

**Tallinna Ülikool**  
**Balti filmi, meedia ja kunstide instituut**

**Laes Oskar Raun**

**LOOVMEESKONDADE JUHTIMISMEETODID EESTI  
LOOVAGENTUURIDE ESINDAJATE NÄITEL**

**Bakalaureusetöö**

**Juhendaja:** *Tiina Hiob*

*MSc*

**Tallinn 2023**

## AUTORIDEKLARATSIOON

Mina Laes Oskar Raun

1. olen koostanud bakalaureusetöö iseseisvalt. Teiste autorite uurimistööd, olulised seisukohad kirjandusest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.
2. annan Tallinna Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Loovmeeskondade Juhtimismeetodid Eesti Loovagentuuride Esindajate Näitel”, mille juhendaja on Tiina Hiob,
  - 2.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil Tallinna Ülikooli Akadeemilise Raamatukogu repositooriumis alates lõputöö positiivsele tulemusele hindamisest kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni;
  - 2.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Ülikooli Akadeemilise Raamatukogu repositooriumis alates lõputöö positiivsele tulemusele hindamisest kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. olen teadlik, et punktis 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile,
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitset reguleerivatest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Töö autor: Laes Oskar Raun  
*allkirjastatud digitaalselt 05.05.2023*

Töö on kaitsmisele lubatud.

Juhendaja: Tiina Hiob, MSc  
*allkirjastatud digitaalselt 05.05.2023*

Kaitsmine toimub Tallinna Ülikooli Balti filmi, meedia ja kunstide instituudi bakalaureusetööde kaitsmiskomisjoni avalikul koosolekul.

## SISUKOKKUVÕTE

Tallinna Ülikool	Balti filmi, meedia ja kunstide instituut
<p><b>Autor</b> Laes Oskar Raun</p> <p><b>Pealkiri</b> Loovmeeskondade juhtimismeetodid Eesti loovagentuuride esindajate näitel</p>	
<p><b>Õppekava</b> Reklaam ja suhtekorraldus</p>	<p><b>Tase</b> Bakalaureus</p>
<p><b>Kuu ja aasta</b> Mai 2023</p>	<p><b>Lehekülgede arv</b> 79-26</p>
<p><b>Kokkuvõte</b> Antud bakalaureusetöö eesmärgiks on leida Eesti loovagentuuride näitel efektiivsed ja ettevõtte kasu säilitavad juhtimisinstrumendid lähtudes agentuuride esindajate näidetest. Teemale lähenetakse läbi ühe põhilise uurimisküsimuse: millised on efektiivsed ja loovmeeskondi toetavad juhtimismeetodid ja -instrumendid Eesti loovagentuuride näitel?</p> <p>Uurimistöös viidi läbi ekspertintervjuud loovagentuuride esindajatega. Valimisse kuulusid loovagentuuride loov- ja tegevjuhid 11 erinevast Eesti loovagentuurist.</p> <p>Uurimistöö annab ülevaate, mille abil saavad loovinimesi juhtivad inimesed oma edaspidist tööd efektiivsemalt teha nii loovinimeste juhtimisel kui ettevõtte eestvedamisel.</p> <p>Uurimise põhjal on kõige levinumad juhtimismeetodid piisav töötasu, tunnustamine, inimlik suhtlus, vabadus individuaalses tööstiilis, reisirid ja väljasõidud festivalidele või muudel eesmärkidel, ühised üritused ja meelespidamised, erialastel festivalidel osalemise võimalused ning tänapäevase töö jaoks vajaliku kvaliteetse töötehnika olemasolu.</p>	
<p><b>Märksõnad</b> Loovus, loometööstus, loovagentuur, juhtimine, ettevõtte konveierlikkuse hoidmine, töökeskkond, head juhtimisinstrumendid, töötajate toetamine, usalduse hoidmine, individuaalne tööstiil</p>	
<p><b>Säilitamise koht</b> Tallinna Ülikool, Balti filmi, meedia ja kunstide instituut</p>	

**Lisainformatsioon**

**ABSTRACT**

Tallinna University	Baltic Film, Media and Arts School
<p><b>Author</b> Laes Oskar Raun</p> <p><b>Heading</b> Management Methods of Creative Teams Based on Examples of Representatives of Estonian Creative Agencies</p>	
<p><b>Curriculum</b> Advertising and Public Relations</p>	<p><b>Level</b> Bachelor</p>
<p><b>Month and Year</b> May 2023</p>	<p><b>Page Count</b> 79-26</p>
<p><b>Abstract</b></p> <p>The aim of this bachelor's thesis is to find effective and beneficial management instruments based on the examples of Estonian creative agencies and their managers. The thesis is approached through one main research question: what are effective and good management instruments for creative teams in Estonian creative agencies?</p> <p>The research conducted expert interviews with representatives of creative agencies. The sample consisted of CEOs and creative directors of 11 different Estonian creative agencies.</p> <p>The research provides an insight into what creative managers can use to do their future work more effectively, both in managing creative people and in leading their companies.</p> <p>According to the study, the most common management methods are reasonable salary, recognition, human interaction, freedom in individual working style, company trips to festivals or for other purposes, joint events and keeping people in mind, opportunities to participate in advertising festivals, and the availability of quality equipment needed for working nowadays.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Creativity, creative industries, creative agency, management, keeping the company running, work environment, good management tools, supporting employees, maintaining trust, individual working style</p>	
<p><b>Place of Preservation</b></p> <p>Tallinna University, Baltic Film, Media and Arts School</p>	

**Additional Information**

**SISUKORD**

<b>AUTORIDEKLARATSIOON</b>	<b>2</b>
<b>SISUKOKKUVÕTE</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>SISUKORD</b>	<b>7</b>
<b>SISSEJUHATUS</b>	<b>9</b>
<b>1. TEOREETILISED LÄHTEPUNKTID</b>	<b>12</b>
1.1. Loovus	12
1.1.1. Ettevalmistus	16
1.1.2. Inkubatsioon	18
1.1.3. Valgustus	20
1.1.4. Õigsuse kontrollimine	22
1.1.5. Väljatöötamine	23
1.2. Loomemajandus ja loometööstus	24
1.2.1. Loometööstuse töötajad ja loovmeeskonnad	28
1.2.2. Loovagentuur	31
1.3. Juhtimine	34
1.3.1. Loovmeeskondade juhtimine	36
1.3.2. Töökeskkond	39
<b>2. EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD</b>	<b>41</b>
2.1. Uurimisprobleem, eesmärk ja uurimisküsimused	41
2.2. Uuringu meetodika ja analüüs	42
2.3. Valimi koostamise alused	45
2.4. Autori isiklik seos: võimalused ja riskid	47
<b>3. TULEMUSED</b>	<b>49</b>
3.1. Loovus	49
3.1.1. Ettevalmistus	53
3.1.2. Individuaalse tööstiili toetamine	54
3.1.3. Õigsuse kontrollimine	56
3.1.4. Väljatöötamise toetamine	57
3.2. Loovtöötajad	58
3.2.1. Tehisintellekt	64
3.3. Juhtimine	66
<b>4. DISKUSSIOON JA JÄRELDUSED</b>	<b>76</b>
4.1. Loovuse toetamine efektiivse juhtimismeetodina	78
4.2. Loovtöötajate motiveerimine efektiivse juhtimismeetodina	80
4.3. Soovitused ja huvitavad leiud	83

	8
<b>KOKKUVÕTE</b>	<b>85</b>
<b>KASUTATUD ALLIKAD</b>	<b>88</b>
<b>LISA A Pöördumiskiri tegev- ja loovjuhtide poole</b>	<b>97</b>
<b>LISA B Tegev- ja loovjuhtide intervjuu kava</b>	<b>98</b>
<b>LISA C Kodeerimisjuhend</b>	<b>101</b>
<b>LISA D Kodeerimispuu</b>	<b>105</b>



## SISSEJUHATUS

Loovusele on antud mitmeid tähendusi, mis kõik sõltuvad kontekstist, ajast ning kohast. Reklaamivaldkonnas võib loovus olla etteantud piirides võimalikult huvitavalt probleemi lahendamine (Valkiainen, 2021). Maalikunstniku jaoks on loovus ilmselt midagi muud. Näiteks eneseväljendus (Aru, 2022). Nii nagu loovusele on proovitud anda erinevaid seletusi, on ka loovusega tegelevaid inimesi proovitud sildistada erinevate omadustega nagu keskmisest tujukam või mässuline (Chamorro-Premuzic, 2013; Coleman, L. G., 1991).

Loovtöötajaid on kirjeldatud kui uudishimuliku hingega noori (Chamorro-Premuzic, 2013). Furnham (2015) on väitnud, et loovtöötajaid võib olla keeruline juhtida. Samuti võib raskusi tekitada loovtöö efektiivsuse mõõtmine, mis võib viidata loovuse subjektiivsusele (Art In Context, 2023). Lisaks on Sinek (2011) öelnud, et loovtöötajate juhi teha on see, et tööl saaksid sündida kuldaväärt ideed. Selleks võib olla sobiva töökeskkonna loomine (Garcês et al., 2016). Hegarty (2017) on lausa öelnud, et loovagentuuri edu peitub sellise keskkonna loomises, kus ideed saavad vabalt esile tulla ning see on juhi teha, et sellises keskkonnas oleks töötajatel piisavalt usku ja enesekindlust enda töösse. Töökeskkonna kvaliteet sõltub palju ka töötajatest endast, sest motiveeritumad töötajad panustavad rohkem positiivsesse töökeskkonda (Andresen, 2009).

Head juhti on iseloomustatud mõtteviisiga, mis on kasvule suunatud, sest see tagab ettevõtte ja töötajate arengu (Lepiski, 2021). Lisaks on autor rõhutanud juhi kompetentsuse olulisust ning motiveerimisoskust. Andresen (2009) on samuti motiveerimise tähtsust kirjeldanud, tuues välja, et loovtöötajate motiveerimine võib muude töövaldkondadega võrreldes olla teistsugusem protsess.

Antud bakalaureusetöös käsitlesin probleemina loovagentuuri juhi ning loovtöötajate vahel tekkida võivaid lahkelsid ehk seda, kuidas juhid efektiivselt loovtöötajaid motiveerivad ning tööle suunavad nii, et ettevõttes ei tekiks ebastabiilsusi ega probleeme, mis takistaksid ettevõtte arengut.

Lähtudes uurimisprobleemist ja eesmärgist püstitasin bakalaureusetöös järgmise uurimisküsimuse: millised on efektiivsed ja loovmeeskondi toetavad juhtimismeetodid ja -instrumendid Eesti loovagentuuride näitel?

Uurimistöö küsimusele vastuseid otsides viisin kvalitatiivse uurimismeetodi abil läbi poolstruktureeritud intervjuud 11 agentuuri 6 loovjuhi ja 6 tegevjuhi seas. Valim sai koostatud sihipäraselt ehk uuritavateks said agentuuride esindajad, kes on enda tööga silma paistnud meedias, festivalidel ning kes puutuvad ise pidevalt loovtöötajate juhtimise ja suunamisega kokku.

Uurimistöö teema valisin isikliku kogemuse tõttu. Värske reklaamivaldkonna töötajana olen juba märganud, et uurimistöö teema on päevakohane, oluline ning vajaks rohkem tähelepanu nii loovtöötajatelt kui nende juhtidelt. Minule teadaolevalt ei ole antud temaga uurimistöid varasemalt tehtud.

### **Peamised töös kasutatavad mõisted**

**Ettevõtte** - organisatsioon, mis toodab või müüb kaupu või osutab raha eest teenuseid (Eesti Keele Instituut, kuupäev puudub, a).

**Juht** - ettevõtte eestseisja, kes palkab uusi inimesi, motiveerib töötajaid, edendab töökultuuri ning on eetiliseks eeskujuks (Turundajate Liit, 2022).

**Juhtimine** - ülesannete haldamine ja koordineerimine kindlate eesmärkide saavutamiseks, mille hulka kuuluvad planeerimine, suhtlemine, organiseerimine ning teadmised ettevõtte eesmärkidest (Indeed, 2022b).

**Juhtimisinstrument** - oskus või võtte, mille kaudu toimub juhtimine (Indeed, 2022b).

Oma töös olen kasutanud juhtimisinstrumendi puhul ka sünonüümi juhtimismeetod.

**Loomemajandus** - majandussektor, mille harud on individuaalne ja kollektiivne loovus, oskused ja anded, mille eesmärk on luua töökohti läbi intellektuaalse omandi loomise ja kasutamise ning kus erinevates protsessides on kesksel kohal loovinimesed ja loovmõtlemine (Kultuuriministeerium, 2020).

**Loometööstus** - loomemajanduse alamliik, mis viib kokku erinevate ettevõtlusharude vajadused kultuuriliste sisenditega (Loov Eesti, 2017).

**Loovagentuur** - ettevõtte, mis arendab ja teostab fantaasiarikkaid lahendusi, et aidata klientidel tõsta bränditeadlikkust, kasvatada müüki ning kasumit teenida (Indeed, 2021).

Oma töös olen kasutanud loovagentuuri puhul ka kahte sünonüümi - agentuur ning reklaamiagentuur.

**Loovmeeskond** - vähemalt kahest liikmest, loovkirjutajast ja kunstilisest juhust või disainerist koosnev meeskond (Turundajate Liit, 2022).

**Loovnimene** - iga inimene on loovnimene, sest loovus on inimaju põhialgoritm (Aru, 2022). Uurimistöö kontekstis on loovnimene loovagentuuri töötaja.

**Loovprotsess** - Wallasi (1926) poolt algselt kirja pandud 4-sammuline ja Csikszentmihalyi (1996) täpsustatud 5-sammuline protsess jõudmaks probleemist lahenduseni. Etapid on ettevalmistus, inkubatsioon, valgustus, õigsuse kontrollimine ning väljatöötamine.

**Loovus** - oskus leida kliendi poolt ette antud piirides parim võimalik lahendus (Valkiainen, 2021). Protsess, kus inimene tegeleb eneseteostusega (Aru, 2022). Loovust saab vaadelda kui mingi probleemi lahendamist (Wallas, 1926).

## 1. TEOREETILISED LÄHTEPUNKTID

Loovimete juhtimist ei saa täielikult mõista läbi ühe teooria, sest loovusele on antud mitmeid tähendusi ning erinevad inimesed reageerivad maailmale erinevatel viisidel. Töö teoreetilises osas annan ülevaate loovuse teoreetilistest käsitlustest, loomeprotsessist, loometööstusest ning selle juhtimisest.

### 1.1. Loovus

**Loovus** on üldise arusaama järgi mingi lahenduse või uue idee peale tulemine. Loovus on peidus kõikjal, olgu selleks puidust esemete nikerdamine, kokkamine, mingi uue särgi kujundamine, raamatu kirjutamine või isegi matemaatilise uurimistöö koostamine (Aru, 2022). Samas on teoreetikud avaldanud erinevaid tähendusi loovuse mõistest (Tabel 1), mis kõik annavad sellele terminile juurde ühe külje ning samal ajal teevad keerulisemaks loovuse lahti seletamise.

Tabel 1. Erinevate autorite loovuse definitsioonid

<b>Autor</b>	<b>Definitsioon</b>
<i>Aru 2022</i>	Loovus on inimaju algoritmi protsess, läbi mille inimene tegeleb eneseteostusega.
<i>Valkiainen 2021</i>	Loovus on oskus leida kliendi poolt etteantud piirides parim võimalik lahendus. Loovuse piirid muutuvad ajas.
<i>Creativity 2021</i>	Loovus on võime luua ja tuvastada ideid ning lahendusi, mis annab aluse rõõmule, kestvusele ja eneseteostusele.
<i>Csikszentmihalyi 1996</i>	Loovus on inimeste olemus, sest inimesed ise ongi loovuse tagajärg. Loovus ei toimu inimeste peas, vaid sotsiaalse konteksti ning inimese mõtete vahel. Loovusel on ka viies etapp: väljatöötamine.
<i>Treffinger 1986</i>	Loovus on üks keerulisemaid inimfunktsioone. On ebareaalne, et kunagi tehtaks, või kunagi peaks eksisteerima lihtsal tasandil punktisummaga test määramaks kellegi loomingulisust.

<i>Rothenberg 1969</i>	Loovus võimaldab tuua olevikku midagi uut, millel on väärtus.
<i>Wallas 1926</i>	Loovus on neljast osast koosnev protsess: ettevalmistus, inkubatsioon, valgustus ning õigsuse kontrollimine.

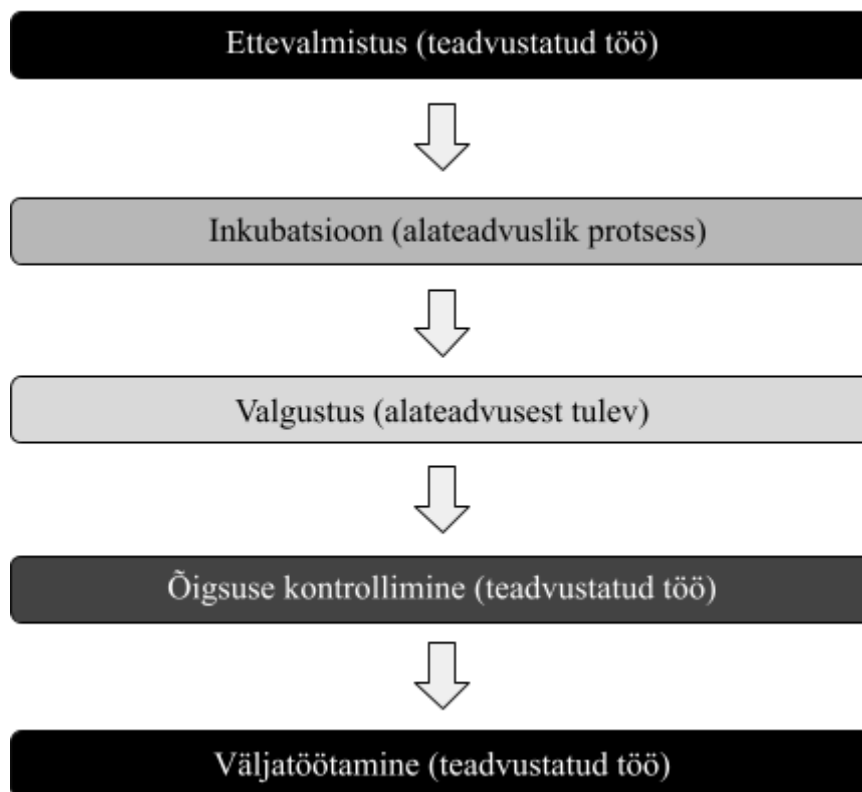
Ülaltoodud seletustest on näha, et erinevate autorite jaoks on loovusel erinevad tähendused, mis viitab sellele, et erinevates kontekstides võib loovusele omistada erinevat tähendust. Reklaamiagentuuris töötajale on loovus heade ideede genereerimine; ühele teadlasele võib loovus olla midagi sügavamat, näiteks aju põhialgoritm; teisele teadlasele on loovus inimolemus.

Powers (2018) nimetab loovust üheks põhioskuseks, mida inimesed vajavad nii praegu kui ka tulevikus. Nimelt on autori sõnul tänapäeval kerge saada kätte suurtes kogustes informatsiooni, tellida endale süüa, tarbida meelelahutust ilma kodust lahkumata ja muud. Ta on lisanud, et see tähendab tehnoloogia arenguga kaasnevat töökohtade muutust, sest automatiseeritud tööd jäävad masinate teha ning kõik muu, loov, millest tehisintellekt jagu ei saa, jääb inimestele. Sellises tulevikus on tähtis olla loov, et kasutada loovust koos tehnoloogiaga parema ja turvalisema maailma nimel (Powers, 2018).

Valkiainen (2021) on öelnud, et loovus muutub ajas, sest ideed, mis olid kümnekond aastat tagasi reklaamimaailmas populaarsed, leiavad tänapäeval vähe kasutust. Sellest saab järeldada, et loovusele annab piirid kultuur, kus loovust kasutatakse. Stevenson (2021) sõnul on kultuur pidevas arengus. Seega muutub loovus käsikäes kultuuriga.

Inimlik loovus süttib tahtmisest midagi uut teada saada, olgu selleks kunst, teadus või midagi muud, sest loovus voolab kõikide inimeste ajus ning seda saab vaadelda baastarkvarana, mis käib inimese ajuga kaasas (Aru, 2022). Autor on lisanud, et kuna tegu on alateadvusliku protsessiga, käib inimese ajus pidevalt loovusega töötamine, isegi kui inimene seda tähele ei pane. Kui alateadvuses sobivad infokillud kombineeruvad, tekib inimese peas mõttevälgatus, mida peetakse loovuse puhul väga väärtuslikuks nähtuseks ning mida inimesed **uute ideede genereerimisel** taga ajavad (Aru, 2022).

Loovprotsessi kui protsessi, millega tahetakse leida vastust mingile probleemile on kirjeldatud läbi viie erineva etapi (Joonis 1): **ettevalmistus**, **inkubatsioon** ehk paus, valgustus ehk **mõttevälgatus**, **õigsuse kontrollimine** ja **idee väljatöötamine** (Csikszentmihalyi, 1996; Wallas, 1926). Esimeses etapis tegeleb Wallasi (1926) sõnul inimene probleemi teadliku lahendamisega. Ta on kirjutanud, et teises etapis tegeletakse muude asjadega, et lasta ideedel alateadvuslikult areneda ning kolmandas etapis toimub mõttevälgatus. Neljandas etapis kontrollitakse mõttevälgatususe või tekkinud ideede õigsust ning kasulikkust (Wallas, 1926). Viimases, viiendas, rakendatakse vajalike meetmeid, et idee või ideed ellu viia ning see etapp on kõige ajakulukam (Csikszentmihalyi, 1996). Loovprotsessi viis etappi ei pruugi aga töötada iga loovinimese peal, sest Botella et al. (2018) on öelnud, et loovprotsessi etapid ning käigud sõltuvad kultuurist, ülesannetest ning inimeste iseloomudest.



Joonis 1. Loovuse viis etappi. Autori koostatud Aru (2022), Csikszentmihalyi (1996) ja Wallas (1926) põhjal

Eestis kolmekordselt Aasta Reklaamiagentuuri auhinna pälvinud agentuuri loovjuht on öelnud, et tema jaoks on olemas neli faasi loovuse ja ideede esilekutsumisel, milleks esimene on avastamise faas, kus uuritakse ja analüüsitakse juba varasemalt tehtud töid, mis annab teemast parema ülevaate, ning teiseks on artisti faas, mille käigus tehakse tüüpiline ajurünnak ehk kõik võimalikud ideed paisatakse ilma filtrita laiali samal ajal ideid mitte hinnates (Reiter, 2022). Autori sõnul on kolmas etapp hindamine, mille käigus pannakse ideed paremuse järjekorda nii, et idee autor ei oleks teada, vältimaks kellegi solvamist. Protsessile paneb autor punkti kaitsja faasiga, mis tähendab ideede kaitsmist, enamjaolt juba kliendi ees.

Samas on Aru (2022) vaadelnud loovust kui mänguklotsidega mingi masina ehitamist: toimub tükide kokkupanek ja nende sobitamise proovimine, sellele järgneb ehitamine koos tükide valimise ja otsimisega. Eelviimane etapp on autori sõnul eesmärgi seadmine, mis aitab arendada tehtud tööd soovitud suunas. Viimane on arusaam, et vahel peab kokku pandud tükid lahti võtma ja neid teisiti kokku sobitama, et tulemus vilja kannaks (Aru, 2022).

Kui mitmed loovusega tegelejad või loovuse uurijad on kirjeldanud loovust nelja või viie etapi kaudu, siis Ulrich (2002) on kirjutanud loovusest läbi seitsme etapi: avastus, pühendumus, kriis, taganemine, mõttevälgatus, distsipliin ning vastutus.

1926. aastal kuulsa 4-osalise loovuse protsessi teooria kirja pannud Graham Wallas on hilisemates aastates saanud ka kriitikat, sest on tehtud teste, mille tulemused ei ole tuvastanud nelja etappi loovuses, vaid kirjeldanud loovust kui summat mitmetest alamprotsessidest, mis kõik võivad esineda paralleelselt või ka korrapäratult (Lubart, 2001). Lisaks mängivad autori sõnul suurt rolli veel teised omadused nagu näiteks **motivatsioon**.

### 1.1.1. Ettevalmistus

Loovprotsessi alguses vajavad inimesed kindlat suunda, huvi, sihti või vajadust, mis nendele teed hakkab rajama, milleks piisab ka **tugevast kirest** valitud teema vastu (Ulrich, 2002). Ettevalmistuse faasis uuritakse probleemi läbi ja lõhki ning peamine rõhk on informatsiooni otsimisel ja läbitöötamisel, sest loovus on probleemi lahendamine (Wallas, 1926).

Mackay (2015) on täheldanud, et ettevalmistus on edu võti ning inimeste elud keerlevad ettevalmistuste ümber. Ta on kirjutanud, et eeltöö on raske, nõuab distsipliini, organiseerimist, harjutamist ja järjepidevust, mille käigus selgub tihti ka asjaolu, et tahtejõud ja teekond eesmärgini on palju tähtsamad kui eesmärk ise. Seda enam on ettevalmistus äärmise tähtsusega baasoskus, mida inimesed teevad iga päev ning mis avaldub kasvõi üliõpilases, kes hommikul tööle või kooli sõites eelseisva kodutöö lahendamisele mõtleb (Huijser et al., 2020).

Aru (2022) on kirjeldanud ettevalmistuse etappi teadmistetükkide kokkupanekuga, milleks võib olla näiteks järsk arusaam, et hotellitoas saavad tuled põleda ainult uksekaardi seina pistmisel. Ta on lisanud, et teadmistetükkide kogumine on eelduseks heurekale - mõttevälgatusetele, millega inimene saab lahendada mingi suure probleemi. Ulrich (2002) on samuti algsete teadmiste kogumist tähtsaks pidanud - kui kunstnik leiab uue meediumi, näiteks puidule maalimise, valiks paljud kunstnikud struktureeritud lähenemise ja õpiksid puidule maalimist esmalt läbi selleks mõeldud kursuste või iseseisva õppe. Analoogia saab tuua reklaamiagentuuriga, kui loovkirjutaja ja/või loovjuht otsivad probleemi lahendamise alguses varasemalt tehtud töid, nagu mainis Reiter (2022) esimeses faasis eelnevalt tehtud tööde otsimise vajalikkust.

Ulrichi (2002) teooria kohaselt on ettevalmistuse alguses sagedased tunded **elevus**, segadus ning ülekoormus. Ta on märkinud, et tähtis on katsetada erinevaid lähenemisi ja lasta tekkinud seostel areneda ilma neid hindamata, st ajul peab lubama esile tõsta kõiksugu ideid. Võrdluse saab tuua spordiga, kus alguses tehakse soojendust ning alles



pärast saab keha ületada kõik takistused, sest alles siis tekib keemiline reaktsioon ja kõrgendatud olek, mis viib parema tulemini (Ulrich, 2002).

Reklaamiagentuuri kontekstis on ettevalmistuse faasis lisaks tehtud tööde otsimisele vaja saada aru **kliendipoolsest probleemist** ning asetada end kliendi olukorda, et mõista probleemi võimalikult täpselt. Seda toetab asjaolu, et kliendi äri tundmine agentuuri poolt on ideaalse suhte üks eelduseid (Best Marketing, 2010).

Ettevalmistust on Mackay (2015) väga rangelt kirjeldanud, öeldes, et paljudel inimestel on olemas võime jõuda väga kaugemale enda valdkondades, kuid nad ei ole valmis piisavalt pühendumata. Dweck (2010) on öelnud, et isegi geeniused teevad rasket tööd, sest inimene saab olla nii tark kui ta ise soovib. Inimesed kipuvad kinni jääma lõpptulemusse, kuid rõhk peaks asetsema katsumusel endal, mitte tulemil (Dweck, 2010). Keeruline on teha ettevalmistusi üks kord ning eeldada, et edukus hakkab järgnema kõikjale, sest kõik suured tegijad nii spordis, meedias või mujal omavad oskust valmistada end ette potentsiaalseks võiduks igal katsumusel (Mackay, 2015).

Ettevalmistusi tehes on tähtis, et inimene oleks **mugavas keskkonnas** ning puuduksid häirivad tegurid, sest mida segavam on hetkene ülesanne või väline tegur, seda väiksem on võimalus, et ettevalmistus tuleb põhjalik (Huijser et al., 2020). Kuna ettevalmistus on esimene loovprotsessi etapp, on tähtis ka sellel ajal keskendumine, et järgmiste etappidega oleks teadmistetükke kogutud piisavalt palju (Aru, 2022).

Lindberg (2022) on välja toonud 10 moodust, kuidas keskendumist parandada:

- Eemaldu häirivatest teguritest, selleks võib olla ukse ning ebavajalike programmide sulgemine, rahuliku muusika mängimine või töökoha korrastamine
- Kohvi joomine väikestes kogustes
- Töötamine 25 minutiliste intervallidega ning iga sessiooni järel 5 minutilise pausi tegemine
- Sotsiaalmeediast kõrvaldumine töö ajaks
- Tühja kõhu vältimine, et **energiat** kõrgel **hoida**
- Täisväärtuslik uni

- Eesmärgi seadmine, mille alla kuulub täpse probleemi lahti seletamine, teekonna mõõtmine, probleemi lahenduse leidmise reaalsus, probleemi lahendamise tähtaeg ning probleemi relevantsus muu tööga võrreldes
- Teadlikult probleemiga tegelemine ja uitmõtete vältimine
- Nimekirja loomine, kus on täpselt kirjas sammud, mida täita
- Keskendumine sarnastele probleemidele korraga, kuid lahendades neid ükshaaval

Mitmed teoreetikud peavad ettevalmistust suure tähtsusega etapiks loovprotsessis ning seda ka põhjusega, sest ettevalmistus annab ülevaate probleemist, aitab seda paremini mõista, näitab, kuidas teised probleemile lähenenud on ning loob tugeva baasi lahenduste leidmisel (Aru, 2022; Reiter, 2022; Mackay, 2015; Ulrich, 2002; Wallas, 1926).

### 1.1.2. Inkubatsioon

Ettevalmistuse etapist järgmine samm on inkubatsioon, kus inimene paneb probleemi teatud ajaks **kõrvale** ning tegeleb teiste eluliste asjadega (Aru, 2022). Samal ajal käib alateadvuses probleemiga edasi tegelemine (Csikszentmihalyi, 1996; Wallas, 1926).

On tehtud mitmeid teste, mis kõik näitavad inkubatsiooni positiivseid efekte probleemide lahendamisel (Van Eerde et al., 2016; Orlet, 2008; Smith & Blankenship, 1989). Inkubatsiooni olulisust on märkinud ka Ulrich (2002). Segal (2004) on öelnud, et inkubatsiooni puhul ei mängi suurt rolli selle pikkus, vaid tähtsam on keskenduda teadlikule pausile probleemist.

Inkubatsiooni saab kirjeldada läbi kahe omaduse, millest üks on negatiivne ja teine positiivne (Wallas, 1926). Negatiivne on autori sõnul asjaolu, et sellel ajal ei tegele inimene teadlikult probleemi lahendamisega, see-eest on positiivne pool see, et samal ajal saavad alateadvuses toimuda sõltumatult tahtele erinevad sündmused, mis võivad kaasa aidata lahenduse leidmisele. Samuti eristab ta inkubatsiooni ajal kahte olukorda. Inimene kas tegeleb muude probleemidega, muude eluliste asjadega või puhkab ta absoluutselt kõigest, mis nõuab vaimset tööd (Wallas, 1926). Poincaré (1946) on lisanud, et tihti jõuab

asi selleni, et pärast paari päeva puhkust probleemist tabab inimest lahendus ainult siis, kui ta on eelnevalt teinud kõvasti teadlikku tööd selle lahendamisel.

Csikszentmihayli (1996) on oma teoses välja toonud mõtte, et kui teadliku probleemi lahendamise ajal töötleb aju informatsiooni lineaarsel viisil, siis inkubatsiooni ajal tekivad teistsugused, ebatavalised ühendused.

Reiter (2022) on inkubatsiooni asemel kirjeldanud teist etappi artisti nime all, kus ilma hinnanguid andmata öeldakse välja kõik võimalikud ideed. Sarnane protsess toimub inkubatsiooni ajal inimese alateadvuses, kus aju sobitab kokku erinevaid infokilde ja genereerib igasuguseid ideid, kuni üks nendest ideedest mõttevälgatusena teadvusesse kerkib (Aru, 2022).

Wallas (1926) on veel lisanud, et kiirema tulemuse annab mitmete probleemide lahendamise alustamine ja nendest osade vabatahtlik kõrvale jätmine samal ajal, kui keskenduda ülejäänud probleemidele.

Eliot (1933) on inkubatsiooni kohta öelnud tabavalt, et inimene ei tea kunagi, millise sisuga muna ta haudunud on, kuni see koorub, mis tähendab, et inkubatsiooni ajal võib loota hea idee peale, kuid enne idee pähe kerkimist ei saa me kunagi teada, kas sellest tuleb midagi head või mitte. Inkubatsiooni saab ka vaadelda kui midagi kergendavat, mis lõhub inimeste tugevaid, kuid kiiresti paranevaid mõtteharjumusi, sest liigutakse teadlikult tasandilt alateadlikule tasandile ning kui sealt idee lõpuks teadvusesse kohale jõuab, siis ei ole see mitte inspiratsioon, vaid puhas kergendus stressile ja koormale, mille inimene on endale loovprotsessi käigus omandanud (Eliot, 1933). Inkubatsiooni kohta on Lubart (2001) kirjutanud, et sellise protsessi käigus ei ole huvitav see nähtus ise, vaid huvitavad on need alamprotsessid, mis toimuvad enne inkubatsiooni, inkubatsiooni ajal ning ka pärast ja alles neid protsesse uurides saavad inimesed paremini aru inkubatsioonist.

1946. aastal Ameerika Ühendriikides Aasta Reklaamiinimese auhinna pälvinud tollase J. Walter Thompsoni reklaamiagentuuri kliendisuhete haldaja on loonud enda 5-sammulise loovprotsessi kirjelduse, mille hulka kuulub ka inkubatsioon ehk probleemist eemaldumine

(Young, 2018). Autor on täheldanud, et tähtis on sel hetkel teha absoluutselt mitte ühtegi teadliku pingutust lahenduse leidmiseks ning lisanud, et tegu on sama tähtsa protsessiga nagu iga eelnev või järgnev loovprotsessi etapp. Soovitav on tegeleda millegagi, mis **stimuleerib kujutlusvõimet** ja emotsioone nagu näiteks teatri külastamine, raamatu lugemine, muusika kuulamine või muu (Young, 2018).

Poincaré (1946), kes oli üks esimesi inkubatsiooni olulisusest kirjutajaid, on pannud teadliku ja alateadliku mõistuse kõrvuti ning kirjeldanud alateadlikut mõistust kui osa ajust, mis oskab tegutseda nendes piirides, kus teadlik mõistus hätta jääb.

Cai et al. (2009) uurimuses selgunud testide tulemuste kohaselt mängib inkubatsiooni efektiivsuses rolli kõige rohkem uni, täpsemalt REM uni (*inglise keeles: rapid eye movement sleep*), tänu millele tunneb inimene end ärgates väljapuhanuna. Nad leidsid, et katseisikud, kes said rohkem REM und võrreldes teistega, andsid kõrgemaid tulemusi loovlahendusi nõudvates testides, millega pandi nad kokku puutuma ka enne uneteste, et esile kutsuda inkubatsiooni efektid.

Teise uurimuse käigus, kus võrreldi inkubatsiooni efekte mitmete gruppide peal, selgus, et grupp, kellel oli võimalus saada abi inkubatsiooni efektidest probleemide lahendamisel, genereerisid originaalsemaid ideid (Houtz & Frankel, 2009).

### 1.1.3. Valgustus

Valgustus on eestikeelse nimena mõistetav mõttevälगतuse fenomenina, mis on järsk uus arusaam mingite kindlate asjade paiknemisest või seosest (Aru, 2022). Järsk on see sellepärast, et see tabab inimest ütluse kohaselt nagu välk selgest taevast ning mõttevälगतus on uus selles mõttes, et inimene saavutab mingisuguse uue seose, mõtte või arusaama, mida varasemalt ta ei teadnud (Aru, 2022). Ta on täpsustanud, et infokillud, mis võimaldasid tulla uue idee peale, ei ole varem ajus täpselt sellises kooskõlas olnud. Maailmakuulus graafiline disainer Paula Scher on valgustusele analoogia toonud kasiinos mänguautomaadil võidurea saamisega (Popova, 2013). Valgustus võib tabada mõtlejat just

seal, kus ta seda kõige vähem oodata oskab, näiteks vannis, pooleldi uinudes või mujal (Young, 2018).

Valgustust ei ole võimalik tahtlikult esile kutsuda, sest tegu on eduka assotsiatsioonide haripunktiga, millele on eelnenud hunnikutes ebaõnnestunud kombinatsioone ning nende ebaõnnestunud katsed võivad võtta aega mõni sekund kuni mitu tundi (Wallas, 1926). Csikszentmihalyi (1996) on samas välja toonud, et inkubatsiooni tagajärjel tekki mõttevälgatus võib aega võtta lausa mitu aastat. Valgustusega kerkib lahendus järsult alateadvusest teadvusesse ning tähtis on mõista, et mõttevälgatused tabavad inimesi igapäevaselt, millest osad on väiksemad, osad suuremad ja mõned võivad olla lausa elumuutvad (Aru, 2022).

Poincaré (1946) on kirjutanud, et järsk valgustuse tekkimine on märk sellele eelnenud pikast ja teadvustamata tööst. Ta on toonud välja tiheda nähtuse, kus keegi töötab probleemi kallal pikalt ning ei saavuta esimese hooga midagi oodatavalt head, kuid alles pärast pausi tööle asudes tabab idee probleemi lahendajat täiesti ootamatult. Teadlikut tööd saab selle eest tänada, sest läbi selle on algselt probleemiga tegeletud, siis teadlik paus tehtud ning seejärel lahendus leitud, kui mõistus ja meel on võetud pausist puhunud (Poincaré, 1946).

Wallas (1926) on täpsustanud, et valgustuse etapis on peidus omakorda “vihje” etapp (*intimation*), kus assotsiatsioonid hakkavad alateadvusest tõusma teadvusesse ning inimene saab aru, et lahendus on varsti tulemas, kuid milline, ei tea. Sama on öelnud ka Lubart (2001).

Arvestades, et Eestis joodi 2021. aastal iga elaniku kohta 9,2 liitrit puhast alkoholi, mis on 3,2 liitrit rohkem Maailma Terviseorganisatsiooni soovitatavast, 6 liitrist, et vältida olulist kahju rahva tervisele (Tervise Arengu Instituut, kuupäev puudub), oleks asjakohane tuua välja võimalik seos **alkoholi** ja **loovprotsessi** vahel.

Norlander & Gustafsoni (1998) läbiviidud uuringus taheti teada, kuidas mõjutab alkohol valgustusfaasi ajal toimuvaid ajuprotsesse. Testide tulemusena selgus, et mõõdukas kogus

alkoholi takistab sekundaarseid loovuse protsesse nagu ettevalmistamine ja kontrollimine koos mõnede valgustuse osadega. Positiivselt mõjutab alkohol aga neid etappe, mis toimivad primaarsel tasandil nagu näiteks inkubatsioon ning teatud ülejäänud valgustuse osad. Runco & Pritzker (2020) on kirjutanud vastupidiselt. Nimelt aitab autorite sõnul alkohol mõnedel juhtudel luua rohkem sisu, just kunsti või kirjandusega tegelevatel inimestel, kuid see ei tähenda, et suurem kvantiteet näitaks paremat kvaliteeti. Teiseks võib uuringu koostajate sõnul alkohol segada inimese produktiivsust isegi siis kui ta ei tööta. Kolmandaks on iga inimene erinev ning see on kombinatsioon geneetikast ja pere ajaloost, mis määrab selle, kui palju alkohol inimesele mingi tegevuse juures kaasa aitab (Runco & Pritzker, 2020).

Lubart (2001) on toonud välja “loomingulise tühimuse” fenomeni, mis tekib inkubatsiooni ja valgustuse vahel, kus inimene ei tunne end inkubatsiooni ajal lahendusi leidvat ning lepib oodatust halvema ideega või liigub veelgi edasi, kohati isegi probleemi ümbersõnastamise poole. “Loomingulist tühimust” on maininud ka Popova (2012).

Loovusega võib kaasneda ka tume pool (Aru, 2022; Gao et al., 2022; Akinola & Mendes, 2008). Samamoodi nagu võib matemaatiline suurkuju tulla geniaalse matemaatilise lahenduse peale, võib tema peas, juhul kui tal on selleks soodumus, tekkida ka selline mõttevälgatus, mis annab aluse skisofreenia tekkimisele, nagu juhtus matemaatiku John Nashiga, sest samamoodi nagu mõttevälgatus, mis tundub inimesele õige, tundub ka luul vaimselt häiritud inimesele õige, kuna mõlema puhul on tegu kindlate arusaamadega mingite asjade seostest (Aru, 2022).

#### **1.1.4. Õigsuse kontrollimine**

Õigsuse kontrollimisega selgub, kas ideest on sündinud luul (Aru, 2022) või midagi kasulikku (Young, 2018; Csikszentmihalyi, 1996; Wallas, 1926). Õigsuse kontrollimise olulisuse on välja toonud ka Poincaré (1946).

Kontrollimise faasi on Reiter (2022) kirjeldanud kui **hindamisfaasi**, kus ideid hinnatakse väga objektiivselt nii, et idee autor ei ole teada.

Sadler-Smithi (2015) sõnul toimub õigsuse kontroll läbi kindla valdkonna ekspertide, kes on valdkonnaga piisavalt kokku puutunud, et osata hinnata erinevaid lahendusi. Ekspertideks võivad olla kriitikud, kuraatorid, investorid või keegi muu (Sadler-Smith, 2015). Õigsuse kontrollimine kui loovuse neljas samm (Aru, 2022; Wallas, 1926) sõltub kultuurist endast, sest see, kuidas ja kas keegi midagi õigeks peab, tuleneb kultuurist, kultuuri ajaloost, traditsioonidest ning sotsiaalsetest struktuuridest (Amabile, 1996).

Enne ei ole võimalik teada, kas idee on hea või mitte, kuni tema õigsust pole kontrollitud läbi sotsiaalse hindamise (Csikszentmihalyi, 1996). See tähendab, et kuna kultuur areneb kogu aeg (Stevenson, 2021) ja sama teevad ka loovuse piirid (Valkiainen, 2021), siis määrab idee loovuse see kultuur, kus idee autor viibib.

Loovuse neljandat etappi on nimetatud külmaks ja halliks hommikuks, kus enda ideega peab lõpuks **ilmavalgele tulema** ja olema valmis selle eest kriitikat saama (Young, 2018).

### 1.1.5. Väljatöötamine

Kui Graham Wallas piirdus loovprotsessi kirjeldamisel nelja etapiga, siis ei saa reklaamiagentuuride mõistes pidama jääda idee õigsuse kontrollimise faasi, sest kuidagi peavad kontrollitud ideed ka reaalsuseks saama ehk klientideni jõudma. Csikszentmihalyi (1996) on kirjutanud väljatöötamise etapist ning öelnud, et see ei ole kunagi selline faas, mille loovnimene kergekäeliselt läbib, sest selles etapis tulevad esile **uuesti inkubatsiooni efektid** ning erinevad seoste loomised. Viiendat etappi saab mõista kui loovprotsessi lõpusirget, kus eelnevate etappide erinevad tulemused kerkivad kõik uuesti peas esile ning toimub ideede lihvimine ja arendamine (Csikszentmihalyi, 1996). Väljatöötamisega saab inimene jagada enda ideid maailmaga (Hardymon, 2021).

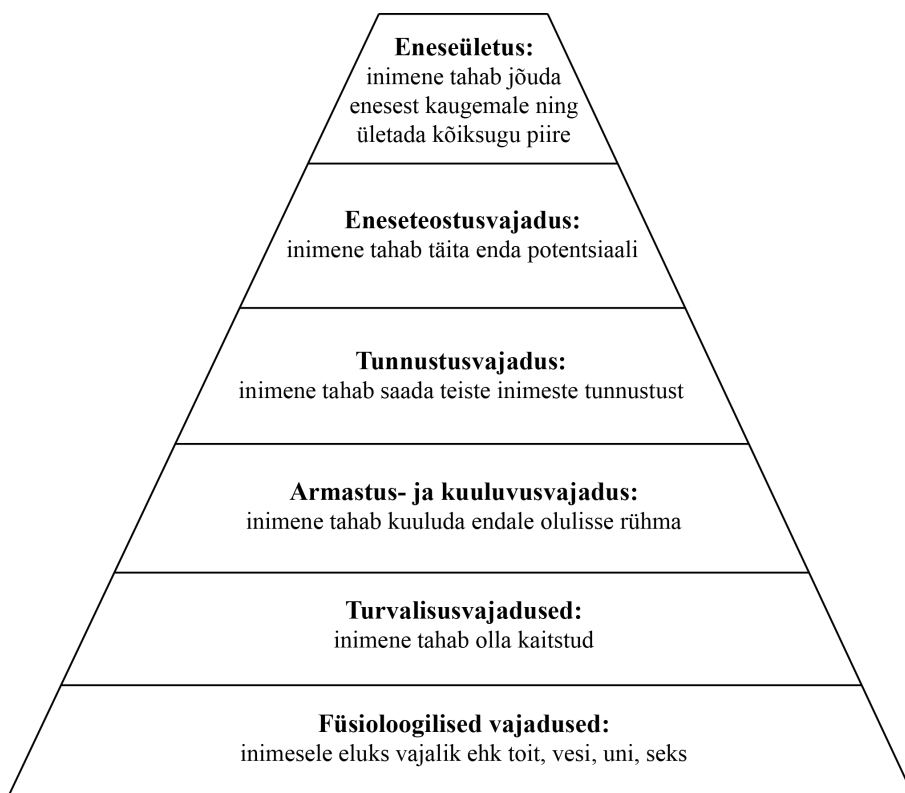
Botella et al. (2018) on vaadelnud väljatöötamist kui etappi, mis on olnud puudulik paljude teiste teoreetikute arvamustest, sest väljatöötamise etapp **määrab** selle, kas idee viiakse ellu, laiendatakse, hüljatakse või pannakse kõrvale. Taylor (2017) on täheldanud, et loovimene ei saa kunagi luua midagi kestvaid, kui ta ei panusta ideede väljatöötamisse.

Csikszentmihalyi (1996) on kirjutanud, et ilma väljatöötamise etappi läbimata ei saavuta inimene tõelist loovust.

## **1.2. Loomemajandus ja loometööstus**

Nagu eelnevalt mainitud, on loovus viiest osast koosnev eneseteostuslik protsess, mille käigus luuakse uusi ja huvitavaid ideid (Aru, 2022; Creativity 2021; Csikszentmihalyi, 1996; Rothenberg, 1969; Wallas, 1926). Koltko-Rivera (2006) sõnul peavad eneseteostuseni jõudmiseks olema inimesel rahuldatud tasemelised vajadused (Joonis 2). Läbi eneseteostuse saab inimene kasutada maksimaalselt enda potentsiaali (Gewirth, 2009).





Joonis 2. Inimese baasvajaduste hierarhia. Autori koostatud Koltko-Rivera (2006) põhjal

Eneseteostus võib toimuda läbi enda ettevõtte loomise, mugavuskeskkonnast väljumise, kuhugi üksi reisimise või hobidega tegelemise jms. Kui reklaamihuvilisel on selleks võimalused ja vahendid ning tahe, saab ta luua näiteks reklaamiagentuuri, mis kategoriseerub loometööstuse alla, kuid loometööstusest ei saa rääkida ilma loomemajandust puutumata, sest loomemajandus koosneb loometööstustest (Loov Eesti, 2017). Tasub lisada, et loomemajandus ja loometööstus võivad olla kohati kattuvad mõisted, olenevalt kontekstist, sest Kultuuriministerium (2020) on öelnud, et kuigi Euroopa Liidus on kasutustel terminid “kultuuri- ja loomemajandus” või “kultuuri- ja loometööstus”, siis Eestis on nende terminite tähendusena kasutusel “loomemajandus”. Segaduse vältimiseks kasutan töös edaspidi terminit “loomemajandus” kui loometööstustest aste kõrgemal asetsevat majanduse osa.

Loomemajandus on Kultuuriministeriumi (2020) sõnul majandussektor, mille harud on individuaalne ja kollektiivne loovus, oskused ja anded, mille eesmärk on luua töökohti läbi intellektuaalse omandi loomise ja kasutamise ning kus erinevates protsessides on kesksel

kohal loovinimesed ja loovmõtlemine. On kirjutatud, et loomemajandusel pole kindlat tähendust, sest see on pidevalt arenev kontseptsioon, mis koosneb loovusest, ideedest, intellektuaalsest omandist, teadmistest ja tehnoloogiast ning loomemajandust saab ka kirjeldada kui teadmistepõhiseid tegevusi majanduses, mis on vundamendiks loometööstustele (UNCTAD, kuupäev puudub).

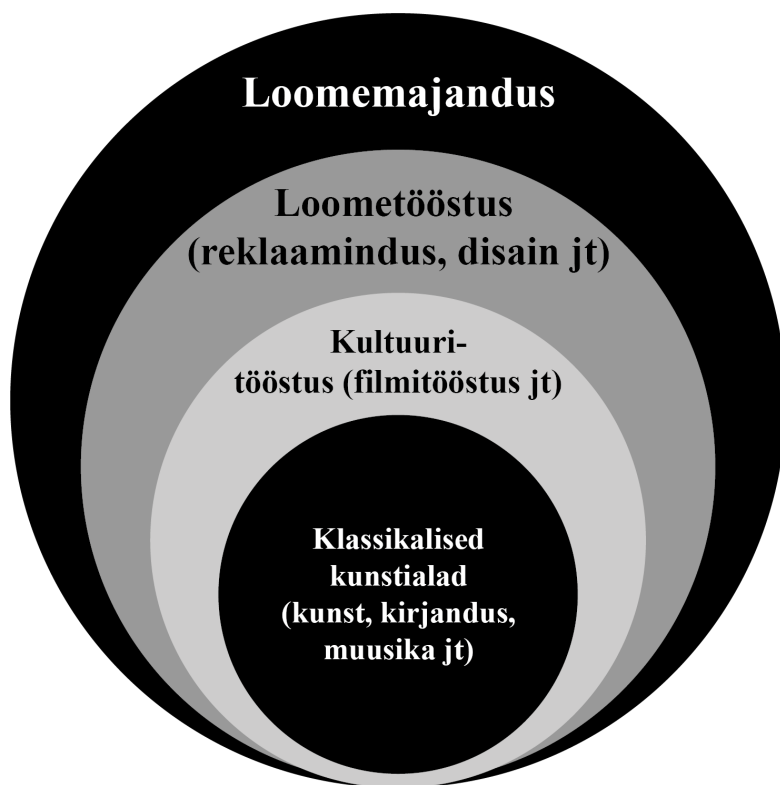
Loomemajandus hakkas ülemaailmset hoogu koguma 1980. aastate lõpus ning püsib siiani maailmas tugeval kohal (Oakley & Ward, 2018). Newbigini (kuupäev puudub) on välja toonud, et loomemajandus on pidevas tõususes, sest läbi loometööstuste ja kultuuri arengu saavad riigid paremini eristuda, mille head näited on Eiffeli torn Prantsusmaal või Taj Mahal Indias. Autor on lisanud, et kui 20. sajandi peamiseks edasiviivaks jõuks oli õli, siis **21. sajandil on selleks loovus.**

Eestis hakati loomemajanduse struktureerimisega pihta 2005. aastal, kui sõnastati loomemajanduse mõiste ning pandi kirja loomemajanduse valdkonnad vastavalt läbiviidud uuringutele (Kultuuriministeerium, 2020). Tänapäevaks on Kultuuriministeeriumi (2020) sõnul loomemajandust kaardistatud neli korda: lisaks 2005. aasta esmakaardistamisele veel aastatel 2015, 2016 ja 2018. Tasub märkida, et loomemajanduse sektor muutub ajas ja võib erineda ka riikide või regioonide põhised (Kultuuriministeerium, 2020). Riiklikul tasandil hoolitsevad loomemajanduse kasvu eest Kultuuriministeerium ning Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium (Loov Eesti, 2017).

Loov Eesti (2017) on kirja pannud loomemajanduse valdkonnad ja loomemajanduse kihid (Joonis 3):

- Arhitektuur
- Audiovisuaalvaldkond
- Disain
- Etendus Kunstid
- Infotehnoloogia
- Kirjastamine
- Kultuuripärand
- Kunst

- Muusika
- **Reklaam**



Joonis 3. Loomemajanduse alamkihid. Autori koostatud Loov Eesti (2017) põhjal

Loometööstus on loomemajanduse alamliik, mis viib kokku erinevate ettevõtlusharude vajadused kultuuriliste sisenditega (Loov Eesti, 2017). Loometööstust on Newbigini (kuupäev puudub) kirjeldanud kui grupp tegevusi, mis on algselt seotud olnud tihedalt kultuuriga nagu näiteks filmikunst, tantsimine, muusika, visuaalsed kunstid jne. Ta on öelnud, et kuigi algselt vaidlesid loometööstuse inimesed terminile “loometööstus” vastu, sest see tekitas neis tunde, et nende valdkonda industrialiseeritakse, siis tähtsam on see, et loometööstus on võimaldanud tööd paljudele inimestele ja aidanud riikide majandusele kaasa.

Indriartiningtias et al. (2019) sõnul on loometööstus dünaamilise iseloomuga tööstusharu, kus pidev muutus ja areng on tähtis, et mitte laskuda traditsiooniliste ja kehtestatud moodsuste piiridesse. Vaatamata ülemaailmsele majanduslangusele on loometööstus

suutnud stabiilselt tõusta kõige kiiremini kasvavaks tööstuseks maailma majanduses ning lisaks on tegu tööstusega, mis nõuab tugevat füüsilist ja vaimset panust, eriti nendelt, kes peavad pidevalt looma midagi uut (Indriartiningtias et al., 2019).

Potts et al. (2008) on pakkunud loometööstusele teise tähenduse “sotsiaalvõrgustiku turg”, sest loometööstus toimib nõudluse ja toodangu põhimõttel ning loometööstus on arenenud palju kaugemale oma algsest positsioonist, kus enam ei ole tegu nii kategoriseeritava majanduse osaga, vaid asjakohane on vaadata loometööstust kui kultuuritööstuste järglast ning samal ajal ka kui teenindusharu. Autor on lisanud, et loometööstus paikneb skaalal, kus erinevate võrgustike olulisus on domineerival kohal ja seetõttu on täpsem seda nimetada sotsiaalvõrgustiku turuna.

O’Connor (2009) on öelnud, et loometööstus kui sotsiaalvõrgustiku turg seletab, kuidas ideede väärtus on alati ebakindel. Kui loometööstuse toodangu ehk loominguliste ideede väärtus avaldub individuaalsete inimeste eelistustena mingis sotsiaalses võrgustikus, see tähendab, et kindlas kontekstis on erinevate inimeste jaoks erinevad ideed erinevate väärtustega, siis on head või uued ideed lihtsalt sotsiaalsete võrgustike info või teabe kommertsialiseerunud kauba kujul (O’Connor, 2009).

### 1.2.1. Loometööstuse töötajad ja loovmeeskonnad

Loometööstuse töötaja on inimene, kes teenib raha läbi loomingulise, kultuurilise või intellektuaalse omandi loomise kas iseseisvalt või kellegi alluvuses (Creative Workers, kuupäev puudub).

Loovagentuurides töötavad inimesed **võivad olla** tundlikud ja kohati **keerulised**, sest neid saab kirjeldada mässuliselt ja nende käitumist primadonnalikult (Coleman, L. G., 1991). Lisaks võivad nad olla kohati ebausaldusväärsed ning neid võib olla raske juhtida (Furnham, 2015). Loovinimesi sildistatakse tihti just negatiivse kõlaga omadussõnadega. Selle tõestuseks on psühholoog Chamorro-Premuzic (2013) pannud loovinimesed võrduma sõnadega tujukas, kaootiline, pahur ja üleolev. Samas on ta kirjutanud, et sellistest

inimestest **ei maksa** lahti saada, sest kui töötajaid on lihtne juhtida ning nad on pidevalt rahulikud ja sõbralikud, siis jääb ettevõtte teistega võrreldes kõigest keskmisele tasemele.

Furnham (2015) on oma uuringus teinud järeldused, et on vaid kindel hulk loovinimesi, kes võivad enda tööd tehes olla ettevõtte kohalt ebameeldivate omadustega ning see võib tuleneda erinevatest uuringutest, kus teatud aladel, näiteks maalikunstis, on inimesed loomingulisemad, kes on rohkem psühhootilisemad ja neurootilisemad. Autor on öelnud, et loomingulist potentsiaali nähakse tihti kui mingit inimese probleemi või talitlushäire positiivset poolt. Siiski on olemas ka selliseid loovameteid, mis nõuavad vastupidist - tugevat meelt ning häid sotsiaalseid oskuseid (Furnham, 2015). Simonton (2012) on välja toonud vaimsete häirete ja loomingulisuse seose, kirjutades, et loominguliste geenide areng on tihti seotud ebastabiilse ja kohati traumeeriva keskkonnaga, mis algselt toob inimeses esile loovust, kuid võib hilisemas elus kutsuda esile vaimseid haiguseid.

Jaber (2018) on teisalt täheldanud, et inimeste iseloomustamiseks, kes tegelevad loovülesannete lahendamisega, on välja kujunenud kindlad iseloomuomadused nagu näiteks keskmisest suurem **uudishimu**, mis kandub edasi loovinimeste **pühendatud** tööstiilile. Loovinimesi võib märgata läbi nende püüdluste olla loov kogu päeva vältel, olenemata olukorrast, sest selline mentaliteet on nende iseloomu tuum (Jaber, 2018). Chamorro-Premuzic (2013) on lisanud, et loovinimesed on **heas** mõttes nagu väikesed **lapsed** - neile meeldib katsetada, tunda end tähtsana, neile meeldivad üllatused, nad ei ole head surve talujad ning neid peab aeg-ajalt hellitama.

Indeed (2022a) on välja toonud 12 isikuomadust, mida saab tihti omistada loovinimestele:

- **Uudishimulik**
- Mänguline
- **Avatud meelega**
- Vaimselt paindlik
- Vaimne tundlikkus
- **Iseseisvus**
- Riskide võtmine
- Intuiitvne, vaistlik

- Põhjalik
- **Ambitsioonikas**
- Objektiivsus
- Energilisus

Raju (2019) on oma kogemuse põhjal välja toonud viit tüüpi loovinimesi reklaamiagentuuris:

- **Loomehull**, kellel on justkui õiguseid rohkem kui teistel, sest ta jätab kliendile hea mulje, teeb nalja, mõtleb välja äärmiselt loovaid lahendusi ning tekitab kliendile tunde, et ta saab karismaatilise inimese näol midagi rohkemat enda raha eest.
- **Müügimees**, kes jätab kergelt vanamoelise muljega arusaama nagu oleks ta kinni eelmise sajandi reklaamimaailmas. Ta on jutukas ja loob igal võimalusel uusi suhteid, mistõttu jätab ta inimestele usaldatava mulje, et siis hiljem nendega võimalusel äri teha.
- **Kunstnik**, kes on sisimas kinni kunstimaailmas ning tegutseb reklaamis ainult rahalisel eesmärgil, unustades, et vaatamata kunstniku kõrgetele oskustele ei ole kliendid tavaliselt võimelised kunsti hindama.
- **Egoist**, kes võib töötada ükskõik, millisel positsioonil agentuuris. Inimene, kes pakub välja tohutult ideid, kuid solvub, kui tema ideedega kaasa ei minda. Egoist avaldab agentuurile suurt mõju läbi enda käitumise.
- **Tigu**, kelle märksõnaks on aeglane tempo. Selline tüüp on tihti kõrvaliste tegurite poolt segatud ning tema tähelepanu kaob, mis tekitab projektijuhile, kes peab kuupäevadest kinni pidama, rohkem stressi.

Optimizely (kuupäev puudub) on kirjeldanud loovmeeskonda kui loovinimestest koosnevat tiimi, kes töötavad ühiselt kindla ettevõtte kasuks ning tihti koosneb loovmeeskond inimestest, kes oskavad kirjutada, kujundada või muudmoodi enda loovust ettevõtte kasu saamise eesmärgil kasutada.

Suttle (2016) sõnul on loovtiim erinevatest ametitest koosnev tiim, kellel on kõik sama põhieesmärk - teenindada kliente läbi erinevate kampaaniate televisioonis, raadios, internetis, ajakirjades, ajalehtedes ja mujal. Autor on täheldanud, et väiksemates

loovtiimides teevad inimesed tihti rohkem **hajutatud rollidega** tööd, mis tähendab, et projektijuht võib näiteks kohati kokku puutuda loovkirjutaja tööülesannetega või disainer täidab samal ajal nii disaineri kui ka kunstilise juhi rolli. Loovtiimi moodustavad minimaalselt kaks osapoolt, kellest üks peab oskama loovkirjutamist ning teine kunstilist juhtimist (Suttle, 2016).

Park et al. (2021) sõnul pole loovusel piire individuaalsel tasemel, kuid loovmeeskonnas on töö **efektiivsem**, kui grupi liikmete loovuste **tasemed** on **sarnased**. Vastasel juhul võib kõrge loovuse asemega isikul tekkida liigne enesekindlus ning kriitiline mõtlemine saab kannatada, mis omakorda pärsib teiste liikmete töökvaliteeti ning meeskonnatööd (Park et al., 2021).

### 1.2.2. Loovagentuur

Loovagentuur on ettevõtte, kes pakub unikaalsel viisil uuenduslike lahendusi klientide soovidele ning võib kategoriseeruda reklaami-, konsulteerimis-, disaini- või digiagentuurina (Keizer, 2022). Indeed (2021) on loovagentuuri kirjeldanud ka kui meeskonda, kes arendab ja teostab fantaasiarikkaid lahendusi, et aidata klientidel tõsta bränditeadlikkust, kasvatada nende müüki ning selle arvelt nii endale kui kliendile kasumit teenida. Eelmainitud neljale loovagentuuri tüübile on olemas ka viies, interaktiivne agentuur, kus rakendatakse uusimaid tehnoloogiaid, et tuua inimesteni interaktiivseid reklaame või tekitada interaktiivsust läbi muu multimeedia lahenduse (Indeed, 2021). Reklaamiagentuurid eksisteerivad, et luua loovlahendusi klientide probleemidele (Hegarty, 2017). Ta on öelnud, et kuigi see kõlab halvemini kui reklaamiagentuur, kutsus ta enda agentuuri “ideede tehaseks”, sest seal luuakse läbi ideede brändide vahel erinevusi.

Loovagentuurides on mitmeid ametikohti, olenevalt agentuuri eesmärgist ning suurusest. Eesti loovagentuurides on Turundajate Liidu (2022) kohaselt võimalik töötada järgmistel kohtadel:

- **Tegevjuht**
- Kliendisuhetejuht

- Projektihaldur
- **Projektijuht**
- Tiimijuht
- Tootmisjuht
- Turundusstrateeg
- Brändistrateeg
- Assistent
- Loovstrateeg
- **Kunstiline juht**
- **Graafiline disainer**
- Tehniline disainer
- Fotograaf
- **Loovjuht**
- **Loovkirjutaja**
- Keeletoimetaja
- Digitaalturunduse spetsialist
- **Sotsiaalmeedia sisulooja**
- Arendaja

Eesti loovagentuuri Not Perfecti näitel on esindatud tegevjuhi, projektijuhi, graafilise disaineri, loovjuhi ja loovkirjutaja rollid. Toon välja ka sotsiaalmeedia sisulooja ametikoha, sest seda kohtab tänapäeval aina tihedamini. Agentuuril on võimalus osta puudujäävaid teenuseid välistelt isikutelt nagu näiteks fotograafi palkamine reklaamikampaania võtete jaoks või keeleteoimetaja palkamine reklaamtekstide õigekirja kontrollimiseks.

**Tegevjuht** ehk agentuuri juht vastutab selle eest, kes tööle võetakse, kes töölt lahkuma peab, kuidas liigub raha agentuuris eelarvete ja tasude näol ning juht viib ellu vajalike muudatusi agentuuri poliitikas (Turundajate Liit, 2022). Lisaks on juht kohustatud koostama äriplaane, tagama firma edu,  **motiveerima töötajaid**, edendama töökultuuri, tagama firma seaduskuulekus ning vähendama ebavajalikke kulusid (Turundajate Liit, 2022). Ogilvy (2020) on öelnud, et agentuuri juht peab tagama tema alluvuses töötajatele lõbusa keskkonna, sest kui inimesed on tujust ära, ei tooda nad head reklaami. Raju (2019)



on juurde lisanud, et tegevjuht peab sageli meedias esinema ning tihti tegema erapooletu näo, et kliendi mured ära kuulata.

**Projektijuht** on Turundajate Liidu (2022) sõnul sild, mis ühendab klienti agentuuriga. Organisatsioon on lisanud, et projektijuhil on oluline roll mõistmaks kliendi eesmärke ning ta peab tagama kliendi rahulolu. Mõned projektijuhi ülesannete hulka kuuluvad kohustused on klientidega kohtumine ja nendega suhtluse säilitamine, kliendi eesmärkide selgeks tegemine kolleegidele, klientidele kampaania ideede ja eelarve esitlemine koos kolleegidega, haldusülesannete täitmine ja koosolekute korraldamine (Turundajate Liit, 2022). Projektijuht peab olema suuteline ka sobivaid hankeid leidma ning lisaks on projektijuhi õlgadel see, et tähtaegadest kinni peetakse (Raju, 2019).

**Kunstiline juht**, tihti ka AD ehk *art director*, on see, kes töötleb välja ideid, kuidas reklaamikampaaniate visuaalset poolt kvaliteetsemaks teha (Turundajate Liit, 2022). Mõned tööülesanded on visandite loomine, millega ideid kliendile edastada, pakkuda klientidele visuaalset poolt puudutavaid lahendusi, fotograafide ja muude kunstnikke valimine projektides, võtmeaegadel töötamine ning traditsiooniliselt on kunstiline juht loonud visandi, millele loovkirjutaja loob teksti, kuid tänapäeval on mõlema rollid rohkem ühtlustunud kampaaniate loomisel (Turundajate Liit, 2022).

**Graafiline disainer** on Turundajate Liidu (2022) sõnul visuaalide meister, kes peab pilkupüüdvaid lahendusi looma ja suutma meeskonnaga suhelda nii, et ettevõtte ei kannataks selle all. Lisaks loomingulisele lähenemisele peab disainer suutma töötada välja just kliendi eesmärkidele vastavaid lahendusi, töötama erinevate meediumitega, olema uuenduslik ning jääma kinni aja- ja eelarvepiiridesse (Turundajate Liit, 2022). Nad on lisanud, et graafiline disainer võib tegeleda nii veebilehtedega, korporatiivse visuaalse brändi kujundamisega, väljapanekutega, reklaamplakatidega jne.

**Loovjuht** loob, plaanib ja teostab koos loovmeeskondadega klientide visioone ning tegu on väga laia haardega ametiga, mis sobib nendele, kes on ennast loovmõtlemise ja juhtimise alal tõestanud, sest loovjuht peab klientidega suhtlema, projektidega algusest lõpuni kursis olema, arendama ideid kampaaniate jaoks ja võtma vastutust loovate lahenduste eest (Turundajate Liit, 2022). Raju (2019) on toonud loovjuhi kohta mõtte, et

mida väiksem on agentuur, seda rohkem peab ta ise tegutsema ideedega ning mida suurem on agentuur, seda rohkem peab loovjuht liikuma rolli, kus ta hoolitseb kõigest enda tiimi eest.

**Loovkirjutaja** tegeleb loovjuhiga võrreldes rohkem kirjutamisega ning kasutab enda kirjutamisoskust selleks, et lisada väärtust reklaamikampaaniate loomisel (Turundajate Liit, 2022). Kui kunstiline juht või graafiline disainer vastutab visuaalse poole eest, siis loovkirjutaja keskendub kirjalikule poolele, mille nimi on rahvusvaheliselt *copy* ning loovkirjutaja peab olema suuteline tõlkima reklaamtekste, kirjutama loovaid ja kordaminevaid tekste, arendama loovideid, end kurssi viima viimaste trendidega ning esitlema enda ideid või tekste loovjuhile ja/või kliendile (Turundajate Liit, 2022). Raju (2019) on loovkirjutaja kokku võtnud mõttega, et ametikoht on natuke nüri, sest välja tuleb mõelda suurtes kogustes tekste ja lahendusi, mille lõpuks loovjuht enda omaks tunnistab.

**Sotsiaalmeedia sisulooja** on aina tihedamini leviv amet, mille ettevõtted enda ridadesse lisavad, sest saadakse aru, et sekretärile või turundusjuhile sotsiaalmeedia haldust lisaülesandena anda ei saa (Raju, 2019). Sotsiaalmeedia sisulooja peab juhtima ettevõtte sotsiaalmeediat, selle strateegiat ning looma sinna sisu, mis tõstaks bränditeadlikkust ja seotust, peab haldama kõiki ettevõtte sotsiaalmeedia kanaleid, suhtlema vajadusel kliendiga, töötama välja kampaaniaid, mida sotsiaalmeedias kasutada ning olema kursis sotsiaalmeedia trendidega (Turundajate Liit, 2022).

### 1.3. Juhtimine

Eesti Keele Instituudi (kuupäev puudub, b) sõnul on juht keegi, kelle juhtida või suunata on kindel inimeste grupp ettevõttes, erakonnas, osakonnas, poliitikas, loovuses jne. By (2021) on öelnud, et juhtimine on paljude kohustus, mitte väheste õigus, sest juhtimine on tegemine, mitte olemine. Salk (2012) on maininud, et iga juht peaks aeg-ajalt ennast kolmandas isikus vaatama ning analüüsima enda juhiomadusi ja mõtestama lahti enda arengusuunad.

Buckingham (kuupäev puudub) on öelnud, et head juhid on need, kes **näevad** igas individuaalses töötajas **potentsiaali** ning suudavad selle pealt ettevõttele kasu tuua. Ta on toonud juhi ametile võrdluse malega, kus enne käike peab iga nupu liikumist teadma, samamoodi peab juht teadma igat töötajat, et ettevõtte saaks liikuda strateegiliselt edasi. Samas on autor toonud välja erinevuse juhi ja liidri vahel. Liider on see, kes vastupidiselt juhile näeb inimesi kui tervikut ning vaatab mööda soost, rahvusest, vanusest ja iseloomust, et suunata inimesi tegutsema ühtselt ning läbi selle ise kasu teenida (Buckingham, kuupäev puudub).

Toren (2017) toob välja 7 elementi, mida peaks jälgima ettevõtte juhtimisel ning mis kehtivad ka loovettevõtte juhtimise kohta:

- **Koostöö:** edukas juht paneb inimesed tööle endaga koos, mitte enda alluvusse ning mõistab seeläbi enda töötajaid paremini, mis toob rohkem kasu firmale
- **Läbipaistvus:** juht peaks olema käitumise poolest läbipaistev ning hoiduma edevusest, et mitte eraldada ennast teistest töötajatest
- **Ebatäiuslikkus:** arusaam, et keegi pole ideaalne, viib parema tulemuseni, sest kaotatakse ebareaalsed ootused ning töötatakse arenemise nimel
- **Eeskuju:** juht inspireerib töötajaid läbi ettevõtte missiooni ning enda eeskujuga
- **Arenemine:** pidev soov areneda läbi koolituste, ürituste jm motiveerib töötajaid ning näitab kolleegidele, et ettevõtte on innovatsiooni täis ja tahab areneda
- **Juhi kuvand:** positiivne ning tiimimängija kuvand juhust viib paremate suheteni töötajatega
- **Aeg:** edukas juht peab austama töötajate aega ning nende soove töötada nendele kõige sobivamas kohas, et töö saaks õigeaks ajaks tehtud

Salk (2012) on kirjutanud, et juhiks ei sünnita, vaid saadakse ning hea juhi käe all leiavad probleemid lahenduse ning töö on sujuv. Autor on kirjeldanud head juhtimisoskust kui kombinatsiooni emotsionaalsest ja sotsiaalsest intelligentsusest, mis kõik tuleb nii haridusest, kogemustest, koostöövõimetest kui ka isiklikest võimetest. Juhiks olemine eeldab Salki (2012) sõnul pidevat arengut nii tööalaselt kui personaalselt, sest maailm on pidevas arengus.

Juht peab Pajumaa (2019) sõnul olema rohkemat kui laiade teadmistega sõbralik ja meeldiv inimene. Ta on välja toonud “meeldiva juhi sündroomi”, mis viitab nendele juhtidele, kes on alati meeldivad, hoolivad, head kuulajad ja targad ning kes läbi soovi olla meeldivad tegelikult rikuvad meeskonna töötulemusi. Päriselt hea ja tõhus juht on tunnustav ning mõistab, et temale seatud eesmärgid tuleb täita, isegi kui mõni alluv nii ei arva ning seetõttu peab tõhus juht olema suuteline ka töötajaid  **motiveerima**, et kõik liiguksid juhile seatud **eesmärkide** täitmise suunas (Pajumaa, 2019).

Lepisk (2021) on öelnud, et head juhti iseloomustab kasvule suunatud mõtteviis, sest siis arenevad ettevõtted ja meeskonnad kõige kiiremini ning leiavad edukamalt lahendusi ja viise, mis toovad kõigile kasu. Lisaks peaks juht Lepiski (2021) sõnul olema kompetentne, suutma motiveerida töötajaid nii, et kõik teavad, miks nad enda tööd teevad, pidevalt arendama sotsiaalset võrgustikku ning keskenduma ettevõtte eesmärkide täitmisele.

### 1.3.1. Loovmeeskondade juhtimine

Kui loovettevõtte on, juba enda nimest tulenevalt, loomingulised oma ideede ja lahenduste poolest, siis juhi kohustuste hulka suurepärase mõtetega välja tulemine ei kuulu, sest juhi üheks rolliks on hoopis selline töökeskkond luua, kus kuldaväärt ideed sündida saaksid (Sinek, 2011). Samas võib loovmeeskonna juhiks olla ka loovjuht, sest Turundajate Liidu (2022) sõnul kuulub loovjuhi ülesannete hulka meeskondade juhtimine, kuid samal ajal ka ideede genereerimine. See, kui palju rolli mängib juht igapäevastes ülesannetes oleneb ettevõttest, kuid ettevõtte juhust madalamal positsioonil töötavad inimesed on tihti need, kes on heade ja uute ideede leidmiseks kõige sobivamad, sest näiteks oskaks klienditugi rääkida klientidest palju pikemalt ja sügavamalt kui juhitud istuv inimene (Sinek, 2011).

Hegarty (2017) on kirjeldanud loovjuhi ametit kui kahe segase ja ratsionaalse maailma segu, sest segadus kaasneb tihti loovjuhi alluvatega ning ratsionaalsus tuleb klientidega suhtlemise poolt. Ta on öelnud, et loovjuht peab olema agentuuri hing, sest just loovjuht on see, kes juhivad agentuuri loovaid väärtuseid ning seisab nende eest. Kuigi loovjuht peab

olema agentuuri loovuse juht, määrab tema taseme tema alluvuses olevad loovtöötajad, keda peab loovjuht  **motiveerima**  ning õigele teele  **suunama** , et nii töötajad kui ettevõtte saaksid  **kasu**  (Hegarty, 2017).

Inimene, kes loovtiimi juhib, võib silmitsi seista mitmete probleemidega, sest alguses võib  **raskusi**  tekkida ootuste seadmistel, sest disaineritel ja loovkirjutajatel on oma visuaalne ja kirjalik keel, mis ei pruugi ühtida juhi nägemusega. Loovtööde puhul ei ole töötulemus alati mõõdetav, mis teeb juhile keeruliseks töö efektiivsuse mõistmise. Lill (2018) sõnul on lisaks tähtsad kuupäevad, sest loovtiimi liikmed võivad teha tööd väga erinevatel kiirustel. Valkiainen (2021) mainib distsipliini kui ühte kõige tähtsamat komponenti loovtiimide juhtimises, kuna vastasel juhul kaotab ettevõtte oma stabiilsuse. Distsipliini tähtsust on maininud ka Ogilvy (2020).

Kui loovtiimi juht tahab panna oma tiimi paremini tööle, peab keskenduma ka keskkonnale, sest Garcês et al. (2016) on öelnud, et Portugalis õpilaste peal läbi viidud uuringu põhjal saab järeldada loovkeskkonna mõju tugevust loovprotsessile ning loovtulemusele. Nimelt küsitleti erinevates gruppides õpilasi ning nad viibisid uuringu koostajate poolt ettevalmistatud loovkeskkonnas. Küsitletud sotsiaalteaduseid ja kunsti õppivate inimeste seast said mõlemad grupid loovkeskkonnas oma ülesannetega paremini hakkama, millest saab järeldada, et sama loogika kehtib ka loovagentuurides (Garcês et al., 2016).

Sull (2015) on täheldanud, et kui loovusele antakse tihti sünonüüme vabadusega, siis  **piirid**  ja  **piirangud**  aitavad loomeprotsessile tegelikkuses kaasa, mis võib olla tavalisest, kastist välja suunast, erinev ning vasturääkivust tekitav idee. Autori sõnul kurnab ilma piirideta loomingulisus inimest ning tekitab töötajas liigset koormust, sest töötajal on liialt palju valikuid ja puudub igasugune struktuur. Selle asemel peaks olema töö lihtne reeglistik, igale firmale vastavalt sobiv, mida kõik saavad järgida ning see ei tähenda, et firma saab koheselt edukaks, vaid see aitab loovprotsessidel efektiivsemalt ettevõttele kasu tuua (Sull, 2015).

Onarheim & Biskjær (2013) on aga kirjutanud, et paljude uuringute kohaselt näitavad erinevate piiride seadmised järjepidevalt loomingulisuse pärssimist. Järelikult oleneb piiride seadmise efektiivsus iga loovalal töötava inimese enda tunnetest ja harjumustest.

Piiridega töö või täielik vabadus, juht peab suutma panna inimesi tööle ilmuma **motiveeritult**, et tagada ettevõtte kasu tootmine. Kui tavaliselt on motivaatoriks palk, arenguvõimalused koos ühtekuuluvustunde ning tundega, et töötaja on väärtuslik, siis Andresen (2009) on pidanud loovnimeste motiveerimist teistsuguseks protsessiks. Nimelt on ta seda kitsendanud vastavalt igale loovgrupile ehk iga loovnimene saab motivatsiooni erineval moel. Ta on välja toonud ka loovnimeste olemused, millega juht peaks arvestama. Selleks võivad olla emotsionaalsed väljaütlemised, sest loovnimised on tavaliselt **emotsionaalselt** rohkem **kütkestatud** oma tööst (Andresen, 2009). Samuti võib juht olla autori sõnul kohustatud **kaitsma** oma loovalluvaid kriitika eest, sest see omakorda saab haavata jälle sensitiivseid töötajaid, kelle kriitikast tulenev võimalik negatiivne seisund aeglustab ettevõtte arengut. Kolmanda tähelepanekuna on ta välja toonud asjaolu, et tihtipeale on loovnimised **rohkem huvitunud** oma tööst kui palgast. See aga sunnib juhti tegutsema sellisel viisil, mis paneb ettevõtte finantsilise kasu loovtöötajate silmis teisele kohale, kuigi see on ettevõtte kõige tähtsam eesmärk, ning tõstab loovtöötajate töö tulemuse esimesele kohale (Andresen, 2009). Selline lähenemine nõuab autori sõnul ka seda, et loovnimised tunneksid huvi selle vastu, mida nad teevad, ehk juht peab suutma töö teha loovnimese jaoks **huvitavaks**. Jaber (2018) on öelnud, et kuna loovnimised on sügavalt pühendunud inimesed, siis on töö lahutamatu osa nende elust, kuid nende pühendumus ei ole suunatud ettevõttesse, vaid hoopis nende enda töösse.

Yu et al. (2021) sõnul on ettevõttes tähtis, et nii juht kui kolleegid saaksid üksteist **usaldada**. Usaldust saab kirjeldada kui valmidust olla haavatav teiste ees ning usaldus on sotsiaalses olukorras igati tähtis komponent, sest usaldus käib kaasas kindlustundega, et teine inimene või teised inimesed suudavad käituda vastavalt eeldusele isegi siis kui mängus on suured riskid (Yu et al., 2021). Juhist teeb hea juhi tema oskus panna inimesi uskuma sellesse, mida nad teevad (Sinek, 2011). Autori sõnul on töötajad rõõmsad ning tulevad hea meelega tööle, kui nad teavad sisimas, miks nad seda tööd teevad.

Loovmeeskondade juhtimisel peaks Chamorro-Premuzicu (2013) sõnul laskma juht töötajatel aeg-ajalt **ebaõnnestuda** oma ülesannetes, et loovtöötajad saaksid paremini **areneda**. Ta on lisanud, et selline juhtimisstiil nõuab oma hinda, kuid see kaotus ei ole suurem kui kaotus, mis kaasneb mitte innoveerimisega. Ebaõnnestumise olulisust on maininud ka Scoro (2022). Tähtis on anda töötajatele ülesandeid, mis neile päriselt loevad, sest inimesed on loomingulisemad, kui neid motiveerib **siiras huvi** tööülesannete vastu (Chamorro-Premuzic, 2013). Autor on kirjutanud, et loovtöötajad ei talu pidevat **kontrolli**, sest nende töötulemused saavad kannatada, kui nendelt uuritakse pidevalt nende asukohta või kuidas ja kas nad midagi teevad ning töötajaid tuleb **väärtustada**, sest kui loovinimene ei tunne, et ta saab enda potentsiaali täielikult ära kasutada, läheb ta kuhugi, kus teda rohkem märgatakse. Andresen (2009) on samuti täheldanud positiivseid efekte loovuse ja vabaduse vahel, kuid toonud välja, et mida rohkem loovinimesed eeldavad teiste heakskiitu enda töö puhul, seda vähem hakkavad nad tööle loovalt panustama.

Ogilvy (2020) on kirjutanud, et loovagentuuride juhid on entusiastid, kellel on julgust teha raskeid otsuseid ning kes on loomulikud võlujad ja head kuulajad. Ta on lisanud, et juht peab suutma kohaneda faktiga, et enamasti tulevad kõik kliendid erinevatest töövaldkondadest ning seetõttu peab juht olema pidevalt teadlik oma klientide probleemidest ja visioonidest, et neile vajadusel asjakohast nõu anda.

### 1.3.2. Töökeskkond

Töökeskkonnal on tohutu **mõju** töötajate efektiivsusele, sest toetav töökeskkond tõstab töötajate lojaalsust, töötahet ning edukust isegi pingelistes olukordades, mis omakorda toob ettevõttele nii organisatsioonilisel kui individuaalsel tasandil paremaid töötulemusi (Zhenjing et al., 2022). Töökeskkonna kvaliteet sõltub ka töötajatest endast, sest mida **motiveeritumad** on töötajad, seda rohkem panustavad nad positiivsesse töökeskkonda (Andresen, 2009).

Keskkonna loomine, kus erinevad ideed saavad vabalt esile tulla, on loovagentuuri edu võtmeks ning see on kõik juhi või juhtide teha, et sellises töökeskkonnas oleks töötajatel

**enesekindlust** ning **usku** enda töösse (Hegarty, 2017). Scoro (2022) sõnul on sobiv töökeskkond samuti üks osa loovtiimi edukuse valemist, sest kui tiimid on kuidagi eraldatud, isoleeritud või piiratud, hakkab inspiratsiooni saamine aina keerulisemaks muutuma. Kontori stiil, mööbli paigutus, töötamise paindlikkus ning isegi kasutatav tarkvara võivad kõik olla **määrajaks** tiimide **loovuses** (Scoro, 2022).

Smite (2018) on kirjutanud, kuidas paljud suurfirmad nagu Apple ja Google on läbinud erinevaid muudatusi töökeskkondade kujundamisel, et tuua töötajates loomingulisust rohkem välja, mis omakorda aitab ettevõttel olla innovaatilisem, sest igava kontori asemel on hoopis keskkond, kus ideed saavad sündida samamoodi nagu nad võivad tekkida **voodis, duši all** või mujal.

Meeldiva töökeskkonna loomine tõstab töötajate moraali ja produktiivsust läbi sobivate töötajate valimise, sobivate valgustoonide kasutamise, läbi hubasuse nagu näiteks diivani, taimede või muude esemete lisamise ning läbi parema kommunikatsiooni inimeste vahel (Freedman, 2023). Kontrastiks on Freedman (2023) toonud välja ebameeldivad töökeskkonna omadused, millest hoiduda: **ebapiisav suhtlus** töötajatega, ebaselge info kulg või väär info levitamine, ebaproduktiivne suhe töö ja vaba aja vahel, ületöötamine ning ebaviisaka käitumisega ülemused.



## 2. EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

Teises peatükis toon välja bakalaureusetöö uurimisprobleemi, eesmärgi, uurimisküsimuse, uuringu metoodika koos uuringu analüüsimeetodiga, valimi koostamise alused ning minu kui autori isikliku seose lõputöö teemaga ja sellega kaasnevad võimalused ning riskid.

### 2.1. Uurimisprobleem, eesmärk ja uurimisküsimused

Teooria lähtepunktide põhjal saab väita, et loovus on osa inimestest, mida ei ole võimalik otseselt kontrollida, kuid mida paljud just soovivad teha, sest loovus aitab inimestel lahendada probleeme nii tööl kui eraelus. Uurimistöös vaatlesin **probleemina** loovtöötajate võimalikke ebastabiilsusest tulenevaid mõjusid ettevõtte efektiivsusele ning kuidas loovtöötajaid loovuses toetada ettevõtte konveierlikkuse eesmärgil. Teema on päevakohane igas ettevõttes, kus töötavad loovinimesed või kus tehakse tööd loovusega. Lähtudes nii enda kui kolleegide kogemustest, lisaks intervjueeritavate üllatavatele reaktsioonidele uurimistöös pealkirjast, saab öelda, et teema on selline, millele on palju mõtteainet antud, kuid mille osas ei ole kõigil ühtseid vastuseid, ja seetõttu võib teema olla keeruline nii loovtöötajate kui ka juhtide jaoks.

Võttes arvesse omadussõnu nagu mänguline, tundlik, avatud jm, mille on loovinimeste kirjeldamiseks välja toonud Indeed (2022a) ning inimtüüpe nagu egoist, tigu, kunstik, naljamees jt, millega on Raju (2019) proovinud kategoriseerida loovagentuuride töötajaid, tekib vaimusilmas loovtöötajatest pilt kui inimestest, kes on mingil määral erilised, sest nende käitumine ja suhtumine võib olla traditsioonilistest tööetika normidest eristuv, kus töötaja peaks teadlikult panustama ettevõtte arengusse (Nationwide, kuupäev puudub). Vahel kipuvad loovtöötajad aga keskenduma rohkem enda individuaalsele tööle kui ettevõttesse tervikuna (Andresen, 2009).

Selline juht, kelle tööülesanneteks on motiveerida inimesi ka ettevõtte vaatepildist tööd tegema ning mitte keskenduma ainult individuaalsele tööle, seisab silmitsi kindlasti

raskustega, millega teised juhid kokku puutuda ei pruugi. Lill (2018) on samuti toonud välja, et loovtöötajate juht seisab silmitsi mitmete loovinimesi puudutavate probleemidega. Seetõttu on uurimistöö **eesmärgiks** leida vastuseid küsimusele, kuidas tegev -ja loovjuhid loovtöötajaid nii motiveerivad ning juhivad või suunavad, et ettevõtte eesmäärke täidetaks stabiilselt, arvestades loovuse ebastabiilsust ja subjektiivsust. Uurimistöö tulemustest valmib ülevaade, millest saavad edasises töös lähtuda nii suure kogemusega juhid kui ka uuemad tegijad ja kõik tulevased loovtöötajate juhid.

Lähtuvalt uurimisprobleemist ja eesmärgist püstitasin töös **uurimisküsimuse**: millised on efektiivsed ja loovmeeskondi toetavad juhtimismeetodid ja -instrumendid Eesti loovagentuuride näitel?

## 2.2. Uuringu metoodika ja analüüs

Uurimistöö eesmärkide saavutamiseks kasutasin kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivse uurimuse peamine fookus on tegeliku elu kirjeldamisel (Hirsjärvi et al., 2005). Autorid on maininud ka, et sellise uurimistegevuse eesmärk on objekti uurida kui tervikut ning selle käigus proovida avalikkuse ette tuua tõsiasju, mitte tõestada juba olemasolevaid väiteid. Õunapuu (2014) on kirjutanud, et kvalitatiivse uurimistöö eesmärkideks on põhjalikult mõistmine, uute aspektide avastamine koos uute hüpoteeside postitamisega, maailma nähtavaks tegemine, tõsiasjade avalikkuse ette toomine, tegelikkuse kirjeldamine, seletamine ning tõlgendamine.

Hirsjärvi et al. (2005) on välja toonud kvalitatiivse uurimuse tüüpilised jooned, millest lähtusin ka enda töös ja selle tõttu valisin kvalitatiivse lähenemise:

- uurimus on tervikut käsitlev ning andmeid kogutakse loomulikes ja tegelikes olukordades
- teadmiste kogumise instrumendina on eelistatud inimesed
- töös kasutatakse induktiivset analüüsi, mis tähendab, et esile kerkivad ootamatud asjaolud ning see, mis on oluline, saab määratuks intervjueritava enda poolt

- andmete kogumine saab toimuda läbi intervjuude, et korjata intervjuueeritavate arvamusi ja seisukohti antud teemast
- intervjuueeritavad valitakse välja eesmärgipäraselt ning mitte juhuslikult
- uurimuse kava kujuneb uurimise käigus, seega võib intervjuu kava olla paindlik
- vastuseid käsitletakse ainulaadsetena ning vastavalt sellele tehakse ka järeldusi

Andmeid kogusin uurimistöös läbi intervjuude, sest see on üks põhiline andmekogumismeetod kvalitatiivses uurimuses (Õunapuu, 2014). Intervjuud on paindlikud, sest sellise lähenemisega saab reguleerida andmekogumist vastavalt ajale, olukorrale ning intervjuueeritavale. Ma tahtsin enda töös võimaldada uuritaval olla see, kes väljendab ja jagab minuga rohkemat, kui ma ise oleksin osanud küsida ja seetõttu oli intervjuu parim viis minu töös andmete kogumiseks. Uuritava teema kohta oli oodata palju erinevaid vastuseid, mis eeldas intervjuud, sest inimesed tõlgendavad asju nii, nagu nad neid näevad ja neid mõistavad (Hirsjärvi et al., 2005).

Intervjuusid saab kvalitatiivses uurimistöös jagada kolmeks erinevaks: struktureeritud, poolstruktureeritud ja struktureerimata (Lepik et al., 2014). Ma koostasın enda töös intervjuu kava (LISA B), sest kasutasın poolstruktureeritud intervjuu vormi. Vestluste käigus sain aga vajadusel muuta küsimuste järjekorda või uurida kindlate vastuste kohta täpsemalt, kui ma seda vajalikuks pidasin.

Intervjuu kava koostasın lähtudes uurimistöö eesmärgist, küsimustest ning teoreetilisest osast. Kuigi intervjuudes osalesid nii tegevjuhid ja loovjuhid, kasutasın mõlemate puhul sama intervjuu kava, sest lähtudes mõlemate rollidest ei olnud vajadust küsimusi ümber sõnastada, kuna nii tegev- kui loovjuhid tegelevad loovinimeste juhtimise ja suunamisega. Küsimused jagasin kolme kategooriasse: soojendusküsimused, põhiküsimused ning kokkuvõtvad küsimused.

Intervjuu küsimuste testimiseks, ajamahu ning küsimuste arusaadavuse mõistmiseks viisin läbi pilootintervjuu ühe lähedase seas eeldusega, et kui pilootintervjuu vastaja suudab aru saada minu küsimustest selgelt, siis suudavad seda teha ka valdkonna eksperdid.

Pilootintervjuuga selgus, et küsimustik oli arusaadav, mistõttu muutusi kavas enam tegema ei pidanud.

Intervjuud viisin läbi kolme nädala jooksul individuaalintervjuudena tegev- ja loovjuhtide seas, välja arvatud ühe intervjuu puhul, kus vastuseid soovisid anda samal ajal nii tegev- ja loovjuht mõlemad, sest nad tundsid, et nii saavad nad edasi anda kõige täpsemaid vastused. Minu töös tehtud intervjuude puhul oli tegemist ekspertintervjuudega, sest intervjuueeritavad olid uuritava valdkonna asjatundjad (Lepik et al., 2014).

Kokku viisin läbi 11 intervjuud. Kõikidele vastanutele andsin võimaluse valida, kas nad sooviksid intervjuud teha silmast-silma või videosilla vahendusel. 10 intervjuud toimusid näost-näkku ning ühel juhul eelistas intervjuueeritav vestelda Zoomi vahendusel. Üks reklaamiagentuur keeldus intervjuust, kuna nende juhtimismeetodid olevat sedavõrd konfidentsiaalsed, et keegi teine neid Eestis veel ei rakenda. Keskmiselt võtsid intervjuud aega 45 minutit. Kõige lühem intervjuu kestis umbes 35 minutit ning kõige pikem võttis aega ligikaudu 1 tund ja 30 minutit. Kõikidele intervjuueeritavatele saatsin laiali pöördumiskirjad e-maili teel (LISA A), kus tutvustasin nii ennast, lõputöö teemat, töö probleemi ning eesmäärke. Mainisin ka anonüümsust, mille kordasin üle lisaks veel intervjuu alguses. Mõnede intervjuueeritavate korral otsisin internetist ja avalikest platvormidest üles nende telefoninumbrid, et nendega ühendust võtta, sest kõik ei vastanud koheselt e-kirjadele, eeldatavasti ja arusaadavalt kiire töötempo tõttu. Seejärel saime aga sobivad ajad kokku leppida. Kõik intervjuud said salvestatud transkribeerimise eesmärgil ning vastavad intervjuud jäid ainult isiklikuks kasutuseks minu isiklikku arvutisse ja telefoni. Peale uurimistöö kaitsmist kustutan salvestused.

Kõik 11 intervjuud transkribeerisin ehk tekitasin intervjuude salvestistest sõnasõnalised kirjalikud protokollid, teisisõnu üleskirjutused (Laherand, 2008). Pärast helisalvestiste transkribeerimist alustasin andmete analüüsiga, milleks kasutasin kvalitatiivset sisuanalüüsi. Kalmus et al. (2015) on kirjutanud, et kvalitatiivse sisuanalüüsiga otsitakse ridade vahele peidetud vihjeid, võetakse arvesse vastaja kavatsusi, eesmäärke ja konnotatsioonide erinevaid tõlgendusvõimalusi ehk analüüsitakse latentset sisu. Nii sain võimalikult täpse ülevaate uuritavatest kui tervikust ja nende mõtteavalduste muustritest ja

struktuuridest (Kalmus et al., 2015). Analüüsidest kasutasin nii deduktiivset kui ka induktiivset lähenemist.

Deduktiivne lähenemine hõlmab endas sisuanalüüsi, kus uuritavast teemast või nähtusest on juba olemas varasemaid teooriaid ja uurimusi, mida soovitakse edasi arendada või kontrollida (Kalmus et al., 2015). Kodeerimisprotsessi jaoks lõin ma koodid, vastavalt teooriale, küsimustele ja eesmärkidele, millest valmisid kodeerimistabel (LISA C) ja kodeerimispuu (LISA D). Kalmus et al. (2015) on öelnud, et sellise tegevuse juures jaotatakse tekst osadeks, et tekstist võimalikult hästi läbi ja lõhki aru saada ning seda edasi uurida ja mõista. Töös kasutasin *in vivo* kodeerimist, mille kohta on Kalmus et al. (2015) kirjutanud, et sellisel juhul kasutatakse võimalikult tekstilähedasi märksõnu ja fraase, et tekstiosi tähistada.

Induktiivse lähenemine toob esile kvalitatiivse sisuanalüüsi ühe suurima tugevuse, sest selle käigus saab uurimuses osalejate maailma mõista, nende tõlgendustest aru saada ja nende tähendusüsteeme uurida (Kalmus et al., 2015). Induktiivset protsessi alustasin detailse info kogumisega ning moodustasin sellest kindlad kategooriad või teemad, millest sain välja arendada laiemaid mustreid, teooriaid ning üldistusi, mida omakorda võrdlesin isiklike kogemuste või teemakohase kirjandusega (Laherand, 2008).

Kvalitatiivse sisuanalüüsi tulemused ei ole intervjuude ümberjutustus, vaid minu kui uurija tõlgendused ja seletused, mida ilmestasin intervjuueeritavate tsitaatidega (Kalmus et al., 2015).

### **2.3. Valimi koostamise alused**

Intervjuueeritavad leidsin läbi mittetõenäosuslikku valimi rakendamise. Sellise lähenemise puhul ei pea uuritavatel objektidel valimisse sattumiseks võrdseid võimalusi olema (Rämmer, 2014). Autori sõnul on negatiivne pool see, et saadud tulemuste põhjal ei saa teha väga kaugeid järeldusi ega üldistusi. Täpsemalt kasutasin töös sihipärast valimit, mille puhul valisin mina kui eksperdirollis uurija ise välja uuritavad, püüdes leida rahvastiku või

valdkonna kõige tüüpilisemad esindajad (Rämmer, 2014). Seega, lähtudes töö eesmärkidest ja küsimustest, määrasin valimile tunnuse, mis eeldas uuritavatelt objektidelt isikliku seost loovtöötajate juhtimise ja suunamisega.

Valimi koostamisel lähtusin, et intervjueeritavatel oleks antud valdkonnas pikaajaline tööstaaž, mis tagab võimalikult kogemusterohked vaatepildid ja mõtted. See-eest lisasin valimisse ka kaks värskeamat juhti, et tervikut veelgi paremini näha ja kuulda ka värskeamat juhtide mõtteid, mis rikastaks tulemusi. Tasub märkida, et need kaks vastajat on valdkonnas tegutsenud keskmiselt sama pikalt kui teised intervjueeritavad, kuid lühikesema tööstaažiga olid nad just tegevjuhi ametil. Loovtöötajate juhtimisel arvasin kõige paremaks valikuks olevat tegevjuhi, kuna tegevjuht peab kõige tihedamini kokku puutuma erinevate loovinimestega ja tegelema personalijuhtimisega

Tegevjuhtide poole pöördudes ei saanud ma kõigilt vastuseid, mis sundis mind ühendust võtma loovjuhtidega, uurides, kas nemad oleksid nõus intervjuus osalema. Nii agentuurid kui ka nende loovjuhid valisin välja isikliku kogemuse põhjal ning selle põhjal, kui palju olin näinud vastavaid agentuure ja nende loovjuhte nii antud valdkonna sotsiaalmeedia gruppides kui ka Turundajate Liidus esinevates artiklites. Kokku oli valimis 11 agentuuri ning omakorda 12 vastajat, kellest 6 pidasid end loovjuhiks ning 6 tegevjuhiks. Märgin, et tegevjuhtidest ütlesid 2 vastajat, et nad tegelevad ka loovjuhi ülesannetega, kuid seda enam olid nad valimisse sobilikud. Vastajaid oli kokku 12, sest ühe intervjuu puhul soovisid samal ajal vastata tegev- ja loovjuht mõlemad.

Vastajate anonüümsuse hoidmiseks olen nad märkinud kindlate tähistega, milleks on loovjuhtide puhul **L1-L6**. Tegevjuhid tähistasin märgistega **T1-T6**. Valimite tunnuste tabelis (Tabel 2) tõin välja nii tähise, ameti kui ka tööstaaži antud ametil. Anonüümseks on jäänud vastajate sugu, nende nimed, agentuuride nimed ja muud nimed, mille põhjal oleks vastajaid võimalik ära tunda. Lisaks olen välja jätnud kõik intervjueeritavate viited teistele nimedele ja ettevõtetele.

Tabel 2. Valimi tunnused

<b>Intervjueeritava tähis</b>	<b>Amet</b>	<b>Tööstaaž</b>
L1	Loovjuht	13 aastat
L2	Loovjuht	18 aastat
L3	Loovjuht	8 aastat
L4	Loovjuht	23 aastat
L5	Loovjuht	27 aastat
L6	Loovjuht	12 aastat
T1	Tegevjuht	15 aastat
T2	Tegevjuht	14 aastat
T3	Tegevjuht	25 aastat
T4	Tegevjuht	12 aastat
T5	Tegevjuht	Paar kuud
T6	Tegevjuht	4 aastat

#### **2.4. Autori isiklik seos: võimalused ja riskid**

Enda lõputöö teemaga olen ma ise ka seotud, sest töotan hetkel ühes Eesti reklaamiagentuuris ja puutun kokku loovtöoga, kuid mitte loovtöötajate juhtimisega.

Arvan, et suudan tänu enda seosele teemaga ning läbi enda töökogemuse saada intervjueeritavate mõtetest paremini aru ning omakorda ka nende vastustest täpsemini vajaliku info välja otsida.

Ohuks võivad osutada minu enda isiklikud kogemused antud valdkonnaga või emotsioonid, mis võivad kallutada nii intervjuusid kui ka analüüsitud vastuseid. Selliseid riske taandasin läbi üliõpilase rolli, mille võtsin intervjuusid läbi viies ning küsisin küsimusi ilma eelarvamusteta ja tuginedes vaid teoorias kogutud infole. Selline

lähenemine hoidis piiri minu kui valdkonna töötaja ja minu kui uurija vahel. Hoidusin liigsest sekkumisest intervjuude ajal, et vastajad saaksid väljendada end võimalikult vabalt ning samal ajal hoidsin kontrolli all ka enda kehakeelt, et mitte väljendada enda suhtumist erinevatesse vastustesse.



### 3. TULEMUSED

Kolmandas peatükis toon välja intervjuude tulemused ning teen seda kolmes osas, vastavalt teoreetilise osa jaotusele: loovus, loovtöötajad ja juhtimine.

Tulemuste käigus toon välja intervjuueeritavate tsitaate, märkides neid tähistega **L1-L6** ning **T1-T6**, nagu on kirjas ka tunnuste tabelis (Tabel 2). Uurimistöö autorina olen õigustatud tegema intervjuueeritavate vastustest omasõnalisi üldistusi.

#### 3.1. Loovus

Loovuse peatükis käsitlen intervjuueeritavate käitumist erinevate loovmõtlemise etappide puhul ning uurin, mis on nende jaoks loovus, kuidas nad loovtöötajaid inspireerivad, milliseid loovust toetavaid tehnikaid rakendatakse, kuidas ajasurve tööle mõjub ning millist rolli mängib uuritavate jaoks alkohol loovmõtlemises.

Kui loovuse tähenduste tabelis (Tabel 1) ei saanud loovusele ühtset selgitust anda, siis uuritavate puhul olid loovuse mõisted märksa sarnasemad. Loovus on võime näha asju teistmoodi nagu keegi teine neid ei näe (L1), luua mitteklišeelikuid seoseid (L3) ja mingite asjade kombineerimine saamaks tulemuseks midagi uutset (L5, L6).

*(L2) Võime mõelda, selline küsimus, ma ei tea. Võime mõelda, näha, luua seoseid ja sealt nagu edasi minna, et mitte ainult konstateerida fakti, vaid fantaseerida edasi.*

*(L4) /.../ loovus ongi, et sa lood selle brändi niimoodi, et see on nagu inimestele huvitav ja vastupidav ja siis värskus ja innovatsioon tuleb siis nendest variatsioonidest, mis brändi raamides teed.*

Tegevjuhtide puhul varieerusid loovuse tähendused rohkem. Loovjuhtide L1, L3 ja L4 öelduga nõustus tegevjuht T5, et loovus on millelegi teistmoodi lähenemine. Tegevjuht T3 ütles, et loovus on oskus teha sama asja 10 erineval moel ehk võime mõelda erinevaid lahendusi samale probleemile. Loovus on ka tavalisest eristumine (T6).

*(T1) Reklaamis noh laiemalt kui võtta ikka minu jaoks loovus on probleemi lahendamine ehk siis ülesande lahendamine sellisel viisil, et see oleks tõeliselt efektiivne, /.../. Loovus on kommunikatsiooniülesande värske, ootamatu lahendamine sellepärast, et ta töötaks kommunikatiivselt paremini.*

*(T2) Ütleme nii, et kui peaks nagu hindama kampaaniat või tööd, /.../ et kas ta on loov või mitte, siis nagu ainukene selline tõsiseltvõetav kriteerium on see, et kas inimesed räägivad sellest tänaval, oma vabal ajal, oma sotsiaalsetes ringkondades. Et see on nagu loovuse tipp, eks ju, noh, et kui sa oled teinud midagi sellist, millest inimesed ise räägivad, /.../ loovus võib olla ootamatu, ta võib olla halastamatu, rõve, ülrikaunis, mis iganes asi, mis põhjustab selliseid emotsioone, mis tõukavad inimesi siis tasakaalust välja.*

Kõik uuritavad ütlesid, et nad panustavad loovtöötajate inspireerimisse. Kõige vähem pidas end loovtöötajaid inspireerivat loovjuht L1, kes ütles, et nende jaoks piirdub see ühisesse Facebooki gruppi huvitavate leidude postitamisega. Kõige levinumad viisid inspireerimiseks olid ühised inspiratsioonipäevad, reisirid, üritused, koolitused, näitustel käimine ja lihtsalt ka heade tööde või ideede jagamine (L2, L3, L4, T2, L5, L6, T5). Täpsemalt ütles loovjuht L2, et neil on iga kuu kolmandal reedel inspiratsioonipäev, kus keegi töö ei tee ja see on ettenähtud töötajatele tegelemaks ennast inspireerivate asjadega. Loovjuht L3 lisas, et nendel käivad vahel kliendid mingitel teemadel rääkimas, mis ka aitab maailmaga paremini kursis olla ning üleüldse teevad nad inspireerimisega seotud tegevusi üle nädala. Uuritavad L4 ja T4 tõid lisaks välja, et nad suunavad töötajaid erialastele festivalidele ja korraldavad kord kuus ühiseid inspiratsioonihommikuid.

Tegevjuht T5 rõhutas eriti reisimise tähtsust, olgu see erialase festivalile mineku või muu eesmärgiga. Tegevjuht T1, olles tihedalt ka loovjuhi rollis, tundis, et inspiratsiooni

saamiseks peab olema huvitatud ümbritsevast maailmast ning tuleb proovida mõista kõiki vaateid, endale imelikke mõttemustreid, äärmuslikke arvamusi ja muud - alles siis näeb maailma tervikuna. Tegevjuht T6 ütles, et tema jaoks on alati oodatud see, kui tullakse ise midagi välja pakkuma. Ta lisas, et tema eesmärk on leida selline loovjuht, kes oskab töötajaid piisavalt inspireerida. See-eest toimuvad tegevjuhi T6 sõnul inspiratsioonireeded, kus jagatakse lähedaid ideid, mõtteid, töid või muid leide. Toimuvad ka koosolemised, kus tehakse koos ajurünnakuid erinevate sotsiaalsete probleemide lahenduste jaoks ning töötajad vaatavad iga päev kindla aja erinevaid reklaame või muid valdkonnaga seotud töid.

*(T3) Selles mõttes on see, et noh, kui meie kontoritki vaadata, siis ma arvan, et see igapäevane töökeskkond peab olema juba väga inspireeriv.*

*(L6) Ma arvan, et kui idee on ise piisavalt äge, siis tegelikult see inspiratsioon tekib juba sealt pealt nagu. /.../ Ma ei tea muidugi, et kas see nagu teistpidi inspiratsioon toimub, kui sa näitad, et mingi töö on halb ja midagi on halvasti tehtud, et võibolla see on ka inspiratsioon, nagu tahaks paremini teha kuidagi.*

Kui Aru (2022) on inkubatsiooni kirjeldanud kui ühte tähtsat etappi loovmõtlemises, siis intervjueeritavatest mainis idee kõrvale panemise tähtsust vaid loovjuht L1, kes lisas veel, et kui tööga on liiga kaua aega, siis jäädaksegi seda ühte ideed pikalt mõtlema ja muutma. Seda väitsid ka loovjuht L2 ja tegevjuht T6. Toodi välja veel murekoht, et projektijuhid peaksid tegema paremat tööd aegade planeerimisel, sest muidu jääb projektideks liiga vähe aega ja see tekitab stressi nii agentuuris kui kliendipoleel.

*(L6) Kui on nagu äge projekt, siis tahaks kohe ära teha, kui ei ole nii äge projekt, siis tahaks nagu edasi lükata. /.../ Et kuidagi, et nii äge idee - tahaks kohe ära teha.*

Üks tegevjuht (T2) tõi välja Jaan Aru raamatu “Loovusest ja logelemisest”, öeldes, et loovus nõuab aega. Ajasurvet nägid kasuliku ja positiivse asjana vastajad (L3, T5). Ajasurvet ei pidanud mitte ükski vastaja negatiivseks asjaks.

*(L5) Meie töö täidab meile ette antud aja, ükskõik kui pikk see aeg on.*

Tegevjuht T1 tõi välja, et kiire töötempo tõttu on oluline mitte hakata ennast maha tegema ning mitte laskuda mõtetesse, kus muretsed aja puudumise üle, sest olulisem on hakata ülesandega kohe tegelema. Öeldi ka, et iga tähtaja peale endast välja ei minda, sest klienti tundes teatakse, millal on päriselt viimane aeg töö esitamiseks (L4, T4).

Uurides, kas agentuurides kasutatakse loovust toetavaid tehnikaid või praktikaid, vastasid peaaegu pooled, et erinevaid tehnikaid on minevikus proovitud, kuid ajaga on need ikkagi ära kadunud, sest kõik inimesed mõtlevad omamoodi ja igaühel kujuneb välja individuaalne meetod, kuidas probleeme lahendada ning kellegi raamidesse surumine ei ole efektiivne (L1, L2, L4, L5, L6). Samas väideti, et kasutatakse erinevaid tehnikaid, olgu nendeks inkubatsioon ehk idee kõrvale panemine kindlaks ajaks, erinevad kaarditehnikad või midagi muud (T1, T5). Üks loovjuht (L3) ütles, et tema jaoks aitavad erinevad tehnikad mõtlemismustreid murda ja tulla uute lahenduste peale, millele vastandus loovjuht L6, öeldes, et tema ei jõua tavaliselt tehnikate abil lahendusteni.

*(L4) Otseselt mitte, /.../ No okei, noh, tegelikult see on keeruline osa, et see on ju kaasasiündinud. Ööbikuks sünnitakse, mitte ei õpita. /.../ Me oleme siin meres ujunud palju aastaid ja see, see kogemustepagas on nii kõva taga.*

Tegevjuht T3 ütles, et nad pakuvad aeg-ajalt klientidele provokatiivseid töid, et briifide raamidest välja saada ja keskenduda töödele, milles neil on suurem vabadus olla loovamad. Tegevjuht T2 rääkis, et nende agentuuris on käinud rääkimas inimene, kes analüüsib rahvusvahelise reklaamifestivali Cannes Lions'i parimaid töid ja räägib, kuidas nendele struktuuriliselt lähenetud on. Sama rääkis ka loovjuht L1, kes tõi kontrastiks välja, et neid struktuure saab kasutada ka kehvemate tööde peal.

Küsisin intervjuueeritavatelt, kas nende arust täidab alkohol abistavat rolli loovmõtlemises. Vastused olid enamjaolt sarnased: alkohol pigem pärsib loovmõtlemist ning ei aita ideede mõtlemisele kaasa (L2, L3, L4, L5, L6, T1, T2, T3, T4, T5). Tegevjuht T6 arvas, et see sõltub täiesti inimesest endast.

*(T6) Ma arvan, et see on individuaalne. Võibolla kellegi jaoks on see nagu vabastav.*

Samas väideti, et kuigi alkohol ei aita kaasa otseselt loovmõtlemisele, võib väiksemal kogusel olla lõdvestav ja mõtlemispiire purustav roll, kuid siiski jäädi kindlaks, et alkohol põhjustab suures pildis rohkem stressi kui toetab (L1, T1, L5, L6).

*(T4) Ei, kindlasti mitte. Et sellest ei tule mitte midagi, /.../ Ja sa pead olema väga terav. Ühesõnaga, sest tarbija hammustab ju ka läbi kui on mingit lollust kirjutatud.*

### **3.1.1. Ettevalmistus**

Ettevalmistuse kohta küsisin intervjuueritavatelt, kuidas nad loovtöötajaid uue briifi saamisel ja eeltöö tegemisel toetavad. Loovjuht L2 ütles, et see, kes kliendiga kõige rohkem suhelnud on, annab teistele briifingul info edasi ja alles siis minnakse laiali, et iseseisvalt infot otsida ning esimese koosolekuga räägitakse ja näidatakse, mida keegi leidis.

*(T1) Reeglina ma proovin sellele (briifile) mingi laiema konteksti leida ja öelda, kuidas see kirjas olev asi võiks laiemalt olla, et mida tegelt veel oodatakse, mida lisaks tahetakse, et see ainult selle 1 küsimuse lahendamise peale ei läheks. Mõnikord jah, see on ka suhteliselt õrn koht sellepärast, et kui sa ikkagi tahad, et need inimesed mõtleksid päris oma peaga, siis ei tohi seda sisendit sinna liiga palju panna.*

*(T5) Briife tuleb nagu järjest vähem, võibolla ma isegi ütleks, et selliseid klassikalisi briife, mis kunagi võibolla olid, neid on nagu vähem, /.../ me proovime selle probleemi lihtsalt läbi rääkida kliendiga, et mis ta ise hindab, et mis tal vaja on. Ja siis nagu vaadata sisse sellele asjale ja siis ise anda veel hinnang, et kus*

*nagu meie arvates see probleemi tuum on. Ja siis on vaja nagu hästi selge fookus paika panna, mida me lahendame või mis muutust me tahame esile kutsuda.*

*(L5) Tihtipeale minu ülesanne on üldse aru saada, mida mult tahetakse, meilt tahetakse, ja tõlkida see nii-öelda siis nende inimeste keelde, kes seda tööd teevad: kujundajad või kirjutajad või mingid muud planeerijad /.../ on olemas teatav standard, mingisugused briifipõhjad, mingid vormid, mis aitavad koondada mõtteid, aga enamus situatsioone on ikkagi nagu, noh ei ole standardsed, sest iga kord on ülesanne ikkagi noh, mingi erinev valdkond või natuke erinev ülesanne või mingisugune muu selline asi, et siis tuleb kogemus mängu ja see kogemus on see, mis tegelikult päris palju määrab.*

Ühe tegevjuhi (T2) sõnul on strateegi ülesanne kirjutada briif võimalikult selgeks ning strateeg saab ka algseid sisendeid juurde kirjutada, kui tal neid on. Loovjuht L3 ütles, et tema kirjutabki briife alati ümber ja eemaldab sealt kõik, mis võib loovtiimidele segadust tekitada. Lisaks laseb ta loovtiimidel enne seda juba eeltööd teha, et pärast briifi jagamist oleksid loovtöötajatel suunad selgemad.

Mainiti ka seda, et kliendiga tehakse debriif, kui probleemist on vaja veel põhjalikumalt aru saada (L3, L4, L6, T6).

### **3.1.2. Individuaalse tööstiili toetamine**

Kuna Aru (2022) ning Wallas (1926) on inkubatsioonist juttu teinud kui olulisest protsessist loovmõtlemises, siis uurisin intervjuueeritavatelt, kui palju lastakse loovtöötajatel teha tööd nende enda individuaalse tööstiili järgi, sest mõni töötaja võib näiteks tunda, et ta peab ideed kõrvale panema ja jalutama minema töö ajast.

*(L1) Alates koroona algusest jäi kuidagi see, kui tahad, ole kodukontoris ja noh, paljud kasutavad seda, see on natukene tekitanud mingit nagu lisa errorit, et kui kellegi laua juures seista, on palju lihtsam mingi asi hästi kiiresti ära rääkida ja*

*näpuga näidata. See tähendab seda, et telefonis või kirjalikult seda teha on keerulisem ja noh, samas see annab ka nagu mulle omale lisakohustusi, et ma pean ikkagi nagu hästi teadma, mida ma ütlen, et see peab olema selgelt öeldud /.../*

*(L3) Kui keegi jääb kodukontorisse pikemalt, siis hakkab see lihtsalt tiimivaimu tapma, et keegi ise ei taha jääda kodukontorisse nagu pikalt, /.../ Kui me tööd teeme, siis me kaardistame kogu tööprotsessi ajaperioodi ära, paneme mingid etapid, et siin peate nii kaugel olema. /.../ aga mis nende etappide vahel toimub on puhtalt nagu nende otsustada.*

*(T3) Üldiselt mina ise nagu tegevjuhina olen öelnud kogu aeg seda, et minu jaoks on nagu oluline, et me suudame täita oma majandustulemusi. Kui kaua keegi mingit tööd teeb? Seda mina nagu ei kontrolli, /.../ inimesed, kes tulevad agentuuri tööle, et see ei ole üheksast viieni töö. /.../ sul peab olema see sisemine tahe seda asja teha. Aga see on tegelikult nagu näitlejal, et kui näitleja ei taha minna lavale ja ta ei taha nagu teha ja ta ise ei kaifi seda, siis see ei saa olla nagu hea näitleja.*

*(T2) See natukene sõltub sellest ka, et mis inimene sa ise oled või kuidas sa efektiivsem ise oled, noh, et kui sa näiteks tead, et sa teed vaikuses, suudad nagu mõelda paremini, siis võid vannis ka mõelda.*

*(T6) No ma arvan, et meil on vabadust 160%. Ma ei tea ühtegi agentuuri, kus tegelikult nii palju vabadust on, päriselt. /.../ see eeldab ka inimesi teatuid, /.../ et kui sa hakkad seda vabadust ära kasutama, /.../*

Tegevjuht T5 sõnul on nende agentuuris kolm päeva nädalast ettenähtud kontoris töötamiseks ja 2 päeva ettenähtud kodus töötamiseks, mis kujunes välja läbi tagasisidestamise koroonaviiruse suuremate puhangute ajal. Kaks vastajat ütlesid, et iga reede tehakse neil kodukontorit (L3, L6). Arvati ka seda, et näost-näkku tehakse paremat tööd ning nii kulgeb kogu tööpäev efektiivsemalt (L2, L3, L5, T4). Loovjuht L5 lisas veel, et digitaalselt töö tegemine kurnab nii töö kvaliteeti kui ka loovust.

### 3.1.3. Õigsuse kontrollimine

Loovinimesed võivad olla tujukad ja kaoatilised (Chamorro-Premuzic, 2013). Küsisin uuritavateelt, kuidas nad valideerivad loovtöötajate tehtud tööd ja mõeldud ideid ilma, et keegi tajuks valusat kriitikat.

*(T1) Alati võiks proovida lähtuda selle idee puhul positiivsest või öelda, et okei, see on huvitav mõte, /.../ isegi kõige mõtetumal mõttel on võibolla see, et ta on nii lambist tulnud, et väga huvitav, sest kunagi pole võibolla osanud seda probleemi kuidagi sellises valguses näha. /.../ mõtleks, et ma hetkel ei taju seda ära, kuidas seda ideed seostada, mis ei tähenda, et see on halb idee. Ma paneks selle kõrvale, et äkki saaks kuidagi kasutada, /.../ mulle tundub, et see motiveerib inimesi hästi, kui nad reeglina teavad, et neil tulevad head ideed, aga mõni lihtsalt antud juhul ei sobi, et püüan nagu pigem neid kiita.*

*(T2) Me oleme õppinud kriitikat saama ja andma. Meil oli ka mingid aastad tagasi, oli see kriitika teema üleval ja tegelikult on niimoodi, et mingis faasis peabki olema hästi kriitiline, /.../ mida rohkem sa neid pommitad, seda paremaks nad tõenäoliselt lähevad. Inglise keeles on selline sõna nagu “feedback”, eks ju. “Feed” nagu toitma, et see ei ole see, et sa nagu alandad kedagi tagasisidega, vaid et sa nagu toidad kedagi. Meile käis seda õpetamas üks tüüp Amsterdamist, /.../ ta tuli ja rääkis meile, tõi näiteid ja õpetas meid üksteist nii palju usaldama, et me võime üksteisele rääkida kõike.*

*(L4) Alguses ütled ära, mis on pekkis, onju, ja siis ütled, aga tegelikult on suurepärase. Ja see viimane jääb meelde. /.../ Kõige nõmedam on ütlus, et ma ei tea, mis see on, aga see pole see.*

Nii loovjuhid L1, L2 kui ka L6 olid ühel arvamusel tagasiside andmisest. Nimelt on nende sõnul tagasiside stiilis “meeldib” ja “ei meeldi” täiesti tähtsusetu ja segane. Pigem peab rääkima argumenteeritult sellest, kuidas see probleemi lahendab/ei lahenda, kui selge sõnum on, kas lahendus on märgatav ja töötab. Ei tohiks unustada seda, et tööd tehakse



koos ning keegi ei tohiks teha tööd lihtsalt ülemuse jaoks (L6). Loovjuht L4 nentis, et vaatamata kriitilise tagasiside tähtsusele hinnatakse töid lõpuks ikka selle järgi, kas meeldis või mitte. Tegevjuht T6 tundis, et ta saaks tagasisidestamisel parem olla ning seetõttu on tagasiside andmine loovjuhi ülesanne.

*(T6) Aga osad inimesed oskavad seda hästi ja see tegelikult on hea, et see motivatsioon säiliks, on ju, et see ei niidaks nagu maha, see peaks nagu inspireerima, edasi viima, mitte nagu tagasi tempot tegema.*

Loovjuht L3 arvas, et kriitika peab käima kahtepidi ning ka tema ootab enda tiimilt kriitikat, sest see on väga vajalik tööriist, kuna reklaamivaldkonnas ei saa alati kõike enda järgi teha ning tuleb arvestada suuremate nüanssidega. Ta lisas, et ta ei poputa eraldi kedagi ja ei plaksuta ainult õlale, sest inimesed on täiskasvanud ja mõistlikud. Tagasisidet tuleb pidevalt anda, sest agentuur ikkagi teenindab klienti, mitte ei tegele eneseväljendusega (T3). Loovjuht L5 lisas, et kriitika ja tagasiside peab rääkima alati tööst, mitte inimesest endast, sest kõik oskavad midagi ja on milleski head, tähtis on osata see üles leida.

### **3.1.4. Väljatöötamise toetamine**

Antud peatükiga tahtsin teada, kas ja kui palju on tegev- ja loovjuhid toeks loovtöötajatele ideede väljatöötamise etapis. Paljud vastajad olid arvamusel, et kui töötajatel on raskuseid, siis nad peaksid ise tulema abi küsima, sest see on alati teretulnud ning lisaks tehakse vajadusel ka koosolekuid ideede lahti rääkimiseks (L2, L3, T3, T4, T5). Üks loovjuht (L1) tõi välja, et igapäevases töös on tihe põimumine erinevate ideede vahel ehk kui kellegil tuleb mingi idee, mis sobiks teisele, siis ta läheb pakub seda ja proovib aidata.

*(T1) /.../ tundub, et loovinimesed ei armasta, kui neid juhatakse liiga palju, /.../ neil (loovtöötajatel) on nagu mingi oma plaan, oma visioon, oma standard, mida nad tahavad teha, et neid sealt välja nihutada, seda nagu on keeruline teha.*

*(L5) Noh tavaliselt on ikkagi nii, et noh, see on kollektiivne töö, onju. Loomine ei ole isiklik nagu noh, agentuuri mõttes. Miks me agentuur oleme? Miks me ei ole hunnik freelancer'eid? Ongi see, et me loome kollektiivselt või selles mõttes, et kui kellelgi on mingisuguseid küsimusi, probleeme, mingeid tühikuid, siis tal on terve tiim, kellega arutada, kellega seda ideed edasi viia. Olen see mina või keegi teine, seal ei ole mingit vahet.*

*(L6) Jah, see on nii ja naa, et seal oleneb inimesest, mõni on nagu väga selline, kes toimetab omaette, ei nagu, ei näita, mis ta teeb ja siis ühel hetkel näitab või siis mõni on väga selline, kes tahab tagasisidet, kogu aeg küsib, onju. Ma ise ka pigem nagu uurin, mis maal mingi asi on, kuidas ma saan aidata. /.../ vahepeal on mõistlik ikkagi nagu korra vaadata, kas või siis inimesed omakeskis, et siin ei pea kaasama projektijuhte või kliente, /.../*

Tegevjuht T2 ütles, et tema jaoks on tähtis inimeste iseseisvus ja pealehakkamine, kuid see ei tähenda, et ta ei aitaks pidevalt töötajatel ideid genereerida.

### **3.2. Loovtöötajad**

Loovtöötajate peatükis uurisin intervjuueeritavatelt, mis tekitab loovtöötajate juhtimises raskusi ning mis neile selles protsessis meeldib, kuidas suunatakse nende arengut, motivatsiooni, kuidas suhtutakse tuntud klišeesse ning mida arvatakse tehisintellekti ja reklaamivaldkonna põimumisest.

Küsisin, milliste omadussõnadega peaks saama kirjeldada loovtöötajaid. Kõige rohkem eelistatakse erinevust ehk seda, kui agentuuris on võimalikult palju erinevaid töötajaid, sest nii nähakse tööd tehes suuremat pilti, mis omakorda tõstab ka töö kvaliteeti (L1, L2, T2, T3). Loovjuht L1 lisas, et naljamehi peab kontorites leiduma, kes suudaks inimestelt pingeid maha võtta.

*(L3) Mis on nagu need asjad, mida ma jälgin, mis loovinimesel peaks olema, aga mida tihtipeale ei ole. Üks on selline kohusetunne või vastutuse võtmine, et see on see, mida ma jahin. /.../ et kas sa suudad oma egole vaatamata mitte solvuda, /.../ Üldjuhul meil on inimesed, kelle elu ei ole töö, kelle elu on hoopis midagi muud. Kes tegelevad, ma ei tea, mis iganes siin moedisainiga vabal ajal või käivad ronimas, on jooksuhullud või tegelevad seinale graffiti joonistamisega või on vabal ajal päriselt kunstnikud. /.../ Sealjuures on see, et inimene kogub inspiratsiooni, nagu tegeleb millegi muuga, /.../ Et võiks võimalikult palju hobisid olla, ägedaid, teistsuguseid hobisid ja nii edasi.*

Loovjuhi L3 öeldut kinnitas ka loovjuht L4, et loovtöötajal ei tohiks olla suurt ego ning inimestel võiksid olla erinevad hobid. Tegevjuht T3 aga vastandus ego teemal, öeldes, et loovtöötajad peavadki olema heas mõttes egoistlikud, et nad suudaks enda ideid kaitsta. Lisaks toodi välja veel empaatia tähtsus (L4, T5).

*(T2) Et kui sa nagu tahad olla edukas loovnimene, et siis sa pead ikkagi olema nagu ambitsioonikas, noh, öeldakse küll, et kampsunid ja nii edasi ja hipid, aga tegelikult nagu hea loovnimene - ta on ikkagi ärimees rohkem kui kampsun (hipi).*

Loovjuht L6 ütles, et loovinimesed on ka laisad, heas mõttes, mis viitab nende oskusele leida igale probleemile võimalikult efektiivne lahendus.

Nõudlik  
Egoistlik Iseseisev  
Ambitsioonikas  
Hea huumorimeelega  
Avatud Intelligentne  
Empaatiline  
Kohusetundlik

Joonis 4. Sõnapilv omadussõnadest, millised on kõige efektiivsemad loovtöötajad. Autori koostatud Word Art keskkonnas

Saab öelda, et eksisteerib teatud arusaam, mille kohaselt loovinimesed on tundlikud ja mässulised (Coleman, L. G., 1991). Seost reklaamiagentuuri loovtöötajate ja loovinimeste suurema tundlikkuse vahel ei nähtud (L2, L3, T1, T3, L4, T4, T5, L5). Loovjuht L6 arvas, et loovtöötajad peakski juba eos olema eristuva karakteriga ning sellega võib kaasneda ka raskuseid, sest nad näevad asju teistmoodi. Tegevjuht T2 arvas, et keerulisemad loovinimesed võivad näida sellisena, sest nad on julgemad enda väljendamisel, mis viib julgemate tulemusteni. Loovtöötajad võivad olla tundlikumad, sest neil on loojahing ja nende enda ideed on mängus (T6).

*(L1) Jah, võib juhtuda niimoodi, aga võibolla see tujukus on seotud sellega, et pigem ta tunneb, et tema lahendusi ei osata väärtustada.*

Loovjuht L3 ütles, et agentuurides selliseid inimesi väga palju ei kohta, sest agentuuris ei tegeleta eneseväljendusega, vaid probleemide lahendamisega ning et keerulised loovinimesed ei ole efektiivsed tiimitöötajad. Viimasega nõustusid ka loovjuht L4 ja tegevjuht T4. See-eest tundis loovjuht L6, et tema töö on eneseväljendus.

Tujukad või mitte, raskusi või probleeme tekib igas töökohas. Uurisin, mis enim raskusi tekitab, kuid mis ka kõige rohkem meeldib loovtöötajate juhtimises ja suunamises. Kuna meeldivusi ning probleeme oli mitmeid ning need varieerusid, siis koondasin need kahte tabelisse (Tabel 3; Tabel 4).

Tabel 3. Intervjueeritavate väljatoodud meeldivused loovtöötajate juhtimises ja suunamises

<b>Tähis</b>	<b>Meeldib</b>
L1	Meeldib see, et saan enda ideid teistele edasi sütitada, mis on nagu esmane kvaliteedikontroll ka.
L2	Kogemusega näen neid kohti, kust edasi liikuda ja kust mitte.
L3	Meeldib loovjuhina näha seda, kui inimesed arenevad. See on hea tunne, kui loovinimesed kannavad vilja.
L4/T4	Meeldib see, et peab olema kliendi ja töötajate vahel ning leidma kuldse kesktee. Töötajate ideid on alati lahe kuulda. Inimeste erilisus.

L5	Elu on täis üllatusi ehk tööülesanded on ebastandardised.
L6	Kui on hea klapp inimestega, siis ei peagi neid väga juhtima - see on pigem koostöö. Meeldib ka mõtteid ja ideid vahetada, millega tuleb vahel mõnus õhin sisse.
T1	Huvitav on erinevate inimestega koos töötamine. Tore on olla osa lähedatest ideedest.
T2	Koged palju emotsioone, mis võivad ühel hetkel nutma ja teisel hetkel naerma panna.
T3	Meeldib, et kogu töö on omamoodi väljakutse. See on nagu hasartmängu sõltuvus.
T5	Meeldib andekate inimestega koos töötada.
T6	Valdkond on tore. Palju erinevaid mõtteid ja erinevaid inimesi.

Tabel 4. Intervjueeritavate välja toodud probleemid ja/või raskused loovtöötajate juhtimises

<b>Tähis</b>	<b>Probleem/raskus</b>
L1	Ajasurve tekitab pingeid inimeste vahel. Projektijuhid peaksid tegema paremat tööd aja planeerimisel.
L2	Mure, et kõik tunneksid ennast väärtustatuna, vajalikuna ja hoituna.
L3	Värsked loovtöötajad ei ole nii osavad veel enda ideedest õigete asjade välja noppimisel ja nende õigete suundade edasi arendamisel. Värske loovtöötajate mõtlemise struktureerimise suunamine.
L5	Loovtöötajad võivad olla kehvema ajatajuga. Vahel peab neile meelde tuletama, et nad üle ei mõtleks mingite asjadega ega hakkaks juuksekarva lõhki ajama mingi projektiga.
T1	<i>Hype</i> loovuse ümber ja see, kui igale poole tahetakse sõna "loov" ette panna, et ennast tähtsamana näidata. Tegelikult on agentuuri ülesanne kommunikatsioonialaste ülesannete lahendamine.
T3	Noored ei mõista tihti, miks tööd tehakse, kelle jaoks ning kes tegelikult palka maksab. Noored kipuvad olema väga egotsentrilised ning ei mõista piisavalt tiimitööd. Lisaks on nendele keeruline anda tagasisidet ilma, et nad solvuks ning samas ei taha nad ka ise tagasisidet teistele anda.

T5	Kuidas panna loovtöötajad tööle nii, et nad ei tunneks end tehases olevat.
T6	Suured egod. Kaootilisus. Loovus on nii subjektiivne, et tuleb leida õigeid kohti, kus kompromisse teha, et tervet süsteemi tervikuna hoida.
L6	-
T2	-
L4/T4	-

Järgmisena uurisin, kuidas vastajad väärtustavad loovtöötajaid ilma, et nad kaotaks motivatsiooni oma töös. Vastused jagunesid kaheks. Ühelt poolt arvati, et motivatsioon ei tule kunagi tööandjalt, vaid see peab tulema töötaja enda seest (L3, T3, T4). Rohkem arvati samas seda, et motivatsioon tuleneb hea palga, hea seltskonna ning põnevate tööülesannete harmooniast (L1, T1, T2, T5, L5, L6).

Loovjuhi L2 sõnul on tähtis anda töötajatele töid, mis on vahel põnevamad ja vahel võibolla igavamad, sest siis ei ole töö liialt üksluine.

Üks tegevjuht (T3) märkis, et kuigi motivatsioon peab tulema enda seest, on neil erinevad preemiasüsteemid: aasta parima valimised, eraldi preemiad nendele, kes reklaamifestivalidel auhindasid saavad ning muud tunnustused. Preemiaid mainisid ka loovjuht L4 ja tegevjuht T4, kuid nentisid, et sellised süsteemid on ära vajunud ning ei tööta väga enam, sest motivatsioon peab tulema inimesest endast. Samas töid nad välja, et nad väga hindavad seda, et töötajatel oleks individuaalset vaba aega.

Tunnustuste tähtsust rõhutas lisaks tegevjuhile T3 ka tegevjuht T5. Peeti tähtsaks ka seda, et loovtöötajad saaksid kontorist just väljaspool tunnustust, näiteks läbi festivalidel osalemise (T2, T6).

*(L3) Me võime mida iganes teha. Võime iga päev muusikafestivale korraldada, aga kahe kuu pärast on nendest ikka kopp ees. /.../ Et väline motivatsioon, ilmselgelt meil on väga selged motivatsiooniprogrammid, väga selged nagu ettevõtte tegevused, mida me teeme, et inimestel oleks tore ja hea, aga see ei ole mitte*

*sellepärast, et inimestel oleks vaja meie juures olla. See on sellepärast, et inimestel oleks lihtsalt tore, et meil endal oleks tore seda tööd teha. /.../ Kui on rahulolematu, mõtle välja, miks rahulolematu oled ja leiame sellele lahenduse.*

Kui motivatsioon võib tulla nii inimesest endast kui ka tööandjalt, siis järgmisena küsisin intervjuueeritavatelt, kuidas nad toetavad ja suunavad loovtöötajate arengut. Vastajad ütlesid, et see on alati teretunud ja oodatud, kui töötajad ise ennast arendada tahavad läbi koolituste, töötubade või muude tegevuste planeerimise (L2, L3, T1, L5, L6, T6). Loovjuht L1 tõdes, et arengu suunamist on vähem kui võiks, sest tihti käivad sellised asjad hoonale üle. Teisalt mainis ta, et hea eneseareng on aja olemasolul klientidele lisalahenduste pakkumine.

Loovjuht L3 rõhutas, kuidas iga töötaja peaks saama tööd nii teha nagu talle endale meeldib ja selle tegevuse vilju ka tööga jagama. Näiteks tahtis disainer hakata fotograafiaga tegelema. Tulemusena on neil nüüd kontoris fotonurk, mida saab kasutada ka igapäevaste tööülesannete täitmisel.

*(L3) Kui keegi tuleb ja ütleb, et tahab õlimaalidega tegeleda, siis mul ei ole probleem talle molbert osta ja öelda "lase minna".*

Tegevjuht T3 kasutab agentuuris kindlat praktikaprogrammi, mille kaudu selekteeritakse välja säravamad töötajad. Ta mainis, et tähtis on tunda enda töötajaid, et osata neid suunata just sellistele koolitustele, millest neil päriselt kasu oleks ehk millest nad päriselt õpiksid.

Tegevjuht T4 ja loovjuht L4 kasutavad teistsugust süsteemi inimeste arenguks. Nimelt korraldavad nad anonüümseid hindamisi, kus inimene hindab end ise ning siis hindavad teda kui töölist teised kolleegid, anonüümselt. Nii saadakse välja öelda ka ebamugavamaid asju, kuid positiivne pool kaalub selle alati üle, mille tõttu on inimesed tegelikult avatumad ja rõõmsamad. Lisaks valitakse iga aasta välja kontori parim töötaja (L4, T4).

Tegevjuht T5 ütles, et neil on iga töötaja kohta määratud kindel koolituseelarve, mida kasutades korraldatakse inspiratsioonipäevi. Kasutusel on OKR süsteem (*objectives & key*

*results*), mille kaudu täidavad inimesed enda eesmärgid ja arenevad selle kaudu. Ta lisas, et nad väärtustavad süsteemseid lahendusi, sest see läheb inimestele korda. Kokkulepitud eelarve töötajate arenguks on ka tegevjuhi T2 agentuuris. Tegevjuht T6 tundis, et see on loovjuhi teha, kes vastutab loovtöötajate eest loovtiimis.

Üks loovjuht (L6) ütles, et arenemise eesmärgil ei ole tähtis ainult enda valdkonnaga seotud festivalidel ja üritustel osalemine, vaid käimine ka kohtades, mis ei puutu absoluutselt erialase tööga kokku.

Kõige populaarsemad viisid inimeste arendamiseks olid erinevad erialased festivalid, üritused, koolitused, vabatahtlikult tavatööst loovamate lahenduste pakkumine kliendile, õpitoad, seminarid, reisirid, konverentsid, väliskülaliste kaasamine ja loengud (L2, T1, T2, T3, T4, L5).

### **3.2.1. Tehisintellekt**

Reklaamivaldkonnaga seotud Facebooki gruppide, töö üles võetud teemade ning erinevate meediakajastuste põhjal saan öelda, et tehisintellekt on hoogu kogumas nii reklaamivaldkonnas kui ka muudes töösektorites. Arvestades, et loovtöötajad võivad olla tujukad, kuid tehisintellekt mitte, võib see ohtu seada loovtöötajate töö. Tahtsin teada saada, kuidas suhtuvad tehisaru arengusse tegev- ja loovjuhid. Uurisin, kas vastajate arvates tehisaru aitab kaasa loovmõtlemisele, kas agentuurides kasutatakse tehisaru ning millist tuleviku nähakse tehisintellekti ja reklaamivaldkonna vahel.

Tehisaru nähti enamjaolt kui toetavat tööriista (L1, L2, L3, T1, T2, T4, L5, L6, T6). Loovjuht L3 ja tegevjuht T3 mõlemad ütlesid, et varsti tuleb välja kampaania koostöös tehisintellektiga. See-eest oli paljudel oma murekohti või tähelepanekuid tehisintellektile, seega ei ole tehisaru kasutamine nii must-valge protsess. Enim on agentuurides kasutatud tehisaru just piltide või kavandite loomisel (L1, L3, T1, T2, T5, L5, L6). Tekstipõhist tehisintellekti kasutati vähem, sest see olevat veel nii alguses staadiumis, et sealt ei saa väga palju kasulikke kätte. Sellegipoolest on tekstipõhist lahendust kasutatud tegevjuhi T3



agentuuris. Tegevjuht T6 ütles, et hetkel uuritakse agentuuris tehisintellekti kasutusvõimalusi, kuid veel ei ole seda otseselt töös kasutatud.

Tegevjuht T3 arvas, et tehisintellekt pärsib loovmõtlemist, sest see võtab mingid oskused ära, tuues analoogseks näiteks päris kaardi lugemisoskuse ning Google Maps'i kasutamise.

*(T5) Arvan, et seda saab hinnata siis, kui inimesed hakkavad reaalselt nagu igapäevaselt kasutama neid erinevaid tööriistu enda töös. Ja siis on tegelikult näha inimeste pealt, mis nad teevad sellega, et kas nad langevad sinna, laiskuse küüsi, lihtsalt lasevad kõik ära teha ja ei viitsi ise mõelda, või et nad võimendavad enda tööd kuidagi sellega ja siis otsivad veel nagu mingeid huvitavaid viise.*

Loovjuht L3 mainis samuti, et tehisaru võib inimesed muuta laisaks.

Loovjuht L2 märkis, et tasub säilitada kriitilisus, et mitte lasta tehisarul langetada töö kvaliteeti. Loovjuht L3 arvas, et tehisintellekt ei asenda mitte kunagi loovmõtlemist, sest inimene õpib ja loob läbi eksimiste, tehisaru aga mitte. Üks loovjuht tõi probleemina välja tehisintellekti puudulikud teadmised sarkasmist ja irooniast (L6).

Üks tegevjuht (T1) tundis, et tehisaru kasutamine viib loovuse tähenduse teise koha peale ja näitab loovust teise nurga alt. Loovjuht L5 ütles, et nemad ei kasuta tehisintellekti, sest sellega kaasneb autoriõiguste mure, kuna tehisaru kasutab teiste kunstnike loodut, et oma pilt kokku panna.

Tehisaru ja reklaamivaldkonna tuleviku kohalt nähti neid kahte osa põimumas veel rohkem (L1, L3, T1, T2, T3, L4, T5, L5, L6, T6). Tegevjuht T3 arvas, et tehisaru võtab tulevikus mingid töökohad ära, tuues võrdluse selle vahel, et minevikus oli arvuti ja pilveteenuste asemel agentuuridel enda autojuht, kes faile ühest kohast teise transporteeris. Loovjuht L5 arvas ka, et mingid lihtsamad tööd võtab tehisaru oma kanda. Loovjuhid L2 ja L4 arvasid, et alguses ongi selliste teemadega rohkem õhinat. Arvati, et lõpuks on seda enam rohkem väärtust käsitsi tehtud töodel (L2). Mingit tõsisemaid murekohti tehisaru tulekuga ei täheldatud.

### 3.3. Juhtimine

Juhtimise peatükis uurisin intervjueeritavatelt, kuidas panustatakse töökeskkonda, töösuhetesse, kuidas aidatakse uutel töötajatel kohaneda, kuidas hoida tööd stabiilsena ja inimesi rõõmsana ning milliste juhtimisinstrumentidega tuuakse inimestel välja nende parimad küljed.

Küsisin uuritavatelt, kas ja kuidas nad panustavad sellise töökeskkonna loomisesse, mis toob loovtöötajates esile nende parimad küljed. Enamus vastajad tundsid, et sellise töökeskkonna loomisesse panustatakse päriselt. Üks tegevjuht (T1) tundis, et neil on suhteliselt vähe loova keskkonna loomisesse panustatud. Loovjuht L2 ütles, et nende kontor on ise kujundatud ja kolleegidega koos tehti ka viimistlustöid, mis tugevdas grupi ühist vaimu. Ühes agentuuris on kasutusel kinoruum, sest video on tähtis osa tööst ja meelelahutusest tänapäeval (T3). Lisaks on neil enda ettevõtte värvides sisekujundus.

*(L3) Meil on, ma arvan, et kõige parem tehnika üldse, mis turul saadaval, /.../ Meil on siin olemas fotonurk, meil on helistuudio siin kontoris, meil on siin eraldi ruum mõtlemiseks. /.../ Kõik need asjad, mis me teeme, on tegelikult selleks, et meil oleks mõnus olla. Et naudiksid kontoris olemist, et nad (töötajad) tahaksid siin olla, et neil oleks lõbus ja väga tore on näha, et inimesed vahel jäävad peale tööd kauemaks omaette, mingeid omi asju kasvõi tegema, /.../ ja sa ei saa loovalt mõelda kuskil ebamugavas kohas, üks ole, hakkab ebamugav.*

Tegevjuht T5 kirjeldas, kuidas nemad on töökeskkonda läbi tagasisidestamise arendanud, sest loovtöötajad ei taha kinnistes kuubikutes istuda. Seetõttu on neil kõrged laed, seinad kaetud Eesti kunstiga ning neil käivad majas pianistid klaverit mängimas. Loovjuht L5 tõi välja positiivse küljena enda arhitektuurialased teadmised, mis aitavad tal kontori kujundamisest paremini aru saada. Tema sõnul on tähtis, et kontor ei oleks täiesti avatud ning seal leiduks ka privaatsust, sest kontoris peab saama tunda end vabalt ja turvaliselt.

Üks loovjuht (L6) ütles, et sellist asja võiks uurida, **kuidas töökeskkond loovust mõjutab**. Ta tundis, et kontor kujundab ennast tegelikult nende inimeste järgi, kes seal

töötavad. Seega panustavad loovtöötajad ise, et luua endale meeldiv keskkond, sest keskkond kasvatab ennast ise (L6).

*(L6) Siin ei ole nagu väga näinud projektijuhte nutmas. Või kuidagi, noh, kedagi väga nagu kurtmas, et nii raske on. /.../ Suur osa, mis sellest rolli mängib, on vabadus.*

Tegevjuht T2 ütles, et nad plaanivad ehitada uut kontorit, kus oleks rohkem privaatseid ruume. Huvitava detailina mainis ta, et töökeskkond peab olema selline, kus inimestel on alati kõhud täis, sest aju võtab kõige rohkem energiat. Lisaks peab olema ka kontoritehnika tipptasemel (T2). Tehnika kvaliteeti mainis ka loovjuht L3. Üks tegevjuht (T6) ütles, et uude kontorisse kolimine on töökeskkonda parandanud, kuid see-eest oleks vaja rohkem privaatseid mõtlemisnurki- või kohti.

Usaldusliku töösuhte olulisust tunnetasid kõik vastajad tugevalt. Uurisin, kuidas sellist suhet hoitakse. Loovjuht L1 kirjeldas loovtööd kui intiimset tööd, sest inimene peab enda mõtteid jagama teistega, ja seepärast on usaldus tähtis. Usaldust hoitakse tema sõnul inimliku suhtlusega, koos üritustel käimisega ning kasvõi koos lõunatamisega. Loovjuht L2 tõi välja ühised suve- ja talvepäevad ning inspiratsioonireisid Eestis või välismaal. Ta mainis ka iga töötaja vaba aja austamise tähtsuse rolli usaldusliku töösuhte hoidmisel. Vaba aja tähtsust mainis ka tegevjuht T1, kes arvas, et usalduslik suhe on peaaegu kõige tähtsam osa tööst.

*(L2) Kui meil on mingisugused väljasõidud või asjad, siis kedagi ei sunnita kuhugi tulema, aga kõik tahavad enamasti.*

*(T6) Ma arvan, et loomeinimestel on ülimalt vaja, et sa, noh, et ta tunneb, et ettevõtte on tema taga. See nagu mõnes mõttes on kahepoolne. Et see on nagu usaldus, et siis kui ma sind usaldan, siis ma tulen su seljataha. Kui ma tunnen, et sa lased mind üle kogu aeg, siis ma ühel päeval ei ole su seljataha.*

Ühe loovjuhi (L3) sõnul on nendel agentuuris selline loogika, et kui inimesel on mingi mure, siis ta peab sellest kohe otse rääkima ning tema kui loovjuht ei ole tiimist kõrgemal, vaid osa tiimist. Loovjuht L3 arvas, et inimestega suhtlemisel ei tohiks kunagi mängida kedagi teist, sest see ei too kunagi head. Peale selle käidakse väljasõitudel 2 korda aastas, korraldatakse pidusid ning tehakse kord kvartalis loovtiimiüritusi, aga see saab alguse lahedatest inimestest, kes tunnevad end hästi (L3).

Tegevjuht T3 tõi välja samuti ühised suve- ja talvepäevad. Lisaks veel preemiareisid, ühised üritused, sünni- ja tähtpäevade tähistamised, ühised mängud ning tema valmisoleku alati töötajate muresid kuulata. Tegevjuht T5 arvas, et pingeseisundis ja kohas, kus inimene ei saa end lõdvaks lasta, kannatab selle arvelt loovus. Üks loovjuht (L5) loetles usaldusliku töösuhte hoidmiseks ette inimeste meelepidamise, nendega arvestamise ja nende kuulamise. Loovjuht L6 aga arvas, et läbi vastastikuse usalduse julgevad töötajad ka põruda ning sellest õppides tulevad nendel lõpuks paremad ideed.

*(L4) Mina püüan käituda nii, et ma mõtlen iga kord, et millist signaali ma välja annan oma inimestele, sest tegelikult ma saan ju vastu sama. Üks hea ütlus on "antipaatia saab alati antipaatiat vastu", saad aru, ehk see tähendab seda, et kui mina käitun sõbralikult, siis ma saan tegelikult sõbralikkust vastu. /.../ Alati on viis ja toon, kuidas sa midagi ütled. /.../ Meil on nagu see koht, et kui midagi on tähistada - kohe tähistame.*

*(T2) Et mida autoriteetsem on, see keskkond, seda ettevaatlikumad kõik inimesed on, noh, ja ei avaldata arvamust ja võibolla ei anta tagasisidet. /.../ aga iga reede kirjutan inimestele, noh, nagu sellise nädala kokkuvõtte teen väikese ja sinna ma aeg-ajalt siis panen selliseid mõtteid ka, et mida saaks paremini teha. /.../ Me teeme aeg-ajalt mingit sporti koos, mida muidu ei teeks. /.../ Meil on nagu hästi orgaaniline see, kõikide inimeste poolt algatatud. Selliseid rivistusi nagu ei ole.*

Traditsioonina toimuvad veel suvepäevad, naiste ja meeste tegevused, peod ja talvised väljasõidud (T2).

Järgmisena tahtsin teada, kuidas tegev- ja loovjuhid uusi töötajaid nii sisse seavad, et ettevõttes ei tekiks ebastabiilsusi ega pingeid. Kui loovjuht L1 arvas, et tähtis on mitte kohe alguses peale suruda juttu, mille kohaselt uus töötaja on osa agentuuri perest, siis tegevjuht T3 just tundis, et tähtis oleks see, et uus töötaja tunneks end algusest saati osa agentuurist olevat. Loovjuht L5 arvas, et pingeid tekib tegelikult alati, aga need ei pruugi just negatiivsed olla. Ta lisas, et inimene elab oma töökohta sisse vaatamata katseajale keskmiselt aasta aega.

Kõige populaarsem viis oli uutele töötajatele kohe mõõduka vastutuse andmine (T1, T2, L3, L4, L6).

*(T2) Jah, see on võibolla olnud alati meie kõige nõrgem koht, et meil on juhtimisstruktuur kõige nagu hapram, noh, et me ei saa endale lubada juhte väga palju. Et siis sisseelamine on olnud alati meil hästi selline vette viskamine parasjagu. /.../ Praegu teeme juhendit just, et kus on kõik nagu oluline info koondatud ühte kohta kokku, ja nüüd on meil nagu juures inimesi ka, kellel on nagu sellist HR ambitsiooni rohkem.*

Loovjuht L6 tõi välja huvitava mõtte, et üks inimene võib erinevates agentuurides funktsioneerida täiesti erinevalt. Üks tava on veel katseajal iganädalaste mentortundide pidamine (L3). Lisaks tehakse uuele töötajale sisseviskamisesitlus, mille raames räägitakse läbi ja lõhki agentuurist ning agentuuri tegemistest. Tegevjuht T1 tundis, et uelt töötajalt tuleb küsida pidevalt tagasisidet, et aidata tal paremini sulanduda.

Intervjuude käigus soovisin teada saada ka seda, kuidas hoitakse tasakaalu ettevõtte eesmärkide täitmisel ning loovtöötajatele meele järgi olemisel, sest teoreetilises jaotuses selgus, et loovtöötajad võivad olla rohkem pühendunud enda projektidele ja vähem ettevõttele kui tervikule (Andresen, 2009). Loovjuht L1 tundis, et isegi kui on vahel vaja mõni ebaseeldivam projekt majanduslikul eesmärgil ära teha, leiab ka sealt tegelikult alati midagi endale lõbusat. Teine loovjuht (L2) tundis ennast vastupidiselt, sest tema pole sellist asja ettevõttes täheldanud.

Loovjuht L3 kirjeldas, kuidas loovtiimidel küsitakse alati tagasisidet eesmärkide seadmisel, et kõik oleksid ühisel arusaamal. Ta lisas, et nemad ei eralda midagi agentuuris, vaid kõik peab töötama nagu üks tervik. Ühe tegevjuhi (T5) arvamusel ei peaks inimene üldse sellises kohas töötama, kus ta tunneb, et tema ja ettevõtte eesmärgid ei ühti. Sama arvas ka tegevjuht T2.

*(T2) Ja kui keegi nagu ei jaga seda kirge või ambitsiooni või seda latti, siis ega siin ei pea töötama. /.../ Kui sa tahad midagi muuta, siis muuda. Aga vinguda sa siin ei saa, kahjuks.*

Tegevjuhi T1 nägemuse kohaselt oleks ettevõttes mõistlik käituda rohkem dünaamiliselt, kasutades ära võimalusi, mis tekkida võivad.

*(T1) Siin on disainerid, kellel on olnud huvi nagu näiteks mingi veebidisaini või animatsiooni vastu, /.../ nad on proovinud seda hõlmata enda eesmärkidesse või seda teenust pakkuda, mida nendelt siis saab. Et siis natuke nihutada ettevõtte eesmäärke, et oleks kooskõlas kõikide inimeste eesmärkidega. /.../ reeglina jäävad siia inimesed, kes siis nagu sellega klapiivad, mis me teeme.*

Üks tegevjuht (T3) ütles, et tema kui tööandja üks ülesanne ongi leida selliseid inimesi, kes juba sobiksid ettevõtte eesmärkide täitmisega, sest töö ajal tuleb tegeleda tööülesannetega ja enda isiklike huvidega tööväliselt.

Juhtimise peatüki viimase küsimusena uurisin kokkuvõtvalt, millised juhtimisinstrumendid sobivad loovtöötajate juhtimisel kõige paremini (palk, tunnustus, preemiad, erikohtlemine jm). Kõige populaarsem vastus oli loovtöötajate tunnustamine (L1, L2, T3, T5, L5, L6, T2).

*(L6) Tunnustus on nagu oluline igas mõttes, et kas see on nagu auhind, kas see on nagu kiitev sõna või patsutus seljale. Oluline on suhtlus, märkamine, et näiteks niuksed inimlikud asjad. Tegelikult raha muidugi, et see käib sinna juurde selles mõttes, et keegi ei taha tunda nagu, ma ei tea, alatasustatud või et ei saa oma töö*

*est väärikat palka. Puhtalt rahaga, nagu ma arvan, et noh, pikalt ei sõida, et sa võid nagu üle osta kedagi ja nii edasi, aga see ei ole nagu niuke motiveerimise instrument veel.*

Samas nentis loovjuht L6, kuidas igapäevase inimliku suhtlusega tekib tihti enim raskusi, lisades, et toredate töökaaslastega on kõik lihtsam.

*(L3) Nojah, ühesõnaga inimene peab ise motiveerima, /.../ et ilmselgelt on võimalik preemiaprogrammidega teenida preemiat, aga see ei ole kindlasti, või noh, ma ei ole kunagi näinud, et keegi hullult töötaks, et mingit preemiat saada. /.../ pigem peab see töö olema fun.*

Loovjuht L1 ütles, et pärast majaväliste auhindade saamist on alati agentuuris kõrgendatud olek inimestel, mis viitab tunnustuse tähtsusele.

*(T2) Ma mõtlen, kõige paremini tööl toimub ikkagi see, et kui antakse nagu piisavalt seda iseseisvust, et ongi, et sa ei ela kellelgi seljas. Ei küsi, miks sa nii hilja tuled. Ei küsi keset päeva, kus sa oled. Et sa tead ja usaldad neid inimesi, et nad teevad oma tööd, kus iganes nad on ja nad tulevad õigel hetkel nende lahendustega välja.*

Vabaduse tähtsust mainis ka loovjuht L2. Ta tõi veel välja selle, et inimestel tuleb lasta olla vabalt ning kõike tuleb võtta mõistlikult ja inimlikult. Ka tegevjuht T6 väärtustas kõige rohkem vabaduse olemasolu. Üks tegevjuht (T1) ütles, et loevad väikesed boonused nagu näiteks sõidutoetus. Samuti panustab ta sellesse, et inimesed saaksid töötada ükskõik, kus nad on.

Tegevjuht T3 tõi välja erinevad preemiad, tunnustuse, palga, mainekate klientide olemasolu, koolituste tagamise ning töö, mis pakub inimestele väljakutset. Preemiatele vastandus aga tegevjuht T5.

*(T5) Me proovime nagu hästi vabalt suhtuda, suhtuda inimestesse, et meil oleks niisugune üldiselt vaba õhkkond ja me nagu tunnustame väga seda, kui keegi on püüdnud või keegi teeb nagu midagi väga hästi. /.../ Aga see peab olema selline igapäevane orgaaniline asi, et me selles mõttes mingisuguseid "kuu parim töötaja" tiitleid, mingeid siukseid asju nagu ei tee, see ei ole loomulik.*

Loovjuht L5 tõi samuti välja selle, et töötaja saab boonuseid, kui ta teeb lubatust rohkem. Lisaks peab tema sõnul inimestega pidevalt rääkima ja uurima, kuidas neil tööga läheb.

Teoorias ilmnes, kuidas loovinimesi on keeruline juhtida (Furnham, 2015). Uurisin intervjuueeritavatelt, kas nende arvates loovinimesi üldse on võimalik juhtida ning kas loovinimesi peaks üldse juhtima. Populaarne arvamus oli selline, et loovtöötaja on tavaline töötaja ja seega saab neid väga hästi juhtida ning neid peabki juhtima (L2, L3, T3, T5, L5). Loovjuhid L1, L6 ning tegevjuht T1 tundsid, et loovtöötajad peab pigem suunama. Tegevjuht T1 täpsustas, et loovinimesi peaks leebemalt suunama, sest nad tajuvad enda tööd pigem isiklikult ja see võib õrn teema olla. Teine tegevjuht (T3) tundis, et loovinimesi peab alati kindlates raamides hoidma, et vältida nende läbipõlemist. Tegevjuht T6 arvas, et osasid peab juhtima ja rohkem suunama ning teisi ei pea, kuid alati peab oskama mingisuguseid piire luua, et kõik ülesannetest aru saaksid.

Loovjuht L4 arvas, et töö juhib inimest ise. Tegevjuht T2 märkis, et inimesed peaksid olema iseenda juhid. Ta lisas, et tema jaoks on tähtis inimeste iseseisvus ning sellepärast ta suunabki inimesi pigem nii, et nad oleksid enda juhid.

*(L4) No ja siis näiteks kui koosolekule hiljaks jääd, meil on kalamarja fond. Iga minut viis eurot.*

*(T5) Ma ütlen, et see, mis me teeme, see ei ole, eks ju, kunst. Et sellepärast on vaja juhtida, et me teeme seda tööd sellepärast, et aidata ettevõtteid, et brändide mingeid probleeme lahendada, aidata neil kasvada, aidata neil kuhugi jõuda. Et sellepärast kõik kogu see asi peab olema nagu juhitud, muidu kõik teevad seda, mis nad nagu heaks arvavad, et siis ei ole koostööd.*



Loovjuht L6 arvas, et loovtöötajaid peab pigem suunama ning nendelt ei tohiks kunagi vastutust ära võtta. Muidu ei tunne nad, et nad on ise asja ära teinud ja siis võivad nad laisaks muutuda.

Järgmisena küsisin intervjueeritavate käest, kas neil on loovtöötajatele öelda midagi ebamugavat või mida on kõige raskem loovtöötajatele öelda. Tegevjuhid T1 ja T2 tundsid, et kõige raskem on öelda inimesele asju, mis puudutavad isiklikke omadusi. Tööalaselt ei olnud osade jaoks probleem midagi välja öelda (L2, T4, T5).

*(L1) Üks lause, mis mulle nagu meeldib. See ei ole minu mõte, see oli vist üks luuletaja, kes töötas mingis agentuuris copywriterina ja tema ütles pärast seda, kui ta agentuuris töö maha jättis, et “turundus pole teadus ja reklaam pole kunst”, et see on ilus asi, mida öelda, et me sellest mööda ei vaataks. /.../ mitte siis üritada minna väga kunstnikuks või teadlaseks oma meelest.*

Üks loovjuht (L3) tahtis loovtöötajatele öelda, et nad rohkem vabalt võtaksid ja rohkem lõbutseksid, sest siis tulevad ka paremad töötulemused. Tegevjuht T3 meenutaks loovtöötajatele, et kliendi sõna loeb, sest klient tagab agentuuri finantsilise edu. Loovjuht L5 tahtis öelda noorematele loovtöötajatele, et agentuuri loovtöö ei ole midagi erilist, vaid see on täiesti tavaline töö ja enda egol ei maksa lasta sellele ette sattuda. Teine loovjuht (L6) tundis, et keeruline võib olla tagasisidestamine, kui pärast mitmeid kordi on endiselt töötaja tehtud asi kehv. Tegevjuht T6 tundis, et vahel on raske näha, kuhu töötajad enda aja panustanud on.

*(T6) Vahel on mingi asi, kui sa mõtled, et pagan, kui mul oleks terve päev aega, päriselt mõtlen, nagu mul oleks terve päev aega, ma tahaks seda asja teha ja otsida, siis ma teeks rohkem ja paremini ja vot see ajab kõige rohkem närvi, /.../ et, noh, kui sa ideedest ei kilju, siis ma tahaks vähemalt näha, et seal on uuritud, puuritud, mõeldud, tehtud.*

Kuulasin intervjueeritavatelt, millise soovitusena nad annaksid tulevasele loovtiimi või loovtiimide juhile. Kuna vastused olid valdavalt erinevad, koondasin kõik ühte tabelisse (Tabel 5).

Tabel 5. Intervjueeritavate soovitused tulevasele loovtöötajate juhile

Tähis	Soovitus
L1	Ära võta liiga tõsiselt.
L2	Võta töötajaid samamoodi nagu sa ise oled. Kõik on kahesuunaline.
L3	Tuleb olla nende "back-up". Lase neil teha seda, mida nad ise tahavad.
L4/T4	Õpi selgeks selline sõna: fiasko!
L5	Ära juhi üle. Kõike ei pea kontrollima. Pead olema nagu helikopter inimeste peade kohal. Teise inimese tööd ei tohi ära võtta, muidu muututakse laisaks.
L6	Inimestega suhtlus võiks hea olla. Ole kaastundlik ja kuula, ole toeks. Ära ole kärsitu ning õpi üle saama loomeblokist.
T1	Võta rahulikult. Ära unusta ennast töösse.
T2	Juhi eeskujuga. Sa pead ise olema esimene oma rindel. Sa ei saa olla protokollide tegija ja lihtsalt juhtida.
T3	Tulevane juht peaks oskama anda vahetut tagasisidet nooremale generatsioonile, sest see protsess on muutunud. Meeskonnavaimu hoidmine on tähtis.
T5	Näita eeskuju. Kui midagi nõuad, ole valmis ise sama tegema.
T6	Tuleb leida omad inimesed.

Intervjuu viimase küsimusena tahtsin teada, mismoodi saaks loovtöötajate ja nende juhi koostööd ettevõtte vaatenurgast efektiivsemaks teha. Loovjuht L1 tõi kohe välja hirmu puudumise tähtsuse. Kui suhtlus on normaalne ja inimesed ei karda ülemust, siis saavad kõik areneda. Teine loovjuht (L2) arvas, et juhina tuleb alati säilitada rahu enda töös. Tegevjuht T2 tundis, et koostöö muutuks paremaks, kui oleks võimalusi rohkem asju töötajatega koos teha. Teine tegevjuht (T5) ütles, et ettevõtte saab olla nii edukas, kui on ettevõtte juht ning seega peab alati peeglistesse vaatama, mitte näpuga näitama, kui midagi valesti on.

Tegevjuht T1 arvas, et tähtis oleks viia inimesed kurssi reklaamivaldkonna teadmistega nende jaoks, kes mujalt sisse tulevad.

*(T1) Reeglina inimesed tulevad (reklaamivaldkonda) mingitelt aladelt, kus seda ei ole õpitud, noh, näiteks on õpitud disaini tegema, aga tiimitööd või turundust ei ole õpitud.*

*(T3) Meil peab olema kõrge loovuse tase.*

Loovjuht L4 ja tegevjuht T4 olid ühisel arvamusel, et väiksemas agentuuris peavad inimesed oskama kõike teha. Seega töötajate harimine viisil, mis toob ettevõttele kasu, on oluline osa tervikust (L4, T4).

*(L5) Loovinimesed ei allu ühelegi inimesele, kes ise ei ole loov. /.../ Noh, see on nagu meistritöökoda, et sa pead ise meister olema, siis tulevad õpilased või kaastöölised, eks ju, kes saavad ka meistriks, õpivad sinult midagi, võtavad endalt midagi ja siis, mida kiiremini nad iseseisvamaks saavad, seda paremini. Siis te olete hunnik iseseisvaid mõtlejaid ja teie diskussioon ongi arutelu, mitte näkku karjumine ega otsene juhtimine.*

Loovjuht L6 tõi välja motiveerimise, kuulamise, suhtlemise ja usaldamise tähtsuse. Sellest ei piisa, et juht teeb hea näo, vaid neid asju tuleb päriselt teha, sest muidu nähakse seda läbi ja see tekitab võltsi töökeskkonna tunnet (L6).

*(L6) Ülioluline on omavaheline suhtlus, /.../ et nagu inimesed oleksid kursis, mida nagu tehakse. Mida me üldse teeme, miks me seda teeme, et seda nagu rõhutada.*

#### 4. DISKUSSIOON JA JÄRELDUSED

Neljandas peatükis analüüsin saadud uurimistulemusi ning loon nendest järeldusi. Analüüsis lähtun peamisest uurimisküsimusest: millised on efektiivsed ja head loovmeeskondade juhtimisinstrumendid Eesti loovagentuuride näitel? Loon ka seoseid teoreetilises osas väljatoodud infoga ning toon välja omapoolsed soovitused ning uurimistöö käigus tekkinud huvitavad tähelepanekud.

Kõik järeldused on tehtud vaid intervjueeritavate öeldu põhjal, seega ei ole põhjendatud tulemuste laiem üldistamine. See-eest pakuvad tulemused mõtteainet edasistele uuringutele ning nii tulevastele kui praegustele loovtöötajate juhtidele.

Küsid intervjueeritavatelt loovuse tähendust, ei ühtinud vastused teoreetilises osas väljatooduga. Loovust kirjeldati kui võimet näha asju teistmoodi, oskust luua ebatavalisi seoseid, millegi uue loomist, eristumise oskust ning millelegi teistmoodi lähenemist. Kõige täpsemini ühtib teoreetikute poolt loovuse tähendus Rothenbergi (1969) öelduga, et loovus võimaldab tuua olevikku midagi uut, millel on väärtus. Intervjueeritavate vastused olid sarnasemad kui teoreetikute omad ning seda saab omistada faktile, et uuritavad töötavad kõik samas valdkonnas ning seetõttu puutuvad nad loovusega ka sarnastel viisidel kokku. Lisaks võib loovus olla subjektiivne nähtus, mille tõttu ei ole võimalik sellele ühte tähendust anda (Art In Context, 2023).

Kui Coleman, L. G. (1991) sõnul on loovtöötajad primadonnalikud ja mässulised, siis agentuuride tegev- ja loovjuhid reklaamivaldkonna loovtöötajad sellisteks ei nimetanud. Pigem toodi välja inimeste erinevus kui üks suur nurgakivi agentuuris. Nimelt toovad erinevad inimesed alati erinevaid vaatenurki, mis rikastab suuremat pilti ning tänu millele jõutakse paremate ideedeni, sest arvamusi on palju ja need on varieeruvad. Arvati, et reklaamivaldkonna loovtöötajad peaksid olema võimelised oma ego maha suruma, sest tegu on klientide teenindamisega, mitte eneseväljendusega. Samas arvas üks loovjuht, et reklaamitöö on puhas eneseväljendus. Lisaks arvas üks tegevjuht, et natuke egoismi toob ainult head, sest loovtöötajad peavad olema võimelised enda ideid kaitsma.

Chamorro-Premuzic (2013) on öelnud, et tujukatest loovtöötajatest ei maksa lahti saada, sest ilma selliste inimesteta ei areneks ettevõtte. Uuritavad sellega ei nõustunud, sest rõhutati seda, kuidas enamik loovtöötajad on täiesti tavalised inimesed ja tujukamad töötajad lähevad varem või hiljem ise minema, sest tujukas inimene ei ole meeskonnas efektiivne.

Kõige rohkem kirjeldati parimaid loovtöötajad omadussõnadega ambitsioonikas, avatud, iseseisev, nõudlik, egoistlik, intelligentne, empaatiline, kohusetundlik ja humoorikas. Indeed (2022a) väljatoodud loovinimeste isikuomadustega kattusid avatus, iseseisvus ning ambitsioonikus.

Salk (2012) on öelnud, et juhiks saadakse, mitte ei sünnita, ning juhi käe all leiavad kõik probleemid lahenduse. Pajumaa (2019) sõnul peab juht olema rohkemat kui laiade teadmistega sõbralik ja meeldiv inimene. Lepisk (2021) on aga öelnud, et head juhti iseloomustab kasvule suunatud mõtteviis. Küsides uuritavatelt, millise soovitusena annaksid tulevasele loovtöötajate juhile, olid vastused märksa teistsugusemad. Mainiti ära inimlik suhtlus läbi eeskuju ehk juht peaks aru saama, et kõik on kahepoolne ning see, milline ta on, peegeldub temale endale ka tagasi. Kaks vastajat arvasid, et tulevane loovtöötajate juht peaks võtma rahulikult ja mitte liigselt töö sisse ära kaduma. Peale selle peaks loovtöötajate juht olema alati nende seljataga valmis neid aitama. Üks loovjuht ütles, et tulevane juht peaks valmis olema igasugusteks ebaõnnestumisteks.

Uurisin intervjuudes, kuidas saaks loovtöötajate ning nende juhi koostööd ettevõtte vaatenurgast paremaks teha. Toodi välja rahulikuks jäämise olulisus, hirmu puudumise tähtsus loovtöötajatel, sest siis saavad inimesed enda mõtteid vabalt jagada, inimeste harimine viisil, mis toob kasu ettevõttele, eriti just väiksemas agentuuris, kus inimesed peavad rohkem erinevaid oskusi omama. Juht peaks motiveerima, kuulama, suhtlema ning usaldama ning sellest nähakse läbi, kui juht seda tegelikult teha ei taha. Üks tegevjuht kurtis, et muudest valdkondadest reklaamiagentuuri tööle tulevad inimesed ei tea sageli valdkonnast midagi ning nende harimine tooks ettevõttesse rohkem stabiilsust. Teine tegevjuht tundis, et paremaks saab koostöö ainult siis minna, kui juht ise peeglistesse vaatab, sest ettevõtte saab olla ainult nii edukas kui on ettevõtte juht.

#### 4.1. Loovuse toetamine efektiivse juhtimismeetodina

Loovust on kirjeldatud läbi mitmete etappide: ettevalmistus, inkubatsioon, valgustus, õigsuse kontrollimine ja väljatöötamine (Aru, 2022; Csikszentmihalyi, 1996; Poincaré, 1946; Wallas, 1926). Kuigi intervjueeritavad ei toonud otseselt välja ega eristanud neid etappe, oli nende vastustest näha kindlat mustrit loovusega töötamises, mis on võrreldav teoorias kirjutatud loovuse etappidega (Csikszentmihalyi, 1996; Wallas, 1926). Kõige paremini mõisteti ettevalmistuse ja õigsuse kontrollimise etappe ning kõige kaugem tundus vastajate jaoks väljatöötamise etapp. Arvati, et see on osa protsessist, kus töötaja pigem ise tuleb ja küsib vajadusel abi. Inkubatsiooni ehk idee kõrvale panemise tähtsust mainis kõigest üks loovjuht.

Ettevalmistavaks etapiks peeti kõige rohkem briifide ning lisainfo jagamist töötajatega. Kasutati ka sellist lähenemist, kus briifiga tegelev töötaja lisab briifile juba algseid ideid juurde, et suunata töötajad. Samas arvas üks tegevjuht, et liigse sisendi puhul ei mõtle töötajad enam oma peaga. Ulrich (2022) on öelnud, et ettevalmistuse alguses on üks sagedastest tunnetest elevus, millega nõustus ka üks loovjuht. Teine loovjuht ning üks tegevjuht tõid välja eelnevate tööde otsimise nagu on seda maininud ka Reiter (2022). Nagu Aru (2022), kes kirjeldas ettevalmistust kui teadmistetükkide kokkupanekut, kirjeldas seda ka üks tegevjuht. Reklaamivaldkonnas on vaja ettevalmistuse etapis aru saada ka kliendipoolsest murest ning mõista klienti läbi ja lõhki, et aru saada, mida klient tegelikult vajab. Selle tõid välja ka mitmed intervjueeritavad. Lisaks tõid uuritavad välja debriifide tähtsuse, et probleemi vajadusel veel paremini mõista.

Inkubatsioon on etapp, mille käigus paneb inimene probleemi teatud ajaks kõrvale (Aru, 2022). Samal ajal käib alateadvuses probleemi lahendamine edasi (Csikszentmihalyi, 1996; Wallas, 1926). Vastajatest tõi inkubatsiooni esile vaid üks loovjuht. See-eest uurisin, kui palju antakse loovtöötajatele vabadust nende individuaalses tööstiilis, sest inkubatsioon on protsess, mis võib mõne jaoks olla efektiivsem tööriist ning mõne jaoks mitte, olenevalt inimesest. Toodi välja, kuidas loovtöötajatel on briifi saamise ja sellest järgmise koosoleku vahel vabadus teha tööd seal, kus nad soovivad ja viisidel, mis on neile kõige sobilikum. Üks loovjuht tõi välja ka Eesti reklaamikultuuri, kus ideid ja lahendusi tahetakse suhteliselt

ruttu saada, võrreldes kodumaad välisriikidega, kus üks kampaania ülesehitamine võib võtta mitmeid kuid aega. Sellise töö puhul on ilmselt lihtsam ka ideid kõrvale panna ja muudele asjadele keskenduda. Young (2018) on öelnud, et soovitatav on tegeleda asjadega, mis stimuleerivad kujutlusvõimet ning läbi selle võivad inkubatsiooni efektid esile tulla. Üks loovjuht arvas ka, et väga tähtis on käia ringi, näha ja kogeda asju, millega tavaliselt kokku ei puutu.

Teoorias kirjutatuga ei ühtinud uuritavate vastused õigsuse kontrollimise küsimuses, sest intervjuueeritavad keskendusid pigem sellele, kuidas tagasisidet andma peaks. Õigsuse kontrollimise kohta toodi välja palju ühised, kuid samal ajal ka varieeruvaid vastuseid. Õeldi, et stiilis “meeldib” ja “ei meeldi” tagasiside on üks kõige kehvemaid viise tagasisidestamiseks. Tunti, et tagasiside peab olema argumenteeritud ning rääkima probleemi lahendamise efektiivsusest ja muudest oludest, mis kindla projektiga seotud on. Toodi välja kriitika kahepoolsus, mis tähendab, et juht ootab loovtöötajatelt ise ka tagasisidet. Lisaks mainiti, et tagasiside peab käima töö ümber, mitte inimese. Üks tegevjuht arvas, et tähtis on alustada positiivsest. Teisalt arvati, et tähtis on alustada negatiivsest, sest positiivne osa on siis viimane ning see jääb paremini meelde. Ühe tegevjuhi sõnul on nende agentuur õppinud tagasisidestamist spetsiaalselt agentuuri kutsutud külalisesineja käest. Üleüldiselt arvati, et tagasisidet peab alati andma ning see on üks kõige tähtsam vahend arenemiseks.

Väljatöötamise etapp on see, kus ideed reaalsuseks saavad (Csikszentmihalyi, 1996). Botella et al. (2018) sõnul selgub väljatöötamise etapis, kas ideed rakendatakse või see hüljatakse. Uuritavate vastused sellega ei ühtinud, sest väljatöötamise etappi nähti kui perioodi, kus ideede suunad on juba kinnitatud, kuid vajavad veel tööd. Seega võib seda nimetada reklaamikampaaniade lõpusirgeks. Vastajad olid arvamusel, et väljatöötamine on etapp, kus loovtöötajad peaksid ise vajadusel abi tulema küsima. Üks tegevjuht tundis, et tema jaoks on tähtis loovtöötajate iseseisvus. Toodi välja ka fakt, et osadele loovtöötajatele meeldib, kui neid juhatakse ning osadele mitte ning sellest sõltuvad selle etapi sammud. Lisaks ütles üks loovjuht, et mõni loovtöötaja ei tahagi näidata enda poolikut tööd ning see on täiesti inimesest, kui palju teda selles etapis toetama peaks.

## 4.2. Loovtöötajate motiveerimine efektiivse juhtimismeetodina

Kui loovtöötajad tegelevad loovusega, siis juhi üheks ülesandeks on luua selline töökeskkond, kus saavad kuldaväärt ideed sündida (Sinek, 2011). Intervjueeritavad nõustasid Buckinghami (kuupäev puudub) öelduga, et juht peab tundma ja teadma igat töötajat, et ettevõtte saaks edasi liikuda. Ühe tegevjuhi sõnul aitab see näha, mida loovtöötajatel vaja arendada on ning seetõttu on neid lihtsam suunata. Samuti tõi üks tegevjuht välja eeskju tähtsuse nagu seda tegi ka Toren (2017). Lepisk (2021), Pajumaa (2019) ning Andresen (2009) on öelnud, et hea juht peab suutma motiveerida töötajaid. Selle väitega jagunesid uuritavad kaheks: arvati, et loovtöötajatel peab endal olema sisemine motivatsioon töötamiseks, kuid teisalt väljendati ka seda, et motivatsioon tuleb hea palga, meeldiva seltskonna ning põneva töö kombinatsioonist. Andresen (2009) on samas öelnud, et loovtöötajate motiveerimiseks on vaja rohkemat kui palka ja head seltskonda. Üks tegevjuht tõi välja erinevad kasutusel olevad preemiasüsteemid: aasta parimate töötajate valimised ning preemiad auhindade võitjatele. Teisalt ütles teine tegevjuht, et erinevad preemiasüsteemid ei ole orgaanilised viisid loovtöötajate motiveerimiseks. Tunnustamist peeti üheks kõige olulisemaks motivaatoriks, mida on maininud ka Chamorro-Premuzic (2013).

Andresen (2009) on välja toonud olulise punkti juhtide poolelt: loovtöötajate juht peab kaitsma enda loovtöötajaid liigse kriitika eest. Sellega nõustasid mitmed intervjueeritavad, tuues välja ütluseid “helikopter töötajate pea kohal”, “mitte ülemus, vaid alamus” ning “võrk loovtöötajate all, kuhu nad turvaliselt kukkuda saavad.” See viitab Chamorro-Premuzic (2013) öeldule, et loovtöötajatel peaks olema võimalus aeg-ajalt ebaõnnestuda, et seda paremini edasi areneda. Sellega on nõustunud Scoro (2022). Üks loovjuht ütles ka, et läbi julguse põruda saavad esile tulla paremad ideed.

Loovtöötajad ei talu pidevat kontrolli (Chamorro-Premuzic, 2013). Loovuse ja vabaduse positiivset seost on täheldanud ka Andresen (2009). Kõik intervjueeritavad olid arvamusel, et loovtöötajatel peaks olema vabadus teha tööd seal, kus nad soovivad ning viisidel, mis on neile kõige mugavamad. Tähtsamaks peeti töö lõpptulemust, mitte seda, kuidas sinna tulemuseni jõuti. Mõnedes agentuurides on nädal jaotatud kaheks, kus kindlad päevad



tehadse tööd kontoris ning ülejäänud päevad on mõeldud kodus või mujal töötamiseks, mis ei tähenda, et kontoris olla ei võiks. Arvati, et vabadus hakkas suurenema pärast koroonaviiruse levikut. See-eest tundsid vastajad, et näost-näku on töö kvaliteet alati parem ning liiga kaua iseseisvalt mujal töötamine hakkab kurnama kogu loovtiimi vaimu.

Kui Sull (2015) on öelnud, et piirid aitavad loovusele kaasa ning Onarheim & Biskjær (2013) on vastupidist väitnud, siis uuritavad nõustusid esimese väitega. Seda põhjendati sellega, et agentuurides käibki töö ainult piirides, sest kliendi probleemid on määratletud ja seal ei teki liialt palju lisaruumi loovusega mängimiseks. Üks tegevjuht tundis, et see ei ole tihti isegi loovus, vaid lihtsalt kommunikatsioonialaste ülesannete lahendamine. Samas ütlesid üks tegevjuht ja loovjuht, et aeg-ajalt pakutakse klientidele vabatahtlikult lahendusi, mis on tüüpilisest tööst eristuvad, et selle läbi saaksid loovtöötajad rohkem loovuse piire ületada.

Ogilvy (2020) on öelnud, et hea juht peab olema hea kuulaja. Seda väitsid ka uuritavad ning töid välja lisaks veel empaatia olulisuse, ilma milleta ei ole võimalik anda positiivset tagasisidet ning ilma milleta ei ole juht võimeline mõistma loovtöötajate mõttemaailma.

Uurimisest selgus, et usaldust peeti ülimalt tähtsaks komponendiks loovtöös, sest see on intiimne mõtete jagamine ning usalduse puudumisel ei julgeks loovtöötajaid nii palju ideedega välja tulla. Yu et al. (2021) on samuti usalduse tähtsuse välja toonud, öeldes, et usaldus on valmidus olla haavatav teiste ees. Seega on usaldus tähtis just sellistel hetkedel, kus loovtöötaja ideed võivad olla oodatust madalama kvaliteediga. Usalduslikku suhet hoiavad uuritavad läbi inimliku suhtluse, ühiste ürituste või tegemiste, olgu selleks kasvõi ühine lõuna, läbi suve- ja talvepäevade, reise ning tähtpäevade tähistamise. Arvati, et inimestega suhtlusel peaks jääma ausaks, läbipaistvaks ning vältida tuleb kellegi teise mängimist. Uurimisest selgus veel, et mida autoriteetsem on töökeskkond, seda rohkem saab kannatada loovus, sest loovtöötajad ei pruugi omada piisavat julgust sellises keskkonnas oma mõtteid avaldada ja tagasisidet anda. Seega on tähtis luua keskkond, kus inimesed saavad olla piirideta ja tunda ennast tõeliselt vabana.

Andresen (2009) on öelnud, et loovtöötajad võivad olla rohkem pühendunud enda töösse ja see sunnib juhti motiveerima töötajaid nii, et nende töö tundub olevat esimesel kohal, kuigi tegelikult on prioriteediks ettevõtte eesmärgid. Uuritavad väitsid, et enamjaolt ei ole agentuurides nii, et ettevõtte ja töötajate eesmärgid ei kattu. See tähendab, et tihti valitakse juba algusest töötajaid selliselt, et eesmärgid oleksid sarnased, sest kõik peab töötama nagu üks tervik. Ühe tegevjuhi sõnul võivad nad suunata ettevõtte tegevusi vastavalt töötajate uutele teadmistele. Seega saab äsja juurde õpitud oskus tulla kasuks tervele ettevõttele.

Juht peab suutma teha töö huvitavaks (Andresen, 2009). Seda kinnitas kõigest üks uuritav, kes ütles, et vahel on kasulik anda loovtöötajatele natuke igavamaid projekte ning siis jälle suuremaid ülesandeid, et nende töös oleks piisavalt variatiivsust ja vaheldust.

Garcês et al. (2016) on öelnud, et töökeskkond mõjutab loovprotsesside tulemusi. Zhenjing et al. (2022) sõnul tõstab toetav töökeskkond lojaalsust, töötahet ning edukust. Scorio (2022) on öelnud, et kontori stiil, mööbel ja isegi kasutatav tarkvara võivad olla määrajaks loovusele. Vastajad kinnitasid, et tarkvara ja tehnika kvaliteet mängivad suurt rolli igapäevatoos. Enamik uuritavaid arvasid, et nad panustavad piisavalt sellise töökeskkonna hoidmisesse, kus on turvaline olla ning kus töötajate parimad küljed esile saavad tulla. Toodi välja kinoruum, eraldi ruumid mõtlemiseks, puhkeala, kunstiga kaetud seinad ja täis kõhu olulisus ehk see, et kontoris oleks alati midagi süüa. Üks loovjuht ütles, et töökoha heast keskkonnast saab aru siis, kui inimesed jäävad pärast tööpäeva lõppu veel kontoris, kasvõi isiklike asjadega tegelema. Üks loovjuht ütles, et kontoris peaks olema palju avatud ruumi, kuid leiduma peab ka kohti privaatsuse jaoks.

Freedman (2023) on välja toonud ühe ebameeldiva töökeskkonna omaduse: ebapiisav suhtlus. Seda mainiti ka uuritavate poolt ning öeldi, et juhi ja töötajate vahel peab olema läbipaistvust, ausust, toetamist ning pidevat suhtlust. Nagu ütles üks tegevjuht, siis apaadne inimene saab alati apaatiat vastu.

### 4.3. Soovitused ja huvitavad leiud

Lähtuvalt töötulemustest ja isklikest kogemustest soovitan ma loovtöötajatel ning loov- ja tegevjuhtidel rohkem panustada tagasisidestamise arendamisele. Ehk arendada veelgi oskust anda sellist tagasisidet, millest on alati kasu ning millest tagasisidest saav inimene alati aru saab. Ühe agentuuri näitel õpiti seda läbi koolituse, pärast mida tundsid kõik loovtöötajad end palju enesekindlamalt ja vabamalt.

Edasisteks uurimisteks soovitaksin võimalusel uurida veel täpsemini, kuidas töökeskkond loovusele kaasa aitab ning kui mugavalt loovtöötajad ennast erinevates töökeskkondades tunneksid. Selle idee pakkus välja ka üks intervjuueeritav.

Teisena soovitaksin uurida just noori loovtöötajaid, sest ühe intervjuu käigus selgus, et nooremad loovtöötajaid ei oska tagasisidet anda ega taha seda ka saada, sest see on protsess, mis võib hinge riivata. Tasuks leida, miks noored tagasiside osas tundlikumad on ja kas see on generatsioonide erinevus või miski muu. Intervjuu käigus mainiti, et süüdi võib olla koolisüsteem, kus vaatamata tulemustele premeeritakse igat õpilast, mis tekitab õpilastes tunde, et kõik tulemused on alati head ja piisavad. Tegevjuht ütles, et sellises olukorras tekibki murekoht, sest inimene ei ole harjunud saama tagasisidet, mis ei premeeri tema pingutusi. Kuidas saaks noortele anda sobivat tagasisidet? Kuidas tekitada noortes usaldust, et tagasiside saaks olla positiivse mõjuga?

Uurida soovitaksin veel seda, kuidas uusi loovtöötajaid suunata just nii, et nendest sirguksid oma ala meistrid. Ühe loovjuhi sõnul pole värsked loovtöötajad piisavalt osavad enda ideede hoomamisel ja õigete suundade edasi arendamisel. Kasulik oleks uurida, kuidas kõige efektiivsemalt ja kiiremini uut loovtöötajat reklaamivaldkonnas arendada. Kas seda on üldse võimalik kuidagi struktureerida? Kas selleks on agentuuridel mahti ja ressursse?

Uurimisest selgus, et ajasurve on üks asi, mis tekitab inimeste vahel pingeid. Kohati tunni, et ajasurve on projektijuhtide lahendada, kuid teisalt arvati, et loovtöötajad on ise hoopis kehva ajatajuga. Tasuks uurida, kuidas saaks vähendada ajasurvest tulenevaid pingeid, kas

ja kuidas ajasurvet vähendada saaks ning kuidas projektijuhid ja loovtöötajad üksteisest paremini aru saaksid.

Üks tegevjuht tõi välja võrdluse, kuidas IT-sektoris on Eesti päris kaugele jõudnud, kuid reklaamivaldkonnas nii palju mitte. Seega tasuks ehk uurida ja kaardistada, mida oleks Eesti agentuuridel vaja teha, et levida rohkem välismaal ja kasvatada seeläbi ettevõtet. Mis on eestlastel puudu, et välismaal rohkem läbi lüüa? Kas probleem seisneb ettevõtete struktuurides ja ülesehituses? Kas agentuuride juhid tahavad üldse vaadata Eestist kaugemale? Kas Eesti agentuurid on liiga väiksed, et mujal läbi lüüa?

Soovitaksin ühe intervjueeritava öeldu põhjal uurida antud valdkonna ekspertide ning ka värskemate töötajate käest heade ideede äratundmist. Kuidas hinnata seda, mis on hea idee? Tasuks leida, kui subjektiivne on ideede hindamine, millest inimesed lähtuvad ideede hindamisel ning kuidas on arenenud loovtöötajate reklaamieelistus aastate vältel ehk kas ja kuidas on loovate ja heade ideede tähendus ja väärtus ajas muutunud.

Viimasena soovitaksin uurida ühe tegevjuhi öeldu ning enda isikliku kogemuse põhjal seda, kuidas saaks inimesi paremini ette valmistada reklaamivaldkonnas töötamiseks. Hetkel tuleb suur osa kujundajaid reklaamiagentuuridesse Eesti Kunstiakademiast, kuid nendel puuduvad teadmised reklaamivaldkonnast ning see aeglustab tööd ja sunnib agentuure panustama nende väljaõppesse. Miks ei ole graafilised disainerid piisavalt teadlikud reklaamivaldkonnast, kui tegu on tööstusega, mis vajab pidevalt kujundajaid?

## KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli ära kaardistada efektiivsed juhtimismeetodid Eesti loovagentuurides. Sellele eesmärgile lähenesin läbi püstitatud uurimisküsimuse: millised on efektiivsed ja head loovmeeskondade juhtimisinstrumendid Eesti loovagentuuride näitel?

Uurimistööle lähenesin läbi kvalitatiivse uurimismeetodi, sest eesmärk oli mõista ja seletada sotsiaalset nähtust, mida tegin läbi valdkonna ekspertide kogemuste. Intervjueeritavad valisin sihipäraselt, seega võtsin õiguse valida välja kõige kogenumad reklaamivaldkonna spetsialistid. Valisin uuritavateks 11 agentuuri ning 12 inimest, kellest 6 olid loovjuhid ja 6 tegevjuhid. Ühe intervjuu puhul soovisid sama agentuuri tegev- ja loovjuht koos osaleda ja sellepärast on vastajaid rohkem kui agenteure. Valikute tegemisel lähtusin isiklikest teadmistest, kokkupuudetest, agenteuride tuntusest, suurusest, tehtud töödest ja kajastusest meedias. Keskmine intervjueeritavate tööstaaž reklaamivaldkonnas oli 14 aastat.

Töö viisin läbi kahes osas. Esimeses osas kirjeldasin läbi teoreetilise lähenemise erinevate autorite tõlgendusi loovusest ning tõin välja loovmõtlemise viis etappi. Seejärel käsitlesin loomemajanduse harusid, loometööstust, loovtöötajate eripärasid ning loovagentuuri tähendust. Viimaks rääkisin loovtöötajate juhtimisest ning tõin välja loovtöötajate juhtide juhtimismeetodeid. Töö teist ehk empiirilist osa alustasin uurimisprobleemi, eesmärgi ning uurimisküsimuse välja toomisega. Kirjeldasin nii uuringu- ja analüüsimeetodit, valimi koostamise aluseid ning tõin välja enda kui autori isikliku seose bakalaureusetöö teemaga.

Uurimistöö tulemustest selgus, et kõige efektiivsemad juhtimismeetodid on töötasu, tunnustamine, inimlik suhtlus, vabadus individuaalses tööstiilis, reisid ja väljasõidud festivalidele või muudel eesmärkidel, ühised üritused ja meelespidamised, festivalidel osalemise võimalused ning kvaliteetse töötehnika olemasolu.

Peale rahalise töötasu, mida mainisid kõik uuritavad, oli kõige efektiivsemaks juhtimismeetodiks tunnustamine, et loovtöötajatel säiliks nende motivatsioon ja nad tunneksid end väärtustatuna isegi siis, kui töö on pingelisem. Teisena toodi välja inimliku suhtluse olulisus, kuid lisati, et see lihtsana näiv kontsept on tegelikult koht, kus tekib kõige rohkem probleeme. Vastajad tõdesid vabaduse tähtsust, just individuaalses tööstiilis, et keegi ei käiks pidevalt neil järgi ega uuriks, mida nad iga hetk teevad ja kus nad viibivad. Üks tegevjuht lisas, et see eeldab teatud tüüpi töötajaid, kes sellist vabadust ära ei hakkaks kasutama. Populaarseks peeti tehtud tööde festivalidele saatmise võimalust, mis motiveerib loovtöötajaid kui töö autoreid. Lisaks veel erinevad reisirid ja väljasõidud nii erialastele festivalidele kui ka lihtsalt ühise koosolemise eesmärgil. Mainiti ära koos lõunal käimised ja sünnipäevade ning muude tähtpäevade meelepidamised. Uuritavad rääkisid ka tänapäevase töö jaoks vajaliku tehnika kvaliteedist, mis peab olema alati tipptasemel, et see ei saaks kuidagi tööd hakata segama. Näiteks on ühe agentuuri ruumides kinosaal, mida saab kasutada nii tööalaselt kui vaba aja sisustamiseks.

Samas toodi välja loovtöötajate sisemise motivatsiooni olulisus, sest kui inimene ei tee loovtööd kirega, ei tule sealt ka midagi head. Seega on tööandja koht luua loovtöötajale võimalikult meeldiv töökeskkond, et motiveeritud töötaja saaks tunda end hästi ning seeläbi enda ideedega ettevõttele väärtust lisada. Uurimisest selgus, et loovtöötajad peaksid olema eelkõige ambitsioonikad, iseseisvad, avatud, empaatilised, kohusetundlikud, nõudlikud, intelligentsed, heas mõttes egoistlikud ning kohati ka humoorikad. Motiveeritud loovtöötajad ja loovtöötajate motiveerimine peaksid käima käsikäes ning üks ei ole tervik ilma teiseta.

Intervjueeritavate seas tekitasid kõige rohkem raskusi loovtöötajate juhtimises ajasurve, värskete loovtöötajate õigetele ideedele suunamine, noortele tagasiside andmine, suured egod, kaootilisus ning kuidas hoiduda sellest, et loovtöötaja töö ei tunduks üksluine. Lisaks toodi välja murekoht, kuidas panna loovtöötajaid end väärtustatuna, vajalikuna ja hoituna tundma.

Efektiivsete loovtöötajate juhtimismeetodite ja -instrumentide väljaselgitamine aitab mõista paremini loovtöötajaid ja nende mõttemaailma ning motivaatoreid.

Bakalaureusetöö võib osutada kasulikuks kõikidele agentuuridele ja ettevõtetele, kes tegelevad loovusega ning soovivad sügavamalt aru saada loovimiste juhtimisest ja suunamisest.

## KASUTATUD ALLIKAD

Akinola, M., & Mendes, W. B. (2008). The Dark Side of Creativity: Biological Vulnerability and Negative Emotions Lead to Greater Artistic Creativity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(12), 1677-1686. <https://doi.org/10.1177/0146167208323933>

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press.

American Marketing Association. (2017). *Definitions of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Andresen, T. F. (2009). *Motivating creative employees in creative businesses* [Magistritöö, Copenhagen Business School]. CBS Research Portal. <https://research.cbs.dk/en/studentProjects/13037111-c8f3-4560-bfde-45746468d003>

Art In Context. (2023, 6. aprill). *What Is Creativity? - Understanding Imaginative Problem Solving*. <https://artincontext.org/what-is-creativity>

Aru, J. (2022). *Loovusest ja logelemisest. Nutineedusest, mõtteväljatustest ja laste arengust*. Ajujutud OÜ.

Barley, B. (2022, 9. juuni). What Is A Creative Agency And What Do We Actually Do? *Kubix Media*. <https://kubixmedia.co.uk/journal/what-is-a-creative-agency>

Best Marketing. (2010, 27. oktoober). Milline on ideaalne suhe agentuuri ja kliendi vahel? <https://www.bestmarketing.ee/uudised/2010/10/27/milline-on-ideaalnesuhe-agentuuri-ja-kliendi-vahel>

Botella, M., Zenasni, F., & Lubart, T. (2018). What Are the Stages of the Creative Process? What Visual Art Students Are Saying. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02266>

Bridges, D., Schendan, H. E. (2019). Sensitive individuals are more creative. *Personality and Individual Differences*, 142, 186-195. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.09.015>

Buckingham, M. (kuupäev puudub). What Great Managers Do. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2005/03/what-great-managers-do>



By, R. T. (2021). Leadership: In Pursuit of Purpose. *Journal of Change Management*, 21(1), 30-44. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861698>

Cai, D. J., Mednick, S. A., Harrison, E. M., Kanady, J. C., & Mednick, S. C. (2009). REM, not incubation, improves creativity by priming associative networks. *Biological Sciences*, 106(25), 10130-10134. <https://doi.org/10.1073/pnas.090027110>

Chamorro-Premuzic, T. (2013, 2. aprill). Seven Rules for Managing Creative-But-Difficult People. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2013/04/seven-rules-for-managing-creat>

Coleman, L. G. (1991, 15. aprill). Want creativity? Learn to manage creatives. *Marketing News*, 25(8), 1.

Contagious. (2021, 2. september). Dave Trott on Creativity. <https://www.contagious.com/io/article/dave-trott-on-creativity>

Creative Workers. (kuupäev puudub). *About creative workers*. <https://www.creativeworkers.net/about-creative-workers>

Creativity (2021, 13. august). *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/us/basics/creativity>

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*. New York: Harper Collins.

Donald, S. (2015, 1. mai). The simple rules of disciplined innovation. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-simple-rules-of-disciplined-innovation>

Dweck, C. S. (2010). Giving Students Meaningful Work. *Educational Leadership*, 68(1), 16-20. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/61822749/61822749.pdf>

Eesti Keele Instituut. (kuupäev puudub, a). *Ettevõtte*. Eesti keele põhisõnavara sõnastik. <http://www.eki.ee/dict/psv/index.cgi?Q=ettev%C3%B5tte>

Eesti Keele Instituut. (kuupäev puudub, b). *Juht*. Eesti keele põhisõnavara sõnastik. <http://www.eki.ee/dict/psv/index.cgi?Q=juht&F=M>

Eklund, A. (2009, 5. jaanuar). Definitions of Creativity. *Andy Eklund. Training for Business, Communications and Creativity.* <https://andyeklund.com/definitions-of-creativity/>

Eliot, T. S. (1933). *The Use of Poetry and Use of Criticism: Studies in the Relation of Criticism to Poetry in England.* Faber and Faber.

Furnham, A. (2015). The Bright and Dark Side Correlates of Creativity: Demographic, Ability, Personality Traits and Personality Disorders Associated with Divergent Thinking. *Creativity Research Journal*, 27(1), 39-46. <https://doi.org/10.1080/10400419.2015.992676>

Gao, Z., Cheng, L., Li, J., Chen, Q., & Hao, N. (2022). The dark side of creativity: Neural correlates of malevolent creative idea generation. *Neuropsychologia*, 167, 108164. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2022.108164>

Garcês, S., Pocinho, M., Jesus, S. N. d., & Viseu, J. (2016). The impact of the creative environment on the creative person, process, and product. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 169–176. <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.05>

Gewirth, A. (2009). *Self-Fulfillment.* Princeton University Press.

Hardymon, A. (2021, 2. aprill). *The 5-Step Creative Process.* Pearce Center For Professional Communication. <https://pearce.caah.clemson.edu/the-5-step-creative-process>

Hegarty, J. (2017). *Hegarty on advertising. Turning intelligence into magic.* Thames & Hudson.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta.* Medicina.

Houtz, J. C., & Frankel, A. D. (2009). Effects of incubation and imagery training on creativity. *Creativity Research Journal*, 5(2), 183-189. <https://doi.org/10.1080/10400419209534432>

Huijser, S., Taatgen, N. A., & Van Vugt, K. M. (2020). The art of planning ahead: When do we prepare for the future and when is it effective? *Journal of Experimental Psychology Learning Memory and Cognition*, 47(5). <https://doi.org/10.1037/xlm0000970>

Indeed. (2021, 21. veebruar). *What Is a Creative Agency?* <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-is-a-creative-agency>

Indeed. (2022a, 8. august). *12 Traits of Creative People*. <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/traits-of-creative-people>

Indeed. (2022b, 8. november). *What is Management? Definitions, Functions and Styles*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-management>

Indriartiningtias, R., Subagyo, & Hartono, B. (2019). Creativity of small firms in creative industry: Initial evidence from Indonesia. *International Journal of Engineering Business Management*, 11. <https://doi.org/10.1177/1847979019849135>

Jaber, J. (2018, 24. veebruar). The Management of Genuinely Creative People at Work is Difficult. *Medium*. <https://medium.com/@jobairjaber/the-management-of-genuinely-creative-people-at-work-is-difficult-884d459cd540>

Kald, A. (2018, 3. oktoober). *Tabasco: Tööd tuleb teha raha eest, mitte raha pärast*. Best Marketing. <https://www.bestmarketing.ee/uudised/2018/10/03/tabasco-tood-tuleb-teha-raha-eest-mitte-raha-parast>

Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

Keizer, A. (2022, 1. märts). What is a Creative Agency & What Services Do They Provide. *Wrapbook*. <https://www.wrapbook.com/blog/what-is-a-creative-agency>

Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. *Review of General Psychology*, 10(4), 302-317. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.10.4.302>

Kultuuriministerium. (2020, 5. november). *Loomemajandus*. <https://www.kul.ee/kunstid-ja-loomemajandus/loomemajandus>

Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Sulesepp OÜ.

Lepik, K., Halliki, H-L., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. <https://samm.ut.ee/intervjuu>

Lepisk, T. (2021, 8. veebruar). *5 oskust, mida hea juht pidevalt arendab*. Turundajate Liit. <https://turundajateliit.ee/5-oskust-mida-hea-juht-arendab/>

Lill, D. (2018, 28. august). Top 3 challenges to overcome when managing creative workers. *Talk Business*. <https://www.talk-business.co.uk/2018/08/28/top-3-challenges-to-overcome-when-managing-creative-workers/>

Lindberg, S. (2022, 21. oktoober). *Need Help Staying Focused? Try These 10 Tips*. Healthline. <https://www.healthline.com/health/mental-health/how-to-stay-focused>

Loov Eesti. (2017, 24. august). *Loomemajandus Eestis*. <https://www.looveesti.ee/loomemajandusest/loomemajandus-eestis/>

Lubart, T. I. (2001). Models of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 295-308. [https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334\\_07](https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334_07)

Mackay, H. (2015, 20. detsember). Preparation is essential for achieving success. *Star Tribune*. <https://www.startribune.com/preparation-is-essential-for-achieving-success/362992721/>

Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00043-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00043-1)

Nationwide. (kuupäev puudub). *Top qualities of a good employee*. <https://www.nationwide.com/business/solutions-center/managing-employees/good-employee-qualities>

Newbigin, J. (kuupäev puudub). *What is the creative economy?* British Council. <https://creativeeconomy.britishcouncil.org/guide/what-creative-economy/>

Norlander, T., & Gustafson, R. (1998). Effects of Alcohol on a Divergent Figural Fluency Test During the Illumination Phase of the Creative Process. *Creativity Research Journal*, 11(3), 265-274. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1103\\_5](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1103_5)

O'Connor, J. (2009). Creative industries: a new direction? *International Journal of Cultural Policy*, 15(4), 387-402. <https://doi.org/10.1080/10286630903049920>

Oakley, K., & Ward, J. (2018). Creative Economy, Critical Perspectives. *Cultural Trends*, 27(5), 311-312. <https://doi.org/10.1080/09548963.2018.1534573>

Ogilvy, D. M. (2020). *Ogilvy on Advertising*. Welbeck.

Onarheim, B., & Biskjær, M. M. (2013). An Introduction to 'Creativity Constraints'. *Innovating in Global Markets: Challenges for Sustainable Growth. Proceedings*. Lappeenranta University of Technology Press.

Optimizely. (kuupäev puudub). What is the ideal creative team structure? <https://www.optimizely.com/insights/blog/creative-team-structure/>

Orlet, S. (2008). An Expanding View on Incubation. *Creativity Research Journal*, 20(3), 297-308. <https://doi.org/10.1080/10400410802278743>

Pajumaa, K. (2019, 17. detsember). Mida tähendab olla hea juht? *Äripäev*. <https://www.aripaev.ee/juhtimine/2019/12/17/mida-tahendab-olla-hea-juht>

Park, N. K., Jang, W., Thomas, E. L., & Smith, J. (2021). How to Organize Creative and Innovative Teams: Creative Self-Efficacy and Innovative Team Performance. *Creativity Research Journal*, 33(2), 168-179. <https://doi.org/10.1080/10400419.2020.1842010>

Poincaré, H. (1946). *The Foundations of Science: Science and Hypothesis, The Value of Science, Science and Method*. The Science Press.

Popova, M. (2012, 26. märts). The Importance of Frustration in the Creative Process, Animated.. *The Marginalian*. <https://www.themarginalian.org/2012/03/26/flash-rosenberg-jonah-lehrer-imagine/>

Popova, M. (2013, 28. august). The Art of Thought: A Pioneering 1926 Model of the Four Stages of Creativity. *The Marginalian*. <https://www.themarginalian.org/2013/08/28/the-art-of-thought-graham-wallis-stages/>

Potts, J., Cunningham, S., Hartley, J., & Ormerod, P. (2008). Social network markets: a new definition of the creative industries. *Journal of Cultural Economics*, 32, 167-185. <https://doi.org/10.1007/s10824-008-9066-y>

Powers, A. (2018, 30. aprill). Creativity Is The Skill Of The Future. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/annapowers/2018/04/30/creativity-is-the-skill-of-the-future/?sh=7abe26e44fd4>

Rämmer, A. (2014). Sotsiaalse analüüs meetodite ja metodoloogia õpibaas. *Valimi moodustamine*. Tartu Ülikool. <https://samm.ut.ee/valimid>

Raju, K. (2019). *Reklaamitrikk 1.5*. AS Äripäev.

Reiter, L. (2022, 31. mai). *Kolmekordse Aasta Reklaamiagentuuri loovjuht: ma ei pea ennast väga loovaks inimeseks ega heaks juhiks*. Best Marketing. <https://www.bestmarketing.ee/uudised/2022/05/31/kolmekordse-aasta-reklaamiagentuuri-loovjuht-ma-ei-pea-ennast-vaga-loovaks-inimeseks-ega-heaks-juhiks>

Reklaamiseadus. (2018). RT I, 09.01.2018, 8. <https://www.riigiteataja.ee/akt/109012018008>

Rothenberg, A. (1969). The Iceman Changeth: Toward an Empirical Approach to Creativity. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 17(2), 291-667. <https://doi.org/10.1177/000306516901700214>

Sadler-Smith, E. (2015). Wallas' Four-Stage Model of the Creative Process: More Than Meets the Eye? *Creativity Research Journal*, 27(4), 342-352. <http://dx.doi.org/10.1080/10400419.2015.1087277>

Salk, A. (2012, 6. märts). Millised omadused on heal juhil? *Postimees*. <https://majandus.postimees.ee/762576/millised-omadused-on-heal-juhil>

Scoro. (2022, 30. november). *What Makes a Great Creative Team?* <https://www.scoro.com/blog/what-makes-a-great-creative-team/>

Segal, E. (2004). Incubation in insight problem solving. *Creativity Research Journal*, 16(1), 141–148. [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1601\\_13](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1601_13)

Sillasoo, S. (2015, 5. aprill). 9 nippi, kuidas juhtida loovtöötajat. *Äripäev*. <https://www.aripaev.ee/uudised/2015/04/05/loovust-kas-on-voi-seda-ei-ole>

Simonton, D. K. (2012). Creative Genius as a Personality Phenomenon: Definitions, Methods, Findings, and Issues. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(9), 691-706. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00455.x>

Sinek, S. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.

Smite, M. (2018, 21. veebruar). What is individual or organizational creativity? *Medium*. <https://medium.com/@smitemadara/what-is-individual-or-organizational-creativity-2a5fc9822899>

Smith, S. M., & Blankenship, S. E. (1989). Incubation effects. *Bulleting of the Psychonomic Society*, 27(4), 311-314. <https://doi.org/10.3758/BF03334612>

Stevenson, M. (2021, 21. oktoober). How cultural change equals behavioral change. *BetterUp*. <https://www.betterup.com/blog/cultural-change>

Suttle, R. (2016, 26. oktoober). *What Is a Creative Team in Advertising?* Chron. <https://smallbusiness.chron.com/creative-team-advertising-34320.html>

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022, 13. mai). Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>

Taylor, J. (2017, 3. oktoober). *The Five Stages of the Creative Process*. James Taylor. <https://www.jamestaylor.me/creative-process-five-stages/>

Tervise Arengu Instituut. (kuupäev puudub). Statistika. *Kui palju Eestis tarbitakse alkoholi?* <https://alkoinfo.ee/et/moju/alkoholi-toime/ulevaade-statistikast/>

Toren, A. (2017, 4. juuli). 7 Ways to Become a Better Business Leader. *Entrepreneur*. <https://www.entrepreneur.com/leadership/7-ways-to-become-a-better-business-leader/296602>

Treffinger, D. J. (1986). Research on Creativity. *Gifted Child Quarterly*, 30(1), 15–19. <https://doi.org/10.1177/001698628603000103>

Turundajate Liit. (2022, 20. jaanuar). *Reklaamiagentuurid*. <https://turundajateliit.ee/terminoloogia-reklaamiagentuurid/>

Ulrich, D. (2002). *The Widening Stream: The Seven Stages Of Creativity*. Beyond Words.

UNCTAD. (kuupäev puudub). *Creative Economy Programme*. <https://unctad.org/topic/trade-analysis/creative-economy-programme>

Valkiainen, V. (saatejuht). (2021, 16. oktoober). Heily Aavik: loovuse juhtimine tähendab distsipliini. [Taskuhääling]. *Juhtimiskvaliteet on konkurentsieelis*. Podcastid. <https://podcastid.ee/juhtimiskvaliteet-on-konkurentsieelis/heily-aavik-loovuse-juhtimine-tahendab-distsipliini/>

Van Eerde, W., Beeftink, F., & Rutte, C. G. (2016). Working on something else for a while: Pacing in creative design projects. *Time & Society*, 25(3), 676–699. <https://doi.org/10.1177/0961463X15577274>

Wallas, G. (1926). *The Art Of Thought*. Jonathan Cape.

Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Veebiteavik.

Young, J. W. (2018). *A Technique for Producing Ideas: The simple, five-step formula anyone can use to be more creative in business and in life!* Print on Demand.

Yu, C., Yuan, Y., Lu, F., & Shen, W. (2021, 13. august). The Influence of Trust on Creativity: A Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.706234>



## LISA A Pöördumiskiri tegev- ja loovjuhtide poole

Tere, "nimi"!

Kas olete mõelnud, kuidas loovinimesi kõige efektiivsemalt suunata ja aidata? Või kuidas toetada loovinimesi nii, et ettevõtte oleks võimalikult edukas? Või kas loovtöötajat on üldse võimalik juhtida?

Olen Tallinna Ülikooli reklaami ja suhtekorralduse viimase kursuse tudeng ning olen tegemas oma bakalaureusetööd teemal "Loovmeeskondade juhtimismeetodid Eesti loovagentuuride esindajate näitel" ja sellepärast ma ka sellistele küsimustele vastuseid otsin. Seoses sellega kutsun teid osalema uuringus, mille käigus sooviksin teiega arutada loovtöötajate juhtimisega seotud tegureid ning kuulda teie kogemusi loovinimestega töötamisest.

Uurimuse viin läbi loovagentuuride tegev- ja loovjuhtide seas, olenevalt sellest, kuidas agentuur loovtöötajate juhtimises struktureeritud on. Tulemustest valmib ülevaade, mis võib huvitada nii tänaseid kui ka tulevaseid juhte ning anda neile mõtteid töö korraldamiseks. Teie soovi korral olen nõus ka jagama oma kaitstud lõputööd. Intervjuu läbiviimiseks kohtuksin teiega isiklikult (võimalik ka veebis), kindlasti arvestan teie kiiret töötempot ning hõivatust. Intervjuu kestab orienteeruvalt 40 minutit. Reaalne aeg sõltub aga teie vastustest.

Märgin, et teen antud intervjuust helisalvestuse ning üleskirjutuse, kuid kõik teie andmed jäävad anonüümseks kogu töös. Oleksin väga tänulik, kui leiaksite selle aja ning aitaksite panustada nii minu töösse kui ka kõikide loovtöötajate ning juhtide efektiivsema koostöö arengusse!

Loodan, et saate minu kutse vastu võtta ja sellest ka etteruttavalt kohe teada anda, et oskaksin kohtumist planeerida.

Suured tänud juba ette!

Parimate soovidega,  
Laes Oskar Raun  
Tallinna Ülikooli tudeng

## LISA B Tegev- ja loovjuhtide intervjuu kava

<b>OSA 1</b>	<b>SISSEJUHATUS</b>	Osa planeeritud kestvus 2 min
Informeeriv osa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervjueerija amet, tööstaaž</li> <li>- Intervjuu eesmärgi tutvustus</li> <li>- Andmete konfidentsiaalsus</li> <li>- Lindistamise põhjus, kes seda kuuleb</li> </ul>	
<b>OSA 2</b>	<b>SOOJENDUS</b>	4 min
Teema avamine: osaleja tutvustus ja seos teemaga	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kui kaua olete pidanud tegevjuhi/loovjuhi ametit?</li> <li>- Mis on teie jaoks loovus?</li> <li>- Mis teile loovtöötajate juhtimises meeldib?</li> <li>- Mis teile pigem ei meeldi? (Paar aspekti, mitte pikalt)</li> </ul>	
<b>OSA 3</b>	<b>LOOVUS</b>	12 min
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuidas toetate loovtöötajaid uue briifi saamisel ja eeltöö tegemisel?</li> <li>- Kui palju annate loovtöötajatele vabadust nende individuaalses tööstiilis? Kas pigem piirate või ei piira kus, millal ja mida nad teevad? Miks?</li> <li>- Kuidas te toetate loovtöötajaid ideede õigsuse kontrollimises ilma, et keegi solvuks või tajuks valusat kriitikat?</li> <li>- Kas te olete loovtöötajatele ideede väljatöötamise etapis toeks? Kui jah, kuidas?</li> <li>- Kas te panustate loovtöötajate inspireerimisse? Kui jah, kuidas?</li> <li>- Kas ajasurve tuleb loovtöötajatele pigem kasuks või kahjuks? Kuidas seal tasakaalu hoida?</li> <li>- Kas te rakendate mingeid loovust toetavaid tehnikaid või praktikaid? Kui jah, milliseid?</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kas te arvate, et alkoholil on abistav roll loovmõtlemises? Kui jah, kuidas?</li> </ul>	
<b>OSA 4</b>	<b>LOOVTÖÖTAJAD</b>	12 min
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Milliste omadussõnadega peaks saama kirjeldada loovtöötajaid?</li> <li>- Kas jagate arvamust, et loovtöötajad, kes võivad näida keskmisest “tujukamad” või “keerulisemad” kipuvad esile tulema geniaalsemate ehk ebatavalistemat lahendustega? Kui jah, miks nii olla võib?</li> <li>- Mis on loovtöötajate juhtimises või suunamises kõige raskem?</li> <li>- Kuidas te väärtustate loovtöötajaid, et nad ei kaotaks motivatsiooni?</li> <li>- Kuidas te suunate ja toetate loovtöötajate arengut?</li> <li>- Kas teie hinnangul tehisintellekt toetab loovmõtlemist või pigem pärsib?</li> <li>- Kas te olete ise kasutanud või suunanud loovtöötajaid kasutama tehisintellekti tööülesannete lahendamisel? Kui jah, kuidas? Kas sellest on abi olnud?</li> <li>- Millist tulevikku te näete tehisintellekti ja reklaamivaldkonna vahel?</li> </ul>	
<b>OSA 5</b>	<b>JUHTIMINE</b>	8 min
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kas te panustate sellise töökeskkonna loomisesse, mis toob loovtöötajates esile nende parimad küljed? Kuidas te seda teete? (Ettevõtte asukoht, sisekujundus, detailid jm)</li> <li>- Kui palju teie hinnangul toetab usalduslik suhe/atmosfäär loovtööd? Kui jah, siis kuidas te sellist õhkkonda loote? (Ettevõtte traditsioonid ja kombestik, suhtlemisviisid jm)</li> <li>- Kuidas te aitate uutel loovtöötajatel kohaneda nii, et ettevõttes ei tekiks ebastabiilsusi või pingeid?</li> <li>- Kuidas te hoiate tasakaalu ettevõtte</li> </ul>	

	<p>eesmärkide täitmisel ja loovtöötajatele meele järgi olemisel? (Loovtöötajad võivad olla rohkem pühendunud enda töösse ja vähem ettevõttesse kui tervikusse)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millised juhtimisinstrumendid sobivad loovtöötajate juhtimisel enim? (Töötasu, preemiad, auhinnad, tunnustused, eritingimuste loomine, erikohtlemine jm).</li> </ul>	
<b>OSA 6</b>	<b>KOKKUVÕTE</b>	4 min
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kas loovinimest on võimalik juhtida? Kas on vaja?</li> <li>- Millise ebamugava, kuid tõese fakti te tahaksite oma loovtöötajatele öelda, mida on raske neile otse öelda või mille väljendamine ilmselt kahjustaks koostööd?</li> <li>- Millise nõuande annaksite tulevasele loovtiimi juhile?</li> <li>- Kokkuvõttev küsimus: Kuidas saaks loovtöötajate ja juhi koostööd ettevõtte vaatenurgast efektiivsemaks teha</li> </ul>	
<b>OSA 7</b>	<b>TÄNAMINE</b>	1 min
	<p>Kordan üle:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastuste anonüümsus</li> <li>- Miks intervjuud lindistasin</li> <li>- Soovi korral jagan kaitstud lõputööd</li> <li>- Tänamine</li> </ul>	

## LISA C Kodeerimisjuhend

Kood	Põhi- ja alamkateegoria	Tunnus	Illustreeriv näide
<b>1</b>	<b>INTERVJUEERITAVA TAUSTAINFO</b>		
1.1	Amet ja tööstaaž	Täpsustab ametit ning aastaid, kaua selles valdkonnas töötanud on	“Loovjuht, 3 aastat”
1.2	Loovuse tähendus	Loovus intervjuueeritava jaoks	“Kliendi probleemide lahendamine”
1.3	Loovtöötajate juhtimise meeldivused	Kirjeldab, mis meeldib ja mis ei meeldi loovtöötajate juhtimises	“Meeldib, et saan suunata loovinimesi arenema.”
1.4	Loovtöötajate juhtimise ebameeldivused	Kirjeldab, mis tekitab raskusi või probleeme loovtöötajate juhtimises	”Keeruline on hoida loovtöötajaid motiveerituna kliendiga, kes neile ei meeldi.”
<b>2</b>	<b>LOOVUS</b>		
2.1	Toetamine briifi saamisel	Kas ja kuidas toetatakse loovtöötajaid briifi saamisel ja eeltöö tegemisel	“Jagan loovtöötajatega kõiki allikaid, kust nad lisainfot leida võivad”
2.2	Individuaalne tööstiil	Kas ja kui palju lastakse loovtöötajatel teha tööd vabade kätega	“Mingu ja tulgu, millal tahavad – peaasi, et asjad oleks hästi tehtud”

2.3	Ideede õigsuse kontrollimine	Kirjeldab, kas ja kuidas taktitundeliselt loovtöötajate ideid kontrollida	“Toon välja esmalt positiivsed küljed ja seejärel keskendun sellele, mis on nõrgem”
2.4	Ideede väljatöötamine	Kuidas toetab ideede väljatöötamisel loovtöötajaid	“Vajadusel olen alati olemas”
2.5	Inspireerimine	Kas ja kuidas loovtöötajaid inspireeritakse	”Korraldan loovtiimile pääsmed reklaamiauhindade üritustele”
2.6	Ajaline surve	Kirjeldab, kuidas mõjub ajaline surve loovtöötajatele	“Tempokas tööriitm segab osasid loovtöötajaid”
2.7	Loovust toetavad tehnikad ja praktikad	Kas ja milliseid tehnikaid ja praktikaid rakendatakse, et inimeste loovust toetada	”Korraldame istumisi, kus arutame reklaamimaailma üle”
2.8	Alkoholi roll loovuses	Kas ja kuidas alkohol mõjub loovusele positiivselt	”Ma ei arva, et alkohol aitab loovusele kaasa”
<b>3</b>	<b>LOOVTÖÖTAJAD</b>		
3.1	Loovtöötajate isikuomadused	Kirjeldab, milliste sõnadega peaks loovtöötajad saama kirjeldada	“Peaks kindlasti olema ambitsioonikas”
3.2	Tujukus ja geniaalsed ideed	Kirjeldab, kas keerulisemad loovtöötajad teevad paremat tööd	“Arvan, et tujukamad suudavad rohkem seoseid luua”
3.3	Probleemid loovtöötajate juhtimises	Räägib, mis tekitab raskusi loovtöötajate juhtimises	“Ajasurvega”

3.4	Loovtöötajate motivatsiooni hoidmine	Kirjeldab, kuidas loovtöötajate motivatsiooni üleval hoida	“Läbi ühistegevuste”
3.5	Loovtöötajate areng	Kas toetatakse kuidagi loovtöötajate arengut	”Korraldame töötubasid”
3.6	Tehisintellekt abistav või mitte	Kirjeldab, kas tehisaru võib olla abiks või mitte	”Aitab kaasa”
3.7	Tehisaru kasutamine töös	Kirjeldas, kas ja kui palju on tehisaru kasutatud tööprotsessides	“Uurime, aga pole otseselt veel kasutanud”
3.8	Tehisintellekti ja reklaamivaldkonna tulevik	Kirjeldab, millist tulevikku näeb reklaamivaldkonna ja tehisaru vahel	“Ilmselt mõned töökohad võivad kaduda”
<b>4</b>	<b>JUHTIMINE</b>		
4.1	Töökeskkonna loomine	Kas panustatakse sellise töökeskkonna loomisesse, mis toob esile head küljed inimestes	”Esteetiline keskkond on eesmärgiga olla inspiratsiooniks”
4.2	Usaldus ja loovtöö	Kuidas usaldus aitab kaasa loovtööle, kuidas seda loote	“Väga aitab. Meil on ühised istumised”
4.3	Uued loovtöötajad	Kuidas aidatakse uutel töötajatel kohaneda	“Laseme tal olla tema tempos”
4.4	Loovtöötajate ja juhi ühised eesmärgid	Kirjeldab, kuidas hoida tasakaalu ettevõtte stabiilsuse ja loovtöötajatele meele järgi olemisel	”Seletan loovtöötajatele, miks mingeid otsuseid tegema peab”
4.5	Parimad juhtimisinstrumendid	Kirjeldab, mis sobib juhtimisel kõige paremini loovtöötajatele	“Tunnustus on oluline”
<b>5</b>	<b>KOKKUVÕTE</b>		

5.1	Loovinimese juhtimise vajalikkus	Kas loovinimest on võimalik juhtida ja kas on vaja	“Pigem saab suunata”
5.2	Ebamugav tõde	Ütleb ebamugava tõe loovtöötajatele	“Aega võiksite paremini kasutada”
5.3	Nõuande tulevasele loovtiimi juhile	Mida ütleks tulevasele loovtiimi juhile	”Ära ole liiga tõsine”
5.4	Loovtöötajate ja juhi koostöö paremaks tegemine	Kuidas loovtöötajate ja juhi koostööd ettevõtte jaoks efektiivsemaks teha	”Olla läbipaistvam juhi poolelt”



## LISA D Kodeerimispuu

