

# e-mentor

DWUMIĘSIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2014, nr 4 (56)



K. Mularczyk, A. Gawor, *Kreatywność jako jedna z kluczowych kompetencji osób prowadzących szkolenia – implikacje dla sposobu kształcenia trenerów*, „e-mentor” 2014, nr 4 (56), s. 69–72, <http://dx.doi.org/10.15219/em56.1127>.

# Kreatywność jako jedna z kluczowych kompetencji osób prowadzących szkolenia – implikacje dla sposobu kształcenia trenerów



Karolina  
Mularczyk



Agnieszka  
Gawor

Artykuł przedstawia wyniki badań dotyczących poziomu kreatywności wśród trenerów szkoleń z zakresu kompetencji miękkich, czyli tych, które obok specjalistycznej wiedzy są podstawą skutecznego działania w pracy zawodowej i w życiu osobistym. Wyniki analiz wskazują, że poziom kreatywności zależy od rodzaju wykształcenia w badanej grupie trenerów.

Obecnie wśród pracowników organizacji rośnie świadomość potrzeby ustawicznego podnoszenia kompetencji miękkich. Z jednej strony związane jest to z wymaganiami nieustannie zmieniającego się rynku ekonomicznego i globalizacją procesów gospodarczych, z drugiej strony z polityką Unii Europejskiej, która kładzie szczególny nacisk na różne formy doskonalenia zawodowego – zarówno w kontekście umiejętności zawodowych, jak i interpersonalnych, społecznych. Na kompetencje miękkie składają się m.in.: umiejętności komunikacyjne, asertywność, kreatywność, odporność na stres, kompetencje przywódcze, umiejętności współpracy z innymi czy zarządzanie sobą w czasie. Umiejętności te są obecnie tak samo istotne dla pracodawców jak kierunkowe wykształcenie czy doświadczenie zawodowe.

Okazuje się, że jedynie organizacja stale ucząca się jest w stanie konkurować w dynamicznie zmieniających się warunkach ekonomiczno-gospodarczych. Kadra zarządzająca zdaje sobie sprawę z kluczowej roli kształcenia ustawicznego i buduje klimat wspomagający pracowników w ich aspiracjach i realizacji celów<sup>1</sup>. Jedną z bardziej popularnych w organizacjach form podnoszenia posiadanych kompetencji miękkich lub nabywania nowych są szkolenia. Szkolenie definiuje się jako *zaplanowany proces zmiany postaw, wiedzy i umiejętności. Jego celem jest takie rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji*<sup>2</sup>. Przytoczona definicja

pokazuje, jak duża odpowiedzialność spoczywa na trenerach jako osobach prowadzących szkolenia z zakresu kompetencji miękkich. Tymczasem w Polsce nie istnieją regulacje formalne dotyczące sposobu kształcenia, które określałyby, kto – i po spełnieniu jakich warunków – może pełnić taką rolę.

## Trener, czyli kto?

W praktyce okazuje się, że trenerem może być każdy, bez względu na poziom i rodzaj wykształcenia, którym się legitymuje, i uzyskane certyfikaty, a także bez względu na to, jakie kompetencje osobiste posiada. W efekcie często szkoleniami zajmują się osoby bez solidnego przygotowania i warsztatu. Według raportu PARP zawód ten w 2009 roku wykonywało w Polsce blisko 10 tys. osób<sup>3</sup>.

W Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 27 kwietnia 2010 roku w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy oraz zakresu jej stosowania<sup>4</sup> wymieniono grupę zawodów: *specjaliści nauczania i wychowania gdzie indziej nieklasyfikowani*. W tej grupie znajduje się zawód *wykładowca na kursach (edukator, trener)*. Jednak brakuje szczegółowych wytycznych, co należy zrobić, aby wykonywać ten zawód – jakie wykształcenie powinien posiadać trener, jakie specjalistyczne szkoły w jakim wymiarze powinien ukończyć, jakim doświadczeniem powinien się wykazać, by samodzielnie prowadzić szkolenia.

W literaturze przedmiotu rola trenera najczęściej opisywana jest w kategoriach kompetencji, jakie powinien on posiadać. Wśród licznych cech, predyspozycji i umiejętności efektywnego trenera wymieniane są: stabilność emocjonalna, ekstrawersja, otwartość poznawcza i kreatywność<sup>5</sup>. Inne kompetencje požądane w profesji trenera to: dobra komunikacja

<sup>1</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 19.

<sup>2</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 448.

<sup>3</sup> J. Gontarz (red.), *Jak się wyszkolić, by szkolić innych. Wprowadzenie w problematykę zawodu trenera*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, <https://www.parp.gov.pl/files/74/81/305/6753.pdf>, [25.03.2014].

<sup>4</sup> Dz.U. z 2010 r. Nr 82 poz. 537 ze zmianami.

<sup>5</sup> S. Jarmuż, T. Witkowski, *Podręcznik trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń*, Moderator, Wrocław 2004, s. 268.

interpersonalna, dbałość o rozwój zawodowy i osobisty, rozumienie procesów grupowych i umiejętne zarządzanie nimi, zdolność do prowadzenia wystąpień publicznych, umiejętność organizowania i planowania szkolenia<sup>6</sup>. L. Rae obok istotnej również dla niego kreatywności zwraca uwagę na zaangażowanie i poczucie humoru<sup>7</sup>.

### Kreatywność w pracy trenera

Definitywnie kreatywność to dyspozycja osobista rozumiana jako zdolność do rozwiązywania problemów w sposób twórczy<sup>8</sup>. Według I. Sroczyńskiej-Skoratko komponenty, które sprzyjają rozwojowi kreatywności w zawodzie trenera, to: potrzeba eksperymentowania, chęć zabawy oraz spontaniczność rozumiana jako kierowanie się impulsami i podpowiedziami intuicji<sup>9</sup>. Na twórcze zachowanie wpływa ciekawość poznawcza pozwalająca na baczna obserwację środowiska i czerpanie z niego inspiracji do pracy. Istotna jest także znajomość różnorodnych technik i metod szkoleniowych, które pozwalają trenerowi na tworzenie konglomeratów różnorodnych idei i generowanie autorskich pomysłów<sup>10</sup>. Dobry trener powinien unikać rutyny, zmieniać szkoleniowy repertuar, nadążać za nowościami<sup>11</sup>. Kreatywność w jego pracy konieczna jest w procesie generowania nowych zadań zależnych od tematu szkolenia, a także wymogów sytuacji na samym szkoleniu (niejednokrotnie zaskakujących). Objawia się ona w postaci elastyczności i odwagi we wdrażaniu nowych zadań, a także adekwatnym reagowaniu na sytuacje szkoleniowe<sup>12</sup>. S. Jarmuż i T. Witkowski<sup>13</sup> zwracają uwagę na to, że dzięki kreatywności trener potrafi przetwarzać anegdoty, codzienne życiowe zdarzenia i opowieści pod kątem możliwości wykorzystania ich do celów szkoleniowych.

### Badania własne

Celem prezentowanych badań była odpowiedź na pytanie, jaki jest poziom kreatywności polskich trenerów kompetencji miękkich w zależności od rodzaju ich wykształcenia (ukończenie studiów na kierunku psychologia w stosunku do innych kierunków studiów), faktu, czy dana osoba ukończyła szkołę trenerów, płci, wieku oraz stażu pracy w roli trenera. Dla zebrania powyższych informacji skonstruowano autorski kwestionariusz ankiety.

W celu zmierzenia poziomu kreatywności wykorzystano Rysunkowy Test Twórczego Myślenia (*Test for Creative Thinking – Drawing Production*, TCT-DP) autorstwa K.K. Urbana i H.G. Jellena (1986) w polskiej adaptacji A. Matczak, A. Jaworowskiej i J. Stańczak<sup>14</sup>. Autorzy testu oparli konstrukcję na założeniu, że narzędzie to powinno być proste w użyciu i uniwersalne, tak by mogli z niego korzystać wszyscy – bez względu na wiek, intelekt, pochodzenie, kulturę oraz posiadane uzdolnienia techniczne czy artystyczne. Narzędzie uwzględni różne składniki twórczości, zarówno z obszaru myślenia dywergencyjnego, jak i konwergencyjnego. W zliczaniu wyniku bazuje się na aspekcie ilościowym i jakościowym. Test polega na dokończeniu rysunku, który początkowo składa się z kwadratowej ramy i sześciu elementów graficznych – pięciu wewnątrz ramy, a jednego poza nią. Wewnątrz znajdują się: półkole, punkt, linia falista, kąt prosty, linia przerywana. Na zewnątrz znajduje się mały kwadrat bez jednej ściany. Instrukcja skłania do dowolności w sposobie uzupełniania rysunku, a czas pracy nad nim z reguły nie przekracza 15 minut.

Badanie przeprowadzono w 2012 r. na grupie 80 trenerów szkoleń z zakresu kompetencji miękkich. Badanie części respondentów miało charakter bezpośredni, część z nich otrzymała i odesłała kwestionariusze drogą mailową. Wszyscy badani posiadali wykształcenie wyższe, najmłodsza osoba miała 24, zaś najstarsza 52 lata ( $\bar{x} = 29,97$ ;  $S = 5,60$ ). Wśród badanych znalazło się 45 kobiet (56 proc.) i 35 mężczyzn (44 proc.) z 10 polskich województw. W grupie badanej 30 osób ukończyło psychologię (37,5 proc.), a 25 osób (31,5 proc.) szkołę trenerów.

### Wyniki

W przypadku testu TCT-DP nie występują normy stenowe dla grup wiekowych, które wzięły udział w badaniu. Klasyfikacji dokonano więc za pomocą statystyk opisowych (podział wyników testu na 10 grup). Na tej podstawie przygotowano steny, które z kolei zaklasyfikowano do 3 kategorii wyników: niskie, średnie, wysokie. Wyniki, które mieściły się w przedziale 0–25 punktów, zaklasyfikowano jako niskie, mieszczące się w przedziale 26–35 punktów – jako średnie, a wyższe niż 36 punktów – jako wysokie. Trzeba zaznaczyć, iż podział ten, dokonany na potrzeby badania, ma cha-

<sup>6</sup> I. Sroczyńska-Skoratko, *Podręcznik Trenera przygotowany w ramach projektu Dobry Trener NGO*, Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland, Warszawa 2008, s. 6–52.

<sup>7</sup> L. Rae, *Ocena pracy szkoleniowca*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 38–51.

<sup>8</sup> E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 15–17.

<sup>9</sup> I. Sroczyńska-Skoratko, *Podręcznik trenera...*, dz.cyt., s. 37–38.

<sup>10</sup> L. Rae, *Ocena pracy szkoleniowca*, dz.cyt., s. 38–51.

<sup>11</sup> Tamże, s. 45.

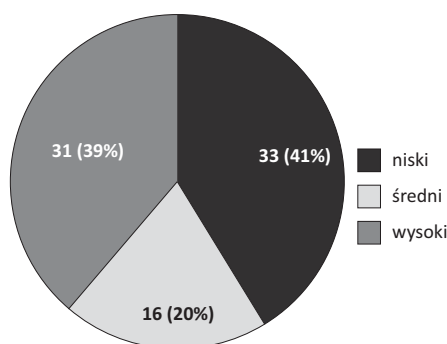
<sup>12</sup> M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 77–78.

<sup>13</sup> S. Jarmuż, T. Witkowski, *Podręcznik trenera...*, dz.cyt., s. 127.

<sup>14</sup> A. Matczak, A. Jaworowska, J. Stańczak, *Rysunkowy Test Twórczego Myślenia K.K. Urbana i H.G. Jellena. Polska adaptacja*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2000, s. 6–89.

# Kreatywność jako jedna z kluczowych kompetencji osób...

Wykres 1. Rozkład wyników TCT-DP



Źródło: opracowanie własne

rakter arbitralny i w związku z tym należy traktować go z odpowiednią ostrożnością.

## Płeć trenera a poziom kreatywności

Mężczyźni uzyskali średnio 30,31 punktu ( $S = 15,55$ ), kobiety – 31,29 punktu ( $S = 15,66$ ). W celu zweryfikowania hipotezy, czy istnieje związek między płcią i poziomem kreatywności liczonej przy pomocy stenów, przeprowadzono analizę zależności stochastycznej. Wynik okazał się nieistotny statystycznie ( $V\text{-Cramera} = 0,13$ ). W badanej grupie nie zaistniała statystycznie istotna zależność między płcią a poziomem kreatywności. Różnice średniego poziomu kreatywności u kobiet i mężczyzn są zatem statystycznie nieistotne.

## Płeć trenera a poziom kreatywności mierzony wskaźnikiem niekonwencjonalnych rozwiązań (WNR)

W badaniu ujęto także wskaźnik niekonwencjonalnych rozwiązań – sugerowany przez autorów TCT-DP jako odrębny – na który składały się następujące kryteria: wykorzystanie małego kwadratu poza ramę, wykroczenie poza ramę, zastosowanie perspektywy. Okazało się, że płeć trenera nie różnicuje poziomu kreatywności mierzonego wskaźnikiem niekonwencjonalnych rozwiązań (wyniki pomiaru siły zależności współczynnika  $V\text{-Cramera}$  są nieistotne statystycznie: płeć a kwadracik poza ramę  $V\text{-Cramera} = 0,15$ , n.i.; płeć a wyjście poza ramę  $V\text{-Cramera} = 0,376$ , n.i.; płeć a zastosowanie perspektywy  $V\text{-Cramera} = 0,402$ , n.i.).

## Rodzaj wykształcenia a poziom kreatywności

Osoby z wykształceniem psychologicznym uzyskały w TCT-DP średni wynik 37,70 punktu ( $S = 16,60$ ), a bez takiego wykształcenia – 26,76 punktu ( $S = 13,40$ ). Analiza zależności stochastycznej pokazała, że istnieje statystycznie istotna zależność między faktem posiadania wykształcenia psychologicznego a poziomem kreatywności ( $V\text{-Cramera} = 0,54$ ;  $p < 0,001$ ). Może to zatem oznaczać, że w badanej grupie osoby, które ukończyły psychologię, mają wyższy poziom kreatywności w porównaniu do osób, które nie posiadają takiego wykształcenia. Oczywiście do wniosku tego

należy podchodzić z ostrożnością, bowiem dotyczy on jedynie tej konkretnie badanej grupy. Z całą pewnością jednak warto go zweryfikować w kolejnych badaniach. Podkreślić bowiem należy fakt, że o wypełnienie kwestionariusza były proszone osoby nieznające testu (o jego znajomość były pytane na przed przystąpieniem do badania, a ukończenie kierunku psychologia nie jest równoznaczne ze znajomością testu TCT-DP, gdyż nie jest on obligatoryjnie omawiany na zajęciach).

## Rodzaj wykształcenia a poziom kreatywności mierzony wskaźnikiem niekonwencjonalnych rozwiązań (WNR)

Istotność wykazano w przypadku: wykorzystania małego kwadratu poza ramę ( $V\text{-Cramera} = 0,30$ ;  $p < 0,05$ ), wykroczenia poza ramę ( $V\text{-Cramera} = 0,38$ ;  $p < 0,05$ ), zastosowania perspektywy ( $V\text{-Cramera} = 0,43$ ;  $p < 0,05$ ). W badanej grupie zaistniała umiarkowana siła zależności między posiadaniem wykształcenia psychologicznego a wskazanymi trzema wskaźnikami (WNR). To kolejny wniosek wart dalszej weryfikacji – sprawdzenia w kolejnych badaniach, na ile może być uogólniony, a na ile dotyczył tylko badanej grupy.

## Ukończona szkoła trenerów a poziom kreatywności

Osoby, które ukończyły szkołę trenerów, uzyskały w teście TCT-DP średni wynik 40,32 punktu ( $S = 13,58$ ). Osoby, które nie ukończyły szkoły trenerów, uzyskały w teście TCT-DP średnio 26,56 punktu ( $S = 14,50$ ). Wyniki przeprowadzonej analizy zależności stochastycznej okazały się istotne statystycznie ( $V\text{-Cramera} = 0,47$ ;  $p < 0,05$ ). W badanej grupie zaistniała umiarkowana siła zależności między faktem ukończenia szkoły trenerów a poziomem kreatywności.

## Ukończona szkoła trenerów a poziom kreatywności mierzony WNR

Okazało się też, że istnieją istotne statystycznie zależności między ukończeniem szkoły trenerów a WNR. Istotności wykazano dla kryteriów: kontynuacje ( $V\text{-Cramera} = 0,39$ ;  $p < 0,05$ ), nowe elementy ( $V\text{-Cramera} = 0,46$ ;  $p < 0,05$ ), połączenia liniowe ( $V\text{-Cramera} = 0,46$ ;  $p < 0,05$ ), wykorzystanie małego kwadratu poza ramę ( $V\text{-Cramera} = 0,39$ ;  $p < 0,05$ ), wykroczenie poza ramę ( $V\text{-Cramera} = 0,42$ ;  $p < 0,05$ ), zastosowanie perspektywy ( $V\text{-Cramera} = 0,48$ ;  $p < 0,05$ ). Grupę osób, które ukończyły szkołę trenerów, charakteryzuje wyższy wskaźnik WNR w stosunku do osób, które jej nie ukończyły.

## Dyskusja i konkluzje

Jak wynika z raportu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, zaledwie 30 proc. trenerów posiada wykształcenie psychologiczne<sup>15</sup>. Grupa badawcza była zatem w tej materii reprezentatywna, odzwierciedlała

<sup>15</sup> J. Gontarz (red.), *Jak się wyszkolić...*, dz.cyt., s. 13.

bowiem rzeczywisty trend (37,5 proc. badanych stanowili psychologowie). Kwestią wartą przemyślenia jest fakt, że niewielu spośród badanych ukończyło szkołę trenerów (31 procent). Zgodnie z rekomendacją Polskiego Towarzystwa Psychologicznego trener warsztatów umiejętności psychospołecznych powinien wykazać się m.in. rozumieniem i kontrolą procesu grupowego oraz umiejętnością regulowania uruchamianych emocji. Powinien też znać potrzeby szkolonej grupy i przewidywać efekty swoich działań szkoleniowych. Rodzi się zatem pytanie, czy predyspozycje osobiste i doświadczenie wystarczą, by być w pełni profesjonalnym trenerem szkoleń „miękkich”?

Na podstawie wyników opisanego badania można konkludować z pewną dozą ostrożności, że wyższy poziom kreatywności w grupie osób, które skończyły szkołę trenerów, może być konsekwencją sposobu kształcenia w tych szkołach. Bazuje on w głównej mierze na stymulowaniu u uczestników szukania indywidualnych rozwiązań i odrzucania rutyny. Dotyczy to m.in. samodzielnego konstruowania niestandardowych ćwiczeń i przygotowywania niekonwencjonalnych metod szkoleniowych, zróżnicowanego podejścia do uczestników szkoleń charakteryzujących się innymi cechami, odmiennego reagowania na ich potrzeby czy radzenia sobie z sytuacjami trudnymi. W programach szkół trenerów są zajęcia z projektowania szkoleń, podkreślana jest też rola kreatywności podczas realizacji poszczególnych zadań.

Z drugiej strony może być również tak, że drogę rozwoju poprzez kształcenie w szkole trenerów wybierają osoby charakteryzujące się wysokim poziomem kreatywności. Sugerują to także wnioski badań walidacyjnych testu TCT-DP<sup>16</sup>. Ich autorki przypuszczają, że osoby z większym potencjałem w zakresie kreatywności preferują kierunki kształcenia wymagające myślenia dywergencyjnego, a osoby z niższym poziomem kreatywności wybierają studia ukierunkowane na wykorzystywanie myślenia konwergencyjnego. Badania te pokazały, iż zarówno osoby, które ukończyły szkołę trenerów, jak i osoby z wykształceniem psychologicznym charakteryzuje wyższy wskaźnik nonkonformizmu i gotowości do podejmowania ryzyka, który objawia się wyższą punktacją w zakresie niekonwencjonalnych rozwiązań. Być może dlatego też omawiane wyniki ukazały, że istnieje związek między ukończeniem psychologii

a poziomem kreatywności, jest to bowiem kierunek, który wymaga myślenia dywergencyjnego.

Niniejsze opracowanie wpisuje się w kontekst badań innych kompetencji trenera profesjonalisty. Okazuje się, że jedna z opisywanych jako ważne dyspozycji trenerskich – kreatywność – współwystępuje w badanej grupie z formalnym wykształceniem: ukończeniem kierunku psychologia i ukończeniem szkoły trenerów. Nie wiąże się natomiast w żaden sposób ze stażem pracy, czyli samodzielnym nabieraniem doświadczeń w roli trenera. Oczywiście wnioski te należy traktować z ostrożnością. Z całą pewnością wymagają dalszej weryfikacji, aby móc jednoznacznie rozstrzygnąć, czy płynące z niniejszych badań konkluzje odnoszą się jedynie do tej konkretnie badanej grupy, czy można je uogólnić. Kreatywność jest ważnym składnikiem efektywności osobistej, która wskazywana jest przez przedsiębiorców na pierwszym miejscu wśród kompetencji, które należałoby u trenerów wzmocnić. Wydaje się, że skierowanie trenerów na ścieżkę edukacji formalnej, w szkołach ze specjalnie dobranym programem kształcenia, może w istotny sposób przyczynić się do zapełnienia dostrzeganej przez przedsiębiorców luki.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Jarmuż S., Witkowski T., *Podręcznik trenera. Praktyka prowadzenia szkoleń*, Moderator, Wrocław 2004.
- Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Kozak A., Łąguna M., *Metody prowadzenia szkoleń*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2008.
- Matczak A., Jaworowska A., Stańczak J., *Rysunkowy Test Twórczego Myślenia K.K. Urbana i H.G. Jellena. Polska adaptacja*, Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2000.
- Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- NGO, Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland, Warszawa 2008.
- Rae L., *Ocena pracy szkoleniowca*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Senge P., *Piąta dyscyplina*, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Sroczyńska-Skoratko I., *Podręcznik Trenera przygotowany w ramach projektu Dobry Trener NGO*, Stowarzyszenie ASTD Global Network Poland, Warszawa 2008.

## Creativity as one of trainers' key competences – implications for trainers education

*Creativity is one of the key competence in the profession of trainers. Creativity is also an important component of personal effectiveness, which is indicated by the entrepreneurs in the first place among the competencies that should be strengthened in trainers. The aim of this study was to examine the level of creativity among trainers of soft skills. 80 participants response on the Polish adaptation of Test for Creative Thinking – Drawing Production, (TCT-DP) by Klaus K. Urban & Hans G. Jellen. This study shows that psychological education and graduation of professional school for trainers coexist with high score in creativity. Gender is not related with the score in the creativity test. They also confirm results of few prior metanalysis which reveal the lack of differences in creativity between genders. These studies are an important factor in the discussion about the relevance of creating the qualification framework in the profession of trainers.*

<sup>16</sup> A. Matczak, A. Jaworowska, J. Stańczak, *Rysunkowy Test Twórczego Myślenia...*, dz.cyt.