

UNIwersytet Łódzki  
Wydział Zarządzania

Mgr Paulina Kwiatkowska - Chylińska

---

ROZPRAWA DOKTORSKA

Metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów pracujących  
w sektorze kreatywnym

---

Promotor: dr hab. Ilona Świątek – Barylska, prof. UŁ

Łódź 2023



# Spis treści

Wstęp .....	5
Rozdział 1. Rozwój kompetencji zawodowych – ujęcie teoretyczne.....	11
1.1. Konceptualizacja kompetencji zawodowych w odmiennych nurtach badawczych.....	11
1.1.1. Kompetencje w ujęciu behawioralnym - definicje, klasyfikacje, modele.....	12
1.1.2. Kompetencje w ujęciu interpretatywnym.....	18
1.2. Rozwój jako kluczowy element zarządzania kompetencjami.....	20
1.2.1. Modelowanie działań rozwojowych we współczesnych organizacjach.....	26
1.2.2. Przegląd metod rozwoju kompetencji pracowniczych.....	29
Rozdział 2. Charakterystyka pracy i rozwoju zawodowego artystów.....	36
2.1. Przegląd stanu wiedzy nad rozwojem kompetencji artystów.....	36
2.2. Definiowanie sektora kreatywnego.....	39
2.3. Pojęcie artysty zawodowego.....	47
2.4. Charakterystyka pracy artysty w sektorze kreatywnym.....	51
2.5. Społeczno – gospodarcza rola artystów i sektora kreatywnego.....	61
2.6. Rozwój kompetencji artystów w sektorze kreatywnym .....	68
2.6.1. Przegląd badań dotyczący kompetencji artystów.....	68
2.6.2. Rozwój zawodowy artystów – przegląd badań.....	74
Rozdział 3. Metodyka badań własnych.....	80
3.1. Podstawy ontologiczno-epistemologiczne badań własnych .....	80
3.2. Przebieg procesu badawczego .....	82
3.2.1. Etap 1 - Opracowanie listy kluczowych kompetencji artystów.....	83
3.2.1.1. Zogniskowany wywiad grupowy.....	84
3.2.1.2. Badanie ankietowe .....	86
3.2.1.3. Opinie ekspertów.....	87
3.2.2. Etap 2 - Określenie metod rozwoju kluczowych kompetencji - indywidualne wywiady pogłębione.....	89
Rozdział 4. Kluczowe kompetencje artystów pracujących w sektorze kreatywnym w świetle badań własnych.....	94
4.1. Kompetencje artystów w sektorze kreatywnym – wyniki zogniskowanego wywiadu grupowego.....	94

4.2. Kompetencje artystów pracujących w sektorze kreatywnym – wyniki badań ankietowych.....	99
4.3. Kluczowe kompetencje artystów pracujących w sektorze kreatywnym.....	106
Rozdział 5. Praktyka rozwoju kluczowych kompetencji artystów w świetle doświadczeń badanych podmiotów.....	114
5.1. Kompetencja 1 – Kreatywność.....	114
5.2. Kompetencja 2 – Odwaga.....	125
5.3. Kompetencja 3 - Konceptualne myślenie.....	133
5.4. Kompetencja 4 - Poczucie estetyki.....	137
5.5. Kompetencja 5 – Wrażliwość.....	142
5.6. Kompetencja 6 – Innowacyjność.....	145
5.7. Kompetencja 7 – Indywidualizm.....	149
5.8. Kompetencja 8 – Automotywacja.....	155
5.9. Kompetencja 9 – Inicjatywność.....	163
5.10. Kompetencja 10 - Radzenie sobie z odrzuceniem.....	167
5.11. Kompetencja 11 - Wiara we własne możliwości.....	177
Rozdział 6. Metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów.....	183
6.1. Zestawienie metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów w sektorze kreatywnym.....	183
6.2. Autorska koncepcja metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów.....	198
6.3. Bariery w intencjonalnym stosowaniu metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów.....	215
6.4. Podsumowanie i dyskusja wyników badań.....	224
Zakończenie.....	227
Bibliografia.....	231
Netografia.....	250
Spis tabel.....	255
Spis rysunków.....	255
Spis wykresów.....	256
Aneksy.....	257

## Wstęp

Wielu z nas ma w swoim otoczeniu osobę, która tworzy sztukę i którą nazwać można artystą. Niektóre z tych osób robią to hobbystycznie i okazjonalnie, inne zajmują się tworzeniem zawodowo, będąc profesjonalistami w swojej dziedzinie i traktując swoją pracę jako główne źródło dochodów. Jeszcze inni pracują w kilku zawodach jednocześnie, by chociaż część ich życia zawodowego związana była z tworzeniem. I choć w nauce temat artysty zawodowego i profesjonalnej twórczości jest znany (m.in. Throsby D. 2008; Towse R., 2011; Ilczuk D., 2012; Golka M., 2012), to dla części społeczeństwa odpowiedź na pytanie, czym zajmuje się artysta, pozostaje często w sferze domysłów i wyobrażeń, co z kolei sprzyja powstawaniu stereotypów i mitów. Postrzeganie artysty jako osoby zaburzonej emocjonalnie ze skłonnościami do nałogów, wykonującej bezużyteczną pracę i żyjącą w biedzie (Lombroso C., 1987) nie tylko jest nieprawdziwe, ale i krzywdzące. Różne mity takie jak mit cierpienia mówiący o tym, że artysta buduje swoją sztukę wyłącznie na traumatycznych przeżyciach, czy mit bezinteresowności, który zakłada, że sztukę można uprawiać bezzarobkowo, wyłącznie dla czystej satysfakcji (Golka M., 2012), mogą wpływać na wizerunek artysty (Sobocińska M., 2019), który pełni niebagatelną rolę w kształtowaniu kariery artystycznej.

Praca artysty to bowiem ciągle wystawianie swojej osoby oraz swojej twórczości na ocenę odbiorców kultury i konsumentów, co wymaga nie tylko kreatywności, ale również odwagi, pewności siebie oraz odporności na stres i krytykę. A to tylko niektóre z kompetencji niezbędnych w pracy w sektorze kreatywnym. Uprawianie twórczego zawodu, to złożony i wymagający proces, któremu towarzyszy niepewność związana z nieregularnością przychodów czy terminowością projektów (Towse R., 2011), a także strach przed utratą projektów i praca oparta na tzw. wzorcach bulimicznych (Gill R., Pratt A., 2008). Wytrwałość i motywacja zdaje się mieć tu zatem również istotną rolę. I chociaż w dyskursie naukowym znaleźć można nieliczne opisy dotyczące kompetencji artystów poszczególnych branż sektora kreatywnego (Lee L.S. et al., 2010; Mietzner D., Kamprath M., 2013, Aishaa A.N. et al. 2019), to temat rozwoju tych kompetencji stanowi jeszcze lukę badawczą. Dostrzegając ją, autorka niniejszej rozprawy postawiła następujący cel główny rozprawy:

## **Określenie zbioru metod doskonalenia kluczowych kompetencji artystów zatrudnionych w organizacjach sektora kreatywnego i artystów freelancerów.**

Cele szczegółowe zaś autorka określiła w następujący sposób:

1. Uporządkowanie, oraz poszerzenie dorobku naukowego w zakresie zarządzania kompetencjami artystów pracujących w sektorze kreatywnym.
2. Zdiagnozowanie i stworzenie listy kluczowych kompetencji pracowników sektora kreatywnego.
3. Zidentyfikowanie i opisanie metod rozwoju kluczowych kompetencji pracowników sektora kreatywnego z podziałem na artystów etatowych oraz freelancerów.
4. Identyfikacja barier w stosowaniu metod rozwoju kompetencji pracowników sektora kreatywnego.

Chcąc podejść do tematu holistycznie, autorka zbadła nie tylko metody, ale zdiagnozowała również kluczowe kompetencje artystów, uwzględniając większość branż sektora kreatywnego oraz perspektywę zarówno osób pracujących w jednej organizacji (tak artystów, jak i pracowników na stanowiskach kierowniczych), jak również artystów freelancerów wykonujących wolny zawód i niezwiązanych na stałe z jedną organizacją. Eksploracyjny charakter badań oparty w dużej mierze na założeniach interpretatywnych (Burrell G., Morgan G., 1979) i metodach jakościowych (choć mądrość płynąca z paradygmatu funkcjonalistycznego również odcisnęła swoje piętno na uwidaczniających się w pracy wyborach) skłonił autorkę do odejścia od formułowania hipotez, na rzecz następujących **pytań badawczych**:

- P1. Jakie są kluczowe kompetencje artystów pracujących w sektorze kreatywnym?
- P2. Jakimi metodami rozwijane są kluczowe kompetencje artystów?
- P3. Jakie metody rozwoju kluczowych kompetencji stosują organizacje sektora kreatywnego?
- P4. Jakie metody rozwoju kluczowych kompetencji stosują artyści freelancerzy?
- P5. Czy istnieją różnice w stosowaniu metod rozwoju kompetencji w organizacjach sektora kreatywnego oraz przez artystów freelancerów?
- P6. Czy istnieją, a jeśli tak to jakie, bariery w stosowaniu metod rozwoju kompetencji artystów?

Na bazie złożonych i wieloetapowych badań, powstał zestaw map zawierających metody rozwoju kluczowych kompetencji twórców, co nie tylko stara się wypełnić zauważalną w dyskursie lukę, ale również może stać się pewnego rodzaju wskazówką dla zawodowych artystów oraz stanowić rekomendację dla wielu instytucji, począwszy od

organizacji kreatywnych i instytucji kultury, przez uczelnie artystyczne i organizacje pozarządowe zraszające artystów, po organy rządowe finansujące działania rozwojowe w sektorze.

Podjęcie tego mało popularnego tematu jest istotne jeszcze z kilku powodów. W dobie niepoahamowanych zmian, rosnącej niepewności, funkcjonowania w tzw. rzeczywistości VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) czy BANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible) i wiążącym się z tym lękiem o kruchą i niepewną przyszłość, współczesne organizacje stają przed wyzwaniem, które jeszcze niedawno wydawały się błahe i marginalne. Dla przykładu, zauważalne, szczególnie w czasie pandemii COVID-19, zjawisko wielkiej rezygnacji (*great resignation*) związane z masowym odchodzeniem pracowników z organizacji, wymusiło na współczesnych menedżerach aktywne poszukiwania nowych sposobów na utrzymanie współpracy i zwiększenie motywacji zespołu. Współcześni menedżerowie czerpią wiedzę ze znanych koncepcji takich jak work-life balance, czy holistycznej propozycji work-life interface (Januszkiweicz K., Świątek - Barylska I., 2021). Pojęcie dobrostanu w miejscu pracy wydaje się być obecnie jednym z najbardziej rozchwytywanych zagadnień wśród teoretyków i praktyków zarządzania. Odpowiednie zadbanie o rozwój kompetencji pracowników może nie tylko utrzymać ich w miejscu pracy, ale także stanowić motywację do podejmowania nowych wyzwań i zwiększać poziom identyfikacji z organizacją. Dynamiczne zmiany w aspekcie kształtowania kompetencji pracowniczych jak np. wzrastająca rola blended-learningu, powodują, iż organizacje szukają nowych nieistniejących dotąd metod, by w atrakcyjny i angażujący sposób wesprzeć swoich pracowników w rozwoju kluczowych umiejętności czy postaw.

Eksploracja tematu w sektorze, w którym niepewność i niestabilność wpisane są w DNA większości organizacji, wydawała się być autorce szczególnie istotna. Zgodnie z intencją autorki, zdiagnozowanie metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów mogłoby bowiem posłużyć nie tylko osobom zainteresowanym tematem zarządzania w sektorze kreatywnym, ale także dostarczyć cennej wiedzy i inspiracji organizacjom niewytwarzającym na codzień kreatywnych dóbr czy usług. Co więcej, niebagatelna rola społeczno - gospodarcza sektora kreatywnego (Throsby D., 2010, Szultka S., 2012, Głowacki J., 2013, Gołuchowski J., Spyra Z., 2014, Ilczuk D., 2015), wysokie zainteresowanie podjęciem pracy w sektorze wśród młodych osób oraz rosnąca popularność pojęć takich jak gospodarka kreatywna, gospodarka oparta na twórczości,

czy kultywacja gospodarki, powodują, iż osadzenie badań w tym obszarze postrzegać można nie tylko jako potrzebne, ale także ekscytujące.

Podjęcie tematu przez autorkę rozprawy miało dla niej również wymiar emocjonalny. Pracując od ponad dziesięciu lat z artystami różnych branż, doświadczyła mechanizmów opisywanych w literaturze i z uważnością i empatią przyglądała się wyzwaniom, z jakimi mierzą się artyści. Poszukiwanie metod mających na celu wsparcie organizacji w rozwoju kluczowych kompetencji pracowników sektora stało się jej misją, którą poza prowadzeniem badań, stara się wciąż realizować, prowadząc praktykę trenersko-coachingową. Połączenie perspektywy naukowej z praktycznym punktem widzenia pozwoliły autorce na wierność wobec głębokiego i rozumiejącego procesu badań.

Chociaż pojęcie kompetencji wywołuje silne skojarzenia z naukami psychologicznymi, to, jak twierdzi Filipowicz (2014), tematyka budzi obecnie większe zainteresowanie badaczy w dziedzinie nauk o zarządzaniu aniżeli psychologii, co można uznać za zjawisko ciekawe samo w sobie. To przecież kompetencje w dużej mierze decydują o naszym funkcjonowaniu w miejscu pracy (McClelland, 1973). Nie dziwi zatem rosnąca liczba publikacji w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi i popularyzacja koncepcji zarządzania kompetencjami. Zgłębienie tematu rozwoju kluczowych kompetencji pracowników sektora kreatywnego wymaga interdyscyplinarnego podejścia w związku z tym, niniejsza rozprawa, chociaż w głównej mierze napisana została w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, to czerpie mądrość również z innych nauk społecznych takich jak psychologia, socjologia czy pedagogika.

Niniejsza rozprawa składa się z sześciu rozdziałów. Dwa pierwsze opisują teoretyczne aspekty badanego zagadnienia, trzy kolejne tworzą część empiryczną pracy, ostatni rozdział ma charakter teoretyczno-praktyczny i może w pewnym stopniu stanowić rekomendacje dla praktyki zarządzania w sektorze kreatywnym.

W pierwszym rozdziale autorka dokonała przeglądu literatury w zakresie rozwoju kompetencji pracowniczych. Przyjrzała się konceptualizacji kompetencji w odmiennych nurtach badawczych, a także opisała rozwój jako kluczowy element zarządzania kompetencjami. W następnym kroku zanalizowała dostępną literaturę pod kątem modelowania działań rozwojowych, a także dokonała syntezy metod rozwoju stosowanych zarówno w organizacjach jak i w ramach rozwoju własnego. Rozdział ten pozwala na całościowe spojrzenie na temat rozwoju kompetencji pracowniczych i daje podstawy do lepszego zrozumienia kolejnych części rozprawy.



Drugi rozdział poświęcony jest charakterystyce pracy w sektorze kreatywnym i rozwojowi artystów. Dokonano w nim systematycznego przeglądu literatury i przedstawiono różnorodne sposoby definiowania sektora, wyszczególniając branże wchodzące w jego skład. Zdefiniowano tu również, kim jest zawodowy artysta oraz opisano specyfikę jego pracy w kontekście charakterystyki całego sektora. Zwrócono też uwagę na istotną rolę społeczno-gospodarczą sektora. W ostatnim podrozdziale przytoczono dostępne publikacje opisujące temat kompetencji pracowników sektora kreatywnego oraz szeroko pojętego rozwoju artystów.

Rozdział metodyczny zawiera uzasadnienie i opis przyjętej w pracy procedury badawczej. Przedstawia przebieg procesu, który składał się dwóch zasadniczych faz (opracowanie listy kluczowych kompetencji artystów pracujących w sektorze kreatywnym i określenie metod rozwoju kluczowych kompetencji stosowanych w organizacjach sektora kreatywnego i przez twórców freelancerów) oraz czterech etapów, w których wykorzystano: zogniskowany wywiad grupowy, badanie ankietowe, opinie ekspertów oraz indywidualne wywiady pogłębione. W rozdziale tym wyjaśniono również przyjęte przez autorkę podejście łączące różne paradygmaty oraz eksploracyjny charakter badań.

Czwarty rozdział stanowi analizę, syntezę i dyskusję badań w obszarze diagnozy kluczowych kompetencji artystów. Przedstawiono w nim wyniki badania fokusowego, ankiety oraz opinii ekspertów. Rezultatem tej części jest lista 11 kluczowych kompetencji artystów pracujących w sektorze kreatywnym.

Piąty rozdział poświęcony jest analizie ostatniego etapu badań, jakim były indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami sektora. Przybliżone w nim zostały doświadczenia badanych podmiotów związane ze stosowaniem różnorodnych metod rozwoju kompetencji uznanych w rozprawie za kluczowe dla artystów.

Ostatni rozdział stanowi syntezę i dyskusję wyników uzyskanych w toku prowadzonych badań. Zaprezentowano w nim 27 metod zdiagnozowanych przez autorkę podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych i dokonano rozróżnienia na metody stosowane w organizacjach, poza organizacjami – w ramach własnych aktywności i przez artystów freelancerów. Uzyskane wyniki uzupełniono ponowną analizą literatury oraz obserwacjami wynikającymi z doświadczenia zawodowego badaczki i w rezultacie zaproponowano **autorską koncepcję zestawu map metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów**. Na zakończenie opisano bariery w stosowaniu metod rozwoju

kompetencji artystów oraz dokonano podsumowania wszystkich etapów badań empirycznych.

*„Żeby napisać jedno własne zdanie,  
trzeba przeczytać tysiące cudzych”.*

*Ryszard Kapuściński*

## **Rozdział 1. Rozwój kompetencji zawodowych – ujęcie teoretyczne**

### **1.1. Konceptualizacja kompetencji zawodowych w odmiennych nurtach badawczych.**

Konceptualizacja kompetencji jest tematem często podejmowanym w literaturze naukowej, budząc przy tym niemałe kontrowersje. Jak twierdzi A. Sitko-Lutek (2013), źródeł tych kontrowersji należy doszukiwać się w interdyscyplinarności pojęcia, różnicach kulturowych, czy też w odmiennych założeniach różnych nurtów badawczych. W dyskursie naukowym zauważalny jest spór m.in. o to, czym w istocie jest kompetencja, jakie są jej komponenty, czy są one niezbędne do zbudowania pełnej definicji kompetencji, czym jest kompetentność, jak mierzyć kompetencje, oceniać je i wreszcie, jak je rozwijać. Ta ostatnia kwestia jest szeroko dyskutowana wśród ekspertów zarządzania, którzy szukają odpowiedzi na pytanie, jak wspierać rozwój zawodowy pracowników i tym samym przyczyniać się do realizacji celów organizacyjnych. W swoich rozważaniach odnoszą się do osiągnięć nauk społecznych, takich jak pedagogika czy psychologia, czerpiąc m.in. z koncepcji całościowego uczenia się (lifelong learning) czy behawioryzmu. Badają nierzadko zachowania pracowników (m.in. McClelland D., Spencer&Spencer), przypisując im ważne miejsce w modelach kompetencyjnych. Takie behawioralne podejście determinuje konieczność posługiwania się jedną definicją kompetencji, co nie zawsze jest łatwe do osiągnięcia, a o czym świadczyć może mnogość dostępnych w literaturze przedmiotu ujęć i terminów. W kontrze do poszukiwania normatywnych definicji rozwija się nurt interpretatywny (Sandberg J., 2002), który za kluczowe uznaje społeczne interpretacje kompetencji osadzone w kontekście danego środowiska pracy. Niniejszy rozdział ma celu omówienie konceptualizacji kompetencji w nurcie behawioralnym i interpretatywnym oraz przybliżenie roli rozwoju kompetencji we współczesnych organizacjach.

### 1.1.1. Kompetencje w ujęciu behawioralnym - definicje, klasyfikacje, modele

Chcąc bliżej przyjrzeć się definiowaniu kompetencji zawodowych w ujęciu behawioralnym, warto cofnąć się do przełomu lat 50 i 60 XX wieku, kiedy to R. White (1959) przedstawił kompetencje pracownicze jako pewnego rodzaju właściwości osobowościowe człowieka powiązane z jego motywacją i wykorzystywane do wykonania powierzonych zadań. I choć pierwsze prezentacje zagadnienia dostrzec można w jego pracy, to za twórcę pojęcia kompetencji pracowniczych najczęściej uważa się D. McClellanda (1973). Autor ten poddał w wątpliwość obowiązującą do tej pory teorię głoszącą, iż głównym determinantem w osiągnięciu sukcesu zawodowego pracownika jest jego wynik uzyskany na testach inteligencji. Według badacza, o jakości i efektywności pracy świadczą zdolności potrzebne do wykonywania konkretnej profesji, czyli kompetencje. Zaproponował on zatem, by zamiast testować poziom inteligencji pracowników, oceniać ich zachowania świadczące o wykorzystywaniu konkretnych kompetencji. Rozważania McClellanda stały się inspiracją dla R. Boyatzisa (1982), który, analizując efektywność wykonywanych przez pracowników działań, zauważył fakt występowania kompetencji progowych (*threshold competencies*), czyli podstawowych cech pracownika wymaganych na danym stanowisku oraz kompetencji różnicujących (*differentiating competencies*) - tych, które odróżniają osoby pracujące efektywniej od tych z gorszymi wynikami. Pod samym pojęciem kompetencji Boyatzis rozumiał sumę elementów takich jak wiedza, cechy osobowości, umiejętności, role społeczne, motywy, czy wyobrażenia o sobie, które wykorzystywane są do prawidłowej realizacji powierzonych zadań. C. Levy Leboyer (1997) zauważył natomiast, iż występują powiązania pomiędzy charakterystycznymi cechami indywidualnymi pracownika i cechami wymaganymi w danym miejscu pracy. Jego definicja kompetencji sprowadza się zatem do zintegrowanego wykorzystania cech osobowości, zdolności i nabytej wiedzy w celu sprawnego wykonywania powierzonej misji. W dyskursie naukowym znaleźć możemy również inne komponenty kompetencji, takie jak sposób rozumowania (Montmollin M., 1984), postawa (m.in. Thierry D., Sauret Ch., Monod N., 1994; Filipowicz G., 2004; Walkowiak R., 2007), wartości (m. in. Friensen N., Anderson T., 2004; Oleksyn T., 2006), kultura osobista (Sajkiewicz A., 2002), czy stan zdrowia (Oleksyn T., 2006). Przegląd wybranych definicji uwzględniających poszczególne składowe prezentuje tabela 1.

**Tabela 1**  
**Przegląd definicji kompetencji pracowniczych**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICJA</b>
<b>D.McClelland(1973)</b>	Charakterystyki posiadane przez pracowników, najczęściej reprezentowane przez wiedzę, umiejętności, zdolności i cechy osobowościowe, które są potrzebne do właściwego wykonywania pracy.
<b>R. Boyatzis (1982)</b>	Zasadnicze cechy człowieka wykorzystywane do prawidłowej realizacji powierzonych zadań.
<b>M.Montmollin (1984)</b>	Ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standardowych procedur, sposobów rozumowania, które można zastosować bez ponownego uczenia się.
<b>D.Thierry,Ch. Sauret, N. Monod (1994)</b>	Ogół wiedzy, zdolności do działania i postaw tworzących całość w zależności od celów i warunków działania.
<b>H. Jahja, B.H. Kleiner (1997)</b>	Cechy charakterystyczne, demonstrowane przez pracownika, zawierające wiedzę, umiejętności i zachowania umożliwiające mu właściwe wykonywanie zadań.
<b>C. Levy-Leboyer (1997)</b>	Zintegrowane wykorzystanie zdolności, cech osobowości, wiedzy i umiejętności, w celu pomyślnego wykonania założonej misji.
<b>S. Borkowska (2001)</b>	Zachowania odróżniające pracowników w różnych sytuacjach zawodowych zdeterminowane przez wykorzystaną przez nich wiedzę i umiejętności oraz przez postawy i motywacje.
<b>A. Sajkiewicz (2002)</b>	Wykorzystywana na stanowisku wiedza, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do działań zespołowych, konkretne umiejętności wymagane w pracy oraz kultura osobista.
<b>S. Whiddett, S. Hollyforde(2003)</b>	Charakterystyczne dla jednostki elementy, takie jak wiedza, motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związane z funkcjonowaniem.
<b>G. Filipowicz (2004)</b>	Dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające zrealizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie.
<b>N. Friensen, T. Anderson (2004)</b>	Zintegrowane wykorzystanie wiedzy, umiejętności, wartości, doświadczenia, kontaktów, zewnętrznych zasobów wiedzy i narzędzi rozwiązywania problemów, wykonywania różnych rodzajów aktywności lub radzenia sobie w danej sytuacji.
<b>T. Oleksyn (2006)</b>	Zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzną motywację, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, formalne wyposażenie w prawo do działania w imieniu danej organizacji, wyznawane wartości i zasady etyczne.
<b>M. Armstrong (2007)</b>	Potencjał, przyczyniający się do osiągnięcia określonych wyników.
<b>A. Pochtowski (2007)</b>	Ogół cech i właściwości ucieleśnione w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i organizacji korzystającej z tegoż kapitału w określonych warunkach.
<b>R. Walkowiak (2007)</b>	Wiedza i umiejętności, doświadczenia, cechy osobowościowe, postawy i zachowania pracowników nastawione na sprawne realizowanie zadań w nieustannie zmieniających się sytuacjach zawodowych.

<b>M. Jabłoński (2009)</b>	Kompetencje to zarówno umiejętności, zdolności intelektualne i postawy (ujęcie statyczne) jak i zachowania członków organizacji (ujęcie dynamiczne). Niemożliwe jest oddzielenie wiedzy i umiejętności od praktycznego działania.
<b>T. Rostkowski (2012)</b>	Kompetencje to wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, ambicje, wyznawane wartości, przyjęte style działania, których posiadanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni.
<b>M. Rieckmann (2018)</b>	Kompetencje to takie połączenie wiedzy, doświadczenia, zdolności i umiejętności, które warunkuje rozwój aspektów poznawczych, uczuciowych i jest zależne od woli osoby je posiadającej.

Zródło : opracowanie własne na podstawie literatury zawartej w tabeli.

Należy zauważyć, że nie tylko określone komponenty są tym, co stanowi o różnicy między poszczególnymi definicjami kompetencji. Różnić może się także sama perspektywa badacza, zogniskowana czy to na pracowniku i jego cechach, czy też na standardach, którym musi sprostać. Pierwsze ujęcie (określane często jako „competency” i wywodzące się z amerykańskiej myśli badawczej) odnosi się do cech i wzorów zachowań pracownika. Jest ono bliskie określeniom kompetencji rozumianym jako cechy charakteryzujące człowieka, potencjał, motywy czy umiejętności wykorzystywane do pełnienia określonych ról w społeczeństwie i wykonywania konkretnych czynności. Tak rozumiane kompetencje pozwalają w teorii na zdiagnozowanie poziomu wykonywanej pracy i efektywności pracowników wykonujących swoje zadania. Drugie podejście, którego korzenie sięgają wprowadzenia Systemu Narodowych Kwalifikacji Stanowiskowych (NVQ) w Wielkiej Brytanii (i tożsame jest z brytyjskim „competence”), skupia się na standardach przewidzianych dla wykonywania konkretnych zadań i czynności. Standardy te określają konkretne kompetencje wymagane na danym stanowisku, opisując, co pracownik powinien wiedzieć i potrafić, żeby jego praca była skuteczna (Armstrong M., Taylor S., 2016).

Powyższą różnicę można zilustrować przykładem sytuacji, która mogłaby się wydarzyć w teatrze podczas rekrutacji aktora do nowej sztuki. Reżyser castingu preferujący podejście amerykańskie, skupiłby się na realnych umiejętnościach danego aktora, jego wiedzy z zakresu sztuki aktorskiej, a także potencjale do stworzenia określonej roli, czy nawet jego motywacji i gotowości do pracy nad spektaklem, by następnie porównać powyższe z kompetencjami charakteryzującymi innych kandydatów. Gdyby był jednak zwolennikiem ujęcia brytyjskiego, zasadniejsze wydawałoby mu się z pewnością sprawdzenie, czy i które z określonych przez teatr standardów aktor spełnia. Do takich standardów mogłoby należeć np. ukończenie konkretnej szkoły artystycznej

lub udokumentowane doświadczenie w zagranium podobnej roli. Reasumując, reżyser będący zwolennikiem pierwszego podejścia, skupiłby się na umiejętnościach aktora wyrażonych konkretnym zachowaniem, natomiast reżyser preferujący drugi nurt, zwróciłby większą uwagę na kwalifikacje aktora i standardy wyznaczone przez teatr. Powyższy przykład stanowi jednak uproszczenie mające na celu zobrazowanie różnicy w podejściach, bowiem praktyka pokazuje często łączenie obu podejść.

Powyższe rozważania na temat różnych perspektyw w definiowaniu kompetencji pracowniczych korespondują również z zauważalną w literaturze kwestią rozróżnienia między posiadaniem kompetencji a byciem kompetentnym (Jurek P., 2012). Ta zbieżność uwidacznia się już na etapie tłumaczenia słownikowego ([dictionary.cambridge.org](http://dictionary.cambridge.org), data dostępu: 20.10.2020). „Competence” tłumaczone jest jako „możliwość do zrobienia czegoś dobrze”, co znajduje uzasadnienie w brytyjskim podejściu zogniskowanym wokół koncepcji posiadania lub nieposiadania kompetencji. „Competency” zaś tłumaczone jest jako „ważna umiejętność potrzebna do wykonania pracy”, co może nasuwać wniosek, iż poza posiadaniem kompetencji, potrzebne jest także wykorzystywanie jej w pracy. Zaznaczał to już McClelland (1973,1998), mówiąc o tym, że fakt, iż pracownik jest zdolny do zachowania w określony sposób, nie oznacza, że będzie swoją zdolność zawsze wykorzystywał. Podobnie podkreślał J. Burgoyne (1989), stwierdzając iż samo posiadanie kompetencji rodzi pytanie o to, w jaki sposób jest ona używana i rozwijana. Nie wystarczy zatem zdiagnozować, czy pracownik posiada daną kompetencję, ale należy również sprawdzić, czy będzie wykorzystywał ją w codziennych czynnościach. Stąd ujmowanie w definicjach nie tylko takich komponentów jak wiedza czy umiejętności, ale również potencjał, postawa, motywacja i inne wcześniej przytaczane.

W badaniach dotyczących kompetencji pracowniczych zauważalny jest również silny podział na kompetencje miękkie i twarde. Te pierwsze określane są też jako behawioralne lub społeczne (Armstrong M., 2007; Smółka P., 2016) i służą m.in. nawiązywaniu, utrzymywaniu lub rozwiązywaniu relacji interpersonalnych (Spietzberg B.H., Cupach W.R., 2002). Kompetencje twarde zaś, określane również jako techniczne, opisywane są jako te niezbędne do pełnienia określonych funkcji i są ściśle związane z wymaganiami stanowiskowymi (Armstrong M., Taylor S., 2016). W tym miejscu należy wskazać także na istnienie „metakompetencji” (Levy-Leboyer C., 1997, Delamare Le Deista F., Winterton J., 2005), które ułatwiają uczenie się, refleksję, czy radzenie sobie w warunkach niepewności. Katalog metakompetencji, jak wskazuje Levy-Leboyer (1997), jest nieskończony, a w literaturze dostrzec można próby włączania do tej listy

takich kompetencji jak innowacyjność i kreatywność (Tubs S.L, 2005), czy uczenie się przez całe życie (Solarczyk-Szwec H., 2014).

Badania prowadzone w obszarze zarządzania kompetencjami wskazują na wysokie znaczenie wykorzystywania kompetencji miękkich we współczesnych organizacjach. Już blisko 20 lat temu według Competency and Emotional Intelligence (2002) 94 % badanych organizacji posługiwało się w swych działaniach ZZZ kompetencjami miękkimi, przy 70% udziale organizacji wykorzystujących kompetencje twarde (por. Armstrong M, 2007). Wyniki badań tego samego czasopisma, przeprowadzone cztery lata później, wskazują na częstsze stosowanie kompetencji behawioralnych niż technicznych, wyróżniając w najczęściej występujących takie jak orientacja zespołowa (86% respondentów), czy komunikacja (73%) (Armstrong, Taylor, 2016). Badania z 2019 pokazują, iż pomimo rosnącej automatyzacji w wielu zawodach, to kompetencje miękkie, takie jak budowanie relacji, czy rozwiązywanie problemów są i będą najbardziej pożądanymi przez pracodawców (Manpowergroup, 2019, data dostępu: 8.08.2022). Raport „Future of Education and Skills 2030” (OECD, 2018, data dostępu: 7.07.2021), również podkreśla istotę kompetencji miękkich w przyszłości. Badacze wskazują na trzy kompetencje transformatywne (*transformative competencies*), określając je jako te, które „pomogą w rozkwitaniu naszego świata i budowaniu lepszej przyszłości” i na które, zdaniem autorów, należy zwrócić szczególną uwagę w edukacji. Należą do nich kreowanie nowych wartości (*create new values*), niwelowanie napięć i rozbieżności (*reconciling tension and dilemmas*) oraz branie odpowiedzialności (*taking responsibility*). Na niebagatelną rolę kompetencji miękkich wskazują również rozważania badaczy dotyczące funkcjonowania społeczeństwa w rzeczywistości post-covidowej. Jako kluczowe kompetencje badacze wymieniają w tym kontekście m.in. kreatywność i innowacyjność, inteligencję emocjonalną, czy krytyczne myślenie (European Labour Authority, data dostępu: 8.02.2020).

Liczne próby definiowania kompetencji niosą za sobą potrzebę klasyfikacji i grupowania, w celu uniwersalizacji i zwiększania użyteczności. Dokonania Boyatzisa na polu kompetencji menedżerskich często służą badaczom i praktykom za podstawę do tworzenia list i profili kompetencyjnych. Jedną z pierwszych prób uniwersalizacji kompetencji podjęli Spencerowie, zamykając szereg kompetencji w sześciu grupach: osiągnięcia i działania (*achievement and action*), wsparcie i usługi (*helping and human service*), oddziaływania i wpływy (*impact and influence*), kompetencje kierownicze (*managerial competencies*), poznawcze (*cognitive competencies*), czy te związane z



efektywnością osobistą (*personal effectiveness*) (Spencer L.M., Spencer S.M., 1993). Późniejszą próbę uniwersalizacji znaleźć można w raporcie Nielson Group (2003) dzielącym kompetencje na kilka grup, takich jak: kompetencje osobiste (*personal talent skills inventory*), behawioralne (*behavioral competencies*) oraz motywatory (*personal motivators*). Polskie opracowania wyróżniają np. kompetencje kluczowe, kompetencje specyficzne dla funkcji i specyficzne dla ról (Rostowski, 2004) lub, jak proponuje Filipowicz (2014), kompetencje społeczne, osobiste, menedżerskie i osobowe; czy Jurek (2019) - kompetencje społeczne i osobiste, dodając do nich poznawcze i organizacyjne.

Wykorzystywanie uniwersalnych list w działaniach rozwojowych organizacji spotkało się z krytyką badaczy. Już Jacobs (1989) w swoich badaniach przeprowadzonych wśród ponad 500 brytyjskich organizacji zauważył, iż różne stanowiska menedżerskie wymagają odmiennych kompetencji. Levy - Leboyer (1997) także stanowczo podkreśla, iż nie może istnieć jedna uniwersalna lista dająca się wykorzystać we wszystkich rodzajach działalności. Według niego należy tworzyć listy kompetencji adekwatne dla danego stanowiska, jednak jak zauważa badacz, nie należy ufać nazwom stanowisk, ponieważ z tą samą nazwą, w tym samym przedsiębiorstwie wiązać się mogą różne kompetencje, ze względu na różnice sytuacyjne i środowiskowe. Takie założenie przyświeca badaczom i praktykom tworzącym modele kompetencyjne we współczesnych organizacjach.

Modele kompetencyjne wykorzystywane są na wielu płaszczyznach działań organizacji i mogą ułatwiać skuteczne zarządzanie. Trudno jest jednoznacznie zdefiniować, czym w istocie jest model kompetencji. Zazwyczaj opisuje się go jako zbiór pewnych komponentów składających się na definicję kompetencji przyjętą przez danego autora. Modele przybierają postać skupisk kompetencji (Whidett S., Hollyford S., 2003, s.22.), list kompetencji, profili kompetencyjnych lub macierzy (Pocztowski A., Juchnowicz M., Sienkiewicz Ł. 2006, Walkowiak R., 2007). Często wykorzystuje się je do mapowania wymaganych na danym stanowisku kompetencji i precyzowania ich oczekiwanego poziomu. Pomagają one także naświetlić i zrozumieć rozbieżności między wymaganiami organizacyjnymi a stanem faktycznym kompetencji posiadanych przez poszczególnych pracowników.

Stosowanie modeli kompetencyjnych jest ściśle związane z realizacją potrzeb i strategii organizacji, jednak odzwierciedla również kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Bazowanie na modelach pozwala uspójnić i skoordynować poszczególne działania, a co za tym idzie, usprawnić realizację celów organizacji.

Proces tworzenia i wdrażania modelu jest złożony i czasochłonny, co sprawia, że organizacje często korzystają w tym celu z usług doradczych i konsultingowych. Według brytyjskich badaczy S. Whiddett i S. Hollyforde (2003), przeprowadzenie skutecznego modelowania kompetencji wiąże się z przyjęciem pewnych norm jakości, do których należą:

- przejrzystość i zrozumiałość,
- adekwatność w odniesieniu do potrzeb i oczekiwań wszystkich członków personelu,
- uwzględnianie i przewidywanie zmian,
- bezstronność i sprawiedliwość,
- klarowne wyodrębnienie i rozdzielność elementów składowych.

Autorzy zaznaczają, iż przy skutecznym tworzeniu modeli kompetencyjnych niezbędne jest zastosowanie odpowiednich narzędzi i prawidłowy dobór osób tworzących modele. Unikanie wieloznaczności podczas definiowania kompetencji, tworzenie modeli łatwych do zastosowania oraz prawidłowe rozumienie funkcji modeli pozwala na spójne koordynowania działań pracowników w obrębie danej struktury. Należy także zwrócić uwagę na tendencję spadkową jeśli chodzi o liczbę kompetencji sprecyzowanych w ramach modelu. Niegdyś modele obejmowały 30 kompetencji, obecnie optymalna liczba mieści się w przedziale 8-12 (Whiddett S., Hollyforde S., 2003).

Nieco szersze podejście do modelowania kompetencji prezentują badacze, którzy podkreślają konieczność holistycznego podejścia do zarządzania kompetencjami. Stąd w literaturze znaleźć można modele proponujące systemowe ujęcie tematu, jak np. Holistyczny Model Kompetencji zakładający integrację metakompetencji z poszczególnymi zdolnościami zawartymi w grupach kompetencjach poznawczych, funkcjonalnych i społecznych (Delamare Le Deist F., Winterton J., 2005), czy polski przykład Zintegrowanego Modelu Kompetencji (Czapla T., 2011), w którym „pole kompetencyjne” determinowane jest przez liczne interakcje pomiędzy wiedzą, umiejętnościami i postawą, a także dynamiką powiązań pomiędzy grupami przyczyn i skutków, dzięki czemu dochodzi m.in. do procesów uczenia się czy socjalizacji.

### **1.1.2. Kompetencje w ujęciu interpretatywnym**

Przybliżona wyżej różnorodność w określaniu kompetencji z jednej strony może dawać badaczom dużą swobodę w wyborze definicji adekwatnej do badań, z drugiej zaś

rodzić chaos i brak porównywalności wyników badań. M. Mulder, T. Weigel i K. Collins (2007), w toku analizy literatury, zidentyfikowali dziewięć przeciwstawnych wymiarów ukazujących różnice w ujmowaniu tematu, wyróżniając m.in.: orientacje kompetencji wokół funkcji lub wokół roli, precyzowanie kompetencji kluczowych lub peryferyjnych, czy kompetencji dających się kształtować w kontrze do tych niezmiennych. Trudno nie zgodzić się ze stwierdzeniem badaczy, iż definiowanie kompetencji jest wielowymiarowe i zależy od kontekstu. Analizując literaturę, można dostrzec, iż definicje zmieniają się w zależności od potrzeb prowadzonych badań, przez co wciąż są pomnażane. Krytykę definiowania i kategoryzowania kompetencji podjął J. Sandberg (1994), który w toku analizy sprecyzowanych w literaturze koncepcji zauważył, iż większość z nich ujmuje kompetencje w trzech następujących podejściach:

- ukierunkowane na pracownika (worker-oriented approaches), w którym kompetencje przedstawiane są jako szereg komponentów indywidualnych pozwalających skutecznie wykonywać pracę. W tym ujęciu zawierają się zazwyczaj wiedza, umiejętności i postawy,
- ukierunkowane na pracę (work-oriented approaches), czyli na wymagania organizacyjne czy stanowiskowe,
- ukierunkowane na wiele metod (multimethod-oriented approaches), łączące powyższe podejścia i starające się ująć w precyzowaniu kompetencji zarówno wymagania stanowiskowe jak i indywidualne kompetencje pracowników.

To ostatnie ujęcie wydaje się autorowi najbardziej kompleksowe, jednak, podobnie jak poprzednie, przedstawia kompetencje jako szereg pewnych komponentów, co w ocenie autora uogólnia temat i zmniejsza możliwości rozwoju kompetencji. Według Sandberga, dotychczasowe, nazywane przez niego racjonalistycznym, podejście do koncepcji kompetencji nie uwzględnia całego kontekstu pracy i sprecyzowanej przez niego „praktycznej świadomości”, czyli wszystkiego tego, co niewypowiedziane, ale zrozumiałe dla aktorów społecznych (Sandberg J., 2002). Badania jakościowe autora przeprowadzone wśród szwedzkich inżynierów Volvo pokazały, jak różnorodna może być interpretacja jednej kompetencji i jak tym samym istotny jest kontekst sytuacyjny. Autor, podważając dotychczasowe koncepcje, zaproponował podejście do tematu w sposób interpretacyjny, zakładający, iż kompetencja jest tym, jak widzi i rozumie ją pracownik w danej sytuacji zawodowej. Według Sandberga, to interpretacja

pracowników powinna być punktem wyjścia do identyfikacji i określania kompetencji w danej organizacji. To alternatywne podejście pozwala, według badacza, na bardziej kompleksowe niż dotychczas ujęcie istoty kompetencji, a także na trafniejsze dobieranie metod rozwoju kompetencji pracowników.

Chociaż podejście interpretatywne jest obecne w naukach o zarządzaniu, między innymi w sposobach rozumienia kultury organizacyjnej, strategii personalnej czy przywództwa (Sułkowski Ł., 2009), nie zyskało ono popularności w badaniach dotyczących kompetencji pracowniczych. Podejście behawioralne jest najczęściej zauważalne w literaturze przedmiotu. Być może, jak uważa Jurek (2019), jest to wynik nacisku na obserwowalne przejawy wpływające na osiągnięcie sukcesu, a być może wiąże się to z potrzebą uniwersalnego i użytecznego podejścia do kompetencji. Jak jednak pokazuje podejście interpretatywne, temat okazuje się bardziej złożony. Mając to na uwadze, być może warto przychylić się do zdania S. Grochmala (2016) i uwzględnić potrzebę wprowadzenia nowego, holistycznego paradygmatu do nauk o zarządzaniu?

Badania przeprowadzone w ramach niniejszej rozprawy wskazują na potrzebę konceptualizacji kompetencji w sposób całościowy. Ponieważ praca ma charakter eksploracyjny, najzasadniczym wydaje się pojmowanie badanego zagadnienia w oparciu o podejście mieszane, tzn. w oparciu o podejście behawioralne, jak i interpretatywne. W związku z tym w rozprawie przyjęto, iż **kompetencje są zestawem pewnych komponentów opisanych w literaturze i przytoczonych wyżej (np. wiedza, umiejętności, postawa, motywacje), ale jednocześnie dopuszcza, iż lista tych komponentów nie jest skończona, bowiem rozumienie kompetencji zależy od interpretacji aktorów społecznych. Oznaczać to może na przykład, że pojęcie, które dla jednych oznaczałoby na przykład postawę, dla innych będzie kompetencją, którą można określić za pomocą konkretnych wskaźników i którą można kształtować lub rozwijać.**

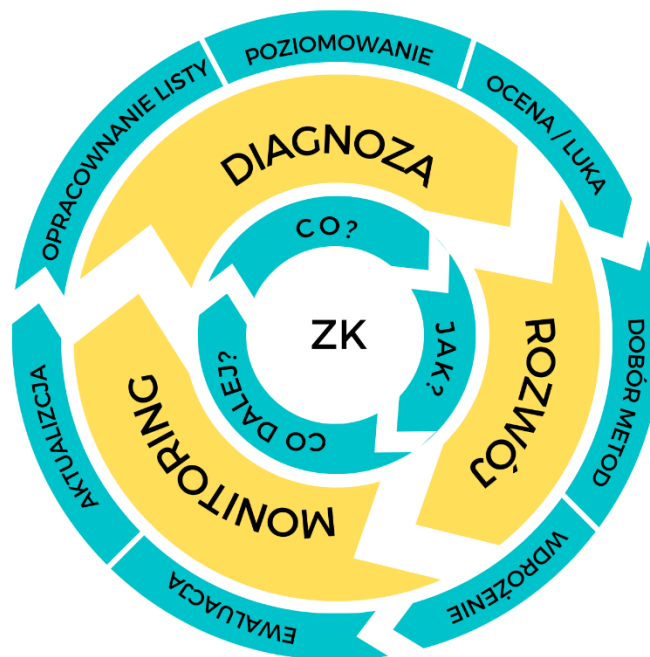
## **1.2. Rozwój jako kluczowy element zarządzania kompetencjami**

Rozważania dotyczące konceptualizacji kompetencji stanowią nierzadko podstawę do poszukiwania skutecznych metod rozwoju pracowników. Badania prowadzone w tym obszarze nawiązują do wielu współczesnych koncepcji zarządzania, jak np. Gospodarka Oparta na Wiedzy (*Knowledge Based Economy*), w której to wiedza pełni nadrzędną rolę w rozwoju gospodarczym (OECD, 2005), Zarządzanie Wiedzą

określane jako proces czy systematyczne i przemyślane tworzenie, aktualizowanie i stosowanie wiedzy w celu rozwoju przedsiębiorstwa (Wiig, 1993; Bukowitz, Williams, 1999), Zarządzanie Talentami, w którym rozwój kompetencji osób uzdolnionych jest szczególnie istotny w projektowaniu działań organizacyjnych (Rothwell, Kazanas, 2003; Tarique & Schuler, 2010), a także teoria Organizacji Uczącej się (OU), w założeniach której pracownicy są otwarci na nowe koncepcje i idee i stale doskonalą swoje umiejętności (Senge, 2012). Mnogość koncepcji, w ramach których mowa jest o rozwoju kompetencji pracowniczych, świadczy o niebagatelnej roli tematu i potrzebie stałej eksploracji. Nie dziwi więc fakt, iż powstała również koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach, które polega na „wykorzystaniu kompetencji i wyników analizy kompetencji w celach informacyjnych w doskonaleniu procesów rekrutacji i selekcji, zarządzania wydajnością, rozwoju pracowników i ich wynagradzania” (Armstrong M, Taylor S., 2016 s. 119) i wreszcie sam termin zarządzania kompetencjami. To ostatnie pojęcie według Oleksyna (2006) wydaje się być ściśle powiązane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Badacz wskazuje na 18 tożsamyh lub bardzo zbliżonych funkcji obu podejść, zaliczając do nich m.in. kształtowanie strategii i polityki personalnej, planowanie zatrudnienia i kosztów pracy, rekrutację i dobór kadr, motywowanie i nagradzanie, ocenę pracy i pracowników, identyfikację z firmą i jej celami, czy rozwój zawodowy uczestników organizacji. Odmienności w obu koncepcjach akcentuje B. Mikuła (2000), znajdując różnice m.in. w podejściu do zasobów organizacji, konkurencyjności, czy nawet metod rozwoju i tłumacząc, iż w ZZL najważniejszym zasobem jest personel przedsiębiorstwa, a w zarządzaniu kompetencjami kompetencje organizacji. M. Homer (2001) uważa, iż zarządzanie kompetencjami stanowi kluczowy proces zapewniający powiązanie programów szkoleniowych z osiągnięciem celów biznesowych organizacji. G. Capece i P. Bazzica (2013) wskazują, iż zarządzanie kompetencjami łączy wszystkie procesy związane z rozwojem organizacji, zwracając przy tym uwagę na jego silny związek z budowaniem strategii przedsiębiorstwa. Zdaniem włoskich badaczy, przedsiębiorstwa mają za zadanie wykorzystywać kompetencje pracowników w taki sposób, by kreować synergii pomiędzy zadaniami biznesowymi przedsiębiorstwa. Filipowicz (2016) stwierdza natomiast, iż istotą zarządzania kompetencjami jest dostrzeżenie luki kompetencyjnej i permanentne doskonalenie kompetencji pracowników wszystkich szczebli. Według J.M. Moczyłowskiej (2008), zarządzanie kompetencjami ma na celu m.in. określenie właściwych standardów pracy na konkretnych stanowiskach, zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników i ich

pozycji na rynku, czy maksymalne wykorzystanie silnych stron kadry menedżerskiej i pracowników. Realizując powyższe cele, organizacje często korzystają z usług specjalistów zewnętrznych, co autorka nazywa metodą ekspercką lub tworzą warunki sprzyjające podejmowaniu inicjatywy przez pracowników i zgłaszaniu własnych pomysłów i alternatyw, co badaczka nazywa metodą partycypacyjną. Druga metoda, jak akcentuje ekspertka, jest często mylona w Polsce z demokratycznym stylem zarządzania, jednak, jak wyjaśnia, różnica tkwi w decyzyjności i odpowiedzialności (Moczydłowska J. M., 2008). Do narzędzi, którymi posługują się współczesne organizacje w zarządzaniu kompetencjami należą m.in. profesjogramy, czyli profile stanowisk, arkusze ocen okresowych kierowników i pracowników, karty opisu stanowisk pracy i wartościowania pracy, programy szkoleń i techniki ewaluacji, arkusze osiągnięć zawodowych (por. Oleksyn T. 2018). Należy dodać, iż na system zarządzania kompetencjami pracowniczymi wpływać mogą liczne uwarunkowania zarówno zewnętrzne, m.in. obowiązujące prawo, jakość kształcenia, czy jakość usług firm doradczych i szkoleniowych, jak i wewnętrzne m.in. poziom kompetencji menedżerów, liderów, specjalistów, czy typ kultury organizacji. Jako szczególnie ważne uwarunkowanie wewnętrzne Oleksyn wymienia możliwości finansowe. Bogate organizacje mają według tego autora większe zasoby, by tworzyć bardzo dobre systemy zarządzania kompetencjami, oparte zarówno na wzmacnianiu pozycji i przewagi konkurencyjnej, jak i interesach oraz aspiracjach pracowników (Oleksyn T., 2006).

Pomimo istniejących różnic i sporów w dyskursie naukowym dotyczącym kompetencji, warto zauważyć, iż badacze zgodni są co do istotnej roli działań organizacyjnych mających na celu rozwój kompetencji pracowników. I choć proces zarządzania kompetencjami może przebiegać różnie, to analiza literatury pokazuje, iż przybiera on formę iteracyjnego cyklu, który można przedstawić za pomocą grafu (patrz rys 1).



Rysunek 1. Schemat procesu zarządzania kompetencjami.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Oleksyn, 2006, Filipowicz, 2004, Sidor – Rządowska M, 2006, Jabłoński M., 2009, Piwowarczyk J., 2011, Juchnowicz M. 2014,

Decydując się na wprowadzenie systemu zarządzania w oparciu o kompetencje pracownicze (zarządzanie kompetencjami), organizacje przeprowadzają szereg działań, wśród których wyróżnić można trzy zasadnicze fazy : **diagnozy, rozwoju i monitoringu**. Faza, od której rozpoczyna się wdrożenie systemu polega na **diagnozie kompetencji** istotnych lub nawet kluczowych dla danej organizacji, zespołu, stanowiska. Odpowiadając na pytanie, „co jest przedmiotem diagnozy?“, sporządza się listę kompetencji ważnych dla danego kontekstu. Aby to zrealizować, pomocne może okazać się skorzystanie z zewnętrznych usług doradczych lub przeprowadzenie standardowego audytu systemu zsl (Piwowarczyk J., 2011). W celu opracowania modelu kompetencji, firmy konsultingowe często proponują gotowy katalog kilkudziesięciu kompetencji, z których osoby odpowiedzialne za tworzenie systemu wybierają te, które wydają się istotne dla rozwoju organizacji. W podejściu interpretatywnym, na tym etapie, do stworzenia listy zamiast gotowego katalogu, przydatniejsze mogą okazać się doświadczenia i rozumienie kompetencji przez poszczególnych pracowników. Powstałą listę kompetencji poddaje się w kolejnym kroku weryfikacji tak, by ograniczyć ich liczbę do kilkunastu kluczowych. Można to zrobić między innymi za pomocą eliminacji, grupowania czy konsultacji z pracownikami. Weryfikacja ma na celu stworzenie listy będącej podstawą modelu kompetencyjnego. Opracowanie modelu, czy inaczej mówiąc,

profilu kluczowych kompetencji, wymaga precyzyjnego opisanie wybranych kompetencji, nierzadko z uwzględnieniem ich poziomowania, a także katalogu zachowań świadczących o ich posiadaniu. Na tym etapie stosowane mogą być narzędzia bazujące na epizodycznym wywiadzie behawioralnym (Behavioral Event Interviewing BEI), stworzonym jeszcze przez McClellanda (1998). W narzędziu tym wykorzystuje się relację najlepszego na danym stanowisku pracownika, który opisuje swój sposób działania w sytuacji problemowej, po czym, dla porównania, przeprowadza się podobne rozmowy z pracownikami osiągającymi niższe wyniki. Pozwala to na zidentyfikowanie tych zachowań, które świadczą o najwyższym poziomie danej kompetencji. Jak wskazuje Jurek (2012) do tworzenia profili kompetencyjnych, poza wspomnianym wywiadem behawioralnym, wykorzystuje się również badanie kwestionariuszowe lub panel ekspertów. Istnieje sytuację, w których organizacje decydują się na stworzenie dwóch modeli kompetencyjnych: pierwszego, opisującego kompetencje istotne dla danego stanowiska, drugiego, opisującego kompetencje realnie posiadane przez pracownika, lub (w przypadku rekrutacji) kandydata (Oleksyn T., 2006). Aby poprawnie zakończyć etap diagnozy nie wystarczy opracować modelu. Istotne tu może okazać się także dokonanie oceny pracowników pod kątem wybranych kompetencji i określenie ewentualnych luk, które następnie można rozwijać za pomocą odpowiednio dobranych metod. Uzasadnienie wydaje się mieć tu wykorzystanie obserwacji zachowań pracowników, co ma swoje źródło w falanganowskiej technice zdarzeń krytycznych (Falgan C. J., 1954). Aby oszacować poziom wymaganych od pracownika kompetencji i określić, które z nich wymagają rozwoju, organizacje nierzadko wykorzystują metody oceny i pomiaru kompetencji do których należą szeroko opisane w literaturze metody takie jak np. Assessment Center, Development Center, metoda 360 stopni, czy rozmowa oceniająca (Filipowicz G., 2004, Sidor – Rządowska M, 2006, Piwowarczyk J. 2011, Juchnowicz M. 2014).

Kolejna faza, **faza rozwoju**, może pełnić kluczową rolę w całym procesie, ponieważ to podjęcie adekwatnych działań rozwojowych prowadzi do podniesienia poziomu kompetencji pracownika, co przekłada się na wzrost kapitału intelektualnego, a co za tym idzie przewagę konkurencyjną organizacji (Jabłoński M., 2009). Doskonalenie kompetencji pracowniczych jest jednym z głównych celów zarządzania kompetencjami (Filipowicz, 2016), a pytanie „jak będziemy rozwijać kompetencje pracowników?” zadaje sobie bez wątpienia każda organizacja dbająca o kształtowanie umiejętności osób ją tworzących. Właściwy dobór metod rozwoju pracowników zarówno w organizacji, jak



i poza nią, wymaga dobrej znajomości usług szkoleniowych dostępnych na rynku, ale także wiedzy i świadomości potencjalnych efektów wynikających z wdrożenia danej metody. Analiza literatury w zakresie wybranych metod rozwoju kompetencji pracowniczych dokonana została i opisana szerzej w kolejnym podrozdziale. W tym miejscu warto jednak dodać, iż niwelowanie luk kompetencyjnych poprzez różnorodne metody rozwoju, może przyczynić się do lepszego dopasowania pracownika do organizacji, co z kolei może mieć wpływ na poczucie dobrostanu w miejscu pracy (Jastrzębowska A., 2020). Rozwój kompetencji prowadzony w ramach systemu zarządzania kompetencjami kojarzony jest w literaturze głównie z większymi organizacjami, posiadającymi środki na finansowanie rozwoju swoich pracowników (Oleksyn T., 2006). Interesujące może okazać się rozwikłanie kwestii, jak do rozwoju kompetencji pracowników podchodzą mniejsze przedsiębiorstwa czy, idąc dalej, jakie działania podejmują osoby prowadzące własną działalność gospodarczą lub freelancerzy, współpracujący na codzień z różnymi organizacjami. Badania przeprowadzone w ramach niniejszej rozprawy poniekąd poruszają ten wątek, bowiem mowa jest w nich między innymi o metodach rozwoju kompetencji freelancerów pracujących w sektorze kreatywnym

Faza **monitoringu**, będąca w tym ujęciu, ostatnią fazą procesu zarządzania kompetencjami, bazuje na założeniu, iż każdy system do prawidłowego, długofalowego funkcjonowania potrzebuje obserwacji efektów prowadzonych działań, stąd konieczność stałego udzielania odpowiedzi na pytanie „co dalej?”. Rzetelna i adekwatna ewaluacja wdrożonych metod pozwala ocenić nie tylko opłacalność inwestycji w rozwój pracowników, ale także sprawdzić aktualny poziom kompetencji i, jeśli istnieje taka potrzeba, zmodyfikować lub zaplanować kolejne działania organizacyjne. Planowanie nowych działań lub usprawnień odbywa się w oparciu o ponowną diagnozę kompetencji na podstawie powstałego wcześniej modelu. Na tym etapie konieczna może okazać się modyfikacja modelu lub nawet stworzenie go od podstaw.

Przedstawiony wyżej schemat stanowi pewne uproszczenie dla procesu zarządzania kompetencjami. Autorka chciała podkreślić w nim, iż poprawnie przeprowadzona diagnoza i stworzenie modelu kluczowych kompetencji organizacji, stanowiska lub pracownika jest podstawą adekwatnego dostosowania i wdrożenia metod rozwoju. Doskonalenie kompetencji pracowniczych pełni niebagatelną rolę we współczesnych organizacjach. Dzięki niemu niewielowane są luki kompetencyjne, co wiąże się ze wzrostem kapitału intelektualnego czy lepszym dopasowaniem pracownika do organizacji.

Działania podejmowane w ramach systemu zarządzania kompetencjami należy monitorować i w razie potrzeby modyfikować poszczególne elementy procesu.

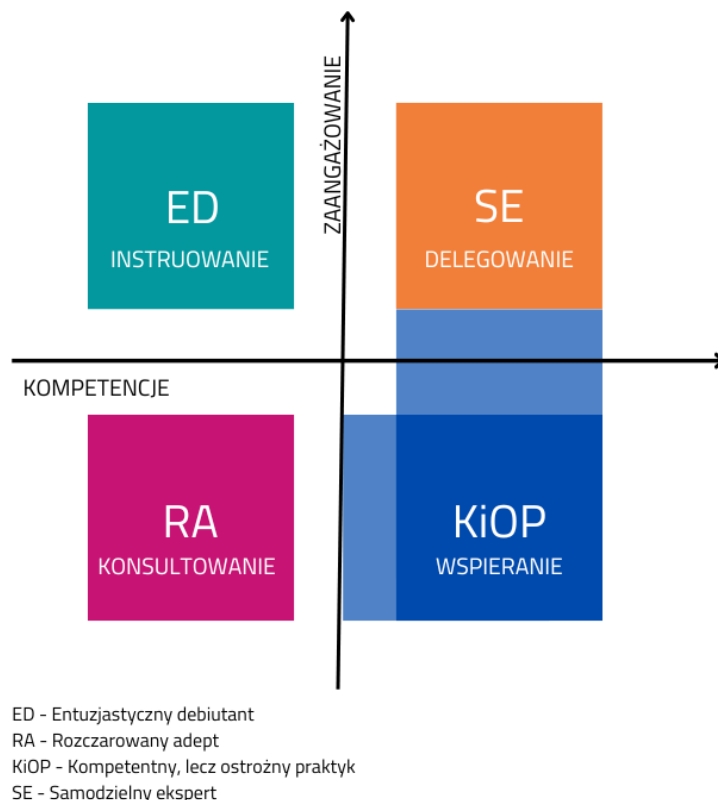
### **1.2.1. Modelowanie działań rozwojowych we współczesnych organizacjach**

Dobór metod rozwoju kompetencji pracowników stanowi wyzwanie dla współczesnych organizacji. W tworzeniu systemów rozwoju należy uwzględnić wiele czynników, chociażby różnice pokoleniowe czy kulturowe. Psychologia rozwojowa, zwracając uwagę na zróżnicowanie wiekowe pracowników (Turner J. i Helms D., 1999), wskazuje na potrzebę dostosowywania metod szkoleniowych do osób z konkretnej generacji. Konieczność ta wynikać ma m.in. z odmiennych możliwości przyswajania wiedzy, innego poziomu koncentracji czy zdolności do analizy problemów (McCall M., Lombardo M., Morrison A., 1988). Niebagatelną rolę w doborze metod odgrywa także wielokulturowość danej organizacji. Koncepcja wymiarów kultur narodowych (Hofstede i in., 2000) zwraca uwagę na różnice kulturowe w zachowaniach pracowników przejawiające się odmiennością w sposobie uczenia się, ale także w samym rozumieniu metod rozwoju. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, iż rozwój kompetencji odbywać się może na wielu poziomach (indywidualny, organizacyjny, lokalny, regionalny, krajowy i ponadkrajowy), które niekoniecznie są ze sobą komplementarne (Oleksyn, 2006). W efekcie organizacje, projektując działania rozwojowe, nie zawsze mają wpływ na finalny kształt procesu rozwojowego pracownika. Przykładowo, na rozwój indywidualny mogą mieć wpływ procesy ponadnarodowe (system edukacji oparty o Europejską Klasyfikację Umiejętności/Kompetencji, Kwalifikacji i Zawodów (ESCO), działającą w ramach Komisji Europejskiej (ESCO, data dostępu: 20.01.2021), a te z kolei mogą odbiegać od konkretnych potrzeb i wymagań danej organizacji.

Jeśli do powyższych czynników dodamy opisane na początku rozdziału różnice w podejściu do konceptualizacji kompetencji, sprawa skomplikuje się jeszcze bardziej. O tym, że sposób definiowania kompetencji wpływa na dobór metod rozwoju, mówią przykładowo badania przeprowadzone w organizacjach singapurskich (Bound, 2013). Autorka badania przytacza różnice w rozwoju kompetencji w organizacjach traktujących kompetencje w sposób behawioralny i interpretatywny. W pierwszym przypadku, nacisk kładziony jest m.in. na przekazywanie wiedzy i umiejętności w formie szkolenia w sali i następnie aplikowanie wiedzy w środowisku pracy, w drugim zaś na kolektywne uczenie się podczas pracy. Należy zwrócić uwagę, iż w badaniu przedstawione zostały tylko dwa przeciwstawne przykłady organizacji, co stanowi

niewielki fragment rzeczywistości. Niezależnie jednak od tego faktu, wnioski płynące z tego badania wskazują na konieczność projektowania działań rozwojowych w sposób holistyczny, zintegrowany z całym systemem organizacyjnym danego przedsiębiorstwa.

W literaturze od kilkudziesięciu lat proponowane są różne modele, na których organizacje bazują w projektowaniu działań rozwojowych. Doskonale znane koncepcje, jak cykl uczenia się przez doświadczenia Kolba (Kolb D., 1984), czy koncepcja cyklu PDSA (Plan, Do Study, Act), znana szerzej jako koło Deminga (Deming W.E, 1993), stanowią nierzadko podstawę do rozważań dotyczących rozwoju kompetencji pracowniczych. Nie dziwi więc fakt, że z biegiem czasu pojawiają się propozycje integrujące działania organizacyjne z indywidualnymi, takie jak koło uczenia się Rossa, Smitha i Roberta (2002), systemowy model łączący uczenie adaptacyjne, generatywne i transformatywne (Sessa, 2006), czy polska propozycja modelu będącego systemowym ujęciem zmiennych sterowania procesami rozwoju kompetencji pracowniczych (Jabłoński M., 2009). Szczególnie interesującym przykładem w kontekście rozwoju kompetencji pracowniczych może okazać się Model Przywództwa Sytuacyjnego II, zaproponowany przez Blancharda (Blanchard K., 2007). Bazuje on na założeniu, iż nie ma jednego idealnego stylu przywództwa, który ułatwiałby rozwój pracowników w każdych warunkach i sugeruje dostosowanie stylu kierowania do sytuacji. Blanchard zwraca uwagę na potrzebę powiązania czterech stylów zarządzania (instruowanie, konsultowanie, wspieranie i delegowanie) z gotowością pracowników do rozwoju. Używa w tym celu określeń takich jak entuzjastyczny debiutant, rozczarowany adept, kompetentny, lecz ostrożny praktyk i samodzielny ekspert (patrz rys.2)



Rysunek 2 Model przywództwa sytuacyjnego. Źródło: opracowanie własne na podstawie Blanchard K., 2007.

Entuzjastyczny debiutant według Blancharda charakteryzuje się niskim poziomem kompetencji, natomiast wysokim poziomem zaangażowania. Pracownikowi brakuje wiedzy i umiejętności, natomiast jest pełen zapału i chęci do działania. Potrzebuje zatem instruowania w nabyciu potrzebnych kompetencji. Rozczarowanego adepta cechuje niski lub średni poziom kompetencji i niskie zaangażowanie. To pracownik posiadający pewne umiejętności, natomiast nie potrafiący się nimi adekwatnie posługiwać, czego wynikiem jest demotywacja do podejmowania kolejnych działań i zniechęcenie do wykonywanej pracy. Taka osoba może potrzebować konsultacji ze strony menedżera, który okaże wsparcie, poinstruuje, a także wysłucha sugestii pracownika. Kompetentny lecz ostrożny praktyk posiada średni lub wysoki poziom kompetencji, a jego zaangażowanie jest zmienne. To pracownik znający swoje obowiązki i potrafiący je wykonywać. Brakuje mu jednak wiary we własne umiejętności, co powoduje wahania zaangażowania. Taki pracownik często potrzebuje wsparcia mającego na celu zwiększenie poczucia jego własnej wartości i pewności siebie. Samodzielny ekspert to pracownik o wysokim

poziomie kompetencji i równie wysokim poziomie zaangażowania. Posiada nie tylko umiejętności niezbędne do pracy na danym stanowisku, ale potrafi się nimi skutecznie posługiwać. To pracownik, który bez większych problemów osiągnie stawiane mu cele i można delegować mu konkretne zadania.

Model Blancharda zyskał na popularności i jest chętnie wykorzystywany w projektowaniu procesów rozwojowych. Jednocześnie nie odpowiada on w pełni na wyzwania współczesnego zarządzania, ponieważ nie uwzględnia chociażby zmian pokoleniowych i technologicznych, a także nie wpisuje się w aktualną koncepcję zwinnego zarządzania. Ponadto modelowi zarzuca się czasochłonność w stosowaniu i co za tym idzie, niepraktyczność (Gliwny M., 2019). Wracając zatem do wyżej postawionego pytania o to, jak skutecznie dobierać metody rozwoju pracowników, należałoby prawdopodobnie odpowiedzieć „to zależy”, ponieważ nie istnieje jedno idealne rozwiązanie, które sprawdzi się w każdej organizacji.

### **1.2.2. Przegląd metod rozwoju kompetencji pracowniczych**

Podobnie jak nie istnieje jedna, ogólnie akceptowana, definicja kompetencji, na próżno szukać skończonej listy metod rozwoju. Zauważyć jednak można, iż pojawiają się w literaturze metody uznawane za skuteczne i tym samym chętnie wykorzystywane przez współczesne organizacje.

Badacze, w celu klasyfikacji istniejących już metod rozwoju pracowników (m.in. Zajac C., 2007; Maslowski R., Breit H., Eckensberger L., Scheerens J., 2009;), proponują podział na działania:

- formalne (formal learning), zinstytucjonalizowane, które można potwierdzić certyfikatem czy dyplomem i należą do nich np. ukończenie studiów podyplomowych,
- nieformalne (informal learning), związane głównie z doświadczeniem zdobywanym w miejscu pracy, do których należą m.in. obserwacje, rozmowy ze współpracownikami. Działania te mają często charakter incydentalny,
- pozaformalne (non-formal learning), umożliwiające zdobycie kompetencji w sposób zaplanowany i zorganizowany, jednak, w odróżnieniu do działań formalnych, niepotwierdzające kwalifikacji w oparciu o obowiązujący system prawny. Zaliczyć tu można zatem niektóre kursy lub szkolenia.

Powyższy podział porządkuje w pewnym stopniu wiedzę dotyczącą rozwoju pracowników, co podkreślone zostało chociażby w artykule Spychały i Branowskiej (2019), jednak w praktyce zastosowane klasyfikacje działań i przypisane im konkretne metody, nie zawsze zgodne są ze stanem rzeczywistym wynikającym z danego kontekstu organizacyjnego. Przykładowo, mentoring zaliczony przez badaczki do metod pozaformalnych, przyjmuje w pewnych sytuacjach formę działania niezaplanowanego, w związku z czym mógłby jednocześnie znaleźć się w katalogu działań nieformalnych.

W literaturze znajdziemy także podział na metody (Suchodolski A., 2004; Zajac C., 2007, Ellström P., Kock H., 2008):

- na stanowisku pracy (on the job), czyli np. instruktaż, coaching, rotacje na stanowisku,
- poza stanowiskiem pracy (off the job), obejmujące wykłady, seminaria, konferencje itp.

Klasyfikację tę, podobnie jak poprzednią, należy traktować umownie, ponieważ przykładowo, pracownik może uczestniczyć w szkoleniu w ramach rozwoju zawodowego na danym stanowisku, jednak może również korzystać z tej metody w tym samym celu, poza organizacją.

Aktualnie dostępnych jest wiele różnorodnych metod rozwoju kompetencji pracowniczych. Organizacje mają zatem wybór dostosowania metody do celów rozwojowych i preferencji swoich pracowników. W literaturze przedmiotu znaleźć można stwierdzenie, iż źródłem rozwoju zawodowego w 70% jest doświadczenie pracownika oraz jego świadoma refleksja umożliwiająca wyciąganie wniosków na przyszłość (Filipowicz G., 2014). Do pozostałych źródeł według badacza należą: przekazywanie między pracownikami własnej wiedzy i doświadczeń (20%), a także różne formy szkoleń (10%). Nasuwa to wniosek, iż w rozwoju kompetencji niebagatelną rolę pełni jednostka i jej świadomość własnego procesu uczenia się. Z drugiej strony, Sandberg (2000) wskazuje na istnienie kompetencji wspólnych (collective competencies), utrzymując przy tym, że osiągnięcia pracownika są efektem współpracy z innymi osobami, a nie jedynie indywidualnego doświadczenia jednostki. Ten dysonans wskazuje niewątpliwie na potrzebę zintegrowania metod w taki sposób, by harmonizowały rozwój indywidualny z rozwojem zespołowym i czerpały z obu tych perspektyw. Interesujący przykład łączenia przez organizację różnych metod znaleźć można w artykule dotyczącym rozwoju pracowników w erze cyfrowej (Ryymän E. i in.,

2020). Autorzy, zauważając znaczącą rolę kompetencji cyfrowych w działaniach organizacyjnych, proponują planowanie systemów rozwoju kompetencji przy użyciu metod bazujących m.in. na cyfrowych narzędziach i wykorzystujących Sztuczną Inteligencję oraz integrację przytoczonych w artykule metod z celami rozwojowymi jednostki, nauką w zespole i środowiskiem pracy.

Chociaż według Filipowicza szkolenia w niewielkim stopniu stanowią źródło rozwoju zawodowego pracowników, to bez wątplenia metoda ta chętnie wykorzystywana jest przez współczesne organizacje (Pisarska A. 2007; Woźniak J., 2009). Szkolenia są metodą szeroko opisaną w literaturze, m.in. w kontekście form i sposobów ich prowadzenia, standardów dotyczących jakości, czy roli jaką pełnią w rozwoju organizacji, a zasadność ich stosowania nie budzi wątpliwości badaczy. W istocie stanowią ważny element planowanych procesów rozwojowych. Warto zaznaczyć, iż aktualne szkolenia znacząco różnią się od tych, które wiodły prym jeszcze 15 lat temu. Z wykładu w sali, zmieniły się w szyte na miarę, pełne praktyki warsztaty, które dzięki wykorzystaniu technologii odbywają się nie tylko w realnej przestrzeni, ale również w tej wirtualnej, przyjmując formę e-learningu, webinarów, czy coraz popularniejszej metody blended learningu, która szczególnie rozwinęła się w czasie pandemii COVID-19. Blended learning polega na połączeniu tradycyjnej metody szkoleniowej (na sali wykładowej lub online) z formami zdalnymi, jak e-learning. Jak wskazują w swoim artykule Hazelkorn i Locke (2021), przestawienie się na tę metodę może stanowić pewnego rodzaju szok, szczególnie w instytucjach, w których dotychczas silną pozycję piastowały tradycyjne formy rozwoju. Wydawać by się mogło, iż zmiana ta jest nieunikniona i hybrydowe metody na stałe zagospodzą we współczesnych organizacjach. Z badań prowadzonych w polskich przedsiębiorstwach wynika, że 99% szkoleń w okresie marzec - czerwiec 2020 odbywała się zdalnie (Langas Group, 2020, data dostępu: 4.05.2021). Związane jest to z faktem, iż większość pracowników pracowało wówczas w trybie home-office. Aktualnie organizacje stosują często hybrydowy model pracy, co może wskazywać, iż rola blended learningu będzie w naszym kraju w najbliższych latach wzrastała.

Popularną metodą stosowaną we współczesnych organizacjach jest także coaching (m.in. Starr, 2005; O'Connor J., Lages A., 2009; Clutterbuck D., 2009; Smółka P., 2009, Pilipczuk K., 2012; Czarkowska L.D., 2014). Metoda ta w założeniu bazuje na potencjale pracownika, rozwijając jego kompetencje osobiste, wspierając pewność siebie, motywując do podejmowania nowych wyzwań i realizacji celów indywidualnych,

zespołowych i organizacyjnych. Cechuje ją także dobrowolność uczestnictwa w procesie i relacja partnerska z coachem, co może wpływać na chęć korzystania z tej metody przez współczesnych pracowników. O popularności metody świadczy fakt, iż jest ona coraz szerzej opisywana w literaturze naukowej. Z biegiem lat powstają także nowe wąskie specjalizacje coachingu (Kilburg, R. R. 1996, Gniazdowski P., Pieciul K., 2009, Wujec, 2012), jak np. coaching przeznaczony dla najwyższej kadry menedżerskiej (executive coaching), czy ten skupiony na rozwoju kariery poszczególnych pracowników (business coaching, career coaching, transition coaching), coaching przeznaczony dla organizacji wielokulturowych (multicultural coaching), a także ten skupiony na aspektach różnorodności w miejscu pracy (diversity coaching), coaching obejmujący różne aspekty życia i prowadzony również poza organizacją (life coaching), w tym coaching zdrowia (health coaching), a nawet duszy (soul coaching, zen coaching). Nie powinien więc dziwić fakt, iż metoda ta znajduje zastosowanie nie tylko w organizacjach, ale przenosi się także na inne dziedziny i obszary działania człowieka, czego przykładem może być coaching w sektorze edukacji (edu coaching) (Kupaj L, Krysa W. 2014), czy skierowany do osób zajmujących się twórczością, czyli artcoaching (Kwiatkowska-Chylińska P. 2018). Coaching w swoich założeniach i technikach koresponduje z innymi metodami rozwoju stosowanymi we współczesnych organizacjach, takimi jak action learning, czyli grupową formą uczenia się w działaniu (Pedler M., Burgoyne J., Brook C., 2005, Revans R., 1993), mentoringiem, czyli długoterminową relacją osoby doświadczonej z osobą o mniejszym doświadczeniu lub z krótszym stażem pracy (Clutterbuck D., 2002), counselingiem, czyli formą poradnictwa w miejscu pracy (Minter R.L., Thomas E.G.2000), terapią, treningiem i innymi. Różnice pomiędzy wybranymi formami trafnie opisuje B. Wujec (2012). Autorka, na podstawie przeglądu literatury, zauważa iż coaching, na tle innych form, wyróżnia się: wysokim poziomem partnerstwa i wspierania, wysoką personalizacją, równowagą pomiędzy osiąganiem wymiernych rezultatów a rozwojem, a także szerokim wykorzystaniem wewnętrznej mądrości.

Podsumowanie przeglądu literatury w zakresie metod rozwoju kompetencji pracowniczych stanowi tabela nr 2. W tabeli autorka uwzględniła 18 metod z syntetycznym jednozdaniowym opisem oraz odwołaniami do literatury przedmiotu.



**Tabela 2**  
**Metody rozwoju kompetencji**

Lp.	Nazwa metody	Definicja	Przykłady publikacji
1	Action learning	Grupowa forma uczenia się w działaniu	Revans, 1993 ,Raelin, J. A., 2000; Pedler, 2004; Marsick, V.J.,2007; O’Neil, J. and Marsick, V.J.,2007;Kramer, R. 2007 6. Chambers, A. and Hale, R, 2007;
2	Blended learning	Połączeniu tradycyjnej metody szkoleniowej (na sali wykładowej lub online) z formami zdalnymi(e-learning, webinaria)	Anderson, T., 2001;Reay, J. , 2001; Bieber, M.et.al.,2002; Rooney, J. E., 2003; Bonk, C. J., Graham, C. R. (Eds.) ,2005; Hazelkor , Locke, 2021
3	Burze mózgów	Metoda kreatywnej pracy zespołowej, której celem jest opracowanie konkretnych rozwiązań dla uprzednio sprecyzowanych problemów	Osborn, A.F.,1963; Henningsen et.al,2013; Goldenberg, O., & Wiley, J., 2019
4	Case studies	Indukcyjna metoda rozwojowa wykorzystująca konkretne przypadki jako źródło wiedzy i inspiracji	Revans, R.W., 1983; Rogers, J, 1989; Wassermann, S. ,1994; Dunne, D. and Brooks, K ,2004;
5	Coaching	Proces oparty na relacji partnerskiej, wykorzystujący wyspecjalizowane narzędzia i wspierający rozwój kompetencji jednostki lub organizacji	Thorpe, S., Clifford, J., 2004; Starr, 2005; Luecke, R., 2006; O’Connor J., Lages A., 2009; Parsloe, E., Wray, M., 2008; Clutterbuck 2009; Passmore, J. (red.), 2012; Czarkowska, L.D. (red.) 2012
6	Counselling	Forma poradnictwa psychologiczno-terapeutycznego prowadzącego do zwiększenia wydajności zawodowej pracownika	Minter R.L., Thomas E.G.,2000; Ziębicki B., 2004; Wodecka-Hyjek A. i in., 2011; Haffner M. et.al. , 2015;
7	Dyskusje	Interakcyjna aktywność polegająca na wymianie wiedzy, doświadczeń, opinii i perspektyw między rozmówcami	Schuler H., 1994; Hirsch W., 2001; Brookfield S., D.,Preskill, S. , 2016;
8	E-learning	Działania szkoleniowe (np. webinary, quizy, tutoriale, podcasty) realizowane w formie cyfrowej przeznaczone do użytku na urządzeniach elektronicznych	Brown A, Voltz B , 2005; Dealtry R., 2005; Pashev G. et.al., 2020; Bednarek J., Lubina E.,2008; Serrat, O. , 2010; Czarkowski J., 2012; Kopiał P., 2013; Kozioł L., 2013;
9	Gry szkoleniowe / gry planistyczne	Dobrowolna, grupowa zabawa o określonych z góry regułach i jasnym celu, która wymaga od graczy stałego podejmowania decyzji i poszukania rozwiązań	Pagnano-Richardson, K. i Henninger, M.L., 2008; Skuncikiene, S., Balvociute, R. i Ciegis, R., 2009.Grzywacz W. Mijal, M., 2012; Mijal M., 2014

10	Instruktaż	Metoda polegająca na przedstawieniu, wyjaśnieniu i przećwiczeniu metodyki postępowania w określonych sytuacjach w miejscu pracy	Becker-Pestka D. i in., 2017; Górniak J., Strzebońska A., Worek B., 2020
11	Kursy i szkolenia	Cykliczne spotkania rozwojowe, których celem jest podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników, zmiana ich postawy, zdobycie wiedzy, umiejętności i rozwój kompetencji	Knowles M i.in., 2009; Garski K., Gontarz J. (red.), 2009; Sloman M., 2010; Armstrong M. 2011; Dębska E., 2012; Bakonyi J., 2013; Belina B., 2017; Fazlagić J., 2014; Jashapara A., 2014; Pauli U., 2014; Belina B., 2017;
12	Mentoring	Interaktywny proces, w trakcie którego rozwój zawodowy podopiecznego ukierunkowany zostaje przez wspierającego mentora - osobę doświadczoną w danym obszarze	Parsloe, E., Wray, M., 2008; Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P., Garret-Harris, R., 2008; Clutterbuck, D., Megginson, D., 2011; Zimbardo, P.G., 2013; Filipowicz, G., 2014; Boruta-Gojny, B. i Popiołek, K., 2014; Krzyminiewska, G., 2016; Agata Pietroń-Pyszczyk A., Golej R., 2018;
13	Odgrywanie ról	Symulacja szkoleniowa, w trakcie której uczestnicy wcielają się w określone postacie i próbują rozwiązać konkretne problemy, dzięki czemu zdobywają porządane umiejętności	Broich, J., 1994; Barber, K.D. i et.al., 2003; Moormann J, Wang M., 2010; Brajković L i in., 2015
14	Praktyki i staże	Sformalizowana, krótkotrwała metoda rozwoju zawodowego w miejscu pracy przeznaczona dla studentów lub osób wchodzących na rynek pracy	Filliettaz L., 2010; Nordman C. J., Pasquier-Doumer L., 2014
15	Rotacje na stanowisku	Tymczasowa, zaplanowana zmiana stanowiska pracy bądź stałego zestawu obowiązków w celu poszerzenia perspektywy zawodowej pracownika	Campion M.A., Cheraskin, L, Stevens, MJ, 1994; Parker, S., Hall, T., 1998; Eriksson, T., Ortega, J, 2006; Oparanma A.O., Nwaeke L.I., 2015;
16	Job shadowing	Rozwój poprzez obserwację osoby, która wykonuje określony rodzaj pracy	Cho C, Gao FH., 2009; Gill R, Barbour J, Dean M., 2014; Kusnoor A V., Stelljes LA., 2016; Rony Z., T., Lubis F.M., Rizkyta A., 2019
17	Uczestnictwo w projektach	Eksploracja realnego problemu poprzez aktywne uczestnictwo w konkretnym projekcie	Virtue, E. E., Hinnant-Crawford, B. N., 2019; Culclasure, B. T., Longest, K. C., Terry, T. M., 2019
18	Work-based learning	Metoda dająca szansę rozwoju w realnym środowisku pracy w warunkach kontrolowanych	Raelin J., 1997; Hamilton, S. F.; Hamilton M.A., 1998; Simon C.A., 2017; Lester, S. and Costley, C., 2010; Major, D., 2016; Nottingham, P, 2012;

Źródło: Opracowanie własne.

Wiele z przedstawionych powyżej metod zajmuje ugruntowaną pozycję w literaturze naukowej. Jednocześnie warto dodać, iż w tabeli nie uwzględniono wszystkich poruszanych w literaturze metod, a skupiono się wyłącznie na tych, które opisywane są szerzej i których definiowanie bazuje na prowadzonych od wielu lat badaniach w zakresie ich wykorzystywania w kształtowaniu i rozwoju kompetencji pracowniczych. Należy więc mieć na uwadze, iż zaproponowana lista nie jest skończona, a co więcej założyć, iż praktyka organizacyjna zna z pewnością jeszcze więcej działań rozwojowych.

Choć w literaturze znaleźć można opisy różnorodnych metod rozwoju kompetencji pracowniczych, to zauważalne są luki w obszarze dopasowania metod do rozwoju konkretnych kompetencji. Brakuje także opisów metod stosowanych przez freelancerów, którym specyficzny rodzaj więzi z organizacją często nie daje możliwości skorzystania z form przysługującym pracownikom etatowym. Jako, że znaczącą część pracowników sektora kreatywnego stanowią freelancerzy, eksploracja tematu na przykładzie tego sektora wydaje się zasadna i potrzebna. A ponieważ praca artystów różni się od pracy w branżach niezwiązanych z twórczością, co zostanie opisane szerzej w kolejnym rozdziale, wypełnienie luki badawczej w tym aspekcie wydaje się zadaniem ważnym i aktualnym.

## Rozdział 2. Charakterystyka pracy i rozwoju zawodowego artystów

„Tak długo nie zrozumiesz strefy kultury i sztuki,  
jak długo nie pojmiesz, że 1+1 da ci w tej dziedzinie  
każdą inną liczbę, ale nie dwa”

- Pablo Picasso

### 2.1. Przegląd stanu wiedzy nad rozwojem kompetencji artystów

Temat dotyczący rozwoju kompetencji artystów stanowi zauważalną lukę w badaniach nad sektorem kreatywnym. Uwagę poświęca się bowiem głównie definiowaniu sektora, określaniu wielkości branż, ekonomii kultury i wpływowi sektora na gospodarkę, czy polityce regionalnej przedsiębiorstw kreatywnych (Stachowiak K., 2015). Jak wynika z analizy Stachowiaka, z 209 artykułów dotyczących badań prowadzonych w sektorze, zaledwie 1 % dotyczy mikroekonomicznego ujęcia sektora, obejmującego funkcjonowanie i efektywność firm kreatywnych. Już na tej podstawie sądzić można, iż obszar dotyczący metod rozwoju kompetencji artystów wydaje się być tematem marginalnym dla współczesnych badaczy. Chcąc jednak rozpoznać aktualny stan wiedzy w zakresie zarządzania kompetencjami, a w szczególności metod rozwoju kompetencji artystów, autorka przeanalizowała publikacje powstałe do 2022 roku. Czerpiąc z metodyki systematycznego przeglądu literatury (Czakon W., 2011) wyodrębniła publikacje znajdujące się w międzynarodowych bazach danych. Wykorzystała trzy bazy : Web of Science, SCOPUS i EBSCO, które gromadzą cyfrowe recenzowane publikacje. Ze względu na poruszaną tematykę, szukała tekstów w języku angielskim z wykorzystaniem pojęć takich jak : *creative industries* (sektor kreatywny), *creative industries management* (zarządzanie w sektorze kreatywnym), *competence in creative industries* (kompetencje w sektorze kreatywnym), *competence development in creative industries* (rozwój kompetencji w sektorze kreatywnym). Dokonując selekcji zastosowała następujące ograniczenia : publikacje w obszarze nauk o zarządzaniu i jakości (business i management), pojęcie w tytule publikacji oraz pojęcie w słowach kluczowych. Wyniki analizy przedstawia tabela nr 3.

Tabela nr 3

Wyodrębnienie publikacji dotyczących rozwoju kompetencji artystów w wybranych bazach danych.

Kryteria	Obszar badawczy	Bazy danych		
		Web of Science	SCOPUS	EBSCO
<b>Łączna liczba publikacji naukowych</b>	Creative industries	11 901	120 630	2 834 122
	Creative industries management	3 921	94 594	1 369 828
	Competence in creative industries	258	13 441	299 127
	Competence development in creative industries	158	12 554	288 859
<b>Obszar: business and management</b>	Creative industries	3206	44 634	1 072 532
	Creative industries management	2229	41250	607 704
	Competence in creative industries	84	7656	129 191
	Competence development in creative industries	48	7245	125 032
<b>Tytuł</b>	Creative industries	1922	1854	14 634
	Creative industries management	61	58	390
	Competence in creative industries	5	4	28
	Competence development in creative industries	-	-	-
<b>Słowa kluczowe</b>	Creative industries	326	644	642
	Creative industries management	21	17	89
	Competence in creative industries	-	-	2
	Competence development in creative industries	-	-	-

Źródło : Opracowanie własne na podstawie wybranych baz danych.

Powyższa tabela pokazuje, iż sektor kreatywny jest zagadnieniem obecnym w dyskursie naukowym i budzi zainteresowanie badaczy reprezentujących nauki o zarządzaniu i jakości. Jak wynika z analizy bazy EBSCO ponad milion publikacji zakwalifikowano do dziedziny *business and management*, co stanowi blisko 38% wszystkich publikacji znajdujących się pod tym pojęciem. Dla bazy SCOPUS wynik jest podobny (37%), a dla Web of Science nieco niższy (26%). Zawężając publikacje do tych, które w swoim tytule lub słowach kluczowych zawierają pojęcie sektora kreatywnego, zauważyć można, iż adekwatnych wyników jest znacznie mniej, aczkolwiek temat ten jest podejmowany. Warto w tym miejscu podkreślić, iż badania wokół sektora kreatywnego prowadzone są od niespełna 25 lat, co zostanie szerzej opisane w dalszej części tego rozdziału. Analizując powyższe bazy zauważyć można, iż temat zyskuje na popularności w ostatnich latach. Według bazy Web of Science, w ostatniej dekadzie powstało 1569 publikacji zawierających w tytule pojęcie *creative industries*, co stanowi ponad 80 procent wszystkich tytułów zawierających to samo pojęcie. Z powyższej tabeli wynika również, iż istnieje co najmniej kilkadziesiąt tytułów dotyczących tematu zarządzania w sektorze kreatywnym i pojawiają się nieliczne publikacje poruszające temat kompetencji pracowników tego sektora. Pierwsza klasyfikacja kompetencji, dla pracowników kilku branż sektora kreatywnego powstała w 2013 roku (Mietzner D., Kamprath M., 2013), o czym autorka pisze więcej w dalszej części pracy, gdzie przytacza także inne badania o kompetencjach artystów. Co ciekawe, mimo pojawiających się w dyskursie nielicznych publikacji poruszających temat zarządzania kompetencjami w sektorze kreatywnym, na próżno szukać opracowań traktujących stricte o metodach rozwoju tychże kompetencji. Publikacje, do których dotarła autorka, tylko w pewnym stopniu poruszają tę kwestię, dotyczą bowiem np. czynników motywujących do kreatywności, wykorzystania *coachingu* w rozwoju artystów, czy form ogólnego wsparcia twórców w rozwoju.

Chcąc szczegółowo i holistycznie przeanalizować aktualny dorobek naukowy w omawianym obszarze, autorka, poza analizą artykułów w obszarze metod rozwoju kompetencji w sektorze kreatywnym, dokonała również przeglądu literatury dotyczącego definiowania sektora kreatywnego oraz pojęcia artysty zawodowego, opisała charakterystykę pracy w sektorze kreatywnym, a także omówiła rolę społeczno – gospodarczą profesjonalnych artystów. Takie spojrzenie ma na celu przybliżenie pewnej specyfiki pracy twórców oraz ukazanie potrzeby prowadzenia badań w obszarze

zarządzania kompetencjami w sektorze kreatywnym, a w szczególności diagnozowaniu metod rozwoju kompetencji artystów.

## **2.2. Definiowanie sektora kreatywnego**

Chociaż sektor kreatywny jest przedmiotem badań naukowych od niespełna ćwierćwiecza, zdążył przez ten czas wywołać niejedną burzę wśród badaczy. Przegląd literatury prowadzi do konstatacji, że już sam proces definiowania sektora rodzi liczne problemy. W opinii Stachowiaka (2015), pojęcie sektora kreatywnego ma dwa źródła: filozoficzne - związane z krytyką rodzącej się w pierwszej połowie XX wieku kultury masowej i rosnącej popularności terminu „przemysł kulturalny” (niem. *Kulturindustrie*, ang. tłum. *culture industry*) oraz ekonomiczno-polityczne - związane z silnym trendem ekonomizacji kultury w połowie XX wieku oraz polityką miejską i gospodarczą ostatnich dekad XX wieku, a także pojawieniem się terminu „przemysły kreatywne” (ang. *creative industries*). Według badacza, pojęcie sektora kreatywnego, chociaż wywodzi się z filozoficznej refleksji nad kulturą, to ma współcześnie wymiar przede wszystkim ekonomiczny i polityczny. Więcej o historii transformacji pojęcia sektor kultury w termin sektor kreatywny przeczytać można między innymi w pracach S. Cunninghama (2002) i N. Garnhama (2005). W pierwszym tekście zetkniemy się z analizą kontekstu polityczno-gospodarczego Australii, zaś w drugim przedstawiony został rynek Wielkiej Brytanii. Warto zauważyć, że to właśnie badacze reprezentujący oba te kraje w wyjątkowym stopniu przyczynili się do rozwoju dyskursu naukowego wokół sektora (m.in. Cunningham N., 2002; Pratt A.C., 2004; Hartley J., 2005; Throsby D., 2008; Caves R.E. 2000, 2002; Garnham N., 1987, 2005; Hesmondhalgh D., 2007). Oczywiście, nie tylko w krajach anglosaskich dyskutowany jest temat zarządzania w sektorach kreatywnym i kultury. Mnogość ojczystych języków autorów przyglądających się opisywanemu zagadnieniu stoi z resztą u źródeł bogactwa terminologicznego charakterystycznego dla tego dyskursu. Przeglądając literaturę, natrafimy na takie terminy jak "przemysły kultury", „sektor kultury”, „przemysły kreatywne”. Różnice w terminologii tkwią w dużej mierze w określeniu branż będących składowymi sektora w danym kraju. Dla przykładu, branża designu może być traktowana jako element sektora w Wielkiej Brytanii i Niemczech, natomiast nie ujmuje jej klasyfikacja hiszpańska czy francuska. Moda czy rzemiosło to z kolei branże uwzględniane w Wielkiej Brytanii, a

pomijane w pozostałych wyżej wymienionych krajach. Więcej przykładów klasyfikacji zawiera tabela nr 4 (British Council, 2010):

Tabela 4  
Sektor kreatywny w wybranych krajach

Lp.	Branża	Kraj i obowiązująca nazwa dla sektora			
		Wielka Brytania sektory kreatywne	Niemcy przemysły kultury i kreatywne	Hiszpania przemysły kultury	Francja sektor kultury
1.	Architektura	x	x		x
2.	Sztuki audiowizualne (TV, radio, film)	x	x	x	x
3.	Sztuki performatywne	x	x	x	x
4.	Biblioteki			x	x
5.	Design	x	x		
6.	Rynek sztuki / sztuki wizualne	x	x	x	x
7.	Rynek wydawniczy	x	x	x	x
8.	Moda	x			
9.	Oprogramowanie /Multimedia	x	x		
10.	Muzea / Dziedzictwo Kulturowe			x	x
11.	Muzyka	x	x	x	x
12.	Rzemiosło	x			
13.	Reklama	x	x		

Źródło: Opracowanie : British Council, 2010

W powyższej tabeli zauważyć można również, iż kraje, w których mowa jest o przemysłach/ sektorach kreatywnych uwzględniają branże wytwarzające usługi lub produkty o wysokim potencjale komercyjnym (np. design, moda). Natomiast kraje, w których ukazane są branże wchodzące w skład sektora / przemysłów kultury wyszczególniają te, które wiążą się z upowszechnianiem kultury (np. biblioteki, muzea/dziedzictwo kulturowe).

Dodać należy iż zamienne stosowanie w polskim tłumaczeniu pojęć „sektor” i „przemysł” może być mylące. Wynika to jednak, jak wskazuje Stachowiak (2015), z odmiennego rozumienia tych terminów w różnych krajach. Dla przykładu, brytyjskie „industry” ma szersze znaczenie niż polski „przemysł” i odnosi się do wszystkich



pozarolniczych działalności gospodarczych. W Polsce zaś „przemysł” wiąże się z produkcją na dużą skalę, na zasadzie podziału pracy i z wykorzystaniem maszyn. Takie pojęcie według badacza jest dalekie od specyfiki pracy artystów i charakterystyki organizacji kreatywnych. Jak dodaje Stachowiak, używanie tego określenia w odniesieniu do kultury i sztuki nie ma uzasadnienia merytorycznego ani semantycznego. Według niego nie można jako zakładu przemysłowego uznać np. opery, muzeum czy agencji reklamowej. Zatem to, co w Polsce jest przemysłem, w Wielkiej Brytanii mogłoby być określone terminem „manufacturing”, zaś to, co dla Brytyjczyków oznacza „przemysł”, w Polsce stanowi bardziej sektor, czyli gałąź gospodarki obejmującą branże/przedsiębiorstwa wytwarzające dobra i usługi o podobnym przeznaczeniu (por. Smid W., 2010, s. 216). Sektor kreatywny to zatem w najogólniejszym rozumieniu te branże, które w tworzeniu dóbr i usług bazują na indywidualnej twórczości, kapitale intelektualnym i talentach pracowników.

Takie rozumienie jest zbliżone do jednej z pierwszych definicji sektora kreatywnego zaproponowanej przez brytyjskie Ministerstwo Cyfryzacji, Kultury, Mediów i Sportu (DCMS, 1998) w dokumencie „Creative Industries Mapping Document”. Definicja ta opisuje sektor kreatywny jako „działalności, które swoje korzenie mają w indywidualnej kreatywności, umiejętnościach i talentach pracowników. Są to branże, które mają potencjał do wytwarzania dóbr i miejsc pracy przez pokolenia oraz wykorzystujące prawa własności intelektualnej.” Według tej definicji pracownicy tego sektora wytwarzają dobra i usługi bazując na własności intelektualnej oraz przyczyniają się do bogacenia społeczeństwa. Klasyfikacja stworzona ponad dwadzieścia lat temu zakłada, iż sektor kreatywny obejmuje 13 następujących branż:

*reklama, architektura, rynek sztuki i antyków, rzemiosło, design, moda, film, interaktywne oprogramowanie rozrywkowe (rozumiane głównie jako gry wideo), muzyka, sztuki performatywne, rynek wydawniczy, radio i telewizja oraz oprogramowanie.*

3 lata później ukazała się aktualizacja wyżej wymienionego dokumentu (DCMS, 2001), gdzie w sposób przejrzysty zaprezentowane są wszystkie ujęte przez autorów działalności wchodzące w skład poszczególnych branż.

Niespełną dekadę później Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju, czyli organ pomocniczy ONZ (UNCTAD, 2010), zaproponowała nieco inną definicję sektora uznając, iż oznacza on „cykle kreacji, produkcji i dystrybucji dóbr i usług, wykorzystujące kreatywność i kapitał intelektualny jako nakład podstawowy. Są

to działalności oparte na wiedzy (nie ograniczające się do sztuki), potencjalne generujące przychody z handlu i praw własności intelektualnej. Obejmują produkty namacalne i nienamacalne, artystyczne usługi zawierające kreatywną treść, wartość ekonomiczną i cele marketingowe”. Choć definicja ta w istocie wydaje się być zbliżona do tej zaproponowanej przez Rząd Brytyjski, to różnice można dostrzec przede wszystkim na poziomie klasyfikacji. W tym dokumencie zastosowano podział sektora na cztery główne obszary:

- Mediów (wydawnictwa, media audiowizualne);
- Twórczości funkcjonalnej (design, architektura, reklama, nowe media);
- Sztuki (sztuki widowiskowe i sztuki wizualne);
- Dziedzictwa (miejsca upowszechniania kultury, tradycyjne wyrazy kulturowe).

Klasyfikacja ta, poza pogrupowaniem poszczególnych branż w przytoczonych obszarach, poszerza jednocześnie poprzednio zaproponowany zakres sektora o kontekst dziedzictwa kulturowego.

Warto zaznaczyć, iż w okresie pomiędzy sformułowaniem przytoczonych wyżej definicji, istotne miejsce w dyskursie naukowym zajęło pojęcie klasy kreatywnej. Autor pojęcia – Richard Florida stwierdził, iż około 30% wszystkich pracowników wykonuje zawód, który wymaga kreatywności, a do klasy kreatywnej zaliczył m in. aktorów, artystów estradowych, projektantów, architektów, czy pisarzy, ale również naukowców, inżynierów, prawników, lekarzy czy pracowników sektora high-tech (Florida R., 2002). Pojęcie klasy kreatywnej stało się na tyle popularne, że zaczęto je przytaczać między innymi w naukach miejskich i wykorzystywać przy opisywaniu zagadnień związanych z zarządzaniem miastem, w szczególności w kontekście projektowania tzw. „miast kreatywnych”, sprzyjających generowaniu i wprowadzaniu w życie innowacji, idei i projektów przyciągających i zatrzymujących twórczych i przedsiębiorczych pracowników. Miast, które powinny cechować się obecnością infrastruktury technologicznej, wysokiej jakości przestrzeni oraz oczywiście klasy kreatywnej i działań kreatywnych pojawiających się jako odpowiedź na formowanie struktur nowej gospodarki (Namysłak B. 2013). Teoria klasy kreatywnej i jej pozytywnego wpływu na rozwój gospodarczy miast spotkała się jednak z krytyką, a sam autor uznał, że klasa kreatywna, choć napędza ekonomię, jednocześnie pogłębia istniejące podziały społeczne.

„Podnosi jakość życia w mieście w wybranej dzielnicy, ale tylko mieszkańców należących do klasy kreatywnej” (Żakowska M. 2015, data dostępu: 5.02.2020).

I choć pojęcie klasy kreatywnej nie cieszy się aktualnie popularnością wśród badaczy i praktyków, to może skłaniać do pewnej refleksji dotyczącej poszerzenia kręgu zawodów i branż, które warto uwzględnić w badaniach dotyczących sektora kreatywnego. Posiłkując się pracami Floridy, moglibyśmy uzupełnić definicję sektora o branże, w których w dużym stopniu wykorzystuje się wiedzę (np. branża nauki, prawnicza, medyczna). Inspirację tę można dostrzec na przykład w publikacji Stryjakiewicza i Stachowiaka (2010), w której autorzy definiują sektor kreatywny jako kombinat działalności twórczych z działalnościami o dużym wykorzystaniu wiedzy. Definicja ta uwzględnia zatem zarówno branże wchodzące w skład sektora kreatywnego ujęte w przytoczonej wcześniej klasyfikacji brytyjskiego Ministerstwa Kultury Mediów i Sportu (DCMS, 1998), jak i działalności związane z produkcją i usługami w zakresie technologii informacyjno komunikacyjnej (ICT), usługami finansowymi, prawnymi czy badawczymi (por. Stryjakiewicz T., Stachowiak K., 2010, s.22). W przytoczonej publikacji, autorzy dokonują również porównania różnych klasyfikacji działalności związanych z sektorem kreatywnym wyszczególniając:

- działalności twórcze (creative industries)
- działalności związane z prawem autorskim (copyright industries)
- działalności kulturalne (cultural industries)
- działalności związane z obróbką cyfrową (digital content).

I chociaż, jak sami badacze zaznaczają, klasyfikacja ta czerpie przede wszystkim z pracy Hartleya (2005), to nie sposób nie zauważyć również powiązań chociażby z definicjami i klasyfikacjami proponowanymi m.in. przez WIPO (2003), KEA European Affairs (2006), czy UNESCO (2009). Do wyżej wymienionych publikacji nawiązuje również M. Sobocińska (2016), która w kategoryzacji sektora proponuje uwzględnić dwie przytoczone wyżej klasyfikacje, mianowicie propozycję KEA European Affairs (2006), gdzie dokonano rozróżnienia pomiędzy przemysłami kultury i przemysłami kreatywnymi, a także wyszczególniono główne dziedziny sztuki oraz przemysły pokrewne, a także opisaną wyżej klasyfikację dokonaną przez UNCTAD (2010). Autorka podkreśla, iż fakt, że sektor kreatywny ujmowany jest tak szeroko i włączana jest do niego tak duża liczba podmiotów, spowodowany jest tym, iż wytwarzane w nim dobra i usługi bazują na kreatywności i kapitale intelektualnym twórców. Idąc za tym, zasadnym wydaje się więc stosowanie w badaniach naukowych holistycznego podejścia

w definiowaniu sektora i uwzględnianie różnych branż. W tym miejscu warto przytoczyć Polską Klasyfikację Działalności (PKD), w której do dziedzin kultury w zakresie przemysłów kultury i kreatywnych zaliczono także nieuwzględnianą w innych klasyfikacjach edukację artystyczną. Spis wszystkich działalności w tym zakresie prezentuje tabela nr. 5.

Tabela 5

Przemysły kultury i kreatywne według Polskiej Klasyfikacji Działalności

Dziedzina kultury	PKD 2007	
	Klasa	Nazwa klasy
Sztuki wizualne	74.10	Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania
	74.20	Działalność fotograficzna
	90.03	Artystyczna i literacka działalność twórcza
Sztuki performatywne	32.20	Produkcja instrumentów muzycznych
	90.01	Działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych
	90.02	Działalność wspomagająca wystawianie przedstawień artystycznych
	90.04	Działalność obiektów kulturalnych
Sztuki audiowizualne i multimedia	47.63	Sprzedaż detaliczna nagrań dźwiękowych i audiowizualnych prowadzona w wyspecjalizowanych sklepach
	58.21	Działalność wydawnicza w zakresie gier komputerowych
	59.11	Działalność związana z produkcją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych
	59.12	Działalność postprodukcyjna związana z filmami nagraniami wideo i programami telewizyjnymi

	59.13	Działalność związana z dystrybucją filmów, nagrań wideo i programów telewizyjnych
	59.14	Działalność związana z projekcją filmów
	59.20	Działalność w zakresie nagrań dźwiękowych i muzycznych
	60.10	Nadawanie programów radiofonicznych
	60.20	Nadawanie programów telewizyjnych ogólnodostępnych i abonamentowych
	77.22	Wypożyczanie kaset wideo, płyt CD, DVD itp.
Architektura	71.11	Działalność w zakresie architektury
Reklama	73.11	Działalność agencji reklamowych
Edukacja artystyczna	85.52	Pozaszkolne formy edukacji artystycznej

*Źródło: Polska Klasyfikacja Działalności*

Klasyfikacja ta w dużym stopniu pokrywa się z tymi, które stosowane są w innych krajach (por. Tabela 4). Różnice obejmują m.in. szczegółowy zakres działalności zawodowych wchodzących w skład konkretnych branż sektora. Dla przykładu, w Polsce działalność w zakresie specjalistycznego projektowania zalicza się do branży wizualnej, podczas gdy np. w Wielkiej Brytanii czy Niemczech wyszczególnia się osobną branżę jaką jest design. Ponadto, analizując polską klasyfikację, można odnieść wrażenie, iż niektóre z działalności ujęte są w sposób bardzo ogólny (np. artystyczna i literacka działalność twórcza), przez co trudno jest stwierdzić, jakie faktycznie działalności uznać można za artystyczne w kontekście branż wizualnych. Czy będą to malarstwo i rzeźba, rękodzieło, a może tworzenie tatuaży? Z drugiej strony, pewne działalności wydają się być potraktowane wybiórczo. Dla przykładu, w dziedzinie sztuk audiowizualnych i multimedialnych, mowa jest o działalności wydawniczej gier wideo, przy czym pomija się cały proces produkcji tychże gier.

Mając na uwadze analizę literatury w zakresie definiowania i klasyfikowania sektora, zasadnym wydaje się przyjęcie w niniejszej rozprawie definicji zbliżonej do tej, która zaproponowana została przez brytyjskie Ministerstwo ds. Kultury, Mediów i Sportu

i przytoczonej już we wcześniejszej części niniejszego podrozdziału (DCMS, 1998, 2001). Definicja ta zdaje się holistycznie ujmować sens sektora, jednocześnie ograniczając go do ram wyznaczonych przez 13 branż, które w opinii autorów wytwarzają kreatywne produkty lub usługi z wykorzystaniem kapitału intelektualnego pracowników. W opinii autorki niniejszej rozprawy, takie ujęcie tematu najtrafniej wpisuje się w charakter prowadzonych przez nią badań. Ponadto z przeprowadzonej analizy literatury wynika, iż tak sformułowana definicja nadaje kierunek późniejszym próbom definiowania sektora pojawiającym się w dużej części opracowań naukowych (m.in. Caves R.E., 2002; Towse R., 2011; Ilczuk D. 2011; Wojnar K., 2016). Należy dodać, iż definicja ta najczęściej nie jest wykorzystywana w czystej postaci, bowiem w zależności od rodzaju wykonywanych badań, zmienia się zakres uwzględnianych branż. Ponieważ autorka miała ambicje zdiagnozowania kluczowych kompetencji artystów pracujących w różnorodnych branżach, podjęła decyzję o zaproszeniu do badań przedstawicieli każdej z ujętych w brytyjskiej klasyfikacji branż. Autorka rozważała również włączenie do klasyfikacji branży edukacji artystycznej, uwzględnianej w polskiej klasyfikacji działalności, jednak ostatecznie uznała, iż w grupie tej przeważać mogą pedagodzy, którzy, choć niewątpliwie pełnią ogromną rolę w rozwoju społeczeństwa, to nie reprezentują zawodu artysty, a ten jest podmiotem badań prowadzonych w ramach rozprawy (definicja artysty zawodowego zostanie szerzej opisana w kolejnym podrozdziale). Należy dodać, iż pierwsze dwa etapy badań zweryfikowały nieco zakres przyjętej na wstępie definicji, bowiem zaproszeni przedstawiciele z branży oprogramowania nie wyrażali chęci udziału w badaniu, tłumacząc niejednokrotnie, iż nie identyfikują się oni z zawodem artysty. Ponadto z analizy nielicznych reprezentantów tej branży wynikało, iż ich kompetencje odbiegają o tych, które diagnozują przedstawiciele wszystkich pozostałych branż. Można zatem uznać, iż kompetencje uznane w niniejszej rozprawie za kluczowe dla artystów dotyczą przede wszystkim artystów pracujących w branżach ujętych w brytyjskiej definicji z pominięciem branży oprogramowania, która w dużej mierze reprezentowana jest przez informatyków i programistów. Reasumując, definicja sektora kreatywnego przyjęta w niniejszej rozprawie brzmi następująco : Sektor kreatywny to działalności, które bazują na kreatywności, umiejętnościach i talentach pracowników. To te branże, w których pracownicy (często zawodowi artyści) wykorzystują prawo własności intelektualnej do tworzenia dzieł, produktów lub usług. Zasięg sektora obejmuje głównie organizacje i artystów freelancerów pracujących w branżach takich jak *reklama, architektura, rynek*

*sztuki i antyków, rzemiosło, design, moda, film, interaktywne oprogramowanie rozrywkowe (gry wideo), muzyka, sztuki performatywne, rynek wydawniczy, radio i telewizja.*

### **2.3. Pojęcie artysty zawodowego**

Prowadząc rozważania o kompetencjach artystów, nie sposób nie zacząć od doprecyzowania, co kryje się pod pojęciem „artysta”. Podobnie jak w przypadku sektora kreatywnego, znalezienie jednej i klarownej definicji artysty jest procesem złożonym i skomplikowanym. Głosy w dyskusji wokół istoty tejże definicji podnoszone są bowiem nie tylko przez samych artystów, ale również przez filozofów ([m.in.](#) Gołaszewska M., 1981 ; Tatarkiewicz W., 1988), socjologów ([m.in.](#) Ravadrad A., 2009; Heinich N.; 2010; Golka M., 2012), psychologów ([m.in.](#) Stein M.I., 1953; Nęcka E., 2012) czy ekonomistów (Throsby D., 2008; Towse R., 2011; Ilczuk D., 2012). Pytanie o to, kim jest artysta od wielu lat budzi dyskusje i kontrowersje. Stein (1953) uważa, że artystą można nazwać osobę tworzącą sztukę, czyli autora wytworów akceptowanych jako użyteczne lub do przyjęcia dla pewnej grupy w pewnym okresie. Oznaczać by to mogło, że wytwór może mieć bardzo różnorodny charakter i obejmować wiele dziedzin, a o jego twórczym czy artystycznym charakterze decydują odbiorcy, a mówiąc językiem ekonomistów - konsumenci. Takie definiowanie, choć wydaje się współcześnie zbyt ogólne, to i tak znacznie odbiega od łacińskiego określenia „artista” sprowadzającego artystę do roli studenta sztuk pięknych, sofijskiego iluzjonisty i czarodzieja, czy platońskiego rzemieślnika lub wieszcz (Wejber - Wąsiewicz E., 2009). Sprowadzanie artysty do „epizodycznego zjawiska”, wytwarzającego jedynie przedmioty artystyczne, które to stanowią prawdziwą istotę sztuki, wydaje się być niezasadne i krzywdzące (Golka M., 2012). Krzywdę tę jednak wytwarzają sobie czasem sami artyści, którzy różnicują wartość poszczególnych zawodów. Przykładem mogą być rozważania teoretyczne wielkich twórców teatru, których spory na temat kulturowej i scenicznej roli aktora do dziś odbijają się szerokim echem nie tylko w środowisku twórców dramatu. Edward Gordon Craig zapragnął niegdyś zastąpić odtwórców ról tzw. nadmarionetami poddającymi się całkowitej woli reżysera. Według niego aktorzy byli niestabilnymi egocentrykami zaburzającymi perfekcyjną wizję reżysera-demiurga. Aktor stawał się wyłącznie narzędziem, medium, tworzywem (Craig E.G., 1964). Zgoła odmienna wydaje się być koncepcja aktora K. Stanisławskiego. Ten wielki reżyser korzystał z intuicji

swoich aktorów i z ich bogatych konstrukcji psychologicznych. Swoją rolę widział jako akuszerą ich twórczej energii bazującej na życiowych doświadczeniach, relacjach i traumach. Na scenicznych deskach aktor powoływał do życia sztukę, stając się tym samym głównym twórcą (Stanisławski K., 2010). Oba te podejścia mają swoje odzwierciedlenie we współczesnej praktyce teatralnej czy pracy na planie filmowym. Postawa gloryfikująca pewne zawody artystyczne przy równoczesnym umniejszaniu innym widoczna jest również w pozostałych branżach sektora - jak się okazuje, definiowanie artysty ściśle wiąże się właśnie z postrzeganiem jego roli. Nie dziwi więc fakt, iż w literaturze naukowej pojawiło się rozróżnienie artysty na twórcę i odtwórcę, czy jak podaje Towse (2011):

- Artystów kreatywnych (creative artist), do których zaliczają się m.in. pisarze, autorzy dzieł audiowizualnych, kompozytorzy, choreografowie, reżyserzy, scenarzyści itp., wykonujących swoją pracę często na zasadach samozatrudnienia;
- Wykonawców (performers), czyli m.in. wokalistów, tancerzy, aktorów, współpracujących najczęściej z organizacjami kreatywnymi.

Rozróżnienie to wydaje się być jednak niezasadne, bowiem w praktyce niejedyn odtwórca jest także kreatorem, a nie jedynie wykonawcą (aktor od podstaw tworzy swoją rolę, wokalista jest często jednocześnie autorem tekstów, a tancerz – choreografem). Uznanie pewnych zawodów za „odtwórcze” może sugerować, że pełnią one mniejszą rolę w tworzeniu, a co za tym idzie, wyklucza się te zawody z zawodów artystycznych. Jednocześnie w tym miejscu warto zauważyć, że jak pokazuje praktyka, istnieje duża część zawodów sektora kreatywnego, której przedstawiciele sami mówią o sobie, że nie są artystami, a na przykład projektantami. Wyznaczenie granicy pomiędzy tym, gdzie kończy się kreacja, a zaczyna odtwarzanie czy rzemiosło wydaje się być niezmiernie trudne. Problem pogłębia się jeśli dodamy do tego szereg osób, którzy twórczość traktują hobbystycznie lub są tzw. celebrytami znanymi w świecie sztuki i show biznesie, ale w istocie nie wykonującymi żadnej pracy artystycznej. Idąc dalej, możemy postawić przewrotne, acz bardzo zasadne obecnie pytanie, czy artystą może być tylko człowiek, czy może także sztuczna inteligencja? Nie dziwi nas już przecież informacja o tym, że algorytm namalował kolejny obraz lub napisał własną wersję „Harry’ego Pottera” (Flood A., 2017, data dostępu: 16.06.2022). Głównym przedmiotem debaty staje się w tym przypadku pytanie, kto faktycznie jest twórcą danego dzieła: sztuczna inteligencja czy może autor algorytmu? Albo: czy można uznać sztuczną inteligencję za artystę, skoro jej



twórczość społeczeństwo uznaje na mniej wartościową, niż twórczość człowieka? (por. Fortuna P., Modliński A., 2021). Na tym etapie pracy zasadniejsze wydaje się jednak postawienie pytania, kim jest artysta zawodowy i kogo zatem powinno się uwzględnić w badaniach dotyczących zarządzania w sektorze kreatywnym.

Poszukiwania odpowiedzi warto rozpocząć od Uniwersytetu Macquire w Sydney, gdzie D. Throsby wraz z zespołem od lat prowadzi badania dotyczące australijskich artystów. Według badaczy, definiując artystę zawodowego, należy brać pod uwagę przede wszystkim jego aktywność zawodową. Definicję artysty aktywnego zawodowo zaproponowaną przez Throsby'ego w 2002 roku przedstawia rysunek nr 3.



Rysunek 3. Artysta aktywny zawodowo. Źródło: Opracowanie własne na podstawie Throsby, Holister 2003

Definicja ta, choć dla wielu badaczy jest ważnym głosem w dyskusji, wydaje się być jednak nazbyt ogólna. Doprecyzowania wymagałoby chociażby określenie standardów praktyki zawodowej w danym obszarze sztuki czy w danej branży. Tym niemniej, jak twierdzi Ilczuk (2012), jest ona powszechnie wykorzystywana przez środowisko ekonomistów kultury. Jej treść zmodyfikowaną do polskich realiów, znaleźć można w opracowaniu dotyczącym sytuacji artystów na rynku pracy (Ilczuk D. i in. 2015). W badaniu kierowanym przez Ilczuk, przyjęto definicję, iż artysta aktywny zawodowo to osoba, której 50% (dla literatów 30%) przychodów w ciągu ostatniego roku

względem całego rocznego przychodu pochodziło z pracy artystycznej. Ponadto, według tej definicji, artysta powinien spełniać jeden z poniższych wymogów określających jakość jego pracy: posiadać w dorobku nagrodę za działalność artystyczną, być osobą uznaną w środowisku artystycznym (co wiąże się z braniem udziału w wernisażach, koncertach, wystawach) lub przynależać do związku artystów lub twórców.

W raporcie „Policzeni i policzone” (SWPS i MKiDN, 2018), przyjęto nieco zmienioną wersję tej definicji. Artystę określono tu jako osobę utrzymującą się z działalności twórczej lub artystycznej dla której działalność ta stanowi minimum 50 % dochodów i zamyka się w zawodach wchodzących w skład branż takich jak film, teatr, literatura, muzyka, sztuki wizualne, taniec, twórczość ludowa, architektura oraz branże interdyscyplinarne. Definicja ta, choć nie obejmuje wszystkich branż sektora, wychodzi naprzeciw toczącej się dyskusji dotyczącej tego, kim są artysta, twórca czy wykonawca, stawiając znak równości między tymi pojęciami. Narzucone przez nią ramy są bardzo pojemne i określają jedynie obszar działalności oraz źródła przychodu. Takie podejście wydaje się być istotne również z tego względu, iż obowiązująca w polskim prawie definicja regulująca system ubezpieczeń społecznych, wciąż jeszcze rozróżnia artystów i twórców, a dodatkowo klasyfikuje ich do działalności pozarolniczych (Dz. U. 1998 Nr 137 poz. 887, ustawa z dnia 13 października 1998 r. o systemie ubezpieczeń społecznych). Ponadto, zawody określone w ustawie, nie pokrywają się w pełni z tym, co przyjęte jest w Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) i Polskiej Klasyfikacji Zawodów i Specjalności ([Projekt z dnia 29 \(stat.gov.pl\)](http://stat.gov.pl), dostęp: 16.06.2022). Brakuje w Polsce zatem jednolitej definicji artysty zawodowego, holistycznie ujmującej status artysty i regulującej kwestie ubezpieczenia tej grupy zawodowej. Takie rozwiązanie funkcjonuje w wielu innych krajach jak np. Austria, Holandia, Litwa, Niemcy, Kanada (Ilczuk, 2017). Istnieje jednak szansa, że już niebawem w naszym kraju również doczekamy się rozwiązania tej kwestii, bowiem konsultowany jest aktualnie projekt ustawy o uprawnieniach artysty zawodowego (Projekt Ustawy o uprawnieniach artysty zawodowego, dostęp: 16.06.2022). To, że ramy prawne twórczości zawodowej zostaną zweryfikowane, nie oznacza oczywiście, że problem definicyjny zostanie całkowicie zażegnany.

Sprecyzowanie holistycznej definicji zawodu artysty wydaje się zadaniem niezmiernie trudnym, bowiem powinna ona uwzględniać nie tylko aktywność zawodową, ale również obejmować w swym zakresie wielość i różnorodność branż wchodzących w skład sektora kreatywnego. Sprawa komplikuje się bardziej, jeśli wziąć pod uwagę

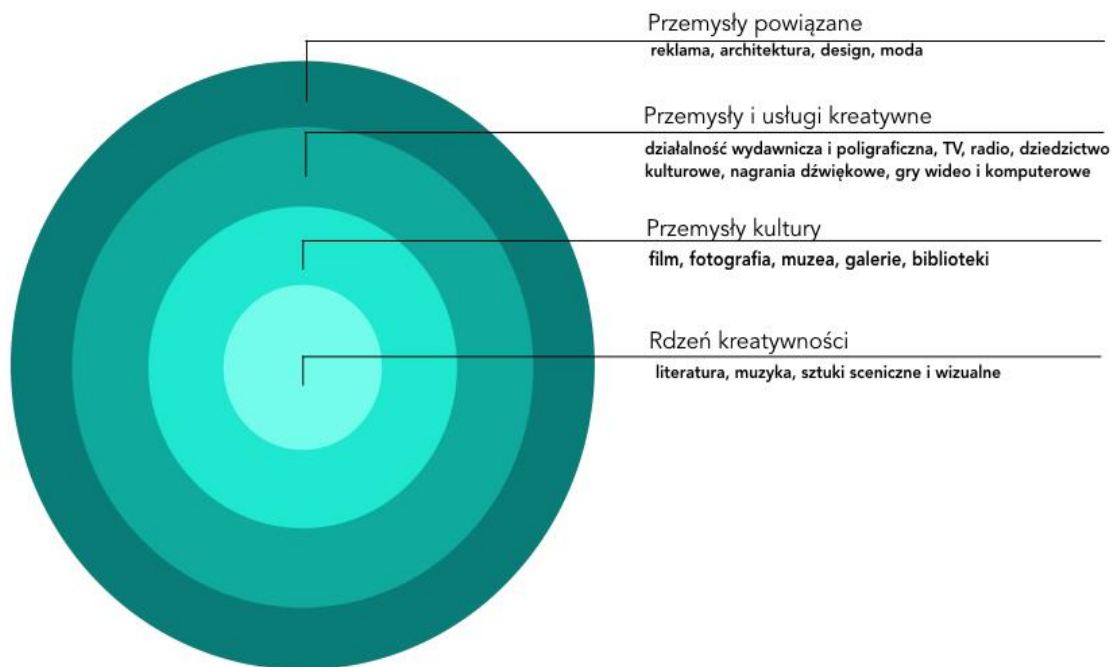
stwierdzenie Towse'a (2015), iż niemożliwe jest wręcz określenie spisu wszystkich przemysłów kreatywnych ze względu na kompleksowość zagadnienia. Definiowanie zawodu artysty będzie zapewne jeszcze długo pozostawało w gestii badaczy i przyjmowanych przez nich indywidualnie kryteriów dla konkretnych badań.

Również autorka niniejszej rozprawy przyjęła na potrzeby niniejszej pracy definicję komplementarną z jej poszukiwaniami badawczymi. Zdecydowała się na połączenie różnych wyżej wymienionych definicji i, w celu zachowania spójności, osadzenie ich w przyjętej wcześniej definicji sektora kreatywnego. Artystę zawodowego określiła zatem jako **osobę pracującą w sektorze kreatywnym (branżach wyszczególnionych w klasyfikacji DCMS), która jako swoje główne źródło dochodów identyfikuje tworzenie dóbr lub usług bazujących na twórczości własnej i wykorzystujących własność intelektualną**. Takie podejście, według autorki pracy, odróżnia zawód artysty od zawodów nie bazujących w swojej pracy na twórczości; odróżnia również artystę zawodowego od osób zajmujących się sztuką hobbystycznie i nie wprowadza jednocześnie hierarchii zawodów i niesprawiedliwych podziałów na kreatorów i odtwórców. Przyjęta definicja określa także zakres branż korespondujący z przyjętą w pracy definicją sektora kreatywnego.

#### **2.4. Charakterystyka pracy artysty w sektorze kreatywnym**

Pomimo istniejących różnic w definiowaniu pojęć sektora kreatywnego oraz zawodu artysty, tym co zdaje się być spoiwem i cechą wspólną większości opracowań dotyczących obu zagadnień jest kreatywność. Nie chodzi tu jednak wyłącznie o twórczą postawę, czy istotną kompetencję pracowników sektora. Kreatywność rozumiana jest w literaturze przedmiotu jako integralny element pracy artysty, wykorzystywany do tworzenia produktów oraz usług i stanowi podstawę funkcjonowania rynku kultury i sztuki. Tę bazę wszelkiej pracy artystycznej Throsby (2008) nazywa „twórczą ideą”. Zgodnie z koncepcją modelu koncentrycznych kręgów, twórcze idee stanowią podstawę wytwarzania wszelkich dóbr kultury oraz sztuki i wywodzą się bezpośrednio z

tradycyjnych sztuk, nazwanych rdzeniem kreatywności, a następnie rozprzestrzeniają się w formie „koncentrycznych kręgów”, angażując kolejne obszary i branże (patrz rys. 4).



Rysunek 4. Model koncentrycznych kręgów. Opracowanie własne na podstawie Throsby, 2008

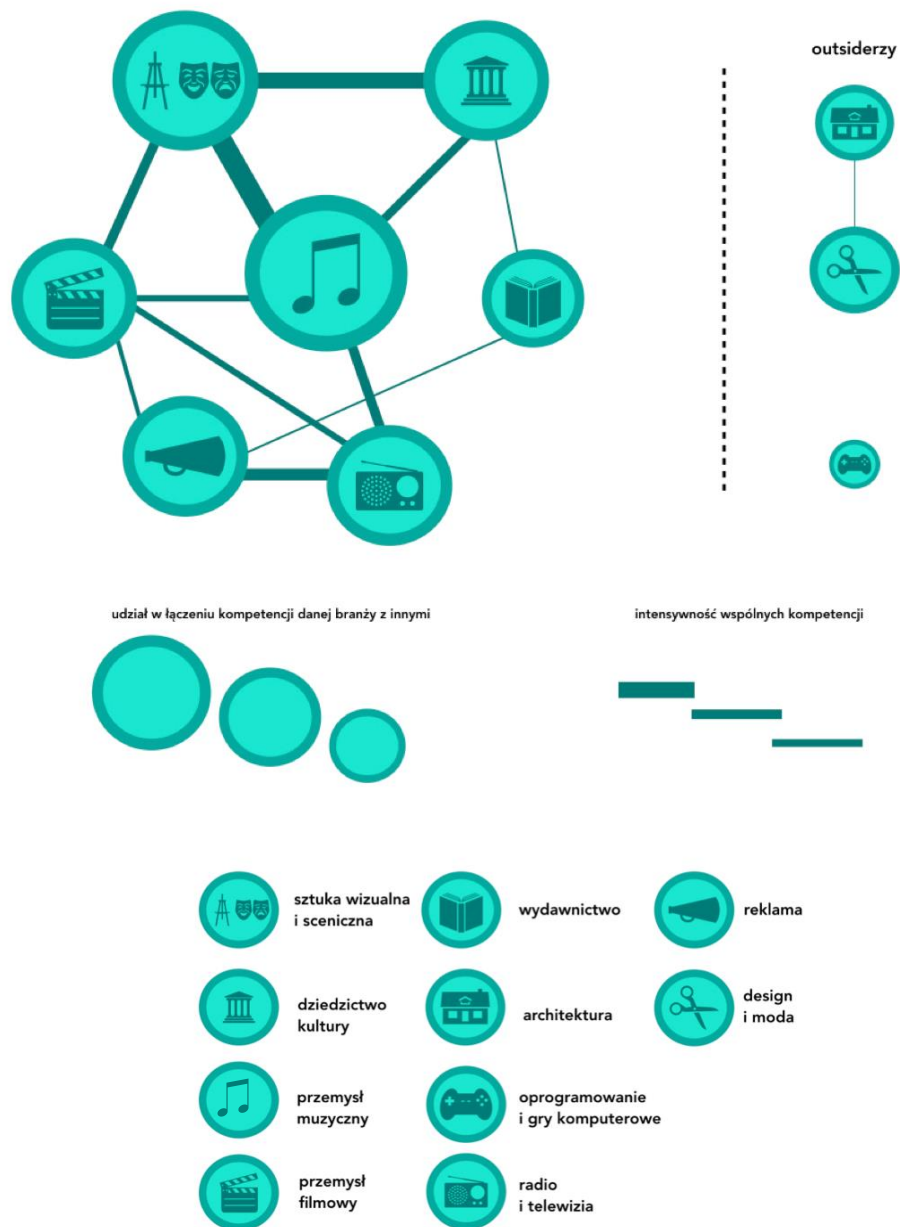
Zobrazowaniem modelu może być twórczość Andrzeja Sapkowskiego, którego seria powieści o Geralcie z Rivii mogłaby zostać osadzona w rdzeniu kreatywności, stała się ona jednak inspiracją i podstawą dla twórców z CD Projekt RED do wyprodukowania jednej z najlepiej sprzedających się polskich gier wideo, którą z kolei mogliśmy umiejscowić w kręgu przemysłów i usług kreatywnych. Sukces gry i twórczości Sapkowskiego spowodował transfer „twórczej idei” do kręgu przemysłów powiązanych, a wszystko za sprawą reklamy i merchandisingu<sup>1</sup>, wykorzystujących wizerunek Wiedźmina, a także dzięki branży modowej tworzącej ubrania inspirowane serią. Przykład ten jest szczególnie interesujący, ponieważ powieści wciąż są podstawą do tworzenia nowych produktów kreatywnych, jak wyemitowany w 2019 roku serial na platformie Netflix oraz kolejnych reklam powstałych na bazie serialu, co jeszcze dokładniej ilustruje rozszerzanie się zaprezentowanych w modelu kręgów.

<sup>1</sup> merchandising - wykorzystywanie m.in. nazwy, wyglądu postaci fikcyjnej, renomy sławnych osób do promocji towarów lub usług (WIPO, 1994).

Model Throsby'ego pozwala nie tylko śledzić sposób rozprzestrzeniania się „twórczych idei” na rynku kreatywnym, ale wskazuje na kolejną cechę sektora, jaką jest przenikanie się branż w ramach rynku kreatywnego, a co za tym idzie - fakt pracy artystów w kilku różnych branżach czy nawet zawodach jednocześnie (Hesmondhalg, 2007; Towse 2011). Grafik, którego plastyczny charakter pracy pozwala sklasyfikować go jako reprezentanta sztuk wizualnych, w momencie otrzymania zlecenia na zaprojektowanie typografii książki czy magazynu lub stworzenie ilustracji do książki dla dzieci, staje się automatycznie przedstawicielem branży wydawniczej. Wspomniany grafik, projektując identyfikację wizualną znanej lub raczkującej marki, styka się z rynkiem reklamy, z kolei projektując wzór na ubrania, staje się pracownikiem branży modowej. Ten sam artysta, o ile potrafi posługiwać się programami graficznymi, może zacząć współtworzyć strony internetowe, a dzięki umiejętnościom projektowania 3D, zdobyć zlecenie przy komputerowym modelowaniu wyglądu produktów (mebli, sprzętów elektronicznych czy akcesoriów samochodowych), stając się tym samym przedstawicielem branży designu. Może on również projektować elementy świata gier wideo czy filmów animowanych. Zakres tych działań oczywiście zależy od indywidualnych umiejętności, talentów i zainteresowań, a także wymagań rynku. Dlatego grafik nie zawsze będzie nazywał swój zawód grafikiem. W zależności od kompetencji i charakteru pracy, może on stać się np. ilustratorem, projektantem 2D lub 3D, web designerem, game developerem czy animatorem. Dodatkowo warto zauważyć, iż część z wymienionych zawodów mogą wykonywać także inni profesjonaliści. Ilustratorami często zostają malarze, a projektantami 3D, architekci i architekci wnętrz. Podobnego typu transfery obserwowalne są także w zawodach wywodzących się ze sztuk performatywnych. Aktorka może jednocześnie pracować w teatrze dramatycznym, dostać epizod w lubianym serialu i główną rolę w filmie pełnometrażowym. Może również wystąpić w reklamie herbaty, być twarzą marki kosmetycznej i sprzedawać swój wizerunek na opakowaniach kremu czy polecając znany produkt na billboardach ustawionych wzdłuż tras szybkiego ruchu. Nie jest również ewenementem, że aktorzy są jednocześnie dramaturgami, scenarzystami lub reżyserami. Swoje umiejętności i talent wykorzystują także jako tancerze, wokaliści i instrumentalni. To zjawisko znane jest od dawna. Marian Golka (2012) w swojej publikacji wspomina o tym, że w okresie międzywojennym w Polsce tylko 25% pisarzy uprawiało jeden rodzaj twórczości literackiej, 34% dwa rodzaje, a 40% trzy i więcej rodzajów. Oznacza to, że już blisko sto lat temu twórca literacki mógł być jednocześnie powieściopisarzem, poetą, krytykiem,

publicystą lub scenarzystą czy tłumaczem. Nie dziwi więc fakt, że aktualnie znanych jest tak wiele różnorodnych twórczych zawodów, które niejednokrotnie wykonywane są przez tę samą osobę.

O tym, że kompetencje artystów wykorzystywane są jednocześnie w różnych branżach sektora informuje również opracowanie Karpińskiego i Szultki (2014) pokazujące liczne powiązania pomiędzy poszczególnymi branżami sektora, w tym wyszczególnione na rysunku nr 5 powiązania dotyczące kompetencji.



Rysunek 5. Łączenie kompetencji w branżach sektora kultury i kreatywnego. Źródło: Opracowanie własne na podstawie Szultka S.(Red.), 2014

Rysunek 5 ilustruje, w których branżach, według autorów raportu, pracownicy mogą posiadać wspólne kompetencje. Wielkość koła obrazuje jak duży jest udział w łączeniu kompetencji danej branży z innymi, inaczej mówiąc, jak liczne mogą być powiązania dotyczące kompetencji pracowników poszczególnych branż. Grubość linii oznacza zaś jak silne(intensywne) są te powiązania. Idąc za tym, zauważyć można, iż według autorów publikacji, branża muzyczna jest tą, która posiada najwięcej kompetencji łączących ją z innymi branżami sektora. Biorąc pod lupę grubość linii, zauważyć można, iż najsilniejsze powiązania kompetencyjne zachodzą pomiędzy branżą muzyczną, sztuką wizualną i sceniczną. Analizując graf, dostrzeżemy również figurę outsidera, czyli branże, które według autorów opracowania nie posiadają kompetencji wspólnych z pozostałymi branżami sektora. W tej grupie znalazła się branża architektoniczna oraz design i moda (pomiędzy tymi dwiema grupami można znaleźć pewne podobieństwa), a także branża oprogramowania i gier komputerowych (nie posiadające według badaczy żadnych kompetencji wspólnych).

W toku badań prowadzonych w ramach niniejszej rozprawy, autorka również dostrzegła, iż przedstawiciele branży oprogramowania i gier komputerowych mogą posiadać nieco inne kompetencje, niż przedstawiciele pozostałych branż. Należy dodać, iż w badaniach autorki niniejszej pracy skupiono się przede wszystkim na diagnozie kompetencji kluczowych, toteż trudno te wyniki odnieść do ogółu kompetencji występujących w sektorze. Trudno również wnioskować, jakie kompetencje mieli na myśli autorzy przytoczonego wyżej opracowania, bowiem nie podano takiej informacji, a skupiono się jedynie na wskazaniu, że branże te posiadają kompetencje wspólne i przenikają się w swych działaniach, przez co często współpracują, tworząc kreatywne dobra i usługi.

Podjęcie pracy w różnych branżach nie musi ograniczać się do wykonywania działań w ramach sektora kreatywnego. Z badań przeprowadzonych wśród australijskich artystów wynika, że choć większość wykonuje pracę kreatywną i powiązaną ze sztuką (80%), to jednak co piąty twórca pracuje także poza sektorem (Throsby D., Zednik A., 2011). Badania prowadzone wśród absolwentów szkół artystycznych w Polsce również wskazują na zauważalny odsetek artystów pracujących poza branżą kreatywną (1/3 respondentów), podając przy tym, iż przynajmniej 66% badanych wykonuje działalność artystyczną, która jest stałym źródłem ich dochodów lub wiąże się z wykonywaną przez nich pracą zarobkową. Co ciekawe, w Australii znaczną część respondentów pracujących poza sektorem stanowią aktorzy, podczas gdy w Polsce

to właśnie absolwenci szkół teatralnych i filmowych, czyli również aktorzy, stanowią grupę, która najczęściej pozostaje w zawodzie (red. Bogacz- Wojtanowska E., 2018). Przytoczone badania, jak większość prowadzonych w obszarze sektora kreatywnego, bazują na wybranych grupach twórców, zatem nie należy ich uogólniać, a traktować jako element złożonej rzeczywistości.

Wykonywanie różnych zawodów i współpraca z kilkoma branżami w obszarze sektora kreatywnego ma ścisły związek z faktem, iż znaczna część artystów pracuje jako freelancerzy, prowadząc jednoosobową działalność gospodarczą, mikroprzedsiębiorstwo lub podejmując pracę w oparciu o umowę o dzieło lub zlecenie. Szacuje się, że ponad jedna trzecia twórców pracujących w Wielkiej Brytanii to freelancerzy (Creative UK, data dostępu :12.02.2020). Ilość ta wydaje się być szczególnie znacząca, gdy weźmiemy pod uwagę fakt, że odsetek wolnych strzelców we wszystkich zawodach w Europie stanowi 15%, w USA 22%, a w Polsce 3% (Freelancing w Polsce, data dostępu: 12.02.2020). Z raportu Głównego Urzędu Statystycznego wynika, iż w 2020 roku mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające od 0 do 9 pracowników) stanowiły aż 99,1 % wszystkich przedsiębiorstw zaliczanych do przemysłów kultury i kreatywnych (GUS, 2022). Największą część sektora w Polsce stanowią aktualnie podmioty z branży: reklamy (22,2%), sztuk wizualnych (21,5%) oraz sztuk audiowizualnych i multimediiów (20,4%). Zestawienie wydaje się być bardziej interesujące, gdy weźmiemy pod uwagę fakt, że przy produkcji jednej reklamy może pracować nawet kilkaset osób (Wojtas T., 2011., data dostępu : 12.02.2020), a przy filmie kilka tysięcy (Elementarz młodego kinomana, data dostępu : 12.02.2020). Łącząc to z danymi z raportu GUS z 2018 roku (GUS, 2018), mówiącymi o tym, że na ponad 100 tys. Przedsiębiorstw kreatywnych tylko 46 to organizacje zatrudniające 250 i więcej pracowników, nasuwa się wniosek, iż to najmniejsze przedsiębiorstwa, tworzą produkty, które, wydawać by się mogło, powinny być domeną dużych organizacji oraz, że działania w sektorze kreatywnym mają głównie charakter projektowy.

Dominujące wśród twórców samozatrudnienie ściśle wiąże się z nieregularnością. Przejawia się ona m.in. pracą w elastycznym systemie godzinowym, zawieraniem kontraktów krótkookresowych i skutkuje pracą opartą na wzorcach bulimicznych, brakiem stabilnych przychodów, niepewnością w zatrudnianiu oraz ryzykiem kariery zakończonej niepowodzeniem (Gill R., Prat A., 2008; Hesmondhalgh D., 2007; Towse R., 2011). Nieregularność w harmonogramie działań artysty świetnie zdaje się ilustrować



fragment wypowiedzi Jacka Dehnela zapytanego o rytm w jego codziennej pracy (Napiórska A., 2017, s.73-74) :

*„Najlepiej pisze mi się wieczorami i nocą, ale jeśli zbliżają się terminy, siadam do biurka rano i klepię w klawiaturę, aż zacznę zasypiać. Nie uznaję weekendów, dni świątecznych nie święcę. A poza wszystkim mój kalendarz jest bardzo nieregularny – jako freelancer nie tylko nie mam pracy etatowej od do, ale również przyjmuję rozmaite zaproszenia i zlecenia. Weźmy miniony miesiąc : jeden czterogodzinny wykład dla studentów szkoły pisania, trzy wywiady i do części z nich osobne sesje fotograficzne, kilka spotkań z grafikiem robiącym skład „Nowego Tajnego Detektywa”, sześciodniowy pobyt na festiwalu poetyckim w Stambule, dwa wręczenia nagród, oba powiązane ze spotkaniem autorskim, pięć innych spotkań autorskich, dwie premiery książek. Wszystko to związane jest z pracą. Nie wyobrażam sobie tego w jakichkolwiek regularnych ramach czasowych. Piszę więc i tłumaczę, kiedy akurat mam czas, często w podróży. Regularna praca to tylko wyjazdy do tak zwanych wrtitors’ residencies, co można przełożyć „jako domy pracy twórczej”(…). Tam odcięty od wszystkiego, faktycznie wprowadzam pewną regularność: wyznaczam sobie dniówkę i codziennie piluję tekst.”*

Charakterystyczna dla zawodu artysty jest również praca oparta na wzorcach bulimicznych (Gill R., Pratt A., 2008). Oznacza to występowanie okresów wysokiej intensywności poprzedzonych okresami bez pracy. Tymczasowość, będąca jedną z głównych cech działalności projektowej (red. Gołuchowski J., Spyra Z., 2014), może prowokować twórców do ponadprzeciętnego zaangażowania w pracę na czas danego przedsięwzięcia np. produkcji filmu, wydania płyty czy napisania książki, po czym następuje przerwa do czasu kolejnego zlecenia czy projektu. Dla przykładu, Katarzyna Bonda w okresie intensywnego pisania oddaje dziecko pod opiekę babci, twierdzi, że w tym czasie prawie się nie myje i nikogo nie wpuszcza do mieszkania, a spać kładzie się tylko dlatego, że pieką ją oczy. Gdy dzieło jest ukończone, wyznaje, że jej życie wraca do normy na kilka miesięcy, wówczas porządkuje i remontuje mieszkanie, które według niej wygląda jak po wojnie oraz staje się na ten czas wolnym człowiekiem (Napiórska A., 2017, s. 69-71). W tym miejscu zaznaczyć należy, iż Katarzyna Bonda jest uznaną pisarką odnoszącą liczne sukcesy i osiągającą stałe dochody ze sprzedaży swoich dzieł. Wśród twórców o mniejszym dorobku artystycznym, nie osiągającym przychodów z praw autorskich, sytuacja może się komplikować. Praca w krótkookresowych projektach, w których występują trudności z finansowaniem, może okazać się przyczyną

opóźnionych wynagrodzeń. Według badania „Freelancerzy w Polsce 2018” blisko 2/3 respondentów deklaruje problem związany z uzyskaniem płatności od klienta (Freelancing w Polsce 2018, data dostępu: 12.02.2020). Biorąc pod uwagę fakt, że znaczną część freelancerów stanowią przedstawiciele sektora kreatywnego, problem nieregularności przychodów w branży wydaje się być istotnym.

W literaturze znaleźć możemy opinie, że artyści posiadają zdolności umożliwiające osiągnięcie dużych korzyści o charakterze ekonomicznym (Bridgstock R., 2011), a rola osób prowadzących działalność na własny rachunek jest większa w napędzaniu rozwoju sektora kultury, niż w przypadku innych sektorów (Gołuchowski J., Spyra Z., 2014). Z drugiej strony dostępne są również dane, które mówią, iż zarobki artystów są mniejsze niż w pozostałych zawodach, jeśli wziąć pod uwagę wiek i długość nauki pracownika oraz, że wraz z upływem czasu, zarobki twórców rosną wolniej niż zarobki pracowników innych sektorów (Towse R., 2014). Medianę zarobków polskich artystów szacuje się na 2500zł netto, a najniższe wynagrodzenia dotyczą takich zawodów jak artysta burleski (mediana: 600zł netto), performer (mediana: 950 zł netto) czy twórca ludowy (mediana: 1100 zł netto) (SWPS i MKiDN, 2018). Może to oznaczać, że pomimo dużego potencjału, jaki tkwi w wytwarzaniu produktów i usług kreatywnych oraz kulturalnych, wynagrodzenia nie zawsze osiągają zadowalający poziom w porównaniu do innych gałęzi przemysłu. W środowiskach twórczych powszechnym stało się używanie stwierdzenia „będzie do portfolio” jako formy zapłaty. Oznacza to często zgodę twórcy na wykonanie dzieła lub udziału w projekcie w zamian za niematerialne korzyści jak prestiż, doświadczenie, wiedza o funkcjonowaniu rynku kreatywnego i sztuki, a także rozbudowa sieci społecznych, co wpisuje się w ukute przez Bourdieu określenie kapitału symbolicznego i społecznego (Kopeć K., 2018). Nieregularne i niskie przychody w sektorze, tymczasowość i niepewność, a także poruszane w literaturze problemy związane z brakami w systemie ubezpieczeń twórców (Ilczuk D. i in. 2015) stały się dla badaczy podstawą do wpisywania zawodu artysty w koncepcję prekariatu (Czakon W., 2015). Zaczęto nawet używać określenia „kreatywny prekariat” (de Peuter G., 2014) w kontekście sytuacji artystów na współczesnym rynku pracy.

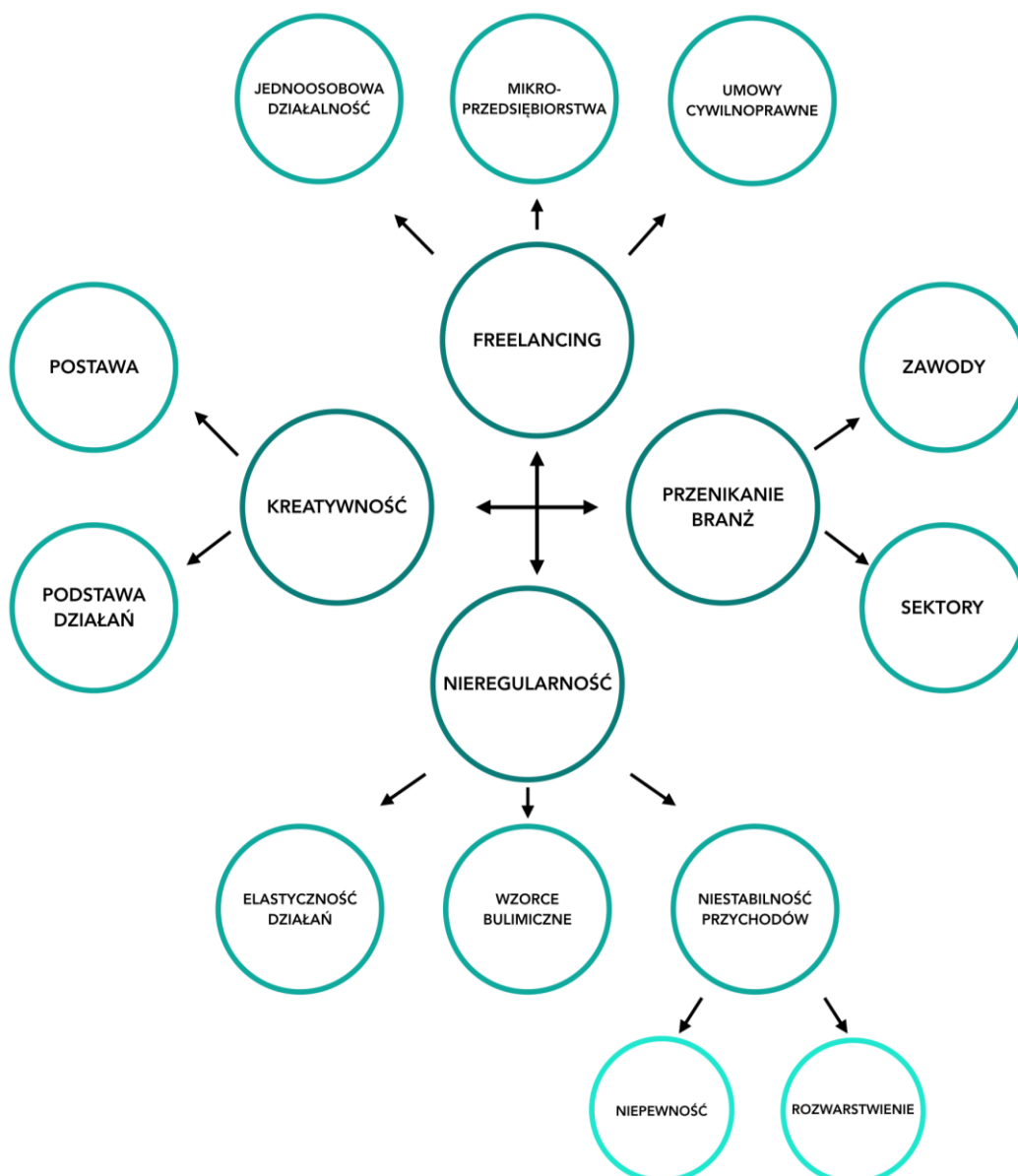
Trudne położenie polskich twórców doprowadziło do manifestacji artystów i ogłoszenia w maju 2012 roku „Dnia bez sztuki”, w który włączyło się około 100 polskich galerii i muzeów. Tego dnia, w geście solidarności z twórcami, zamknięto część instytucji kulturalnych i zorganizowano wiele spotkań, podczas których dyskutowano nad rozwiązaniami dotyczącymi regulacji w systemie ubezpieczeń społecznych. Akcję

obrazowały plakaty głoszące hasło: „Jestem artystą, ale to nie znaczy, że pracuję za darmo” (Pisklewicz A., 2012, data dostępu: 15.02.2020), co stało się wizytówką strajkujących twórców, a plakat znalazł się na okładce wydanej 3 lata później książki pt. „Czarna księga polskich artystów” ukazującej perspektywę współczesnych twórców, walkę o poprawę ich statusu, porównanie sytuacji w Polsce z innymi krajami oraz propozycje systemowych rozwiązań (Górna K. i in., 2015).

Niskie i niepewne wynagrodzenia, to jedna strona medalu, dotycząca części przedstawicieli sektora kreatywnego. Drugą stronę reprezentują osoby określane w literaturze jako supergwiazdy (Rosen, 1981). Osiągają one wysokie zarobki, jednocześnie dominując obszar, w którym działają. Spowodowane jest to według ekonomistów kultury globalizacją gustów konsumentów oraz kampaniami marketingowymi o światowej skali. Konsumenty wybierają produkty i usługi kreatywne w oparciu o przyjęte trendy i popularność supergwiazdy, często w celu zwrócenia na siebie uwagi, a nawet dzielą się z innymi konsumentami wrażeniami danych artystów o konkretnych produktach (Towse R., 2011). Występowanie sytuacji, w której „zwycięzca bierze wszystko” świadczy o rozwarstwieniu w zarobkach artystów. Szczególnie zauważalne jest to na rynku sztuk performatywnych i muzycznym, w których to popularne osoby, często celebryci, otrzymują najbardziej intratne zlecenia. Wynagrodzenia polskich aktorów, według prasy drukowanej i elektronicznej, mogą wahać się od około 2 tys. zł miesięcznie za pracę niepopularnego aktora w teatrze do kilkunastu tysięcy za dzień pracy gwiazdy na planie serialu (Knap Ł., data dostępu, 15.02.2020). Dodatkowo ci najbardziej popularni otrzymują zlecenia w reklamach, czym znacznie podwyższają zarobki i zwiększają dystans do mniej znanych twórców. Na rynku sztuk wizualnych różnice można zauważyć w sprzedaży dzieł, gdzie najdroższe prace największych artystów jak Gauguin, Cezanne czy Rothko sprzedawane są nawet za kilkaset milionów dolarów (Top 10 najdroższych dzieł, data dostępu: 15.02.2020). W tym miejscu należy zaznaczyć, iż artyści wizualni największą sławę często zyskują dopiero po śmierci i dopiero wówczas ich dzieła zyskują na wartości. Nie oznacza to jednak, że wszyscy żyjący artyści egzystują w ubóstwie. Dla przykładu prace niemieckiego abstrakcjonisty Gerharda Richtera sprzedawane są za kwoty od kilkunastu do kilkudziesięciu milionów dolarów (Rynek i Sztuka, 2015, data dostępu: 15.02.2020), a brytyjski awangardzista Damien Hirst, który jako pierwszy zaczął sprzedawać prace bezpośrednio na licytacjach, pomijając tym samym system galeryjny, potrafi sprzedać dzieło za 100 mln dolarów (Poraszka E., 2012, data dostępu: 15.02.2020). Porównując to z artystami sprzedającymi swoje prace za kilkadziesiąt

dolarów i nie mającymi zapewnionego minimum socjalnego, rozwarstwienie w zarobkach zdaje się nie tylko ilustrować charakterystyczną cechę sektora, ale również wskazywać na problem wymagający większej uwagi.

Wyżej opisane cechy przybliżają specyfikę i złożoność sektora. Podsumowując charakter tego rynku, można go zilustrować poniższym rysunkiem (patrz rys. 6)



Rysunek 6. Cechy sektora kreatywnego. Źródło: Opracowanie własne.

Próbując ująć niejednorodny charakter sektora na jednej ilustracji, wskazać można 4 główne cechy korelujące ze sobą w różnych obszarach. Kreatywność, która zdaje się być spoiwem rynku, jest z jednej strony twórczą postawą wykorzystywaną w codziennej pracy artysty, z drugiej zaś stanowi podstawę działań i postępu w całym procesie kreacji. Cecha ta ułatwia również ewolucję produktów i usług, co przyczynia się do rozprzestrzeniania ich na różne gałęzie sektora i napędza rozwój gospodarczy. Wiąże się to z kolejną cechą, jaką jest przenikanie się branż, czyli wykonywanie jednocześnie różnych zawodów w ramach sektora, a także podejmowanie pracy poza nim. Współczesny rynek sztuki i kultury stwarza możliwości wykonywania różnorodnych działań w ramach odmiennych projektów, jednak świadczy to również o nieregularności charakterystycznej dla tego typu działalności. Różnorodność obowiązków wywołuje potrzebę elastyczności w działaniu i otwartości na nowe wyzwania. Wiąże się także z pracą opartą na wzorcach bulimicznych, oznaczającymi dużą intensywność działań poprzedzoną okresami bez aktywności. Ma to ścisły związek z niestabilnością przychodów, która przejawia się niepewnymi zarobkami i trudną sytuacją socjalną z jednej strony, z drugiej zaś poprzez funkcjonowanie tzw. supergwiazd, czyli twórców popularnych, otrzymujących najbardziej intratne zlecenia. Ostatnią cechą charakteryzującą sektor jest forma prowadzenia i rozliczania działalności w sektorze. Dominująca część tego rynku to freelancerzy pracujący często w oparciu o umowę o dzieło lub zlecenie, prowadzący jednoosobową działalność gospodarczą lub pracujący w mikroprzedsiębiorstwach, zatrudnieni tam najczęściej w projektach, a także współpracujący z różnymi organizacjami.

## **2.5. Społeczno – gospodarcza rola artystów i sektora kreatywnego**

Pomimo wielu trudności wynikających z pracy w tym złożonym sektorze, chętnych do zajmowania się kulturą i sztuką nie brakuje. Każdego roku liczba osób chcących studiować na uczelni artystycznej w Polsce jest kilkakrotnie wyższa niż ostateczna liczba studentów, a najbardziej atrakcyjne kierunki, jak aktorstwo, cieszą się popularnością sięgającą nawet do kilkudziesięciu kandydatów na jedno miejsce. Dla przykładu, w 2019 roku na Wydział Aktorski w Łódzkiej Szkole Filmowej na jedno miejsce przypadło 36 chętnych (Puculek A. 2019, data dostępu: 20.02.2020), co wielokrotnie przewyższyło najpopularniejszą w tym roku wśród wszystkich nieartystycznych kierunków Orientalistykę (26 kandydatów na jedno miejsce). Warto zaznaczyć, iż w powyższym

zestawieniu znalazły się również takie kierunki jak Sztuki Nowoczesne - Design Now! (16 kandydatów na miejsce), czy Realizacja Obrazu Filmowego, Telewizyjnego i Fotografia (15,3 kandydata na miejsce)(„najbardziej oblegane kierunki”, data dostępu: 20.02.2020). Może to sugerować, iż marzenie o pracy w sektorze sztuki i kultury stanowi konkurencję dla chęci wykonywania mniej kreatywnych zawodów. Obecnie w Polsce funkcjonuje 19 państwowych uczelni artystycznych (Mapa szkolnictwa artystycznego, data dostępu: 20.02.2020), a dodając do tego możliwość kształcenia na uczelniach nieartystycznych i prywatnych, przygotować się do zawodu w branży kreatywnej można, wybierając studia z blisko stu różnych kierunków (otouczelnie.pl, data dostępu: 20.02.2020). Chcąc jednak oszacować całkowitą liczbę pracowników sektora, nie możemy polegać jedynie na danych dotyczących studentów. Pod uwagę należy wziąć również twórców nieposiadających wykształcenia kierunkowego. Główny Urząd Statystyczny szacował, że w 2020 roku w przemysłach kultury i kreatywnych w Polsce pracowało 242,5 tysięcy osób, co stanowiło 2,0% ogólnej liczby pracujących w przedsiębiorstwach niefinansowych (GUS, 2022). Należy wziąć pod uwagę fakt, iż dane te prawdopodobnie obejmują wszystkie osoby pracujące w sektorze i do twórców wliczają również pracowników zajmujących się stricte pracą administracyjną, co stanowczo utrudnia oszacowanie ile rzeczywiście z osób pracujących w sektorze wykonuje zawód artysty. I choć pojawiają się powoli badania mające na celu oszacowanie liczby artystów wykonujących stricte pracę kreatywną (SWPS i MKiDN, 2018), to wciąż brakuje opracowań uwzględniających pracowników wszystkich branż sektora, a także tych, którzy pracują bez umów i nie rozliczają swojej działalności.

I choć w istocie nie wiadomo jak duży jest sektor kreatywny, to ekonomiści kultury nie mają wątpliwości, iż rola pracy artystów ma niebagatelny wpływ na rozwój gospodarki. W uzasadnieniach badacze wskazują m.in. na wysoki udział sektora w gospodarce, dynamiczny rozwój przemysłów kreatywnych oraz wzrost eksportu produktów i usług pomimo barier takich jak kryzys gospodarczy (Throsby, 2010; Towse, 2011; Ilczuk, 2015). O istotnej dla gospodarki roli sektora świadczy też powstawanie takich terminów jak gospodarka kreatywna, gospodarka oparta na twórczości, czy kultyuryzacja gospodarki. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w 2000 roku sektor stanowił 7,3 % światowego PKB, przy czym prawie 43% udziału przypadało rynkowi amerykańskiemu. W 2003 roku udział sektora w Unii Europejskiej szacowano na 2,6 % PKB UE, a w 2010 już na 4,5 % PKB UE (Ilczuk, 2015). W 2008 roku udział

przemysłów kreatywnych w Polsce wynosił 2,5% wartości dodanej<sup>2</sup> (Głowacki J., 2013), dwa lata później 4%, a dekadę później 6,3% (Polski Instytut Ekonomiczny, 2020). Zauważalny wzrost widać również w eksporcie usług kreatywnych. W 2008 roku Polska znalazła się na 18 miejscu wśród największych eksporterów usług kreatywnych w Europie (UNCTAD, 2008), a w 2015 roku uplasowała się już na miejscu 8 z wynikiem 6,8 %, przewyższając tym samym średnią UE o 0,4 % (UNCTAD, 2018). Na szczególną uwagę zasługuje dynamicznie rozwijająca się branża gier video. Udział wartości polskiego rynku gier komputerowych w rynku światowym w 2012 roku 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). Aktualnie, polska branża gier video a dokładniej - gamedev (video game development), określana jest mianem dobra narodowego i eksportowego. W 2019 roku dochody ze sprzedaży w tej branży wyniosły ponad 2,1 mld złotych. Na polskim rynku w tym czasie działało ponad 440 firm, zatrudniających 9,7 tysiąca pracowników, a 96 % przychodów pochodziło właśnie z eksportu (PARP, 2020, data dostępu: 17.06.2022). Warto podkreślić, że światowy eksport dóbr i usług kreatywnych wzrastał nawet w czasie światowego kryzysu gospodarczego w 2008 roku. Podczas gdy odnotowywano spadek popytu w pozostałych branżach, rosło zainteresowanie kulturą i rozrywką poprzez odwiedzanie muzeów, słuchanie muzyki, czy oglądanie filmów (Ilczuk, 2015). Jak wynika z raportu OECD (2020, data dostępu: 3.07.2021) lockdown w czasie pandemii COVID - 19, choć znacząco utrudnił działanie instytucji kultury jak muzea, teatry, kina, to w znaczącym stopniu przyczynił się do wzrostu popularności digitalnych form sztuki i rozrywki (choćby zwiększony zakup gier video, czy częstsze korzystanie z platform takich jak Netflix i Spotify). Ponownie więc kryzys zwiększył zapotrzebowanie na rozrywkę i udział w kulturze. I choć sytuacja stała się niezwykle trudna dla całego społeczeństwa, to nie sposób nie zgodzić się z tezą, że intensywna działalność przemysłów kreatywnych w czasach kryzysu może przyczyniać się do zrównoważonej odbudowy gospodarki światowej (Ilczuk, 2015). Istotne jest jednak dostosowanie profilu sektora do wymagań „nowej normalności”.

---

<sup>2</sup> Wartość dodana brutto (gross value added – GVA) to wartość produktów (wyrobów i usług) wytworzona przez przedsiębiorstwa czy sektor, pomniejszona o zużycie pośrednie poniesione w związku z jej wytworzeniem. Wartość dodana brutto to miara bezpośrednio związana z produktem krajowym brutto (GVA + podatki – subsydia do produkcji = PKB)

Pomocne w odbudowie gospodarki po kryzysie wywołanym przez pandemię COVID-19 może okazać się wykorzystanie w sektorze kreatywnym zrównoważonego modelu „kreatywnej turystyki” oraz bazowanie na sztucznej inteligencji, internecie rzeczy, czy rozszerzonej rzeczywistości (OECD, 2020).

O równowadze pomiędzy rolą kultury a rozwojem gospodarczym Throsby dywagował już ponad dekadę temu, proponując model rozwoju „zrównoważonego kulturowo” (Throsby, 2010). Australijski badacz jest również twórcą określeń takich jak „wartość ekonomiczna” i „wartość kulturowa” zaznaczając jednocześnie ich ścisły związek i oddziaływanie na gospodarkę. I choć, jak twierdzi, korelacja ta bywa na ogół pozytywna, to istnieją przykłady ukazujące, iż bezwartościowe z punktu widzenia ekonomicznego dobra kultury, dzięki wysokiej wartości kulturowej, mogą osiągać bardzo wysoką cenę. Przykładem może być głośna w 2019 instalacja artystyczna autorstwa Maurizio Cattelaniego ukazująca banana przyklejonego taśmą do ściany, wycenionego na 120 tysięcy dolarów (Grochot A., 2019 data dostępu: 5.03.2020).

Warto przy tym wskazać, iż wytwarzanie i rozpowszechnianie dóbr kultury może wiązać się z większym ryzykiem, niż produkcja innych dóbr ekonomicznych (Grzelońska, 2016). Prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu ekonomicznego danego spektaklu, jest trudniejsze do oszacowania niż w przypadku popytu na określony model telewizora czy odkurzacza. Ponadto istnienie gospodarki mieszanej i podziału na dobra publiczne i prywatne może przyczyniać się do występowania zjawiska „jazdy na gapę”, oznaczającego korzystanie z dóbr bez uiszczenia opłat, powszechnego w przemysłach muzycznych, filmowych czy wydawniczych (Towse, 2011). Przykładem jest związane z rozwojem technologicznym udostępnianie dzieł w Internecie i traktowanie utworów prywatnych jak publiczne, czyli oglądanie filmów z nielegalnych źródeł czy pobieranie muzyki bez uiszczenia opłat. W Polsce kwestie praw autorskich reguluje ustawa z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych, a w przypadkach związanych z wzornictwem przemysłowym lub reklamą ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej. Trudno się jednak bronić przed naruszeniem własności intelektualnej twórców, dlatego na polskim rynku istnieje również fundacja „Legalna Kultura”, której misją jest promowanie uczciwego i lojalnego zachowania wobec artystów, a przykładem jej działań są np. spoty reklamowe wyświetlane w salach kinowych przed seansami (Legalna Kultura, data dostępu: 5.03.2020).

Warto także zaznaczyć, iż dobra kultury kwalifikuje się również jako dobra posiadające pozytywne efekty zewnętrzne, czyli dobra których rozwój jest społecznie



użyteczny bez względu na wielkość istniejącego na nie popytu. Przykładami takich pozytywnych efektów są między innymi wzrost dbałości o tożsamość narodową, regionalną czy lokalną, kreatywność, umiejętność obcowania z innymi i pożyteczne gospodarowanie czasem wolnym (Ilczuk, 2012, s.32). Gospodarka twórczości, która razem z gospodarką doznań uzupełnia gospodarkę opartą na wiedzy, wpływa na rozwój społeczeństwa poprzez m.in. działania związane z upowszechnianiem kultury takie jak wystawy, konkursy, przeglądy, warsztaty, czy tzw. community arts (.Gołuchowski J., Spyra Z., 2014). Niebagatelną rolę społeczną i gospodarczą pełnią również klastry kreatywne zrzeszające przedstawicieli różnych przemysłów kreatywnych, skoncentrowanych w ramach wspólnych działań rozwojowych dla danego regionu. Przykładami klastrów na świecie są Hollywood łączące największych producentów filmowych z lokalnymi partnerami, francuskie Imaginove integrujące firmy z przemysłu filmowego, gier komputerowych, animacji i multimediiów ze szkołami, uczelniami i jednostkami naukowo-badawczymi w regionie, czy Śląski Klaster Dizajnu spajający kulturę z innowacyjną przedsiębiorczością i nowoczesnymi technologiami (Szultka S., 2012).

Mówiąc o roli sektora kreatywnego, nie można zapomnieć o angażowaniu się twórców w sprawy istotne społecznie. Najbardziej znamienite przykłady marketingu społecznego<sup>3</sup> i kampanie poruszające najważniejsze problemy trapiące ludzkość są przecież w dużej mierze zasługą przedstawicieli przemysłów reklamy czy filmu. To sektor kreatywny, dzięki ogromnym możliwościom masowego dotarcia, nagłaśnia sprawy ważne społecznie, wpływając na zachowania ludzi i kształtując ich postawy. Aktorzy, wokaliści, dziennikarze, wykorzystując swoją popularność, zwracają uwagę na m.in. kryzys ekologiczny i ochronę środowiska, nierówności społeczne, przeciwdziałanie przemocy, promocję zdrowia, docierając do szerokiego grona i nierzadko wywierając nacisk na zmianę w mentalności społeczeństwa. Głośne w ostatnich latach „Me Too”, którego celem było zwrócenie uwagi na przemoc seksualną wobec kobiet, dzięki między innymi zaangażowaniu w akcję gwiazd z Hollywood, stało się ruchem społecznym poruszającym wiele środowisk na całym świecie, a także tematem kontrowersyjnym i

---

<sup>3</sup> za Dobek-Ostrowska, Wisznowski, 2001: „marketing społeczny: zespół technik informacyjnych i perswazyjnych stosowanych w przedsięwzięciach lub inicjatywach podejmowanych przez instytucje publiczne i obywateli, dotyczących ważnych problemów społecznych. Celem tych działań jest wywołanie określonych skutków w postaci zachowań i postaw, zgodnych z interesem ogółu społeczeństwa”

szeroko dyskutowanym (Khomami N., 2017, data dotępu: 10.03.2020). Kontrowersje może wzbudzać również działalność Jane Fondy, która od wielu lat angażuje się w sprawy związane z ochroną środowiska, będąc niejednokrotnie za to karana (Boni K. 2019, data dostępu: 10.03.2020) czy Bridget Bardot, której aktywna walka związana z ochroną zwierząt, odbierana jest jako przemoc psychiczna wobec ludzi i zarzucane są jej zachowania na tle rasistowskim (Alberge D. ,2019, dostęp: 10.03.2020). Do mniej kontrowersyjnych, aczkolwiek istotnych przykładów z polskiego podwórka zaliczyć można m.in. zaangażowanie Marcina Dorocińskiego w ochronę środowiska (Jak można zrobić coś takiego?, data dostępu: 10.03.2020) czy udział Jerzego Stuhra w kampanii „Wciąż jestem tym, kim byłem”, organizowanej przez Fundację Pomocy Dzieciom z Chorobą Nowotworową (Onkologiadzieca.pl, data dostępu: 10.03.2020). Do jednej z ważniejszych w ostatnim czasie inicjatyw w Polsce należy zaliczyć projekt #Hot16Challenge autorstwa rapera Karola Poziemskiego znanego pod pseudonimem „Solar”. Wiralowy charakter wyzwania okazał się nie tylko idealnym sposobem na oswojenie społeczeństwa z panującą pandemią, ale także zjednoczył ludzi i pozwolił na zebranie ponad 3,6 mln złotych na walkę z koronawirusem ([politykazdrowotna.com](http://politykazdrowotna.com), data dostępu: 16.06.2022).

Przykłady świadczące o niebagatelnej roli artystów i sektora kreatywnego, można by jeszcze długo mnożyć. Chcąc jednak podsumować ten aspekt, warto przytoczyć graf (rysunek 7) ukazujący obszary oddziaływania sektorów, zaprezentowany w raporcie dotyczącym klastrów w sektorach kreatywnych (Szultka S., 2012), który opracowano na podstawie European Competitiveness Report 2010:

Autorzy opracowania szeroko opisują każdy z powyższych aspektów, jako potencjał gospodarczy traktując bezpośredni udział sektorów kreatywnych w gospodarce w wymiarze ilościowym. Skupiają się m.in. na liczbie podmiotów, wartości eksportu czy wartości dodanej. Wpływ sektora kultury na innowacyjność gospodarki oznacza bezpośredni wkład w stymulowanie innowacyjności zarówno wewnątrz samego sektora, jak i w innych dziedzinach gospodarki. Procesy „rozlewania się” (spillover) opisane są natomiast przez autorów jako całościowy kształt korzyści czerpanych z dorobku sektora kreatywnego przez ich przedstawicieli oraz przez całą gospodarkę. Jakość życia i tożsamość kulturowa dotyczą z kolei wszelkich aspektów rozwoju społeczno-kulturowego. Autorzy wysnuwają tezę, iż działalność sektorów kreatywnych wpływa pozytywnie na jakość życia mieszkańców danego miejsca oraz wspiera ich tożsamość

kulturową oraz przekłada się na ogólny poziom satysfakcji życiowej (red. Szultka S., 2012).



Rysunek 7. Obszary oddziaływania sektorów kreatywnych. Źródło: Szultka, 2012

Jak wynika z przeglądu literatury, zawód artysty pełni niebagatelna rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym. Sektor kreatywny ma bowiem istotny udział w światowej gospodarce, a popyt na produkty artystów i uczestnictwo w kulturze nie maleje nawet w okresach kryzysu. Praca artystów generuje innowacyjność na wielu polach, a także napędza rozwój miast i regionów. Działalność artystyczna ma społecznie użyteczny charakter - kształtuje tożsamość narodową i świadomość kulturową społeczeństwa. Dzięki zaangażowaniu twórców w sprawy społeczne i sile masowej komunikacji, przedstawiciele sektora kreatywnego skutecznie poruszają nienagłaśniane wcześniej istotne problemy, wpływając niejednokrotnie na zmiany w zachowaniach i postawach odbiorców oraz budując wrażliwość społeczną. Znamienna dla podkreślenia wagi pracy artystów, jest anegdota dotycząca wypowiedzi Churchilla na chwilę przed wybuchem drugiej wojny światowej. Gdy ministrowie zaproponowali wygosparowanie środków na obronność kraju, ograniczając wydatki przeznaczone na kulturę, ówczesny premier stanowczo zareagował słowami: „Panowie, to o co my wobec tego będziemy walczyć?”. Sztuka i kultura pełnią niepodważalnie istotną rolę w życiu każdego człowieka. Dbanie o rozwój osób związanych zawodowo z tym obszarem, wydaje się zatem szczególnie ważne, ponieważ wiąże się nie tylko ze wsparciem tej

konkretnej grupy, ale przyczynia się do rozkwitu innych, nie związanych z kreatywnością obszarów i dziedzin.

## **2.6. Rozwój kompetencji artystów w sektorze kreatywnym**

Rozwój kompetencji artystów jest aktualnie jedną z najistotniejszych strategii sektora kreatywnego (Aishaa A.N., Sudirman I., Siswanto J., Andriani M., 2019). Jednocześnie brakuje opracowań, które holistycznie podchodziłyby do diagnozowania kluczowych kompetencji artystów pracujących w całym sektorze. Jak opisano w pierwszym rozdziale niniejszej rozprawy, tworzenie profili kompetencyjnych jest niezwykle istotnym etapem w projektowaniu systemów rozwojowych. Dotyczy to także organizacji sektora kreatywnego odpowiedzialnych za rozwój swoich pracowników, jak również twórców freelancerów, którzy, pracując najczęściej projektowo, nie mogą liczyć na organizacyjne wsparcie, tym samym samodzielnie dbając o rozwój własnych kompetencji. W niniejszym podrozdziale w pierwszej kolejności dokonano przeglądu literatury dotyczącego kompetencji pracowników sektora kreatywnego, by w drugiej części przeanalizować wiedzę dostępną w zakresie rozwoju artystów.

### **2.6.1. Przegląd badań dotyczący kompetencji artystów**

Choć temat kompetencji artystów nadal pozostaje niszowy, to odnotować należy, że w ostatnich latach podejmowany jest w dyskursie naukowym coraz częściej. Fakt ten szczególnie cieszy, biorąc pod uwagę rosnącą rolę społeczno-gospodarczą sektora kultury. Zanim jednak zaczęto debatować w środowisku naukowym o kompetencjach pracowników sektora kreatywnego, dyskusja toczyła się głównie wokół **cech twórczych** osobowości (m.in. Sternberg R.J., 1988, Zuckerman M., 1994 ; Nęcka E., 2012 ; Fazlagić J., 2015). I tak artystom przypisano np. otwartość określaną jako zbiór cech takich jak łatwość asymilowania, silna potrzeba nowości, niski poziom dogmatyzmu i tolerancja wobec treści dwuznacznych (Nęcka E., 2012). W literaturze mowa jest również o kreatywności utożsamianej z pomysłowością, tworzeniem nowych koncepcji, nieszablonowym rozwiązywaniem problemów, zdolnością do myślenia w kategoriach przeciwieństw, czy przełączania myślenia pomiędzy logicznym a abstrakcyjnym (m.in. Rhodes M. 1961 ; Taylor C., Koestler A. 1964 ; Sternberg R.J., 1988 ; Fazlagić, 2014). Interesująca zdaje się też teza mówiąca o tym, że osoby twórcze charakteryzują się wysokim poziomem inteligencji (Nęcka E., 2012, s.130). Jednak, jak twierdzi Nęcka, pozytywna korelacja między tymi dwiema cechami widoczna jest tylko do pewnego momentu. U osób o ilorazie inteligencji nieprzekraczającym 120 związek ten jest

wyraźnie zauważalny, natomiast u osób o ponadprzeciętnej inteligencji nie jest on już tak oczywisty. Wówczas poziom twórczości uzależniony jest od stylu poznawczego, osobowości czy motywacji (Nęcka E., 2012). Podobną cechą wskazywaną w literaturze jest ciekawość intelektualna twórców przejawiająca się ciekawością świata i radością odkrywania (Fazlagić J., 2014) oraz niezależność, która wiąże się z nonkonformistyczną postawą i nieuleganiem naciskowi (Nęcka E., 2015). Twórcy mogą wyznawać zatem niekonwencjonalne poglądy, o których otwarcie mówią (Barron, 1968), podważać istniejące normy i kwestionować wartości przyjęte w społeczeństwie, a także przejawiać szczególną skłonność do odrzucania autorytetów (Feist G.J., 1999; Nickerson R.S., 1999). Nęcka (2015) twierdzi również, iż osoby twórcze wykazują się wytrwałością, a Kaczmarek - Kurczak, Dąbrowska K (red.)(2014) stawia tezę, iż posiadają one cechy osobowościowe sprzyjające prowadzeniu własnej firmy. Zgodnie z podejściem przyjętym w niniejszej rozprawie, łączącym behawioralne i interpretatywne ujęcie kompetencji, można by (w zależności od kontekstu) wyżej opisane cechy potraktować jako kompetencje pracownicze zawodowych artystów (posiadane lub pożądane), czy jako składowe innych kompetencji, a następnie wykorzystać je przy tworzeniu profili kompetencyjnych poszczególnych organizacji. Tym niemniej, uznanie cech twórczych osobowości za kompetencje zawodowe profesjonalnych artystów wymaga głębszej eksploracji. Na tym etapie warto przede wszystkim przyjrzeć się dostępnej literaturze i sprawdzić, czy wymienione cechy mają odzwierciedlenie w zaproponowanych dotychczas listach kompetencji pracowników sektora kreatywnego.

Dostępne opracowania skupiają się głównie na diagnozie kompetencji istotnych dla poszczególnych branż. Dla przykładu Mietzner i Kamprath (2013, 2015), analizując dostępną literaturę i prowadząc wywiady z przedstawicielami branż głównie audiowizualnej i medialnej (por. Mietzner D., Kamprath M., 2013), doszli do wniosku, iż kompetencje pracowników sektora kreatywnego należy ująć w trzech następujących grupach:

1. Kompetencji profesjonalnych (*professional competencies*) - związanych ze specyfiką organizacji i stanowiska,
2. Kompetencji interpersonalnych (*personal-social competencies*) - zdolności komunikacyjnych i kooperacyjnych, które wykorzystywane są w pracy zespołowej,

3. Kompetencji metodologicznych (*methodological competencies*) - związanych ze zdolnościami do nauki i używania różnorodnych metod.

Opracowanie to, choć niewątpliwie rzuca ciekawe światło na opisywaną problematykę, nie obejmuje niestety swym zakresem wielu branż sektora kreatywnego, jak choćby branża mody, sztuki performatywne, sztuki piękne związane z malarstwem czy rzeźbą. Dlaczego? Proszę wyjaśnić. To pytanie do autorów.

Kolejnym przykładem diagnozy kompetencji bazującej na niewielkim wycinku sektora kreatywnego, jest badanie przeprowadzone na zlecenie Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej (ECORYS, 2017). Raport pt. „Bilans kompetencji sektora filmowego – między potrzebami branży a możliwościami edukacji” zawiera propozycje kompetencji i kwalifikacji dla 50 zawodów i specjalności z branży filmowej. W raporcie wyszczególniono kompetencje i kwalifikacje specyficzne dla poszczególnych zawodów oraz kompetencje i kwalifikacje wspólne dla całej branży, gdzie uwzględniono kompetencje osobiste (np. kreatywność, otwartość na zmiany, radzenie sobie ze stresem) oraz kompetencje interpersonalne (np. przestrzeganie zasad kultury i etyki, przestrzeganie zasad tajemnicy zawodowej, ponoszenie odpowiedzialności za podjęte działania).

Innym przykładem diagnozy kompetencji specyficznych dla wybranej branży są badania wokół kompetencji pożądanых wśród pracowników z branży rzemiosła bambusowego (Lee L.S. et al. , 2010). Autorzy wskazują, iż twórcy pracujący w tym specyficznym biznesie powinni posiadać kompetencje kulturowe, znać międzynarodowe trendy oraz wykazywać się umiejętnościami technicznymi.

Miejsce w dyskursie wypracowali sobie też badacze przyglądający się kompetencjom niezbędnym w szkolnictwie artystycznym. W tym obszarze znajdziemy propozycje kompetencji pożądanых wśród studentów (np. negocjacje, kreatywne myślenie, podejmowanie decyzji, samoświadomość, empatia) (Trisno B., Sary F.P., 2011), ale także tych istotnych dla pracowników szkół artystycznych (Li D., Sun L., 2016), do których zaliczyć należy m.in. kreatywne zarządzanie, umiejętności strategiczne czy umiejętności techniczne.

Warto zauważyć, iż w dyskursie mowa jest nie tylko o kompetencjach samych twórców, ale również o kompetencjach niezbędnych w zawodzie menedżera artystów (Pluszyńska A. 2013). Autorka wspomnianej publikacji, konfrontując opinie studentów kierunku Zarządzania Kulturą na Uniwersytecie Jagiellońskim ze zdaniem menedżerów

pracujących z artystami, wskazała, iż istotne w tym zawodzie są m.in. zdolność koordynacji, znajomość podstaw zarządzania, prawa w zakresie ochrony własności intelektualnej, czy znajomość specyfiki działań marketingowych, a także otwartość, wrażliwość na sztukę, kreatywność, czy wytrwałość. W tym momencie należałoby się zastanowić czy, lub w jakich sytuacjach, menedżera artysty można nazwać artystą i czy jego kompetencje pokrywają się z tymi, które charakterystyczne są dla twórczych profesji. Zagadnienie to wymaga dalszej eksploracji, podobnie jak dalszych badań wymaga zgłębienie tematu diagnozy kompetencji istotnych dla artystów pracujących w całym sektorze, a nie tylko w poszczególnych branżach. Taką próbę holistycznego ujęcia kompetencji podjęli badacze wykonujący analizę dziesięciu artykułów w obszarze diagnozowania kompetencji pracowników małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze kreatywnym (Aishaa A.N., et al., 2019). Zaproponowana przez nich lista 29 kompetencji pracowników kategoryzuje je w trzech grupach:

1. Kompetencje związanych z przedsiębiorczością (*entrepreneurial competencies*)
2. Kompetencje związanych z zarządzaniem (*managerial competencies*)
3. Kompetencje związanych z kontekstem sektora kreatywnego (*creative economy context competencies*)

Dokładną listę kompetencji przedstawia tabela nr. 6

Tabela 6  
Kompetencje w przemysłach kreatywnych

l.p.	Nazwa kompetencji	Nazwa grupy
1	Orientacja na cel	Kompetencje związane z przedsiębiorczością
2	Inicjatywność	
3	Poszukiwanie możliwości	
4	Pewność siebie	
5	Orientacja na uczenie się	
6	Elastyczność	
7	Zaangażowanie	

8	Konceptualne myślenie	
9	Analityczne myślenie	
10	Rozwiązywanie problemów	
11	Budowanie relacji	Kompetencje związane z zarządzaniem
12	Orientacja na klienta	
13	Interpersonalne rozumienie	
14	Przywództwo	
15	Praca zespołowa	
16	Podejmowanie decyzji	
17	Rozwiązywanie problemów	
18	Przedsiębiorczość	
19	Zarządzanie innowacją	
20	Zarządzanie projektami	
21	Zarządzanie wiedzą	
22	Zarządzanie zmianą	
23	Poczucie estetyki	Kompetencje związanych z kontekstem sektora kreatywnego
24	Kompetencje kulturowe	
25	Zdolności językowe	
26	Wiedza o produkcie	
27	Wiedza międzysektorowa	
28	Własność intelektualna	
29	Technologia	

*Źródło: Aishaa A.N., et al., 2019, tłum. własne autorki.*

Należy zauważyć, iż opracowanie to, ze względu na swój teoretyczny charakter, uwzględnia jedynie analizę dostępnych publikacji, które, jak wspomniano wyżej, bazują głównie na kompetencjach istotnych w poszczególnych branżach, pomijając tym samym całościowy kontekst sektora. Aż 6 z 10 analizowanych w artykule modeli kompetencyjnych dotyczy tylko i wyłącznie jednego konkretnego stanowiska. W pozostałych czterech, choć kontekst jest szerszy, to niektóre branże są pomijane lub



zastępowane tymi, które w istocie nie należą do sektora (np. edukacja artystyczną, branża kulinarna). Z analizy nie wynika również jednoznacznie, czy kompetencje dotyczą stricte artystów czy również pracowników administracyjnych oraz czy obejmują tylko perspektywę pracowników w organizacji, czy uwzględniają też artystów freelancerów.

Najbardziej kompleksowe podejście do kompetencji artystów znaleźć można w stosunkowo nowej publikacji „Competence Framework For Creative And Cultural Industries” (2021) Zapropnowana w nim lista kompetencji artystów jest rezultatem europejskiego projektu pn. "CreatEU - Entrepreneurship Up-skilling Education for Creatives” prowadzonego w ramach programu ERASMUS +. Istotny jest również fakt, iż badanie objęło zasięgiem 27 państw członkowskich UE oraz Wielką Brytanię i Serbię i uwzględniało większość branż sektora. Ponadto, badanymi artystami były zarówno osoby zatrudnione w organizacjach kreatywnych jak i samozatrudnione. Zapropnowaną przez ekspertów listę kluczowych kompetencji z krótkimi opisami kompetencji w sektorze kreatywnym prezentuje tabela nr 7

Tabela 7

Kompetencje kluczowe dla sektora kreatywnego. Kontekst europejski

L.p.	Grupa	Nazwa kompetencji	Syntetyczny opis kompetencji
1	Kluczowe	Kreatywność	Rozwijanie kreatywnych, innowacyjnych i znaczących pomysłów
2		Motywacja i wytrwałość	Koncentracja i nie poddawanie się
3		Nauka przez doświadczenie	Nauka przez działanie
4		Wizjonerstwo	Zdolność do wyobrażania przyszłości i wykorzystywanie wizji do przekuwania pomysłów w działania
5		Współpraca	Zdolność i chęć do pracy w zespole i łączenia z innymi
6		Inicjatywność	Podejmowanie wyzwań i realizowanie możliwości
7		Planowanie i zarządzanie	Zdolność do priorytyzowania, organizowania i realizowanie zadań
8		Ocenianie pomysłów	Rozpoznanie potencjału pomysłu do kreowania wartości dla siebie i innych
9		Szukanie możliwości	Zdolność do identyfikowania możliwości dla kreowanej wartości

10		Mobilizowanie zasobów	Gromadzenie i zarządzanie potrzebnymi zasobami
11	Dodatkowe	Wiedza z zakresu nowych technologii i digitalu	Umiejętności związane wykorzystaniem nowych technologii i form digitalnych
12		Networking	Umiejętność i wykorzystywanie networkingu w pracy

*Źródło: „Competence Framework For Creative And Cultural Industries”, 2021, tłum. własne.*

Powyższa lista kluczowych kompetencji artystów wydaje się być jak dotąd najbardziej holistycznym opracowaniem. Ponieważ publikacja ukazała się już po ukończeniu badań autorki niniejszej rozprawy, zaproponowana lista nie została uwzględniona w badaniach. Z pewnością mogłaby ona posłużyć jako inspiracja w tworzeniu listy kompetencji artystów powstałej w ramach rozprawy, jednak nie mogłaby w opinii autorki tych badań zastąpić. Lista będąca wynikiem części badań prowadzonych w ramach rozprawy uwzględnia bowiem kontekst pracy artystów na rynku polskim. Poprzez znaczenia nadane poszczególnym kompetencjom przez samych artystów, badanie pozwala osadzić temat w konkretnych realiach, pokazując tym samym fragment zastanej rzeczywistości. Co ciekawe, znaczna część kompetencji z powyższej tabeli została zidentyfikowana również przez respondentów badań niniejszej rozprawy, co zostanie opisane szerzej w dalszej części pracy.

### **2.6.2. Rozwój zawodowy artystów – przegląd badań.**

Do nielicznych publikacji dotyczących metod rozwoju artystów, zaliczyć można te o **motywowaniu** twórców. Badacze tego zagadnienie wskazują, że na motywację pracowników twórczych wpływają między innymi: dawanie wolności w realizacji zadań i celów, ograniczanie stresu, okazywanie zainteresowania i, co szczególnie ważne, korzystanie z zasobów ich motywacji wewnętrznej (Herzberg 1966 ; Amabile T. 1998 ; Fazlagić J. 2014). Herzberg (1966) uważa, że w momencie kiedy podstawowe potrzeby bytowe artystów są zaspokojone, gratyfikacje nie są już konieczne do wykonywania pracy twórczej. Może to oznaczać, że powyżej pewnego poziomu materialnego, motywacja zewnętrzna w postaci nagród traci na znaczeniu. Jest to istotna informacja dla osób odpowiedzialnych za tworzenie systemu motywacyjnego w sektorze kreatywnym. Podobnego zdania jest T. Fremmich Andressen (2009), który, oprócz nagród, dostrzegł dziesięć innych czynników motywujących twórczych pracowników do pracy kreatywnej.

Propozycja ta jest o tyle znacząca, że wskazuje jednocześnie pewne metody i działania organizacyjne przyczyniające się do rozwoju pracowników kreatywnych (rys. 8)



Rysunek 8. Czynniki motywujące w pracy kreatywnej. Źródło: Opracowanie własne na podstawie Fremmich Andressen, 2009

Według duńskiego autora, artystów bardziej niż nagrody finansowe motywują okazywanie uznania i docenienia poprzez praktykowanie pochwał i wyróżnień. Przykładem docenienia artystów na większą skalę są popularne nie tylko w branży, nagrody takie jak Oscary i Złote Palmy dla twórców filmowych, czy prestiżowe wśród muzyków Grammy. Jako przykład wspierania rozwoju artystów w organizacjach kreatywnych autor przytacza natomiast organizowanie działań wspierających aktualizację wiedzy z dziedziny interesującej pracownika, organizowanie podróży, dostarczanie czasopism branżowych. Zaznacza jednocześnie, iż organizacje niechętnie inwestują w rozwój pracowników ze względu, iż większość rynku stanowią małe przedsiębiorstwa i freelancerzy. Istotną rolę upatruje we **wsparciu przełożonego**, który powinien stwarzać artystom warunki, w których będą czuli się kochani i doceniani. Rodzaj wsparcia powinien być zindywidualizowany i okazywany w wyjątkowych okolicznościach, ponieważ zbyt częsta pomoc może być odebrana jako chęć stałej

kontroli. Zindywidualizowane powinny być również **wyzwania** stawiane twórczym pracownikom. Należy pamiętać o dostosowaniu ich do rodzaju i poziomu umiejętności artysty, tak, by nie okazały się nużące i mało ambitne lub nie wywołały nadmiernej presji. Z uwagi na złożony charakter pracy twórczej i trudności w określeniu oczekiwanego efektu końcowego dzieła, zamiast precyzowania dokładnie skonkretyzowanych celów organizacji, lepiej skupić się na określeniu kierunków działania, a dla lepszego pobudzania automotywacji u artystów, menedżerowie organizacji kreatywnych powinni skoncentrować się na przedyskutowaniu z twórcą ich celów indywidualnych. Według Andressena, otoczenie, czyli **fizyczne warunki**, w których pracuje twórca, może mieć wpływ na jakość wykonywanej przez niego pracy, jednak nie jest tak istotne w motywowaniu, jak chociażby stosowanie konstruktywnej i niekontrolującej oceny, która wpływa na poczucie własnej wartości twórcy, czy jak stwarzanie warunków dających poczucie wolności w tworzeniu i możliwości dyskusowania, co według autora powinno być zbieżne z wartościami i celami organizacji. W procesie **rekrutacji**, ważniejsze od umiejętności danego artysty mogą okazać się jego cechy charakteru, a dobieranie do projektów specjalistów różnych dziedzin lub osób nie posiadających umiejętności i doświadczenia pożądanego w danym zespole, może sprzyjać kreatywnemu rozwiązywaniu problemów i patrzeniu na sytuację z różnych perspektyw. Zatrudnianie pracowników wysoko wykwalifikowanych zaś może sprzyjać tworzeniu warunków zdrowej konkurencji. Ważnymi czynnikami motywacyjnymi są także **wsparcie organizacyjne i wizja przedsiębiorstwa**. Pomagają one twórcom zrozumieć wagę ich działań. Zasoby określane jako czas i finanse potrzebne do ukończenia danego dzieła mogą zarówno motywować jak i demotywować do pracy twórczej. Deadline motywuje w momencie, gdy koresponduje z indywidualnymi celami twórcy, w przeciwnym razie może wywołać presję i stres oraz negatywnie wpłynąć na kreatywność (por. Fremich Andressen, 2009).

Chociaż przytoczone opracowanie to nie dotyczy stricte metod rozwoju konkretnych kompetencji, to wskazuje na istotne czynniki, które mogą motywować artystów, do wykonywania swojej pracy. Warto zaznaczyć, iż w momencie powstania artykułu, temat kompetencji w sektorze kreatywnym nie był jeszcze poruszany, tym bardziej nie zajmowano się też metodami rozwoju kompetencji artystów. Przytoczone opracowanie pokazuje jednak pewien zbiór dobrych praktyk, które mogą być rekomendacją dla organizacji sektora kreatywnego.

Na metody rozwoju artystów wskazuje polskie badanie dotyczące podnoszenia kompetencji kadr kultury (Dziadzia, B. i in. 2015). Należy od razu zaznaczyć, że w raporcie (poza nielicznymi wskazaniem na kompetencje kluczowe jak wrażliwość, czy dobra organizacja pracy) nie przytoczono listy kompetencji. Mowa jest natomiast o optymalnych metodach rozwoju takich jak blended learning, szkolenia, czy konferencje, a także o kamieniach milowych w rozwoju takich jak np. studia wyższe, zaangażowanie w wolontariat, samodzielne realizowanie projektów. Raport, poza kilkoma metodami rozwoju pracowników stosowanymi przez polskie instytucje kultury, prezentuje również inhibitory i katalizatory procesu podnoszenia kompetencji. Autorzy zaznaczają, iż na korzystanie z różnych metod rozwoju wpływa m.in. aspekt finansowy, czasowy czy dostosowanie treści szkolenia do potrzeb grupy docelowej. Opracowanie to obejmuje swym zasięgiem jedynie instytucje kultury, nie rozróżniając pracowników artystycznych od administracyjnych. Nie uwzględnia też perspektywy osób pracujących w innych branżach sektora kreatywnego oraz artystów freelancerów.

Ciekawą propozycją dla twórców pracujących „na własny rachunek” może okazać się korzystanie z coachingu z elementami treningu prowadzonego w oparciu o model "Homo Creator" (Czarkowska L., 2014). Badania przeprowadzone w ramach projektu „Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych” wskazały, iż wykorzystanie modelu w działaniach rozwojowych może być pomocne w osiągnięciu równowagi pomiędzy myśleniem kreatywnym, a racjonalnym, harmonii w emocjach, odwagi w działaniu i szacunku w relacjach biznesowych. Innym przykładem modelu wspierającego proces rozwojowy taki jak coaching dla artystów może być model „LOVE”. Stanowi on propozycję uwzględnienia w oferowanym wsparciu aspektów takich jak słuchanie potrzeb artystów (listening), zachowanie otwartości umysłu i tolerancji na specyfikę pracy z twórcą (open-mindedness), podróżowanie z artystą do granic jego wyobraźni poprzez dobieranie kreatywnych metod, technik i przestrzeni w pracy (voyaging), a także wyrażanie uznania i docenianie twórcy w procesie rozwojowym (expressing recognition) (Kwiatkowska - Chylińska P., 2017).

Analizując dostępne publikacje, nie sposób nie zgodzić się ze stawianą wielokrotnie tezą, iż badania na temat rozwoju kompetencji zawodowych artystów są jeszcze w fazie raczkowania. Być może zatem warto przyjrzeć się także dokonaniom uczelni artystycznych na tym polu? To one przecież kształcą i przygotowują do zawodu rzesze młodych twórców. Jak pokazują badania prowadzone wśród absolwentów polskich uczelni artystycznych (Ilczuk D. i in. 2015, red. Bogacz-Wojtanowska E.,

2018), młodzi artyści nie czują, że zostali wyposażeni w kompetencje, które pozwoliłyby im odnaleźć się na kreatywnym rynku pracy. Diagnozują braki w takich obszarach jak przedsiębiorczość czy autoprezentacja, nie wiedzą jak nawiązywać relacje w branży i jak kontaktować się z potencjalnymi pracodawcami, brakuje im odwagi i podejmowania inicjatywy, co wydaje się być szczególnie istotne na rynku z tak nasyconą konkurencją. Analizując oferty uczelni artystycznych, dostrzec można pewne próby niwelowania luk kompetencyjnych młodych twórców. Przykładem jest australijski uniwersytet techniczny w Brisbane (Queensland University of Technology) proponujący kształcenie na kierunkach łączących rozwój twórczy artystów z umiejętnościami i praktyką biznesową (QUT, data dostępu: 18.03.2020). Starania w łączeniu tych umiejętności na polskich uczelniach podejmują nieliczne biura karier. Są to jednostki administracyjne świadczące wsparcie dla studentów w zakresie doradztwa zawodowego, coachingu i psychologii. Biura te, poza bieżącą działalnością, korzystając z dotacji programów Unii Europejskiej, od kilku lat organizują projekty mające na celu przygotowanie młodych twórców do pracy w sektorze kreatywnym. Przykładem jest krakowska ASP organizująca projekt "Profesjonalne Biuro Karier Rynku Kreatywnego Akademii Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie" realizowanego ze środków Programu Operacyjnego "Wiedza Edukacja Rozwój", którego celem jest prowadzenie doradztwa zawodowego z coachingiem dla studentów wszystkich kierunków, przeprowadzenie szeregu szkoleń na miarę szkoleń wspierających kompetencje twórców na rynku pracy, świadczenie doradztwa specjalistycznego w zakresie m.in. prawa i księgowości, a także organizacja spotkań z pracodawcami sektora kreatywnego (Profesjonalne Biuro Karier, data dostępu: 18.03.2020). Należy jednak pamiętać, iż realizacja uczelnianych projektów jest jeszcze młodym przedsięwzięciem i trudno mówić o wymiernych efektach. Jak wynika z raportu na temat kondycji polskiego rynku muzycznego, mimo iż zdecydowanie większość studiów (82%) prowadzonych na kierunkach muzycznych formalnie rozwija kompetencje biznesowe studentów, to realizacja tego kształcenia ma jeszcze często charakter powierzchowny (MKiDN, 2019). Tym niemniej, studia artystyczne, jak już wcześniej podkreślono, mogą stanowić kamień milowy w rozwoju kompetencji artystów.

Dla rozwoju artystów istotna jest również **jakość polityki kulturalnej** prowadzonej przez państwo. W zależności od celów strategicznych sprecyzowanych w danym kraju, ustalane są regulacje dotyczące finansowania działalności kulturalnych i kreatywnych, a realizuje się je m.in. poprzez ulgi i zwolnienia podatkowe w niektórych rodzajach działalności, czy przyznawanie subsydiów, grantów i dotacji (Towse R., 2011).

Wsparcie to daje artystom nie tylko możliwość tworzenia i realizacji przedsięwzięć artystycznych, ale może być również motorem rozwoju konkretnych kompetencji poprzez dotowanie szkoleń, rezydencji artystycznych i innych projektów rozwojowych. Poszukując informacji o możliwościach finansowania kreatywnych działań przez państwo polskie, warto dokładnie zapoznać się ze stroną internetową Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a także Narodowego Centrum Kultury, gdzie znajdują się bieżące informacje o programach stypendialnych i rozwojowych dla artystów oraz osób związanych z sektorem kultury i sztuki. Przykładem takiego programu jest realizowany od 2017 program pn. „Rozwój Sektorów Kreatywnych”, zaprojektowany w odpowiedzi na potrzeby polskich twórców-przedsiębiorców, którego celem jest zespolenie trzech istotnych obszarów: działalności artystycznej, prowadzenia działalności gospodarczej i promowania produktów kreatywnych za granicą ([www.sektorykreatywne.mkidn.gov.pl](http://www.sektorykreatywne.mkidn.gov.pl), data dostępu: 20.03.2020). Jest to pierwszy w naszym kraju program obejmujący zasięgiem branżę wychodzące poza sektor kultury i sztuki, uwzględniając np. dynamicznie rozwijający się rynek gier video. Również polskie samorządy wspierają rozwój artystów, proponując chociażby twórcom udział w konkursach o stypendium prezydenckie na działalność artystyczną.

Analiza literatury w zakresie rozwoju artystów w sektorze kreatywnym, a także tej dotyczącej specyfiki pracy w tymże sektorze, prowadzi do konstatacji, że organizacje kreatywne i przede wszystkim sami artyści potrzebują kompleksowego wsparcia w zakresie rozwoju swoich kluczowych kompetencji. Chociaż temat diagnozowania kompetencji pracowników artystycznych zyskuje ostatnio na popularności, a jego istotna rola została dostrzeżona i doceniona przez środowisko badaczy, to wciąż brakuje publikacji opisujących metody rozwoju tychże kompetencji. Zauważalną luką są badania holistycznie podchodzące do rozwoju artystów, uwzględniające nie tylko różnorodne branże, ale i opinie zarówno przedstawicieli organizacji sektora jak i artystów freelancerów, którzy przecież stanowią istotny odsetek rynku. W badaniach prowadzonych w ramach niniejszej rozprawy autorka podjęła próbę zniwelowania tej luki, diagnozując kompetencje kluczowe dla całego sektora oraz tworząc autorski zestaw map metod rozwoju tych kompetencji. Istotna była dla niej szeroka i zróżnicowana perspektywa, a także głęboka, jakościowa eksploracja. Zastosowaną metodologię prezentuje kolejny rozdział.

## Rozdział 3. Metodyka badań własnych

### 3.1. Podstawy ontologiczno-epistemologiczne badań własnych

Przegląd dostępnej literatury, doświadczenia zawodowe autorki oraz jej wieloletnia obserwacja mechanizmów funkcjonujących w sektorze kreatywnym stanowiły podstawę decyzji o eksploracji tematu rozwoju kluczowych kompetencji artystów. Zauważając lukę badawczą w obszarze zarządzania i praktyczną potrzebę zgłębiania tematu przez przedstawicieli sektora, przeprowadzenie badań autorka potraktowała nie tylko jako działanie zmierzające do wypełnienia luki badawczej w świecie nauki, ale także jako swoją misję. Chęć dogłębnej i wyczerpującej eksploracji zaowocowała złożonym i długotrwałym procesem badawczym uwzględniającym kilka technik zbierania informacji (zogniskowany wywiad grupowy, ankieta, opinie ekspertów, indywidualny wywiad pogłębiony).

Celem głównym rozprawy stało się więc

**określenie zbioru metod doskonalenia kluczowych kompetencji artystów zatrudnionych w organizacjach sektora kreatywnego i artystów freelancerów.**

Jako cele szczegółowe, autorka sprecyzowała :

1. Uporządkowanie, oraz poszerzenie dorobku naukowego w zakresie zarządzania kompetencjami artystów pracujących w sektorze kreatywnym.
2. Zdiagnozowanie i stworzenie listy kluczowych kompetencji artystów pracujących w sektorze kreatywnym.
3. Zidentyfikowanie i opisanie metod rozwoju kluczowych kompetencji pracowników sektora kreatywnego z podziałem na artystów etatowych oraz freelancerów.
4. Identyfikacja barier w stosowaniu metod rozwoju kompetencji pracowników sektora kreatywnego.

Procedura badawcza zastosowana przez autorkę miała charakter autorski. Składała się z dwóch faz:

1. Opracowania listy kluczowych kompetencji artystów pracujących w sektorze kreatywnym.
2. Określenia metod rozwoju kluczowych kompetencji stosowanych w organizacjach sektora kreatywnego oraz przez twórców freelancerów.

Opracowanie listy kompetencji artystów, a także ustalenie metod ich rozwoju jest działaniem skomplikowanym, wielowątkowym i wymagającym wieloparadygmatycznego podejścia (Multiple Paradigms) (Hatch M., Schultz M.J.,



1996). Majken Shultz i Mary Jo Hatch wskazują w swojej pracy, że krzyżowanie w badaniach społecznych przeciwstawnych paradygmatów (np. funkcjonalistycznego i interpretatywnego) może nieść twórcze korzyści dla pracy i przyczynić się do głębszej refleksji i bardziej wnikliwej analizy kultury organizacyjnej. Ł. Sułkowski pisze o hermeneutyce zarządzania i proponuje rozważenie eklektyzmu metodologicznego, czyli badania danego obszaru metodami zaczerpniętymi z różnych paradygmatów, lokując go „między skrajnie liberalnym anarchizmem metodologicznym, a jedynie tolerancyjnym epistemologicznie pluralizmem metodologicznym” (Sułkowski Ł.[w:] red. Czakon W., 2016, s. 36). Wspomniany przez niego eklektyzm wydaje się być podobny w założeniach do triangulacji metod czy stosowaniu badań mieszanych (mixed-methods), bowiem w istocie chodzi w nim o łączenie różnych procedur, technik i metod (zarówno ilościowych jak i jakościowych) w celu uzyskania bardziej kompleksowych wyników i pełniejszego przedstawienia opisywanego problemu (Glinka B., Czakon W., 2021 s.15-39). Łączenie różnych, czasem sprzecznych, metod może prowadzić do interesujących i wymagających dalszych eksploracji wniosków oraz pogłębić rozumienie badanego obszaru. Nawiązywanie zatem do odmiennych paradygmatów wydaje się być inspirujące szczególnie na początku badawczej drogi, jaką jest praca doktorska. Ponadto czerpanie z różnych nauk jak socjologia czy antropologia może nie tylko czynić pracę interdyscyplinarną, ale też prowadzić do głębszego poznania istoty nauki, a w związku z tym przyczynić się do znaczącego rozwoju młodej badaczki. Badania prowadzone w ramach niniejszej rozprawy, w nawiązaniu do koncepcji paradygmatów G. Burrella i G. Morgana (1979), mają charakter głównie interpretatywny, jednak w pewnym stopniu wykorzystują też mądrość płynącą z paradygmatu funkcjonalistycznego. Autorka pracy próbowała rozwikłać pragmatyczną kwestię sprecyzowania mapy metod rozwoju kluczowych kompetencji pracowników sektora kreatywnego, dzieląc przy tym jednocześnie głębokie przekonanie, iż zarówno kompetencje jak i metody ich rozwoju są kwestią subiektywną i pojmowanie ich może zależeć od interpretacji aktorów społecznych. Rezultaty niniejszych badań stanowią zatem opis wycinka rzeczywistości i, osadzone w konkretnym kontekście, mogą stać się użyteczne dla tychże aktorów. Wyjaśniają świat widziany oczami badanych, prawdziwy i subiektywny, ale też inspirujący i wartościowy w kontekście dalszych rozważań. Należy jednak pamiętać, że choć wyniki badań mogą stanowić bazę do kolejnych eksploracji, to błędem byłoby uogólnianie ich do całej populacji.

Eksploracyjny charakter badań oparty w dużej mierze na założeniach interpretacyjnych i metodach jakościowych skłonił autorkę do odejścia od formułowania hipotez, będących domeną badań ilościowych. W przyjętym procesie badawczym taki zabieg byłby błędem, świadczącym o nierozumiejącym podejściu do natury badań społecznych. Właściwym działaniem było sprecyzowanie w pierwszej kolejności istotnego problemu badawczego (Jemielniak D., 2012; Kociatkiewicz J., Kostera M., 2014). Tym, co szczególnie trapiło autorkę, było pytanie: jakimi metodami artyści rozwijają kluczowe kompetencje? Znalezienie odpowiedzi na tak postawiony problem badawczy stało się głównym celem rozważań. Rzetelne rozwikłanie problemu wymagało postawienia następujących szczegółowych **pytań badawczych**:

1. Jakie są kluczowe kompetencje artystów pracujących w sektorze kreatywnym?
2. Jakimi metodami rozwijane są kluczowe kompetencje artystów?
3. Jakie metody rozwoju kluczowych kompetencji stosują organizacje sektora kreatywnego?
4. Jakie metody rozwoju kluczowych kompetencji stosują artyści freelancerzy?
5. Czy istnieją różnice w stosowaniu metod rozwoju kompetencji w organizacjach sektora kreatywnego oraz przez artystów freelancerów?
6. Czy istnieją, a jeśli tak to jakie, bariery w stosowaniu metod rozwoju kompetencji artystów?

Znalezienie odpowiedzi na powyższe pytania okazało się złożonym procesem, wymagającym od autorki podejścia zaangażowanego i przede wszystkim rozumiejącego (Kociatkiewicz J., Kostera M., 2014).

### **3.2. Przebieg procesu badawczego**

Eksploracja metod rozwoju w sektorze kreatywnym wymagała na wstępie sprecyzowania listy kompetencji kluczowych, będących pewnego rodzaju uogólnieniem dla całej branży. Cały proces badawczy obejmował zatem dwa główne etapy, w których dochodzenie do prawdy odbyło się z wykorzystaniem łącznie czterech różnych technik zbierania informacji. Zastosowana procedura została zaprezentowana na poniższym grafie (patrz rysunek 9).



Rysunek 9. Schemat procedury badawczej przyjętej w rozprawie.

Źródło: Opracowanie własne.

Opisany proces odbiegał nieco od pierwotnie zaplanowanego, ponieważ w toku odkrywania nowych interesujących zjawisk, autorka podejmowała decyzje o zmianach i zastosowaniu w związku z nimi technik najbardziej adekwatnych. Po wstępnym etapie badań złożonym z analizy literatury i obserwacji autorki, podjęto decyzje o rozpoczęciu badań właściwych.

### 3.2.1. Etap 1 - Opracowanie listy kluczowych kompetencji artystów

Celem tego etapu było przede wszystkim znalezienie odpowiedzi na pytanie „Jakie kompetencje można uznać za kluczowe dla artystów pracujących w branży kreatywnej?”. Autorce zależało nie tylko na sprecyzowaniu zamkniętej listy najistotniejszych kompetencji, dążyła ona również do stworzenia profilu kompetencyjnego, uwzględniającego przykładowe wskaźniki behawioralne i będącego pewną bazą i rekomendacją dla organizacji sektora kreatywnego do tworzenia własnych profili uwzględniających kompetencje kluczowe dla danej branży, organizacji czy stanowiska. Opracowany profil stanowił również bazę do dalszej eksploracji i osiągnięcia głównego celu rozprawy jakim było znalezienie metod rozwoju kompetencji uznanych przez badanych na kluczowe dla artystów pracujących w sektorze kreatywnym.

### 3.2.1.1. Zogniskowany wywiad grupowy

Dążąc do sprecyzowania listy kluczowych kompetencji artystów, w pierwszej kolejności autorka zastosowała technikę zogniskowanego wywiadu grupowego (focus group interview, FGI). Zgodnie z definicją D.L. Morgana (1997), technika ta służy zebraniu pożądaných informacji w toku interakcji uczestników i dyskusji grupy moderowanej przez aktywnego badacza. Ponieważ **celem zastosowania tej techniki było utworzenie listy kompetencji istotnych w sektorze kreatywnym wraz z krótkimi ich opisami**, zdecydowano o zastosowaniu szczególnej odmiany badania fokusowego jaką jest sesja grupy kreatywnej (creativity focus group) (Lisek - Michalska J., 2013, s. 20). Forma ta wydawała się najbardziej adekwatna, ponieważ zakładała wspólne wypracowanie całościowej koncepcji przy wykorzystaniu twórczych technik warsztatowych korespondujących z umiejętnościami badanych. Badaczka, wykorzystując własne kompetencje wynikające z doświadczenia w pracy jako trener i coach, zaprojektowała autorską formę przebiegu badania, w której udział wzięło 11 artystów reprezentujących 12 z 13 branż uwzględnionych w brytyjskiej definicji sektora kreatywnego (DCMS, 1998). Liczba badanych odpowiadała zatem wymogom klasycznej formy badania fokusowego prezentowanym w literaturze i sugerującym tworzenie grup badawczych liczących od 6 do 12 osób (por. Babbie, E. 2004, Drapikowska B., Palczewska M., 2013, Lisek- Michalska J., 2013). Listę pozyskanych do tej części badania rozmówców prezentuje tabela nr 8.

Tabela 8

Badani biorący udział w zogniskowanym wywiadzie grupowym

Artysta	Branża	Freelancer	Etatowiec	Menedżer
A1	Reklama, sztuki performatywne	X	X	
A2	Architektura		X	X
A3	Rynek sztuki i antyków	X		
A4	Rzemiosło, rynek wydawniczy	X		
A5	Design, moda	X		X
A6	Film	X		X
A7	Gry wideo		X	
A8	Radio i telewizja		X	

Artysta	Branża	Freelancer	Etatowiec	Menedżer
A9	Muzyka		X	
A10	Sztuki performatywne	X	X	
A11	Moda	X	X	

*Źródło: Opracowanie własne.*

<p>*Freelancer – osoba współpracująca z kilkoma organizacjami kreatywnymi, pracująca w różnych projektach artystycznych na zasadach innych niż umowa o pracę, osoba prowadząca indywidualną działalność artystyczną</p> <p>*Etatowiec- osoba pracująca w jednej organizacji kreatywnej, lub współpracująca na stałe z jednym zespołem artystycznym/projektowym.</p> <p>*Menedżer – osoba pełniąca funkcje kierownicze w organizacjach kreatywnych lub projektach artystycznych. Osoba, mająca bezpośredni lub pośredni wpływ na rozwój współpracowników.</p>
--

Badanych łączyło wykonywanie twórczej pracy w obszarze sektora kreatywnego, a dzieliły doświadczenia związane z pracą w odmiennych branżach (czasem nawet w kilku różnych branżach jednocześnie (A1, A4, A5), staż pracy i charakter wykonywanej pracy (część osób miało doświadczenie jako freelancer, część pracowała na etacie w organizacji kreatywnej, część łączyło obie formy zatrudnienia). Troje badanych pełniło również funkcje kierownicze, mając wpływ na rozwój kompetencji współpracowników. Była to więc grupa względnie homogeniczna (Hoffman R. 1959), co sprzyjało poczuciu bezpieczeństwa i gotowości uczestników do wyrażania własnego zdania, a to z kolei pozytywnie przełożyło się na dynamikę dyskusji i twórczość uczestników. Do badania nie udało się pozyskać pracownika z branży oprogramowania. Argumenty odmowy, które słyszała badaczka, dotyczyły braku czasu na udział w badaniu i zwracały uwagę na brak identyfikacji z zawodem artysty.

Badanie fokusowe przyjęło formę jednorazowego warsztatu stacjonarnego i trwało 5 godzin. W pierwszej części artyści zostali poproszeni o stworzenie kolażu pod hasłem „Artysta idealny. Jakie cechy, wiedzę, umiejętności i postawy powinien posiadać?” (fotografie kolaży zawiera aneks nr 1 do niniejszej rozprawy). Zadanie to miało na celu wprowadzenie do tematu kompetencji, pobudzenie wyobraźni i sprowokowanie dyskusji. Każdy twórca przedstawiał grupie swój kolaż, interpretując i eksplikując swoją pracę. Kolaże przyjmowały formę abstrakcyjną (figury geometryczne, znaki graficzne), dosłowną (rysunki konkretnych postaci) i schematyczną (grafy, diagramy). Ponadto w

większości prezentacji (7/11) występował znak serca, nawiązujący do wrażliwości artysty i pasji tworzenia. Ćwiczenie to pozwoliło wskazać charakterystyczne określenia (np. „intuicja”, „najeżona pupa”, „ekstrawertyzm vs. introwertyzm”, „równowaga”), które w późniejszej części warsztatu stały się podstawą do określenia nazw kompetencji i ich krótkich opisów. W dalszej części warsztatu każdy z badanych, posługując się listą 125 kompetencji sprecyzowanych w literaturze przedmiotu, wybrał 40, które jego zdaniem są istotne w pracy w sektorze kreatywnym. Następnie dokonano wspólnej selekcji, wyłaniając tylko te kompetencje, które powtórzyły się u minimum siedmiu respondentów. Powstała na tym etapie listę przedyskutowano i podjęto decyzję o dodaniu jeszcze kilku istotnych cech. W ostatnim ćwiczeniu badani pracowali w mniejszych grupach, doprecyzowując wylosowane kompetencje i krótko je opisując. Zogniskowany wywiad grupowy zwieńczyła kolejna dyskusja uczestników i kolektywna decyzja o zakończeniu badania w momencie stworzenia listy i krótkich opisów 36 kompetencji istotnych dla artystów pracujących w sektorze kreatywnym. Finalna lista i nieznacznie zmodyfikowane opisy (badacze zależało na zachowaniu języka uczestników i wiernym odtworzeniu ich interpretacji) posłużyły autorce rozprawy do stworzenia kwestionariusza ankiety i sprawdzenia, które ze sprecyzowanych kompetencji mogą okazać się kluczowe dla pracowników tego sektora.

### **3.2.1.2. Badanie ankietowe**

Celem zastosowania w tej części procedury badawczej metody ilościowej (badanie ankietowe) podyktowane było **potrzebą weryfikacji na większej próbie wyników uzyskanych w poprzednim etapie**. Planowano sprawdzić, czy kompetencje sprecyzowane podczas zogniskowanego wywiadu grupowego pełnią istotną rolę w pracy twórców, a także dokonać rankingu i wyłonienia kompetencji najistotniejszych, będących w ówczesnym rozumieniu autorki kluczowymi dla branży (kwestionariusz ankiety zawiera aneks nr 2). Do udziału w badaniu zaproszono, podobnie jak w poprzednim etapie, artystów pracujących w 13 branżach sektora (zgodnie z brytyjską definicją), których głównym zajęciem zarobkowym jest zawód wykonywany w ramach pracy kreatywnej. Respondenci reprezentowali różne perspektywy (osoby samozatrudnione lub freelancerzy, osoby pracujące w jednej organizacji na etacie i osoby pełniące funkcje kierownicze, mające jednocześnie wpływ na rozwój współpracowników). Dobór próby był celowy i jednocześnie uznaniowy (wybór jednostek, które zdaniem autorki dostarczą pełnych i wiarygodnych informacji). Przy wyborze respondentów zastosowano metodę kuli śniegowej (nawiązanie kontaktu z osobami, które udzielą rekomendacji innym

jednostkom należącym do badanej populacji) (Rószkiewicz i in. 2013, s.183). Dobór taki uzasadniony jest faktem, iż środowisko artystów jest hermetyczne i trudno dostępne dla osób z zewnątrz. Brakuje również kompletnych baz danych obejmujących osoby pracujące w tym sektorze. Doświadczenia zawodowe autorki pozwoliły na wytypowanie osób będących „łącznikami” pomiędzy kolejnymi potencjalnymi badanymi. W celu zgromadzenia jak największej liczby odpowiedzi autorka skontaktowała się również z organizacjami zrzeszającymi twórców (m.in. Stowarzyszenie Polskich Artystów Teatru Filmu, Radia i Telewizji ZASP, Związek Polskich Artystów Plastyków ZPAP), a także nawiązywała bezpośredni kontakt z artystami będącymi członkami grup tematycznych w mediach społecznościowych (np. „kobiety filmu”) lub artystami udostępniającymi swój kontakt na stronach internetowych promujących twórczość artystyczną (np. behance.com).

Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części :

- a) Metryczki weryfikującej zawód, branżę, płeć, wiek, staż pracy, wykształcenie, funkcję kierowniczą, formę zatrudnienia,
- b) Zadania polegającego na zaznaczeniu na dziesięciostopniowej skali istotności każdej z 36 kompetencji,

Ankieta została umieszczona na platformie internetowej survio.com, a odpowiedzi zbierano od września do grudnia 2017. W efekcie otrzymano 329 ważnych kwestionariuszy. Analiza statystyczna tej części badania przybliżyła autorkę do opracowania listy istotnych kompetencji artystów, jednak wciąż nie rozwiązała problemu związanego z dokonaniem rankingu i wyszczególnieniem kompetencji kluczowych. Konieczne zatem było zastosowanie kolejnej techniki.

### **3.2.1.3. Opinie ekspertów**

Chociaż zebrane w poprzednich etapach dane pozwoliły ustalić, które kompetencje można uznać za najważniejsze, nie rozwiązywały one w pełni postawionego problemu. Kontekst kluczowości wciąż pozostał otwarty, w związku z czym nie było możliwości opracowania optymalnej listy zawierającej od 8-12 kompetencji (Whiddett S., Hollyforde S., 2003), która mogłaby posłużyć jako baza do poszukiwania metod rozwoju tych cech. Żeby zredukować powstałą wcześniej listę podjęto decyzję o zmodyfikowaniu obranej wcześniej definicji „kluczowych kompetencji”. Po zmianie, kompetencje kluczowe oznaczają według autorki nie tylko kompetencje najważniejsze, ale również „najbardziej charakterystyczne”, czyli wyróżniające się na tle innych sektorów „niekreatywnych” w rozumieniu literatury przedmiotu. W celu weryfikacji kompetencji i stworzenia krótszej

listy, autorka zainspirowała się elementami metody delfickiej (por. Matejun M., 2012. s.175) i poprosiła ekspertów o opinie i selekcję kompetencji najbardziej charakterystycznych dla branży kreatywnej (kwestionariusz dla ekspertów zawiera aneks nr 3). W doborze grupy ekspertów kierowano się zasadą specjalizacji. W badaniu wzięło udział siedmioro ekspertów. Zgodę na podanie nazwisk w rozprawie wyraziły następujące osoby :

1. Mgr Magda Chołyst - twórczyni pracowni Artist in Bloom, edukatorka, coach, projektantka procesów rozwojowych w sektorze kreatywnym.

2. Prof. nadzw. Dr hab. Tomasz Czapla - Doktor habilitowany w dziedzinie Nauk o Zarządzaniu. Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Specjalista w projektowaniu systemów i narzędzi HR dla organizacji ze szczególnym uwzględnieniem budowania i doskonalenia systemów kompetencyjnych.

3. Dr Lidia D. Czarkowska - Doktor Nauk Socjologicznych, psycholog, antropolog, wykładowca akademicki, konsultantka, trenerka, coach, mentor, superwizor. Współtwórczyni i wykonawczyni licznych projektów, m.in. „Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych, realizowanego przez Akademię Leona Koźmińskiego w 2013 roku.

4. Mgr Renata Makuszevska - Dyrektor personalny Polska Press Grupa. Coach, absolwentka MBA oraz podyplomowych studiów m.in. z zakresu: zarządzania zasobami ludzkimi, audytu personalnego, doradztwa zawodowego.

5. Dr Katarzyna Pilipczuk - Doktor Nauk Humanistycznych, wykładowca akademicki, doradca zawodowy, coach i dyrektor HR, menedżer, doradca biznesu. Specjalista w zakresie rozwoju kompetencji. Vice Prezes Zarządu Inner Mastering Institute.

6. Mgr Agnieszka Zawadzka - Jabłonowska - p.o. Dyrektora Centrum Coachingu i Mentoringu ALK. Psycholog pracy i organizacji, konsultantka, trener, coach, wykładowca akademicki z doświadczeniem m.in. w szkole projektowania School of Form.

Jeden z ekspertów poprosił o anonimowość. Wśród siedmiu zaproszonych ekspertów znaleźli się naukowcy oraz konsultanci i trenerzy, którzy jednocześnie byli specjalistami w zakresie rozwoju kompetencji i/lub mieli doświadczenie w pracy przy prowadzeniu procesów rozwojowych w sektorze kreatywnym. Niezależność opinii ekspertów pozwoliła na rzetelną i skuteczną selekcję, a w efekcie na ukończenie pierwszej fazy badań.



### 3.2.2. Etap 2 - Określenie metod rozwoju kluczowych kompetencji - indywidualne wywiady pogłębione

Ostatnia z wykorzystanych technik badawczych miała na celu **eksplorację metod rozwoju kompetencji** określonych we wcześniejszej fazie jako kluczowe. Początkowo planowano zastosować w tym miejscu kolejną ankietę i w ilościowy sposób sprawdzić, jakich metod używają organizacje sektora kreatywnego i freelancerzy. Analiza wcześniejszych etapów, obserwacja autorki wynikająca ze współpracy z pracownikami sektora i pojawienie się wątków pobocznych (np. złożony charakter pracy twórców poprzez pełnienie jednocześnie kilku ról, niekorzystanie w organizacjach kreatywnych z profili kompetencyjnych) skłoniło autorkę pracy do zmiany decyzji i przeprowadzenia w tym etapie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Technika ta, zgodnie z literaturą, pozwala w toku nieskrępowanej, często zbliżonej do naturalnej, chociaż kierowanej przez badacza rozmowy, uzyskać jak najpełniejsze informacje dotyczące interesującego zagadnienia (Czarniawska B., 2002). Indywidualne wywiady pogłębione przyjmują najczęściej postać nieustrukturyzowaną i niestandardyzowaną lub częściowo standaryzowaną i trwają minimum godzinę, a kluczowe w nich jest zdobycie zaufania rozmówców i zachęcanie do rozwijania wątków, które sami wskazują jako istotne (Glinka B., Czakon W. 2021). Autorce niniejszej rozprawy udało się przeprowadzić 11 wywiadów pogłębionych trwających od około 60 do około 180 minut i jeden krótszy wywiad dopełniający informacje uzyskane od jednej z badanych. Rozmówcy, podobnie jak w poprzednich etapach, reprezentowali różne zawody i funkcje i w momencie badania przedstawiali perspektywę osoby zatrudnionej w jednej organizacji, freelancera lub osoby odpowiedzialnej za rozwój pracowników w organizacji. Zróżnicowanie perspektyw badanych prezentuje tabela nr 9.

Tabela 9

Respondenci biorący udział w indywidualnych wywiadach pogłębionych

Osoba badana	rodzaj stanowiska						Rodzaj zatrudnienia	
	artysta	pracownik HR	zawód	branża	rodzaj organizacji	rozmiar przedsiębiorstwa*	freelancer	pracownik jednej organizacji
B1	x		architekt, projektant, rzeźbiarz	architektura, design, rzemiosło	Biuro architektoniczne	małe	x	x
B2	x		dyrektorka kreatywna, graficzka	reklama	agencja reklamowa	duże		x

B3	x		reżyserka, aktorka, choreografka, fotografka	sztuki performatywne, film, reklama, fotografia			x	
B4	x	x	dyrektor kreatywny	film, reklama	studio animacji	małe		x
B5		x	kierowniczka produkcji / producentka	film, muzyczna	producent filmów, teledysków	jednoosobowa działalność	x	
B6	x		Wykonawca, muzyk, aktor	muzyczna, sztuki performatywne			x	
B7	x	x	rapper, właściciel wytwórni muzycznej	muzyczna, wydawnicza	wydawnictwo muzyczne	małe		x
B8	x		reporterka	radio i TV	stacja telewizyjna	duże		x
B9	x	x	właściciel studia kreatywnego	sztuki wizualne, reklama,	studio kreatywne	małe		x
B10	x		redaktorka	wydawnicza	wydawnictwo książkowe	średnie		x
B11		x	HR Business Partnerka	gry video	producent gier komputerowych	duże		x
B12		x	specjalistka ds. rozwoju	radio i TV	stacja telewizyjna	duże		x

*Źródło: Opracowanie własne.*

\*Freelancer - osoba współpracująca z kilkoma organizacjami kreatywnymi, pracująca w różnych projektach artystycznych na zasadach innych niż umowa o pracę, osoba prowadząca indywidualną działalność artystyczną.  
\*pracownik jednej organizacji - osoba pracująca w jednej organizacji kreatywnej, lub współpracująca na stałe z jednym zespołem artystycznym/projektowym.  
\*Przedsiębiorstwo małe - zatrudniające od 10 do 50 pracowników w momencie badania  
\*Przedsiębiorstwo średnie - zatrudniające 50-250 pracowników w momencie badania  
\*Przedsiębiorstwo duże - zatrudniające powyżej 250 pracowników w momencie badania

Osoby biorące udział w badaniu reprezentowały różnorodne zawody, organizacje i branże wchodzące w skład sektora kreatywnego. Wśród badanych znalazły się osoby pracujące w jednej organizacji (8/12) i freelancerzy współpracujący z kilkoma przedsiębiorstwami jednocześnie (3/12). Jedna z osób (B1), chociaż była w trakcie badania pracownikiem etatowym, to jednocześnie wykonywała inną pracę artystyczną (niezwiązaną z głównym zawodem) w ramach pracy freelancerskiej. W tabeli ujęto ją zatem jako osobę zarówno pracującą w jednej organizacji jak i freelancera. Tabela podkreśla zaznaczaną niejednokrotnie w niniejszej rozprawie złożoność sektora i fakt przenikania się branż, stanowisk i funkcji. Osoby pracujące w tej branży mogą bowiem

nie tylko wykonywać różne zawody jednocześnie (B1, B3, B6), ale pełnią one funkcje zarówno kreatywne jak i kierownicze (B4, B7, B9). W powyższej prezentacji dostrzec można również, iż ta sama nazwa stanowiska, w odmiennych organizacjach niesie za sobą różne kompetencje (przykładowo, dyrektor kreatywny w agencji reklamowej nie odpowiada za rozwój współpracowników, natomiast osoba pełniąca to samo stanowisko w studiu animacji, jest jednocześnie odpowiedzialna za proces rekrutacji i ma realny wpływ na zarządzanie rozwojem artystów pracujących w organizacji). Ta konkluzja jest doskonałym potwierdzeniem tezy Levy-Leboyera (1997), zgodnie z którą opisy stanowisk i funkcji różnią się od siebie w zależności od organizacji i w związku z tym konieczne może okazać się zastosowanie interpretatywnego podejścia do tematu rozwoju kompetencji, o którym pisał Sandberg (2002).

Wywiady były częściowo standaryzowane i wykorzystywały przygotowany wcześniej scenariusz (aneks nr 4) z głównymi zagadnieniami zawierającymi w szczególności krótki opis kompetencji, który był podstawą rozmowy. Lista i opis kompetencji z przykładami potencjalnych wskaźników behawioralnych zostały uczestnikom badania przesłane drogą mailową przed rozmową (aneks nr 5). Pozwoliło to na oswojenie się z tematem rozmowy, przygotowanie wstępnych notatek i lepsze zrozumienie problemu, co przełożyło się na zyskanie zaufania do badaczki oraz swobodną i szczerą rozmowę, a także zwróciło uwagę na nowe, nieprzewidziane dotąd wątki. Uzyskany w tej części materiał autorka poddała samodzielnej transkrypcji, a następnie wykonała tzw. „kodowanie hybrydowe” (Glinka B, Czakon W. 2021), w którym główną funkcję przypisała kodom dedukcyjnym (przygotowanym wcześniej na podstawie pytań badawczych), uzupełniając je kodami indukcyjnymi (wyłaniającym się z terenu). Schemat zastosowanego kodowania obrazuje tabela nr 10.

Tabela 10  
Schemat kodowania danych z wywiadów

Tekst	Metoda	Kompetencja	Bariery	Kod opisowy	Kod in vivo	Obserwacje	Noty
<i>Fragment tekstu</i>	Wskazana metoda rozwoju ogólnych lub konkretnych kompetencji	Wskazana kompetencja rozwijaną daną metodą	Blokady w stosowaniu metody	Kod niezwiązany z pytaniem badawczym - uzupełniający	Dosłowne sformułowanie badanego stanowiące kod	Obserwacja badacza dotyczące zachowań, mimiki, emocji rozmówcy	Uwagi pojawiające się trakcie analizy

*Źródło: Opracowanie własne.*

Autorka przyjęła sposób kodowania określany w literaturze jako „zdarzenie po zdarzeniu” (Glinka B, Czakon W., 2021 s.132). Identyfikowała w wypowiedziach badanych logicznie powiązane wątki, którym przypisywała określone kody. Wywiady prowadzono do momentu osiągnięcia tzw. nasycenia teoretycznego wyrażonego w dublowaniu informacji (Charmaz, 2009).

Analiza tego etapu, w połączeniu z poprzednimi metodami, pozwoliła autorce pracy na realizację celu badawczego i udzielenie odpowiedzi na postawione na wstępie pracy pytania. Należy również dodać, iż w analizie poszczególnych etapów badania, autorka posiłkowała się niestandardyzowaną i niekontrolowaną (Konecki, Chomczyński, 2011), a także jawną obserwacją uczestniczącą (Bauman T, 2002). Charakter aktywności zawodowej autorki rozprawy (prowadzenie procesów rozwojowych w sektorze kreatywnym) umożliwił badaczce prowadzenie obserwacji i notowania spostrzeżeń podczas codziennej praktyki. Obserwacja prowadzona była równoległe do całej procedury badawczej. Autorka wykorzystywała okazje współpracy z przedstawicielami sektora kreatywnego (np. prowadzenie warsztatów i szkoleń w organizacjach sektora kreatywnego, prowadzenie indywidualnych procesów artcoachingowych, udział w konferencjach branżowych) do gromadzenia dodatkowych informacji pogłębiających analizowany w rozprawie problem badawczy. Istotnych danych dostarczały badaczce przede wszystkim swobodne rozmowy prowadzone z artystami oraz trenerami i coachami w przerwach od pracy i dygresje pojawiające się podczas procesów rozwojowych. Obserwacja jako technika zbierania danych wiąże się ze skrupulatnym i systematycznym prowadzeniem notatek oraz dokumentacji w postaci np. zdjęć (Glinka B., Czakon W., 2021). Łączenie aktywności zawodowej autorki z bieżącym notowaniem obserwacji okazało się bardzo trudnym zadaniem (przede wszystkim ze względu na charakter wykonywanej pracy) i nierzadko wiązało się koniecznością notowania po czasie i za pomocą przywołanych wspomnień, co mogło skutkować ułomnym odzwierciedleniem obserwowanej rzeczywistości (Glinka B., Czakon W., 2021, s.99). Należy jednak w tym miejscu podkreślić, iż współpracownicy autorki wiedzieli, że prowadzi ona badania w ramach niniejszej rozprawy i wyrazili zgodę na uwzględnienie ich opinii w sporządzanych notatkach (wzór karty obserwacji zawiera aneks nr 6) Niektóre osoby, z którymi autorka zetknęła się na swojej drodze zawodowej, były również zapraszane przez badaczkę do uczestnictwa w poszczególnych etapach badań w roli respondenta lub eksperta. Można więc uznać, iż nieustrukturyzowana obserwacja prowadziła w

niektórych przypadkach do ustrukturyzowanej techniki badawczej takiej jak np. zogniskowany wywiad grupowy. Mając świadomość pułapek i ograniczeń prowadzonej obserwacji, badaczka zdecydowała o minimalnym wykorzystaniu tej techniki w analizowaniu wyników. Nieznaczne wpływy obserwacji uczestniczącej, zauważyć można w zaproponowanym w ostatnim rozdziale zbiorze map rozwoju kompetencji artystów w postaci metod „zaczepionych z praktyki trenerskiej”. Wynik ten należy jednak traktować jako dodatek do eksploracji badanego fragmentu rzeczywistości.

Wykorzystanie w zastosowanej procedurze badawczej kilku odmiennych technik, pozwoliło nie tylko zgłębić badany obszar, ale też zauważyć i zaproponować tematy dalszej eksploracji. Ograniczenia i trudności, które niosło za sobą przyjęcie tak złożonego procesu badawczego, opisano szerzej w końcowej części rozprawy.

## **Rozdział 4. Kluczowe kompetencje artystów pracujących w świetle badań własnych**

„Przestań obawiać się doskonałości i tak nigdy jej nie osiągniesz.”

Salvador Dali

Sprecyzowanie listy kluczowych kompetencji twórców okazało się procesem złożonym i wymagało wykorzystania kilku technik badawczych. Dostępne w literaturze nieliczne opracowania mówiące o cechach osobowości twórców (m.in Amabile, Nęcka, Fazlagić) i kompetencjach potrzebnych w kreatywnych zawodach (Lee et al., 2010; Mietzner D. Kamprath M., 2013, 2015), chociaż prezentowały cechy istotne w różnych zawodach lub ogółem, nie obejmowały w momencie badania zróżnicowanej perspektywy przedstawicieli całego sektora (w tym osób pracujących na etacie i freelancerów). Autorce niniejszej rozprawy zależało nie tylko na uwzględnieniu opinii artystów prezentujących różnorodne zawody i stanowiska, ale chciała ona także wyszczególnić te kompetencje, które są charakterystyczne dla sektora kreatywnego, inaczej mówiąc, te które odróżniają zawody artystyczne od nieartystycznych. Uznała, iż kompetencjami kluczowymi są te, które są zarówno najważniejsze w pracy kreatywnej, jak i najbardziej charakterystyczne, czyli odróżniające je od zawodów niekreatywnych. Ustalenie skończonej listy kluczowych kompetencji wymagało 3 poniższych kroków:

1. Sprecyzowania kompetencji istotnych w sektorze kreatywnym,
2. Wyłonienia kompetencji najważniejszych w opinii pracowników sektora kreatywnego,
3. Wyłonienia kompetencji najbardziej charakterystycznych spośród kompetencji najważniejszych.

Niniejszy rozdział zawiera analizę, syntezę i wnioski płynące z poszczególnych etapów prac badawczych.

### **4.1. Kompetencje artystów w sektorze kreatywnym – wyniki zogniskowanego wywiadu grupowego**

Sprecyzowanie jednej skończonej listy kompetencji istotnych w pracy artysty jest wyzwaniem trudnym, o ile nie niemożliwym. Podczas pierwszego etapu badań - zogniskowanego wywiadu grupowego w formie kreatywnego warsztatu - zderzyły się ze sobą opinie na ten temat różnych osobowości ze świata sztuki. Każdy z badanych miał

inne doświadczenie zawodowe, reprezentował inną branżę, inaczej rozumiał otaczającą go rzeczywistość i inaczej o niej mówił. Dla przykładu, designer tworzący od 9-ciu lat własną markę i mający doświadczenie we współpracy z różnymi branżami (A5) uważał, iż artysta w swojej pracy powinien kierować się w dużej mierze intuicją. Muzyk (A9) pracujący zaś od 30-tu lat na uczelni artystycznej był zdania, iż to doświadczenie i warsztat decydują o kluczowych kompetencjach twórców. Obaj artyści, choć różnili się w poglądach, doświadczeniu, stylu pracy, osobowościach, zgodni byli co do zdania, iż artysta powinien w swoim zawodzie być zarówno ekstrawertykiem, jak i introwertykiem, co oznacza połączenie i równoważenie intuicji i rozumu. Powyższe cechy były istotne również dla pozostałych uczestników badania fikusowego. Jedna z uczestniczek (A2) stwierdziła, iż:

*„Intuicja prowadzi artystę przez wszystkie strefy i biegnie w kierunku, gdzie artysta powinien zdobywać kompetencje (...). Wszystko wychodzi z połączenia dwóch półkul mózgowych, racjonalizmu i intuicji.”*

Ponadto, uczestnicy, opisując kompetentnego artystę idealnego, już od początku warsztatu precyzowali również określenia takie jak „dobry rzemieślnik”(A7), „biznesmen” (A4), „dający szczerzy owoc” (A1), „mający najeżoną pupę” (A10). Mówiąc o umiejętnościach, jakie powinien posiadać, wyszczególniali m.in. *odwagę* (A1,A7,A11), *wyrażanie siebie* (A6), *ciągły rozwój i poszerzanie horyzontów* (A2,A3,A7, A11), *zadziwianie się i ciekawość świata* (A1), *skracanie i poszerzanie czasu* (A4), *czy myślenie metodyczne łączone z intuicją* (A2). Precyzując postawy, wyszczególniali *wrażliwość* (A10, A11), *elastyczność* (A7, A10, A11), *otwartość* (A7, A9, A10), *szczerowość* (A1, A4) czy *niezależność* (A6). Pojawiło się również stwierdzenie, iż „artysta idealny nie istnieje, podobnie jak nie ma idealnego ekonomisty” (A8). Przedstawicielka jednej ze stacji telewizyjnych spuentowała swoją wypowiedź, iż artysta powinien być po prostu dobrym człowiekiem.

Pięciogodzinna dyskusja zaowocowała stworzeniem listy 36 kompetencji, które według uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego, pełnią istotną rolę w pracy artysty. Kompetencje, które zgodnie z definicją przyjętą w pracy, są nie tylko składowymi cech, umiejętności, czy postaw artystów, ale również są tym, co aktorzy społeczni za

kompetencje uznają, zawarte zostały w poniższej tabeli nr 11. W tabeli uwzględniono również krótkie definicje zaproponowane przez badanych.

Tabela 11  
Kompetencje istotne w sektorze kreatywnym w opini uczestników  
zogniskowanego wywiadu grupowego

L.p	Nazwa kompetencji	Definicja zaproponowana przez badanych
1	Aktywne słuchanie	Umiejętność słuchania z jednoczesnym podążaniem za tokiem myślenia osoby mówiącej, z otwartością na zrozumienie jej wypowiedzi, potwierdzana mimiką i gestykulacją, umiejętność słuchania „między wierszami”, przefiltrowywanie informacji.
2	Asertywność	Umiejętność zachowania równowagi pomiędzy postawą pasywną a agresywną w relacjach z innymi. Bezpośrednie i stanowcze wyrażanie swoich uczuć, opinii, z zachowaniem szacunku do uczuć i opinii odbiorcy.
3	Automotywacja	Umiejętność znalezienia i stosowania elementów pobudzających do działania.
4	Brak uprzedzeń	Brak jednokierunkowych scenariuszy życiowych.
5	Budowanie relacji	Umiejętność nawiązywania, podtrzymywania, rozwijania i kształtowania stosunków międzyludzkich.
6	Dostrzeganie problemów	Umiejętność krytycznej oceny sytuacji i dostrzeżenie zagrożeń i ich konsekwencji.
7	Elastyczność	Umiejętność dostrojenia się do danej sytuacji, zdolność do akceptacji kompromisów.
8	Empatia	Umiejętność wczucia się w sytuację danej osoby i próba jej zrozumienia.
9	Indywidualizm	Świadomość własnej wrażliwości oraz swojej wyjątkowości i kierowanie się tym w pracy. Podążanie za własnym ego w sensie pozytywnym.



10	Inicjatywność	Umiejętność wyznaczania nowych dróg i rozwiązań, dawanie iskry, działania podejmowane w stosunku do siebie oraz innych.
11	Innowacyjność	Umiejętność odnajdywania innych i nowych bądź udoskonalenia istniejących procesów, proponowanie rozwiązań „out of the box”.
12	Intuicyjne podejmowanie decyzji	Pozarozumowe, pozaracjonalne, pozaświadome podejmowanie decyzji, akceptacja i umiejętność korzystania z szóstego zmysłu.
13	Komunikatywność	Otwartość na innych, umiejętność słuchania, formułowania myśli i chęć nawiązywania kontaktów.
14	Konceptualne myślenie	Ukierunkowanie swojego myślenia tak, aby dążyć do konkretnego efektu lub powstania czegoś materialnego lub niematerialnego. Nieabstrakcyjne myślenie.
15	Kreatywność	Brak funkcjonowania w schemacie i posługiwanie się wyobraźnią, tworzenie nowych połączeń idei, poza schematyczne myślenie.
16	Odwaga	Przekraczanie barier, schematów, konwencji, przekonań. Gotowość na krytykę, ocenę. Przełamywanie schematów. Bezkompromisowość, podejmowanie ryzyka.
17	Poczucie estetyki	Wycucie smaku, umiejętność dobierania elementów, które ze sobą współgrają, cecha indywidualna, poleganie na swoich zmysłach, poczucie piękna.
18	Podejmowanie decyzji	Umiejętność konkretnego sprecyzowania, do czego się dąży i przełożenie tego na działanie, bycie świadomym i konkretnym w swoim wyborze.
19	Praca zespołowa	Umiejętność współpracy w grupie, komunikacja z innymi członkami zespołu/projektu.
20	Radość z pracy	Entuzjazm z wykonywania zawodu, chętnie podejmowanie działań, radość z drogi prowadzącej do realizacji celu.
21	Radzenie (sobie) z odrzuceniem	Niebranie porażek zawodowych jako porażki osobistej. Zrozumienie swoich emocji, które pojawiają się przy odrzuceniu, odporność psychiczna.
22	Rozwój zawodowy	Ciągłe doskonalenie, udoskonalanie warsztatu, odwaga i otwartość na nowości, wyznaczanie sobie celów, poszerzenie kontaktów i horyzontów.
23	Samodoskonalenie	Ciągła chęć nauki, dostrzeżenie potencjału zasobów i braków oraz uzupełnianie tych braków.

24	Samodyscyplina	Umiejętność organizowania sobie czasu, wytrwałość w postanowieniach, konsekwencja w działaniu.
25	Samodzielność	Umiejętność przejęcia odpowiedzialności za siebie, przekonanie o słuszności swoich decyzji, zdolność samodzielnej realizacji celów, bez pomocy innych.
26	Satysfakcja z pracy	Poczucie sensu wykonanej pracy, radość z efektu pracy.
27	Szacunek do siebie	Świadomość własnej wartości, asertywności. Dbanie o siebie i własne „ja”. Trzymanie się własnych wyborów. Dostrzeganie własnych potrzeb i dbanie o realizację. Lubienie się, docenianie siebie.
28	Świadomość mechanizmów rynku	Znajomość sektora kreatywnego i podążanie za zmiennością trendów w branży.
29	Uczciwość	Kierowanie się wartościami i etyką zawodową. Postępowanie w zgodzie z normami przyjętymi w społeczeństwie. Nie działanie na szkodę innych.
30	Uważność	Obecność, obserwacja rzeczywistości, aktywna uwaga, bycie „tu i teraz”.
31	Warsztat	Uprawianie rzemiosła, posługiwanie się narzędziami potrzebnymi do wytworzenia „sztuki”. Suma zdobytego wykształcenia i samokształcenia, suma informacji, doświadczeń, dotyczącego danego pola pracy.
32	Wiara we własne możliwości	Świadomość własnych możliwości i umiejętności oraz podążanie w zgodzie z nimi do zamierzonego celu
33	Wiedza zawodowa	Suma informacji, doświadczeń, dotyczącego danego pola pracy, aktualizowanie wiedzy. Efekt zdobytego wykształcenia i samokształcenia,
34	Wrażliwość	Uważne, głębokie, silne odbieranie i przeżywanie różnych elementów rzeczywistości, zdarzeń, bodźców. Zauważanie rzeczy, których nie dostrzegają inni.
35	Wytrwałość	Koncentracja uwagi na celu / zadaniu. Nie poddawanie się zbyt szybko, konsekwencja w działaniu.
36	Zaangażowanie	Aktywne podejmowanie działań. Inwestowanie czasu i energii w wykonywanie działania.

*Źródło: Opracowanie własne.*

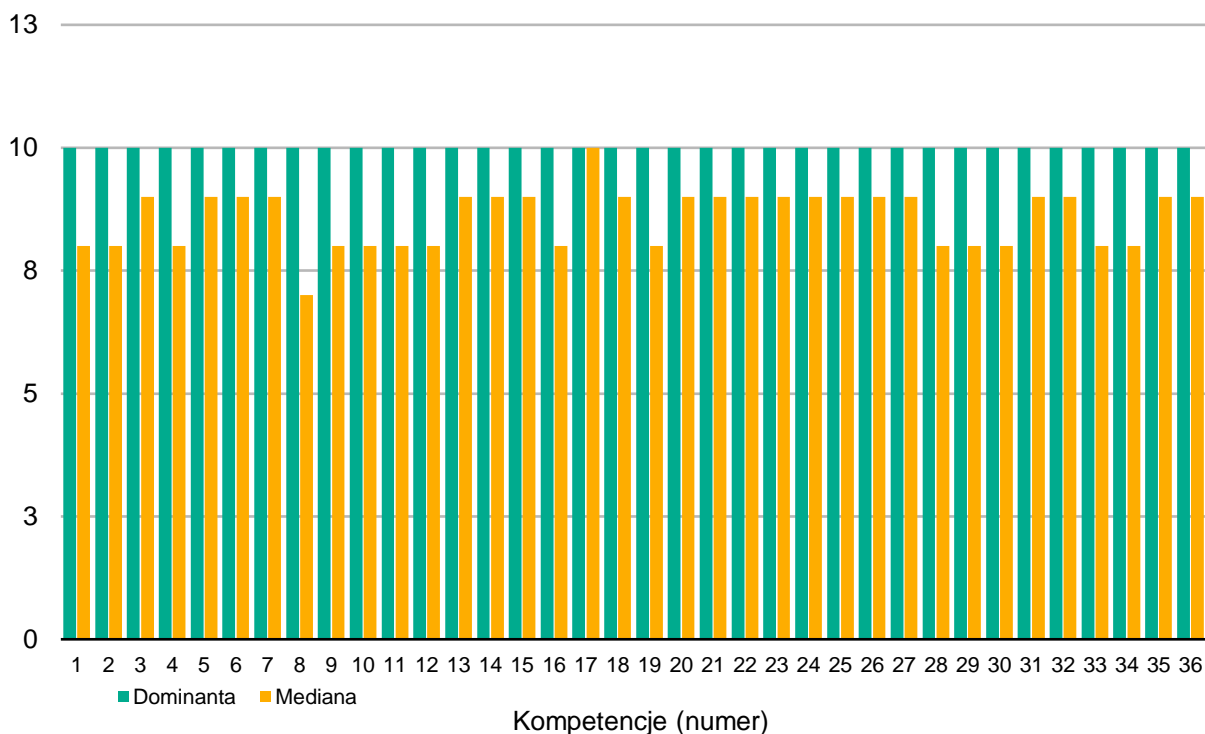
W tabeli ujęto wszystkie pojęcia, które badani artyści uznali za kompetencje najistotniejsze w ich pracy w sektorze kreatywnym. Należy zauważyć, iż przedstawiona lista stanowi pewien kompromis wypracowany podczas pięciogodzinnej pracy warsztatowej połączonej z dyskusją. Definicje zaprezentowanych kompetencji pochodzą od twórców i oddają wiernie ich interpretacje i postrzeganie rzeczywistości. Ciekawe jest również to, że badani do istotnych kompetencji pracowniczych zaliczyli pojęcia, które przez niektórych badaczy uznawane są za cechy osobowościowe twórców np. odwaga, czy wrażliwość (por. Nęcka, 2012). Część ze sprecyzowanych kompetencji pokrywa się także z przedstawionymi w rozdziale teoretycznym klasyfikacjami dotyczącymi kompetencji w sektorze kreatywnym (por. Aisha et. Al., 2019 ; Creat-EU, 2021). To podobieństwo dotyczy kompetencji takich jak: kreatywność, inicjatywność, poczucie estetyki, konceptualne myślenie, budowanie relacji, automotywacja, wytrwałość czy zaangażowanie. Fakt, że pokrywają się one z kompetencjami przytaczanymi w klasyfikacjach dostępnych w literaturze przedmiotu, oznaczać może, iż są one szczególnie istotne w pracy zawodowych artystów. Wniosek taki wymaga jednak głębszych badań. Autorka wykorzystała całą listę powstałą na etapie zogniskowanego wywiadu grupowego do stworzenia kwestionariusza ankiety, który z kolei miał na celu **wyłonienie kompetencji kluczowych.**

#### **4.2. Kompetencje artystów pracujących w sektorze kreatywnym – wyniki badań ankietowych**

Analiza drugiego etapu badań, jakim były przeprowadzone ankiety, doprowadziła autorkę do wniosków, iż wszystkie 36 sprecyzowanych podczas badania fokusowego kompetencji uznano za równie istotne (na poziomie 10 w dziesięciostopniowej skali). Prezentuje to wykres nr 1

## Wykres 1

Kompetencje istotne w sektorze kreatywnym. Dominanta i mediana.



Źródło: Opracowanie własne.

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie, jak ważna w ich opinii jest każda z przedstawionych kompetencji (numery kompetencji są analogiczne do nazw podanych w tabeli nr 11). Do dyspozycji mieli dziesięciostopniową skalę, w której 1 oznaczało kompetencję według nich „zupełnie nieważną”, natomiast 10 – „najważniejszą”. Dominanta wszystkich ważnych odpowiedzi respondentów ogółem (350), wskazuje, iż najczęściej wybieraną wartością przy każdej z 36 kompetencji była „10”. Oznacza to, iż przez większość respondentów wszystkie z zaproponowanych kompetencji zostały uznane za równie ważne (na najwyższym poziomie). Ponadto, mediana wszystkich respondentów ogółem oscyluje między 7 a 10, co dodatkowo wskazuje na istotność wszystkich wymienionych kompetencji (tabele częstości zawiera aneks nr 7 do niniejszej rozprawy).

Wyniki respondentów z poszczególnych branż sektora wskazują, iż biorąc pod uwagę dominantę, prawie wszystkie z wymienionych kompetencji przyjęły na skali wartość od 7 do 10. Wyjątek stanowiły kompetencje : asertywność (której najczęściej

wskazywaną wartością w branży rzemiosła była „5”), brak uprzedzeń (który otrzymał najczęściej wartość 3 na 10 w branży gier wideo) oraz kompetencje, które otrzymały po 6 punktów: radzenie z odrzuceniem i wrażliwość (w branży oprogramowania), wiedza zawodowa (w branży wydawniczej) i inicjatywność (w branży muzycznej) (tabelę uwzględniającą dane, o których mowa, zawiera aneks nr 8 do niniejszej rozprawy). Należy zaznaczyć, iż uwzględnianie odpowiedzi dla poszczególnych branż może okazać się statystycznie nieistotne ze względu na małą liczbę odpowiedzi respondentów w podziale na branże (w branży rzemiosła uzyskano tylko 6 ważnych odpowiedzi, w grach wideo - 12). W związku z powyższym, autorka zdecydowała się dokonać ogólnej analizy wszystkich respondentów, uznając tym samym, iż najważniejszymi kompetencjami są te, których dominanta wynosi najwyższą wartość wśród ogółu.

Poniższe zestawienie (wykres 1,2,3) uwzględnia najwyżej wskazane odpowiedzi (10/10) wszystkich respondentów w porównaniu z odpowiedziami osób pracujących w jednej organizacji oraz artystów freelancerów:

Wykres 2

Kompetencje najczęściej wskazywane jako najważniejsze ogółem (n = 350)



Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 3

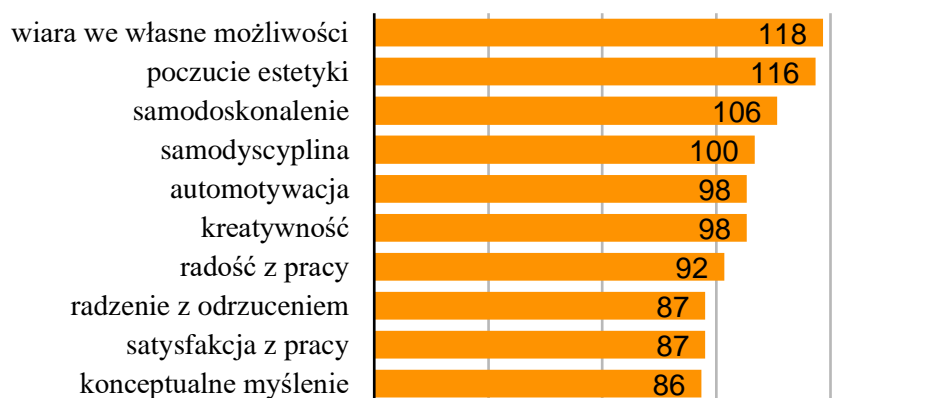
Kompetencje najczęściej wskazywane jako najważniejsze przez etatowców  
(n=126)



Źródło: Opracowanie własne

Wykres 4

Kompetencje najczęściej wskazywane jako najważniejsze przez freelancerów (n=224)



Źródło: Opracowanie własne

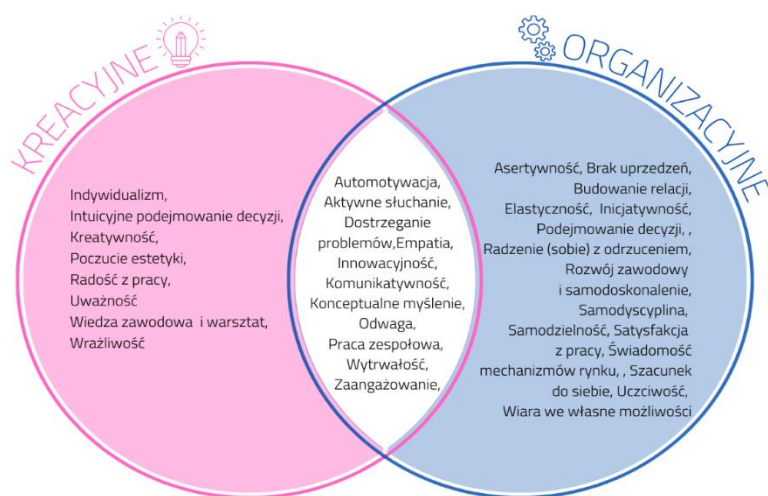
Kierując się powyższymi wartościami, uznać należy, iż w czołówce kompetencji uznanych za istotne (na poziomie 10) uplasowały się poczucie estetyki, wiara we własne możliwości i samodoskonalenie. O ile dwie pierwsze mają podobną wagę wśród opinii

artystów pracujących w jednej organizacji oraz wśród freelancerów, to samodoskonalenie nie jest już tak istotne dla etatowców jak chociażby konceptualne myślenie, kreatywność czy samodyscyplina. Jednocześnie trzeba zauważyć, iż różnice ilościowe między poszczególnymi kompetencjami są w tej grupie respondentów minimalne, dlatego trudno mówić o jakiegokolwiek hierarchii. Rozsądniejszym wydaje się uznać zgodnie z przyjętą wcześniej analizą dominanty, iż wszystkie kompetencje zostały uznane za równie ważne w rozumieniu wskazania większości na najwyższym poziomie, a powyższe wykresy traktować należy poglądowo, w celu wskazania mało istotnych statystycznie różnic. Trzeba mieć jednak na względzie, jak podaje literatura oraz jak wynika z analizy przeprowadzonych ankiet, że kompetencje uznawane za najważniejsze mogą być różne nie tylko biorąc pod uwagę rodzaj zatrudnienia, ale również odmienne branże sektora, zawody, stanowiska czy role pełnione w organizacji. Mając na uwadze powyższe, dokonywanie hierarchii z takimi wynikami wydaje się nie mieć uzasadnienia. Mówiąc inaczej i jednocześnie podsumowując: ponieważ według większości respondentów wszystkie 36 kompetencji otrzymało na dziesięciostopniowej skali najwyższą notę, w pracy przyjęto, iż to wszystkie te kompetencje należy uznać za równie istotne dla artystów pracujących w sektorze kreatywnym. Ponadto uznanie na tym etapie wszystkich 36 kompetencji za równie istotne na najwyższym poziomie, pozostawia pole do prowadzenia dalszych badań i dostarcza bazę do tworzenia osobnych profili kompetencyjnych w organizacjach kreatywnych. Uzyskane wyniki stanowią jednocześnie potwierdzenie poprawności listy kompetencji przygotowanej w oparciu o wypowiedzi uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego.

Warto w tym miejscu dodać, że w ankiecie respondenci wskazali dodatkowe kompetencje, które nie były ujęte w zestawieniu. W zdecydowanej większości precyzowane cechy nawiązywały do opisów umieszczonych na powstałej wcześniej liście. Pięć osób wskazało na cierpliwość, przy czym trzy z nich określiły tę kompetencję jako „cierpliwość do klienta” lub jak sprecyzował to jeden respondent: „cierpliwość do głupoty klienta”. Być może wskazuje to na ważną rolę umiejętności współpracy z klientem, jednak taki wniosek wymagałby dalszej eksploracji. W dodatkowych odpowiedziach znalazły się także: elokwencja, „umiejętność opowiadania o własnym pomysle”, czy „umiejętność doboru projektów i osób, dla których się pracuje”. Ponieważ każda z pojawiających się kompetencji wymagałaby wyjaśnienia np. w postaci wywiadu

(co nie było możliwe ze względu na fakt, iż ankieta była anonimowa), autorka zdecydowała się nie włączać powyższych cech do listy kluczowych kompetencji.

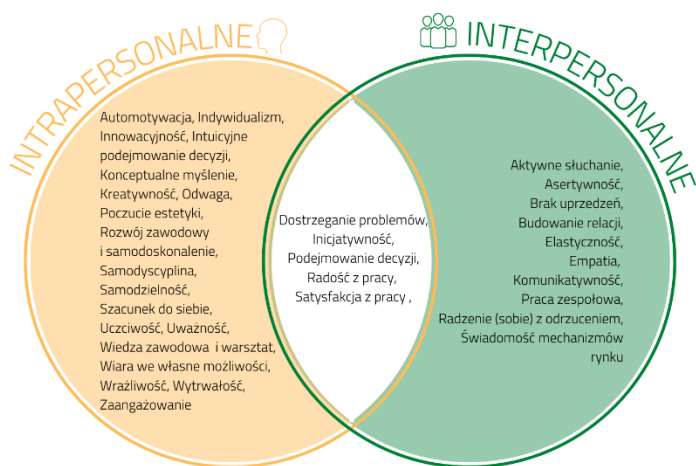
Analiza ankiet i dalsze rozważania zainspirowały autorkę, by pogrupować otrzymaną listę kompetencji. Kryterium podziału stały się przedmiot i podmiot podejmowanych działań. W ramach pierwszej kategorii wyłoniono podgrupę kompetencji kreatywnych oraz podgrupę kompetencji organizacyjnych. **Kompetencje kreatywne** to te, które dotyczą procesu twórczego. Są to wszelkie cechy, umiejętności i postawy, które wykorzystywane są w akcie kreacji. Należą tu więc m. in. kreatywność, poczucie estetyki, czy wrażliwość. **Kompetencje organizacyjne** to z kolei takie kompetencje, które dotyczą stricte zarządzania swoją pracą. Do kompetencji organizacyjnych zaliczyć można m.in. podejmowanie decyzji, radzenie sobie z odrzuceniem czy samodyscyplinę. Zaznaczyć należy, iż podział ten jest elastyczny, bowiem niektóre z kompetencji mogą w niektórych sytuacjach być rozpatrywane jako kreatywne, zaś w innych jako organizacyjne. Istnieją też kompetencje, które mogą być wykorzystywane przez artystów równoległe zarówno w procesie kreacji, jak i w ramach działań organizacyjnych. Dla przykładu, automotywacja niezbędna jest w wykonywaniu codziennych zadań, co klasyfikuje ją do grupy kompetencji organizacyjnych. Z drugiej strony zaś wykorzystywana jest również w procesie kreacji np. w momencie kryzysu twórczego. Innym przykładem jest innowacyjność, którą artyści wykorzystują zarówno w doskonaleniu procesu twórczego jak i w działaniach związanych z organizacją pracy. Wyżej opisany podział przedstawiono na rysunku nr 10.



Rysunek 10. Podział kompetencji artystów ze względu na przedmiot wykonywanych działań. Źródło: Opracowanie własne.



Drugi podział związany z podmiotem wykonywanych działań, obejmuje kompetencje intrapersonalne oraz kompetencje interpersonalne. **Kompetencje intrapersonalne** opierają się na znajomości samego siebie, dotyczą cech indywidualnych i wiążą się z subiektywnym odbiorem rzeczywistości. Przypisać należy tu m.in. wiarę we własne możliwości, wrażliwość czy samodzielność. **Kompetencje interpersonalne** dotyczą relacji z innymi ludźmi (np. w projekcie artystycznym) i w tych relacjach się uwidaczniają. Do tej grupy zaliczyć można m.in. budowanie relacji, empatię czy pracę zespołową. Klasyfikacja ta, podobnie jak poprzednia, zakłada pewną umowność i transferowalność kompetencji między grupami w zależności od sytuacji, a także występowanie kompetencji wspólnych dla obu podkategorii. Rysunek nr 11 prezentuje wyżej opisany podział.



Rysunek 11. Podział kompetencji artystów ze względu na podmiot wykonywanych działań. Źródło: Opracowanie własne.

Klasyfikacja ta, w opinii autorki, pozwala uporządkować kompetencje według przyjętych kryteriów, co może być z kolei pomocne przy tworzeniu profili i modeli kompetencyjnych w sektorze kreatywnym. Należy dodać, iż w toku grupowania autorka zauważyła znaczne podobieństwo pomiędzy opisem kompetencji rozwój zawodowy i samodoskonalenie, a także wiedza zawodowa i warsztat. Postanowiła zatem połączyć zbliżone znaczenia i wyłonić kompetencje:

**1. Wiedza zawodowa i warsztat**, określone jako: „suma zdobytego wykształcenia i samokształcenia, suma informacji, doświadczeń, dotyczącego danego pola pracy. Uprawianie rzemiosła i posługiwanie się narzędziami niezbędnymi do wytworzenia sztuki”.

**2. Rozwój zawodowy i samodoskonalenie**, określoną jako: „udoskonalanie warsztatu, odwaga i otwartość na nowości, wyznaczanie sobie celów, poszerzenie kontaktów i horyzontów. Proces uczenia się, podejmowanie inicjatywy w rozwoju zawodowym i osobistym.”

Po tej modyfikacji, lista najważniejszych kompetencji zmniejszyła się z 36 pozycji do 34, co dostrzec można na wyżej przedstawionych rysunkach (rys.10, rys.11). Chociaż respondenci uznali przytoczone kompetencje za istotne na jednakowym poziomie, intuicja badaczki nie pozwoliła jej zakończyć badań na tym etapie. Jak wcześniej zaznaczono, **kluczowe kompetencje** zdefiniowano w pracy nie tylko jako te, **które są w opinii twórców najważniejsze, ale także te, które są charakterystyczne dla sektora kreatywnego**. W celu rozstrzygnięcia tego zagadnienia, autorka przeprowadziła kolejny etap badań, mianowicie poprosiła ekspertów o opinie na ten temat.

#### 4.3. Kluczowe kompetencje artystów pracujących w sektorze kreatywnym

Każdy z ekspertów został poproszony o wybranie dziesięciu najbardziej charakterystycznych dla sektora kreatywnego kompetencji, a następnie dokonanie rankingu wybranych cech, poprzez przyznanie noty (od 1 do 10). Etap ten pozwolił na wyłonienie 11 najbardziej charakterystycznych kompetencji z 34 wskazanych we wcześniejszych etapach badań. Wyniki wyboru poszczególnych ekspertów prezentuje tabela nr 12. Kolejność ekspertów w tabeli jest przypadkowa i nie jest zbieżna z listą przytoczoną w rozdziale 3.

Tabela 12  
Opinie ekspertów. Odpowiedzi.

Nazwa	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Suma
Aktywne słuchanie	1							1
Asertywność								0

Automotywacja		8	4				7	19
Brak uprzedzeń			1		8			9
Budowanie relacji	8						1	9
Dostrzeganie problemów					7	3		10
Elastyczność	7		2					9
Empatia								0
Indywidualizm		4	7	8				19
Inicjatywność		7				7	2	16
Innowacyjność	9	1	9		3	2		24
Intuicyjne podejmowanie decyzji			5					5
Komunikatywność	5			2				7
Konceptualne myślenie	4	9		1	4		8	26
Kreatywność	10	10	10	10	6	1	10	57
Odwaga		6	8	6	5	5	6	36
Poczucie estetyki		5			10		9	24
Podejmowanie decyzji								0
Praca zespołowa							3	3
Radość z pracy		2						2
Radzenie z odrzuceniem				5	2	8		15
Rozwój zawodowy i samodoskonalenie								0
Samodyscyplina				4	1	6		11

Samodzielność			3					3
Satysfakcja z pracy						9		9
Szacunek do siebie								0
Świadomość mechanizmów rynku							4	4
Uczciwość								0
Uważność	3			3				6
Wiedza zawodowa i warsztat						10		10
Wiara we własne możliwości	2	3		7				12
Wrażliwość			6	9	9			24
Wytrwałość	6						5	11
Zaangażowanie						4		4

*Źródło: Opracowanie własne.*

Jak wynika z powyższej tabeli, zdania ekspertów były mocno zróżnicowane. Zgodność zauważyć można przy kompetencji kreatywność, bowiem to ona jako jedyna została uwzględniona przez wszystkich opiniodawców. Co ciekawe, większość (5/7 ekspertów) uznało kreatywność za cechę najbardziej charakterystyczną dla branży przyznając jej najwyższą notę (10 punktów). Na uwagę zasługuje również fakt, iż jedna z osób przydzieliła tej kompetencji tylko 1 punkt, co oznacza, że w jej opinii kreatywność nie jest kompetencją wyróżniającą sektor kreatywny na tle innych w równym stopniu co pozostałe kompetencje przez nią typowane. Jako najbardziej charakterystyczną, ekspert ten wytypował wiedzę zawodową i warsztat, której z kolei nie wybrał nikt inny. Żaden z ekspertów nie umieścił w rankingu: asertywności, empatii, podejmowania decyzji, rozwoju zawodowego z samodoskonaleniem i szacunku do siebie. Może to oznaczać, że chociaż są to kompetencje istotne w opinii przedstawicieli sektora kreatywnego, to mogą one nie wyróżniać się na tle pozostałych sektorów i mogą być równie ważne dla

przedstawicieli wielu innych zawodów niezwiązanych z wytwarzaniem sztuki i usług kreatywnych. Powyższa tabela obrazuje, iż kompetencje, które otrzymały największą sumę punktów, zostały wskazane przez minimum trzech ekspertów na siedmiu biorących udział w badaniu. Ostateczny kształt listy zawiera zatem 11 kluczowych kompetencji (zarówno najważniejszych jak i najbardziej charakterystycznych) i mieści się tym samym w sugerowanych w literaturze przedziałach 8-12 kompetencji. Nazwy, definicje i przykładowe wskaźniki behawioralne (przykłady zachowań) przedstawia tabela nr 13.

Tabela 13  
 Profil kompetencji kluczowych w sektorze kreatywnym

Nazwa	Definicja	Przykłady zachowań
Kreatywność	Brak funkcjonowania w schemacie i posługiwanie się wyobraźnią, tworzenie nowych połączeń idei, poza schematyczne myślenie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wychodzenie poza schemat w realizowanych zadaniach.</li> <li>• Posługiwanie się własną wyobraźnią w podejmowanych działaniach.</li> <li>• Dostrzeganie i trafne wykorzystywanie połączeń w różnych pomysłach.</li> </ul>
Odwaga	Przekraczanie barier, schematów, konwencji, przekonań. Gotowość na krytykę, ocenę. Przełamywanie schematów. Bezkompromisowość, podejmowanie ryzyka.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponowanie działań wychodzących poza obowiązujące schematy działania.</li> <li>• Przejawianie gotowości i otwartości na przyjmowaną krytykę.</li> <li>• Podejmowanie działań ryzykownych w pracy twórczej i organizacyjnej.</li> </ul>
Konceptualne myślenie	Ukierunkowanie swojego myślenia tak, aby dążyć do konkretnego efektu lub powstania czegoś materialnego lub niematerialnego. Nieabstrakcyjne myślenie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umiejętność precyzowania koncepcji procesu twórczego/projektowego</li> <li>• Skutecznie analizowanie zjawisk z różnych punktów widzenia w celu znalezienia najlepszego rozwiązania.</li> <li>• Przewidywanie przyszłych zjawisk, trendów, zdarzeń.</li> </ul>

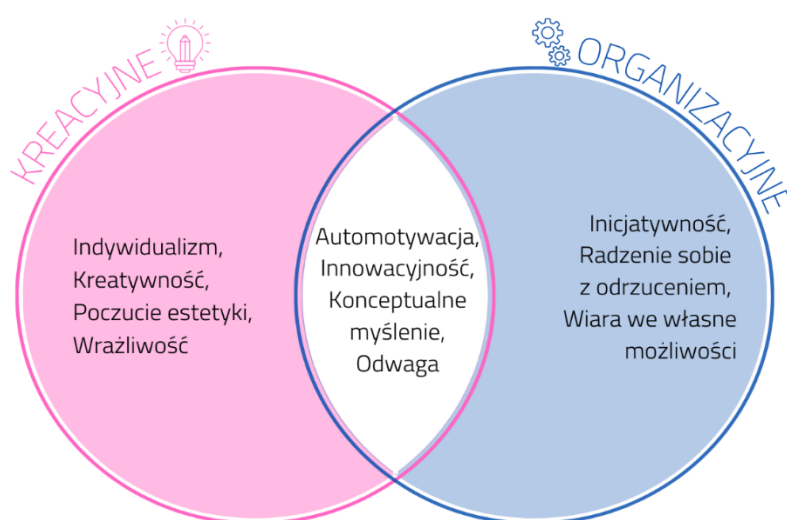
Poczucie estetyki	Wycucie smaku, umiejętność dobierania elementów, które ze sobą współgrają, cecha indywidualna, poleganie na swoich zmysłach, poczucie piękna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystywanie wiedzy z zakresu estetyki w codziennych czynnościach twórczych i projektowych.</li> <li>• Dobieranie elementów, które ze sobą współgrają.</li> <li>• Wykorzystywanie krytycznego i twórczego spojrzenie na pracę/projekt.</li> </ul>
Wrażliwość	Uważne, głębokie, silne odbieranie i przeżywanie różnych elementów rzeczywistości, zdarzeń, bodźców. Zauważanie rzeczy, których nie dostrzegają inni.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uwzględnianie emocji pojawiających się w sytuacjach zawodowych i prywatnych.</li> <li>• Nawiazywanie głębokich relacji.</li> <li>• Zachwywanie się otaczającą rzeczywistością.</li> </ul>
Innowacyjność	Umiejętność odnajdywania innych i nowych bądź udoskonalenia istniejących procesów, proponowanie rozwiązań „out of the box”.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dostrzeganie różnych możliwości i korzystanie z nich w realizacji procesu twórczego/projektowego.</li> <li>• Skuteczne poszukiwanie informacji na temat trendów w branży, dokonywanie trafnej analizy, określanie luki rynkowej i przełożenie tego do procesu twórczego/projektowego</li> <li>• Podejmowanie działań nieszablonowych w kontekście procesu twórczego/projektowego</li> </ul>
Indywidualizm	Świadomość własnej wrażliwości i swojej wyjątkowości i kierowanie się tym w pracy. Podążanie za własnym ego w sensie pozytywnym.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruktywne wykorzystywanie własnego indywidualizmu, wrażliwości i wyjątkowości w celu skutecznej realizacji zadań zawodowych.</li> <li>• Wykorzystywanie własnej intuicji do efektywnego wykonywania zadań i podejmowania trafnych decyzji zawodowych.</li> <li>• Zachowywanie własnej odmienności w realizacji zdań i celów zespołowych.</li> </ul>

Automotywacja	Umiejętność znalezienia i stosowania elementów pobudzających do działania.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precyzyjne określanie czynników, które motywują do działania.</li> <li>• Trafne rozpoznanie i skuteczne zaspokajanie własnych potrzeb, ambicji, aspiracji.</li> <li>• Nagradzanie się za dobrze wykonaną pracę.</li> </ul>
Inicjatywność	Umiejętność wyznaczania nowych dróg i rozwiązań, dawanie iskry, działania podejmowane w stosunku do siebie oraz innych.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicjowanie nowych działań.</li> <li>• Aktywne wspieranie inicjatyw zgłaszanych przez współpracowników, oferując swoją pomoc, doświadczenie i umiejętności.</li> <li>• Proaktywne szukanie możliwości usprawnień w działaniach swoich i zespołu.</li> </ul>
Radzenie z odrzuceniem	Niebranie porażek zawodowych jako porażki osobistej. Zrozumienie swoich emocji, które pojawiają się przy odrzuceniu, odporność psychiczna.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Akceptowanie własnych błędów i porażek.</li> <li>• Odróżnianie porażek w pracy od porażki w życiu osobistym.</li> <li>• Dostrzeganie i rozumienie własnych emocji pojawiających się przy odrzuceniu.</li> <li>• Postrzeganie porażki jako "lekcji", która służy artyście do dalszego rozwoju.</li> </ul>
Wiara we własne możliwości	Świadomość własnych możliwości i umiejętności oraz podążanie w zgodzie z nimi do zamierzonego celu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrowanie swojej wiary w powodzenie wykonywanych zadań.</li> <li>• Świadomość i wykorzystywanie swoich mocnych stron i umiejętności do skutecznej realizacji celów zawodowych.</li> <li>• Odważne i asertywne wyznaczenie swoich granic</li> </ul>

*Źródło: Opracowanie własne*

W oparciu o wyniki kilkietapowego postępowania badawczego, uprawnione jest uznanie kompetencji przedstawionych w tabeli w kolejności zgodniej z hierarchią ustaloną przez ekspertów, za kluczowe dla artystów pracujących w sektorze kreatywnym. Po doprecyzowaniu przykładowych wskaźników behawioralnych, zestawienie to przypomina formę profilu kompetencyjnego wykorzystywanego w praktyce biznesowej. Co ciekawe, porównując powstałą listę z tą która znajduje się w przytoczonej

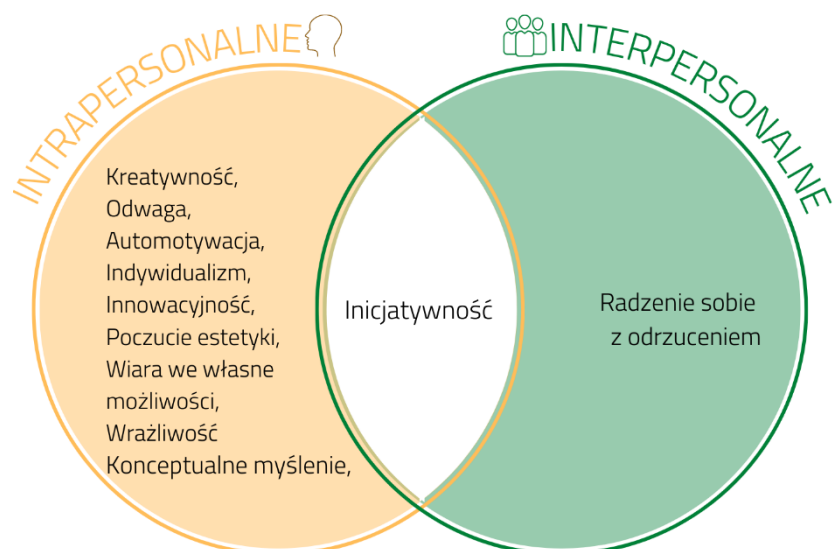
wcześniej publikacji „Competence Framework For Creative And Cultural Industries” (2021) zauważyć można, iż kreatywność może pretendować do miana najbardziej kluczowej kompetencji artystów. Istotne miejsce w obu zestawieniach zajęła również inicjatywność. W europejskim raporcie mowa jest również o motywacji i wytrwałości, co pokrywa się z przyjętą w pracy definicją automotywacji. Spośród kluczowych kompetencji zdiagnozowanych w niniejszej pracy, swoje miejsce w literaturze znalazły również poczucie estetyki i konceptualne myślenie (Aishaa A.N. i in., 2019 ). Klasyfikacja kluczowych kompetencji pod kątem przyjętych wcześniej kryteriów przedmiotowości i podmiotowości prezentuje się następująco (patrz rysunek 12 i 13):



Rysunek 12. Podział kluczowych kompetencji artystów ze względu na przedmiot podejmowanych działań.

Źródło: Opracowanie własne.





Rysunek 13. Podział kluczowych kompetencji artystów ze względu na podmiot podejmowanych działań.

Źródło: Opracowanie własne.

Na pierwszym grafie (kryterium przedmiotowe) zauważyć można stosunkowo proporcjonalne rozłożenie kompetencji pomiędzy podgrupami. Na drugim rysunku natomiast (podejście podmiotowe) wyraźnie widać, iż większość kluczowych kompetencji artystów to te, które odnoszą się do relacji z samym sobą, dotyczą cech indywidualnych i wiążą się z indywidualnym odbiorem rzeczywistości. W podgrupie kompetencji interpersonalnych znalazło się jedynie radzenie sobie z odrzuceniem. Niezależnie jednak od wybranej klasyfikacji, powyższe 11 kompetencji odgrywa niebagatelną rolę w pracy w sektorze kreatywnym, co potwierdzają wykonane w ramach rozprawy badania (zogniskowany wywiad grupowy i ankieta). Jak zaś wynika z opinii ekspertów, są one także charakterystyczne dla pracy w tym sektorze. Dokonanie takiej konstatacji pozwoliło autorce pracy na podjęcie decyzji o uznaniu przedstawionych kompetencji za kluczowe, a w kolejnym kroku na rozpoczęcie poszukiwań metod, którymi kompetencje te można rozwijać.

## **Rozdział 5. Praktyka rozwoju kluczowych kompetencji artystów w świetle doświadczeń badanych podmiotów.**

*„Umysł twórczy bawi się przedmiotami, które kocha.”*

Carl Gustav Jung

Analiza wyników ostatniego etapu badań pozwoliła na znalezienie odpowiedzi na pytanie o to jakimi metodami organizacje oraz artyści w sektorze kreatywnym rozwijają kluczowe kompetencje. Autorka dokonała syntezy przeprowadzonych wywiadów pod kątem stosowanych metod rozwoju każdej z kluczowych kompetencji, analizując badane zagadnienie w oparciu o wypowiedzi respondentów reprezentujących trzy grupy: grupę osób odpowiedzialnych za rozwój pracowników w organizacji, artystów współpracujących na stałe z jedną organizacją oraz twórców freelancerów. W efekcie powstała propozycja mapy wskazującej metody rozwoju każdej z kluczowych kompetencji artystów (patrz rozdział 6.2).

### **5.1. Kompetencja 1 – Kreatywność**

Kreatywność została przez ekspertów<sup>4</sup> uznana za najbardziej charakterystyczną kompetencję artystów. Jest podstawą każdej pracy twórczej i projektowej. Dbanie o jej rozwój ma niebagatelne znaczenie dla pracowników sektora kreatywnego. Pomimo faktu, iż każdy z respondentów wykonywał inny zawód, pełnił odmienną rolę w organizacji lub projekcie, miał inny staż pracy i doświadczenie, to dla każdego kreatywność bez wątpienia należała do kompetencji kluczowych i stanowiła nieodłączny element codziennej pracy. Dla przykładu, artystka multidyscyplinarna łącząca zawód aktorki, tancerki, choreografki, reżyserki i fotografki stwierdziła, iż przejawem jej kreatywności jest już sam fakt, iż w swojej pracy łączy elementy różnych twórczych zawodów:

---

<sup>4</sup> Eksperti – uczestnicy trzeciego etapu badań prowadzonych w ramach niniejszej rozprawy – naukowcy i praktycy w dziedzinie zarządzania kompetencjami lub rozwoju w sektorze kreatywnym.

*„Generalnie w tym dziale kreatywność, to dla mnie najważniejsze w tym co robię (przez to, że jest mnogość tych form, w których się znajduję), to uważam za kreatywne samo to, jak łączę te rzeczy, np. dzięki temu, że jestem aktorką reżyserującą, wiem, co jest potrzebne aktorom, z którymi pracuję albo jeśli jestem choreografem robiącym film, to zwracam dużą uwagę na rytm, czyli rzeczy z różnych technik próbuję wciągać w siebie wzajemnie”.*

Fakt iż wykonywanie twórczego zawodu wymaga kreatywności wydaje się być oczywisty. Sektor kreatywny jest jednak bardzo złożony i w jego ramach funkcjonuje wiele rozmaitych profesji. Często trudno jest sklasyfikować, które z nich to te artystyczne, kreatywne, a które bardziej organizacyjne. Jednym z takich zawodów jest kierownik produkcji, czyli osoba zarządzająca projektem (np. procesem produkcji filmu, teledysku, spektaklu teatralnego). Kierownicy produkcji to przede wszystkim menedżerowie, ale ich praca ma również niebagatelny wpływ na efekt końcowy i poziom artystyczny dzieła. Czy zatem kreatywność w tym zawodzie również jest kluczowa? Rzetelna odpowiedź na to pytanie z pewnością wymagałaby dodatkowych badań, jednak z wypowiedzi kierowniczkii produkcji filmowej (B5) wnioskować można, iż może być ona istotną kompetencją również w tej profesji:

*„Dla mnie kreatywność to duży aspekt mojej pracy jako kierownika produkcji, np. dostaję temat pod tytułem: <<śluchaj, chcemy, żeby był tam różowy koń i nie wiem, co z tym zrobić>> (...)Jeśli zadaniem jest <<napiszmy inaczej list do prezydenta, żeby się na coś zgodził>>, to to dla mnie też jest kreatywność.”*

Według wszystkich badanych, kreatywność jest niezbędna w codziennej pracy artystycznej i jednocześnie właśnie poprzez codzienną pracę ta kompetencja jest rozwijana. Jakich więc metod używają organizacje sektora, w celu rozwijania kreatywności swoich pracowników?

## Organizacje:

*„W zasadzie na codzień jest tak, że robimy za każdym razem co innego, pomimo tego, że trochę w ten sam sposób.” - Artdirector w studiu animacji (B4)*

Osoby odpowiedzialne w organizacjach za rozwój pracowników wskazywały, iż sam charakter pracy twórczej jest bazą do rozwoju kreatywności. Kompetencja ta zatem rozwija się według nich nieintencjonalnie podczas procesu kreacji, do którego można zaliczyć na przykład animowanie postaci do filmu, opracowanie koncepcji gry, czy projektowanie oprawy wizualnej koncertu. Jednocześnie badani zauważali, że istnieją pewne metody wykorzystywane przez nich w codziennej pracy, które z powodzeniem można stosować w celu wzmocnienia tej kluczowej kompetencji. Według cytowanego wyżej dyrektora kreatywnego, organizacja, którą reprezentuje, pobudza kreatywność poprzez rotację zadań oraz angażowanie pracowników w różnorodne projekty:

*„Zarówno dla ilustratorów i animatorów rozwojem tej kompetencji jest to, że animacja jest dosyć specyficzna, inaczej się robi ilustracje pod animacje, niż ilustracje. Ilustrator u nas zawsze musi myśleć i rozumieć, jakie są trudności wynikające z animowania postaci. I to wpływa na rysunek, na kompozycję, myślenie o strukturze. (...) Na przykład są osoby, które nigdy nie robiły storyboardów albo ktoś, kto nigdy nie animował, więc wtedy jakoś to wymyślamy tak, żeby ta osoba mogła coś zanimować albo jak ktoś nie wie, czy potrafi zrobić storyboard, to po prostu hop no i zrobisz storyboard, to z reguły jest takie wyciągnięcie ze strefy komfortu.”*

Podobna metoda działania organizacyjnego pojawiła się także w wypowiedzi właściciela studia kreatywnego zajmującego się oprawą wizualną m.in. koncertów i wydarzeń artystycznych (B9):

*„Często intencjonalnie ktoś niżej dostanie do zrobienia moodboard do koncertu. Trzeba kreatywnie zdecydować, jakie walory pokazać na tym moodboardzie, w którym kierunku graficznym, merytorycznym, jaka jest symbolika, tutaj to się zdarza.”*

Powyższe cytaty mówią nie tylko o przydzielaniu różnych zadań czy projektów jako przykładzie metody rozwijającej kreatywność, ale wskazują również na pewne

specyficzne narzędzia pracy twórczej (jak wykonywanie storyboardów<sup>5</sup> czy moodboardów<sup>6</sup>), których stosowanie pośrednio również może wpływać na rozwój tej kompetencji.

Kolejną metodą z obszaru działań podejmowanych przez organizacje która powtarzała się wielokrotnie w wywiadach, jest praca zespołowa. Według badanych, regularne spotkania zespołu, dyskusje, burze mózgów i ewaluacje w dużej mierze rozwijają kreatywność i generują większą skuteczność procesu twórczego. Za dowód niech posłużą słowa dyrektora kreatywnej pracującej w agencji reklamowej (B2):

*„Są jakieś burze mózgów, jakieś wymyślenia i myślę, że to bardzo rozwija. Jak sobie pomyślę o tym, jak na początku wyglądała ta moja kreatywność, a jaka jest teraz, to jednak jest duży rozwój tej kompetencji. Pracujemy w zespole, zastanawiamy się wspólnie nad jakimś projektem, wylapujemy wspólnie, jeden ma taki pomysł, drugi taki, gdzieś tam to jest wylapywane i płynie, powstaje taki jakiś proces, on jest też bardzo rozwijający.”*

Działania kolektywne, zespołowe wspierają rozwój kreatywności nie tylko poprzez możliwość wymiany kreatywnych pomysłów z innymi członkami zespołu. Współuczestnictwo w procesie twórczym daje także możliwość skorzystania z pewnego rodzaju nieformalnego mentoringu - często podczas takich burz mózgów doświadczeni pracownicy dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem z młodszymi stażem kolegami. W interesujący sposób podkreśla to wypowiedź HR Business Partnerki pracującej w wytwórni gier video (B11):

---

5 Storyboard (inaczej scenorys)- za (cambridge dictionary, data dostępu 8.08.2022) : „ zestaw rysunków, obazów pokazujących jak ma wyglądać dana zscena w filmie, serialu, reklamie itp.”

6 moodboard- za Obserwatorium Językowe Uniwersytetu Warszawskiego: „kolaż składający się ze zdjęć, tkanin, cytatów itp., które mają oddawać ogólną atmosferę danego przedsięwzięcia lub pomysłu, stanowiący wstęp do właściwego projektu.” (data dostępu: 4.04.2021)

*„Przede wszystkim to jest to wszystko, co związane jest z uczeniem się od mistrzów i to zarówno tych, którzy są z zewnątrz jak i mamy grupę osób u nas w firmie zatrudnionych taki top class światowy i to są osoby, które są w stanie zainspirować do czegoś od zera i jest grupa osób, bo jak powstaje nasza gra to ona powstaje z tego, że jest grupa osób, która siedzi i wymyśla coś z niczego tak naprawdę.”*

Jak wynika z powyższego cytatu, „mistrzowie” mogą wspierać i inspirować zespół do wykorzystania swojej kreatywności, nawet w początkowej fazie procesu. Inspirowanie do podejmowania kreatywnych działań i rozwijania tej kompetencji może odbywać się także w trakcie zorganizowanych aktywności, jak wykłady lub sesje pytań i odpowiedzi (B4), ale również w czasie nieformalnych rozmów na korytarzu (B10):

*„Co prawda nie ma tego za dużo, bo wydaje mi się, że wychodzą z założenia, że skoro na korytarzu mogę spotkać ludzi, którzy są dla mnie inspiracją, z którymi mogę pogadać o mojej pracy, to nie ma jakby sensu organizować jeszcze spotkań z jakimiś szkoleniowcami pod względem kreatywności czy pomysłu, to jest szczęście tej pracy, że to jest wszystko na wyciągnięcie ręki.” - Reporterka w stacji telewizyjnej*

Powyższy cytat znalazł się tu nie tylko dla podkreślenia opisanej wyżej metody związanej z inspirowaniem pracowników. Można w nim dostrzec również myśl, że pomimo faktu, iż organizacja nie proponuje wielu metod rozwoju, to tworzy warunki, w których pracownicy sami mogą o ten rozwój zadbać. W takiej sytuacji, według autorki, proponowanie przez organizację dodatkowych metod jak np. szkolenia z ekspertami, może okazać się zbędne. Przyczyny rzadkiego korzystania ze szkoleń w tej i pozostałych organizacjach są jednak zgoła inne, co zostanie opisane w dalszej części tego rozdziału.

Warto dodać, iż przedstawione metody nie są stosowane przez organizacje umyślnie w celu nauki czy wzmocnienia kreatywności. Rozwój tej kompetencji ma charakter nieintencjonalny i jest nieplanowanym efektem wykonywania powyższych działań. Należy także podkreślić, iż według badanych, duża część metod rozwoju tej kompetencji podejmowana jest poza organizacją, co przedstawione zostanie w części omawiania perspektywy pracownika etatowego oraz freelancera.

## **Pracownicy organizacji:**

*Po prostu jeżeli się nie jest kreatywnym, to bardzo ciężko jest niektóre rzeczy zrobić i to jakby wychodzi samo z siebie, że trzeba być kreatywnym, ale nie ma specjalnych programów czy działań, które mają akurat kreatywność jakoś wzmocnić.” -*

Architekt w biurze projektowym (B1)

Zarówno sami twórcy, jak i osoby odpowiedzialne za rozwój w organizacjach twierdzili, że wzrost kreatywności następuje głównie podczas pracy. W toku zgłębiania problemu identyfikowali jednak pewne metody, które wykorzystują oni sami lub ich znajomi z branży. Jedną z takich metod jest kolektywny rozwój poza organizacją. Może ona przyjmować formę nieformalnych, towarzyskich spotkań i rozmów z osobami z branży:

*„Dla większości osób oddzielenie pracy od życia prywatnego jest bardzo miękkie. Oni naprawdę zarabiają pieniądze na robieniu gier, a po pracy, przed pracą i w ogóle w trakcie też tym żyją, oni często mają partnerów, z którymi razem tym żyją, oni żyją w takich środowiskach, więc to wszystko pobudza te kompetencje w sposób niekoniecznie świadomy (...), czyli, że coś czytasz, oglądasz różne filmy, wymieniasz się tym, grasz w różne gry, patrzysz, co robi konkurencja, karmisz się tym, bo to jest sztuka gier, to to co się dzieje w środku w grach, to jest pewnym powtarzalnym schematem tego, co się dzieje w masowej popkulturze i oni się tym karmią.” - HRBP w wytwórni Gier Video*

(B11)

Kolektywny rozwój kreatywności poza organizacją może być realizowany na wiele sposobów. Mowa tu chociażby o wspólnym korzystaniu z dóbr kultury (oglądanie filmów, wspólne granie). Takie aktywności sprzyjają wymianie myśli, wzajemnym inspiracjom i generowaniu nowych pomysłów. Tego typu spotkania mogą odbywać się także w przestrzeni wirtualnej:

*„Mogę ci powiedzieć tak z grubsza, co robią ilustratorzy. W większości to jest tak, że dużo jest takich challengey, są społeczności internetowe, które dają sobie nawzajem zadania i to jest jedna z takich form, są też grupy na Instagramie, które na tym polegają, to jest np. „Motion Mondays” i to jest tak, że co tydzień na tej grupie jest*

*wrzucane zadanie i na następny poniedziałek trzeba zrobić 5 sekund animacji i jest szereg takich rzeczy (...). Czasami jest tak, że oni sami sobie dają feedbacki na grupach, na Instagramie, często jest tak, że ludzie sami o to pytają, po prostu zrobili coś nawet bez challenge'u i proszą o feedback, zarówno na otwartych grupach jak i na zamkniętych.” - Artdirector w studiu animacji (B4)*

Branie udziału w wyzwaniach, wystawianie się na ocenę i proszenie o informację zwrotną mogą rozwijać kreatywność. Nie są to jednak, z resztą tak jak w przypadku pozostałych metod, działania celowe. Intencją twórców jest często udoskonalenie umiejętności technicznych (np. nauka animacji), a rozwój kreatywności jest w pewnym sensie „skutkiem ubocznym”. Podobny skutek może nieść za sobą uczestnictwo w kursach i szkoleniach twardych kompetencji, które pracownicy odbywają na własny koszt poza organizacją (B1, B2, B4,B9). Dla przykładu, dyrektor kreatywna agencji reklamowej (B2) była w trakcie badania uczestniczką podyplomowych studiów na jednej z polskich uczelni artystycznych. Powiązanie tej metody z rozwojem kreatywności było dla niej samej zaskoczeniem:

*„O! Ale ja się rozwijam przecież. Przecież ja się zapisałam na ASP. Więc rozwijam się. Bo mi bardzo brakowało, jak projektowałam jakąś identyfikację wizualną... Kurde, widzisz? od razu się wyprostuję (śmiech). Jak projektowałam jakąś identyfikację wizualną, to brakowało mi umiejętności takich z gestu, to wszystko było takie z komputera, proste... I to jest fajne i to już ma wpływ. Samo to, że się już obcuje z ludźmi, którzy coś tworzą, jeżeli się dużo więcej ogląda, chodzi na wystawy, to też bardzo mocno nakręca, rozwija, też inaczej widzę proporcje (...). Zdecydowanie, to wpływa na kreatywność i to co się wokół tego dzieje, chodzenie na wystawy, oglądanie albumów, słuchanie wykładów na temat różnych twórców.”*

Cytat ten przybliży opisane już wcześniej nieintencjonalne metody rozwoju kreatywności (poprzez rozwój umiejętności technicznych, czy kolektywne uczenie się), ale obrazuje także, iż kreatywność rozwijana może być poprzez studiowanie na uczelni artystycznej, co wiąże się chociażby z aktywnym uczestnictwem w wydarzeniach kulturalnych i wykładach.



Należy w tym miejscu dodać, iż organizacje także w pewnych okolicznościach oferują szkolenia technicznych umiejętności (B4, B11, B12), co również pośrednio może wpływać pozytywnie na rozwój opisywanej kompetencji.

Warto również zauważyć, że samokształcenie wspierające kreatywność, według badanych, przybiera także formę korzystania z treści internetowych, takich jak filmy instruktażowe (tutoriale), e-learning oraz czytania artykułów i książek, czy wspomnianej wyżej (B4) aktywności w mediach społecznościowych (np. wyzwania na Instagramie).

Inną metodą rozwijającą kreatywność, którą artyści zatrudnieni na etacie stosują poza organizacją, jest wspomniane we wcześniejszym cytacie (B2) uczestnictwo w kulturze. Poziom kreatywności wzrasta wraz z odwiedzaniem galerii sztuki, muzeów czy teatrów, ale również poprzez czytanie książek i oglądanie filmów, co obrazują dwa poniższe cytaty:

*„Żeby czuć się usatysfakcjonowana pod względem kreatywności i estetyki, to uwielbiam chodzić po wystawach, galeriach, muzeach i robię to we własnym zakresie. Coś co mnie zmusza do innego spojrzenia, wyciszenia się, ale jest też połączone z kreatywnością, no bo to jest nieodłączny element życia, ja na przykład obcuję z obrazem i idąc do galerii sztuki też obcuję z obrazem tylko w innej formie, wyobraźnia też działa.”* - Reporterka w stacji telewizyjnej (B8)

*„Mam generalnie tak, że jestem bardzo mocno kreatywna. Nigdy nie miałam z tym problemu, zawsze miałam dużo pomysłów i też takie samo myślenie i łączenie jakichś tam faktów mnie bardzo mocno pobudza, więc nie bardzo robiłam coś dodatkowo, żeby tą kreatywność pobudzić (...) To jest u mnie działanie intelektualne bardzo mocno, przez to jak widzę świat, obserwuję, co czytam, ile czytam, ile widzę sztuk w teatrze, to bardzo mocno rezonuje.”* - Redaktorka w wydawnictwie książkowym (B10)

Autorki powyższych wypowiedzi wskazują, iż obcowanie ze sztuką jest wręcz nieodzowną częścią ich życia i pracy, a także ma niepośledni wpływ na rozwój ich kreatywności. Reporterka pracująca na co dzień w stacji telewizyjnej, dzięki wizytom w muzeach czy galeriach sztuki nie tylko pobudza swoją wyobraźnię, ale też dostrzega analogie do codziennych zadań i następnie wykorzystuje je w sposób kreatywny w pracy nad materiałem telewizyjnym. Redaktorka książek kładzie natomiast nacisk na fakt, iż

wzmoczona kreatywność jest efektem pracy stricte intelektualnej, na którą składają się lektura książek, czy wizyty w teatrze. Rozwój kreatywności jest więc swego rodzaju długotrwałym procesem kumulującym szereg rozmaitych czynności.

Stosowanie metod rozwoju poza organizacją dominuje również wśród artystów freelancerów. Mimo faktu, iż badani mieli doświadczenie we współpracy z różnymi organizacjami, nie zidentyfikowali żadnych metod wspierających kreatywność, które oferowane byłyby przez instytucje, z którymi kiedykolwiek współpracowały. W związku z tym ta perspektywa zawiera tylko i wyłącznie opis metod stosowanych na własną rękę.

### **Freelancerzy :**

Podobnie jak w poprzedniej, i w tej grupie badanych powtarzała się opinia mówiąca o tym, że rozwój kreatywności następuje w trakcie realizacji codziennych czynności związanych z wykonywaniem zawodu artysty. Podczas rozmów z freelancerami także dało się usłyszeć głosy opisujące kolektywne formy rozwoju kreatywności, w tym pracę zespołową, burzę mózgów, dyskusje czy nieformalne spotkania z osobami z branży, co obrazuje wypowiedź kierowniczkki produkcji (B5):

*„Zawsze chyba głównie spotkania z ludźmi są dla mnie przyczynkiem do kreatywności. Ja nie jestem osobą, która siedzi w domu, patrzy w sufit i wymyśla nową postać dla książki, no nie. Ja po prostu wchodzę w energię i też rzadko ją sama inicjuję, jeśli wchodzę w energię kreatywności to tak, energię do działania bardzo często inicjuję, ale nie z kreatywnością, więc wyjazdy, warsztaty i spotkania to na pewno(...).*

*Rozmowa z innymi zawsze to jest must have w kreatywności.”*

Analizując wypowiedzi badanych, można pokusić się o stwierdzenie, iż praca artysty freelancera obfituje wręcz w rozmaite okazje do rozwoju kreatywności, ponieważ w jej DNA wpisana jest współpraca z wieloma kreatywnymi osobami, przy wielu różnorodnych projektach. To samo dotyczy obcowania ze sztuką i uczestnictwa w kulturze, opisanych wyżej. Freelancerzy również zidentyfikowali te aktywności jako wspierające rozwój ich kreatywności.

Jeszcze inną metodą, która towarzyszy freelancerom w codziennych czynnościach i jednocześnie rozwija ich kreatywność, jest stałe gromadzenie inspiracji. Jak zaznacza jeden z badanych, w jego przypadku przybiera ono formę pracy nad bazą haseł, które następnie pomagają mu w pisaniu tekstów własnych utworów (B7):

*„Mam taką metodę, że kiedy reaguję na jakieś zdarzenie, symbol, wspomnienie, co do mnie napływa i jeśli coś wywoła silniejszy, czy nietypowy bodziec, to staram się napisać to, co ten bodziec wywołało i tworzę sobie taką mapę hasłowych rzeczy. Mam tony takich notatek, mogę sobie do nich wrócić i później, jak piszę teksty, to często gdzieś do tego wracam, więc mam bazę rzeczy, które wywołały we mnie jakieś emocje, to mogę potem za pomocą tych samych obrazów wywołać w kimś te emocje i jak mam bazę tych notatek, to mogę tworzyć z tego puzzle.”*

Ten sam raper, zapytany o źródło inspiracji, wyjaśnił:

*„Myślę, że tak życiowo staram się eksponować na zróżnicowane niecodzienne bodźce, na podróże, na kulturę, na informacje ze świata. To jest nieskończone źródło inspiracji, puzzli, z których później składa się większe całości.”*

Poszukiwanie inspiracji może mieć więc aktywny wymiar i odbywać się w toku świadomej obserwacji, uczestnictwa w kulturze, śledzenia informacji ze świata, czy dzięki podróżom. Gromadzenie inspiracji (np. w postaci bazy haseł) i czerpanie z nich w pracy twórczej może być zatem pomocną metodą w pobudzaniu kreatywności. Warto jednak zaznaczyć, że źródła tychże inspiracji nie dla każdego będą takie same:

*„Trudno być kreatywnym, jak nie masz z czego czerpać (...). Wiem, że wielu moich znajomych inspirowała muzyką czy literaturą, ja w ogóle do innych rzeczy używam tych form.” - Kierowniczka produkcji (B5)*

Należy podkreślić, iż obcowanie ze sztuką i uczestnictwo w kulturze nawet w celach czysto rozrywkowych, a nie w ramach intencjonalnego gromadzenia inspiracji, także identyfikowane jest przez freelancerów jako metoda rozwoju kreatywności:

*„Robię różne rzeczy, ale w innym celu. Nie myślę o tym << A zrobię sobie coś dla swojej kreatywności dzisiaj>>, tylko wybiorę się do muzeum, albo pooglądam jakieś obrazy, albo porysuję sobie albo pokoloruję albo coś tak zrobię. No i to zawsze ma jakiś cel - dla mnie to jest rozrywka, obcowanie z takimi rzeczami, które przy okazji rozwijają kreatywność. Czyli obcowanie ze sztuką, czy wykonywanie działań plastycznych czy*

*rzeźbiarskich. One rozwijają kreatywność, ale nie myślę o nich w ten sposób. Tylko rozwój kreatywności jest jakimś efektem tego. Pobocznym.*” - Architekt w biurze projektowym, freelancer (B1)

Powyższy cytat naprowadza na kolejną, często przewijającą się w wypowiedziach badanych metodę rozwoju kreatywności, a mianowicie na wykonywanie innych działań twórczych niezwiązanych bezpośrednio z głównym zawodem. Może to być na przykład pisanie esejów przez aktorkę, która poszukuje w ten sposób twórczych analogii do swojej codziennej pracy (B3), malowanie obrazów przez rapera (B7), co, poza rozwojem kreatywności, stanowi dla niego pole do refleksji o własnym perfekcjonizmie, korzystanie z warsztatów improwizacji aktorskiej przez wokalistę i muzyka (B6), czy nauka stolarstwa przez architekta (B1). Nie sposób nie dostrzec podobieństwa tej metody do „rotacji zadań pracowników z różnych stanowisk” opisanej w perspektywie organizacyjnej. W obu kontekstach w gruncie rzeczy może chodzić o tzw. „wejście w buty innej osoby” i dostrzeżenie swojej twórczości z innej perspektywy. Badani freelancerzy wskazali na jeszcze inną metodę rozwoju kreatywności, mianowicie wykonywanie swojej pracy inaczej niż dotychczas oraz poszukiwanie nowych, oryginalnych możliwości realizacji własnej twórczości. Dla badanego muzyka tego typu działaniem jest na przykład zapraszanie do procesu twórczego fanów i zachęcanie ich do wspólnej pracy nad nowym utworem (B6), co, według niego, nie tylko buduje relacje z odbiorcami, ale też umacnia jego kreatywność. Innym przykładem podanym przez tego samego twórcę, są tzw. artystyczne randki - metoda zaczerpnięta z książki pt. „Droga Artysty. Jak wyzwolić w sobie twórcę” autorstwa Julii Cameron. Polega ona na słuchaniu potrzeb swojego „wewnętrznego artysty”, podczas regularnych samotnych spacerów. Metoda ta pomaga „otworzyć się na wgląd w samego siebie i znaleźć natchnienie” (Cameron J., 2013). Jak twierdzi badany, metoda jest skuteczna w generowaniu pomysłów, co potwierdzają słowa:

*„Chodzę na spacer nie po to, żeby się przejść i pooddychać tylko żeby wpaść na jakiś chory pomysł i go zrealizować i to mi bardzo pomaga.”* – wokalista, muzyk (B6)

Ostatnią metodą, która pojawiła się w tej grupie badanych jest zaproponowany przez kierowniczkę produkcji (B5) wachlarz wielu różniących się od siebie możliwości realizacji danego zadania. Według respondentki generowanie i precyzowanie

odmiennych dróg rozwiązania sytuacji problemowej „niezależnie czy chodzi o kwestie artystyczne, czy o wejście do budynku w czasie pożaru” ułatwia jej znalezienie nieoczywistego wyjścia z trudnego położenia, a przez to rozwija jej kreatywność.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż rozwój kreatywności jako kompetencji artystów jest nieintencjonalny i następuje w wyniku codziennych czynności. Badani zidentyfikowali pewne metody, które w ich opinii, pomimo faktu, iż nie są stosowane w celu rozwoju kreatywności, to tę kompetencję wzmacniają. Do metod stosowanych w organizacjach zaliczyć można rotację zadań wśród pracowników różnych stanowisk i częstą zmianę projektów, wykorzystywanie narzędzi i metod pracy kreatywnej jak burzę mózgów lub moodboardy i storyboardy, pracę zespołową, dostarczanie inspiracji i szkolenia z umiejętności technicznych związanych z wykonywanym stanowiskiem. W opinii artystów pracujących w jednej organizacji, rozwój kreatywności odbywa się przede wszystkim w wyniku działań własnych, podejmowanych poza miejscem pracy i na własny koszt. Wśród metod, które stosują wymienili nieformalne spotkania, dyskusje poza pracą, uczestnictwo w kursach i szkoleniach umiejętności technicznych, studia podyplomowe, uczestnictwo w kulturze. Freelancerzy stosują podobne do przytoczonych wyżej metody, jak uczestnictwo w kulturze, rozmowy i dyskusje z innymi twórcami i kolektywny rozwój poza bieżącymi zadaniami, a także pracę zespołową w projektach artystycznych. Do listy tej dodają gromadzenie inspiracji, słuchanie własnych potrzeb poprzez chodzenie na tzw. „artystyczne randki”, wykonywania działań twórczych niezwiązanych z wykonywanym zawodem, wykonywanie swojej pracy inaczej niż dotychczas i tworzenie wachlarza możliwych rozwiązań.

## **5.2. Kompetencja 2 - Odwaga**

Odwaga w sektorze kreatywnym wiąże się z przekraczaniem barier i założonych konwencji, a wyrażana jest m.in. poprzez proponowanie i podejmowanie ryzykownych działań w pracy twórczej. Kompetencja ta kojarzona jest również z braniem odpowiedzialności za własne decyzje podjęte w procesie twórczym, a także z popełnianiem błędów:

*„Ja myślę, że to jest bardzo ważna kompetencja, ale trzeba też mieć dobrą osobowość do tego, bo jakby trochę jest to pomieszane z tym, że jak ktoś prezentuje*

*swój pomysł, to musi brać pod uwagę, że to nie przejdzie bez krytyki albo bez feedbacku.*

*Trzeba mieć odwagę przede wszystkim podejmować decyzje i brać odpowiedzialności za te decyzje. Trzeba sobie powiedzieć <<Sorry, to zjebałem>> i umieć z tego wyciągnąć wnioski. Bez tego zaczyna się dreptać w bezpiecznych torach i często na dalszym etapie ludzie mają problem z własnym rozwojem, bo są przyzwyczajeni, że ludzie ich chwalą za to co robią dobrze i nie lubią popełniać błędów, a one są potrzebne do rozwoju.” - Artdirector w studiu animacji (B4)*

Jak wynika z powyższej wypowiedzi, odwaga jest istotną i pożądaną kompetencją. Przejawia się ona szczególnie w umiejętności przyjmowania krytyki prezentowanych koncepcji i projektów, a także w braniu odpowiedzialności za własne działania, co z kolei ściśle koreluje z umiejętnością przyznawania się do popełnionych błędów i wyciągania wniosków na przyszłość. Twórcy w swojej pracy codziennie wystawiają się na ocenę i tym samym krytykę swoich odbiorców, swoje bariery przełamują wychodząc na scenę (B6), prezentując prace przed klientem czy potencjalnym odbiorcą (B1,B2), kierując swoją karierą zgodnie z własnymi wartościami (B3), czy, jak pokazuje wypowiedź badanej reporterki (B8), wyzbywając się przekonań związanych z młodym wiekiem:

*„Wiesz co, zacznę od tego, że w kontekście mojej pracy, to jestem w takim momencie, kiedy musiałam się wyzbyć tego, że ja jako osoba dwudziestoparoletnia mam biegać po sejmie za politykiem, rozliczając go za jakieś słowa, które powiedział kilka lat temu. Więc to przełamywanie bariery wiekowej to według mnie przekraczanie barier, konwencji, wyjście ze stanu komfortu i postawienie się w tej roli, że to ja jestem tym, który zadaje pytania, to ja chcę prawdy, rzetelności, moim zadaniem jest wzbicić się na tę odwagę, żeby nie czuć, oczywiście z respektem i zachowaniem kultury, że rozmawiam na przykład z ministrem, ale też muszę być na tyle odważna, żeby egzekwować od niego konkretne odpowiedzi i rozliczać go za słowa bądź za działania.”*

Świadome i umiejętne wykorzystywanie odwagi, a co więcej – jej rozwijanie, wydaje się być zatem zadaniem niezwykle trudnym. Tym bardziej że, jak stwierdził badany muzyk i wokalista (B6), artyści nie rozmawiają na codzień o swojej odwadze, bo każdy w tym zawodzie po prostu musi bezwzględnie tę kompetencję posiadać. Co zatem

robią organizacje dla wsparcia swoich pracowników w rozwoju odwagi, a jak o wzmacnianie tej kompetencji dbają sami artyści?

### **Organizacje :**

Zarówno osoby pełniące funkcje kierownicze i odpowiedzialne za rozwój pracowników, jak i artyści pracujący w jednej organizacji uznali, iż odwaga rozwijana jest nieintencjonalnie w pracy, podczas codziennych czynności. Identyfikowano jednak pewne działania organizacyjne, które są niejako przejawem zaopiekowania się tą kompetencją, co według badanych przekłada się pozytywnie na jej rozwój.

Działaniem częstokroć podkreślanym przez badanych w ich wypowiedziach jest przede wszystkim delegowanie przez przełożonego zadań ryzykownych oraz przekraczających pewne bariery twórcy. Bardzo obrazowo wyjaśnił to badany dyrektor kreatywny w studiu animacji (B4) :

*„Często to nawet działa jak płachta na byka (...). Na przykład była dziewczyna, ilustratorka, która mówi, że ona się boi robić storyboardów, nie, a ja mówię : <<a robiłaś kiedyś storyboardy?>>, a ona mówi : <<nie, ale wydaje mi się, że nie umiem tego robić>>, to ja mówię : <<to teraz będziesz dziewczyno robić storyboardy po prostu wszystkie, które przyjdą, do oporu generalnie. Będziesz po prostu psuć te storyboardy>>, bo wiesz to nie jest tak, że to idzie od razu do klienta, tylko przechodzi najpierw przez mój feedback, po prostu to wymaga trochę więcej mojej pracy i tej osoby, która się uczy, ale nie może być takiej sytuacji, że ktoś się po prostu boi, no nie.”*

Metoda ta jest według badanego bardzo skuteczna, czego potwierdzeniem ma być fakt, że przez cały okres funkcjonowania firmy zdarzył się tylko jeden przypadek dyscyplinarnego zwolnienia spowodowanego próbą zatuszowania błędu i strachem przed przyznaniem się. Według respondenta należy traktować to jako sukces organizacji, a jego źródłem jest właśnie podążanie za opisaną wyżej strategią i budowanie przez organizację atmosfery sprzyjającej popełnianiu błędów:

*„Nie ma atmosfery strachu. Nie piętnujemy tego, że ktoś popełnia błędy. Wymagamy tylko tego, że jeśli popełniasz błąd, to po pierwsze nie ukrywaj tego, tylko powiedz np. <<kurde, źle podzieliłem te pliki>>, czyli pierwsza jest taka odwaga, że wiesz, co się zepsuło. Druga rzecz jest taka, że nie ma jakiejś kary za to, tylko informacja : <<ok, to po prostu trzeba znaleźć ten błąd, wyciągnąć wnioski i nie*

*popelniać tego błędu kolejny raz>>. No i chyba najbardziej to, że na ewaluacjach, każdy ma powiedzieć co mu się nie udało i dlaczego. To jest taki ważny proces (...). Ludzie otwarcie mówią, że podjęli jakieś ryzyko. Często słyszymy, że ktoś chciał zrobić coś innego i dlatego to się nie udało, bo na przykład zabrakło mu doświadczenia (...). Nie podjęcie decyzji jest czasami gorsze, niż podjęcie złej decyzji.”*

Jak możemy przeczytać powyżej, metodą organizacyjną wspierania odwagi jest w tym przypadku odejście od kar za popełniane błędy oraz praktykowanie otwartej rozmowy o porażkach. Motywować do szczerości ma nietypowe zadanie ewaluacyjne, które obliguje pracowników do podzielenia się swoją historią na temat podjętego ryzyka. Efektem jest kolektywna wiedza na temat tego, jak podejmować odważne działania w przyszłości. Na atmosferę wzajemnego zaufania i rolę środowiska pracy, w którym nie piętnuje się porażek, wskazywała również dyrektor kreatywna w agencji reklamowej (B2) i właściciel wytwórni muzycznej (B7). Z kolei redaktorka książek (B10) wyznała, że w swojej pracy doświadczyła atmosfery strachu i że działania, które w teorii miały wzmacniać odwagę, w gruncie rzeczy piętnowały porażki, wzbudzały niepokój, stres, a nawet wywoływały wybuchy płaczu u pracowników. Wyraźnie podkreśliła, że według niej atmosfera strachu nie sprzyja budowaniu odwagi, a działania, które teoretycznie mogłyby wzmacniać tę kompetencję, są w niesprzyjających warunkach nieskuteczne. Budowanie atmosfery, w której pracownicy czują się bezpiecznie, a także w której panuje zaufanie, wydaje się być zatem niezwykle istotne.

Nieco inne podejście do rozwoju odwagi artystów opisała HR biznes partnerka z wytwórni gier video (B11). Zamiast odgórnego wyznaczania zadań, które mogą wywoływać strach pracowników i lęk przed porażką, w jej firmie praktykuje się docenianie odważnych i niekonwencjonalnych działań, które pracownicy inicjują samodzielnie:

*„One [odważne pomysły] wchodzi w produkcję (...). Oczywiście przechodzą przez sito, tysiąc osób, tysiąc pomysłów, ale tak, bo skoro trzy razy zaproponowałaś naprawdę hardcore i on wszedł w życie, to znaczy, że masz ochotę i chęć czwarty raz z czymś wyjść, bo naprawdę wdramy te pomysły, to nie jest od jednej czy trzech osób, to jest znacznie większa grupa (...). My pozwalamy na bardzo dużo. Robimy pewne rzeczy pierwszy raz, bardzo kontrowersyjne, na co się świadomie godzimy. Przegadujemy konsekwencje tego, czemu robimy, jest kilka tematów, które wiemy, że*



*poruszają tabu na świecie i nam przysporzą wielu w najlepszym przypadku dyskusji na ten temat, ale też wielu kontrowersji i jesteśmy super na to gotowi i mamy na to nie tanią odpowiedź, bo nasza intencją nie jest zarobić duże pieniądze, my naprawdę chcemy coś poruszyć.”*

Jak wynika z dalszej rozmowy, wprowadzenie odważnego pomysłu do gry stanowi niezwykle istotną formę docenienia pracowników kreatywnych i wpływa pozytywnie na ich motywację do dalszej pracy. Informacja ta zdaje się potwierdzać opisane w literaturze zjawisko motywowania przez docenianie (Fremmich Andressen, 2009). O istocie doceniania odważnych pomysłów i jego wpływie na motywację wspomniała również dyrektor kreatywna w agencji reklamowej, zaznaczając przy tym zaniepokojenie, iż jest to zjawisko nad wyraz rzadkie.

Nagradzanie odważnych pomysłów, delegowanie zadań przełamujących bariery pracowników i budowanie atmosfery sprzyjającej popełnianiu błędów, to główne metody rozwoju identyfikowane w badanych organizacjach. Pojawiły się również opinie mówiące o tym, że metodą wspierania odwagi pracowników organizacji kreatywnych może być także coaching nieformalnie prowadzony przez współpracowników (B7, B11). Na temat tej metody szerzej wypowiedzieli się jednak freelancerzy, którzy mieli doświadczenie uczestnictwa w profesjonalnych procesach coachingowych.

### **Pracownicy organizacji:**

Dla dwójki artystów pracujących na codzień w jednej organizacji, odwaga oznaczała obronę swoich pomysłów, często w trakcie trudnych, stresujących rozmów zawodowych (B1, B10). Metody, które pomagały przygotować się badanym do niełatwych eksplikacji, nie były stosowane przez nich intencjonalnie, ale w ich opinii zdecydowanie wspierały rozwój odwagi. Spośród nich warto wymienić chociażby przygotowywanie szczegółowych notatek, o którym wspomina redaktorka. Często przed trudną rozmową stara się ona dokładnie i konkretnie napisać, co chce przekazać, by, jak wyznała „nie stracić tego, co rzeczywiście chce powiedzieć”. Badany architekt spisuje zaś lub porządkuje w głowie zalety swoich pomysłów, a także precyzuje argumenty przemawiające za jego wizją. Stara się również przewidywać alternatywne opcje przebiegu rozmowy i przygotować stosowną linię obrony:

*„Muszę się dogłębnie przygotować do tego że rzeczywiście mam rację. I żeby mieć alternatywę, czyli co zaproponuję, jeżeli rozmówca się na coś nie zgodzi albo wyjdzie z czymś innym.”*

Tworzenie notatek lub precyzowanie argumentów przemawiających za obroną własnego pomysłu czy zdania, to nie jedyne nieintencjonalne metody rozwoju kompetencji odwagi, na które zwracali uwagę pracownicy etatowi. Według reporterki (B8), rozwój odwagi odbywa się przede wszystkim poprzez zdobywanie doświadczenia w toku codziennej praktyki, ale również dzięki rozmowom ze starszymi współpracownikami:

*„Każdy wywiad, każda konferencja, każdy telefon, w którym to ja potrzebuję jakiejś informacji, potrzebuję się czegoś dowiedzieć, to czysta praktyka, oczywiście były sytuacje, że starsi reporterzy tłumaczyli mi <<śłuchaj, nie poddawaj się, dzwoń, pytaj>>, jakby uczenie się tej odwagi i bezkompromisowości od innych, ale teraz staram się już sama praktykować.”*

I choć badana nie zidentyfikowała żadnych działań organizacyjnych rozwijających jej odwagę, to sama praca w danym miejscu i środowisku wydawała jej się dobrym przyczynkiem do rozwoju omawianej kompetencji.

Do nieintencjonalnych metod rozwijających odwagę stosowanych poza organizacją zaliczono również psychoterapię, w której głównym zagadnieniem była praca z emocjami pojawiającymi się w pracy i taniec jako formę pracy z ciałem, w której można przełamać własne ograniczenia (B10).

### **Freelancerzy:**

Artyści freelancerzy, podobnie jak osoby związane z jedną organizacją, wskazywali, iż odwaga rozwijana jest w ich przypadku w trakcie codziennej pracy. Co ciekawe, i w tej grupie dało się zauważyć powiązanie odwagi z prezentacją swoich pomysłów. Jeden z freelancerów zwrócił uwagę na fakt, że odwaga jest niezbędna do skutecznej obrony własnego zdania (B6), jednak rozmówca nie zidentyfikował żadnej metody, która mogłaby go wspierać w tego typu „odważnych rozmowach.” Metoda zaś, która najczęściej powtarzała się w wypowiedziach freelancerów, polega na motywowaniu samego siebie do wykonania odważnego działania. Przyjmuje ona

rozmaite formy, chociażby rozmowy przed lustrem (B5) lub powtarzania w myślach sformułowania: „zaciśnij pięści, idziesz” (B6). W trakcie rozmów z badanymi pojawiły się także głosy wskazujące na to, że rozmowa z bliskimi osobami może być potraktowana jako metoda wspierająca odwagę, ponieważ osoby te pełnią nierzadko dla badanych rolę mentorów lub ważnych doradców (B5, B7).

Wzmacnianie odwagi może odbywać się także w trakcie sesji terapeutycznych, które, według badanego rapera, pozwalają jednocześnie rozwinąć pewność siebie (B7). Freelancerzy wskazywali również na fakt, że doświadczenie profesjonalnego coachingu i stosowanie narzędzi zdobytych podczas procesu, przyczyniło się do wzrostu ich odwagi, chociaż, jak stwierdził każdy z nich, nie był to rozwój intencjonalny (B5, B6, B7).

Świadomie podjętą metodę opisała natomiast kierowniczka produkcji filmowej (B5):

*„(...) Czasem to jest robienie rzeczy, których się po prostu bałam czysto fizycznie, na przykład szybsza jazda samochodem (...). Zrobiłam też tak kiedyś, że miałam głowę w warkoczykach różowo-niebiesko-pastelowych i zrobiłam to specjalnie, żeby sprawdzić, co to robi w relacjach i w zachowaniu innych ludzi i to było super doświadczenie, bo ja się sama wystawiłam dla eksperymentu, odważyłam się. I myślę, że po tym też jestem odważniejsza.”*

Badana zwróciła uwagę na intencjonalne i celowe przekraczanie własnych barier (szybka jazda samochodem, diametralna zmiana fryzury). Jak uznała, podejmowanie odważnych decyzji i tym samym wystawianie się na ocenę innych, wzmacnia jej odwagę. Ta sama badana podjęła decyzję o samotnym wyjeździe zagranicznym, żeby udowodnić sobie, iż posiada omawianą kompetencję:

*„(...) Wyjazd do Malagi był mocno związany z udowodnieniem sobie, że jestem odważna. Tam nie uczyłam się tego, ale sam fakt, że to zrobiłam, był dla mnie dużym przykładem wzmocnienia tej kompetencji i mało tego ja do tej pory na tym jadę. W takim sensie, że jak nie wiem, czy mam wystarczająco dużo odwagi, żeby coś zrobić, to sobie myślę: <<No dobra, spakowałaś się i wyjechałaś na trzy miesiące do Hiszpanii, no może dasz radę>>.”*

Słowa artystki można zinterpretować w ten sposób, że samo posiadanie dowodu na bycie odważną i świadomość umiejętności podejmowania odważnych działań, motywują do sięgania po odwagę w przyszłości i do rozwijania tej kompetencji.

Mówiąc o odwadze, artyści zwracali również uwagę na jednoczesną potrzebę poczucia bezpieczeństwa i konieczność posiadania alternatywy na wypadek negatywnych konsekwencji ryzykownych zachowań:

*„Na pewno dywersyfikacja jest sposobem na odwagę, bo jeśli nie wyjdzie mi w jednym mikro systemie, to zakładam, że jeśli zbudowałem parę nóg, to jak jedną odetnę, to pozostałe mnie utrzymają. W takim środowisku, gdzie ma się parę grup znajomych, parę zainteresowań, można więcej zaryzykować, bo jeśli wszystko postawi się na jedną pasję, to jeśli coś się wydarzy nie po myśli, to traci się wszystko, więc to budzi zachowawczość.” - Raper (B7)*

*„Mam bardzo dużą potrzebę wsparcia, że jak spadnę, to jest tam jakiś mini materac, że to nie będzie tak super z hukiem, tym matercem jest dla mnie mąż, bo jak on uważa, że coś jest przegięciem, to tego nie zrobię” - kierowniczka produkcji filmowej (B5)*

Wypowiedzi respondentów sugerują, iż odpowiednie przygotowanie, umiejętność przewidywania reperkusji i tworzenie alternatywnych scenariuszy zawodowych mogą wspierać podejmowanie odważnych działań. W podobnym tonie o rozwoju odwagi wypowiadali się także twórcy pracujący w jednej organizacji.

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, pracownicy sektora kreatywnego nabierają odwagi wraz z rosnącym doświadczeniem i praktyką zawodową. Zarówno przedstawiciele organizacji jak i freelancerzy uważali, iż chociaż jest to kompetencja istotna i pożądana, to jej rozwój następuje przeważnie nieintencjonalnie, przy okazji rozwoju innych kompetencji albo z wykorzystaniem metod takich jak terapia czy coaching. Do metod organizacyjnych wpierających odwagę, badani zaliczyli głównie delegowanie zadań przekraczających bariery twórcy, budowanie atmosfery sprzyjającej popełnianiu błędów i docenianie odważnych działań pracowników. Wśród osób pracujących etatowo panuje przekonanie, że rozwój odwagi jest wynikiem codziennej pracy w branży, a metody, które są pomocne w rozwoju tej kompetencji, to solidne przygotowywanie się do prezentacji własnych pomysłów, chociażby poprzez tworzenie precyzyjnych notatek zawierających konkretny przekaz czy zalety swojego pomysłu, a

także terapia i praca z ciałem (np. taniec). Dla freelancerów istotne były metody znane im z terapii lub coachingu, „dopingowanie się” motywującymi słowami lub rozmową przed lustrem, a także przełamywanie własnych barier. Za istotną metodę uznano także dywersyfikację swoich działań, która daje poczucie bezpieczeństwa i sprzyja podejmowaniu ryzykownych aktywności zawodowych.

### **5.3. Kompetencja 3 - Konceptualne myślenie**

Konceptualne myślenie w przyjętej definicji oznacza umiejętność ukierunkowania swojego myślenia tak, aby dążyć do konkretnego efektu lub powstania czegoś materialnego lub niematerialnego. Jest to przeciwieństwo myślenia abstrakcyjnego i wiąże się m.in. ze skutecznym analizowaniem zjawisk z różnych punktów widzenia w celu znalezienia najlepszego rozwiązania, a także umiejętnością przewidywania przyszłych zjawisk, trendów czy zdarzeń. Respondenci w swoich wypowiedziach niejednokrotnie podkreślali istotę tej kompetencji, twierdząc, iż w ich pracy jest ona wręcz niezbędna (B1, B5, B8, B10). Według badanego dyrektora kreatywnego w studiu animacji (B4) konceptualne myślenie to „chleb powszedni” dla artystów. Właściciel studia kreatywnego uznał z kolei, iż w jego organizacji kompetencja ta jest wymagana przede wszystkim od pracowników niekreatywnych, którzy muszą wykazać się jej wysokim poziomem już na etapie rekrutacji.

Metody rozwoju konceptualnego myślenia, które identyfikowali badani, dotyczyły przede wszystkim działań organizacyjnych i rozwoju w pracy.

#### **Organizacje:**

Dyrektor kreatywny w studiu animacji (B4) przyznał, iż w jego firmie jedyną metodą rozwoju tej kompetencji jest praca zespołowa nad realizacją projektu:

*„Wiesz, na codzień wykonujemy tą pracę, opowiadamy sobie, pitchujemy jakiś projekt, wybieramy referencje, opowiadamy, dlaczego taka referencja, ilustracja, animacja (...). Poza takimi codziennymi sytuacjami to nie mamy specjalnych metod na wspieranie rozwoju tego, może dlatego że to zdaje najlepszy egzamin, czyli ciągły kontakt z ludźmi wewnątrz firmy (...). Kiedyś próbowaliśmy robić to bardziej narzędziowo, ale to się nie udało, ludzie bezmózgowo z tego korzystali. My mamy coś takiego jak briefing, debriefing, czyli rozmawiamy o tym, jak będziemy realizować produkcję.”*

Konceptualne myślenie rozwijane jest w tym przypadku dzięki regularnym zespołowym dyskusjom nad dalszym rozwojem projektu, w ramach których wykorzystuje się takie narzędzia jak pitching (prezentację danego projektu przed całym zespołem), briefing oraz debriefing (rozmowa z zespołem o działaniach projektowych). Zespół wybiera wspólnie chociażby referencje estetyczne, a poszczególni pracownicy muszą uargumentować swoje decyzje i uświadomić pozostałym członkom zespołu powody oraz logikę kierunku, który obrali, szlifując w ten sposób umiejętności konkretyzacji swoich wizji artystycznych. Metoda ta według badanego „zdaje najlepszy egzamin” i nie czuje on potrzeby rozwijania tej kompetencji w inny sposób.

O pracy zespołowej jako istotnej metodzie rozwoju konceptualnego myślenia wspomniała również HRBP z wytwórni gier video (B11) i dyrektor kreatywna w agencji reklamowej (B2), która dodała, że kompetencja ta może być wzmacniana również dzięki korzystaniu z dostępnych badań i strategii. Według rapera i właściciela wytwórni muzycznej (B7) sprawdzoną metodą rozwojową jest również delegowanie celów zamiast zadań oraz tworzenie planów.

### **Pracownicy organizacji :**

Osoby związane z jedną organizacją również uważały, że kompetencję tę wzmacniają codzienne działania zawodowe i jest ona rozwijana przede wszystkim w trakcie codziennej pracy. Według redaktorki (B10), konceptualne myślenie rozwinąć można, uczestnicząc aktywnie w początkowej fazie pracy nad książką:

*„Oczywiście konceptualne myślenie jest bardzo ważne w tej branży wydawniczej, jak nie najważniejsze, ono musi być spójne na każdym etapie i jak ci się coś zaczyna rozjeżdżać, to znaczy, że to konceptualne myślenie nie było przemyślane i dlatego dużo pracy dzieje się na początku książki, gdzie się wypisuje najważniejsze atuty, jak ma wyglądać, robi się kalkulację, wszystko musi się spinać, treść, wygląd, liczba stron, obrazków, czy są kolorowe, czy nie, czy jest twarda oprawa czy miękka, czy musi być upstrzona jakimiś gadżetami, format, inaczej wydajesz powieść, inaczej książkę obrazkową, inaczej dla trzylatka, inaczej dla dwulotka, inaczej dla sześciolatka. To konceptualne myślenie to jest najważniejsza rzecz w tym zawodzie moim zdaniem albo jedna z trzech najważniejszych rzeczy i jeżeli masz dobrą koncepcję, to wszystko ci się zgadza i wychodzi coś tak super, to jest mega satysfakcja i to też się sprawdza u*

*kupującego. Musi być spójność. Jak to się zgadza, to ludzie ci to chętniej kupią, niż jak zrobisz jakieś byle gówno w dwa tygodnie.”*

Precyzyjne planowanie (np. opracowanie kosztorysu, analiza atutów), orientacja na detale (np. analiza szczegółów oprawy graficznej) i stałe uspójnianie koncepcji, to niektóre z aktywności, które wymagają konceptualnego myślenia i które jednocześnie to konceptualne myślenie rozwijają. Co więcej, według autorki wypowiedzi, przygotowanie precyzyjnej i spójnej koncepcji przy wykorzystaniu omawianej kompetencji przekłada się na sukces projektu wydawniczego i sprzedaż dzieła. Redaktorka twierdzi ponadto, iż kompetencję tę rozwijała jeszcze na studiach, organizując m.in. konferencje naukowe. Również badany architekt (B1) zwrócił uwagę na rolę studiów wyższych w procesie rozwoju konceptualnego myślenia. Jak przyznaje, to właśnie w tym okresie nauczył się konkretyzować swoje poczynania twórcze, wykonywać wykresy, pozyskiwać istotne informacje i opracowywać szczegółowe notatki.

### **Freelancerzy:**

W opiniach wolnych strzelców również zauważalna była tendencja do nieintencjonalnego rozwoju konceptualnego myślenia poprzez podejmowanie codziennych działań zawodowych. Według freelancerów, codzienna praca w zawodzie artystycznym w dużym stopniu rozwija omawianą kompetencję, ale niekoniecznie jest to proces celowy. Na tle większości opinii wyróżniała się wypowiedź kierowniczkii produkcji (B5), która zaznaczyła, że przywołaną kompetencję rozwija intencjonalnie. Świadome podejście do rozwoju konceptualnego myślenia badana zawdzięcza udziałowi w kursie coachingu:

*„To jest temat, który robię świadomie, kompetencja, którą rozwijam i chcę rozwijać i to jest bardzo związane z coachingiem (...). Wyznaczanie celu, wyznaczanie małych kroków do danego celu, wizualizacja oparta o realne rzeczy, plan na rok, to jest bardzo związane z moją pracą, bo jeśli jest jakaś myśl, to ja muszę to od razu osadzić w realiach i się zastanowić, czy to się może wydarzyć czy też nie, więc to jest takie połączenie dużych planów rozbite na małe kroki i sprowadzenie ich na ziemię i pisanie jakby to można zrobić i co z tego można realnie zrobić w danym czasie.”*

Również wokalista i muzyk (B6), a także raper (B6) wspomnieli, iż doświadczenie uczestnictwa w procesie coachingowym rozwinęło ich poziom konceptualnego myślenia. Obaj stwierdzili jednak, że nie była to metoda wybrana intencjonalnie w celu rozwoju tej konkretnej kompetencji.

Multidyscyplinarna freelancerka (B3) uznała natomiast, iż jej metodą na rozwój konceptualnego myślenia jest stałe porządkowanie i systematyzowanie działań z wykorzystaniem tabel, rozpisek i rysunków.

Wokalista i muzyk (B6) do metod rozwoju tej kompetencji zaliczył ponadto oglądanie na portalu Youtube filmów, których treść ogniskuje się wokół tematów budowania drogi do celu:

*„Ja uwielbiam takie filmiki punktowane typu 8 rzeczy, które sprawią, że będziesz bliżej celu, uwielbiam takie rzeczy, jeszcze jak to jest fanie przedstawione...”*

Należy w tym miejscu dodać, że badany w trakcie wywiadu wielokrotnie wspominał o roli platformy Youtube w jego rozwoju. Zazaczył przy tym, że śledzi kilka konkretnych kanałów, których tematyka i omawiane treści wydają mu się szczególnie pomocne w codziennym rozwoju, a także których autorów uznaje za niezwykle inspirujące postaci. Badany wokalista sam także jest popularnym youtuberem, co być może ma wpływ na jego zainteresowanie przywoływaną metodą.

Konceptualne myślenie to nie tylko jedna z kluczowych kompetencji w sektorze kreatywnym, ale, jak twierdzą respondenci, w niektórych zawodach może okazać się niezbędna. Metody, które wspierają rozwój tej kompetencji, wiążą się przede wszystkim z codzienną pracą i dotyczą działań organizacyjnych, takich jak praca zespołowa, wspólne omawianie procesu twórczego i projektowego, dyskusje, prezentacje, a także planowanie, wizualizacja i precyzowanie konkretnych celów. Istotne okazuje się porządkowanie koncepcji w formie notatek, rysunków lub tabel. Poza doświadczeniem zdobytym w codziennej pracy i realizacją bieżących zadań, do metod, które mogą być pomocne w rozwoju tej kompetencji, badani zaliczyli coaching, a także udział w studiach wyższych.



#### 5.4. Kompetencja 4 - Poczucie estetyki

Kolejną kluczową, a zarazem charakterystyczną dla sektora kreatywnego, kompetencją jest poczucie estetyki. Oznacza ono dla twórców umiejętność dobierania elementów, które ze sobą współgrają, polegając przy tym na swoich zmysłach. Jedna z badanych freelanerek (B3) zauważyła, że kompetencja ta przejawia się nie tylko umiejętnością określenia walorów dzieła, ale również zdolnością do dostrzegania piękna w otoczeniu:

*„Myślę, że to poczucie estetyki wiąże się z tym, że to nie jest dla mnie tylko dobry film, ale też to jest piękny materiał, z którego jest coś uszyte, czy fajna faktura liścia, czy drzewo, które ładnie pachnie, to są elementy, które są dla mnie bardzo ważne.”*

Na poczucie estetyki, jak się okazuje, można spojrzeć jeszcze szerzej. Jak wyjaśnia badany Artdirector (B4), stworzenie dzieła wymaga nie tylko wycucia i umiejętności estetycznego dobierania współgrających ze sobą elementów, ale także zdolności zrozumienia i sprawnego posługiwania się poczuciem estetyki potencjalnego odbiorcy dzieła, którym może być na przykład dziecko:

*„W naszej codzienności tej firmy my stykamy się z estetyką np. bajek dla dzieci, które są rysowane np. jakby dorosły rysował lewą ręką, bo czteroletnie dzieci po prostu mają zupełnie inne poczucie barw inne poczucie kompozycji itp. i to np. dla dorosłego człowieka będzie obrzydliwe, co nie znaczy, że dziecko nie będzie się cieszyć oglądając tę bajkę, co oznacza że takie poczucie estetyki jest tym, że potrafisz o tym opowiadać i robisz to świadomie.”*

Na poczucie estetyki składają się zatem i osobiste preferencje estetyczne (a także swoisty talent do posługiwania się nimi w pracy w sposób koherentny), i świadomość istnienia różnych gustów i upodobań klientów, wiedza na ich temat oraz zdolność do ich kreatywnego wykorzystania. Poczucie estetyki jako kompetencja wymaga z jednej strony operowania szerszym kontekstem, a z drugiej umiejętności argumentowania swoich kreatywnych wyborów w oparciu o kontekst bardzo osobisty:

*„Często dyskusja na temat estetyki sprowadza się do tego, co jest brzydkie, a co jest ładne, a to jest bardzo nietrafiony sposób mierzenia tego, bo w kontekście projektu*

*dobór estetyki ma czemuś służyć, ma służyć treści, użytkownikowi czyli widzowi, akurat jak ktoś mówi, że coś jest brzydkie albo ładne to są indywidualne preferencje, które nie są związane z założeniami i jeśli chce się znać na trendach czy umieć je oddzielać to trzeba wiedzieć co się lubi i czego się nie lubi i dlaczego, bo jeżeli tego nie wiesz to utoniesz w takiej dyskusji, o tym co jest ładne, a co brzydkie, bo nie będziesz miała żadnego odniesienia., a jedynym odniesieniem jest własne ja i własna osobowość.”*

Jak pokazuje wypowiedź badanego, to osobowość artysty jest bazą dla rozwoju poczucia estetyki. Jakże zatem metody rozwoju tej kompetencji identyfikują organizacje kreatywne i artyści pracujący w organizacji oraz freelancerzy?

### **Organizacje:**

Cytowany wyżej dyrektor kreatywny (B4) uważa, iż kompetencję tę można rozwijać dzięki obcowaniu ze sztuką, analizowaniu dzieł i ciągłemu zadawaniu sobie pytania „co się lubi, a czego nie” oraz argumentowaniu swoich wyborów. Zapytany o metody, którymi organizacja wzmacnia tę kompetencję u pracowników studia animacji, odpowiedział, iż polegają one przede wszystkim na prezentowaniu pracownikom inspiracji ze świata sztuki oraz na częstych dyskusjach dotyczących estetyki danego produktu, projektu, dzieła itp. Istotnym elementem takich dyskusji jest przedstawianie konkretnych argumentów przemawiających za daną estetyką. Podobne zdanie prezentował właściciel studia kreatywnego (B9), wyjaśniający przy tym, że w jego branży omawianie inspiracji i ich wspólne analizowanie jest tak ważne, dlatego że dyskusje dotyczą często wykorzystania nowych technologii w pracy twórczej, a te rzadko kiedy można spotkać w muzeum, galerii, czy w innej instytucji kultury.

*„Tak naprawdę dzielimy się tymi rzeczami, które nas jarają, bywało też, że realizowaliśmy coś w rodzaju wykładów takich, jakie są trendy w branży, jak wyglądają showreel duże firm z branży, więc tak, to poczucie estetyki jest gdzieś tu budowane i wymagane (...). Chodzi o to, żeby roztoczyć wizję i pokazać trendy i śledzić je, one są często związane z technologią, ich nie ma w galerii czy w muzeum. Czyli teraz na koncertach Ozziego Osborna są takie filtry, a na Metalice ta scenografia wygląda tak, a światło tak. To jest związane z nami i naszą branżą.”*

HRBP z branży gier video (B11) wyznała natomiast, iż w organizacji, w której pracuje, poczucie estetyki rozwijane jest nieintencjonalnie, podczas szkoleń z umiejętności technicznych sponsorowanych przez organizację (np. nauka rysunku). Pozostali badani nie zidentyfikowali innych działań organizacyjnych wspierających rozwój poczucia estetyki, podkreślając jednocześnie, iż kompetencja ta jest kluczowa i wymagana w ich branży i zazwyczaj rozwija się ją w codziennej pracy lub przy pomocy metod stosowanych na własną rękę.

### **Pracownicy organizacji:**

Redaktorka jednego z wydawnictw książkowych (B10) wyjaśniła, iż podejmuje wiele działań pozaorganizacyjnych w celu rozwoju własnego poczucia estetyki. Do metod, które regularnie stosuje, zaliczyła m.in. gromadzenie inspiracji, analizę dzieł (w tym przypadku okładek książek), obserwację poczynąń znajomych z branży i współpracę z ciekawymi twórcami. Badana podjęła także studia podyplomowe, które zaowocowały wzrostem poziomu omawianej kompetencji:

*„Ja sama bardzo dużo robiłam i robię, żeby w sobie to poczucie estetyki wyrobić, bo uznajmy, że jest coś takiego jak sztuka składania tekstu i to są pewne wartości estetyczne, które są już przepracowane od bardzo dawna... Podjęłam studia z edytorstwa i tam też sporo tego było i to, że musiałam pracować w in designie albo obserwacja codzienna, albo to, że ja uwielbiam patrzeć na okładki i się bardzo interesuję tym, co jest na tych okładkach. Nawet zgromadziłam ileś tam okładek, które były bardzo ładne (..), też widziałam jak (imię znajomego z innego wydawnictwa) pracuje nad okładkami i to jest po prostu sztos (...) i czytanie wywiadów z ilustratorami i w ogóle współpraca z tymi ilustratorami (...). Generalnie bardzo dużo robię, ja nie umiem projektować, ale wiem, co jest dobre.”*

Jak wynika z dalszej analizy, obserwacja innych podczas pracy, czy czytanie wywiadów z ilustratorami, o którym wspomina badana, ma na celu zainspirowanie się i wyrobienie własnego zdania na temat tego, co jest dobre, a co nie, czyli w rozumieniu twórców - zwiększenie poczucia estetyki. O inspirowaniu się innymi twórcami (i/lub współpracownikami) mówiła również reporterka ze stacji telewizyjnej (B8) i architekt (B1), który wychował się w artystycznej rodzinie, co według niego z pewnością przyczyniło się do rozwoju omawianej kompetencji:

*„Poczucie estetyki rozwijałem sam i to bardziej wyniosłem z domu. Wszyscy są artystycznie nastawieni. Ciocia maluje obrazy, wszyscy na czymś grają, wszyscy robią te szopki (...). Ta sztuka była zawsze i wszędzie, ja ze sztuki zdawałem też maturę, bo się interesowałem tym po prostu, czyli obrazami, rzeźbami, architekturą.”*

Inspiracje, które rozwijają poczucie estetyki pracowników sektora kreatywnego, badani czerpią z obserwacji pracy innych twórców, analizy dzieł, które gromadzą, przeszukując Internet lub dzięki uczęszczaniu do galerii sztuki, muzeów, teatrów czy kin (B1, B2, B8, B10). Wspierające w rozwoju tej cechy mogą być również wskazówki i korekty otrzymywane od bardziej doświadczonych twórców, co naświetliła dyrektor kreatywna z agencji reklamowej (B2). Dla badanej istotne okazuje się także analizowanie rozmaitych dzieł sztuki pod kątem stylu, formy. Podobnie jak Artdirector, ona również zwróciła uwagę na rolę argumentowania swoich upodobań i wyborów twórczych w procesie rozwijania poczucia estetyki. Tak jak cytowana wyżej redaktorka (B10) i architekt (B1), badana rozwija swoje poczucie estetyki nie tylko w pracy, ale także na studiach podyplomowych.

### **Freelancerzy :**

Wolni strzelcy również rozwijają poczucie estetyki podczas pracy lub gromadząc inspiracje, czy obcując ze sztuką (B1, B3, B5, B7). Metody te, jak wyznaje jedna z artystek, mogą nie tylko wspierać omawianą kompetencję, ale również dostarczać przyjemności:

*„W moim przypadku ono (poczucie estetyki) jest rozwijane cały czas, a że też mam to szczęście, że moja praca składa się z rzeczy, które lubię, więc jest to oglądanie filmów setkami i chodzenie po galeriach sztuki i oglądanie obrazów czy fotografii, które na to poczucie estetyki wpływają, a które są przyjemne dla mnie do robienia, no to cały czas pozwalają mi to poczucie estetyki wyrabiać.”* - Aktorka, choreografka, reżyserka i fotografka (B3).

Cytowana badana, zapytana o subiektywną ocenę swojego poziomu poczucia estetyki, przerwała wywiad, by zapytać swojego partnera (również artystę i

współpracownika) o opinię. Szybko wróciła z odpowiedzią, że jest ona u niej rozwinięta skrajnie i nie ma skali, na której można byłoby ją zmierzyć. Być może oznacza to, że identyfikowane metody mogą w niektórych sytuacjach okazać się nie tylko przyjemne, ale również skuteczne.

Inspirowanie się pracą innych twórców może rozwijać poczucie estetyki również pracowników branży muzycznej, co uwypuklił badany wokalista (B6). Według niego, przejawia się ono chociażby w umiejętności kreowania wizerunku scenicznego albo projektowania oprawy wizualnej koncertów. To drugie zaakcentowane zostało również przy okazji wywiadu z właścicielem studia kreatywnego (B9) i opisane przy okazji perspektywy organizacyjnej. Poczucie estetyki może mieć także wpływ na kształt utworu muzycznego. Według wokalisty freelancera (B6) warto je rozwijać poprzez koncentrowanie się w swojej pracy twórczej na detalach:

*„Na przykład teraz w kontekście estetyki, tak jak nigdy tego nie robiłem, tak teraz bardzo się staram i mówię tu stricte o estetyce muzycznej, że rozwijam to świadomie bardzo, to skupianie się nad detalami, bardzo wchodzę w szczegóły jeśli chodzi o dzieło muzyczne, wcześniej pojmowałem piosenkę jako całość przez większość mojego życia, a teraz widzę, że bardzo wprowadzam mocne skupienie na szczegółach, detalach i widzę jak to robi level up w jakości.”*

Przedstawiona metoda nawiązuje w swej istocie do opisanej już wcześniej szczegółowej analizy wybranych dzieł innych twórców. Nieco bardziej precyzyjny opis tej metody zaproponował inny badany, również twórca związany z branżą muzyczną, raper i właściciel wytwórni muzycznej (B7):

*„Myślę, że takie dekonstruowanie dzieł jest fajne, takie zastanowienie się, jaka była intencja, jak została zrealizowana, jakie środki zostały do tego wykorzystane. Tak, żeby nie patrzeć na dzieło tylko jako odbiorca, tylko starać myśleć jak twórca.”*

Powyższe przykłady pokazują, że zdaniem badanych, rozwój poczucia estetyki następuje głównie podczas wykonywania codziennej pracy artystycznej i projektowej. Badani identyfikują jednak pewne metody, które wpływają pozytywnie na rozwój tej kompetencji, zaliczając do nich dawanie (w organizacji) oraz słuchanie (w organizacji i poza nią) wskazówek bardziej doświadczonych osób z branży, inspirowanie

pracowników i samodzielne gromadzenie inspiracji, obcowanie ze sztuką, wychowanie w rodzinie artystycznej, uczestnictwo w kulturze, współpracę z innymi twórcami, dyskusje w zespole, udział w kursach umiejętności technicznych (rysunku), czy uczestnictwo w studiach artystycznych. Metody te, jak zaznaczają badani, są najczęściej stosowane nieintencjonalnie, jednak mogą okazać się skuteczne i przy tym przyjemne w wykonaniu.

### **5.5. Kompetencja 5 - Wrażliwość**

*„Głupio to zabrzmiało, ale mam dziwne wrażenie, że nie powiem tego na głos, ale że tak to często słyszałem od innych <<ale ty (imię badanego) jesteś wrażliwy>>, że mam wrażenie, że no nie wierzę, że to jest wada u kogokolwiek, ale przez to, jak mnie też ukształtowała, to jest jedyna z kompetencji, z którą na pewno nie mam problemu, nigdy nie szukałem i nie byłem zainteresowany rozwojem jej. Ja też bardzo lubię swoją wrażliwość i nie chciałbym nic tu zmieniać. Tak.” -wokalista, muzyk (B6)*

Powyższy cytat obrazuje powtarzającą się wśród badanych opinię, iż wrażliwość jest kompetencją wysoko rozwiniętą u twórców, w związku z czym nie wymaga podejmowania wielu działań, które mogłyby ją wzmacniać. Z powyższego cytatu płynie również myśl, iż wrażliwość może być odbierana przez społeczeństwo pejoratywnie (jako wada) i może wymagać od twórcy pracy nad samoakceptacją. W podobnym tonie wypowiedziała się badana reporterka telewizyjna (B10):

*„Niby się mówi, że dziennikarz powinien być pozbawiony emocji, ale ja sama pamiętam takie momenty, że montując materiał, siedziałam i płakałam, no bo jak można nie być wrażliwym na otaczający świat, mówiąc o tym świecie.”*

Wrażliwość niewątpliwie wyraża się poprzez emocjonalny odbiór otaczającej rzeczywistości. Rozwój tej kompetencji wymaga więc często, według badanych, czerpania z metod psychologicznych. Podobnie jak w przypadku innych przytaczanych kompetencji, badani wskazują, że poziom wrażliwości wzrasta wraz ze zdobywanym doświadczeniem w pracy twórczej - wrażliwość jest stale pobudzana dzięki

podejmowaniu codziennych, zawodowych zmagania w branży kreatywnej. Oczywiście nie tylko. Badani wskazali także na inne, oryginalne metody pracy z własną wrażliwością.

### **Organizacje:**

Przedstawiciele organizacji przyznali, iż nie są w stanie zidentyfikować metod, które wzmocniłyby poziom wrażliwości ich pracowników. Równolegle pojawiła się też opinia (B9), iż wrażliwością powinno się zarządzać, ponieważ, jak uznał badany, „łatwo ją stracić, a trudno się zyskuje”. Dalej wyjaśnił jednak, że organizacja, którą reprezentuje, nie wykonuje żadnych działań w obszarze zarządzania tą kompetencją. HRBP z branży gier video (B11) stwierdziła natomiast, iż jeśli wrażliwość niesie za sobą pozytywne efekty, to nie wymaga żadnych działań wspierających. Natomiast w momentach, gdy prowadzi ona do negatywnych reperkusji związanych na przykład z niepewnością siebie i rozchwianiem emocjonalnym, niezbędna jest rozmowa lub wsparcie psychologiczne zlecane na zewnątrz. Warto dodać, iż organizacja ta ma podpisaną umowę z gabinetem psychologicznym i gdy pracownicy mają ochotę skorzystać z konsultacji psychologicznej, to mają możliwość zrobienia tego anonimowo i na koszt organizacji. W wywiadach nie pojawiło się więcej metod wskazujących na organizacyjny rozwój tej kompetencji.

### **Pracownicy organizacji :**

Artyści związani z jednym miejscem pracy, wśród metod wspierających rozwój wrażliwości wymienili między innymi codzienną pracę i doświadczanie życiowe (także wpływ wychowania)(B2, B8, B10), obcowanie ze sztuką poprzez odwiedzanie galerii i muzeów, czytanie książek czy oglądanie spektakli teatralnych (B2, B10). Redaktorka w wydawnictwie książkowym (B10) stwierdziła, iż poza wyżej wspomnianymi, dobrą metodą rozwoju wrażliwości jest stałe podejmowanie działań tzw. „uwrażliwiających”, które w jej przypadku przybierają rozmaite formy, np. uczęszczania na lekcje tańca współczesnego, prowadzenia dziennika czy uczęszczania na studia antropologiczne:

*„Wrażliwość rozwijałam myślę przez czytanie książek i studia antropologiczne, to jest spory czynnik - tak zwane uwrażliwienie, to nie było tak nazwane, ale przez to co nam przekazywali, to na pewno jest u mnie rozwinięte (...). Myślę, że taniec współczesny, w którym sporo chodzi nie tylko o to, żeby rozwijać choreografię ale żeby*

*kształtować swoją wrażliwość (...). Myślę też, że jak piszę dziennik, to jest jakieś działanie uwrażliwiające.”*

Według badanego architekta (B1), wrażliwość była niegdyś niezwykle istotną kompetencją w jego branży. Dziś w większości firm architektonicznych, włączając w to organizację, w której sam pracuje, nie pełni ona już tak ważnej roli. Jak stwierdził, wrażliwość może się przydać w biurach projektowych uprawiających „sztukę wysoką, gdzie <<budynkami pisze się poematy>>”, a nie w miejscu, w którym praca ma charakter bardziej rzemieślniczy. W związku z powyższym, badany nie zidentyfikował żadnych działań rozwijających tę kompetencję.

### **Freelancerzy :**

Freelancerzy byli zgodni co do tego, iż skuteczną metodą rozwijania wrażliwości jest obserwacja otoczenia (B3, B5, B7) i czujność na otaczający świat, np. „zauważanie ćwierkania ptaków” (B3). Obserwacji, według jednego z twórców (B7), można dokonać również podczas medytacji. Według badanego, wrażliwość potrzebuje odpowiednich warunków do zaistnienia, a pomocne w jej rozwoju mogą być również substancje psychoaktywne:

*„No na pewno medytacja jest narzędziem, które może zwiększyć wrażliwość. Możemy obserwować wtedy swoje myśli i można je wtedy wylapać, a nie tylko przeżyć bezrefleksyjnie (...). Wydaje mi się, że trzeba sobie sprawić odpowiednie warunki, kurde ta wrażliwość jest bardzo ważna (...), wydaje mi się, że nie każde warunki są dobre, żeby być wrażliwym. Jeśli mam 14 zadań do zrobienia, to nie jest dobry moment, żeby ocenić komuś piosenkę (...). No i myślę, że wrażliwość zwiększają psychodeliki, ale nie wiem, co na to doktorat.”*

Według kierowniczki produkcji filmowej (B5), wrażliwość wzmocnić można poprzez rozwój empatii, a tę można z kolei rozwijać metodami coachingowymi, takim jak aktywne słuchanie czy trafne zadawanie pytań. Badana uznała ponadto, iż już samo uczestnictwo w kursie coachingowym wzmocniło jej wrażliwość, podobnie jak ukończenie studiów w szkole artystycznej.

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, wrażliwość jest wysoko rozwiniętą kompetencją u respondentów. Wykorzystywana przez badanych twórców w codziennej



pracy, jest jednakowoż rozwijana przez nich nieintencjonalnie lub intencjonalnie pozostawiona jest bez rozwoju. Chociaż organizacje kreatywne nie podejmują działań mających na celu wzrost w obszarze tej kompetencji, to przedstawiciele firm zauważają potrzebę „zarządzania” wrażliwością swoich pracowników i uważają, iż istotne jest podejmowanie bieżących działań w momencie, kiedy wysoki poziom wrażliwości twórcy wpływa negatywnie na jego brak pewności siebie lub niestabilność emocjonalną. Jedną z firm, by pomagać swoim pracownikom z uporaniem się z negatywnymi skutkami wynikającymi z ich wrażliwości, oferuje zewnętrzne wsparcie psychologiczne. Do działań, które twórcy wykonują poza organizacją i które przyczyniają się do rozwoju ich wrażliwości, należą: medytacja i obserwacja otoczenia, zażywanie substancji psychodelicznych, obcowanie ze sztuką i korzystanie z różnych form wyrazu artystycznego (np. nauka tańca), a także uczestnictwo w kulturze (galerie, muzea, teatr), prowadzenie dziennika, stosowanie metod coachingowych oraz udział w studiach artystycznych czy antropologicznych.

### **5.6. Kompetencja 6 – Innowacyjność**

Innowacyjność w sektorze kreatywnym została zdefiniowana jako umiejętność odnajdywania innych i nowych, bądź udoskonalenia już istniejących procesów i proponowanie rozwiązań „out of the box”. Badani twórcy zwrócili uwagę na jeszcze jeden ważny wymiar tej kompetencji, a mianowicie na jej związek z wykorzystywaniem nowych technologii w procesie projektowym (np. przy poszukiwaniu nowych form realizacji koncertów muzycznych, czy przy tworzeniu grafik reklamowych). Jedną z respondentek (B3) uznała, że kompetencja ta rzeczywiście jest bardzo istotna, jednak system pracy w sektorze kreatywnym może ją blokować:

*"Uważam, że system, w którym pracujemy tę innowacyjność często blokuje, bo jednak działamy na efekt, a nie na proces. W tym kontekście to jest bardzo ważne, bo w zależności od tego, jak podejdziesz do danej sprawy, to taki dostaniesz rezultat."*

Badana reporterka telewizyjna zauważyła z kolei, iż innowacyjność może okazać się szczególnie istotna w dobie pandemii:

*„Cała ta sytuacja z koronawirusem jest out of the box, bo to cały czas proponowanie nowych rozwiązań, szukanie, jak to robią inni, nieszablonowe rozwiązania (...), jak jeszcze inaczej można nagrać rozmowę z gościem, nie wychodząc z domu, jakich programów użyć...”*

Zatem, szczególnie w aktualnej rzeczywistości, szukanie metod rozwoju innowacyjności pracowników wydaje się być ważnym zadaniem.

### **Organizacje :**

Podobnie jak w przypadku pozostałych kompetencji, i tym razem badani przedstawiciele organizacji kreatywnych wyrażali przekonanie, iż innowacyjność rozwijana jest podczas codziennej pracy, co ilustruje wypowiedź dyrektora kreatywnego ze studia animacji (B4):

*„Na początku było tak, że robiliśmy jakąś bazę wiedzy w firmie i ona gdzieś tam cały czas się rozwija i też części procesu, które mamy wytworzone gdzieś tam stale się zmieniają i powstają nowe. Z mojej perspektywy to czasem nie jest innowacyjne, ale jak na firmę którą mamy, to sporo rzeczy robimy inaczej i po swojemu (...). U nas każdy development jest innowacyjnym procesem. Z każdym procesem trafiam do innego zespołu i uczę się innego sposobu myślenia, bo ktoś inny np. prowadzi projekt od strony artystycznej.”*

Według badanego, opracowanie i aktualizowanie bazy wiedzy, którą pracownicy organizacji mogą następnie wykorzystywać w celu usprawniania i unowocześniania procesu produkcji utworów, nie jest najskuteczniejszą metodą wspierania innowacyjności. Efektywniejsza może okazać się praca zespołowa nad projektem i częste rotacje pracowników w ramach grup projektowych. Według niego praca nad rozwojem każdego nowego projektu wzmacnia innowacyjność.

Na rotację w zespole i uczenie się od innych wskazywała również dyrektor kreatywna z agencji reklamowej (B2), twierdząc, iż skuteczną metodą rozwoju innowacyjności, jest w jej ocenie zatrudnianie młodych osób, które znają aktualne trendy w branży i biegle posługują się nowymi technologiami. Według badanej, zatrudnianie młodych osób sprzyja wymianie doświadczeń i wzajemnej nauce, a to przekłada się na poziom innowacyjności pracowników firmy. Badana dyrektor kreatywna uważa też, że

pracownicy muszą wykazywać gotowość do podejmowania innowacyjnych działań i dodaje, iż jest to wymóg nie tyle samej organizacji, co klientów. Jednocześnie nie identyfikuje ona innych metod rozwoju tej kompetencji oferowanych przez organizację, w której pracuje.

Na pracę zespołową i kolektywne uczenie się od bardziej doświadczonych osób wskazywała również reporterka (B8), HR Business Partnerka (B11), właściciel wytwórni muzycznej (B7), który podkreślił istotę wykorzystywania burzy mózgów w pracy zespołowej i wstecznego analizowania projektu, a także właściciel studia kreatywnego (B9). Według niego, innowacyjność jest szczególnie istotna w jego organizacji przede wszystkim ze względu na fakt pozycjonowania się marki jako pioniera we wdrażaniu nowych technologii przy organizacji polskich wydarzeń artystycznych. Według badanego kompetencja ta jest weryfikowana już na etapie rekrutacji, a jej rozwój następuje przede wszystkim w trakcie tworzenia nowych projektów i wdrażania nowych technologii. Wspomina on także o tym, że pracownicy rozwijają innowacyjność również poza pracą, co zostanie szerzej opisane w dalszej części pracy.

### **Pracownicy organizacji :**

Wielu badanych uznało, iż rozwija swoją innowacyjność poprzez codzienną pracę i realizację twórczych przedsięwzięć, a także w oparciu o wspomniane wyżej działania organizacyjne. Jeden z badanych (B1) stwierdził natomiast, iż jest wystarczająco innowacyjny i w ogóle nie czuje potrzeby rozwoju tej kompetencji. Także badana redaktorka (B10) uważa się za osobą o bardzo wysokim poziomie innowacyjności, zaznaczając przy tym, że organizacja, w której pracuje, skutecznie tłamsi jej potencjał. Wyznała, że wielokrotnie próbowała wykorzystać swoją innowacyjność do inicjowania oryginalnych działań w jej organizacji, jednak przestała to robić, ponieważ jej pomysły nie były realizowane:

*„Ja bardzo często proponowałam rozwiązania out of the box, żebyśmy myśleli inaczej, ale ile można to robić, jeśli nic za tym nie idzie. Dużo proponowałam out of the box, jeśli chodzi o książki, sposób promocji, wydanie itp., no góry out of the box, no ale potem kalkulacja musi się spiąć, matematyka musi się zgadzać, mamy mało pieniędzy, mamy dwa tygodnie, normalnie to powinno być pół roku, czy chociaż cztery miesiące.”*

Ta sama badana podzieliła się spostrzeżeniem, iż dobrym sposobem rozwoju innowacyjności poza organizacją może być śledzenie trendów w branży i rozmowy z innymi twórcami. Również według właściciela agencji kreatywnej (B9) pracownicy rozwijają innowacyjność pozaorganizacyjnie poprzez śledzenie trendów w branży, ale także ucząc się nowych technologii. W tym celu wykorzystują według niego narzędzia internetowe, jak tutoriale czy e-learning.

### **Freelancerzy :**

Rozwój w pracy i nauka od innych były wskazywane jako jedne z najskuteczniejszych metod również wśród twórców wykonujących wolny zawód. Według badanej artystki multidyscyplinarnej (B3), innowacyjność bierze się ze stałego łączenia w swojej pracy innych kluczowych kompetencji, jak kreatywność, poczucie estetyki, indywidualizm i wrażliwość. Idąc tym tropem, pokusić się można o hipotezę, iż stosowanie metod rozwijających wspomniane przez nią kompetencje, sprzyja także pośrednio rozwojowi innowacyjności.

Badana zidentyfikowała również kilka metod, które stosuje nieintencjonalnie, a które mogą mieć wpływ na jej innowacyjność, między innymi spotkania i rozmowy z kolegami z branży, a także inspirowanie się w codziennej pracy dorobkiem innych twórców (B3):

*„Tak naprawdę z każdego spotkania z daną osobą, z którą pracuję, u której widzę coś, co jest warte zastanowienia się albo jakiegoś spróbowania sobie, to staram się to później sprawdzać u siebie i przetwarzać na swoje.”*

Rozwój innowacyjności poprzez naukę od innych osób z branży został opisany wyżej, przy okazji omawiania perspektywy organizacyjnej, podobnie jak kolejna metoda, a mianowicie nauka nowych technologii. W opinii jednego z badanych freelancerów (B6), to właśnie stałe doksztalcanie się w obszarze nowinek technicznych rozwija jego innowacyjności w największym stopniu. W jego przypadku nauka ta odbywa się poprzez oglądanie tutoriali dostępnych w Internecie:

*„Wprowadzamy (na koncertach) jakieś nowinki techniczne, czy to jest dźwięk, czy światło, czy realizowanie dźwięku z innego miasta. Robiąc to ostatnio, to wiedzieliśmy, że to jest level up, wiedziałem, że się rozwijam, zaczerpnąłem to jakby z youtube'a (...).*

*Pierwsza moja myśl była, naprawdę: "nie ma opcji, to jest zbyt ryzykowne, nie robimy tego" i dopiero jak obejrzałem parę kanałów, jak to się robi, to to jest totalny level up, a nie ryzyko i jak zmieniłem o tym myślenie, to się zadziały dobre rzeczy."*

Jak wynika z powyższego cytatu, czerpanie informacji z treści internetowych może wzmacniać innowacyjność artystów i pomagać im w realizacji zadań trudnych i ryzykownych.

We wspomnianym wyżej przypadku istotny jest również fakt, iż przygotowanie koncertu wymaga pracy zespołowej, w związku z czym rozwój innowacyjności ma często charakter działania kolektywnego.

Rozwój innowacyjności poprzez pracę w zespole lub inspiracje pracą osób z branży, to metody, które najsilniej wybrzmiewały w wypowiedziach badanych twórców. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, istotna dla rozwoju innowacyjności w pracy zespołowej może okazać się rotacja pracowników i zadań, burze mózgów i wsteczne analizowanie zrealizowanych projektów. Skuteczną metodą w opinii badanych jest również zdobywanie doświadczenia poprzez wprowadzenie nowych technologii w proces projektowy i twórczy, śledzenie trendów technologicznych w branży i czerpanie wiedzy z treści dostępnych w Internecie (np. tutoriale, e-learning).

### **5.7. Kompetencja 7 - Indywidualizm**

Kompetencję tę, opierając się na opiniach przedstawicieli sektora kreatywnego, zdefiniować można jako świadomość własnej wyjątkowości i kierowanie się nią w swojej pracy. Indywidualizm przejawia się między innymi wykonywaniem zadań i podejmowaniem decyzji zgodnie z własnymi wartościami i intuicją. To również pielęgnowanie własnej odmienności i wykorzystywanie jej w pracy twórczej i projektowej. Indywidualizm może wiązać się również ze świadomym kreowaniem własnego stylu:

*„To rzeczywiście jest to fajne, bo jest coś takiego, że wyrabiasz sobie swój styl. Może nie zawsze w agencji reklamowej, ale malarze, plakacisci, ilustratorzy, no to to jest gruba rzecz, że ludzie rozpoznają, kto projektował to logo, no i to jest fajne. Ja nad tym świadomie nigdy nie pracowałam, ale jest to jakoś rozpoznawalne. Czyli już na*

*poziomie wrażliwości to jest rozpoznawalne i to jest strasznie fajne, strasznie mi się to spodobało.” - Dyrektor kreatywna w agencji reklamowej (B2)*

To „wyrabianie własnego stylu”, o którym mówiła badana, może przyjmować także formę kreowania własnej marki i budowania rozpoznawalności na rynku kreatywnym. Jak podkreśla jedna z badanych artystek (B3), podążanie za swoim indywidualizmem daje gwarancję unikatowości i powoduje, że wytworzony produkt lub usługa staje się wyjątkowa:

*„Indywidualizm, to jest w kwestii sztuki 10 na 10. To jest dla mnie jedyna rzecz, która może sprawić, no to tak jak się mówi, że wszystko już było, no to nie można tego tak określić, bo ciebie nie było. Indywidualizm jest dla mnie bardzo ważny i jest to dla mnie jedyny gwarant unikatowości, że można opowiadać o super oczywistych rzeczach, ale sposób, w jaki to robisz, sprawia, że to będzie wyjątkowe. Nie ma drugiej takiej osoby jak ty i dając dojść do głosu indywidualizmowi, jesteśmy w stanie stworzyć rzeczy, których nikt inny by tak nie stworzył i to jest dla mnie piękne w sztuce, że poprzez indywidualizm, który objawia się w języku, w którym dany twórca operuje, to dzięki temu mi jako widzowi/odbiorcy, daje szansę, żeby przez chwilę spojrzeć na rzeczy innymi oczami, jego oczami.”*

Czy organizacje sektora kreatywnego również zauważają istotę tej kompetencji i dbają o jej rozwój u swoich pracowników? Jakie metody wspierają indywidualizm twórców w opinii pracowników kreatywnych firm i instytucji?

### **Organizacje :**

Z analizy przeprowadzonych wywiadów wynika, iż dla przedstawicieli organizacji, wykorzystywanie indywidualizmu przez pracowników w ich codziennej praktyce z jednej strony niesie za sobą wiele korzyści (jak generowanie pomysłów, oryginalny sposób realizacji, umiejętność opowiadania historii, czy promowania dzieła), z drugiej zaś może generować pewne problemy, wynikające z nieprzewidywalnego zachowania osób posiadających wysoki poziom indywidualizmu, co obrazuje wypowiedź HRBP z branży gier video (B11):

*„To jest po prostu codzienna praca, tam jest trochę takich postaci, że jak pomyślisz o nich oddzielnie, to jest niebywale, że ktoś w ogóle trzyma takie osoby w firmie i mówię ci szczerze. Zero grania zespołowego, kosmita, albo kosmitka, no w ogóle wszystko, ale oni mają w sobie takie cechy i umiejętności, które potrafią takie rzeczy dołożyć swoim kawałkiem cegielki do końcowego produktu, że machamy ręką (...). Oni się nie mieszczą w żadnych w ogóle ramach niczego. Jak ich włożysz w jakąś ramkę, to ci będą wystawali z każdej strony albo ich tam w ogóle nie będzie. I my mamy na to pełną zgodę.”*

Pełna akceptacja indywidualizmu twórców może być trudna, jednak, jak dodaje badana, osoby te pomimo pewnych trudności we współpracy, przynoszą organizacji wiele korzyści. Wysoki próg akceptacji skutków ich zachowań wydaje się zatem niezbędny:

*„My jako firma mamy często dużo kłopotów przez te osoby, one są kontrowersyjne na każdym kroku i jak nie masz takiej tolerancji i otwartości, że my trzymamy taki wynalazek i to jakbym to powiedziała w takiej normalnej nieartystycznej organizacji, to byś powiedziała w ogóle "what the fuck, nigdy więcej z tym człowiekiem", a my celowo to robimy. Jest za dużo korzyści, to jest po prostu pewien kompromis albo nawet brak kompromisu, którego nawet nie chcesz osiągnąć, bo wiesz, że coś innego wygrywa (...). Wiesz, jak zawsze w każdej firmie widziałam takie osoby super pojedynczo, to tutaj one nie występują pojedynczo, takich osób jest tu dużo, ale im się tu krzywda nie stanie. Pomimo wszystkiego, bo mówię to anty współpraca, wstaje o 12 i przyjdzie i może coś zrobi, ale jak już zrobi, to to jest world class.”*

Z powyższych cytatów wynika, iż w przytoczonej organizacji akceptacja kontrowersyjnych zachowań wynikających z indywidualizmu pracowników kreatywnych to element budowania strategii zarządzania kapitałem ludzkim firmy, w której istotną rolę pełnią tolerancja, otwartość i utrzymanie sprzyjających warunków dla absolutnie każdego z pracowników. Wspomniana organizacja zatrudnia również rzesze artystów innych narodowości, w związku z czym ta otwartość przejawia się nie tylko akceptacją nietypowych zachowań indywidualistów i ich skutków, ale także podejmowaniem rozmaitych działań z zakresu zarządzania wielokulturowością, takich

jak organizacja szkoleń na temat różnych kultur - organizacja świadomie buduje swoją strategię globalnego zarządzania talentami.

Na rolę tworzenia warunków sprzyjających indywidualizmowi zwrócił uwagę również dyrektor kreatywny studia animacji (B4), wyjaśniając, iż docenianie indywidualizmu jest niezwykle istotne w jego miejscu pracy i odbywa się poprzez wspieranie w realizacji własnych, zupełnie autorskich projektów, które twórcy mogą rozwijać w czasie pracy i na które mogą otrzymać dodatkowe finansowanie. Z kolei według redaktorki z wydawnictwa książkowego (B10), indywidualizm w jej organizacji w praktyce nie jest akceptowany:

*„Myślę, że w teorii to ważna kompetencja, ale w praktyce fajnie jak się podporządkujesz. Fajnie jak jesteś indywidualistą w rozmowie, jak interesujesz się różnymi rzeczami, niekoniecznie fajnie jak chcesz być indywidualistą w pracy i chcesz przeforsować swoje ścieżki.”*

Podobny wniosek płynie z wypowiedzi właściciela studia kreatywnego (B9), który uważa, że indywidualizm może generować konflikty, dlatego też nie podejmuje on działań, które mogłyby tę kompetencję wspierać czy rozwijać.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, iż badane organizacje nie stosują metod mających na celu rozwój indywidualizmu pracowników. Część badanych wskazuje natomiast na istotną rolę tworzenia warunków, które sprzyjają pracy osób o wysokim poziomie indywidualizmu (np. poprzez akceptowanie kontrowersyjnych zachowań i tolerancję różnorodności).

### **Pracownicy organizacji :**

Według reporterki pracującej w jednej ze stacji telewizyjnych (B8), indywidualizm jest esencją jej pracy, a jej rozwojowi sprzyja z jednej strony praca zespołowa, z drugiej ochrona własnego zdania i podejmowanie decyzji w zgodzie z własną intuicją:

*„Wydaje mi się, że dziennikarstwo to głównie to jest jeden kompan, to jest pokazanie mojego indywidualizmu, bo każdy materiał, który wypuszczę jest czymś indywidualnym, czymś co ja stworzę, jest odmienne jakby od zespołu, sama to przygotowuję, sama jestem sobie sterem i okrętem, oczywiście mam do dyspozycji wydawcę, operatora, montażystę, grafika i tak dalej, ale to ja bazuję na swoich*



*odczuciach, intuicji, wrażliwości i wyczuleniu, czy to jest dobry kierunek, to jest jakby esencja tego zawodu, pomimo tego, że to też jest sprzeczność, jest to też ogromna praca zespołowa, ale z jednej strony jest totalny indywidualizm i podejmowanie przeze mnie decyzji, a z drugiej to też praca zespołowa i to się tak styka.”*

Znalezienie złotego środka pomiędzy twórczą pracą zespołową z innymi kreatywnymi postaciami a bazowaniem jedynie na własnych odczuciach i opiniach wydaje się być zatem istotne dla rozwoju indywidualizmu. Kluczem do równowagi w tym obszarze może okazać się asertywność i umiejętność obrony swoich poglądów, o czym wspomniała dyrektor kreatywna z agencji reklamowej (B2):

*„Nie lubię, jak ktoś chce wprowadzić jakąś zmianę w moim projekcie, nie znoszę wręcz po kimś kończyć, najlepiej się czuję w swoim stylu, swojej wrażliwości, w swoich pomysłach, bo wtedy jakby czuję, że to jest moje, że mogę tego bronić, więc chociażby broniąc się przed wtykaniem jakiś tam innych zewnętrznych poprawek, czy koncepcji.*

*Same te lata praktyki, doświadczeń są rozwojem mojego indywidualizmu.”*

Zdolność do ochrony własnej wrażliwości, a co za tym idzie swojego indywidualizmu nabywa się, w opinii badanej, wraz z doświadczeniem zdobywanym w miejscu pracy. Badana nie zidentyfikowała jednak żadnych innych metod, które rozwijałyby u niej tę kompetencję. Wśród nielicznych metod identyfikowanych przez twórców pracujących w jednej organizacji znalazło się także dbanie o własną kondycję fizyczną (ruch, taniec) oraz psychiczną (odpoczynek, terapia), co wykonywane jest na własną rękę i wynika z potrzeby zadbania o własny komfort pracy (B8, B10).

### **Freelancerzy :**

Według artystki łączącej zawód tancerki, choreografki, reżyserki, aktorki i fotografki (B3) samo wykonywanie wszystkich wymienionych zawodów rozwija jej indywidualizm, ponieważ pozwala jej realizować się na wszystkich płaszczyznach, które sprawiają jej przyjemność i jest zgodne z jej wartościami. Wiąże się to poniekąd ze wspomnianą wcześniej ochroną własnego zdania i podejmowaniem decyzji zgodnych z własną intuicją. Podobnego zdania był wokalista i muzyk (B6), który wyznał, iż w ochronie i rozwoju jego indywidualizmu pomaga mu menedżerka:

*„Mam tak z moją menedżerką, że ona ma być czujna, jeśli ktoś mi coś narzuca i mamy tak, że monitorujemy, czy to, że wchodzi w dany projekt, jest w zgodzie ze mną.”*

Dla kierowniczkę produkcji filmowej (B5) kompetencja ta również wiąże się asertywnością i przyjmuje formę działania według własnych zasad i zgodnie z własnymi wartościami:

*„Ja chcę, żeby było jasne, że mój indywidualizm wiąże się z wyznaczaniem granic. Czyli są granice, które są szanowane albo nie, ale chcę żeby było jasne, że u mnie jest tak (...). Pojawił się koronawirus i ja zaczęłam płacić ludziom za pracę, której nie wykonali i oni byli w szoku, ja uważam, że w moim kodeksie to jest sprawiedliwe, bo jak chcę, żeby byli w projekcie, to chcę żeby mieli za co żyć. Czyli indywidualizm to nie tylko asertywność ale spójność ze swoimi zasadami.”*

Wokalista i muzyk (B6) stwierdził natomiast, że w słuchaniu własnej intuicji i rozwijaniu indywidualizmu pomaga mu uczenie się zaufania do samego siebie poprzez m.in. robienie notatek z instrukcjami dla samego siebie:

*„Ja mam w ogóle świra na punkcie zeszytów, ja dużo notuję i piszę sobie w zeszytach caps lockiem: <<SŁUCHAJ SIĘ SWOJEGO SERCA>>, moją metodą jest po prostu wmawianie sobie na siłę - pisanie tych rzeczy, że muszę zaufać sobie, bo bardzo dobrze czuję się zwłaszcza w swojej muzyce i nikt mi nie może się wpierdzielać (...). Gdzieś tam w środku wiem, że ja mam rację i wiem, jak chcę, żeby było, więc piszę sobie dosłownie dużymi literami: <<NIE DAJ SOBIE WMÓWIC, ZE OSOBA X MA RACJE, BEDZIE TAK, JAK TY CHCESZ>> i piszę tak bardzo łopatologicznie, wiesz bez jakiejś tam poezji albo piszę: <<NA KOLEJNYM SPOTKANIU NIE DAJ SIE UGIAC TEMU>>, wiesz, na codzień nie mam czasu, żeby sobie tak o tym pomyśleć, a jak mam ten zeszyt i tak sobie spojrzę przed spotkaniem, to mam takie wiesz, ściągam myśli do głowy i wiem, co będzie chciała dana osoba i wiem, że muszę postawić na swoim, cokolwiek by się nie działo, więc to takie metody raczej własne i to działa.”*

Według rapera i właściciela wytwórni muzycznej (B7), indywidualizm można rozwijać dzięki technikom negocjacji, bo jak stwierdził:

*„Połączone jest to, też z asertywnością, bo to jak umowa będzie uszyta pod preferencje konkretnej jednostki bardzo może podnieść indywidualizm.”*

Zapytany o metody, za pomocą których uczy się tych technik, odpowiedział, iż jest to wiedza, którą czerpie przede wszystkim z książek i kursów online.

Ten sam badany przytoczył również przykład jednego z twórców, z którym współpracuje, wskazując, iż jego indywidualizm może być wynikiem śledzenia branży i świadomego „wybierania dróg, którymi nie chodzą inni”.

Architekt, który w ramach wolnego zawodu zajmuje się m.in. rzeźbą i rękodziełem, uznał iż nie rozwija swojego indywidualizmu, puentując :

*„Nie traktuję siebie jako projektu, który trzeba ulepszyć. Jest jak jest.”*

Artyści niewątpliwie posługują się w codziennej pracy indywidualizmem. Dzięki temu ich dzieła i projekty stają się wyjątkowe. Niektóre organizacje kreatywne zauważają potrzebę wspierania indywidualizmu swoich pracowników, starając się budować atmosferę sprzyjającą wyrażaniu siebie i realizowaniu własnych pomysłów. Indywidualizm, choć momentami wiąże się z kontrowersyjnym zachowaniem, może nieść za sobą szereg profitów dla organizacji. Dlatego akceptowanie i docenianie indywidualizmu pracowników, może okazać się skutecznym działaniem organizacyjnym. Rozwój indywidualizmu następuje głównie poza organizacją, a metody bazują na wzmacnianiu własnej asertywności i intuicji. Artyści, by pracować w zgodzie z własnymi wartościami, proponują m.in. świadome podejmowanie współpracy i dokonywanie wyborów zgodnych z własną intuicją, wykonywanie działań innych, niż osoby z branży, wzmacnianie pewności siebie poprzez robienie notatek i zapisywanie wskazówek dla samego siebie, naukę technik negocjacji, a także dbanie o kondycję fizyczną poprzez zajęcia ruchowe (jak taniec) oraz kondycję psychiczną, poprzez np. korzystanie z terapii.

### **5.8. Kompetencja 8 - Automotywacja**

Automotywacja to umiejętność znalezienia i stosowania czynników pobudzających do działania. W branży kreatywnej może być wyzwaniem dla osób wykonujących wolny zawód, o czym wspominała jedna z artystek (B3):

*„To (automotywacja) jest jakby coś, co zawsze można rozwijać. To jest trudne w tym temacie określenie, kiedy to jest wystarczająco dużo. Bo jeśli sam sobie narzucasz system pracy, to sam się do tego działania niejednokrotnie musisz motywować, bo to nie jest tak, że wstajesz, wychodzisz do biura i masz pracę, tylko wstajesz, jesteś w domu, wypijasz kawę no i wiadomo jak to działa, no to nigdy nie wiadomo, że to jest już wystarczająco dużo to, co zrobiłeś.”*

Temat motywowania pracowników kreatywnych został już poruszony w literaturze naukowej (Amabile, Fremmich-Andressen, Fazlagić) i dostarczył wiedzy o konkretnych czynnikach, które warto uwzględnić w systemach motywacyjnych twórców (np. istotna rola doceniania, a niewielka motywacji finansowej). Poniższa analiza wskazuje nie tylko na czynniki, które motywują badanych, ale również na metody, które stosują organizacje i artyści poza pracą, by świadomie zarządzać rozwojem automotywacji.

### **Organizacje :**

Przedstawiciele organizacji chętnie definiowali czynniki, którymi motywują swoich współpracowników, wskazując na atrakcyjne wynagrodzenie lub premie (B4, B9, B10, B11, B12), umożliwianie uczestnictwa w festiwalach branżowych (B4, B9, B10, B11), czy stosowanie pochwał i werbalne docenianie swoich pracowników (B4, B8, B11). Według właściciela studia kreatywnego, wynagrodzenie jest istotnym czynnikiem motywującym jego pracowników, dlatego w okresach intensywniejszej pracy (niekoniecznie wymagającej nadgodzin) oferuje pracownikom wyższe stawki (często jest to nawet dwukrotność pensji). Ten sam badany uważa, iż motywująco na jego pracowników działa również lokalizacja firmy, wyposażenie biura czy sprzęt, na którym pracują. Dyrektor kreatywny ze studia animacji (B4) zaznacza, iż w jego organizacji motywacja finansowa nie działa na wszystkich pracowników:

*„Pieniądze nie zawsze działają, to jeden ze sposobów motywowania, ale nie na wszystkich to działa. Są ludzie w naszej firmie, którzy są bardzo zdolni i w zasadzie mogliby po prostu pracować gdzie chcą, a pracują w tej firmie tylko dlatego, bo lubią.”*

Według badanego, w rozwoju motywacji pracowników pomocne są działania organizacyjne, takie jak indywidualne podejście do pracownika i zadawanie pytań

poszczególnym pracownikom o poziom ich motywacji i ich konkretne potrzeby. Jednocześnie wskazuje, iż jedną z metod, która pozytywnie wpływa na rozwój automotywacji artystów, jest możliwość wzięcia długiego urlopu, w celu odpoczynku po intensywnej pracy nad projektem:

*„Bywa tak, że przychodzi ktoś i mówi, że chce odpocząć i wtedy to nie jest kwestia urlopu, tylko znika sobie tak na 3 miesiące do pół roku, w zależności od tego, ile potrzebuje czasu. To nie jest związane ściśle finansowo, ale no potrzebujesz odpocząć i idziesz na taki półroczny urlop i po tym czasie wracasz do firmy. Często tak bywa, zwłaszcza przy produkcjach serialowych, że takie osoby, które bardzo mocno pracują nad developmentem, po dwóch latach takiej pracy po prostu potrzebują mieć stopkę na pół roku, bo są trochę wypaleni, zmęczeni i odpoczywają sobie przez pół roku, oczywiście mogą podjąć wtedy pracę, tylko chodzi o to, że odpoczywają też od tej firmy i ludzi i spokojnie sobie wracają po prostu po pół roku do firmy.”*

Należy dodać, iż opisane działanie nie jest formalnie urlopem i nie wiąże się z otrzymywaniem wynagrodzenia. Jest to forma bezpłatnego odpoczynku od pracy. W tym miejscu należy podkreślić, iż w sektorze kreatywnym dominuje rodzaj zatrudnienia w oparciu o umowę o dzieło lub zlecenie. W związku z tym artystom rzadko kiedy przysługują świadczenia typowe dla umowy o pracę, co zostało szerzej opisane w części teoretycznej rozprawy.

Na jeszcze inną metodę organizacyjną wspierającą automotywację twórców wskazuje HRBP z wytwórni gier video (B11), która, opisując specyfikę pracy nad tworzeniem gry, wskazuje, iż jest to długotrwały proces, w związku z czym organizacja szczególnie docenia pracowników najstarszych stażem:

*„Cykl produkcji gry jest bardzo długi, podobno może wynieść trzy lata, ale jeszcze nigdy nikomu nie udało się zrobić tego w trzy lata, więc robi się kilka, 5-7 i tą nagrodę, ten cały hype dostajesz po 5-7 latach, to jest długo, zwłaszcza dla młodych ludzi to lata świetlne, natomiast my wiemy, że tak jest, dlatego dla nas największą grupą zainteresowaną, i o którą dbamy to jest ta grupa i to są takie od twardych systemów bonusowych włącznie są te osoby, które są z nami długo...”*

Respondentka uważa, że docenianie tych pracowników jest szczególnie istotne, ponieważ to właśnie doświadczenie i staż tych osób stają się najlepszą motywacją dla młodszych twórców:

*„...Bo wiemy, że jak raz przeszedłeś ten cały cykl produkcji od niczego do wypuszczenia tego na świat, to za drugim razem będziesz lepszym partnerem, żeby o tym rozmawiać z innymi. Bo ty już wiesz, jak tam jest, ty wiesz, że w międzyczasie będzie siedemset zakrętów, krew pot i łzy, ale ty wiesz, że na koniec czeka nagroda i pomożesz nam z tą swoją historią przekonać innych kolegów, że tak jest. I to powoduje, może nie wprost, że te osoby, które to przeszły, a mamy takie osoby, które przeszły to po kilka razy, to one wiedzą, gdzie teraz są, więc jest grupa nowych osób, które się łapią za głowę, gdzie my jesteśmy, a oni mówią, chłopaki spokojnie, my już tam byliśmy, wiemy, jak to zrobić, też tak nam się wydawało, też się boimy, ale spróbujmy razem, więc takie propsowanie osób, które są z nami długo i docenianie ich na każdym kroku za to, że długo się dokładają do sukcesu to, to bym podkreśliła.”*

Poza powyższymi metodami rozwijania automotywacji zatrudnionych artystów, badani (B5, B7, B11, B12) wymienili również oferowanie pracownikom procesu coachingowego lub wykorzystywanie jego elementów w pracy. Ponadto kilka osób (B4, B8, B9) uznało, iż rodzaj pracy, jaki wykonują, a także miejsce ich pracy jest pewną motywacją samą w sobie.

### **Pracownicy organizacji:**

Dla twórców związanych z jedną organizacją, powtarzającym się motywatorem była presja czasu, co obrazuje wypowiedź jednej z badanych (B2):

*„Deadline, serio, jak już czuję presję, oddech na plecach, że to już musi być za dwa dni, a ja jeszcze niczego nie wymyśliłam, to jakoś tak się wtedy zbieram do kupy i... Czyli poczucie jakiegoś obowiązku, że muszę to zrobić. Raczej nie zdarzyło się, żebym czegoś nie zrobiła na czas.”*

Jak wynika z powyższej wypowiedzi, świadomość zbliżającego się terminu wywołuje u badanej poczucie obowiązku, które bezpośrednio motywuje ją do ukończenia pracy. Inny badany, który także zwrócił uwagę na motywujące działanie deadline’u (B1),

podkreślił jednocześnie, iż jego metodą na wzmocnienie motywacji do pracy jest odcięcie się od zbyt wielu bodźców i próba skupienia na dokończeniu zadania:

*„Myślę, że warto żeby się motywować - unikać bodźców, które mogą rozpraszać. Czyli albo wprowadzić się w stan transu, żeby po prostu coś robić i nie przejmować niczym innym. Tu np. muzyka jest ważna, która pozwala wejść w taki stan umysłu, że nie myślę o niczym innym tylko po prostu robię, czyli jakaś dość szybka, powtarzalna muzyka, która sprawia, że się odcinam.”*

Muzyka i inne utwory dźwiękowe wydają się mieć szczególne znaczenie dla rozwoju automotywacji cytowanego artysty. Jak wynika z dalszej rozmowy, w trakcie pracy często słucha on muzyki lub wywiadów, a także dobiera charakter treści audio do rodzaju wykonywanej pracy:

*„Często żeby się zmotywować, zastanawiam się, ile uwagi wymaga dane zadanie i wtedy myślę, czy sobie puszczać jakiś wykład, czy muzykę i jeśli uda mi się to dobrze dobrać, to praca idzie bardzo dobrze i szybko. Jeśli przeceniłem swoje zadanie, a muzyka mnie rozprasza albo jest łatwe i mi się nudzi, to wtedy jest problem z zachowaniem równowagi, żeby się nie nudziło, jak nie - to puszczam wykład, żeby było ciekawiej, jak angażujące, to puszczam muzykę, żeby się skupić.”*

Ten sam twórca wyznaje, iż czasem ogląda dostępne w internecie treści dotyczące pobudzania motywacji i pracy mózgu.

Kolejną metodą, która wzmacnia automotywację, jest w opinii badanych twórców, gromadzenie inspiracji i śledzenie branży, co było także niejednokrotnie podkreślane w trakcie omawiania poprzednich kompetencji. Dla przykładu, redaktorka pracująca w wydawnictwie książkowym (B10) wyznała:

*„Bardzo często patrzę i patrzyłam, co robią inni wydawcy, muzea, instytucje kultury, co jest teraz modne w kulturze, co jest na Instagramie, to mnie pobudzało i wzmacniało też moją kreatywność, też taki research mnie bardzo motywuje, tak kreatywnie, ale też do pracy.”*

W powyższym cytacie wybrzmiewa myśl (zauważalna również w pozostałych wypowiedziach), iż motywowanie do pracy w branży kreatywnej ściśle wiąże się z pobudzaniem kreatywności, o czym wspominał już chociażby Fremmich-Andressen (2009). W związku z tym można by pokusić się o stwierdzenie, iż wzmacnianie automotywacji przyczynia się jednocześnie do rozwoju kreatywności i odwrotnie - rozwój kreatywności może mieć pozytywny wpływ na motywację do pracy artysty.

Inną metodą wskazaną przez powyższą badaną było planowanie pracy i prowadzenie harmonogramu. Dzięki temu, jak stwierdziła, „*ma wszystko jasno rozpisane*” i wie, czym aktualnie się zajmuje i co robiła w przeszłości. Takie uporządkowanie wzmacnia w jej opinii automotywację i pobudza do działania.

### **Freelancerzy :**

Na rolę planowania, wyznaczania terminów i dostrzegania czy monitorowania efektów pracy w pobudzaniu automotywacji wskazywali także freelancerzy. Kilko badanych (B5, B6, B7) podzieliło się opinią, iż stosowanie tych działań jest w ich przypadku pokłosiem przebytych procesów coachingowych. Jeden z badanych (B7) pokusił się o następującą refleksję:

*„Myślę, że tu dobry jest coaching, bo to pomaga w takim jasnym wyznaczeniu wystarczająco silnie nacechowanego emocjonalnie celu, który gdzieś tam powinien pojawiać się w momentach, kiedy się nie chce i jak już się nie pamięta, po co się to wszystko robi, jak się jest zmęczonym, a trzeba iść, to warto to sobie przypomnieć na zasadzie, po co się idzie. Ja sobie wtedy myślę o domu na Żoliborzu, takie mam marzenie, bo mi się kojarzy z wygodną, bezpieczną przystanią w fajnej zielonej okolicy, ale blisko centrum życia, rodziny, lubię takie osiedle domków, to jest bardzo drogie kosztuje pewnie 5 milionów taki dom, więc zawsze jak tak biegnę i jestem zmęczony, to sobie wyobrażam ten dom i idę dalej.”*

Z powyższego cytatu wynika, iż nie tylko precyzowanie celów może wzmacniać automotywację. Istotne może okazać się również myślenie o własnych marzeniach w kontekście celu i wizualizowanie wymarzonej przyszłości.

Ukończenie kursu coachingowego i poznanie tej metody pośrednio wpłynęło również na rozwój automotywacji kierowniczkę produkcji filmowej (B5), jednak, jak wyznała, to „deadline” motywuje ją najbardziej. Wśród skutecznych metod rozwoju tej



kompetencji badana wyszczególniła również spotkania z mówcami motywacyjnymi, którzy inspirują do podejmowania działań i wyzwań. Dodała jednak, iż w jej ocenie efekt takiego spotkania utrzymuje się bardzo krótko. Jednocześnie stwierdziła, iż motywująco działa na nią mąż, którego porównała do zawsze zmotywowanego do pracy robota. O inspiracji innymi osobami mówił również muzyk i wokalista (B6), którego motywują ulubieni youtuberzy:

*„...Ci youtuberzy, o których ci mówiłem na początku, oni mają takie kontenty: <<jak wstać z łóżka i zacząć robić to, co kochasz>>, tego tam jest mnóstwo i to jest pięknie podane w ogóle i nawet jeśli tam jest czasami taki amatorski coaching w stylu: <<stary musisz wstać i to robić >>, wiem, że to nie jest takie proste, ale to jest tak ładnie zrobione od strony estetycznej, że na mnie to bardzo wpływało i taki ośmiominutowy filmik potrafił mi zrobić dzień i że na przykład 40 zadań i naprawdę te rzeczy robiłem, więc bardzo automotywacji szukam w ludziach, którzy mnie inspirują i to jest YouTube i te trzy kanały.”*

O podobnym rodzaju inspiracji, ale w ramach nieco innego kontekstu mówiła również badana artystka multidyscyplinarna (B3). Zwróciła ona uwagę na istotną rolę inspirowania się kulturą i dziełami sztuki (malarstwem, filmem). W jej opinii obcowanie ze sztuką nie tylko inspiruje i motywuje do działania, ale również pozwala w pewnym sensie zmienić perspektywę:

*„Jak mam taki dzień, że totalnie nic mi się nie chce, to sobie włączam jakiś fajny spektakl albo film albo muzykę i po prostu pozwalam sobie na to, żeby na chwilę sobie w tym odpłynąć i się odbić od czegoś, co jest fajne i stwierdzić sobie <<to jest jednak spoko robienie dobrych rzeczy, o może spróbuję>>.”*

Dla tej samej artystki w rozwoju automotywacji ważne jest także świadome dobieranie ludzi do współpracy i praca zgodna z własnymi wartościami:

*„Więc tutaj dla mnie ważnym aspektem w tej automotywacji było takie zaufanie w to, że warto odpowiedzieć sobie na pytanie <<z jakimi ludźmi ty chcesz pracować?>> i staranie się pracować właśnie z nimi, nie z tymi, którzy są ogólnie przyjęci, że warto,*

*tylko odpowiedzenie sobie na to, co jest dla Ciebie ważne i szukanie trochę wśród osób, u których też to zauważasz. Ja sobie zadałam to pytanie i doszłam do takiego punktu, w którym sobie pomyślałam: << Czekał stary, czy ty naprawdę chciałabyś brać w tym udział, czy po prostu zrobiłaś to, bo trzeba było, bo musisz szukać pracy?>> i często jak sobie na to odpowiadam, to w sumie to nie. To nie jest jakiś mój, to znaczy warto sobie odpowiedzieć na pytanie i zaufać, że jeśli jestem taka i taka i moje wartości są takie, takie i takie, no to nie próbować za wszelką cenę wpisać się w wartości, które są odległe, ale niby fajne, tylko szukać tego, co jest temu bliskie, bo istnieje wtedy większe prawdopodobieństwo, że się uda i że będzie ci tam dobrze.”*

Świadome kierowanie własną ścieżką artystyczną i praca w zgodzie z własnymi wartościami mogą wspierać nie tylko automotywację, ale także rozwijać inne kluczowe kompetencje, o czym badana artystka wspomniała przy okazji omawiania chociażby indywidualizmu. W tym kontekście badana zauważyła, że jeśli wykonuje to, co jest jej bliskie, to istnieje prawdopodobieństwo, iż osiągnie sukces. To nawiązanie do konfucjańskiego „znajdź pracę, którą kochasz, a nie przepracujesz żadnego dnia”, artystka spuentowała następującą refleksją:

*„Czasem jakby próbujemy aspirować do miejsc, w których wydaje nam się, że mogłoby być fajnie, ale w nie nie wierzymy, coś co jest ogólnie przyjęte za jakiś rodzaj nobilitacji, a niekoniecznie musi być on dla Ciebie właśnie tym (...). Trawa nie jest zielona bardziej...”*

Rozwój automotywacji dla badanych artystów wiązał się z identyfikacją czynników, które motywują do pracy. Badani zaliczyli do nich wynagrodzenie, docenianie - szczególnie w postaci pochwał, uczestnictwo w wyjazdach branżowych, atrakcyjną lokalizację i wyposażenie biura, ciekawą pracę, w której nie ma miejsca na nudę, a także deadline. Motywację badani wzmacniają poprzez uczestnictwo w procesie coachingowym lub stosowanie narzędzi poznanych dzięki procesowi, jak organizacja czasu, planowanie, czy wizualizacja. Istotne w rozwoju okazało się również gromadzenie inspiracji ze świata sztuki i rozmowy z innymi. Ważną metodą jest także obserwowanie ulubionych kanałów na YouTube, czy udział w wykładach znanych mówców motywacyjnych, choć to drugie ma raczej działanie krótkofalowe. Metodą rozwoju automotywacji, na którą zwracali uwagę badani, jest także zapewnienie sobie

sprzyjających warunków do pracy. Dla jednego z badanych było to dbanie o równowagę pomiędzy stanem skupienia a rozproszenia i odpowiednie dobieranie tła dźwiękowego podczas pracy. Inna badana uznała, iż świadomie kierowanie własną karierą artystyczną i praca zgodna z wartościami jest tym, co najbardziej wspiera jej automotywację.

### **5.9. Kompetencja 9 - Inicjatywność**

Inicjatywność oznacza dla badanych artystów umiejętność wyznaczania nowych dróg i rozwiązań, a także dawanie sobie i innym iskry do działania. Wiąże się ona z proaktywną postawą, a także wspieraniem inicjatyw zgłaszanych przez współpracowników. Jest jedną z kluczowych kompetencji, którą twórcy (choć też nie zawsze) świadomie rozwijają i wykorzystują w codziennej pracy.

Według jednej z artystek (B3), specyfika pracy freelancera w sektorze kreatywnym wymaga ciągłego podejmowania inicjatywy, a artyści muszą mierzyć się na codzień chociażby z takimi zadaniami jak inicjowanie kontaktów i stałe poszukiwanie możliwości współpracy:

*„Te 20% to jest to, co do ciebie wpadnie, że ktoś sobie przypomni o twoim istnieniu, a cała reszta to jest jakby różny rodzaj przypominania o sobie, czy to przez kontakt z reżyserami, castingerami, czy jeśli chcesz robić swoje, to jest tylko i wyłącznie pisanie wniosków albo składanie aplikacji czy eksplikacji reżyserskich. W każdej z tych rzeczy tak naprawdę to jest to, co sobie wypracujesz. Nie masz instytucji, która ci to jakoś nadzoruje czy organizuje.”*

Jak wynika z rozmowy z badaną, inicjatywność jest niezwykle istotną kompetencją, która wspiera nie tyle sam proces twórczy, a bardziej pozwala znaleźć pracę i zaangażować się w nowe projekty artystyczne.

Również HR Business Partnerka z branży gier video (B11) uznała inicjatywność za pożądaną kompetencję w zawodzie twórcy:

*„To nie jest przypadek, że nawet w małej grupie to jest bardzo ważna kompetencja. My takich osób szukamy, takich, którym się będzie chciało poszukać i pogrzebać po więcej, które będą dążyły do takiej doskonałości albo bardziej i ciągle będą szukały inaczej i mamy ich dużo.”*

W omawianym przypadku proaktywna postawa i inicjatywność są powodowane motywacją pracowników do samorozwoju. Być może więc fakt, że twórcy mają silną wewnętrzną motywację do rozwijania się w swojej pracy, powoduje że organizacjom tej motywacji do organizowania systemowego wsparcia kompetencji brakuje.

Czy w przypadku inicjatywności organizacje podejmują jakiegokolwiek intencjonalne działania, by wesprzeć w rozwoju swoich pracowników?

### **Organizacje :**

Podobnie jak w przypadku pozostałych kompetencji, inicjatywność nie jest rozwijana intencjonalnie. Co ciekawe, przy okazji omawiania tej kompetencji, przedstawiciele organizacji nie identyfikowali żadnych specyficznych metod, które mogłyby ją rozwijać. Pojawiały się natomiast opinie, iż istotne jest tworzenie warunków pracy sprzyjających inicjatywności (B2, B4, B7), np. poprzez stosowanie pochwał lub nagród za wychodzenie z inicjatywą. Według właściciela wytwórni muzycznej, istotne jest także dawanie pracownikom celów, zamiast zadań, co wspiera ich samodzielność, a pośrednio przyczynia się także do wzrostu w obszarze inicjatywności. Dyrektor kreatywna z agencji reklamowej uznała z kolei, iż prezes jej organizacji ma wysoki poziom inicjatywności, a to przekłada się na motywację i chęć inicjowania działań pozostałych pracowników:

*„Na początku był bardzo upierdliwy i wszyscy się na to boczyliśmy, że w każdym projekcie on coś chce przesunąć: <<zobacz, a jakby to było tak, a coś tam albo no to wymyślmy jeszcze coś i jeszcze coś...>> i my tam wypruwamy z siebie różne pomysły, a on jeszcze i jeszcze. Takie nienasycenie... To jest irytujące, ale zwracam honor, że na koniec wychodzi, że po prostu bardzo dobrze to zrobiło projektowi. To trzeba przyznać.*

*Wyciskam z siebie więcej, zdecydowanie (...). Takie odgórne inicjowanie i motywowanie.”*

Powyższy cytat może być ilustracją powiedzenia, że „przykład idzie z góry” - inicjatywność szefa przekłada się, w opinii badanej, na wzrost proaktywności jego pracowników.

Z rozmowy z właścicielem studia kreatywnego wynika, iż inicjatywność pracowników powinna być w pewnych sytuacjach równoważona:

*„Dobrze jak ktoś przyjdzie z jakimś pomysłem, ale nie widzę potrzeby wielkiej, żeby ktoś miał ciągle jakiś pomysł, więc ta inicjatywność jeśli jest powiązana z kreatywnością to super, ale jeśli z indywidualizmem, to już jest źle (...). Mieliśmy taki przypadek wcześniejszego dyrektora kreatywnego, że ten pomysł, który jest od niego jest praktycznie święty, no nie może tak być, my tworzymy, to jest praca komercyjna, ważne jest klienckie słowo, ja też lubię często robić coś czego klient się nie spodziewa, co jest wyżej potrzeb albo percepcji, ale jeśli ta inicjatywa jest zbyt mocna to może być niedobrze.”*

Zarówno osoby odpowiedzialne za rozwój pracowników jak i artyści związani z jedną organizacją nie zidentyfikowali konkretnych metod, które wzmacniałyby inicjatywność, jako jedyne działanie organizacyjne, które pośrednio może mieć wpływ na rozwój tej kompetencji, wymienili docenianie proaktywnej postawy pracowników i nagradzanie za wychodzenie z inicjatywą.

### **Pracownicy organizacji:**

Artyści pracujący w jednej instytucji nie zidentyfikowali żadnych metod, które mogłyby wzmocnić omawianą kompetencję. Powodów było kilka. Dla przykładu, u architekta (B1) wynikało to z przekonania, iż lubi być on częścią zespołu, realizować zleczone zadania i nie chce uczyć się wychodzenia z inicjatywą. Redaktorka (B10) uważała, iż w jej firmie było to niedoceniane, w związku z czym zrezygnowała z wychodzenia z inicjatywą. Zapytana o metody rozwoju tej kompetencji poza organizacją, odpowiedziała, iż nauczyła się inicjatywności na studiach poprzez działalność w stowarzyszeniu naukowym. Reporterka (B8) uznała, iż w codziennej pracy na tyle często wykazuje się tą kompetencją, że poza pracą potrzebuje od tego odpocząć i nie chce się w tym kierunku rozwijać. Wydaje się zatem, iż kompetencja ta rozwijana jest najczęściej poprzez codzienne czynności i że u badanych osób osiągnęła wystarczający poziom, który nie wymaga podejmowania dodatkowych działań.

### **Freelancerzy :**

W opiniach dwóch badanych freelanerek (B3, B5), rozwój inicjatywności następuje poprzez szukanie różnych dróg rozwiązania danego problemu, co obrazuje poniższy cytat:

*„Zastanawiam się: <<no dobra, jeśli chcę grać w filmach, to jak mogę sprawić, żeby to się stało>>*

*I wymyślam: zapisanie się do agencji takiej śmokiej, nagranie takiego wideo, innego wideo, zgłoszenie się na taki konkurs.” - Aktorka, reżyserka, choreografka, tancerka, fotografka (B3)*

Metoda ta przywodzi na myśl „wachlarz możliwości” opisany przy okazji omawiania metod rozwoju kreatywności. Jak wyznaje kierowniczka produkcji filmowej (B5), poszukując nowych, oryginalnych dróg bazuje ona przede wszystkim na własnym doświadczeniu, „nie wymyśla czegoś, co nie istniało, ale szuka nawiązania do danej sytuacji”. Podkreśla też, iż metoda ta nie jest przez nią stosowana intencjonalnie. Ta sama badana wskazała również, iż wspierające inicjatywność może być nastawienie na cel, a nie na zadanie, przekonanie o słuszności realizowanego celu, a także działanie w zespole. To spostrzeżenie koresponduje z kolei z przytoczoną przez rapera i właściciela wytwórni muzycznej metodą delegowania celów, zamiast zadań, a także z działaniem w zgodzie z własnymi wartościami (omówionym szeroko w podrozdziale dotyczącym rozwoju indywidualizmu) oraz z metodą kolektywnego rozwoju poprzez pracę w zespole (przewijającą się często przy okazji omawiania innych kompetencji). Z tą ostatnią metodą utożsamiał się również muzyk i wokalista, który podkreślił, iż w jego odczuciu inicjatywność wiąże się z pobudzaniem do działania i inicjowania pomysłów członków jego zespołu:

*„Dla mnie tu metodą jest czasami nawet sztuczne pompowanie i robię to stricte pod kątem zespołu, że wiem, że w zespole cały ciężar jest na mnie i wiem, że ludzie na przykład mają gorszy dzień i traktuję to jako metodę, że totalnie staram się być światelkiem i pobudzać sztucznie też w sobie i jakby bo teraz myślę z perspektywy grupy, że moją metodą żeby cokolwiek wprowadzić nowego albo coś w co ludzie wątpią to jest takie po prostu hypowanie się w tym i takie, nie wiem jak to nazwać, ale dawanie bardzo jasnych znaków, że na czymś mi zależy, że jestem podekscytowany i nie daję im odetchnąć od nowych pomysłów.”*

Powyższa metoda wydaje się pokrywać z podejściem prezesa opisywanym przez dyrektor kreatywną z agencji reklamowej (B2). Także i w tym przypadku osoba, która

może pochwalić się wysokim poziomem inicjatywności, staje się motywatorem i inspiracją dla innych. Sygnalizowanie podekscytowania można natomiast potraktować niczym wspomniane wcześniej docenianie pracowników i wspieranie podejmowania inicjatywy oraz generowania nowych pomysłów.

Inicjatywność jest kompetencją nie tylko kluczową, ale również wysoko rozwiniętą u badanych twórców, o czym świadczą ich opinie. Kompetencję tę rozwijają podczas podejmowania codziennych czynności zawodowych i nie podejmują żadnych działań mających na celu rozwój tej kompetencji w sposób intencjonalny. Jak jednak podkreślali, wykorzystują własną inicjatywność, żeby pobudzić inicjatywność swoich współpracowników. W opinii badanych, pomocne w rozwoju tej kompetencji może okazać się docenianie proaktywnej postawy u artystów, wyznaczanie celów zamiast zadań oraz działanie w zgodzie z własnymi wartościami. Rozwój inicjatywności może być wspierany również przez pracę zespołową.

### **5.10. Kompetencja 10 - Radzenie sobie z odrzuceniem**

Radzenie z odrzuceniem jest niewątpliwie jedną z kluczowych i najbardziej charakterystycznych dla sektora kreatywnego kompetencji. Istotę radzenia sobie z odrzuceniem podkreślał każdy z badanych. Było to w wywiadach nie tylko podkreślane werbalnie, ale również gestykulacja i ton głosu wskazywały na silny związek emocjonalny artystów z tą kompetencją. Odrzucenie dotyka twórców bez względu na rodzaj pracy, jaki wykonują, czy ich doświadczenie albo płeć. Nie ma znaczenia, czy wykonują wolny zawód, czy pracują w jednej organizacji. W opinii badanych, każdy z twórców stale doświadcza odrzucenia, dlatego że praca artysty wiąże się z ciągłym wystawianiem się na ocenę innych. Jak stwierdziła jedna z artystek (B3):

*„Jesteśmy uzależnieni bądź co bądź od odbiorców. To nie jest tak, że sobie sama zrobię rzeźbkę i sobie ją postawię przed sobą i będę się sama zachwycać jaką fajną rzeźbkę zrobiłam, bo to co robimy odbija się cały czas od innych i ich poklasków i akceptacji.”*

Odrzucenie towarzyszy artystom na różnych etapach ich twórczości. W różnych zawodach może także przyjmować różne formy. Odrzuceniem będzie m.in. nie zaakceptowanie projektu graficznego przez klienta, nie otrzymanie dofinansowania z

Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej na realizację filmu, przegranie castingu do sztuki teatralnej, nie zrealizowanie wystawy w galerii sztuki, czy otrzymanie negatywnego komentarza od odbiorcy twórczości danego artysty. Ten ostatni przypadek ilustruje wypowiedź rapera i właściciela wytwórni muzycznej(B7):

*„To jest mega istotne, to jest jedna z podstawowych umiejętności dla artysty, który wychodzi przed tysiące, czasem już miliony, ale to tak jest, że możesz mieć 200 tysięcy pozytywnych komentarzy, a 10 negatywnych i to na tych 10 skupiają się artyści.”*

Radzenie sobie z emocjami pojawiającymi się w sytuacjach odrzucenia i traktowanie porażki jako lekcji jest dla twórców jedną z ważniejszych umiejętności w ich codziennej pracy. O istocie tej kompetencji mówi również cytat HR Business Partnerki z wytwórni gier video (B11), która umiejętność radzenia sobie z odrzuceniem uznała za pierwotną potrzebę setek artystów pracujących w jej organizacji:

*„To jest tak pierwotna potrzeba, tak powszechna, tak częsta, że choć byśmy chcieli, to my nie zaopiekujemy się systemowo, to znaczy długoterminowo tak, natomiast taka potrzeba dzieje się codziennie, ponieważ jeśli generujesz pomysły, z których siłą rzeczy 95 procent jeśli nie więcej będzie odrzuconych, to siłą rzeczy musi tak być, przychodzisz, robisz coś przez trzy miesiące, a my ci potem mówimy <<dzięki Paulina, nie wykorzystamy tego, w międzyczasie to zmieniliśmy, a pracowałaś ty i sto osób.>> To się zdarza na codzień, to nie jest coś personalnego, to nie jest, że ty i twój zespół jesteście głupi, po prostu zmieniliśmy koncepcję, może kiedyś to wykorzystamy, a może nigdy i to, że pracujesz nad czymś tyle czasu, ja nie mówię o czymś, co robiłaś dzień, ja mówię o tym co setki osób potrafią robić przez miesiące i to potem nie lądują w finalnym produkcie docelowo, to jest trudne i to jest coś, co dzieje się na codzień.”*

Radzenie sobie z odrzuceniem jest bez wątpienia trudną do opanowania kompetencją. Jakie metody jej rozwoju oferują zatem organizacje, by wesprzeć swoich współpracowników?



## Organizacje :

Ponieważ jednym z wyznaczników behawioralnych radzenia sobie z odrzuceniem jest umiejętność przyjmowania negatywnej informacji zwrotnej, niektóre organizacje kreatywne starają się budować feedback w sposób, który wspiera psychikę artystów w trudnych momentach. W ramach tego podejścia skuteczną metodą wydaje się być racjonalizowanie, które oznacza dla badanych dokładne tłumaczenie perspektywy podmiotu odrzucającego i precyzyjne wyjaśnianie przyczyny odrzucenia (B4, B9, B10). Ilustruje to wypowiedź dyrektora kreatywnego ze studia animacji (B4):

*„My filtrujemy feedback w taki sposób, że ja to po prostu tłumaczę, czyli odzieram te wszystkie emocjonalne wyrzuty od klienta i mówię wprost, co należy poprawić. Sprowadzam to do takiego: <<to należy przesunąć, tu należy zmienić kolor i trzeba poprawić kompozycję>>, bez tych tekstów typu : <<chyba się nie zrozumieliśmy>> albo <<ktoś kto to rysował chyba skończył piątą klasę podstawówki>> itd. Ja też tłumaczę, nawet jeśli przeczytam cały tekst, to mówię dlaczego nie należy się tym przejmować, jak to należy czytać, że w słowie pisanym czasami wychodzą inne rzeczy, niż w twarz i często te negatywne rzeczy nie są tak straszne jak się na nie popatrzy bez emocji. Ja się staram uczyć tych ludzi, że ktoś kto pisze, nie ma pojęcia o pracy, którą wykonują ilustrator czy animator, stąd czasem wynika ta gorycz i trzeba sobie umieć z tym poradzić no.”*

Racjonalizacja może przybrać także formę odwrócenia perspektywy i pokazania trudnej sytuacji z innych punktów widzenia, jak ma to miejsce w przypadku organizacji związanej z produkcją gier video (B11):

*"Taka racjonalizacja tego co się zdarzało to na początek. Żeby pokazać to z innej perspektywy. Jak przychodzi do nas taka osoba, to ona jest już w takiej rozpacz, że po prostu jest już do niczego, będzie musiała się zwolnić albo sama będzie zwolniona, w ogóle jest koniec świata, ona do niczego się nie nadaje. Więc takie zracjonalizowanie tej sytuacji na początek, żeby pokazać jej to innymi oczami, że to niekoniecznie jest o Tobie, tylko przeramowanie tego i wszystkie techniki, które pomogą ci pokazać tę sytuację z boku.”*

Jak wskazuje cytowana HR Business partnerka, przeramowanie i pokazanie trudnej sytuacji z innej perspektywy, to jedno z początkowych działań, które wykonuje organizacja, żeby wesprzeć pracownika w sytuacji negatywnej oceny i pomóc mu rozwinąć jego umiejętność radzenia sobie z odrzuceniem. Jak wyznaje dalej, są momenty, gdy konieczne jest zastosowanie metody interwencji psychologicznej. Wdrażane są wtedy narzędzia wykorzystywane m.in. przez pracowników Ogólnopolskiego Pogotowia dla Ofiar Przemocy w Rodzinie "Niebieska Linia":

*„I wtedy wkracza oddział specjalny tych HR partnerów i to jest naprawdę rescue team, to nie jest w przenośni, tu naprawdę trzeba reanimować (...). My ich tak nie nazywamy, ale to są metody, które wykorzystuje się na niebieskiej linii na przykład, kiedy masz telefon, tam to w ogóle nawet nie masz ośmiu minut, dobrze jak masz, tylko tam masz naprawdę katastrofę i musisz to zrobić przez telefon. Ja się parę lat temu tego zaczęłam uczyć i teraz też uczę zespół, jakimi technikami poradzić sobie w takiej sytuacji. To jest super ekstremalne, ale jak tam sobie te osoby radzą na niebieskiej linii, to znaczy, że wprost można to przełożyć też na grunt tutaj. To są takie techniki na szybką interwencję (...). My robimy to oczywiście super dyskretnie, zdarza się to często, my do pewnego momentu jesteśmy w stanie pomóc postawić kogoś na nogi, ale jak widzimy, że to już jest taka osoba, która wymaga profesjonalnej pomocy, to nie jest tylko kwestia rozmowy, ale też często nawet psychiatry, a nie psychologa, to tam go kierujemy.”*

Opisane metody interwencji, jak wskazuje badana, mogą okazać się skuteczne, jednak działają krótkoterminowo i tylko w określonych przypadkach. Wspecjalizowany zespół HR potrafi także dostrzec i uświadomić pracownikowi potrzebę skorzystania z profesjonalnego wsparcia zewnętrznego, jak terapia czy psychiatria. Oferowanie wsparcia terapeutycznego pracownikom może okazać się więc bardzo korzystną możliwością rozwoju radzenia sobie w sytuacjach odrzucenia. Badana wspomniała również, iż w rozwoju tej metody pomocne są także techniki wykorzystywane w profesjonalnym coachingu. Zaznaczyła przy tym, iż jej organizacja nie prowadzi pełnych procesów coachingowych, ponieważ jest to zbyt czasochłonne i w ich przypadku często lepiej sprawdzają się krótkie, doraźne interwencje.

Inną metodę rozwoju radzenia sobie z odrzuceniem proponuje właściciel studia kreatywnego (B9), według którego w sytuacjach negatywnej oceny pracy danego twórcy warto przywoływać jego wcześniejsze sukcesy i docenić pracę całego zespołu:

*„To trzeba równoważyć tym, że super robota, zobaczcie jak byliśmy na koncercie Bass Astral i Igo, większość uczestniczyła w tym projekcie, to jest teraz nie wiem 20 tysięcy osób, oni oglądają waszą pracę albo na Openerze albo innym festiwalu. Często mówimy, że jakbyś powiesił obraz w jakiejś galerii to takiej ekspozycji nie dostaniesz długi czas.”*

Jak twierdzi badany, przywoływanie sukcesów równoważy silne negatywne emocje związane z niepowodzeniem czy porażką. W tym miejscu warto również wspomnieć o tym, że trójka badanych (B2, B4, B10) wspomniała, iż pozytywny wpływ na rozwój tej kompetencji ma nie tyle docenianie sukcesów, co nie piętnowanie porażek. Według redaktorki związanej z wydawnictwem książkowym (B10), skupianie się w jej organizacji na niepowodzeniach i wytykanie pracownikom ich porażek, prowadzi do obniżenia odporności psychicznej i wyparcia trudnych emocji:

*„(...) wiadomo, bo sukces ma wielu ojców, a porażka to wiadomo, to jest takie no nie udało się, ale to przez ciebie (...). To sporo mi namęciło w psychice i nie postrzegałam porażki jak lekcji, która służy do dalszego rozwoju, bo jasne, wyciągałam wnioski, bo tak też traktuję, że można wyciągać wnioski, ale to było po prostu dołujące, chciałam o tym zapomnieć i wykazać się czymś innym, żeby o tym po prostu zapomniano.”*

### **Pracownicy organizacji:**

Dla artystów związanych z jedną organizacją istotną metodą rozwoju omawianej kompetencji okazała się wspomniana już wcześniej psychoterapia. Należy jednak zaznaczyć, że w przypadku badanych artystów (B2, B10) terapia jest metodą, z której korzystają na własną rękę, a organizacje, w których pracują, nie oferują, w ich opinii, żadnych narzędzi ani metod wspierających rozwój radzenia sobie z odrzuceniem. Jak twierdzi dyrektor kreatywna z agencji reklamowej (B2), terapia pomogła jej w nauce traktowania sytuacji odrzucenia jako kolejnego doświadczenia, a nie porażki, jak sądziła

dotychczas. Jednocześnie zauważyła, że aktualnie nie rozwija tej kompetencji i czuje się w niej silna. Bardzo podobną opinię wyraziła redaktorka z wydawnictwa książkowego (B10):

*„Myślę, że terapia bardzo dużo mi dała, ja bardzo mocno przejmowałam się porażkami. Jak tu jest to nie traktowanie porażek w pracy jak osobistych, to ja to traktowałam jeden do jeden. Właściwie mogłabym znak równości przy tym postawić i to było mocno wyniszczające. Więc z jednej strony to a z drugiej też jak zaczęłam tańczyć i dostałam inne zainteresowanie, które nie było zainteresowaniem intelektualnym, ale bardziej ruchowym to też bardzo mi pomogło.”*

Wspomniana redaktorka przyznała, iż poza korzystaniem z psychoterapii, istotną metodą w rozwoju tej kompetencji okazał się w jej przypadku ruch (konkretnie taniec), który stał się odskocznią od wysiłku intelektualnego. Pozostali badani pracujący w jednej organizacji nie zidentyfikowali żadnych metod rozwoju omawianej kompetencji.

### **Freelancerzy:**

Nieco inaczej pracę nad radzeniem sobie z odrzuceniem opisywali freelancerzy. Te osoby ze szczegółami opowiadały o sytuacjach odrzucenia, których doświadczyły, a co więcej, z łatwością identyfikowały metody, które w ich opinii rozwijają tę kluczową dla nich kompetencję. Być może różnica między tymi dwiema grupami twórców wynika z faktu, iż w organizacjach kreatywnych artyści pracują często w zespole, a odpowiedzialność za niepowodzenie rozkłada się równomiernie na wszystkich pracowników. W przypadku wolnych strzelców ta odpowiedzialność ma charakter jednostkowy.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że artyści freelancerzy stosują podobne metody do tych, którymi organizacje wspierają swoich pracowników. Skuteczną metodą w opinii badanych okazuje się być na przykład racjonalizowanie, o którym wspomniała artystka multidyscyplinarna (B3):

*„Sytuacja, w której jesteś jednocześnie twórcą i tworzywem jest w tym zakresie bardzo wymagająca, żeby skumać, że to nie jest tak, że po prostu jesteś nie dość piękny, nie dość mądry, nie dość inspirujący dla kogoś, to jest super ważne, żeby zdać sobie sprawę z tego, że to jest tylko i wyłącznie jakaś jedna sytuacja, w której ktoś potrzebuje określonego zestawu cech czy właściwości i to nie definiuje Ciebie w żaden sposób jako*

*człowieka (...). Czyli zdanie sobie sprawy z tego, że to nie tylko aktor jest tym elementem, który musi się z tym zmagać, ale że każdy pion, każdy jeden pion, czy każdy zawód twórczy się z tym w jakiś sposób zмага, a i nawet nie twórczy, no po prostu żyjemy w pewnych systemach zorganizowanych, chcąc nie chcąc. Każdy ma jakiegoś szefa i nawet jeśli sam jesteś sobie szefem, to jesteś uzależniony od rynku, te rzeczy są ze sobą związane.”*

Racjonalizowanie w przypadku freelancerów może przyjmować podobną formę, jak ma to miejsce w organizacjach kreatywnych. Pomocna może okazać się więc szczegółowa analiza przeżytej sytuacji odrzucenia, zmiana perspektywy, selekcja informacji zwrotnej, a nawet, jak w przypadku badanego architekta (B1), próba empatyzowania z osobą czy podmiotem odrzucającym:

*„Z tym trzeba było sobie radzić jeszcze na studiach, kiedy projekty były bardzo jechane. I to było bardzo trudne radzenie sobie z odrzuceniem, brakiem akceptacji do pomysłów, które były zupełnie odjechane i z czapy (...). Teraz sobie myślę, że jakoś mi pomaga wykształcenie antropologiczne, które rozwija empatię do różnych sposobów myślenia czy gustów, które mogą wynikać z bardzo różnych rzeczy, to sprawia, że nie przywiązuję się za bardzo do tego, że jest jakiś jeden mój gust, który musi być respektowany i musi być zawsze górą, tylko zakłada, że są różne gusta i mają zupełnie inne zdanie i nie muszą przyklaskiwać zawsze temu, co robisz.”*

Empatia, według architekta, oznacza umiejętność zrozumienia różnych punktów widzenia i wejścia w emocje osoby, która dokonywała oceny. Dzięki temu, według badanego, łatwiej jest zrozumieć, że każdy kieruje się własnym gustem i nie każdemu będzie podobało się jego dzieło. Artysta wskazuje, że takiej empatii nauczył się na studiach antropologicznych. Na istotną rolę odbytych studiów dla rozwoju radzenia sobie z odrzuceniem, wskazywała również producentka filmowa (B5), która uznała, iż studia artystyczne nie tyle miały nauczyć ją twórczego zawodu, co rozwinąć jej osobowość i kompetencje miękkie. Muzyk i wokalista (B6), mówiąc o racjonalizowaniu, również zwrócił uwagę na fakt, iż pomocne może okazać się przyjęcie perspektywy osoby negatywnie oceniającej jego dorobek. Co więcej, według badanego, warto uświadomić sobie fakt, iż osoby pejoratywnie komentujące daną twórczość, mają ku temu swoje powody:

*„Totalnie się spotykam z trollingiem, jakimiś mega wulgarnymi treściami, krytyką często niekonstruktywną i moją metodą jest, uwielbiam to powtarzać, wielu ludzi to blokuje, że masz sto komentarzy pozytywnych i jeden negatywny i jakby fokus jest na tym negatywnym często typu "jesteś gównem", ale tak ci to zabiera mózg, że co z tego, że 100 osób napisało ci coś fajnego. Więc taką metodą jest bardzo docenianie tego pozytywnego odbioru i totalnie nie odrzucanie hejtu, tylko totalnie próba przybrania perspektywy, że ktoś widocznie miał jakiś powód, żeby to napisać i samo to, bo miałem kiedyś tak, że albo usuwałem komentarz albo pytałem o co ci chodzi, a teraz mam tak, że wiem, że ktoś miał konkretny powód, że to pisał i staram się takie komentarze totalnie traktować jako okazję, zmieniam myślenie totalnie odwracam to wszystko i nie mam z tym problemu.”*

Badany, który tę kompetencję (podobnie z resztą jak większość pozostałych) rozwija, czerpiąc inspiracje od swoich idoli prowadzących kanały na portalu YouTube, zaproponował by negatywną ocenę przekuć w okazję do rozwoju. Raper i właściciel wytwórni muzycznej (B7) również wskazał na konieczność doceniania wszystkich komentarzy i czerpania z nich wiedzy o swojej twórczości. Zaznaczył on jednak, że warto oddzielać konstruktywną krytykę od hejtu. Wyznał przy tym, że jest zazwyczaj bardzo wdzięczny za konstruktywną krytykę swoich utworów i stara się ją traktować jak zestaw wskazówek do dalszej pracy.

Powyższy cytat mówi o jeszcze jednej metodzie, wskazywanej także przy okazji omawiania perspektywy organizacji. Mowa o docenianiu pozytywnych aspektów pracy. Metodę tę szerzej opisała producentka filmowa (B5), która wyznała, iż w sytuacjach, w których spotyka się z odrzuceniem, stara się znaleźć docenienie i uznanie w osobach bliskich, a także przypominać sobie własne sukcesy, swoje mocne strony i doceniać własną pracę. Ta sama badana powiedziała także, że skuteczną metodą radzenia sobie z odrzuceniem i rozwoju tej kompetencji jest zaakceptowanie trudnej sytuacji i pozwolenie sobie na „bycie w żalu”:

*„Inna metoda to to, że ja sobie daję czas żeby pobyć w tym żalu i w tej porażce. To nie jest tak, że jak to się wydarzy to ja od razu sobie mówię: <<to jest lekcja i to przekłuję i to będzie sukces>>. Czasami potrzebuję dnia albo tygodnia, żeby to pochować i sobie na to pozwalam. Nie chodzi o to, żebym sobie mówiła, że jestem diamentem, jak jest źle, tylko po prostu wolę sobie wtedy przez tydzień pojeść chipsy i*

*ponarzekać, że życie jest beznadziejne i w momencie kiedy powiem sobie, że już nie chcę tak, to sobie pójść dalej.”*

Inna artystka (B3) uznała, iż akceptowanie krytyki i trudnej sytuacji pozwala ponadto „rozładować emocje” pojawiające się w momencie odrzucenia:

*„Jak już mam skrajny przypadek, że po prostu jest dzień pod tytułem <<ja pierdzielę, po prostu masakra>>, to bicie w poduszkę działa, wyplakanie się, yy, ja wiem, że u mnie to są takie dwa dni max, które muszą przejść, zaakceptować, że one są i potem jest lepiej, bo nie lubię siebie w takim stanie, więc go żegnam.”*

Według badanych, dopuszczenie do głosu emocji pojawiających się w sytuacji odrzucenia i pozwolenie sobie na odpowiednie przeżycie ich pomaga poczuć się lepiej, wrócić do pracy oraz rozpocząć nowe artystyczne wyzwania.

W trakcie rozmów pojawiały się także opinie mówiące o tym, że w sytuacjach odrzucenia pomocne może okazać się wyzbycie się przekonania, że wykonywanie twórczego zawodu jest jedyną możliwą ścieżką kariery zawodowej. Dla przykładu, wokalista i muzyk stwierdził, iż odpuszczenie myśli: "no jak nie będę robił w muzyce, to po prostu koniec świata" pozwala mu z dystansem podchodzić do trudnych momentów w karierze i zaakceptować fakt, iż ma jeszcze inne predyspozycje i możliwości. Świadomość różnych dróg i budowanie rozmaitych ścieżek, tzw. „wachlarza możliwości” pomaga twórcom rozwijać także odwagę, co zostało opisane we wcześniejszych fragmentach pracy. Przy okazji omawiania metod rozwoju radzenia sobie z odrzuceniem, o swoim doświadczeniu w stosowaniu wachlarza możliwości opowiedziała m.in. producentka filmowa (B5):

*„Bardzo ważne było dla mnie zbudowanie różnych pól w życiu, żebym wiedziała, że jeśli jedno się zawali, to całe życie nie zostało w gruzach. Czyli jak mam to, że myślę, że cała branża filmowa mnie odrzuci, to mam takie: <<no dobra, ale dla mojego męża nie ma znaczenia, czy jestem sekretarką czy producentem filmowym i tak w domu może być fajnie i ciepło>>. Tutaj mam takie hasło zapisane, żebym miała zawsze poczucie bezpieczeństwa i to jest to, co ci mówiłam o tych polach, że mam inne pola w życiu i to daje mi poczucie bezpieczeństwa i tyle.”*

Z powyższej wypowiedzi wynika, iż intencjonalny rozwój w innych, również pozazawodowych obszarach życia, daje badanej poczucie bezpieczeństwa. Rozmowa z badaną obfitowała w przemyślenia na temat tego, że świadomość swoich kompetencji, mocnych stron i szerokiej możliwości (również możliwość wykonywania innych zawodów) zdecydowanie daje wsparcie w sytuacjach odrzucenia i pozwala rozwijać omawianą kompetencję. Badana przyznała także, że celowo rozwija tę kompetencję, dlatego że poczucie odrzucenia towarzyszy jej stosunkowo często i napawa ją lękiem.

O pokonywaniu lęku związanego z odrzuceniem i niepowodzeniem mówił również raper i właściciel wytwórni muzycznej. Jako skuteczną metodę przezwyciężania tego lęku uznał świadome wystawianie się na ryzykowne sytuacje, do których zaliczył swoje doświadczenia związane z udziałem w bitwach freestyle'owych. Wyjaśnił, iż podczas takich wydarzeń bardzo często ponosił publicznie porażki i dzięki temu oswoił się z sytuacjami, w których doświadczał niepowodzeń.

W opiniach niektórych badanych (B2, B5, B7, B11) pojawiło się stwierdzenie, iż metody stosowane w celu rozwoju radzenia sobie z odrzuceniem, mogą być tożsame z tymi, które pozwalają rozwijać odwagę i wiarę we własne możliwości.

Radzenie sobie z odrzuceniem jest w opinii badanych jedną z najważniejszych kompetencji w pracy artystów. Odrzucenia doświadczali wszyscy respondenci i za każdym razem wywoływało ono silne emocje. Chociaż organizacje kreatywne nie stosują systemowych rozwiązań, to ich przedstawiciele wymienili kilka metod, którymi wspierają swoich pracowników w sytuacjach odrzucenia, wzmacniając tym samym u nich tę kompetencję. Organizacje kładą nacisk na racjonalizowanie, które przybiera formę filtrowania negatywnej informacji zwrotnej od klienta i dokładnego wyjaśniania krytycznego feedbacku. Podobną metodę stosują freelancerzy. Żeby zracjonalizować doświadczenie odrzucenia, analizują daną sytuację, przyjmują inną perspektywę i próbują wyobrazić sobie emocje i motywy osoby, która dokonała negatywnej oceny, czy odrzuciła pomysł artysty. Przedstawiciele organizacji i freelancerzy uważają także, iż skuteczną metodą rozwoju tej kompetencji jest docenianie sukcesów, czy pozytywnych opinii, ale również szukanie docenienia u innych osób, a także u samego siebie, zauważając swoje mocne strony i dostrzegając własne zwycięstwa. Inną istotną metodą, która niewątpliwie, w opinii przedstawicieli organizacji, wspiera rozwój radzenia sobie z odrzuceniem, jest psychoterapia lub bieżące interwencje psychologiczne, czy stosowanie narzędzi coachingowych. Badani zwrócili uwagę także na takie metody jak podjęcie studiów (np. antropologicznych lub artystycznych), aktywność fizyczna i ruch (np.



taniec), akceptacja sytuacji odrzucenia i pozwolenie sobie na pełne przeżycie emocji towarzyszących krytyce.

### **5.11. Kompetencja 11 - Wiara we własne możliwości**

Ostatnią z kluczowych dla sektora kompetencji opisaną w niniejszej rozprawie jest wiara we własne możliwości. Dla twórców wiara we własne możliwości oznacza świadomość swoich mocnych stron i wykorzystywanie ich w realizowaniu celów zawodowych. Wiąże się z pewnością siebie, demonstrowaniem wiary w powodzenie wykonywanych zadań i odwagą w działaniu. Istotę tej kompetencji podkreśla wypowiedź HR Business Partnerki (B11):

*„Robię teraz takie badanie potrzeb szkoleniowych i pytam szefów o ich potrzeby i ich ludzi. W sensie jakich zagadnień mają się nauczyć (...). Ta autodiagnoza dotycząca potrzeb jest taka, jak byśmy mieli samych geniuszy na pokładzie: <<ja nic nie potrzebuję jako szef>> i to jest szeroko całą firmą. To jednak prawie wszyscy potrzebują zadbania o markę osobistą i własne możliwości, prawie wszyscy (...). I tak na szeroką skalę przy tak mikrym wskazaniu w ogóle potrzeb szkoleniowych to jest to, co jest numerem jeden przy wszystkich ankietowanych, czyli to znaczy, że tu mam pracę do zrobienia.”*

Badana wskazała, że rozwój wiary we własne możliwości jest szczególnie istotny dla pracowników jej organizacji. Z dalszej wypowiedzi HR Business Partnerki wynika też, że organizacja nie zdołała jeszcze zaplanować metod i przeprowadzić działań mających na celu rozwój tej kompetencji. Aktywności, które podejmują, wciąż mają charakter nieintencjonalny. Należy zaznaczyć, iż jest to jedyna badana, która mówiła o systemowym podejściu do rozwoju kompetencji w organizacji. W przypadku pozostałych respondentów, rozwój tej kompetencji (podobnie jak wszystkich innych omawianych w niniejszej rozprawie) nie odbywa się w sposób zaplanowany i nie jest celowy. Wiarę we własne możliwości najczęściej rozwija się w pracy, podejmując się codziennych zadań twórczych.

## Organizacje :

Metody rozwoju wiary we własnych możliwości, jak już podkreślono powyżej, mają charakter nieintencjonalny i zbliżone są do metod rozwijających pozostałe kompetencje, a szczególnie odwagę. Należą do nich zatem budowanie atmosfery sprzyjającej popełnianiu błędów, niestosowanie kar i docenianie pomysłów pracowników, o czym mówił między innymi dyrektor kreatywny ze studia animacji (B4):

*„Ja uważam, że to jest bardzo ważne i jakby w takiej naszej na codzień pracy to bierze się to takie niekaranie i niestraszenie ludzi, bo przez to oni tracą wiarę i pewność siebie i nie mogą zaangażować się w w pracę. To taki układ naczyń połączonych i tak na codzień.*

*Ja z każdą osobą, z którą pracuję, to staram się nie ograniczać jej pomysłów, staram się słuchać i implementować te rzeczy tak, żeby sami sobie zobaczyli, że im więcej będą proponować, tym więcej tych rzeczy będzie i to jest ich wkład. Czyli jak masz jakieś rzeczy, ale w nie nie wierzysz, ale ktoś ci stwarza warunki do tego, żebyś mogła popełniać błędy lub żeby twoje pomysły mogły się zadziać to to jest najlepszy sposób promowania tego. Bo jak nie masz możliwości zobaczenia tego, co powstało, to w zasadzie nie możesz odpowiedzieć sobie na pytanie, czy jesteś dobra w tym, czy te pomysły faktycznie są dobre.”*

Jak podkreślił badany, na wzrost wiary we własne możliwości pozytywnie wpływa nabywanie doświadczenia w pracy twórczej oraz możliwość realizacji własnych pomysłów. Sprzyja temu budowanie przez organizację atmosfery, w której można popełniać błędy. Do działań organizacyjnych, które wzmacniają wiarę we własne możliwości, badani (B1, B2, B4, B9) zaliczyli również docenianie w formie informacji zwrotnej:

*„Tutaj dużo robi feedback. Właśnie tak ostatnio miałam, że akurat trafiłam na dużą wodę do trzech takich nowych klientów, takich przyprowadzonych przez prezesa, więc on się strasznie cykał, co my tam pokażemy i przekładał nam to w prawo w lewo, my po prostu mieliśmy go dosyć, ale ci klienci aż piali. Poszłam z nim na jedno, drugie spotkanie i ci klienci, nie, że byli zachwyceni oni aż piali. Jeszcze czegoś takiego nie słyszałam i to fajnie robi. Czyli czuć taki feedback, że to fajnie robi, że widzisz, że nawet*

*taki gruby klient, że normalnie sama bym się bała startować, no to to daje takie poczucie, ej kurde potrafię!”* - dyrektor kreatywna w agencji reklamowej (B2).

Co ciekawe, z poniższego cytatu wynika, iż pozytywny feedback wybrzmiał z ust klienta, a nie zarządzających. Nie miał więc charakteru organizacyjnego, a mimo to stanowił dla badanej cenne doświadczenie, które wzmocniło jej wiarę we własne możliwości. Wypowiedź można zatem uznać za rekomendację dla organizacji kreatywnych, które w swoich działaniach nie przywiązują wagi do werbalnego doceniania swoich pracowników.

### **Pracownicy organizacji :**

Inni badani także wskazywali na istotę doceniania w rozwoju wiary w własne możliwości (B1, B2, B8, B10). Jeśli nie doświadczali tego ze strony pracodawcy, szukali docenienia u innych osób, o czym świadczyć może wypowiedź architekta (B1):

*„Czasami potrzebuję, np. żeby ktoś z zewnątrz powiedział mi, że to, co robię jest dobre. Tu często przydaje się jakby weryfikacja z zewnętrznego świata po prostu.”*

W opinii badanych istotną metodą rozwoju tej kompetencji może okazać się również psychoterapia. Jedna z badanych wyznała, iż dzięki terapii po dwudziestu latach wróciła do malowania (B2), na co wcześniej nie mogła się odważyć. Inna badana artystka uznała zaś, iż terapia okazała się w jej przypadku najskuteczniejszą metodą rozwoju wiary we własne możliwości (B10):

*„Ja bardzo długo nie wierzyłam we własne możliwości w ogóle, więc tu muszę powiedzieć, że terapia najbardziej mi pomogła i jakby teraz to wiem, teraz mam to już dość mocno, wiem z czego jestem dobra z czego jestem niedobra, wiem co mi wychodzi albo mam bardziej ślełą wiarę w siebie, co generalnie i tak bardziej popłaca.”*

Cytowana twórczyni wyznała, że dzięki terapii zna swoje mocne strony, a także słabości, dzięki czemu jej poziom wiary we własne możliwości jest wysoki i niesie za sobą pewne korzyści. O umiejętności dostrzegania swoich mocnych stron i wykorzystywania ich w pracy oraz roli tych działań w rozwoju omawianej kompetencji

mówiły również reporterka w stacji telewizyjnej (B8) i dyrektor kreatywna z agencji reklamowej.

### **Freelancerzy :**

Podobnie jak w przypadku wielu poprzednich kompetencji, freelancerzy uznali, że istotną rolę w rozwoju ich wiary we własne możliwości pełni szukanie docenienia u innych (B3, B5, B6). Dla przykładu, muzyk i wokalista (B6) wyznał, iż celowo otacza się ludźmi, którzy docenią jego pracę:

*„Myślę, że taką metodą jest totalnie rozmowa z takimi super najbliższymi osobami i mi to bardzo dużo daje i ja otwarcie mówię o tym, że jestem narcyzem i mi pomaga, jak ktoś mi powie: <<Słuchaj, było naprawdę dobrze.>> Jak to usłyszę 50 razy po koncercie, to mnie to buduje i to jest świadome i czasami lgnę do takich rzeczy. Totalnie nauczyłem się przyjmować komplementy. Kiedyś miałem tak: <<no przestań, przestań>>, totalnie się tym ciągnąłem w dół, takim zaprzeczaniem, a teraz wiem, że jakąś wartość siebie zbudowałem na tym, że zacząłem przyjmować komplementy.”*

W dalszej rozmowie badany wskazał, że oprócz nauki przyjmowania komplementów, pomocne na jego drodze rozwoju poczucia własnej wartości jest także oglądanie ulubionych kanałów na YouTubie, których tematyka wprost dotyczy metod wsparcia rozwoju omawianej kompetencji.

Freelancerzy wskazywali ponadto, iż skuteczną metodą rozwoju jest w tym przypadku zdobywanie doświadczenia zawodowego, a także przypominanie sobie o swoich sukcesach (B3, B5, B6). Według muzyka i wokalisty (B6), świadomość ciężkiej pracy i zaangażowania daje mu poczucie, że staje się lepszym artystą, rozwija się, a co za tym idzie wzmacnia swoją pewność siebie. Producentka filmowa (B5) wyznała, iż jej sposobem na stałe przypominanie sobie wzmacniających momentów, było zrobienie tatuażu (B5), który stał się niejako kotwicą pozytywnych emocji związanych z jej poczuciem wiary w siebie. Ta sama badana podkreśliła, iż w rozwoju tej kompetencji skuteczny okazał się w jej przypadku kurs coachingu, a także wyjazdy, które wiązały się z przełamywaniem jej barier. O pokonywaniu wewnętrznych barier wspomniał również raper (B7):

*„Ja tak mam, że jak mam gorsze momenty, że czuję, że mam opór, to zaczynam brać zimne prysznic i tak katuje się nimi. Kiedyś gdzieś przeczytałem, że jak zaczniemy dzień od przełamania nieprzyjemnej bariery, to później łatwiej przyjdą nam też inne zadania. Tak samo w bieganiu, jak się biegnie i nie ma się siły i zacznie się biec jeszcze szybciej, to bariera przy następnym bieganiu się poprawi, czyli taka kondycja fizyczna, z której wynika kondycja psychiczna.”*

Z analizy wywiadów wynika, iż świadome przewyciężenie własnych słabości może wzmacniać nie tylko odwagę, co zostało podkreślone we wcześniejszym fragmencie pracy, ale również może okazać się skuteczne w rozwijaniu wiary we własne możliwości. Pomocna może być również umiejętność dystansowania się do swojej pracy, a także podejmowanie działań zgodnych z własnymi wartościami, co dobrze podsumowuje wypowiedź artystki multidyscyplinarnej (B3):

*„Wydaje mi się, że ten punkt jest bardzo mocno skorelowany z radzeniem sobie z odrzuceniem i nagradzaniem się, bo tu dużo rzadziej dostajemy nagrodę, niż się o nią staramy. Nagrodą może być każdy spektakl zagrany, czy też każdy wygrany konkurs, czy każda osoba, która ci napisze: <<ej, stara robisz fajne rzeczy>>, ale to jest niewspółmiernie małe do pracy, którą w to wkładasz, to jest coś, nad czym trzeba cały czas pracować (...). Im więcej dystansu do tego co robimy, tym łatwiej jest wytrwać. Też paradoksalnie cały czas uświadamiając sobie, że to nie jest jedyne, co mogę robić, paradoksalnie, że wiesz, że ok to jest jakaś tam droga, bo nie to, co robię stanowi o tym, kim jestem, tylko to kim jestem, decyduje o tym, co robię. Więc idąc za tym, jeśli wiem, że jestem dobrym człowiekiem, to to mi wystarcza i wiadomo, że tej wiary zawodowej jest czasem więcej lub mniej, ale to jest jakiś rodzaj równi pochyłej na której trzeba tę równowagę łapać i czasem się udaje, a czasem nie.”*

Wiara we własne możliwości, chociaż wymieniona jako ostatnia z kluczowych kompetencji, w opiniach badanych pełni niezwykle ważną rolę w pracy artysty. I choć potrzeba jej rozwoju jest często uświadomiona, to twórcy rzadko intencjonalnie sięgają po metody, które ją wzmacniają. Wzrost wiary we własne możliwości następuje przede wszystkim podczas codziennej pracy, a do działań organizacyjnych, które w opinii badanych skutecznie się do niego przyczyniają, należą budowanie atmosfery sprzyjającej popełnianiu błędów, poprzez m.in. unikanie kar, a także docenianie pracy artystów.

Szukanie docenienia jest także istotne z perspektywy osób pracujących w jednej organizacji, a także freelancerów. Do skutecznych metod podejmowanych poza organizacją, badani twórcy zaliczyli również psychoterapię, czerpanie wiedzy z treści internetowych, przypominanie sobie o własnych sukcesach, zauważanie swoich mocnych stron, a także przełamywanie swoich barier i dystansowanie się do pracy oraz świadomość tego, że możliwe jest wybranie innej ścieżki zawodowej.

Przeprowadzone wywiady dostarczyły autorce pracy wielu inspirujących treści do dalszej analizy. Przede wszystkim pozwoliły na zidentyfikowanie metod za pomocą których są lub mogą być rozwijane kluczowe kompetencje artystów. Wyniki tego etapu zostały przedstawione w kolejnym rozdziale.

## **Rozdział 6. Metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów**

Ostatni rozdział niniejszej rozprawy stanowi próbę syntezy wiedzy uzyskanej w toku przeprowadzonych badań. Zawiera zatem zestawienie i opisy metod rozwoju, zidentyfikowanych podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych. Uzupełnienie uzyskanych rezultatów, prowadzonym systematycznie przeglądem literatury oraz nieustrukturyzowaną obserwacją wynikającą z doświadczenia zawodowego autorki, zaowocowało przedstawieniem propozycji autorskiego zestawu map metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów. W rozdziale tym opisano również bariery, które pojawiają się w związku ze stosowaniem działań rozwojowych w organizacjach sektora kreatywnego oraz wśród artystów freelancerów.

### **6.1. Zestawienie metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów pracujących w sektorze kreatywnym**

Analiza wywiadów z przedstawicielami sektora kreatywnego, ukazała, iż rozwój kompetencji artystów niejednokrotnie następuje w sposób nieintencjonalny, a wykorzystywane metody są różnorodne. Co ciekawe, pomimo faktu, iż w większości wywiadów rozmówcy na wstępie deklarowali, że albo nie stosują żadnych metod rozwoju, albo jest ich niewiele, to w toku rozmowy identyfikowali oni różne metody, które wzmacniają kompetencje kluczowe w ich pracy. Można powiedzieć, że badani doświadczali w związku z tym małych „olśnień”, o czym świadczyło ich zaskoczenie wyrażone gestem i sformułowaniami typu: „nie myślałam/em o tym wcześniej”, „dopiero sobie to uświadomiłam/ em”, „otworzyłaś mi tym jakąś czakrę”, czy „ojej, ja się jednak rozwijam”. Podsumowanie zidentyfikowanych podczas wywiadów metod obrazuje poniższa tabela nr 14

Tabela 14

Zestawienie metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów.

Wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych

<b>Kompetencja</b>	<b>Metody rozwoju</b>
<b>Kreatywność</b>	<i>Rotacja zajęć, Kreatywne metody pracy, Wachlarz możliwości, Dywersyfikacja działań, Praca zespołowa, Kursy i szkolenia z umiejętności technicznych, Nieformalny mentoring, Inspiracje, Obcowanie ze sztuką, Studia i kursy podyplomowe, Zasoby internetowe, Mindfulness i medytacja, Rozmowa ze sobą, Podróżowanie.</i>
<b>Odwaga</b>	<i>Wachlarz możliwości, Dywersyfikacja działań, Nieformalny mentoring, Dobre przygotowanie, Psychoterapia, Praca z ciałem, Proces coachingowy lub jego elementy, Świadome przekraczanie barier, Budowanie atmosfery zaufania, Docenianie, Podążanie za własną intuicją, Rozmowa ze sobą, Podróżowanie</i>
<b>Konceptualne myślenie</b>	<i>Praca zespołowa, Nieformalny mentoring, Inspiracje, Dobre przygotowanie, Proces coachingowy lub jego elementy, Koncentracja na celu, Studia i kursy podyplomowe, Zasoby internetowe, Mindfulness i medytacja,</i>
<b>Poczucie estetyki</b>	<i>Praca zespołowa, Kolektywny rozwój, Kursy i szkolenia z umiejętności technicznych, Inspiracje, Obcowanie ze sztuką, Studia i kursy podyplomowe, Mindfulness i medytacja</i>
<b>Wrażliwość</b>	<i>Obcowanie ze sztuką, Praca z ciałem, Psychoterapia, Proces coachingowy lub jego elementy, Studia i kursy podyplomowe, Mindfulness i medytacja</i>
<b>Innowacyjność</b>	<i>Rotacja zajęć, Kreatywne metody pracy, „Zrobię to inaczej”, Praca zespołowa, Kolektywny rozwój, Nieformalny mentoring, Inspiracje, Studia i kursy podyplomowe, Zasoby internetowe,</i>
<b>Indywidualizm</b>	<i>„Zrobię to inaczej”, Dywersyfikacja działań, Psychoterapia, Praca z ciałem, Podążanie za własną intuicją,</i>
<b>Automotywacja</b>	<i>Inspiracje, Obcowanie ze sztuką, Dobre przygotowanie, Proces coachingowy lub jego elementy, Koncentracja na celu, Zasoby internetowe, Docenianie, Podążanie za własną intuicją,</i>
<b>Inicjatywność</b>	<i>Wachlarz możliwości, Praca zespołowa, Nieformalny mentoring, Koncentracja na celu, Docenianie, Podążanie za własną intuicją,</i>
<b>Radzenie z odrzuceniem</b>	<i>Psychoterapia, Praca z ciałem, Proces coachingowy lub jego elementy, Studia i kursy podyplomowe, Świadome przekraczanie barier, Budowanie atmosfery zaufania, Docenianie, Racjonalizowanie, Akceptacja i odpuszczanie,</i>



<b>Wiara we własne możliwości</b>	<i>Dywersyfikacja działań, Nieformalny mentoring, Dobre przygotowanie, Psychoterapia, Praca z ciałem, Proces coachingowy lub jego elementy, Zasoby internetowe, Świadome przekraczanie barier, Budowanie atmosfery zaufania, Docenianie, Akceptacja i odpuszczanie, Podążanie za własną intuicją, Rozmowa ze sobą, Podróżowanie</i>
-----------------------------------	---

*Źródło: Opracowanie własne.*

Analiza wywiadów pozwoliła na zidentyfikowanie łącznie 27 metod, które badani wykorzystują w rozwoju kompetencji kluczowych w sektorze kreatywnym. Każdą z kluczowych kompetencji rozwijać można minimum pięcioma różnymi metodami. Kompetencje, dla których zidentyfikowano najwięcej różnych metod rozwoju, to kreatywność (15 metod), wiara we własne możliwości (14) i odwaga (13). Poniżej znajduje się krótki opis każdej ze zidentyfikowanych metod :

**Rotacja zajęć.** Metodę tę zdefiniować można jako stosunkowo częste zmiany zadań twórczych i projektów artystycznych, ale także jako dokonywanie wymian pracowników w ramach kilku realizowanych projektów. W wykonaniu organizacji polega ona na przykład na delegowaniu pracownikom zadań typowych dla innych stanowisk i na celowym zlecaniu pracownikom przedsięwzięć, w które do tej pory nie byli zaangażowani. W opinii badanych metoda ta rozwija kreatywność i innowacyjność artystów.

**Kreatywne metody pracy.** Tworzenie sztuki i wykonywanie pracy kreatywnej samo w sobie rozwija większość kluczowych kompetencji. Dodatkowo organizacje wykorzystują na co dzień szereg metod, które mają za zadanie pobudzać kreatywność zespołu (np. burze mózgów) czy wspierać kreatywność jednostki (np. zlecenie wykonania storyboardu). Wykorzystywanie kreatywnych metod pracy jest intencjonalną metodą rozwoju kreatywności i innowacyjności.

**„Zrobię to inaczej”.** Jest to metoda zidentyfikowana przez freelancerów. Polega na wykonywaniu swojej pracy w sposób inny, niż dotychczas lub na sięganiu do nieznanych dotąd dziedzin sztuki (np. raper malujący obrazy, czy wokalista uczący się

improvizacji aktorskiej). Przytoczona metoda rozwija kreatywność, innowacyjność i indywidualizm.

**Wachlarz możliwości.** Również i ta metoda zidentyfikowana została przez freelancerów. Polega ona na generowaniu różnych rozwiązań danej sytuacji lub na precyzowaniu wielu dróg realizacji celu. Rozwija kreatywność, odwagę i inicjatywność.

**Dywersyfikacja działań.** Metoda ta polega na łączeniu doświadczenia różnych zawodów twórczych lub na świadomym budowaniu kilku różnych odmóg swoich działań zawodowych. To także gotowość lub akceptacja do wykonywania w przyszłości innego zawodu. Metoda ta wzmacnia kreatywność, odwagę, indywidualizm i wiarę we własne możliwości.

**Praca zespołowa.** Metodę tę można zdefiniować jako organizowanie spotkań pracowników organizacji lub, w przypadku freelancerów, uczestniczenie w spotkaniach ze współpracownikami projektu artystycznego. Podczas tego typu spotkań podejmuje się szereg aktywności zespołowych, jak wspólne dyskusje, burze mózgów, prezentacje projektów i inspiracji, analizy, czy ewaluacje. Metoda ta, w opinii badanych, rozwija wszystkie omawiane w rozprawie kompetencje, szczególnie jednak wpływa na wzrost kreatywności, konceptualnego myślenia, poczucia estetyki, innowacyjności i inicjatywności.

**Kolektywny rozwój.** To wszelkie nieformalne spotkania i rozmowy w pracy lub poza nią. Kolektywny rozwój przejawia się na przykład wspólnym uczestnictwem w kulturze, udziałem w dyskusjach o sztuce, podejmowaniem wspólnych działań kreatywnych, czy stawianiem wspólnych wyzwań. Przytoczona metoda może być podejmowana zarówno w przestrzeni fizycznej jak i wirtualnej np. w mediach społecznościowych czy na forach internetowych. Kolektywny rozwój wspiera kreatywność, innowacyjność i poczucie estetyki. Z wypowiedzi badanych wynika również, iż dzięki tej metodzie rozwijają się także pozostałe omawiane w pracy kompetencje.

**Kursy i szkolenia z umiejętności technicznych.** Chociaż sporadycznie podejmowane przez twórców kursy, warsztaty czy szkolenia mają zazwyczaj w założeniu

na celu rozwój konkretnych umiejętności specjalistycznych, to stanowią również nieintencjonalnie metodę rozwoju kompetencji miękkich uznanych za kluczowe dla pracowników całego sektora. Przywoływane szkolenia mogą przyjąć formę zajęć stacjonarnych lub kursów podejmowanych online (e-learning).

**Nieformalny mentoring.** Metoda ta, w rozumieniu organizacji, oznacza udzielanie wsparcia i umożliwianie nauki od osób bardziej doświadczonych i z dłuższym stażem pracy. Może przyjmować formę indywidualnej, nieformalnej pracy mentora z młodszym pracownikiem lub mistrzowskich warsztatów (masterclassy). Dla freelancerów metoda ta oznacza otrzymanie doraźnego wsparcia od osoby z większym doświadczeniem w zawodzie. Nie jest to jednak proces sformalizowany i często odbywa się na koleżeńskich zasadach. Według badanych, nieformalny mentoring rozwija kreatywność, odwagę, innowacyjność, inicjatywność, konceptualne myślenie i wiarę we własne możliwości.

**Inspiracje.** Właściciele organizacji lub osoby odpowiedzialne za rozwój pracowników stale dostarczają pracownikom szeregu inspiracji w obszarze dobrych praktyk na rynku, pracy twórczej innych artystów, trendów danej branży, badań naukowych i marketingowych czy dostępnych strategii innych firm. Organizacje dostarczają także i umożliwiają pracownikom stałą wymianę inspiracji w postaci treści tekstowych i wizualnych. Pracownicy organizacji i freelancerzy poszukują inspiracji także na własną rękę. Gromadzą inspiracje w postaci baz, katalogów czy folderów przechowywanych na nośnikach elektronicznych, a także tworzą notatki w zeszytach lub wykonują mapy swoich inspiracji. Metoda ta, w opinii badanych, rozwija kreatywność, konceptualne myślenie, poczucie estetyki, innowacyjność i automotyvację.

**Obcowanie ze sztuką.** Metoda ta oznacza uczestnictwo w kulturze poprzez m.in. uczęszczanie do galerii sztuki, muzeów, oglądanie filmów, seriali czy sztuk teatralnych, czytanie książek, słuchanie muzyki, granie w gry video. Obcowanie ze sztuką, w opinii badanych, nie tylko inspiruje, ale również wzmacnia motywację, pozwala zmienić perspektywę i uczy wrażliwości na piękno sztuki i otaczającego świata. Rozwija zatem kreatywność, poczucie estetyki, automotyvację i wrażliwość.

**Dobre przygotowanie.** Metoda ta obejmuje szereg działań mających na celu wywołanie u artysty poczucia dobrego przygotowania się do realizacji projektu, ważnej

rozmowy czy prezentacji własnego pomysłu. Może oznaczać planowanie czy kosztorysowanie, ale również porządkowanie swojej pracy poprzez robienie rzetelnych notatek i tworzenie tabel. To także wizualizowanie nadchodzącego wyzwania (np. prezentacji własnego pomysłu) i przewidywanie możliwych scenariuszy, jak również udzielanie sobie samemu motywujących instrukcji. Dobre przygotowanie wzmacnia odwagę, konceptualne myślenie, automotywację i wiarę we własne możliwości.

**Psychoterapia.** Uczestnictwo w procesie terapeutycznym jest metodą podejmowaną najczęściej na własną rękę bez wiedzy organizacji czy współpracowników. Istnieje również możliwość (jak w przypadku jednej z badanych organizacji) skorzystania z metod terapeutycznych lub doraźnych interwencji psychologicznych w miejscu pracy, a także darmowego uczestnictwa w terapii zleconej na zewnątrz organizacji. Psychoterapia, w opinii badanych, pomaga w rozwoju odwagi, indywidualizmu, wrażliwości, radzenia sobie z odrzuceniem i wiary we własne możliwości.

**Praca z ciałem.** Ruch, aktywność fizyczna czy uczestnictwo w zajęciach tanecznych wspierają, w opinii badanych, utrzymanie dobrej kondycji psychicznej, a to przekłada się m.in. na podejmowanie odważnych działań, wzrost empatii czy na wzmocnienie poczucia własnej wartości. Metoda pracy z ciałem rozwija zatem odwagę, wrażliwość, indywidualizm, radzenie sobie z odrzuceniem i wiarę we własne możliwości.

**Proces coachingowy lub jego elementy.** Metoda ta może z jednej strony przyjąć formę pełnego uczestnictwa w profesjonalnym procesie coachingowym (i następnie korzystania w codziennej pracy z doświadczenia zdobytego w toku współpracy z coachem), z drugiej zaś – posługiwania się w swojej pracy pojedynczymi narzędziami coachingowymi, takimi jak aktywne słuchanie, trafne zadawanie pytań czy wizualizacja. Metoda ta rozwija odwagę, automotywację, konceptualne myślenie, wrażliwość, wiarę we własne możliwości i radzenie sobie z odrzuceniem.

**Koncentracja na celu.** Przez organizacje metoda ta definiowana jest jako delegowanie pracownikom celów w miejsce zadań. Umiejętne precyzowanie celów pozwala nie tylko sprawniej planować i realizować pracę, ale może także rozwijać konceptualne myślenie, automotywację czy inicjatywność.

**Studia i kursy podyplomowe.** Badani twórcy byli w znacznej mierze absolwentami uczelni artystycznych lub studiów antropologicznych. Podobnie jak w przypadku specjalistycznych kursów, doświadczenie studiowania, według badanych, w nieintencjonalny sposób rozwinęło szereg ich kluczowych kompetencji. Kursy, w których badani uczestniczą lub uczestniczyli, rozwijają w ich opinii (poza umiejętnościami technicznymi) kreatywność, konceptualne myślenie, innowacyjność, poczucie estetyki, wrażliwość i radzenie sobie z odrzuceniem.

**Zasoby internetowe.** Metoda ta polega na korzystaniu z licznych źródeł internetowych m.in. tutoriali, serwisów społecznościowych i streamingowych, e-booków, podcastów itp. Zasoby internetowe twórcy często wykorzystują intencjonalnie w celu rozwinięcia kompetencji technicznych. Z drugiej strony korzystanie z takich materiałów pomaga gromadzić inspiracje lub zdobywać konkretne informacje na temat rozwoju takich kompetencji jak automotywacja, wiara we własne możliwości, kreatywność, innowacyjność czy konceptualne myślenie.

**Świadome przekraczanie barier.** W organizacji metoda ta oznacza umiejętne delegowanie poszczególnym pracownikom zadań, których ci boją się podjąć. Jednocześnie istotne jest zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa, np. poprzez budowanie atmosfery sprzyjającej popełnianiu błędów. Dla freelancerów świadome przekraczanie barier przyjmuje formę angażowania się w trudne i ambitne wyzwania, podejmowania ryzykownych decyzji, czy celowego wykonywania niekomfortowych działań, nie tylko w obszarze twórczości. Jest to jedna z niewielu metod podejmowanych intencjonalnie w celu rozwoju odwagi, radzenia sobie z odrzuceniem czy wiary we własne możliwości.

**Budowanie atmosfery zaufania.** Metoda ta polega na stwarzaniu przez organizację warunków, w których można otwarcie mówić o swoich potrzebach, eksperymentować i popełniać błędy. To działania takie jak szczerza rozmowa, unikanie karaniami za błędy popełniane w pracy, ale również niepiętnowanie porażek. Metoda ta jest istotna przy wspieraniu wiary we własne możliwości, odwagi czy umiejętności radzenia sobie z odrzuceniem.

**Docenianie.** Metoda ta w organizacjach polega na zauważaniu i docenianiu sukcesów indywidualnych i zespołowych pracowników, ale również na promowaniu niekonwencjonalnych i odważnych działań podejmowanych przez artystów. Docenianie może także przyjmować formę pozytywnej informacji zwrotnej czy korzystnej ewaluacji projektu, werbalnego wyrażenia uznania dla codziennych wysiłków twórcy oraz przywołania jego sukcesów w sytuacjach niepowodzeń. Wśród freelancerów panuje opinia, iż metoda ta polega jednocześnie na autodocenianiu oraz na szukaniu docenienia u innych osób. To między innymi świadome przyjmowanie komplementów oraz dostrzeganie własnych sukcesów i swoich mocnych stron. Docenianie, według twórców, rozwija odwagę, automotywację, wiarę we własne możliwości, inicjatywność i radzenie sobie z odrzuceniem.

**Racjonalizowanie.** Jest to metoda, która uznana została jako niezwykle istotna w rozwoju radzenia sobie z odrzuceniem. W organizacjach przyjmuje ona formę szczegółowego wyjaśnienia sytuacji związanej z odrzuceniem, zmiany perspektywy i dokładnego wytłumaczenia powodów kierujących podmiotem odrzucającym. Organizacje definiują racjonalizowanie także jako filtrowanie informacji od klienta (czyli przekazywanie treści merytorycznej, przy pominięciu negatywnego przekazu emocjonalnego), a także jako przekazywanie konstruktywnych informacji zwrotnych. Dla freelancerów metoda ta polega na próbie zrozumienia podmiotu odrzucającego lub nawet wykazaniu empatii wobec osoby negatywnie oceniającej twórczość artysty (czy nawet hejtującej).

**Mindfulness i medytacja.** Metoda, choć nienazwana, zidentyfikowana została w grupie freelancerów. Oznacza wnikliwą obserwację świata, a także zwracanie uwagi na jego szczegóły. To na przykład słuchanie śpiewu ptaków, podążanie za własnym oddechem, czy próba odczuwania poszczególnych smaków danego posiłku. To praktykowanie jogi i medytacji. W tej metodzie zawiera się również wnikliwa obserwacja twórczości innych artystów oraz zwracanie uwagi na szczegóły własnego doświadczenia artystycznego. Mindfulness i medytacja, w opinii badanych, rozwijają kreatywność, poczucie estetyki, konceptualne myślenie i wrażliwość.

**Akceptacja i odpuszczanie.** Metoda ta wykorzystywana jest przez twórców w sytuacjach odrzucenia i spadku wiary we własne możliwości. Polega na próbie

pogodzenia się z niepowodzeniem poprzez pozwolenie sobie na odczuwanie negatywnych emocji oraz na płacz lub krzyk. To również umiejętność rezygnacji z ważnego projektu, w momencie kiedy twórcy zaczyna towarzyszyć poczucie bezsensowności dalszych działań. Akceptacja i odpuszczenie może także przyjąć formę zdystansowania się do niepowodzenia, pozwolenia sobie na odpoczynek, czy dostarczenia sobie przyjemności mającej na celu poprawę nastroju.

**Podążanie za własną intuicją.** Metoda oznacza działanie w zgodzie z własnymi wartościami i przekonaniem, wykonywanie zleceń spójnych z własnym wizerunkiem artystycznym, umiejętne dobieranie osób do współpracy i asertywne wyznaczanie własnych granic. Ta metoda wiąże się ze świadomym kierowaniem własną karierą artystyczną i rozwija indywidualizm, odwagę, automotywację, inicjatywność oraz wiarę we własne możliwości.

**Rozmowa ze sobą.** Stosowanie tej metody przejawia się zarówno prowadzeniem wewnętrznego konstruktywnego dialogu (np. podczas samotnego spaceru lub tzw. „artystycznej randki”) mającego na celu analizę sytuacji, czy też słuchaniem własnych potrzeb. Dialog z samym sobą może przyjąć formę rozmowy przed lustrem, której towarzyszy dopingowanie się słowami typu „dasz radę”, „zrobisz to dobrze” itp. Metoda wzmacnia odwagę, wiarę we własne możliwości i kreatywność.

**Podróżowanie.** To zarówno korzystanie ze zorganizowanych przez firmy wyjazdów służbowych (np. na konferencje branżowe lub festiwale artystyczne), jak i odbywanie podróży prywatnych na własną rękę. Metoda ta pozwala zmienić perspektywę i odnaleźć się w nieznanym warunkach. W opinii twórców rozwija większość kluczowych kompetencji, a w szczególności kreatywność, odwagę i wiarę we własne możliwości.

Metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów przybierają formę działań proponowanych przez organizacje sektora kreatywnego, są wykonywane przez twórców zatrudnionych w jednej organizacji na własną rękę (poza organizacją) lub stosowane przez freelancerów. Zestawienie metod uwzględniające zastosowany w badaniu podział (organizacje, pracownicy etatowi, freelancerzy) zawiera tabela nr 15.

Tabela 15

## Metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów

Kompetencja	Stosowane metody rozwoju		
	Organizacje	Pracownicy etatowi (na własną rękę)	Freelancerzy
<b>Kreatywność</b>	Rotacja zajęć, Kreatywne metody pracy, Praca zespołowa, Kursy i szkolenia z umiejętności technicznych, Nieformalny mentoring, Inspiracje, Zasoby internetowe, Mindfulness i medytacja, Podróżowanie.	Kolektywny rozwój, Nieformalny mentoring, Kursy i szkolenia z umiejętności technicznych, Inspiracje, Obcowanie ze sztuką, Studia i kursy podyplomowe, Zasoby internetowe, Rozmowa ze sobą, Podróżowanie	Kreatywne metody pracy, „Zrobię to inaczej”, Wachlarz możliwości, Kolektywny rozwój, Nieformalny mentoring, Dywersyfikacja działań, Kursy i szkolenia z umiejętności technicznych, Inspiracje, Obcowanie ze sztuką, Studia i kursy podyplomowe, Zasoby internetowe, Mindfulness i medytacja, Rozmowa ze sobą, Podróżowanie
<b>Odwaga</b>	Nieformalny mentoring, Psychoterapia, Proces coachingowy lub jego elementy, Świadome przekraczanie barier, Budowanie atmosfery zaufania, Docenianie, Rozmowa ze sobą, Podróżowanie	Nieformalny mentoring, Dobre przygotowanie, Psychoterapia, Praca z ciałem, Proces coachingowy lub jego elementy, Rozmowa ze sobą, Podróżowanie	Wachlarz możliwości, Dywersyfikacja działań, Nieformalny mentoring, Dobre przygotowanie, Psychoterapia, Praca z ciałem, Proces coachingowy lub jego elementy, Świadome przekraczanie barier, Docenianie, Podążanie za własną intuicją, Rozmowa ze sobą, Podróżowanie
<b>Konceptualne myślenie</b>	Praca zespołowa, Nieformalny mentoring, Inspiracje, Proces coachingowy lub jego elementy, Koncentracja na celu,	Nieformalny mentoring, Inspiracje, Dobre przygotowanie, Proces coachingowy lub jego elementy, Studia i kursy podyplomowe, Zasoby internetowe	Nieformalny mentoring, Inspiracje, Dobre przygotowanie, Proces coachingowy lub jego elementy, Studia i kursy podyplomowe, Zasoby internetowe, Mindfulness i medytacja,



<b>Poczucie estetyki</b>	Praca zespołowa, Kursy i szkolenia z umiejętności technicznych, Inspiracje,	Kolektywny rozwój, Kursy i szkolenia z umiejętności technicznych, Inspiracje, Obcowanie ze sztuką Studia i kursy podyplomowe,	Kolektywny rozwój, Kursy i szkolenia z umiejętności technicznych, Inspiracje, Obcowanie ze sztuką, Studia i kursy podyplomowe, Mindfulness i medytacja
<b>Wrażliwość</b>	Proces coachingowy lub jego elementy,	Obcowanie ze sztuką, Praca z ciałem, Psychoterapia, Proces coachingowy lub jego elementy, Studia i kursy podyplomowe,	Obcowanie ze sztuką, Praca z ciałem, Psychoterapia, Proces coachingowy lub jego elementy, Studia i kursy podyplomowe, Mindfulness i medytacja
<b>Innowacyjność</b>	Rotacja zajęć, Kreatywne metody pracy, Praca zespołowa, Nieformalny mentoring, Inspiracje,	Kolektywny rozwój, Nieformalny mentoring, Inspiracje, Studia i kursy podyplomowe, Zasoby internetowe,	Kreatywne metody pracy, „Zrobię to inaczej”, Kolektywny rozwój, Nieformalny mentoring, Inspiracje, Studia i kursy podyplomowe, Zasoby internetowe,
<b>Indywidualizm</b>	Psychoterapia,	Psychoterapia, Praca z ciałem,	„Zrobię to inaczej”, Dywersyfikacja działań, Psychoterapia, Praca z ciałem, Podążanie za własną intuicją,
<b>Automotywacja</b>	Inspiracje, Proces coachingowy lub jego elementy, Koncentracja na celu, Docenianie,	Inspiracje, Obcowanie ze sztuką, Dobre przygotowanie, Proces coachingowy lub jego elementy, Zasoby internetowe,	Inspiracje, Obcowanie ze sztuką, Dobre przygotowanie, Proces coachingowy lub jego elementy, Zasoby internetowe, Docenianie, Podążanie za własną intuicją,
<b>Inicjatywność</b>	Praca zespołowa, Nieformalny mentoring, Koncentracja na celu,	Nieformalny mentoring,	Wachlarz możliwości, Nieformalny mentoring, Docenianie, Podążanie za własną intuicją,

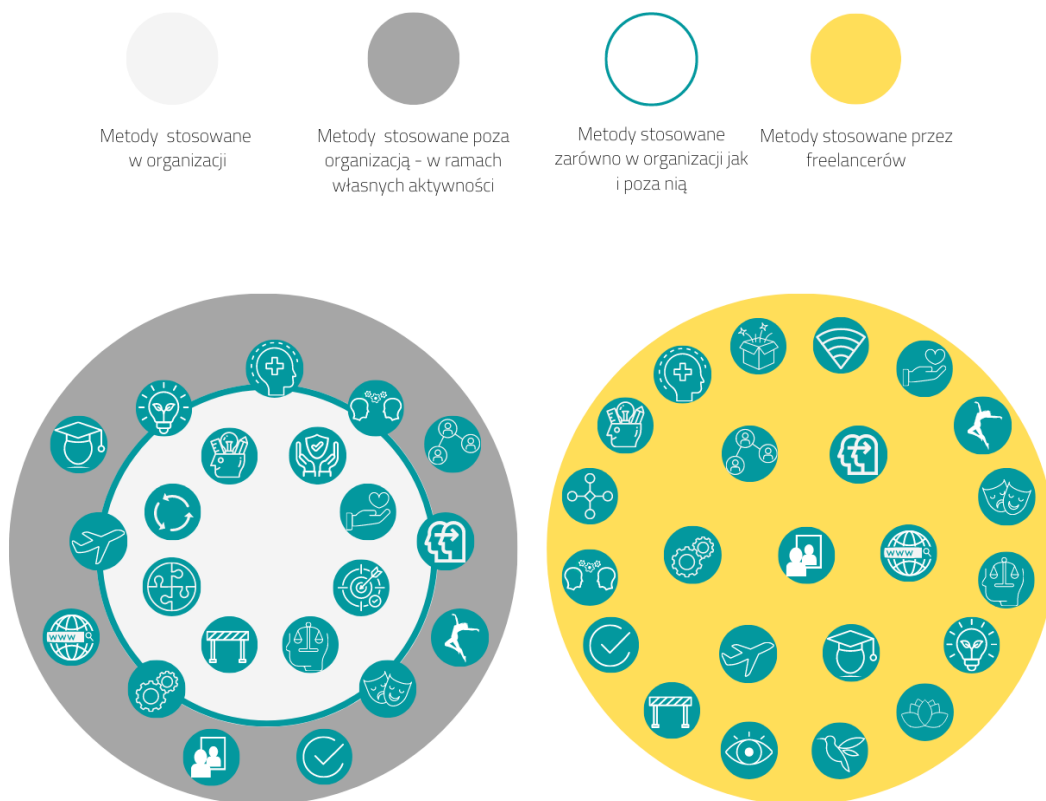
<b>Radzenie z odrzuceniem</b>	Psychoterapia, Proces coachingowy lub jego elementy, Świadome przekraczanie barier, Budowanie atmosfery zaufania, Docenianie, Racjonalizowanie,	Psychoterapia, Praca z ciałem, Proces coachingowy lub jego elementy, Studia i kursy podyplomowe,	Psychoterapia, Praca z ciałem, Proces coachingowy lub jego elementy, Studia i kursy podyplomowe, Świadome przekraczanie barier, Docenianie, Racjonalizowanie, Akceptacja i odpuszczanie,
<b>Wiara we własne możliwości</b>	Nieformalny mentoring, Psychoterapia, Proces coachingowy lub jego elementy, Świadome przekraczanie barier, Budowanie atmosfery zaufania, Docenianie, Podróżowanie	Nieformalny mentoring, Dobre przygotowanie, Psychoterapia, Praca z ciałem, Proces coachingowy lub jego elementy, Zasoby internetowe, Rozmowa ze sobą, Podróżowanie	Dywersyfikacja działań, Nieformalny mentoring, Dobre przygotowanie, Psychoterapia, Praca z ciałem, Proces coachingowy lub jego elementy, Zasoby internetowe, Świadome przekraczanie barier, Docenianie, Akceptacja i odpuszczanie, Podążanie za własną intuicją, Rozmowa ze sobą, Podróżowanie

*Tabela 15. Metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów. Opracowanie własne.*

Powyższe zestawienie pokazuje, że twórcy pracujący w jednej organizacji rozwijają kluczowe kompetencje tymi samymi metodami, z których korzystają freelancerzy. Istnieją także metody, które stosowane są wyłącznie przez freelancerów (dywersyfikacja działań, podążanie za własną intuicją, mindfulness i medytacja, akceptacja i odpuszczanie, wachlarz możliwości, „zrobię to inaczej”) oraz takie, które zidentyfikowały tylko i wyłącznie organizacje (rotacje zadań, budowanie atmosfery zaufania).

Analiza wywiadów z osobami pracującymi w jednej organizacji oraz przedstawicielami organizacji odpowiedzialnymi za rozwój pracowników pokazała, iż kluczowe kompetencje artystów pracujących w organizacjach sektora kreatywnego rozwijane są zarówno w przy udziale metod stosowanych w miejscu pracy jak i poza nim, a sponsorem i organizatorem działań może być firma, pracownik, lub koszty mogą być dzielone. Z wywiadów z freelancerami wynika zaś, iż pomimo faktu, że współpracują z różnymi

organizacjami, nie mogą liczyć na ich wsparcie w rozwoju. Wolni strzelcy sami finansują i organizują metody, którymi rozwijają własne kompetencje. Jako główny powód tej sytuacji, badani identyfikowali specyfikę pracy w projekcie lub rodzaj zatrudnienia (najczęściej umowa dzieło), co według nich nie uprawnia ich do korzystania z oferowanych przez organizację metod. Te powody mogą być jeszcze inne, co zostanie zgłębione w dalszej części pracy. Pozostałe różnice w stosowaniu metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów ilustruje poniższy rysunek nr 14.



### Legenda



Rysunek 14. Metody rozwoju kompetencji artystów pracujących w sektorze kreatywnym – ogółem. Źródło:

Opracowanie własne.

Jak można dostrzec na rysunku, artyści pracujący w jednej organizacji rozwijają kluczowe kompetencje korzystając z metod oferowanych przez pracodawcę (metody rozwoju stosowane w organizacji) lub metod podejmowanych samodzielnie (poza organizacją), niezależnie od oferty organizacji, w której pracuje. Metody inicjowane przez organizacje w miejscu pracy przyjmują głównie formę działań związanych z codziennymi zadaniami i są to m.in. rotacja zajęć, budowanie atmosfery zaufania czy docenianie. Metody stosowane poza miejscem pracy to te, które pracownicy wykonują niezależnie od obowiązków i które samodzielnie organizują i sponsorują (lub korzystają z dostępnych dotacji, stypendiów czy innych darmowych form rozwoju). Do tych metod należą np. obcowanie ze sztuką, praca z ciałem, kolektywny rozwój, czy rozmowy ze sobą. Trzecią zauważalną kategorią są metody, które są zarówno inicjowane przez osoby odpowiedzialne za rozwój wewnątrz organizacji, jak i podejmowane samodzielnie przez artystów poza pracą. Do tych metod należą np. coaching i jego elementy, nieformalny mentoring, terapia czy podróże.

Rysunek ilustruje również metody inicjowane przez freelancerów, które jak zostało wcześniej podkreślone, były podejmowane bez wsparcia organizacji, z którymi badani artyści współpracowali w momencie badania lub w przeszłości. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, ta grupa zawodowych artystów samodzielnie inicjuje i finansuje rozwój kluczowych kompetencji.

Poza wspomnianym wcześniej i widocznym także na rysunku rozróżnieniem na metody stosowane wyłącznie przez freelancerów oraz te, które są domeną organizacji, wymienić należy także inne istotne różnice i podobieństwa między metodami zaprezentowanymi na okręgach. Część z nich, chociaż stosowane są zarówno przez organizacje jak i freelancerów, wykorzystywana jest w nieco inny sposób. Przykładowo, działania podejmowane przez organizacje na rzecz pracowników etatowych takie jak docenianie, inspirowanie, racjonalizowanie, świadome przekraczanie barier, czy stosowanie kreatywnych metod pracy, freelancerzy zmuszeni są wykonywać samodzielnie. Podczas gdy w organizacji artystę docenia przełożony lub osoba odpowiedzialna za rozwój, freelancer musi znaleźć efektywny sposób na docenienie samego siebie, ewentualnie znaleźć docenienie u innych. Kiedy organizacja dostarcza swoim pracownikom inspiracji, np. w postaci prezentacji treści audiowizualnych, freelancer gromadzi inspiracje samodzielnie, często w aktywny, angażujący sposób, np. poprzez pójście do galerii sztuki lub samodzielne wyszukiwanie i oglądanie treści dostępnych w Internecie (akurat ta metoda stosowana jest także przez artystów

pracujących w jednej organizacji, w sposób zbliżony do freelancerów i tym samym uwzględniona w zbiorze metod stosowanych zarówno w organizacji jak i poza nią).

Powyższy graf pokazuje również, że każda z metod wykonywanych na własną rękę przez pracowników etatowych, była jednocześnie metodą rozwoju identyfikowaną przez freelancerów. Podkreśla to wspomnianą wcześniej samodzielność wolnych strzelców w inicjowaniu i sponsorowaniu własnego rozwoju.

W tym miejscu warto również dodać, że według badanych omawiane kompetencje rozwijać można również poprzez kształtowanie lub wzmocnienie innych kompetencji. Tę opinię zdaje się najtrafniej określać cytując artystki multidyscyplinarnej (B3):

*“Jeśli złoży się kreatywność z indywidualizmem i wrażliwością i poczuciem estetyki, to tak naprawdę to każdą nawet najstarszą opowieść można opowiedzieć na nowo i to będzie innowacyjne.”*

Taka opinia może świadczyć o tym, iż niektóre z kluczowych kompetencji artystów są metakompetencjami. Ugruntowanie takiego wniosku oczywiście wymagałoby przeprowadzenia dodatkowej eksploracji i dalszych badań.

## **6.2. Autorska koncepcja metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów**

Po analizie wieloetapowego badania przeprowadzonego w ramach niniejszej rozprawy, autorka w celu jak najgłębszej eksploracji podjętego tematu, postanowiła uzupełnić uzyskane w toku wywiadów wyniki dotyczące metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów, metodami opisanymi przez innych badaczy oraz z wnioskami płynącymi z własnej praktyki zawodowej związanej z prowadzeniem procesów rozwojowych w sektorze kreatywnym. Zestawienie metod, którymi autorka uzupełniła wyniki uzyskane w toku badań empirycznych, zawiera aneks nr 9, natomiast krótki opis tychże metod aneks nr 10).

Wynikiem i jednocześnie głównym rezultatem niniejszej rozprawy jest przedstawiony w niniejszym podrozdziale zbiór map metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów, będący jednocześnie pewną rekomendacją dla pracowników sektora kreatywnego.

Ponieważ, na próżno szukać w literaturze metod rozwoju kompetencji artystów, co opisane zostało szczegółowo już wcześniej, zaproponowane na mapach metody

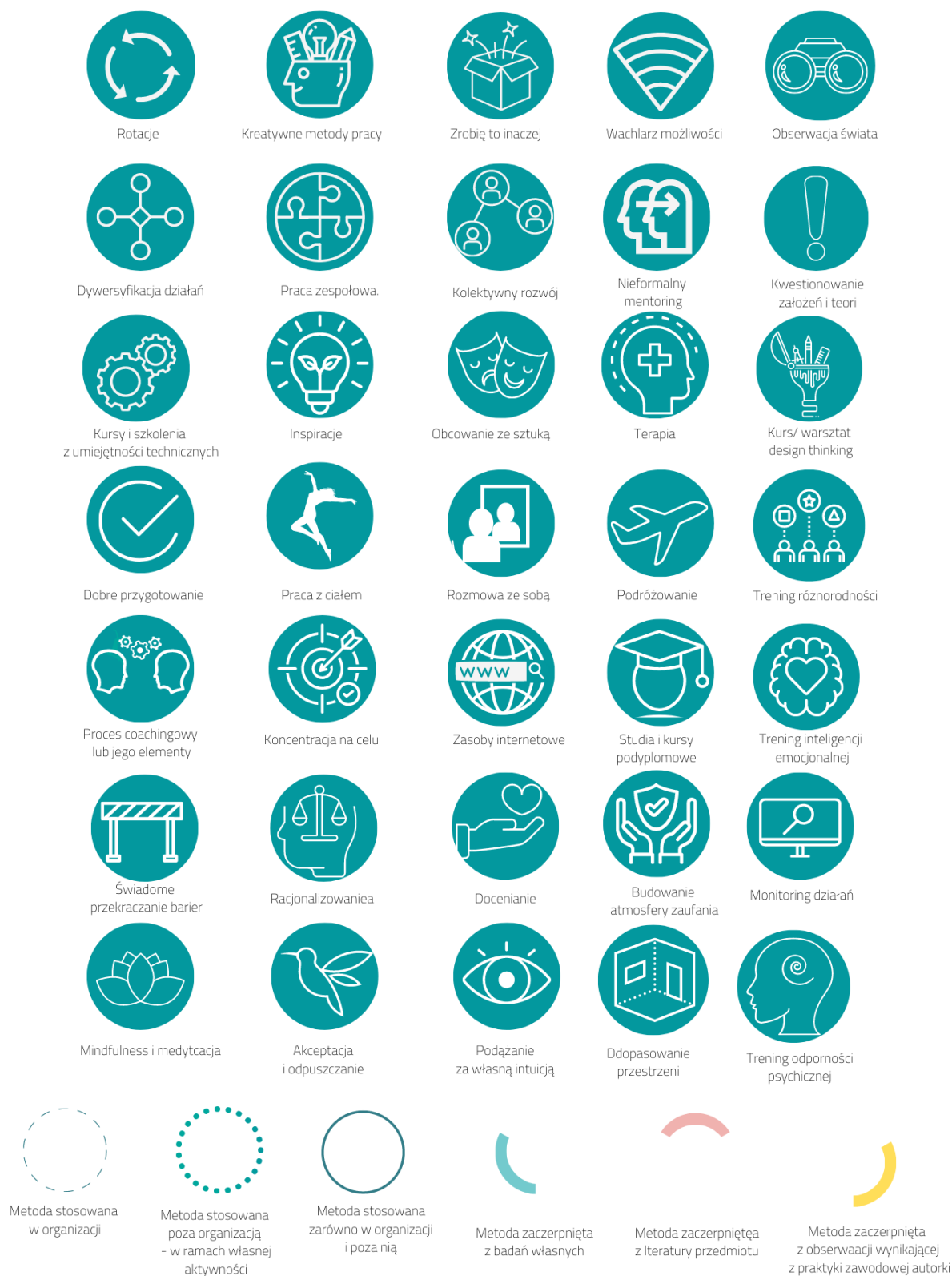
zaczepnięte są z badań prowadzonych w organizacjach biznesowych oraz w sektorze nauki i edukacji lub z tekstów z dziedziny psychologii. Ponadto zwrócić należy uwagę na pewne różnice w nomenklaturze. Niektóre z przytaczanych w literaturze kompetencji oraz metod ich rozwoju różnią się nazewnictwem od tych zaproponowanych w rozprawie. Łączy je jednak istotne podobieństwo znaczeniowe. Dla przykładu, opisywane szeroko przez badanych „konceptualne myślenie” definicyjnie tożsame jest z postawą określaną w literaturze jako „design thinking mindset”. Design thinking można rozumieć na dwa sposoby. Po pierwsze jako pewien sposób myślenia charakterystyczny dla twórców designu. Po drugie jako jeden z wielu etapów procesu projektowego. W tym pierwszym rozumieniu uznaje się, że projektowanie jest procesem organizowania złożoności, poszukiwania porządku w chaosie i nadawania sensu wielowymiarowej rzeczywistości, który to proces pomaga rozwiązywać skomplikowane problemy. W tym sensie „myślenie projektowe” będzie synonimem „myślenia konceptualnego” (Kolko J., 2010). Drugie ujęcie zakłada natomiast, że proces projektowy ma charakter abdukcyjny, iteracyjny i prowadzi do wytworzenia materialnego projektu. Myślenie - „thinking” - jest pierwszym etapem tej iteracji, którego celem jest konkretyzacja poszukiwań twórczych. W tym przypadku również doszukać można się podobieństw do definicji myślenia konceptualnego zaproponowanej przez badanych artystów (Tomitsch M., 2018). Analizując ofertę usług edukacyjnych w Polsce i na świecie, można by uznać, że taka forma rozwojowa jak szkolenie konceptualnego myślenia nie istnieje. Nie będzie to jednak w pełni uzasadnione. Choć oferta rozmaitych firm szkoleniowych nie ogniskuje się literalnie na rozwoju konceptualnego myślenia, to przecież na rynku znajdziemy całą gamę pojedynczych warsztatów, czy nawet całych procesów rozwojowych poświęconych metodzie design thinking. Przykład ten obrazuje, że pomimo pewnych różnic na poziomie nomenklatury, podobieństw między kompetencjami i metodami ich rozwoju należy poszukiwać bardzo szeroko. Dlatego też autorka rozprawy zdecydowała się włączyć do „Mapy metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów” wszelkie pozycje zaczerpnięte z literatury, które mimo odmiennego nazewnictwa, na poziomie znaczenia zbieżne są z tymi, które zaproponowali badani artyści.

Zaprezentowana poniżej koncepcja map metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów jest zatem wynikiem kilku etapów badań własnych, analizy literatury oraz obserwacji płynących z własnego doświadczenia zawodowego. Zaproponowane rozwiązanie zaprezentowane zostało w formie 11 map, z których każda odpowiada jednej z kluczowych kompetencji artystów zatrudnionych w sektorze kreatywnym. Wszystkie

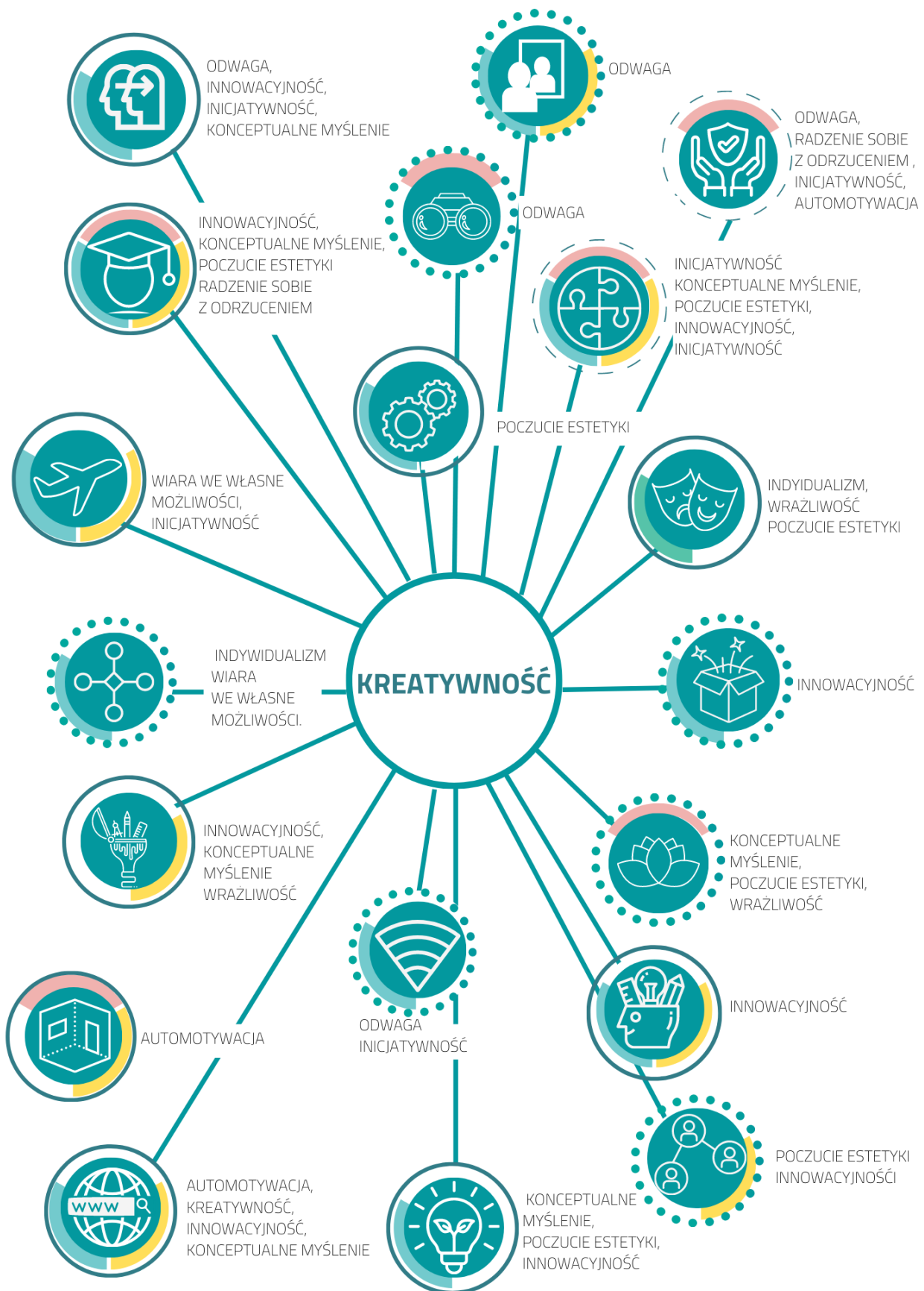
mapy zawierają zestawy metod, za pomocą których dane kompetencje można rozwijać. Ponadto, przy każdej z metod, autorka wskazała, które z kluczowych kompetencji, poza aktualnie przedstawianą, dana metoda również rozwija. Na mapach zaznaczono także źródło, z którego autorka pracy zaczerpnęła daną metodę (badania własne, literatura przedmiotu, praktyka), a także głównego odbiorcę metody, wyszczególniając, czy rekomendowana jest ona organizacjom w celu prowadzenia przez nie działań rozwojowych, czy też pracownikom tych organizacji lub freelancerom w celu stosowania jej samodzielnie. Symbole i nazwy wszystkich zidentyfikowanych metod oraz sposób oznaczenia źródła pochodzenia metody i odbiorców obejmuje poniższa legenda (rysunek 15), będąca wprowadzeniem do opracowanych map (rysunki 16 -26).



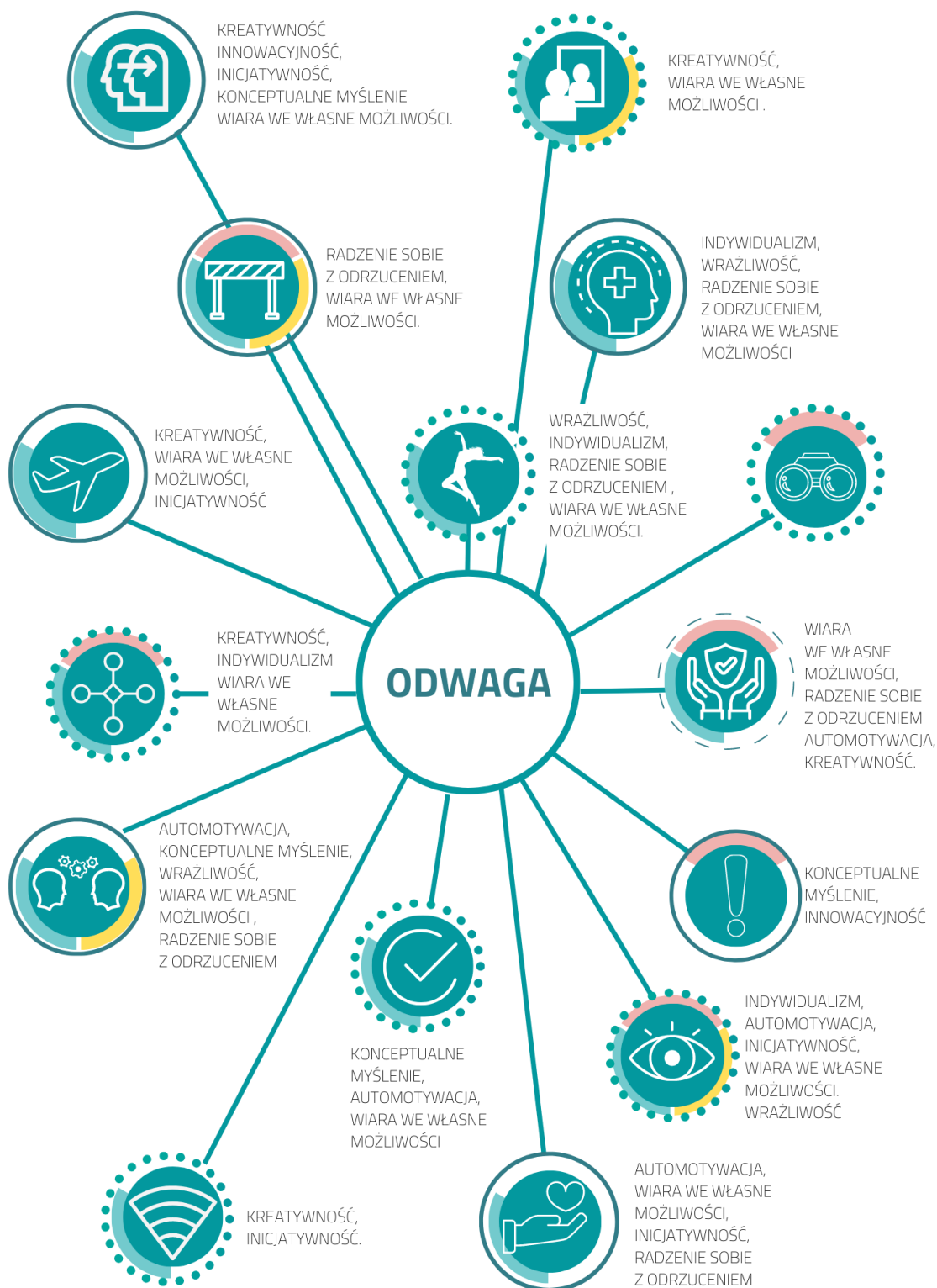
## Metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów legenda



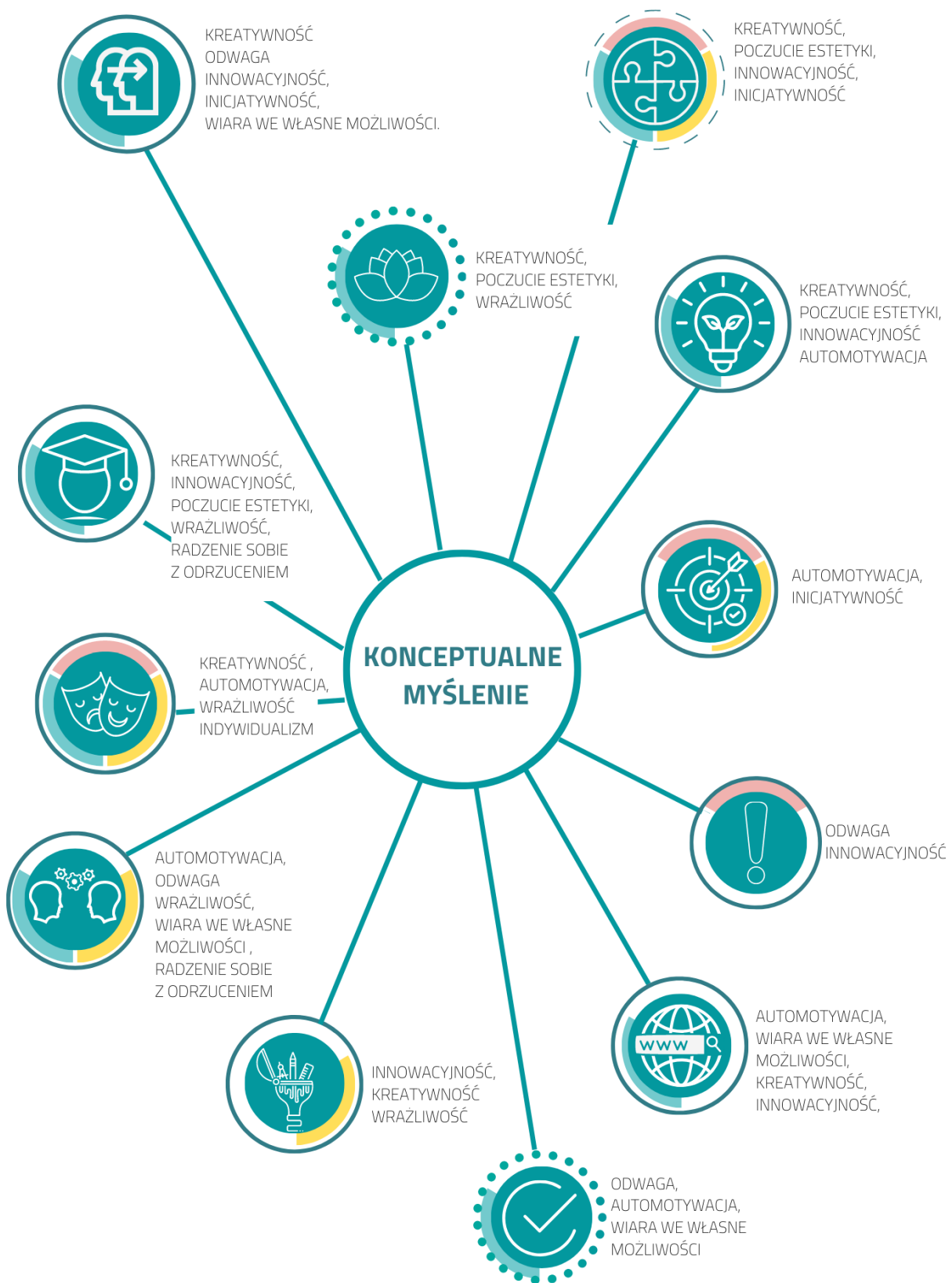
Rysunek 15. Mapy metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów – legenda. Źródło: Opracowanie własne.



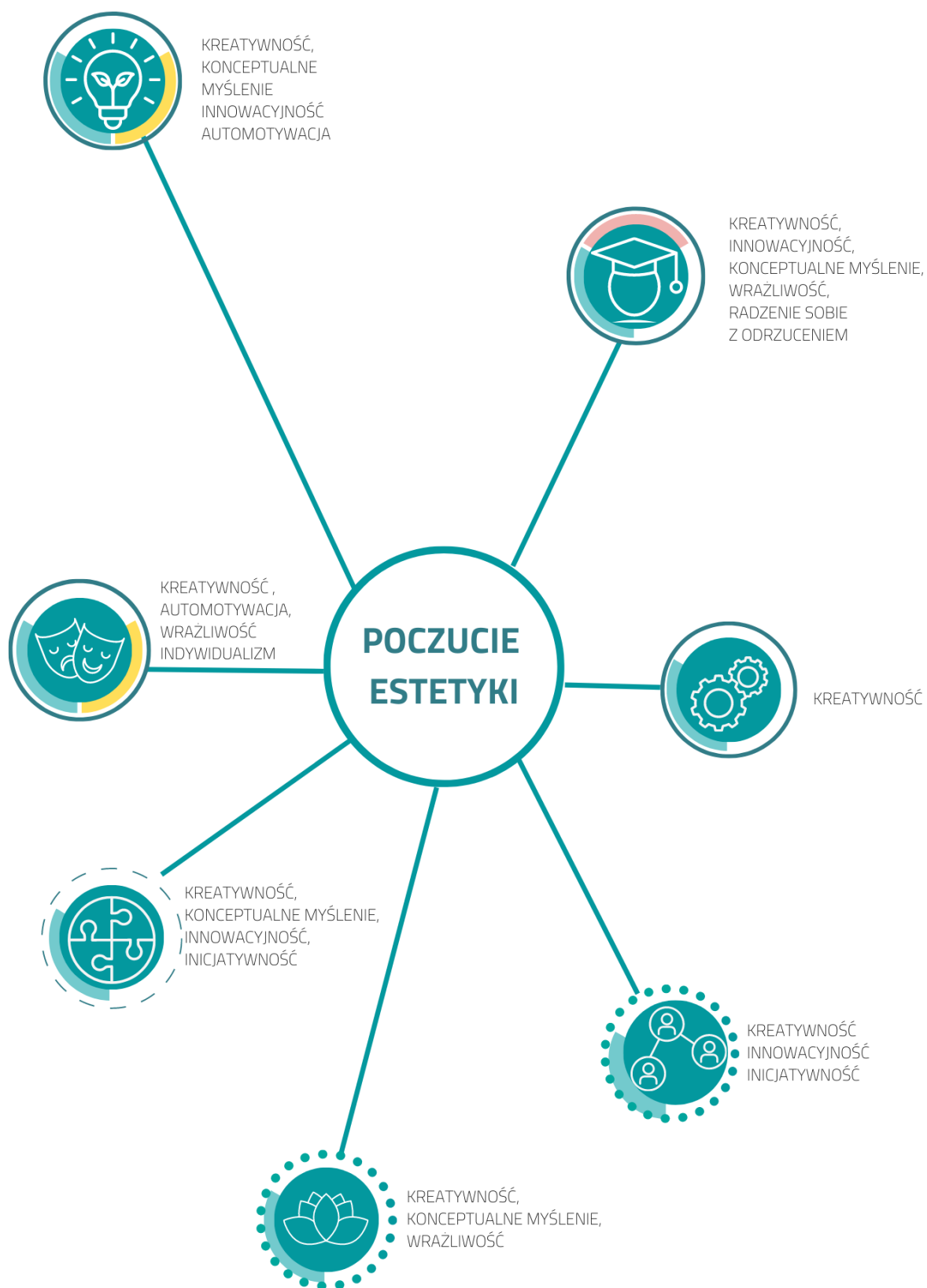
Rysunek 16. Mapa metod rozwoju kompetencji KREATYWNOŚĆ. Źródło: Opracowanie własne



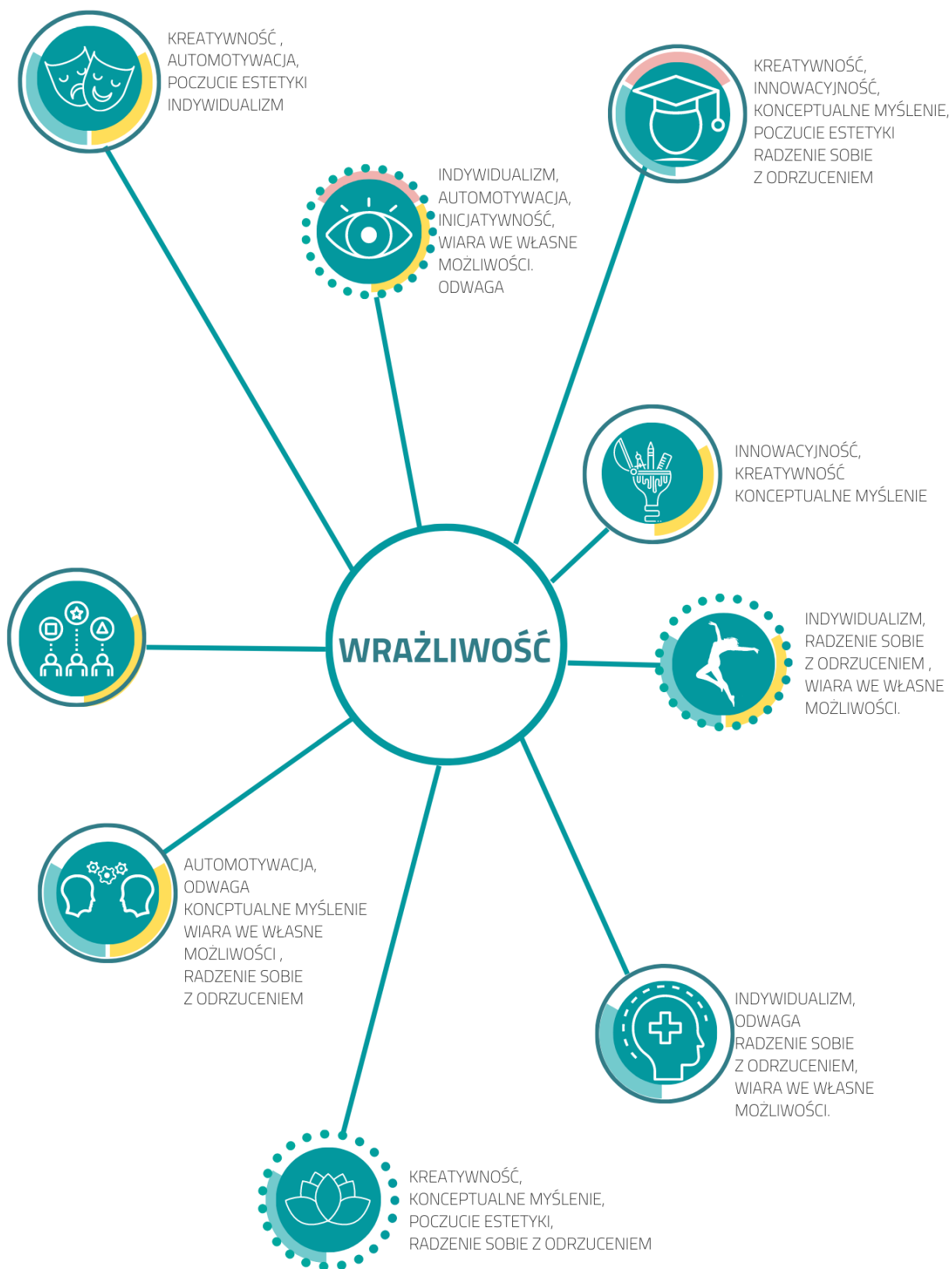
Rysunek 17. Mapa metod rozwoju kompetencji ODWAGA. Źródło: Opracowanie własne.



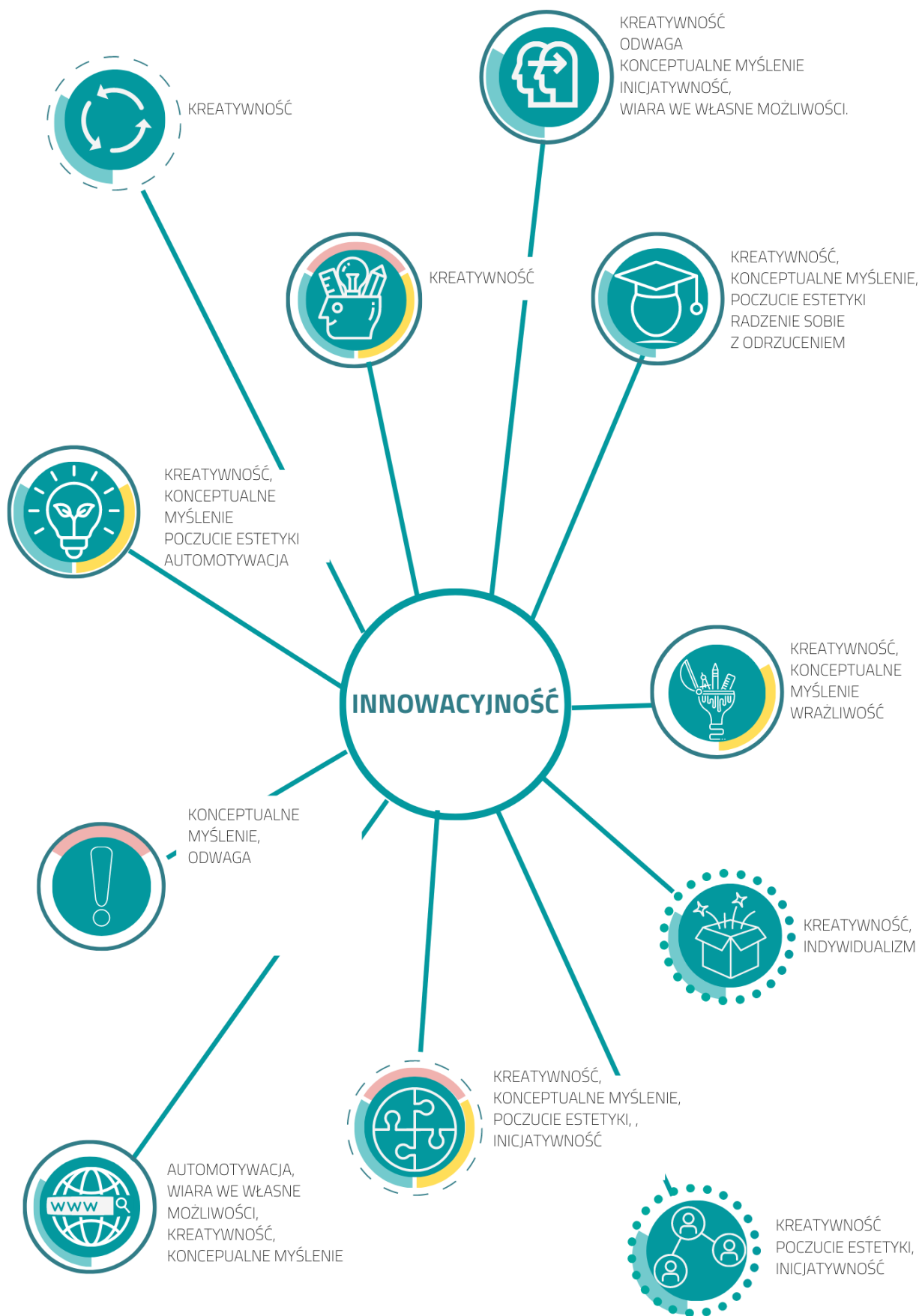
Rysunek 18. Mapa metod rozwoju kompetencji KONCEPTUALNE MYŚLENIE. Źródło: Opracowanie własne.



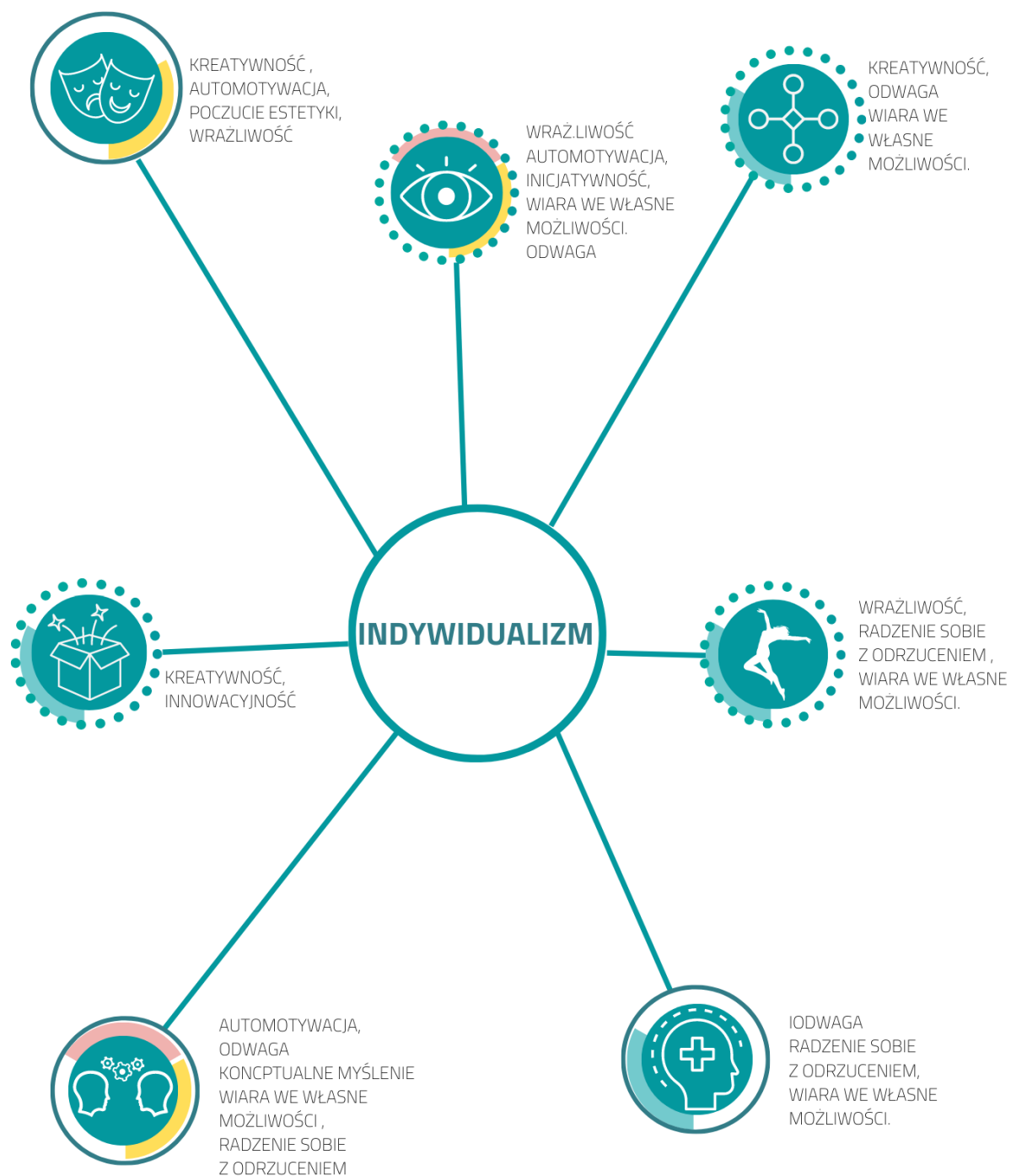
Rysunek 19. Mapa metod rozwoju kompetencji POCZUCIE ESTETYKI. Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 20. Mapa metod rozwoju kompetencji WRAŻLIWOŚĆ. Źródło: Opracowanie własne.

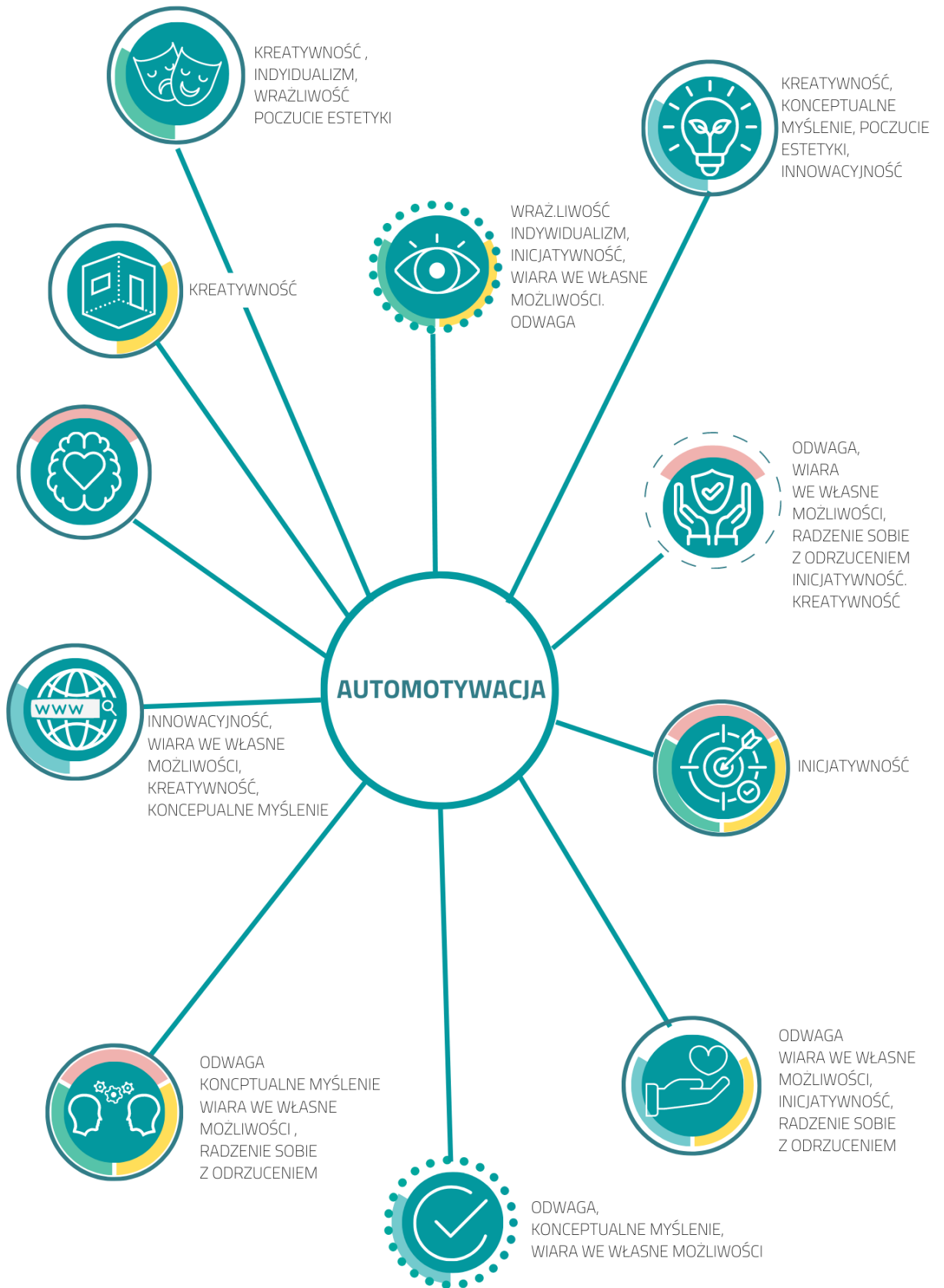


Rysunek 21. Mapa metod rozwoju kompetencji INNOWACYJNOŚĆ. Źródło: Opracowanie własne.

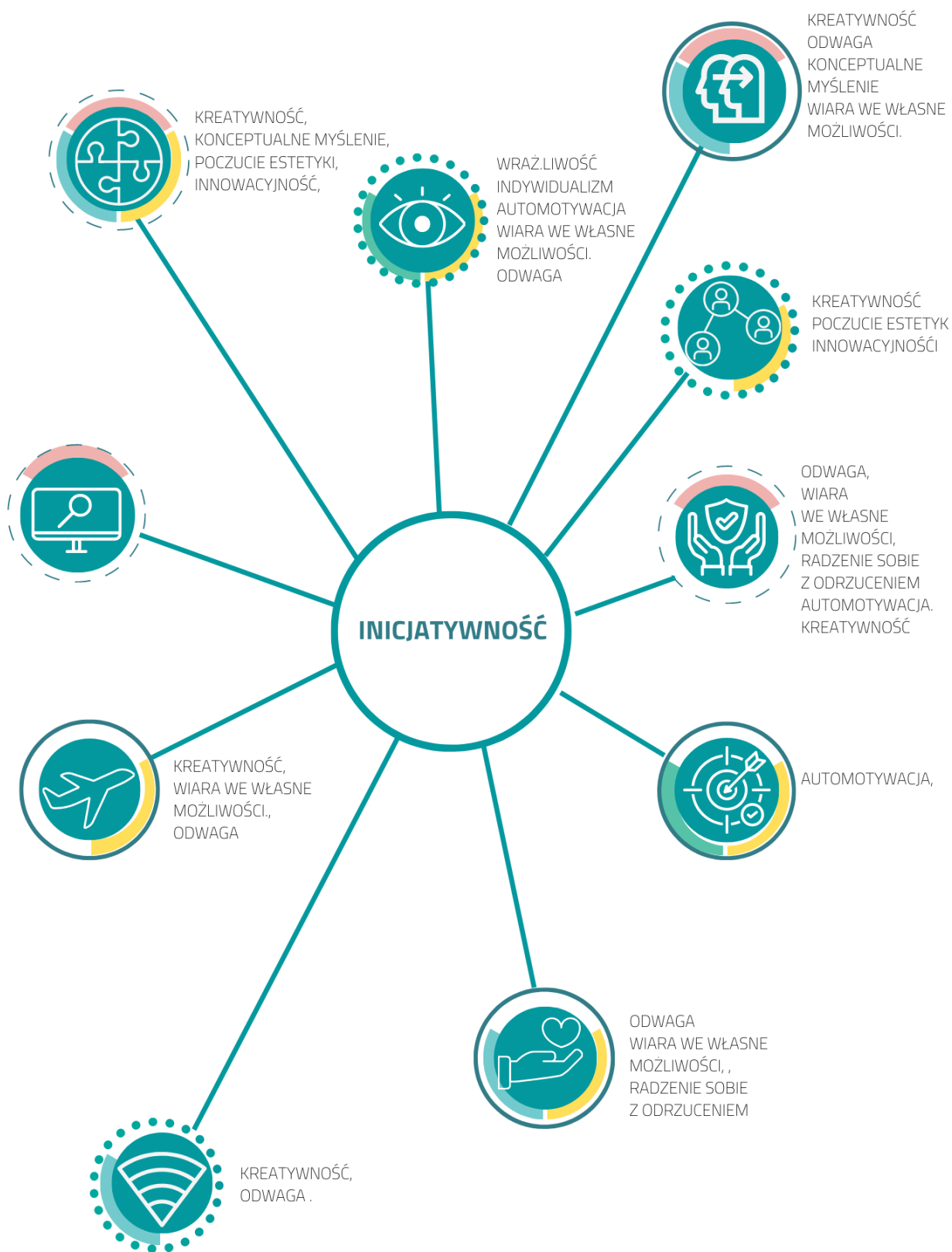


Rysunek 22. Mapa metod rozwoju kompetencji INDYWIDUALIZM. Źródło: Opracowanie własne

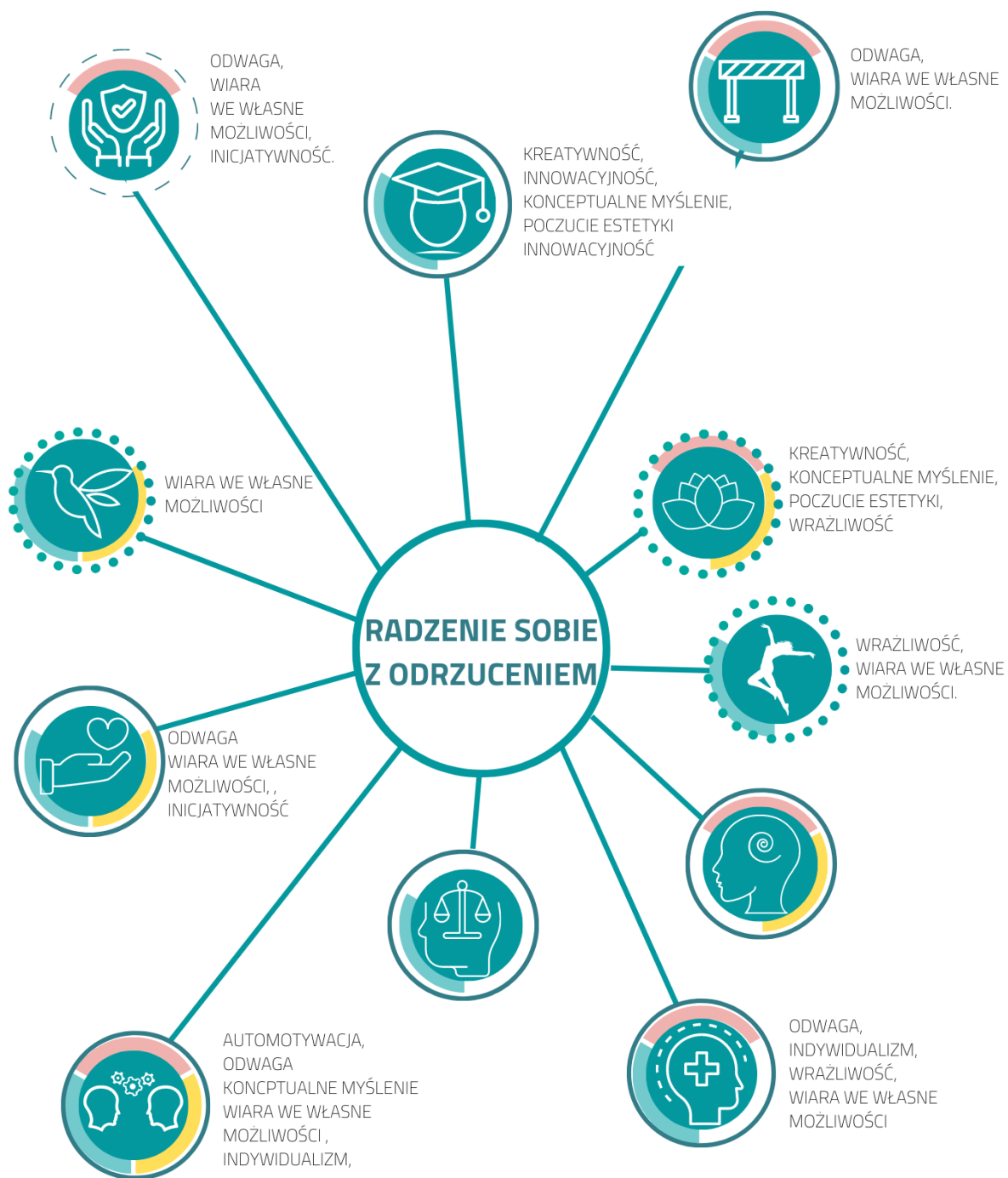




Rysunek 23. Mapa metod rozwoju kompetencji AUTOMOTYWACJA. Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 24. Mapa metod rozwoju kompetencji INICJATYWNOŚĆ. Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 25. Mapa metod rozwoju kompetencji RADZENIE SOBIE Z ODRZUCENIEM. Źródło: Opracowanie własne.



Rysunek 26. Mapa metod rozwoju kompetencji WIARA WE WŁASNE MOŻLIWOŚCI. Źródło: Opracowanie własne.

Powyższa mapa uwzględnia 35 różnych metod, za pomocą których rozwijać można kluczowe kompetencje artystów pracujących w sektorze kreatywnym. Metody te w większości(27) zidentyfikowane zostały przez respondentów biorących udział w badaniach prowadzonych w ramach niniejszej rozprawy. Niektóre ze zdefiniowanych przez respondentów metod (np. proces coachingowy lub jego elementy, terapia, nieformalny mentoring) powszechne są również w literaturze naukowej oraz znane autorce z praktyki zawodowej. Inne (np. wachlarz możliwości, praca z ciałem czy „zrobię to inaczej”) są wyjątkowe dla tej grupy i nie widnieją w żadnych ofertach szkoleniowych, ani nie stanowią wyników dotychczasowych badań naukowych, które przeanalizowała autorka. Kilka z metod dostrzeżonych w literaturze (trening odporności psychicznej, dopasowanie przestrzeni) autorka zaobserwowała również we własnej praktyce zawodowej. Do mapy autorka włączyła również kilka metod opisanych w literaturze (np. trening inteligencji emocjonalnej, obserwacja świata, kwestionowanie założeń i teorii.), które nie pojawiły się w jej badaniach, ani nie są znane z praktyki. Pomimo, że wyszczególnione w literaturze metody nie dotyczą stricte rozwoju kluczowych kompetencji artystów, analizując ich opis, uznać można, że mogą stanowić rekomendację również w tym sektorze. Na uwagę zasługują również fakt, iż zidentyfikowane metody rozwijają, w zdecydowanej większości, więcej niż jedną kompetencję. Również większość metod rozwoju wykorzystywać mogą zarówno organizacje sektora kreatywnego w planowanych działaniach rozwojowych, a także artyści freelancerzy oraz twórcy pracujący na stałe w organizacjach kreatywnych lub instytucjach kultury i chcący rozwijać swoje kompetencje na własną rękę. Ponieważ część z przedstawionych metod (praca zespołowa, budowanie atmosfery zaufania, monitoring działań) w swojej specyfice stanowi element działań organizacyjnych, mogą okazać się pomocne głównie w firmach z sektora kreatywnego. Na mapie wyszczególniono również metody (np. podążanie za własną intuicją, akceptacja i odpuszczanie, rozmowy ze sobą), które są domeną freelancerów i rekomendowane są twórcom do samodzielnego stosowania. Z powyższej mapy wynika również, iż istnieją widoczne różnice w ilości metod, którymi można rozwijać poszczególne kompetencje. Na pierwszy rzut oka widać, że niektóre z kompetencji obfitują w mnogość rekomendowanych metod (np. kreatywność), przy czym inne wydają się tych metod mieć znacznie mniej (np. poczucie estetyki). Dokładniejsze zobrazowanie tych różnic widoczne jest na poniższym rysunku (rys. nr 26).



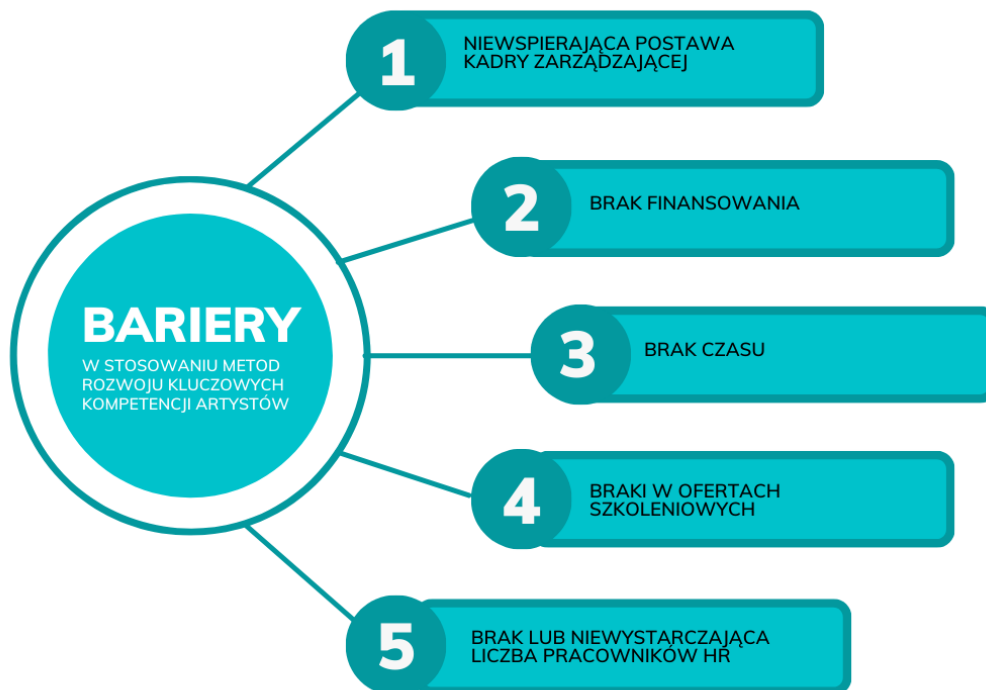
Rysunek 26. Kluczowe kompetencje artystów, a ilość metod rozwijających poszczególne kompetencje. Źródło:  
Opracowanie własne.

Na rysunku można zaobserwować, iż liderem wśród kompetencji - kompetencją, którą można rozwijać największą ilością metod, jest kreatywność. Prawdopodobnie jest to związane z faktem, iż kompetencja ta jest szeroko opisywana nie tylko w literaturze dotyczącej zarządzania w sektorze kreatywnym, ale metody jej rozwoju powszechne są również w praktyce biznesowej. Warto zauważyć, iż kreatywność jest kompetencją uznaną w rozprawie za najbardziej kluczową dla sektora. Mnogość metod rozwoju tej kompetencji napawa więc optymizmem. Poczucie estetyki i indywidualizm to kompetencje przy których zdiagnozowano najmniejszą liczbę metod rozwoju (7). Przypuszczać można, iż wynika to z faktu, iż kompetencje te nie są popularne w literaturze i praktyce i być może warto się nad nimi bardziej pochylić, zgłębiając badania i konstruując oferty produktów rozwojowych. Powyższy zbiór map metod może stanowić odpowiedź na dostrzegalną w literaturze przedmiotu lukę badawczą oraz stanowić pewnego rodzaju rekomendację dla przedstawicieli działów HR sektora kreatywnego i inspirację w rozwoju kluczowych kompetencji artystów. Otrzymane wyniki warto uzupełnić o identyfikację barier mogących stanowić ograniczenie w stosowaniu metod rozwoju kompetencji pracowników sektora kreatywnego.

### **6.3. Bariery w intencjonalnym stosowaniu metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów**

Z analizy zebranego materiału wynika, iż rozwój artystów odbywa się przede wszystkim podczas wykonywania pracy i realizowany jest w sposób nieintencjonalny. Metody wykorzystywane w organizacjach sektora kreatywnego lub przez twórców freelancerów rzadko mają na celu rozwój kompetencji uznanych za kluczowe w sektorze. Wynika to z kilku ograniczeń - barier, które w opinii badanych stanowią przeszkodę w celowym podejmowaniu działań rozwojowych.

Bariery te wyszczególniono na poniższym grafie (rysunek nr 28)



Rysunek 28. Bariery w stosowaniu metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów. Źródło: Opracowanie własne.

Badani uznali, iż jedną z głównych barier w celowym stosowaniu metod rozwoju w organizacjach jest **niewspierająca postawa kadry zarządzającej**. Oznacza to, iż kadra kierownicza, w opinii badanych, nie buduje systemu rozwoju kluczowych kompetencji, ponieważ nie ma świadomości, iż jest to potrzebne i istotne dla działania organizacji. To z kolei wynika według badanych z „przestarzałego” lub „staroświeckiego” modelu zarządzania, o czym mówił m.in. architekt związany z małym studiem projektowym (B1):

*„Myślę, że to wynika z takiego staroświeckiego modelu, bo to są takie raczej nowe formy, które dbają o coś więcej, niż to, żeby wykonywać dane zadanie, a u nas ciągle jest takie podejście, że jest praca i trzeba ją wykonać i motywacją powinno być to, żeby ktoś dostał wypłatę i mógł powiedzieć, że coś skończył. Nie ma takiego namyślnku, bo to firma prowadzona przez starszą osobę, która ma jednoosobową działalność, czy tam jakąś mikro firmę, więc nie ma takiej wyobraźni, żeby to ogarnąć, że to jest ważne.”*

Podobną opinię wyraziła redaktorka jednego z wydawnictw książkowych (B10):



*„Przede wszystkim myślę, że (nazwa firmy) nie przystosowała się ekonomicznie, gospodarczo, jakkolwiek to nazwać do tego, że jesteśmy w XXI wieku i do tego, że firmy się pozmiały, że jakby dalej to są jakby późne lata 80-te i po prostu tak mentalnie to nie działa (...). Myślę, że firma nie nadąża, jak powinny wyglądać firmy teraz. To jest takie <<dużo mówimy, mało robimy>> albo <<bujamy się na opinii sprzed iluś tam lat>> (...). Tam wszyscy żyją w takiej przeszłości, na pewno nie żyją w przyszłości. No, jakby to powiedzieć (...), nie ma jasno sprecyzowanej ścieżki wydawniczej od wielu lat, a dalej jedzie się na opinii, że to super wydawnictwo. Ja myślę, że mogą o tym nie wiedzieć szczerze mówiąc, że można wprowadzić jakiegoś specjalistę, jakąś osobę, która mogłaby im pomóc, myślę, że nie mają o tym pojęcia i nie wiem, czy by chcieli, myślę, że nawet jakby ktoś taki przyszedł, to by było <<ok, fajnie, będziemy to robić>>, a potem by to wróciło na jakieś dziwne sprawdzone tory, takie <<ktoś tam sobie przyszedł na chwilę i mówi, co on wie>>”.*

Jak wynika z powyższych cytatów, postawa kadry zarządzającej może mieć znaczenie dla (nie)stosowania metod rozwoju kompetencji kluczowych w sektorze kreatywnym. Badani zauważyli, że organizacje, z którymi pracują, nie stosują popularnych w dużych korporacjach metod, takich jak szkolenia kompetencji miękkich, formalny mentoring czy coaching. Według doświadczeń i opinii respondentów, menedżerowie i właściciele badanych organizacji sektora kreatywnego przekonani są, iż metody zarządzania stosowane przed laty, wciąż są skuteczne. W związku z tym organizacje nie zauważają potrzeby wprowadzania zmian w kontekście rozwoju kompetencji, którą to potrzebę dostrzegają z kolei ich pracownicy. Zmiana zakorzenionych przekonań kadry zarządzającej może być trudnym zadaniem, o czym mówiła HR Business Partnerka jednej z firm (B11):

*„Dużo pracy kosztuje przekonanie takich osób, że warto, że to, że nie robiliśmy przez 20 lat i było dobrze, to nie znaczy, że nie robiliśmy źle, bo nie było trzeba, ale teraz już musimy działać inaczej, bo jest nas 1000. Nie przekreśla to tego, co było do tej pory, bo to niekwestionowany sukces na skalę światową, ale dziś już trzeba inaczej i to jest ogromna praca. To jest numer jeden, dwa i numer trzy. Wszystko poza tym jest pierdołą.”*

Jak twierdzi autorka wypowiedzi, zmiana przekonań wyższej kadry menedżerskiej i osób decyzyjnych jest pracochłonna, jednocześnie sama, jako osoba odpowiedzialna za rozwój pracowników, ma głębokie przekonanie o istocie prowadzenia działań rozwojowych.

Zdarza się także, że przełożony nie zauważa potrzeb rozwojowych pracowników, ponieważ jest skupiony na rozwoju własnej kariery. Taką postawę także należy uznać za niesprzyjającą w kontekście rozwoju kompetencji twórców. Mówiła o tym dyrektor kreatywna agencji reklamowej (B2):

*„To jest bardzo specyficzne miejsce, ta moja firma. Nade mną jest dyrektor, który jest bardzo mocno skupiony na swojej karierze. Tak samo jak fajnie projektuje, tak samo beznadziejnie trzyma pieczę nad nami. A reszta zarządu nad nim nawet nie wie, co się dzieje. Ale wierzę, że to się teraz zmieni. A tak to wiesz, wszystko działało, hulało, nikt nie widział sensu, potrzeby...”*

Do przejawów niewspierającej postawy kadry zarządzającej należy zaliczyć również brak wiary w niektóre metody stosowane z powodzeniem w organizacjach niekreatywnych. Dwóch badanych (B4, B9) nie proponuje i nie planuje oferować swoim pracownikom metod związanych z coachingiem oraz nie zaprasza do organizacji mówców motywacyjnych. Jak sami stwierdzili, „nie wierzą w powodzenie tych metod”. Jednocześnie obaj wyznali, iż nie stosowali tych metod dotychczas, co może wskazywać, iż ich opinia poparta jest negatywnymi przekonaniami, a nie faktami. Z wywiadów z twórcami, którzy doświadczyli tych metod wynika, że o ile uczestniczenie w spotkaniach z mówcami motywacyjnymi może mieć działanie krótkotrwałe i w dalszej perspektywie może okazać się nieskuteczne, to udział w profesjonalnym coachingu lub stosowanie poszczególnych narzędzi tej metody może wspierać rozwój kluczowych kompetencji.

Drugą powtarzającą się w wypowiedziach badanych barierą jest **brak funduszy na korzystanie z dostępnych metod**. Organizacje nie często finansują swoim pracownikom szkolenia wykraczające poza rozwój twardych umiejętności niezbędnych dla danego stanowiska pracy. W jednej z dużych stacji telewizyjnych (B12) szkolenia czy kursy rozwoju osobistego oferowane są jedynie pracownikom zatrudnionym w oparciu o umowę pracę. Należy dodać, iż do tej grupy należą przede wszystkim pracownicy administracyjni, ponieważ praktyką w tej firmie jest zatrudnianie artystów w oparciu o umowę o dzieło.

Według freelancerów współpracujących z instytucjami kultury i organizacjami kreatywnymi, w projektach artystycznych, nawet jeśli trwają one kilka lat, nie ma praktyki oferowania i fundowania intencjonalnych metod rozwojowych. Jedna z badanych (B5) podkreśliła, iż zdarzyła jej się tylko jedna sytuacja, że firma, z którą współpracowała, pokryła jej koszty dojazdu na kurs, który był jej inicjatywą i na który dostała dofinansowanie ze środków unijnych. Dwójka badanych (B1, B2) uznała, iż poza szkoleniem bhp, ich firmy nie oferują pracownikom procesów rozwojowych, a oni sami nie chcą inwestować w działania, które w ich opinii powinna zapewnić organizacja.

Freelancerzy uważają również, iż brak dostatecznych środków na rozwój stanowi dla nich istotną barierę i za każdym razem długo rozważają decyzję o udziale w kursie lub warsztacie albo korzystają z form finansowanych ze środków ministerialnych, grantów, czy poszukują darmowych metod i korzystają z treści dostępnych w Internecie (B3, B5, B6). Jednocześnie dodają, iż gdyby posiadali więcej funduszy, które mogliby przeznaczyć na rozwój lub gdyby firma pokrywała koszty szkoleń, chętniej szukaliby możliwości rozwoju i wychodzili z inicjatywą, co obrazuje wypowiedź dyrektor kreatywnej z agencji reklamowej (B2):

*„Gdyby firma była chętna do zwracania pieniędzy za takie szkolenia, to na pewno bym ich więcej szukała. Bo jak wiem, że i tak mi nie zapłacą, to mnie to na pewno blokuje.”*

Kolejną barierą jest **brak czasu**. Wiąże się to ze specyfiką pracy w projektach artystycznych, które charakteryzują się szybkim tempem. Obrazuje to wypowiedź architekta (B1):

*„Nie ma czasu na to, żeby to realizować, bo cały czas poświęcamy temu, żeby wykonywać swoje zadania i realizować projekty i żeby dostarczać usługi i nie ma takiego momentu, żeby się namyślać nad tym.”*

O braku czasu na działania rozwojowe w czasie pracy mówiła również reporterka jednej ze stacji telewizyjnych (B8):

*„Szczere... Ja po prostu nie mam czasu. Na przykład ktoś organizuje spotkanie (rozwojowe) o 16.10, a ja w tym momencie mam deadline na godzinę 21, to wiadomo, że nie idę na takie spotkanie.”*

Dyrektor kreatywna z agencji reklamowej (B2) wyznała, iż chciałaby mieć możliwość korzystania z metod rozwoju w godzinach pracy. Jednak jej organizacja tego nie oferuje, co dodatkowo zniechęca ją do samodzielnego szukania i podejmowania inicjatyw rozwojowych.

Bariera związana z brakiem czasu zauważana jest również przez osoby, które wykonują wolny zawód. W opinii artystki multidysplinarnej (B3) fakt, iż jej współpraca z organizacjami ma charakter krótkotrwały, powoduje, iż nie otrzymuje ona możliwości skorzystania z metod, które być może zaproponowano by jej, gdyby związana była z daną organizacją na stałe:

*"Przez to, że jestem freelancerką, to jestem wszędzie jakby gościem. Metody rozwoju mogą dotyczyć ludzi, którzy są gdzieś na etatach, przy czym nie kojarzę też czegoś takiego. Hmm, jako freelancer to na pewno nie. Ja raczej wpadam, robię robotę i wypadam z danego miejsca, więc nie.”*

Jako dopełnienie tej opinii, można potraktować wypowiedź innej freelancerki - kierowniczkę produkcji filmowej (B5), która zatrudniając osoby do projektów stara się zapewnić im rozwój, jednak, jak wskazuje, jest to możliwe jedynie w projektach długoterminowych:

*"Na pewno problemem jest to, że większość projektów jest krótkoterminowych. Ja też jak robię film, który trwa dwa lata, to jestem w stanie pracować na różnych ćwiczeniach, rozmawiać, pracować coachingowo itp. W krótkoterminowych nie mamy czasu.”*

Kolejną barierą zidentyfikowaną przez badanych, są **braki w ofertach** produktów rozwojowych. Część respondentów (B3, B6, B7) zapytanych o blokady w intencjonalnym podejmowaniu działań na rzecz rozwoju kluczowych kompetencji, odpowiedziało, iż nie spotkali się oni z ofertą szkoleń czy kursów, które miałyby na celu

rozwój tych konkretnych kompetencji. Jeden z badanych (B5) wyznał, iż rozważał w przeszłości wzięcie udziału w szkoleniu rozwijającym kreatywność artystów, jednak nie zdecydował się ze względu na mało konkretną ofertę warsztatu:

*„Na przykład są takie warsztaty jak kreatywne pisanie, ale jest tam tak mało podanych detali i szczegółów, że ja boję się tam zgłosić, bo totalnie nie wiem, czego się spodziewać. Tam jest tylko << spotkamy się i wspólnie będziemy coś robić >> i masz takie, ale co my... Albo brak takich konkretów. Nie wiem, czy jak ja pójde tam ze swoją piosenką, to nie będzie ktoś, kto nigdy nie pisał albo ktoś, kto jest tam ekspertem, że głupio będzie mi to pokazać.”*

Według innych badanych, szkolenia dostępne dla sektora kreatywnego albo nie zawierają najbardziej interesujących treści (B4,B9), albo nie są prowadzone rzetelnie i merytorycznie, na co wskazuje doświadczenie dyrektora kreatywnego ze studia animacji (B4):

*„Wysłaliśmy ludzi na dwa szkolenia, które ja uważam, że nie były do końca trafione (...). Generalnie wydaje mi się, że tam więcej było ślizgania się po temacie, niż faktycznego powiedzenia, na czym to rzemiosło polega i trochę po rozmowach wewnątrz naszych doszliśmy do wniosku, że po prostu w Polsce nie ma ludzi, którzy o tym dobrze mówią, że potrafią się dzielić tą wiedzą, ale faktycznie wartościową i albo ich nie ma, albo nie uczą po prostu, tak to można skrócić.”*

Według badanego, szkolenia, które zorganizował pracownikom, nie sprostaly jego oczekiwaniom pod kątem merytorycznym. Doświadczenie to zdemotywowalo go zatem do poszukiwania podobnych szkoleń.

Badani, identyfikując bariery, mówili również, iż w ich opinii za braki w stosowaniu zamierzonych metod rozwoju odpowiada fakt, iż w organizacjach, w których pracują, brakuje osób odpowiedzialnych za rozwój pracowników, czyli odpowiedników działów HR powszechnych w większości organizacji biznesowych (B1, B4, B7, B9, B12). Rozmówcy wskazywali, iż według nich wiąże się to z wielkością przedsiębiorstwa i wyrażali opinię, że być może w organizacjach większych i bardziej rozwiniętych sytuacja jest inna. Właściciel wytwórni muzycznej wyznał (B7):

*„U mnie w firmie HRem jestem ja i jeszcze ewentualnie jedna osoba, która mi w tym pomaga, a i tak jeszcze mam do tego szereg innych zadań. Nie wiem, jakie ty masz wnioski, ale wydaje mi się w przypadku takich małych przedsiębiorców nie myśli się o tym. To jest cecha już dojrzałych organizacji.”*

Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, rozbudowany dział HR wcale nie musi być także domeną organizacji dużych i bardziej rozwiniętych. Specjalistka ds. rozwoju pracowników w jednej z największych stacji telewizyjnych w Polsce (B12) wyznała, iż w jej organizacji w Dziale HR zatrudnione są trzy osoby, co w jej opinii znacznie utrudnia podejmowanie inicjatyw i wspieranie w rozwoju osób pracujących w tym przedsiębiorstwie. Według niej w tak dużej organizacji, na podobnym stanowisku powinno być zatrudnionych dużo więcej osób.

Posiłkując się opiniami badanych, można uznać, iż zgodnie z zasadą „przykład idzie z góry”, prowadzenie intencjonalnych działań rozwojowych w organizacjach powinno rozpocząć się od **otwartej postawy najwyższej kadry menedżerskiej**. Zrozumienie wagi inwestowania w rozwój pracowników oraz słuchanie i uwzględnianie ich potrzeb wydaje się być podstawą do stworzenia skutecznego systemu rozwoju kompetencji. Zmiana postawy właścicieli i zarządzających organizacjami sektora kreatywnego wymaga oczywiście gotowości ze strony samych zainteresowanych, jednak pośredni wpływ na zmianę mogą mieć:

- Pracownicy organizacji, poprzez zgłaszanie swoich potrzeb rozwojowych;
- Badacze, poprzez eksplorację i popularyzację tematu rozwoju artystów i strategii organizacji sektora kreatywnego, a także obszaru zarządzania wśród freelancerów;
- Projektanci ofert rozwojowych (trenerzy, konsultanci, firmy szkoleniowe etc.), poprzez tworzenie ofert uwzględniających specyfikę sektora kreatywnego i dedykowane artystom produkty rozwojowe.

Zmiana postawy najwyższej kadry menedżerskiej powinna nieść za sobą **stworzenie sprawnie funkcjonującego i dostosowanego do potrzeb organizacji holistycznego systemu rozwoju pracowników**. W bogatszych organizacjach działanie to może wiązać się z zatrudnieniem zewnętrznych konsultantów i przeprowadzeniem na

wstępie działań z zakresu zarządzania kompetencjami takimi jak np. development center, ocena 360, czy audyt zsz, będących domeną organizacji biznesowych. Ponieważ jednak zdecydowana większość sektora to mikroprzedsiębiorstwa lub freelancerzy, którzy nie dysponują dużymi środkami finansowymi, należałoby znaleźć rozwiązania "szyte na miarę", a jednocześnie niskobudżetowe. W tym celu być może warto skorzystać z potencjału twórczego pracowników sektora i kluczowych kompetencji artystów, jak np. innowacyjności czy konceptualnego myślenia, by w połączeniu z dostępną wiedzą naukową, stworzyć system związany z identyfikacją potrzeb rozwojowych, planowaniem i wdrażaniem konkretnych działań. Podmioty, które mogą wspierać tworzenie takiego systemu to np. :

1. Badacze eksplorujący temat tworzenia systemów kompetencyjnych, poprzez prowadzenie i popularyzację badań uwzględniających specyfikę sektora kreatywnego i artystów freelancerów.
2. Projektanci ofert rozwojowych (trenerzy, konsultanci, firmy szkoleniowe etc.), dostosowując swoją ofertę do specyfiki pracy w sektorze oraz do potrzeb artystów.
3. Organy rządowe i samorządowe finansujące instytucje kultury i oferujące dofinansowania działań rozwojowych organizacjom sektora kreatywnego i artystom freelancerom (Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Narodowe Centrum Kultury, prezydenci miast), poprzez poszerzenie form wsparcia o działania edukacyjne w zakresie tworzenia systemów rozwoju pracowników, wspieranie finansowe działań rozwojowych (np. dofinansowanie do szkoleń z zakresu umiejętności miękkich, tworzenia w organizacjach platform e-learningowych, formalnego mentoringu, coachingu, terapii), a także promowanie istniejących form wspierania sektora, by dotrzeć do najbardziej zainteresowanych organizacji i freelancerów.
4. Organizacje pozarządowe (stowarzyszenia zrzeszające artystów, fundacje), poprzez prowadzenie działań edukacyjnych i konsultingowych w zakresie zarządzania i rozwoju kluczowych kompetencji artystów.
5. Uczelnie artystyczne, poprzez wprowadzenie do oferty edukacyjnej regularnych zajęć wspierających kluczowe kompetencje artystów i pomagające zarządzać własną karierą artystyczną, np. we współpracy z organizacjami sektora.

Przedmioty, które prowadzone regularnie mogłyby przyczynić się do rozwoju kluczowych kompetencji młodych artystów obejmować mogłyby takie obszary jak np. zarządzanie firmą uwzględniające rozwój m.in. konceptualnego myślenia i stosowanie np. metod coachingowych, budowanie własnej marki w oparciu o rozwój indywidualizmu, wzmocnienie odporności psychicznej i radzenie sobie w sytuacjach odrzucenia.

Wsparcie w rozwoju kluczowych kompetencji artystów zapewnić może także zmiana w mentalności wszystkich pracowników sektora kreatywnego i wprowadzenie do codziennej praktyki koncepcji zyskujących coraz większą popularność w organizacjach biznesowych, stawiających na rozwój dobrostanu w miejscu pracy i uwzględnianiu indywidualnych potrzeb i wrażliwości swoich pracowników. Zmiana ta niosłaby za sobą działania w zakresie zarządzania w projektach artystycznych (np. respektowanie harmonogramu pracy, terminowe płatności, zapewnienie wsparcia psychologicznego w projekcie). Zmiana mentalna dotyczyć powinna również odbiorców dóbr kultury i sztuki, postrzegających pracę artystów jako hobby, a nie zawód, który wykonywany jest często w wymiarze dużo większym niż praca w sektorach niekreatywnych.

#### **6.4. Podsumowanie i dyskusja wyników badań**

Znalezienie odpowiedzi na główne pytanie postawione przez autorkę pracy, okazało się długotrwałym i złożonym procesem, co szerzej opisano w rozdziale metodologicznym. Uzyskanie wiedzy dotyczącej metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów pracujących w sektorze kreatywnym wymagało w pierwszej kolejności sprecyzowania kompetencji, które są kluczowe, czyli najważniejsze dla omawianego sektora. Jak wynika z analizy literatury, temat kompetencji artystów jest w dyskursie naukowym podejmowany głównie w kontekście indywidualnych cech twórców poszczególnych branż (por. Mietzner D., Kamprath M., 2013, por. Aishaa A.N. i in., 2019). Autorka pracy poszukiwała natomiast tych kompetencji pracowniczych, które są najistotniejsze dla artystów pracujących w większości branż sektora. W tym celu przeprowadziła zogniskowany wywiad grupowy oraz ankiety. Obie metody, choć w efekcie okazały się skuteczne, naznaczone były pewnymi ograniczeniami, które wpłynęły na rezultat otrzymanych wyników.



W zogniskowanym wywiadzie grupowym zdecydowano się zastosować formę sesji grupy kreatywnej, co z jednej strony przyniosło pozytywne rezultaty w postaci listy i krótkich opisów 36 kompetencji istotnych w sektorze kreatywnym, a z drugiej stanowiło pewną trudność w dotarciu do przedstawicieli każdej z branż, zgodnych z przyjętą definicją sektora kreatywnego. W badaniu zabrakło przedstawiciela branży oprogramowania, przez co wypracowana lista nie uwzględnia doświadczeń i opinii z tego obszaru.

Badanie ankietowe potwierdziło hermetyczność i niedostępność przedstawicieli niektórych profesji. Z 350 ważnych ankiet zaledwie 13 nadesłanych zostało przez przedstawicieli branży oprogramowania. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku przedstawicieli rynku gier video (12 ankiet), a najmniej liczną grupą okazali się rzemieślnicy (6 ankiet). W tej sytuacji, wnioskowanie o kompetencjach charakterystycznych dla pojedynczych branż nie miałyby uzasadnienia ze względu na niską istotność statystyczną. Jak już wspomniano, autorce zależało na wyszczególnieniu kompetencji kluczowych dla całego sektora, dlatego podział na branże stanowił niejako dodatek i inspiracje do dalszych eksploracji.

Z perspektywy czasu autorka uważa także, że narzędzie badawcze powinno być bardziej syntetyczne i krótsze. Fakt, że wypełnienie ankiety wymagało od respondenta około 20 minutowego zaangażowania, mógł zniechęcić niektórych badanych. Dodatkowo w komentarzach do ankiety autorka znalazła informacje, jakoby badanie było nie tylko angażujące, ale również pobudzające do refleksji, co przez jednych odbierane było jako zaleta, a przez innych jako blokada zniechęcająca do ukończenia. Badanie ankietowe potwierdziło, iż kompetencje sprecyzowane przez uczestników zogniskowanego wywiadu grupowego są istotne dla pracowników sektora kreatywnego. Co więcej, biorąc pod uwagę dominantę, każda z 36 kompetencji dostała najwyższą notę (10/10), co pozwoliło autorce pracy przyjąć, iż wszystkie te kompetencje mogą okazać się kluczowe dla sektora.

Mając na uwadze analizę literatury z zakresu zarządzania kompetencjami oraz zarządzania w sektorze kreatywnym, autorce zależało na wyszczególnieniu kompetencji nie tylko najbardziej istotnych, ale również najbardziej charakterystycznych dla artystów i tym samym ograniczeniu listy do proponowanych w literaturze 8-12 kluczowych kompetencji. W tym celu, posiłkowała się metodą panelu ekspertów i z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, przestudiowała opinie siedmiu specjalistów z obszaru zarządzania kompetencjami i rozwoju w sektorze kreatywnym. Etap ten pozwolił na

wyłonienie 11 kompetencji, które są zarówno istotne jak i charakterystyczne dla artystów pracujących w sektorze kreatywnym. Autorka (bazując na przeanalizowanej literaturze oraz czerpiąc z podejścia interpretatywnego), zdaje sobie jednak sprawę z faktu, iż kompetencje zdiagnozowane w toku badania, nie będą właściwe dla wszystkich organizacji sektora kreatywnego albo nie zawsze będą przyjmowały identyczną jak w niniejszej rozprawie formę. Każda instytucja, tworząc model kompetencyjny, może bazować bowiem na swoistym zestawie kluczowych kompetencji, będących obrazem potrzeb poszczególnych działów czy stanowisk. Należy również uwzględnić przypuszczenie, iż każda ze zdiagnozowanych kompetencji może być różnie definiowana przez poszczególnych pracowników, zatem przy tworzeniu profili kompetencyjnych ważne jest uwzględnianie wszystkich aktorów społecznych, a także precyzja w określaniu wskaźników behawioralnych.

Jak wynika ze wszystkich przeprowadzonych etapów badań, każda z 11 kluczowych kompetencji ma istotne znaczenie zarówno dla artystów pracujących w organizacjach kreatywnych, jak i twórców freelancerów, co powoduje, że może być uznana za kluczową.

Z przeprowadzonych badań wynika również, iż niektóre kompetencje uznawane dotąd w literaturze za cechy osobowościowe artystów (np. odwaga, wrażliwość), traktować można również jako kluczowe dla omawianego sektora kompetencje. Oznacza to, że nie są one jedynie indywidualnymi cechami jednostki, ale pełnią także ważną rolę w codziennej pracy zawodowego artysty i co ważniejsze, mogą być rozwijane za pomocą konkretnych metod, określonych w ostatnim etapie badań niniejszej rozprawy.

Indywidualne wywiady pogłębione, chociaż niosły za sobą pewne ograniczenia typowe dla badań jakościowych, zostały przez autorkę pracy celowo wytypowane jako metoda badawcza, by w sposób dogłębny i rozumiejący dokonać eksploracji nieopisanego dotąd w dyskursie naukowym tematu rozwoju kluczowych kompetencji artystów. Lokalny charakter badania jakościowego nie pozwala jednak na odniesienie wyników do całej populacji, dając tym samym pole do dalszych badań.

## Zakończenie

Praca kończy się, gdy artysta zrealizuje swoje zamiary.

– Rembrandt

Celem niniejszej rozprawy było określenie zbioru metod doskonalenia kluczowych kompetencji artystów zatrudnionych w organizacjach sektora kreatywnego i artystów freelancerów. Realizacja celu przebiegła w następujących etapach:

1. Analiza literatury w zakresie zarządzania kompetencjami ze szczególnym uwzględnieniem charakterystyki sektora kreatywnego.

2. Opracowanie listy kluczowych kompetencji artystów:

- przeprowadzenie i analiza zogniskowanego wywiadu grupowego,
- przeprowadzenie i analiza ankiet online,
- przeprowadzenie i analiza kwestionariuszy opinii ekspertów,
- propozycja listy kluczowych kompetencji artystów z uwzględnieniem przykładowych wskaźników behawioralnych.

3. Sprecyzowanie metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów - przeprowadzenie i analiza pogłębionych wywiadów indywidualnych,

4. Opracowanie autorskiego zbioru map metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów:

- opracowanie zestawienia metod rozwoju podejmowanych przez organizacje, pracowników etatowych i freelancerów,
- uzupełnienie zdiagnozowanych w toku badania metod o przykłady z literatury dotyczącej rozwoju kompetencji uznanych w pracy za kluczowe dla branży oraz nieuskuteczne obserwacje swobodne,
- prezentacja autorskich map metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów,
- prezentacja barier ograniczających stosowanie metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów.

Wieloetapowe podejście pozwoliło autorce na głęboką eksplorację podjętego tematu i uzyskanie odpowiedzi na sprecyzowane na początku drogi pytania badawcze:

- P1. Jakie są kluczowe kompetencje artystów pracujących w sektorze kreatywnym?
- P2. Jakimi metodami rozwijane są kluczowe kompetencje artystów?
- P3. Jakie metody rozwoju kluczowych kompetencji stosują organizacje sektora kreatywnego?
- P4. Jakie metody rozwoju kluczowych kompetencji stosują artyści freelancerzy?
- P5. Czy istnieją różnice w stosowaniu metod rozwoju kompetencji w organizacjach sektora kreatywnego oraz przez artystów freelancerów?
- P6. Czy istnieją, a jeśli tak to jakie, bariery w stosowaniu metod rozwoju kompetencji artystów?

Decyzja o połączeniu w pracy paradygmatu interpretatywnego z funkcjonalistycznym doprowadziła do wniosku, iż zarówno kompetencje jak i metody rozwoju, mogą być definiowane w oparciu o znane i utarte wyznaczniki jak również każdorazowo reinterpretowane przez aktorów społecznych, którzy wnoszą w ten proces odkrywczą nieraz dla świata nauki wartość. Dzięki obranej metodologii i zastosowaniu badania fokusowego oraz ankiet, autorka zdiagnozowała 34 kompetencje istotne dla artystów pracujących w sektorze kreatywnym. Sklasyfikowała je według dwóch kryteriów: przedmiotu wykonywanych działań (kompetencje kreatywne i organizacyjne) oraz podmiotu wykonywanych działań (kompetencje intrapersonalne i interpersonalne). Badanie opinii ekspertów pozwoliło na wyłonienie kompetencji kluczowych dla sektora, co w przyjętym znaczeniu oznacza kompetencje zarówno najistotniejsze jak i najbardziej charakterystyczne dla artystów. Do 11 kluczowych kompetencji artystów zdiagnozowanych w niniejszej rozprawie zaliczono: kreatywność, odwagę, konceptualne myślenie, poczucie estetyki, wrażliwość, innowacyjność, indywidualizm, automotywację, inicjatywność, radzenie sobie z odrzuceniem i wiarę we własne możliwości.

Przeprowadzenie i analiza indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami różnorodnych branż sektora, dostarczyły autorce wiedzy o 27 swoistych metodach, z wykorzystaniem których artyści rozwijają wymienione wyżej kompetencje. Jak się okazało, każdą z kluczowych kompetencji rozwijać można minimum pięcioma różnymi metodami. Niektóre ze zdiagnozowanych metod doskonale znane są z literatury przedmiotu i doczekały się wielu opracowań (np. coaching, nieformalny mentoring, terapia, czy szkolenia), inne są albo rzadko poruszane w dyskursie, albo wręcz wydają się być dotąd nieznanne (np. wachlarz możliwości, zrobię to inaczej, dywersyfikacja działań). Ponieważ nie znaleziono opracowań dotyczących

metod rozwoju kompetencji artystów pracujących w sektorze kreatywnym, sprecyzowane w toku badań metody wydają się tę lukę wypełniać. Zdiagnozowane metody autorka sklasyfikowała na oferowane przez organizacje kreatywne, jak i te, które wykonywane są na własną rękę zarówno przez artystów pracujących w jednej organizacji (pracownicy etatowi) jak i osoby wykonujące wolne zawody (freelancerzy). Jednym z kroków milowych pracy (i jedną z ważniejszych konkluzji tego etapu) było uświadomienie sobie, zarówno przez badaczkę jak i respondentów, że podejmowane metody mają zazwyczaj charakter nieintencjonalny. Oznacza to, że wykonywane są poza celową aktywnością artysty i nie są zaplanowane. Nazwanie i uporządkowanie tych metod może być zatem pomocne w podejmowaniu działań i planowaniu ścieżki rozwoju zarówno w organizacjach sektora kreatywnego jak i przez freelancerów. Wydaje się to być szczególnie ważne, biorąc pod uwagę kolejny wniosek płynący z pracy, mówiący o tym, że istnieje przynajmniej 5 barier ograniczających stosowanie metod rozwoju kompetencji w sektorze kreatywnym. Należą do nich niewspierająca postawa kadry zarządzającej, brak funduszy na korzystanie z dostępnych metod, brak czasu, braki w ofertach produktów rozwojowych, brak działu HR lub niewystarczająca liczba pracowników odpowiedzialnych za rozwój w organizacji. Szerszy opis przytoczonych barier znajduje się w rozdziale szóstym.

W ostatnim rozdziale znajduje się również główny efekt niniejszej rozprawy, mianowicie autorska mapa metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów. Stworzono ją w oparciu o wyniki badań empirycznych, uzupełnionych ponowną analizą literatury pod kątem metod rozwoju kompetencji uznanych w pracy za kluczowe dla artystów oraz obserwację wynikającą z praktyki zawodowej autorki rozprawy. Jak się okazało, każdą z kluczowych kompetencji rozwijać można za pomocą minimum 7 odmiennych metod. Największą liczbę metod rozwoju zdiagnozowano dla kompetencji kreatywność (19 metod), co wydaje się mieć uzasadnione w fakcie, iż kompetencja ta jest powszechnie znana i opisywana nie tylko w publikacjach z obszaru zarządzania w sektorze kreatywnym. Na mapie uwzględniono łącznie 35 różnych metod, które w opinii autorki pracy, mogą stanowić rekomendację zarówno dla organizacji sektora kreatywnego jak i dla artystów freelancerów, którym nie proponuje się na codzień żadnych form wsparcia w rozwoju ich kompetencji.

Złożone i czasochłonne badania wykonane w ramach niniejszej rozprawy pozwoliły autorce odpowiedzieć w dużej mierze na postawione we wstępie pytania badawcze oraz opracowanie zbioru map metod rozwoju kluczowych kompetencji

artystów. Nie obyło się jednak bez trudności i ograniczeń wynikających z przyjętych technik badawczych, a także konsekwencji z tym związanych, o czym mowa jest w podsumowaniu i dyskusji wyników badań opisanych w podrozdziale 6.4.

Lokalny charakter badań, choć pozwolił na głęboką eksplorację tematu, nie może stanowić uogólnienia dla całej populacji. Potrzebna jest zatem dalsza analiza i prowadzenie badań w podjętym obszarze. Według autorki rozprawy, szerszego rozpoznania wymagają również zagadnienia takie jak:

- skuteczność stosowania poszczególnych metod rozwoju kompetencji artystów,
- finansowanie działań rozwojowych w sektorze kreatywnym,
- dostosowanie ofert rozwojowych do potrzeb i wymagań pracowników sektora kreatywnego,
- zarządzanie kompetencjami, w tym tworzenie systemów kompetencyjnych i planów rozwoju w organizacjach sektora kreatywnego,
- rozwój kompetencji na poziomie wyższego szkolnictwa artystycznego.

Prowadzenie badań w obszarze zarządzania kompetencjami w sektorze kreatywnym, poza wartością naukową, może, jak w przypadku autorki pracy, okazać się twórczą przygodą, pełną zwrotów akcji i nieoczekiwanych wyzwań. Czym jednak byłby rozwój bez kreacji, a czym kreacja bez rozwoju...

## Bibliografia

1. Aisha, A. N., Sudirman, I., Siswanto, J., and Andriani, M. (2019), *A Competency Model for SMEs in the Creative Economy*. International Journal of Business, 24(4), 369-392.
2. Amabile, T. (1998). *'How To Kill Creativity'*. Harvard Business Review, September-October 1998, vol. 76, 5.
3. Armstrong M., (2007) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydanie IV*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Karków.
4. Armstrong M., Taylor S. (2016) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wydanie VI*, Wolters Kluwer, Warszawa.
5. Atia, M.M., Eita L.H., Alhalawany R.M., Ghoneim A.A., Badawy S.A. (2021), *The Effectiveness of Positive Psychotherapy on the Self-Efficacy and Psychological Wellbeing of Children with Thalassaemia*, Egyptian Journal of Health Care, 2021 EJH Vol 12. no.3
6. Babbie (2004), *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa.
7. Bakonyi J., (2013), *Studia podyplomowe, szkolenia i kursy jako równoległe formy podnoszenia kwalifikacji*, Zeszyty Wyższej Szkoły Naukowej Humanitas nr 2.
8. Barber, K.D., Dewhurst, F.W., Burns, R.L., Rogers, J.B., (2003), *Business-process modelling and simulation for manufacturing management. A practical way forward*, Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 4, pp. 527-542.
9. Barron, F. (1963). *Creativity and psychological health*. D. Van Nostrand.
10. Bauman T., (2002) *O etyce w badaniach etnograficznych (na tle książki Martyn Hammersley, Paul Atkinson, Metody badań terenowych, Poznań 2000, Wydawnictwo Zysk i S-ka, przekład Sławomir Dymczyk, ss. 329)*, [w:] Forum Oświatowe, nr 1(26),
11. Becker-Pestka D., Kołodziej J., Pujer K, (2017), *Rozwój osobisty i zawodowy. Wybrane problemy teorii*, wyd. EXANTE, Wrocław.
12. Bednarek J., Lubina E., (2008), *Kształcenie na odległość. Podstawy dydaktyki*, PWN, Warszawa.
13. Belina B. (2017), *Szkolenie i doskonalenie jako jeden z kluczowych czynników rozwoju organizacji*, Polish Journal Of Continuing Education 4/2017.

14. Bellman, S., Burgstahler, S. and Hinke, P. (2015) *Academic coaching: Outcomes from a pilot group of postsecondary STEM students with disabilities*, Journal of Postsecondary Education and Disability, 28(1), pp.103-108.
15. Bieber, M., Engelbart, D., Furuta, R., Hiltz, S.R., Noll, J., Preece, J., Stohr, E., Turoff, M., Van de Walle, B. (2002), *Toward virtual community knowledge evolution*. Journal of Management Information Systems, 18 (4), 11-3.5.
16. Blanchard K. (2007) *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Bogacz -Wojtanowska E. (Red.) (2018), *Badanie Losów Zawodowych Absolwentów Uczelni Artystycznych – raport ogólny z panelowych badań ilościowych*, MKiDN, Kraków.
18. Bonk, C. J. & Graham, C. R. (Eds.). (2005), *Handbook of blended learning: Global Perspectives, local designs*, San Francisco, CA: Pfeiffer Publishing.
19. Borkowska S.,(2001) *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
20. Boruta-Gojny, B. i Popiołek, K. (2014), *Intermentoring pokoleniowy w organizacji*. W: M. Sidor- -Rządkowska, red., *Mentoring: teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa.
21. Bound H., Lin M., (2012) *Developing Competence at Work*, Vocations and Learning 6(3).
22. Boutelle, K. and Parker, D. R. (2009) *Executive function coaching for college students with learning disabilities and ADHD: A new approach for fostering self – determination*, Learning Disabilities Research & Practice, 24(4), pp.204-215.
23. Boyatzis R. (1982) *The Competent Manager: A model for effective performance*.
24. Brajković L., W. Afrić and V. Afrić (2015) *Role-playing as a knowledge management tool*, 38th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO), 2015, pp. 1273-1278, Bridgstock, R. (2011) *Skills for Creative Industries Graduate Success*. Education + Training, 53, 9–26.
25. British Council (2010) *Kreatywna gospodarka i przemysły kultury. Mapowanie sektorów kreatywnych*.  
[https://www.britishcouncil.pl/sites/default/files/kreatywna\\_gospodarka\\_cz\\_2\\_.pdf](https://www.britishcouncil.pl/sites/default/files/kreatywna_gospodarka_cz_2_.pdf) .
26. Broich, J., (1994), *Rollenspiele mit Erwachsenen*, 5. ed., Maternus, Köln.



27. Brookfield, S. D., Preskill, S. (2016). *The Discussion Book: 50 Great Ways to Get People Talking*. Wiley.
28. Brown A, Voltz B (2005), *Elements of effective e-learning design*. The International Review of Research in Open and Distance Learning 6(1).
29. Bukowitz W., Williams R. (1999), *The Knowledge Management Fieldbook*, Financial Times/Prentice Hall, Upper Saddle River.
30. Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, London.
31. Burgoyne, J. (1989). *Creating the managerial portfolio: building on competency approaches to management development*, Management Education and Development, 20(1), 56-61.
32. Cameron J. (2017), *Druga artysty. Jak wyzwolić w sobie twórcę*, wyd. Szafa.
33. Champion, MA, Cheraskin, L, Stevens, MJ 1994. *Career-related antecedents and outcomes of job rotation*. The Academy of Management Journal, vol. 37, no. 6.
34. Capece G., Bazzica P., 2013, A practical proposal for a "competence plan fulfillment". Key performance indication, Knowledge and Process Management, vol. 20, no. 1.
35. Caves, R E (2000) Creative Industries. Cambridge, MA: Harvard University press. <https://www.crb.gov/proceedings/2006-3/riaa-ex-o-148-dp-amended.pdf>.
36. Caves, R.E. (2002) Creative Industries: Contracts between Art and Commerce. Harvard University Press, Cambridge, MA.
37. Chambers, A. and Hale, R, (2007). Keep Walking: Leadership Learning in Action, RHA Publications, UK.
38. Charmaz K. (2009), *Teoria ugruntowana: Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, tłum. B. Komorowska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
39. Cho C, Gao FH. Reflections on a job-shadowing experience. Cat Classif Q. 2009.
40. Clutterbuck 2009; Passmore, J. (red.). (2012). Coaching doskonały. Warszawa: Muza.
41. Clutterbuck, D. (2002), *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, Petit, Warszawa.
42. Clutterbuck, D., Megginson, D. (2011). *Mentoring Executives and Directors*. New York: Routledge.

43. Cowden R. G. , Stephanie L.C., Tibbert Patricia J., Jackman C. (2020), *Mental toughness development and training in sport*, W: M. Bertollo, E. Filho, & P. C. Terry (Eds.), *Advancements in mental skills training*. New York, NY: Routledge.
44. Craig E.G. (1964), *O sztuce teatru*, Wyd. Artystyczne i Filmowe, Warszawa.
45. CreatEU - Entrepreneurship Up-skilling Education for Creatives (2021), *Competence Framework for Cultural & Creative Industries*, MOSAIC, Culture & Creativity.
46. Culclasure, B. T. , Longest, K. C. , & Terry, T. M. (2019). *Project-Based Learning (Pjbl) in Three Southeastern Public Schools: Academic, Behavioral, and Social-Emotional Outcomes*. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*, 13(2).
47. Cunningham, S. (2002), *From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry, and Policy Implications*, Media Information Australia Incorporating Culture.
48. Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, *Przeгляд Organizacji*, 57-61.
49. Czakon W. (red.) (2015), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. III rozszerzone, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
50. Czapla T. (2011) *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego , Łódź .
51. Czarkowska, L.D. (red.) (2012). *Coaching jako wskaźnik zmian paradygmatów w zarządzaniu*. Warszawa: Poltext.
52. Czarkowska L. (2014) *Model Homo Creator i coaching grupowy – Jak wspierać przedsiębiorców w sektorach kreatywnych*, w: „Oblicza Kreatywności. Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych” Piotr Kaczmarek-Kurczak, Karolina Dąbrowska (red.)
53. Czarkowski J.(2012), *E-learning dla dorosłych*, Difin, Warszawa.
54. Czarniawska B.(2002), *Interviews and organizational narratives/f*, [w:] *Handbook of Interviewing*, red.J.F. Gubrium, J. Holstei, Sage, Thousand Oaks.
55. de Peuter, Greig (2014), *Confronting Precarity in the Warhol Economy: Notes from New York City*, *Journal of Cultural Economy*, 7:1, 31-47.
56. Dealtry R (2005) *Configuring the structure and administration of learning management*. *Journal of Workplace Learning* 17(7):467–477.
57. Delamare Le Deist F., Winterton J. (2005) *What Is Competence?*, *Human Resource Development International*, 8:1, 27-46.

58. Dementjeva J., Stašys R. (2021) *Organizational Creativity Management Based On The Intellectual Capital*, Scientific Papers Of Silesian University Of Technology, Organization And Management Series No. 153.
59. Deming, W.E. (1993) *The New Economics*. MIT Press. Cambridge, MA.
60. Dębska E., (2012), *Chaos pojęciowy wokół szkoleń i treningów. Próba uporządkowania terminologii*, Edukacja Dorosłych, nr 1.
61. Dobek- Ostrowska B., Wiszniowski R.(2001), *Teoria komunikowania publicznego i politycznego : wprowadzenie*, wyd. Astrum, Wrocław.
62. Drapikowska B., Palczewska M. (2013) *Zogniskowany wywiad grupowy oraz techniki projekcyjne jako przykłady jakościowych empirycznych metod badawczych stosowanych w naukach społecznych*, *Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej* nr 3(7).
63. Dul, Jan. (2019) *The Physical Environment and Creativity: A Theoretical Framework*. W: *The Cambridge Handbook of Creativity*, edited by James C. Kaufman and Robert J. Sternberg. Cambridge: Cambridge University Press.
64. Dunne, D. and Brooks, K. (2004), *Teaching with Cases* (Halifax, NS: Society for Teaching and Learning in Higher Education.
65. Dziadzia, B.Konieczna E., Liniany J.,Skutnikj., Sieroń-Galusek D. (2015) *Podnoszenie Kompetencji Kadr Kultury W Domach, Centrach I Ośrodkach Kultury*, Regionalne Obserwatorium Kultury, Katowice.
66. Ellström P., Kock H. (2008), *Competence development in the workplace: Concepts, strategies and effects*, *Asia Pacific Education Review*, p. 5-20.
67. Eriksson, T, Ortega, J. (2006). *The adoption of job rotation: Testing the theories*, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 59, no. 4.
68. Faisal S.A., Al-Rasheeda.A.H.(2021), *Self-motivation and creativity in work* , *REVIEW OF INTERNATIONAL GEOGRAPHICAL EDUCATION*, 11(2).
69. Faridi, M. HusseinM.N.A., Wani I.A. (2022), *Rehabilitation of Self-Confidence Through Meditation, Relaxing Exercises, and Personal Counseling*, *International Journal of Health Sciences*, 6(S1), p. 962-968.
70. Fazlagić, A.J.(2014), *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa.
71. Fazlagić .J.(2015) *Kreatywni w biznesie*, Poltex, Warszawa.
72. Feist, G. J. (1999), *The Influence of Personality on Artistic and Scientific Creativity*. w: Sternberg R. J.(Eds.). *Handbook of Creativity*. London: Cambridge University Press.

73. Felicity R.L. Baker, Kevin L. Baker, Jo Burrell (2021), *Introducing the skills-based model of personal resilience: drawing on content and process factors to build resilience in the workplace*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 94(6).
74. Filipowicz G. (2004) *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.
75. Filipowicz G. (2016) *Zarządzanie kompetencjami, perspektywa firmowa i osobista*, Wydanie II, Wolters Kluwer, Warszawa.
76. L. Filliettaz L. (2010) *Guidance as an interactional accomplishment practice-based learning within Swiss VET system,*” in Billet S., *Learning Through Practice: Models, Traditions, Orientations and Approaches*.
77. Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
78. Fortuna P., Modliński A., (2021), *A(I)rtist or Counterfeiter? Artificial Intelligence as (D)Evaluating Factor on the Art Market*, w: *The Journal of Arts Management, Law, and Society*.
79. Franklin, J. and Doran, J. (2009) *Does all coaching enhance objective performance independently evaluated by blind assessors? The importance of the coaching model and content*, *International Coaching Psychology Review*, 4(2), pp.128-144.
80. Fremmich Andresen T. (2009) *Motivation creative employees in creative businesses*,  
dostęp:[http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/643/tim\\_fremmich\\_andresen.pdf](http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/643/tim_fremmich_andresen.pdf)
81. Friensen N., Anderson T. (2004) *Interaction for lifelong learning*, *British Journal of Educational Technology* 35(6):679 – 687.
82. Garnham N.( 1987). *Concepts of Culture: Public Policy and the Cultural Industries*. in *Studies in Culture: An Introductory Reader*, ed. Ann Gray and Jim McGuigan. London: Arnold, 1997, pp. 54-61.
83. Garnham N. (2005), *From Cultural to Creative Industries: An Analysis of the Implications of the „Creative Industries” Approach to Arts and Media Policy Making in the United Kingdom*, “*International Journal of Cultural Policy*” No. 11 (1).
84. Garski K., Gontarz J. (red.), (2009) *Jak efektywnie szkolić pracowników*, PARP, Warszawa.

85. Geller, L. L. and Greenberg, M. (2009) *Managing the transition process from high school to college and beyond: Challenges for individuals, families, and society*, *Social Work in Mental Health*, 8(1), pp.92-116.
86. Gill R., Pratt A. (2008), *In the Social Factory? Immaterial Labour, Precariousness and Cultural Work*. *Theory, Culture & Society*, 25(7–8).
87. Glinka B., Czakon W. (2021), *PODSTAWY BADAŃ JAKOŚCIOWYCH*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
88. Gliwny M. (2019), *Przywództwo sytuacyjne : czy model K. Blancharda powinien trafić do poprawy czy do lamusa?*, *Personel i Zarządzanie*, 2019, nr 9, s. 48-53.
89. Głowacki J. (2013), *Przemysły kreatywne i ich wpływ na gospodarkę*, w: Hausner J., Karwińska A., Purchla J., *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury.
90. Gniazdowski P., Pieciul K. (2009) *Coaching kariery*. W: Smółka P. (red.), *Coaching. Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Helion, Gliwice.
91. Goldenberg, O., & Wiley, J. (2019), *Individual and Group Brainstorming: Does the Question Matter?*, *Creativity Research Journal*, 31, 261 - 271.
92. Golka M. (2012), *Socjologia artysty nowożytnego*, Poznań (Tekst jest przetworzoną wersją książki, która ukazała się w 1995 roku w wydawnictwie Ars Nova pod tytułem "Socjologia artysty".) Bibliografia (amu.edu.pl), dostęp: 12.06.2022.
93. Gołaszewska, M. (1986), *Kim jest artysta?* Warszawa.
94. Gołuchowski J, Spyra Z. red.(2014), *Zarządzanie w kulturze, sztuce i turystyce kulturowej*, CeDeWu, Warszawa.
95. Govindji, R. and Linley, P. A. (2007) *Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists*, *International Coaching Psychology Review*, 2(2), pp.143-153 .
96. Górna K., Sienkiewicz K., Iwański M., Szreder K., Ruksza S., Figiel J., (red.) (2015) *Czarna księga polskich artystów*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
97. Górniak J., Strzebońska A., Worek B. (2020) *Bilans Kapitału Ludzkiego 2019. Rozwój Kompetencji - uczenie się dorosłych i sektor rozwojowy*, PARP Grupa PFR, Warszawa.
98. Grohmal S. (2016), *Paradygmaty w naukach o zarządzaniu*, w: *Prace Naukowo-Dydaktyczne PWSZ w Krośnie, Zeszyt 70, Zarządzanie w sektorach prywatnym oraz publicznym*, P. Lenik (red.), ss. 83 – 131.

99. Grzelońska U.(2016), *EKONOMICZNA STRONA KULTURY*, INE PAN, Warszawa.
100. Grzywacz W., Mijal M, (2014) *Wykorzystanie gier w rozwijaniu kompetencji zawodowych, Problemy Zarządzania*, vol. 12, nr 1 (45): 207–215, 2014.
101. Hafner M., van Stolk C., Saunders C., Krapels J ., Baruch B.(2015), *Health, wellbeing and productivity in the workplace. A Britain's Healthiest Company summary report*, Marco Hafner, Christian van Stolk, Catherine Saunders, Joachim Krapels and Ben Baruch, RAND Corporation, Santa Monica, Calif., and Cambridge, UK, 2015.
102. Hamilton, Stephen F.; Hamilton, Mary Agnes (1998). *When is Learning Work-Based?*, The Phi Delta Kappan. 78 (9): 677.
103. Hartley, J. (2005) *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*. Public Money & Management, 25, 27-34.
104. Hatch M.J., Schultz M. (1996), *Living With Multiple Paradigms the Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*, Academy of Management Review Vol. 21, No. 2
105. Hazelkorn E., Locke W., (2021) *Blended learning is dead, long live blended learning!*, Policy Reviews in Higher Education, 5:1, 1-4.
106. Heinich N. (2010), *Socjlogia sztuki*, Oficyna naukowa.
107. Henningsen D.D., Miller M.L. (2013). *Generating Ideas About the Uses of Brainstorming: Reconsidering the Losses and Gains of Brainstorming Groups Relative to Nominal Groups*, Southern Communication Journal. 78 (1): 42–55.
108. Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*, Chapter 6. 4th printing. The World Publishing Company. Cleveland, Ohio.
109. Hesmondhalgh, D. (2007), *Cultural Industries* , 2nd ed. Sage Publications Ltd., London.
110. Hirsh W., Jackson C., Kidd J.M. (2001) *Straight Talking: Effective Career Discussions At Work*, The Careers Research And Advisory Centre, Cambridge.
111. Hoffman R. (1959) *Homogeneity of member personality and its effect on group problem-solving*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 58:321–327.
112. Hofstede G., Hofstede G.J., Mankiv M., *Kultury i organizacje*, tłum. Małgorzata Durska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
113. Homer, M., (2001), *Skills and competency management*, w: “Industrial and Commercial Training, Vol. 33 iIss 2.

114. Ilczuk D. (2012), *Ekonomika kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
115. Ilczuk D. (red.) (2013) *Rynek pracy artystów i twórców w Polsce. Raport z badań*, Bydgoszcz-Warszawa, dostęp na: [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).
116. Ilczuk, D., Dudzik T. M., Gruszka, E., Jeran, A. (2015). *Artyści na rynku pracy*, ATTYKA, Kraków.
117. Jahja H., Kleiner B.H. (1997), *Competency-based pay in the manufacturing and service sectors*, Industrial Management Sept./Oct. 1997.
118. Jashapara A. (2014) *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. 2 zm., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
119. Jemielniak D. (red.)(2012) *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, s. X, PWN, Warszawa.
120. Juchnowicz M. (1998) *Ocena pracy i wyników pracy, [w:] Zarządzanie Zasobami ludzkimi w firmie*, red. M Rybak, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa .
121. Jurek P. (2012), *Metody pomiaru kompetencji zawodowych*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.
122. Jurek P. (2019), *Diagnoza kompetencji pracowników. Modele kompetencji uniwersalnych, menedżerskich i handlowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
123. Kačerauskas T. (2016) *The Paradoxes Of Creativity Management*, w: *Ekonomie a Management* 19(4):33-43, 2016.
124. Kaczmarek - Kruczak P., Karolina Dąbrowska (red.) (2014) *Oblicza Kreatywności. Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.
125. Kamprath M., Mietzner D.(2015) *The impact of sectoral changes on individual competences: A reflective scenario-based approach in the creative industries.*, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 95,/2015, 252-275.
126. KEA European Affairs (2006) *The economy of culture in Europe*, Study prepared for the European Commission (Directorate-General for Education and Culture).
127. Kettler T., Lamb K.N., Mullet D.R. (2020) *Developing Creativity Abilities in Language Arts*, w: *Developing Creativity in the Classroom*, Prufrock Press.

128. Kilburg, R. R. (1996). Foreword: Executive coaching as an emerging competency in the practice of consultation [Editorial]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 59–60.
129. Knowles M.S. (2009) *Edukacja dorosłych : podręcznik akademicki* w: Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III, Richard A. Swanson ; [tł. Miłosz Habura, Rozalia Ligus, Adrianna Nizińska], Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
130. Kociatkiewicz, J., Kostera, M. (2014) *Zaangażowane badania jakościowe. Problemy Zarządzania*, (1/2014 (45)), 9-17.
131. Kock F. , Assaf A.G., Tsionas M.E. (2020) *Developing Courageous Research Ideas*, *Journal of Travel Research*, 59(6):1140-1146.
132. Koestler, A. (1964 *The Act of Creation.*, Macmillan.
133. Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
134. Kolko J.(2010) *Abductive Thinking and Sensemaking: The Drivers of Design Synthesis*, *Design Issues: Volume 26, Number 1 Winter*.
135. Konecki K., Chomczyński P.(2011), *Słownik socjologii jakościowej*, Difin, Warszawa
136. Kopciał P.,(2013) *Analiza metod e-learningowych stosowanych w kształceniu osób dorosłych*, *Zeszyty Naukowe Warszawskiej Wyższej Szkoły Informatyki*. nr 9(7), s. 79-99
137. Kopeć K. (2016) *Zawód: artysta. Specyfika zawodów artystycznych w elastycznym kapitalizmie*, w: D. Gałuszka, G. Ptaszek, D. Żuchowska-Skiba, *Technokultura: transhumanizm i sztuka cyfrowa*, Kraków: Wydawnictwo Libron, s. 255–272.
138. Kostera M. (1997), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
139. Kozioł L.,(2013) *Determinanty rozwoju e-learningu korporacyjnego*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego w Siedlcach* nr 98 , s.61-72.
140. Kramer, R. 2007. *Leading Change Through Action Learning*. *The Public Manager*, 36 (3):38-44.
141. Krzyminiewska, G. (2016) *Mentoring w podmiotach ekonomii społecznej*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 44/3, 23–31.



142. Krysa L., Kupaj L.(2014) *Kompetencje coachingowe nauczycieli: Jak rozwijać potencjał ucznia w szkole*, Wolters Kluwer, Warszawa.
143. Kusnoor A V., Stelljes LA. (2016), *Interprofessional learning through shadowing: Insights and lessons learned*. Med Teach.
144. Kwiatkowska-Chylińska P.(2017) *Coaching, a motywacja pracowników sektora kreatywnego*, w: L. Czarkowska (red.), *Coaching jako klucz do wewnętrznej motywacji* (978-8-3756-1703-0), Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 179-197.
145. Kwiatkowska-Chylińska P. *Artcoaching jako nowoczesna forma wspierania artystów* w: M. Czajkowska-Białkowska, J. Pluciennik, M. Wróblewski (red.), *Twórczość, zatrudnialność, Uniwersytet, Uniwersytet Łódzki*, Łódź, s. 125-139.
146. Lee. L.S., Lin K.Y, Chang L.T., Lee Y.C, (2010) *Skills standard for the cultural and creative industry of bamboo handicraftsmen in Taiwan*, World Transactions on Engineering and Technology Education 8(3):295-300.
147. Lefdahl-Davis E. M. Huffman L., Stancil J., Alayan A.J.,(2018) *The Impact of Life Coaching on Undergraduate Students: A Multiyear Analysis of Coaching Outcomes*, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 2018, Vol. 16(2), pp. 69-83.
148. Lester, S. and Costley, C. (2010) *Work-Based Learning at Higher Education Level: Value, Practice and Critique*, Studies in Higher Education 35(5), pp. 561–575.
149. Levy-Leboyer C. (1997) *Kierowanie Kompetencjami, bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltex, Warszawa.
150. Li X., Zhang A., Guo Y. (2021) *Are proactive employees more creative? The roles of multisource information exchange and social exchange-based employee-organization relationships*, Personality and Individual Differences, Vol. 170, 2021.
151. Lisek- Michalska J. (2013) *Badania fokusowe, Problemy metodologiczne i etyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
152. Lombroso, C. (1987) *Geniusz i obłąkanie*. Przeł. J. L. Popławski, Warszawa.
153. Luecke, R. (2006) *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, Warszawa: MT Biznes.
154. Major, D. (2016) *Models of Work-Based Learning: Examples and Reflections*, Journal of Work- Applied Management 8(1), pp. 17–28 .
155. Marin-Garcia J.A. , Andreu A.A., Atares-Huerta L., Aznar-Mas L. E, Garcia-Carbonell A., González-Ladrón-de-Guevara F., Montero Fleta B., Perez-Peñalver

- M.J., Watts F., *Proposal of a framework for Innovation Competencies Development and Assessment* (FINCODA) Working Papers on Operations Management, Vol. 7, No2 (119-126).
156. Maslowski R., Breit H., Eckensberger L., Scheerens J. (2009) *A Conceptual Framework on Informal Learning of Active Citizenship Competencies* w: Scheerens J. *Informal Learning of Active Citizenship at School: an international comparative study in seven european countries*. Dordrecht: Springer Science & Business Media B.V., 11-24.
157. Matejun M. (2012), *Metoda delficka w naukach o zarządzaniu*, w: E. Kuczmera-Ludwicyńska (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i Praktyka*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
158. McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988) *Lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Simon and Schuster.
159. McClelland, D. C. (1973) *Testing for Competence Rather than for "Intelligence"*, *American Psychologist*, 28, 1-14.
160. McClelland D.C.(1998) *Identifying Competencies with Behavioral-Event Interviews*, *Psychological Science* 9(5):331-339.
161. Megginson, D., Clutterbuck, D., Garvey, B., Stokes, P., Garret-Harris, R. (2008) *Mentoring w działaniu*, Rebis, Poznań.
162. Michels, M. Meeus W., De Walsche J. (2014) *Sentiment: The Basis for Developing Aesthetic Judgment* , Article in Dutch on *Tijdschrift Voor Hoger Onderwijs*, Vol. 32 No. 4.
163. Mietzner, D., Kamprath, M. (2013) *A Competence Portfolio for Professionals in the Creative Industries*, *Creativity and Innovation Management* 22 (3),280–294.
164. Mijal, M. (2012)., *Gry we współczesnej organizacji*., w: Kłincewicz K. i Grzywacz W. (red.), *Rozwój potencjau społecznego organizacji – wyzwania w XXI wieku*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW Warszawa.
165. Mikuła, B. (2000). *Człowiek a organizacja: humanizm w koncepcjach i metodach organizacji i zarządzania XX wieku*. Antykwa.
166. Minter R.L., Thomas E.G. (2000) *Employee Development Through Coaching, Mentoring and Counseling: A Multidimensional Approach*, *Review of Business*, 21(2), 43-48.
167. Moczydłowska J.M.,(2008) *Zarządzanie kompetencjami zawodowym, a motywowanie pracowników*, Diffin, Warszawa.

168. Montmollin, M. De (1986a) *Analysis of the competence of operators confronting new technologies: Some methodological problems and some results*, Iw: Klix, F., Wandke H. (Eds.), *Man-computer interaction research, Macinter*. Amsterdam: Elsevier.
169. Moormann J., Wang M., (2010) *Using role-play based simulation to acquire tacit knowledge in organizations: The case of KreditSim*, Proceedings of the 5th International Conference on Knowledge Management in Asia Pacific (KMAP 2010), 16.-17.9.2010, Xi'an, China.
170. Morgan D.L., (1997,) *The focus group guidebook (Focus Group. Kit 1.)*, Thousand Oaks, CA: Sage.
171. Mulder, M., Weigel, T., Collins, K. (2007). *The Concept of Competence in the Development of Vocational Education and Training in Selected EU Member States: A Critical Analysis*, *Journal of Vocational Education & Training*, 59, 67-88.
172. Namyślak B. (2013), *Miasto kreatywne w ujęciu teoretycznym*, *Studia Ekonomiczne i Regionalne*, 6(2): 5–21 .
173. Napiórska A., (2017) *Jak oni pracują? Rozmowy z polskimi twórcami*, wyd. WAB, Warszawa.
174. Nęcka E. (2012), *Psychologia Twórczości*, wyd. GWP, Gdańsk.
175. Nickerson, R. S. (1999) *Enhancing creativity*. w: Sternberg R. J. (red.) *Handbook of creativity* (pp. 392–430). Cambridge University Press.
176. Nordman C. J. and Pasquier-Doumer L. (2014) *Vocational education, on-the-job training, and labour market integration of young workers in urban West Africa*, *PROSPECTS*, vol. 44, no. 3, pp. 445–462.
177. Nottingham P. (2012) *An Exploration of How Differing Perspectives of Work Based Learning within Higher Education Influence the Pedagogies Adopted*. *Unpublished thesis*, Birkbeck, University of London, London.
178. O'Connor J., Lages A., (2009) *How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*, Bloomsbury Publishing.
179. O'Neil, J. and Marsick, V.J. (2007) *Understanding Action Learning*, NY: AMACOM Publishing.
180. Oleksyn T. (2006) *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
181. Oleksyn T. (2018) *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*, wyd. III, Wolters Kluwer, Warszawa.

182. Oparanma A. O. Nwaeke L.I.,(2015) *Impact of Job Rotation on Organizational Performance*, British Journal of Economics , Management and Trade 7(3):183-187.
183. Pagnano-Richardson, K. i Henninger, M.L. (2008) *A Model for Developing and Assessing Tactical Decision-Making Competency in Game Play*. Journal of Physical Education, Recreation & Dance, 79 (3), 24–29.
184. Parker, S., Hall, T. (1998) *Job and Work Design: Organizing Work to Promote Well-Being and Effectiveness*, Sage, Thousand Oaks, CA.
185. Parsloe, E., Wray, M. (2008) *Trener i mentor. Udział coaching i mentoring w doskonaleniu procesu uczenia się. Szkolenia*, Kraków: Wolters Kluwer.
186. Pashev G., Rusenova L. Totkov G. , Gaftandzhieva S.(2020) *Adaptive Workplace E-Learning Model*, TEM Journal. Volume 9, Issue 2, Pages 613-618.
187. Pauli, U. (2014) *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
188. Pedler M., Burgoyne J., Brook C. (2005) *What has action learning learned to become?*, Action Learning: Research and Practice, 2:1, 49-68.
189. Pietron-Pyszczek A., Golej R. (2018) *MENTORING z PERSPEKTYWY ROZWOJU KOMPETENCJI TWÓRCZYCH*, Studia i Prace WNEIZ US nr 51/2.
190. Pilipczuk P. (2012), *Współczesna mitologia coachingu. 70 konkretnych odpowiedzi na 70 zasadniczych pytań*, Gliwice: HELION.
191. Pisarska A. (2007) *Transfer efektów szkolenia do środowiska organizacji*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 5 s. 59-74.
192. Piwowarczyk J. (2011), *Tworzenie i wdrażanie systemu zarządzania kompetencjami w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 853, s. 21-37.
193. Pluszyńska A. (2013), *Menedżer artysty : kompetencje, obowiązki, relacje z twórcą*, Problemy Zarządzania 11/4, 134-148.
194. Pochtowski A.(2007) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody* Wydanie II zmienione Polskie, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
195. Pratt A.C. (2004) *The cultural economy: A call for spatialized 'production of culture' perspectives*, International Journal of Cultural Studies, Vol. 7(1), s. 117–128.
196. Raelin, Joseph (November 1997). "A Model of Work-Based Learning". Organization Science. 8 (6): 574.

197. Raelin, J. A. (2000). *Work-based learning: The new frontier of management development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
198. Ratalewska M. (2016) *Rozwój sektora kreatywnego gier komputerowych w Polsce* : Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 450, s. 491-500.
199. Ravadrad A. A (2009) *Study of the Social Characteristics of Artists*. *Current Sociology*, 57(6):787-80.
200. Reay, J. (Jul/Aug 2001). Blended learning—A fusion for the future. *Knowledge Management Review*, 4(3), 6.
201. Revans, R.W.(1983) *ABC of Action Learning*, Chartwell Bratt, Bromley, UK.
202. Rezaei S., Mousavi S.V. (2019) *The Effect of Monotheistic Integrated Psychotherapy on the Levels of Resilience, Anxiety, and Depression among Prisoners*, Health, Spirituality and Medical Ethics, 6(1):2-10.
203. Rhodes, M. (1961). *An analysis of creativity*. *Phi Delta Kappan* 42: 305-311.
204. Rieckman M.,(2018) *Key themes in education for sustainable development*, w: *Issues and Trends in Education for Sustainable Development*, A. Leicht, J. Heiss W.J. Byun (eds), UNESCO Editions, Paris.
205. Rogers, J (1989) *Adults Learning* Oxford University Press.
206. Rony Z.T., Lubis F.M, Rizkyta A (2019) *Job Shadowing as One of the Effective Activities in the Promotion Process Creates Quality Managers*, International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-2S.
207. Rooney, J. E. (2003) *Knowledge infusion: Blending learning opportunities to enhance educational programming and meetings*, *Association Management*, 55(5).
208. Rosen, S. (1981) *The Economics of Superstars*, *The American Economic Review*, 71(5), 845–858.
209. Ross R.B., Smith B.J., Roberts Ch., *Koło uczenia się. Opanowanie rytmu organizacji uczącej się*, w: P.M. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2002.
210. Rostkowski T. (2012) *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
211. Rothwell W.J., Kazanas H.C. (2003) *The Strategic Development of Talent* HRD Press.

212. Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Węziak-Białowolska D., Zięba-Pietrzak A (2013) *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
213. Ryymin, E, Korhonen, A.-M., Maetoloa, K. & Lindroos, H. (2020). *Digital Competence Development at Work*. HAMK Unlimited Journal 6.4.
214. Sajkiewicz A. (2002), *Zarządzanie zasobami pracy i konkurencyjność firmy*, W: A. Sajkiewicz, red., *Jakość Zasobów Pracy. Kultura, Kompetencje, Konkurencyjność*, Poltext, Warszawa.
215. Sandberg J. (1994), *Human competence at work*, Bas, Göteborg.
216. Sandberg J. (2000), *Understanding human competency at work: An interpretive approach*, *Academy of Management Journal*, 43 (1), 9–25.
217. Sandberg J. (2002), *Competence—the basis for a smart workforce*, W: R. Gerber, C. Lanksher, red., *Training for a smart workforce*, Routledge, Londyn.
218. Saputra W. N. E., Prasetiawan H. (2019), *Cognitive defusion techniques to improve self- confidence of students*, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 387, 3rd International Conference on Education Innovation.
219. Saukh I., Vikarchuk O. (2021), *Creativity in management and creative management: Meta-analysis*, *Marketing and Management of Innovations*, 1.
220. Schuler H. (1994), *Communication rather than inspiration and perspiration? On performance requirements in highly qualified occupations*, W: K. A. Heller, E. A. Hany, red., *Competence and responsibility*, Hogrefe & Huber Publisher, Seattle-Toronto.
221. Schweitzer J., Groeger L., Sobel L. (2016), *The design thinking mindset: An assessment of what we know and what we see in practice*, *Journal of Design, Business & Society*, 2 (1), 2016.
222. Sen S., Mert I. S. (2020), *Courage management: Courage as a management tool*, W: H. Babacan, R. Inan (red.), *Social and Humanities Sciences: Theory, Current Researches and New Trends*”, IVPE, Cetinje.
223. Senge P. M. (2012), *Piąta dyscyplina: Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
224. Serrat O. (2010). *E-learning and the workplace*, Asian Development Bank, Knowledge Solutions, 95, 2010.

225. Sessa V. I., London M. (2006), *Continuous learning in organizations: Individual, group, and organizational perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Nowy Jork.
226. Simon C.A. (2017), *Preparing for your placement*, W: J. Hordern, C.A. Simon, red., *Placements and work-based learning in education studies*, Routledge, Abingdon.
227. Skuncikiene S., Balvociute R., Ciegis R. (2009), *Evaluation of use of business simulation games for the development of entrepreneurial competency*, *Social research*, 17 (3), 96–109.
228. Sloman M. (2010), *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
229. Smółka P., red. (2009), *Coaching: Inspiracje z perspektywy nauki, praktyki i klientów*, Onepress, Gliwice.
230. Smółka P. (2016), *Kompetencje społeczne: Metody pomiaru i doskonalenia umiejętności interpersonalnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
231. Sobocińska M. (2016), *Produkty systemowe w sektorze kreatywnym - znaczenie i determinanty rozwoju*, *Studia Ekonomiczne*, 262, 14-24.
232. Sobocińska M. (2019), *Tożsamość, rola i mit artysty jako uwarunkowania jego wizerunku*, *Zarządzanie w kulturze*, 20 (2).
233. Solarczyk-Szwec H. (2014), *Uczenie się przez całe życie jako metakompetencja*, W: J. Grzesiak, red., *Ewaluacja poprawy jakości kształcenia*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Koninie, Kalisz-Konin, 93-101.
234. Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, New York.
235. Spietzberg B. H., Cupach W. R. (2002), *Interpersonal Skills*, W: H.L. Knapp, J.A. Daly, red., *Handbook of interpersonal communication*, Sage, Thousand Oaks.
236. Spychała M., Branowska A. (2019), *Czynniki kształtujące kompetencje menedżerskie*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 79, 181-192.
237. Stachowiak K. (2015), *Problemy metodologiczne badania sektora kreatywnego*, *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, 30, 9–46.
238. Stanisławski K. (2020), *Praca aktora nad rolą*, Wydawnictwo AST, Kraków.
239. Starr J. (2005), *Coaching*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

240. Stein M. I. (1953), *Creativity and Culture*, Journal of Psychology, 36 (2), 311-322
241. Sternberg R., (red)(1988)*The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge.
242. Strycharczyk D., Clough P.(2017), *Odporność psychiczna Strategie i narzędzia rozwoju*, wyd. gdańskie wydawnictwo psychologiczne profesjonalne, Gdańsk.
243. Stryjakiewicz T., Stachowiak K. (2010), *Uwarunkowania, poziom i dynamika rozwoju sektora kreatywnego w poznańskim obszarze metropolitalnym*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
244. Suchodolski A. (2004), *Rozwój pracowników*, W: T. Listwan, red., Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, 211-234.
245. Sułkowski Ł. (2009), *Metodologia zarządzania - od fundamentalizmu do pluralizmu*, W: W. Czakon, red., Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
246. Szpunar M., *Wrażliwość (nie tylko) artystyczna*, Kultura i Społeczeństwo, Statusu, role i reprezentacje w sztuce, nr 1, 2017.
247. Szultka S. (2012), *Klasy w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
248. Szultka S.(red) (2014) *Kreatywny łańcuch powiązania sektora kultury i kreatywnego w Polsce*, MKiDN Gdańsk.
249. Świątek-Barylska, I., Januszkiewicz, K. (2021) *Work-life interface w sytuacji wymuszonej elastyczności zachowań pracowników. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 135-149.
250. Tarique, I., Schuler R. S. (2010), *Global talent management: Literature review, integrative framework and suggestions for further research*, Journal of World Business, 45 (2), 122–133.
251. Tatarkiewicz W. (1988), *Dzieje sześciu pojęć: Sztuka, piękno, forma, twórczość, odtwórczość, przeżycie estetyczne*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
252. Taylor C. W. (1988), *Various approaches to and definitions of creativity*, W: R. J. Sternberg, red., *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*, Cambridge University Press, Cambridge.
253. Thierry D., Sauret Ch., Monod N.(1994), *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesach zmian*, Poltext, Warszawa.
254. Thorpe S., Clifford J. (2004), *Podręcznik coachingu*, Rebis, Poznań



255. Throsby D. (2008), *The concentric circles model of the cultural industries*, Cultural Trends, 17 (3), 147-164.
256. Throsby D. (2010), *The economics of cultural policy*, Cambridge University Press, Cambridge.
257. Throsby D., Zednik A. (2010), *Do you really expect to get paid? An economic study of professional artists in Australia*, Australia Council for the Arts, Strawberry Hills.
258. Tomasova D. (2020), *Developing innovative competence in economics student*, Economics and Culture, 17 (1).
259. Tomitsch M. (2018), *Design: Think, make, break, repeat. A Handbook of Methods*, BIS Publishers, Amsterdam.
260. Towse R. (2011), *Ekonomia kultury. Kompendium*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
261. Trisno B., Sary F. P (2011), *Developing a competency model of human resource management (HRM) in vocational education for creative industry*, W: Z. Zao, red., *Assuring the Acquisition of Expertise*, Foreign Language Teaching and Research Press, Pekin.
262. Turner J., Helms D. (1999), *Rozwój Człowieka*, WSiP, Warszawa.
263. Virtue E. E., Hinnant-Crawford, B. N. (2019), „*We’re doing things that are meaningful*”: *Students’ perspectives of project-based learning across the disciplines*, Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning, 13 (2).
264. Vogt C., Van Gils S., Van Quaquebeke N., Grover S. L., Eckloff T. (2021), *Proactivity at work. The roles of respectful leadership and leader group prototypicality*, Journal of Personnel Psychology, 20 (3), 114–123.
265. Walkowiak R. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.
266. Wassermann S. (1994), *Introduction to case method teaching: a guide to the galaxy*, Teachers College Press, Nowy Jork.
267. Wejbert-Wąsiewicz E. (2009a) *Kim jest artysta?*, Dwumiesięcznik społeczno-polityczny. Realia i co dalej..., nr 3 (12), s. 122-132.
268. Whiddett S., Hollyforde S. (2003), *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
269. White, R. W. (1959), *Motivation reconsidered: the concept of competence*, Psychological Review, 66 (5), 297–333.

270. Wiig K. M. (1993), *Knowledge management foundations. Thinking about thinking: how people and organizations create, represent and use knowledge*, Schema Press, Arlington.
271. WIPO (1995), The Patent Cooperation Treaty (PCT) in 1994.
272. WIPO (2003), Yearly Review of the PCT: 2002.
273. Wodecka-Hyjek A., Ziębicki B., Jabłoński M. (2011), *Przegląd metod zarządzania kompetencjami pracowniczymi*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 854, 33-63.
274. Wojnar K. (2016), *Polska klasa kreatywna*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
275. Woźniak J. (2009), *E-Learning w biznesie i edukacji*, Wydawnictwa Akademickie i Porfesjonalne, Warszawa.
276. Wujec B. (2012), *Geneza i definicje coachingu*, Coaching Review, 1, 4-28.
277. Yang X., Gebbing P., Lattemann Ch., Michalke S. (2021), *Critical factors for improving creativity in virtual teams*, The ISPIM Innovation Conference – Innovating Our Common Future, Berlin 20–23.06.
278. Yusof H. M. (2016), *Unleashing the power of emotional competency development program on leaders' self-motivation*, Asian Social Science, 12 (24).
279. Zając, C. (2007) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
280. Zhang K., Cui Z. (2022), *The impact of leader proactivity on follower proactivity: a chain mediation model*, Frontiers of Psychology, 13 (781110).
281. Ziębicki B. (2004), *Counselling pracownicy jako nowoczesna metoda doskonalenia potencjału kadrowego w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 648, s. 65-75.
282. Zuckerman, M. (1994). Behavioral expressions and biosocial bases of sensation seeking. Cambridge University Press.

## Netografia

1. European Labour Authority, 8 essential skills to succeed in a post covid world [https://eures.ec.europa.eu/8-essential-skills-succeed-post-covid-19-world-2020-06-30\\_en](https://eures.ec.europa.eu/8-essential-skills-succeed-post-covid-19-world-2020-06-30_en) (dostęp:8.02.2020).
2. Alberge D. (2019) I know what it feels like to be hunted!: Brigitte Bardot on life in the spotlight, The Guardian,

- <https://www.theguardian.com/film/2019/feb/15/brigitte-bardot-on-life-in-the-spotlight-animals-nature>, data dostępu: 10.03.2020.
3. Boni K. (2019) Jane Fonda: Aktorka aktywistką, Vogue, <https://www.vogue.pl/a/jane-fonda-aktorka-aktywistka> (dostęp: 10.03.2020).
  4. Cambridge dictionary : storyboard, <https://dictionary.cambridge.org/pl/dictionary/english/storyboard> (dostęp: 8.08.2022).
  5. Creative UK, <https://www.wearecreative.uk/champion/statistics/>(dostęp 12.02.2020).
  6. DCMS(1998), *Creative Industries Mapping Document* Department of Culture, Media and Sport, <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998> (dostęp: 8.08.2022).
  7. DCMS(2001), *Creative Industries Mapping Document* Department of Culture, Media and Sport <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-2001>(dostęp: 8.08.2022).
  8. ECORYS (2017) *Bilans kompetencji sektora filmowego – między potrzebami branży a możliwościami edukacji*, <https://www.nck.pl/badania/raporty/raport-bilans-kompetencji-sektora-filmowego-miedzy-potrzebami-branzy-a-> (dostęp: 8.08.2022).
  9. Elementarz młodego kinomana <http://edukacjafilmowa.pl/elementarz-mlodego-kinomana/kto-i-jak-tworzy-film/>, (dostęp: 12.02.2020).
  10. ESCO, <https://ec.europa.eu/esco/portal> (dostęp: 20.01.2021).
  11. Freelancing w Polsce <http://di.com.pl/freelancing-w-polsce-raport-2018-59490>, (dostęp: 12.02.2020).
  12. Flood A., 2017, He began to eat Hermione's family': bot tries to write Harry Potter book – and fails in magic ways, 'He began to eat Hermione's family': bot tries to write Harry Potter book – and fails in magic ways | Books | The Guardian (dostęp: 16.06.2022).
  13. Grochot A., (2019) [www.rmfm24.pl/kultura/news-banan-przyklejony-do-sciany-sprzedany-za-120-tys-dolarow,nId,3377258#crp\\_state=1](http://www.rmfm24.pl/kultura/news-banan-przyklejony-do-sciany-sprzedany-za-120-tys-dolarow,nId,3377258#crp_state=1),(dostęp: 5.03.2020).

14. GUS (2018), Przemysły kultury i kreatywne w 2018 r., [stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/przemysly-kultury-i-kreatywne-w-2018-roku,21,2.html](http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/przemysly-kultury-i-kreatywne-w-2018-roku,21,2.html) (dostęp, 8.08.2022).
15. GUS (2022), ), Przemysły kultury i kreatywne w 2020 r., [stat.gov.pl/wyszukiwarka/?query=tag:przemys%C5%82y+kultury+i+kreatywne](http://stat.gov.pl/wyszukiwarka/?query=tag:przemys%C5%82y+kultury+i+kreatywne) (dostęp, 8.08.2020).
16. Jak można zrobić coś takiego?, <https://kampaniespoleczne.pl/jak-mozna-zrobic-cos-takiego> (dostęp: 10.03.2020).
17. Khomami N, 2017, #MeToo: how a hashtag became a rallying cry against sexual harassment, <https://www.theguardian.com/world/2017/oct/20/women-worldwide-use-hashtag-metoo-against-sexual-harassment> (dostęp:3.03.2020).
18. Knap Ł.(2018) Ile zarabiają polscy aktorzy? <https://film.wp.pl/ile-zarabiaja-polscy-aktorzy-widelki-sa-bardzo-duze-od-200-zl-do-12-tys-za-dzien-zdjeciowy-6205405096474241a>(dostęp: 15.02.2020).
19. Langas Group (2020)*Najważniejsze trendy szkoleniowe 1. połowy 2020 roku*, <https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/raport-szkolenia-1-polrocze-2020.pdf>, (dostęp: 4.05.2021).
20. Legalna Kultura, <https://www.legalnakultura.pl/pl/legalna-kultura/misja>, (dostęp: 5.03.2020).
21. Manpower group (2019), *Rewolucja-Umiejętności-4.0\_Czy-roboty-potrzebują-ludzi*, [https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2019/04/Rewolucja-Umiejętności-4.0\\_Czy-roboty-potrzebują-ludzi\\_wersja\\_PL.pdf](https://www.manpowergroup.pl/wp-content/uploads/2019/04/Rewolucja-Umiejętności-4.0_Czy-roboty-potrzebują-ludzi_wersja_PL.pdf), (dostęp: 4.04.2021).
22. *Mapa Szkolnictwa Artystycznego*, <https://szkolnictwoartystyczne.mkidn.gov.pl> (dostęp:20.02.2020).
23. Moodboard za Obserwatorium Jezykowe Uniwersytetu Warszawskiego, <https://nowewyrazy.uw.edu.pl/szukaj>, (dostęp: 4.04.2021).
24. Najbardziej oblegane kierunki studiów i uczelnie - wyniki rekrutacji na studia w roku 2019/2020, <https://www.rp.pl/prawo-dla-ciebie/art9132921-najbardziej-oblegane-kierunki-studiow-i-uczelnie-wyniki-rekrutacji-na-studia-w-roku-2019-2020> (dostęp:20.02.2020).

25. OECD (2020) *Culture shock: COVID-19 and the cultural and creative sectors*, [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135\\_135961-nenh9f2w7a&title=Culture-shock-COVID-19-and-the-cultural-and-creative-sectors](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=135_135961-nenh9f2w7a&title=Culture-shock-COVID-19-and-the-cultural-and-creative-sectors), (dostęp: 3.07.2021).
26. OECD(2018) *Future of Education and Skills 2030*, [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf) (dostęp: 7.07.2021).
27. Onkologiadziecieca.pl, *Jerzy Stuhr w kampanii dla dzieci chorych onkologicznie*, <https://onkologia-dziecieca.pl/aktualnosci/news/id/3229-jerzy-stuhr-w-kampanii-dla-dzieci-chorych-na-nowotwor> (dostęp: 10.03.2020).
28. otouczelnie.pl <https://www.otouczelnie.pl/artykul/460/Studia-artystyczne>(dostęp: 2.02.2020).
29. PARP (2020), *Polska branża gier to dobro narodowe i eksportowe*, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/63627:polska-branza-gier-to-dobro-narodowe-i-eksportowe> (dostęp: 17.06. 2022).
30. Piskiewicz A. J(2012) 24 maja dniem bez sztuki, czyli artysta nie pracuje za darmo, (<https://rynekisztuka.pl/2012/05/25/24-maja-dniem-bez-sztuki-czyli-artysta-nie-pracuje-za-darmo/>, data dostępu: 15.06.2020).
31. [politykazdrowotna.com](http://politykazdrowotna.com), #Hot16challenge.Na walkę z koronawirusem zebrano ponad 3,6 mln zł<https://politykazdrowotna.com/artykul/hot16challenge-na-walke-z-koronawirusem-zebrano-ponad-36-mln-zl/828976> (dostęp: 16.06.2022).
32. Polska Klasyfikacja Zawodów i Specjalności, [stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/kzs/pdf/KZiS\\_nowa.pdf](http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/doc/kzs/pdf/KZiS_nowa.pdf) (dostęp, 8.08.2022).
33. Poraszka E., (2012) Rekin Sztuki, <https://www.forbes.pl/life/styl/rekin-sztuki-fenomen-damiena-hirsta/h426jeg> , (dostęp, 15.02.2020).
34. Profesjonalne Biuro Karier, [www.asp.krakow.pl/sztuka-nauka/projekty/projekty-w-toku/profesjonalne-biuro-karier-rynku-kreatywnego-akademii-sztuk-piknych-im-jana-matejki-w-krakowie](http://www.asp.krakow.pl/sztuka-nauka/projekty/projekty-w-toku/profesjonalne-biuro-karier-rynku-kreatywnego-akademii-sztuk-piknych-im-jana-matejki-w-krakowie) , (dostęp: 18.03.2020).
35. Projekt ustawy o uprawnieniach artysty zawodowego, [artystazawodowy.pl/projekt-ustawy-artykul/374\\_projekt-ustawy](http://artystazawodowy.pl/projekt-ustawy-artykul/374_projekt-ustawy) (dostęp, 16.06.2020).

36. Puculek A., Szkoła Filmowa w Łodzi. Prawie tysiąc kandydatów na aktorstwo. Jak na innych kierunkach? , [lodz.wyborcza.pl/lodz/7,35136,27281071,szkola-filmowa-w-lodzi-prawie-tysiac-kandydatow-na-aktorstwo.html](http://lodz.wyborcza.pl/lodz/7,35136,27281071,szkola-filmowa-w-lodzi-prawie-tysiac-kandydatow-na-aktorstwo.html), (dostęp: 20.02.2020).
37. Sektory Kreatywne, [www.sektorykreatywne.mkidn.gov.pl](http://www.sektorykreatywne.mkidn.gov.pl), (dostęp: 20.03.2020.)
38. QUT, <https://www.qut.edu.au/study/creative-practice-+communication-and-design/creative-practice?undergraduate>, +(dostęp, 8.03.2020).
39. UNCTAD 2008, Creative Economy Report 2008 , [https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditc20082cer_en.pdf) (dostęp, 8.08.2022).
40. UNCTAD (2010) Creative Economy Report 2010, Creative Economy Report 2010, [https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf), (dostęp: 2.02.2020).
41. UNCTAD (2018)Creative Economy Outlook 2002-2015 [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2018d3\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcted2018d3_en.pdf) (dostęp, 2.02.2020).
42. UNESCO(2009), The 2009 Unesco Framework For Cultural Statistics (FCS), [http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en\\_0.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/unesco-framework-for-cultural-statistics-2009-en_0.pdf)(dostęp, 2.02.2020).
43. Wojtas T. (2011), Kacper Sawicki: jak się produkuje spoty reklamowe,<https://www.wirtualnemedial.pl/artykul/kacper-sawicki-jak-sie-produkuje-spoty-reklamowe> , dostęp: 12.02.2020).
44. Żakowska M. (2015) Florida: do diabła z klasą kreatywną <https://publica.pl/teksty/florida-do-diabla-z-klasa-kreatywna-53182.html> , data dostępu: 5.02.2020).

## Spis tabel

Tabela 1. Przegląd definicji kompetencji pracowniczych.....	13
Tabela 2. Metody rozwoju kompetencji.....	33
Tabela 3. Wyodrębnienie publikacji dotyczących rozwoju kompetencji artystów w wybranych bazach danych.....	37
Tabela 4. Sektor kreatywny w różnych krajach.....	40
Tabela 5. Przemysły kultury i kreatywne według Polskiej Klasyfikacji Działalności.....	44
Tabela 6. Kompetencje w przemysłach kreatywnych.....	71
Tabela 7. Kompetencje kluczowe dla sektora kreatywnego. Kontekst europejski.....	73
Tabela 8. Badani biorący udział w fokusie.....	84
Tabela 9. Respondenci biorący udział w indywidualnych wywiadach pogłębionych.....	89
Tabela 10. Schemat kodowania danych z wywiadów.....	92
Tabela 11. Kompetencje istotne w sektorze kreatywnym.....	96
Tabela 12. Opinie ekspertów. Odpowiedzi.....	106
Tabela 13. Profil kompetencji kluczowych w sektorze kreatywnym.....	109
Tabela 14. Zestawienie metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów. Wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych.....	184
Tabela 15. Metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów.....	192

## Spis rysunków

Rysunek 12. Schemat procesu zarządzania kompetencjami.....	23
Rysunek 13. Model przywództwa sytuacyjnego.....	28
Rysunek 3. Artysta aktywny zawodowo.....	49
Rysunek 4. Model koncentrycznych kręgów.....	52
Rysunek 5. Łączenie kompetencji w branżach sektora kultury i kreatywnego.....	54
Rysunek 14. Cechy sektora kreatywnego.....	60
Rysunek 15. Obszary oddziaływania sektorów kreatywnych.....	67
Rysunek 16. Czynniki motywujące w pracy kreatywnej.....	75
Rysunek 17. Schemat procedury badawczej przyjętej w rozprawie.....	83
Rysunek 10. Podział kompetencji artystów ze względu na przedmiot wykonywanych działań.....	104
Rysunek 11. Podział kompetencji artystów ze względu na podmiot wykonywanych działań.....	105

Rysunek 12. Podział kluczowych kompetencji artystów ze względu na przedmiot podejmowanych działań.....	112
Rysunek 13. Podział kluczowych kompetencji artystów ze względu na podmiot podejmowanych działań.....	113
Rysunek 14. Metody rozwoju kompetencji artystów pracujących w sektorze kreatywnym – ogółem.....	196
Rysunek 15. Mapy metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów – legenda.....	201
Rysunek 16. Mapa metod rozwoju kompetencji KREATYWNOŚĆ.....	202
Rysunek 17. Mapa metod rozwoju kompetencji ODWAGA.....	203
Rysunek 18. Mapa metod rozwoju kompetencji KONCEPTUALNE MYŚLENIE.....	204
Rysunek 19. Mapa metod rozwoju kompetencji POCZUCIE ESTETYKI.....	205
Rysunek 20. Mapa metod rozwoju kompetencji WRAŻLIWOŚĆ.....	206
Rysunek 21. Mapa metod rozwoju kompetencji INNOWACYJNOŚĆ.....	207
Rysunek 22. Mapa metod rozwoju kompetencji INDYWIDUALIZM. ....	208
Rysunek 23. Mapa metod rozwoju kompetencji AUTOMOTYWACJA.....	209
Rysunek 24. Mapa metod rozwoju kompetencji INICJATYWNOŚĆ.....	210
Rysunek 25. Mapa metod rozwoju kompetencji RADZENIE SOBIE Z ODRZUCENIEM.....	211
Rysunek 26. Mapa metod rozwoju kompetencji WIARA WE WŁASNE MOŻLIWOŚCI.....	212
Rysunek 27. Kluczowe kompetencje artystów, a ilość metod rozwijających poszczególne kompetencje.....	214
Rysunek 28. Bariery w stosowaniu metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów.....	216

### **Spis wykresów**

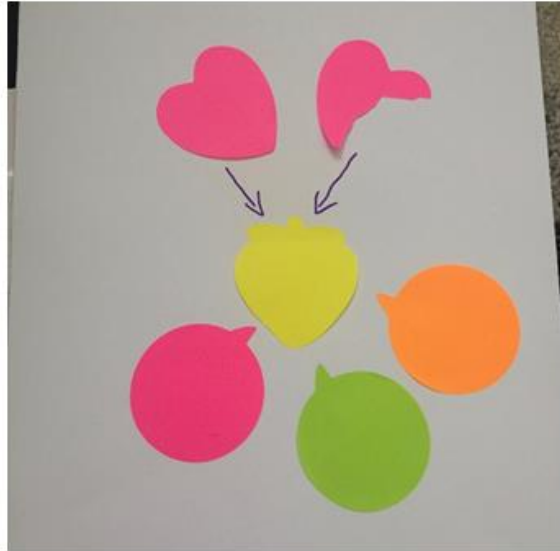
Wykres 2. Kompetencje istotne w sektorze kreatywnym. Dominanta i mediana.....	100
Wykres 3. Kompetencje najczęściej wskazywane jako najważniejsze ogółem.....	101
Wykres 3. Kompetencje najczęściej wskazywane jako najważniejsze przez etatowców.....	102
Wykres 4. Kompetencje najczęściej wskazywane jako najważniejsze przez freelancerów....	102



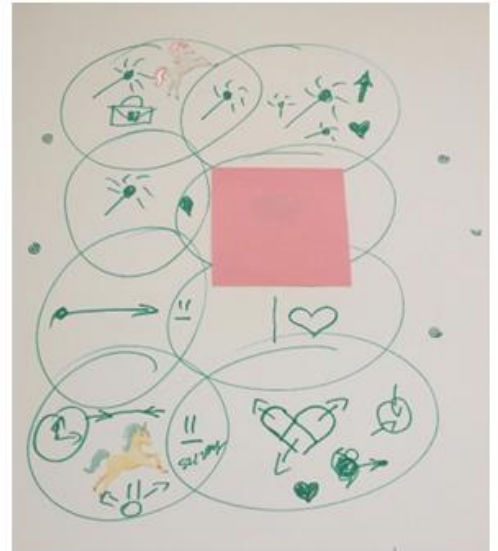
# Aneksy

## Aneks 1

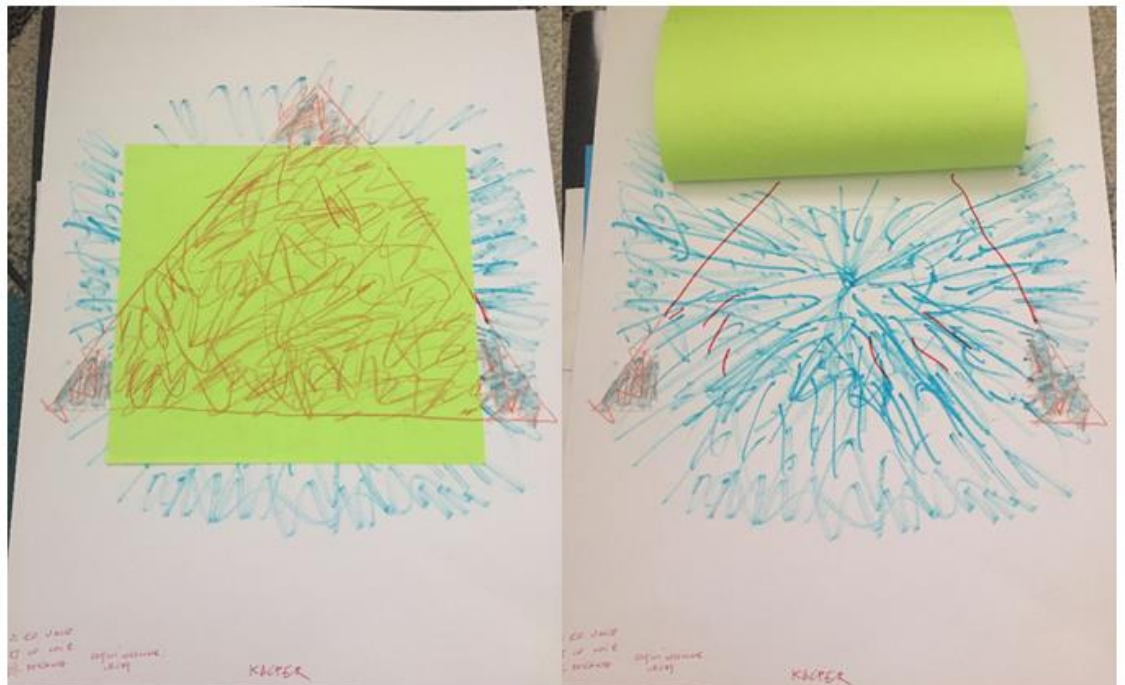
Kolaże respondentów zogniskowanego wywiadu grupowego.



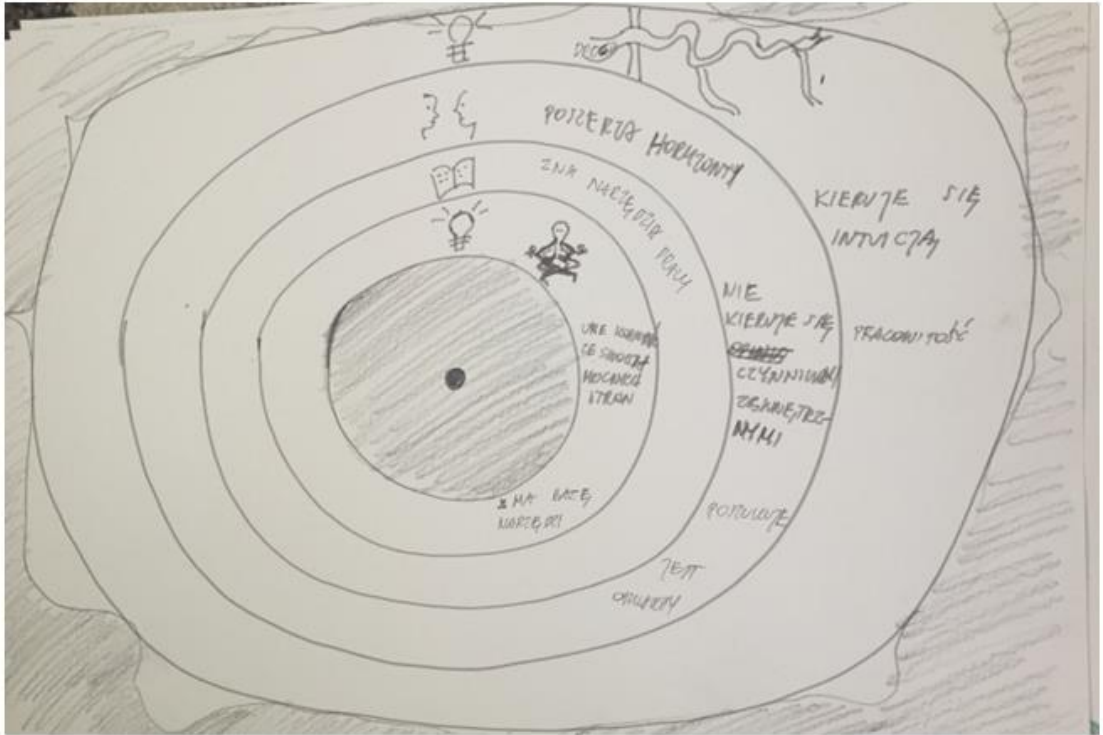
A1



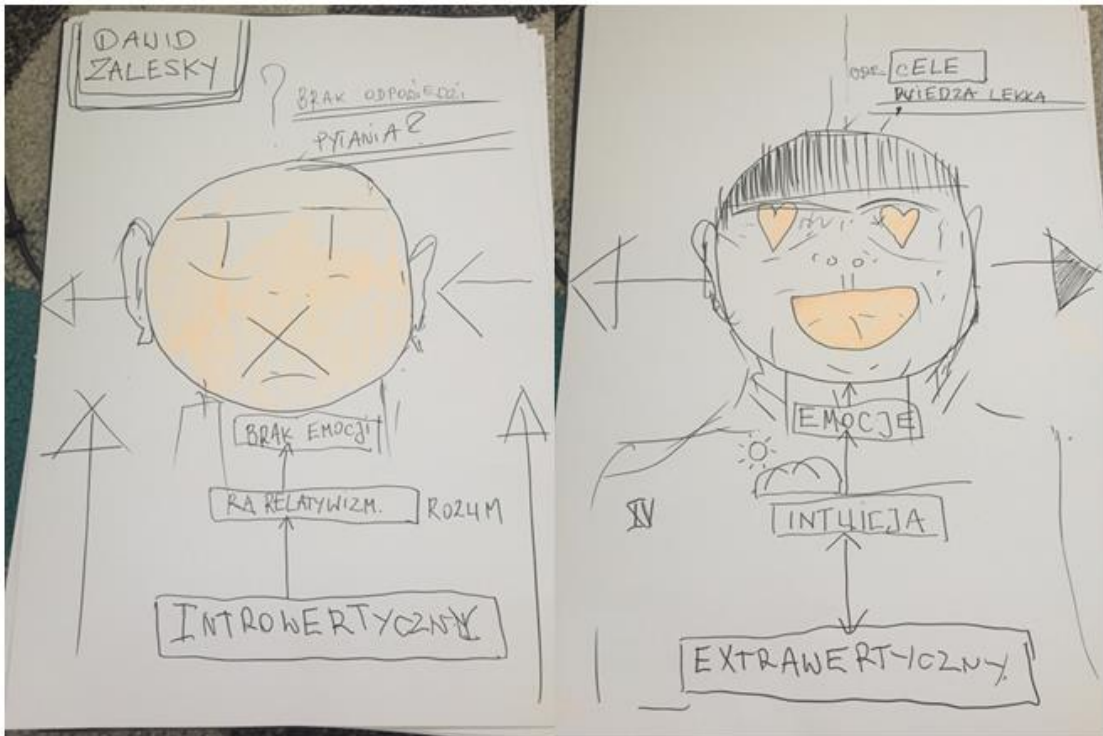
A4



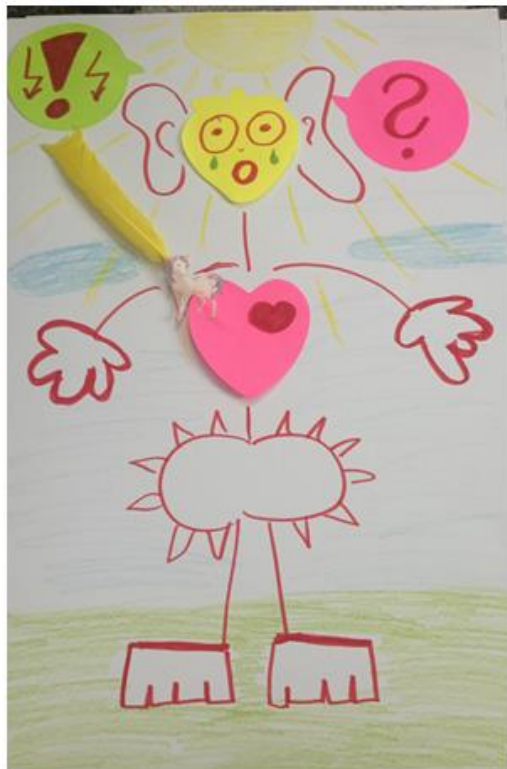
A3



A2



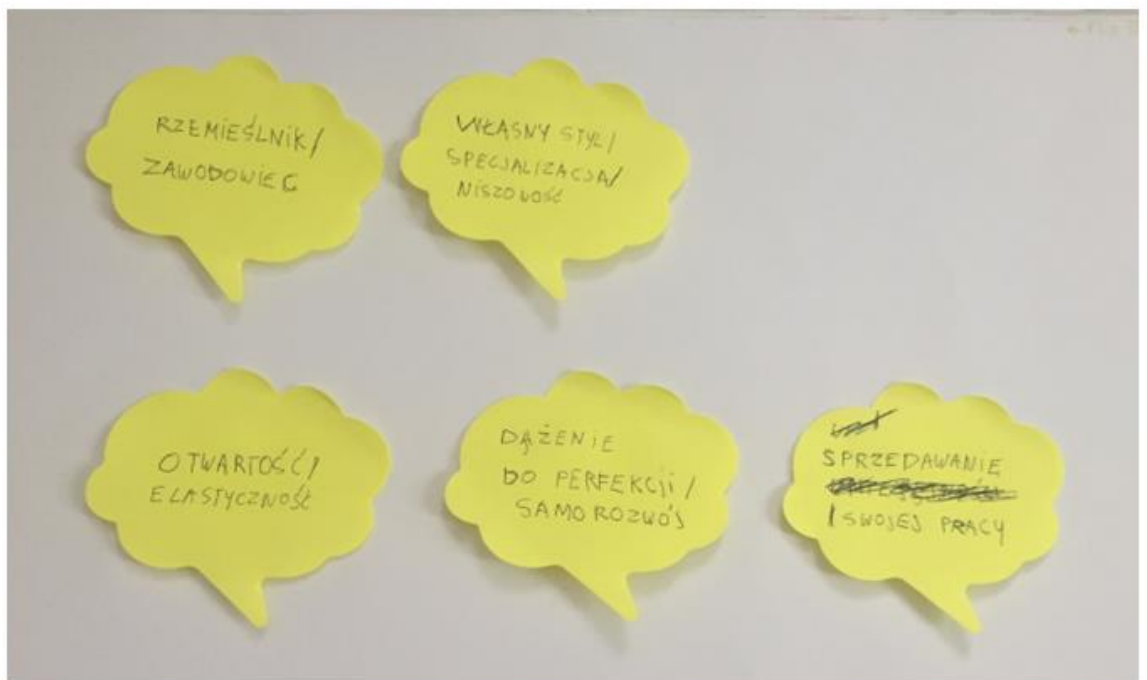
A5



A10



A8



A7



A9



A6



A11

## **Aneks nr 2**

### **Kwestionariusz ankiety online.**

Artystko i Artysto,

Poniższy arkusz ankiety jest częścią badania naukowego w ramach doktoratu pisanego na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, dotyczące roli artcoachingu w kształtowaniu i rozwijaniu kompetencji artystów.

Wypełnienie ankiety zajmie Ci około 20 minut, a Twoje zaangażowanie przyczyni się do wsparcia nauki i rozwoju badań w zakresie zarządzania w sektorze kreatywnym.

#### **Proszę, wypełnij do końca i wyślij**

Celem niniejszej ankiety jest sprawdzenie jakie kompetencje są charakterystyczne, istotne i pożądane w sektorze kreatywnym.

Ankieta przeznaczona jest dla artystów pracujących w sektorze kreatywnym oraz dla menedżerów pracujących w branżach artystycznych.

Kompetencje przytoczone w poniższej ankiecie są efektem zogniskowanego wywiadu grupowego z przedstawicielami sektora kreatywnego.

Ankieta składa się z dwóch części. Proszę czytaj dokładnie i odpowiedz na każde pytanie. Jeżeli uznasz, że w ankiecie nie pojawiła się kompetencja ważna dla Ciebie, lub masz jakiegokolwiek sugestie lub refleksje, którymi chcesz się podzielić, na końcu ankiety będzie do tego przestrzeń.

Wypełnienie tej ankiety może okazać się dla Ciebie formą wglądu we własne cechy, a także zainspirować do nowych działań.

Badanie jest anonimowe. Proszę o Twoją szczerłość i otwartość.

**Jeżeli jednocześnie pracujesz w kilku miejscach i pełnisz kilka funkcji, wybierz jedną, wiodącą, która stanowi Twoje główne źródło dochodów w ramach pracy w sektorze kreatywnym, a następnie całą ankietę wypełniaj w odniesieniu do wybranego zawodu i branży.**

Dziękuję za Twoje zaangażowanie,

Paulina Kwiatkowska - Chylińska

## Część pierwsza

1. Jaki zawód wykonujesz?(Jeśli jednocześnie pracujesz w kilku zawodach, wybierz ten, który jest Twoją wiodącą działalnością i głównym źródłem dochodów).

2. W której branży pracujesz? (Jeśli pracujesz jednocześnie w kilku branżach, wybierz tę, która najlepiej charakteryzuje Twój wiodący zawód)

- Reklama
- Rynek Sztuki i Antyków
- Muzyka
- Rzemiosło
- Film
- Radio i Telewizja
- Rynek Wydawniczy
- Gry video
- Oprogramowanie
- Sztuki performatywne
- Design
- Architektura
- Inna, jaka?

3. Czy w ramach wiodącego zawodu pełnisz funkcję kierowniczą?(Zatrudniasz pracowników, zarządzasz zespołem, itp.)

- Tak
- Nie

4. Wybierz płeć

- Kobieta
- Mężczyzna

5. Ile masz lat?

- 18-24
- 25-33
- 34-45
- 46-65
- Powyżej 65

6. Czy posiadasz wykształcenie w kierunku zawodu (np. studia, szkoły zawodowe, kursy certyfikacyjne itp.)

- Tak
- Nie
- Jestem w trakcie nauki

7. Jak długo pracujesz w zawodzie?

- Mniej niż rok
- Od roku do 3 lat
- Od 3 do 7 lat
- Od 7-13 lat
- 13-20 lat
- 20-30 lat
- Powyżej 30 lat

8. Czy w ramach wiodącego zawodu pracujesz w jednej organizacji?

- Tak
- Nie, współpracuję z wieloma instytucjami, jestem freelancerem

9. Czy prowadzisz własną działalność gospodarczą?

- Tak
- Nie

## Część druga

W tej części ankiety pojawi się 36 kompetencji z opisem.

Zaznacz w skali od 1 do 10 jak ważna w Twoim wiodącym zawodzie jest każda z podanych kompetencji.

1 oznacza - zupełnie nieważna, a 10 - najważniejsza

1. Asertywność – umiejętność zachowania równowagi pomiędzy postawą pasywną, a agresywną

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. Wiara we własne możliwości – świadomość własnych możliwości i umiejętności oraz podążanie w zgodzie z nimi do zamierzonego celu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Automotywacja – umiejętność znalezienia i stosowania elementów pobudzających do działania

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4.

5. Brak uprzedzeń – brak jednokierunkowych scenariuszy życiowych

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6. Budowanie relacji – umiejętność nawiązywania, podtrzymywania, rozwijania i kształtowania stosunków międzyludzkich

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7. Dostrzeganie problemów – umiejętność krytycznej oceny sytuacji i dostrzeżenie zagrożeń i ich konsekwencji

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8. Świadomość mechanizmów rynku (kompetencja, która zrodziła się w dyskusji o radzeniu z odrzuceniem) – znajomość rynku sektora kreatywnego. Podążanie za zmiennością trendów

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9. Radzenie z odrzuceniem – niebranie porażek zawodowych jako porażki osobistej. Zrozumienie swoich emocji, które pojawiają się przy odrzuceniu, odporność psychiczna

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10. Poczucie estetyki – wycucie smaku, umiejętność dobierania elementów, które ze sobą współgrają, cecha indywidualna, poleganie na swoich zmysłach, poczucie piękna.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



11. Rozwój zawodowy – ciągłe samodoskonalenie się, udoskonalani warsztatu, odwaga i otwartość na nowości, wyznaczanie sobie celów, poszerzenie kontaktów i horyzontów.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12. Samodoskonalenie – proces uczenia się, przejmowanie inicjatywy w rozwoju zawodowym, rozwój osobisty, ciągła chęć nauki, dostrzeżenie potencjału zasobów i braków oraz uzupełnianie tych braków

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13. Samodyscyplina – umiejętność organizowania sobie czasu, wytrwałość w postanowieniach, nieuleganie emocjom, które oddalają od wykonania działania, zrozumienie siebie i swojego funkcjonowania, konsekwencja w działaniu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14. Samodzielność – umiejętność przejęcia odpowiedzialności za siebie, odwaga w słuchaniu siebie, przekonanie o słuszności swoich decyzji, odwaga i pewność siebie, niezależność, zdolność samodzielnej realizacji celów, bez pomocy innych

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15. Szacunek do siebie – świadomość własnej wartości, asertywności(wyznaczania granic). Dbanie o siebie i własne „ja”. Trzymanie się własnych wyborów. Dostrzeganie własnych potrzeb i dbanie o realizację. Lubienie się, docenianie siebie.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16. Uczciwość – kierowanie się wartościami i etyką zawodową. Postępowanie w zgodzie z normami przyjętymi w społeczeństwie. Nie działanie na szkodę innych.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17. Wrażliwość – głębsze, szersze, uważne, silniejsze przeżywanie, odbieranie zdarzeń(świata). Zauważanie rzeczy niewidocznych dla większości.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18. Wytrwałość – koncentracja uwagi na celu / zadaniu. Nie poddawanie się zbyt szybko, konsekwencja w działaniu.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19. Konceptualne myślenie – ukierunkowanie swojego myślenia tak aby dążyć do konkretnego efektu lub powstania czegoś materialnego lub niematerialnego. Nie abstrakcyjne myślenie. Przekładanie myślenia na konkretny pomysł. Umiejętność sprecyzowania, przeprowadzenia procesu twórczego.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

20. Warsztat – rzemiosło, praktyczne umiejętności, posługiwanie się narzędziami niezbędnymi do wytworzenia „sztuki”

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

21. Zaangażowanie – aktywne podejmowanie działań. Inwestowanie czasu i energii w wykonywanie działania

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

22. Elastyczność – umiejętność dostosowania się do danej sytuacji, zdolność do akceptacji kompromisów

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23. Empatia – umiejętność wczucia się w sytuację danej osoby i próba jej zrozumienia

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24. Inicjatywność – umiejętność wyznaczania nowych dróg i rozwiązań, dawanie iskry, działania podejmowane w stosunku do siebie oraz innych

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

25. Innowacyjność – umiejętność odnajdywania innych i nowych bądź udoskonalenia istniejących procesów, proponowanie rozwiązań „out of the box”

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

26. Intuicyjne podejmowanie decyzji – poza rozumowe, pozaracjonalne, pozaświadome podejmowanie decyzji, akceptacja i umiejętność korzystania z 6 zmysłu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

27. Komunikatywność – otwartość na innych, umiejętność słuchania, formułowania myśli i chęć nawiązywania kontaktów

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

28. Kreatywność – brak funkcjonowania w schemacie i posługiwanie się wyobraźnią, tworzenie nowych połączeń idei, poza schematyczne myślenie

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

29. Podejmowanie decyzji – umiejętność konkretnego sprecyzowania do czego się dąży i przełożenie tego na działanie, umiejętność wyboru najlepszej w danym momencie decyzji, świadomy wybór, bycie zdecydowanym, konkretnym

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

30. Radość z pracy – entuzjazm z wykonywania zawodu, chętnie podejmowanie działań, radość z drogi, prowadzącej do realizacji celu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

31. Satysfakcja z pracy – poczucie sensu wykonanej pracy, radość z efektu pracy.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

32. Praca zespołowa – umiejętność współpracy w grupie, komunikacja z innymi członkami zespołu/projektu

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

33. Uwaga – obecność, obserwacja rzeczywistości, aktywna uwaga, bycie „tu i teraz”

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

34. Wiedza zawodowa – efekt zdobytego wykształcenia i samokształcenia, suma informacji, doświadczeń, dotyczącego danego pola pracy, aktualizowanie wiedzy

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

35. Indywidualizm – świadomość własnej wrażliwości i swojej wyjątkowości i kierowanie się tym w pracy. Podążanie za własnym ego w sensie pozytywnym

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

36. Odwaga – przekraczanie barier, schematów, konwencji, przekonań. Gotowość na krytykę, ocenę. Przełamywanie schematów. Bezkompromisowość, podejmowanie ryzyka

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

37. Aktywne słuchanie – umiejętność słuchania z jednoczesnym podążaniem za tokiem myślenia osoby mówiącej z otwartością na zrozumienie jej wypowiedzi, potwierdzana mimiką i gestykulacją, umiejętność słuchania „między wierszami”, przefiltrowywanie informacji

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

37. Jeżeli istnieją kompetencje, które nie pojawiły się w ankiecie, a są według Ciebie istotne w Twoim wiodącym zawodzie, wpisz je tutaj i krótko opisz, a następnie oceń w skali od 1-10 poziom ich ważności. Wpisz nazwę kompetencji i obok dopisz wartość.

38. Jeżeli masz jakiegokolwiek refleksje, którymi chcesz się podzielić, wpisz je tutaj.

Przed wysłaniem ankiety sprawdź proszę czy odpowiedziałeś / odpowiedziałaś na wszystkie pytania.

Dziękuję!

## Aneks 3

### Kwestionariusz dla ekspertów

#### **Weryfikacja komponentów kompetencji charakterystycznych dla sektora kreatywnego.**

Szanowna Pani / Szanowny Panie,

serdecznie dziękuję za chęć włączenia się w badanie, które stanowi istotny element mojej rozprawy doktorskiej pt. „**Metody rozwoju kluczowych kompetencji artystów pracujących w sektorze kreatywnym**”. Praca doktorska powstaje na **Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego** pod opieką naukową **prof. nadzw. dr hab. Ilony Świątek – Barylskiej**.

Poniższy kwestionariusz stanowi element jednego z etapów badań empirycznych, których głównym celem jest stworzenie mapy metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów pracujących w branży kreatywnej.

Celem niniejszej konsultacji jest zweryfikowanie listy kompetencji (cech, umiejętności i postaw, motywacji itp.) najbardziej charakterystycznych dla sektora kreatywnego.

Prośbę o konsultację skierowałam do wybranych ekspertów w obszarze zarządzania kompetencjami. Wśród ekspertów znajdują się doświadczeni naukowcy, konsultanci i trenerzy, specjaliści w zakresie modelowania kompetencji, przedstawiciele sektora kreatywnego odpowiedzialni za rozwój pracowników w organizacji.

#### **Instrukcja**

Poniżej znajdują się 34 nazwy kompetencji z krótkim opisem i przykładami zachowań. Stanowią one rezultat badania fokusowego oraz ankiety z przedstawicielami sektora kreatywnego w Polsce i zostały uznane za istotne dla pracowników tego sektora.

Proszę o dokładne przeczytanie nazw, opisów i przykładowych zachowań, a następnie o wybranie 10 komponentów kompetencji, które Pani/Pana zdaniem są najbardziej charakterystyczne dla artystów pracujących w sektorze kreatywnym<sup>7</sup>. Przez najbardziej **charakterystyczne** rozumie się **wyróżniające się na tle innych sektorów**, czyli tych, które nie wytwarzają towarów lub usług bazując na kreatywności pracowników.

---

<sup>7</sup> Za Creative Industries Mapping Document: Sektor kreatywny: „branże mające źródło w indywidualnej kreatywności, umiejętnościach i talencie, posiadające potencjał do tworzenia miejsc pracy i bogactwa, dzięki wykorzystywaniu własności intelektualnej” Do branż należą: reklama, architektura, rynek sztuki i antyków, rzemiosło, design, moda, film, gry wideo, muzyka, sztuki performatywne, rynek wydawniczy, oprogramowanie, radio i telewizja,

Po wybraniu 10 najbardziej charakterystycznych kompetencji, proszę o podporządkowanie każdemu z wybranych punktacji od 1-10, przy założeniu, że 10 oznacza najbardziej charakterystyczny dla sektora, a 1 najmniej charakterystyczny.

Uprzejmie proszę o udzielenie szczerzej odpowiedzi, kierując się doświadczeniem w zakresie diagnozowania kompetencji.

Serdecznie dziękuję za udział w badaniu i niewątpliwy wkład w rozwój nauki.

W razie jakichkolwiek pytań zapraszam do kontaktu,

Z poważaniem i wdzięcznością,

Paulina Kwiatkowska - Chylińska

### Część I

Proszę o dokładne przeczytanie nazw, opisów i przykładowych zachowań dla poniższych kompetencji, a następnie o wybranie i oznaczenie w kolumnie „X” dziesięciu, które Pani/Pana zdaniem są **najbardziej charakterystyczne** dla artystów pracujących w sektorze kreatywnym.

Nazwa	Opis	Przykłady zachowań	X
Aktywne słuchanie	Umiejętność słuchania z jednoczesnym podążaniem za tokiem myślenia osoby mówiącej z otwartością na zrozumienie jej wypowiedzi, potwierdzana mimiką i gestykulacją, umiejętność słuchania „między wierszami”, przefiltrowywanie informacji.	Używa w rozmowie mimiki, gestykulacji, tonu głosu.  Trafnie interpretuje intencje odbiorcy.  Filtruje usłyszane informacje.	
Asertywność	Umiejętność zachowania równowagi pomiędzy postawą pasywną, a agresywną w relacjach z innymi. Bezpośrednie i stanowcze wyrażanie swoich uczuć, opinii z zachowaniem uczuć i opinii odbiorcy.	Komunikuje własne potrzeby.  Nie narusza praw osobistych innych osób.  Wyraża opinie, przekonania i uczucia w sposób nienaruszający i akceptujący odmienność innych.	

Automotywacja	Umiejętność znalezienia i stosowania elementów pobudzających do działania.	Precyzyjnie określa czynniki, które motywują ją /go do działania.  Trafnie rozpoznaje i skutecznie zaspokaja własne potrzeby, ambicje, aspiracje.  Nagradza się za dobrze wykonaną pracę.	
Brak uprzedzeń	Brak jednokierunkowych scenariuszy życiowych.	Patrzy na problem / sytuację z różnych perspektyw.  Znajduje różne rozwiązania problemowych sytuacji.  Z entuzjazmem i radością angażuje się w nowe wyzwania.	
Budowanie relacji	Umiejętność nawiązywania, podtrzymywania, rozwijania i kształtowania stosunków międzyludzkich.	Skutecznie tworzy przyjazną, dobrą atmosferę w pracy.  Inicjuje nowe znajomości.  Wspiera i motywuje współpracowników w realizacji zadań i celów.	
Dostrzeganie problemów	Umiejętność krytycznej oceny sytuacji i dostrzeżenie zagrożeń i ich konsekwencji.	Trafnie dostrzega i identyfikuje istniejące oraz przyszłe problemy.  Szuka „dziury w całym”.  Skutecznie dokonuje analizy problemu z uwzględnieniem jego przyczyn i skutków.	
Elastyczność	Umiejętność dostrojenia się do danej sytuacji, zdolność do akceptacji kompromisów.	Przejawia gotowość i otwartość na zmiany.  Skutecznie dopasowuje własne działania i pomysły do zmieniających się warunków, aby osiągać jak najlepsze rezultaty swoich działań.	
Empatia	Umiejętność wczucia się w sytuację danej osoby i próba jej zrozumienia.	Trafnie rozpoznaje emocje innych osób.  Wspiera innych w sytuacjach np. trudnych czy stresowych, przy jednoczesnym zachowaniu dystansu i nieprzejmowaniu emocji.	

Indywidualizm	Świadomość własnej wrażliwości i swojej wyjątkowości i kierowanie się tym w pracy. Podążanie za własnym ego w sensie pozytywnym.	Konstruktywnie wykorzystuje własny indywidualizm, wrażliwość i wyjątkowość w celu skutecznej realizacji zadań zawodowych.  Wykorzystuje własną intuicję do efektywnego wykonywania zadań i podejmowania trafnych decyzji zawodowych.  Zachowuje swoją odmienność w realizacji zadań i celów zespołowych.	
Inicjatywność	Umiejętność wyznaczania nowych dróg i rozwiązań, dawanie iskry, działania podejmowane w stosunku do siebie oraz innych.	Inicjuje nowe działania.  Aktywnie wspiera inicjatywy zgłaszane przez innych kolegów oferując swoją pomoc, doświadczenie i umiejętności.  Proaktywnie szuka możliwości usprawnień w działaniach swoich i zespołu.	
Innowacyjność	Umiejętność odnajdywania innych i nowych bądź udoskonalenia istniejących procesów, proponowanie rozwiązań „out of the box”.	Dostrzega różne możliwości i potrafi z nich korzystać w realizacji procesu twórczego/projektowego.  Skutecznie poszukuje informacji na temat trendów w branży, w której działa organizacja i dokonuje ich trafnej analizy i określa luki rynkowe.  Podejmuje działania nieszablonowe.	
Intuicyjne podejmowanie decyzji	Pozarozumowe, pozaracjonalne, pozaświadome podejmowanie decyzji, akceptacja i umiejętność korzystania z 6 zmysłu.	Wykorzystuje swoją intuicję do podejmowania trafnych decyzji.  Bierze odpowiedzialność za podjęte intuicyjnie decyzje.	
Komunikatywność	Otwartość na innych, umiejętność słuchania, formułowania myśli i chęć nawiązywania kontaktów.	Porozumiewa się w sposób jasny, logiczny, spójny i czytelny dla innych osób.  Dostosowuje język, swój sposób i styl komunikowania do rozmówcy.	
Konceptualne myślenie	Ukierunkowanie swojego myślenia tak, aby dążyć do konkretnego efektu lub powstania czegoś materialnego lub niematerialnego. Nieabstrakcyjne myślenie.	Skutecznie analizuje zjawiska z różnych punktów widzenia w celu znalezienia najlepszego rozwiązania.  Przewiduje przyszłe zjawiska, trendy, zdarzenia.	



Kreatywność	Brak funkcjonowania w schemacie i posługiwanie się wyobraźnią, tworzenie nowych połączeń idei, poza schematyczne myślenie.	Wychodzi poza schemat w realizowanych zadaniach.  Posługuje się własną wyobraźnią w podejmowanych działaniach.  Dostrzega i trafnie wykorzystuje połączenia w różnych pomysłach.
Odwaga	Przekraczanie barier, schematów, konwencji, przekonań. Gotowość na krytykę, ocenę. Przełamywanie schematów. Bezkompromisowość, podejmowanie ryzyka.	Proponuje działania wychodzące poza obowiązujące schematy działania.  Przejawia gotowość i otwartość na przyjmowaną krytykę.  Podejmuje działania ryzykowne w pracy twórczej i organizacyjnej.
Poczucie estetyki	Wyczucie smaku, umiejętność dobierania elementów, które ze sobą współgrają, cecha indywidualna, poleganie na swoich zmysłach, poczucie piękna.	Wykorzystuje wiedzę z zakresu estetyki w codziennych czynnościach twórczych i projektowych.  Dobiera elementy, które ze sobą współgrają.  Wykorzystuje krytyczne i twórcze spojrzenie na pracę/projekt.
Podejmowanie decyzji	Umiejętność konkretnego sprecyzowania do czego się dąży i przełożenie tego na działanie, umiejętność wyboru najlepszej w danym momencie decyzji, świadomy wybór, bycie zdecydowanym, konkretnym.	Trafnie określa kryteria decyzji.  Przewiduje skutki i konsekwencje podjętych decyzji.  Bierze odpowiedzialność za podjętą decyzję i jej konsekwencje.
Praca zespołowa	Umiejętność współpracy w grupie, komunikacja z innymi członkami zespołu/projektu.	Nawiązuje relacje z innymi członkami zespołu.  Akceptuje kompromisy.  Akceptuje role i podział zadań w zespole.
Radość z pracy	Entuzjazm z wykonywania zawodu, chętnie podejmowanie działań, radość z drogi, prowadzącej do realizacji celu.	Dostrzega zabawę w wykonywaniu zadań.  Podejmuje działania z entuzjazmem.  Organizuje swoją pracę w sposób atrakcyjny.

Radzenie z odrzuceniem	Niebranie porażek zawodowych jako porażki osobistej. Zrozumienie swoich emocji, które pojawiają się przy odrzuceniu, odporność psychiczna.	Akceptuje własne błędy i porażki. Odróżnia porażkę w pracy od porażki w życiu osobistym.  Dostrzega i rozumie własne emocje pojawiające się przy odrzuceniu.  Postrzega porażkę jako "lekcję", która służy mu do dalszego rozwoju, wyciąga wnioski i korzysta z nich w celu udoskonalenia własnego działania	
Rozwój zawodowy i samodoskonalenie	Udoskonalanie warsztatu, odwaga i otwartość na nowości, wyznaczanie sobie celów, poszerzenie kontaktów i horyzontów. Proces uczenia się, przejmowanie inicjatywy w rozwoju zawodowym i osobistym.	Świadomie rozwija swoje umiejętności zawodowe.  Proaktywnie podejmuje nowe wyzwania i angażuje się w nowe projekty w celu rozwoju kompetencji i zdobyciu nowych doświadczeń.  Śledzi trendy, zmiany i nowinki w obszarze swojej specjalizacji zawodowej i praktycznie wdraża w życie zdobytą w ten sposób wiedzę.	
Samodyscyplina	Umiejętność organizowania sobie czasu, wytrwałość w postanowieniach, konsekwencja w działaniu.	Skutecznie organizuje swój czas pracy, aby osiągać założone rezultaty.  Konsekwentnie realizuje cele indywidualne i zespołowe.  Nie poddaje się w obliczu trudności lub niepowodzeń.	
Samodzielność	Umiejętność przejścia odpowiedzialności za siebie, przekonanie o słuszności swoich decyzji, zdolność samodzielnej realizacji celów, bez pomocy innych.	Samodzielnie określa konkretne cele.  Podejmuje niezależne decyzje i rzetelnie je uzasadnia.  Bierze odpowiedzialność za realizowane zadania i decyzje.	
Satysfakcja z pracy	Poczucie sensu wykonanej pracy, radość z efektu pracy.	Cieszy się z efektów wykonywanej pracy, docenia swoją pracę.  Dostrzega osiągnięte przez siebie sukcesy i czerpie z nich motywację do dalszego działania.	
Szacunek do siebie	Świadomość własnej wartości, asertywności. Dbanie o siebie i własne „ja”. Trzymanie się własnych wyborów. Dostrzeganie własnych potrzeb i dbanie o realizację. Lubienie się, docenianie siebie.	Wykorzystuje świadomość własnej wartości w budowie równoprawnych relacji ze współpracownikami i przełożonymi.  Konsekwentnie trzyma się własnych wyborów.	

Świadomość mechanizmów rynku	Znajomość rynku sektora i podążanie za zmiennością trendów.	Na bieżąco obserwuje i aktualizuje swoją wiedzę na temat trendów panujących w sektorze.  Uczestniczy w konferencjach i wydarzeniach branżowych.
Uczciwość	Kierowanie się wartościami i etyką zawodową. Postępowanie w zgodzie z normami przyjętymi w społeczeństwie. Nie działanie na szkodę innych.	Respektuje wartości organizacji, z którą współpracuje.  Przestrzega wartości, norm i zasad etycznego i moralnego postępowania.
Uważność	Obecność, obserwacja rzeczywistości, aktywna uwaga, bycie „tu i teraz”.	Wnikliwie obserwuje rzeczywistość.  Skupia uwagę na bieżących zadaniach, będąc „tu i teraz”.  Łatwo się koncentruje.
Wiedza zawodowa i warsztat	Suma zdobytego wykształcenia i samokształcenia, suma informacji, doświadczeń, dotyczącego danego pola pracy. Uprawianie rzemiosła, posługiwanie się narzędziami potrzebnymi do wytworzenia „sztuki”	Wykorzystuje wiedzę i doświadczenie zdobyte w trakcie kształcenia.  Śledzi najnowsze trendy dotyczące obszaru, w którym pracuje.  Aktualizuje wiedzę poprzez np. udział w konferencjach branżowych, szkoleniach, czytanie literatury branżowej.
Wiara we własne możliwości	Świadomość własnych możliwości i umiejętności oraz podążanie w zgodzie z nimi do zamierzonego celu	Demonstruje swoją wiarę w powodzenie wykonywanych zadań i realizowanych celów w praktycznym i skutecznym działaniu.  Wykorzystuje swoje mocne strony i umiejętności do skutecznej realizacji celów zawodowych.  Odważnie i asertywnie wyznacza swoje granice.
Wrażliwość	Uważne, głębokie, silne odbieranie i przeżywanie różnych elementów rzeczywistości, zdarzeń, bodźców. Zauważanie rzeczy, których nie dostrzegają inni.	Uwzględnia emocje w sytuacjach zawodowych i prywatnych.  Nawiązuje głębokie relacje.  Zachwyca się otaczającą rzeczywistością.
Wytrwałość	Koncentracja uwagi na celu / zadaniu. Nie poddawanie się zbyt szybko, konsekwencja w działaniu.	Skutecznie realizuje cele zawodowe i nie poddaje się nawet w obliczu trudności, niepowodzeń, przeciwności losu.  Skutecznie wyznacza alternatywne drogi do celu i nie zaprzestaje działania nawet, jeśli jedna z nich staje się niedostępna.



## **Aneks 4**

### **Dyspozycje do indywidualnego pogłębionego wywiadu swobodnego.**

Dyspozycje ogólne na przykładzie wywiadu z HR-owcem

#### **KROK I**

Zapytać o ogólne metody rozwoju pracowników np. „Jak jako organizacja dbacie o rozwój pracowników artystów?” „Jakie działania/sposoby stosujecie?”

- *Jakie metody, formy rozwoju stosuje organizacja wobec etatowców*
- *Co robi organizacja wobec osób freelancerów współpracujących projektowo?*
- *Co robią sami artyści poza organizacją?*
- *Co robią inne organizacje (szerszy kontekst)*

#### **KROK II**

Wyświetlić osobne plansze z każdą z kompetencji z opisem i przykładem zachowań

Zapytać o metody stosowane do rozwoju tej kompetencji

- *Co robi organizacja wobec etatowców,*
- *Co robi organizacja wobec osób zatrudnionych tylko w projekcie, czy to samo, czy są jakieś różnice,*
- *Co robią sami artyści poza organizacją.*

#### **KROK III**

Przy każdej planszy, jeśli to nie wybrzmiało, dopytać o to czy metody stosowane są w ich opinii skuteczne.

#### **KROK IV**

Jeśli nie wyszło w rozmowie do tej pory, dopytać o to, co blokuje stosowanie metod rozwoju. Przykład „Co powoduje trudności, co blokuje stosowanie form rozwoju w organizacji? I „Czy gdyby nie było tych blokad, to czy chętniej stosowałibyście te metody?”

#### **KROK V**

Pytanie na koniec o to co jeszcze można robić innego, czego akurat ta organizacja nie robi. „Jakie znasz inne metody rozwoju kompetencji artystów?”

Co i w jaki sposób robisz żeby rozwijać każdą z tych kompetencji?

- *Co robi organizacja, w której pracujesz?*
- *Co robią inni twórcy inne organizacje?*
- *Co działa, co nie działa? Co jest w twojej opinii skuteczne?*
- *Co blokuje stosowanie tych metod?*

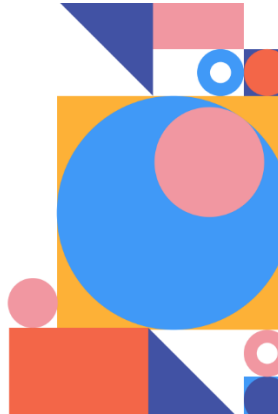
Gdyby cos ci się przypomniało to zostawiam kontakt.

## Aneks nr 5

### Lista i opis kompetencji z przykładami potencjalnych wskaźników behawioralnych – materiał przesłany badanym przed insywidualnym wywiadem pogłębionym.

# rozwój kompetencji w branży kreatywnej

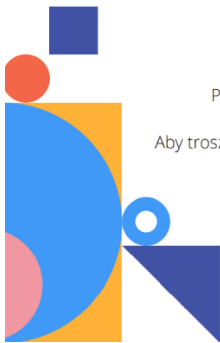
materiał do wywiadu



## na wstępie - bardzo dziękuję!

Przede wszystkim za zaangażowanie i chęć wzięcia udziału w badaniu.

Aby troszkę przybliżyć cel wywiadu i usprawnić naszą rozmowę, zachęcam do zapoznania się z tym materiałem przed spotkaniem i do przygotowania luźnych notatek.



Poniżej znajduje się lista 11 kompetencji uznanych za ważne w zawodzie artysty.

Celem naszej rozmowy będzie sprecyzowanie metod rozwoju każdej z opisanych cech.

Zapoznanie się z materiałem i zanotowanie swoich doświadczeń lub skojarzeń być może usprawni naszą pracę.

Dziękuję i do zobaczenia!





1

## KREATYWNOŚĆ

Brak funkcjonowania w schemacie i posługiwanie się wyobraźnią, tworzenie nowych połączeń idei, poza schematyczne myślenie.

Wychodzenie poza schemat w realizowanych zadaniach.

Posługiwanie się własną wyobraźnią w podejmowanych działaniach.

Dostrzeganie i trafne wykorzystywanie połączeń w różnych pomysłach.



2

## ODWAGA

Przekraczanie barier, schematów, konwencji, przekonań. Gotowość na krytykę, ocenę. Przełamywanie schematów. Bezkompromisowość, podejmowanie ryzyka.

Proponowanie działań wychodzących poza obowiązujące schematy.

Przejawianie gotowości i otwartości na przyjmowaną krytykę.

Podejmowanie działań ryzykownych w pracy twórczej i organizacyjnej

3

## AUTOMOTYWACJA

Umiejętność znalezienia i stosowania elementów pobudzających do działania.

Określanie czynników motywujących do działania.

Trafne rozpoznawanie i skuteczne zaspokajanie własnych ambicji, aspiracji.

Nagradzanie się za dobrze wykonaną pracę.



4

## INDYWIDUALIZM

Świadomość własnej wrażliwości i swojej wyjątkowości i kierowanie się tym w pracy. Podążanie za własnym ego w sensie pozytywnym.

Konstruktynne wykorzystywanie własnego indywidualizmu, wrażliwość i wyjątkowość w celu skutecznej realizacji zadań zawodowych.

Wykorzystywanie własnej intuicji do efektywnego wykonywania zadań i podejmowania trafnych decyzji zawodowych.

Zachowywanie swojej odmienności w realizacji zadań i celów zespołowych.

5

## INICJATYWNOŚĆ

Umiejętność wyznaczania nowych dróg i rozwiązań, dawanie iskry, działania podejmowane w stosunku do siebie oraz innych.

Inicjowanie nowych działań.

Aktywne wspieranie inicjatyw zgłaszanych przez innych i oferowanie swojej pomocy, doświadczenia i umiejętności.

Szukanie możliwości usprawnień w działaniach swoich i zespołu.



6

## INNOWACYJNOŚĆ

Umiejętność odnajdywania innych i nowych bądź udoskonalenia istniejących procesów, proponowanie rozwiązań „out of the box”.

Dostrzeganie różnych możliwości umiejętność korzystania z nich w realizacji procesu twórczego/projektowego.

Skutecznie poszukiwanie informacji na temat trendów w branży i dostrzeganie luk w działaniu.

Podejmowanie i proponowanie nieszablonowych działań.



---

7

## KONCEPTUALNE MYŚLENIE

Ukierunkowanie swojego myślenia tak, aby dążyć do konkretnego efektu lub powstania czegoś materialnego lub niematerialnego. Nieabstrakcyjne myślenie.

Skuteczne analizowanie zjawisk z różnych punktów widzenia w celu znalezienia najlepszego rozwiązania.

Przewidywanie przyszłych zjawisk, trendów, zdarzeń.



8

## RADZENIE Z ODRZUCENIEM

Niebranie porażek zawodowych jako porażki osobistej. Zrozumienie swoich emocji, które pojawiają się przy odrzuceniu, odporność psychiczna.

Odróżnianie porażki w pracy od porażki w życiu osobistym.

Dostrzeganie i rozumienie własnych emocji pojawiających się przy odrzuceniu.

Postrzeganie porażki jako "lekcji", która służy do dalszego rozwoju, wyciąganie wniosków i korzystanie z nich w celu udoskonalenia własnego działania

---


9

## POCZUCIE ESTETYKI

Wyczuwanie smaku, umiejętność dobierania elementów, które ze sobą współgrają, poleganie na swoich zmysłach, poczucie piękna.

Wykorzystywanie wiedzy z zakresu estetyki w codziennych czynnościach twórczych i projektowych.

Wykorzystywanie krytycznego i twórczego spojrzenia na pracę/projekt.



10

## WRAŻLIWOŚĆ

Uważne, głębokie, silne odbieranie i przeżywanie różnych elementów rzeczywistości, zdarzeń, bodźców. Zauważanie rzeczy, których nie dostrzegają inni.

Uwzględnianie emocji pojawiających się w sytuacjach zawodowych i prywatnych.

Nawiązywanie głębokich relacji.

Zachycanie się otaczającą rzeczywistością.

---

11


## WIARA WE WŁASNE MOŻLIWOŚCI

Świadomość własnych możliwości i umiejętności oraz podążanie w zgodzie z nimi do zamierzonego celu

Demonstrowanie swojej wiary w powodzenie wykonywanych zadań i realizowanych celów.

Wykorzystywanie swoich mocnych stron i umiejętność do skutecznej realizacji celów zawodowych.

Odważne i asertywnie wyznaczanie swoich granic.





## Aneks nr 6

### Karta obserwacji

#### Karta obserwacji

Data obserwacji	Osoba	Rodzaj stanowiska		Rodzaj zatrudnienia		Kompetencja	Metody rozwoju
		Artysta	Pracownik HR	Freelancer	Pracownik jednej organizacji		

## Aneks nr 7

### Tabele częstości.

<b>W której branży pracujesz?</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Reklama	47	13,4	13,4	13,4
	Rynek sztuki i antyków	26	7,4	7,4	20,9
	Rzemiosło	6	1,7	1,7	22,6
	Film	34	9,7	9,7	32,3
	Radio i telewizja	13	3,7	3,7	36,0
	Rynek wydawniczy	17	4,9	4,9	40,9
	Muzyka	36	10,3	10,3	51,1
	Gry wideo	12	3,4	3,4	54,6
	Oprogramowanie	13	3,7	3,7	58,3
	Sztuki performatywne	32	9,1	9,1	67,4
	Moda	18	5,1	5,1	72,6
	Design	58	16,6	16,6	89,1
	Architektura	38	10,9	10,9	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Czy w ramach wiodącego zawodu pełnisz funkcję kierowniczą?</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Nie	214	61,1	61,1	61,1
	Tak	136	38,9	38,9	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Wybierz płeć</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Mężczyzna	126	36,0	36,0	36,0
	Kobieta	224	64,0	64,0	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Ile masz lat</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	18-24	58	16,6	16,6	16,6
	25-33	200	57,1	57,1	73,7
	34-45	75	21,4	21,4	95,1
	46-65	16	4,6	4,6	99,7
	powyżej 65	1	0,3	0,3	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Czy posiadasz wykształcenie w kierunku zawodu?</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	Nie	69	19,7	19,7	19,7
	Tak	247	70,6	70,6	90,3
	Jestem w trakcie nauki	34	9,7	9,7	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Jak długo pracujesz w zawodzie?</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	mniej niż rok	23	6,6	6,6	6,6
	od roku do 3 lat	97	27,7	27,7	34,3
	od 3 do 7 lat	103	29,4	29,4	63,7
	od 7 do 13 lat	83	23,7	23,7	87,4
	od 13 do 20 lat	30	8,6	8,6	96,0
	od 20-30 lat	7	2,0	2,0	98,0
	powyżej 30 lat	7	2,0	2,0	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Czy w ramach wiodącego zawodu pracujesz w jednej organizacji?</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	nie, współpracuję z wieloma instytucjami, jestem freelancerem	224	64,0	64,0	64,0
	tak	126	36,0	36,0	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Czy prowadzisz własną działalność gospodarczą?</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	nie	242	69,1	69,1	69,1
	tak	108	30,9	30,9	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Asertywność</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	1	0,3	0,3	0,3
	2	2	0,6	0,6	0,9
	3	2	0,6	0,6	1,4
	4	6	1,7	1,7	3,1
	5	29	8,3	8,3	11,4
	6	23	6,6	6,6	18,0
	7	71	20,3	20,3	38,3
	8	83	23,7	23,7	62,0
	9	49	14,0	14,0	76,0
	10	84	24,0	24,0	100,0
	Ogółem		350	100,0	100,0

<b>Wiara we własne możliwości</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	2	2	0,6	0,6	0,6
	3	1	0,3	0,3	0,9
	5	8	2,3	2,3	3,1

	6	14	4,0	4,0	7,1
	7	31	8,9	8,9	16,0
	8	55	15,7	15,7	31,7
	9	67	19,1	19,1	50,9
	10	172	49,1	49,1	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Automotywacja</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	3	1	0,3	0,3	0,3
	4	4	1,1	1,1	1,4
	5	16	4,6	4,6	6,0
	6	22	6,3	6,3	12,3
	7	41	11,7	11,7	24,0
	8	60	17,1	17,1	41,1
	9	66	18,9	18,9	60,0
	10	140	40,0	40,0	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Brak uprzedzeń</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	2	0,6	0,6	0,6
	2	1	0,3	0,3	0,9
	3	11	3,1	3,1	4,0
	4	12	3,4	3,4	7,4
	5	44	12,6	12,6	20,0
	6	34	9,7	9,7	29,7
	7	51	14,6	14,6	44,3
	8	55	15,7	15,7	60,0
	9	51	14,6	14,6	74,6
	10	89	25,4	25,4	100,0
Ogółem	350	100,0	100,0		

<b>Budowanie relacji</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	2	2	0,6	0,6	0,6

	3	3	0,9	0,9	1,4
	4	4	1,1	1,1	2,6
	5	20	5,7	5,7	8,3
	6	24	6,9	6,9	15,1
	7	42	12,0	12,0	27,1
	8	71	20,3	20,3	47,4
	9	57	16,3	16,3	63,7
	10	127	36,3	36,3	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Dostrzeganie problemów</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	2	1	0,3	0,3	0,3
	3	1	0,3	0,3	0,6
	4	2	0,6	0,6	1,1
	5	16	4,6	4,6	5,7
	6	30	8,6	8,6	14,3
	7	39	11,1	11,1	25,4
	8	80	22,9	22,9	48,3
	9	71	20,3	20,3	68,6
	10	110	31,4	31,4	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Radzenie z odrzuceniem</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	4	1,1	1,1	1,1
	2	3	0,9	0,9	2,0
	3	4	1,1	1,1	3,1
	4	2	0,6	0,6	3,7
	5	21	6,0	6,0	9,7
	6	25	7,1	7,1	16,9
	7	45	12,9	12,9	29,7
	8	59	16,9	16,9	46,6
	9	56	16,0	16,0	62,6
	10	131	37,4	37,4	100,0
Ogółem	350	100,0	100,0		

<b>Świadomość mechanizmów rynku</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	1	0,3	0,3	0,3
	3	9	2,6	2,6	2,9
	4	11	3,1	3,1	6,0
	5	23	6,6	6,6	12,6
	6	41	11,7	11,7	24,3
	7	56	16,0	16,0	40,3
	8	76	21,7	21,7	62,0
	9	54	15,4	15,4	77,4
	10	79	22,6	22,6	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Poczucie estetyki</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	3	0,9	0,9	0,9
	2	2	0,6	0,6	1,4
	3	3	0,9	0,9	2,3
	4	1	0,3	0,3	2,6
	5	11	3,1	3,1	5,7
	6	20	5,7	5,7	11,4
	7	23	6,6	6,6	18,0
	8	45	12,9	12,9	30,9
	9	51	14,6	14,6	45,4
	10	191	54,6	54,6	100,0
Ogółem	350	100,0	100,0		

<b>Rozwój zawodowy</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	4	3	0,9	0,9	0,9
	5	10	2,9	2,9	3,7
	6	25	7,1	7,1	10,9
	7	48	13,7	13,7	24,6
	8	82	23,4	23,4	48,0
	9	58	16,6	16,6	64,6

	10	124	35,4	35,4	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Samodoskonalenie</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	3	1	0,3	0,3	0,3
	4	1	0,3	0,3	0,6
	5	10	2,9	2,9	3,4
	6	17	4,9	4,9	8,3
	7	35	10,0	10,0	18,3
	8	74	21,1	21,1	39,4
	9	55	15,7	15,7	55,1
	10	157	44,9	44,9	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Samodyscyplina</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	2	1	0,3	0,3	0,3
	3	4	1,1	1,1	1,4
	4	5	1,4	1,4	2,9
	5	5	1,4	1,4	4,3
	6	23	6,6	6,6	10,9
	7	38	10,9	10,9	21,7
	8	62	17,7	17,7	39,4
	9	59	16,9	16,9	56,3
	10	153	43,7	43,7	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Samodzielność</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	2	2	0,6	0,6	0,6
	3	1	0,3	0,3	0,9
	4	5	1,4	1,4	2,3
	5	7	2,0	2,0	4,3
	6	15	4,3	4,3	8,6



7	41	11,7	11,7	20,3
8	75	21,4	21,4	41,7
9	80	22,9	22,9	64,6
10	124	35,4	35,4	100,0
Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Szacunek do siebie</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	2	2	0,6	0,6	0,6
	3	1	0,3	0,3	0,9
	4	12	3,4	3,4	4,3
	5	23	6,6	6,6	10,9
	6	9	2,6	2,6	13,4
	7	46	13,1	13,1	26,6
	8	72	20,6	20,6	47,1
	9	60	17,1	17,1	64,3
	10	125	35,7	35,7	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Uczciwość</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	2	0,6	0,6	0,6
	2	3	0,9	0,9	1,4
	3	9	2,6	2,6	4,0
	4	13	3,7	3,7	7,7
	5	29	8,3	8,3	16,0
	6	21	6,0	6,0	22,0
	7	37	10,6	10,6	32,6
	8	67	19,1	19,1	51,7
	9	47	13,4	13,4	65,1
	10	122	34,9	34,9	100,0
Ogółem	350	100,0	100,0		

<b>Wrażliwość</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	6	1,7	1,7	1,7

	2	3	0,9	0,9	2,6
	3	14	4,0	4,0	6,6
	4	19	5,4	5,4	12,0
	5	27	7,7	7,7	19,7
	6	34	9,7	9,7	29,4
	7	41	11,7	11,7	41,1
	8	49	14,0	14,0	55,1
	9	48	13,7	13,7	68,9
	10	109	31,1	31,1	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Wytrwałość</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	3	3	0,9	0,9	0,9
	4	4	1,1	1,1	2,0
	5	16	4,6	4,6	6,6
	6	24	6,9	6,9	13,4
	7	42	12,0	12,0	25,4
	8	64	18,3	18,3	43,7
	9	64	18,3	18,3	62,0
	10	133	38,0	38,0	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Konceptualne myślenie</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	3	5	1,4	1,4	1,4
	4	4	1,1	1,1	2,6
	5	11	3,1	3,1	5,7
	6	26	7,4	7,4	13,1
	7	43	12,3	12,3	25,4
	8	59	16,9	16,9	42,3
	9	62	17,7	17,7	60,0
	10	140	40,0	40,0	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Warsztat</b>
-----------------

		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	3	0,9	0,9	0,9
	2	3	0,9	0,9	1,7
	3	3	0,9	0,9	2,6
	4	9	2,6	2,6	5,1
	5	21	6,0	6,0	11,1
	6	28	8,0	8,0	19,1
	7	36	10,3	10,3	29,4
	8	67	19,1	19,1	48,6
	9	51	14,6	14,6	63,1
	10	129	36,9	36,9	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Wiedza zawodowa</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	2	0,6	0,6	0,6
	2	2	0,6	0,6	1,1
	3	3	0,9	0,9	2,0
	4	4	1,1	1,1	3,1
	5	22	6,3	6,3	9,4
	6	27	7,7	7,7	17,1
	7	43	12,3	12,3	29,4
	8	73	20,9	20,9	50,3
	9	71	20,3	20,3	70,6
	10	103	29,4	29,4	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Zaangażowanie</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	3	1	0,3	0,3	0,3
	4	3	0,9	0,9	1,1
	5	14	4,0	4,0	5,1
	6	20	5,7	5,7	10,9
	7	42	12,0	12,0	22,9
	8	79	22,6	22,6	45,4
	9	71	20,3	20,3	65,7

	10	120	34,3	34,3	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Elastyczność</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	1	0,3	0,3	0,3
	3	1	0,3	0,3	0,6
	4	3	0,9	0,9	1,4
	5	12	3,4	3,4	4,9
	6	21	6,0	6,0	10,9
	7	51	14,6	14,6	25,4
	8	69	19,7	19,7	45,1
	9	78	22,3	22,3	67,4
	10	114	32,6	32,6	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Empatia</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	5	1,4	1,4	1,4
	2	5	1,4	1,4	2,9
	3	9	2,6	2,6	5,4
	4	17	4,9	4,9	10,3
	5	35	10,0	10,0	20,3
	6	41	11,7	11,7	32,0
	7	67	19,1	19,1	51,1
	8	56	16,0	16,0	67,1
	9	40	11,4	11,4	78,6
	10	75	21,4	21,4	100,0
Ogółem	350	100,0	100,0		

<b>Inicjatywność</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	1	0,3	0,3	0,3
	3	4	1,1	1,1	1,4
	4	5	1,4	1,4	2,9

5	23	6,6	6,6	9,4
6	43	12,3	12,3	21,7
7	62	17,7	17,7	39,4
8	72	20,6	20,6	60,0
9	65	18,6	18,6	78,6
10	75	21,4	21,4	100,0
Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Innowacyjność</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	1	0,3	0,3	0,3
	2	2	0,6	0,6	0,9
	3	4	1,1	1,1	2,0
	4	5	1,4	1,4	3,4
	5	23	6,6	6,6	10,0
	6	32	9,1	9,1	19,1
	7	54	15,4	15,4	34,6
	8	82	23,4	23,4	58,0
	9	56	16,0	16,0	74,0
	10	91	26,0	26,0	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Podejmowanie decyzji</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	2	1	0,3	0,3	0,3
	4	4	1,1	1,1	1,4
	5	20	5,7	5,7	7,1
	6	22	6,3	6,3	13,4
	7	46	13,1	13,1	26,6
	8	77	22,0	22,0	48,6
	9	64	18,3	18,3	66,9
	10	116	33,1	33,1	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Intuicyjne podejmowanie decyzji</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany

Ważne	1	4	1,1	1,1	1,1
	2	12	3,4	3,4	4,6
	3	8	2,3	2,3	6,9
	4	12	3,4	3,4	10,3
	5	20	5,7	5,7	16,0
	6	47	13,4	13,4	29,4
	7	34	9,7	9,7	39,1
	8	68	19,4	19,4	58,6
	9	53	15,1	15,1	73,7
	10	92	26,3	26,3	100,0
Ogółem	350	100,0	100,0		

<b>Komunikatywność</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	2	2	0,6	0,6	0,6
	3	6	1,7	1,7	2,3
	4	4	1,1	1,1	3,4
	5	14	4,0	4,0	7,4
	6	25	7,1	7,1	14,6
	7	41	11,7	11,7	26,3
	8	70	20,0	20,0	46,3
	9	66	18,9	18,9	65,1
	10	122	34,9	34,9	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Kreatywność</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	2	1	0,3	0,3	0,3
	4	2	0,6	0,6	0,9
	5	10	2,9	2,9	3,7
	6	20	5,7	5,7	9,4
	7	36	10,3	10,3	19,7
	8	58	16,6	16,6	36,3
	9	71	20,3	20,3	56,6
	10	152	43,4	43,4	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Radość z pracy</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	1	0,3	0,3	0,3
	2	1	0,3	0,3	0,6
	3	6	1,7	1,7	2,3
	4	4	1,1	1,1	3,4
	5	18	5,1	5,1	8,6
	6	22	6,3	6,3	14,9
	7	35	10,0	10,0	24,9
	8	72	20,6	20,6	45,4
	9	61	17,4	17,4	62,9
	10	130	37,1	37,1	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Satysfakcja z pracy</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	1	0,3	0,3	0,3
	2	1	0,3	0,3	0,6
	3	5	1,4	1,4	2,0
	4	7	2,0	2,0	4,0
	5	16	4,6	4,6	8,6
	6	24	6,9	6,9	15,4
	7	33	9,4	9,4	24,9
	8	68	19,4	19,4	44,3
	9	66	18,9	18,9	63,1
	10	129	36,9	36,9	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Praca zespołowa</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	5	1,4	1,4	1,4
	2	4	1,1	1,1	2,6
	3	9	2,6	2,6	5,1
	4	11	3,1	3,1	8,3
	5	25	7,1	7,1	15,4
	6	28	8,0	8,0	23,4

	7	41	11,7	11,7	35,1
	8	65	18,6	18,6	53,7
	9	70	20,0	20,0	73,7
	10	92	26,3	26,3	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Uważność</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	2	0,6	0,6	0,6
	3	8	2,3	2,3	2,9
	4	14	4,0	4,0	6,9
	5	26	7,4	7,4	14,3
	6	51	14,6	14,6	28,9
	7	50	14,3	14,3	43,1
	8	62	17,7	17,7	60,9
	9	46	13,1	13,1	74,0
	10	91	26,0	26,0	100,0
	Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Indywidualizm</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	8	2,3	2,3	2,3
	2	12	3,4	3,4	5,7
	3	7	2,0	2,0	7,7
	4	14	4,0	4,0	11,7
	5	32	9,1	9,1	20,9
	6	32	9,1	9,1	30,0
	7	45	12,9	12,9	42,9
	8	64	18,3	18,3	61,1
	9	47	13,4	13,4	74,6
	10	89	25,4	25,4	100,0
Ogółem	350	100,0	100,0		

<b>Odwaga</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	4	1,1	1,1	1,1



2	2	0,6	0,6	1,7
3	4	1,1	1,1	2,9
4	7	2,0	2,0	4,9
5	21	6,0	6,0	10,9
6	33	9,4	9,4	20,3
7	52	14,9	14,9	35,1
8	76	21,7	21,7	56,9
9	51	14,6	14,6	71,4
10	100	28,6	28,6	100,0
Ogółem	350	100,0	100,0	

<b>Aktywne słuchanie</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Ważne	1	4	1,1	1,1	1,1
	2	1	0,3	0,3	1,4
	3	6	1,7	1,7	3,1
	4	9	2,6	2,6	5,7
	5	20	5,7	5,7	11,4
	6	29	8,3	8,3	19,7
	7	49	14,0	14,0	33,7
	8	80	22,9	22,9	56,6
	9	52	14,9	14,9	71,4
	10	100	28,6	28,6	100,0
Ogółem	350	100,0	100,0		

<b>Inne</b>					
		Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
		312	89,1	89,1	89,1
	-	2	0,6	0,6	89,7
	.	2	0,6	0,6	90,3
Ważne	brak	1	0,3	0,3	90,6
	Brak	2	0,6	0,6	91,1
	Ciepłowość 10	1	0,3	0,3	91,4
	Ciepłowość 10 ;)	1	0,3	0,3	91,7

Cierpliwość do klienta:)	1	0,3	0,3	92,0
cierpliwość- gdy klient jest mądrzejszy od ciebie i nie da sobie wytłumaczyć w prosty sposób, że jego pomysły nie mają racji bytu	1	0,3	0,3	92,3
Elokwencja: 8 (umiejętność posługiwania się językiem naturalnym; pisanie, czytanie, słownictwo) Myślenie abstrakcyjne: 10 (upraszczanie złożonych zagadnień, ignorowanie nieistotnych szczegółów)	1	0,3	0,3	92,6
Hej jak dla mnie daliście ich trochę za dużo, poza tym wszystko są istotne i ciężko określić które są mniej lub bardziej wżne. Powiedziałbym tak: U dobrego artysty/rzemieślnika wszystkie te rzeczy muszą być wykoso rozwinięte. A co najmniej kilka z nich na poziomie ponad przeciętnym.	1	0,3	0,3	92,9
HM chyba najważniejsze w moim zawodzie to osobowosc, umiejętności a przede wszystkim znajomości i umiejętność sprzedania się	1	0,3	0,3	93,1
jaby była o mnie :-)	1	0,3	0,3	93,4
Kompetencja opowiedzenia o swoim pomysle, wizualizacji koncepcji dla osób spoza branży kreatywnej. Umiejętność ubrania w słowa pomysłu.	1	0,3	0,3	93,7
konsekwencja i systematyczność - obie 10pkt.	1	0,3	0,3	94,0
Kreatywność, chęć nauki, obserwowanie nowych technologii, samokształcenie, upór w dążeniu do celu	1	0,3	0,3	94,3
nic	1	0,3	0,3	94,6
nie ma takich	1	0,3	0,3	94,9
Niestety mam co raz częściej odnoszę wrażenie, że w Polsce to nie kompetencje są najważniejsze, a tzw znajomości, nazwisko celebryta, znany rodzic lub bogaty sponsor.	1	0,3	0,3	95,1
Odporność na stres - bez tego mało kto poradzi sobie z trudnym klientem czy skutecznym hejterem - 10 Dyplomatyczność - umiejętność zachowania się w trudnej sytuacji tak, aby nikogo nie urazić i osiągnąć zamierzony cel (nie zawsze można powiedzieć, to co się myśli, więc lepiej to przemyśleć i obrać to w inne słowa) - 10 Techniki manipulacji - czasem zdarza się trudny klient, którego trzeba w odpowiedni sposób przekonać do projektu - tu przydadzą się techniki manipulacji - 10	1	0,3	0,3	95,4
Odwaga, brak strachu przed podejmowaniem ryzyka 9	1	0,3	0,3	95,7
Opanowanie	1	0,3	0,3	96,0
otwarty umysł	1	0,3	0,3	96,3
pokonywanie lęku, własna wizja , rozumienie że rzeczy " nie po drodze" zawsze mogą być tymi prowadzącymi nas do celu :)	1	0,3	0,3	96,6

spotkałam się z terminem "samosterowność", czyli nie czekanie aż ktoś inny mną pokieruje. Sama wymyślałam, co i kiedy mam robić i uważam to za istotę "wolnego zawodu".	1	0,3	0,3	96,9
Stalowe nerwy(10) Cierpliwość wobec głupoty klientów (11)	1	0,3	0,3	97,1
Tworzenie pozytywnej atmosfery w działaniu	1	0,3	0,3	97,4
umiejętność dialogowania;	1	0,3	0,3	97,7
Umiejętność doboru projektów i osób, dla których się pracuje - 10/10	1	0,3	0,3	98,0
Umiejętność nie przywiązywania się do odrzucanych projektów	1	0,3	0,3	98,3
Umiejętność oddzielenia dwóch postaw w pracy muzyka, który chce niezależnie się promować i sam prowadzić swoją ścieżkę kariery 7/10. Chodzi o umiejętność świadomego bycia wrażliwym i skupionym na swojej sztuce artystą i bycia asertywnym, zdyscyplinowanym i logicznie myślącym biznesmenem poza nią. Mam na myśli znajomych z branży którzy uznają bycie wyłącznie 100% artystą z totalną ignorancją do wiedzy na temat własnej promocji, negocjacji czy komunikacji w "branży" i "środowisku" muzycznym.	1	0,3	0,3	98,6
Umiejętność podążania za tłumem, gustem większości 9/10	1	0,3	0,3	98,9
Umiejętność radzenia sobie z krytyką oraz opinią innych względem Twojej pracy i osoby - 10	1	0,3	0,3	99,1
Umiejętność skonfrontowania własnych wyobrażeń o świecie z nieraz mniej idealną rzeczywistością i zdolność, żeby się tym nie przejmować.	1	0,3	0,3	99,4
Wyobraźnia przestrzenna 10/10	1	0,3	0,3	99,7
Zdolność samopromowania 10 Umiejętność kreowania własnego wizerunku 10 Systematyczność 11 ;)	1	0,3	0,3	100,0
Ogółem	350	100,0	100,0	

## Aneks nr 8

### Tabela : dominanta z podziałem na branże

	Asertywność	Wiara we własne możliwości	Automotywacja	Brak uprzedzeń	Budowanie relacji	Dostrzeganie problemów	Radzenie z odrzuceniem	Świadomość mechanizmów rynku	Poczucie estetyki	Rozwój zawodowy	Samodoskonalenie	Samodyscyplina
Reklama	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Rynek sztuki i antyków	10	10	10	10	10	10	10	7	10	10	10	10
Rzemiosło	5	10	10	10	10	8	10	10	10	10	9	10
Film	8	10	10	10	10	10	10	8	10	8	10	10
Radio i telewizja	8	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10
Rynek wydawniczy	8	10	10	9	10	8	10	8	10	10	10	10
Muzyka	7	10	9	10	10	8	10	8	10	8	10	10
Gry wideo	7	10	10	3	8	10	10	8	10	10	10	10
Oprogramowanie	8	9	10	10	10	9	6	7	10	10	10	8
Sztuki performatywne	7	10	10	9	10	8	10	7	10	10	10	10
Moda	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10
Design	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Architektura	7	10	10	9	10	10	10	8	10	10	10	10

	Samodzielność	Szacunek do siebie	Uczciwość	Wrażliwość	Wytrwałość	Konceptualne myślenie	Warsztat	Wiedza zawodowa	Zaangażowanie	Elastyczność	Empatia	Inicjatywność
Reklama	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	7	9
Rynek sztuki i antyków	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	8	10
Rzemiosło	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9
Film	10	10	10	10	10	10	8	8	10	10	10	8
Radio i telewizja	10	9	9	8	10	10	10	10	10	10	9	10
Rynek wydawniczy	10	10	10	7	9	10	8	6	8	9	10	9
Muzyka	8	10	10	10	10	10	8	10	10	10	7	6
Gry wideo	8	10	10	8	8	10	10	9	9	10	7	8
Oprogramowanie	7	9	10	6	9	10	10	10	10	10	10	9
Sztuki performatywne	9	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10
Moda	10	10	10	7	10	10	10	10	10	10	10	10
Design	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	8	8
Architektura	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10

	Innowacyjność	Podjęmowanie decyzji	Intuicyjne podejmowanie decyzji	Komunikatywność	Kreatywność	Radość z pracy	Satysfakcja z pracy	Praca zespołowa	Uważność	Indywidualizm	Odwaga	Aktywne słuchanie
Reklama	8	9	10	9	10	10	9	9	8	8	7	10
Rynek sztuki i antyków	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10
Rzemiosło	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Film	8	8	8	10	10	9	10	10	10	10	10	10
Radio i telewizja	9	10	10	10	10	9	10	10	10	8	10	10
Rynek wydawniczy	7	10	7	8	10	10	10	8	7	10	8	8
Muzyka	7	10	8	10	10	9	10	10	9	10	10	8
Gry wideo	10	7	8	8	7	8	8	8	8	9	7	10
Oprogramowanie	10	10	10	10	10	8	8	8	10	8	7	9
Sztuki performatywne	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Moda	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Design	10	10	9	8	10	10	10	8	8	8	10	10
Architektura	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

## Aneks 9

### Zestawienie metod rozwoju kluczowych kompetencji artystów - przykłady z literatury i praktyki.

KOMPETENCJA	METODA ZAPREZENTOWANA W LITERATURZE	METODA ZAOBSERWOWANA W PRAKTYCE
Kreatywność	<p><b>Studia i kursy podyplomowe</b>, Kettler T., Lamb K.N., Mullet D.R (2020), Saukh I., Vikarchuk O.,(2021)</p> <p><b>Dopasowanie przestrzeni</b>, Dul, Jan.(2019)Yang X., Gebbing P. Lattemann C., Michalke S. (2021), Dementjeva J., Stašys R.(2021)</p> <p><b>Praca zespołowa</b>, Saukh I., Vikarchuk O.,(2021), Kačerauskas T.(2016)</p> <p><b>Budowanie atmosfery zaufania</b>, Dementjeva J., Stašys R.(2021)</p>	<p>Studia i kursy podyplomowe</p> <p>Dopasowanie przestrzeni</p> <p>Praca zespołowa,</p> <p>Kolektywny rozwój</p> <p>Kreatywne metody pracy</p> <p>Obserwacja świata</p>
Odwaga	<p><b>Dywersyfikacja działań,</b></p> <p><b>Obserwacja świata,</b></p> <p><b>Kwestionowanie założeń i teorii</b> Kock F., Assaf A.G., Tsionas M.E. (2020)</p> <p><b>Świadome przekraczanie granic, Budowanie atmosfery zaufania, Podążanie za własną intuicją</b> Sen C., Mert I.S.(2020)</p>	<p>Rozmowy ze sobą,</p> <p>Coaching lub jego elementy,</p> <p>Świadome przekraczanie granic, Podążanie za własną intuicją</p>
Konceptualne myślenie	<p><b>Kwestionowanie założeń i teorii,</b></p> <p><b>Koncentracja na celu ,</b></p> <p><b>Obcowanie ze sztuką,</b></p> <p><b>Praca zespołowa</b>, Schweitzer J., Groeger L., Sobel L. (2016)</p>	<p>Warsztaty Design Thinking,</p> <p>Koncentracja na celu,</p> <p>Obcowanie ze sztuką,</p> <p>Praca zespołowa,</p> <p>Proces coachingowy lub jego elementy</p>
Poczucie estetyki	<p><b>Studia i kursy podyplomowe</b> Michels M., Meeus W., De Walsche J.(2014)</p>	<p>Inspiracje</p> <p>Obcowanie ze sztuką</p>
Wrażliwość	<p><b>Studia i kursy podyplomowe, Podążanie za własną intuicją</b> Szpunar M. (2017)</p>	<p>Proces coachingowy lub jego elementy</p> <p>Podążanie za własną intuicją,</p> <p>Trening różnorodności,</p> <p>Warsztaty Design Thinking,</p> <p>Obcowanie ze sztuką,</p> <p>Praca z ciałem</p>
Innowacyjność	<p><b>Kreatywne narzędzia</b>, Tomasova D. (2020)</p> <p><b>Praca zespołowa,</b></p> <p><b>Kwestionowanie założeń i teorii</b>, Tomasova D. (2020), Marin-Garcia J. A. , Andreu Andres Ma Angeles, Atares-Huerta L. Aznar-Mas L. E, Garcia-Carbonell A., González-Ladró, Guevara F.</p>	<p>Kreatywne narzędzia</p> <p>Praca zespołowa,</p> <p>Inspiracje,</p> <p>Proces coachingowy lub jego elementy,</p> <p>Warsztaty Design Thinking</p>

	Montero Fleta B., Perez-Peñalver M.J., Watts F. (2016)	
Indywidualizm	<b>Proces coachingowy lub jego elementy</b> , Geller, L. L. and Greenberg, M. (2009)	Proces coachingowy lub jego elementy, Uczestnictwo w kulturze Obcowanie ze sztuką
Automotywacja	<b>Trening inteligencji emocjonalnej, Budowanie atmosfery zaufania</b> Yusof H. M. (2016), <b>Koncentracja na celu</b> Faisal S.A., j Al-Rasheed A.A.H. (2021), <b>Proces coachingowy lub jego elementy</b> , Boutelle, K. and Parker, D. R. (2009)	Coaching i jego elementy Koncentracja na celu, Docenianie Podążanie za własną intuicją
Inicjatywność	<b>Nieformalny mentoring</b> , Zhang K., Z Cui Z. (2022) <b>Budowanie atmosfery zaufania</b> Vogt C., Van Gils S., Van Quaquebeke N., Grover S. L., Eckloff T. (2021) <b>Monitoring działań</b> Li X., Zhang A., Guo Y. (2021)	Praca zespołowa, Kolektywny rozwój, Podróże, Koncentracja na celu
Radzenie sobie z odrzuceniem	<b>Świadome przekraczanie granic, Mindfulness i medytacja</b> , Cowden R. G., Tibbert S. J., Jackman P. C. (2020) <b>Trening odporności psychicznej</b> Cowden R. G., Tibbert S. J., Jackman P. C. (2020), Felicity R.L. Baker, Kevin L. Baker, Jo Burrell (2021), Doug Strycharczyk, Peter Clough, (2017) <b>Proces coachingowy lub jego elementy</b> , Lefdahl-Davis E. I in.(2018), Franklin, J., Doran, J. (2009) <b>Psychoterapia</b> , Rezaei S., Mousavi S.V.(2019)	Mindfulness i medytacja, Trening odporności psychicznej, Akceptacja i odpuszczanie, Proces coachingowy lub jego elementy
Wiara we własne możliwości	<b>Mindfulness i medytacja</b> Merajuddin Faridi, Malik Naser Abdul Hussein, Iftikhar Ahmad Wani(2022), <b>Proces coachingowy lub jego elementy</b> Erin M. Lefdahl-Davis i in.(2018), Griffiths, K. E. (2005), Bellman, S., Burgstahler, S. and Hinke, P. (2015), Govindji, R. and Linley, P. A. (2007), Franklin, J. and Doran, J. (2009) <b>Budowanie atmosfery zaufania</b> Saputra W.N.E., Prasetiawan H.(2019), <b>Psychoterapia</b> , Atia M.M., i in.(2021)	Świadome przekraczanie barier, proces coachingowy lub jego elementy, Zasoby internetowe, Rozmowy ze sobą, podążanie za własną intuicją, Podróżowanie

## Aneks 10

### **Opis metod zidentyfikowanych w literaturze przedmiotu i obserwacji własnej z wyłączeniem metod zidentyfikowanych w toku indywidualnych wywiadów pogłębionych opisanych w podrozdziale 6.1.**

#### 1. Kwestionowanie założeń i teorii

(Kock F., Assaf A.G., Tomasova D., 2020; Tsionas M.E., 2020; Schweitzer J., Groeger L., Sobel L. 2016)

Metoda polega na praktykowaniu krytycznego myślenia i definiowaniu nowych obszarów, które jeszcze przez przedstawicieli danej dziedziny nie zostały „nasycone”. Metoda ta zakłada podważanie dotychczasowych ram. Opiera się również na umiejętności dekonstrukcji problemów na czynniki pierwsze, dogłębnej ocenie zjawisk oraz przewidywaniu możliwych scenariuszy i ryzyka. Z przeprowadzonej analizy literatury wynika, że opisywana metoda może rozwijać odwagę, konceptualne myślenie i innowacyjność.

#### 2. Obserwacja świata

(Florian Kock, A. George Assaf, Mike E. Tsionas, 2020)

Zaproponowana metoda zakłada świadomą obserwację tego, co dzieje się w otaczającym jednostkę świecie. Jej stosowanie daje szansę zauważenia oryginalnych, nietypowych zjawisk, dzięki czemu pozwala z odwagą podjąć działania i ugruntować odważny pomysł w realnych obserwacjach. Według autorów przytoczonego artykułu, metoda może być pomocna również w pracy nad kreatywnością.

#### 3. Monitoring działań

(Li X., Zhang A., Guo Y., 2021)

Jest to działanie organizacyjne polegające na systematycznej ewaluacji działań pracowników i ich efektów. Według autorów artykułu metoda ta rozwija proaktywną postawę pracowników, co może oznaczać, że być może sprawdzi się również w przypadku rozwoju inicjatywności w sektorze kreatywnym.

#### 4. Dopasowanie przestrzeni

(Dul, J., 2019; Yang X., Gebbing P. Lattemann C., Michalke S., 2021; Dementjewa J., Stašys R., 2021)

Według autorów wyszczególnionych artykułów, na rozwój kreatywności pracowników wpływa umiejętne dopasowanie przestrzeni do pracy. Istotne w odpowiednim dopasowaniu może okazać się wzięcie pod uwagę trzech poniższych czynników:

- Funkcjonalności, czyli organizacji przestrzeni w sposób sprzyjający kreatywnym aktywnościom,
- Znaczenia - wartości przestrzeni, jej zdolności do inspirowania, dawania poczucia wolności, łączenia z ludźmi,

- Nastroju, czyli tego jak przestrzeń wpływa na to, jak czują się jej użytkownicy.

Praktyka zawodowa autorki również potwierdza, iż metoda ta wspiera rozwój kreatywności artystów. Z obserwacji autorki rozprawy wynika, iż zarówno organizacje kreatywne jak i freelancerzy, chociaż nie identyfikują tego jako metody rozwoju kompetencji, to stale i z dużym zaangażowaniem dbają o dopasowanie przestrzeni do pracy kreatywnej.

#### 5. Treningi inteligencji emocjonalnej

(Yusof H. M., 2016)

Metoda ta z jednej strony polega na ćwiczeniu kontroli nad swoimi emocjami i kierowaniu emocjami w taki sposób, żeby motywowały do działania, z drugiej zaś oznacza również wszelkie działania organizacyjne bazujące na inteligencji emocjonalnej, co oznacza na przykład stosowanie przez menedżerów komunikacji rozumiejącej i wsparcia emocjonalnego pracowników (np. w postaci niewerbalnych komunikatów). W literaturze opisana jest jako przykład metody rozwijającej automotywację.

#### 6. Trening odporności psychicznej

(Strycharczyk D. , Clough P., 2017 ; Cowden R. G., Tibbert S. J., Jackman P. C. , 2020; Baker, Felicity & Baker, Kevin & Burrell, Jo., 2021)

Warsztaty, kursy, szkolenia odporności psychicznej, wiążą się z nauką powrotu do psychicznej równowagi i myśleniem rezylientnym. Odporność psychiczna to również radzenie sobie w sytuacjach niepowodzeń, w związku z czym szkolenia, kursy, warsztaty z tego zakresu mogą być pomocne w rozwoju radzenia sobie z odrzuceniem u artystów. Skuteczność metody w rozwoju tej kompetencji potwierdza również praktyka prowadzona przez autorkę rozprawy.

#### 7. Trening różnorodności

Warsztaty, szkolenia, kursy różnorodności, nawiązują w swojej treści do koncepcji takich jak zarządzanie różnorodnością lub zarządzanie talentami i mają na celu wzmocnienie wzajemnej akceptacji, poszanowania różnorodności i empatii. Chociaż autorka pracy nie dotarła do publikacji wskazujących, by metoda ta była przydatna w rozwoju kompetencji uznanych w rozprawie za kluczowe dla artystów, to praktyka i obserwacja własna pokazują, iż trening różnorodności może być pomocny w rozwoju wrażliwości artystów.

#### 8. Warsztaty Design Thinking

Metoda zaczerpnięta z praktyki oznacza korzystanie z konkretnych warsztatów i szkoleń z zakresu Design Thinking, które mają na celu naukę myślenia projektowego. Korzystanie ze szkoleń z tego zakresu może być w opinii w autorki pracy pomocne w rozwoju konceptualnego myślenia, wrażliwości, kreatywności i innowacyjności artystów.