ROZDZIAŁ 5

Kreatywność w pracy coacha w świetle badań własnych

Karolina Dąbrowska*

5.1. Wprowadzenie

W ostatnim czasie niezwykle popularną formą wspierania rozwoju człowieka stał się *coaching*. Czym jest i gdzie należy upatrywać jego początku? Prawdopodobnie definicji coachingu jest bardzo wiele na świecie, co najmniej tyle, ilu coachów (każdy z nich bowiem odkrywał jego tajemniczy świat na swój własny, nikomu nieznany sposób, przetwarzając przez osobistą mapę rzeczywistości). Zaskakująca wydaje się w tym przypadku etymologia słowa, które u swoich źródeł ma francuskie słowo *coche*, wywodzące się od węgierskiego miasta Kocs, gdzie w XVI w. wynaleziono pierwszy wóz. Z czasem rzeczownik ten przeszedł w czasownik i każdy woźnica zajmujący się przewozem ludzi zaczął określać swoje zajęcie jako coaching. Później słowo to zostało wykorzystane w edukacji do opisywania żmudnej pracy nauczycieli przygotowujących młodzież do egzaminów. Należy również nadmienić o silnym związku tego określenia ze sportem. Słowo *coach* wprowadzili do użycia pod koniec XIX w. studenci amerykańskich uczelni, którzy zaczęli korzystać z pomocy trenerów (coachów). Jednakże prekursorem współczesnego rozumienia pojęcia coaching jest Timothy Gallwey – tenisista, który w swojej książce *The inner game of tennis* z 1974 r. zawarł pogląd, iż zadawanie odpowiednich pytań pomoże graczowi wykorzystać bagaż własnych doświadczeń, a nie – jak do tej pory sądzono – że sukces można osiągnąć poprzez dawanie rad (mniej lub bardziej trafnych). Dziś tak właśnie rozumiany jest coaching.

Sama metoda stosowana w coachingu nie stanowi jednak czynnika rewolucyjnego. Przeciwnie – można ją już znaleźć, przyglądając się starożytnym filozofom, a za jej mistrza należy uznać Sokratesa. To właśnie on, uważając się za nauczyciela, poszukiwał wiedzy razem ze swoimi uczniami, nie dając im goto-

* Mgr, doktorantka, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania.

wych rozwiązań. Dzięki zadawanym przez niego pytaniom uczniowie byli zmuszani do wyciągania z każdej napotkanej sytuacji wniosków, które miały stać się dla nich remedium na przyszłość.

Zasadne wydaje się wyjaśnienie roli coacha, która w głównej mierze polega na umiejętnym stawianiu (zadawaniu) pytań, pozwalającym na jak najlepsze wykorzystanie zdolności drzemiących w kliencie. Według definicji Izby Coachingu: „coach wspiera klienta w odkrywaniu i efektywnym wykorzystaniu osobistego potencjału celem podnoszenia jakości jego życia” [www.izbacoachingu... 2014, s. 9]. Coaching jest procesem pomagania ludziom i zespołom w wykonywaniu zadań w możliwie najskuteczniejszy sposób. Obejmuje on wydobywanie mocnych stron ludzi, pomaganie w omijaniu wewnętrznych barier i ograniczeń w celu osiągnięcia osobistej doskonałości oraz ułatwianie im bardziej efektywnego funkcjonowania w zespole [Dilts 2006, s.15].

Celem niniejszego rozdziału jest zwrócenie uwagi na problematykę kreatywności w pracy coacha, a w szczególności zweryfikowanie zakresu i potrzeby jej stosowania. Autorka postanowiła uwypuklić zjawisko posługiwania się twórczością, odwołując się do krajowych oraz międzynarodowych badań literaturowych i empirycznych.

5.2. Twórczość a kreatywność

„Są słowa i pojęcia, których nikt dokładnie nie potrafi zdefiniować, mimo że każdy ma wyobrażenie o tym, co się przez nie rozumie” [Weinert 1991, s. 30]. Zagadnienia związane z tematyką kreatywności należą właśnie do takich pojęć i już od dłuższego czasu wzbudzają coraz większe zainteresowanie zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Mimo iż literatura podaje szerokie spektrum definicji kreatywności, często pojęcie to jest zamiennie stosowane z twórczością. Implikuje to pojmowanie kreatywności jako pewnego rodzaju zdolności lub też procesu psychicznego, gdzie efektem często jest powstanie oryginalnego, nowego wytworu. Należy jednak podkreślić, iż „psychologiczna analiza zakresu pojęcia »kreatywność« wykracza poza to, co stanowi *stricte* wytwór procesu twórczego i opisywane jest z perspektywy podmiotowej jako cecha indywidualna. W tym ujęciu stanowi wyraz potencjalności, na którą składają się m.in. zdolności, czy cechy osobowości, które wyznaczają specyficzny styl funkcjonowania jednostki” [Wojtczuk-Turek 2012, s. 209].

W tab. 5.1 przedstawiono zbiorcze zestawienie definicji kreatywności, biorąc pod uwagę dostępne źródła polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu.

Tabela 5.1. Definicje kreatywności

Autor	Definicja	Kryteria różnicowania
T. M. Amabile	Kreatywność „traktowana jest jako czynnik sprawczy innowacyjności, zaś jej występowanie jest funkcją istnienia wiedzy profesjonalnej, motywacji zadaniowej i zdolności twórczych” [Amabile 1988, s. 123–126].	Ujęcie organizacyjne – analiza na płaszczyźnie zachowań i kompetencji; odniesienie do innowacyjności.
M. Brzeziński	„Zachowanie człowieka, polegające na generowaniu nowych i wartościowych wytworów, którego celem jest zaspokajanie potrzeb lub rozwiązywanie problemów” [Brzeziński 2009, s. 14].	Ujęcie organizacyjne – odniesienie do tworzenia i innowacyjności.
T. Dewett	Kreatywność: „1. oczekiwana – źródłem zaangażowania są czynniki zewnętrzne, wymaganie jest bodźcem do działania, wynik nieokreślony, ryzyko umiarkowane; 2. proaktywna – źródłem zaangażowania są czynniki wewnętrzne, dobrowolna aktywność jest bodźcem do działania, wysokie ryzyko; 3. responsywna – źródła zewnętrzne, ukierunkowana na rozwiązanie określonego wyniku, niski stopień ryzyka; 4. wspierająca – aktywizowanie czynników wewnętrznych, działania dobrowolne, ryzyko umiarkowane” [Dewett 2004, s. 257–266].	Ujęcie organizacyjne – źródło zaangażowania twórczego i typ problemu.
B. Dyrda	Analiza zagadnienia kreatywności wyodrębniająca trzy wymiary twórczości, które wzajemnie się warunkują: w rozumieniu procesu kreatywnego; jako cechę osobowości; jako produkt/ wytwór/dzieło [Dyrda 2000, s. 21].	Ujęcie organizacyjne – kategoria procesu i działania.
R. W. Griffin	Kreatywność interpretowana jest jako „zdolność jednostki do tworzenia nowych idei lub do nowego spojrzenia na pomysły już istniejące” [Griffin 2004, s. 504].	Ujęcie organizacyjne – odniesienie do tworzenia i innowacyjności.
M. Karwowski	Kreatywność „ujmowana jest jako osobowościowy potencjał do osiągania znaczących wyników w zakresie twórczości” [Karwowski 2009, s. 27].	Ujęcie osobowościowe – związane z cechami charakterologicznymi: wrażliwością, motywacją, otwartością, postawą i zdolnościami twórczymi.

Tab. 5.1 (cd.)

Autor	Definicja	Kryteria różnicowania
A. Nalaskowski	Twórczość to „gotowość i zdolność (umiejętność) do powoływania rozwiązań alternatywnych dla rozwiązań obowiązujących (zastanych)” [Nalaskowski 1994, s. 64].	Ujęcie środowiskowe – postrzeganie rzeczywistości nie w kategoriach ostateczności, lecz jako wariantu możliwego do zmodyfikowania.
E. Nęcka	Kreatywność rozumiana jest jako „pewien zespół operacji, prowadzący do wytworzenia pewnej nowej i wartościowej idei [...], by efekty procesu myślenia były nowe dla konkretnego problemu w danej sytuacji” [Nęcka 2005, s. 41].	Ujęcie organizacyjne – odniesienie do rozwiązywania problemów i innowacyjności.
F. Trompenaars	Cztery elementy charakterystyki kreatywności: „1. zawsze wymaga ona twórczego myślenia lub działania; 2. działania twórcze są celowe; 3. muszą one prowadzić do powstania czegoś oryginalnego; 4. wynik końcowy musi być wartościowy” [Trompenaars 2010, s. 25].	Ujęcie organizacyjne – tworzenie innowacji.
J. Zborowski	„Postawa twórcza człowieka, związana z gotowością do przekształcania świata rzeczy, zjawisk, a także własnej osobowości, charakteryzuje się: otwartością na doświadczenia, dostrzeganiem różnych możliwości rozwiązania danego problemu i refleksyjnością, co powoduje zachowanie odbiegające od schematów” [Zborowski 1986, s. 26].	Ujęcie osobowościowe – elementy postawy twórczej związane z kreowaniem nowych rozwiązań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Amabile [1988], s. 123–167; Brzeziński [2009], s. 14; Dewett [2004], s. 257–266; Dyrda [2000], s. 21; Griffin [2004], s. 504; Karwowski [2009], s. 27; Król [2013], s. 20–21; Nalaskowski [1994], s. 64; Nęcka [2005], s. 41; Sobańska-Jędrych [2013], s. 53–58; Trompenaars [2010], s. 25; Wojtczuk-Turek [2012], s. 209–210; Zborowski [1986], s. 26.

Przedstawione w tab. 5.1 definicje funkcjonujące w terminologii badań nad kreatywnością (twórczością) można pogrupować na definicje oparte na jednym kryterium (np. w ujęciu organizacyjnym – tworzenie innowacji) bądź bazujące na dwóch wymiarach (np. w ujęciu organizacyjnym – odniesienie do rozwiązywania problemów i innowacyjności) oraz zawierające minimum trzy kryteria. Dobór definicji, mającej na celu pełną charakterystykę omawianego zagadnienia, w znacznej mierze zależy od doboru kryteriów. Na tej podstawie, w zależ-

ności od przyjętych kryteriów i ich liczby, definicje kreatywności (twórczości) mogą mieć charakter organizacyjny, środowiskowy lub osobowościowy. Zaprezentowane wyniki analizy, pomimo znacznego dorobku badawczego, dowiodły braku jedności i przejrzystości w obecnie funkcjonujących definicjach kreatywności. Trud w jednolitym sformułowaniu kryteriów mających na celu scharakteryzowanie pojęcia kreatywności również znajduje swoje odzwierciedlenie w interdyscyplinarności oraz mnogości kierunków badawczych nauk o zarządzaniu i społecznych, których podstawowe nurty badawcze mogą obejmować odmienny zakres pojmowania twórczości. Na potrzeby niniejszego opracowania postanowiono przyjąć, że „kreatywność wiąże się z określonym sposobem myślenia, umożliwiającym generowanie twórczych rozwiązań. Wymaga więc giętkości myślenia, jego płynności oraz oryginalności – wychodzenia poza schematy, angażowania wyobraźni czy poczucia humoru. Z drugiej strony, dla dostrzegania możliwości na wielu płaszczyznach niezbędne są zdolności analityczne i umiejętność logicznego wnioskowania” [Dietrich 2004, s. 1011].

W dalszej części rozdziału postanowiono skupić się na omówieniu badań empirycznych.

5.3. Analiza kreatywności w pracy coacha w opinii ekspertów – badanie własne

Przeprowadzone przez autorkę badania posłużyły do refleksji nad potencjalnym zastosowaniem kreatywności przez coacha w realizacji procesu coachingowego. Ze względu na małą liczebność próby (15 osób) i dobór celowy (wybrano osoby, które przeprowadziły ok. 100 godzin coachingu i w swojej pracy odnoszą się do kodeksów etycznych: Izby Coachingu, International Coach Federation oraz Association for Professional Executive Coaching and Supervision) badania te mogą wstępnie zarysować zakres wewnętrznej złożoności zagadnienia. Uogólnione wnioski z przeprowadzonych od 31 marca do 22 kwietnia 2014 r. wywiadów eksperckich (trzy pytania otwarte, które zostały przesłane drogą elektroniczną) przedstawiono poniżej.

Pierwsze pytanie wywiadu brzmiało: „Czy mógłby Pan/Pani zdefiniować pojęcie kreatywności?”. Opinie, które zostały sformułowane przez ekspertów, okazały się bardzo szerokie, a jednocześnie całkowicie zgodne co do definicji kreatywności. Respondenci wskazywali na aspekt pomysłowości i twórczości w omawianym zagadnieniu. Ważny jest element dochodzenia do czegoś „z niczego”, przy jednoczesnym podążaniu za intuicją oraz słuchaniu swojego wnętrza. Powiązane jest to z szeroko pojętą otwartością na nowe pomysły (rozwiązania) i ich bezustanne, często spontaniczne, realizowanie. Jednoznacznie wskazywano też na umiejętność niestandardowego podejścia do różnorodnych zagadnień oraz myślenie *out of the*

box, czyli takie, które wychodzi poza stworzone już ramy i dotychczas określone normy czy założenia. Eksperci zwrócili również uwagę na niestandardowe efekty działań kreatywnych w swojej pracy, które pozwalają im na uzyskanie wewnętrznego poczucia, że robią coś „więcej, lepiej, nowatorsko”. Omawiając pojęcie kreatywności, nie sposób pominąć ważnej w pracy coacha zmiany perspektywy, patrzenia na dane zagadnienie z innej strony, roli, potrzeby lub wartości. Rekapituluując odpowiedzi udzielane przez ekspertów na pierwsze z zadanych pytań, należy przyjąć, że kreatywność jest pojęciem różnie definiowanym i przyjmującym znaczenie w zależności od kontekstu, w jakim jest używane. Kreatywność w kontekście pracy coacha oznacza twórczą postawę, która często prowadzi do powstawania nowych idei lub „uzyskania oryginalnych rozwiązań, zdolność tworzenia czegoś nowego” [Sabat 2013, s. 27].

Drugie pytanie wywiadu dotyczyło kwestii: „W jakich obszarach, Pana/Pani zdaniem, rozwiązania, pomysły i koncepcje realizowane w zakresie kreatywności można zastosować w przypadku drogi coachingowej klienta podczas sesji?”. Odpowiedzi respondentów oscylowały wokół zagadnień:

- otwartości na to, co będzie dostępne podczas sesji;
- wczucia się w siebie (tj. słuchania siebie, odbierania sygnałów cielesnych oraz intuicji);
- rozwoju;
- inicjowania, rozbudzania kreatywności.

Wiele modeli pracy coachingowej bazuje na etapie wizji przyszłości oraz etapie generowania (mniej lub bardziej możliwych) sposobów dojścia do konkretnego celu. Według respondentów te dwa obszary wymagają właśnie kreatywności. Reasumując, klient powinien zobaczyć jak najpełniejszy obraz wybranego przez niego zagadnienia, z nieznannej, innej perspektywy. Potrzebne jest do tego wygenerowanie jak największej liczby, nawet tych najbardziej skrajnych, rozwiązań. Wiąże się to przede wszystkim z dwoma aspektami: prawdopodobieństwem znalezienia najwłaściwszej drogi do sformułowania rozwiązania oraz – co ważniejsze – poczuciem sprawczości i zwiększenia własnej wartości.

W trzecim pytaniu eksperci zostali poproszeni o wyrażenie opinii, czy kreatywność jest „darem dla wybranych”, czy też „efektem treningu”. Mieli również podać konkretne przykłady zastosowania kreatywności w kontekście pracy z klientem. W swoich wypowiedziach respondenci skupili się przede wszystkim na tym, że kreatywność jest umiejętnością, którą można trenować i dzięki temu lepiej się nią posługiwać (porównywano ją z innymi umiejętnościami, np. koordynacją ruchów lub zmysłu przestrzennego, gdzie każdy posiada pewne predyspozycje, które dają lepszy bądź gorszy dostęp do tego zasobu). Uczestnicy badania jednoznacznie stwierdzili również, że kreatywność jest związana z przekonaniem na swój temat, dotychczasowymi doświadczeniami, wychodzeniem poza utarte schematy działania i podążania za osobą, z którą się pracuje podczas sesji coachin-

gowej. Jednocześnie podkreślali wagę kreatywności jako bardzo istotnej umiejętności, pozwalającej na elastyczne podejście do klienta i dostosowanie narzędzi do jego potrzeb. To właśnie dzięki kreatywności coach nie musi bazować na przygotowanych wcześniej ćwiczeniach – może je dowolnie modyfikować i łączyć w trakcie spotkania coachingowego, aby tym samym jak najlepiej dostosować się do klienta (jednocześnie bazując na mieszanke różnych nurtów czy podejść).

Podsumowując opinie respondentów, można z dużą dozą prawdopodobieństwa założyć, iż w najbliższych latach rola kreatywności będzie odgrywała kluczową rolę w procesie coachingowym. „Coach jest lustrem klienta”, co jednak nie oznacza, że jest przezroczysty. Wręcz przeciwnie – wykazując się kreatywnością, przekłada ją na klienta, aby tym samym uzyskać pożądany dla niego efekt.

5.4. Podsumowanie

Współczesne warunki są wyraźnie profilowane przez konkurencyjność o zasięgu globalnym. Poziom innowacyjności ma wpływ na działania organizacji, a przede wszystkim jednostki i jest istotnym czynnikiem pozycjonującym ją na rynku oraz mającym odzwierciedlenie w jej rozwoju i dalszym przetrwaniu. Zasada ta nabiera szczególnego znaczenia zwłaszcza w indywidualnej pracy coacha z klientem. Kreatywność okazuje się kompetencją o ładunku dodatnim w prowadzeniu każdego procesu coachingowego.

„Potencjał kreatywności jest różny w różnych branżach” [Levitt 2008, s. 167] i „nie jest prawdą, że kreatywność przypisana jest wyłącznie wybitnym umysłom – aktualnie przyjmuje się, że każdy człowiek ma potencjał kreatywny, który może zostać rozwinięty” [De Bono 2010, s. 62]. Dogłębna analiza dostępnej literatury przedmiotu oraz przeprowadzone badania empiryczne w postaci wywiadu eksperckiego wskazują na zdecydowane ustosunkowanie się do zdania E. De Bono oraz T. Lewitta. Twórczość i pomysłowość, które mają posłużyć głównie do rozwoju klienta, wiodą prym w definiowaniu kreatywności przez coachów. Zaprezentowane w opracowaniu związki pomiędzy kreatywnością na poziomie poszczególnych jednostek a całym procesem zostały tylko zasygnalizowane, zaś ich dokładna analiza otwiera możliwości i propozycje dotyczące dalszych badań w tym obszarze. Opisane badanie ma charakter pilotażowy, lecz powinno w przyszłości pomóc stworzyć architekturę wspierającą kreatywność w pracy coacha.

Bibliografia

- Amabile T. M., 1988, *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*, „Research and Organizational Behavior”, Vol. 10.
- Brzeziński M., 2009, *Organizacja kreatywna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- De Bono E., 2010, *Dziecko w szkole kreatywnego myślenia*, Wyd. Helion, Gliwice.

- Dewett T., 2004, *Employee Creativity and the Role of Risk*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 7, No. 4.
- Dietrich A., 2004, *The Cognitive Neuroscience of Creativity*, „Psychonomic Bulletin & Review”, No. 11.
- Dilts R., 2006, *Od Przewodnika do Inspiratora, czyli Coaching przez duże „C”*, Wyd. PINLP, Warszawa.
- Dyrda B., 2000, *Syndrom nieadekwatnych osiągnięć jako niepowodzenie szkolne uczniów zdolnych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Griffin R. W., 2004, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, http://www.izbacoachingu.com/files/2012/11/22/ic_system_akredytacji_2211.pdf (dostęp 4.04.2014).
- Karwowski M., 2009, *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*, Wyd. Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
- Król M., 2013, *Oczekiwania pracodawców wobec kreatywności pracowników*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 1.
- Levitt T., 2008, *Kreatywność to nie wszystko*, „Harvard Business Review Polska”, nr 59, styczeń.
- Nalaskowski A., 1994, *Przeciwko edukacji sentymentalnej*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Nęcka E., 1987, *Czego nie wiemy o twórczości?*, „Przegląd Psychologiczny”, nr 1, styczeń.
- Nęcka E., 2005, *Psychologia twórczości*, Wyd. GWP, Gdańsk.
- Sabat A., 2013, *Kreowanie konkurencyjności dzięki rozwojowi branż kreatywnych w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] A. Krzysztofek, A. Przybyłka (red.), *Ekonomia, finanse, rynek pracy we współczesnym świecie*, AT Wydawnictwo, Kraków.
- Sobańska-Jędrzych J., 2013, *Warunki rozwijania kreatywności w nauce języków obcych*, „Języki obce w szkole”, nr 4.
- Trompenaars F., 2010, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników a sukces firmy*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Weinert F. E., 1991, *Kreativität – Fakten und Mythen*, „Psychologie heute”, nr 9.
- Wojtczuk-Turek A., 2012, *„Ciemna strona” kreatywności w organizacji – perspektywa podmiotowa i grupowa*, [w:] A. Lipka, S. Waszczak (red.), *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.
- Zborowski J., 1986, *Rozwijanie aktywności twórczej dzieci*, Wyd. WSiP, Warszawa.

Karolina Dąbrowska

CREATIVITY IN COACH'S WORK IN THE LIGHT OF THE AUTHOR'S OWN RESEARCH

(Abstract)

Creativity is an integral part of the coaching process, depending on both – the coach and the person coached. The chapter broaches the issue of the creative approach towards coachee, the objective of which is to find and test the most appropriate solutions. It attempts to address the question of creativity in the coach's job. The chapter provides definitions of coaching, presents tools utilized to stimulate creativity, and the results of the one research.