

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Janeli Ilves

**LOOVMEESKONDADE EESTVEDAMINE ETTEVÕTTE  
AS OLEREX JA TANTSUFESTIVALI KULDNE KARIKAS  
NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Marge Täks

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “..... 2016. a

Ettevõtluse õppetooli juhataja Mervi Raudsaar .....  
(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
(töö autori allkiri)

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	4
1. Loovmeeskondade eestvedamine ja töösooritus .....	6
1.1 Meeskonna ja loovuse olemus .....	6
1.2 Loovmeeskondade eestvedamine ning loovust soosiva keskkonna tagamine .....	12
1.3 Loovmeeskonnatöö ja võimalikud takistused .....	20
2. Loovmeeskonna eestvedamine AS Olerex ja tantsufestivali Kuldne Karikas näitel ..	29
2.1 Uuringu meetodika ning intervjuueeritavad meeskonnad .....	29
2.2 Intervjuude analüüsi tulemused.....	31
2.3 Järeldused ja soovitused .....	43
Kokkuvõte .....	52
Viidatud allikad.....	55
Lisad.....	64
Lisa 1. Meeskonna ideede tootmisel ja otsustamisel kasutatavad tehnikad.....	64
Lisa 2. Võtmestrategie mõju põhilistele takistustele meeskonnatöö loovusel .....	66
Lisa 3. Võtmestrategieid hoidmaks ära meeskonnatöös esinevaid peamisi takistusi..	68
Lisa 4. Intervjuu küsimused .....	70
Summary .....	72

## SISSEJUHATUS

Loovmeeskondade eestvedamine on kaasajal järjest olulisemaks muutuv juhtimisviis, kus mõjutamise, motiveerimise ning kaasava juhtimise abil korraldatakse ühele eesmärgile pühendunud koostööd tegevaid loovaid indiviidide gruppe. Seoses 21. sajandi tehnoloogiaarenguga on muutunud olulisemaks igapäevane loovate ideede väljapakkumine ja keeruliste situatsioonide lahendamine, kuna suur osa mõtlemist mitte vajavaid ülesandeid on automatiseeritud programmide ja arvutitega. Sellega seoses on kasvanud vajadus väärtustada töötaja loovust ning selle pidevat arendamist. Nagu on edasi arenenud teadusmaailm, on muutunud ka töövõtted ning fookused tööprotsessides. Meeskonnatöö omab palju kasutegureid, mis teeb ühelt poolt tööülesannete lahendamise efektiivsemaks ning saavutatakse paremaid tulemusi. Teisalt, võib meeskonnatöö olla ka ajakulukam ning tekitada liikmete omavahelisi konflikte. Siiski eelistatakse sageli innovaatiliste ja loovate lähenemiste saavutamiseks ettevõtetes tugineda just meeskonnatööle. Kiirete otsuste langetamisega seoses on organisatsiooni võime stimuleerida oma töötajate loovust ja uuendusmeelsust järjest tõusva tähendusega.

Töö eesmärk on anda soovitusi loovmeeskondade eestvedamiseks ja meeskonnatöök AS Olerex turundusmeeskonna ning tantsufestival Kuldne Karikas korraldusmeeskonna näitel. Meeskonnatöös ning eestvedamisel vaadeldakse peamiselt järgmisi aspekte: loovust, efektiivsust, konfliktide ennetamist ja lahendamist. Autor tugineb teemakäsitlusel valdkondlikule teaduskirjandusele ning toetub empiirilises osas kahe Eestis tegutseva loovmeeskonna uurimisele.

Töö eesmärgi lahendamiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- seletada lahti töös käsitletavat põhimõistet, mis keskenduvad loovuse ja meeskonna olemusele;
- kirjeldada loovmeeskondade eestvedamise ja loovust soosiva keskkonna erinevad aspekte;

- tuua välja loovmeeskondade erinevad lähenemised probleemide lahendamisele, kirjeldada loovmeeskonnatööd ja töösooritust mõjutavaid tegureid;
- viia läbi intervjuud kahe erineva Eesti loovmeeskonnaga ning nende eestvedajatega;
- analüüsida intervjuude tulemusi ja võrrelda neid kirjandusest tulenevate teoreetiliste seisukohtadega;
- arutleda, kuidas saab eestvedaja tagada loovust toetava keskkonna ning juhtida meeskonda eesmärgi suunas ning lähtudes järeldustest anda autori poolset soovitusi.

Bakalaureuse töö teoreetilis osas kirjeldatakse loovmeeskondade eestvedamise eripärasid. Täpsemalt tuuakse välja loovuse, meeskonna, meeskonnatöö ja eestvedamise olemus. Selgitatakse loovmeeskonna eestvedamise aspekte ning eestvedaja rolli meeskonnas. Uuritakse, millised on loovust soosivad tegurid ja kuidas on võimalik eestvedajal neid tagada. Teooria osa viimases peatükis keskendutakse loovmeeskonnatööle ja seda mõjutavatele teguritele ning takistustele. Kuna töös kasutatavad teoreetilised allikad on peamiselt ingliskeelsed, on märgitud põhiterminitele ka nende ingliskeelne vaste, millest lähtuvalt autor teostas materjalide otsinguid ning defineeris mõisteid. Bakalaureusetöö teoreetilis osas selguvad teoreetilisest kirjandusest tulenevalt loovmeeskondade eestvedamisel olulised aspektid, loovust tagavad keskkonna tegurid, loovmeeskonnatööd mõjutavad tegurid, erinevad takistused ja võimalikud lahendused neile.

Bakalaureusetöö empiirilises osas viiakse läbi empiiriline uuring ning tehakse uuringu tulemuste põhjal soovitusi loovmeeskondade eestvedamiseks ja meeskonnatööks. Selle tarvis selgitatakse empiirilise analüüsi jaoks kogutavate kvalitatiivsete andmete kogumise ning töötlemise meetodikat. Viiakse läbi intervjuud ning võrreldakse saadud vastuseid omavahel ja kõrvutatakse neid teoreetilis osas esitatud kirjanduse seisukohtadega. Seejärel tehakse vastavad järeldused, esitatakse autori süntees vastavalt teoreetilistele seisukohtadele ning empiirilistele järeldustele ning esitatakse kokkuvõte.

Bakalaureusetööd iseloomustavateks märksõnadeks on meeskond, loovus, eestvedamine, meeskonnatöö, töösooritus.

# 1. LOOVMEESKONDADE EESTVEDAMINE JA TÖÖSOORITUS

## 1.1 Meeskonna ja loovuse olemus

Esimeses peatükis selgitatakse bakalaureusetöös kasutatavaid põhimõisteid, kirjeldatakse nende erinevaid tähendusi ja teoreetilist tausta. Peatüki esimeses pooles seletatakse lahti mõisted meeskond, meeskonnatöö ja eestvedamine ning peatüki teises pooles selgitatakse loovuse olemust.

Laiemas tähenduses on meeskond (*team*) mingi lühiajalise tööülesande täitmiseks koostatud rühm, mille põhieesmärgiks on probleemi lahendamine (Mereste 2003: 603). Grupist eristab meeskonda ühise eesmärkide ja arusaamade olemasolu ning pühendumus seda eesmärki saavutada. lihtsalt inimeste kollektiivist (Fisher ja Fisher 1997: 40; Katzenbach, Smith 1993 viidatud Fisher, Fisher 1997: 39 kaudu; Hillier, Dunn-Jenksen 2013: 709). Lisaks seob meeskonda austuse esinemine iga individuaali panuse suhtes selle meeskonna ühise edu nimel (Davis 1998: 309-310). Samas on defineeritud ka gruppi kui inimeste kooslust, mille edu sõltub indiviidide vastastikusel sõltuvuses kui ka erinevate grupiliikmete kollektiivse pingutusena, mis tõttu pole nad lihtsalt suvaline juhuse tahtel kokku juhtunud inimeste hulk (Bartol, Martin 1991: 552). See on hea näide sellest kuidas erinevad autorid on erinevatel seisukohtadel grupi ja meeskonna mõistete suhtes. Mitmed bakalaureusetöös toodud autorid on oma töös kasutanud grupi (*group* või *work group*) mõistet, kuid omandanud sellele meeskonnatunnused või kirjeldanud seda kui meeskonda, mistõttu on võimalik teatud autorite seisukohti tuua välja ka meeskonna kontekstis.

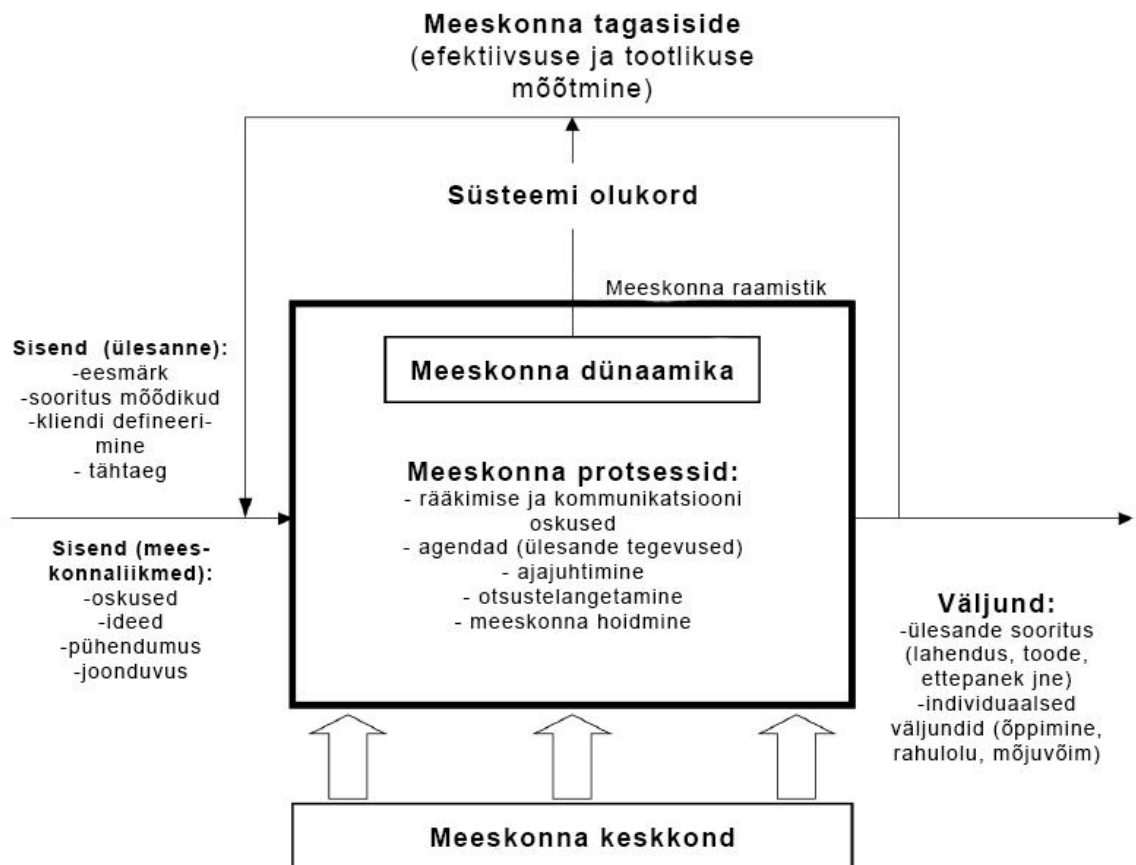
Kitsamas ettevõtlusvaldkonna tähenduses on meeskonnad kahe või enama inimese organisatsiooni sisesed sotsiaalsed süsteemid, mille liikmed tajuvad end meeskonna liikmetena ning ka teised võtavad neid selliselt, ning kes teevad ühisel ülesandel koostööd (Hoegl 2005: 210). Just viimane osa definitsioonist eristab meeskondi teistest

ametlikest organisatsiooni üksustest nagu nt osakonnad. Kuigi toodud definitsioonidest lähtuvalt saab järeldada, et ka grupp töötab ühiselt oma edu nimel, ei hõlma see esitatud meeskonnatunnuseid nagu: pühendumus, konkreetne eesmärk, vabatahtlikkus, üksteise tunnustamine ja omavaheline toetus. Meeskonnad on seega grupist erinevad ka oma praktiliste omaduste poolest, mis tagavad kokkuvõttes ka parema töösoorituse ja seda nii gruppide kui individuaalidega võrreldes, kui ülesanne nõuab erinevaid oskusi, kogemusi ja hinnanguid. Katzenbach ja Smith (Knapp 2011: 13) toovad meeskonna eelistena suurte organisatsiooni gruppide ees, et nad on paindlikumad, kiiremini koostatavad, juurutatavad, ümberfokusseeritavad, laialisaadetavad ning tavaliselt viisidel, mis parendavad püsivamaid struktuure ja protsesse. Meeskonnad on paremate sooritustega, kui individuaalid ning seda eriti, kui vajatakse mitmeid erinevaid oskusi, hinnanguid ja kogemusi.

Ingham et al. (1997 viidatud Castka *et al.* 2014: 575 kaudu) väidab, et meeskonnad kui süsteemid omavad sisenditena ressursse nagu aeg, inimesed, oskused, probleemid. Oma tegevuse käigus muudavad meeskonnad need sisendid väljunditeks nagu töö, lahendused ja rahulolud. Lisaks suhtlevad meeskonnad ka teiste meeskondadega ning neid mõjutavad ümbritseva keskkonna surved, sh organisatsioon, majandus ning kliendid. Selle mudeli põhimõtte on toodud joonisel 1.

Meeskonnatöö (*teamwork*) on töö organiseerimise viis, mille puhul kõigi tööks vajalike erialade esindajaist koosnevat otsustusmeeskonda juhib üks kõrgema või sama astme juht (Mereste 2003: 603) ning mida iseloomustab grupi ühendatud efektiivne ja tootlik tegutsemine (Oxford Dictionary of English 2005). Meeskonnatööd peetakse kõige edukamaks tipp- ja keskastme juhtide tasandil, erandjuhtudel ka madalamal tasandil. Järjekindlalt meeskonnatööd rakendavates ettevõtetes osaletakse otsustusprotsessis koos ja, kui meeskonnaliikmel tuleb mõni hea idee, korraldatakse ajurünnakuid (Mereste 2003: 603). Meeskonnatöö edukus ning efektiivsus sõltub erinevatest aspektidest, alates meeskonnaliikmete iseloomudest kuni ümbritseva keskkonna surve mõjuni. Et neid aspekte paremini mõista on Cannon-Bowers *et al.* (1995 viidatud Sycara; Sukhantan 2006: 1 kaudu) on jaganud meeskonnatöö kolmeks dimensiooniks: tunnetused, oskused ja hoiakud. Tunnetuse ehk teadmiste kategooria hõlmab endas ülesande kohta informatsiooni meeskonna missiooni, eesmärgi, normide, probleemi mudelite ja allikate

näol. Meeskonnatöö oskused hõlmavad endas käitumisi nagu kohanduvus, soorituse jälgimine, juhtimine, kommunikatsiooni mustrid ja liikmete omavaheline koordineerimine. Hoiakud mõõdavad osalejate tundeid meeskonna suhtes: meeskonna sidusus, ühine usaldus ja meeskonnatöö tähtsus.



**Joonis 1.** Meeskonnatöö mudel. Allikas: Castka *et al.* (2014: 575), autori kohandused.

Meeskonnatöö eelisteks on, et meeskonnad on kasulikud, kuna selle toimimiseks on vajalik, et inimesed kompenseerivad teiste liikmete nõrku külgi oma tugevustega, kasutatakse ära maksimaalselt töötajate oskused. Meeskonnatöös arendatakse küsimustega üksteise mõistust, tekib võimalus kompromissiks ning pidevaks õppimiseks, korrigeeritakse varem püsitud eesmärke. (Knapp 2011: 13; Mereste 2003: 603). Sealjuures hõlmab meeskonnatöö meeskonnaliikmetelt kooskõlastatud pingutuse sooritamist, vastastikkuselt sõltuva koostöö tegemist ning jagatud otsustusprotsessi rakendamist (Xyrichis, Ream 2007: 235). See hoiab töökeskkonna ka pidevalt

arenevana, kui esineb võimalus pidevalt üksteiselt õppida. Meeskonnaliikmete omavaheline nõrkade külgede kompenseerimine teiste tugevustega eeldab juba varasemalt esitatud meeskonna ühte omadust: erinevate teadmiste, taustade ja oskustega inimesed. Järelikult on meeskonnatöö toimimiseks ja arenemiseks oluline mitmekesine meeskond, kes on nõus ka ühiselt pingutama. Samas on ka inimesi, kes leiavad, et meeskonnatöö on ülehinnatud, sh USA valitsuse jaoks töötanud Leland Teschler, kelle arvates on arendusmeeskonnad sageli pigem takistus kui vahend loovuseks ning omapärasteks lahendusteks. Meeskonnatöös kulub aega rohkem kui tippjuhi ainuotsustamisel, võidakse juhinduda ühistest eelarvamustest, osa aega kulub omavaheliste suhete jaoks, ei ole kasutatav kriisiolukordades (Teschler 2009: 8; Mereste 2003: 603-604). Meeskonnatöö probleemkohad on aga võimalik õige juhtimise ning eesmärgile fookuseerimisega ära hoida, kuid kindlasti nõuab see omakorda lisaaega ja energiat.

Meeskonna töösooritus (*teamwork performance*) sõltub meeskonna võimekusest efektiivselt ja tõhusalt töötada otseselt interaktiivsel moel, et saavutada ühist meeskonna väljundit (Hoegl 2005: 210). Sealjuures rõhutas Hoegl, et meeskonnaliikmed on oma pingutustel saavutada ühist väljundit üksteisest sõltuvad, mida tõid mitmed autorid (Bartol, Martin, Davis) välja ka oma meeskonna mõiste kirjeldamisel ning see kajastus ka esitatud joonisel 1. Töösooritus on seega teisisõnu edukusest lähtuvalt läbiviidud tööülesanne või operatsioon ehk, mida edukamalt on tööülesanne lahendatud, seda kõrgem on töösooritus.

Eestvedamine (*leadership*) on juhtimisalane tegevus, mis tagab eestvedaja ehk liidri vabatahtliku järgimise järgijate poolt, kuid eestvedaja võib ka ise olla samal tasandil grupiliige. Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline suhe, mille eesmärgiks on ühine efektiivne tegevus pühendudes tööle, mille aluseks on mõjutamine ja suhtlemisel esinev veenmine, mis võimaldab eesmärgi saavutamise suunas liikuda. Eestvedamist seostatakse innustamise ja motiveerimisega (Türk 1999: 231; Vadi 2004: 114-115). Kuigi eestvedamise peamised teoreetilised käsitlused on pärit 20. sajandi teisest poolest, ulatub eestvedamine kui inimeste juhtimise ja mõjutamise alane nähtus kaugesse minevikku. Termin *leadership* võeti terminina kasutusele Inglismaal umbes 210 aastat tagasi. Selle termini tüvi *leader* on inglisekeelses sõnavaras aga juba ligi 1300 aastat,

sealjuures samas tähenduses nagu tänapäeval umbes 700 aastat (Türk 1999: 231). Eestvedamise toodud komponentideks on eesmärkide suunas liikumine ja nende saavutamine, seda läbi suhtlemise, innustamise ja motiveerimise, mis on ka meeskonnatöö toimimiseks vajalikud. Türk lisas aga olulise faktori eestvedamisele: liidri järgmine on vabatahtlik suhe, mis põhineb ühisel tegevusel eesmärgi poole, see välistab käskimise, manipuleerimise ning sunniga mõjutamise. Vabatahtlikkuse printsiibi esitasid meeskonnas osalemisel ka Bartol ja Martin ning Davis, mis samuti eeldab ühist pühendumist ning eesmärgi poole liikumist. Samaselt on esitatud eestvedamise mõistet ka 2003. aastal, kui märgiti, et eestvedamine ehk juhtimine on inimeste või kollektiivide juhtimine, mille juures ei kasutata sundi, vaid motiveeritakse ehk innustatakse asjaosalisi tegutsema vabatahtlikult (Mereste 2003: 143). Seega on eestvedamine juhtimisstiil, kus ei suhtuta alluvatesse käskivalt vaid mõjutatakse neid veenvalt motiveerides. Vabatahtlik osalemine eeldab samade eesmärkide olemasolu, milleni kõik liikmed tahavad jõuda, kas siis sisemise motivatsiooni või välise mõjutuse tõttu. Samas leksikonis on toodud ka juhtimise definitsioonis, et eestvedamine on inimeste mõjutamine, et nad annaksid oma panuse organisatsiooni või rühma eesmärkide saavutamisesse (*leading, directing*) (*Ibid.*: 293). Nii eestvedamise kui meeskonna mõlema definitsioonides on põhjusega rõhutatud eesmärkide saavutamist ning sellesse panustamist, kuna see on mõlema olemasolu või loomise eelduseks.

Loovuse definitsioon on üheselt tabamatu, kuna seda on võimalik tõlgendada sõltuvalt valdkonnast ja kasutuseesmärgist väga erinevalt. Juba vahemikus 1960-1991 oli kirjutatud loovusest üle 9000 töö (Runco 2004: 675), mille arv on viimase 25 aasta jooksul veel kasvanud, juba aastal 1988 oli vähemalt 60 erinevat loovuse definitsiooni (Taylor 1988: 118). Loovuse olemus on kõige lihtsamalt öeldes millegi uue arendamine; millegi, mida pole varem eksisteerinud. See võib olla midagi lihtsat nagu uute maitsekombinatsioonide loomine või väga keeruline, kui peene mikrotehnoloogia välja töötamine (Kreiter; Kinicki 1992: 578). Loovus (*creativity*) tähendab uudsust ja väärtust, loovtöö millegi uudse loomist ja ühiskonnale seeläbi väärtuse pakkumist (Mayer 1999: 94), uute mõistete, ideede ja lahenduste väljatöötamise läbi probleemi lahendamine (Mereste 2003: 518; Reiter-Palmon, Illies 2004: 6-7). Torrance (1988: 43-46) nimetas loovust protsessiks, mis tuvastab probleeme, formuleerib hüpoteese, paneb ideede üle arutama ja on vastuolus tavapäraselt oodatuga; ning Drazin *et al.* (1999: 287)

protsessiks eesmärgiga toota loovaid tulemusi või parandada üleüldist sooritust. Loovus on evolutsioonilistele muutustele kasulik ning efektiivne reaktsioon (Runco 2004: 658) ehk teisisõnu on loovus on parema (elu)standardi saavutamise võtmeks.

Loovuse mõiste kirjeldamisel kajastus originaalsus mitmete autorite töödes näiteks Kristensson *et al.* (2002: 55-56), kes tõid välja, et originaalsus ehk unikaalsuse konseptsioon võimaldab innovaatsiooni ambitsiooniga ettevõtetele innovaatilist dimensiooni; Runco *et al.* (2005: 2) pidasid originaalsust lahutamatuks osaks loovusest, kuid samas tõid välja, et originaalsus ei tähenda alati loovtöö tulemusena asjakohast või funktsionaalset lahendust ning, kuna originaalsus tähendab alati normidele vastandumist, on loovus hälbe tüüp (Runco 2004: 677). Teisisõnu on originaalsus loovuse osaks, mis tingib tavapäraest lahendustest kõrvalekaldumise ning muudab lahendused või ideed teistest eristuvateks ning omanäolisteks, mis omakorda tekitavad ka näiteks muude kasude seas konkurentsieelise.

Amabile (1988: 126) defineeris (ideede) tootmise põhiselt loovust kui uudsete ja kasulike ideede tootmist individuaali või väikese grupi koostöö tulemusena. Uudsusele ja kasulikkusele tuginedes saab võrrelda idee väärtuslikkust ühiskonnale, nt õpilase vabandus tähtaaja ületamise tõttu võib olla küll uudne, kuid vähese kasulikkusega, samas Einsteini relatiivsusteooria oli nii kõrge uudsuse kui ka kasulikkusega idee ehk erakordselt loov, mis eristab seda tavapärasest loovusest (Smith *et al.* 2000: 112). Kasulikkust on esile tõstnud ka Cropley ja Cropley (2008: 156) ning samad autorid on juba oma 2005. aasta töös rõhutanud, et toote kõige olulisem aspekt on efektiivsus ning seetõttu eeldab funktsionaalne loovus kõige pealt kasulikkust ning teisejärgulisena uudsust. Sealjuures koosneb funktsionaalne loovus neljast dimensioonist: asjakohasus ja efektiivsus; uudsus; elegantsus; üldistatavus (Cropley ja Cropley 2005: 176). Funktsionaalne loovus on aluseks protsessides, kus eesmärgiks on saada eelkõige tõhusaid ning sihipäraseid tulemeid, mis pakuvad oma olemasoluga juurde väärtust.

Loovuse ühe osana eeldatakse definitsioonides ka omas valdkonnas tekkinud kogemust ja laia asjatundlikkust (Simonton 2000: 284) ning sihipäraest harjutamist, et saavutada oskuslikkust looval alal (Ericsson, Charness 1994: 726), mis mängib edukuses suuremat rolli kui andekus ja geneetika (Ericsson *et al.* 1993: 363). Ka Kreitner ja Kinicki (1992:

579) on nimetanud loovaid inimesi kõrgelt motiveeritud inimesteks, kes veedavad mitmeid aastaid, et saavutada oma valitud valdkonna või ameti meisterlikkus.

Definitsioonidest lähtuvalt võib väita, et meeskond on süstematiseeritud tegevuse ning kindlate eesmärkidega koos ning üksteist toetavalt vabatahtlikult töötav teadlikult valitud erinevate teadmiste ja oskustega inimestest koosnev grupp, keda motiveerib ja suunab vabatahtlikult järgitav eestvedaja. Et eestvedajal oleks, kedagi keda motiveerida ning veenda, on tarvis meeskonda ning, et meeskond tekiks on tarvis temale tagamõtet ehk eesmärki ning, et eesmärgini võimalikult efektiivselt jõuda on tarvis loovat lähenemist. Loovus on millegi protsess, mille tulemusena luuakse midagi originaalset, kasulikku, väärtust lisavat ning mingit probleemi lahendavat. Sellest lähtuvalt on loovmeeskonnad meeskonnad, mis kasutavad oma tegevustes loovat lähenemist ehk sellele omaste protsesside kaudu jõutakse eelnevalt nimetatud tulemiteni. Seega on nii eestvedamine, meeskond, meeskonnatöö kui ka loovus tihedalt seotud ning mõjutavad üksteise toimimist.

## **1.2 Loovmeeskondade eestvedamine ning loovust soosiva keskkonna tagamine**

Järgnevalt uuritakse kuidas meeskonnad tekivad, kirjeldatakse eestvedamist kui meeskonna juhtimisviisi ja selle mõju loovmeeskonnale. Kirjeldatakse töökeskkonna tegurite mõju loovusele.

Meeskonna loomise algul õpivad inimesed üksteist tundma, mille käigus inimesed üritavad mõista teiste tausta ning leida oma rolli ja kohta tekkivas meeskonnas. Selle käigus võib tekkida kindlasti ka probleeme nagu eelarvamused, kuulujutud, omavaheliste vaidluste ja arusaamatuste tekkimine, mis kõik paneb inimesi soovima, et nad oleksid kuskil mujal ja tegeleksid muude asjadega. Kuid tavaliselt rahuneb olukord veidi aja pärast, kuna inimesed üritavad omavahel läbi saada. Lisaks tekib teatav rutiin, liikmed leiavad oma rolli, kuid siiski on tegemist pigem grupiga. Meeskonna loomise viimases protsessis toimub liikmete energia, oskuste, visioonide, pühendumuse ja kogemuse kombineerimine, mille tulemusena hakkavad inimesed koos meeskonnana töötama. Selline muutus toimub sageli välise surve, ootamatu kriisi, tekkinud ühise eesmärgi või meeskonna eestvedaja pingutuste abil (Davis 1998: 310-311). Laialdaselt

kasutatud teooriana on võrdluseks Tuckmani (1965: 396) meeskonna moodustamise neli sammu:

1. Vormimine: testimine ja sõltuvus (*Forming: testing and dependence*)
2. Tormamine: grupisisene konflikt/vaenulikkus (*Storming: intragroup conflict/hostility*)
3. Normimine: grupi sidususe arenemine (*Norming: Development of group cohesion*)
4. Teostamine: otstarbeka rolli seotus (*Performing: Functional role relatedness*)

Need grupid on väiksed, üldiselt alla 10 liikme, neil on lühike eluiga ja neil ei pruugi olla juhte ning nendele gruppidele on alati määratud mingi ülesanne (Tuckman 1965: 385). Toodud nelja sammu vältel areneb grupist hästi töötav meeskond. Esimeses faasis toimub juhtide, teiste grupiliikmete ning eelnevalt olemasolevate standarditega sõltuva suhte saavutamine. Teist faasi iseloomustavad konfliktid ja äärmuslikkus, mis on seotud inimeste vaheliste probleemidega ning samaaegselt emotsionaalse reageerimisega ülesande valdkonnas. Areneb grupisisene tunnetus ning sidusus, tekivad uued standardid ning omistatakse uued rollid. Lõpuks muutuvad rollid paindlikuks ja otstarbekaks ning meeskonna energia suunatakse ülesandele. Struktuursed probleemid on lahendatud ja struktuur toetab oma uues olekus ülesande sooritust (Tuckman 1965: 396). Sarnaselt Tuckmani mudelile esineb grupiarengumudel Cog'i redel (*Cog's ladder*), mille koostas George O. Charrier 1972. aastal, kuid omab viite erinevat faasi, kuna Tuckmani esimene faas hõlmab Cog'i redeli kahte esimest. Cog'i redel (Staggers *et al.* 2008: 477):

1. Viisakusfaas (*polite stage*)
2. „Miks me oleme siin“ (*why we're here stage*)
3. Võimu faas (*power stage*)
4. Koostöö faas (*cooperation stage*)
5. Vaimukuse faas (*esprit stage*)

Kõikide nende faaside juures on oluline roll meeskonnas usaldusel, mille puudumisel toimub nihkumine tagasi eelmisesse faasi. See võib juhtuda ka siis, kui meeskonna koosseis vahetub. Eestvedaja ülesanne on tekitada meeskonnaliikmetel üksteise suhtes

usaldus ning aidata neil oma meeskonna tekkimise faasidest võimalikult muretuks edasi liikuda (Turaga 2013: 28). Usalduse tekkimisele saab kaasa aidata järgides Gary Coheni meeskonna omavahelise usalduse seitset faktorit: pühendumus, iseloom, võimekus, tootlikkus, omavaheline ühendus, sarnasus ja järjepidevus (Turaga 2013: 17). Nendele faktoritele tähelepanu pöörates ning neid meeskonnaliikmete vahel tugevdades ja pannes üksteise kasuks tööle on võimalik tekitada usalduslik meeskond, kes oskab üksteist toetada ja üksteisega arvestada.

Eestvedamisel luuakse organisatsioonis töötajate vahel partnerlussuhted, millel on ka konkreetne sisu, et kõigil osapooltel oleks organisatsiooni jaoks olulistel momentidel õigus kaasarääkimiseks ja ühiselt otsustamiseks (Türk 1999: 232), kuna inimesed on rohkem motiveeritud saavutamaks eesmärke, mille seadmisel nad osalesid (Leonard 2010: 431). Siin on selgelt näha, et eestvedamine on kooskõlas meeskonna olemusega, kuna kõigil esineb otsustusõigus, et saavutada ühiseid eesmärke. Järgnevalt on esitatud eestvedamise põhikomponendid (Türk 1999: 231):

- tegevuse eesmärkide ja huvide ühildamine;
- muudatuste kavandamine ja realiseerimine;
- liidri ja järgijate olemasolu ning nende aktiivne tegevus;
- mõjutamissuhte olemasolu, mis põhineb motiveerimisel.

Juhi edukust nendes tegevustes mõjutavad tema intelligentsus, tehniline kompetentsus ja tegevusalased teadmised. Need tegurid omavad vastavalt situatsioonist erineva suurusega ja olulisusega mõju (Vadi 2004: 123). Eestvedamine on vastavuses organisatsiooni eesmärkide strateegia ja taktikaga. Eestvedamisel tuleb keskenduda nii lõpptulemustele kui ka töösoorituse juhtimisele ehk tööks soodsate tingimuste loomisele. Järelikult saab eestvedamise efektiivsust hinnata organisatsiooni poolt pandud eesmärkide saavutamise ja töösooritusega (Türk 1999: 232). Türki selgitatud eestvedamise suhetel organisatsioonis on sarnaselt meeskonnatöö olemusega õigus kõigil liikmetel osaleda otsustusprotsessides. Kuid erinevalt meeskonnatööst, kus keskendutakse eesmärkide saavutamisele ning üksteise toetavale tegevusele, on tarvis eestvedamisel tegeleda lisaks ka produktiivsust kasvatavate tingimuste loomisega. Seega sõltub edukas eestvedamine meeskonna enda töösooritusest, mistõttu ongi oluline

eestvedajal oma meeskonda motiveerida ja neile sobivad tingimused luua, sest nad on omavahel võrdelises suhtes.

Eestvedamisstiili või käitumisstiili saab jagada kaheks vastandiks: autokraatne ja demokraatlik eestvedamine. Esimene nendest väärtustab domineerimist ning kontrolli, teine pigem stimuleerib oma grupiliikmeid mõjutamisprotsessis ametlikku mõjuvõimu kasutama. On leitud, et autokraatse liidri alluvuses esineb suurema produktiivsusega töösooritus, kuid demokraatliku juhtimisstiiliga eestvedajaga grupil on kõrgem moraalitunnetus ning kõrgema kvaliteediga toodang (Vadi 2004: 117-121). Et eestvedamine sõltub tema olukorrast, on toodud Fiedleri mudel, mis näitab kolme erineva teguri koostoimest sõltuvalt situatsiooni soodsust liidrile (Fiedler 1978: 176-180 viidatud Vadi 2004: 122 kaudu).

- Eestvedaja ja teiste liikmete isiklikud suhted.
- Ülesande struktuur, mis sisaldab endas otsuse kontrollitavuse määra, eesmärkide selgust, võimalike sihtide paljusust ja lahenduse spetsiifilisust.
- Positsiooni võim ehk tasu ja abinõud, mida eestvedajad tavaliselt kasutavad, et saada järgijate toetust.

Fiedleri mudelis kirjeldatud tegurid samastuvad Türki toodud eestvedamise põhikomponentidega (vt lk 14). Ei ole ühte kindlat valemit, millega saaks iseloomustada head eestvedajat, kuna erinevates olukordades mõjub paremini erinev lähenemine. Näiteks esimese teguri põhjal on väidetud, et kui suhted on hoitud head, ei pea rakendama võimu ja tugevat kontrolli. Kuid Vadi esitatud autokraatse juhtimise kohaselt, annab kontroll hoopis teised töötulemused, kui innustav lähenemine. Fiedleri mudelist selgub, et eestvedaja edukus sõltub ülesande iseloomust, mida keerulisem ülesanne, seda rohkem on eksimisvõimalusi ja seda ebasoodsam on olukord eestvedajale, kes peab oma meeskonda õiges suunas juhatama. Walton (2006: 8) soovib eestvedajatel jagada oma meeskonnaga visiooni, mis inspireeriks enesekindlust, loovust ja initsiatiivikust ning samas ka traditsioonilisi väärtusi nagu uhkus ja lojaalsus. Teiseks peaksid eestvedajad julgustama interdistsiplinaarset tööd ja ideede jagamist. Eestvedajad peaksid oma töötajate eraelu ja tööelu ühendama, kuna see parandab pühendumust ja sidusust, tugevdab austust ja usaldust. Lisaks annab see

võimaluse taastada energiat, tähistada edu või lihtsalt lõõgastuda. Suhete olulisus on toodud ka Fiedleri eestvedamist soosivate tegurite hulgas kõige olulisemana. Veel olulisemana on omavahelisi suhteid esitanud Davis (1998: 310), kes ei pea inimeste gruppi isegi veel meeskonnaks, kui nad ei tunne üksteist hästi ega jaga oma mõtteid, energiat jne. Kolmanda olulise tähelepanekuna soovib Walton (2006: 8) eestvedajatel toetada riskide võtmist. Nad peaksid edenendama eneseväljendust, erinevaid lähenemisviise ja uuenduslike strateegiate või disaini konseptsioonide testimist. Need põhimõtted kombineerituna ühe tasandilise ning avatud organisatsioonistruktuuriga (ja eelduste kohaselt vastava töötasuga) tõstavad nii individuaalseid kui ka meeskonna töösooritusi.

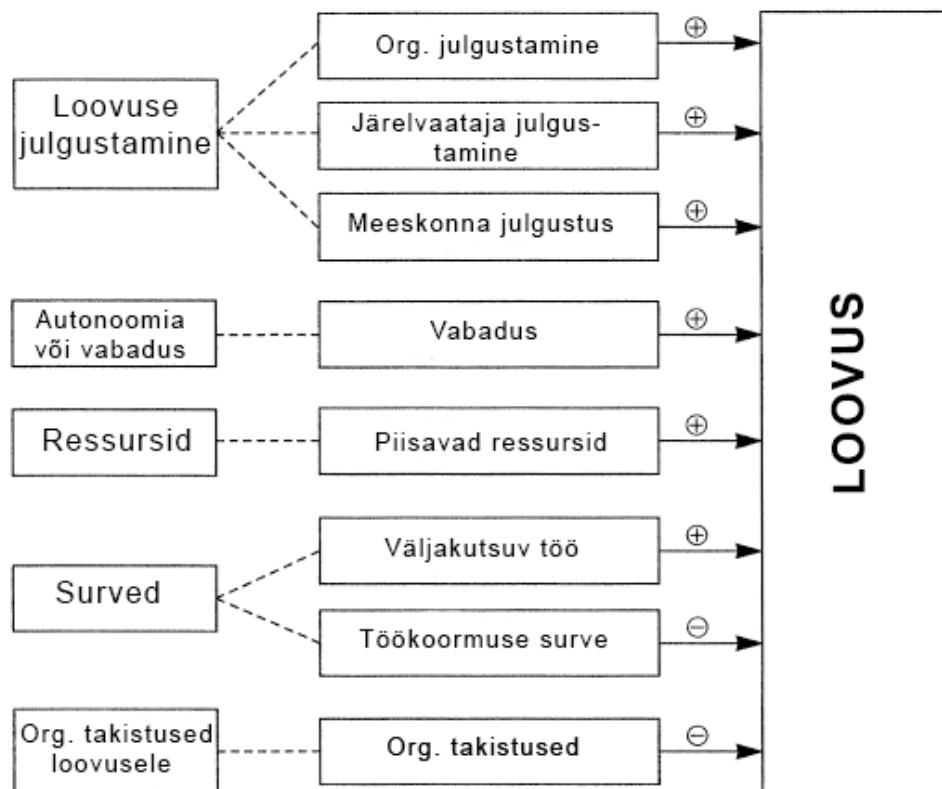
Traditsiooniline psühholoogiline lähenemine loovusele keskendub loova inimese iseloomule (Barron 1955: 484; MacKinnon 1965: 280), kuid Amabile *et al.* (1996: 1154-1155) väitsid, et sotsiaalne keskkond mõjutab loovat käitumist nii selle taseme kui ka sageduse suhtes. Loov keskkond tähendab tervet situatsiooni, milles loovad protsessid on nii esialgu stimuleeritud kui ka vahel täielikult lõpule viidud. Loov keskkond võib olla täiesti loomulik või tüüpiline keskkond (Taylor 1988: 101). Loovus võib esineda igas keskkonnas, kus selleks on sobivad tingimused, sh ka tööl, kodus või tänaval. Loovust saab töökeskkonnaga nii hõlbustada, kui ka alla suruda, kuid nende mõju määr pole veel kindlaks tehtud (Shalley *et al.* 2000: 215). Loovuse väärilist hindamist ja praktilist rakendamist töökeskkonnas tagavad tegurid nagu: võistlus; juhtimise uus eesmärgiseade, mis otsib loovalt mõtlemaid töötajaid ja tasustab neid vääriliselt ning kollektiivse loovotsingu põhimõtete rakendamine (Mereste 2003: 518). Loovuse rakendamist tagavad seega ka hea eestvedamine ja koostöö, mis toovad eelise edukaks loovaks meeskonnatööks.

Meeskonna edukus sõltub suuresti liikmete taustast ja keskkonnast, sõltudes peamiselt meeskonna enda „disainist ja disainijast“ (Gersick 1988: 35). See rõhutab meeskonna kokku panemisel tehtavate valikute olulisust - on oluline märgata, millised inimesed sobivad meeskonnaliikmeteks ning millised teevad kogu protsessi pigem keerukamaks. Edukate meeskondade jaoks on põhilisteks alusteks tugev juhtimine ja efektiivne kommunikatsioon. Üks olulisemaid märke edukast meeskonnast on juhi võimekus luua üksteist usaldav ja austav keskkond (Leonard 2010: 431-432). Teisisõnu on eestvedajal

võimalus mõjutada meeskonna edukust juba liikmete valiku ning meeskonna sisesest keskkonnaga.

Organisatsioonilise loovuse taustaga uuringute põhjal on selgunud, et loovat käitumist mõjutavad tugevalt keskkonna sündmuste psühholoogiline mõju (Amabile 1988: 163; Woodman *et al.* 1993). Loovust ja innovatsiooni mõjutavad väärtused, normid ja uskumused soosivad või pärssivad loovust ja innovatsiooni sõltuvalt nende mõjust individuaalsele ja grupikäitumisele (Martins, Terblanche 2003: 64). Loovust pärssivalt mõjub, kui loovprotsessil esinevad pealtvaatajad või kõrvalised isikud (Berger *et al.* 1981: ), inimesed tunnevad end vabamalt, kui nad on üksi, kui suures grupis (Paulus 2006: 212). Eestvedajal on võimalus tagada oma meeskonnale loovust soosiva tegurina koht, kus puuduvad kõrvalised inimesed, et tagada paremad tulemused ja liikmetele meeldivam tööprotsess.

## LOOVUST MÕJUTAVAD TÖÖKESKKONNA TEGURID



**Joonis 2.** Keskkonna mõju loovusele. Allikas Amabile *et al.* 1996: 1159, autori kohandused.

Joonisel 2 on kujutatud loovust mõjutavad tööst tulenevad keskkonna tegurid. Plussmärgiga tähistatud tegurid mõjutavad loovust positiivselt ehk soosivalt ning miinusmärgiga tähistatud tegurid mõjutavad negatiivselt ehk loovust pärssivalt.

Tööülesannetele iseloomulikud tunnused on kombineerituna teadliku kui tunnetusliku mõõdnuna tööl nõutava loovusega tugevamas seoses, kui eemaleulatuvad organisatsioonile iseloomulikud tunnused (Spenner 1990 viidatud Shalley *et al.* 2000: 215 kaudu). Loovust tajutakse alati tugevamalt kui produktiivsust, isegi kui käesolevad väljakutsed on suunatud ükskõik millisel kujul produktiivsuse kasvatamisele, ajavad inimesed alati loovust taga (Santandreu Calonge, Safiullin 2015: 384). Veel enam, leiti, et inimestel, kelle töökeskkond täiendab nende töökohale vajalikke loovaid nõudmisi, on kõrge rahulolu tööga ning madalad kavatsused töökohalt lahkuda, (Shalley *et al.* 2000: 215). Inimestele on oluline tunda, et vastavalt nende töö iseloomule, on tagatud piisavalt loovust toetav keskkond, kuna see annab neile rahulolu.

Fisher ja Fisher (1997: 159-160) esitasid neli võtmekontseptsiooni tänu millele on organisatsioonid võimelised tekitama loovust toetava keskkonna.

1. Loovus tegevus on pigem sotsiaalne kui üksnes iseseisev tegevus; lugude ja kogemuste jagamine on innovatsiooni protsessi kriitiline osa.
2. Loovus on korduva eksperimenteerimise tulemus.
3. Loovuse põhialuseks on õppida teistega jagama osaliselt arendatud ideid ehk omada valmidust avalikult õppida.
4. Loovuse õitsengu tagavad standardiseeritud tööprotsessid ning meetodid.

Tuuakse välja, et loovuseks on tarvis pidevalt katsetada ning tegutseda kindlaks määratud reeglite alusel. Nendest kontseptsioonidest kaks viitavad otseselt, et loovust soosib koos teiste indiviididega töötamine ning mõtete jagamine. See tähendab, et loovprotsessides on oluline osa ka meeskondadel, et genereerida mingi probleemi või situatsiooni tarvis ideid ja uudseid lähenemisi. Oluliseks peetakse meeskonna mitmekesisust ning pidevat katsetamist. Rahulolu loovusega mõjutavad positiivselt näiteks alaga seotud kompetentsid ja suhted juhtidega. Näiteks kõrge kompetentsi nõudlusega ülesande puhul tõuseb loovusega rahulolu, kui suhtlus juhtidega ei ole töökogemuse juures oluline aspekt ja vastupidiselt, kui ei vajata eriliste võimete

kasutamist, saab loovusega rahulolu parandada läbi hästi toimiva kommunikatsiooni ülemustega, kelle nõuanded toetavad ja stimuleerivad töötaja loovust (Sachetti, Tortia 2013: 1808). Sellises olukorras on oluline meeskonnal tunnetada üksteise vajadusi ning eestvedajal lasub vastutus oma meeskonnaliikmete ees nõuandeid ja toetust jagada, et nende rahulolu loovusega ei väheneks. Individuaalsel tasemel paraneb loovusega rahulolu sisemise algse motivatsiooni tugevusega. Varasem analüüs on näidanud, et meeskonna ja töötajate algsed motivatsioonid täiendavad loovusega rahulolu, samal ajal kui kõrged alaga seotud kompetentsid paistavad asendama nõuandeid ning järelvaatamist ülemuste poolt, et saavutada soovitud tase loovat tegutsemist (Sachetti, Tortia 2013: 1789). Olukorras, kus töötajatel on kõrge kvalifikatsioon ning vajalikud teadmised töö sooritamiseks, ei ole nende rahulolu jaoks tarvis pidevat ülemuse või eestvedaja järelvalvet ning eelistatakse tegutseda iseseisvalt.

Kindel hulk standardiseeritud protsesse ja järjekindlaid tehnikate rakendamisi on vajalikud, et kommunikatsioon töötaks efektiivselt, saaks jagada ideid ja hõlbustada loovprotsessi ennast. Teisisõnu pole loovus mitte reeglite puudulikkus, vaid see, kuidas sa olemasolevate reeglitega ümber käid (Fisher; Fisher 1997: 169). Meeskonnad, kellel on juhised ja reeglid, töötasid lähtudes loovusest märgatavalt paremini, kui need, kellel reeglid puudusid. Samuti hindasid sõltumatud eksperdid pimetestis reeglitega meeskonna ideid paremaks ning lisaks esines neil rohkem ideid (Paulus *et al.* 2006: 212). Kuigi hierarhiline struktuur toetab poliitilist käitumist ning vähendab usaldust, iseseisvust ning riskide võtmist, tagavad selged piirid meeskonna pingutustele fookuse ja intensiivsuse (Walton 2006: 8). Sellest lähtudes on oluline silmas pidada, et loovust soosivad paika pandud omavahelised suhtlusvormid ning teatud reeglid, kuid see tähendab ka vajadusel nendest piiridest üle astumist või nende nihutamist, et teha uusi avastusi või vältida mõtete kinnijooksmist. Kirjeldatud seisukohtadest selgub, et meeskonna eestvedamisel on oluline panna paika teatud reeglid, kuid samas tagada piisavalt iseseisvat vabadust teha ise otsuseid ning võtta riske. Seda vajalikku vahekorda peab hindama eestvedaja.

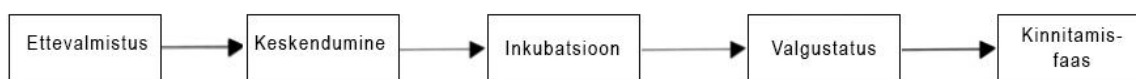
Meeskond tekib grupist pärast teatud faaside (vastavalt teooriatele - 4 või 5) läbimist, mis eeldavad usalduslikku õhkkonda. Eestvedamise komponentide edukus on suhteline ning sõltub olukorrast, liikmete omavahelistest suhetest ja tööülesannete iseloomust.

Loovust saab mõjutada töökeskkonna teguritega nii positiivselt kui negatiivselt. Loovust pärssivad või soosivad tegurid mõjutavad ka meeskonnaliikmete rahulolu oma töö ja organisatsiooniga. Meeskonna edu sõltub peamiselt õigest ja sobivast juhtimisest ning meeskonnaliikmete taustast ning sellest, kuidas nad omavahel oskavad oma tugevaid ja nõrku külgi ära kasutada. Samuti mõjutab meeskonnatööd ja nende loovuse astet töökeskkonnas kindlaks määratud reeglid ning piirangud, mille õige vahekorra otsustab eestvedaja.

### 1.3 Loovmeeskonnatöö ja võimalikud takistused

Käesolevas peatükis uuritakse loovmeeskonnatööd, selgitades meeskonnatöö tehnikaid, erinevaid ettetulevaid takistusi ning pakutakse teoreetilise kirjanduse põhjal võimalike lahendusi, kuidas neid ära hoida. Samuti uuritakse meeskonna suuruse mõju selle tööle.

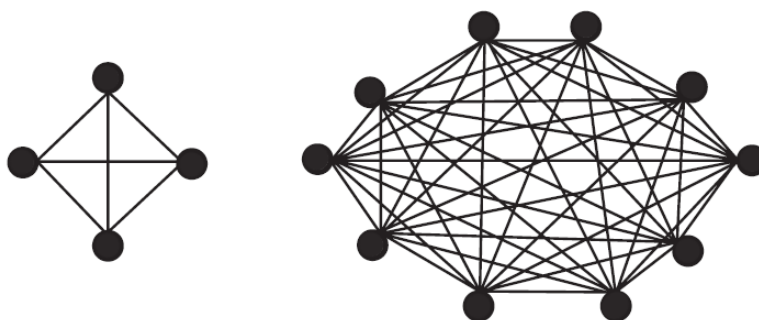
Kuigi 1992 aastal ei teadnud uurijad absoluutse kindlusega, kuidas täpselt loovus toimib, on juba sellest ajast teada, et loovus hõlmab endas kaugete seoste loomist omavahel mitte seotud ürituste, ideede, mälus oleva informatsiooni või füüsiliste objektidega.



**Joonis 3.** Loovprotsesside etapid. Allikas: Glassman 1989 (viidatud Kreitner, Kinicki 1992: 578-579 kaudu) autori kohandused.

Järgnevalt kirjeldatakse kuidas loovprotsess täpsemalt aset leiab, toetudes joonisel 3 esitatud etappidele. Esimene etapp tähendab, et loovus saab alguse teadmiste baasilt. Ettevalmistus sisaldab endast juba aega, mida inimene on näiteks koolis käimisele, lugemisele, töökoolitustele või oma keskkonna jälgimisele pühendanud. Sellele järgnev etapp ehk keskendumine tähendab, et inimene toob tähelepanu keskpunkti käesoleva probleemi. Inkubatsioon ehk nõ probleemi haudumine toimub alateadvuslikult, selle etapi käigus teevad inimesed oma igapäevatoimetusi samal aja kui nende mõistus/aju töötleb informatsiooni ja loob kauged seoseid. Need seosed on lõpptulemusena loodud valgustatuse etapis. Viimane etapp ehk kinnitamisfaas toob endaga kaasa kogu eelneva protsessi läbitöötamise, et uus idee üle kontrollida, midagi muuta või seda järgi proovida. (Glassman 1989 viidatud Kreitner, Kinicki 1992: 578-579 kaudu). Kollek-

tiivselt intelligentsed meeskonnad õpivad uute ülesannete täitmist kiiremini, tegeledes pidevalt uute olukordadega (Gwynne, Gobble 2012: 7), mistõttu toimub viimase kahe protsessi toimumine lühema aja jooksul. Uuringud on näidanud, et meeskonna kollektiivne intelligentsus ei oma seost meeskonna keskmise IQ-ga ega ole ka meeskonnaliikmete IQ-de summa ega ka võrdu meeskonna targima liikme IQ-ga. Kollektiivne intelligentsus ehk üldine efektiivsus sõltub hoopis meeskonna liikmete tundlikkusest teiste liikmete emotsioonide suhtes (Gwynne, Gobble 2012: 7). Glassmani loovprotsessi seletuses väljendub hästi meeskonna liikmete mitmekesisuse vajadus, mida on kirjeldanud ka Leonard, Fisher ja Fisher, ning, kus ettevalmistuse etapp hõlmab endas kogu eelnevalt läbitud kogemuste pagasit. Meeskonna mitmekesisus mõjutab aga loovust ja intelligentsust stimuleerides ka meeskonna kollektiivset intelligentsust, mistõttu suudab meeskond toota innovaatilisemaid ning erinevamaid ideid.



**Joonis 4.** Kommunikatsiooni keerukuse kasv meeskonnas liikmete arvu kasvades. Allikas: Hoegl 2005: 211, autori kohandused.

Optimaalne meeskonna suurus 3-6 inimest ning otsustusmeeskonna optimaalseks suuruseks peetakse 6 liiget (Mereste 2003: 603), millest suuremad meeskonnad hakkavad kihistuma ning vanemtöötajad kipuvad domineerima (Walton 2006: 8). Meeskonna suurus mõjutab meeskonnatöö kvaliteeti mitmel moel: suures meeskonnas muutub informatsiooni jagamine oluliselt keerulisemaks ning meeskonna suuruse kasvades kasvab omavahelise kommunikatsiooni struktuuri keerukus märgatavalt (Zenger, Lawrence 1989: 368-369). Meeskonna suurus omab loovmeeskonna töösooritusele väga suurt mõju (Hoegl 2005: 210), mida rohkem inimesi on meeskonnas, seda enam vaateid, ideid ja arvamusi esineb, mis tuleb omakorda teiste

liikmetega jagada, täpsustada, arutada, hinnata ja mõned ka maha kanda (Paulus 2000: 245). See muudab kommunikatsiooni juhtimise protsessi veelgi suuremaks väljakutseks, mis võib lõppeda meeskonna efektiivsuse vähenemisega, pikendada otsustusperioodi ning vähendada meeskonnatöö tulemuslikkust (Horwitz, Horwitz 2007: 997). Meeskonna suuruse mõju kommunikatsiooni struktuuri muutustele on esitatud joonisel 4, kus on selgesti näha, et mida rohkem on liikmeid, seda keerukam on omavaheline suhtlus, kuna vestluskanalite arv kasvab hüppeliselt.

Oluline on pöörata tähelepanu liidri oskusele suhelda, luua mitmekesised meeskonnad, sealjuures pidades silmas, et sooline mitmekesisus mängib eriti suurt rolli, kuna naised on sotsiaalselt tundlikumad ning pööravad rohkem tähelepanu meeskonnaliikmete mõtetele ja arusaamadele. Lisaks on vähem tõenäoline, et suure naisteosakaaluga meeskondades esineb ühe või paari liikme domineerimist, mis pärsib meeskondades efektiivset koostööd (Gwynne, Gobble 2012: 8). Liigne mitmekesisus toob konflikte ning soosib väikeste meeskonnasiseste gruppide teket, liigne homogeensus aga rajab teed grupimõtlemisele (Walton 2006: 9). Samas on loovus ja produktiivsus kõrgemal tasemel, kui meeskonnad on multikultuurised, -distsiplinaarsed ja mitmetasandilised (Santandreu Calonge, Safiullin 2015: 384). On oluline leida tasakaal nende äärmuste vahel. Eestvedajad peavad olema nii toetajad kui ka korraldajad ja läbiviijad ning alati toetavad, kuid vajadusel ka sekkuvad (Walton 2006: 9), et vältida tekkida võivaid konflikte ning meeskonnatööd takistavaid asjaolusid. Vastupidiselt stereotüüpidele, pole loovad inimesed ilmtingimata geeniused või introvertidest nohikud. Lisaks pole nad kohandujad, vaid vastupidiselt - loovad individuaalid on hetkeseisundiga rahulolematud. Nad ootavad uusi ja põnevaid lahendusi probleemidele. Just seetõttu võivad loovad organisatsiooniliikmed tunduda segadustekitavad ja sellised, kellega on keeruline suhelda (Kreitner, Kinicki 1992: 579). Siinkohal tuleb kasuks, kui loovmeeskonna eestvedaja on hea suhtleja ning läbirääkija, kes oskab vajadusel vahendada meeskonnaliikmete suhtlust ning lahendada konflikte.

Erinevate inimeste kaasamisel lahenduste otsimisel on ka omad murekohad, lisaks juba käsitletud mitmekesisusest tulenevale konfliktile. Eksperdid on välja arendanud kolm probleemi lahendamise tehnikat, et otsusele jõudmine oleks meeskonnale võimalikult valutult ning konsensus leitaks omavahelisi suhteid kahjustamata. Tehnikad, tänu millele

saavad juhid efektiivsemalt kasutada gruppide poolt langetatud otsuseid, on (Kreitner, Kinicki 1992: 575-577): ajurünnak (*brainstorming*); nominaalse grupi tehnika (*the nominal group technique ehk NGT*); Delphi meetod (*the Delphi technique*). Ajurünnak efektiivne, kuna see aitab vähendada kriitikast ja kohut mõistvat reaktsioonidest tulenevat sekkumist. NGT aitab gruppidel genereerida ideid ja valida lahendusi, seega on NGT laialdasem kui ajurünnak ning seda võib pidada justkui struktureeritud grupikoosolekuks (Delbecq et al. 1975 viidatud Kreitner, Kinicki 1992: 577 kaudu). Delphi meetodit kasutatakse mitmeotstarbelise planeerimisvahendina, mis genereerib anonüümseid ideid või hinnanguid. Nimetatud tehnikate põhjalikud kirjeldused on toodud lisa 1.

Meeskondlikel arutlustel võib esineda ka grupimõtlemine (*groupthink*), mis tähendab ülemäärast koostöö otsimist kõrge prestiižiga liikmete hulgas, kes töötavad välja täpselt määratletud põhimõtteid. Grupimõtlemise ülemäärasus ulatub nii kaugemale, et grupiliikmed on hakanud hindama gruppi ja sinna kuulumist kõrgemalt kui midagi muud. See põhjustab liikmete soovi jõuda kiirelt ning valutult üksmeelsele otsusele seoses probleemidega, millega grupp peab silmitsi seisma. Grupiliikmed võivad maha suruda isiklikud kahtlused, vaigistada teisitimõtlejaid. Tulemused on masendavad: vääristunud ettekujutus reaalsusest, üleliigne optimism tootmaks kiireid ja läbimõtlemata otsuseid ning tähelepanuta jäetud eetilised probleemid. Nende puuduste kombinatsioon teeb sellised grupid eriti nõrgaks alustada või jätkusuutlikult viia läbi projekte (Hart 1991: 247). Et vältida grupimõtlemist ja maksimeerida kultuuride, distsipliinide ja tasemete heterogeensust meeskondades, moodustasid Santandreu Calonge ja Safiullin (2015: 377) oma uuringus 4-5 liikmelised meeskonnad ning igal projektil moodustati meeskonnad erinevate inimeste koosseisus. Samal põhimõttel võib tuua igal ülesandel vastavalt vajadusele tuum-meeskonnale lisaks uusi liikmeid (Gwynne, Gobble 2012: 8). Samuti on grupimõtlemise või teatud inimeste domineerimisel grupiarutelus kasulik kasutada Delphi tehnikat, et vältida arusaamatusi ja konflikte (Whitman 1990 viidatud Kreitner; Kinicki 1992: 577-578 kaudu). Grupimõtlemine esineb tavaliselt nagu nimigi ütleb gruppides, kuid võib tekitada probleeme ka meeskondades.

Lisaks grupimõtlemisele ja meeskonna liikmete valikust tingitud probleemidele, esineb muidu hästi toimivas meeskonnas aeg-ajalt probleeme. Leigh Thompson (2003: 100) on uurinud loova meeskonnatöö nelja peamist esinevat takistust: sotsiaalne looderdamine (*social loafing*); sarnasuse/kuuluvuse vajadus (*conformity*); tootmise tõkestamine (*production blocking*); normi seadmine allapoole (*downward norm setting*).

Thompson kirjeldas sotsiaalset looderdamist kui liikmete kalduvust teha meeskonnana vähem nii vaimset kui füüsilist tööd, kui nad teeksid individuaalselt. Sotsiaalse looderluse põhjuseks on inimeste tajumine enda isikliku panusest meeskonnatöös identifitseerimatu ning mittevajalikuna ja see väljendab ekstreemset huvi puudumist tehtavasse töösse. Selle vastandina on Thompson toonud *flow* ehk tõlgituna “voog” (*workflow* ehk töövoog), mis väljendab ekstreemset huvi ning kaasatust tegemistesse/töösse (*Ibid.*: 100). Kuna sotsiaalne looderdamine on põhjustatud üksteise panuse mitte hindamisest ja mittevajalikuna tundmisest, on tegemist meeskonna olemusliku probleemiga.

Sarnasuse/kuuluvuse vajadus on inimeste alateadlik soov kuuluda gruppi ning olla grupiliikmete poolt aktsepteeritud, mis esineb, kui meeskonnaliikmed soovivad vältida kriitikat oma ettepanekute suhtes. Sellest lähtuvalt kohandatakse oma vastused teistega sobivaks, oma ideesid ja tähelepanekuid esitatakse ettevaatlikult ning läbimõeldult ning avaldatakse ainult arvamust, mis sobib teiste seisukohtadega. Selline käitumine takistab loomingulist lähenemist just meeskonnatöös (*Ibid.*: 100) ning sarnaneb oma olemuselt grupimõtlemisele.

Ideede tootmise tõkestamine seisneb tõkestamises mõlemapoolselt: meeskonnaliikmetel on keeruline kuulata ja töödelda teiste esitatud ideid ning samal ajal toota enda ideid (*Ibid.*: 100). Seetõttu puudub võimalus mõttearendusteks, sest korraga saab rääkida meeskonnast üks inimene, et tema mõte oleks jälgitav ning teistel meeskonnaliikmetel tekkinud mõtted jäävad esitamata, kuna oma rääkimiskorra ootamisel ununevad tekkinud mõtted või otsustatakse neid mitte esitada.

Normi seadmine allapoole on neljas takistus meeskonnatöö loovuse esinemiseks ning see seisneb meeskonnaliikmete jõudluse normi määramiseks kõige vähem produktiivse meeskonnaliikme järgi. See esineb kõige tõenäolisemalt, kui puuduvad tugevad

sisemised või välised stiimulid heaks töösoorituseks. Halva töösooritusega inividid meeskonnas mõjutavad rohkem meeskonna üleüldist sooritusastet, kui hea töösooritusega inividid ning seega väheneb kogu meeskonna jõudlus (*Ibid.*: 100). Takistused esinevad meeskonnaliikmetel, kes ei suuda seada prioriteediks eesmärgini jõudmist ning efektiivset tööprotsessi käiku. See ei pruugi olla tahtlik, kuid mõjutab kogu meeskonnatöö loovuse tulemuslikkust.

Meeskonna loovaks töötamiseks esinevate nelja takistuse põhjustajad on (*Ibid.*: 100-102):

- seesmised tõkked, ärevus ja murelikkus enda esitluse suhtes;
- tootlikkuse vähenemine;
- osalemine sotsiaalsetes rituaalides nagu liigne jutustamine, ideede kordamine ja positiivse tagaside andmine;
- töösoorituse liiga madalate sihtide seadmine;
- ideede kohandamine;
- ideede genereerimise määra kohandamine.

Takistusi saavad ära hoida nii meeskonnaliikmed ise oma tegevusi teadvustades ja analüüsid, kui ka eestvedaja, kes vajadusel julgustab, suunab, kutsub korraks ja motiveerib meeskonnaliikmeid oma püstitatud eesmärkideni produktiivse töö tulemusena jõudma. Et neid takistusi vältida on Thompson pakkunud välja 10 erinevat viisi, kuidas loovat meeskonnatööd muuta paremaks ning tõrgete vabaks. Väljapakutud meetodid on esitatud koos oma mõjuga peamistele takistustele toodud tabelis 3 (vt lisa 2) ning meetodite täpsemad kirjeldused on esitatud loeteluna lisa 3.

Taiwanis läbi viidud uuringus sooviti saada teada, kas erinevad meeskondade kontrollimise moodused mõjutavad koos meeskonnaliikmete loovusega meeskonnatöö tulemuste innovaatsust. Kontrollimise moodused on: piirav kontroll (*restrictive control*), mis viitab, et meeskonna juht toetub alluvate käitumise mõjutamisel organisatsiooni võimustruktuurile. Soosiv kontroll (*promotive control*) tähendab, et meeskonna juht kuulab kõigi meeskonnaliikmete ideid ning kaasab kõiki meeskonnaliikmeid otsustusprotsessidesse (Scholl 1999 viidatud Chiang; Hung 2014: 125 kaudu). Eestvedamise definitsioonide põhjal võib järeldada, et soosiv kontroll

sarnaneb eestvedamisega rohkem, kui piirav kontroll. Tulemustes selgus, et piirav kontroll aitab efektiivselt kaasa uute innovaatiliste toodete arendamisel, kui meeskonnaliikmed on väga loovad, kuid tõkestab meeskonnatöö tulemuste innovaatilisust, kui liikmetel pole väga palju loovaid ideid. Vastupidiselt töötab soosiv kontroll efektiivselt loomaks innovaatilisi uusi tooteid, kui meeskonnad koosnevad vähem loovatest liikmetest. Kui liikmed on kõrge loovusega, ei ole soosiv kontroll abiks, et parandada meeskonnatöö tulemuste innovaatilisust (Chiang; Hung 2014: 124,132). Uuringu tulemusena võib väita, et meeskonnaliikmete loovusemäära ning kontrollimise meetodist sõltub oluliselt, millised on loova meeskonnatöö tulemused ning meeskonna juhtimisel kasutatavat kontrollimismeetodit tuleb valida vastavalt meeskonnaliikmete enda loovusest. Siin kehtib selgelt Fiedleri mudel (vt lk 15-16), mis tähendab, et eestvedaja edukus on suhteline.

Uuringud on näidanud positiivseid seoseid on töö, ärevuse ja frustratsiooni vahel ning lisaks ka töö ja läbipõlemisest tuleneva väsimuse vahel (De Dreu 2008: 13), millest selgub, et organisatsioonid ja nende liikmed on motiveeritud vähendama tööl konflikte ja leidma edasiviivad viise, kuidas oma vaidlustega toime tulla ning neid lahendada. Et töökohas oleksid harmoonilisemad kokkupuuted, on oluline kindlaks teha eelnevalt esinenud tajutavad organisatsiooni konfliktid (Halevy *et al.* 2014: 108). See võib tuleneda olukorrast, kus inimesed ei jaks suure töökoormuse vm surve tõttu töökeskkonnas tegeleda muude probleemidega kui konkreetsete tööülesannetega. Hiljem kuhjuvad aga probleemid ning konfliktid, mis mõjutavad kogu kollektiivi suhteid. Töökeskkonna tausta komponentide täiendavus koos töökohalt nõutava loovusega mõjutab töötaja hoiakuid, sh tööga rahulolu ning plaane jääda sinna organisatsiooni. Lisaks näitavad uuringud nende seost ka töösooritusega (Ostroff 1992 viidatud Shalley 2000: 215 kaudu). Kui töökohas on nõutud liiga palju ning samas pakutud omalt poolt liiga vähe, mõjutab see töötaja rahulolu sellisel määral, et ta võib organisatsioonist lahkuda. Seda probleemi on võimalik lahendada näiteks küsides tagasisidet või paludes informatsiooni mis võib töötajates põhjustada rahulolematust.

Uzzi uuringu näitel tagavad loova meeskonna edu kaks faktorit: meeskonna sidusus ja täiendavus ehk liikmete omavaheline läbisaamine personaalsel tasemel, üksteise meeldivus ning tahtmine jagada. Samas kipuvad liiga sidusad meeskonnad keskenduma

pigem oma ühisosadele, mitte erinevustele, mis pärsivad loovprotsessi kutsudes näiteks meeskonda oma sõpru, kelle oskusi tegelikult ei vajata (Gwynne, Gobble 2012: 8). Sellisel juhul on meeskonnatöö pigem ebaproduktiivne, lisaks kulutatakse ülejäänud liikmete aega ja meeskonna ressursse, kuid samal ajal eesmärgile lähemale ei jõuta. Tõestusi sellest, et meeskonnatöö pole alati parim lahendus on veel, näiteks Cornelli ja Hass School of Businessi uurijad jõudsid järeldusele, et kui soovitakse loovust, ületab individuaalsus meeskonnatööd, kuna enamus meeskonnad saavad oma suurema hulga ideid nende seast, mis juba eksisteerivad ning on seega vähem innovaatilised. Teschler tõdeb, et need tulemused on millegipärast jäetud juhtide poolt tähelepanuta, tuues võrdluseks ajakirja Fortune koostatud edetabelid tööandjate poolt töötajal enim hinnatud omadustest umbes 50 aastat tagasi ning aastal 2005. Kui pool sajandit tagasi hinnati meeskonnatööd nimekirjas 10-ndana, siis järeluuringu sai meeskonnatöö töötajate puhul kõige enam väärtustatud omaduseks (Teschler 2009: 8). Teschler on toonud meeskonnatöö negatiivsete külgedena liigse suhtlemisega teiste liikmete töö segamist ning samade ideede pakkumist, mille puhul võib tuua paralleele eelnevalt käsitletud grupimõtlemisega. Samuti tõi ta välja, et viie kümnendi jooksul on toimunud suur nihe meeskonnatöö pooldamise kasuks. Meeskonnatöö väärtustamist tööandjate poolt tõestavad ka Susanne Adamsi poolt kirjutatud artiklid ajakirjas Forbes. Kahe uuringu tulemusi on kajastatud aastatel 2013 ja 2014, kus küsiti tööandjatelt, milliseid omadusi ootavad nad kõrgkooli lõpetanutelt. Uuringu viis mõlemal korral läbi The National Association of Colleges and Employers (NACE), ning tööle kandideerijate väärtuslike omadusi paluti hinnata vastavalt 200 ning 260 tööandja poolt. Mõlemas uuringus oli esikohal oskus töötada meeskonnas või olla hea meeskonnatöötaja. (Adams 2013; Adams 2014) Need edetabelite tulemused tõestavad meeskonnatöö olulisust kaasaja töömaastikul ning ettevõtetesiseselt. Et olla hea meeskonnaliige, on tarvis tunda meeskonna olemust ja enda rolli selle sees, austada nii enda kui teiste liikmete panust ja pühenduda ühise eesmärgi saavutamisele.

Loovmeeskonna ideede genereerimine esineb etappidena, mille kaugeleulatavuse tõttu on oluline liikmete taust ja teadmised. Meeskonna intelligentsuse tagab aga tundlikus kaaslaste emotsioonide suhtes. Meeskonna suurus mängib olulist rolli meeskonnatöös ning kuigi teatud ülesannete tarvis on vaja rohkem inimesi, peetakse optimaalseks suuruseks umbes 6 inimest. Mida suurem on meeskond, seda keerukam on omavaheline

suhtlus, mis võib tekitada probleeme üksteise mõistmisel ning informatsiooni jagamisel. Mitmekülgne meeskond tagab suurema meeskondliku loovuse, kuid võib kaasa tuua takistused nagu mõne liikme domineerimine, grupimõtlemine vm. Loovmeeskonna ideede genereerimiseks on väljatöötatud kolm tehnikat: ajurünnak, NGT ja Delphi meetod, mis kõik on struktureeritud ning muudavad meeskonnatöö hõlpsamaks. Neli suuremat takistust loovmeeskonnatöös, mis kahandavad meeskonna efektiivsust, on: sotsiaalne looderdamine, sarnasuse/kuuluvuse vajadus, tootmise tõkestamine ja normi seadmine allapoole. Meeskonnatöös on oluline, et eestvedaja määrab vastavalt oma meeskonnale ning tööülesandele piirangud või reeglid, kuna õiges tasakaalus aitavad need loovusele kaasa. Töökeskkonnas tekkivad probleemid tekitavad inimestes frustratsiooni ning läbipõlemist ning kuna sealsed hoiakud mõjutavad inimeste rahulolu, on oluline hoida töökeskkond harmooniline.

## **2. LOOVMEESKONNA EESTVEDAMINE AS OLEREX JA TANTSUFESTIVALI KULDNE KARIKAS NÄITEL**

### **2.1 Uuringu meetoodika ning intervjueeritavad meeskonnad**

Bakalaureusetöö empiirilises osas uuritakse loovmeeskondade eestvedamist analüüsid kahe erineva meeskonna liikmete ning eestvedajate intervjuude vastuseid, et selgitada välja loovmeeskondade eestvedamise, meeskonna olemuse, meeskonnatöö ja loovuse aspekte, millest lähtuvalt saab autor anda soovitusi loovmeeskondade eestvedamiseks ja meeskonnatöök. Peatükis 2.1 kirjeldatakse uuringu meetoodikat, intervjuude läbiviimise korda ning antakse ülevaade uurimisaluste loovmeeskondade tööst.

Empiiriliste andmete kogumiseks kasutati pool-structureeritud intervjuusid, kus üldküsimused olid ettevalmistatud, kuid vajadusel esitati intervjueeritavale lisaküsimusi. Läbiviidud intervjuud olid avatud küsimustega, et saada võimalikult põhjalikke andmeid kvalitatiivse uurimise tarbeks. Avatud küsimused andsid vastajale võimaluse vastata oma tahtmise kohaselt. Kvalitatiivsete andmete analüüsiks kasutati deduktiivset meetoodikat, mis tähendab, et intervjuude küsimused püstitati teooriast selgunud seisukohtade põhjal. Intervjuud viidi läbi, et saada teada meeskonnaliikmete seisukohti, arvamusi ning nende tõlgendust loovmeeskonnast. Loovmeeskonnad, keda intervjueriti osutusid valituks, kuna liikmed nimetasid end meeskonnaks ning intervjueritud meeskondade eestvedajatelt küsiti eelnevalt, kas tegemist on loovmeeskonnaga, millele mõlemad intervjueritavad vastasid jaatavalt ning andsid nõusoleku oma meeskonnaliikmeid ja ennast intervjuerida.

Kohtumistel läbiviidud intervjuud ehk kogutud verbaalsed andmed salvestati diktofonile ja transkribeeriti. Loovmeeskondade liikmete nimesid bakalaureusetöös ei kajastata, intervjuu transkribeeringutes on asendatud nimed liikmete rollidega meeskonnas. Intervjuud viidi läbi, et saada loovmeeskondade eestvedamise uurimiseks empiirilisi kvalitatiivseid andmeid. Küsimuste koostamisel lähtuti uurimiseesmärgist ja püstitatud

uurimisülesannetest. Intervjuude küsimused on rühmitatud eraldi kategooriatesse, kajastades erinevaid loovmeeskondade ja nende eestvedamisega seotud aspekte. Intervjuuküsimused jagati autori poolt nelja kategooriatesse järgmiselt:

- Eestvedamisega seonduvad küsimused: 2; 13; 19; 20.
- Meeskonna olemusega seonduvad küsimused: 1; 3; 4; 19; 21.
- Meeskonnatööd puudutavad küsimused: 4; 5; 6; 7; 8; 16; 17; 18; 20.
- Loovuse olemuse ja teguritega seonduvad küsimused: 9; 10; 11; 12; 18.

Küsimused esitati kategooriaid arvestamata, et saada intervjuueeritavatelt võimalikult ausaid ja põhjalikke vastuseid. Intervjuudel esitatud küsimused leiab lisast nr 4, lk 70-71.

Järgnevalt on toodud loovmeeskondade ettevõtte ja organisatsiooni tausta ning tegevusvaldkonda selgitav lühike ülevaade.

AS Olerex on 1994. aastal asutatud Eesti kütusefirma, kelle müügivõrku kuulub tänaseks juba 80 täisteenindusjaama ja kiirtanklat üle Eesti. AS Olerex kuulub Eesti suurimate kütuse jaemüüjate hulka ning annab tööd enam kui 600 inimesele. Oleme klientidele usaldusväärseks partneriks, kelle tugevuseks on 20-aastase kogemustepagas ja oma tööle pühendunud professionaalne meeskond. Viimastel aastatel on Olerexi korduvalt nimetatud Eesti kõige kiiremini arenevaks kütusefirmaks. AS Olerexi turundusmeeskond valiti selle aasta Kuldmuna galal tiitli Turundustiim 2015 nominentide hulka (Selgusid aasta turundustiim ... 2016). Olerex on sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte, kes soovib ühiskonna arengule kaasa aidata läbi keskkonnasäästliku käitumise ning erinevate toetusprojektide ja heategevuse. Eesti suurima kütuse edasimüüjana annab Olerex tööd umbes 600 inimesele. Läbi erinevate koostööprojektide toetab ettevõtte sporti, kultuuri, keskkonnahoidu ja innovaatikat. Nende põhiväärtusteks on: ausus, hoolivus, ettevõtlikus, usaldusväärsus, lubadustest kinnipidamine ja keskkonnahoidlikus (AS Olerex koduleht).

Tantsufestival Kuldne Karikas on üle-eestiline tantsuvõistlus, millest võtab igal aastal osa üle 5000 tantsija. Kuldne Karikas sai alguse 2012. aastal ning toimub kord aastas. Võistlused toimuvad erinevate tantsukategooriate raames ning erinevates

vanusegruppides. Tantsufestivalil on igal aastal mitmed suurtoetajad ning palju väiksemaid sponsoreid, kes jagavad võitjatele auhindu ja toetavad ürituse korraldamist, sh Eesti Kultuurkapital Tallink, Lottemaa, MyFitness, Rentest jpt. Kuldset Karikat nimetatakse Eesti säravaimaks tantsuvõistluseks, kus peamine on suur tantsurõõm ja heade emotsioonide jagamine. Seda peetakse ka tantsufestivali edu saladuseks, kuna osalejate arv kasvab iga aastaga. Kuldset Karikat korraldab vabatahtlikest asjaarmastajate meeskond, keda abistab lisaks igal aastal vahetuv lisameeskond (Kuldne Karikas koduleht).

Olerexi ning Kuldse Karika loovmeeskondadele ei anta ühist hinnangut, kuna meeskondade tegevus, mastap, eesmärgid, liikmete arv jne on väga suurte erinevustega, mistõttu pole võimalik hinnata meeskondi võrdsetel alustel. Töös tehtavad järeldused ei ole üldistatavad kõigile loovmeeskondadele, vaid nendele meeskondadele, kes töötavad sarnases kontekstis. Töö empiirilises osas antakse ülevaade kahe erineva loovmeeskonna näitel loovmeeskondade tööst ning eestvedamisest. Töö empiiriline osa keskendub kahe loovmeeskonnaliikmete ja eestvedajate vastuste analüüsimisele võrreldes neid nii omavahel kui ka teoreetilises osas toodud seisukohtadega.

## **2.2 Intervjuude analüüsi tulemused**

Käesolevas peatükis võrreldakse ja kõrvutatakse omavahel loovmeeskondade intervjuudes selgunud vastuseid. Intervjuude vastuste analüüs on toodud vastavalt kategooriatele, millesse küsimused jagati.

### **Loovmeeskonna eestvedamine**

Eestvedaja rolliks pidasid loovmeeskondade liikmed järgmisi juhtimisega seotud aspekte: olla vastutav kogu meeskonna ning meeskonnatöö eest, hoida liikmeid kursis valdkonnas toimuvaga ning tagada meeskonnasisene kommunikatsioon, anda tagasisidet, olla inimene, kelle poole saab alati pöörduda ja, kes teab kõiki vastuseid, otsustusprotsessis anda lõpp-sõna. Veel peeti eestvedaja ülesanneteks meeskonna loomisel, kus liikmed on iseseisvad ja neile on omistatud oma vastutusvaldkond ning ülesanded sõltuvalt nende tugevustest ja nõrkustest, omada protsessi üle kontrolli. Eestvedajat iseloomustasid intervjuueeritavate arvamuse kohaselt sõnad: karismaatiline,

tore, usaldusväärne, eeskujulik, otsusekindel, erapooletu. Samas peeti eestvedaja tööd ka „ilusaks.“ Näiteks on öeldud:

„See tähendab vastutust ja vastutuse võtmist. Ehk siis see vastutus on kogu selle meeskonna toimimise eest ja kuni selle viimase mutrini välja.“ (Intervjueeritav nr 11)

„See pole alati nii, aga tihti peale on eestvedaja see, kes musta tööd ei pea tegema. Temale jääb pigem korraldusteema, helistamine ja asjade korraldamine. /.../ See amet, kus saab ilusam olla.“ (Intervjueeritav nr 7)

„See meeskonnajuht on ikkagi karismaatiline, tore, usaldusväärne inimene, et meeskond tahab temaga kaasa tulla, temaga seda asja koos teha.“ (Intervjueeritav nr 8)

Eestvedajad ise pidasid lisaks eelnevalt toodule oma ülesanneteks inspireerida oma meeskonnaliikmeid, hoida meeskonnatööd strateegiliselt õigel kursil, seada prioriteete, hoida üleval meeskonna meeleolu, hinnata töökoormust ja sellest lähtuvalt võtta kasutusele vastavaid meetmeid, tuua sisse hullumeelsust, hoida motivatsiooni, tagada projektide õnnestumine ja liikmete heaolu töö vältel, olla meeskonnas tasakaalustavaks jõuks. Eestvedajana peeti end ka patrooniks, moderaatoriks ja kujundajaks, kellekski, kes saab kasutada eesmärgi nimel oma läbirääkimisoskuseid, tutvusi, nime ja mõjuvõimu ning mõelda väljaspool kasti ja tuua uuendusi. Näiteks:

„Minu roll kõige rohkem on meeskonnas on hoida turundust strateegiliselt õigel kursil, nõ hoida kätt pulsil, et me tegeleksime õigete asjadega, et me oskaksime prioriteete seada, et meil oleks samamoodi lõbus.“ (Intervjueeritav nr 1)

„Mõelda mida teha uut ja mõelda väljaspool kasti. Või sponsorlusega suhtlemisel tulevad mu tutvused kasuks, ma kasutan oma läbirääkimisoskuseid ja *connection*’eid. Kasutan oma nime ja mõjuvõimu, mul on nagu lihtsam minna läbirääkimistele. Aga võib-olla jah, see, et vaadata seda asja nagu laiemalt ja mida lisada, kuidas see festival võiks edasi minna ja seda kujundada.“ (Intervjueeritav nr 4)

Eestvedajad tõid välja oma rollina ka meeskonnaliikmete arendamise:

„Aga lisaks sellele, et minu ülesanne on juhtida turundust, on ka arendada oma meeskonnaliikmeid selliselt, et umbes kahe-kolme aasta pärast on nendest tekkinud minu väga tugev konkurent, ma pean natuke tundma end ohustatuna.“ (Intervjueeritav nr 1)

„Ja muidugi tahan, et kõik saaksid mingi kogemuse. Eriti noored, et nad saaksid seda festivalil osalemist ka ära kasutada. Need asjad, mis minu jaoks on lihtsad, on võib-olla kellegi teise jaoks väljakutse, mis on minu jaoks positiivne.“ (Intervjueeritav nr 4)

Loovmeeskond võib koosneda nii püsivas koosseisus ettevõtte töötajatest, kui ka projekti läbiviivatest vabatahtlikest. Intervjuu analüüsi tulemusel võib väita, et

loovmeeskonnas vastutab meeskonnakoosseisu eest meeskonna eestvedaja. Samas võib olla kaudne roll ka meeskonnaliikmetel:

„Mina olin algataja, aga see idee nagu ei tulnud nii, et ma üksi kodus mõtlesin. See ikka oli meeskonna sees, ei võta üksinda ka seda au.“ (Intervjueeritav nr 4),

ja meeskonnavälistel isikutel:

„Mina panin kokku meeskonna sellisel kujul nagu see meeskond praegu toimetab. Mõnesmõttes pani meeskonna kokku Olerexi tegevjuht, kes mind üldse meeskonda kutsus.“ (Intervjueeritav nr 1).

Vastanud loovmeeskondade suurus oli sõltuvuses töökoormusega ning seda muudetakse vajaduspõhiselt, kuid arvestades meeskonna kasutuses olevaid ressursse. Näiteks mõjutavad ajaressurss ning rahalised võimalused:

„Aga hetkeseisuga olen ma pigem võtnud seisukoha, et kui on näha, et kuskil jääb ressursist puudu, siis minu inimesed ei tohi lubada seda, et nad üle töötavad. /.../ Kõik, mis võtab meie meeskonna inimestelt mõttetut tehnilist ajakulu, siis me võtame kõik need teenused väljast sisse. (Intervjueeritav nr 1)

„Võimaluse korral võiks veel olla mõned inimesed. Aga ilmselgelt on siin küsimust ka finantsiliste võimalustega, et kuidas rahakott lubab, nii korraldatakse.“ (Intervjueeritav nr 8)

Põhjusteks toodi ka loovmeeskonna eesmärkide ambitsioonikust:

„Ma arvan, et see aasta ma olen ise meie turundusstrateegia ja –plaani teinud nii ambitsioonika, et natuke jääb käsi/jalgu/ja muid kehaosi natuke puudu.“ (Intervjueeritav nr 1)

„See on kasvanud ja muutunud läbi aja positiivselt. Aga natuke rohkem võiks olla sellist püsivamat tegevust, see on praegu nagu projektipõhine, aga sellise mastaabiga üritus vajab püsivust.“ (Intervjueeritav nr 11)

Uuritud loovmeeskonnad suurendavad ja vähendavad oma meeskonda seoses meeskonna tööülesannetega ning liikmete võimekusega neid edukalt sooritada. Siiski püütakse meeskondlikke muudatusi viia sisse ainult juhul, kui muud variandid enam ei anna positiivset tulemust:

„On jah väike, aga me saame hakkama ja see on selline asi, keda sa ei saa kuskilt tööturult otsida. Seda ei saa forsseerida, et meil on inimesi juurde vaja. Meil on vaja ägedaid ja motiveeritud inimesi, kes ise tahavad seda teha.“ (Intervjueeritav nr 4)

„Noo ebanormaalselt vähe on meid, aga millegipärast kõik saab tehtud.“ (Intervjueeritav nr 10)

Intervjuude vastustest selgus, et loovmeeskonnad on pidevalt arenevad ning omavahelise läbisaamise ja meeskonnatöö muutub aja jooksul järjest paremaks. Meeskonnaliikmed muutuvad iga päevaga järjest teadlikumaks, kujunevad välja oma tugevustele vastavad ülesanded ja kindel rollidejaotus, meeskond muutub efektiivsemaks. Meeskonna loomisel areneb ühe intervjueeritud loovmeeskonna põhjal kõigepealt omavaheline suhtlus ja tunnetus, mille tarvis on oluline, et tekiks head suhted nii tööalaselt, kui ka isiklikus elus. Meeskonnaarengut toetab ka ühiste kogemuste tekkimine ja teatud mustrite väljakujunemine. Samas esines sealjuures ka vastuolulisi vastuseid, näiteks:

„Meil on see muutunud just sellesmõttes, et ma arvan, et kommunikatsioon ei ole hetkel nii tõhus, sest tiim on nii suur. Rollid on kohati jagamata ja pilla-palla, kuigi ma arvan, et projektijuht teab täpselt, mis toimub. Aga täpselt kui on tiimiliikmed, kellel pole ülesannet, siis tekib selline üleliigne tunne.“ (Intervjueeritav nr 6)

„Ja siis oleme kolinud Facebooki, enne oli rohkem koosolekuid ja meilindust.“ (Intervjueeritav nr 4)

„Meie meeskond on muutunud efektiivsemaks küll, suhtlus on täpsem ja inimesed teavad paremini, mis on nende funktsioonid.“ (Intervjueeritav nr 5)

Intervjueeritud loovmeeskonna põhjal selgus, et meeskonnas muutub pikema aja jooksul motivatsioon ja motiveerivad tegurid ning mingil hetkel kaob eneseteostusvajadus.

### **Loovmeeskonna olemus**

Vastustes selgus, et liikmed tunnevad end meeskonnaliikmetena, kui: esinevad ühised eesmärgid, rollid ja tööülesanded on väga selgelt jaotatud, tegutsetakse samas valdkonnas, omavahel tehakse palju koostööd, üksteist usaldatakse, üksteisest sõltutakse, ennast ja oma arvamust tuntakse meeskonnatöös olulisena. Samuti kui kõik panustavad ühiselt ning ei jälgi enda ega teiste panust, meeskonnaliige näeb kaugemale ja tahab veel rohkem teha, kui nõutud. Meeskonnaliikmeks olemisel toodi välja ka tunnetuslikku poolt, näiteks:

„Ma ei pea seda defineerima, ma tunnen seda nii“ (Intervjueeritav nr 10)

„Ta ongi siukene meeskond. Kogu see tantsukool on üks suur meeskond ... KK on nagu osaliselt siuke jätk seal.“ (Intervjueeritav nr 11)

„Ma arvan, et see on meeskonnasisese *vibe*’i järgi. Eks siin on meeskonnaliidril endal väga palju ära teha.“ (Intervjueeritav nr 1)

Esitati ka vabatahtlikult ülesannete täitmist:

„Meil on nii mitterformaalne selline tiim, siis sellist kolleegitunnet ei olegi olemas. See kõik ongi nii vabatahtlik, kui veel olla saab. /.../ Kõik teevad kõike nii, et saaks rutem ära ja *all for one*.“ (Intervjueeritav nr 4)

„/.../ meeskonnaliige on pigem see, kes tahab selles tiimis olla. Kolleeg on pigem see, kes peab olema.“

Loovmeeskonna suurus võib varieeruda. Uuritud näite meeskonnad on väga erineva suurusega: üks neist on kolmeliikmeline ning teise suurus jäi vastustes selgumata, kuna meeskonna täiskooseis on igal aastal erinev. Meeskonna suurust kommenteeriti näiteks järgmiselt:

„Meil on megaväike tiim nagu mingi 6 inimest.“ (Intervjueeritav nr 1)

„Meie meeskond koosneb umbes paarikümnest inimesest ja erinevate koosseisudega oleme tegutsenud juba umbes 7 aastat.“ (Intervjueeritav nr 5)

„Meeskond on äkki mingi 15-20 liiget praegu. Meil on nii, et tulevad-lähevad vabatahtlikud ja siis olen meeskonnas olnud algusest peale.“ (Intervjueeritav nr 6)

„Mis meil on seal mingi ... igaltpoolt kokku ajades tuleb 20 inimest täis, kuigi korraga pole nad kõik töös. Aga tuum-meeskond on mingi siuke 10-15 inimest vist.“ (Intervjueeritav nr 7)

„Aktiivseid liikmeid on kuskil 10 ringis.“ (Intervjueeritav nr 10)

Sellistest vastustest võib järeldada, et väga suure osaliste arvuga võib tekkida segadus, kes kuuluvad meeskonda ja, kes on lihtsalt meeskonda abistavad inimesed.

Loovmeeskondade enamike liikmete arvates on kindel rollide jaotus väga oluline, kuna see aitab hoida liikmetel kindlat fookust, tagab võrdse tööjaotuse ja kindlustunde, annab liikmetele vastutuse, võimaldab liikmetel pühenduda ja süvitsi minna, ja annab ülevaate meeskonna ülesannete täidetuse kohta. Samas ei esine kõigi liikmete suhtes kindlat rollidejaotust:

„Ütleme nii, et oleneb olukorrast ja oleneb aastast ja oleneb nüüd näiteks eelvoorst või millest iganes. Ma olen kaval selle koha pealt, et ma suudan endale alati selle töö sokutada, kus ma saan teatud hetkedel lulli lüüa. Muidu ma arvan, et kui ikka vaja on, siis ma teen kõike.“ (Intervjueeritav nr 7)

„Läbi aastate on mul olnud igasuguseid ülesandeid. /.../ Aga eelnevatel aastatel on olnud üpris kaootiline, et kes saab, see võtab, ja kes ei saa, see ei võta, ja sellist kindlat rollijaotust ei ole minu arust.“ (Intervjuueeritav nr 6)

Samas on meeskonnaliikmed võimelised ka üksteist vajadusel asendama, näiteks:

„Me oleme saavutanud selle punkti, kus meil on võime üksteist asendada, kuigi keegi kedagi ei dubleeri /.../“ (Intervjuueeritav nr 1)

„Ma siin asendan ühte meeskonnaliiget päris suurel määral, kes kolmest eelvoorust oli ainult ühes kohal.“ (Intervjuueeritav nr 10)

Kui loovmeeskondades jaotatakse rollid vastavalt liikmete tugevustele ja nõrkustele või nende kogemustepagasile, siis antakse ka uuritud ühe meeskonna näitel liikmetele endale valida oma osalus:

„Absoluutselt on kõikide meeskonnaliikmete arvamus on mulle väga tähtis ja oodatud ja igaüks saab panustada nendesse valdkondadesse, mis teda huvitavad. Ja samuti saab iga meeskonna liige ise reguleerida, et kui suure panusega ta tahab osaleda.“ (Intervjuueeritav nr 5)

Siin selgub kahe analüüsimisel oleva loovmeeskonna erinevus, kus üks meeskond on rollid selgelt jaotanud, kuid teisel on mitmetel liikmetel oma kindlad rollid omistamata.

Loovmeeskondade liikmed olid teadlikud oma meeskonna eesmärgist ning töötavad selle täitmise nimel. Vastustes esines eesmärgi kirjeldamisel põhjalikkusest või vastaja jutukusest tulenev variatiivsus, kuid põhimõttelisi erinevusi mitte.

### **Loovmeeskonnatöö**

Intervjuueeritud loovmeeskonnad suhtlevad väga erinevatel viisidel. Üks meeskondadest kasutab omavaheliseks suhtlemiseks vahetut näost-näkku vestlust, Skype keskkonda ning telefone. E-maili vahendusel suheldakse vaid siis, kui lisaks meeskonnale on info vahetamisega seotud ka kolmas osapool. Toimuvad regulaarsed koosolekud. Teine loovmeeskond suhtleb peamiselt Facebooki grupis, kuhu postitatakse küsimusi ning oodatakse kommentaaridena vastuseid. Mõned liikmed suhtlevad ka igapäevaselt telefonitsi või näost-näkku, kuna nad töötavad koos, kuid koosolekuid on väga vähe – paar korda aastas. Koosolekute vähesust kommenteeriti intervjuudes erinevalt:

„Kui saadakse kokku, siis saavad kokku ainult osad. Et see on nagu hästi, minu arvates, halvasti organiseeritud, kui ausalt öelda. Et sa oled nagu asjadest välja lõigatud. Et kes tahab see teeb, aga

kas kõik tahavad teha või seal tekib nagu selline ebakõla. Et kindlasti võiks olla nagu rohkem näost näkku suhtlemist, aga meil on see enamasti Facebookis.“ (Intervjueeritav nr 6)

„Kui eelmisel aastal tegime enne igat eelvooru koosoleku, siis see aasta tegime ainult kaks. Mis ma arvan jälle näitab seda, et me teame, mida me teeme lõpuks, et me ei pea nii palju koosolekuid pidama. Enamus suhtlust käib ikkagi kas siis Facebookis läbi interneti või siis helistades.“ (Intervjueeritav nr 10)

Siin joonistub välja, et loovmeeskondadel võib esineda täiesti erinev suhtlusviis sõltuvalt nende enda võimalustest ning tunnetatavast vajadusest.

Ka tagasisidet jagavad kaks intervjueeritud loovmeeskonda erinevalt, kuid oluliseks peavad tagasisidet kõik vastajad ning seda nii meeskonnasiseselt kui ka väljaspoolt tulevana. Intervjuude põhjal selgus, et loovmeeskondades esineb pidev ja vahetu tagasisidestamine, kuid leiti ka, et see võiks olla konkreetssem ja vahetum:

„Aga sellist vahetut tagasisidet on vähe. Et toimub mingi ... pigem on selline, et millegagi ei olda rahul, aga ei öelda, millega ei olda rahul, või sellist vahetut tagasisidet on vähe. Ongi üldine tagaside ainult.“ (Intervjueeritav nr 6)

Samas leiti, et tagasiside tuleb iseenesest ning puudub vajadus seda süstematiseerida:

„Peaaegu väga tähtsaks seda ja üritan anda jooksvalt ikkagi ja üritan praegu mõelda, et kas ma ikka teen seda piisavalt ... aga see toimib nii emotsiooni najal, see tuleb spontaanselt, et kõik on üksteisele tänulikud. Tuleb seest ja siiralt ja seda tunnetatakse, et ollakse üksteisele tänulikud ja hinnatakse seda. Võib-olla polegi vaja istuda maha ja imeda seda, mulle tundub, et see on selles meeskonnas olemas.“ (Intervjueeritav nr 4)

Tagasiside esineb loovmeeskondades nii kirjalikult kui ka suuliselt ja nii formaalselt kui mitteametlikult. Meeskonnas toimuvad ka arenguestlused, mis annab võimaluse vaadata tagasi aasta jooksul tehtud tööle ning hinnata positiivseid asju või seda, mida oleks võinud teisiti teha. Ühe loovmeeskonna vastajad pidasid kasulikuks iganädalasi raporteid, mida nad oma eestvedajale esitavad, kuna need võimaldavad saada oma tööle tagasisidet ja samas aitavad ka enda tööd planeerida ja prioriteete seada. Teise meeskonna suurim tagasiside toimub kord aastas õhtusöögi vormis, kus kõik saavad võimaluse peegeldada tehtud tööd ja avaldada arvamust.

Ka otsustusprotsessid võivad loovmeeskondades väga erinevalt toimuda. Otsuse langetamine sõltub otsuse laadist. Kui üks meeskond võtab suuremad koosolekud vastu alati ühiskoosolekutel, siis teine hoopis langetab otsused väiksemas grupis vahel küsides kogu meeskonnalt arvamust, vahel mitte. Siiski vastuste põhjal jääb loovmeeskondades

lõplik sõna nagu ka vastutus eestvedajale. Oluliseks peetakse siiski arutelu ning diskussioone, mis võimaldavad erinevate vaatenurkade avamist ja uute ideede tekkimist. Oma meeskonnasiseselt arutatakse läbi ka pisikesed detailid, kuna kõigi aus arvamus on väga oluline. Väiksemate ja kiireloomuliste otsuste puhul langeb otsustusõigus inimesele, kes vastutab küsimuse all oleva probleemi või ülesande eest. Mõningaid meeskonnaliikmeid ei peeta pädevaks otsuseid langetama vähese kogemuse või iseseisvuse ja julguse tõttu ise valikuid teha. Tunti, et paljudest otsustest ei tea kõik meeskonnaliikmed, mis tekitab liikmetes teadmatust ja meeskonnas mõningate liikmete domineerimist, kes on teadlikud toimuvatest otsustest. Sooviti, et rohkem arutataks küsimusi meeskonnasiseselt ning, et kommunikatsioon oleks selle suhtes efektiivsem.

Uuritud loovmeeskonnad tundsid vaatamata mõningatele negatiivsetele ning parandamist vajavatele aspektidele, et nende meeskonnad toimivad väga hästi. Järgnevalt on tabelina toodud intervjuudes selgunud hästi toimivat meeskonda ning parandamist vajavad meeskonnatöö aspektid.

**Tabel 1.** Meeskonnatöös hinnatud positiivsed ning parandamist vajavad aspektid.

Hästi	Võiks olla paremini
Omavaheline usaldus; kindel arusaam oma rollist ja ülesannetest, teiste tegemistega kursis olemine; võime üksteist asendada; meeskond töötab vajadusel ilma juhita; tihe koostöö ja omavaheline suhtlus; valmidus muutusi vastu võtta; pidev tagasiside; ühtse eesmärgi nimel tegutsemine; valdkonnaga seotud teadmised; liikmete töövõime; meeldivad, toetavad ja abivalmid meeskonnaliikmed.	Paljudest ülesannetest tingitud prioriteetide rohkus; peamiselt sotsiaalmeediapõhine suhtlus; probleemid ülesannetest arusaamisel; liikmete kaasatus meeskonnatöösse; infosulg või –üleküllus ehk kommunikatsiooni-probleemid; eeldamine; koosolekute vähesus; meeskonnatunde ja kindlate rollide puudumine; vastutuse võtmine ning kohusetunne; meeskonnaliikmete hõivatus vajalikel hetkedel; vähene delegerimine.

Allikas: Autori koostatud.

Intervjuule vastanud leidsid üksmeelselt, et kõige enam aitab konfliktide lahendamisel rääkimine. Otseseid konflikte kummaski meeskonnas ei tunnistatud, kuid neid oli esinenud minevikus ja mõne üksiku liikmega. Konfliktide põhjuseks peetakse möödarääkimisi, eeldamist, infopuudust või –üleküllust, ebasiirast käitumist. Suuremad asjad räägitakse selgeks, kuid väiksemad probleemid võivad jääda pigem lahendamata ja nendest ei räägita, eriti pingeolukorras pannakse erimeelsused tahaplaanile.

Erinevuste korral valitakse kuldne kesktee, vigade korral võetakse olukorda kui õppetundi. Konfliktide vältimist on kommenteeritud näiteks järgmiselt:

„Meil on nii väike meeskond, et meil on hea olla kõik asjaosalised teadlikud.“ (Intervjueeritav nr 3)

„Meil on nii vähe inimesi, mis sa nendega ikka riidled. Nad on mu sõbrad, kes seal on. Kui ma niisama nendega riidu ei lähe, mida ma siis projektiraames nendega riidu lähen. Ma tean, et nad annavad endast parima alati.“ (Intervjueeritav nr 4)

„ ... no üldiselt oleme suutnud enda meeskonnas suuremaid konflikte vältida ja selleks tuleb kõigile jagada konkreetseid juhiseid ja arvestada inimeste eripäradega.“ (Intervjueeritav nr 5)

Rahulolu suhtes olid kõigi vastused sarnased rõhutades projektide ja ülesannete õnnestumist/realiseerumist. Lisaks mainisid enamus vastanustest, et suur roll rahulolutunde tekkimisel on tagasidel oma tööle ja seda nii meeskonnasiseselt kui ka väljaspoolt. Rahulolu on pakkunud veel ka väikesed asjad näiteks:

„Ja tunnen ka väikestest asjadest, et meil on ma ei tea .. uus kohvi või kohvimasin.“ (Intervjueeritav nr3)

„Ja teinekord piisab sellest ka, et sellised väikesed asjad nagu väike poiss tahab suga pilti teha, teevad samamoodi rõõmsaks. Või tõuseb saal püsti ja plaksutab.“ (Intervjueeritav nr 8)

Palju anti vastuseks ka, et rahulolu pakub projekti või ülesande õnnestumine ning eesmärkide täitmine. Samuti on rahulolu toonud tähtaegadest kinnipidamine ning pingelangus pärast suurt pingutust.

Intervjuude põhjal võib väita, et loovmeeskonnad on eriti efektiivsed juhuslikes olukordades, kus tuleb tegutseda kiiresti ja lahendada käesolevaid probleeme. Loovmeeskonna produktiivsust on üks vastaja kommenteerinud järgmiselt:

„Selline impro. Asi toimub, omad raamid on ees, aga seal on ikkagi see viimase hetke ponnistus. Ma ütleks, et selle seltskonna kõige parem omadus on see koordineeritud improvisatsioon.“ (Intervjueeritav nr 11)

Juhuslikuks efektiivsust mõjutavaks teguriks peeti veel enda meelestatust, millest sõltub ka individuaalne loovus. Samas mõjutavad loovmeeskonnatööd ka kindel rollide ja ülesannete jaotus, mis lähtub inimese tugevustest, ning see kas liikmed on mõttega asja juures. Oluliseks peeti ka, et liikmed oleksid puhanud ning töö oleks ettevalmistatud. Samas arvati produktiivsuse aluseks ka võimet kriisiolukordades mobiliseeruda ning

leiti, et meeskond ongi kogu aeg produktiivne, kuna aega on vähe ja kogu aeg peab tegutsema.

Meeskonnatöös esinevate takistustena nimetati peamiselt grupimõtlemist, kuid seda ei loetud mitmete vastajate poolt takistuseks, vaid pigem ühiselt asjadest arusaamiseks või ühise eesmärgi nimel töötamiseks. Sotsiaalset looderdamist kommenteeriti näiteks järgmiselt:

„Selline asi ei tohi kunagi juhtuda, et meeskonnas hakkab looderdamine. Looderdamine hakkab siis, kui sa pead tööl käima, et ainult tööd teha.“ (Intervjueeritav nr 1)

„See sotsilaalne looderdamine on ka selline probleem, et ma olen veidi täheldanud seda. Üldiselt on see, et kui keegi ei tee, siis keegi ikka teeb. Ehk siis loodetakse kellegi teise panustamisele, kui meeskonnas midagi teha on vaja, siis keegi end vabatahtlikuks ei taha pakkuda.“ (Intervjueeritav nr 6)

„Kui sul on hetk puhkuseks ja sul ei ole midagi teha, siis ma ei leia, et see on looderdamine. Sa ei pea olema võimeline 13 tundi järjest vurama.“ (Intervjueeritav nr 7)

Esineva takistusena loovmeeskonnatöös nimetati veel tootmise tõkestamist, kuna mõned meeskonnaliikmed on väga jutukad ja alati ei teki võimalust oma mõtete selgitamiseks. Samuti nimetati kommunikatsiooniprobleeme. Siiski oli ülekaalus arvamused, et takistused ei oma väga suurt mõju või seda vähemalt ei tunnetata.

Loovmeeskondade mitmekesisus avaldub intervjueeritavate meeskondade näitel kõige enam vanuselises erinevuses ning selle mõju peeti positiivseks. Vastajad leidsid, et see avaldub just erinevate kogemustena, mis erinevates vanustes meeskonnaliikmetel on, ja seda peeti väga oluliseks. Esines ka demograafiline mitmekesisus, mille kohta öeldi näiteks:

„Demograafiliselt on kindlasti oluline, sest mul enam ei ole aimugi, mis võib toimuda Lõuna-Eestis. ehk siis teine turundusspetsialist on nõ meie Tartu korrespondent, ta teab kõike, mis toimub pigem seal ja mis seal inimestele korda läheb. /.../ Samas meie turundusjuhiga teame hästi, mis on Tallinnas ja Põhja-Eestis. See kindlasti mõjutab positiivselt just, sest siis meil on kogu Eesti kaetud.“ (Intervjueeritav nr 3)

„Ma ei ole konkreetselt Pärnu tiimiliikmetega väga kursis, siis ma ei oska öelda, kuidas see pärsib. Selline jagatud vastutus ... kui ta on Pärnus, siis kas ta tunneb, et ta peaks igalpool osalema mõtte või nõuga või ... kuidas ta nagu ise tunneb ennast selles meeskonnas.“ (Intervjueeritav nr 6)

„Sellel, kus keegi elab ei tohiks küll mingit mõju olla meeskonnale, meeskond on ikkagi kokku pandud ju toetudes isikuomadustele, selle järgi on need inimesed valitud sinna meeskonda.“ (Intervjueeritav nr 8)

Nagu viimases näites toodud, öeldi mitme vastaja poolt, et eelkõige esineb mitmekesisus isiksuste ja kogemuste näol. Samas kui ühes loovmeeskonnas on ka meesliikmed, siis seda vastustes esile ei toodud, kuna mitmed liikmed ei lugenud neid meeskonda või ei tundnud nad soolise mitmekesisuse mõju.

### **Loovus loovmeeskonnas**

Loovmeeskonnaliikmete jaoks on loovus avatud ning kastist väljas mõtlemine, julgus mõelda teistest erinevalt ning teha midagi, mida pole varem tehtud. Loovus on efektiivsus, lihtsus ja innovaativsus. Loovus tuleb inimese seest, on hullumeelsus ja pole reeglitepärane, oskus olla inspireeritud, näha võimalusi võimatus. Loovusel on lõhn, maitse ja värv, loovus tekitab põnevust ja emotsioone, on elav ja mänguline. Tähtsaks peeti loovuse puhul originaalsust (sh ka võrdluses iseendaga), jätkusuutlikkust ja kasulikkust ehk loovuse pakutavat väärtust, kuna loovus peab tooma ka tulemit.

Loovmeeskondade jaoks väljendus nende loovus nende eesmärkides, tegevuses ja korraldamises, mille tingib vaba õhkkond ja üksteisega võrdsetel tasanditel olemine, kus kõigil hakkavad mõtted jooksuma. Loovus väljendus innovatiivsete ja raamist välja ideede mõtlemises ja käsitlemises, võimatuna näivate asjade teostamises, pea olematu ajaressursiga tegutsemises, erakorralistes asjades improviseerimises. Nad on pannud paika meeskonna ja projekti eesmärgid, ning koos on üritatud neid loovalt lahendada. Meeskonnaliikmed pidasid oma meeskonda loovaks ja meeskonnaliikmeid vabalt mõtleivateks loomeinimesteks.

Uuritud loovmeeskonnad pidasid peamiseks tehnikaks oma loovprotsessis ajurünnakut. Lisaks mainiti ka mõttekaarti, kus kirjutatakse välja probleemiga seonduvaid märksõnu, mis omavahel sobivate seoste korral ühendatakse, ja visualiseerimist. Samuti peeti sageli esinevaks tahvlile joonistamist. Väike eelarve on sundinud ka lihtsalt leidlik olema ja olemasolevaid ressursse kasutama. Loovaid lahendusi üritatakse leida ka diskussiooni käigus. Tekitatakse välise teguritega meeldiv ja turvaline õhkkond, et pakkuda välja täiesti hullumeelseid ideid (nt minnakse majast välja, jagatakse inspiratsiooni, tehakse nalja). Tehakse koostööd ka loovagentuuriga ehk kasutatakse meeskonnavälist abi.

Töökeskond avaldab kõigi intervjueritavate arvamuse kohaselt loovusele suurt mõju, kuid nende vaatenurgad on siiski erinevad ning pakuti palju variante. Erinevad pakutud variandid on koondatud tabelisse 2.

**Tabel 2.** Intervjuude vastustes toodud loovust soosivad ning pärssivad tegurid.

Soosivad tegurid	Pärssivad tegurid
Kriitikavaba õhkkond; võimalus rääkida; õigus oma arvamusele; positiivne meelestatus; vaheldus tavapärasest töökeskonnast; võimalus loovat hetke kohe kasutada; ühine tegutsemine; sisekujunduselemendid; võimalus istuda maas või diivanil ning tunda end mugavalt ja turvaliselt; veidike näksimist; kaasliikmete julgustus; stressivaba keskkond; valgusküllus; värvid; looduses viibimine; võimalus mõtteid nähtavale kohale kirja panna.	Negatiivne müra; negatiivne meelestatus; raamidesse surumine; äkiline kriitika, mis tapab loovuse; lühike ajaperiood; igav kontorikeskkond; mõne ülesande iseloom; segavad tegurid (kostuv muusika, telefoniga tegelemine); pikad töötunnid; pingeline töökeskond; loovkriis.

Allikas: Autori koostatud.

Meeskonnad leidsid, et nad saavad ka ise töökeskonda mõjutada. Palju mainiti välikoosolekute korraldamist, taustamuusika olemasolu, töökeskonna endale sobivaks ja mugavaks loomist. Intervjuudes toodi välja lisaks näiteks järgmised variandid:

„Ma olen valinudki oma meeskonda õiged inimesed. /.../ Pärssib loovust, kui paned loovad inimesed raamidesse. Kui midagi on vaja muuta, siis tuleb anda tagasisidet, muidu loov inimene läheb lukku ja ta ei saa aru, miks miski ei sobi, tekib tunne, et ainult ta juht teab, mis on õige.“ (Intervjueritav nr 1)

„Ajame mingit lolli juttu, ehk siis me teeme nalja. Kui sa teed korraks nalja ära ja see on naljakas, siis sul on pärast palju vabam ja sul on kergem minna nagu mõttetõesse.“ (Intervjueritav nr 3)

„Taustamuusika aga jälle minu jaoks on segav faktor alati, sa hakkad seda kuulama alati ja kaob jälle fookus ära. /.../ Kui vähegi ilma on, siis teha looduses koosolekuid, siis tekib palju mõtteid.“ (Intervjueritav nr 4)

„Mulle tundub see, et see on väga oluline, et sa saad teinekord lihtsalt rahulikult mõelda. Aga kindlasti iga inimene peab leidma endale selle keskkonna, kus ta ennast kõige paremini tunneb.“ (Intervjueritav nr 8)

„Aga muidu võib-olla vahepeal mõndadel koosolekutel, mis on väga pikaks veninud, turgutame end söögiga vahepeal või teeme mingi nõ kohustusliku puhkuse 15-20 mintsa.“ (Intervjueritav nr 10)

Intervjuudes selgunud vastuste põhjal võib väita, et loovmeeskonnad on hästi kursis enda loovusega ning oskavad luua seda soosiva keskkonna, eestvedamisel on oluline liikmetele tagada selleks võimalused.

## **2.3 Järeldused ja soovitused**

Viimases peatükis tuuakse välja analüüsi põhjal tehtud järeldused mõlema meeskonna eestvedamise ja toimimise suhtes. Lähtudes järeldustest ja teooriast annab autor soovitusi loovmeeskondade paremaks eestvedamiseks ning edukamaks toimimiseks.

### **Loovmeeskonna eestvedamine**

Loovmeeskondade poolt kirjeldatud eestvedamisel esinev motiveerimine ja järgimise vabatahtlikkus on kooskõlas definitsioonidega (vt lk 9-10), kitsaskohana esineb ainult ühe meeskonna puhul otsustesse kaasatus, mis võib olla tingitud vähesest usalduse puudumisest ning suurest meeskonnast. Usaldus üksteise suhtes aitab meeskonnal jõuda viimasesse faasi, kus meeskond on kõige efektiivsem ja produktiivsem (Staggers *et al.* 2008:477). Usalduse tekkimist saab mõjutada Coheni seitsme faktoriga (vt lk 14) (Turaga 2013: 17). See on vajalik, et meeskonnad saaksid oma energia pühendada eesmärgi täitmisele.

Ühe uuritud loovmeeskonna vastustes on esindatud ka kõik neli Türki esitatud eestvedamise põhikomponenti (vt lk 14) ning eestvedamine selles meeskonnas on Fiedleri esitatud mudeli põhjal soodne (vt lk 15). Teises loovmeeskonnas mainitud kaasamatuse tunne võib väljenduda Cannon-Bowers *et al.* (1995) toodud meeskonnatöö oskuste dimensiooni puudujäägis (vt lk 8). Näitemeeskondade eestvedajad lähtusid liikmete otsimisel nende varasemast kokkupuutest ning liikmete omadustest, mida toetab ka Gersick (1988: 35), kuna meeskonna edukus sõltub peamiselt eestvedajast ja liikmete kooslusest.

Negatiivse aspektina pole ühes näite meeskonnas rollid kehvasti liikmete vahel jaotatud, mistõttu liikmed ei tunne end piisavalt kaasatuna meeskonda, et omaalgatuslikult ülesandeid ette võtta. Rollide jaotus peaks olema võrdne ning lähtuma liikmete tugevustest ja teadmistest (Knapp 2011: 13; Mereste 2003: 603). Palju tööd oli kuhjunud üksikutele liikmetele, kuna tuumikust kaugemale jäävad liikmed ei tunne

võimalust ise omale vastutust võtta otsuseid langetada või asju ajada. Autor soovib eestvedajatel selgitada välja oma liikmete tugevused, millest lähtuvalt saab jaotada liikmetele kindlad rollid. Lisaks kaasatustundele annab see liikmetele ka selge arusaama oma ülesannetest ja kuidas nende täitmine aitab meeskonna eesmärgile lähemale jõuda.

Aja jooksul on lähtuvalt töökoormusest loovmeeskonnad muutunud suuremaks. Kui leiti, et meeskond on muutunud aja jooksul efektiivsemaks läbi täpsema suhtluse ja kindla rollijaotuse, siis kõik meeskonnaliikmed sellega nõus ei ole. Näiteks arvatakse, et just kommunikatsiooni tõhusus on vähenenud seoses liikmete arvu suurenemisega, mida toetab ka teoorias esitatu (vt lk 21). Meeskonnaliikmete eeldused ja ootused pole reaalsusega kooskõlas. Meeskonna hea toimimise ja õige tunde puudumine võib olla põhjustatud ka näiteks meeskonnaliikmete vahetamise tõttu igal hooajal, sest nii võib toimuda meeskonna loomise protsessis faasides tagasi (vt lk 14). Oleks soovituslik uurida oma meeskonnaliikmetelt tagasisidet nende töökoormuse ja ülesannete täidetuse suhtes, mis annaks eestvedajale ülevaate meeskonnas valdavast reaalsest olukorrast ja liikmete vajadustest.

Üks loovmeeskond oli intervjuus antud vastuste põhjal väga selge rollide jaotusega, efektiivne ja produktiivne, kõrge töösoorituse ja loovusega hästi juhitud meeskond. Eestvedamise edukus selgus nii antud vastuste sisu kõrvutades teooriaga, kui ka liikmete enda sõnul, kuna eestvedaja tööga oldi väga rahul. Loovmeeskond paistis intervjuu vastuste põhjal olevat väga hea näide hästi töötavast loovmeeskonnast. Vastustest võib järeldada, et ühe meeskonna eestvedaja kasutas selgelt soosivat kontrolli (vt lk 25-26), mis tähendab kõigi meeskonnaliikmete kaasamist otsustusprotsessi (Scholl 1999). Kuna meeskond töötas efektiivselt, on Chiangi ja Hungi tulemuste põhjal (2014: 124,132) tegemist vähem loovatest inimestest koosneva meeskonnaga, kes toodavad siiski innovaatilisi ideid. Teise näite meeskonna puhul esineb vastuste põhjal esineb pigem piirav kontroll, kuna enamasti langetatakse otsuseid ilma kogu meeskonda kaasamata, seda soovitaks autor edaspidi muuta, et liikmetel suureneks meeskonnatunnetus, mis mõjuks meeskonnatööle positiivselt. Kui anda liikmetele rohkem vastutust, kasvab usaldus ja meeskonna sisekliima muutub paremaks.

Kui kõrvutada ühe loovmeeskonna vastuseid Tuckmani (1965: 396) nelja sammuga, võib väita, et meeskond on saavutanud nüüdseks otstarbeka rolli seotuse faasi, kus

meeskonna energia on suunatud ülesandele ja struktuur toetab ülesande sooritust. Kuigi selle meeskonna liikmed pole otseselt kirjeldanud teisel sammul toimuvat probleemset perioodi, oli ka neil meeskonna loomise alguses raske omavahelist suhtlust arendada. Teise meeskonna puhul on toimunud samuti areng, kuid esineb jätkuvalt segadust seoses kommunikatsiooni, ülesannete jaotuse ja meeskonnatunnetusega. Selleks soovib autor muuta konkreetseks rollide jaotused ja suurendada meeskonnasisest usaldust.

### **Loovmeeskonna olemus**

Intervjuudes meeskonna olemust kirjeldades mainitud liikmete omavaheline sõltuvus ja koostöö esitasid ka Hoegl (2005: 210), Bartol ja Martin (1991: 552) ja meeskonnatöö kirjeldamisel Xyrichos, Ream (2007: 235). Loovmeeskondi eristas nende arvamuse kohaselt ka kolleegiks olemisest, kuivõrd ka kolleegidel on ühised eesmärgid (teenida ettevõtte eesmärke), mida toetab ka Bartoli ja Martini (1991: 552) esitatud grupi definitsioon, just tahtmine seal meeskonnas olla ja teha rohkem, kui tegelikult nõutakse, mis väljendab vabatahtlikkuse printsiipi. Parema meeskonnatunnetuse annaks autori arvamuse kohaselt omavahel tihe suhtlus ja tagasiside (nagu ka ühes näitemeeskonnas) ja liikmete võrdsus, kus mõni liige ei ole domineeriv.

Kui ühe uuritud loovmeeskonna suurus on optimaalse miinumumpiiriks (Walton 2006: 8), mis töötab meeskonna kasuks nii lihtsama kommunikatsioonistruktuuriga kui ka erinevate arvamuste, vaadete jm vahendamiseks kuluva ajaga, kuna liikmeid ei ole palju (vt lk 21-22). See vastu teise meeskonna suurus ületab kõvasti soovitatavat optimaalset meeskonnasuurust - kuni 6 liiget (Mereste 2003: 603), mis mõjutab ka meeskonna efektiivsust, rollide jaotust, omavahelist suhtlust, meeskonnatööd jpm (Paulus 2000: 245; Horwitz, Horwitz 2007: 997, Hoegl 2005: 211). Lisaks jäi selle meeskonna liikmete arv üldse lahtiseks, mistõttu on soovituslik neil vastavalt valdkondadele ja ülesannetele teha väiksemaid meeskondi lisaks tuum-meeskonnale (vt lk 23). Kahe analüüsimisel oleva loovmeeskonna üks suuremaid erinevusi on, et üks on rollid selgelt jaotanud ning saab oma energia suunata täies mahus ülesannete täitmisele (Tuckman 1965: 396), kuid teisel on paljudel liikmetel oma kindlad rollid omistamata. Sellest tulenevalt ei saa ka aktiivsed liikmed kindlad olla, milliste liikmete panusega saab meeskonnatöös arvestada.

Kuigi intervjuude vastustes ilmnes, et kõik liikmed ei mõista alati oma rolle või ka meeskonnasuurust üheselt, siis oma meeskonna eesmärki kirjeldasid kõik vastajad väga sarnaselt, mis on kooskõlas meeskonna tunnustega (vt lk 6-7). Samuti lugesid intervjueritavad ise end meeskonnaliikmeteks, millest võib järeldada, et nad tajuvad end selliselt. Vastuolu meeskonnatunnuste suhtes tekkis ühe näite loovmeeskonna puhul, kus meeskonnaliikmed ei tajunud kõiki teisi liikmeid meeskonnaliikmetena, millest võib järeldada, et nad kas hinda ka teiste liikmete panust või ei tee liikmed omavahel koostööd (Davis 1998: 309-310; Hoegl 2005: 210). Siinkohal oleks näiteks kasulik selgitada eestvedajal oma kõigi meeskonnaliikmete rolle ja osalust meeskonnas, et liikmetel esineks selle suhtes teadlikkus.

### **Loovmeeskonnatöö**

Seoses meeskonnasisese kommunikatsiooniga toodi intervjuudes esile, et ühe loovmeeskonna omavaheline suhtlus oli halvasti organiseeritud, kuna koosolekute puudumine välistas näost-näku suhtumist ja pani tundma liikmeid meeskonnatööst väljalõigatuna ning tekitas meeskonnasisest ebakõla. Kuna edukate meeskondade aluseks on efektiivne kommunikatsioon (Leonard 2010: 431), on omavaheline suhtlus eriti tähtis hindamaks meeskonna edukust. Efektiivseks kommunikatsiooniks on vaja teatud määral standardiseeritud protsesse ja järjekindlaid tehnikate kasutamisi (Fisher; Fisher 1997: 196). Kommunikatsiooni probleeme (sh infosulg, eeldamine jne) esile toonud meeskonnal pole järjepidevat süsteemi, kuidas ja millal omavaheline suhtlus aset leiab, järelikult on kommunikatsioon ebaefektiivne, samas kui teisel loovmeeskonnal on lisaks juhuslikule vajaduspõhisele suhtlusele ka kord nädalas ettenähtud koosolek, kus viiakse kõik meeskonnaliikmed kurssi toimuvaga ja paar korda kuus veel lisaks koosolek. Kommunikatsiooni mõju meeskonna dünaamikale on toodud ka joonisel 1 (vt lk 8). Autor soovib määrata meeskonna eestvedajatel tagada regulaarne liikmete vaheline kommunikatsioon, et kõigil liikmetel oleks ülevaade meeskonnatööst ja võimalus anda vastavalt enda panus. Lisaks on oluline ka reaajas suhelda (kas näost-näku või Skype vahendusel), kuna see annab võimaluse liikmetel vabalt avaldada oma arvamust ja esitleda oma ideesid.

Tagasiside aitab parandada grupisisest tunnetust, mis omakorda on oluline meeskonnasiseste rollide omistamisel (Tuckman 1965: 396). Sagedasema tagasiside korral oleks

meeskonnal oma liikmete arvamusest ja rahulolust enda rolliga parem ülevaade, mis omakorda võimaldaks paremini ülesandeid jaotada ja tõsta meeskonnatöö efektiivsust. Kuigi kõik intervjuueeritavad pidasid tagasisidet väga oluliseks, puudus ühes loovmeeskonnas selleks järjepidev formaat. Tagasiside andmine loob meeskonnaliikmetele võimaluse arendada üksteist ja õppida üksteiselt, mis on olulised meeskonnatöö eelised individuaalselt töötamise ees (vt lk 8-9). Joonisel 1 on näha, et meeskonna tagasiside oluline mõõtmaks meeskonnatöö efektiivsust ja tootlikust, mis aitab korrigeerida meeskonna sisendite ja väljundite vastavust, kuna tagasiside on osa meeskonna kommuniaktsioonist. Autor soovib eestvedajatel uurida järjepidevalt ka lisaks spontaansele formaalses vormis tagasisidet, et vältida meeskonnas esinevaid vastuolusid liikmete rahuloluga meeskonnatöoga. Konkreetne tagasiside aitab pöörata tähelepanu meeskonna kitsaskohtadele ja võimaldab saada erinevaid arvamusi nende tekkimise ja lahendamise võimalustest.

Kui väiksemaliikmelises loovmeeskonnas esines seoses otsustusprotsessiga ühine arusaam, siis teises meeskonnas esinenud erinevad arvamused viitavad erinevale kaasatusmäärale meeskonnatöös. Otsuseid võetakse vastu erinevatel viisidel: nii ainuisikuliselt, kas siis otsuse kiire loomu tõttu või seoses oma valdkonnast tuleneva vastutusega, kui ka arutelus. Suurem ajakulu otsustusprotsessis on toodud ka meeskonnatöö ühe miinusena teoreetilises käsitluses (vt lk 9; 22). Siiski eeldab meeskonnatöö jagatud otsustusprotsessi kasutamist (Xyrichis, Ream 2007: 235), mis analüüsi põhjal ühes meeskonnas ei ole valdav. Autor soovib loovust nõudvate ülesannete puhul kasutada otsustusprotsessis mõnda väljatöötatud tehnikat (vt lk 22-23) ning näitemeeskonnas, kus esineb nii domineerimist kui ka muid takistusi, oleks kasulik kasutada osade otsuste puhul näiteks Delphi tehnikat (vt lisa 1, lk 65), mille plussiks on nt ideede anonüümsus ja võimalus töötada kokku saamata. Võimalikele parematele lahendustele, takistuste vältimisele ja erinevatele arvamustele, aitab jagatud otsustusprotsess parandada ka meeskonnatunnetust.

Kui meeskonnaliikmed leidsid, et on suutnud suuremaid konflikte vältida jagades kõigile konkreetseid juhiseid ja arvestades inimeste eripäradega, siis Walton (2006: 9) leidis, et seda toetab vähene mitmekesisus. Konfliktide vältimiseks peavad eestvedajad toetama meeskonda, kuid ka vahel sekkuma (*Ibid.*), kuna loovate inimestega võib olla

keeruline suhelda (Kreitner, Kinicki 1992: 579). Siinkohal on oluline, et eestvedaja tunneb oma meeskonda ja oskab märgata ja ennetada tekkida võivaid probleeme oma meeskonnaliikmete vahel. Kuna konfliktid esinevad peamiselt meeskonnaloomise teises faasis (Tuckman 1965: 396), siis konfliktide puudumine viitab, et uuritud loovmeeskonnad on arenenud kaugemale ning puuduvad liikmete vahelised probleemid. Autor soovib eestvedajal õppida tundma oma meeskonnaliikmete eripärasid ja selgitada nende rollidest tulenevaid ülesandeid, et ennetada arusaamatusi või muid konflikte.

Populaarseimaks rahulolu põhjustavaks teguriks nimetatud positiivne tagasiside mõjub ka loovusele positiivselt (vt joonis 2, lk 17), kuna see julgustab liikmeid. Rahulolu saaks meeskondades tõsta läbi hästi toimiva kommunikatsiooni eestvedajatega (Sachetti, Tortia 2013: 1808), kui ülesanded pole väga kõrge keerukusega. Samas kogemust ja tehnilisi oskusi nõudvate ülesannete puhul, vajavad liikmed rahuloluks ka autonoomiat ja iseseisvust ehk ka vastutuse andmist, mistõttu ühe intervjuueeritud loovmeeskonnaliikmetele selliseid ülesandeid ei usaldatud. Intervjuudes toodi ka välja, et rahulolutunne kestab pigem vähe, enamasti esineb ikkagi rahulolematust, sest alati on vaja midagi rohkemat teha. Ka Ostroffi (1992: viidatud Shalley 2000: 215 kaudu) sõnul on rahulolu seotud töökoormuse ja muu survega, mis mõjutab lisaks omakorda ka töösooritust. Rahulolematust tööga, võib põhjustada ka liikmete pideva vahetumise, kuna rahulolu mõjutab kavatsusi tökohalt lahkuda (Shalley *et al.* 2000: 215). Siinkohal on eestvedajatel oluline tagada loovust ja efektiivsust soosivad tegurid ning täita liikmete tööks vajalikud nõudmised, et nende rahulolu tõuseks. Uuritud loovmeeskondade põhjal on eriti oluline roll tagasisidel, julgustamisel ja piisaval hulgal eestvedaja nõustamisel, kuna mitmetel liikmetel on vähene kogemus.

Meeskonnatöös esinevate takistustena nimetati kõige rohkem grupimõtlemist (vt lk 23), mille tulemuseks võivad olla masendavad (Hart 1991: 247), kuid vastajad ei pidanud seda otseselt negatiivseks. Grupimõtlemise vältimiseks on mõistlik teha lähtudes ülesannetest väiksemad meeskonnad (Santandreu Calonge, Safiullin 2015: 377; Gwynne, Gobble 2012: 8) ja kasutada nt Delphi tehnikat (Whitman 1990). Lisaks nimetati esineva takistusena sotsiaalset looderdamist. Thompsoni (2003: 100) seisukohalt ei saa sotsiaalse looderdamisega gruppi üldse meeskonnaks pidada, kuna see

tähendab, et üksteise panust ei hinnata ning liikmed ei tunne end vajalikuna. Kõik liikmed ei tundnud alati, et nad võivad oma ausat arvamust avaldada, kuna tunti, et mõne inimese roll on tähtsam ja nende arvamus ja nägemus oli olulisem, millest võib järeldada, et esines ka sarnasuse/kuuluvuse vajadus ja ideede tootmise tõkestamine (vt lk 24). Sarnasuse/kuuluvuse vajaduse vältimiseks on võimalik kasutada strateegiaid näiteks: meeskonna mitmekesisistamine, kirjalik ajurünnak, mänguruumi loomine jt (vt lisa 2, lk 66-67). Tootmise tõkestamist on samuti võimalik eemaldada kasutades strateegiaid, näiteks: nominaalse meeskonna tehnika, organisatoorse mälu loomine, elektrooniline ajurünnak jt. Mõndade liikmete domineerimist on põhjendanud Walton (2006: 8) liiga suure meeskonna tagajärjena. Veel toodi probleemkohana ühes meeskonnas kommunikatsioonibarjääri, mis võis esineda ka meeskonna suuruse tõttu, ületades kõvasti tavapärast optimaalset, mistõttu oli kommunikatsioon palju keerukam (vt joonis 4). Efektiivset kommunikatsiooni ja tugevat juhtimist peetakse ka eduka meeskonna aluseks (Leonard 2010: 432). Infosulg paneb tundma meeskonnaliikmeid pigem vajaliku tööjõuna ning vähendab kaasatust meeskonnatöösse, lahendusena nähakse näost-näku toimuvaid koosolekuid. Lisaks soovib autor ka süstemaatilist ja formaalset tagasisidet, mis ei nõuaks harjumuspärase protsessina liikmetelt julgust oma arvamust kuuldavaks teha.

Seoses mitmekesisusega esines arvamus, et pigem mõjutavad meeskonnaliikmete isiksused ja elukogemused. Mitmekesisuse positiivset mõju võib tõlgendada kui eestvedajate edukust meeskonnaliikmete valikul (Gwynne, Gobble 2012: 8). Samas tekkis probleem soolise mitmekesisuse kirjeldamisel, kui püsimeeskonda märgitud meeste puhul liikmed ise soolist mitmekesisust ei maininud, öeldes, et korraldamises osalevad ikkagi kõik naised, mistõttu sooline mitmekesisus nende meeskonda ei mõjuta. Suur naisteosakaal meeskonnas ei välista siiski liikmete domineerimist meeskonnas nagu väitsid Gwynne ja Gobble (2012: 8). Liikmete domineerimist saab vältida ka kasutades soosivat kontrolli (vt lk 25-26) ja tagades võrdse rollide jaotuse. Autor soovib meeskonna eestvedajal oma meeskonnas esinevat mitmekesisust rohkem ära kasutada, kuna see soosib loovate ideede originaalsust ja rohkest, selleks tuleks kaasata kõiki meeskonnaliikmeid aruteludes, et saada võimalikult palju erinevaid ideid, mida omavahel kombineerida või arendada.

## **Loovus loovmeeskonnas**

Mõlemad meeskonnad omavad üsna head arusaama loovusest, mis on suures osas vastavuses teoorias esitatud autorite seisukohtadega (vt lk 10-12). Seoses töösooritusega ja loovate tulemuste tootmisega on loovust defineerinud ka Drazin et al. (1999: 287). Loovus on teha midagi, mis pole reeglitepärane ja mida varem pole tehtud, mida on esitanud loovuse definitsioonis ka Kreitner ja Kinicki (1992: 578). Meeskondades esinev loovus on erakordselt loov, kuna ideed on nii uudsed kui ka kasulikud, kuivõrd lahendavad mingi töös esineva probleemi või väljakutse, omades seega ka väärtust ühiskonnale (Smith et al. 2000: 112). Soovitusena võib lisada, et pöörata loovate ideede käsitlemisel eriti suurt tähelepanu originaalsusele ja kasulikkusele, mis annavad ka meeskonnale endale võimaluse tulevikus seda sama ideed jätkusuutlikult edasi arendada.

Töökeskkonna mõju loovusele kirjeldati erinevalt, kuna nende mõju on sõltuv väärtustest, normidest ja uskumustest (Martins, Terblanche 2003: 64). Nimetatud pärssivad tegurid langevad ka joonisel 2 (vt lk 17) toodud töökoormust pärssivate tegurite alla nagu organisatsioonilised takistused ja töökoormuse surve, samuti mõjub piisavate ressursside puudumine (ajaresurss) loovusele negatiivselt. Loovust toetava keskkonna neljast võtmekontseptsioonist (vt lk 18) on ühel meeskonnal olemas sotsiaalne tegur ning standardiseeritud protsessid ehk juba väljakujunenud loomisprotsess. Korduv eksperimenteerimine ja valmidus jagada osaliselt arendatud ideid on pigem arenemisjärgus nagu selgus ka meeskonnatöös esinevate takistuste loetlemisel. Eestvedajatel oleks soovituslik uurida oma meeskonnaliikmetelt nende jaoks sobivaim töökeskkond loovust nõudvadeks tegevusteks. Sellest lähtuvalt võib olla võimalik vältida ka meeskonnatöös esinevaid takistusi.

Loovust soosivas töökeskkonnas on olulised fokuseeritust töö eesmärgile, segavate faktorite puudumine ning liikmed peaksid pöörama tähelepanu ja näitama üles huvi pakutavatele ideedele. Sellised selged piirid tagavad meeskonna pingutustele fookuse ja intensiivsuse, kuid vähendavad ka meeskonnaliikmete iseseisvust (Walton 2006: 8), mis on ühe loovmeeskonna murekohaks. Seda et loovus võib esineda igas keskkonnas, kus on selleks sobivad tingimused (Taylor 1988:101), võib välja lugeda mõlema meeskonna vastustest, kuna valitud asukohad loovtöök on väga erinevad ning lähtuvad liikmete

enda eelistustest. Vastanutest siiski keegi ei toonud välja loovust soosivatest keskkonnateguritest (vt joonis 2 lk 17) autonoomiat, piisavate ressursside olemasolu või väljakutsuvat tööd. Loovuse julgustamine jäi samuti otseselt mainimata, kuid kaudselt väljendus see mõlema meeskonna vastustes, kuna püütakse hoida sobivat keskkond oma loovust nõudvate ülesannete lahendamiseks. Autor soovitaks nii eestvedajatel kui ka meeskonnaliikmetel pöörata rohkem tähelepanu loovust pärssivatele teguritele, et neid võimalusel kõrvaldada. Samuti peaksid liikmed julgelt ja ausalt üksteisele andma tagasisidet nende tegurite kohta, et ühiselt parim võimalik töökeskkond luua.

Intervjuus antud vastuste põhjal esinevad ühes meeskonnas nii mõneski olulises punktis vastuolud, kus meeskonna juhtfiguurid ei fikseeri probleemi, kuid meeskonnaliikmed tajuvad seda teisiti. Samuti ei ole liikmetel selget ülevaadet meeskonna suurusest või sellest, kes nende meeskonda kuulub (nt ei arvestata meeskonnale mõtlemisel meesliikmeid). Esineb ka infopuudus ja kommunikatsiooniprobleemid. Kuigi meeskonnas esineb vabatahtlikkuse printsiip ja meeskonnale iseloomulikud väljundid on tõeliseks meeskonnaks kujunemiseks veel vaja usaldust ja rollide paindlikust ja selget piiritlemist. Arenemist hästi funktsioneerivaks loovmeeskonnaks aitaks autori hinnangul omavahelise suhtluse parandamine, pidev ja otsene tagasiside, liikmete tööjaotuste ja rollide ümberhindamine vastavusse nende liikmete omaduste ja oskustega ning töökoormusega ning väiksemate meeskonna siseste alameeskondade loomine, kellel on oma eesmärgid ja konkreetset ülesannet millele keskenduda, mis aitavad vältida nii grupimõtlemist kui ka maksimeerida meeskondades mitmekesisuse kasutegureid. Teises meeskonnas on nii meeskonnaliikmed eestvedajaga rahul, kui ka eestvedaja oma meeskonnaga. Selles meeskonnas on kõige suurem kitsaskoht vaba aeg, mida liikmed sooviksid oma meeskonnaga koos loovate lahenduste leidmiseks. Selle loovmeeskonna ohuks, millele eestvedaja peab tähelepanu pöörama, on liiga suur töökoormus ning ambitsioonikat eesmärki teenivatest ülesannetest tingitud prioriteetide rohkus.

Intervjuud viidi läbi kõigi kahe näitemeeskonna liikmetega, mille tõttu kehtivad analüüsis selgunud põhjuslikud seosed vaid nende meeskondade kontekstis. Intervjuudes kogutud andmed ei ole üldistatavad kõigile loovmeeskondadele – analüüsi põhjal tehtud üldistused ja soovitused kehtivad kontekstipõhiselt.

## KOKKUVÕTE

Bakaulaureusetöö eesmärgiks oli anda soovitusi loovmeeskondadade eestvedamiseks ettevõtte AS Olerex ja tantsufestivali Kuldne Karikas näitel. Selleks tugines autor teoreetilises osas valdkonna kirjandusele ja viis läbi empiirilises osas uuringu, mille tulemuste põhjal andis soovitusi edaspidiseks. Eesmärgi täitmiseks seletas autor lahti töös käsitletavat põhimõistet: meeskond, meeskonnatöö, eestvedamine, loovus ja töösooritus. Samuti tõi autor välja aspekte, mis seonduvad loovmeeskondade eestvedamise ja loovust soosivad tegurid. Teoria osas kirjeldati veel loovmeeskondade erinevaid võimalusi ja tehnikaid kuidas probleeme lahendada ning tegureid, mis mõjutavad loovmeeskonnatööd ja töösooritust. Empiirilises osas viidi eesmärgi täitmiseks läbi pool-struktureeritud intervjuud AS Olerex turundusmeeskonna ja tantsufestivali Kuldne Karikas korraldusmeeskonna liikmetega. Saadud vastuseid analüüsiti ning tehti vastavalt teoreetilisele kirjandusele järeldused. Lõpuks esitati võimalused lähtudes järeldustest ja autori poolsetest soovitustest, kuidas eestvedaja saaks oma loovmeeskonna toimimist parandada ja loovust soosivat keskkonda tagada, et meeskond saavutaks oma eesmärgid.

Uuritud loovmeeskonnad olid erinevate eesmärkidega, samuti erinesid nad meeskonna suuruse, meeskonnatöö tegevusvaldkonna, meeskonnatöö korralduse jm poolest. Üks intervjuueeritavatest loovmeeskondadest tegutses igapäevaselt aastaringselt ning teine ühel perioodil aastas projekti raames. Nendest põhimõttelistest erinevustest lähtuvalt olid ka analüüsi tulemused meeskonniti erinevad. Näiteks esinesid ühes meeskonnas vastuolud, kus meeskonnaliikmed näevad probleemi, kuid eestvedaja ja domineerivad liikmed seda ei tunneta. Samas meeskonnas esines väga erinevaid arusaamu ka meeskonnaliikmete arvust ning meeskonnaliikmete mitmekesisusest. Suurimateks probleemideks selles meeskonnas peeti kommunikatsiooniprobleeme, lisaks esines sotsiaalset looderdamine, mõningate liikmete domineerimine, koosolekute asemel peamiselt sotsiaalmeedia põhine suhtlus, vähene usaldus liikmete suhtes jne. Samas esines selles loovmeeskonnas väga hea arusaam loovusest ja meeskonna ühisest

eesmärgist. Üldiselt olid liikmed ka meeskonna toimimisega rahul vaatamata esinevatele kitsaskohtadele. Meeskonna eestvedajale soovitab autor kõige olulisemana uurida oma meeskonnaliikmetelt tagasisidet meeskonna toimimise suhtes ning anda ise liikmetele tagasisidet nende töö suhtes. Rohke tagasiside annab võimaluse liikmetel esineva segaduse likvideerimiseks ning võimaldab meeskonnaliikmete ootused viia vastavusse reaalsusega. Täpsemalt on soovituslik selles loovmeeskonnas konkreetselt määratleda meeskonnasuurus, vajadusel luua vastavalt ülesannetest lisaks põhi-meeskonnale (ajutised) väiksemad lisameeskonnad, kellel on oma kindel eesmärk. Samuti tuleks liikmete vahel luua kindel rollide jaotus, mis sõltub liikmete tugevatest külgedest. Kindla rollide jaotuse puhul laheneksid selle meeskonna puhul väga paljud vastustes selgunud probleemid nagu: kaasatus meeskonnatöösse, segadus seoses ülesannete täitmisega, usaldusprobleemid, liikmete domineerimine, eeldamine, liiga suur töökoormus üksikutele liikmetele, jt. Veel soovitaks eestvedajal seoses töökeskkonnaga pakkuda oma liikmetele võimalust meeldivas ja mugavas keskkonnas koos ülesandeid loovalt lahendada, sealjuures pöörates tähelepanu vastustes selgunud olulise tähendusega koosolekutele. Selles meeskonnas selgus, et loovust soosivaks keskkonnaks peetakse pigem turvalist ja tuttavat keskkonda. Lisaks koosolekute olemasolule on oluline selle puhul ka piisav ajaressurss, kuna piiritletud aeg pärsib loovat mõtlemist ja põhjustab tootmise tõkestamist ning teatud liikmete domineerimist. Seoses ideede genereerimisega soovitab autor meeskonnal ka rakendada Delphi tehnikat, mis sobib nende demograafilise mitmekesisusega ja väikese ajaressursiga. Nende soovitustega on võimalik eestvedajal oma loovmeeskonnas tervikuna luua parem meeskonnatunnetus ja efektiivsem meeskonna toimimine.

Teine intervjuueritud loovmeeskond oli igapäevaselt koos tegutsev ja püsiv meeskond. Ka nende eesmärk oli kõigile liikmetele teada, samuti mõisteti loovust väga sarnaselt. Nende meeskonna puhul paistis silma eriti loovuse kirjeldamisel selle kasulikkuse ja väärtusloome rõhutamine, kui eelnevalt kirjeldatud meeskonna puhul toodi esile pigem originaalsust ja uudsust. Loovmeeskonnal olid väga selgelt jaotatud rollid, sealjuures liikmed teadsid ka teiste liikmete igapäevaseid ülesandeid ja vastutusvaldkondi. Liikmed pidasid oma meeskonnatöös oluliseks usaldust, tagasisidet, pidevat suhtlust, omavahel ideede arutamist ja ka diskussiooni. Loovmeeskond nimetas loovust soosivate aspektidena välikoosolekute pidamist ja vaheldusrikast keskkonda, kus tekivad uudsed

ideed. Samuti toodi välja selles meeskonnas taustamuusika ja huumori positiivne mõju loovusele. Eestvedaja oli võimaldanud meeskonnaliikmetel talle antud ressurside raames tagada vaheldusrikas töökeskkond ja oma ruum. Meeskonnaliikmed hindasid positiivseks nende liikmete seas esinevat mitmekesisust, mis võimaldab neil demograafiliselt saada kaetud kogu Eesti ning lisaks mõjub positiivselt ka vanuseline erinevus, mis väljendub eelkõige tekkinud kogemustes. Meeskonna ohtudeks on piiratud ajaressurss, mistõttu pole alati võimalik tagada loovust toetavat keskkonda (ehk tavapärasest keskkonnast vaheldust) ja suhtlusfaktorit. Lisaks peab eestvedaja palju tähelepanu pöörama, et meeskonnaliikmetel ei tekiks probleemi prioriteetide seadmisega, kuna olulisi ülesandeid eesmärgi täitmiseks on palju. Selleks on eestvedaja esitanud meeskonnaliikmetele kohustuse igal nädalal kirjutada oma tegevusraport. Autor soovib seda jätkata, kuna see aitab hoida ülevaadet nii oma tehtud tööst, kui ka saada tagasisidet eestvedajalt. Lisaks soovib ka autor meeskonnaliikmetel anda oma eestvedajale tagasisidet, et meeskonna efektiivne toimimine jätkuks. Soovitusena võib tuua ka teiste loovtehnike rakendamist lisaks ajurünnakule ja joonistamisele, mis annab meeskonnaliikmetele võimaluse vaheldusrikkalt läheneda loovate probleemide lahendamisele.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Adams, S.** The 10 Skills Employers Most Want in 20 Something Employees. Forbes. Leadership. OCT 11, 2013 URL:  
[<http://www.forbes.com/sites/susanadams/2013/10/11/the-10-skills-employers-most-want-in-20-something-employees/#3d4fa214752d>] 21.02.2016
2. **Adams, S.** The 10 Skills Employers Most Want In 2015 Graduates. Forbes. Leadership. NOV 12, 2014. URL:  
[<http://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/11/12/the-10-skills-employers-most-want-in-2015-graduates/#46218eee19f6>] 21.02.2016
3. **Amabile, T.M.**, 1988. A model of creativity and innovation in organizations. Research in organizational behavior, 10(1), pp.123-167. URL:  
[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Amabile\\_A\\_Model\\_of\\_CreativityOrg.Beh\\_v10\\_pp123-167.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Amabile_A_Model_of_CreativityOrg.Beh_v10_pp123-167.pdf)
4. **Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M.**, 1996. Assessing the work environment for creativity. Academy of management journal, 39(5), pp.1154-1184. URL:  
<http://people.wku.edu/richard.miller/amabile.pdf>
5. AS Olerex koduleht [<http://www.olerex.ee/>] 07.04.2016
6. **Barron, F.**, 1955. The disposition toward originality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), p.478. URL:  
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6fe6ee88-5bb7-453b-bcb6-6702429e442a%40sessionmgr104&vid=3&hid=119>
7. **Bartol, K. M.; Martin, D. C.** Management. United States of America: McGraw-Hill, 1991. pp. 813
8. **Berger, S.M., Hampton, K.L., Carli, L.L., Grandmaison, P.S., Sadow, J.S., Donath, C.H. and Herschlag, L.R.**, 1981. Audience-Induced Inhibition of Overt Practice During Learning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(3,479-491). DOI: 10.1037//0022-3514.40.3.479

9. **Castka, P., Bamber, C.J. and Sharp, J.M.**, 2004. Benchmarking intangible assets: enhancing teamwork performance using self-assessment. *Benchmarking: An International Journal*, 11(6), pp.571-583. DOI: 10.1108/14635770410566483
10. **Chiang, Y-H.; Hung, K-P.** Team control mode, workers' creativity, and new product innovativeness. *R&D Management*. Mar2014, Vol. 44 Issue 2, p124-136. 13p. DOI: 10.1111/radm.12044
11. **Cropley, D. and Cropley, A.**, 2008. Elements of a Universal Aesthetic of Creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2(3), pp.155-161. DOI: 10.1037/1931-3896.2.3.155
12. **Cropley, D.H. and Cropley, A.J.**, 2005. Engineering creativity: A systems concept of functional creativity. *Creativity across domains: Faces of the muse*, pp.169-185. URL:  
[https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=Ok14AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT256&ots=2IYT6ADMWl&sig=2\\_KC4vyG5-p9OsoTj9h3MDia4ag&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=Ok14AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT256&ots=2IYT6ADMWl&sig=2_KC4vyG5-p9OsoTj9h3MDia4ag&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
13. **Davis, L.** Teamwork. Shortcuts for smart managers. p309-316. 8p Article from database Business Source Complete. 05.02.2016 URL:  
<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4e204754-114b-4c07-b960-cb85b96700d7%40sessionmgr120&vid=6&hid=125>
14. **De Dreu, C.K.**, 2008. The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), pp.5-18. URL:  
<http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/30162614>
15. **Delbecq, A.L.; Van de Ven, A.H; Gustafson, D.H.** Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1975) viidatud **Kreitner, R.; Kinicki, A.** *Organizational Behavior*, 2nd ed, International Student Edition. United States of America: Irwin, 1992. pp. 810 kaudu
16. **Drazin, R., Glynn, M.A. and Kazanjian, R.K.**, 1999. Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), pp.286-307. DOI: 10.5465/AMR.1999.1893937
17. **El-Murad, J. and West, D.C.**, 2004. The definition and measurement of creativity: what do we know?. *Journal of Advertising Research*, 44(02), pp.188-

201. URL:  
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6fe6ee88-5bb7-453b-bcb6-6702429e442a%40sessionmgr104&vid=43&hid=119>
18. **Ericsson, K.A. and Charness, N.**, 1994. Expert performance: Its structure and acquisition. *American psychologist*, 49(8), p.725. URL:  
[http://www.chrest.info/Fribourg\\_Cours\\_Expertise/Articles-www/III%20Theories/ericsson\\_charness.pdf](http://www.chrest.info/Fribourg_Cours_Expertise/Articles-www/III%20Theories/ericsson_charness.pdf)
19. **Ericsson, K.A., Krampe, R.T. and Tesch-Römer, C.**, 1993. The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological review*, 100(3), pp.363-406. URL:  
<http://projects.ict.usc.edu/itw/gel/EricssonDeliberatePracticePR93.PDF>
20. **Feist, G.J.**, 1998. A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and social psychology review*, 2(4), pp.290-309. URL:  
[https://www.researchgate.net/profile/Gregory\\_Feist/publication/8084569\\_A\\_Meta-Analysis\\_of\\_Personality\\_in\\_Scientific\\_and\\_Artistic\\_Creativity/links/545ef51b0cf295b56160357b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gregory_Feist/publication/8084569_A_Meta-Analysis_of_Personality_in_Scientific_and_Artistic_Creativity/links/545ef51b0cf295b56160357b.pdf)
21. **Fiedler, F.** A Contingency Model of Leadership. In: *Group Processes*. Edited by Berkowitz. Academic Press, pp. 167-208 viidatud **Vadi, M.** Organisatsiooni käitumine. Viienda täiendatud trüki viies tiraaž. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus. 2004. 339 lk kaudu.
22. **Fisher, K.; Fisher M.D.** The distributed mind : achieving high performance through the collective intelligence of knowledge work teams. USA: AMACOM, 1997. pp. 286
23. **Ford, D.Y. and Harris, J.**, 1992. The elusive definition of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 26(3), pp.186-198. DOI: 10.1002/j.2162-6057.1992.tb01175.x
24. **Gersick, C.J.**, 1988. Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management journal*, 31(1), pp.9-41. DOI: 10.2307/256496.
25. **Glassman, E.** "Creative Problem Solving," *Supervisory Management*, January 1989, pp. 21-26 viidatud **Kreitner, R.; Kinicki, A.** *Organizational Behavior*,

- 2nd ed, International Student Edition. United States of America: Irwin, 1992. pp. 810 kaudu.
26. **Gwynne, P. ; Gobble, Mary, A.M.** Group Intelligence, Teamwork, and Productivity. *Research Technology Management*. Mar/Apr2012, Vol. 55 Issue 2, p7-8. 2p. DOI: 10.5437/08956308X5502001
  27. **Götz, I.L.**, 1981. On defining creativity. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 39(3), pp.297-301. DOI: 10.2307/430164
  28. **Halevy, N., Cohen, T.R., Chou, E.Y., Katz, J.J. and Panter, A.T.**, 2014. Mental Models at Work: Cognitive Causes and Consequences of Conflict in Organizations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(1), pp.92-110. DOI: 10.1177/0146167213506468
  29. **Hart, P.** Irving L. Janis' Victims of Groupthink. *Political Psychology*, 6/1/1991, Vol. 12, Issue 2, p. 247-278. Plenum Publishing Corporation. DOI: 10.2307/3791464
  30. **Hillier, J. and Dunn-Jensen, L.M.**, 2013. Groups Meet... Teams Improve Building Teams That Learn. *Journal of Management Education*, 37(5), pp.704-733. DOI: 10.1177/1052562912459947
  31. **Hoegl, M.**, 2005. Smaller teams—better teamwork: How to keep project teams small. *Business Horizons*, 48(3), pp.209-214. DOI: 10.1016/j.bushor.2004.10.013
  32. **Horwitz, S.K. and Horwitz, I.B.**, 2007. The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), pp.987-1015. DOI: 10.1177/0149206307308587
  33. **J. Cannon-Bowers, S. Tannenbaum, E. Salas, C Volpe.** Defining team competencies: implications for training requirements and strategies. In R. Guzzo and E. Salas, editors, *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*. Jossey Bass, 1995 viidatud **Sycara, K; Sukhantan T.** Literature Review of Teamwork Models, 2006. pp.34, p. 1 kaudu. URL: [http://www-preview.ri.cmu.edu/pub\\_files/pub4/sycara\\_katia\\_2006\\_1/sycara\\_katia\\_2006\\_1.pdf](http://www-preview.ri.cmu.edu/pub_files/pub4/sycara_katia_2006_1/sycara_katia_2006_1.pdf)
  34. **Kandler, C., Riemann, R., Angleitner, A., Spinath, F.M., Borkenau, P. and Penke, L.**, 2016. The Nature of Creativity: The Roles of Genetic Factors,

- Personality Traits, Cognitive Abilities, and Environmental Sources, *Journal Of Personality And Social Psychology*. DOI: 10.1037/pspp0000087
35. **Katzenbach, J.R.; Smith, D.K.** The Wisdom of Teams. Boston: Harvards Business Press, 1993) Viidatud **Fisher, K.; Fisher M.D.** The distributed mind : achieving high performance through the collective intelligence of knowledge work teams. USA: AMACOM, 1997. pp. 286 kaudu.
  36. **Kaufman, S.B. and Kaufman, J.C.,** 2007. Ten years to expertise, many more to greatness: An investigation of modern writers. *The Journal of Creative Behavior*, 41(2), pp.114-124. DOI: 10.1002/j.2162-6057.2007.tb01284.x
  37. **Knapp, D.** Creating a Climate for Innovation. *Nonprofit World*. Jul/Aug2011, Vol. 29 Issue 4, p12-13. 2p. URL:  
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6fe6ee88-5bb7-453b-bcb6-6702429e442a%40sessionmgr104&vid=84&hid=119>
  38. **Kreitner, R.; Kinicki, A.** Organizational Behavior, 2nd ed, International Student Edition. United States of America: Irwin, 1992. pp. 810
  39. **Kristensson, P., Magnusson, P.R. and Matthing, J.,** 2002. Users as a hidden resource for creativity: Findings from an experimental study on user involvement. *Creativity and innovation management*, 11(1), pp.55-61. DOI: 10.1111/1467-8691.00236
  40. Kuldne Karikas koduleht [<http://kuldnekarikas.ee/>] 07.04.2016
  41. **Leonard, Jr., E.C.** Supervision: Concepts and Practices of Management. 11th edition. United States of America: South-Western, Cengage Learning, 2010. pp. 584.
  42. **Mackinnon, D.W.,** 1965. Personality and the realization of creative potential, *American Psychologist*, 20(4), p.273. URL:  
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6fe6ee88-5bb7-453b-bcb6-6702429e442a%40sessionmgr104&vid=93&hid=119>
  43. **Martins, E.C. and Terblanche, F.,** 2003. Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), pp.64-74. DOI:  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14601060310456337>

44. **Mayer, R.E.**, 1999. 22 Fifty Years of Creativity Research. Handbook of creativity, pp. 449. URL:  
[https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=d1KTEQpQ6vsC&oi=fnd&pg=PA449&dq=44.%09Mayer,+R.E.,+1999.+22+Fifty+Years+of+Creativity+Research&ots=Fs1-YeriuV&sig=im6CSXLmJBQqFlHptn-D4ANEU5I&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=d1KTEQpQ6vsC&oi=fnd&pg=PA449&dq=44.%09Mayer,+R.E.,+1999.+22+Fifty+Years+of+Creativity+Research&ots=Fs1-YeriuV&sig=im6CSXLmJBQqFlHptn-D4ANEU5I&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
45. **Mereste, U.** Majandusleksikon I A-M. Eesti Entsüklopeediakirjastuse AS. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda. 2003. 644 lk.
46. **Ostroff, C.**, 1992. The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), pp.963-974 viidatud **Shalley, C, Gilson, L, & Blum, T.** 2000, 'Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave', *Academy Of Management Journal*, 43, 2, pp. 215-223 kaudu. URL:  
<http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/1556378>
47. Oxford Dictionary of English (2005) 2nd edn. Oxford University Press, Oxford.
48. **Paulus, P.B., Nakui, T., Putman, V.L. and Brown, V.R.**, 2006. Effects of Task Instructions and Brief Breaks on Brainstorming. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(3), pp.206-219. DOI: 10.1037/1089-2699.10.3.206
49. **Plucker, J.A., Beghetto, R.A. and Dow, G.T.**, 2004. Why isn't creativity more important to educational psychologists? Potentials, pitfalls, and future directions in creativity research. *Educational psychologist*, 39(2), pp.83-96. DOI: 10.1207/s15326985ep3902\_1
50. **Reiter-Palmon, R. and Illies, J.J.**, 2004. Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), pp.55-77. DOI: 10.1016/j.leaqua.2003.12.005
51. **Robinson, J.R.**, 2010. Webster's Dictionary Definition of Creativity. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 3(2), pp.2-11. URL:  
<http://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1071&context=ojwed>
52. **Runco, M. A.** (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, pp. 657–687. DOI: 10.1146/annurev.psych.55.090902.141502

53. **Runco, M.A., Illies, J.J. and Eisenman, R.,** 2005. Creativity, Originality, and Appropriateness: What do Explicit Instructions Tell Us About-Their Relationships. *Journal of Creative Behavior*, 39(2), p.137. URL: <http://creativitytestingservices.com/satchel/pdfs/2005%20JCB%20Runco%20Illies%20Eisenman.pdf>
54. **Salas, E., Cooke, N.J. and Rosen, M.A.,** 2008. On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), pp.540-547. DOI: 10.1518/001872008X288457
55. **Santandreu Calonge, D. and Safiullin, A.F.,** 2015. Can culturally, disciplinarily and educationally diverse (D3) teams function and be creative? A case study in a Korean university. *Educational Studies*, 41(4), pp.369-392. DOI: 10.1080/03055698.2015.1018871
56. **Scholl, W.** Restrictive control and information pathologies in organizations. *Journal of Social Issues*, 55,1999. pp. 101–118. viidatud **Chiang, Y-H.; Hung, K-P.** Team control mode, workers' creativity, and new product innovativeness. *R&D Management*. Mar2014, Vol. 44 Issue 2, p124-136. 13p. kaudu. URL: <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6fe6ee88-5bb7-453b-bcb6-6702429e442a%40sessionmgr104&vid=114&hid=119>
57. Selgusid aasta Turundustiim 2015 nominendid. [http://www.bestmarketing.ee/uudised/2016/03/03/selgusid-aasta-turundustiim-2015-nominendid] 07.04.2016.
58. **Shalley, C, Gilson, L, & Blum, T.** 2000, 'Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave', *Academy Of Management Journal*, 43, 2, pp. 215-223. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/1556378>
59. **Simonton, D.K.,** 2000. Creative development as acquired expertise: Theoretical issues and an empirical test. *Developmental Review*, 20(2), pp.283-318.
60. **Smith, D.K., Paradice, D.B. and Smith, S.M.,** 2000. Prepare your mind for creativity. *Communications of the ACM*, 43(7), pp.110-116. DOI: 10.1006/drev.1999.0504

61. **Spenner, K.I.**, 1990. Skill meanings, methods, and measures. *Work and Occupations*, 17(4), pp.399-421. viidatud **Shalley, C, Gilson, L, & Blum, T.** 2000, 'Matching creativity requirements and the work environment: effects on satisfaction and intentions to leave', *Academy Of Management Journal*, 43, 2, pp. 215-223 kaudu. URL:  
<http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/1556378>
62. **Staggers, J., Garcia, S. and Nagelhout, E.**, 2008. Teamwork through team building: Face-to-face to online. *Business Communication Quarterly*, 71(4), pp.472-487. DOI: 10.1177/1080569908325862
63. **Sternberg, R.J.**, 2006. The nature of creativity. *Creativity Research Journal*,18(1), pp.87-98. URL:  
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=119&sid=6fe6ee88-5bb7-453b-bcb6-6702429e442a%40sessionmgr104&hid=119>
64. **Zenger, T.R. and Lawrence, B.S.**, 1989. Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management journal*, 32(2), pp.353-376. URL:  
<http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/256366>
65. **Taylor, C.W.**, 1988. Various approaches to and definitions of creativity. The nature of creativity, pp.99-121. URL:  
[https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=ZYo5AAAAIAAJ&oi=fnd&pg=PA99&dq=Various+approaches+to+and+definitions+of+creativity+taylor&ots=Od7iluMwhg&sig=ICaukp52WegLV0llTwwSeugIea0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Various%20approaches%20to%20and%20definitions%20of%20creativity%20taylor&f=false](https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=ZYo5AAAAIAAJ&oi=fnd&pg=PA99&dq=Various+approaches+to+and+definitions+of+creativity+taylor&ots=Od7iluMwhg&sig=ICaukp52WegLV0llTwwSeugIea0&redir_esc=y#v=onepage&q=Various%20approaches%20to%20and%20definitions%20of%20creativity%20taylor&f=false)
66. **Teschler, L.** Teamwork is overrated. *Machine Design*. 8/6/2009, Vol. 81 Issue 15, p8-8. 2/3p. URL:  
<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=126&sid=6fe6ee88-5bb7-453b-bcb6-6702429e442a%40sessionmgr104&hid=119>
67. **Thompson, L.** Improving the creativity of organizational work groups. *Academy of Management Executive*, 2003, Vol. 17, No. 1. pp- 96-109. URL:  
<http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/4165931>

68. **Torrance, E.P.**, 1988. The nature of creativity as manifest in its testing. *The nature of creativity*, pp.43-75. URL:  
[https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=ZYo5AAAAIAAJ&oi=fnd&pg=PA43&dq=The+nature+of+creativity+as+manifest+in+its+testing&ots=Od7iluMxlj&sig=CoAmUk-F11tk9UOMrvvVQrReHSY&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The%20nature%20of%20creativity%20as%20manifest%20in%20its%20testing&f=false](https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=ZYo5AAAAIAAJ&oi=fnd&pg=PA43&dq=The+nature+of+creativity+as+manifest+in+its+testing&ots=Od7iluMxlj&sig=CoAmUk-F11tk9UOMrvvVQrReHSY&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20nature%20of%20creativity%20as%20manifest%20in%20its%20testing&f=false)
69. **Tuckman, B.W.**, 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), pp.384-399. URL:  
<http://dx.doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1037/h0022100>
70. **Turaga, R.**, 2013. Building Trust in Teams: A Leader's Role. *The IUP Journal of Soft Skills*, 7(2), pp.13-31. URL:  
<http://www.revathionline.com/Articles/Others/IUP-BuildingTrustinTeams-Leader'sRole.pdf>
71. **Vadi, M.** Organisatsiooni käitumine. Viienda täiendatud trüki viies tiraaž. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus. 2004. Lk-d 339.
72. **Walton, T.** Leadership, Creativity, Teamwork. *Design Management Review*, Editor's Notes. Summer 2006. pp. 6-9 Design Management Institute. DOI: 10.1111/j.1948-7169.2006.tb00045.x
73. **Whitman, N.I.** The Comittee Meeting Alternative: Using the Delphi Technique. *Journal of Nursing Administration*, July/August 1990. pp. 30-36 viidatud **Kreitner, R.; Kinicki, A.** *Organizational Behavior*, 2nd ed, International Student Edition. United States of America: Irwin, 1992. pp. 810 kaudu
74. **Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W.**, 1993. Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), pp.293-321. URL: <http://www.jstor.org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/258761>
75. **Xyrichis, A. and Ream, E.**, 2008. Teamwork: a concept analysis. *Journal of advanced nursing*, 61(2), pp.232-241. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2007.04496.x
76. **Young, J.G.**, 1985. What is creativity?. *The journal of creative behavior*, 19(2), pp.77-87. DOI: 10.1002/j.2162-6057.1985.tb00640.x

## LISAD

### Lisa 1. Meeskonna ideede tootmisel ja otsustamisel kasutatavad tehnikad

Ajurünnaku käigus tutvutakse käesoleva probleemiga ning siis pannakse kirja individuaalselt tekkivad ideed ja alternatiivid, mis koondatakse siis kokku. Teises ajurünnaku faasis hinnatakse ja kritiseeritakse alternatiive. Ajurünnak ei sobi alternatiivide või lahenduste lõplikuks valimiseks. Eestvedajatel soovitatakse järgida neid nelja reeglit (Kreitner, Kinicki 1992: 575-577):

1. Julgustage piiranguteta mõttelendu, liikmetel on soovitatav pakkuda ükskõik milliseid ja kõiki pähe tulevaid ideid. Mida pöörasem, seda parem.
2. Hoiduge kriitikast. Ajurünnaku ideede genereermistaadiumis on keelatud kritiseerimine ja fraaside kasutamine nagu: “me pole varem kunagi nii teinud,” “see ei töötaks,” “see on liiga kulukas,” või “ülemus ei nõusteks sellega kunagi.”
3. Ideede kvantiteet loeb. Eestvedajad peaksid üritama genereerida ja kirjutada välja nii palju ideid kui võimalik.
4. Taodeldakse ideede kombineerimist ja parendamist. Meeskonnaliikmetel soovitatakse lisada enda täiendusi teiste ideedele.

Nominaalse grupi tehnika (edaspidi NGT) puhul järgitakse järgmist formaati: Meeskond arutab konkreetset probleemi kuni selle olemusest on tekkinud arusaam, seejärel panevad individuaalid vaikuses kirja oma tekkivad ideed. Seejärel kirjutatakse oma ideed selliselt, et ringi käivad lehed, kuhu igale lehele kirjutad ühe enda idee (*round-robin fashion*), et tagada anonüümsust. Seejärel koondatakse ideed ühte kokku (nt tahvlile) ning hakatakse neid arutama. Kõiki ideid võib kritiseerida või kaitsta. Selles NGT faasis toimub ideede selgitamine ning ideega nõustumine või mittedõustumine. Lõpuks hääletavad grupiliikmed ideede poolt anonüümselt andes kaaludega hinnangud nt: esimene valik - 3; teine valik - 2 ja kolmas valik - 1 punkt. Seejärel võtab eestvedaja hääletuse tulemused kokku ning teeb kindlaks meeskonna poolt valituks osutunud idee. Kuid enne otsuse teatavaks tegemist võib grupp otsustada ka nt 5 enim hääli saanud

idee seas viia läbi uue hääletusvooru. NGT on kasulik tehnika, kuna a) see eraldab ajurünnaku ja hindamise etapid; b) see soosib grupiliikmete ühtlast panust protsessi; ning c) see hõlmab matemaatilist hääletamistehnikat jõudmaks konsensussele. (Delbecq et al. 1975 viidatud Kreitner, Kinicki 1992: 577 kaudu) Kuigi NGT on väga kasulik tehnika, toetatakse sageli kiiremale ning vähem struktrueeritud ajurünnaku meetodile. Kuid NGT kasuks räägib oluliste lahenduste leidmisel kaalutletud otsuse vastuvõtmine.

Delphi meetodi käigus annab eestvedaja kõigile liikmetele vastavat probleemi puudutavad ülesanded, ei pea grupp reaalselt kokku saama. Kõigepealt tuvastab eestvedaja probleemi, seejärel määrab probleemilahendamises osaleva meeskonna ning koostab vajalikud küsimused. Küsimustik saadetakse meeskonnale, kes saadab siis selle vastustega tagasi eestvedajale. Vastustest koostatakse kokkuvõtte, mis saadetakse siis tagasi osalevale meeskonnale, selles etapis peavad meeskonnaliikmed: a) arvustama tagasisidet; b) panema tekkinud probleemid tähtsusejärjekorda; c) tagastama uuringu teatud ajaperioodi jooksul. Kogu tsükkel kordub kuni juht/eestvedaja on saanud kogu vajaliku informatsiooni tuvastatud probleemi lahendamiseks. (Kreitner; Kinicki 1992: 577) Delphi tehnika on eriti soovitatav ettevõtetele, kelle meeskonnad peavad otsuseid vastu võtma ning tööprotsesse läbi viima suurte vahemaade kauguselt, kuna ei eelda samas ruumis olemist. Delphi tehnika on kasulik, kui näost-näkkude arutelud pole praktilised, esineb arusaamatusi ja konflikte, mis kahjustavad suhtlust. Samuti, kui teatud isikud domineerivad tugevalt meeskonna arutelu või kui probleemi lahendamise protsessis esineb grupimõtlemine. (Whitman 1990 viidatud Kreitner; Kinicki 1992: 577-578 kaudu) Lisaks on välistatud üksteisega samastumine ning ideede toetamisega meeskonnaliikmete omavaheline poolehoidu otsimine. Teisalt jääb Delphi meetodit kasutades ära loovust soodustav sotsiaalne aspekt, kus omavahel suhtlemine ja kogemuste jagamine loob uusi ideede kombinatsioone.

**Lisa 2.** Võtmestrateegiate mõju põhilistele takistustele meeskonnatöö loovusel

**Tabel 3.** Võtmestrateegiate mõju põhilistele takistustele meeskonnatöö loovusel.

Takistused loovusele				
Strateegia	Sotsiaalne looderdamine	Sarnasuse/kuuluvuse vajadus	Ideede tootmise tõkestamine	Normi seadmine allapoole
Meeskonna mitmekesistamine		Mitmekesised meeskonnad omavad tõenäoliselt vähem ühiseid meeskonnasiseid norme		
Analoogiline arutuskäik		Soosivad meeskondi mõtlema erinevaid ja ebatraditsioonilisi ideid		
Kirjalik ajurünnak	Eriti kasulik kui meeskonnaliikmed on individuaalselt vastutavad	Meeskonnaliikmed ei ole teiste poolt mõjutatud	Kõik meeskonnaliikmed saavad olla produktiivsed samal ajal	Individuaalid pole teadlikud teiste meeskonnaliikmete sooritusest
Nominaalse meeskonna tehnika	Individuaalid tunnevad end vastutavana	Meeskonnaliikmed ei ole teiste poolt mõjutatud	Kõik meeskonnaliikmed saavad olla produktiivsed samal ajal	Liikmed on vähem kallutatud kohandama oma sooritust
Organisatoorse mälu loomine			Meeskonnaliikmed kordavad tõenäoliselt vähem ideid	
Koolitatud korraldaja	Treenitud/koolitatud korraldajad saavad hoida motivatsiooni kõrgel	Treenitud/koolitatud korraldaja saab kasutada strateegiaid vältimaks sarnasuse ja kuuluvuse		

		vajadust		
Kõrged sooritusastmed	Selged ja kõrged eesmärgid vähendavad looderdamist			Igale meeskonnaliikmele tuletatakse meelde töösooritusmärki, mis on püstitatud eesmärgiks
Meeskonnaliikmete vahetamine	Individuaalid looderdavad tõenäoliselt vähem, kui töötavad uute liikmetega	Meeskonnannormid võivad olla rohkem üksikasjalikult lahtiseletatud (esineb vähem sarnasuse ja kuuluvuse vajadust)	Treenitud/koolitatud korraldaja saab kasutada strateegiaid, mis välistavad ideede tootmise tõkestamist	Meeskondadel on võimalus saavutada erinevaid ja potentsiaalselt kõrgemaid töösooritusmärke
Elektrooniline ajurünnak		Meeskonna surve eemaldamine läbi suurema (tajutud) anonüümsuse	Virtuaalselt lõpetatud/täiustatud ideed eemaldatakse	
Mänguruumi loomine	Kui liikmed on motiveeritud ja huvitatud looderdavad nad tõenäoliselt vähem	Teisitimõtlemit toetava keskkonna tõttu esineb teisitimõtlev käitumine		

Allikas: Thompson 2003: 107, autori kohandused.

**Lisa 3.** Võtmestrategieid hoidmaks ära meeskonnatöös esinevaid peamisi takistusi Järgnevalt on esitatud Thompsoni (2003: 104-106) poolt toodud 10 võtmestrategie selgitust, et ära hoida nelja peamist takistust meeskonnatöö loovusel.

1. Meeskonna mitmekesisus. Erinevate taustade, koolituste ja vaatenurkadega meeskonnaliikmed pakuvad loomingulise probleemi lahendamise ja innovatsiooni ülesannete lahendamisel võrreldes homogeensete meeskondadega rohkem erinevaid ideid, kuna toovad rohkem argumente, strateegiaid ja erinevaid perspektiive.
2. Analoogiline arutluskäik on tegevus, kus ühe kindla ala idee paigutatakse teise ala konteksti, tuues analoogilisi olukordi. Selliselt on võimalik olukordi kõrvutada oma sügavamal struktuursel tasandil, mitte kõrvutada oma olemuselt täiesti erinevaid kuid näiliselt sarnaseid olukordi, mis pikendab probleemilahenduseni jõudmist.
3. Kirjalik ajurünnak ehk probleemi puudutavate märksõnade individuaalne üleskirjutamine, tagades sealjuures täieliku vaikuse ning suhtluse puudumise, mis kõrvaldab ideede tootmise tõkestamise ja annab võimaluse indiviididel kõik oma mõtted segamata kirja panna. Samuti eemaldab see pinged ja ärevuse oma ideede esitlemisel. Tavaliselt koondatakse kokkuvõtvalt ideed tahvlile. Ka jutu- ning suhtlusvabad pausid ajurünnaku käigus omavad mõju rohkemate ja partemate ideede tekkimisel.
4. Nominaalse grupi tehnika (vt lk 23).
5. Organisatoorse mälu loomine aitab vähendada ajakulu juba varem läbikäidud või esitatud ideede kordamist välistades ning heade ideede unustamist vältides. Seega on mõistlik salvestada varasemate ideede genereerimissessioonide tulemused tulevikus esinevate probleemide lahendamise tarvis.
6. Koolitatud korraldaja suudab paremini järgida ajurünnaku reeglistikku, aitab luua organisatoorset mälu, hoida meeskondi õigel järjel ning jälgida, et ei esineks normi allapoole seadmist. Koolitatud korraldajadelt saavad meeskonnad õppida jagama ideid ilma üleliigse nõ lobajututa.
7. Kõrge töösooritus. Meeskonnale püsitatakse ambitsioonikad eesmärgid, mis on liikmetele väljakutseks. Seetõttu on liikmetel vajadus tegutseda kiiresti ja efektiivselt ning ei jää aega sotsiaalseks looderdamiseks.

8. Liikmete vahetavuse mõju on Thompsoni sõnul lausa dramaatiline ning selgub, et grupid, kus liikmetevoolumus on suurem, toodavad rohkem ideid ning suuremal hulgal erinevaid ideid, kui grupid, mis püsivad samas koosseisus. Liikmete vahetuse puhul mõtestavad vanad liikmed oma tööstiili ümber ning saavad ka uutelt õppida. Samuti on sellised grupid paremini ülesannetele orienteeritud, kuna omavaheline suhtlus on mööduv pidevalt muutuvate liikmete tõttu.
9. Elektrooniline ajurünnak (*Electronic Brainstorming* ehk EBS) toimub ruumis, kus liikmed istuvad oma individuaalse arvuti taga ning postitavad tekkivaid ideid, mis kuvatakse siis anonüümselt suurele ekraanile. See elimineerib probleemid nagu ideede tootmise tõkestamine ning sarnasuse või kuuluvuse vajaduse. Samuti toimub organisatoorse mälu loomine, kuna kogu protsessist jääb alles virtuaalne ühiselt loodud dokument, milles olevaid ideid saab nii samal sessioonil kui ka hiljem hinnata, võtta kasutusse või jätta kõrvale.
10. Mänguruumi loomine on üks populaarsemaid lähenemisi, et stimuleerida loovust ning sisestades pikas plaanis liikmetesse kirge ja motivatsiooni. Selle põhiidee seisneb loovtöökäsitatavate ruumide lõbusaks ja huvitavaks disainimiseks, mis toob rohkem mõtteid, maandab pingeid ning loob positiivse emotsiooni.

#### **Lisa 4.** Intervjuu küsimused

1. Kui suur on teie meeskond? Kui kaua meeskond on tegutsenud ja millal Te ise liitusite sellega?
2. Kuidas teie meeskond kokku pandi? Kes oli selle algataja?
3. Mille järgi saate aru, et olete meeskonna liige mitte lihtsalt kolleeg?
4. Kuidas hindate ja milleks peate oma rolli meeskonnas ning meeskonnatöös?
5. Kuidas hindate oma meeskonna toimimist – mis on hästi, mis võiks olla paremini?
6. Kuidas toimub teie meeskonnas omavaheline suhtlus ning koostöö? Milliseid kommunikatsioonikanaleid kasutate?
7. Kui suur tähtsus on teie meeskonnas tagasisidel ning kuidas toimub selle jagamine? (projekti lõppedes või igapäevaselt? on selleks koosolekud või jooksvalt vabas vormis jne)
8. Palun kirjeldage oma meeskonnas kõige sagedamini esinevat otsustusprotsessi? (Kas otsuseid võetakse vastu ühiselt? Domineerib mõne liikme arvamus? Kas enne otsuseid arutatakse kogu meeskonnaga küsimusi tekitav olukord läbi?)
9. Mida tähendab Teie jaoks loovus? Millisel kujul väljendub teie meeskonna loovus?
10. Milliste loovat mõtlemist soosivate tehnikatega olete tuttav? Mida nendest kasutate igapäevatöös? (nt ajurünnak)
11. Millist mõju avaldab Teie arvamuse kohaselt loovusele töökeskkond? Tooge näiteid loovust soosivatest ja pärssivatest töökeskkonna aspektidest.
12. Kuidas saate ise loovat töökeskkonda mõjutada? Milliseid vahendeid selleks kasutate? (nt taustamuusika, välikoosolekud vmt)
13. Mida tähendab Teie jaoks meeskonna eestvedamine? Kuidas erineb eestvedaja tavalisest meeskonnaliikmest?
14. Kuidas lahendate meeskonnas konflikte? Mida selleks teete? (sh arusaamatused, möödarääkimised, tülid jne)
15. Millal tunnete oma töö suhtes rahulolu?

16. Millistes olukordades on teie meeskonnatöö kõige efektiivsem ning produktiivsem? Kas te oskate neid olukordi tahtlikult luua või on need juhuslikud?
17. Kas teie meeskonnatöös esineb takistusi? Nt mõni nendest nähtustest:
- grupimõtlemine (sarnaste ideede esitamine meeskonnavaimu nimel);
  - sotsiaalne looderdamine (meeskonnana tehakse vähem tööd kui tehtaks individuaalsena, kuna oma panust hinnatakse märkamatuks);
  - sarnasuse/kuuluvuse vajadus (oma ideede kohandamine sobivaks);
  - tootmise tõkestamine (oma mõtete tagasihoidmine, kuna samal ajal esitab oma ideed keegi teine);
  - normi seadmine allapoole (tööd tehakse samas mahus ning tempos, kui seda teeb meeskonna kõige vähem panustav liige).
18. Kuidas mõjutab teie meeskonnatööd ja loovust (sooline, päritolu, rahvuslik, religioosne, demograafiline jne) mitmekesisus? Mõju suund on pigem positiivne või negatiivne?
19. Kas Teie arvates on teie meeskonna suurus vastavuses töökoormuse ja meeskonna eesmärgiga?
20. Kuidas on aja jooksul alates meeskonna loomisest kuni praeguse hetkeni muutunud meeskonna omavaheline suhtlus ja tööülesannete täideviimine?
21. Mis on teie meeskonna eesmärk?

# SUMMARY

## THE LEADERSHIP OF CREATIVE TEAMS ON THE EXAMPLES OF ENTERPRISE AS OLEREX AND DANCE FESTIVAL KULDNE KARIKAS

Janeli Ilves

The leadership of creative teams is becoming increasingly important in modern times, changing the mode of management, where a group of creative individuals are committed to cooperating in groups on one purpose by influence, motivation and inclusive management tool. In relation to the 21st century, advances in technology have made more important to offer creative ideas and solving complex situations every day, since a large part of the tasks not requiring thinking have been automated and computer programmed. In this context, the need has grown to enhance employee creativity and continuous development. Just as the advanced scientific world has changed the work practices and work processes have as well. Teams have a lot of beneficial factors that make completing the tasks more efficient and outcomes achieving better results. However, teamwork can also be more time consuming and lead to conflicts between members. Nevertheless, enterprises tend to rely on teamwork, because it is often preferred for innovative and creative approaches. In relation to rapid decision-making the organization's ability to stimulate the creativity and innovativeness of their employees is of increasingly intensified meaning.

The goal of this bachelor's thesis to provide recommendations for the leadership of creative teams and teamwork on the examples of AS Olerex marketing team and dance festival Kuldne Karikas organizing team. Teamwork and leadership of teams are seen mainly from the following aspects: creativity, aspects influencing creativity, effectiveness, conflict prevention and resolution.

The theoretical part of the theses describes leadership characteristics of creative teams. More specifically brings forth the essence of creativity, of team, of teamwork and of leadership. The creative aspects of team leadership and the leaders role in the team are explained. The theoretical part examines the factors favoring creativity and how it is

possible for the leader to ensure these factors. The final chapter of the theory part focuses on the work of creative teams and the factors and impediments.

In the bachelor thesis' empirical part the findings of the empirical analysis and author's recommendations are presented. For this the qualitative data collection and processing methodology for the empirical analysis are explained. Interviews will be carried out and the responses received are compared together and contrasted them to theoretical part of the literary views. Lastly, the inferences, the synthesis of the author corresponding to the theoretical statements and empirical conclusions are delivered.

The studied creative teams were very different, therefore the results of the analysis were different by teams as well. The main problems of one of the teams were considered as: communication problems, social loafing, some dominating members, lack of meetings and media-based communication, lack of trust by the members etc. However, there was a very good understanding of creativity and the team's goal. To that team leader, the author suggests most importantly, to deal with feedback, which would help to spot problems. In addition, it would be recommended that the size of the creative team to become certain, if necessary, set up in accordance with the responsibilities (temporary) additional smaller teams, each with their own goals, in addition to the main team. It would be essential to divide certain roles which would depend on the members' strengths. It would be also recommended for that team leader to enable the team member pleasant and comfortable environment for their creative tasks. In addition to the existence of meetings, it is important to provide the adequate time resources as limited time inhibits creative thinking and leads to the production blocking and domination of certain members. With reference to the generation of ideas, the author suggests the team to implement the Delphi technique that fits their demographic diversity and little time resources. These recommendations would make it possible to create a better team spirit and effective functioning of the team.

The other studied creative team had a similar understanding of creativity and its goal. Their team, described creativity by putting an emphasis on the creation of value and benefit, while the team described prior highlighted the originality and novelty. The creative team had very clearly divided roles. Members considered to be important factors: trust, feedback, constant interaction with each other and discussing ideas. The

team named as the few aspects favouring creativity: meetings in varied environment, background music and humor. Team members appreciated the demographic and age diversity present among the team. One of the biggest threats to this team is limited time resources, so it is not always possible to ensure a supportive environment for creativity (or a change from the usual environment) and social factors. In addition, the leader needs to pay a lot of attention avoiding the problem of setting too much different priorities as the number of tasks required for the main goal is high. So far the leader of the team has made an obligation for the members to report weekly their activities, the author suggests to continue that, because it helps to keep an overview of one's work, as well as to receive feedback from a leader. In addition, the author also suggests the team members to give their feedback to the leader in order to continue the effective functioning of the team. As another recommendation the author would propose the team to implement other techniques in addition to brainstorming and drawing, which would give the team members the opportunity to have a varied approach to creative problem solving.

The keywords of this bachelor's thesis are: team, creativity, leadership, teamwork, work performance.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Janeli Ilves (sünnikuupäevaga 30.11.1992),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose "Loovmeeskondade eestvedamine ettevõtte AS Olerex ja tantsufestivali Kuldne Karikas näitel", mille juhendajaks on Marge Täks,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 24.05.2016

Janeli Ilves