

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV POVRATNIH INFORMACIJ IN NJIHOVEGA TOKA NA  
KREATIVNE DELAVCE V OGLAŠEVALSKIH AGENCIJAH**

Ljubljana, september 2022

PATRICIJA ŠTANGELJ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Patricija Štangelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv povratnih informacij in njihovega toka na kreativne delavce v oglaševalskih agencijah, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Miho Škerlavajem

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 POVRATNE INFORMACIJE</b> .....	<b>4</b>
1.1 Opredelitev povratnih informacij.....	4
1.2 Sprejemanje povratnih informacij .....	6
1.3 Učinkovitost povratnih informacij .....	9
<b>2 OGLAŠEVANJE</b> .....	<b>12</b>
2.1 Oglaševalska dejavnost in proces .....	12
2.2 Odnos med oglaševalskimi agencijami in naročniki .....	14
<b>3 KREATIVNOST</b> .....	<b>16</b>
3.1 Opredelitev kreativnosti .....	16
3.2 Kreativnost v oglaševanju .....	16
3.3 Pomen povratnih informacij za kreativnost v oglaševanju.....	20
<b>4 TEORIJI POSREDOVANJA POVRATNIH INFORMACIJ IN TOKA POVRATNIH INFORMACIJ</b> .....	<b>23</b>
4.1 Teorija posredovanja povratnih informacij .....	24
4.2 Teorija toka povratnih informacij.....	26
<b>5 KVALITATIVNA RAZISKAVA VPLIVA POVRATNIH INFORMACIJ IN TOKA POVRATNIH INFORMACIJ NA KREATIVNE DELAVCE V SLOVENSКИH OGLAŠEVALSKIH AGENCIJAH</b> .....	<b>29</b>
5.1 Zasnova raziskave .....	29
5.1.1 Namen in cilj raziskave .....	29
5.1.2 Raziskovalno vprašanje .....	30
5.2 Metodologija .....	30
5.3 Analiza podatkov.....	36
5.4 Rezultati .....	36
5.4.1 Začetek, identifikacija in mnenje o osnovnih pojmih.....	37
5.4.2 Trenutno stanje v oglaševalskih agencijah .....	39
5.4.3 Naročniki, podajanje povratnih informacij in ocenjevanje kreativnih del .....	49
5.4.4 Kreativni delavci in sprejemanje povratnih informacij .....	58
5.4.5 Pogled v prihodnost .....	65
<b>6 DISKUSIJA</b> .....	<b>68</b>

<b>6.1 Interpretacija ugotovitev .....</b>	<b>68</b>
<b>6.2 Priporočila za naročnike in kreativne delavce oglaševalskih agencij .....</b>	<b>79</b>
<b>6.3 Priporočila za nadaljnje raziskave .....</b>	<b>81</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>82</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>84</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>91</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Sedem domnev o posameznikovem sprejemanju povratnih informacij .....	8
Tabela 2: Oglaševalski proces .....	13
Tabela 3: Štirje sklopi dejavnikov, ki lahko vplivajo na odnos med oglaševalsko agencijo in naročnikom.....	14
Tabela 4: Tri dimenzije družbenega okolja oglaševalske agencije, ki so ključnega pomena za kreativnost in nad katerimi imajo naročniki lahko nadzor .....	20
Tabela 5: Praktični napotki za upoštevanje med intervjuji.....	31
Tabela 6: Demografska predstavitev intervjuvancev.....	32
Tabela 7: Devet vrst vprašanj po Kvaleju (1996).....	33
Tabela 8: Struktura polstrukturiranega intervjuja.....	34

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Presek teorije podajanja povratnih informacij in teorije toka povratnih informacij.....	28
--	----

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Zapis pogovora z intervjuvancem R1 .....	1
Priloga 2: Zapis pogovora z intervjuvanko R2 .....	9
Priloga 3: Zapis pogovora z intervjuvancem R3 .....	16
Priloga 4: Zapis pogovora z intervjuvanko R4 .....	25
Priloga 5: Zapis pogovora z intervjuvancem R5.....	33
Priloga 6: Zapis pogovora z intervjuvancem R6.....	40
Priloga 7: Zapis pogovora z intervjuvancem R7 .....	49
Priloga 8: Zapis pogovora z intervjuvanko R8 .....	55
Priloga 9: Zapis pogovora z intervjuvancem R9.....	64
Priloga 10: Zapis pogovora z intervjuvanko R10 .....	71

Priloga 11: Opomnik za izvedbo polstrukturiranih intervjujev..... 78

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško



## UVOD

Kreativne industrije se od drugih poslovnih sektorjev razlikujejo po tem, da je tisto, kar ustvarjajo in prodajajo, izključno njihov kreativni rezultat (Fletcher, 1990). Fletcher (1990) nadaljuje, da to velja tudi za oglaševalsko panogo, kjer oglaševalske agencije na podlagi kreativnosti ocenjujejo njihovi naročniki. Oglaševalske agencije naročnikom ponujajo strokovna znanja, kreativno moč, nove in sveže ideje ter način trženja in promocije njihovih izdelkov ali storitev, ki so inovativne in prinašajo rezultate (Levin, Thaichon, Quach & Lobo, 2018). Najpomembnejši ocenjevalci kreativnega nastopa ali rezultatov oglaševalske agencije so naročniki, zato sta LaBahn in Kohli (1997) definirala kreativno kakovost kot naročnikov pogled na raven kreativne kompetence oglaševalske agencije, pri čemer je kreativna kompetenca opredeljena kot naročnikova ocena kakovosti kreativnega dela agencije in njene sposobnosti za izvedbo dogovorjene akcije. Kreativni delavci v oglaševalskih agencijah se dnevno soočajo z večjim številom naročnikov iz različnih panog. Vsak naročnik si želi učinkovitih rešitev in idej, ki morajo biti drugačne in skladne s trendi različnih komunikacijskih kanalov. Roki za oddajo kreativnih materialov so kratki, delo v oglaševalskih agencijah je intenzivno in od posameznika zahteva visoko stopnjo odzivnosti. Sočasno se večina kreativnih delavcev v oglaševalskih agencijah s svojim delom močno poistoveti in tako delo kroji njihovo kreativno identiteto.

Kreativno oglaševalsko delo, ki ga pripravi kreativni delavec oglaševalske agencije na podlagi izhodiščnih navodil naročnika (angl. brief), je po izdelavi poslano naročniku. Naročnik kreativno delo pregleda in nanj poda povratne informacije, Ford (1996) pa je oceno kreativnega dela opisal kot dvoumno, saj je subjektivna, odvisna od konteksta in se lahko spremeni tekom časa ali prostora. Soočanje s povratnimi informacijami naročnika je stalnica kreativnih delavcev v oglaševalskih agencijah. Povratne informacije, ki jih kreativni delavci prejmejo, so lahko neposredne, negativne in mestoma tudi subjektivne, neutemeljene ali celo osebne, kar ima posledice na delo in počutje kreativnih delavcev. Ne glede na njihovo pogostost pa lahko povratne informacije predstavljajo grožnjo za identiteto kreativnih delavcev in so razlog za višjo stopnjo fluktuacije zaposlenih v oglaševalskih agencijah. Ob negativnih povratnih informacijah na kreativno delo se pogosto zgodi, da se kreativni delavci počutijo poražene, kar lahko v njih sproži strategijo čustvenega distanciranja od kreativnega dela (Round, 2021). Soočanje s povratnimi informacijami, ki kažejo na dvom v strokovna znanja kreativnih delavcev, in popravki kreativnih del sta glavna razloga, ki ju kreativni delavci navajajo ob odhodu iz oglaševalske panoge.

Literatura o povratnih informacijah ima svoje začetke v zgodnjem 20. stoletju (Brand, 1905; Jones, 1910; Judd, 1905). Takratne raziskave povratnih informacij so se osredotočale predvsem na preproste povratne informacije delavcem o kakovosti in uspešnosti opravljene naloge. Večina zgodnjih raziskav vpliva povratnih informacij na delavce je pokazala, da sta identificiranje rezultatov dela in zbujanje zavedanja o uspešnosti nagnjena k povečanju

ali izboljšanju uspešnosti opravljanja različnih nalog (Brand, 1905; Jones, 1910; Judd, 1905; Kluger & DeNisi, 1996). Ammons (1956) je preprosto zaključil, da zavedanje o uspešnosti vpliva na nadaljnje delo in da je izboljšanje skoraj univerzalno zagotovljeno. Ta izjava je povzročila, da so vodilni znanstveniki in praktiki preprosto sprejeli učinkovitost povratnih informacij za izboljšanje uspešnosti v organizacijah (Kluger & DeNisi, 1996). Toda raziskave iz zgodnjega 20. stoletja niso našle nikakršne dosledne podpore, ki bi lahko jamčila pozitiven učinek povratnih informacij o uspešnosti na kasnejše delovanje zaposlenega (DeNisi & Sockbeson Smith, 2017). Kluger in DeNisi (1996) sta ugotovila, da so v skoraj eni tretjini primerov povratne informacije o uspešnosti negativno vplivale na delovanje zaposlenega – to pomeni, da so povratne informacije o učinkovitosti zmanjšale kasnejšo uspešnost.

Postavljanje ciljev oziroma standardov in podajanje povratnih informacij so še danes ostale ključne dejavnosti ocenjevanja uspešnosti v organizacijah, za katere velja splošno prepričanje, da koristno vplivajo na uspešnost z izboljševanjem dela in motivacije, ki je potrebna za delovno uspešnost (Earley, Northcraft, Lee & Lituchy, 1990; Fletcher, 2001; Neubert, 1998). Predmet raziskave mojega zaključnega dela je vpliv povratnih informacij naročnika na kreativne delavce v oglaševalskih agencijah v Sloveniji in pomembnost toka povratnih informacij skladno z ugotovitvami, ki sta jih podala Kim in Kim (2020). Kim in Kim (2020) sta raziskala tri smeri toka povratnih informacij. Prva smer toka povratnih informacij je od spodaj navzgor (od podrejenih do nadrejenih), druga od zgoraj navzdol (od nadrejenih do podrejenih) in tretja smer toka poteka stransko (od sodelavcev do sodelavcev). Zanimivo je, da sta Kim in Kim (2020) v primeru toka povratnih informacij od zgoraj navzdol ugotovila negativno razmerje med negativnimi povratnimi informacijami in kreativnostjo, v primeru toka povratnih informacij od spodaj navzgor pa sta ugotovila pozitivno razmerje. Zanimalo me je, ali to velja tudi za odnos med kreativnimi delavci v oglaševalskih agencijah v Sloveniji in njihovimi naročniki.

Namen magistrskega dela je bil analizirati domačo in tujo literaturo ter pretekle raziskave na področju vpliva povratnih informacij na kreativne delavce v oglaševalski industriji. Te podatke sem primerjala s podatki poglobljenih intervjujev na temo trenutnega stanja in okoliščin, s katerimi se oglaševalske agencije v Sloveniji soočajo. Ugotoviti sem želela, kako naročniki trenutno podajajo povratne informacije oglaševalskim agencijam, kako povratne informacije z različnimi predznaki vplivajo na kreativne delavce in kakšne so lahko posledice trenutnega stanja podajanja povratnih informacij za oglaševalsko panogo v Sloveniji. S pomočjo intervjujev sem preverila tudi, ali se rezultati študije Kim in Kim (2020) skladajo s stanjem v oglaševalski panogi v Sloveniji.

Glavni cilj magistrskega dela je bil proučiti vpliv povratnih informacij naročnikov na kreativne delavce v oglaševalskih agencijah. Z raziskovanjem izbrane tematike sem želela najti najbolj učinkovit način podajanja povratnih informacij od naročnikov do oglaševalskih agencij, ki bi imel na kreativne delavce pozitivne učinke, da bi ti povratne informacije razumeli in znali uporabiti za izboljšanje svojega dela.



Osrednje raziskovalno vprašanje, na katerega sem želela najti odgovor, je bilo:

Na kakšen način smer toka povratnih informacij vpliva na osredotočanje na opravilne in metaopravilne procese pri kreativnih delavcih v oglaševalski panogi?

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretični del sestavljajo štiri glavna poglavja. V prvem poglavju je podrobneje predstavljen koncept povratnih informacij, v drugemu opredelim, kaj je oglaševanje in kako v oglaševalski agenciji poteka delo. V tretjem poglavju opišem, kaj pomeni kreativnost in kakšna je njena vloga v oglaševanju, četrto poglavje pa v središče postavlja dve glavni teoriji, na katerih sloni empirični del. To sta teorija posredovanja povratnih informacij Klugerja in DeNisija (1996) in teorija toka povratnih informacij Kima in Kima (2020). Pri teoretičnem delu sem uporabila metodo deskripcije, del katere so opisovanje, primerjava, analiziranje in na koncu sprejemanje sklepov glede na ugotovljene povezave, ki sem jih pridobila iz sekundarnih virov. Osredotočila sem se predvsem na novejšo znanstvene ugotovitve in raziskave. V teoretičnem delu je bil cilj s pomočjo znanstvene literature predstaviti in povezati teoretična spoznanja podajanja povratnih informacij s poudarkom na kreativni industriji.

V raziskovalnem delu je bil cilj proučiti trenutno stanje podajanja povratnih informacij naročnikov kreativnim delavcem oglaševalskih agencij, kakšen vpliv imajo povratne informacije z različnimi predznaki in ali je poleg toka povratnih informacij pomemben še kakšen dejavnik. S poglobljenimi intervjuji sem želela osvetliti temo, s katero se oglaševalske agencije in njihovi naročniki srečujejo na dnevni ravni. Zaradi aktualnosti tematike rezultati te raziskave lahko koristijo oglaševalskim agencijam in tudi njihovim naročnikom, da povratne informacije ne bodo več predstavljale neprijetne ovire, ampak skupno pot do najboljšega kreativnega rezultata.

Empirični del temelji na raziskavi, ki sem jo opravila s primarno metodo raziskovanja, za katero sem izbrala kvalitativno metodo poglobljen intervju s polstrukturiranimi vprašanji, ker so mi ta omogočila, da sem prejela kakovostne in utemeljene informacije. Poglobljeni intervjuji so opravljeni z desetimi zaposlenimi šestih oglaševalskih agencij v Sloveniji. Vse oglaševalske agencije, v katerih so zaposleni sodelujoči, so locirane v Ljubljani in se razlikujejo glede na velikost in izkušnost. Intervjuvanci so bili kreativni delavci različnih profilov (kreativni direktorji, tekstopisci, ustvarjalci vsebin in umetniški direktorji). V intervjujih sem s sogovorniki analizirala vpliv naročnikovih povratnih informacij v slovenskih oglaševalskih agencijah na kreativne delavce. Informacije in podatke, pridobljene z raziskavo, sem najprej analizirala in nato interpretirala v zaključke, ki sem jih povezala s proučevanimi koncepti iz teoretičnega dela magistrskega dela. Vsem sodelujočim v raziskavi sta zagotovljeni osebna anonimnost in anonimnost delodajalca.

Omejitev mojega magistrskega dela je dejstvo, da oglaševalske agencije nerade govorijo o izzivih z naročniki. Razloga za to sta dva. Prvi razlog je poslovno sodelovanje med

naročnikom in oglaševalsko agencijo ter pričakovanje o spoštovanju poslovnih skrivnosti, med katere lahko naročniki štejejo tudi podrobnosti sodelovanja. Drugi razlog je, da oglaševalske agencije med seboj ne želijo izpasti, kot da imajo kakršne koli negativne izzive z naročniki, saj na ta način kažejo na svojo lastno sposobnost dobrega sodelovanja z naročniki in lahko tako pritegnejo nove naročnike in nov posel.

## **1 POVRATNE INFORMACIJE**

Raziskave povratnih informacij, ki imajo svoje začetke v 20. stoletju, so povratne informacije proučevale s perspektive doseženih rezultatov oziroma uspešnosti. Raziskovalci so od takrat povratne informacije proučevali z mnogih različnih perspektiv, nekaj najpogostejših dognanj bom opisala v naslednjem poglavju.

### **1.1 Opredelitev povratnih informacij**

Povratne informacije so informacije o učinkovitosti vedenja v zvezi z delom in so bile dolgo sprejete kot bistvene za učenje in motivacijo v organizacijah (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979). Ashford in Cummings (1983) opredeljujeta povratne informacije kot podskupino informacij, ki so na voljo posameznikom v njihovem delovnem okolju in posamezniku sporočajo, ali je dosegel postavljene cilje oziroma standarde. Na medosebnem področju povratne informacije vključujejo informacije o tem, kako relevantne osebe (podajalci povratnih informacij) zaznavajo in ocenjujejo vedenje drugih (prejemniki povratnih informacij) (Ashford & Cummings, 1983). De Stobbeleir, Ashford in Buyens (2011) so povratne informacije videli kot proaktivno, samoregulirajočo strategijo, ki jo posamezniki v organizacijskih okoljih, ki temeljijo na uspešnosti, uporabljajo, ko postavljajo lastne standarde in delujejo v smeri doseganja ciljev. Mulder (2013) je ugotovil, da povratne informacije lahko vodijo do številnih koristnih rezultatov, kot so višja stopnja zavedanja, večja usposobljenost in višja stopnja kompetentnosti. Lahko spodbujajo tudi različne vidike samorazvoja, kot je postavljanje ciljev za izboljšanje uspešnosti in sodelovanje pri načrtovanju kariere (London, Larsen & Thisted, 1999).

Literatura o povratnih informacijah ima svoje začetke v začetku 20. stoletja. Najzgodnejše raziskave so se osredotočale na poznavanje rezultatov ali znanje o uspešnosti (preproste povratne informacije o uspešnosti, ki kažejo, kako dobro je oseba opravila nalogo), večina raziskav je pokazala, da sta oba načina nagnjena k povečanju ali izboljšanju uspešnosti različnih nalog (Brand, 1905; Jones, 1910; Judd, 1905; Kluger & DeNisi, 1996). Kluger in DeNisi (1996) sta razpravljala o različnih težavah in izzivih s temi zgodnjimi raziskavami, saj sta opazila pomanjkanje doslednosti v rezultatih. Avtorja sta odkrila, da ne obstaja univerzalno pravilo o posledici povratne informacije: lahko so povratne informacije negativne in delavec ne bo izboljšal svojega dela, lahko so pozitivne in delavec bo še izboljšal svoje delo (in seveda obratno).

Ko je Ammons (1956) objavil svoj pregled literature o povratnih informacijah, ni še zaznal težav, ki sta jih kasneje opazila Kluger in DeNisi (1996). Ammons (1956) je namreč preprosto zaključil, da znanje (zavedanje) o uspešnosti posameznika vpliva na njegovo nadaljnje delo in da je raven izboljšanja skoraj univerzalno zagotovljena. Izjava je povzročila, da so vodilni znanstveniki in praktiki preprosto sprejeli učinkovitost povratnih informacij za izboljšanje uspešnosti v organizacijah (Kluger & DeNisi, 1996). Postavljanje ciljev in podajanje povratne informacije so še danes ostale ključne dejavnosti ocenjevanja uspešnosti v organizacijah, za katere je splošno prepričanje, da pozitivno vplivajo na uspešnost z izboljševanjem informacij in motivacije, potrebne za delovno uspešnost (Earley, Northcraft, Lee & Lituchy, 1990; Fletcher, 2001; Neubert, 1998). Ko znanstveniki niso uspeli najti predvidenih pozitivnih učinkov povratnih informacij o uspešnosti, so pogosto iskali druge razlage, na primer, da so neuspeh imenovali anomalija (Tubbs, Boehne & Dahl, 1993) ali pa so se zanašali na nepomembne posledice kot kazalnike učinkov populacije (Babad, 1990).

Zgodnje raziskave povratnih informacij torej niso našle nikakršne dosledne podpore, ki bi lahko jamčila za pozitiven učinek povratnih informacij o uspešnosti na kasnejše delovanje zaposlenega (DeNisi & Sockbeson Smith, 2017). Kluger in DeNisi (1996) sta ugotovila, da so v skoraj eni tretjini primerov povratne informacije o uspešnosti negativno vplivale na delovanje zaposlenega. To pomeni, da so povratne informacije o učinkovitosti, ne glede na njihov predznak, zmanjšale kasnejšo uspešnost. Kuvaas (2010) je kasneje ugotovil, da metaanalize sicer kažejo, da je celoten učinek povratnih informacij pozitiven, vendar je razmerje med posredovanjem povratnih informacij in uspešnostjo (torej izboljšanjem delovanja zaposlenega) zapleteno.

Kahmann in Mulder (2019) sta s pregledom literature ugotovila, da je zanimanje za področje podajanja povratnih informacij tako številčno, ker kultura podajanja povratnih informacij znotraj organizacij močno vpliva na številne organizacijske rezultate, kot so delovna uspešnost, organizacijska zavezanost in organizacijska učinkovitost oziroma, kot že omenjeno, tako organizacije vsaj menijo, saj je formalno pridobivanje informacij (najpogosteje v obliki letnih razgovorov) le higienski standard, ki ga upošteva večina organizacij. Kuvaas (2010) je ugotovil, da je zaznana koristnost ocenjevanja uspešnosti le šibko povezana z delovno uspešnostjo, in s svojo študijo potrdil, da obstaja pozitiven odnos med zaznano koristnostjo ocenjevanja uspešnosti in delovno uspešnostjo samo za zaposlene, ki so zaznali, da so prejeli večje število rednih povratnih informacij (torej ne samo enkrat letno, ampak z rednim in konstantnim ocenjevanjem dela). Delavci morajo torej pogosto prejemati povratne informacije, ki sočasno spremljajo njihov razvoj in napredek, da dosežejo najvišjo stopnjo izboljšanja svojega dela.

Čeprav nekateri vodje in zaposleni gledajo na formalno ocenjevanje uspešnosti kot na način za kompenzacijo nizke ravni redne vsakodnevne interakcije med vodji in podrejenimi, ugotovitve študije Kuvaasa (2010) kažejo, da morajo pozitivne reakcije ocenjevanja uspešnosti spremljati visoke ravni zaznanih rednih povratnih informacij, da bi

bile te kasneje pozitivno povezane z delovno uspešnostjo. Skladno s tem, čeprav zaznane redne povratne informacije niso povezane z delovno uspešnostjo, lahko predstavljajo nujen pogoj, da ocenjevanje uspešnosti povzroči večjo delovno uspešnost (Kuvaas, 2010).

Kluger in DeNisi (1996) sta opravila metaanalizo raziskav o učinkih povratnih informacij. Rezultati so pokazali, da imajo povratne informacije le zmerne pozitivne učinke na delovne rezultate posameznika, v več kot 38 odstotkih študij pa so ugotovljeni učinki celo negativni. To nakazuje, da kljub dolgi raziskovalni tradiciji mehanizmi povratnih informacij še vedno niso jasni. Raziskave, ki sta jih opravila London in Smither (2002), so potrdile, da se med prejemanjem povratnih informacij in uspešnostjo (dogodek, ki je predmet podajanja povratnih informacij) v posamezniku zgodi zavestna in globoka obdelava prejetih povratnih informacij, ki je odvisna od številnih dejavnikov. Enako sta odkrila Severson-Drago in Blum-DeStefano (2017), ki trdita, da so smiselne in učinkovite povratne informacije v veliki meri odvisne od konteksta, v katerem so ponujene. Ta dva avtorja povratne informacije razumeta kot enega od glavnih načinov, kako lahko vodje (podajalci povratnih informacij) podprejo razvoj drugih (prejemnikov povratnih informacij) in povečajo njihove notranje zmogljivosti.

Kim in Kim (2020) sta povratne informacije opredelila kot informacije o tem, ali raven kreativnosti ustreza organizacijskim standardom. Ko povratne informacije zagotavljajo informacije, ki kažejo na razkorak med kreativnostjo in standardom (to je neskladje, ki kaže, da je dokazana raven kreativnosti pod sprejetim standardom), se povratne informacije štejejo za negativne. V naslednjem poglavju bom opisala, kaj so raziskovalci povratnih informacij odkrili ob opazovanju prejemnikov povratnih informacij.

## **1.2 Sprejemanje povratnih informacij**

Človekov limbični sistem je odgovoren za človekovo varnost in v človekovi okolici išče grožnje ter nas tako ohranja pri življenju. Ker limbični sistem v okolici človeka, ki živi v sodobni zahodni civilizaciji, nima več tako pogostega stika z resnično nevarnostjo, na katero človek nima vpliva in bi nas lahko ubila, se je limbični sistem sodobnega človeka začel osredotočati na druge okoliščine, ki bi lahko pomenile nevarnost (Betz, 2013). Ta avtor trdi, da je človekova potreba po pripadnosti tako resnična in prodorna (ter hkrati pomembna za preživetje), kot sta lakota ali žeja. S študijami možganov je Betz (2013) ugotovil, da zavrnitev aktivira številne iste predele možganov, ki so vpleteni tudi v fizično bolečino, kar pomeni, da tudi povratne informacije, celo dobronamerne, pogosto sprožijo limbični odziv možganov, ki preplavi človekove možgane z norapenfrinom, adrenalinom možganov. Ljudje povratno informacijo (pozitivno ali negativno) razumemo kot odstop od norme povprečja, kjer se nahaja večina predstavnikov naše skupine. Ne želimo izstopati, ne želimo ostati sami, saj osamljenost (fizična ali mentalna) za naše možgane pomeni nevarnost.

Betz (2013) je ugotovil, da prejemanje povratne informacije sproži v možganih človeka boj ali beg način razmišljanja, za kar je odgovoren limbični sistem. Ta človeka postavi v stanje, ko se njegovi možgani izklopijo, zaradi česar je prejemniku povratnih informacij težje resnično razumeti, kaj podajalec povratnih informacij sporoča, še posebej v primerih, ko prejemnik povratne informacije s podajalcem nima vzpostavljenega odnosa, ne pozna konteksta ali razloga za podajalčevo podajanje povratne informacije (Betz, 2013). Z drugimi besedami: ko so povratne informacije podane brez trdnega odnosa med prejemnikom in podajalcem povratnih informacij, te za prejemnika predstavljajo grožnjo. Prejemnik zato povratnih informacij pogosto ne sliši oziroma ne razume dobronamerno, saj je osredotočen na odločitev med bojem ali begom.

Betz (2013) je v svojih raziskavah možganov odkril tudi, da imata v posameznikovem prejemanju povratne informacije različne reakcije celo leva in desna stran možganske hemisfere. Leva stran možganske hemisfere, ki je v zahodnem svetu zelo dominantna, ima sposobnost logike in racionalnosti, s čimer analizira povratne informacije na ekonomičen način: kaj naj vzame (je koristno) in kaj pusti (ni koristno) – leva hemisfera ima tudi težnjo, da iz svojega fokusa izloči stvari, ki ne ustrezajo temu, kar se je že odločila (Betz, 2013). Z drugimi besedami, če se to, kar podajalec povratnih informacij prejemniku pove, ne ujema s tem, kar prejemnik že verjame o sebi, morda sploh ne bo upošteval podajalčevih povratnih informacij. Morda ga dobesedno ne bo slišal ali ne videl. Leva možganska hemisfera ima tudi močno pristranskost k pozitivnosti, kar ob prejemanju povratne informacije ustvari »teflonski« fenomen, kjer je oseba usmerjena na področje izboljšav, vendar se obnaša, kot da ne more narediti nič narobe, in nadaljuje s svojim prejšnjim vedenjem (Betz, 2013). Desna hemisfera vidi stvari v smislu velike slike, človeške povezanosti in empatije, kar je koristno pri prejemanju povratnih informacij, saj jih prejemnik razume v kontekstu, ostane povezan in sočuten do vpliva, ki ga je ustvaril podajalec povratne informacije (Betz, 2013). Ta hemisfera ima v načinu boj ali beg tendenco, da se počuti preobremenjeno in izgubljeno v kaotičnem čustvenem stanju, kjer se izgubita vrednost in resnica povratnih informacij (Betz, 2013).

Christensen-Salem, Kinicki, Zheng in Walumba (2018) so odkrili, da so se raziskave povratnih informacij razvile v skladu z dvema tradicijama. Prva tradicija se osredotoča na formalno strukturirane poskuse posredovanja povratnih informacij (pogosto kot del postopkov pregleda uspešnosti ali v povezavi z opravljenimi nalogami), druga pa na samostojna prizadevanja za iskanje povratnih informacij. Prva tradicija domneva, da so posamezniki pasivni prejemniki povratnih informacij, medtem ko druga na posameznike gleda kot na agente, ki proaktivno iščejo informacije o svojem delu (Ashford, 1986). Na splošno se zdi, da je povratne informacije, ki jih posamezniki iščejo sami, težje prezreti kot povratne informacije, ki so preprosto posredovane oziroma neiskane (Ashford, Blatt & Vande Walle, 2003). Obe veji raziskav povratnih informacij sta pomembni, saj se vsebina povratnih informacij razlikuje glede na to, kaj je sprožilo podajanje povratnih informacij in kdo je bil sprožitelj.

V primeru posameznikov, ki sami iščejo povratne informacije iz povsem instrumentalnih razlogov (kot je pomoč pri izboljšanju njihove uspešnosti), je verjetneje, da bodo povratne informacije vplivale na kasnejšo uspešnost, ker so zaposleni bolj osredotočeni na povratne informacije in ni tako verjetno, da bi se njihova pozornost preusmerila v čustva (Anseel, Lievens & Levy, 2007; Kluger & DeNisi, 1996). Te posameznike torej iskreno zanima drugo mnenje o njihovem delu, sami proaktivno iščejo informacije, kako se lahko še izboljšajo ali izpopolnijo. DeNisi in Sockbeson Smith (2017) sta ugotovila, da imajo zaposleni, ki iščejo povratne informacije, manjšo stopnjo vpletenosti svojega ega v vsebino povratnih informacij, zato bi morali biti manj verjetno, da bodo čustveno reagirali na povratne informacije – ne glede na to, ali bodo te pozitivne ali negativne. V primeru posameznikov, ki povratnih informacij ne iščejo sami, ampak jim jih samo nekdo poda, je bolj verjetna čustvena reakcija. Kot sta predlagala Kluger in DeNisi (1996), imajo prejemniki povratnih informacij na voljo omejene kognitivne vire za obravnavo povratnih informacij in vse, kar odvrne njihovo pozornost od obravnavane naloge, bo verjetno škodilo kasnejši uspešnosti. Avtorja sta predlagala, da so čustvene reakcije lahko eden od dejavnikov, ki bi to pozornost preusmeril od tam, kjer mora biti, zato je manj verjetno, da bodo povratne informacije, ki vzbujajo močnejše čustvene reakcije (bodisi pozitivne ali negativne), pripomogle k izboljšanju kasnejše uspešnosti (Kluger & DeNisi, 1996).

DeNisi in Sockbeson Smith (2017) sta nadalje model iskanih in neiskanih povratnih informacij nadgradila z zanimivim odkritjem: ni pomembno razlikovanje, ali so bile povratne informacije iskane ali ne, ampak ali so bile pričakovane. Avtorja sta domnevala, da bo, če bo nekdo zahteval povratne informacije, pričakoval, da jih bo dobil, saj tudi če obstaja letni postopek pregleda (kot so letni razgovori), lahko zaposleni pričakuje, da bo prejel povratne informacije, ne da bi jih izrecno zahteval. DeNisi in Sockbeson Smith (2017) sta dokazala, da se bo prejemnik povratnih informacij na te drugače odzval glede na to, ali povratne informacije pričakuje ali ne oziroma če je zanje zaprosil sam. DeNisi in Sockbeson Smith (2017) sta s pregledom literature in lastno raziskavo postavila sedem domnev o posameznikovem sprejemanju povratnih informacij, ki so navedene v tabeli 1.

*Tabela 1: Sedem domnev o posameznikovem sprejemanju povratnih informacij*

<b>Zaporedna številka</b>	<b>Domneva</b>
1.	Glede na enake povratne informacije (v smislu predznaka in specifičnosti) se bodo prejemniki povratnih informacij različno odzvali na povratne informacije, ki niso bile iskane, v nasprotju s tistimi, ki so bile aktivno iskane.
2.	Istemu zaposlenemu bodo vodje (ali drugi podajalci povratnih informacij) posredovali drugačne povratne informacije glede na to, ali so bili pozvani, naj posredujejo povratne informacije ali ne.
3.	Ko so povratne informacije iskane, se podajalci povratnih informacij bolj verjetno zanašajo na izrazite namige o uspešnosti in celo na stereotipe o zaposlenem pri zagotavljanju povratnih informacij.
4.	Obstajajo razlike v težnji po iskanju povratnih informacij kot funkciji nacionalne kulture.

se nadaljuje

*Tabela 1: Sedem domnev o posameznikovem sprejemanju povratnih informacij (nad.).*

Zaporedna številka	Domneva
5.	Motivi za iskanje povratnih informacij se razlikujejo tudi glede na kulturo.
6.	Kultura znotraj organizacije doprinese k predvidevanju, kako se bodo prejemniki povratnih informacij odzvali na povratne informacije, ki jih prejmejo, ne glede na to, ali so jih iskali ali ne.
7.	Spol podajalca povratnih informacij in spol prejemnika povratnih informacij sta pomembna determinanta prejetih povratnih informacij in njihove interpretacije.

*Prirejeno po DeNisi & Sockbeson Smith (2017).*

### 1.3 Učinkovitost povratnih informacij

Povratne informacije so vedno podane z nekim namenom. Ta je lahko dobronameren (npr. podajalec povratnih informacij želi prejemnika spodbuditi, da se bo izboljšal v svojem delu) ali slabonameren (npr. želimo zмести sodelavca), vendar namen vedno obstaja. Obstoječe raziskave poudarjajo vrednost povratnih informacij za kognitivne, afektivne, motivacijske in vedenjske rezultate, je ugotovil Mulder (2013). Kognitivni rezultati vključujejo zaznavanje in sprejemanje povratnih informacij (Kluger & DeNisi, 1996), afektivni izidi zadovoljstvo (Jawahar, 2010), motivacijski rezultati vidike, kot sta občutek kompetence in avtonomije (Deci, Koestner & Ryan, 1999), vedenjski rezultati pa vključujejo trud, uspešnost in sodelovanje v razvojnih dejavnostih (Mulder, 2013). Vendar raziskave kažejo, da pozitivne ali »dobre« povratne informacije ne vodijo samodejno do pozitivnih reakcij, zato je za spodbujanje izboljšanja potreben vpogled v značilnosti povratnih informacij, ki vodijo do specifičnih učnih dejavnosti, potrebnih za razvoj (Mulder, 2013). To je pomembno, saj je lahko način, na katerega managerji posredujejo povratne informacije, neučinkovit (Tata, 2002) in lahko se zgodi, da druge značilnosti povratnega sporočila, kot so njegova vsebina, funkcija, oblika in čas povratne informacije, vplivajo na izid (Shute, 2008). Prejemnik povratnih informacij te preišlje in globoko obdelava s fizičnimi in kognitivnimi učnimi procesi – ta obdelava je lahko refleksiven proces, kjer povratnemu dogodku sledi samorefleksija ali analiza smisla, nato lahko sledi vrednotenje ali zavedanje z implikacijo na lasten razvoj (Nesbit, 2012). Mulder (2013) pravi, da so povratne informacije učinkovite, če povečajo znanje in s tem zmanjšajo negotovost.

Christensen-Salem, Kinicki, Zheng in Walumba (2018) so s pregledom literature ugotovili, da so povratne informacije najučinkovitejše, če so usmerjene v naloge in cilje v prihodnosti ali pa se osredotočajo na učenje in izboljšanje ter zagotavljajo prejemnikom zaznavanje vedenjskega nadzora (Atwater & Brett, 2006) – najučinkovitejše povratne informacije so tiste, ki so usmerjene v razvoj posameznika. Med pregledom literature sem tudi ugotovila, da je več avtorjev naletelo na dejstvo, da se empirične raziskave povratnih informacij v manjši meri osredotočajo na omenjene razvojne vidike in namesto tega raje vrednotijo

specifične značilnosti povratnih informacij (čas, frekvenco in valenco), ki jih je lažje številčno ovrednotiti.

Na splošno se prejemniki povratnih informacij odzovejo na ton in implicitni pomen povratnih informacij, pri čemer najprej ugotovijo, ali povratne informacije signalizirajo podporo in priložnosti za rast in razvoj v skladu z njihovimi lastnimi cilji (Kluger, Lewinsohn & Aiello, 1994). Christensen-Salem, Kinicki, Zheng in Walumba (2018) trdijo, da bodo osebe pogosteje sprejele povratne informacije, če jih obravnavajo kot podporo in ne kot grožnjo samozavesti ali varnosti zaposlitve, poleg tega je bolj verjetno, da bodo posamezniki sprejeli povratne informacije in jih obravnavali kot točne, če jih dojemajo kot koristne in podane na nenevaren in podporen način, ne glede na objektivno vsebino sporočila (Huse, 1967). Takšne povratne informacije so razvojne povratne informacije, ki prejemnikom zagotavljajo vire in podatke ter jim pomagajo doseči njihove cilje, saj poudarjajo izboljšave, signalizirajo podporo in povečajo vedenjski nadzor prejemnikov, čeprav lahko povratne informacije vsebujejo tako ugodne kot neugodne informacije (Zhou, 2003).

Christensen-Salem, Kinicki, Zheng in Walumba (2018) so po pregledu teorije in empiričnih raziskav s področja podajanja povratnih informacij ostali zmedeni, saj pregled ni pojasnil, kako vrsta povratnih informacij (npr. razvojna) vpliva na odzive na povratne informacije. Razvojne povratne informacije prejemnikom zagotavljajo koristne in uporabne informacije in so usmerjene v prihodnost, saj usmerjajo prejemnike k izboljšavam, povezanim z nalogami (Li, Dou, Wang & Zhou, 2008; Zhou, 2003). Zato so avtorji pričakovali, da bo ta vrsta povratnih informacij zmanjšala obrambo, ker usmerja pozornost prejemnika k učenju in izboljšanju. Čeprav lahko razvojne povratne informacije signalizirajo pozitivne in negativne informacije, so pričakovali, da bodo zaradi svojega informativnega in motivacijskega tona vzbudile več pozitivnih kot negativnih reakcij, vendar so bili rezultati mešani (Christensen-Salem, Kinicki, Zheng & Walumba, 2018).

Kot enega od vplivnih dejavnikov na učinkovitost prejemanja povratne informacije v svojih delih Levy in Williams (2004) omenjata okolje povratnih informacij v organizaciji kot spremenljivko, ki je sestavni del širšega procesa upravljanja uspešnosti, in trdita, da bi morali dejavniki, kot so zaznana verodostojnost vira, pogostost in kakovost povratnih informacij, vplivati na odnos podajalcev povratnih informacij in vedenja. Ta predlagana zaznana pogostost rednih vsakodnevnih povratnih informacij v zvezi z delom zunaj formalnih dejavnosti ocenjevanja uspešnosti lahko ublaži razmerje med zaznano koristnostjo ocenjevanja uspešnosti in delovno uspešnostjo (Levy & Williams, 2004). Podobno dejstvo o rednosti podajanja povratnih informacij je, kot že omenjeno, ugotovil tudi Kuvaas (2010), nadalje pa lahko rednost podajanja povratnih informacij povežem tudi z ugotovitvami DeNisi in Sockbeson Smith (2017) o različnih reakcijah posameznikov na povratne informacije glede na to, ali so bile pričakovane ali ne – če so povratne informacije posamezniku podane redno in večkrat, jih bo tudi bolj pričakoval in ga ne bodo tako presenetile.



Če se zaposleni zavedajo, da bodo pogosto in redno prejeli povratne informacije o tem, kako opravljajo svoje delo, lahko v večji meri izkoristijo omejen čas, ki je na voljo v formalnih dejavnostih ocenjevanja uspešnosti (npr. letni razgovori), da zaprosijo za bolj specifične cilje in povratne informacije z dodano vrednostjo (Levy & Williams, 2004). V primeru pogostega in rednega podajanja povratnih informacij bodo tudi podajalci povratnih informacij (npr. nadrejeni) lahko bolje sledili napredku svojih podrejenih (oziroma prejemnikov povratnih informacij), saj jih bodo ocenjevali na redni ravni. Tako je ocenjevanje uspešnosti lahko prilagojeno potrebam posameznih zaposlenih in se posveti tudi vprašanju, ki se ne obravnavajo redno. Poleg tega lahko redne in pogoste povratne informacije tudi zmanjšajo učinek odzivov na uradno ocenjevanje delovne uspešnosti, ker se potrebne povratne informacije o uspešnosti že zagotavljajo vsakodnevno in bolj neformalno (Levy & Williams, 2004).

Podsakoff in Farh (1989) trdita, da so povratne informacije učinkovitejše, če vsebujejo zmerno količino pozitivnih povratnih informacij v kombinaciji z malo negativnimi povratnimi informacijami. Zhou (1998) je ugotovil, da so pozitivne povratne informacije bolj koristne za kreativno delovanje kot negativne povratne informacije, rezultati Steelmana in Rutkowskega (2004) pa kažejo, da so zaposleni bolj motivirani za izboljšavo svoje delovne uspešnosti zaradi neprijetnih povratnih informacij, ko se vir povratnih informacij dojema kot verodostojen ter ko so povratne informacije artikulirane in podane na obziren način.

Zapolnitev vrzeli raziskav, ki sem jih do sedaj omenjala, pa sta koristno predlagala Kim in Kim (2020). Avtorja sta dokazala, da na področju podajanja in prejemanja povratnih informacij niso toliko pomembni vsebina, čas podajanja ali namen. Pomembna je smer toka povratnih informacij. Kot je dokazal Betz (2013), si človek želi pripadati skupinam, želi biti koristen del njih in želi, da je drugim članom skupine všeč – pri tem si še posebej želi ugajati osebam, ki so mu nadrejene in je od njih odvisna ocena njegovega dela. Razmerje med pošiljateljem in prejemnikom povratnih informacij je pomemben del učinkovitosti njihovega sprejemanja in kot dokazujeta Kim in Kim, edini relevanten dejavnik na tem področju.

Smer toka povratnih informacij sta Kim in Kim (2020) definirala kot prenos povratnih informacij od pošiljatelja do prejemnika, pri čemer imata obe strani enake ali različne organizacijske uvrstitve. Avtorja trdita, da smer toka povratnih informacij ne bi smela biti izolirana od raziskav povratnih informacij, ker se povratne informacije v organizacijah ne pojavljajo spontano – namesto tega se povratne informacije pojavljajo v družbenih, organizacijskih kontekstih, ki ustvarjajo osnovo za standarde vrednotenja. Zaposleni poskušajo izpolnjevati standarde, podajalci povratnih informacij (npr. nadrejeni) pa ocenjujejo kreativnost zaposlenih tako, da upoštevajo vrzel med izkazano kreativnostjo in standardi (De Stobbeleir, Ashford & Buyens, 2011; Zhou, 2008), postavljenimi v organizaciji.

Kim in Kim (2020) sta raziskala tri smeri toka povratnih informacij. Prva smer toka je od spodaj navzgor (od podrejenih do nadrejenih), druga od zgoraj navzdol (od nadrejenih do podrejenih) in tretja smer toka poteka stransko (od sodelavcev do sodelavcev). Čeprav je tok povratnih informacij od zgoraj navzdol morda najpogosteje opazovana smer, se organizacije začenjajo zavedati vrednosti povratnih informacij, ki tečejo po hierarhiji navzgor, in povratnih informacij, ki tečejo stransko med zaposlenimi na istem organizacijskem rangu (Antonioni, 1996; Brett & Atwater, 2001; DeNisi & Kluger, 2000). Zanimivo je, da sta Kim in Kim (2020) na splošno ugotovila negativno razmerje med negativnimi povratnimi informacijami in kreativnostjo, v primeru toka povratnih informacij od spodaj navzgor pa sta našla pozitivno razmerje.

## **2 OGLAŠEVANJE**

V tem poglavju je v središče postavljena panoga, ki je središče moje zaključne naloge, tj. oglaševanje. Kotler (1998, str. 627) je oglaševanje opredelil kot »vsako plačano obliko neosebnega predstavljanja in promocije zamisli, dobrin ali storitev, ki jo plača znani naročnik«. Oglaševanje je eno od petih glavnih orodij, ki jih podjetja uporabljajo za prenos sporočil, s katerimi prepričujejo kupce oziroma ciljno občinstvo (Kotler, 1998, str. 627). Richards in Curran (2002) sta iz večinskega mnenja udeležencev v njuni študiji izpeljala definicijo, da je oglaševanje plačana posredovana oblika komunikacije iz določljivega vira, ki je zasnovana tako, da prejemnika prepriča, da ukrepa, zdaj ali v prihodnosti. Jančič (2013a, str. 27) je oglaševanje opredelil kot načrtovano, naročeno in podpisano kreativno (množično) komunikacijo, katere namen je spodbujanje procesov menjave med ponudniki in porabniki s podajanjem izpolnjivih obljub.

### **2.1 Oglaševalska dejavnost in proces**

Oglaševalska panoga je živ sistem, ki ga poganjata napredek in vzpon potrošniškega sveta, v katerem živimo. Dahlen in Rosengren (2016) sta opisala tri opažanja o dinamičnosti oglaševanja. Prvo opažanje je, da se oglaševanje razvija skupaj s tehnologijo in novimi mediji (Kerr & Schultz, 2010). Oglaševanje mora za doseganje svojih ciljnih publik uporabljati nove tehnologije, ki so za ciljno publiko nove (in bodo zato pritegnile pozornost), in nove komunikacijske kanale, kjer jih lahko oglaševalec uspešno nagovori. Oglaševanje danes je zaradi množice medijev in formatov vsebin najbolj razdrobljena disciplina v trženju (Eisend, 2015). Drugo opažanje je, da se z razvojem tehnologije in medijev razvijajo tudi vedenja potrošnikov (Dahlen & Rosengren, 2016). Ciljne skupine niso več pasivni prejemniki sporočil, ampak se danes nanje aktivno (pozitivno in negativno) odzivajo. Zadnje opažanje pa je, da omenjeno spreminjanje vedenja potrošnikov prinaša nove funkcije in tudi posledice za oglaševanje samo (Dahlen & Rosengren, 2016). Oglaševanje kot panoga doživlja dramatične spremembe, saj nove

tehnologije in novi mediji spreminjajo način interakcije potrošnikov z vsebino in s tem tudi z oglaševanjem.

Oglaševanje je strokovno področje oglaševalskih agencij. Oglaševalske agencije so storitvena podjetja, ki so specializirana za načrtovanje, izvajanje in nadzor nad akcijami marketinškega komuniciranja za naročnike, uvrščamo pa jih med ponudnike profesionalnih storitev (Žabkar, 2013, str. 164). V agencijah so zaposleni strokovnjaki, ki ponavadi izpeljejo oglaševalske naloge bolje kot zaposleni znotraj podjetij – pri reševanju nalog v podjetjih imajo agencije možnost pogleda od zunaj ter dolgoletne izkušnje s poslovanjem z različnimi strankami in v vseh vrstah razmer (Kotler, 1998, str. 628). Žabkar (2013, str. 171) pravi, da so storitve oglaševalskih agencij v veliki meri specializirane in specifična sredstva, vložena v odnos, ki se kažejo v obliki naporov, ki jih skupina zaposlenih v agenciji vlaga v spoznavanje panoge naročnika, izdelkov in marketinških strategij. Značilne storitve oglaševalskih agencij zajemajo: vodenje projektov, kreativne storitve, načrtovanje in zakup medijev, načrtovanje projektov, raziskovanje, marketinško svetovanje, odnose z javnostmi in drugo (Žabkar, 2013, str. 176). Od izhodiščnih navodil naročnika do kreativne ideje za oglas in njene izvedbe s strani oglaševalske agencije (ali njenih podizvajalcev) proces sledi modelu oglaševalskega projekta. Ta opredeljuje korake, potrebne za učinkovito načrtovanje in izvedbo oglaševalske akcije. Model oglaševalskega procesa je opredelil Jančič (2013b, str. 213), prikazan je v tabeli 2.

*Tabela 2: Oglaševalski proces*

<b>Zaporedna številka v procesu</b>	<b>Dejavnost</b>
1	Situacijska analiza
2	Definiranje namer in ciljev
3	Opredelitev proračuna
4	Komunikacijska strategija
5	Medijska strategija
6	Kreativna strategija
7	Snovanje oglasov
8	Izvedba akcije
9	Preverjanje učinkov

*Prirejeno po Jančič (2013b, str. 213).*

Model oglaševalskega projekta prikazuje tudi odnos med naročniki in oglaševalskimi agencijami. Oglaševalske agencije se v prvih stopnjah projekta najprej spoznajo z naročnikom (njegovo zgodovino, izdelkom, trgom, tekmeči ...), zato potrebuje tovrstno analizo procesa, ki je »raziskava in analiza situacije, v kateri se nahaja oglaševalec, ki skuša s komuniciranjem izboljšati svoj položaj na trgu« (Jančič, 2013b, str. 213).

## 2.2 Odnos med oglaševalskimi agencijami in naročniki

V oglaševanju so prisotne tri večje strani: oglaševalska agencija, naročnik in ciljna publika. V tem poglavju se osredotočam na odnos med oglaševalsko agencijo in njenim naročnikom. Naročniki oglaševalskih agencij so oglaševalci, ki so lahko (komercialna) podjetja, fizične osebe, politične stranke ali druge organizacije, ki želijo svoj izdelek, storitev, sporočilo ali celotno blagovno znamko predstaviti ciljni publiki. Naročniki se pri delu soočajo z različnimi problemi, tudi trženjskimi, ki jih lahko rešijo z oglaševanjem. Oglaševalske agencije so podjetja, specializirana za načrtovanje, izvajanje in nadzor nad akcijami marketinškega komuniciranja za naročnike (Žabkar, 2013, str. 164).

»Naročniki in agencije se povezujejo, ker potrebujejo vire druge strani, da bi uresničili cilje. [...] Naročniki uporabljajo storitve oglaševalskih agencij, kjer jim nudijo posebne izkušnje, nove ideje in zunanji pogled na marketing podjetja« (Žabkar, 2013, str. 170).

Žabkar (2013, str. 165) pravi, da v procesu načrtovanja in izvajanja oglaševalskih storitev naročniki aktivno sodelujejo in na to se navezuje tudi prilagojenost oglaševalske storitve posebnim potrebam naročnika. Naročnik z njim lastno marketinško strategijo pričakuje drugačno oglaševanje oziroma drugačno kreativnost rešitev, kot jih agencija nudi drugim naročnikom (Žabkar, 2013, str. 165).

Ko naročnik najame oglaševalsko agencijo za pomoč pri izvajanju oglaševalskih akcij, so vključeni številni dejavniki odnosa med oglaševalsko agencijo in naročnikom, ki zagotavljajo nemoteno sodelovanje. Za naročnike je zelo pomembno, da razvijajo in spodbujajo dobro partnerstvo med njimi in oglaševalsko agencijo, da ta lahko zagotovi nemoteno izvajanje oglaševalskih kampanj v njihovem imenu (Nyilasy & Reid, 2009). Slabi odnosi med naročnikom in oglaševalsko agencijo lahko pomenijo finančne, časovne in druge stroške, posledice pa se lahko kažejo tudi v padcu motivacije kreativne ekipe za ustvarjanje kakovostnih kreativnih del. Wackman, Salmon in Salmon (1987) so identificirali štiri sklope dejavnikov, ki lahko vplivajo na uspeh odnosa med oglaševalsko agencijo in naročnikom. Dejavniki so navedeni v tabeli 3.

*Tabela 3: Štirje sklopi dejavnikov, ki lahko vplivajo na odnos med oglaševalsko agencijo in naročnikom*

Sklop	Dejavnik
1	Delovni izdelek: oglaševalski in oglaševalski načrti.
2	Vzorci dela: dnevni vidiki, kako agencija in stranka sodelujeta.
3	Organizacijski dejavniki: vključno s politiko, strukturo in politiko podjetja ter kvalifikacijami/izkušnjami vpletenega osebja.
4	Dejavniki odnosa: »kemija« odnosa, ki vključuje raven zaupanja, spoštovanja, odnosa in udobja med osebjem agencije in naročnika.

*Prirjeno po Wackman, Salmon & Salmon (1987).*

Nadalje je študija, ki so jo opravili Wackman, Salmon in Salmon (1987), pokazala, da so bili dejavniki odnosov najpomembnejši napovedovalec zadovoljstva naročnika z agencijo, sledijo jim organizacijski dejavniki, delovni vzorec in nato dejavniki delovnega produkta. Osebni atributi, kot so »dobri osebni odnosi z ljudmi za račun« in »učinkovitost sestankov med podjetjem in oglaševalsko agencijo«, ki se spet nanašajo na »faktor ljudi«, so bili zaznani kot bistveni v odnosih med agencijo in stranko (Wackman, Salmon & Salmon, 1987).

Rezultati študije, ki sta jo opravila Marshall in Na (1994), so pokazali, da so najpomembnejša merila vrednotenja odnosa med oglaševalsko agencijo in naročnikom: zavest o stroških, medosebni dejavniki, profesionalna integriteta, empatija, vodstvene sposobnosti in združljivost. Hotz, Ryans in Shanklin (1982) so predlagali, da bi se težave med agencijo in naročnikom lahko zmanjšale z boljšo komunikacijo med obema stranema, pa tudi z boljšo kompenzacijo, moralo, usposabljanjem, viri in z bolj ohlapnim procesom odobritve kreativnih del s strani naročnika ter uradnih dogovorov med obema stranema. LaBahn in Kohli (1997) sta analizirala delovna razmerja prek delovanja agencije in naklonjenosti naročnikov agenciji in ugotovila, da se z večanjem uspešnosti agencije povečuje tudi raven zaupanja in zavezanosti naročnika, medtem ko konflikt zmanjšuje raven zavezanosti naročnika in agencije. Dowling (1994) je opredelil štiri glavna področja konflikta med oglaševalsko agencijo in naročnikom. Prvo področje konflikta je kreativno vprašanje (slog kampanje), drugo vprašanje neuspeha (uspešnost kampanje ali kreativnosti), tretje vprašanje stroškov (stroški kampanje) in zadnje področje konflikta je medosebno vprašanje (storitev za naročnike). Kar dve od štirih identificiranih področij konflikta med oglaševalsko agencijo in naročnikom se dotikata kreativnosti, ki je torej pomemben dejavnik oglaševanja.

Naročniki in njihova dejanja ter besede imajo izjemen vpliv na kreativne delavce v oglaševalskih agencijah in tako močno vplivajo na končni kreativni izdelek. Naročniki pa na končni kreativni izdelek ne vplivajo samo prek svojega odnosa do kreativnih spretnosti kreativnih delavcev in oglaševalskih agencij, ampak tudi s tremi pomembnimi dejavniki, ki so: nastavitev smeri, viri in vrednotenje (Koslow, Riordan & Sasser, 2006).

Nastavitev smeri predstavljajo naročnikova izhodiščna navodila in ta predstavljajo strateško podlago za oglaševalsko kampanjo ter določajo, kaj se šteje za primerno ali neprimerno (Koslow, Riordan & Sasser, 2006). Čeprav so eden od virov naročnika tudi izhodiščna navodila, ki jih predajo oglaševalski agenciji, pa naročniki agenciji ponujajo tudi druge vire: časovni, finančni, podatkovni (raziskave o potrošnikih) ali kadrovske (dostop do vrnjenega managementa) (Koslow, Riordan & Sasser, 2006). Zadnji dejavnik, ki ga omenjajo Koslow, Riordan in Sasser (2006) in prek katerega naročniki vplivajo na končni kreativni izdelek, je vrednotenje kreativnega dela. Vrednotenje kreativnega dela Koslow, Riordan in Sasser (2006) niso predstavili kot podajanje povratnih informacij od naročnika do oglaševalske agencije, ampak kot formalno testiranje oglasov (fokusne

skupine, slepi testi ...) v izbrani skupini potencialnih potrošnikov, vendar se v praksi vrednotenje kreativnih del odvija že pred izvedbo oglaševalske akcije.

### **3 KREATIVNOST**

Kreativnost je glavna storitev oglaševalskih agencij in tisto, kar naročniki od agencij tudi pričakujejo. Kreativnost je pojem, ki ga je težko opredeliti, čeprav je na splošno povezana z izvirnostjo, primernostjo ali relevantnostjo.

#### **3.1 Opredelitev kreativnosti**

Splošni konstrukt kreativnosti v akademskih krogih je najpogosteje opredeljen kot »delo, ki je hkrati novo (tj. izvirno, nepričakovano) in primerno (tj. uporabno)« (Sternberg & Lubart, 1999, str. 3). Kreativnost je ustvarjanje idej, ki so hkrati nove in uporabne (Amabile, 1983), in je temelj organizacijskega uspeha (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014).

Ustvarjanje idej, iskanje inovativnih rešitev, priprava drugačnih pristopov ali z eno besedo kreativnost je ena glavnih storitev oglaševalskih agencij. Akinboye (2002) je opisal kreativnost kot sposobnost ustvarjanja novih idej, novih konceptov, novih dizajnov, nenavadnih načinov početja ter posodabljanja starih idej na nove in edinstvene načine.

Gino in Ariely (2012) menita, da je večina definicij kreativnosti soglasna, da je kreativnost razvoj ideje ali izdelka, ki je nov, izviren in ima praktično vrednost, uporabnost ali ustreznost. Khalid in Zubair (2014) sta ugotovila, da kreativnost vključuje dva osnovna mehanizma, divergentno mišljenje in kognitivno fleksibilnost. Divergentno mišljenje pomeni sposobnost posameznikov, da razvijejo edinstvene ideje in predvidevajo različne rešitve določenega problema in razmišljajo iz okvirja, kognitivna fleksibilnost pa je sposobnost posameznikov, da reorganizirajo znanje na številne različne načine, odvisno od različnih situacijskih zahtev (Khalid & Zubair, 2014). Stereotipno bi kreativnost pripisali umetniškemu ustvarjanju in izražanju posameznikov, vendar obstaja celotna kreativna industrija, katere glavni izvoz so ideje.

#### **3.2 Kreativnost v oglaševanju**

Kreativnost je strokovno področje oglaševalskih agencij. Stuhlfaut (2007) pravi, da je kreativnost bistvena za prakso oglaševanja, saj si naročniki prizadevajo pridobiti prednost pred konkurenti s svežimi, drugačnimi, vznemirljivimi in bolj privlačnimi prodajnimi idejami. Sposobnost kreativnega razmišljanja se imenuje večšina, ki je ključnega pomena za obvladovanje študentov oglaševanja (Robbs, 1995).

Oglaševalske agencije ustvarjajo in prodajajo njihov kreativni rezultat, ki ga ocenjujejo njihovi naročniki (Fletcher, 1990). Kreativnost v oglaševanju je tako opredeljena kot

reševanje naročnikovih težav tržnega komuniciranja na nove in ustrezne načine (Amabile, 1983). Čeprav je bilo kreativno oglaševanje prisotno že v antičnih časih, pa je zares pomembno od časov »kreativne revolucije« v šestdesetih letih prejšnjega stoletja dalje (Jančič, 2013b, str. 262).

Kolektivna kreativnost v oglaševanju je bila vzpostavljena kot sistem odnosov med kreativci, ki razvijajo oglaševalske rešitve, kulturo, iz katere črpajo ideje, in področjem managerjev in vratarjev naročnikov, ki izbirajo in potrjujejo ideje (Vanden Bergh & Stuhlfaut, 2006). Jančič (2013b, str. 263) pravi, da naj bi v oglaševanju kreativnost sicer omogočala uspeh: izdelka, storitve, organizacije, osebe, ideje, ki je predmet oglaševanje; ključnih avtorjev in oglaševalske agencije. Levin, Thaichon, Quach in Lobo (2018) so odkrili, da v kulturni skupnosti oglaševanja praktiki delujejo z uporabo neformalnih in implicitnih pravil, imenovanih kreativne kode, o tem, kaj predstavlja kreativno odličnost, izraženo z rezultati, skupnimi normami, jezikom in nagradami. Vsaka oglaševalska agencija prek svojih kreativnih vodij in preteklih uspehov razvije svoj sistem kreativnih kod, ki za njih (in njihove naročnike) delujejo.

Konstrukt kreativnih kod pojasnjuje, kako vodje agencij in kreativni direktorji vplivajo na kreativno okolje, da bi na koncu povečali kreativne rezultate in ugled svojih agencij (Levin, Thaichon, Quach & Lobo, 2018). Kreativne kode znotraj oglaševalske agencije torej pomenijo smernice za kreativne delavce, kateri koncepti bodo ustrezali kreativnim standardom agencije. Kreativne vrednote v oglaševalskih agencijah se prenašajo znotraj kreativnega oddelka na podlagi interakcije treh elementov (Vanden Bergh & Stuhlfaut, 2006). Prvi element so ustvarjalci, ki razvijajo koncepte, drugi je domena ali kultura, ki zagotavlja material in pravila, na katera se kreativne vrednote opirajo, in tretji element je področje kreativnih direktorjev ter vodij projektov znotraj agencije in naročnikov, ki izbirajo in potrjujejo ideje (Vanden Bergh & Stuhlfaut, 2006).

Strokovno področje oglaševalskih agencij je torej kreativnost: na tem področju imajo številne izkušnje, se v njem izobražujejo, spremljajo trende in druge oglaševalske agencije ter se z delom na tem področju srečujejo vsak dan. Vseeno se nemalokrat zgodi, da naročniki s kreativnim delom oglaševalskih agencij niso zadovoljni ali pa trdijo, da niso prejeli kreativnega dela, ki so ga pričakovali, kar sproži val korekcij kreativnega dela.

»Oglaševalska kreativnost je namenska, ciljno usmerjena in se s tem loči od svobodne umetniške ustvarjalnosti. Če je sama sebi namen, je to slabo za oglaševalce, saj so cilji redko doseženi. V oglaševanju imamo opravka z natančno določenimi cilji in usmeritvami, ki se jim moramo pri ustvarjanju podrediti. To do neke mere sicer omejuje svobodo ustvarjanja, a ne v celoti, saj še vedno dopušča ogromno prostora vsem ustvarjalcem "velikih idej"« (Jančič, 2013b, str. 265).

Naročniki od oglaševalskih agencij želijo kreativnost, ki naj bi bila izključno funkcija strokovnega znanja oglaševalskih agencij in ob morebitnem razočaranju nad kreativno

akcija, ki jo je na podlagi izhodiščnih navodil naročnika pripravila oglaševalska agencija, naročniki lahko domnevajo, da je za njihovo razočaranje kriva agencija sama. Koslow, Riordan in Sasser (2006) so ugotovili, da naročniki pogosto ocenjujejo, spremljajo, nagrajujejo ali pregledujejo kreativne rezultate svoje agencije, da bi navdihnil (ali izsilili) še večjo kreativnost. Nedavne raziskave kreativnosti so premaknile poudarek s tistih, ki ustvarjajo, na situacijske dejavnike, ki vplivajo na kreativnost (Koslow, Riordan & Sasser, 2006). Tudi temeljno delo Amabila (1996) o kreativnosti kaže, da lahko družbeno okolje, ki obdaja kreativnost, zmanjša, pogosto dramatično, kakovost kreativnih rezultatov. Družbeno okolje v oglaševanju tvori odnos naročnika z najeto oglaševalsko agencijo, v katerem je naročnik tisti, ki drži več moči (saj ima sredstva) – naročniki torej določijo splošen ton za kreativno okolje, kar močno vpliva na kreativnost oglaševalske agencije in posledično rezultat, tj. kreativno delo.

Verbeke (1989) je proučeval odnose med naročniki in oglaševalskimi agencijami na Nizozemskem in dokazal, da je glavni napovedovalec splošnega zadovoljstva z oglaševalsko agencijo kakovost njihovega kreativnega dela. Ta ugotovitev ni presenetljiva, saj podjetja večinoma iščejo kreativnost pri svojih agencijah, vendar pa konstrukt kakovost kreativnega dela v Verbekejevi (1989) študiji ni jasno opredeljen, niti njegove komponente niso identificirane.

LaBahn in Kohli (1997) sta opredelila kreativno kakovost kot naročnikov pogled na raven oglaševalske agencije v kreativnem nastopu, kjer je kreativna kompetenca opredeljena kot naročnikova ocena kakovosti kreativnega dela agencije in njene sposobnosti za izvedbo dogovorjene akcije. Oglaševalske agencije morajo tako naročnikom vedno znova dokazovati njihove kreativne sposobnosti, kakovost idej in zmožnost učinkovitega izvajanja oglaševalskih akcij.

Zagotavljanje kreativne kompetence je glavni razlog, da organizacije zaposlujejo oglaševalske agencije: iščejo strokovno znanje, kreativno moč, nove in sveže ideje ter načine trženja in promocije svojih izdelkov in storitev, ki so inovativni in prinašajo rezultate, ki jih želijo (Levin, Thaichon, Quach & Lobo, 2018). Naročniki imajo znotraj podjetja zaposlenih veliko strokovnjakov iz panoge podjetja, za kreativen način obveščanja ciljne publike o podjetju pa v večini primerov podjetja najamejo oglaševalske agencije. Oglaševalske agencije sledijo komunikacijskim trendom, so pozorne na nove tehnologije in druge inovativne načine za izvedbo kreativnih kampanj ter tudi opazujejo, kaj počnejo druge oglaševalske agencije, zato tega ni treba početi naročniku znotraj podjetja. Pomemben razlog za najem oglaševalske agencije je tudi zunanji pogled ali drugo mnenje – naročniki so dnevno vpeti v vsebino svojega podjetja in včasih težko ocenijo, kje so njihove prednosti, kaj si ciljna publika želi od njih in kje so priložnosti za dodatno prodajo.

Kreativne kompetence so glavni razlog, da naročniki najemajo oglaševalske agencije, ki zaposlujejo strokovnjake v kreativnosti v oglaševanju. Kot omenjeno, oglaševalske agencije sledijo svojim internim kreativnim kodom, ki se oblikujejo ali spontano ali



organizirano in postavljajo kreativne standarde za oglaševalska dela v oglaševalski agenciji. Kreativni kodi oglaševalske agencije pa se ne nujno skladajo s pričakovanji naročnikov. Medtem ko nekateri naročniki pričakujejo od oglaševalske agencije izvirne in inovativne ideje ter rešitve tako glede vsebine kot konteksta, se drugi naročniki zadovoljijo s kampanjami, ki so ocenjene kot primerne in ne izstopajo (Levin, Thaichon, Quach & Lobo, 2018).

Kdo na strani naročnika komunicira neposredno z oglaševalsko agencijo, se razlikuje od naročnika do naročnika. Včasih so to zaposleni v marketinškem oddelku, ki nimajo odločevalske moči, včasih pa je v neposrednem stiku z oglaševalsko agencijo naročnik na višjem položaju in z odločevalsko močjo. Za naročnike na višjih položajih znotraj podjetja je večja verjetnost, da bodo imeli trdna stališča o tem, kaj želijo od agencije, in ne iščejo ujemanja ciljev z agencijo – niso odprti za stališča agencij niti ne cenijo njihovih priporočil ali ugovorov. Kreativne ideje, pripravljene na podlagi izhodiščnih navodil naročnika, ne morejo biti ene in edine pravilne, zato bi morali naročniki zaupati v kreativnost strokovno kreativnih delavcev oglaševalskih agencij. Naročniki na višjih položajih znotraj podjetja so dobri pri ocenjevanju oglaševanja, njihov visok status jim daje moč, da uveljavljajo svoje sodbe – vendar je vrednotenje problematično; namesto da bi bili zelo kreativni, naročniki oziroma ocenjevalci kreativnega dela pogosto prejmejo tisto, za kar se domneva, da želijo, kar je primer samouresničujoče se prerokbe (Koslow, Riordan & Sasser, 2006). Številne oglaševalske agencije se danes vidijo kot ponudnike celostnih marketinških rešitev (Beverland, Farrelly & Woodhatch, 2007) in ne le kot ustvarjalce kreativnih oglaševalskih kampanj ali akcij, saj sama kreativnost ni dovolj za uspeh oglaševalske akcije. Še vedno naročniki od oglaševalskih agencij želijo pretežno kreativnost (Halinen, 2012), v katero pa polagajo preveč upov (celo, da bo kreativnost rešila prodajo) (Koslow, Riordan & Sasser, 2006).

Postalo je očitno, da naročniki pričakujejo, da bodo oglaševalske agencije v celoti razumele njihov trenutni položaj in poslovni problem ter da bodo imele afiniteto do njihovih izdelkov in razumevanje končnega kupca – to razumevanje omogoča zaposlenim v oglaševalski agenciji, da ponudi kreativne rešitve, ki prikazujejo inovativnost in proaktivnost (Levin, Thaichon, Quach & Lobo, 2018). Večjo raven kreativnosti je mogoče doseči, če je višje vodstvo odprto za nove ideje in je pripravljeno sodelovati z agencijo skozi kreativni proces, namesto da bi bilo preprosto vključeno v postopek končne odobritve, so ugotovili Koslow, Riordan in Sasser (2006) in nadaljevali, da ima višje vodstvo lahko precej velik vpliv na kreativnost, saj ima na splošno moč, da prekine odnose z dobavitelji, kot so oglaševalske agencije, celo grožnja z odpuščanjem lahko vpliva na rešitve in kreativnost agencije.

Koslow, Riordan in Sasser (2006) so ugotovili, da je v primeru, ko je pripravljenost za iskanje novih idej obojestranska, mogoča velika kreativnost – naročnik in oglaševalska agencija sta v tem primeru partnerja. V nasprotnem primeru in če naročniki do oglaševalskih agencij pristopijo kot zgolj do podizvajalca njihovih izhodiščnih navodil, bo

to omejilo oglaševalsko kreativnost, saj ideje in morebitni koristni pomisleki kreativnih delavcev ne bodo slišani. Obstaja tudi posebna vrsta oglaševalskih kreativnih rešitev, ki so pomembne z vidika, da lahko prejemajo nagrade oglaševalskih festivalov in prek tega kreativnemu avtorju (in njegovi oglaševalski agenciji) prinesejo slavo ali prepoznavnost, kar posledično vodi v povišanje posla v agenciji oziroma v večje zanimanje s strani (novih ali potencialnih) naročnikov za delo s to oglaševalsko agencijo. V tem primeru je zaupanje naročnika v oglaševalsko agencijo praviloma večje, vendar v mojem zaključnem delu se osredotočam na kreativne ideje, ki jih želi naročnik izvesti za doseganje svojih lastnih ciljev. Raziskava Koslow, Riordan in Sasser (2006) predlaga, da imajo naročniki nadzor zgolj nad tremi dimenzijami družbenega okolja oglaševalske agencije, ki so ključnega pomena za kreativnost (tabela 4).

*Tabela 4: Tri dimenzije družbenega okolja oglaševalske agencije, ki so ključnega pomena za kreativnost in nad katerimi imajo naročniki lahko nadzor*

<b>1. Določanje smeri</b>	Naročniki določijo usmeritev oglaševalskih kampanj s svojimi izhodišnimi navodili in tudi večina oglaševalskih teoretikov poudarja, da so izhodiščna točka vsake oglaševalske kampanje navodila naročnika (Duncan, 2002). Ta opredeljujejo ciljni trg in rezultat, ki ga je treba doseči. To pomeni, da izhodiščna navodila naročnika predstavljajo problem, ki ga je treba rešiti z oglaševanjem, v idealnem primeru pa bi morala vsebovati dovolj ozadja ali namigov, da bi kreativni delavci v oglaševalski agenciji lahko našli rešitev. Pomen izhodišnih navodil naročnika za oglaševalsko kreativnost je, da mora predstavljati strateško osnovo za kampanjo in določati, kaj se šteje za primerno ali neprimerno.
<b>2. Viri</b>	Ključni vir je dostop do najvišjega vodstva, saj to zagotavlja strateške vpoglede v kampanjo in tako lahko poveča kreativnost. Podobne vpoglede ponujajo tudi informacije o potrošniških raziskavah. Dva manjša učinka sta lahko čas, dodeljen projektu s pogodbenimi dogovori, in proračun, predviden za medije, produkcijo in razvoj.
<b>3. Ocenjevanje oglaševanja</b>	Naročniki lahko ustvarijo tudi kontraproduktivne učinke, ki izhajajo iz trenutno priljubljenega trenda upravljanja, da so agencije »odgovorne« za uspešnost oglaševalske akcije. Čeprav naročniki vidijo to uspešnost v smislu številnih dejavnikov, vključno s prodajo, agencije vidijo svojo vlogo zgolj kot zagotavljanje kreativnosti, ki kasneje vodi v prodajo. Amabile (1997) dokazuje, da nagrajevanje ali celo zgolj vrednotenje kreativnega dela vpliva na to, kakšno delo bo. To se zgodi zato, ker se kreativci naučijo »igrati« z uveljavljenim sistemom nagrajevanja, da bi ugodili naročniku, namesto da bi sledili čistim izhodišnim navodilom naročnika.

*Prيرهeno po Koslow, Riordan & Sasser (2006).*

### **3.3 Pomen povratnih informacij za kreativnost v oglaševanju**

Ali si naročniki sploh želijo kreativnih idej? Čeprav se morda zdi odgovor na to vprašanje očiten, so raziskovalci kreativnosti že dolgo zmedeni, saj njihove raziskave kažejo, da podjetja in druge organizacije rutinsko zavračajo kreativne ideje, tudi če zagovarjajo kreativnost kot pomemben cilj (Staw, 1995). To se kaže na več področjih, za primer je

raziskava, ki sta jo opravila Westby in Dawson (1995), pokazala, da učitelji ne marajo učencev, ki kažejo radovednost in kreativno razmišljanje, čeprav učitelji priznavajo kreativnost kot pomemben izobraževalni cilj. Mueller, Melwani in Goncalo (2012) ponujajo novo perspektivo za razlago te uganke. Tako kot imajo ljudje globoko zakoreninjene pristranskosti do ljudi določene starosti, rase ali spola, ki niso nujno odkrite (Greenwald & Banaji, 1995), imajo lahko ljudje globoko zakoreninjene negativne poglede na kreativnost, ki niso odkrito priznani (Mueller, Melwani & Goncalo, 2012). Opredelitev pristranskosti proti kreativnosti pojasnjuje, zakaj naročniki mestoma zavrnejo dobre ideje, ki so jih naročili, in ne sledijo njihovim izhodiščnim navodilom, ki so jih posredovali oglaševalski agenciji.

Naročnikova zavrnitev kreativne ideje ali negativne povratne informacije na to kreativno idejo oglaševalske agencije pa ne nujno pomenijo, da je ideja slaba, neustrezna ali da ne dosega standardov kreativnih kod oglaševalske agencije. Kreativnost pomeni nove ideje in ta novost sproži neugodje naročnikov oziroma ocenjevalcev, ko presojajo, ali naj sledijo ideji. Naročniki namreč težko in redkeje gledajo na novost in praktičnost kot na atributa, ki se dopolnjujeta, in pogosteje nanju gledajo kot na obratno povezana. Nova oglaševalska ideja, ki še nikoli ni bila uporabljena na trgu, pomeni negotovost in oglaševalska agencija ne more jamčiti za njeno praktičnost, uporabnost in ali jo bo ciljna publika razumela ter ji sledila z želenim vedenjem. Če naročnik potrdi takšno idejo, to lahko pomeni neuspeh, ki ima lahko tudi večje posledice za blagovno znamko – iz česar sledi, da lahko novost in kreativne ideje za naročnika predstavljajo tudi grožnjo.

Rezultati raziskave, ki so jo opravili Mueller, Melwani in Goncalo (2012), kažejo, da ne glede na stopnjo, do katere so ljudje odprtega duha, ko se počutijo motivirani za zmanjšanje negotovosti (bodisi zato, ker imajo neposredni cilj zmanjšati negotovost ali na splošno se počutijo negotove), lahko doživijo več negativnih povezav s kreativnostjo, kar ima za posledico nižje ocene kreativne ideje oglaševalske agencije. Raziskava, ki sta jo opravila Audia in Goncalo (2007), je sicer pokazala, da negotovost spodbuja iskanje in ustvarjanje kreativnih idej, vendar ugotovitve, ki jih podajajo Mueller, Melwani in Goncalo (2012), razkrivajo, da so zaradi negotovosti naročniki tudi manj sposobni prepoznati kreativnost, morda ravno takrat, ko jo najbolj potrebujejo.

Če imajo naročniki težave pri sprejemanju kreativnih idej, zlasti ko so na voljo bolj praktične in neoriginalne možnosti, je treba fokus področja kreativnosti preusmeriti z ugotavljanja, kako ustvariti bolj kreativne ideje, na prepoznavanje, kako pomagati inovativnim podjetjem prepoznati in sprejeti kreativnost (Mueller, Melwani & Goncalo, 2012). Zaradi omenjenih razlogov in pogostega pojava pristranskosti proti kreativnosti je oglaševalskim agencijam lažje razumeti, zakaj lahko naročnik izrecno naroči še nikoli videno in kreativno idejo, ki je kasneje ne potrdi. Razlog za pojav pristranskosti proti kreativnosti ali podajanje negativnih povratnih informacij na kreativno idejo oglaševalske agencije je lahko tudi dejavnik subjektivnosti ocenjevalca kreativnosti, tj. naročnika. Kreativna rešitev, ki jo oglaševalska agencija predlaga, zagotovo ni ena in edina mogoča.

Kreativno oglaševalsko delo, ki je bilo pripravljeno skladno z izhodiščnimi navodili naročnika, je po izdelavi poslano naročniku. Ta na tej točki oceni, ali je kreativno delo primerno ali ne, vendar, kot je opozoril že Ford (1996), je ocena kreativnega dela subjektivna, odvisna od konteksta, in se lahko spremeni skozi čas ali prostor. Ocena, ali gre za veliko idejo ali pač zgolj za dober oglas, je vedno subjektivna, absolutnih kriterijev ni (Jančič, 2013b, str. 265).

Kreativni delavci v oglaševalskih agencijah se zavedajo, da si vsak naročnik želi učinkovitih rešitev in idej, ki morajo biti drugačne in skladne s trendi različnih komunikacijskih kanalov. Roki za oddajo kreativnih materialov so kratki, delo v oglaševalskih agencijah je intenzivno in od posameznika zahteva visoko stopnjo odzivnosti. Sočasno se večina kreativnih delavcev v oglaševalskih agencijah s svojim delom močno poistoveti, ker delo kroji njihovo kreativno identiteto.

Kot omenjeno, na kreativno delo naročnik poda povratne informacije. Zaposleni v oglaševalskih agencijah so nemalokrat soočeni z zelo neposrednimi povratnimi informacijami naročnikov, ki so lahko negativne in mestoma tudi subjektivne, neutemeljene ali celo osebne, kar ima lahko posledice na delo kreativnih delavcev. Soočanje s povratnimi informacijami naročnika je stalnica kreativnih delavcev v oglaševalskih agencijah, ne glede na njihovo pogostost pa predstavljajo grožnjo za identiteto kreativnega delavca in so pogosto razlog za veliko fluktuacijo kreativnih delavcev ter za pomanjkanje starejšega in izkušenejšega kadra v oglaševalskih agencijah. Več avtorjev je v svojih raziskavah ugotovilo, da imajo posamezniki, ki delajo v oglaševalskih agencijah, veliko potrebo, da se opredelijo kot kreativni (Lee & Lau, 2018; Round & Styhre, 2017), in delo tvori njihovo kreativno identiteto. Kreativna identiteta je, ko se posameznik opiše kot kreativen (Farmer, Tierney & Kung-Mcintyre, 2003; Wang & Zhu, 2011), z drugimi besedami, kreativna identiteta je vključitev kreativnosti v individualno samoopredelitev (Jaussi, Randel & Dionne, 2007). Glăveanu in Tanggaard (2014) pravita, da bo posameznik pri svojem identitetnem delu za konstruiranje kreativne identitete uporabil kreativne artefakte kot simbolne vire.

Ob negativnih povratnih informacijah na kreativno delo se pogosto zgodi, da se kreativci počutijo poražene (Round, 2021), kar lahko v kreativnem delavcu sproži strategijo čustvenega distanciranja, torej da v procesu upoštevanja povratne informacije naročnika in ob korekcijah vzpostavi čustveno distanco do kreativnega dela. Soočanje s povratnimi informacijami, ki kažejo na dvom v strokovna znanja kreativnega delavca, in popravki kreativnih del sta glavna razloga, ki ju kreativni delavci navajajo ob odhodu iz oglaševalske panoge.

Round (2021) trdi, da strategija čustvenega distanciranja pomeni, ko se kreativni delavci zaradi čustvene obremenitve, tj. prejemanje povratne informacije, odločijo postaviti čustveno distanco med seboj in določenimi artefakti. Kreativen delavec čuti, da bo z upoštevanjem povratne informacije kreativno delo izgubilo svojo »kreativnost«, poleg tega

pa se lahko kreativni delavci čustveno distancirajo z racionalizacijo, da bo kreativno delo z upoštevanimi popravki nepopolno ali pa so ga drugi spremenili do neprepoznavnosti (Round, 2021).

Kot že omenjeno, ocenjevanje kreativnosti je vedno vsaj deloma subjektivno, ocenjevalci kakovost in kreativnost zaznavajo na različne načine. Pojavlja se tudi vprašanje, kdo velja za kredibilnega ocenjevalca kreativnosti v različnih situacijah. Oglaševalci se morajo zavedati, kako njihovo vedenje in odnos vplivata na kreativnost dela in rešitve, ki jih ponujajo agencije (Levin, Thaichon, Quach & Lobo, 2018).

#### **4 TEORIJI POSREDOVANJA POV RATNIH INFORMACIJ IN TOKA POV RATNIH INFORMACIJ**

Predmet raziskave mojega zaključnega dela je vpliv povratnih informacij naročnika na kreativne delavce v oglaševalskih agencijah v Sloveniji in pomembnost toka povratnih informacij skladno z ugotovitvami, ki sta jih podala Kim in Kim (2020). V naslednjem poglavju bom podrobneje opisala dve teoriji, na katerih sloni moje delo.

Kim in Kim (2020) sta opravila študijo podajanja povratnih informacij, ki v večji meri sloni na ugotovitvah, ki jih podajata Kluger in DeNisi (1996). Obe študiji bom v nadaljevanju podrobneje predstavila, saj sem ugotovitve študij uporabila in preizkusila v kvalitativni raziskavi. Kim in Kim (2020) sta se raziskovanja področja negativnih povratnih informacij v zvezi s kreativnostjo lotila iz dveh razlogov.

Prvič, s teoretičnega vidika imajo negativne povratne informacije velik potencial, da prispevajo k izboljšanju kreativnosti prejemnika (Kim & Kim, 2020). Če so prejemniki povratnih informacij dovzetni za prejete negativne povratne informacije, lahko prepoznajo pomanjkljivost njihove trenutne ravni kreativnosti, kar ustvari nezadovoljstvo tam, kjer ga prej ni bilo – to nezadovoljstvo je pomembno, ker kreativnost pogosto izhaja iz zavračanja prejšnjih miselnih vzorcev in vedenja, negativne povratne informacije pa prejemnike teh povratnih informacij obveščajo, da je treba njihovo trenutno raven kreativnosti izboljšati v nove in uporabnejše načine (George & Zhou, 2001).

Drugič, negativne povratne informacije so v mnogih organizacijah glavno sredstvo, s katerim vodje vplivajo na vedenje in uspešnost zaposlenih (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979). Ilgen, Fisher in Taylor (1979) so ugotovili, da so managerji dojemali sebe kot učinkovite vodje, ko so ponudili kritiko ali negativne povratne informacije, zato so pogosto ponujali negativne povratne informacije podrejenim, da bi tako povzročili pomembne spremembe v njihovem vedenju in delovanju.

Kim in Kim (2020) sta v svoji študiji povratne informacije navezala na informacije o tem, ali raven kreativnosti ustreza organizacijskim standardom. Ko povratne informacije podajo podatke, ki kažejo na razkorak med kreativnostjo in standardom, je to neskladje, ki kaže,

da je dokazana raven kreativnosti pod pričakovanim standardom – v tem primeru se povratne informacije štejejo za negativne.

Raziskovalci, ki so ugotovili pozitivno povezavo med negativnimi povratnimi informacijami in kreativnostjo, so delili podobno perspektivo (Fang, Kim & Milliken, 2014; Vuori & Huy, 2015). Ti avtorji so trdili, da negativne povratne informacije ustvarjajo nezadovoljstvo s prejemnikovo trenutno stopnjo kreativnosti. To nezadovoljstvo spodbuja prejemnike povratnih informacij, da pozorno proučijo procese, ki so vključeni v njihove kreativne naloge, da bi ugotovili možnosti za izboljšave in zapolnili to vrzel z ustvarjanjem boljših strategij za opravljanje nalog (Kim & Kim, 2020).

Nasprotno so se raziskovalci, ki so odkrili negativno povezavo med negativnimi povratnimi informacijami in kreativnostjo prejemnika, osredotočili na zaznano grožnjo, ki je posledica negativnih povratnih informacij (Van Dijk & Kluger, 2011; Zhou, 1998). Ta perspektiva nakazuje, da negativne povratne informacije ogrožajo temeljna prepričanja prejemnikov o sebi, njihovih sposobnostih in njihovem statusu v očeh drugih ter da izkušnja ogrožene samopodobe zmanjšuje kreativnost, ker se ogroženi prejemniki odmaknejo od kakršnega koli eksperimentiranja in kreativnih poskusov, da bi izboljšali svojo kreativnost (Kim & Kim, 2020).

#### **4.1 Teorija posredovanja povratnih informacij**

Študija, ki sta jo opravila Kim in Kim (2020), sloni na temeljih Klugerjeve in DeNisijeve (1996) teorije posredovanja povratnih informacij, ki trdi, da negativne povratne informacije povzročijo, da se prejemniki povratnih informacij zavedajo vrzeli med njihovo trenutno ravno kreativnosti in standardov (vrzel med kreativnostjo in postavljenim standardom) ter da takšno zavedanje vodi prejemnike, da se kot odgovor na negativno povratno informacijo vključijo v enega od dveh funkcionalno nasprotnih si mehanizmov. Prvi mehanizem zadeva opravilne procese, pri čemer prejemniki povratne informacije opravijo konstruktivne izboljšave z vključitvijo v proces ustvarjanja boljših strategij za izvajanje kreativnih nalog (Kluger & DeNisi, 1996). Prejemniki prepoznajo težave s svojim trenutnim vedenjem pri kreativnih nalogah in zato oblikujejo bolj uporabne in nove strategije za svoje kreativne naloge, te strategije pa tudi implementirajo.

Opravilni procesi se torej nanašajo na mehanizme, s katerimi prejemniki povratnih informacij poskušajo izboljšati svojo trenutno raven kreativnosti z ustvarjanjem kakovostnejših, raznolikih strategij za svoje kreativne naloge (Kim & Kim, 2020). Pri kreativnih nalogah je najpogostejša past uporaba obstoječih ali rutiniranih strategij nalog – študije so pokazale, da so zaposleni povečali svojo kreativnost z eksperimentiranjem z novimi načini opravljanja svojih nalog, medtem ko je vztrajanje pri obstoječih strategijah nalog oviralo njihovo kreativnost (Anderson, Potočnik & Zhou, 2014; Kim & Zhong, 2017). Z drugimi besedami, opravilni procesi so bistveni mehanizmi za kreativnost zaposlenih.

Mehanizem opravičnih procesov je v skladu z logiko avtorjev, ki so ugotovili pozitivno povezavo med negativnimi povratnimi informacijami in kreativnostjo. Drugi mehanizem vključuje metaopravične procese in se nanaša na psihološko stanje, v katerem se prejemniki počutijo ogroženi zaradi negativnih povratnih informacij (Kluger & DeNisi, 1996). Prejemniki povratnih informacij, ki sodelujejo v metaopravičnih procesih, menijo, da sta njihov ego in samopodoba ogrožena zaradi negativne povratne informacije, kar jih odvrne od eksperimentiranja in kreativnih poskusov izboljšanja svoje kreativnosti.

Metaopravični procesi so mehanizmi, pri čemer negativne povratne informacije ogrožajo prejemnikova prepričanja o njihovi samopodobi, njihovi sposobnosti opravljanja kreativnih nalog in njihovo socialno podobo, ki jo zaznavajo pošiljatelji povratnih informacij (Kim & Kim, 2020). Ko se kreativni delavci na negativne povratne informacije odzovejo tako, da se posvetijo metaopravičnim procesom, prejemniki svojo pozornost usmerijo na grozeče posledice negativne povratne informacije. Natančneje, prejemnike skrbi, kako negativne povratne informacije vplivajo na ocene njihovih lastnih sposobnosti (npr. »Ali te povratne informacije pomenijo, da sem nesposoben?«) ali negativne povratne informacije implicirajo spremembe v pomembnih družbenih odnosih prejemnikov (npr. »Ali to pomeni, da me moj nadrejeni ne mara?«).

Ta miselnost preprečuje prejemnikom, da bi tvegali z eksperimentiranjem s kreativnimi idejami (Forster, Friedman & Liberman, 2004; Friedman & Forster, 2001; Kluger & DeNisi, 1996), ter znižuje duševne vire in kognitivne sposobnosti, ki bi jih morali nameniti kreativnim procesom. Tako metaopravični procesi preprečujejo, da bi prejemniki s svojo trenutno stopnjo kreativnosti neposredno obravnavali težave, in jih pustijo v ogroženi miselnosti, kar posledično zmanjšuje njihovo kreativnost (Kim & Kim, 2020). Mehanizem metaopravičnih procesov je v skladu z logiko, ki jo predstavljajo pretekle raziskave z odkrito negativno povezavo med negativnimi povratnimi informacijami in kreativnostjo prejemnika.

Vendar, da bi negativne povratne informacije prejemniki lahko uporabili konstruktivno, bi jih morali razumeti strogo znotraj meja opravič in nalog, namesto da bi razširili njihove posledice na osebne zadeve ali zadeve, ki niso povezane z nalogo (npr. glede njihove podobe v očeh pošiljatelja povratne informacije) (Kim & Kim, 2020). Negativne povratne informacije torej pogosto odvrnejo pozornost prejemnikov od njihovih opravič ali nalog in usmerijo njihovo pozornost na zadeve, ki niso pomembne za nalogo (Kluger & DeNisi, 1996). Torej, dokler se prejemniki lahko osredotočijo na svojo kreativno opravilo ali nalogo, je bolj verjetno, da bodo uporabili negativne povratne informacije za izboljšanje kreativnosti.

Kljub svoji uporabnosti pri ilustraciji, zakaj so negativne povratne informacije nedosledno povezane s kreativnostjo prejemnikov, je opazna omejitev Klugerjeve in DeNisijske (1996) teorije posredovanja povratnih informacij ta, da ne opisuje, kdaj prejemniki negativne povratne informacije to sprejmejo na način enega od omenjenih dveh

mehanizmov. Omenjeno študijo Klugerja in DeNisija (1996) sta Kim in Kim (2020) dopolnila s svojo teorijo toka povratnih informacij.

## **4.2 Teorija toka povratnih informacij**

Smer toka povratnih informacij Kim in Kim (2020) definirata kot prenos povratnih informacij od pošiljatelja do prejemnika, pri čemer imata obe strani lahko enake ali različne organizacijske uvrstitve. Avtorja trdita, da smer toka povratnih informacij ne bi smela biti izolirana od raziskav povratnih informacij, ker se povratne informacije v organizacijah ne pojavljajo spontano. Namesto tega se pojavljajo v družbenih, organizacijskih kontekstih, ki ustvarjajo osnovo za standarde vrednotenja. Zaposleni poskušajo izpolnjevati standarde, podajalci povratnih informacij pa ocenjujejo kreativnost zaposlenih tako, da upoštevajo vrzel med izkazano kreativnostjo in standardi (De Stobbeleir, Ashford & Buyens, 2011; Zhou, 2008).

Kim in Kim (2020) sta raziskala tri smeri toka povratnih informacij. Prva smer je od spodaj navzgor (od podrejenih do nadrejenih), druga od zgoraj navzdol (od nadrejenih do podrejenih) in tretja smer toka poteka stransko (od sodelavcev do sodelavcev). Čeprav je tok povratnih informacij od zgoraj navzdol morda najpogostejše opažena smer, pa povratne informacije v organizacijah tečejo tudi po hierarhiji navzgor stransko med zaposlenimi na istem organizacijskem rangu (Kim & Kim, 2020).

Raziskave družbene moči zagotavljajo osnovo za razumevanje, kako povratni tokovi od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol vplivajo na razmerje med negativnimi povratnimi informacijami in kreativnostjo. Raziskava, ki sta jo opravila Kim in Kim (2020), se opira na literaturo o družbeni moči, ki predlaga, da tok povratnih informacij od spodaj navzgor omogoča prejemnikom negativne povratne informacije (v tem primeru nadrejenim), da se posvetijo opravljenim procesom in ne metaopravljenim procesom.

V omenjenih treh možnostih toka povratnih informacij in za potrebe tega zaključnega dela je pojem nadrejeni uporabljen za naročnike (saj ima v rokah več moči), pojem podrejeni za kreativne delavce v oglaševalski agenciji in pojem sodelavci zajema kreativne delavce, zaposlene v isti oglaševalski agenciji in na primerljivem hierarhičnem rangu. Družbena moč se nanaša na asimetričen nadzor nad dragocenimi viri, nagradami, kaznimi in rezultati (Keltner, Gruenfeld & Anderson, 2003; Magee & Galinsky, 2008) – razlike v hierarhičnem rangu ustvarjajo situacijo, v kateri ima zaposleni na višjem položaju družbeno moč nad drugimi zaposlenimi na nižjih položajih. Raziskave družbene moči so pokazale, da lahko nadrejeni to storijo bolje kot podrejeni iz več razlogov, eden od glavnih za to razliko je, da so nadrejeni običajno bolj pristopno usmerjeni v drugačna, nasprotna mnenja, ki jih podajajo njihovi podrejeni (Kim & Kim, 2020). Nadrejeni se zavedajo, da jim podrejeni ne predstavljajo socialne grožnje, saj za to nimajo uradne avtoritete niti družbene moči. Takšno zavedanje pomaga nadrejenim, da se bolje spopadejo z neprijetnimi občutki, ki jih



povzročajo negativne povratne informacije, in so bolj usmerjeni k potencialnim pozitivnim rezultatom, ki bi jih lahko dosegli s spremembo njihovega vedenja in odpravo težave.

Kim in Kim (2020) sta teoriji družbene moči dodala še teorijo družbene razdalje (Magee & Smith, 2013), ki ponuja relacijsko perspektivo glede tega, zakaj sta avtorja lahko tok povratnih informacij od spodaj navzgor pozitivno povezala z negativno povratno informacijo in s kreativnostjo prejemnika. Ta teorija kaže, da imajo zaposleni z visoko močjo večji občutek za družbeno distanco (Magee & Smith, 2013). Zaradi povečane družbene distance zaposleni z visoko močjo posvečajo manj pozornosti svojim socialnim odnosom z drugimi; namesto tega težijo h krepitvi osredotočenosti na doseganje končnih ciljev in ohranjanju visoke ravni samokontrole v procesu zasledovanja cilja (Kim & Kim, 2020).

V toku negativnih povratnih informacij od spodaj navzgor (od podrejenih do nadrejenih) bo občutek družbene distance nadrejenih verjetno pomagal ohraniti osredotočenost na naloge in premagati posledice negativne povratne informacije, ki ogrožajo ego (Kim & Kim, 2020). V nasprotju s tokom povratnih informacij od spodaj navzgor lahko tok povratnih informacij od zgoraj navzdol povzroči, da se prejemniki povratnih informacij (tj. podrejeni) odzovejo na negativne povratne informacije tako, da se posvetijo metaopravilnim procesom namesto opravljenim procesom, saj asimetrična družbena moč v odnosu od nadrejenih do podrejenih vodi k temu, da so podrejeni bolj pozorni na kritike svojih nadrejenih in bolj zaskrbljeni za svojo podobo v očeh svojih nadrejenih (Kim & Kim, 2020). Na splošno imajo zaposleni močno željo, da ohranijo svojo prisotnost v organizaciji in se pomaknejo navzgor po organizacijski hierarhiji. Posamezniki na nižjih položajih imajo manjši dostop do materialnih, družbenih in kulturnih virov ter so bolj izpostavljeni družbenim grožnjam in kaznim ter so tako bolj občutljivi na ocene in morebitne omejitve drugih (Kim & Kim, 2020).

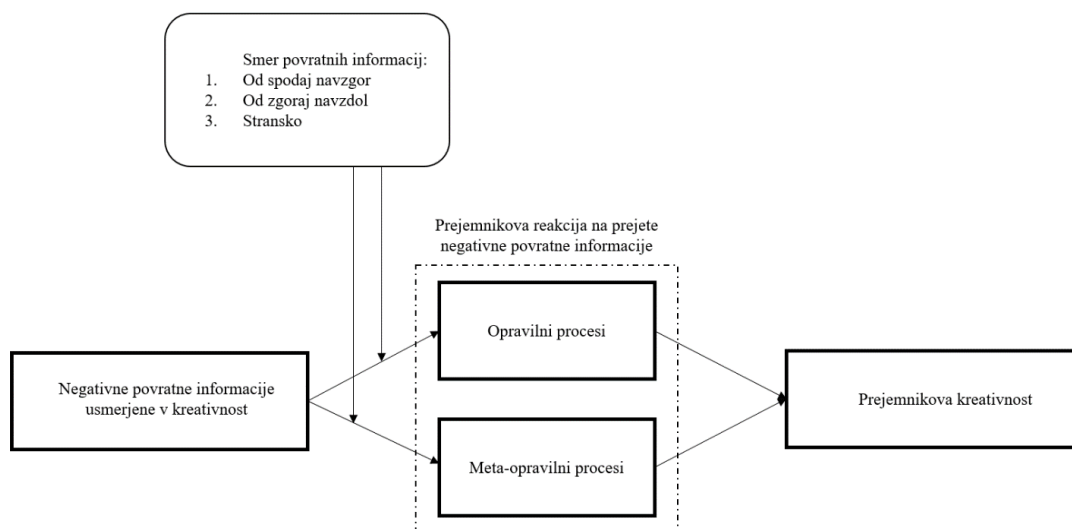
Tretja smer toka povratnih informacij pa je stranska (od sodelavcev do sodelavcev). Za odnos med sodelavci je značilno rivalstvo ali konkurenca, saj so organizacijski viri (npr. napredovanja in povišanja plač) omejeni in za doseganje teh virov morajo zaposleni izstopati in skrbti jih, da bi za svojimi sodelavci preveč zaostajali (Kim & Kim, 2020). Tekmovanje med sodelavci včasih povzroči pozitivne organizacijske rezultate, vendar glede negativnih povratnih informacij med sodelavci dokazi kažejo, da konkurenčna in nehierarhična narava odnosov med sodelavci vodi do tega, da zaposleni razlagajo negativne povratne informacije iz stranskega toka kot poskus sodelavcev za zmanjšanje njihovih sposobnosti in napad na njihovo samozavest (Kim & Kim, 2020). To pomeni, da negativne povratne informacije sodelavcev odvrnejo prejemnike od kreativnih opravljenih procesov in povzročijo, da namenjajo večjo pozornost metaopravilnim procesom, kar zmanjša njihovo kreativnost.

Kim in Kim (2020) sta dokazala, da je smer toka povratnih informacij pomemben dejavnik v odnosu negativne povratne informacije in kreativnosti. Negativne povratne informacije

od spodaj navzgor pomagajo prejemnikom pri oblikovanju boljših strategij nalog za njihove kreativne naloge (processe opravi), kar posledično poveča njihovo kreativnost. Glede na raziskavo, ki sta jo opravila Kim in Kim (2020), je bil tok povratnih informacij od spodaj navzgor edini primer, ko so negativne povratne informacije povečale kreativnost prejemnika. Nasprotno pa negativne povratne informacije od zgoraj navzdol in iz stranskega toka usmerjajo prejemnikov fokus stran od kreativnih nalog na zadeve, ki niso pomembne za opravilo, kot so zaskrbljenost glede njihovih sposobnosti, družbeni odnosi s pošiljatelji povratnih informacij in njihova samopodoba (tj. metaprocasi), kar jim preprečuje eksperimentiranje in kreativne poskuse ter posledično zmanjšuje njihovo kreativnost (Kim & Kim, 2020).

Na tej točki je smiselno ponovno omeniti ugotovitve različnih avtorjev o iskanih oziroma neiskanih povratnih informacijah. Povratne informacije, ki jih posamezniki iščejo sami, je težje prezreti kot povratne informacije, ki so preprosto posredovane oziroma neiskane (Ashford, Blatt & Vande Walle, 2003). Oglaševalske agencije oddajo kreativno delo naročniku v njegovi takratni najboljši obliki, ki po mnenju oglaševalske agencije ustreza izhodiščnim navodilom naročnika. Ob tem v veliki večini ne iščejo povratnih informacij, saj nastopajo v vlogi strokovnjaka, ki ve, kaj dela, in bo oddal delo šele, ko bo to doseglo standarde kreativnih kod oglaševalske agencije. Na kreativna dela pa oglaševalske agencije vseeno v veliki večini prejmejo povratne informacije in, kot že omenjeno, vsebina povratnih informacij se razlikuje glede na to, kaj je sprožilo podajanje povratnih informacij in kdo je bil sprožitelj. Omenjeno sem nadgradila še z ugotovitvami, ki sta jih podala DeNisi in Sockbeson Smith (2017), ki trdita, da ni pomembno razlikovanje, ali so bile povratne informacije iskane ali ne, ampak ali so bile pričakovane. Presek teorije podajanja povratnih informacij (Kluger & DeNisi, 1996) in teorije toka povratnih informacij (Kim & Kim, 2020) sta Kim in Kim (2020) prikazala na sliki 1.

*Slika 1: Presek teorije podajanja povratnih informacij in teorije toka povratnih informacij*



*Prirajeno po Kim & Kim (2020).*

## **5 KVALITATIVNA RAZISKAVA VPLIVA POVRATNIH INFORMACIJ IN TOKA POVRATNIH INFORMACIJ NA KREATIVNE DELAVCE V SLOVENSКИH OGLAŠEVALSKIH AGENCIJAH**

Zaključno delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Pri teoretičnem delu sem uporabila metodo deskripcije, del katere so opisovanje, primerjava, analiziranje in na koncu sprejemanje sklepov glede na ugotovljene povezave, ki sem jih pridobila iz sekundarnih virov. Osredotočila sem se predvsem na novejšo znanstvene ugotovitve in raziskave. V teoretičnem delu je bil cilj s pomočjo znanstvene literature predstaviti in povezati teoretična spoznanja podajanja povratnih informacij s poudarkom na kreativni industriji.

V raziskovalnem delu je bil cilj proučiti trenutno stanje podajanja povratnih informacij naročnikov kreativnim delavcem oglaševalskih agencij, kakšen vpliv imajo povratne informacije z različnimi predznaki in ali je poleg toka povratnih informacij pomemben še kakšen dejavnik.

### **5.1 Zasnova raziskave**

Raziskovalni del zaključnega dela temelji na raziskavi, ki sem jo opravila s primarno metodo raziskovanja, za katero sem izbrala kvalitativno metodo poglobljen intervju s polstrukturiranimi vprašanji, ker so mi ta omogočila, da sem prejela kakovostne in utemeljene informacije.

#### **5.1.1 Namen in cilj raziskave**

Namen magistrskega dela je bil analizirati domačo in tujo literaturo ter pretekle raziskave na področju vpliva povratnih informacij na kreativne delavce v oglaševalski industriji. Te podatke sem primerjala s podatki poglobljenih intervjujev na temo trenutnega stanja in okoliščin, s katerimi se oglaševalske agencije v Sloveniji soočajo. Ugotoviti sem želela, kako naročniki trenutno podajajo povratne informacije oglaševalskim agencijam, kako povratne informacije z različnimi predznaki vplivajo na kreativne delavce in kakšne so lahko posledice trenutnega stanja podajanja povratnih informacij za oglaševalsko panogo v Sloveniji. Tekom intervjujev sem preverila tudi, ali se rezultati študije, ki sta jo opravila Kim in Kim (2020), skladajo s stanjem v oglaševalski panogi v Sloveniji. Glavni cilj magistrskega dela je bil proučiti vpliv povratnih informacij naročnikov na kreativne delavce v oglaševalskih agencijah in iz ugotovitev raziskave pripraviti uporabne smernice za podajanje povratnih informacij.

### 5.1.2 Raziskovalno vprašanje

Z raziskovanjem izbrane tematike sem želela najti najbolj učinkovit način podajanja povratnih informacij od naročnikov do oglaševalskih agencij, ki bi imel na kreativne delavce pozitivne učinke, da bi ti povratne informacije razumeli in znali uporabiti za izboljšanje svojega dela. Po opravljeni raziskavi sem novo pridobljeno znanje in ugotovitve raziskave preoblikovala v smernice ter jih predstavila predstavnikom oglaševalskih agencij, ki so sodelovali v intervjujih.

Zaključno delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. Teoretični del sestavljajo štiri glavna poglavja. V prvem poglavju je podrobneje predstavljen koncept povratnih informacij, v drugem sem opredelila, kaj je oglaševanje in kako v oglaševalski agenciji poteka delo. V tretjem poglavju opišem, kaj pomeni kreativnost in kakšna je njena vloga v oglaševanju, četrto poglavje pa v središče postavlja dve glavni teoriji, na katerih sloni empirični del. To sta teorija posredovanja povratnih informacij Klugerja in DeNisija (1996) ter teorija toka povratnih informacij Kima in Kima (2020). Pri teoretičnem delu sem uporabila metodo deskripcije, del katere so opisovanje, primerjava, analiziranje in na koncu sprejemanje sklepov glede na ugotovljene povezave, ki sem jih pridobila iz sekundarnih virov. Osredotočila sem se predvsem na novejšo znanstveno ugotovitve in raziskave. V teoretičnem delu je bil cilj s pomočjo znanstvene literature predstaviti in povezati teoretična spoznanja podajanja povratnih informacij s poudarkom na kreativni industriji.

V raziskovalnem delu je bil cilj proučiti trenutno stanje podajanja povratnih informacij naročnikov kreativnim delavcem oglaševalskih agencij, kakšen vpliv imajo povratne informacije z različnimi predznaki in ali je poleg toka povratnih informacij pomemben še kakšen dejavnik. Prek poglobljenih intervjujev sem želela osvetliti temo, s katero se oglaševalske agencije in njihovi naročniki srečujejo na dnevni ravni. Zaradi aktualnosti tematike rezultati te raziskave lahko koristijo oglaševalskim agencijam in tudi njihovim naročnikom, da povratne informacije ne bodo več predstavljale neprijetne ovire, ampak skupno pot do najboljšega kreativnega rezultata.

Osrednje raziskovalno vprašanje, na katerega sem želela najti odgovor, je:

Na kakšen način smer toka povratnih informacij vpliva na osredotočanje na opravilne in metaopravilne procese pri kreativnih delavcih v oglaševalski panogi?

## 5.2 Metodologija

Raziskovalni del temelji na raziskavi, ki sem jo opravila s primarno metodo raziskovanja, za katero sem izbrala kvalitativno metodo poglobljen intervju s polstrukturiranimi vprašanji, ker so mi ta omogočila, da sem prejela kakovostne in utemeljene informacije. Z vprašanji v polstrukturiranem intervjuju sem prejela vpogled intervjuvanca na temo

podajanja povratnih informacij na kreativna dela, ki jih prejema oglaševalska agencija od naročnikov. V intervjujih sem s sogovorniki analizirala vpliv naročnikovih povratnih informacij v slovenskih oglaševalskih agencijah na kreativne delavce. Informacije in podatke, pridobljene z raziskavo, sem najprej analizirala in nato interpretirala v zaključke, ki sem jih povezala s proučevanimi koncepti iz teoretičnega dela magistrskega dela.

S svojo kvalitativno raziskavo sem želela razkriti pristno perspektivo in izkušnje oseb, ki so sodelovale v intervjujih, o temi, ki sem jo proučevala. Kot omenjeno, uporabila sem raziskovalno metodo polstrukturiran intervju s precej splošnimi vprašanji, saj sem želela, da mi intervjuvanci predstavijo svoj lasten pogled, mnenje, izkušnje in stališče o povratnih informacijah v oglaševalski panogi. Želela sem razumeti in raziskati, kaj o tem področju moji sogovorniki mislijo ali čutijo. Prednost nestrukturirane narave večine kvalitativnih raziskav je, da ponuja možnost fleksibilnosti – raziskovalec lahko med svojo preiskavo spremeni smer veliko lažje kot pri kvantitativni raziskavi, ki ima vgrajen zagon, ko je zbiranje podatkov v teku (Bell, Bryman & Harley, 2019, str. 369). Bell, Bryman in Harley (2019) so izpostavili, da je treba med intervjuji upoštevati nekaj praktičnih napotkov. Povzela sem jih v tabeli 5.

*Tabela 5: Praktični napotki za upoštevanje med intervjuji*

<b>Zaporedna številka</b>	<b>Napotek</b>
1.	Raziskovalec se mora prepričati, da je seznanjen z okoljem, ki ga raziskuje in v katerem njegov sogovornik dela ali živi. To bo raziskovalcu pomagalo razumeti, kaj sogovornik misli z njemu lastnimi izrazi.
2.	Raziskovalec si mora priskrbeti dober snemalnik ali mikrofona, saj kvalitativni raziskovalci skoraj vedno posnamejo svoje intervjuje in jih nato prepisujejo. Ta postopek je pomemben za podrobno analizo, ki je potrebna v kvalitativni raziskavi, in za zagotovitev, da so odgovori intervjuvancev zajeti v njihovih lastnih izrazih. Če raziskovalec med intervjujem dela zapiske, zlahka izgubi uporabljene besedne zveze in jezik sogovornika. Ker naj se raziskovalec ne bi držal strogo oblikovane strukture vprašanj, kot se uporablja pri strukturiranem intervjuju, se mora med intervjujem odzivati na sogovornikove odgovore, da jim bo mogoče slediti.
3.	Raziskovalec mora poskrbeti, če je mogoče, da intervju poteka v tistem okolju (tako da je malo ali nič zunanje hrupa, ki bi lahko vplival na kakovost posnetka) in zasebno (da intervjuvancu ni treba skrbeti, da bodo njegove besede preslišane).

*Prerejeno po Bell, Bryman & Harley (2019).*

Praktične napotke, ki so jih podali Bell, Bryman in Harley (2019), sem v pripravi na izvedbo in tudi tekom izvedbe intervjujev dosledno upoštevala. K sodelovanju v poglobljenih intervjujih sem povabila deset zaposlenih šestih oglaševalskih agencij v Sloveniji. Vse izbrane osebe, ki sem jih kontaktirala za sodelovanje v intervjuju, so se na pogovor odzvale pozitivno. Že v obdobju preverjanja zainteresiranosti za sodelovanje v intervjuju in ob dogovarjanjih za termin izvedbe intervjujev sem sogovornikom zagotovila njihovo anonimnost in anonimnost delodajalca. Na tej točki sem vse sodelujoče med drugim opozorila, da bom intervju zvočno posnela, s čimer so se vsi sodelujoči strinjali.

Vse oglaševalske agencije, v katerih so zaposleni sodelujoči, so locirane v Ljubljani in se razlikujejo glede na velikost in izkušnost. Intervjuvanci so bili kreativni delavci različnih profilov (kreativni direktorji, tekstopisci in art direktor). Vsakemu od intervjuvancev sem dodelila naključno zaporedno številko, pod katero so bili zabeleženi njihovi podatki: naziv v oglaševalski agenciji, število let v oglaševalski panogi, spol in trajanje intervjuja. Demografska predstavitev intervjuvancev je navedena v tabeli 6.

*Tabela 6: Demografska predstavitev intervjuvancev*

<b>Respondent</b>	<b>Naziv</b>	<b>Število delovnih let v oglaševalskih agencijah</b>	<b>Spol</b>	<b>Trajanje intervjuja (v min.)</b>
R1	Tekstopisec	6	M	54
R2	Tekstopiska	7	Ž	45
R3	Kreativni direktor	32	M	50
R4	Tekstopiska	7	Ž	55
R5	Kreativna direktorica	8	Ž	35
R6	Kreativni direktor	15	M	48
R7	Kreativni direktor	16	M	51
R8	Tekstopiska	5	Ž	59
R9	Art direktor	6	M	55
R10	Ustvarjalka vsebin	5	Ž	50

*Vir: lastno delo.*

Vsi intervjuji so bili izvedeni v živo, od tega je bilo pet intervjujev izvedenih v oglaševalskih agencijah, kjer so zaposleni intervjuvanci, štirje intervjuji so bili izvedeni v baru in en intervju na domačem naslovu intervjuvanca. Za polstrukturirane intervjuje sem pripravila seznam in vrstni red tem z okvirnimi vprašanji, ki sem jih želela obravnavati s svojimi sogovorniki. Pred začetkom postavljanja vprašanj sem vsakemu sogovorniku ponovno pojasnila osnovne pogoje sodelovanja v intervjuju (zagotavljanje anonimnosti, snemanje intervjuja, upoštevanje občutljivosti določenih informacij) in obrazložila osrednjo temo mojega zaključnega dela, kaj bo središče pogovora, kaj želim prek intervjujev ugotoviti in katere cilje želim z mojim zaključnim delom doseči.

Seznam vprašanj intervjuja je vključeval tudi precej manevrskega prostora za podvprašanja in za spremembo vrstnega reda tem ali vprašanj. Seznamu in vrstnemu redu tem z okvirnimi vprašanji torej nisem sledila dosledno, ampak sem se odzivala na besede intervjuvanca in skladno z njegovimi odgovori nadaljevala ter usmerjala pogovor, da sem ob koncu intervjuja še vedno prejela vse potrebne informacije. Prek vprašanj za sogovornike sem skozi njihove besede želela najti odgovor na moje temeljno raziskovalno vprašanje. Patton (2002) je kot glavno prednost polstrukturiranega intervjuja navedel, da ta struktura pušča raziskovalcu dovolj svobode, da lahko prilagaja intervju sogovorniku in času, ki ga ima na voljo. Bell, Bryman in Harley (2019) v svojem delu večkrat poudarijo, da mora biti raziskovalec pri intervjujih izjemno prilagodljiv in pripravljen na odpravljanje

nedoslednosti v odgovorih, spopadanju z raznimi nenačrtovanimi dogodki (okvara snemalne opreme, pomanjkljivi odgovori sogovornika) in paziti, da polstrukturiranega intervjuja z odprtimi vprašanji ne spremeni v rigiden strukturiran intervju, na kar sem bila pozorna tudi sama. Vprašanja polstrukturiranega intervjuja niso nakazovala mojega ali katerega koli drugega mnenja ali usmeritve, ki bi intervjuvance že predhodno silila v določeno smer odgovora.

V pripravi strukture intervjuja sem upoštevala devet vrst vprašanj Kvaleja (1996), ki so strnjena v tabeli 7.

*Tabela 7: Devet vrst vprašanj po Kvaleju (1996).*

Zaporedna številka	Vrsta vprašanja
1.	Uvodna vprašanja (primer: »Povejte, ali ste že kdaj opazili ...?« »Kaj vam pomeni ...?«)
2.	Nadaljevalna vprašanja (primer: »Ali lahko o tem poveste kaj več?, »Bi lahko podali primer?«)
3.	Preiskovalna vprašanja (primer: »Kaj točno mislite s tem?«, »Kako ste se ob tem počutili?«)
4.	Konkretna vprašanja (primer: »Kaj ste naredili potem?«, »Kako se je X odzval na to?«)
5.	Neposredna vprašanja (primer: »Ali se vam zdi enostavno ostati nasmejan, ko služite strankam?«)
6.	Posredna vprašanja (primer: »Kaj po vašem mnenju misli večina?«, »Se kdaj tudi vi tako počutite kot oni?«)
7.	Strukturirana vprašanja (primer: »Sedaj bova zamenjala temo, bi radi še kaj dodali?«)
8.	Tišina (primer: pavza, da intervjuvanec premisli in poglobi svoj odgovor)
9.	Tolmačenje vprašanj (primer: »Vi torej mislite, da, ...?«, »Ali bi lahko rekli, da ...?«)

*Prirejeno po Kvale (1996).*

Intervjuje s sodelujočimi kreativnimi delavci slovenskih oglaševalskih agencij je sestavljalo pet sklopov vprašanj, ki sem jih pripravila s pomočjo literature, lastnega znanja in osebnih izkušenj ter svetovalca red. prof. dr. Mihe Škerlavaja. Znotraj posameznega sklopa sem najprej zastavila bolj splošno vprašanje, kateremu so sledila bolj podrobna vprašanja. To sem storila iz dveh razlogov. Prvič, ko je intervjuvanec najprej odgovoril na bolj splošno vprašanje, je to predstavljalo uvod v posamezen sklop in s podvprašanji sem od sogovornika tako prejela bolj podrobne odgovore. Sogovornik je tako razumel, kaj je središče tistega dela intervjuja in kaj želim od njega izvedeti. Drugi razlog pa je, da na ta način intervjuvanec ni imel občutka, da ga sprašujem nepomembna vprašanja oziroma vprašanja, na katera je že odgovoril. Sklopi vprašanj polstrukturiranega intervjuja z osrednjimi temami so predstavljeni v tabeli 8.

Tabela 8: Struktura polstrukturiranega intervjuja

Sklop	Glavna tema
1. sklop: Začetek, identifikacija in mnenje o osnovnih pojmi	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Makro pogled: širši pogled na povratne informacije, kaj so povratne informacije in njihova uporaba v oglaševanju</li> <li>– Mikro pogled: aplikacija mnenja intervjuvanca na slovensko oglaševalsko panogo</li> <li>– Odnos intervjuvanca do povratnih informacij naročnika, kaj mu pomenijo, kako se sooča z njimi, ali jih jemlje kot relevantne, ali ima na to temo kakšno anekdoto</li> </ul>
2. sklop: Trenutno stanje podajanja in prejetja povratnih informacij v oglaševalskih agencijah	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Pomen podajanja povratnih informacij</li> <li>– Odnos med naročniki in oglaševalsko agencijo v podajanju povratnih informacij</li> <li>– Trenutno stanje podajanja povratnih informacij od naročnika do oglaševalske agencije</li> </ul>
3. sklop: Naročniki: podajanje povratnih informacij in ocenjevanje kreativnih del	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kredibilnost podajalcev povratnih informacij</li> <li>– Izkušnje intervjuvanca s povratnimi informacijami naročnika</li> </ul>
4. sklop: Kreativni delavci in sprejemanje povratnih informacij	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mnenje o vplivu povratnih informacij na kreativne delavce</li> <li>– Reakcije na različne povratne informacije in analiza njihovega vpliva na kreativne delavce</li> <li>– Prednosti in slabosti racionalnega in čustvenega reagiranja na povratne informacije naročnika</li> <li>– Od česa je odvisna reakcija kreativnega delavca</li> </ul>
5. sklop: Pogled v prihodnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Možne izboljšave na področju podajanja povratnih informacij od naročnika do oglaševalske agencije</li> <li>– Predlogi za učinkovitejše podajanje povratnih informacij</li> <li>– Širše posledice podajanja povratnih informacij za oglaševalsko panogo</li> </ul>

*Vir: lastno delo.*

V prvem sklopu sem upoštevala Kvalejevo (1996) prvo vrsto vprašanj, uvodna vprašanja, in od sogovornika sem želela slišati njegovo definicijo povratnih informacij ter mu tako omogočiti, da sam izpostavi pogled na tematiko, ki se njemu osebno zdi najpomembnejši. V nadaljevanju intervjuja sem postavila vprašanja, povezana s pomenom podajanja povratnih informacij, in to nadaljevala z identifikacijo odnosa med naročnikom in oglaševalsko agencijo ter trenutnim stanjem podajanja informacij od naročnika do oglaševalske agencije. V tretjem sklopu sem sodelujoče povprašala po njihovih osebnih izkušnjah in težavah, s katerimi se soočajo pri delu v oglaševalski panogi. Četrty sklop je bil bistven, saj sem skupaj s sogovorniki odprla temo reakcij kreativnih delavcev na povratne informacije in njihovega vpliva na delo kreativcev. V zadnjem delu sem s pomočjo vprašanj o prihodnosti poskušala ugotoviti, kaj bi se moralo na področju podajanja povratnih informacij spremeniti in ali ima lahko način podajanja povratnih informacij širši vpliv na oglaševalsko panogo.



Med intervjuji sem sogovornike spodbujala k poglobljenim in podrobnim odgovorom, jim pustila čas, da so zbrali svoje misli in z lastnimi besedami opisali izkušnje, občutke in mnenja o raziskovani temi. Če sem med intervjujem začutila, da je sogovornik nakazal, da bi lahko o neki temi, ki sicer ni bila načrtovana v strukturi polstrukturiranega intervjuja, povedal več, sem sledila njegovim odgovorom in jim postavila potrebna podvprašanja, da sem lahko prejela vpogled v sogovornikove misli. Vsi sogovorniki so moja vprašanja razumeli, redkokdaj sem morala kaj dodatno pojasnjevati in v veliki večini so takoj razumeli, kaj naj odgovorijo. Zelo redko se je zgodilo, da je moral sogovorec premisliti, kaj bo odgovoril – sogovorniki so odgovarjali hitro, elaborirano in s podanimi primeri. Razumevanje vsebine in vodenje pogovora sta bila olajšana tudi, ker sama delam v kreativnem oddelku oglaševalske agencije in sem zato hitreje razumela, kaj so želeli sogovorniki povedati.

Vse intervjuje sem zvočno posnela z osebnim pametnim telefonom, zvočne posnetke pa sem s transkripti pretvorila v pisno obliko. Transkripti pogovorov so dostopni kot priloga tega zaključnega dela. V intervjujih sem se osredotočala na to, kaj sogovorniki govorijo, in tudi na to, česa ne, zato sem tekom intervjujev pozorno poslušala svoje sogovornike, opazovala njihovo mimiko in telesno govorico, saj sem želela od njih pridobiti vse potrebne odgovore, vendar nisem želela, da bi jim bilo med pogovori neprijetno. V primeru, da sem opazila, da je ob kakšnem vprašanju sogovorniku postalo neprijetno, sem poskusila prilagoditi izbiro besed vprašanj ali pa celo omiliti podrobnost vprašanja, saj sem želela, da sogovornik ostane sproščen. Ker tudi sama delam v oglaševalski panogi, sem lahko naravno uporabljala jezik in izraze, ki so bili sogovornikom naravni in razumljivi. Sogovornikom sem pustila tudi dovolj časa, da so zbrali misli in se spomnili svojih izkušenj, da so lahko mirno odgovorili na zastavljeno vprašanje.

Patton (2002) opozarja tudi, da mora izpraševalec s sogovornikom vzpostaviti odnos, ki temelji na empatiji in razumevanju brez sodbe, zato sem se tekom intervjujev trudila do sogovornikov vesti nevtrarno. Nisem želela, da bi sogovorniki svoje odgovore prilagajali mojim odzivom, zato sem se trudila, da na njihove besede nisem reagirala, ampak sem jim zgolj dala vedeti, da jih pozorno poslušam. Med intervjujem si nisem zapisovala opomb, saj sem po intervjujih načrtovala transkript vsakega pogovora. Tekom intervjujev sem si zapisala le podvprašanja, ki sem jih imela namen postaviti sogovorniku in so se navezovala na njegove pravkar izrečene besede. Opazila sem, da je mestom moje sprotne zapisovanje malo zmedlo sogovornika, saj so večinoma na tem mestu malce povzdignili glas. Zato sem se skušala izogniti predolgemu zapisovanju in sem le na hitro zapisala ključne besede, ki so me potem spomnile na to, kakšno vprašanje še moram postaviti sogovorniku.

Vsi intervjuji so potekali skladno s pričakovanji. Sogovorniki so bili na začetku malo bolj zadržani, zato je bilo prvo vprašanje enako za vse sogovornike, zanimalo me je njihovo površinsko mnenje o tematiki podajanja povratnih informacij v oglaševanju. Tekom intervjuja so se vsi sogovorniki sprostili in razgovorili, takrat sem tudi pogovor usmerila v bolj osebna vprašanja o njihovih čustvih in občutenjih ob povratnih informacijah. Kot sem

predvidevala, so intervjuji trajali približno 50 minut, najkrajši je trajal 35 minut, najdaljši pa 59 minut.

Bell, Bryman in Harley (2019) svetujejo, da mora raziskovalec predhodno razmisliti tudi, kdaj in kako bo končal intervju. Pri tem je treba zagotoviti, da so imeli intervjuvanci možnost, da v celoti komentirajo temo in da jim je raziskovalec dal priložnost, da izpostavijo kakršna koli vprašanja, za katera menijo, da jih je raziskovalec spregledal v svojih vprašanjih, in da ima sogovornik na koncu intervjuja možnost komentirati specifična vprašanja ter podati osebno mnenje (Bell, Bryman & Harley, 2019). Ta nasvet sem upoštevala in ob koncu intervjuja sem vsem sogovornikom dala priložnost, da podajo zaključno misel oziroma izpostavijo, kar jim tekom intervjuja ni uspelo. Nekateri sogovorniki so odprli še kakšno temo ali še kaj dodali. Parker (2000) je podal še en zelo uporaben nasvet: najbolj dragoceni deli intervjuja se pogosto zgodijo po izklopu snemalnika in veliko sogovornikov šele takrat pove bolj zanimive stvari kot v intervjuju. Ta nasvet sem upoštevala tudi sama, zato sem pozornost na besede sogovornika ohranila tudi, ko sem snemalnik že izklopila.

### **5.3 Analiza podatkov**

Vseh deset intervjujev je bilo izvedenih osebno in bili so posneti s snemalnikom na pametnem mobilnem telefonu. Zvočne posnetke intervjujev sem nato pretvorila v pisno obliko. Pisanje transkriptov je bilo zamudno, vendar koristno, saj mi je omogočilo, da sem podrobno proučila besede vsakega sogovornika in že na tej točki identificirala vzorce ali razhajanja med sogovorniki, kar je zagotovo olajšalo nadaljnjo analizo. Za pisne zapise zvočnih posnetkov sem uporabila neposredne prepise, ki so ohranili pristnost pogovorov. Zato zapisi v prilogah vključujejo tudi anglizme, narečne besede, sleng, slogovne ali slovnične napake in tudi medmete. Kletvice sem v intervjujih cenzurirala z zvezdicami (\*). Analiza opravljenih intervjujev in iz njih pridobljenih podatkov je izhajala iz strukture načrta izvedbe polstrukturiranega intervjuja. Teme, o katerih sem želela govoriti s sogovorniki med intervjuji, sem razdelila na štiri sklope, zato tudi analiza obsega štiri sklope. Pisanju transkriptov je sledilo kodiranje pridobljenih informacij od sogovornikov. Ker tudi sama delam v kreativnem delu oglaševalske agencije, mi kodiranje odgovorov sogovornikov ni predstavljalo težav, saj imam s krovno temo intervjujev tudi sama izkušnje in sem zato dobro razumela pomen odgovora v odnosu do vprašanja.

### **5.4 Rezultati**

Kot omenjeno, je intervjuje s sodelujočimi kreativnimi delavci slovenskih oglaševalskih agencij sestavljalo pet sklopov vprašanj, ki sem jih pripravila s pomočjo literature, lastnega znanja in osebnih izkušenj ter svetovalca red. prof. dr. Mihe Škerlavaja.

V prvem sklopu sem postavila uvodna vprašanja, saj sem od sogovornika želela slišati njegovo definicijo povratnih informacij in mu tako omogočiti, da sam izpostavi pogled na tematiko, ki se njemu zdi najpomembnejši. V nadaljevanju intervjuja sem postavila vprašanja, povezana s pomenom podajanja povratnih informacij, in to nadaljevala z identifikacijo odnosa med naročnikom in oglaševalsko agencijo ter trenutnim stanjem podajanja informacij od naročnika do oglaševalske agencije. V tretjem sklopu sem sodelujoče povprašala po njihovih osebnih izkušnjah in težavah, s katerimi se soočajo pri delu v oglaševalski panogi. Četrty sklop je bil bistven, saj sem skupaj s sogovorniki odprla temo reakcij kreativnih delavcev na povratne informacije in njihovega vpliva na delo kreativcev. V zadnjem delu sem s pomočjo vprašanj o prihodnosti poskušala ugotoviti, kaj bi se moralo na področju podajanja povratnih informacij spremeniti in ali ima lahko način podajanja povratnih informacij širši vpliv na oglaševalsko panogo. Na podlagi omenjene strukture vprašanj in podvprašanj sem opravila analizo intervjujev. V analizi rezultatov sem zaradi doseganja zelene stopnje objektivnosti in tudi poglobljenega razumevanja citirala besede sogovornikov.

#### 5.4.1 Začetek, identifikacija in mnenje o osnovnih pojmi

Prva vprašanja polstrukturiranega intervjuja so bila za vse sodelujoče enaka. Zanimalo me je, kako oni z lastnimi besedami opredelijo povratne informacije, ali se z njimi pogosto srečujejo pri svojem delu in kaj jim povratne informacije pomenijo. Tako sem sogovornikom omogočila, da sami izpostavijo pogled na tematiko, ki se njim osebno zdi najpomembnejši. Prvi odgovor intervjuvancev je tudi pokazal, kakšen odnos imajo do povratnih informacij in ali je morebiti ta tema za njih boleča. Vsi prvi odgovori so bili v večini kratki in jedrnaty, kar me ni presenetilo, ker sem pričakovala, da bodo sogovorniki potrebovali nekaj časa, da se razgovorijo.

Vsi sogovorniki so na vprašanje, kako bi opredelili povratne informacije, odgovorili, da je to mnenje ali odziv nekoga na nekaj, kar so oni ustvarili.

R1: »Povratne informacije so informacije oziroma mnenje naročnika o neki stvari, izdelku, storitvi, ki jo ti narediš za njega po njegovem naročilu.«

R7: »[...] Je pač output na tvoj input.«

Sogovornice R2, R5 in R8 so že takoj na začetku omenile tudi posredne podatke, ki jih povratne informacije sporočijo prejemniku. Sogovornici R2 povedo, da mogoče kdo ni razumel naloge, ki jo je naložil oglaševalski agenciji, in sogovornica je sama od sebe tudi omenila subjektivnost povratnih informacij na kreativna dela in težave, ki jih subjektivnost v ocenjevanju kreativnih oglaševalskih del lahko povzroči. R5 je omenila, da je v besedah povratnih informacij velikokrat skrita kakšna bolečina naročnika, ki je sami ne želijo izraziti na glas, ampak jo mora ona kot kreativna delavka slišati med vrsticami. Podobno je

omenila tudi sogovornica R8, le da je to razširila še na mimiko, poudarke v glasu in telesno držo naročnika ob podajanju povratnih informacij.

R2: »Lahko ti (povratne informacije, op. a.) povejo, da je nekdo zelo dobro premislil, kaj dela, in mogoče to, kar si naredil, ni v skladu s tem. Lahko pa ti povejo pa tudi, da mogoče kdo ne razume naloge, ki ti jo je dal, in jo interpretira preveč osebno in ne čez brend, ampak čez to, kaj on osebno misli o nečem. Kar je pa lahko za delo malo problematično. Mislim, saj vedno poskusiš zadovoljiti tudi naročnika, samo ... Potem je strokovnost tega, kar daš od sebe, nižja.«

R5: »Kar se meni zdi delno tudi naša naloga pri prejemanju povratnih informacij in nekaj, s čimer se tudi jaz veliko ukvarjam, je to, da poskusim razumeti neke podtone, ki jih dobimo pri povratni informaciji. Recimo, velikokrat opažam, da so kakšni naročniki, ki so pod pritiski zaradi šefov, sodelavcev, ampak ne želijo tega izraziti. [...] In poskusim vedno nekako razumeti, kaj so njihovi razlogi.«

R8: »[...] lahko pa je zame povratna informacija tudi na pitchu reakcija nekoga, ki jo vidim na njegovi faci. [...] Ja, vidim reakcijo, spremljaš reakcijo naročnika, gledam naročnika, kdaj kaj trigne ali pa kdaj reče »mmm« ali pa samo pogleda.«

Kot je omenila že sogovornica R2, povratne informacije naročnika ne pomenijo vedno, da je kreativno delo slabo pripravljeno, ampak lahko pomenijo zgolj, da naročnik ne razume ideje oziroma jo interpretira osebno. Podobno je omenila tudi sogovornica R10, ki pravi, da ni nujno težava v tem, da naročnik poda negativno povratno informacijo, ker ne razume ideje. Lahko je težava tudi v tem, da ne razume komunikacijskega kanala, po katerem bo ideja (oziroma sporočilo) potovala. Izrazila je še, da so v tem primeru povratne informacije naročnika lahko samo konkretna navodila za popravke brez prostora za strokovno mnenje agencije, ali bodo ti popravki koristili ideji.

R10: »Po mojih izkušnjah je velik problem, da ne razumejo medija, po katerem bo to sporočilo šlo. Recimo, želijo nek video za social, za Facebook. To more biti hiter video, kratki kadri, dinamično. Maks 30 sekund recimo. In oni bi seveda v ta video dali ogromno informacij, povedali pet zgodb, kar ne gre. In pridemo do tega, da video traja dve minuti. Bo kdo to gledal? Ne. Ali vseeno to objavimo? Ja. Torej v takih primerih povratne informacije ne koristijo.«

Negativen vpliv povratnih informacij sta že v prvem odgovoru omenila še dva sogovornika.

R4: »[...] lahko celo poslabšajo za moje pojme moj izdelek.«

R9: »Če pa je povratna informacija slaba, pa mi pomeni tudi težavo, ker me zelo zmede lahko.«

Samo dva sogovornika sta na vprašanje, kaj jima pomenijo povratne informacije, reagirala bolj pozitivno in tudi s svojimi besedami poskusila izraziti uporabnost informacij. Sogovornik R6 je izpostavil še en zanimiv vidik povratnih informacij, saj mu te pomenijo tudi kontrolo kakovosti njegovega dela.

R5: »Povratna informacija je neka ful uporabna informacija, ki jo dobiš glede na tvoje delo ali pa na nekaj. Včasih je fajn, da zanjo prosiš, včasih jo dobiš samostojno, ampak je nek odziv na nekaj, kar si ti naredil.«

R6: »Povratne informacije v naši industriji v kontekstu našega dela, mojega dela, so en vir recimo feedbacka in kontrole, inspiracije, kontrole kreativnega procesa.«

Vsi sogovorniki so potrdili, da se pri svojem delu redno in pogosto srečujejo s povratnimi informacijami naročnika. Vsi sogovorniki so tudi izrazili, da so jih na začetku kariere povratne informacije naročnika bolj prizadele in so se jim zdele bolj zastrašujoče. Samo sogovornica R4 je omenila, da si jih je aktivno želela v interni ekipi in jih ni dobila.

R4: »Zdi se mi recimo, da sem bila ful odprta do teh povratnih informacij na začetku, ko sem začela delati. In sem ful hotela, da mi ljudje govorijo, dej povej mi, nauči me kaj. Ampak ful nisem dobila teh povratnih informacij in sem bila potem malo razočarana.«

#### 5.4.2 Trenutno stanje v oglaševalskih agencijah

Iz uvodnih vprašanj sem se v drugem delu polstrukturiranega intervjuja premaknila na področje trenutnega stanja v oglaševalskih agencijah s poudarkom na podajanju povratnih informacij naročnikov. V nadaljevanju sem postavila vprašanja, povezana s pomenom podajanja povratnih informacij, in to nadaljevala z identifikacijo odnosa med naročnikom in oglaševalsko agencijo ter trenutnim stanjem podajanja informacij od naročnika do oglaševalske agencije. Želela sem raziskati, kako naročniki trenutno podajajo povratne informacije oglaševalski agenciji, kako te vplivajo na odnos oglaševalske agencije z naročniki in ali imajo po mnenju mojih sogovornikov naročniki do povratnih informacij kakšen poseben odnos. Zanimalo me je, ali bosta sogovornika, ki sta se na prvo vprašanje odzvala bolj izrazito pozitivno kot ostali sogovorniki, nadaljevala s tem odnosom tudi med opisom trenutnega stanja in spominjanjem na konkretne primere med podajanjem odgovorov.

V opisu trenutnega stanja podajanja povratnih informacij je pet sogovornikov izpostavilo dejstvo, da s posameznim naročnikom pogosto oddelajo več krogov povratnih informacij. Sogovornica R10 je omenila, da je za kratko besedilo nekoč oddelala dvanajst krogov povratnih informacij naročnika. Posledice tega je dobro zajel sogovornik R3.

R3: »Da, potem obstaja halal metoda potrditve. To je šala, ampak. To pomeni, da je to metoda potrditve, kjer z drobnimi popravki osnovna ideja izkrvavi do konca. In to se tudi

dogaja. Imamo osnovno idejo, da tolikokrat toliko popravkov pride, da zadnji popravek iz tega naredi nekaj popolnoma drugega. Ker gre to postopoma, z malimi rezi, tega nihče ne opazi. Šele potem na koncu vidiš, da tole zdaj z vsemi popravki je čisto nekaj drugega, kar je bilo na začetku, in da to nima več nobenega smisla.«

Kot glavne razloge za naročnikove povratne informacije oziroma zakaj je potrebnih več krogov prejemanja povratnih informacij, so sogovorniki navajali nestrukturiranost in parcialnost podanih povratnih informacij s strani naročnika, pomanjkljivo argumentacijo povratnih informacij s strani naročnika in subjektivnost, pomanjkljivo napisana izhodiščna navodila, neusklajenost pričakovanj do oglaševalske agencije na strani ekipe naročnika, naročnikov način dela: »Bom vedel, ko bom videl,« in nezaupanje naročnika do agencije.

Sogovornica R2 je izpostavila, da je včasih razlog za več krogov povratnih informacij tudi pomanjkljivo znanje naročnika o znamčenju in posledično parcialnost prejetih povratnih informacij.

R2: »Ampak generalno pa mogoče stvari niso najbolj strukturirane, dostikrat se kaže neko nerazumevanje v smislu že čisto tako nekega brendinga in je podajanje informacije zelo parcialno. Kar vodi v to, da se gre v veliko krogov in popravkov in vse, ker mogoče kdaj ne znajo celostno pogledati neke ideje in razmisliti v tej ideji, kaj bi točno potrebovali.«

Sogovornica R8 pa je na tej točki izpostavila, da njej najbolj koristijo celovite, konstruktivne povratne informacije na celotno kreativno rešitev. Če povratne informacije niso argumentirane, konstruktivne ali pa so subjektivne, to pogosto nakazuje, da bo potrebnih več krogov popravkov do končnega dela.

R8: »Najboljši feedback je takrat, ko ti predstaviš idejo in v celoti in ti dajo feedback. In ko se uskladiš, mogoče kaj potvikaš, zdej pa maš kampanjo kot celota, ki pije vodo, na tem mestu se more sfiltrirati. Feedbacki se morajo razrešiti, uskladiti in greš naprej.«

Mnenje sogovornikov o omenjenih glavnih razlogih za naročnikove povratne informacije sem podrobneje opisala v poglavju 5.4.3.

Trije sogovorniki so izrazili mnenje, da je zelo pomembno, da naročnik poda konkretno in celostno povratno informacijo že ob predstavitvi ideje. Povratna informacija ima torej po njihovem mnenju tudi različen vpliv na kreativne delavce glede na to, kdaj je podana. Če so povratne informacij z različnim predznakom podane v začetnih fazah projekta, jih to ne zmoti, saj s tem kreativni delavci oglaševalske agencije in naročnik uskladijo predstave o ideji, kakšen naj bo videz, občutek ali izvedba kreativne rešitve. Če pa so povratne informacije podane po tem, ko je bila ideja že potrjena ali pa se je že začela priprava materialov oziroma mogoče celo že izvedba ideje, pa jih povratne informacije zelo razjezijo.

R1: »Če pa smo ful nekaj že v procesu, da zaključujemo kampanjske materiale in pridejo povratne informacije na nek element kampanje, ki bi ga morali potrditi že zdavnaj, ali je to koncept ali je to headline, da pride povratna informacija na nek element, ki je čisto začetni, kar bi lahko že prej povedali, me pa ful razjezi.«

R6: »Je odločilno, da pride ta informacija čim prej v procesu, ker to pomeni, da takrat lahko delaš še korekcije ideje, koncepta. Če se nekaj v konceptu takoj popravi, ne da se pusti in potem za nazaj delaš korekcije, spreminjaš. Recimo zgodi se, da na začetku vključimo nek drzen moment, na začetku nihče nič ne reče in potem ta moment drznosti mečemo ven pri eni sekvenci TV-spota. Pač narobe. Ni najbolje, to bi se moglo razčistiti prej.«

R8: »Najslabše pa je in se velikokrat zgodi, da potem pa že kampanja teče in so neki »Joj, meni pa to ni všeč,« mislim, kje ste bili pa prej. In te potem čisto zmoti, ker moraš reševati nekaj, kar je samo do neke mere rešljivo. Ker že poteka.«

Kot razlog, zakaj ga to tako razjezi, je sogovornik R1 navedel čas, ki ga je ekipa porabila za to, in kaj to pomeni za oglaševalsko agencijo, ki za določene storitve najame podizvajalce.

R1: »Ker js sm porabil ful časa, ampak bolj kot to je problem v tem, da je cela ekipa noter, nisem sam jaz. Digitalni strateg, art direktor, content creatorji, vsi so delali in če tukaj spreminjaš osnove, gre lahko v nič vse delo vseh, ki so bili vpleteni v tej verigi. Plus, mi nismo edini izvajalec, imamo še podizvajalce in lahko to vpliva tudi na naše odnose s podizvajalci, čeprav nismo mi nič krivi. Ker začnejo misliti, da smo mi neresni, da se delamo norca iz njihovega časa in iz vsega, kar oni ustvarjajo.«

Šest sogovornikov je omenilo, da imajo občutek, da naročniki včasih podajajo povratno informacijo samo zato, da jo podajo, da opravičijo svoje delo, da se dokažejo sodelavcem ali šefu.

R6: »Pogosto se zgodi, da se srečamo na kakšnem briefu in reče vodja, da naj da feedback najprej njegova ekipa, torej naročniki. In oni povedo in vem, da bi bil ta feedback popolnoma drugačen, če bi najprej vodja povedal svoje mnenje o naši ideji. Zato ker se bodo v drugem primeru vsi prilagodili feedbacku njega in bo, zato smo vsi veseli, če na kakšni prezentaciji vodja poda pozitiven feedback, si mi v glavah že čestitamo, ker vemo, da mu bodo v večini vsi sledili. [...] To včasih lahko razumejo kot sredstvo preživetja ali kakor koli. Pač nekaj, kar morajo odključati.«

R7: »Predvsem v tistih primerih, kjer tudi oni odgovarjajo nekomu in se morajo oglasiti. In če se ne oglasijo, kao ne delajo svojega joba. In se oni pokažejo, da s tem, ko imajo neka vprašanja in komentarje they know their stuff. Kao sem prisoten tukaj in komentiram.«

R9: »Saj mislim, da včasih tudi naročnik ne ve zares, kaj bi rad, in ti da povratno informacijo samo zato, da ti da povratno informacijo. Čeprav je mogoče niti ne bi bilo treba dati.«

Sogovornik R9 je osvetlil podajanje povratnih informacij naročnika tudi kot sredstvo rivalstva med interno ekipo naročnika. Po njegovem mnenju je v interni klimi naročnika pomembno, kdo bo imel zadnjo besedo v povratnih informacijah, ki jih bo oglaševalska agencija upoštevala.

R9: »Zgodi se pač, da kdo nima pojma, po domače povedano in ti s\*\*\*e po dizajnu ali pa kampanji samo iz neke ... Ne vem, power playja. Ali pa mogoče celo iz tega, da se oni tam na njihovi strani malo borijo za ... Kdo bo imel zadnjo besedo. In dobivaš feedbacke samo zato, da oni tam drug drugega spodjedajo.«

Sogovornik R6 v takšnih povratnih informacijah, ki jih naročniki podajo, da se nekomu dokažejo ali pa da ohranijo svoj status, ne vidi ničesar koristnega.

R6: »Ne, uporabno ni. Ker je pogosto čisto brez veze in je zaradi komentarja samega. To pa nima smisla.«

Dva od šestih sogovornikov, ki menijo, da naročniki na trenutke podajo povratno informacijo, samo da nekaj rečejo, sta potrdila, da iz preverjenih virov veda, da naročniki v določenih podjetjih resnično podajajo povratne informacije iz navedenih razlogov.

R3: »Oziroma velikokrat, to je tudi eno od navodil, velikokrat naročnik čuti neko obvezo, da nekaj spremeni, neko malenkost, da nekaj spremeni. [...] Ker spremenijo samo zato, da spremenijo. To se velikokrat dogaja, da se spreminja neke malenkosti, ki v bistvu nimajo absolutno nobenega vpliva na samo osnovno sporočilo, ki je za potrošnika bistveno. In je ta sprememba narejena samo zato, da je nekdo nekaj povedal.«

Več sogovornikov je omenilo primere na naročnikovi strani, ko oseba, ki je podala navodila oglaševalski agenciji in je tudi komunicirala z njo tekom procesa priprave ideje, ni tista, ki bo na koncu potrdila izvedbo ideje. Sogovornik R3 v tem vidi velik problem in trdi, da se to ne bi smelo dogajati.

R3: »Ena izmed osnovnih stvari je naslednja: ljudje, ki so pri naročniku vključeni v pripravo briefa in v pripravo kampanje od začetka, so tudi tisti, ki imajo pravico dajati pripombe oziroma povratne informacije na predstavljene rešitve. Nekdo, ki ni seznanjen pri naročniku, s celo kampanjo od samega začetka, in potem vidi rešitve in daje pripombe, ta praksa je v bistvu neproduktivna. To dostokrat v teh priporočilih (priporočila Inštituta praktikov oglaševanja, op. a.) omenjajo vlak. Izdelava oziroma kreacija oglaševalske kampanje je tako kot potovanje vlaka. Kdor je na vlaku, je na vlaku. Kdor ni, naj ostane zunaj. Ustavljanje na postajah in skakanje z vlaka in na njega naj ne bi bilo dovoljeno.«



Nedavno izkušnjo s takšno situacijo je omenila sogovornica R4. Ker višji management ni bil seznanjen z izhodiščnimi navodili, ki so bila podana oglaševalski agenciji, in niso poznali specifik komunikacijskega kanala, ki naj bi bil uporabljen za to kampanjo, je agencija morala oddelati veliko krogov popravkov. To je pomenilo, da je bila celotna ekipa zmedena in jim je postalo vseeno za projekt. Postavili so se v vlogo podizvajalcev, ki samo popravljajo stvari po naročnikovih besedah.

R4: »Ker oni ne vedo, kaj hočejo, rušijo stvari ... Tudi malo smo dobili občutek, da potem, ko je že vse potrjeno iz marketinškega oddelka, pridejo ljudje, ki so še višje, in potem še oni podrejo stvari. Na tak način je res težko delati, en moment je nekaj potrjeno, čez en teden ni več. In narediš tako, pa spet ne bi tako, in na koncu se vrneš na prvo verzijo in je čista zmeda, to ni lušno delat. Potem tudi izgubiš filing, kot nekdo, ki dela neko izvedbo, da dejansko lahko sploh kaj sam narediš in ti postane vseeno. Ker veš, da ne delaš več nečesa, da boš ti ponosen, in delaš samo zato, da naročnik utihne in da je kljukica.«

V primerih potrjevanja kreativnih del oglaševalskih agencij so sogovorniki izpostavili še eno področje. O specifičnih področjih (npr. družbeni mediji, medijski zakup ...) oglaševalska agencija običajno komunicira neposredno s strokovnjakom tega področja na naročnikovi strani. V teh primerih obe strani dobro poznata zakonitosti področij, razloge, zakaj so stvari pripravljene, kot so, in kaj bo na tem področju delovalo. Težava nastane, če omenjeni strokovnjaki na naročnikovi strani nimajo moči imeti zadnje besede v potrditvi kreativne rešitve in je ta naloga na osebi, ki ne razume tega specifičnega področja. S temi težavami se je že srečal sogovornik R1, podobno pa je omenil tudi R9.

R1: »Problem nastane, ker morajo tudi ti strokovnjaki na strani naročnika te ideje potrjevati s svojimi nadrejenimi. In recimo, da ti nadrejeni redko štekajo, kaj je digital in kako stvari tam potekajo, zakaj je nekaj tako, kot je, zakaj smo mi nekaj tako pripravili. [...] Valda, ker ne vejo tega, podajo nek feedback, ki poruši celo zadevo. In pazi, tuki pride ta fora. Ti strokovnjaki, ki sem jih prej omenil, da je z njimi kul delat, ker razumejo, oni nočejo ugovarjati svojem nadrejenemu, ne vem, zakaj. Pač majo svoje razloge. In potem popravimo nek projekt na podlagi feedbacka osebe, ki ni kredibilna na tem področju. [...] Tudi če nimajo prav, ampak so šef.«

R9: »Ali pa te fore ne, to prav vem za primere. Da če šef nekaj reče prvi, mu vsi sledijo. Šef postavi mnenje in nihče se mu ne upa it kontra, čeprav si mogoče kdo misli ali pa celo ve, da šefovo mnenje ni pravilno. In zaradi tega se redko delajo presežki pri nas, a ne.«

Sogovorniki so na temo naročnikovega podajanja povratnih informacij pogosto omenili tudi dejavnik, koliko oseb na naročnikovi strani podaja povratne informacije oglaševalski agenciji. Če je teh oseb več, lahko hitro nastane težava za oglaševalsko agencijo, če povratne informacije niso usklajene ali si mestoma celo nasprotujejo. V takšnih primerih je nemogoče, da bi lahko kreativni delavec upošteval vse povratne informacije, ki jih je prejel

od različnih oseb na naročnikovi strani. Sogovornica R8 je potrdila, da so te situacije za kreativne delavce težke, podobnega mnenja sta bila tudi sogovornika R3 in R5.

R8: »Na ustni predaji te gledajo v oči, težava pa je, da potem naročnik ni med sabo usklajen, če ti ena oseba predaja te informacije, ni nujno, da je ona odgovorna, oziroma interno niso usklajeni.«

R3: »In seveda je povratna informacija potem nek skupek vseh individualnih mnenj vseh teh ljudi. Zdaj ... Prvi problem, ki se pojavlja pri tem, je to, da si včasih, da si povratne informacije tudi nasprotujejo. V idealnem svetu bi oseba, ki je na naročniški strani zadolžena za komunikacijo, zbrala vse te povratne informacije in poskusila oblikovati nek konsistenten feedback, konsistentno povratno informacijo, k čemur naročniki praviloma tudi težijo.«

Sogovornica R8 je izpostavila tudi konkreten primer, ko je bilo za potrjevanje manjših kreativnih izdelkov (objava na družbenem omrežju) odgovornih pet oseb na naročnikovi strani. Ob upoštevanju majhne količine besedila in vizualnega sporočila, ki ga vsebuje ena objava na družbenih omrežjih, je v takšnih primerih čakanje na povratno informacijo večjega števila oseb dolgotrajno in lahko vodi v številne kroge popravkov, sploh če osebe na naročnikovi strani niso usklajene med sabo.

R8: »Tudi zelo specifične stvari, kot so na primer social posti, pa ni ena oseba, ki odgovori, ampak jih mora pet pogledat, pa se pet strinjat in pet dajat komentarje, ne. In če je to, pol se vse zgubi, vsak bi nekaj, pa te osebne preference pridejo, tako da je veliko boljše, če je ena oseba odgovorna, da dajo feedback končen.«

Sedem sogovornikov je neposredno omenilo, da imajo včasih občutek, da naročniki oglaševalskih agencij nimajo za strokovnjake, ampak jih uporabljajo samo kot podizvajalce svojih idej oziroma podizvajalce idej oglaševalske agencije, pripravljenih po povratnih informacijah naročnikov. Dojemanje oglaševalskih agencij kot podizvajalcev od naročnikov pa vpliva tudi na odnos med njimi, saj v takšnih primerih naročniki zavzamejo nadrejen položaj in to v primerih vpliva tudi na njihovo vedenje. Sogovornica R4 meni, da želijo naročniki s tem odnosom do oglaševalskih agencij kot nekoga, ki jim je podrejen, skriti svoje neznanje o področju, na katerega naj bi podali konstruktivno povratno informacijo. Sogovornica R10 je potrdila, da se v takšnih primerih počuti, kot da ji ni treba uporabljati možganov, saj samo dela po komentarjih naročnika.

R1: »Ker naročniki nas imajo za podizvajalce in si dostikrat privoščijo neprimeren odnos. Eni se celo opravičijo, eni se ne. [...] Mi smo v podrejenem položaju kot podizvajalci.«

R4: »Verjetno ta človek, ki podaja takšne komentarje, pač na drugi strani naročnika, hoče vzpostaviti neko avtoriteto znotraj ekipe svoje oziroma se dokazati in misli, da je to pravi način. [...] Ta arogantnost je samo neka drugačna manifestacija nesigurnosti, a ne. Da se poskušaš postaviti nad druge. In tukaj se mi zdi, da je isto. Da pač svoje neznanje ali pač

nesposobnosti ali kakor koli prikriješ s tem, da si nesramen, in da drugi na nek način bed izpadejo.«

R10: »Jaz se resno v takih primerih vprašam, kaj jaz sploh delam, če niti ne rabim uporabljati možganov, in samo tisto, kar nekdo napiše, malo uredim, potvikam in vstavim v nek dokument.«

Kot je ob tej temi omenila sogovornica R8, dvom v strokovnost oglaševalske agencije in v delo strokovnjakov zaposlenih na tej poziciji vzbuja v kreativnih delavcih negativne občutke. Najpogostejše čustvo, ki so ga sogovorniki omenjali, je jeza, štirje sogovorniki so priznali, da morajo to jezo tudi sprostiti iz sebe (ali se začnejo glasno jeziti ali se gredo s kom pogovoriti ali morajo zamenjati prostor), kar jim vzame nekaj časa znotraj delovnega procesa. Ta točka z jezo, ki jo morajo dati ven iz sebe, je za večino kreativnih delavcev tudi točka, ko se vdajo v naročnikove povratne informacije, se čustveno oddaljijo od kreativnega dela in samo še upoštevajo naročnikova navodila, ne da bi uporabljali svoje strokovno znanje, kot je v prejšnjem odstavku omenila že sogovornica R10.

R8: »Da ne razumem potrebe naročnikov, da če nas najamejo kot specialiste, da nas popravljajo samo zato, da nas popravljajo. To, da nekdo tako posega v neko delo, me res moti. Naročnik ni copywriter in ne moreš popravljati tega. In gredo recimo popravljat cel tekst in potem iz teh popravkov šele vidiš, kakšen brief bi ti moral naročnik sploh na začetku predati. [...] Tukaj sem, da pišem, in niti tega ne morem narediti prav, da se ne bi kdo vtikal. [...] Takrat se počutim kot neka mašina, jaz pišem, oni popravijo, tako. To ti gre lahko včasih ful na živce. Pri takih popravkih pa ne zagovarjam, rečem pa, naj ima tako, kot si želi. Ker nima smisla. Naj oni pišejo po svoje, na točki teh mini popravkov je res časovno potratno.«

Sogovornica R5 je povedala, da ve za primer naročnika, pri katerem velja interno nenapisano pravilo, da nikoli ne potrdi kreativne rešitve oglaševalske agencije v prvem krogu. Kar pomeni, da naročnik ne zaupa strokovnosti agencije, saj še preden slišijo prvi predlog rešitve, vedo, da mu bodo nasprotovali oziroma nanj podajali povratne informacije s popravki. Sogovornica R10 je izpostavila podoben primer, vendar kot govorico, saj ne verjame, da bi se naročniki posluževali takšnih manevrov.

R5: »Vem za primer, ko so nekomu, ki je šele začel delati v eni firmi, na začetku dela rekli nekaj v smislu: »Ko boš komunicirala z agencijo, jim moraš dati feedback,« torej kao nekaj morajo narediti, ne morejo oni že v prvo zadeti. Torej, to so bila navodila njej v neki firmi, vedno pelji agencijo vsaj en krog. [...] Torej imajo nas, da nimamo pojma, da smo neki podizvajalci, delamo za naročnike.«

R10: »Pač slišala sem že neke zgodbice, da imajo prav navodila, da nikoli ne smejo v prvo potrditi nekaj agenciji. Pa da s povratnimi informacijami upravičujejo svojo službo šefu, da so kao bolj pridni. Ne vem, vse to se mi zdi tako bizarno, da skoraj ne verjamem. Ker se mi zdi smešno, da bi kdo na tak način porabljal čas.«

Omenjeni podrejeni poziciji oglaševalskih agencij v vlogi podizvajalca je najbolj nasprotovala sogovornica R8.

R8: »[...] tretiramo naročnike kot nadrejene, pač ta pozicija je konstantno. To ne bi smelo biti. Ker niso nadrejeni. Mi njim opravljamo delo, so povezava z brendom. Za moje pojme. Ja, še vedno imajo zadnjo besedo, ker so bližje brendu in ne, ker so nad nami.«

Sogovornik R6 je izpostavil, da je sam že opazil, da povratne informacije niso samo sredstvo podajanja podatkov nekomu, ampak so tudi pripomoček za uveljavljanje moči, kar sta omenila tudi sogovornika R1 in R9.

R6: »Je pa možno, sem že opazil, da je to sredstvo izražanja neke moči. Ne pa toliko v funkciji tega, da bi samo nekdo nekomu nekaj povedal, ampak tudi zato, ker so feedbacki sredstvo razkazovanja recimo eee ... mišic, ne.«

R1: »[...] bi si upal reči, da se gredo power play. [...] Ti komentarji so in power play in ker smo mi tisti, na katerega lahko stresejo jezo in gnev. To me zmoti in postanem kar jezen. Tako, na glas jezen.«

R9: »Pa jaz imam dostikrat občutek, da že v štartu tak mindset, da smo si naročniki in agencija kot nekaj malega sovražniki. »Oni nas j\*\*\*\*o, mi bomo pa njih nazaj,« na to foro. Pa ne! Zakaj si potem prišel? Če bi delali skupaj pa če bi si malo več zaupali, ne vem ... Power play je pa vedno.«

Kot je omenil sogovornik R9, je mogoče razlog za to, da dajo okoliščine razmerja med oglaševalsko agencijo in naročnikom občutek, da sta ta dva deležnika na nasprotnih si bregovih. Sogovornica R4 je omenila, da vidi razlog v tem, da naročniki svoje pomanjkanje razumevanja določenih komunikacijskih rešitev prekrijejo z igro moči, ki se pokaže kot arogantno ali nesramno vedenje.

R4: »Ta arogantnost je samo neka drugačna manifestacija nesigurnosti, a ne. Da se poskušaš postaviti nad druge. In tukaj se mi zdi, da je isto. Da pač svoje neznanje ali pač nesposobnosti ali kakor koli prikriješ s tem, da si nesramen in da drugi na nek način bed izpadejo.«

Sogovornica R10 pa vidi razlog v tem, da je podajanje povratnih informacij oglaševalskim agencijam naročnikom všeč, saj bo na koncu obveljala naročnikova rešitev.

R10: »Samo ne glede na to mislim, da je podajanje povratnih informacij naročnikom všeč, da se lahko postavijo malo nad strokovnost agencije in povejo, zakaj nekaj ni v redu. Zagotovo je to dober filing, ker veš, da se ti bo na koncu agencija podredila. Torej veš, da bo po tvoje. In si predstavljam, da je tole kar najš.«

Odnos naročnikov do povratnih informacij, ki so ga omenjali sogovorniki, ima tudi vpliv na odnos med oglaševalsko agencijo in naročnikom. Trije sogovorniki so omenili sklenjen

krog, ki so ga opazili v več oglaševalskih agencijah, kjer so delali. Krog je naslednji: naročniki podajajo ostre povratne informacije oglaševalski agenciji, zaposleni v oglaševalskih agencijah se trudijo to sprejemati do neke točke, ampak jih vseeno takšni delovni odnosi prizadenejo. Zato zamenjajo agencijo, v upanju, da so drugje odnosi med naročniki in oglaševalsko agencijo boljši. Hkrati pa tudi pogoste menjave v ekipi oglaševalske agencije niso po godu naročnikom, saj je težko pripravljati poglobljene oglaševalske kampanje z naprednimi idejami, če na projekt pogosto prihajajo novi kreativni delavci, ki ne poznajo ozadja naročnika. Čeprav menjave v ekipi naročniku niso všeč, se te v večini primerov dogajajo zaradi njih in odnosa, ki ga imajo do oglaševalske agencije. Tukaj je krog sklenjen. Sogovornica R4 meni, da je omenjeno zelo očitno pri večjih podjetjih, ki razpolagajo z več sredstvi.

R4: »Zdi se mi, da se to dogaja pri večjih naročnikih, od katerih so recimo tako agencije bolj odvisne in se jim potem ne upajo nič sikati nazaj. Oziroma pač krhat ta odnos na direkten način. Ampak na koncu ga vseeno krhajo, ker trpi agencijska ekipa, to sem videla do sedaj že v vseh agencijah. Ker ljudem, sploh mladim, se nam ne da s tem j\*\*\*t in gremo drugam. In na ta način ekipa odhaja in potem pač, če se to agenciji dogaja na tem velikem naročniku, bo imel naročnik pripombe, da se ekipa hitro menja, da so vedno novi ljudje, in začnejo težiti iz drugega konca. Ampak ne zavedajo se, kakšen vpliv imajo oni, da je sploh prišlo do tega.«

R9: »Ja, mislim, da se slabša stanje zaradi tega. Mislim, folk ima psihične težave zaradi naročnikov, ne vem no. [...] Da ti je folk na bolniški, ker ne prenese pritiska pa tega, pa da se jočejo, da se petnajstkrat popravlja Facebook post, take stvari, se ti pa obrne. Ker nima smisla!«

Pet sogovornikov je omenilo še eno perspektivno podajanje povratnih informacij naročnikov. Po njihovem mnenju naročniki ne zaupajo oglaševalskim agencijam, vendar ne zaradi pomanjkanja strokovnosti. Sogovorniki menijo, da naročniki včasih mislijo, da jih oglaševalske agencije izkoriščajo za denar in jim ponujajo na hitro pripravljene ideje. Vsi sogovorniki so to zanimali, saj gre v pripravo idej ali kreativnih rešitev vedno veliko časa in dela različnih strokovnjakov v oglaševalski agenciji. Sogovorniki so bili skupnega mnenja, da bi si želeli, da bi naročniki razumeli, da si tako oglaševalska agencija kot tudi naročnik želita najboljšega izplena posamezne kampanje ter da torej obe strani delujeta za isti cilj.

R1: »Velikokrat se mi zdi, da naročniki mislijo, da jim mi prodajamo stvari samo zato, ker jih hočemo nategniti.«

R8: »Ampak po drugi strani je pa tko, pol si rečeš, če bi nam, mogli bi nam bolj zaupat. Ker na koncu, mi jih nočemo prepričevati v nekaj, kar je slabo ali pa kar mi ne verjamemo, da je najboljša za njihove brende. Ampak skupaj delamo za isti cilj.«

R9: »Morali bi biti partnerji. [...] Ampak ne vem, ti najameš agencijo, dobiš ekipo desetih strokovnjakov, ti njih plačaš. To so ljudje, ki ne bi bili tam, če ne bi bili dobri v tem, kar delajo. A ne. In zakaj jim pač ne zaupaš do te mere, da ti bodo oni dali nekaj, ker je najboljše zate. Agencija gleda vedno, da naredi maksimalno dobro.«

R10: »Ne vem pa, zakaj, verjetno so tako prepričani v svoj prav. Ali pa ne zaupajo agenciji. Čeprav to ne vem, zakaj ne bi zaupali. Ker oglaševalske agencije nimamo nekega slovesa, da bi recimo nategovale podjetja, veš kaj mislim? Jaz mislim, da vsaka agencija vedno dela po svojih najboljših močeh, in verjamem, da agencije od sebe ne dajejo slabih del. Mislim, agencije same od sebe.«

Kot razlog, zakaj naročniki ne zaupajo oglaševalskim agencijam kot strokovnjakom na svojem področju, je sogovornica R5 izpostavila tudi dostop do informacij.

R5: »Jaz imam občutek, da zaradi tega, ker je internet dovolj dostopen, da dovolj možnosti, dovolj nekih člankov znanja in imajo (naročniki, op. a.) občutek, da vedo toliko kot mi. [...] Pri oglaševanju pa je vedno vsako leto slabše, da nismo več strokovnjaki na svojem področju oziroma oni (naročniki, op. a.) nas tretirajo tako, za njih nismo več ljudje, ki smo se učili za to, in imamo izkušnje ne tem področju. Vsi imajo predstavo, da vedo nekaj o oglaševanju, ker je to zelo neoprijemljiva znanost, ker verjetno je dosti nekega pisanja, nekih tekstov ... Mislim, kao vsi pišemo vsak dan in kao to ni nič specifičnega. In se ne zavedajo, da pač mi s pisanjem tekstov imamo več dela, več izkušenj konec koncev in znanja za sabo, da vemo, zakaj smo tako napisali tekst. Zato se mi zdi, da je podajanje teh informacij v tem kontekstu postalo na ta način kot: "Vsi vemo enako in si lahko enakovredno podajamo povratne informacije."«

Najpogostejši obliki, v katerih kreativni delavci prejemajo povratno informacijo od naročnikov, sta pisna in ustna oblika. Štirje sogovorniki so izrazili, da od naročnikov raje prejmejo povratne informacij v ustni obliki. Kot razlog so navedli, da lahko bolj slišijo kakšne stvari med vrsticami, razumejo podtone, spremljajo mimiko podajalca povratnih informacij, poslušajo, k čemu se podajalec povratnih informacij večkrat vrača in kaj mu je bolj pomembno. Dve sogovornici pa raje prejemata povratno informacijo v pisni obliki, saj je bolj strukturirana, za njo naj bi si naročnik vzel več časa in boljše strnil misli. Za ustno obliko sta ti dve sogovornici menili, da je preveč zmedena in naročniki se včasih potem niti se spomnijo, da so oglaševalski agenciji podali dotično povratno informacijo, saj je bila lahko podana v efektu. Trem sogovornikom pa oblika ni pomembna, samo da je povratna informacija podana argumentirano.

R6: »Več empatije je v ustnem feedbacku, bolj je pazljiv. Ko pa pišeš, se hitro zgodi, da si bolj direkten. V ustni feedback, ko so zadeve bolj občutljive, ko recimo pride nek večji feedback, da bo res veliko korekcij ali kaj takega, je ustni feedback za moje pojme veliko bolj primerna oblika. Čisto zaradi osnove, ker je pač bolj empatično. Pa tudi zaradi jasnosti. Pisen feedback je super za tehnične popravke, tekst in to, ko pa je treba nekemu

reči, da je treba dat drugačen filing nečemu oziroma neke druge stvari naglasiti, pa je to treba ustno.«

R10: »Ja, ustna se meni zdi bolj zmedena, jaz recimo potrebujem nujno prebrati feedback. [...] Ne vem, pisni feedback je veliko bolj smiseln meni. Se mi zdi, da si mora oseba vzeti čas, da ga napiše. Ne, prav bi bilo, da bi si podajalec za feedback vzel čas, seveda si ga ne vedno. Mislim, da lahko v pisni feedback bolj strnejo svoje misli, ne vem, mislim, da gre tudi hitreje potem vse naprej. Ustni feedback je zame čisto preveč zmeden, jaz potrebujem črno na belem, fakte, kaj je narobe, kaj je okej in tako.«

#### 5.4.3 Naročniki, podajanje povratnih informacij in ocenjevanje kreativnih del

V tretjem delu polstrukturiranega intervjuja sem se osredotočila na prejemanje povratnih informacij kreativnih delavcev. Zanimalo me je, kaj so po njihovem mnenju največji izzivi prejemanja povratnih informacij oziroma zakaj je potrebnih več krogov prejemanja povratnih informacij. Sogovorniki so kot najpogostejše razloge za omenjeno navajali nestrukturiranost in parcialnost podanih povratnih informacij, pomanjkljivo argumentacijo povratnih informacij s strani naročnika in subjektivnost, naročnikov način dela: »Bom vedel, ko bom videl,« pomanjkljivo napisana izhodiščna navodila, neusklajenost pričakovanj do agencije na strani ekipe naročnika in nezaupanje naročnika do agencije. Vse omenjene razloge sem podrobneje opisala v nadaljevanju poglavja.

Sogovornike sem znotraj tega sklopa najprej vprašala, ali so po njihovem mnenju naročniki kredibilni podajalci povratnih informacij na kreativno rešitev oglaševalske agencije. Pet sogovornikov je izpostavilo, da so naročniki kredibilni podajalci povratnih informacij na kreativno rešitev znotraj področja, za katerega so strokovnjaki, oziroma znotraj področja delovnega mesta, ki ga opravljajo.

R1: »[...] čeprav vsi podajajo povratne informacije, ne bi smeli biti vsi zadolženi za to. Oziroma bi mogli ... Vsaj štekat bi mogli področje, katerega komentirajo. Malo dajejo tako res konstruktivnih komentarjev, ampak vse popravljamo na način, da je njim všeč.«

R5: »Jaz mislim, da je naročnik kredibilen podajalec povratnih informacij do določene mere. Se pravi, kar se drži njegovega brenda, kar se drži panoge, trga, kupcev, kar torej oni dobro poznajo. [...] Če se pa pogovarjamo o kreativnih rešitvah in o vrednotenju teh, pa seveda, ne glede na to, kako dober brend manager je, mu to ne da te kredibilnosti, da je tudi dober strateg ali pa kreativec.«

R6: »Jaz mislim, da najbolj so kredibilni takrat, ko so v vlogi, ki je zapisana tam na njihovih vizitkah ali pa v podpisu v mailu.«

Sogovornik R3 je ob vprašanju o kredibilnosti naročnikov izpostavil temo, ki sem jo omenjala v poglavju 5.4.2. Povedal je, da so naročniki kredibilni podajalci povratnih informacij, ampak da se včasih počutijo dolžne jih podajati.

R3: »Mislim, neformalno sem se pogovarjal z dosti ljudmi na naročniški strani in so mi rekli, da imajo občutek, da morajo nekaj prispevati, da imajo občutek, da morajo nekaj dodati celi zadevi, sicer niso opravili svojega dela. Če rečejo, da je to perfektno, tako kot je, da imajo občutek, da niso opravili svojega dela. Oni se zavedajo, da je to absurdno, ampak ta občutek neopravljenega dela, da nisi ničesar, je močnejši od tega.«

Ob omembi dejstva, da naročniki včasih podajo povratne informacije, ker se na ta način počutijo, da so opravili svoje delo, se poraja vprašanje argumentacije, kako v teh primerih naročniki argumentirajo svoje povratne informacije oglaševalski agenciji. Vprašanje je pomembno, ker je večina mojih sogovornikov omenjala, da jim argumentirana povratna informacija, podana s strani naročnika, pomaga razumeti, kaj je treba spremeniti, popraviti, kaj moti naročnika oziroma kaj so sploh razlogi, da niso zadovoljni s prvotno predlagano kreativno rešitvijo. Ena od sogovornic je omenila tudi, da argumentirano povratno informacijo razume kot znak spoštovanja njenega kreativnega dela.

Devet sogovornikov je priznalo čustveno vpletenost v svoja kreativna dela, a vseeno so ob tem vsi na neki točki poudarili, da jih ne glede na čustveno vpletenost povratne informacije ne zmotijo, če so argumentirane. Vsi sogovorniki so potrdili, da imajo oglaševalske agencije vedno željo pripraviti najboljše delo za naročnika, v vsako rešitev vložijo svoje znanje, izkušnje, premislek in čas. Prejemniki povratnih informacij v oglaševalskih agencijah si želijo stopiti v dialog z naročnikom o delu, ki so ga kreativni delavci v agenciji pripravili skladno z osnovnimi navodili naročnika. To lažje storijo, če prejmejo elaborirane argumente naročnika, da razumejo, zakaj z delom niso zadovoljni oziroma zakaj bi ga želeli spremeniti.

R1: »Ja, tako kot mi naročnikom vedno zargumentiramo našo idejo po prvih popravkih, zakaj smo mi tako naredili. Bi si želel, da tudi oni pošljejo argumentacijo, zakaj bi radi nekaj drugače. Ne rabijo pisati celih traktatov, zakaj tako. Je pa ziher, če je en kratek stavek, zakaj so se tako odločili, bi tudi meni pomagalo, zakaj so se oni tako odločili, kaj oni hočejo. Ker tudi ena sama njihova misel, zakaj bi nekaj tako imeli, lahko vpliva na celo pot, kako bomo mi zapeljali idejo, ne. Se pravi, konstruktivna kritika, po moje, če rečejo: »Ej, ne, mi bi to pa to spremenili, ker ...,« bi ful pomagalo, sigurno. Ker razumeš, zakaj. Čisto drugače je, če dobiš: »To je s\*\*\*\*e,« ker smo tudi to že dobili, kaj naj s tem.«

R2: »Optimalno bi bilo, da je to nek strukturiran feedback, da veš, zakaj nekaj ne, zakaj nekaj ja. Pač, da si znaš tudi sam pri sebi postaviti neke temelje za kakšno drugo idejo, ki jim jo boš predstavil. Če sam res ne veš, zakaj nekaj ni v redu, zakaj ne odgovarja briefu ali pa naročniku osebno, kakor koli, samo na tej podlagi lahko imaš večje šanse, da bo naslednja ideja, ki jim jo boš dal, padla na plodna tla.«



R7: »Če bi rekel, da je feedback nepremišljen, ja, me zmoti. Če je pa feedback premišljen, pa ne vem, da je konstruktiven, da ima argumente. Argumenti so v našem poklicu zelo pomembni. Torej ja, če ima argumente, ja, me ne zmoti. Zakaj bi bil potem užaljen? Najprej moraš ti poskrbeti, da je delo najboljše, kot je lahko, in potem se moraš zavedati, da ga je vseeno naročil naročnik. Če si je on neko stvar tako zamislil ... Pa naj jo ima. It's his project.«

Večina sogovornikov je omenila, da imajo včasih občutek, da naročniki ne znajo argumentirati, kaj točno želijo, kakšne prilagoditve in spremembe hočejo videti oziroma kaj jih pri osnovnem kreativnem delu moti. Sogovorniki, ki so omenili pomanjkljivo sposobnost argumentacije, so tudi složni v mnenju, da bi naročniki to morali znati.

R8: »Samo se mi zdi, da so v takšnem poslu in če ti delaš z neko agencijo, da morajo zbrati tiste misli in je njihova odgovornost, da povejo svojo argumentacijo, zakaj. Ampak pač, ja, verjetno je razlog to, da ne znajo ubesediti. Vidijo, da jim nekaj ne, pa ne znajo pointat, kaj. Spet mislim, da je njihova odgovornost, da znajo.«

Sogovornici R8 in R10 sta omenili še eno želeno posledico argumentiranih povratnih informacij. Te bi morale biti vedno podane z namenom, da projekt premaknejo naprej. To pomeni, da bi morali podajalci povratnih informacij poskusiti dobro argumentirati tudi, kakšen učinek naj imajo njegove povratne informacije na kreativno delo, ki ga je pripravil kreativni delavec v oglaševalski agenciji.

R8: »Najboljši feedback je takrat, ko ti predstaviš idejo in v celoti in ti dajo feedback. In ko se uskladiš, mogoče kaj potvikaš, zdej pa maš kampanjo kot celota, ki pije vodo, na tem mestu se more sfiltrirati. Feedbacki se morajo razrešiti, uskladiti in greš naprej.«

R10: »[...] vedno komentiraj tako in z namenom, da stvar pomakneš naprej. Torej povej, da nekaj ni okej po tvojem mnenju, ampak poskusi izraziti, kaj misliš, da bi bilo boljše. Ne mislim, da je treba, da dajo konkretno rešitev, samo recimo vsaj nek filing, kaj namesto tega. Ker to, da samo nekaj komentiraš, da nekaj ni okej, to nobenemu ne pomaga. Argumentiraj, zakaj, pojasni, povej, kaj misliš, da bi bilo boljše.«

Sogovornica R2 je izpostavila še en zanimiv vidik, zakaj je koristno, če naročniki oglaševalski agenciji podajo argumentirane povratne informacije. Če agencija prejme povratne informacije, ki odražajo razumevanje kreativnega dela in so podane skladno z osnovnimi navodili, ki jih je naročnik poslal, bo to motiviralo kreativne delavce in jim priprava nove ideje ali pa popravkov stare ideje ne bo predstavljala ovire.

R2: »Jaz mislim, da tudi na strani agencije, če vidiš, da se naročnik potrudi z nekimi feedbacki, tudi če so negativni, bo cela ekipa vložila več dela, ker vidiš, da naročnik spoštuje tvoje delo, ampak mogoče se pač v nekih stvareh nisi ujel in to je proces, na katerem je treba delat.«

Sogovorci so kot eden večjih izzivov v naročnikovem podajanju povratnih informacij oziroma kot razlog, zakaj je potrebnih več krogov prejemanja povratnih informacij, navajali tudi subjektivnost in pomanjkanje konstruktivnosti povratnih informacij. Za kreativne delavce so takšne povratne informacije velik izziv, saj jih ne razumejo in jih zato ne znajo koristno uporabiti, da bi lahko kreativno delo pravilno prilagodili glede na prejete povratne informacije. Iz besed sogovornikov sklepam, da se v takšnih primerih oglaševalske agencije in naročniki pogosto ujamejo v krog popravkov, kar sem omenjala že v poglavju 5.4.2. Vsi sogovorniki so potrdili, da so imeli v svoji karieri več izkušenj s subjektivnimi povratnimi informacijami naročnika (sogovorniki so omenjali tudi nesramne povratne informacije), s katerimi se niso strinjali, jih niso razumeli ali pa jih niso znali uporabiti za prilagoditev kreativnega dela.

R1: »Ne moreš bit strokovnjak za vse in imam filing, da veliko naročnikov ni strokovnjak, nekaj znajo dobro, mogoče s številkami, ampak vse te kreative, kreativne materiale pa ocenjujejo preveč subjektivno, kaj se njim zdi v redu, in ne gledajo mogoče skozi oči ciljne skupine. Kar bi morali.«

R2: »Dostikrat pri podajanju feedbacka na kreativno idejo v veliki meri vpliva tudi neko osebno mnenje, ampak se mi zdi, da bi ga morali znati dati malo bolj na stran pa pogledati, kaj je dobro za brend, kaj je prav v nekem smislu temeljev, ki jih ima brend postavljene, a ne. Tukaj je ful pomembno, da so naročniki vpleteni v brend in v sam proces gradnje brenda, da lahko tudi oni prav usmerjajo naprej in vodijo cel proces.«

R5: »Ja, to se pogosto dogaja. Sploh na relaciji mi je všeč, mi ni všeč. [...] Ne zdi se mi prav, mislim, da bi mogli stopiti proč in znati pogledati iz neke druge pozicije. Ampak mislim, da se tukaj spet vrneva na prejšnje vprašanje, da nas ne jemljejo kot strokovnjake. Ampak se imajo oni za večje strokovnjake od nas oziroma, ker poleg tega, kar vemo mi, kao, vedo oni še veliko o svojem brendu.«

Kot razlog za podajanje subjektivnih ali nekonstruktivnih povratnih informacij so sogovorniki navajali neznanje naročnikov, da bi izrazili, kaj želijo, nekaj sogovornikov pa je omenilo, da po njihovem mnenju naročniki ne vedo, kaj bi radi. Povratno informacijo v obliki stavka: »Bom vedel, ko bom videl,« sta dva sogovornika izpostavila kot pogost rek naročnikov ob prošnji za bolj elaborirane smernice ob popravku kreativnega dela po prejemu povratne informacije.

R5: »Kadar pa pride do izmišljanja in to: »Ko bomo videli, bomo vedeli,« princip to je pa, ja, izguba našega časa in potrata naših sposobnosti. To potem agencija postane res samo podizvajalec. Mi smo dali modre ploščice, niso jim všeč, ni panike, vzamemo dol modre in damo rdeče. Se ne spleča pritoževati. Na neki točki žal postanemo podizvajalci in samo izvajamo njihove ideje.«

R9: »Aha, ja, ta fora je: »Bom vedel, ko bom videl.« In dostikrat si kdo od naročnikov predstavlja, da mi vidimo v njihovo glavo, kaj si oni želijo.«

Največkrat podana subjektivna povratna informacija, ki so jo omenjali sogovorniki, je bila »to mi je všeč, to mi ni všeč« oziroma »to je slabo, popravite«. Sogovornica R8 je omenila tudi posledico, ki jo imajo subjektivne povratne informacije nanjo:

R8: »Redkokdaj grem že iz prve, če prejmem komentar: »To mi ni okej, to mi ni všeč,« redkokdaj grem naredit novo verzijo. [...] Ker vem, da bom velikokrat delala zaman, ker lahko spet falim. Ker ne vem, kaj jim ni všeč. Na take tipe odgovorov jaz osebno vedno zahtevam odgovore, kot so, kaj jim ni všeč pa zakaj in kaj si oni predstavljajo, katero smer.«

Sogovornica R8 je na tej točki izpostavila tudi, da je odgovornost naročnikov, da se potrudijo oglaševalski agenciji podati argumentirano, konstruktivno in objektivno povratno informacijo na kreativno delo, saj kreativnim delavcem lahko koristi samo povratna informacija v tej obliki.

R8: »Ker ne znajo. Ne znajo argumentirat. Samo se mi zdi, da so v takšnem poslu in če ti delaš z neko agencijo, da morajo zbrati tiste misli, in je njihova odgovornost, da povejo svojo argumentacijo, zakaj. Ampak, pač, ja, verjetno je razlog to, da ne zanjo ubesediti. Vidijo, da jim nekaj ne, pa ne znajo pointat, kaj. Spet mislim, da je njihova odgovornost, da znajo.«

Šest sogovornikov je samo od sebe ob temi subjektivnosti neposredno izpostavilo, da so se srečali tudi z neprofesionalnimi in nesramnimi povratnimi informacijami naročnikov.

R1: »In če se lahko vtikajo v moje copyje, se pravi, če se imajo v tistem momentu za strokovnjake pisanja, bi morali znati napisati tudi dobro kritiko oziroma vsaj primerno.«

R4: »Da pač svoje neznanje ali pač nesposobnosti ali kakor koli prikriješ s tem, da si nesramen in da drugi na nek način bed izpadejo.«

R5: »Imeli smo primer, ko nas je gospa žalila v mailu in je prišel prav do osebe, na katero se je nanašal.«

R8: »Velikokrat podajo zelo nespoštljivo te feedbacke, ni profesionalno.«

R9: »Če bi se zavedali, da delamo skupaj in da je na drugi strani tudi človek, bi znali vse povedati na bolj spoštljivo. Velikokrat podajo zelo nespoštljivo te feedbacke, ni profesionalno.«

R10: »Recimo, tega nisem nikoli razumela, zakaj je treba, da je včasih feedback naročnika prav neprofesionalen. Včasih je ta kultura komunikacije res na nizkem nivoju, ne razumem, kako si to lahko naročniki včasih dovolijo, da svoja čustva vpletajo v komunikacijo.«

Šest sogovornikov delno rešitev za prenehanje naročnikovega podajanja subjektivnih povratnih informacij vidi v dobro pripravljenih izhodiščnih navodilih, ki jih naročnik preda oglaševalski agenciji ob naročilu kreativnega dela. Dobro pripravljena izhodiščna navodila, ki bi oglaševalski agenciji podala vse potrebne informacije in smernice, ki jih potrebuje za pripravo kreativnega dela, bi pomenila skupni temelj začetka dela na kreativnem delu – tako oglaševalska agencija in naročnik bi na isti način razumela problematiko in kaj se pričakuje, da se uredi.

R3: »Morali bi energijo usmeriti v tako dober brief, da bi potem po njem lahko naredil kampanjo, na katero ne bi imel nobenih pripomb. To bi bilo idealno.«

Sogovorniki menijo, da so trenutno v večini naročnikova izhodiščna navodila napisana na hitro, brez poglobljenega razmisleka oziroma da naročnik začne razmišljati o resničnem problemu šele, ko vidi prvi predlog kampanje, ki ga je pripravila oglaševalska agencija.

R3: »In se ogromno briefov spremeni, ker so prvi briefi preprosto napačni. Ker so narejeni na napačnih predpostavkah, na uganjevanju, na občutku nekoga, ki je zgrešen, ali pa dobesedno narejeni na pamet. In da pravzaprav šele, ko gledamo neka konkretna sporočila, ne, ki so oblikovana na podlagi briefa, se začne naročnik spraševati, ali res hočem to povedati, v bistvu moram nekaj drugega povedati. Kar je en korak prepozno, da bi se to spraševal. Te stvari se je treba spraševati na nivoju, v fazi briefa, na v fazi kreativnih rešitev.«

R4: »Ne vem, recimo, to se je pokazalo v enem nedavnem projektu. Dobili smo brief, naredili smo pitch, ki smo ga dobili, potem pa, ko smo začeli dejanske stvari delati, se je izkazalo, da je bil že sam brief napisan slabo. Da oni sedaj v bistvu hočejo malo druge stvari in projekt se je začel sesuvati.«

O tem, kakšna bi morala biti izhodiščna navodila, se je najbolj razgovoril sogovornik R7. Omenil je, da dobra izhodiščna navodila ne pomenijo, da so obsežno napisana, ampak je bolj pomembno, da so navodila sestavljena premišljeno in da agenciji jasno pove, kaj je treba narediti.

R7: »Pismo, mi potrebujemo samo dober brief, da vemo samo, kaj je sploh za povedat. Kaj mi bo deset strani ali pa mogoče kdaj briefa sploh ni. Saj še boljše, da ga ni, pa da ti nekdo v enem stavku pove, kaj je za povedati. Mi delamo samo komunikacijo, kaj želimo z njo doseči, kaj je sploh realno, da z njo dosežemo. Komunikacija ne more rešiti vseh problemov naročnika. Ker s komunikacijo moraš imeti eno puščico, ki jo ustreliš v eno tarčo. Če je pet tarč in ti imaš še vedno samo eno puščico ... To pač ne bo šlo. [...] Z dobrim briefom mislim, da bi tudi povprečna agencija lahko naredila nekaj dobrega in drugačnega.«

Sogovornik R7 je ob tem dodal, da se mu ne zdi prav, da ne glede na potek celotnega procesa od naročnikove priprave izhodiščnih navodil dalje vedno vsa odgovornost pade na kreativno delo oglaševalske agencije.

R7: »Ker problemi so lahko v procesu, v pomanjkanju informacij, briefu ... In ne morejo se potem kopje lomiti samo na kreativni. Sicer se vedno gleda samo rešitev: »Aha, to smo prejeli in ni dobro.« Ampak če je bila osnova, torej naročnikov brief, gnila, potem je težko, da bo rešitev kaj boljša.«

Ta sogovornik R7 pa je ob pogovoru o izhodiščnih navodilih omenil še, da v primeru, da so bila izhodiščna navodila jasna in je očitno on napačno pripravil kreativno delo, ga tudi ostra povratna informacija naročnika ne bo zmotila, saj se mu bo zdela upravičena. Če pa so izhodiščna navodila naročnika slaba in potem sogovornik R7 prejme izrazite povratne na svoje delo, pa bo zelo razočaran nad naročnikom.

Sogovornica R10 je izpostavila primer, ko je zaradi pomanjkljivih izhodiščnih navodil po nepotrebnem izgubila veliko časa v svojem delavniku.

R10: »Dvanajst krogov popravkov enega teksta, dolgega petsto besed, sem enkrat imela, ker je naročnik med branjem mojega teksta šele začel dojemati, kaj bi rad, kaj bi treba še omeniti, kakšne emocije morajo biti in to. Dvanajst krogov in ogromno enega časa, čemur pa bi se lahko izognili, če bi bil prvo kot prvo napisan jasen brief, in drugo kot drugo, če bi bili tekom krogov popravkov napisani bolj jasni komentarji.«

Da bi morale oglaševalske agencije naročnika opozoriti na pomanjkljivo pripravljena izhodiščna navodila, pa je izpostavila sogovornica R2.

R2: »Na začetku smo vsi malo annoyed, ampak se mi zdi potem okej, očitno ne razumejo, kaj brief sploh je, kaj je treba noter dat. In se mi zdi, da se tukaj potem reče, da skupaj spisemo ta brief. [...] Treba je čim prej sanirat to, zatret slab brief v kali.«

Sogovornikom sem postavila tudi vprašanje, ali kdaj, če se ne strinjajo s povratno informacijo naročnika na njihovo kreativno delo, poskusijo ponovno argumentirati, zakaj je njihova rešitev prava. Šest sogovornikov je potrdilo, da bodo poskusili naročniku vsaj še enkrat (nekateri celo večkrat) argumentirati svojo kreativno delo ali rešitev.

R5: »Moje osebno pravilo je, da bom vsaj enkrat argumentirala, to je moja odgovornost, moje delo, da sem pač zato tukaj.«

R6: »Drugače pa se mi zdi, da je, je pomembno vztrajati, še posebej, ko gre za nesmiselne stvari, pa ki so subjektivne in ki se meni zdi, ker kot profesionallec moram delati za to, ko delam za brend, si to vzamem k srcu in za njih delam s srcem in se pravi, si želim, da bi ta brend prosperiral.«

R8: »Jaz bom vedno argumentirala vsaj en krog še. Em, na vse njihove pomisleke bom skušala najti argumentacijo, zakaj je tako najboljše. Če je potem v drugem krogu, ko še enkrat argumentiram, dobim isti filing, da jih to ni nikakor prepričalo, bom šla iskat srednjo rešitev. Če jim še to ne bom, potem je pa verjetno treba it v drugo smer.«

Sogovornika R3 in R7 sta omenila, da v primerih, ko v kreativno delo resnično verjameta in sta prepričana, da je kakovostno, pravo in odgovarja na naročnikovo naročilo, ne bosta popustila povratni informaciji naročnika. Podobno je izrazil tudi sogovornik R9, ki je omenil, da včasih tako dolgo zagovarja svojo idejo, da se na koncu naročnik strinja, da je ideja res dobra, četudi jo je sprva zavrnil.

Štirje sogovorniki so povedali, da bodo v večini primerov sprejeli dejstvo, da njihova ideja pri naročniku ni bila sprejeta, in ne bodo podali dodatne argumentacije.

Sogovornica R2 je ponovno argumentacijo kreativne rešitve naročnika kot pozitivno izpostavila tudi z vidika, da tako da kreativni delavec naročniku vedeti, da resnično stoji za idejo in da vanjo verjame.

R2: »Ne, če imaš idejo, jo je treba zagovarjati. Ker si jo naredil na podlagi analiz, tehtnega premisleka, preigral si ful nekih opcij in se mi zdi, da ... Pa tudi konec koncev, saj kaj pa ti to kot naročniku pove, da nekdo kar za vsako stvar reče: »Okej, naredimo po vaše.« Jaz mislim, da je treba argumentirati stvari in poskusiti, če pa ne gre, pa ne gre.«

Ob vsem tem je sogovornik R7 izpostavil, da nihče nikoli ne more vedeti, kdo ima prav, ali naročnik ali oglaševalska agencija, saj se vedno izvede ideja v samo eni obliki.

Sogovornik R3 je izpostavil še en pogled na argumentacijo kreativne rešitve. Oglaševalska agencija skrbi tudi, da je kreativno delo etično, moralno, skladno s trendi in da ne obremenjuje oziroma onesnažuje okolja, v katerem živimo.

R3: »Tudi zaradi tega se včasih bockamo z naročniki, ker imamo neka estetska načela, od katerih skušamo ne odstopati, ne. Poskušamo delati lepe stvari. [...] Včasih se tudi zgodi, da naročnik, njim je važno samo poslovna funkcija, tudi nam, ampak mi moramo upoštevati tudi estetsko funkcijo. Estetska ne zaradi estetike same, ampak zaradi tega, ker sooblikujemo prostor, v katerem vsi skupaj živimo.«

Ob vprašanju, kdaj in do katere meje bodo kot kreativni delavci naročniku zagovarjali ali ponovno argumentirali svoje ideje po prejemu negativne povratne informacije naročnika, je šest sogovornikov spontano omenilo rek: »Izbiraj svoje bitke.« Rek je pogost med delavci v oglaševalski agenciji in pomeni, da preden izrazijo naročniku, da se ne strinjajo z njim (da ne popustijo pri kreativni rešitvi oziroma da jasno postavijo mejo), premislijo, ali je to pravi trenutek in ali bi raje ta trenutek prihranili za kakšno bolj pomembno stvar. Torej kreativni delavci na trenutke načrtno popustijo naročnikom in tako prihranijo trenutek nasprotovanja ali ugovarjanja za naslednjič. Kot je povzel sogovornik R3: »Nikoli

ne moreš kontrirati naročniku vedno, zato ker ne boš nikamor prišel. In boš tudi dobil podobo nekoga, ki je trmast in se mu ne da ničesar dopovedati. Zato je recimo, če hočejo imeti na neki nepomembni zadevi, s čimer se jaz, torej nepomembni pomeni majhni ... Tudi poslovno nepomembni, niti ne toliko vidni zadevi. Če hočejo imeti po svoje, pa se jaz s tem ne strinjam, bom povedal, mogoče bom povedal dvakrat. Tretjič pa ne, naredimo po njihovo. [...] Gre za to, da izbereš svoje bitke.«

Sogovornik R6 je izpostavil, da je izbiranje bitk pomembno tudi zaradi ohranjanja dobrega odnosa z naročnikom.

R6: »In ker smo v poslu odnosov, smo agencije včasih tudi tisti, ki kima pa hoče vzdrževati z nekom odnos. In to velikokrat definira tudi našo, naš nivo, kako daleč gremo v vztrajanju pri nekih stvareh. Ker pogosto rečemo pač oglaševalske agencije "pick your battles."«

V primeru »bitke«, ki jo oglaševalska agencija namerno ali nenamerno izgubi, torej ko obvelja naročnikova povratna informacija, se mora kreativna rešitev oglaševalske agencije prilagoditi, spremeniti ali popraviti. Če naročnik ne sprejema argumentacije kreativnih delavcev ali njihovega mnenja, se ti seveda prilagodijo. Ob tem pa je večina mojih sogovornikov omenila, da se počutijo kot podizvajalci, kar vodi do čustvene in v nekaterih primerih tudi racionalne oddaljitve od projekta, saj so trije sogovorniki omenili, da v projektih, ki so dolgotrajni in vključujejo intenzivne popravke naročnika in katerega ne zanima strokovnost agencije, samo upoštevajo popravke in niti ne razmišljajo več o tem, ali so popravki smiselni in kakšno bo na koncu kreativno delo kot celota. Sogovornik R9 je omenil posledice teh situacij, ki vodijo do tega, da oglaševalska agencija da od sebe delo, ki vključuje intenzivne popravke naročnika in je narejeno po njihovih navodilih, vseeno pa mora biti pod njega podpisana kot izvajalec.

R9: »Konec koncev pa je potem tako: »Tako hočete, tako boste imeli,« to je tista zadnja stvar. Ampak težko je in za oblikovalca in za agencijo, ko vpraša nekdo, ki se spozna na te stvari: »Kdo je to delal?« in te je sram. Lahko hitro izpadeš neprofesionalno.«

R10: »In potem si rečeš: »Boli me, delajte po svoje.« In si en delavec v tovarni, ki štanca neke vsebine po njihovih navodilih, tudi če veš, da tega noben ne bere, gleda, karkoli. [...] Za neke stvari ti mora biti vseeno, ne moreš si vsega jemati k srcu in naučiš se tudi na ideje gledati kot na nekaj, kar pride in gre, ne smeš se navezati na njih.«

Da bi zavarovale svoje kreativne delavce pred negativnimi čustvi, ki bi vplivala na njihovo delo, se nekatere oglaševalske agencije poslužujejo filtriranja povratnih informacij. Kreativni delavci običajno niso v redni navezavi z naročniki, to je delo vodij projektov. Kot so omenjali moji sogovorniki, so zato tudi vodje projektov tiste, ki prve prejmejo neposredno povratno informacijo naročnika na kreativno delo. Vodja projekta mora potem te povratne informacije predati kreativnim delavcem, da so seznanjeni, ali je bila rešitev potrjena ali so potrebni popravki oziroma spremembe. V primeru zadnjega in če gre za bolj

neposredne ter ostre povratne informacije naročnika, vodje projektov nekaterih oglaševalskih agencij filtrirajo povratno informacijo, preden jo dostavijo kreativnim delavcem. Filtriranje je opravljeno tudi iz razloga, da vodje projektov sami uredijo in strukturirajo povratno informacijo naročnika, da jo bodo kreativni delavci lahko lažje razumeli.

R1: »Vedno se zgodi, da naročnik pošlje feedback vodji projekta, ga ta še malo prefiltrira. Tudi zato, da nas ne zaboli toliko in da pomeče ven nepomembne stvari. Ampak mislim, da bi mogli pisat takšne feedbacke, da bi bilo takoj jasno, da vodja projekta ne bi rabil nič filtrirat, ampak bi samo posredoval. Tako mislim, da bi moglo bit. Pa argumenti!«

R8: »To je idealno, da mi vodja projektov pove, da mi selekcionira, združi nekako povratno informacijo in mi poda tisto razčiščeno verzijo, to je najboljše zares. [...] Ampak filtriranje tudi, ko naročniki napišejo neko skropucalo, bruhnejo vse svoje. In pač včasih, če kreativec to vidi, ga samo zmede. Zato vodja projektov, asistent oziroma tisti, ki je najbolj vpet v to, da če ima to zmožnost, da filtrira in da strukturirano spiše to pa to pa to ni bilo okej in v to pa to pa to smer bi mogli it popravljat. Meni je to najlažje.«

Sogovornica R8 je ob tem dodala, da so trenutki, ko ji je najlažje, da preprosto prebere ali sliši neposredno povratno informacijo od naročnika, tudi če je napisana neprimerno ali pa jo bo prizadela. To sta izpostavila tudi sogovornika R1 in R5. Kot je opisala sogovornica R5:

R5: »[...] ampak jaz se že kar nekaj časa bolje znajdem, če dobim surov feedback, nefiltriran. Kot sem prej rekla, ne, bom poskusila odkriti neke podtone neke razloge, zakaj, poskusim izbrskati neke informacije med vrsticami, povezala različne informacije v mailu. [...] Tako da, ja, se mi zdi, da v trenutni ekipi raje dobim celoten feedback, so pa seveda primeri, ko je filtracija smiselna. Sploh za nekatere ljudi. In sploh, če je feedback podan na ljudem neprimeren način. Recimo žaljivo.«

Sogovornica R5 je omenila konkreten primer, ko je vodja projektov prejel dokument s komentarji, ki so bili izjemno žaljivi do kreativnega delavca, katerega so zelo prizadeli. Povedala je, da bi se v tem primeru morala zgoditi filtracija povratne informacije naročnika.

#### 5.4.4 Kreativni delavci in sprejemanje povratnih informacij

Četrti sklop je bil bistven, saj sem skupaj s sogovorniki odprla temo reakcij kreativnih delavcev na povratne informacije in njihovega vpliva na kreativno delo. Od sogovornikov sem želela prejeti informacije, kako se lahko ob prejemu negativne povratne informacije naročnika, ki jih prizadene, zberejo in nadaljujejo s svojim delom ali povratne informacije dojamajo drugače glede na to, kdo jim jih poda in kdaj bodo na povratne informacije reagirali racionalno in kdaj čustveno.



Kot je omenilo več sogovornikov, je kreativno delo v oglaševalskih agencijah čustveno zahteven poklic, sogovorniki so dodali tudi, da v svoje ideje dajo veliko sebe, delajo v okviru besedišča, ki ga imajo, in znotraj njim lastnih miselnih procesov. Zaradi tega je kreativnim delavcem, kot so izpostavili sogovorniki, težko prejeti negativne povratne informacije na njihova kreativna dela. Prejete povratne informacije velikokrat jemljejo osebno in tudi prek povratnih informacij se tvori kreativna identiteta kreativnih delavcev v oglaševanju. Sogovornik R6 je to na kratko povzel in zaključil, da se ob tem počuti, kot da mu nekdo želi popraviti njegov um in miselni proces, ki ga je pripeljal do te ideje.

R6: »To pač je emocionalno zahteven poklic, ker pač ti, če banaliziram, v nekem svojem delovnem procesu, delovnem dnevu, poskusiš neko stvar osmisliti in jo osmisliš tako, da si osvetlil vse, kar si lahko osvetlil, in jo potem daš na pladenj, ne. [...] Ampak vseeno si dal tisto, kar se ti zdi, da najboljše reprezentira tisto tvojo, nek miselni proces. In to je f\*\*\*\*\*g painful. Če ti nekdo reče, da to pa to mi ni všeč. Ker ti si moral premisliti, ne, in je to kot korekcija tvojega uma, s tem se ni simpl soočat.«

Vseh deset sogovornikov je potrdilo, da tudi po letih izkušenj najmanj na trenutke čutijo čustveno reakcijo ob negativni povratni informaciji. Čustvena reakcija v njih sproži občutek dvoma v lastne sposobnosti, strah, kaj si bodo drugi mislili o njih, in čustva razočaranja. Nekateri sogovorniki se s tem težje soočajo, nekateri pa so se naučili prvotno čustveno reakcijo obrniti v nekaj koristnega. Kot je izpostavila sogovornica R2: »Advertising je business of rejection in se mi zdi, da moraš biti na to tudi pripravljen. [...] Čustva moraš pustiti na strani in to je težko. Lahko se naučiš do neke mere, da stvari ne jemlješ osebno in da je to samo komentar na delo, ki si ga opravil.«

Sogovornik R3 pa je izpostavil, da: »[...] je težko poslušati zavračanje, tudi če temu rečemo povratna informacija, ampak še vedno je to lahko zavračanje, ki ga lahko vzameš osebno.«

Ker kreativni delavci povratno informacijo na njihova kreativna dela jemljejo osebno, so pogosti tudi čustveni odzivi ob prejemanju povratne informacije naročnika. Najpogosteje omenjeni čustveni odzivi med sogovorniki po prejemu negativne povratne informacije so dvom vase (R1, R4, R5, R7, R8, R10), jeza (R1, R4, R6, R8, R9), razočaranje (R4, R7, R8, R9), slaba volja (R1, R2, R7, R9), prizadetost (R6, R8, R10), strah za svoj status v očeh drugih (R1, R4) in zaskrbljenost (R4, R5).

Sogovorniki pa so povedali tudi, da se čustven odziv ne zgodi zaradi negativne povratne informacije same. Zgodi se, ker je ta povratna informacija podana neprofesionalno, je žaljiva ali nesramna, ni argumentirana ali razumljiva, je subjektivna ali pa nima smisla in je podana, da podajalec upraviči svoje delo.

Sogovornica R5 je omenila, da v zadnjih letih opaža velik padeč ravni kulture podajanja povratnih informacij: »Ja, zadnje čase, zadnja štiri leta recimo, opažam manj kulturno

podajanje informacij. Se pravi, slabšo kulturo komunikacije, sploh v odnosu naročnik do agencije.«

Osem sogovornikov je tekom intervjujev omenjalo naročnike in konkretne primere žaljivih povratnih informacij, ki niso bile primerne za delovno okolje. S sogovorniki sem se dogovorila, da teh primerov povratnih informacij in situacij, v katerih so bile podane, ne bom navajala v zaključnem delu, saj so te informacije občutljive. Sogovorniki, ki so omenjali žaljive primere povratnih informacij, pa so potrdili, da so jih povratne informacije v večini primerov prizadele ali razjezile in težko so nadaljevali svoje delo. Sogovornica R4 je izpostavila, da težko razume, zakaj oglaševalske agencije takšne stvari sploh dopuščajo.

R4: »Ja, ne da bi bila prizadeta, ampak jezna pa ja. Ker si je nekdo to dovolil in se mi zdi, da smo se tudi s sodelavci, ko smo šli na kavo in smo se o tem pogovarjali, pač noben od nas, torej copyjev, dizajnerjev, ne razume, zakaj se taka stvar sploh dopušča. [...] Ker imas recimo tudi ne vem, neke komentarje v stilu: »Ja, ne mi dat na projekt nesposobnega copyja, ne nekih neizkušeni,« torej od naročnikov. Recimo, to se je tudi meni zgodilo in je naročnik pred mano to rekel, pritoževal se je nad mojimi copyji in ena ženska tudi.«

Več sogovornikov je tudi omenilo, da se ob prejemu negativnih povratnih informacij počutijo, kot da naročniki kritizirajo njih kot osebo. To je predvsem izpostavil sogovornik R3: »To razumi tako, da tvoje delo nisi ti, to nisi ti. To ne pomeni, da jim ti nisi všeč, slučajno jim to, kar si ti naredil, ni všeč. Ne pomeni, da si neumen. Ločevati je treba. In to je težko.«

Sogovornik R6 je zaključil, da je po njegovem mnenju čustvena reakcija kreativnega delavca na negativno povratno informacijo normalna. Ob tem pa je izrazil tudi dožemanje čustvene reakcije kreativnega delavca s strani naročnika z mnenjem, da kreativni delavci ne znajo sprejemati kritike.

R6: »In absolutno so popolnoma normalne te reakcije, ker so, ker je čustveno zahteven proces. Se mi zdi, da se tega včasih ne gleda na tak način, ampak se znotraj agencije in tudi naročniki na neko bolj čustveno reakcijo reagirajo, kot da je to nasprotovanje. [...] In se kreativce potem ocenjuje oziroma označuje, da so samovoljni, ne sprejmemo kritik. [...]. Ne zavedajo se, vsi, ki niso resnično v tej funkciji, se ne zavedajo, da je to emocionalno ful zahtevna zadeva in je čustven odziv normalen.«

Kot omenjeno, po čustveni reakciji na negativne povratne informacije se morajo kreativni delavci zbrati, nadaljevati s svojim delom za tega ali kakšnega drugega naročnika v hitrem tempu in s kakovostnim delom ali idejami. Tudi to je bilo eno vprašanje polstrukturiranega intervjuja.

Po prejeti povratni informaciji naročnika sogovornik R1 nadaljuje počasi in previdno. Sogovornik R3 je omenil, da mu povratne informacije naročnika predstavljajo problem, ki ga ni uspel v prvo rešiti. To mu da dodatno energijo in bo želel priti zadevi do dna. Štirje

sogovorniki so izpostavili, da morajo svojo jezo ali žalost deliti oziroma jo glasno dati ven iz sebe in jim je potem lažje ter lahko nadaljujejo, ker tudi morajo.

R8: »Včasih se na te »to ni okej« zelo razjezim. Na te neargumentirane. Včasih imam kar tako, kar v računalnik se kaj zaderem. Saj se vsi smejiijo, ampak moram dati ven. Ker mi res ni kul. Za nobenega to ni dobro, samo poveš mi, da nekaj ni okej, disaš delo in zdaj naj sedim dve uri in ugibam.«

Sogovornik R9 je izpostavil, da se mora v takšnih trenutkih odmakniti, si vzeti nekaj časa zase ali pa, če ima čas, prespati celo zadevo in se projekta ponovno lotiti z manj čustvi, ki jih je povzročila povratna informacija. Včasih pa se kreativne rešitve loti tudi popolnoma na novo, saj je na prvo idejo preveč navezan in je ne more popravljati v nasprotju s tem, kar je sam pripravil.

Sedem sogovornikov pa je povedalo tudi, da se ob prejemu negativne povratne informacije potolaži z besedami, da je »to samo služba«.

R1: »Mislim, da če bi šel s to mentaliteto: »Saj to je samo služba,« mislim, da ne bi delal slabše. Mislim, mogoče bi celo delal boljše, ker bi znal odklopiti to negativnost, ki jo slaba povratna informacija prinese, ker se ne bi obremenjeval, kaj so napisali in kako so to napisali.«

R2: »In ja, razviti neko distanco do dela. Ker se mi zdi, da je to dosti stresna služba, da se moraš naučiti čim prej spustiti stvari.«

Vsak sogovornik se torej z negativnimi povratnimi informacijami sooča na svoj način. Kot je strnil sogovornik R6: »Drži, to je Teksas. Hendlaš, kakor si se naučil. Če te prizadene, te prizadene, se naučiš, da se ločiš od tega. Tako, čustveno je.«

Sogovornike sem vprašala tudi, ali jih je kdaj negativna povratna informacija naročnika spodbudila ali motivirala, da so se želeli naučiti več, da so jo razumeli, kot da jim bo pomagala v profesionalni rasti. Sogovornika R1 in R9 sta povedala, da takšne povratne informacije od naročnikov še nista prejela, torej da bi si želela pripraviti boljše delo oziroma se iz povratne informacije kaj naučiti ali še razviti svoje sposobnosti.

R9: »Zelo malokrat. Ker gre za tako specifično področje. Če sem iskren, sploh se ne spomnim, da sem kdaj takšno povratno informacijo prejel.«

Ostalih osem sogovornikov pa je trdilo, da se vedno trudijo tako reagirati oziroma da vsaj v tem vidijo več pozitivnih lastnosti kot v zgolj čustvenih reakcijah. Sogovornik R6 meni, da se mora vsak kreativni delavec čim prej sam naučiti, da vsako povratno informacijo sprejme na ta način. Pri tem je dodal, da ne bi smeli na povratne informacije naročnikov gledati kot na negiranje razmisleka kreativnega delavca, ampak zgolj kot nadgradnjo njegovega razmisleka.

R6: »In če na tak način razmišljaš o feedbackih, se tudi ne bojiš, ker vidiš idejo samo kot začetek nečesa, nekega pogovora.«

Dojemanje povratnih informacij naročnika kot nadgradnjo ideje je omenila tudi sogovornica R10 in dodala, da je v teh primerih občutek partnerskega odnosa z naročnikom in je zato takšne povratne informacije lažje sprejeti.

R10: »Verjetno sem že kdaj imela takšno reakcijo, če je naročnik tako pristopil do nas, da nas ni disal, ampak je želel nadgraditi našo idejo, da nas je motiviral, da je bilo to bolj partnersko sodelovanje in ni bil naročnik samo nek strog kritik oziroma ocenjevalec.«

Sogovornica R2 je potrdila, da je vsak odziv na povratno informacijo najprej čustven, »ampak se mi pa zdi, da potem, ko si tole malo predihal, je pa fajn pogledati, okej, kje so bili zatiki, kaj je bilo dobro, kaj je bilo slabo, od naročnika, od projekta. Iz tega se lahko veliko naučiš. Ampak moraš znat stopiti korak nazaj.« Tudi sogovornica R5 se zavestno trudi, da bi bilo vsako njeno interpretiranje povratne informacije bolj racionalno in da bi se iz tega kaj naučila.

Do te točke polstrukturiranega intervjuja so sogovorniki dobro opisali trenutno stanje podajanja povratnih informacij naročnikov in njihove čustvene ali racionalne reakcije na povratne informacije.

Kot je omenila večina mojih sogovornikov, se ob svojem delu na trenutke počutijo zgolj kot podizvajalci naročil, ki jih naročijo naročniki. Zato so se vsi strinjali z mojo predhodno interpretacijo teorije toka povratnih informacij Kim in Kim (2020), ki predvideva tri mogoče tokove povratnih informacij. V sklopu teorije sem v razmerju do kreativnega delavca (sogovornika) kot nadrejene (tok povratnih informacij od zgoraj dol) interpretirala naročnike, kot podrejene osebe (tok povratnih informacij od spodaj gor) zaposlene v oglaševalski agenciji, vendar z nižjo stopnjo izkušenj kot sogovorniki in kot sodelavce v stranskem toku povratnih informacij sem interpretirala kot osebe (sodelavce ali kolege iz panoge), ki imajo enako stopnjo izkušenj kot sogovorniki in ki jih sogovorniki dojemajo kot kompetentne na svojem področju.

Sogovornike sem najprej vprašala, kako bi reagirali na podobno negativno povratno informacijo, kot so jo prejeli od naročnikov, če bi jim jo predal kreativni delavec, ki je sogovornikom podrejen in ima manj izkušenj v snovanju kreativnih rešitev.

Sogovornici R2 in R10 sta priznali, da bi jima šla sprva povratna informacija osebe z manj izkušnjami na živce, R10 je kot razlog za to izpostavila, ker ta oseba verjetno ne ve, kakšna točno so bila izhodiščna navodila naročnika in kaj vse je ekipa že poskusila pripraviti.

R2: »Verjetno bi bila malo annoyed. Ampak ... Potem bi mogoče pa pogledala, ali sem kaj spregledala, v redu, hvala. Kdor koli dejansko lahko da feedback in če zna zargumentirati, zakaj je to tako, se mi zdi super. Nima veze, kdo to je.«

R10: »Hm, zagotovo bi mi šlo na živce, ker recimo ta oseba ne ve, kakšen brief je bil, kaj smo dogovorjeni z naročnikom, koliko popravkov je že bilo in to. Ampak ne bi tega rekla na glas, zagotovo bi poslušala to osebo in recimo premislila, ali je kaj mesa na temu, kar je rekla.«

Da je konstruktivno podana informacija podkrepljena z argumenti, kot je omenila sogovornica R2, velik dejavnik pri reakciji na povratno informacijo, so omenili tudi sogovorniki R5, R6 in R8.

R5: »In ne bom isto reagirala, če bi mi nekdo mlajši na ta način podal povratno informacijo. Z njim bom bolj oštra. Čeprav vem, da ni prav, bi morala do vseh isto reagirati. Ampak tako je. Ne da bi želela biti nesramna do ljudi pod mano, ampak bolj, da moram biti prijazna do ljudi nad mano, torej naročnikov. [...] Bi se pa recimo tudi s to manj izkušeno osebo spravila v debato, če bi mi podal neko kritiko recimo. Želela bi ugotoviti, zakaj on tako misli, ali pa ga pripraviti do tega, da bi ugotovil, da se on moti. Torej teaching moment v vsakem primeru.«

R6: »Torej, če je konstruktivno in če je v vlogi, katero oseba opravlja, ki je primerna oziroma smiselna, je vsaka kritika popolnoma konstruktivna in dobrodošla. Lahko jaz kot kreativec najdem v njej nekaj, kar mi bo pomagalo.«

R8: »Če pa bi dobila konstruktiven feedback, bi zagotovo šla še enkrat preveriti mojo idejo. Tudi če bi bila oseba mlajša.«

Sogovorniki R1, R3 in R9 so povedali, da bi povratni informaciji osebe z manj izkušnjami zagotovo prislunili in bi sami presodili, če jo bodo upoštevali.

R1: »Jaz zelo cenim mnenje ekipe, spoštujem in ekipa je na prvem mestu, tako da ne glede na to, kdo bi mi lahko podal, kje na neki lestvi je nekdo, pač sprejemem pa se pogovorim in premislim. Šel bi gotovo čustveno v to, ne bi ga napadel ali p\*\*\*\*\*i, ampak bi res premislil, ker smo vsi tukaj strokovnjaki oziroma je tudi on že nekaj napisal.«

R3: »Ma iskreno povedano, bi včasih reagiral drugače kot danes. Včasih, in to res iskreno mislim, včasih, 15 let nazaj, bi si mislil: »Ma kdo si ti, da mi boš tukaj s\*\*1,« danes pa bi poskusil pogledati iz njegove strani. In mislim, da to pride sčasoma.«

R9: »Mislim, v interni ekipi smo vsi dobri na temu, kar delamo. In če bi mi to nekdo rekel interni, bi poskusil upoštevati. Ker so to ljudje, ki jim zaupam in znajo dobro delati stvari, ki jih delajo.«

Sogovornica R4 je omenila, da bi povratno informacijo upoštevala zgolj, če bi že prej spoštovala tudi kreativno delo podajalca povratnih informacij. Sogovornik R7 je edini, ki je izrazil, da bi bil povratne informacije od podrejenega sodelavca vesel.

R4: »Mislim, verjetno bi se malo bedno počutila. Mmm ... Oziroma verjetno bi bilo veliko odvisno od tega, kaj si jaz mislim o tem človeku in njegovem delu.«

R7: »Meni se zdi vedno super prejeti povratno informacijo, nimam s tem problemov. Bi bil vesel tudi takšne informacije.«

Sogovornike sem nato vprašala, kako bi reagirali na podobno negativno povratno informacijo, kot so jo prejeli od naročnikov, če bi jim jo predal kreativni delavec (sodelavec ali panožni kolega), ki je s sogovornikom na enaki hierarhični ravni, s podobno stopnjo izkušenj in ki ga sogovorniki dojemajo kot kredibilnega kreativnega delavca.

Sedem sogovornikov je trdilo, da se njihova reakcija v tem primeru ne bi razlikovala od reakcije, če bi povratno informacijo prejeli od kreativnega delavca z manj izkušnjami.

R1: »Enako. Mislim. Ja, ja.«

R2: »Isto, it's OK. [...] Ker na koncu je za vse to po moje dobro.«

R3: »Isto.«

R5: »Enako. Samo teaching moment bi bil tukaj malo drugačen, ampak bi poskusila razložiti svoj point of view. Tudi če se na koncu ne bi strinjala. Nimam težav s tem.«

R7: »Mislim, ali pa account, mislim, če je upravičeno, se mi zdi super, bom naslednjič še boljše.«

R9: »Isto. Bi vzela na znanje, potem bi pa precenila. Vsa komunikacija, dokler je na ravni nekega spoštovanja, je vsak feedback treba vzeti, če je konstruktiven.«

R10: »Popolnoma isto, kot če bi bil to nekdo mlajši. Mogoče bi tukaj še bolj pozorno poslušala in dodala še kakšno vprašanje, torej res bi želela od te osebe prejeti čim več info. Saj na koncu bi se sama odločila, ali so te povratne informacije smiselne ali ne, ampak vseeno.«

Sogovornika R4 in R6 sta priznala, da jima ne bi bilo vseeno in da bi jima bilo to povratno informacijo težko slišati. Sogovornik R6 je kot razlog za to navedel dejstvo, da se ta oseba ukvarja s podobnimi miselnimi procesi kot on, in bi bila zato to najhujša kritika njegovega razmišljanja.

R4: »Mislim, po moje, vedno, ko imaš neko kritiko, si tako malo, se malo bedno počutiš. Tako, »omajgad«, zakaj se je zdaj ta oseba name spravila. Ampak ja, se mi zdi, da moraš priti do tega, da to jemlješ neosebno, ampak da to vzameš: »Okej, a ima prav, a lahko kaj zrastem,« a ne.«

R6: »Ja, te ti pomenijo največ, dejansko so pa tudi najtežje, najtežje jih slišiš. [...] In to verjetno samo zaradi tega, ker veš, da ti bo to dal nekdo, komentar nekdo, ki se naj bi

ukvarjal z istimi razmišljanji, s katerimi si se ti ukvarjal. In ker in če ti pa tukaj reče nekdo: »To pa to pa to bi lahko spremenil,« je pa to na nek način klofuta tvojemu razmišljanju.«

Sogovornica R8 pa je izpostavila, da bi bila njena reakcija odvisna od tega, koliko ljudi bi poleg nje slišalo dotično povratno informacijo. Sogovornico bi bilo torej strah za njen status v očeh drugih.

R8: »Čisto iskreno, če bi mi povedala samo meni, recimo, če bi povedala v sobi, kjer je deset oseb, bi se mi zdelo, kot da bom v očeh drugih izpadla nesposobna. Če bi mi prišla povedat samo meni, bi jo bolje sprejela, bolj neosebno, ne z egotom. Če bi me kritizirala ta oseba pred kreativnim direktorjem, bi to zagotovo osebno vzela.«

#### 5.4.5 Pogled v prihodnost

V zadnjem delu sem s pomočjo vprašanj o prihodnosti oglaševalske panoge v Sloveniji poskušala ugotoviti, ali ima lahko način podajanja povratnih informacij širši vpliv na oglaševalsko panogo, kaj bi se po mnenju mojih sogovornikov moralo na področju podajanja povratnih informacij spremeniti in kaj bo z oglaševalsko panogo, če se nič ne spremeni.

Dva sogovornika sta bila mnenja, da povratne informacije nimajo in ne bodo imele nobenega vpliva na zaposlene v panogi oglaševanja v Sloveniji in tudi ne na panogo samo.

Pet sogovornikov je omenilo, da imajo po njihovem mnenju povratne informacije naročnikov in njihovo upoštevanje vpliv na kakovost oglaševalskih del, ki krojijo naše okolje. Menijo, da se bo zaradi neinspirativnih del in nerelevantnih oglaševalskih sporočil ali kampanj vse manj mladih odločalo za vstop v panogo.

R5: »Zagotovo vidim vpliv v zmanjševanju kakovosti oglaševalskih del in s tem pride tudi posledično splošno neodobravanje oglasov. Pa potem oglaševalske industrije, pa potem mladi nočejo delati v oglaševanju in se cikel sklene.«

R7: »Vedno bolj nerelevantna sporočila, nerelevantne kampanje, presežki se bodo dogajali samo na art projektih ali pa na družbeno odgovornih projektih. To se mi zdi, če bo šlo na slabše.«

Trije sogovorniki so omenili, da mladi kreativni delavci že odkrivajo, da lahko več zaslužijo kot samostojni podjetniki (angl. freelancer), hkrati pa jim to delo omogoča, da si sami izberejo naročnike in postavljajo pravila svojega dela – kar vključuje tudi podajanje povratnih informacij, od koga jih bodo prejeli in na kakšen način.

Sogovorniki R3, R4 in R8 so omenili, da je kreativno delo v oglaševalski panogi že sedaj znano kot delo, ki je deležno prejemanja velike količine povratnih informacij in popravkov. Zato se po njihovem mnenju vse manj mladih odloča za vstop v panogo, saj ne

želijo delati v takšnih pogojih. Sogovornik R3 je na tem mestu še dodal, da je delo v oglaševalskih agencijah danes bistveno manj zaželeno, ker »zahteva določeno trdnost in odpornost. Dobesedno resilience, kako bi rekel, robustnost. Prenesti pritisk, ne smeš jemati stvari osebno, hkrati jih moraš, če želiš dobro delati.«

Ko sem sogovornike vprašala, kaj bi želeli, da se spremeni v odnosu med oglaševalsko agencijo in naročnikom, jih je pet izpostavilo, da bi si želeli vzpostaviti bolj partnerski odnos z naročniki.

R1: »Samo ena stvar je in sicer to, da kljub temu da naročniki vedno govorijo, da smo partnerji, se oni ne obnašajo tako in mislim, da je ena stvar, ki jo morajo res sprejeti in začeti to delat, da smo partnerji.«

Po mnenju sogovornikov bi partnerski odnos prinesel razumevanje, da sta naročnik in oglaševalska agencija skupaj na poti do najboljšega zelenega cilja. Sogovornika R1 in R8 sta izpostavila, da bi želela, da bi naročniki nehali dojemati oglaševalske agencije kot organizacije, ki jih izkoriščajo oziroma jim samo želijo vzeti denar. Dva sogovornika sta omenila, da bi partnerski odnos povečal tudi stopnjo zaupanja naročnika za oglaševalske agencije. Sogovornika R6 in R7 sta v tem vprašanju izpostavila še, da bi omenjeni partnerski odnos olajšal tudi podajanje povratnih informacij, ki bi jih v tem primeru lahko kreativni delavci prejeli konstantno in tudi tekom samega procesa priprave ideje, kar bi zmanjšalo število popravkov.

Sogovorniki R2, R3 in R4 so bili skupnega mnenja, da je priložnost za izboljšave tudi v obliki povratnih informacij, ki jim jih trenutno podajajo naročniki. Sogovorniki bi želeli, da bi jim naročniki podali informacije, ki jih potrebujejo v preprosti obliki, saj bi tako najlažje razumeli, kaj morajo narediti. Sogovornici R2 in R4 sta tudi izpostavili, da naročniki včasih sklepajo, da kreativni delavci zelo dobro poznajo tudi ozadje dela blagovne znamke, v kar pogosto nimajo vpogleda in določenih stvari kreativni delavci ne morejo vedeti.

R2: »Kot kreativec vidiš nek ozek segment tega, kaj se pri naročniku dogaja, in če bi ti kdaj malo odprli vrata v neko širšo sliko, bi lažje sprejel odločitve, ki so relevantne, mogoče ne samo za imidiate next step, ampak za pet korakov naprej.«

R3: »Po domače, kaj bi rad naredil, povej po domače in najlažje bom našel odgovor. Ne mi zavijati v tisoče besede, samo povej, kaj bi rad. Kaj bi rad dosegel, ne govori, kaj bi spremenil, povej, kaj bi rad dosegel, in bom že jaz spremenil. Bom jaz našel najboljši način.«

R4: »Ne vem, rekla bi jim to, da je to, kakšna navodila oni dajo, je pač tudi ful odvisno, kako dober bo naš output. In raje naj ta navodila napišejo preprosto, kot pa da mislijo, da bo agencija že razumela. Naj se torej malo vživijo v to, kaj mi vemo in kaj ne.«



Štirje sogovorniki so izpostavili pomembnost argumentiranih, konstruktivnih in subjektivnih povratnih informacij. Sogovornica R5 je izpostavila tudi že omenjeno problematiko neuskkljenosti povratnih informacij med ekipo naročnika, predlagala bi, da se to spremeni. Sogovornica R8 je izrazila željo, da bi naročniki vedno argumentirali povratne informacije, tudi če jih ne znajo ubesediti, naj bi vsaj napisali svoja občutja. Vsak kontekst znotraj povratne informacije je kreativnemu delavcu koristen. Sogovornik R9 pa je izpostavil, da bi želel, da naročniki ne bi več podajali povratnih informacij samo zato, da jih podajajo.

R4: »Pa da ne morejo samo reči: »Ja, to nam ni všeč,« ampak naj argumentirajo, zakaj. Pa tudi, da naj se bodo ne premišljajo, naj se odločijo in za to odločitvijo naj stojijo. [...] Naj povejo elaborirano, kaj bi radi. Agencija ne more vsega vedeti.«

R5: »Potem te cvetke, ko je več ljudi iz naročnikove strani in da vsak drugačen feedback, ni poenoten feedback, to je zelo nerodno. Težko je zadovoljiti in črno in belo, pa ne sme biti sivo.«

R8: »Da si vzamejo 10 minut več pa napišejo, tudi če ne znajo čisto ubesediti, ampak samo približek tega, tudi če napišejo ... Če na koncu ugotovijo, da ne znajo povedati, naj napišejo recimo: »Ne znam povedati, ampak nekaj, ko vidim dizajn ...,« da vsaj opredelijo, kaj jih moti.«

R9: »Predvsem to, da ne bi več dajali povratnih informacij samo zato, da jih dajejo. Ker nimajo smisla. »Ne kaj moram napisati, da bom upravičil svoj obstoj tam,« te fore. A ne. To je najslabša stvar, ki jo lahko nekdo naredi, to nima nobenega pozitivnega učinka.«

Skladno s tem je sogovornica R2 dodala, da bi želela, da bi se naročniki bolje pripravili na sestanke, saj bi lahko tako veliko stvari rešili hitreje. Podobno kot sogovornica R8 je tudi R2 omenila pomembnost celovitosti podajanja informacij na kreativno delo.

R2: »Jaz bi rekla, da bi bilo ful dobro, če bi vsi hodili bolj pripravljeni na sestanke. Ker se mi zdi, da imamo veliko sestankov in lahko bi jih bilo manj, če bi se vsi pripravili, pripravili argumente, feedbacke, na katere lahko neke stvari lahko takoj razrešimo na licu mesta. [...] se mi zdi, da bi na ta način veliko bolj optimizirali procese v smislu, kaj je okej, kaj ni, v katero smer iti, kje izboljšamo ... Da komentiramo celostno in ne parcialno.«

Sogovornik R7 pa se je v svojem odgovoru ponovno navezal na izhodiščna navodila naročnika.

R7: »Torej želel bi popraviti optimizacijo procesa, ne bi mogel zgrešiti, če bi imel iz agencijske in naročniške strani, sploh za pomembne projekte, poglobljen brief, analizo, research. Pa ne nek research, ki se ga naroči, tiste ankete, ne to. Ampak več od tega, bolj real life research, poglobljeno, da se dobi res pomembne informacije lahko ven, kar

povežeš z duhom tistega časa, s pop kulturo in iz tega dobiš v pravem tonu nekaj, kar nagovori tiste, ki jih nagovarjamo, in bo to res nekaj zanimivega, dobra vsebina.«

Dva sogovornika sta omenila, da če se na področju podajanja povratnih informacij naročnikov nič ne spremeni, da se bo vse več kreativnih delavcev začelo odločati, da bodo delali kot samostojni podjetniki. Kot je omenila sogovornica R4, pa bo to lahko postal problem za naročnike: »Recimo zdi se mi, da vedno več ljudi pač si upa freelancat in tudi ponavadi, bi rekla, da so to dobri ljudje. Agencija hoče delat z dobrimi ljudmi in ti ljudje so izbirčni. In če boš ti kot naročnik težak, boš na koncu dobil ljudi, ki se jih bo še dobilo na trgu. [...] Boljši si, bolj si lahko izbirčen in ne boš delal za kogar koli.«

## **6 DISKUSIJA**

V desetih izvedenih polstrukturiranih intervjujih sem na podlagi odgovorov sogovornikov prejela rezultate, ki so z vidika oglaševalskih agencij pomembni za osnovni potek dela kreativnih delavcev v oglaševalskih agencijah. Mestoma so se odgovori in rezultati ugotovitev razlikovali, temu so v večini botrovale osebnostne značilnosti sogovornikov. V večini primerov pa so sogovorniki izražali podobne občutke, mnenja in videnja vsakodnevnih situacij njihovega delavnika.

### **6.1 Interpretacija ugotovitev**

Slovenski oglaševalski strokovnjaki, ki so sodelovali v polstrukturiranem intervjuju, delajo v različnih oglaševalskih agencijah in za različne naročnike, razlikovali so se tudi po letih izkušenj in osebnostih. Vseeno pa sem tekom pogovorov, transkripcije in v kodiranju rezultatov opazila vzorec in ponavljanje odgovorov. Pričakovala sem, da bo med odgovori sogovornikov višja stopnja odstopanja. Seveda so bile med njimi razlike, vendar če na odgovore sogovornikov pogledam z makro vidika, so jasno vidni ponavljajoči se vzorci in prevladujoča mnenja. Sogovorniki so bili složni v razlogih za naročnikove povratne informacije oziroma zakaj je potrebnih več krogov prejemanja povratnih informacij. Tekom različnih točk intervjuja so vsi sogovorniki izpostavili nestrukturiranost in parcialnost podanih povratnih informacij s strani naročnika, pomanjkljivo argumentacijo povratnih informacij in subjektivnost, pomanjkljivo napisana izhodiščna navodila, neuskkljenost pričakovanj do oglaševalske agencije na strani ekipe naročnika, naročnikov način dela: »Bom vedel, ko bom videl,« in nezaupanje naročnika do oglaševalske agencije. Sogovorniki so bili tudi mnenja, da so rešitev za omenjeno dobro pripravljena izhodiščna navodila naročnika, ki jih skupaj z naročilom posreduje oglaševalski agenciji.

V osnovni opredelitvi pojmov, kaj so povratne informacije, kako bi jih morali naročniki podajati in v kakšni obliki, so bili sogovorniki podobnega mnenja. Vsi sogovorniki so na vprašanje, kako bi opredelili povratne informacije, odgovorili, da je to mnenje ali odziv nekoga na nekaj, kar so oni ustvarili. Omenjeno se sklada z opredelitvijo Kim in Kim

(2020). Avtorja sta povratne informacije opredelila kot informacije o tem, ali raven kreativnosti ustreza organizacijskim standardom. Povratne informacije se štejejo za negativne, ko kažejo na razkorak med kreativnostjo in standardom. Samo dva sogovornika sta v svojem odgovoru izpostavila tudi uporabnost teh informacij na način, kot so opisali Mulder (2013) ter London, Larsen in Thisted (1999). Mulder (2013) je ugotovil, da povratne informacije lahko vodijo do številnih koristnih rezultatov, kot so višja stopnja zavedanja, večja usposobljenost in višja stopnja kompetentnosti. Lahko pa spodbujajo tudi različne vidike samorazvoja, kot je postavljanje ciljev za izboljšanje uspešnosti in sodelovanje pri načrtovanju kariere (London, Larsen & Thisted, 1999). Negativen vpliv povratnih informacij nanju ali na njuna kreativna dela sta v prvem odgovoru omenila dva sogovornika.

Vsi sogovorniki so potrdili tudi, da se pri svojem delu redno in pogosto srečujejo s povratnimi informacijami naročnika, in vseh deset sogovornikov je izrazilo, da so jih na začetku kariere povratne informacije naročnika bolj prizadele in so se jim zdele bolj zastrašujoče. Kot glavne razloge za naročnikove povratne informacije oziroma zakaj je potrebnih več krogov prejemanja povratnih informacij, so sogovorniki navajali nestrukturiranost in parcialnost podanih povratnih informacij s strani naročnika, pomanjkljivo argumentacijo povratnih informacij s strani naročnika in subjektivnost, pomanjkljivo napisana izhodiščna navodila, neusklajenost pričakovanj do oglaševalske agencije na strani ekipe naročnika, naročnikov način dela: »Bom vedel, ko bom videl,« in nezaupanje naročnika do oglaševalske agencije. Večina sogovornikov je omenila, da imajo včasih občutek, da naročniki ne znajo argumentirati, kaj točno želijo, kakšne prilagoditve in spremembe hočejo videti oziroma kaj jih pri osnovnem kreativnem delu moti. Sogovorniki, ki so omenili pomanjkljivo sposobnost argumentacije, so tudi složni v mnenju, da bi naročniki morali znati oglaševalskim agencijam podati objektivne, konstruktivne in argumentirane povratne informacije na kreativno rešitev. Največkrat podana subjektivna povratna informacija, ki so jo omenjali sogovorniki, je bila »to mi je všeč, to mi ni všeč« oziroma »to je slabo, popravite«. Vsi sogovorniki pa se zavedajo dejstva, ki ga je izpostavil tudi Ford (1996). Ta je oceno kreativnega dela opisal kot dvoumno, saj je subjektivna, odvisna od konteksta in se lahko spremeni tekom časa ali prostora (Ford, 1996).

Sogovorniki so večkrat omenili problematiko subjektivnih in slabo argumentiranih povratnih informacij. Omenjali so tudi, da jih negativna povratna informacija ne zmoti ali pa prizadene, če je pojasnjena s konkretnimi argumenti, ki kažejo, da je naročnik idejo razumel in da jo zna tudi objektivno oceniti in komentirati. Omenjeno so potrdile študije več avtorjev. Študija Steelmana in Rutkowskega (2004) kaže, da so zaposleni bolj motivirani za izboljšavo svoje delovne uspešnosti zaradi neprijetnih povratnih informacij, ko se vir povratnih informacij dojema kot verodostojen ter ko so povratne informacije artikulirane in podane na obziren način. Christensen-Salem, Kinicki, Zheng in Walumba (2018) trdijo, da bodo osebe pogosteje sprejele povratne informacije, če jih obravnavajo

kot podporo in ne kot grožnja samozavesti ali varnosti zaposlitve, poleg tega je bolj verjetno, da bodo posamezniki sprejeli povratne informacije in jih obravnavali kot točne, če jih dojemajo kot koristne in podane na nenevaren in podporen način, ne glede na objektivno vsebino sporočila (Huse, 1967).

Sogovorci so kot enega večjih izzivov v naročnikovem podajanju povratnih informacij oziroma kot razlog, zakaj je potrebnih več krogov prejemanja povratnih informacij, navajali tudi subjektivnost in pomanjkanje konstruktivnosti povratnih informacij. Za kreativne delavce so takšne povratne informacije velik izziv, saj jih ne razumejo in jih zato ne znajo koristno uporabiti, da bi lahko kreativno delo pravilno prilagodili glede na prejete povratne informacije naročnika. Vsi sogovorniki so potrdili, da so imeli v svoji karieri več izkušenj s subjektivnimi povratnimi informacijami naročnika (sogovorniki so omenjali tudi nesramne povratne informacije), s katerimi se niso strinjali, jih niso razumeli ali pa jih niso znali uporabiti za prilagoditev kreativnega dela.

Šest sogovornikov delno rešitev za prenehanje naročnikovega podajanja subjektivnih povratnih informacij vidi v dobro pripravljenih izhodiščnih navodilih, ki jih naročnik preda oglaševalski agenciji ob naročilu kreativnega dela. Dobro pripravljena izhodiščna navodila, ki bi oglaševalski agenciji podala vse potrebne informacije in smernice, ki jih potrebuje za pripravo kreativnega dela, bi pomenila skupni temelj začetka dela na kreativnem delu – tako bi oglaševalska agencija in naročnik na isti način razumela problematiko in kaj se pričakuje, da se reši. Kot trdijo Koslow, Riordan in Sasser (2006), so izhodiščna navodila eden od treh ključnih dejavnikov, prek katerih naročniki vplivajo na končni kreativni izdelek (preostala dva dejavnika sta vir in vrednotenje kreativnega dela). Naročnikova izhodiščna navodila predstavljajo strateško podlago za oglaševalsko kampanjo in določajo, kaj se šteje za primerno ali neprimerno (Koslow, Riordan & Sasser, 2006).

Med sogovorniki prevladuje mnenje, da kvantiteta izhodiščnih navodil ni kazalnik njihove kakovosti. Želijo, da bi bila izhodiščna navodila jedrnata, opremljena s ključnimi podatki, ki jih kreativni delavci potrebujejo za svoje delo, in predvsem bi morala izhodiščna navodila kreativnim delavcem pojasniti, kaj je osnovna naloga, ki se pričakuje, da jo opravijo. Ne glede na kakovost izhodiščnih navodil, ki jih naročnik preda agenciji in ali so ta kreativnim delavcem sploh uporabna, pa so sogovorniki mnenja, da večina odgovornosti uspešnosti kampanje še vedno pade na kreativno delo oglaševalske agencije. Naročniki v kreativnost, ki jo želijo od oglaševalskih agencij, polagajo preveč upov (celo, da bo kreativnost rešila prodajo) (Koslow, Riordan & Sasser, 2006).

Kakovostna izhodiščna navodila bi pomenila tudi olajšanje podajanja povratne informacije, saj kreativne rešitve oglaševalskih agencij vedno temeljijo na izhodiščnih navodilih. Če bi bila ta kakovostna in pripravljena premišljeno, bi tako predstavljala tudi temelj, na katerem bi se ocenjevala kreativna rešitev oglaševalske agencije.

Sogovorniki so pogosto omenili, da imajo oglaševalske agencije vedno željo pripraviti najboljše delo za naročnika, v vsako rešitev vložijo svoje znanje, izkušnje, premislek in čas. Sedem sogovornikov je neposredno omenilo, da imajo včasih občutek, da naročniki oglaševalskih agencij nimajo za strokovnjake, ampak jih uporabljajo samo kot podizvajalce svojih idej oziroma podizvajalce idej oglaševalske agencije, pripravljenih po povratnih informacijah naročnikov. Dojemanje oglaševalskih agencij kot podizvajalcev od naročnikov pa vpliva tudi na odnos med njimi, saj v takšnih primerih naročniki zavzamejo nadrejen položaj in to v primerih vpliva tudi na njihovo vedenje. Koslow, Riordan in Sasser (2006) so ugotovili, da je v primeru, ko je pripravljenost za iskanje novih idej obojestranska, mogoča velika kreativnost – naročnik in oglaševalska agencija sta v tem primeru partnerja. V nasprotnem primeru in če naročniki do oglaševalskih agencij pristopijo kot zgolj do podizvajalca njihovih izhodiščnih navodil, bo to omejilo oglaševalsko kreativnost, saj ideje in morebitni koristni pomisleki kreativnih delavcev ne bodo slišani.

Za kreativnost kreativnih delavcev je torej pomembno okolje, ki jo obdaja, saj lahko to zmanjša kakovost kreativnih rezultatov (Amabile, 1996). Družbeno okolje v oglaševanju tvori odnos naročnika z najeto oglaševalsko agencijo, v katerem je naročnik tisti, ki drži več moči (saj ima sredstva) – naročniki torej določijo splošen ton za kreativno okolje, kar močno vpliva na kreativnost oglaševalske agencije in posledično rezultat, tj. kreativno delo. Kot že omenjeno, naročniki v kreativnost, ki jo želijo od oglaševalskih agencij, polagajo preveč upov in s tem, ko vso odgovornost za uspešnost oglaševalske akcije prelagajo na oglaševalsko agencijo, ustvarijo kontraproduktivne učinke.

Šest sogovornikov je omenilo občutek, da naročniki včasih podajajo povratno informacijo samo zato, da jo podajo, da opravičijo svoje delo, da se dokažejo sodelavcem ali šefu. To so potrdili tudi Ilgen, Fisher in Taylor (1979), ki so ugotovili, da so managerji dojemali sebe kot učinkovite vodje, ko so ponudili kritiko ali negativne povratne informacije, zato so pogosto ponujali negativne povratne informacije podrejenim, da bi tako povzročili pomembne spremembe v njihovem vedenju in delovanju.

Ob omembi dejstva, da naročniki včasih podajo povratne informacije, ker se na ta način počutijo, da so opravili svoje delo, se poraja vprašanje argumentacije, kako v teh primerih naročniki argumentirajo svoje povratne informacije oglaševalski agenciji. Vprašanje je pomembno, ker je večina mojih sogovornikov omenjala, da jim argumentirana povratna informacija, podana s strani naročnika, pomaga razumeti, kaj je treba spremeniti, popraviti, kaj moti naročnika oziroma kaj so sploh razlogi, da niso zadovoljni s prvotno predlagano kreativno rešitvijo. Ena od sogovornic je omenila tudi, da argumentirano povratno informacijo razume kot znak spoštovanja njenega kreativnega dela.

Pet sogovornikov je omenilo še eno perspektivno podajanje povratnih informacij naročnikov. Po njihovem mnenju naročniki ne zaupajo oglaševalskim agencijam, vendar ne zaradi pomanjkanja strokovnosti. Sogovorniki menijo, da naročniki včasih mislijo, da

jih oglaševalske agencije izkoriščajo za denar in jim ponujajo na hitro pripravljene ideje. Vsi sogovorniki so to zanikali, saj gre v pripravo idej ali kreativnih rešitev vedno veliko časa in dela različnih strokovnjakov v oglaševalski agenciji. Sogovorniki so bili skupnega mnenja, da bi si želeli, da bi naročniki razumeli, da si tako oglaševalska agencija kot tudi naročnik želita najboljšega izplena posamezne kampanje ter da torej obe strani delujeta za isti cilj. Za naročnike je zelo pomembno, da razvijajo in spodbujajo dobro partnerstvo med njimi in oglaševalsko agencijo, da ta lahko zagotovi nemoteno izvajanje oglaševalskih kampanj v njihovem imenu (Nyilasy & Reid, 2009). Slabi odnosi med naročnikom in oglaševalsko agencijo lahko pomenijo finančne, časovne in druge stroške, posledice pa se lahko kažejo tudi v padcu motivacije kreativne ekipe za ustvarjanje kakovostnih kreativnih del. Z drugimi besedami: ko so povratne informacije podane brez trdnega odnosa med prejemnikom in podajalcem povratnih informacij, te za prejemnika lahko predstavljajo grožnjo. Prejemnik zato povratnih informacij pogosto ne sliši oziroma ne razume dobronamerno, saj je osredotočen na odločitev med bojem ali begom, kar so potrdili tudi sogovorniki.

Sogovorniki so izpostavili tudi, kaj povratne informacije pomenijo za interno okolje naročnika. O specifičnih področjih (npr. družbeni mediji, medijski zakup ...) oglaševalska agencija običajno komunicira neposredno s strokovnjakom tega področja na naročnikovi strani. V teh primerih obe strani dobro poznata zakonitosti področij, razloge, zakaj so stvari pripravljene, kot so in kaj bo na tem področju delovalo. Težava nastane, če omenjeni strokovnjaki na naročnikovi strani nimajo moči imeti zadnje besede v potrditvi kreativne rešitve in je ta naloga na njim nadrejeni osebi, ki mogoče ne razume tega specifičnega področja oziroma ni odprta za inovativne rešitve. Da je višjo raven kreativnosti mogoče doseči, če je višje vodstvo odprto za nove ideje in je pripravljeno sodelovati z agencijo skozi kreativni proces, namesto da bi bilo preprosto vključeno v postopek končne odobritve, so ugotovili tudi Koslow, Riordan in Sasser (2006).

Sogovorniki so na temo naročnikovega podajanja povratnih informacij pogosto omenili tudi dejavnik, koliko oseb na naročnikovi strani podaja povratne informacije oglaševalski agenciji. Če je teh oseb več, lahko hitro nastane težava za oglaševalsko agencijo, če povratne informacije niso usklajene ali si mestoma celo nasprotujejo. V takšnih primerih je nemogoče, da bi lahko kreativni delavec upošteval vse povratne informacije, ki jih je prejel od različnih oseb na naročnikovi strani.

Soočanje s povratnimi informacijami naročnika je stalnica kreativnih delavcev v oglaševalskih agencijah. Ne glede na pogostost povratnih informacij pa te še vedno lahko predstavljajo grožnjo za kreativno identiteto kreativnega delavca in so pogost razlog za fluktuacijo kreativnih delavcev ter za pomanjkanje starejšega in izkušenejšega kadra v oglaševalskih agencijah.

Kot je omenilo več sogovornikov, je kreativno delo v oglaševalskih agencijah čustveno zahteven poklic, sogovorniki so dodali tudi, da v svoje ideje dajo veliko sebe, delajo v

okviru besedišča, ki ga imajo, in znotraj njim lastnih miselnih procesov. Tudi zaradi tega je kreativnim delavcem, kot so izpostavili sogovorniki, težko prejeti negativne povratne informacije na njihova kreativna dela. Prejete povratne informacije velikokrat jemljejo osebno in tudi prek povratnih informacij se tvori kreativna identiteta kreativnih delavcev v oglaševanju.

Vseh deset sogovornikov je potrdilo, da tudi po letih izkušenj najmanj na trenutke čutijo čustveno reakcijo ob negativni povratni informaciji naročnika. Čustvena reakcija v njih sproži občutek dvoma v lastne sposobnosti, strah, kaj si bodo drugi mislili o njih, in čustva razočaranja. Nekateri sogovorniki se s tem težje soočajo, nekateri pa so se naučili prvotno čustveno reakcijo obrniti v nekaj koristnega.

Ker kreativni delavci povratno informacijo na njihova kreativna dela jemljejo osebno, so torej pogosti čustveni odzivi ob prejemanju povratne informacije naročnika. Najpogosteje omenjeni čustveni odzivi med sogovorniki po prejemu negativne povratne informacije so dvom vase, jeza, razočaranje, slaba volja, prizadetost, strah za svoj status v očeh drugih in zaskrbljenost. Sogovorniki pa so povedali tudi, da se čustven odziv ne zgodi zaradi negativne povratne informacije. Zgodi se, ker je ta povratna informacija podana neprofesionalno, je žaljiva ali nesramna, ni argumentirana ali razumljiva, je subjektivna ali pa nima smisla in je podana, da podajalec upraviči svoje delo.

Devet sogovornikov je priznalo čustveno vpletenost v svoja kreativna dela, a vseeno so ob tem vsi na neki točki poudarili, da jih ne glede na čustveno vpletenost povratne informacije ne zmotijo, če so argumentirane. Na tej točki polstrukturiranega intervjuja, ko sem se s sogovorniki pogovarjala o njihovih ali racionalnih ali čustvenih reakcijah na povratno informacijo naročnikov, je postalo jasno, da lahko sogovornike razdelim v tri skupine.

V prvi skupini sta bili dve sogovornici, ki tekom pogovor sprva nista sami od sebe omenjali čustvenih reakcij in sta izrazili celo pozitiven odnos do prejemanja povratnih informacij naročnikov. Ti dve sogovornici sta bili tudi tisti, ki sta potrdili, da se trudita racionalno reagirati in sprejeti povratno informacijo kot nekaj, kar jima lahko koristi pri njunem delu, oziroma kot nekaj, iz česar se lahko učita. S teoretičnega vidika imajo sicer negativne povratne informacije lahko velik potencial, da prispevajo k izboljšanju kreativnosti prejemnika (Kim & Kim, 2020). Če so prejemniki povratnih informacij dovzetni za prejete negativne povratne informacije lahko prepoznajo pomanjkljivost njihove trenutne ravni kreativnosti, kar ustvari nezadovoljstvo tam, kjer ga prej ni bilo – to nezadovoljstvo je pomembno, ker kreativnost pogosto izhaja iz zavračanja prejšnjih miselnih vzorcev in vedenja, negativne povratne informacije pa prejemnike teh povratnih informacij obveščajo, da je treba njihovo trenutno raven kreativnosti izboljšati v nove in uporabnejše načine (George & Zhou, 2001) – kar sta potrdila tudi pogovora z omenjenima dvema sogovornicama.

V drugi skupini sta sogovornika, ki sta že na začetku intervjuja ob vprašanju, kaj jim pomenijo povratne informacije, edina izpostavila, da imajo lahko povratne informacije nanju tudi negativen vpliv. Ta dva sogovornika sta tudi edina, ki sta priznala, da na povratno reakcijo naročnika še nista imela reakcije v smislu, da bi je bila vesela, da bi ju povratna motivacija motivirala in da bi v tem videla priložnost za rast. Omenjeno potrjuje tudi teorija Klugerja in DeNisija (1996), ki sta predlagala, da so čustvene reakcije lahko eden od dejavnikov, ki bi to pozornost preusmeril od tam, kjer mora biti, zato je manj verjetno, da bodo povratne informacije, ki vzbujajo močnejše čustvene reakcije (bodisi pozitivne ali negativne), pripomogle k izboljšanju kasnejše uspešnosti. Ob negativnih povratnih informacijah na kreativno delo se pogosto zgodi, da se kreativni delavci počutijo poražene, kar lahko v njih sproži strategijo čustvenega distanciranja od kreativnega dela (Round, 2021).

Tretjo skupino tvori večina sogovornikov (6). Sogovorniki v tej skupini so sposobni tako racionalnega kot tudi čustvenega reagiranja na negativne povratne informacije naročnikov. Iz njihovih besed sklepam, da je vrsta reakcije odvisna od tega, kdaj tekom projekta so prejeli povratno informacijo, koliko časa že traja projekt, ali naročnik razume strokovno argumentacije oglaševalske agencije in ali jih upošteva ter ali naročnik podaja povratne informacije objektivno in argumentirano.

Ne glede na to, v katero skupino sogovorniki spadajo, pa je najpogostejše čustvo, ki so ga omenjali, jeza. Štirje sogovorniki so priznali, da morajo to jezo tudi sprostiti iz sebe (ali se začnejo glasno jeziti ali se gredo s kom pogovoriti ali morajo zamenjati prostor), kar jim vzame nekaj časa znotraj delovnega procesa. Ta točka z jezo, ki jo morajo dati ven iz sebe, je za večino kreativnih delavcev tudi točka, ko se vdajo v naročnikove povratne informacije, se čustveno oddaljijo od kreativnega dela in samo še upoštevajo naročnikova navodila, ne da bi uporabljali svoje strokovno znanje. To je strategija čustvenega distanciranja in pomeni, da se kreativni delavci zaradi čustvene obremenitve, tj. prejemanje povratne informacije, odločijo vzpostaviti čustveno distanco med seboj in določenimi artefakti (Round, 2021). Kreativni delavec čuti, da bo z upoštevanjem povratne informacije kreativno delo izgubilo svojo »kreativnost«, poleg tega pa se lahko kreativni delavci čustveno distancirajo z racionalizacijo, da bo kreativno delo z upoštevanimi popravki nepopolno ali pa so ga drugi spremenili do neprepoznavnosti (Round, 2021).

Raziskovalci kreativnosti pa so odkrili še en razlog za čustveno distanciranje kreativnih delavcev od njihovih kreativnih del. Posamezniki, ki delajo v oglaševalskih agencijah, imajo veliko potrebo, da se opredelijo kot kreativni (Lee & Lau, 2018; Round & Styhre, 2017), in delo tvori njihovo kreativno identiteto. Kreativna identiteta je, ko se posameznik opiše kot kreativen (Farmer, Tierney & Kung-Mcintyre, 2003; Wang & Zhu, 2011), z drugimi besedami, kreativna identiteta je vključitev kreativnosti v individualno samoopredelitev (Jaussi, Randel & Dionne, 2007). Neargumentirane ali subjektivne negativne povratne informacije torej kreativnim delavcem lahko predstavljajo grožnjo njihove kreativne identitete. Da bi zavarovali sami sebe, se kreativni delavci čustveno



distancirajo od svojega dela in se postavijo v vlogo podizvajalcev, ki samo upoštevajo popravke ali želje naročnika.

Zaradi zavarovanja samega sebe ali da prihranijo čas, se na tej točki kreativni delavci tudi nehajo spuščati v dodatne argumentacije in zagovarjanja svoje ideje. Ob vprašanju, kdaj in do katere meje bodo kot kreativni delavci naročniku zagovarjali ali ponovno argumentirali svoje ideje po prejemu negativne povratne informacije naročnika, je šest sogovornikov spontano omenilo rek: »Izbiraj svoje bitke.« Rek je pogost med delavci oglaševalskih agencij in pomeni, da preden izrazijo naročniku, da se ne strinjajo z njim (da ne popustijo pri kreativni rešitvi oziroma da jasno postavijo mejo), premislijo, ali je to pravi trenutek in ali bi raje ta moment prihranili za kakšno bolj pomembno stvar. Torej kreativni delavci na trenutke načrtno popustijo naročnikom in tako prihranijo trenutek nasprotovanja ali ugovarjanja za naslednjič.

V primeru »bitke«, ki jo oglaševalska agencija namerno ali nenamerno izgubi, torej ko obvelja naročnikova povratna informacija, se mora kreativna rešitev oglaševalske agencije prilagoditi, spremeniti ali popraviti. Če naročnik ne sprejema argumentacije kreativnih delavcev ali njihovega mnenja, se ti seveda prilagodijo. Ob tem pa je večina mojih sogovornikov omenila, da se počutijo kot podizvajalci, kar vodi do čustvene in v nekaterih primerih tudi racionalne oddaljitve od projekta. Trije sogovorniki so omenili, da v projektih, ki so dolgotrajni in vključujejo intenzivne popravke naročnika in katerega ne zanima strokovnost agencije, samo upoštevajo popravke in niti ne razmišljajo več o tem, ali so popravki smiselni in kako bo na koncu videti kreativno delo kot celota.

Osrednji študiji, na katerih je osnovano tudi raziskovalno vprašanje zaključnega dela, sta študiji, ki so ju opravili Kim in Kim (2020) s teorijo toka povratnih informacij ter Kluger in DeNisi (1996) s teorijo posredovanja povratnih informacij, ki trdi, da negativne povratne informacije povzročijo, da se prejemniki povratnih informacij zavedajo vrzeli med njihovo trenutno ravno kreativnosti in standardov (vrzel med kreativnostjo in postavljenim standardom) ter da takšno zavedanje vodi prejemnike, da se kot odgovor na negativno povratno informacijo vključijo v enega od dveh funkcionalno nasprotnih si mehanizmov.

Prvi mehanizem, ki ga predvideva teorija posredovanja povratnih informacij (Kluger & DeNisi, 1996), zadeva opravilne procese, pri čemer prejemniki povratne informacije opravijo konstruktivne izboljšave z vključitvijo v proces ustvarjanja boljših strategij za izvajanje kreativne naloge. Prejemniki prepoznajo težave s svojim trenutnim vedenjem pri kreativnih nalogah in zato poskušajo izboljšati svojo trenutno raven kreativnosti z ustvarjanjem kakovostnejših, raznolikih strategij za svoje kreativne naloge (Kim & Kim, 2020). Opravilni procesi so torej racionalne reakcije kreativnih delavcev na povratne informacije naročnikov. Tudi sama sem med sogovorniki identificirala dva kreativna delavca, ki se pri reakcijah na povratne informacije poslužujeta opravilnih procesov.

Drugi mehanizem vključuje metaopravilne procese in se nanaša na psihološko stanje, v katerem se prejemniki počutijo ogrožene zaradi negativnih povratnih informacij (Kluger & DeNisi, 1996). Prejemniki povratnih informacij, ki sodelujejo v metaopravilnih procesih, menijo, da sta njihov ego ali samopodoba ogrožena zaradi negativne povratne informacije, saj te ogrožajo prejemnikova prepričanja o njihovi samopodobi, njihovi sposobnosti opravljanja kreativnih nalog in njihovo socialno podobo, ki jo zaznavajo pošiljatelji povratnih informacij (Kim & Kim, 2020). Metaopravilni procesi so čustvene reakcije kreativnih delavcev na povratne informacije naročnikov. Tudi za metaopravilne procese sem prepoznala dva sogovornika, ki sta potrdila ta vpliv povratnih informacij na njiju.

Tudi preostalih šest sogovornikov bi lahko umestila v enega od dveh omenjenih procesov, vendar so sami omenili, da je njihova reakcija odvisna od drugih dejavnikov. Sogovorniki so omenjali, da je vrsta reakcije odvisna od tega, kdaj tekom projekta so prejeli povratno informacijo, koliko časa že traja projekt, ali naročnik razume strokovne argumentacije oglaševalske agencije in ali jih upošteva ter ali naročnik podaja povratne informacije objektivno in argumentirano.

Kim in Kim (2020) pa sta ugotovila, da je vrsta reakcije oziroma ali se bo v prejemniku povratne informacije začel odvijati opravilni ali metaopravilni proces, odvisna od tega, kdo je podajalec povratne informacije. Smer toka povratnih informacij sta Kim in Kim (2020) definirala kot prenos povratnih informacij od pošiljatelja do prejemnika. Avtorja sta raziskala tri smeri toka povratnih informacij. Prva smer toka povratnih informacij je od zgoraj navzdol (od nadrejenih do podrejenih), druga od spodaj navzgor (od podrejenih do nadrejenih) in tretja smer toka poteka stransko (od sodelavcev do sodelavcev). Za potrebe polstrukturiranega intervjuja sem sogovornike postavila v odnos do omenjenih treh tokov na naslednji način.

Družbeno okolje v oglaševanju tvori odnos naročnika z najeto oglaševalsko agencijo, v katerem je naročnik tisti, ki drži več moči (saj ima sredstva) – naročniki torej določijo splošen ton za kreativno okolje, kar močno vpliva na kreativnost oglaševalske agencije in posledično rezultat, tj. kreativno delo. V omenjenih treh možnostih toka povratnih informacij in za potrebe tega zaključnega dela je pojem nadrejeni uporabljen za naročnike (saj ima v rokah več moči), pojem podrejeni za kreativne delavce v oglaševalski agenciji z manj izkušnjami in pojem sodelavci zajema kreativne delavce ali panožne kolege na primerljivem hierarhičnem rangu. Z uporabo omenjene hierarhije so se strinjali tudi sogovorniki.

Tok povratnih informacij od zgoraj navzdol (od naročnikov do sogovornikov) povzroči, da se prejemniki povratnih informacij odzovejo na negativne povratne informacije tako, da se posvetijo metaopravilnim procesom namesto opravilnim procesom, saj asimetrična družbena moč v odnosu od nadrejenih do podrejenih vodi k temu, da so podrejeni bolj pozorni na kritike svojih nadrejenih in bolj zaskrbljeni za svojo podobo v očeh svojih nadrejenih (Kim & Kim, 2020).

To so potrdili tudi moji sogovorniki, saj so vsi izrazili dejstvo, da je čustvena reakcija na povratno informacijo pogosto prva reakcija. Kot že omenjeno, nekateri od sogovornikov reagirajo čustveno bolj izrazito, drugi se trudijo brzdati sami sebe, nekateri pa se čustveno distancirajo od povratne informacije. Glede na besede mojih sogovornikov je velik dejavnik pri reakciji na povratno informacijo to, v kakšni obliki je podana (subjektivno, objektivno, argumentirano ...).

Zanimivo je, da sta Kim in Kim (2020) v primeru toka povratnih informacij od zgoraj navzdol ugotovila negativno razmerje med negativnimi povratnimi informacijami in kreativnostjo. Tok povratnih informacij od spodaj navzgor (od manj izkušenih kreativnih delavcev do sogovornikov) naj po teoriji Kim in Kim (2020) ne bi izrazilo sprožal niti opravičnih niti metaopravičnih procesov v prejemnikih povratnih informacij. V tem primeru torej sogovorniki v razmerju do manj izkušenih kreativnih delavcev posvečajo manj pozornosti svojim socialnim odnosom z drugimi; namesto tega težijo h krepitvi osredotočenosti na doseganje končnih ciljev in k ohranjanju visoke ravni samokontrole v procesu zasledovanja cilja (Kim & Kim, 2020). Nadrejeni (v tem primeru sogovorniki) se zavedajo, da jim podrejeni ne predstavljajo socialne grožnje, saj za to nimajo uradne avtoritete niti ne družbene moči. Takšno zavedanje pomaga nadrejenim, da se bolje spopadejo z neprijetnimi občutki, ki jih povzročajo negativne povratne informacije, in so bolj usmerjeni k potencialnim pozitivnim rezultatom, ki bi jih lahko dosegli s spremembo njihovega vedenja in odpravo težave.

V tem primeru pa so sogovorniki izrazili različne reakcije. Trije so omenili, da bi bila tudi v tem primeru pomembna konstruktivno podana informacija, podkrepljena z argumenti. Da bi povratni informaciji osebe z manj izkušnjami zagotovo prisluhnili, vendar bi potem sami presodili, ali jo bodo upoštevali, so rekli trije sogovorniki, dve sogovornici sta priznali, da bi jima šla sprva povratna informacija osebe z manj izkušnjami na živce, vendar bi ji prav tako prisluhnili. Ena sogovornica je omenila, da bi povratno informacijo upoštevala zgolj, če bi že prej spoštovala tudi samo kreativno delo podajalca povratnih informacij, in samo en sogovornik je izrazil, da bi bil povratne informacije od podrejenega sodelavca vesel. Glede na raziskavo Kim in Kim (2020) je bil tok povratnih informacij od spodaj navzgor edini primer, ko so negativne povratne informacije povečale kreativnost prejemnika – tega dejstva ni izrazil nobeden od sogovornikov.

Tretja smer toka povratnih informacij pa je stranska (od sodelavcev do sodelavcev). Za odnos med sodelavci je značilno rivalstvo ali konkurenca, saj so organizacijski viri (npr. napredovanja in povišanja plač) omejeni in za doseganje teh virov morajo zaposleni izstopati in skrbti jih, da bi za svojimi sodelavci preveč zaostajali (Kim & Kim, 2020). Tekmovanje med sodelavci včasih povzroči pozitivne organizacijske rezultate, vendar glede negativnih povratnih informacij med sodelavci dokazi kažejo, da konkurenčna in nehierarhična narava odnosov med sodelavci vodi do tega, da zaposleni razlagajo negativne povratne informacije iz stranskega toka kot poskus sodelavcev za zmanjšanje njihovih sposobnosti in napad na njihovo samozavest (Kim & Kim, 2020).

Sedem sogovornikov je trdilo, da se njihova reakcija v tem primeru ne bi razlikovala od reakcije, ko bi povratno informacijo prejeli od kreativnega delavca z manj izkušnjami. Dva sta priznala, da jima ne bi bilo vseeno in da bi jima bilo to povratno informacijo težko slišati. Eden od njiju je kot razlog za to navedel dejstvo, da se ta oseba ukvarja s podobnimi miselnimi procesi kot on in bi bila zato to najhujša kritika njegovega razmišljanja. Ena sogovornica je izpostavila, da bi bila njena reakcija odvisna od tega, koliko ljudi bi poleg nje slišalo dotično povratno informacijo. Sogovornico bi bilo torej strah za njen status v očeh drugih.

Negativne povratne informacije od zgoraj navzdol in iz stranskega toka usmerjajo prejemnikov fokus stran od kreativnih nalog na zadeve, ki niso pomembne za opravilo, kot so zaskrbljenost glede njihovih sposobnosti, družbeni odnosi s pošiljatelji povratnih informacij in njihova samopodoba (tj. metaprocesi), kar jim preprečuje eksperimentiranje in kreativne poskuse ter posledično zmanjšuje njihovo kreativnost (Kim & Kim, 2020). Omenjeno so potrdili tudi odgovori sogovornikov, do odstopanj s teorijo Kim in Kim (2020) pa je prihajalo pri drugi vrsti toka povratnih informacij, tj. od spodaj navzgor.

Zastavljeno raziskovalno vprašanje mojega zaključnega dela se je glasilo: »Na kakšen način smer toka povratnih informacij vpliva na osredotočanje na opravilne in metaopravilne procese pri kreativnih delavcih v oglaševalski panogi?« V primeru toka povratnih informacij od spodaj navzdol (od naročnikov do kreativnih delavcev) je aktiviranje ali opravičnih ali metaopravičnih procesov kreativnih delavcev odvisno od različnih dejavnikov. Najpogostejši dejavniki so: kdaj tekom projekta je naročnik podal povratno informacijo, koliko časa že traja projekt, ali naročnik razume strokovne argumentacije oglaševalske agencije in ali jih upošteva, ali naročnik tudi sam podaja povratne informacije objektivno, konstruktivno, argumentirano, spoštljivo in profesionalno in ali med naročnikom in oglaševalsko agencijo velja partnerski odnos.

V primeru toka povratnih informacij od spodaj navzgor (od manj izkušenih kreativnih delavcev do bolj izkušenih) je bolj verjetno, da bodo kreativni delavci reagirali z opravičnim procesom s poudarkom na tem, da bodo prejemniki povratnih informacij sami precenili, ali bodo povratne informacije podajalca upoštevali. Tudi v tem primeru bodo prejemniki raje prisluhnili povratnim informacijam, če bodo te argumentirane.

Stranski tok povratnih informacij (od sodelavcev oziroma panožnih kolegov, ki imajo podobno stopnjo izkušenj in se med seboj dojemajo kot kredibilni) bo v večini kreativnih delavcev ravno tako sprožil opravične procese. V tem primeru je bolj verjetno, da bo prejemnik v manjši meri reagiral tudi z metaopravičnimi procesi, saj obstaja možnost, da ga bo skrbelo, kaj si sodelavec misli o njem oziroma o njegovem kreativnem delu.

## 6.2 Priporočila za naročnike in kreativne delavce oglaševalskih agencij

Zaključno delo v središče postavlja podajanje povratnih informacij naročnikov. Kot so potrdili tudi sogovorniki, bi morali naročniki, v primeru, da jih še ne, v podajanje informacij oglaševalski agenciji vložiti več časa in volje. Podajati bi namreč morali argumentirane, objektivne, konstruktivne in strukturirane povratne informacije, ki jih kreativni delavci lahko razumejo in ki jim lahko koristijo pri popravkih ali posodobitvah kreativnega dela, saj bi tako razumeli kontekst in razloge, zakaj naročnik predlaga ali želi spremeniti prvotno kreativno delo. Dekodiranje povratnih informacij naročnikov trenutno kreativnim delavcem vzame veliko časa v njihovem delavniku – temu bi se lahko izognili, če bi bile povratne informacije z naročnikove strani podane jasno, jedrnato in korektno. Kot so potrdili sogovorniki, bi se na ta način izognili tudi marsikateri čustveni reakciji kreativnega delavca, ki zmoti njihov delavnik in jim jemlje čas, ki bi se lahko porabil bolj koristno. Povratne informacije bi torej morale biti podane na temeljih razumevanja kreativne ideje, ob upoštevanju izhodiščnih navodil, ki jih je naročnik predal oglaševalski agenciji, objektivno, argumentirano in strukturirano s ciljem, da jih bodo kreativni delavci na strani oglaševalske agencije razumeli in znali uporabiti, da pripravijo še boljše kreativno delo.

Ko sem sogovornike vprašala, kaj bi želeli sporočiti naročnikom, je bil zelo pogost odgovor, da bi si želeli bolj partnerskega odnosa z naročniki. Po njihovem mnenju bi partnerski odnos prinesel razumevanje, da sta naročnik in oglaševalska agencija skupaj na poti do najboljšega zelenega cilja, saj oglaševalske agencije ne želijo same od sebe delati slabih del. V vsako kreativno rešitev je vložen premislek in oglaševalska agencija (oziroma kreativni delavci) ima svoje razloge, da je kreativno delo pripravila na ta način. Partnerski odnos bi pozitivno vplival tudi na stopnjo zaupanja strokovnosti oglaševalske agencije, olajšal pa bi tudi podajanje povratnih informacij, ki bi jih v tem primeru lahko kreativni delavci prejeli v varnem okolju in konstantno, tudi tekom procesa priprave ideje, kar bi zmanjšalo število popravkov. Pri tem je seveda treba izpostaviti, da je tudi odgovornost oglaševalskih agencij, da partnersko pristopajo do naročnikov – dva najbolj očitna indikatorja takšnega odnosa s strani oglaševalske agencije sta samoiniciativnost in proaktivnost.

Kreativni delavci oglaševalskih agencij so strokovnjaki na svojem področju, poznajo trende, spremljajo inovacije na komunikacijskem terenu, se zavedajo moralnih, etičnih in estetskih pričakovanj okolja in razumejo, da je njihovo delo v službi ekonomije. Ne glede na to pa vseeno potrebujejo vsebinski, strateški, tržni, finančni ali marketinški vpogled v ozadje naročnika, ki ni vidno javnosti. Ta vpogled bi jim moral priskrbeti naročnik z jasno opredeljeno nalogo, kaj se pričakuje od agencije. Vse omenjeno bi moralo biti vključeno v izhodiščnih navodilih, ki jih naročnik preda oglaševalski agenciji ob naročilu kreativne rešitve ali izvedbe. Izhodiščna navodila so temelj, na katerem oglaševalska agencija pripravi kreativno rešitev, zato morajo biti izjemno dobro premišljena in zajemati vse

informacije, kaj naročnik želi, da jih kreativni delavci poznajo ali upoštevajo v svoji rešitvi.

Obstajajo primeri, ko naročnik prejme predlog kreativne rešitve od oglaševalske agencije in šele takrat ugotovi, kaj bi v resnici potreboval ali pa kako si želi, da bi bila kreativna rešitev videti. To oglaševalski agenciji pomeni potratu časa, kateri bi se lahko izognili, če bi naročnik opravil temeljito raziskavo, uskladi pričakovanja svoje ekipe in premislil, kaj je tisto, kar pričakuje od oglaševalske agencije. Zato so kakovostno pripravljena izhodiščna navodila ključen element, kateremu bi morali naročniki posvetiti več časa. Ob tem velja omeniti, da kakovostna izhodiščna navodila ne pomenijo kvantitete vsebine, ki jih naročnik preda oglaševalski agenciji. Kreativni delavci bi raje prejeli kratka, strnjena izhodiščna navodila, ki korektno pojasnijo trenutno situacijo, zakaj jo je treba spremeniti, kako in kaj naročnik želi od oglaševalske agencije.

Omenila sem, da ta izhodiščna navodila kreativnim delavcem predstavljajo temelj, na katerem pripravljajo idejo. Če so izhodiščna navodila res pripravljena kakovostno, potem lahko predstavljajo tudi polje, kjer je naročniku omogočeno objektivno oceniti kreativno rešitev (ali ta odgovarja izhodiščnim navodilom, ali so upoštevane vse postavke, ali bo lahko dosegla cilje, navedene v navodilih ...). Na podlagi izhodiščnih navodil je olajšano podajanje in tudi prejetje povratne informacije naročnikov.

Več avtorjev je potrdilo, in to je bila tudi ugotovitev moje kvalitativne raziskave, da naročniki dojemajo oglaševalske agencije, kot da so edine odgovorne za uspešnost oglaševalske akcije, ki je bila pripravljena po njihovi kreativni rešitvi. Čeprav naročniki vidijo to uspešnost v smislu številnih dejavnikov, vključno s prodajo, agencije vidijo svojo vlogo zgolj kot zagotavljanje kreativnosti, ki kasneje vodi v prodajo. Pri celotnem procesu od izhodiščnih navodil, snovanja kreativne ideje, upoštevanja povratnih informacij do izvedbe in rezultatov sodeluje veliko deležnikov, širša ekipa naročnika, včasih je v proces udeleženih celo več oglaševalskih agencij. Vseeno pa se pogosto zgodi, da se, kot je omenil eden od sogovornikov, »kopje lomi samo na kreativni«. Ne glede na to, da je velika večina kreativnih del, ki so na koncu uporabljena za komuniciranje javnosti, pripravljena z upoštevanjem povratnih informacij, želja in popravkov naročnika, je še vedno oglaševalska agencija tista, ki jo v večini naročniki smatrajo kot odgovorno za uspešnost kampanje. Kot so omenjali tudi mnogi avtorji, treba je oceniti v posamezni kampanji in oglaševalski situaciji, kaj realno in do katere mere lahko kreativna komunikacijska ali oglaševalska akcija sploh spremeni.

Za kreativne delavce sem identificirala dva predloga priporočil. Prvi je, kot je predlagal tudi eden od sogovornikov, da na povratno informacijo ali popravke kreativni delavci ne bi smeli gledati kot na negiranje prvotnega kreativnega dela. Na povratne informacije bi morali gledati kot na poskus nadgradnje prvotnega kreativnega dela, ki jim ga je podal njihov partner v tem procesu, tj. naročnik. Predlagam, da kreativni delavci posvojijo ta

odnos pristopa do povratnih informacij in na celoten proces prejemanja povratnih informacij od naročnika pogledajo s te perspektive.

Drugi predlog za kreativne delavce pa je, da je naročnikom treba prisluhniti tudi izven uradnih izhodiščnih navodil. Vsak naročnik ima določene boleče točke, ki jih včasih ne želi ali tudi ne sme izraziti na glas, in oglaševalski agenciji niso očitne takoj. Strokovnost oglaševalske agencije pomeni torej tudi, da sama prepozna boleče točke, grožnje ali nevarnosti, s katerimi se naročnik sooča. Oglaševalske agencije lahko same partnersko pristopijo do naročnikov in jim dajo vedeti, da razumejo situacijo, v kateri se naročnik nahaja. Tudi ob strahu potrjevanja bolj drznih kreativnih rešitev mora oglaševalska agencija razumeti položaj naročnika, zakaj jim je morebiti nelagodno potrjevati ideje, za katere obstaja verjetnost burnejšega odziva javnosti. V teh in še mnogo drugih, primerih ne gre za nezaupanje oglaševalski agenciji, ampak je tukaj prisotnih več dejavnikov, ki jih agencije ne vidijo.

### **6.3 Priporočila za nadaljnje raziskave**

Tekom procesa raziskovanja teme in izvedbe kvalitativne raziskave sem spoznala, kako izjemno široko in pomembno je področje podajanja povratnih informacij v oglaševanju. Zaradi večjega števila deležnikov, ki sodelujejo v procesu kreativnih rešitev, in različnih vidikov teme povratnih informacij obstaja veliko možnosti za nadaljnje raziskave. Moje zaključno delo vključuje le vidik ene strani, tj. oglaševalske agencije, zato bi si želela, da bi se podobna raziskava opravila tudi s predstavniki naročnikov. Trenutne ugotovitve so torej enostranske in verjamem, da bi dopolnitev te raziskave s pogledom naročnikov pojasnila mnogo neodgovorjenih vprašanj. To je edini način, da bi prejeli bolj celovit vpogled v temo podajanja povratnih informacij na kreativna dela.

Kim in Kim (2020) sta pod drobnogled vzela enega od dejavnikov, ki vpliva na reakcije prejemnikov povratnih informacij, tj. tok povratnih informacij. V pogovorih so sogovorniki identificirali več dejavnikov, ki vplivajo na to, kakšna bo reakcija kreativnih delavcev na povratno informacijo (med drugim so omenjali dejavnike: kdaj tekom projekta so prejeli povratno informacijo, koliko časa že traja projekt, ali naročnik razume strokovne argumentacije oglaševalske agencije in ali jih upošteva, ali naročnik podaja povratne informacije objektivno in argumentirano ...). S ponovitvijo kvalitativne raziskave s podobnim vzorcem strokovnjakov bi se lahko podrobneje lotili posameznih vprašanj, ki so se pokazala kot pomembna v tej raziskavi. Svetovala bi nadaljnje raziskave teh dejavnikov na temeljih teorije podajanja povratne informacije Klugerja in DeNisija (1996), saj menim, da bi se tako še bolje identificiralo razloge za reakcije kreativnih delavcev na povratne informacije.

Menim, da bi bilo koristno izvesti tudi raziskavo, ki bi ugotavljala osebne lastnosti kreativnih delavcev, na podlagi katerih bodo ti reagirali z opravnimi ali metaopravnimi procesi. Kot sem zaznala tudi sama, ima osebnost posameznika pri reakcijah na povratne

informacije veliko vlogo. Mislim, da je vsak posameznik sposoben mirno in objektivno sprejeti negativno povratno informacijo za svoje delo, ki bi ga lahko motivirala in spodbudila reakcijo z opravnimi procesi, vendar mora podajalec povratne informacije najti ustrezen način za podajanje povratne informacije.

Kot je omenil eden od sogovornikov, če se naročnik in kreativni delavec ne strinjata v ocenjevanju in vrednotenju kreativnega dela, je težko vedeti, kdo ima prav: ali naročnik ali kreativni delavec. Zato bi bilo na omenjeno temo vrednotenja kreativnih del oglaševalskih agencij zanimivo pogledati tudi z omenjenega filozofskega vidika, ali ima prav tisti, ki je delo naročil in ga bo plačal, ali tisti, katerega strokovnost so kreativne oglaševalske storitve.

Sogovorniki, ki so sodelovali v polstrukturiranih intervjujih, so izjemni posamezniki, ki so presegli moja pričakovanja, saj so podajali konkretne in poglobljene odgovore, ki so mi omogočili globlji vpogled v raziskovano področje. Ne glede na to pa je bila analiza pogovorov otežena zaradi prepletanja tematik in širokega področja raziskave.

Omejitev mojega zaključnega dela je dejstvo, da oglaševalske agencije nerade govorijo o izzivih z naročniki. Razloga za to sta dva. Prvi razlog je poslovno sodelovanje med naročnikom in oglaševalsko agencijo ter pričakovanje o spoštovanju poslovnih skrivnosti, med katere lahko naročniki štejejo tudi podrobnosti sodelovanja. Drugi razlog je, da oglaševalske agencije med seboj ne želijo izpasti, kot da imajo kakršne koli negativne izzive z naročniki, saj na ta način kažejo na svojo lastno sposobnost dobrega sodelovanja z naročniki in lahko tako pritegnejo nove naročnike in nov posel. Tudi s sogovorniki sem že pred začetkom pogovora sklenila dogovor, da bom v zaključnem delu spoštovala občutljivost nekaterih informacij in da ne bom omenjala imen, blagovnih znamk ali drugih informacij, ki bi lahko identificirale konkretno situacijo. Omejitev zaključnega dela pa je tudi multidisciplinarna in široka narava teme povratnih informacij in kreativnosti, saj je to do neke mere tudi subjektivno in odvisno od osebnostnih lastnosti, estetskih preferenc, preteklih izkušenj, splošnega odnosa do dela posamezne osebe in mnogo drugih dejavnikov.

## **SKLEP**

Oglaševanje lahko opišemo kot kreativnost v službi ekonomije. Združuje dve na prvi pogled nasprotni zadevi. Na eni strani je kreativnost, ki pomeni uporabo domišljije za ustvarjanje nečesa novega. Pogosto kreativnost povezujemo z umetnostjo, estetiko, izražanjem sebe ali ustvarjanjem. Je popolnoma subjektiven element, ki ga vsak človek dojema, izraža ali sprejema po svoje, zato kreativnost težko sodimo objektivno. Na drugi strani pa je oglaševanje del ekonomije, operira z objektivnimi podatki, ki imajo tudi zelo jasne cilje. Iz besede sogovornikov v polstrukturiranih intervjujih lahko trdim, da se vsi zavedajo, kaj je končni cilj njihove kreativnosti. Vsi sogovorniki se zavedajo, da ima



njihova kreativnost zelo specifičen cilj, ki ima običajno točno določeno ekonomsko vrednost (dvigniti prodajo, izboljšati percepcijo izdelka, dvigniti raven zavedanja blagovne znamke v javnosti ...). Vseeno pa je delo kreativnih delavcev zelo čustveno, saj v predlagane kreativne rešitve vložijo veliko premisleka, domišljije in idej, ki so rezultat njihovih miselnih procesov. Kot je omenil eden od sogovornikov, včasih se ob povratni informaciji počuti, kot da je to korekcija njegovega uma oziroma razmišljanja. Da ni pravilno razmišljal, da bi lahko boljše ali v drugi smeri. Zato na trenutke kreativni delavci povratne informacije vzamejo osebno in nanje tudi čustveno reagirajo.

Iz proučene literature in raziskave v zaključnem delu je razvidno, na kakšen način povratne informacije vplivajo na celotno panogo oglaševanja, kje so glavne težave podajanja in prejemanja povratnih informacij na kreativna dela in kako močno lahko čustva vplivajo na profesionalno delo kreativnih delavcev. Na temo povratnih informacij je bilo opravljenih že precej študij, nekaj jih je raziskovalo tudi povratne informacije znotraj oglaševalske panoge. Očitno je, da raziskave ponujajo različne rezultate: nekatere so odkrile pozitivno razmerje med negativno povratno informacijo in odzivom nanjo, druge so odkrile negativno povezavo. Menim, da je razlog za to človeška narava. Povratne informacije vsak posameznik dojema drugače, enim bolj ustrezajo zgolj objektivna dejstva, drugim je treba povratno informacijo zaviti v vato pohvale. Nekatere povratna informacija spodbudi in motivira, da se izboljšajo, naučijo kaj novega, druge povratna informacija prizadene in ustavi, da ne morejo več producirati kakovostnih kreativnih del.

Zagotovo se je pri podajanju povratnih informacij treba držati določenih smernic (da so povratne informacije podane pravočasno, od oseb, ki razumejo kreativno delo, da so argumentirane ...), vseeno pa je samo sprejemanje povratnih informacij zelo subjektiven proces, ki ga doživlja vsak posameznik drugače. Menim, da univerzalne smernice podajanja in prejemanja povratnih informacij delujejo le do neke mere. Za resnično učinkovitost povratnih informacij, ki jih ne bi ovirala nepotrebna čustva, bi bilo treba povratne informacije podajati vsaki osebi posebej in kot to ustreza njenemu tipu osebnosti. Zavedam se, da to ni vedno izvedljivo, in dvomim, da bi bila ta praksa izvedljiva v odnosu med naročnikom in oglaševalsko agencijo, saj delo poteka hitro in izjemno dinamično. Predvidevam pa, da bi bilo to izvedljivo do neke mere v internem okolju oglaševalske agencije. Kot sem omenila v empiričnem delu zaključnega dela, nekatere oglaševalske agencije (oziroma vodje projektov) filtrirajo povratne informacije, ki jih prejmejo od naročnikov, preden jih posredujejo kreativnim delavcem. Vodja projekta bi lahko spoznal kreativne delavce v svoji ekipi do te mere, da bi jim znal povratno informacijo naročnika preurediti na njim primeren način. Na ta način bi se lahko oglaševalske agencije in kreativni delavci izognili nepotrebni čustvenim reakcijam in neprijetnim občutkom ob prejemu povratne informacije naročnika.

Z zaključnim delom sem prikazala trenutno stanje v slovenskih oglaševalskih agencijah in mnenje o temi podajanja povratnih informacij s strani strokovnjakov, zaposlenih v teh agencijah. Vsi sogovorniki se zavedajo, kako velik del njihove službe so povratne

informacije in tudi kako procesno neurejeno je to področje. Kreativni delavci oglaševalskih agencij povratne informacije prejemajo na dnevni ravni in večina čustvenih reakcij kreativnih delavcev sproži povratne informacije. Vsak naročnik podaja povratne informacije na svoj način in kot je omenil eden od sogovornikov v pogovoru, se vsak kreativen delavec nauči, kako se bo soočal s temi povratnimi informacijami.

Ugotovitve empirične raziskave, opravljene na podlagi polstrukturiranih intervjujev, se ne morejo posplošiti na vse oglaševalske agencije ali na vse naročnike, ki delujejo znotraj panoge. Vseeno ugotovitve empirične raziskave predstavljajo dober uvid v trenutno stanje oglaševanja in odnosa oglaševalskih agencij z naročniki ter napovedi prihodnosti, kot jo vidijo zaposleni v oglaševalskih agencijah.

## LITERATURA IN VIRI

1. Akinboye, J. O. (2002). Creativity and innovation in business. *Nigerian Journal of Applied Psychology*, 7(1), 1–41.
2. Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: a componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376.
3. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: update to the social psychology of creativity*. Oxford: Westview Press.
4. Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39–58.
5. Ammons, R. B. (1956). Effects of knowledge of performance: a survey and tentative theoretical formulation. *The Journal of General Psychology*, 54(2), 279–299.
6. Anderson, N., Potočnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
7. Anseel, F., Lievens, F. & Levy, P. E. (2007). A self-motives perspective on feedback-seeking behavior: linking organizational behavior and social psychology. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 211–236.
8. Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, 25(2), 24–38.
9. Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 32(3), 370–398.
10. Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: a resource perspective. *Academy of Management Journal*, 29(3), 465–487.
11. Ashford, S. J., Blatt, R. & Vande Walle, D. (2003). Reflections on the looking glass: a review of research on feedback seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773–799.

12. Atwater, L. E. & Brett, J. F. (2006). 360-degree feedback to leaders: does it relate to changes in employee attitudes? *Group & Organization Management*, 31(5), 578–600.
13. Audia, P. G. & Goncalo, J. A. (2007). Past success and creativity over time: a study of inventors in the hard disk drive industry. *Management Science*, 53(1), 1–15.
14. Babad, E. (1990). Measuring and changing teachers' differential behavior as perceived by students and teachers. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 683–690.
15. Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. izd.). New York: Oxford.
16. Betz, A. (2013). The art and science of effective feedback. *Human Resources Management International Digest*, 21(2), 37–40.
17. Beverland, M., Farrelly, F. & Woodhatch, Z. (2007). Exploring the dimensions of proactivity within advertising agency—client relationships. *Journal of Advertising*, 36(4), 49–60.
18. Brand, J. E. (1905). The effects of verbal suggestion upon the estimation of linear magnitudes. *Psychological Review*, 12(1), 41–49.
19. Brett, J. F. & Atwater, L. E. (2001). 360 degree feedback: Accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930–942.
20. Christensen-Salem, A., Kinicki, A., Zheng, Z. & Walumba, F. O. (2018). Responses to feedback: the role of acceptance, affect, and creative behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 416–429.
21. Dahlen, M. & Rosengren, S. (2016). If advertising won't die, what will it be? Toward a working definition of advertising. *Journal of Advertising*, 45(3), 334–345.
22. De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J. & Buyens, D. (2011). Selfregulation of creativity at work: the role of feedbackseeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811–831.
23. Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examing the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
24. DeNisi, A. & Sockbeson Smith, C. E. (2017). Feedback sought vs feedback given: a tale of two literatures. *Journal of Iberamerican Academy of Management*, 16(4), 320–333.
25. DeNisi, A. S. & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129–139.
26. Dowling, G. R. (1994). Searching for a new advertising agency: a client perspective. *International Journal of Advertising*, 13(3), 229–242.
27. Duncan, T. R. (2002). *IMC: using advertising and promotion to build brands*. New York: McGrawHill.
28. Earley, P. C., Northcraft, G. B., Lee, C. & Lituchy, T. R. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, 33(1), 87–105.

29. Eisend, M. (2015). Have we progressed marketing knowledge? A meta-meta-analysis of effect sizes in marketing research. *Journal of Marketing*, 79(3), 23–40.
30. Fang, C., Kim, J. H. J. & Milliken, F. J. (2014.) When bad news is sugarcoated: information distortion, organizational search and the behavioral theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1186–1201.
31. Farmer, S. M., Tierney, P. & Kung-Mcintyre, K. (2003). Employee creativity in Taiwan: an application of role identity theory. *Academy of Management Journal*, 46(5), 618–630.
32. Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487.
33. Fletcher, W. (1990). The management of creativity. *International Journal of Advertising*, 9(1), 1–37.
34. Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112–1142.
35. Forster, J., Friedman, R. S. & Liberman, N. (2004). Temporal construal effects on abstract and concrete thinking: consequences for insight and creative cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 177–189.
36. Friedman, R. S. & Forster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001–1013.
37. George, J. M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 513–524.
38. Gino, F. & Ariely, D. (2012). The dark side of creativity: original thinkers can be more dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 445–459.
39. Glăveanu, V. P. & Tanggaard, L. (2014). Creativity, identity, and representation: Towards a socio-cultural theory of creative identity. *New Ideas in Psychology*, 34, 12–21.
40. Greenwald, A. G. & Banaji, M. R. (1995). Implicit social cognition: attitudes, self-esteem, and stereotypes. *Psychological Review*, 102(1), 4–27.
41. Halinen, A. (2012). *Relationship marketing in professional services: a study of agency-client dynamics in the advertising sector*. New York: Routledge.
42. Hotz, M. R., Ryans Jr, J. K. & Shanklin, W. L. (1982). Agency/client relationships as seen by influential on both sides. *Journal of Advertising*, 11(1), 37–44.
43. Huse, E. F. (1967). Performance appraisal: a new look. *Personnel Administration*, 30(2), 16–18.
44. Ilgen, D. R., Fisher, C. D. & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371.
45. Jančič, Z. (2013a). Oglaševanje in celovito marketinško komuniciranje. V Z. Jančič & V. Žabkar (ur.), *Oglaševanje* (str. 20–93). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.

46. Jančič, Z. (2013b). Kreativnost v oglaševanju. V Z. Jančič & V. Žabkar (ur.), *Oglaševanje* (str. 257–270). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.
47. Jaussi, K. S., Randel, A. E. & Dionne, S. D. (2007). I am, I think I can, and I do: the role of personal identity, self-efficacy, and cross-application of experiences in creativity at work. *Creativity Research Journal*, 19(2-3), 247–258.
48. Jawahar, I. M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group & Organization Management*, 35(4), 494–526.
49. Jones, G. M. (1910). Experiments on the reproduction of distances as influenced by suggestions of ability and inability. *Psychological Review*, 17(4), 269–278.
50. Judd, C. H. (1905). Practice without knowledge of results. *Psychological Review Monographs*, 2(1), 185–198.
51. Kahmann, K. & Mulder, R. H. (2019). *Feedback in organizations: a review of feedback literature and a framework for future research*. Regensburg: University of Regensburg, Institute for Educational Science.
52. Keltner, D., Gruenfeld, D. H. & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265–284.
53. Kerr, G. & Schultz, D. (2010). Maintenance person or architect? The role of academic advertising research in building better understanding. *International Journal of Advertising*, 29(4), 547–568.
54. Khalid, S. & Zubair, A. (2014). Emotional intelligence, self-efficacy, and creativity among employees of advertising agencies. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 29(2), 203–221.
55. Kim, Y. J. & Kim, J. (2020). Does negative feedback benefit (or harm) recipient creativity? The role of the direction of feedback flow. *Academy of Management Journal*, 63(2), 584–612.
56. Kim, Y. J. & Zhong, C. B. (2017). Ideas rise from chaos: Information structure and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 138(C), 15–27.
57. Kluger, A. N. & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.
58. Kluger, A. N., Lewinsohn, S. & Aiello, J. R. (1994). The influence of feedback on mood: Linear effects on pleasantness and curvilinear effects on arousal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60(2), 276–299.
59. Koslow, S., Riordan, E. A. & Sasser, S. L. (2006). Do marketers get the advertising they need or the advertising they deserve? Agency views of how clients influence creativity. *Journal of Advertising*, 35(3), 81–101.
60. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
61. Kuvaas, B. (2010). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26(2), 123–137.

62. Kvale, S. (1996). *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
63. LaBahn, D. W. & Kohli, C. (1997). Maintaining client commitment in advertising agency–client relationships. *Industrial Marketing Management*, 26(6), 497–508.
64. Lee, P. Y. & Lau, K. W. (2018). A new triadic creative role for advertising industry: a study of creatives' role identity in the rise of social media advertising. *Creative Industries Journal*, 11(2), 137–157.
65. Levin, E., Thaichon, P., Quach, S. & Lobo, A. (2018). The role of creativity and project management in enhancing service quality of advertising agencies: a qualitative approach. *Australasian Marketing Journal*, 26(1), 31–40.
66. Levy, P. E. & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881–905.
67. Li, H., Dou, W., Wang, G. & Zhou, N. (2008). The effect of agency creativity on campaign outcomes: the moderating role of market conditions. *Journal of Advertising*, 37(4), 109–120.
68. London, M. & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resources Management Review*, 12(1), 81–100.
69. London, M., Larsen, H. H. & Thisted, L. N. (1999). Relationship between feedback and self development. *Group and Organization Management*, 24(1), 5–27.
70. Magee, J. C. & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: the self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals*, 2(1), 351–398.
71. Magee, J. C. & Smith, P. K. (2013). The social distance theory of power. *Personality and Social Psychology Review*, 17(2), 158–186.
72. Marshall, R. & Na, W. B. (1994). The advertising agency selection process. *International Journal of Advertising*, 13(3), 217–227.
73. Mueller, J. S., Melwani, S. & Goncalo, J. A. (2012). The bias against creativity: why people desire but reject creative ideas. *Psychological Science*, 23(1), 13–17.
74. Mulder, R. H. (2013). Exploring feedback incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate from them. *European Journal of Training and Development*, 37(1), 49–71.
75. Nesbit, P. L. (2012). The role of self-reflection, emotional management of feedback, and self-regulation processes in self-directed leadership. *Human Resources Development Review*, 11(2), 203–226.
76. Neubert, M. J. (1998). The value of feedback and goal setting over goal setting alone and potential moderators of this effect: a meta-analysis. *Human Performance*, 11(4), 321–335.
77. Nyilasy, G. & Reid, L. N. (2009). Agency practitioner theories of how advertising works. *Journal of Advertising*, 38(3), 81–96.
78. Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity*. London: Sage.
79. Patton, Q. M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3. izd.). Thousand Oaks: Sage Publications.

80. Podsakoff, P. M. & Farh, J. J. (1989). Effects of feedback sign and credibility on goal-setting and task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(1), 45–67.
81. Richards, J. I. & Curran, C. M. (2002). Oracles on “advertising”: searching for a definition. *Journal of Advertising*, 31(2), 63–77.
82. Robbs, B. (1995). The advertising curriculum and the needs of creative students. *Journalism & Mass Communication Educator*, 50(4), 25–34.
83. Round, H. & Styhre, A. (2017). Reality bites: managing identity ambiguity in an advertising agency. *Creativity and Innovation Management*, 26(2), 202–213.
84. Round, H. (2021). Creative identity work in the face of ambiguity: defending, distancing, differentiating. V E. Schuessler, P. Cohendet in S. Svejnova (ur.), *Organizing creativity in the innovation journey* (str. 207–228). Bingley: Emerald Publishing Limited.
85. Severson-Drago, E. & Blum-DeStefano, J. (2017). Building a developmental culture of feedback. *Journal of Professional Capital and Community*, 3(2), 62–78.
86. Shute, V. J. (2008), Focus on formative feedback. *Review of Educational Research*, 78(1), 153–189.
87. Staw, B. M. (1995). Why no one really wants creativity. V C. M. Ford & D. A. Gioia (ur.), *Creative action in organizations* (str. 161–166). Thousand Oaks: SAGE Publications.
88. Steelman, L. A. & Rutkowski, K. A. (2004). Moderators of employee reactions to negative feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 6–18.
89. Sternberg, R. J. & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: prospects and paradigms. V R. J. Sternberg *Handbook of creativity* (str. 3–15). Cambridge: Cambridge University Press.
90. Stuhlfaut, M. W. (2007). How creative are we? The teaching of creativity theory and training. *Journal of Advertising Education*, 11(2), 49–59.
91. Tata, J. (2002). The influence of managerial accounts on employees’ reactions to negative feedback. *Group & Organization Management*, 27(4), 480–503.
92. Tubbs, M. E., Boehne, D. M. & Dahl, J. G. (1993). Expectancy, valence, and motivational force functions in goal-setting research: an empirical test. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 361–373.
93. Van Dijk, D. & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: a regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1084–1105.
94. Vanden Bergh, B. & Stuhlfaut, M. (2006). Is advertising creativity primarily an individual or a social process? *Mass Communication & Society*, 9(4), 373–397.
95. Verbeke, W. (1989). Developing an advertising agency-client relationship in the Netherlands. *Journal of Advertising Research*, 28(6), 19–27.
96. Vuori, T. O. & Huy, Q. N. (2015). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: how Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9–51.

97. Wackman, D. B., Salmon, C. T. & Salmon, C. C. (1987). Developing an advertising agency-client relationship. *Journal of Advertising Research*, 26(6), 21–28.
98. Wang, P. & Zhu, W. (2011). Mediating role of creative identity in the influence of transformational leadership on creativity: is there a multilevel effect? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(1), 25–39.
99. Westby, E. L. & Dawson, V. L. (1995). Creativity: asset or burden in the classroom? *Creativity Research Journal*, 8(1), 1–10.
100. Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261–276.
101. Zhou, J. (2003). When the presence of creative coworkers is related to creativity: role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413–422.
102. Zhou, J. (2008). Promoting creativity through feedback. V J. Zhou & C. E. Shalley (ur.), *Handbook of organizational creativity* (str. 125–145). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
103. Žabkar, V. (2013). Organizacija za oglaševanje. V Z. Jančič & V. Žabkar (ur.), *Oglaševanje* (str. 159–184). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.



## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Zapis pogovora z intervjuvancem R1**

### **P: Kako bi ti z lastnimi besedami opredelil, kaj so povratne informacije?**

R1: Mmm ... Povratne informacije so informacije oziroma mnenje naročnika o neki stvari, izdelku, storitvi, ki jo ti narediš za njega po njegovem naročilu. Am. Tako bi rekel. Naročnik, stranka ti pošlje neko naročilo in če ti ne da točno določenega inputa, kaj si želi, kako želi, da končni izdelek zgleda, ti narediš, kot se ti zdi prav. S tem da upoštevaš brend ID, insighte, vplive, okolje, trende, kakorkoli in v svojo kreativno rešitev vpleteš vse to, ki mu jo potem predstaviš. Povratne informacije pa bi jaz rekel, da so, se pravi, po vsem tem procesu, mnenje naročnika, ki ti ga da na tvoje izvedeno delo. In povratne informacije lahko vključujejo ali pohvalo, da je dobro narejeno ali pa popravke za izboljšave, nadgradnje oziroma ponovni razvoj ideje.

### **P: Pa se s tem velikokrat srečaš pri svojem delu?**

R1: Vsak dan. Večkrat dnevno.

### **P: In glede na to, kot si zdaj opredelil povratne informacije, ali so negativne ali pozitivne, ali ti koristijo pri tvojem delu? In kako?**

R1: Amm ... Mogoče so. Se bom osredotočil bolj na negativne, ker imajo tiste večji vpliv. Ja. Tudi tako bi rekel. Povratne informacije se pravi ni nujno, da so vse negativne, lahko si tudi ti sam zgrešil in potem samo razumeš to povratno informacijo kot negativno. Pa gre v resnici samo za nerazumevanje briefa. Kaj je že bilo vprašanje?

### **P: Kako vplivajo na tvoje delo.**

R1: Aha.

### **P: Če imajo sploh vpliv.**

R1: Imajo! Je pa odvisno, v kateri fazi procesa smo. Se pravi, če prezentiramo samo nek koncept, samo neko prvo idejo, da sploh potrdimo smer. Ali gremo v to smer ali v drugo smer. Tukaj so pozitivne povratne informacije koristne, da sploh vemo, če smo zadeli pravo špuro in kam peljati celo smer kampanje. Potem če povabimo k sodelovanju ... Oziroma bom drugače rekel. Če naš art direktor naredi print oglas pa naročnik začne govoriti o nekih barvah, o stvari za katere veš, da oni niso specializirani, da je pač naš art direktor specialist za to, torej, če komentirajo stvari, ki zahtevajo specifična znanja, bi že rekel, da tukaj povratna informacija vpliva precej slabše, če želijo neke spremembe. Če pa smo ful nekaj že v procesu, da zaključujemo kampanjske materiale in pridejo povratne informacije na nek element kampanje, ki bi ga morali potrditi že zdavnaj, ali je to koncept ali je to headline, da pride povratna informacija na nek element, ki je čisto začetni, kar bi lahko že prej povedali, ma pa ful razjezi. Oziroma itak vedno poskusiš argumentirati, zakaj smo nekaj izbrali, zakaj, ne zakaj ni dobro popravljati v tej točki, ampak zakaj je ta smer, ki se je držimo, v redu, zakaj je boljša. Poskušamo argumentirati. Ampak če ful vztrajajo pri temu, je pa to zelo, zelo slabo in lahko je tudi zelo frustrirajoče, zato ker, ko imaš neke osnove potrjene, začneš graditi na teh osnovah in če ti začnejo spreminjati osnove, ti

pokvarijo lahko tudi vse nadaljnje, kar si ti že naredil. Čeprav moraš vzeti v račun, da ima naročnik vedno prav. A veš, kaj sem hotel povedati?

**P: Ja, ja, imam iz tega ven naprej vprašanje. Se pravi, zakaj te to zmoti, če grede to spreminjati neke osnove, na katerih si delal, ker si že vložil toliko časa, ker je projekt že tako daleč?**

R1: To je, to je mogoče vseeno tudi povezano s tem, ja. Ena je, da vedno delamo kampanje po isti strukturi. Potrdimo osnove, iz osnov gradimo naprej in ko so osnove potrjene teh načeloma ne spreminjamo in delamo iz tega samo izpeljanke, ne. Zdaj pa, če ful na koncu tega procesa začnejo s\*\*\*i na neke osnove, me ful razjezi. Ker jaz sem porabil ful časa, ampak bolj kot to je problem v tem, da je cela ekipa noter, nisem sam jaz. Digitalni strateg, art direktor, content creatorji vsi so delali in če tukaj spreminjaš osnove, gre lahko v nič vse delo vseh, ki so bili vpleteni v tej verigi. Plus mi nismo edini izvajalec, imamo še podizvajalce in lahko to vpliva tudi na naše odnose s podizvajalci, čeprav nismo mi nič krivi. Ker začnejo misliti, da smo mi neresni, da se delamo norca iz njihovega časa in iz vsega, kar oni ustvarjajo.

**P: Se pravi te to zmoti čisto iz praktičnih razlogov, čas, odnosi ... Ne zmoti te to zaradi nekega tvojega kreativnega izražanja, ti si to razvil, razvejal?**

R1: Ena, me itak zmoti, ker, zdaj bo to čudno, ampak jaz se imam za strokovnjaka na svojem področju in da se začnejo v moje delo vtikati ljudje z nekimi mnenji oziroma, ki sploh ne razumejo, me to ful moti. In tudi ful ubija ta kreativen proces, ker bolj kot razvijaš idejo v neko smer, bolj si vesel, bolj si nahajpan, da bo končno oživela in da bo do nečesa prišlo. In če ti začnejo to sesuvat, vsaj jaz, se potem razvijanja druge ideje lotim ful težje, s ful grenkega priokusa, s ful manj navdušenja in zabave. Čeprav je lahko druga ideja ful boljša, vseeno, ta začetni ammm ... Ko začneš, ti motivacija pada. Začneš bolj slabe volje kot sicer. In itak ful ljudi izgublja čas. V agenciji imamo vedno gužvo in vsi ti ljudje bi lahko delali ta časa nekaj drugega. Pa delali tudi druge stvari boljše. Ker če nam dajo negativno povratno informacijo, nam še jemljejo čas s tem, ne. In ... Če se moramo lotiti vsega še enkrat, valda vpliva na kreativno delo, ker imaš manj časa, bolj si pod pritiskom, rok je bližje. Vzeli so ti čas. Tako da, ja, vpliva na kreativno delo. Jemlje ti čas, voljo, tudi ta zagon.

**P: Mhm. Ampak naročnik najame agencijo, ker ima ljudi, ki so strokovnjaki na določenih področjih. In potem naročnik daje povratno informacijo na nekaj, kjer on ni strokovnjak. Ja, on pozna svoj brend in recimo strategijo. Torej ti se moraš odmakniti od tega dela, ki si ga ti ustvaril, upoštevati njih in kar malo na silo iti v njihovo smer. Ker rekel si že, da ima naročnik vedno prav. Kako se s temi čustvi spopadaš, ki jih imaš, da potem vseeno narediš, kar moraš?**

R1: Včasih sem se ful sekiral in emm ... In sem res se gnal pa delal nadure in ob vikendih in skozi. Saj kot kreativec vedno razmišljaš in ponavadi se res kakšne ideje spomniš pod tušem ali ko tečeš ali pa sredi noči in si greš zapisati. Včasih sem ful borbal, da sem prišel do nove ali boljše ideje in me je to ful morilo, to sem delal za vse projekte. Zdaj sem se pa

naučil sčasoma, da pač moraš se sprijazniti s tem, da predaš vojno oziroma izgubiš kakšno bitko. Če gre za ful velik projekt, pač valda borbaš za idejo in skušaš argumentirat, prepričat naročnika ali pa skupaj z njim priti do ideje, da skupaj to nadgradita. Pri manjših pa oziroma pri kakšnih nalogah, niti ne projektih, pa sem prišel do tega, da naredim enkrat, kot se meni zdi. Pošljemo, če da naročnik popravke, ki se mi ne zdijo smiselni, poskusim argumentirat. Če pa se še vedno ne strinjamo, potem pa naredim po njihovo in ne izgubljam časa. Pa volje. Če rečeš: "*Briga me,*" je ful narobe, ampak, ja, pride tudi to tega. Ker gre za malenkosti, ki jih nihče ne bo opazil v javnosti.

**P: Greva sedaj malo v drugo temo. V Sloveniji v oglaševanju ni senior kadra, da bi starejši delali v panogi oziroma ljudje z veliko letnimi izkušnjami. Če mlade povprašaš, zakaj odhajajo iz panoge, velikokrat rečejo, da je to zaradi naročnikov, zaradi odnosa, ki ga seveda sestavljajo tudi povratne informacije. Se ti zdi, da ima lahko to kakšen vpliv na celo oglaševalsko panogo v Sloveniji?**

R1: Ja, sigurno. Ravno zadnjič sem bral v Delu, da mladim je zelo pomemben hiter keš in da se nočejo vezati za dolg čas. Ker ravno zadnjič so študentje iz FDV-ja spraševali, če se naročniki derejo na nas pa to in kako delamo, torej oni nočejo tega delati. Mislim, da so mladi bolj opolnomočeni oziroma se ne bodo pustili j\*\*\*\*i. Hitro postavijo mejo. To zagotovo vpliva, ljudje imajo po nekaj časa dovolj. Da greš iz oglaševanja zaradi naročnika je dejansko še najmanj, kar se ti lahko zgodi. Ker sem slišal že o težkih psihičnih težavah, gonjah po samomorih in tako. Težko je biti, sploh v kreativni, je težko biti nečustven, ker v vsako idejo daš vedno nekaj sebe, delček svojega srca ali pa košček duše daš v idejo. Pa tudi če je samo headline. Ko naročniki to na neprimeren način to raztrgajo, boli. Imam včasih ... Znam sam sebe prisiliti v to pa ni prav, da je to samo služba, da sem samo plačan za to, da tukaj sedim in pišem. Pač da pišem dobre stvari in da jih pišem na način, da bo naročnik zadovoljen. Malokrat mi to rata, ampak mi tudi to rata, da si rečem, da je to moja služba, so težki dnevi in moraš zdržati. Je lažje. Ni pa prav ... No, ne vem. Ali je prav, da se v to prepričam ali ne. Amm ...

**P: Misliš, da to, da tako vzameš to, to je samo služba, da to vpliva na kreativnost? Tukaj ni prav pa narobe samo, kaj si misliš?**

R1: Ja, ja. Mislim, da če bi šel s to mentaliteto: "*Saj to je samo služba,*" mislim, da ne bi delal slabše. Mislim mogoče bi celo delal boljše, ker bi znal odklopiti to negativnost, ki jo slaba povratna informacija prinese, ker se ne bi obremenjeval, kaj so napisali in kako so to napisali. Ampak bi samo izluščil bistvo ven in to je to. Je pa lažje biti jezen na cel svet, če ti raztrgajo idejo. Ja, pa ziher, da ... Vpliva na kreativnost. Odnosi so pomembni ne glede na to, kaj delaš, če dobiš povratno informacijo, ki je negativna oziroma te kritizirajo, je ful odvisno od tega, kako ti jo predajo. Ker naročniki nas imajo za podizvajalce in so dostikrat privoščijo neprimeren odnos. Eni se celo opravičijo, eni se ne. Ampak ... Ja, ful so pomembni odnosi in načini, kako se nekaj sporoča. In če se lahko vtikajo v moje copyje, se pravi, če se imajo v tistem momentu za strokovnjake pisanja, bi morali znati napisati tudi dobro kritiko oziroma vsaj primerno.

**P: Na kakšen način pa je zate primerno oziroma ne primerno, ampak koristno, da bo tebi ta povratna informacij učinkovita?**

R1: Ful nekih teh teoretskih navodil za pisanje feedbacka je, sendvič struktura, pohvala-kritika-pohvala al neki. Mah ne vem ... Tudi pomoje je odvisno, kako se počutiš. Zdej če si amm ... Čeprav, mogoče je to drugače. Ker sem nekaj bral o tem pa se učil na faksu. Jaz bi raje, da mi nekdo direkt pove, ker tudi direkt lahko poveš na lep način, ne. Tako da pomoje bi pohvala-kritika-pohvala zmanjšal na kritika-pohvala al pa samo kritika, če je to napisano na nek človeški način. Saj kritika ni nujno slabo, samo pač ... Če ti pošljejo popravke, kaj je treba spremeniti, kaj se jim ne zdi dobro, če bi to napisali na normalen način, ni treba sploh nobene sendvič metode. Je pa tudi res, da je od naročnika do naročnika odvisno. Lepo mi je, ko imamo manjše naročnike, ki jim res samo usput priskočimo na pomoč, je mogoče ... Ta sistem pohvala-kritika-pohvala veliko pomeni. Ker v njihovih klicih, mailih, odnosu začutiš to hvaležnost, da so res veseli, da delajo s tabo, da cenijo tvoje mnenje. Medtem ko pri večjih, če slediva tej strukturi pohvala-kritika-pohvala, so te pohvale bolj tako kar nekaj. S temi naročniki, ki delamo vsak dan, nam povejo direktno, ampak še vedno je velik v tem načinu, kako to izvedeš.

**P: Ampak pri tem načinu, kaj misliš s tem? Razmerje objektivno-subjektivno oziroma, če je objektivno, da argumentirajo, potrebuješ vedeti, zakaj je nek popravek, ali je dovolj samo kaj bi radi imeli?**

R1: Štebam. Ja, tako kot mi naročnikom vedno zargumentiramo našo idejo po prvih popravkih, zakaj smo mi tako naredili. Bi si želel, da tudi oni pošljejo argumentacijo, zakaj bi radi nekaj drugače. Ne rabijo pisati celih traktatov, zakaj tako. Je pa ziher, če je en kratek stavek, zakaj so se tako odločili, bi tudi meni pomagalo, zakaj so se oni tako odločili, kaj oni hočejo. Ker tudi ena sama njihova misel, zakaj bi nekaj tako imeli, lahko vpliva na celo pot, kako bomo mi zapeljali idejo, ne. Se pravi, konstruktivna kritika, pomoje če rečejo: "*Ej, ne mi bi to pa to spremenili, ker ...*," bi ful pomagalo, sigurno. Ker razumeš zakaj. Čisto drugače je, če dobiš: "*To je s\*\*\*\*e*," ker smo tudi to že dobili, kaj naj s tem. Najslabše pa je, če dobiš: "*Ne, to je slabo, hočemo, da en drug piše.*" Da zamenjamo copyja, dizajnerja. To je najslabše, kar lahko doživiš. Tukaj je veliko na accountih, ker prefiltrirajo vse te maile. Amm ... Vprašanje, kako bi ti zdaj odgovarjal, če bi res tudi sam prebral oziroma imel vpogled v ves ta surov material naročnika. Pač predvsem bi mogli bit ljudje drug do drugega pa se človeško pogovarjati. Nismo tukaj ... Velikokrat se mi zdi, da naročniki mislijo, da jim mi prodajamo stvari, samo zato, ker jih hočemo nategniti. Ampak res smo v takem biznisu, kjer so partnerski odnosi res ful pomembni. In del tega zdravega partnerskega odnosa je tudi, da se znamo pogovarjati oziroma v tem primeru si dati dober feedback.

**P: Okej, ti odnosi, ki si jih omenil, kakšno pa je trenutno stanje podajanja povratnih informacij?**

R1: Spet je odvisno, v kateri fazi projekta smo. Recimo, ko ni gužve, imamo čas in se pogovorimo in pazimo, kako se pogovarjamo in je vse okej. Medtem ko, če smo sredi neke

kampanje oziroma se bliža deadline in finiširamo, smo pod stresom in je treba vzporedno pisati še prijavnice za festivale recimo, takrat pa se spremeni. Ali izgubijo filter ali nimajo časa, da bi pa ne olepševali, ampak napisali dober, konkreten mail in na hitro napišejo in pošljejo mail, takrat se pozna ta manko mehkih veččin pri določenih osebah. Se pravi vse je odvisno od tega, v kateri fazi projekta smo oziroma koliko je naročnik v gužvi. Je pa seveda odvisno, kako ti te stvari razumeš. Če oni pošljejo feedback na foro: "*Ja, ful je dobro, ampak mi bi poskusili nekaj drugega,*" je odvisno že od tega kakšne volje si ti kot kreativec. Kdaj v dnevu, v projektu dobiš feedback, kakšne volje si psihično, kako se počutiš še preden začneš brati feedback.

**P: Če se malo dotakneva nasprotij tukaj, a je važno, če je povratna informacija pisna ali ustna?**

R1: Amm ... Velikokrat se zgodi, da so ustne boljše. Neglede na to, da meni kot tekstopiscu popravljajo tekste, naročniki ne znajo pisati. Ker ko pišejo, ne preberejo za sabo in je v živo oziroma ustno to lahko čisto drugi pomen. Plus valda pri interakciji v živo vse poteka hitreje in lažje. Sem pristaš tega v živo, razen, če ne gre. Mogoče ... Bi bilo boljše, da bi naročniki znali to sami presoditi, ker recimo oni nam nekaj napišejo, mi ne razumemo in jih pokličemo, prosim za klic. Torej, da bi naročniki sami že ocenili svoje sposobnosti podajanja feedbacka, sploh ko gre za bolj kompleksne popravke.

**P: Je ustna povratna informacija bolj blaga?**

R1: Sigurno si na papirju naročniki več upajo. Na ustni predaji te gledajo v oči, težava pa je, da potem naročnik ni med sabo usklajen, če ti ena oseba predaja te informacije, ni nujno, da je ona odgovorna oziroma interno niso usklajeni. Zato mislim, da raje pošiljajo in nakucajo v kopijo vse ljudi, ki rabijo neki vedet oziroma komentirat. V živo je super, ni pa vedno izvedljivo.

**P: Pa so naročniki kredibilni podajalci povratnih informacij na neko kreativno rešitev?**

R1: So, aja, na kreativno, ne, to pa ne. Ne vem. Veliko ljudi od naročnikov je tudi delalo v agencijah in poznajo procese, vedo kako je, ampak se obnašajo, kot da nikoli niso bili. Tudi meni, ki delam v agenciji, je težko dati feedback našemu art direktorju ali pa dizajnerju nek komentar, ker vem, kako kaj zgleda pa kam kaj paše, ampak tako kot oni pa jaz ne bom razumel teh elementov, kam kaj paše. Zato jih vedno samo vprašam, če oni mislijo, da bi lahko drugače oziroma zakaj ne in če ja, če lahko poskusijo. Amm ... Tam se mi pa zdi. Veš. Hm. Ne moreš bit strokovnjak za vse in imam filing, da veliko naročnikov ni strokovnjak, nekaj znajo dobro, mogoče s številkami, ampak vse te kreative, kreativne materiale pa ocenjujejo preveč subjektivno, kaj se njim zdi v redu in ne gledajo mogoče skozi oči ciljne skupine. Kar bi morali. Se mi zdi, da niso tam vsi, čeprav vsi podajajo povratne informacije ... Ne bi smeli biti vsi zadolženi za to. Oziroma bi mogli ... Vsaj štekat bi mogli področje katerega komentirajo. Malo dajejo tako res konstruktivnih komentarjev, ampak vse popravljamo na način, da je njim všeč. Da se njim zdi lepo. Ne pa na to, kako bi ta oglas delal najboljše na mestu, kjer bo postavljen.

Pa še tole. Če delamo recimo digitalen projekt in komuniciramo na strani naročnika z nekom, ki ve, kaj je digital in je strokovnjak na tem področju, gre vse super. Ti projekti res dobro tečejo, ker vsi vemo, o čem govorimo. Problem nastane, ker morajo tudi ti strokovnjaki na strani naročnika te ideje potrjevati s svojimi nadrejenimi. In recimo, da ti nadrejeni redko štekajo, kaj je digital in kako stvari tam potekajo, zakaj je nekaj tako, kot je, zakaj smo mi nekaj tako pripravili. Amm ... Valda, ker ne vejo tega, podajo nek feedback, ki poruši celo zadevo. In pazi, tuki pride ta fora. Ti strokovnjaki, ki sem jih prej omenil, da je z njimi kul delat, ker razumejo, oni nočejo ugovarjati svojem nadrejenemu, ne vem zakaj. Pač majo svoje razloge. In potem popravimo nek projekt na podlagi feedbacka osebe, ki ni kredibilna na tem področju. A štekaš? Tudi, če nimajo prav, ampak so šef.

**P: Aha, zanimivo. Če se dotakneva še tega odnosa naročnik agencija. Ali misliš, da naročnikom podajanje povratne informacije kaj pomeni?**

R1: Kaj njim pomeni? Mmm ... Jaz mislim, da ... Da hočejo vsi, da je dosti naročnikov podzavestno obremenjenih s festivalskimi nagradami pa mogoče niti ne z nagradami, ampak s tem ful kreativnim oglaševanjem in da hočejo iz vsakega oglasa narediti oglas, ki bo za v učbenike. Čeprav nezavedno, ampak mislim, da hočejo z vsakim oglasom narediti nekaj wau in mogoče zato podajajo toliko feedbacka na čisto vse zadeve. In, in seveda, vem, kaj misliš. Ja, sigurno jim je to všeč. Ja. Mi smo v podrejenem položaju kot podizvajalci. Ampak ja, bi si upal reči, da se gredo power play. Najlažje se je znesti na agencijo, če ti recimo nekaj ne gre, privat ali profesionalno. Nekam kanalizirajo to jezo in to pride velikokrat na agencijo. Ti komentarji so in power play in ker smo mi tisti, na katerega lahko stresejo jezo in gnev. To me zmoti in postanem kar jezen. Tako na glas jezen.

**P: Če ostaneva pri tvojih čustvih, ali kdaj in če ja, v kakšnih primerih, izkoristiš neko negativno povratno informacijo, kritiko popravke, kot nekaj dobrega, da se lahko ti izboljšaš, da zapolniš neko vrzel s produciranjem boljšega kreativnega dela. Torej če te povratne informacije spodbudijo, da vidiš prostor za izboljšanje?**

R1: Ja, so me, recimo povratne informacije kreativnega direktorja. Ker jaz moram najprej njega navdušit in od njega dobiti povratno informacijo. Njegovi feedbacki me motivirajo in si želim biti boljši.

**P: Kaj pa naročnikove povratne informacije?**

R1: Hm. Amm ... Ne spomnim se. Mogoče se je kdaj zgodilo. Mogoče se mi to ni zgodilo iz kreativnega vidika, ampak bolj iz slovničnega, da sem rekel: "*Pa res pozabil sem vejico,*" recimo. Ampak največ mi pomeni kakršenkoli feedback kreativnega direktorja, ker je on največji strokovnjak za oglaševanje v vsaki agenciji.

**P: Kaj pa druga smer reakcije, da si začel popolnoma dvomiti vase zaradi neke povratne informacije, da te je bilo strah, kaj si bodo drugi mislili o tebi, da te je torej čisto potrla?**



R1: Ja. Ja. Ta prvič se mi je to zgodilo, ko sem pisal neke Facebook poste in ni in ni šlo čez, takrat sem mislil, da bom nehal. Ampak to je bilo tudi zato, ker naročnik ni znal ubesediti, kaj hoče oziroma povedati. In je res trajalo, pripeljalo me je do tega, da sem res začel dvomiti. Kaj si bodo drugi mislili pa me vedno skrbi in tega me je tudi najbolj strah.

**P: In kako potem nadaljuješ s svojim delom? Ker rekel si, da v svoja dela vložiš veliko sebe.**

R1: Lahko nadaljujem, ker moram. Ampak se pa spremeni moj način, kako k temu pristopam, torej da grem vseeno bolj previdno in bolj počasi na vse, tudi seveda z več slabe volje. Če le lahko, upočasnim tempo dela, da grem previdno skozi. Ful bolj previdno gledam, kaj delam, kako delam, kako prezentiram ali dostavim neke stvari. Amm ... Ampak, ja. Me skrbi, kaj si bodo drugi mislili in da bo dobro narejeno.

**P: Kaj pa to pričakovanje novega vala komentarjev? Vpliva to na kreativnost, torej na tvoje razmišljanje ali pa da svoje ideje mogoče podzavestno prilagajaš, kar misliš, da bo naročniku okej?**

R1: Tako ja, tako delam. Prilagajam temu, kar si mislim, da bi oni radi. Če je to nek naročnik, kjer začutim, da bi ga lahko z novo idejo vseeno kam premaknil ... Je pa odvisno od tega, koliko dela imam, če imam veliko dela pri drugih naročnikih, mislim, sej vedno dam vse od sebe, čim boljše dostaviti ... Ja, čimprej moram spustiti to svojo slabo voljo.

**P: Zdaj sva omenila in racionalne in emocionalne reakcije. Kdaj pa boš reagiral na kateri način?**

R1: Spet je odvisno, kje v projektu smo. Pomoje je ful odvisno, na kateri stopnji si, koliko imaš vzporednih projektov, ki jih delaš. Potem pa tudi, če je to velik naročnik ali majhen, pomembnost projekta, deadline ... Ko vse te variabile povežeš, potem dobiš vrsto reakcije. Na neki točki si rečeš: *"Okej, ne bom s tem izgubljal časa, bom naredil, kot želijo."* Oziroma nekje se pa bolj čustveno vpleteš recimo, ko bolj verjameš v idejo. Pa koliko časa imaš za ta in druge projekte.

**P: Kaj pa če bi ti to povratno informacij podal nekdo, ki ima v tem manj izkušenj, nekdo, ki je nižje, tvoj podrejeni?**

R1: Huh. Jaz zelo cenim mnenje ekipe, spoštujem in ekipa je na prvem mestu, tako da ne glede na to, kdo bi mi lahko podal, kje na neki lestvi je nekdo, pač sprejemem pa se pogovorim in premislim. Šel bi gotovo čustveno v to, ne bi ga napadel ali p\*\*\*\*\*i, ampak bi res premislil, ker smo vsi tukaj strokovnjaki oziroma je tudi in že nekaj napisal. Ful lažje, razmislil bi o besedah in jih upošteval.

**P: Kaj pa če ti bi neko kritiko dal sodelavec, panožni kolega, ki je na istem rangju kot ti, podobne izkušnje in to?**

R1: Enako. Mislim. Ja, ja. Spoštujem mnenje vseh, mogoče samo razlika, če bi negativno mnenje dal kreativni direktor, bi se veliko bolj sekiral. Drugače pa ne bi delal razlike. Vse bi si vzela k srcu, samo kreativni direktor njegovo mnenje pa bi bila še ta dodatna skrb.

Pomembno mi je, kaj si vsi mislijo o meni, ampak njegovo mnenje mi je še najbolj pomembno.

**P: Velja. Še zadnji sklop. Kaj je tisti dejavnik, ki bi se moral spremeniti, da bi lažje ali hitreje ali učinkoviteje tekle povratne informacije od naročnika do agencije? Da to ne bi bila ovira, ker se ob njih redno spotikamo.**

R1: Okej. Samo ena stvar je in sicer to, da kljub temu, da naročniki vedno govorijo, da smo partnerji, se oni ne obnašajo tako in mislim, da je ena stvar, ki jo morajo res sprejeti in začeti to delati, da smo partnerji. Da smo partnerska agencija, da smo mi tukaj, da jim pomagamo in ne da jim jemljemo denar. Čeprav se zgodi, pa ziher je, da kakšne agencije delajo tako. Ampak vsaj bi rekel pri nas, ki je velika agencija s toliko ene zgodovine, bi res rekel, da je edini problem, ki je, kar bi mogli uravnovesiti je, da nas naročniki začnejo gledati kot strateške partnerje, ker res hočemo najboljše za njih in njihove projekte.

**P: Mhm. Na kakšen način pa bi mogli naročniki podajati povratno informacijo, da je kreativec ne bi razumel kot grožnja, ampak kot partnersko, skupaj delamo za isti cilj?**

R1: Strukturirano. Jedrnato. Jasno. Vedno se zgodi, da naročnik pošlje feedback vodji projekta, ga ta še malo prefiltrira. Tudi zato, da nas ne zabolji toliko in da pomeče ven nepomembne stvari. Ampak mislim, da bi mogli pisat takšne feedbacke, da bi bilo takoj jasno, da vodja projekta ne bi rabil nič filtrirati, ampak bi samo posredoval. Tako mislim, da bi moglo bit. Pa argumenti! Kjer so potrebni.

**P: Ko vodja projekta filtrira povratne informacije, je to v redu?**

R1: Amm ... Mogoče odvisno od projekta in tvojega psihičnega stanja. Ker vem, smo že delali zakomplicirane projekte in so vodje projektov preveč prijazni in preveč filtrirajo in na neki točki si ti kot kreativec že na robu in ful živčen pa ful jezen ... Te tudi moti ta prefiltriran mail, ker bi najraje videl, kaj točno je naročnik napisal. Ker itak p\*\*\*\*\*š, se dereš sam v sebi ali pa jamraš sodelavcu. Ampak, ko gre projekt v slabo smer ali pa ne najdemo skupnega jezika, je treba nehati filtrirati maile in videti direkt oziroma še najboljše se slišati z naročnikom in biti toliko iskren en z drugim, da ne zaviješ v celofan in naj povejo direkt. Mislim ne žaljivo. Ampak iskreno mnenje, objektivno, morajo pa biti tudi oni vešči tega komuniciranja.

**P: Zadnje vprašanje. Če se stvari ne spremenijo, kaj bo?**

R1: Jaz mislim, da bomo ostali v oglaševanju samo še ljudje, ki smo že zdaj noter in smo tega navajeni in novi ljudje ne bodo prišli. In naročniki bodo začeli delati s freelancerji. Tako se meni zdi. Ker so mlajši ljudje že tako samozavestni, da vedo, kaj nočejo in to je tudi teženje oziroma zavračanje in zabijanje v tla in če se to ne bo spremenilo, da bomo imeli velik problem, ker ne bo novih ljudi v agencijah. Ker bodo rekli: "*Jaz tega ne bom trpel, čau,*" in bomo mi delali dokler bomo. To je to?

**P: Ja, to je vse. Hvala ti!**

## **Priloga 2: Zapis pogovora z intervjuvanko R2**

**P: Povej mi, kako bi ti z lastnimi besedami opredelila povratne informacije, ki jih ti prejemaš.**

R2: Okej, feedback na karkoli pošlješ naročniku oziroma karkoli predstaviš. Am. Ja, kaj še?

**P: Ne, to je čisto okej. Kaj pa tebi pomenijo za tvoje delo te povratne informacije?**

R2: Mislim, lahko ti povej različne stvari. Lahko ti povejo, da je nekdo zelo dobro premislil, kaj dela in mogoče kar si naredil ni v skladu s tem. Lahko pa ti povejo pa tudi, da mogoče kdo ne razume naloge, ki ti jo je dal in jo interpretira preveč osebno in ne čez brend, ampak čez to, kaj on osebno misli o nečem. Kar je pa lahko za delo malo problematično. Mislim, saj vedno poskušaš zadovoljiti tudi naročnika, samo ... Potem je strokovnost tega, kar daš od sebe nižja.

**P: Mhm, ampak bi rekla, da so povratne informacije, ki jih prejmeš, koristne za tvoje delo?**

R2: Vsaka informacija je koristna, ker če ne drugega, imaš vedno nek feedback, da mogoče je s tem naročnikom treba delati drugače, da jim je nekaj bolj pomembno, oni se vidijo, da bi šli v neko to smer ali pa neke takšne zadeve. Vsak feedback ti lahko da neko koristno informacijo ali v smislu brenda ali naročnika ali pač nekaj, po čemer lahko orientiraš svoje delo.

**P: Okej, ampak recimo, ti kot kreativec, ko dobiš nek brief ozirom problem za rešiti, ti si strokovnjak na tem področju in veš, kako to rešiti. In potem se najde naročnik, ki komentira nazaj in ti sprejmeš to povratno informacijo, kot si rekla, se orientiraš po njej ...**

R2: ... Ali pa argumentiraš, če misliš, da to ni prava smer. Pač jaz verjamem v to, da če imaš neko idejo, za katero se ti zdi, da se sklada z briefom, da je v tej smeri komunikacije, ki jo brend ima, da pač moraš zagovarjati. In ni vsakič, ko ti kdo reče: "*Ne, mi pa smo razmišljali, da bi nekaj drugega.*" Ne, če imaš idejo, jo je treba zagovarjati. Ker si jo naredil na podlagi analiz, tehtnega premisleka, preigral si ful nekih opcij in se mi zdi, da ... Pa tudi konec koncev, saj kaj pa ti to kot naročniku pove, da nekdo kar za vsako stvar reče: "*Okej, naredimo po vaše.*" Jaz mislim, da je treba argumentirati stvari in poskusiti, če pa ne gre pa ne gre. Se prilagodiš do določene mere.

**P: Kaj pa, ko ti recimo prejmeš neko povratno informacijo, kot sva se zdaj pogovarjali, veš zakaj si dala od sebe idejo v takšni obliki, kot je. Ampak potem da naročnik nek negativen feedback ali pa popravke, kako se ob tem počutiš?**

R2: Mislim tudi odvisno na kakšen način mi to poda. Optimalno bi bilo, da je to nek strukturiran feedback, da veš, zakaj nekaj ne, zakaj nekaj ja. Pač, da si znaš tudi sam pri sebi postaviti neke temelje za kakšno drugo idejo, ki jim jo boš predstavil. Če sam res veš, zakaj nekaj ni v redu, zakaj ne odgovarja briefu ali pa naročniku osebno kakorkoli, samo

na tej podlagi lahko imaš večje šanse, da bo naslednja ideja, ki jim jo boš dal, padla na plodna tla. Am. Je pa tukaj pač ja povezano z znanjem naročnika, kako zna izraziti to kar razmišlja in se mi zdi to kar pomembno. Da se znamo pogovarjati.

**P: Omenila si, da je strukturirane povratne informacije, da je pomembno, da jih naročnik tako poda. Pa jih?**

R2: Zelo odvisno kdo. Mislim ... Tukaj je tudi naloga agencije ali copyja ali KD-ja, da pač, če ti ne znajo tega dati, da jih znaš ti spraševati, da ti dajo dodatne informacije, ki jih ti potrebuješ za nadaljnje delo. Tako da pač, če kdo kdaj ne more podati strukturiranega feedbacka, da ga poskusiš voditi, da prideš do tega, kar potrebuješ vedeti, da boš lahko uspešno naredil kampanjo naprej.

**P: Pa so naročniki po tvojem mnenju, torej naročniki, ki se ukvarjajo z marketingom, brandingom, ker tako dobro poznajo svoj brend, tudi kredibilni podajalci informacij na neko kreativno idejo, ki jo ti podaš?**

R2: Mislim. Kakor kdo, kakor kdaj. Am. Tako, v osnovi pomoje ja, ampak jih je treba voditi čez ta proces. Ker oni mislim, da iz neke svoje strani gledajo na zadeve in razmišljajo o neki drugi plati cele te zgodbe. Dostikrat pri podajanju feedbacka na kreativno idejo v veliki meri vpliva tudi neko osebno mnenje, ampak se mi zdi, da bi ga morali znati dati malo bolj na stran pa pogledati, kaj je dobro za brend, kaj je prav v nekem smislu temeljev, ki jih ima brend postavljene, a ne. Tukaj je ful pomembno, da so naročniki vpleteni v brend in v sam proces gradnje brenda, da lahko tudi oni prav usmerjajo naprej in vodijo cel proces.

**P: Mhm. Zdaj si omenila subjektivnost, ocenjevanje kreativnosti je običajno zelo subjektivno. Zanima me, kako pa reagiraš, če ti nekdo poda zelo subjektivno povratno informacijo, kaj s tem narediš?**

R2: Ja, ja valda. Saj tudi snovanje kampanje je zelo subjektivna stvar. Če boš isti brief dal petim copyjem, boš dobil pet različnih rešitev. To je pomoje po eni strani tudi plus, ker imaš lahko cel spekter pri presojanju idej. S strani naročnika pa ... Če je ful negativen feedback, no, saj ga ne povedo vedno tako, se mi zdi, da je tukaj vseeno neka kultura. Da se malo zapakira informacije. To da ti ni vseč pa ... Spet, vprašaš zakaj in poskusiš kar tam takoj raziskati, kakšna smer pa bi jim bila vseč, da boš lahko peljal kreativno idejo, da bo še vseeno poskušala odgovarjati kar brend potrebuje za to skomunicirati pa da bo na koncu naročnik to potrdil. Saj neka efektivnost pri delu tudi mora biti pa mislim, da vsi vemo, da ne bo vsaka stvar na koncu se nujno izšla, kot bi bilo prav. Ampak poskušaš to menegerirati v največji možni meri.

**P: Se pravi najdeš nek kompromis med to subjektivno povratno informacijo, ki jo naročnik da in nečim, kar bi bilo najboljšo?**

R2: Ja, ja, tako.

**P: Okej. Gremo malo na makro pogled tega. V Sloveniji primanjkuje senior kadra v oglaševanju, med mladimi je velika fluktuacija, v agenciji ostanejo par let in menjajo ali pa izstopijo. Ali se ti zdi, da imajo povratne informacije naročnikov tukaj kakšno vlogo?**

R2: Hm, zanimivo. Mogoče do neke mere lahko, če stvari jemlješ osebno. Če se ne znaš malo detachat od tega kakršne feedbacke dobivaš. Se mi pa zdi, da je tukaj tudi faktor tako, kako sam deluješ ti v procesu. Če te ful mori to, da, ne vem, veš, da boš moral za neko kampanjo stokrat delat neke popravke in nekaj. Pač ja, verjetno se lahko v neki fazi tega nasitiš. Ampak mislim, da nekako veš, zakaj to delaš in če ne jemlješ stvari osebno se mi zdi, da ne nujno to vpliva nate. Si pa predstavljam, ja, da če to traja 20 let in si vedno v nekem takem okolju, je to zagotovo faktor. Ampak se mi zdi, da je to bolj pomembno to imidiate okolje, v katerem si. Torej agencija, na kateri si in kako sam pristopiš do tega. Feedbacki vedno bodo in negativni in pozitivni, ampak to je del tega biznisa. Mislim, advertising je business of rejection in se mi zdi, da moraš biti na to tudi pripravljen.

**P: Wau. Am okej. Bi rekla, da povratne informacije vplivajo na odnos med naročnikom in agencijo? Da so povratne informacije nek faktor, ki tke ta odnos?**

R2: Ja, pomoje lahko, ja. Am. Jaz mislim, da tudi na strani agencije, če vidiš, da se naročnik potrudi z nekimi feedbacki, tudi če so negativni, bo cela ekipa vložila več dela, ker vidiš, da naročnik spoštuje tvoje delo, ampak mogoče se pač v nekih stvareh nisi ujel in to je proces, na katerem je treba delat. Verjamem pa, da če delaš na odnosu z naročnikom in ga optimalno vpletaš v proces, da lahko tudi on prispeva k rezultatu kampanje, da ja, to lahko vpliva. Lahko pozitivno in tudi negativno, ampak mislim, da se vsi trudimo, da bi imeli pozitiven izkupiček.

**P: Mhm. Kako pa po tvojih izkušnjah naročniki trenutno podajajo povratne informacije?**

R2: Mislim spet odvisno od naročnika. Ampak generalno pa mogoče stvari niso najbolj strukturirane, dostikrat se kaže neko nerazumevanje v smislu že čisto tako nekega brandinga in je podajanje informacije zelo parcialno. Kar vodi v to, da se gre v veliko krogov in popravkov in vse, ker mogoče ne znajo celostno pogledati neke ideje in razmisliti v tej ideji, kaj bi točno potrebovali. Zaradi tega se potem proces snovanja kampanje do launcha lahko ful, ful zavleče. Am. Tako se mi zdi, da bi neko bolj sistematično podajanje informacij vsem skupaj pomagalo, da bi bil ta proces hitreje zaključen in mislim, da bi bili posledično tako naročnik kot tudi agencija v tem procesu bolj zadovoljni, ker bi se počutili, da smo učinkoviti in bi lažje vse to speljali brez zatikov, ki pridejo mogoče na neke zelo osebne: *"Meni to ni všeč,"* ampak samo ker ta proces že toliko časa traja pa ratamo vsi malo annoyed.

**P: Si mogoče opazila, da te povratne informacije, da imajo kakšen vpliv na vas kot na interno klimo agencije?**

R2: Ja, sigurno ima to zelo neposreden vpliv na ekipo. Am. Seveda, če je to pozitiven komentar, ima na ekipo pozitiven vpliv. Pri negativni komentarjih ... Če se zelo

sporadično pojavljajo, je to precej lažje preživeti, če je to nek dolgotrajen proces, kjer naročnik komunicira samo negativne stvari pač, se mi zdi pomembno, da zna naročnik videti tudi dobre stvari in jih zna izpostaviti kot: *"Okej, to je ful dobro."* Ampak tudi, da zna povedati, kaj ne štima. Mora biti balance obojega mislim. V vsakem primeru se je težje slabe volje težje znebiti, kot jo povzročiti. To je kar pomembno, kako se managerira te feedbacke s strani naročnika.

**P: Pa bi rekla, da je kakšna razlika, kako vi oziroma ti dojemate povratne informacije glede na to, v kateri fazi snovanja so podane?**

R2: Mislim, povratne informacije najbolj drugače dojemam ali si ravno začel v tem biznisu in te vsaka povratna informacija, vsaka lahko ful vpliva nate. Se pravi, če je negativna, bo imela negativen vpliv in se boš ful sekiral za vsako malenkost. Se mi zdi dlje ko delaš, več perspektive dobiš, da nikoli ne bo vsem vse vseč in to je v bistvo dobro. Am. Hkrati pa ja ... Kaj pa vem. V smislu procesa ... Mogoče če se zatakne že takoj na začetku je lahko spet, ja, cel proces si bolj pazljiv ali bo ali ne bo. Pa tudi sam si bolj občutljiv na negativne komentarje. Če je to proti koncu, te ne gane, si rečeš: *"Okej, še tole in bomo počasi konec, zaključujemo."* In ni to neka drama.

**P: Kul. Zanimivo. Okej, ali misliš, da ima mogoče naročnik kakšen poseben odnos do podajanja teh informacij? Da jim to podajanje kaj pomeni?**

R2: Hm ... Zdi se mi, da se zelo pozna tako. To je neka dinamika naročnik proti kreativa, ampak mislim, da se vsi zavedamo, da si želimo na koncu narediti nekaj dobrega. In tudi naročniki mislim, da ne izigravajo. Je osnovno zavedanje, da moramo nekaj narediti skupaj, je kar prisotno.

**P: Dbest. Aha, kaj pa pomanjkljivi briefi in naknadne povratne informacije? Kaj pa v teh primerih?**

R2: Aha, vem, kaj misliš. Na začetku smo vsi malo annoyed, ampak se mi zdi potem okej, očitno ne razumejo, kaj brief sploh je, kaj je treba noter dat. In se mi zdi, da se tuki potem reče, da skupaj spišemo ta brief. In je lahko to neka stvar, ki lahko premosti ful enih stvari, ki bi se potencialno zakomplicirale. Torej s tem narediš in sebi in naročniku uslugo, si prideš nasproti in na ta način ful dobro vplivaš na odnose. Ker se mi zdi, da če je naročnik vpleten v proces oziroma ima filing, da je vpleten, bo hitreje potrjeval, ker bo videl sebe noter in brend. In to pozitivno vpliva na razvoj kampanje. Torej če se tukaj zatakne, to ni najslabša stvar, če se jo hitro identificira. Če se s tem dlje ukvarjaš in ne saniraš, potem bo precej slabe volje. Treba je čim prej sanirat to, zatret slab brief v kali.

**P: Torej zaradi izgube časa.**

R2: Ja, for sure, časovna komponenta je ful pomembna. Ker ti en naročnik krade čas za vse druge. Ja, to da zna nekdo strukturirano podati informacije, to ful cenim. Ker ve, kaj dela in jaz vem, da bomo hitro prišli na skupno raven. Da je jasno.

**P: Zdaj pa še malo o tvojih reakcijah. Ali te je povratna informacija kdaj spodbudila, da si želela evalvirat, kar si naredila, da si želela se izboljšati, da ti je služila za motivacijo?**

R2: Hm. Vsak odziv je najprej čustven, ker si veliko dal v ta projekt. Verjetno pred naročnikom poskusiš tega ne pokazati, ampak ... Mislim, da najprej vedno čustveno odreagiraš na stvari. Ampak se mi pa zdi, da potem, ko si tole malo predihal, je pa fajn pogledati okej, kje so bili zatiki, kaj je bilo dobro, kaj je bilo slabo od naročnika, od projekta. Iz tega se lahko veliko naučiš. Ampak moraš znati stopiti korak nazaj in na ta način pomoje lahko vidiš ful enih stvari, ki si jih delal prav, vidiš thread odločitev, ki so te pripeljale do tega, vodile do tega rezultata. Ali pa vidiš, kje se nisi razumel z naročnikom, kaj si si ti po svoje interpretiral in se učiš. Ti learningi veljajo za tega naročnika, to ni nujno vedno aplikativno za vse. Ja, to se mi zdi. S tem se tudi z leti naučiš biti boljši kreativec. Ker ne delaš idej v vakumu, ne razvijaš konceptov v vakumu, ampak moraš vedno gledati, kako bo naročnik reagiral, kako bo ciljna skupina reagirala, ta ripple efekt. Torej evalvacija projekta pri sebi, z ekipo, da dobiš širino, kje je treba več pozornosti, kje manj in zoptimiziraš proces.

**P: Pa vidiš kakšno slabo stran te bolj racionalne reakcije?**

R2: Mislim ... Mogoče ... Ne vem. Mogoče lahko si potem s časom manj vesel stvari. Ker vedno seciraš zadeve in si tako, je ta pure joy. Mogoče potem to zgubiš. Ampak verjetno to pomeni, da si manj razočaran ali žalosten ob stvareh. I don't know.

**P: Super. Kaj pa tole, te je kdaj povratna informacij prisilila v reakcijo, da si podvomila vase, da te je bilo strah, kaj si bodo drugi mislili, da si nisi več zaupala?**

R2: Mogoče zelo na začetku. Ampak v resnici, če pogledam nazaj, bi morala tudi interna ekipa ti znati skomunicirati, kaj je feedback. Da je to normalno tukaj, da če dobiš negativen feedback ni nujno, da je vse slabo, ampak si ziher tudi kaj prav naredil. To se mi zdi pomembno, da bi tudi interna ekipa v agenciji znala izkoristiti ta learning, da nas ne bi tako prizadelo, da ne boš zdaj dvomil v vse, kar si naredil zaradi enega feedbacka, Ker očitno, če cela ekipa ni opazila tega, potem je feedback naročnika subjektiven. Ne vem. Tukaj se mi zdi interno okolje, da lahko ful menegerira kako se kot junior počutiš okrog nekih takih stvari, ko je to tudi najbolj pomembno. Z izkušnjami znaš potem že bolj racionalno pogledati na to situacijo.

**P: Dobro. Že ti si omenila, da je pomembno, kdo ti jo poda, dajva še o tem reči kakšno. Kaj če bi ti recimo to isto povratno informacijo, kot ti jo je naročnik, nekaj bolj negativnega, dal nek junior v agenciji. Kako bi reagirala?**

R2: Am. Mislim ... Verjetno bi bila malo annoyed. Ampak ... Potem bi mogoče pa pogledala, ali sem kaj spregledala, v redu, hvala. Kdorkoli dejansko lahko da feedback in če zna zargumentirati, zakaj je to tako, se mi zdi super. Nima veze, kdo to je. Čustva moraš pustiti na strani in to je težko. Lahko se naučiš do neke mere, da stvari ne jemlješ osebno in da je to samo komentar na delo, ki si ga opravil. Dejansko premalo dajemo feedback

interno, ker se ustrašimo, da se bo kdo užalil. Ampak bi morali to spodbujati, ker bi lahko veliko stvari rešili interno, potencialno bi lahko boljše stvari delali.

**P: Jah ... Kaj pa če bi ti to povratno informacijo podal sodelavec, kolega, ki je na isti hierarhični ravni kot ti? Podobne izkušnje in to.**

R2: Isto, it's OK. Mislim, da bi se itak morali pogovarjati in se premalo. Če ima ta hipotetična oseba čas in je opazila, da nekaj ne štima, prosim, naj pove. Ker na koncu je za vse to pomoje dobro. Tudi če ta oseba tega ne bi rekla in bi potem vsi imeli neko dramo, vsi bi se morali ukvarjati s tem. Ne vem. Premalokrat se tudi obrnemo za mnenje nekoga drugega, ne vem, se nam zdi, da nihče nima časa. Ampak bi morali to spodbujati. Se vprašati, se pogovarjati, ne vem, bi delali boljše stvari.

**P: Okej, še za zaključek. Kaj bi ti rekla, da se mora nujno spremeniti na področju podajanja povratnih informacij?**

R2: Jaz bi rekla, da bi bilo ful dobro, če bi vsi hodili bolj pripravljeni na sestanke. Ker se mi zdi, da imamo veliko sestankov in lahko bi jih bilo manj, če bi se vsi pripravili, pripravili argumente, feedbacke, na katere lahko neke stvari lahko takoj razrešimo na licu mesta. In se mi zdi, da bi to ful pomagalo. Absolutno pisna argumentacija tudi je prvi touch point potem pa se pogovarjamo o tej stvari. Se mi zdi to, da zapišeš stvar, pomeni, da si ful več o njej razmišljal že in jo pretehtal in se mi zdi, da bi na ta način veliko bolj optimizirali procese v smislu, kaj je okej, kaj ni, v katero smer iti, kje izboljšamo ... Da komentiramo celostno in ne parcialno.

**P: Ker si ravno omenila, kako se razlikujeta pisna in ustna povratna informacija?**

R2: Ja, se razlikujeta. Pisno bo vedno vseeno bolj strukturirana, obe sta nujni, ampak pisna informacija mora biti osnova, da lahko rešimo neke stvari pa pogledamo še malo okrog. Ampak pisen feedback mora biti prvi.

**P: Če je to negativna povratna informacija, bi si mogoče kdo na papirju več upal?**

R2: Hm. Zanimivo. Hm. Po mojih izkušnjah je prej obratno. Ker ko enkrat nekaj napišeš, to nekje ostane, če si pa samo rekel ... Pa mislim ... Si do neke mere zapomniš. Zelo grob feedback bo redko zapisan.

**P: Zanimivo. Kako bi pa po tvojem mnenju naročniki mogli podajati povratne informacije agenciji, da bi jim te lahko koristile, da bi jih znali uporabiti?**

R2: Jaz mislim, da če kdaj pride do nekega nerazumevanja, da je super, če se ponudi malo širši kontekst. Am. Mogoče tudi kakšen primer, kako si je kdo kaj predstavljal. Če lahko bolj pojasniš, prikažeš, kaj si mislil, lažje te bo tudi kdo drug razumel, če je to neka stvar, kjer se v osnovi nisi štekal. In se mi zdi, da je včasih naročnike ... Mislim strah. Ali jim je neprijetno tako na široko o čem razlagati, ker kao bi mogli mi to že vedeti. Od kje? Kot kreativec vidiš nek ozek segment tega, kaj se pri naročniku dogaja in če bi ti kdaj malo odprli vrata v neko širšo sliko bi lažje sprejel odločitve, ki so relevantne mogoče ne samo za imidiate next step ampak za pet korakov naprej.



**P: Mhm. Misliš, da imajo lahko negativne povratne informacije kakšen širši vpliv na oglaševalsko panogo?**

R2: Hm. Ne, ne vem če. Okej, malo je odvisno od tega, koliko sam sebi zaupaš, da delaš prav tako kot delaš in kako to vpliva nate. Pa mogoče s tem se dela manj slabe klime v firme. Ampak mislim, da je predvsem ta čustven odziv na stvari in koliko časa boš potem tudi imel pred sabo nek slab feedback in koliko se ga boš držal. Optimalno bi bilo to čim prej postrukturirati v glavi in iti čim prej naprej. Če delaš na tak način, to ne bi smelo imeti prevelikih negativnih posledic na nekoga v kreativni ekipi, ki prejme neke te informacije. Ampak verjetno odvisno od profila osebe. Ne vem, če bi bili feedbacki recimo objektivni, strukturirani in bi te to zmotilo, potem res nisi za ta biznis. Res na dnevni bazi dobivamo negativen feedback na stvari. Pa je to tudi: *"To mi ni všeč."* Ampak okej, se mi zdi, da dokler delaš stvari tako, da ustvarjaš dialog, je okej, tudi če je feedback negativen. Da vidiš, da lahko nekaj narediš, da ni brezizhodna situacija. To se mi zdi, da je tukaj pomembno.

**P: Bi ti še kaj dodala na to temo?**

R2: Ne, mislim, da sva dobro obdelale temo. Mogoče, da jaz tega ne jemljem emocionalno in poskušam čim prej samo iti naprej, ker je ... Sploh za negativne feedbacke mislim, da ne bi bilo dobro zame, če bi se tega oklepala pa poskušala o tem razmišljati še tedne o tem. In ja, razviti neko distanco do dela. Ker se mi zdi, da je to dosti stresna služba, da se moraš naučiti čim prej spustiti stvari. *"Okej, to se je zgodilo, v redu. Kako lahko prilagodim moj odnos do naročnika ali to kar delam, da se te ne zgodi več ali pa se ne bo zgodilo na ta način."* In potem moraš naprej, ker če rataš preveč vpet v potencialne negativne feedbacke ali pa imaš grudge do naročnika, mislim, da ne moreš uživati v tem. Kar je pa pomoje ključna komponenta za to, da ostaneš radoveden pa da lahko dobro delaš to, kar delaš.

**P: Super, to je to, hvala ti za tvoj čas!**

### **Priloga 3: Zapis pogovora z intervjuvancem R3**

**P: Kako bi ti z lastnimi besedami opredelil, kaj tebi za tvoje delo pomenijo povratne informacije?**

R3: Samo vprašanje, povratne informacije na konkretna dela ali povratne informacije v smislu, da prezentiramo kampanjo in pripombe naročnika nazaj? Ne gre za neko povratno informacijo v smislu nekih četrletnih ...

**P: Ne, ne zelo konkretno, day to day povratne informacije na sprotno delo agencije.**

R3: Zelo konkretno, okej. Povratna informacija je nekaj, brez česar kampanja sploh ne more nastati. Če tega ni, potem mislim ... Najenostavnejša povratna informacija je seveda samo potrditev kampanje, tako kot je napisana, ampak seveda to se zgodi zelo redko. Amm ... Pa če se, se zgodi v nekih manjših kampanjah, drugače pa si želi biti naročnik na nek način soudeležen pri kreaciji kampanje. Tako da je ... Poleg tega, naročniki so različni, nekje so marketinški oddelki večji, nekje manjši, imajo svoje procese odločanja. Kar pomeni, da gre nek predlog kampanje skozi več nivoje. Se pravi prvi novi je tisti, ki je zadolžen za komunikacijo, potem pride to do direktorja marketinga, če je večje podjetje, je vmes še vodja komunikacija. Včasih, odvisno od načina firme, pride tudi do glavnega direktorja. In seveda je povratna informacija potem nek skupek vseh individualnih mnenj vseh teh ljudi. Zdaj ... Prvi problem, ki se pojavlja pri tem je to, da si včasih, da si povratne informacije tudi nasprotujejo. V idealnem svetu bi oseba, ki je na naročniški strani zadolžena za komunikacijo, zbrala vse te povratne informacije in poskusila oblikovati nek konsistenten feedback, konsistentno povratno informacijo, k čemur naročniki praviloma tudi težijo. Ker sami vejo, ker so profesionalci, kaj agencija potrebuje, da to kampanjo, neko kampanjo, dokonča. Včasih pa so, predvsem v podjetjih, kjer nimajo tako jasnih, bi rekel, kjer se dostikrat zanašajo na matrično organizacijo, ne toliko na hierarhijo, so pa pravzaprav glasovi, različni glasovi, enakovredni in glede na to, da imamo ljudje različne okuse, čeprav okus ne bi smel biti pomemben del povratne informacije, takrat se zgodi, da pravzaprav dobimo povratne informacije, ki zbujejo več dvomov kot pa natančnih navodil v smislu, kaj je treba narediti, popraviti, spremeniti. In gre za povratno informacijo ta misli tako, on misli drugače, na kakšen način se da to rešiti, kar pravzaprav ni povratna informacija, ampak je samo neka dilema. To se tudi dogaja. Obstaja, obstajajo tudi neka priporočila za dajanje povratnih informacij, ki jih je ta IPA, Institute of practitioners in advertising, v Angliji izdal, ene deset osnovnih pravil. Zdaj vseh ne vem na pamet, ampak če bi se jih recimo naročniki držali, bi ta proces tekel bolj gladko in hitreje, ne. Recimo velikokrat, ena izmed osnovnih stvari je naslednja: ljudje, ki so pri naročniku vključeni v pripravo briefa in v pripravo kampanje od začetka, so tudi tisti, ki imajo pravico dajati pripombe oziroma povratne informacije na predstavljene rešitve. Nekdo, ki ni spoznan pri naročniku s celo kampanjo od samega začetka in potem vidi rešitve in daje pripombe, ta praksa je v bistvu neproduktivna. To dostikrat v teh priporočilih omenjajo vlak. Izdelava oziroma kreacija oglaševalske kampanje je tako kot potovanje vlaka. Kdor je na vlaku, je na vlaku. Kdor ni, naj ostane zunaj. Ustavljanje na postajah in skakanje iz vlaka in na njega

naj ne bi bilo dovoljeno. Zato ker ta oseba, ki ni, ne pozna ozadja, ne pozna briefa, ne ve, kako je bila agencija zbrifirana, seveda težko daje komentarje. Če jih pa daje, pa znajo biti neustrezni, ne. In seveda ta metafora z vlakom se mi zdi dosti zanimiva.

**P: Ja, dobra je. Torej ti kot strokovnjak na svojem področju prejmeš brief, naročnik te brifira, ti narediš kreativno delo, predlog, rešitev, karkoli in oni potem podajo povratno informacijo. Ali tebi ta povratna informacija koristi, glede na to, da ti si že imel brief in si naredil rešitev?**

R3: Zelo različno, včasih koristi ... Včasih ne. Zdaj ... Povsem jasno je, da ne moremo trditi, da je naš predlog kampanje popoln in edini možen odgovor. Treba je vedeti tudi, kar se v oglaševanju dostikrat pozablja, je eno dobro reklo pa ne vem, kdo ga je rekel. "*Včasih je nasprotje dobre ideje druga dobra ideja,*" je. Kar pomeni, da ne, ne smemo si delati utvar, da na nek izziv, ki ga zastavi brief obstaja samo ena in idealna in daleč najboljša rešitev, mogoči sta dve. Enako učinkoviti, enako dobri. Mogoče celo tri. Amm ... Tako da. Če se vrnemo k temu, če pomaga ali ne. Odvisno. Odvisno od tega, kako je ta proces pri naročnik sestavljen. Če je zastavljen tako, da pripombe dajejo tisti, ki so na vlaku snovanja kampanje, če so držimo tudi ostalih pravil, recimo, da izključiš osebni okus, da izključiš osebne izkušnje, da ko presojaš, se poskušaš držati okvirjev briefa. Se pravi, presojam kampanjo in pri tem ne pozabim, da odgovarja na neki izziv, ki sem ga jaz sam kot naročnik zastavil v briefu. Ne pa na nekaj drugega, kar se mi trenutno mota po glavi. Am. Da, potem obstaja halala metoda potrditve. To je šala, ampak. To pomeni, da je to metoda potrditve, kjer z drobnimi popravki osnovna ideja izkrvavi do konca. In to se tudi dogaja. Imamo osnovno idejo, da tolikokrat toliko popravkov pride, da zadnji popravek iz tega naredi nekaj popolnoma drugega. Ker gre to postopoma, z malimi rezi, tega nihče ne opazi. Šele potem na koncu vidiš, da tole zdaj z vsemi popravki, je čisto nekaj drugega, kar je bilo na začetku in da to nima več nobenega smisla. Zelo različno. Včasih so pomisleki, pripombe ali pa povratne informacije koristne, ker morda opozorijo na nek aspekt, na katerega tisti, ki so ustvarjali kampanjo, niso pomislili. Včasih, to je en možen primer, včasih se tudi zgodi, da se razmere na trgu spremenijo. Trgi se hitro spreminjajo, konkurent naredi nekaj nepričakovanega, torej sprememba položaj pomeni spremembe briefa. Kadar pa so te povratne informacije, če jih dajo ljudje, ki niso spoznani z ozadjem kampanje, z briefom, s cilji, ali kadar ljudje preveč uporabljajo oziroma se preveč zanesejo na svoj osebni okus, ali pa na okus svojih bližnjih, ne znajo se postaviti v čevlje nekoga drugega, torej v čevlje ciljne skupine, ki jo nagovarjamo s temi rešitvami. Oziroma velikokrat, to je tudi eno od navodil, velikokrat naročnik čuti neko obvezo, da nekaj spremeni, neko malenkost, da nekaj spremeni. In potem je navodilo IPA, da se mora vsak vprašati, ali je ta sprememba, ki jo hočem, zares spremeni karkoli. Ne. Če to zares kaj spremeni sporočilno, potem je smiselno, da to zahteva, predlaga. Če ne spremeni bistveno sporočila, potem pusti pri miru. Ker spremenijo samo zato, da spremenijo. To se velikokrat dogaja, da se spreminja neke malenkosti, ki v bistvu nimajo absolutno nobenega vpliva na samo osnovno sporočilo, ki je za potrošnika bistveno. In je ta sprememba narejena samo zato, da je nekdo nekaj povedal.

**P: Ampak zakaj? Zakaj ta vzgib?**

R3: Včasih je to preprosto amm ... Mislim, neformalno sem se pogovarjal z dosti ljudmi na naročniški strani in so mi rekli, da imajo občutek, da morajo nekaj prispevati, da imajo občutek, da morajo nekaj dodati celi zadevi sicer niso opravili svojega dela. Če rečejo, da je to perfektno tako, kot je, da imajo občutek, da niso opravili svojega dela. Oni se zavedajo, da je to absurdno, ampak ta občutek neopravljenega dela, da nisi ničesar naredil, je močnejši od tega. In zahtevaš neko malo spremembo, za katero veš, da je brezvezna, ker ničesar ne spremeni. Na primer, da uporabimo drugo besedo v body copyju, ali pa recimo pri digitalnih oglasih ali pa objavah na socialu, da zamenjamo nagovor malo. Tega nihče ne bo opazil, to je čisto jasno. To je jasno tudi tistemu, ki je to zahteval. Ampak ima občutek, da mora nekaj narediti. Se pravi, koliko je to res, koliko ne, ne vem. To so pač rezultati neformalnih pogovorov, kjer so bili ljudje mogoče malo bolj odkriti in da ja, je bilo dobesedno, da imajo nek občutek oziroma, da v podjetju vlada ozračje, da če nimaš pripomb, potem ne delaš svojega dela.

**P: Mhm, mhm. In kaj se tebi zdi to?**

R3: Neumnost.

**P: To ne more biti koristno?**

R3: Ne, to ni nič koristno. V bistvu je ... Moral bi k večjemu, moral bi obratno. Moral bi energijo usmeriti v tako dober brief, da bi potem dobil kampanjo, na katero ne bi imel nobenih pripomb. To bi bilo idealno. V bistvu pa se dogaja ravno obratno. Brief se napiše dostikrat malo na hitro, zato da je napisan in potem se ... To je pa še en izmed modusov delovanja bi rekel. Zdaj govorim več o napakah, namenoma, ker če gre vse v redu, nimam kaj govoriti.

**P: Ja, ja saj tudi jaz se fokusiram na to.**

R3: Ja. Dejansko se zgodi, da naročnik začne razmišljati o resničnem problemu šele takrat, ko vidi predlog kampanje. Am. In takrat začne razmišljati, ali je pravzaprav prav napisal brief. In se ogromno briefov spremeni, ker so prvi briefi preprosto napačni. Ker so narejeni na napačnih predpostavkah, na uganjevanju, na občutku nekoga, ki je zgrešen, ali pa dobesedno narejeni na pamet. In da pravzaprav šele, ko gledamo neka konkretna sporočila, ne, ki so oblikovana na podlagi briefa, se začne naročnik spraševati, ali res hočem to povedati, v bistvu moram nekaj drugega povedati. Kar je en korak prepozno, da bi se to spraševal. Te stvari se je treba spraševati na nivoju, v fazi briefa, ne v fazi kreativnih rešitev. Je pa res, da se je lažje pogovarjati pred slikami in konkretnimi teksti, ne. Lažje, ja. Ampak narobe. Narobe. Zato ker to silno zavleče proces, ga podraži, zahteva več ljudi, tudi na naročniški strani in samo ... Predlog bi bil to energijo, ki se jo vlaga in potem povratne informacije oziroma seciranje kreativnih rešitev, vložiti raje v res kakovosten brief. Ko vidijo prve ideje, začnejo šele razmišljati, kakšen bi moral biti brief.

**P: Če se vrnem nazaj k povratnim informacijam, prej si rekel, da so povratne informacije skupek individualnih mnenj. Se ti zdijo naročniki oziroma kdo je potem**

**sploh kredibilen podajalec povratnih informacij, je to naročnik, ker dobro pozna svoj brend? Se ti zdi, da se lahko odmaknejo od subjektivnega mnenja pa da toliko razumejo svojo ciljno skupino?**

R3: Mislim težko, težko. No, naročniki so različni, eni se zanašajo na svoje instinkte, na svoje izkušnje, potem so drugi, ki pa zelo zelo striktno preverjajo stvari z raziskavami. In s tem, da jih uporabljajo tudi dosti pametno. Pač raziskava ti ne da odgovora, raziskava ti da podatke na podlagi katerih se lahko odločiš. Ne da pa ti odgovora. Če raziskava reče ... Ne, to je napačno uporabljanje raziskave. David Ogilvy je enkrat fajn rekel, da veliko naročnikov uporablja raziskave kot pijanec cestno razsvetljava, torej ne, da bi jih razsvetlilo, ampak za oporo. Se pravi ali pa tisti vic, ko nekdo išče ključke pod cestno razsvetljava.

**P: Kako pa po tvojem mnenju oziroma izkušnjah trenutno naročniki podajajo povratne informacije agenciji?**

R3: Zelo različno in odvisno od tega v kakšnega tipa projektu smo. Ali smo v projektu tipa: *"Nismo razmislili o briefu in sedaj razmišljamo o briefu, ko gledamo prve oglase, prve rešitve,"* potem je njihova povratna informacija: *"Ali je to, kar gledamo, sploh prav?"* To seveda ni povratna informacija, to je samo stopili bomo korak nazaj in začeli razmišljati o briefu. Potem imaš drug tip, ki ugotovi, da smo na pravi poti in zahtevajo neke spremembe, ki, kot sem omenil, če niso to spremembe zaradi sprememb samih, so lahko koristne. Ker pač na nek način razkrivajo, kako naročnik razmišlja ... Ker pa, to pa moramo vedeti, naročnik definitivno ve več o svojem poslu in spremembah na trgu kot agencija, ker se nenehno ukvarja samo s tem in v določeni meri je lahko to ovira, ker seveda zapre pogled, po drugi strani pa je prednost, ker ima več informacij. Boljše poznaš biznis, kot ga pozna agencija. To tudi naročniki zamerijo agencijam, da premalo poznajo njihove biznise in potem naročniku solijo pamet o stvareh, o katerih ne ve kaj dosti. To je tudi prišlo iz neformalnih pogovorov z naročniki, da ne vemo, s čim se oni zares ukvarjajo oziroma, da ne vemo, kaj so resnični izzivi njihovega posla. Prva naloga agencije, ko predlaga kampanjo in tudi ko odgovarja na neke povratne informacije, da res dobro pozna naročnikov posel, ne. In ne opleta z nekimi pojmi, kot je kreativnost in tako naprej. To kar počnemo ima zelo jasen ekonomski smisel. To ni razstava, to pač ni umetnost. To je obrt s primesmi umetnosti oziroma nekih ... Obvladovanja nekih izraznih veščin, ki se dotikajo umetnosti, ker so pač vizualne ali pripovedne, vse to, kar so pač tudi tehnike umetnosti, ampak načeloma ima vse to kar počnemo zelo jasen smisel. Ekonomski smisel. To je poslovna funkcija. Tega se moramo zavedati. Hkrati pa je, ni samo poslovna funkcija, v prvi vrsti je poslovna funkcija, v drugi vrsti pa to kar počnemo v veliki meri oblikuje javni prostor. Am. Nek javni diskurz, ki predstavlja velik del medijskih vsebin, ki jih gledamo na vseh možnih platformah. Zato je to odmev nekega stanja, mentalnega stanja družbe in hkrati ga sooblikuje. Tukaj moramo biti previdni, ker vemo, da tega oziroma vemo, tega sicer ne govorimo tako na glas, ampak ... V bistvu ima oglaševanje strahovito moč, bistveno večjo, kot si jo predstavljamo. Če vprašamo ljudi, ali so karkoli kupili zaradi oglasa, bodo vsi rekli ne. Oglas je vedno na zadnjem mestu med razlogi za nakup. Če bi

bilo to res, potem oglaševanje ne bi obstajalo. To je prva stvar. To ni res. Oglaševanje v bistvu deluje podzavestno, ne zavestno, deluje na intuitivni ravni. Na tej ravni, na ravni avtomatiziranih procesov s pomočjo katerih preživimo 95 % našega budnega časa. Imamo torej veliko odgovornost, vpliva na kakovost bivanja v okolju. Tudi zaradi tega se včasih bockamo z naročniki, ker imamo neka estetska načela, od katerih skušamo ne odstopati, ne. Poskušamo delati lepe stvari. In ammm ... Včasih se tudi zgodi, da naročnik, njim je važna samo poslovna funkcija, tudi nam, ampak mi moramo upoštevati tudi estetsko funkcijo. Estetska ne zaradi estetike same, ampak zaradi tega, ker sooblikujemo prostor, v katerem vsi skupaj živimo. In vsi hočemo biti obkroženi z lepimi stvarmi, čeprav se okusi različni. Obstajajo neka zelo, zelo, zelo groba merila, kaj je lepo in kaj je grdo, ampak obstajajo. In tukaj je tudi eden od aspektov, preko katerega se povratne informacije presojajo. Tega ne moremo narediti, ker bo grdo zgledalo. Čeprav je mogoče sporočilno prav, ampak ne moremo, ker bo grdo.

**P: Kaj pa če bi na svoje kreativno delo, rešitev prejel neko povratno informacijo, s katero se res ne strinjaš? In ti veš, zakaj si naredil takšno rešitev, kot je, naročnik pa kar vztraja pri tem. Do katere mere vztrajaš, da poveš, da se ne strinjaš, zagovarjaš svoje oziroma kdaj se vdaš? Kje pridejo povratne informacije nad tebe?**

R3: Odvisno od ... Kako bi rekel ... Odvisno od predmeta spora. Jaz bom vedno, to je edini način, choose your battles. Če gre za zadevo, ki je nepomembna, če bodo vztrajali, bom rekel: "Okej." To je pač moj način.

**P: Zakaj pa rečeš okej?**

R3: Ker pač čakam na bitko, ki bo res pomembna.

**P: Aha, iz tega vidika, okej.**

R3: Ja.

**P: Zakaj pa čakaš na to bitko?**

R3: Ker bo ziher prišla.

**P: Ampak je to neka časovna komponenta ali si samo prihraniš, da ne bi zdaj zaratil za nekaj, za kar se ne splača zaratiti?**

R3: Ja, točno tako. V bistvu vsak, pri vsakem naročniku imaš možnost vplivanja na njegove povratne informacije oziroma na vztrajanja na svojih eee ... zamislih, na svojih okopih. Nikoli ne moreš kontrirati naročniku vedno, zato ker ne boš nikamor prišel. In boš tudi dobil podobo nekoga, ki je trmast in se mu ne da ničesar dopovedati. Zato je recimo, če hočejo imeti na neki nepomembni zadevi, s čimer se jaz, torej nepomembni pomeni majhni ... Tudi poslovno nepomembni, niti ne toliko vidni zadevi. Če hočejo imeti po svoje, pa se jaz s tem ne strinjam, bom povedal, mogoče bom povedal dvakrat. Tretjič pa ne, naredimo po njihovo. Če gre pa za kampanjo, zadevo, za katero mislim, da je zelo pomembna, tako za naročnikov biznis, podobo blagovne znamke kot za agencijo, ker vemo, da vedno ... Dobri projekti motivirajo agencijo, motivirajo ljudi znotraj agencije,

takrat se bom boril do konca. Se bom boril do konca in bom popustil šele, ko me bodo postavili pred zid dobesedno. Ali pa še takrat ne. Gre za to, da izbereš svoje bitke. Ali pa recimo, če vidim, da se določena stvar da izboljšati za 5 % z velikim vložkom energije in prepričevanja ... Tega najbrž ne bom naredil. Ker je velik del tega, kar počnemo, ali pa kar jaz počnem, alokacija resursov. Se pravi poslati ljudi tja in samega sebe, kjer je pomembno, ne jih iztrošiti v nekih nepomembnih bitkah ob nekih nepomembnih zadevah, da si bomo lahko rekli: "*Aha, pa smo naredili, tako kot smo mi mislili,*" potem pa je to zadeva, ki je ne vidi nihče in nima absolutno nobenega vpliva. Porabljat energijo in čas ljudi tam, kjer se to vidi. Drugače ne gre. Če bi povsod zaratili ne bi prišli nikamor. Ker dejansko bi dobil bi imidž trmastega človeka, s katerim se ne da nič zmeniti. Zato popustiš tam, kjer ni važno in vztrajaš tam, kjer ti je važno.

**P: Ja, ja. Aha. Malo tvoje osebne izkušnje s povratnimi informacijami, zdaj sva se pogovarjala o naročnikih, sedaj se bova o tebi. Si kdaj tekom vseh let v oglaševanju prejel povratno informacijo, da je dejansko te spodbudila, da si šel evalvirati svoj proces, da te je spodbudila k izboljšanju? Torej ko si oddal idejo, si vanjo verjel, si naredil svoj research, ampak, ko si dobil povratno informacijo pa si je bil vesel in te je spodbudila k izboljšanju.**

R3: Ja, ja, iskreno povedano, ja, valda. In tudi iskreno mi je ta povratna informacija, ko se je to zgodilo, se je izkazalo, da ko sem delal idejo, nisem bil dovolj temeljit. Ja, se je zgodilo. Moram biti pošten.

**P: No, pa si kdaj prejel povratno informacijo, kjer pa te je bilo strah, kaj si bodo zdaj drugi mislili o tebi, ali pa da si ti sam podvomil vase, v svoje sposobnosti? Ker te je nekdo skritiziral. In da te je malo ustavila.**

R3: Mislim ... Da je vedno ta reakcija, ampak potem je na tebi, da se, kako bi rekel, zbrati in pogledati, poskusiti pogledati objektivno. Čeprav je to zelo subjektiven posel, vedno daš del sebe noter, del svojih nazorov. In vedno ti ni fajn, ko ti nekdo reče: "*Tole pa ... Tole pa ni v redu,*" nikoli ti ni fajn. Ker to delaš osebno. Ampak, ja, če si pošten do sebe amm ... Pa greš še enkrat čez celo zadevo. Zgodilo se je seveda, da je bila zadeva absolutno upravičena, nekaj mi je ušlo v celem procesu. Zdaj ne vem primera, ampak če se nazaj spomnim, so bili primeri, dobesedno, ja, valda. Zmotiš se ali pa enostavno prehitro zaključiš, prehitro preskočiš neko zadevo ali pa mogoče tudi sam pri sebi veš, da si želel malo pogoljufati neko zadevo in kao ne bo nihče opazil. Pač pogoljufati miselni tok, a veš. Aaa ... Nakar seveda, včasih opazijo in ja, se je zgodilo. Sem šel potem še enkrat in sem videl, da sem mogoče štartal iz napačnih izhodišč ali sem se obesil na napačen detajl, ki mi je bil neko sprožilo za kampanjo, ne, pa nisem vedel kam. To se zgodi, padeš v nek tok in ne vidiš več levo in desno, prideš na cilj, ampak ta ni več tam, kjer bi moral biti, ne.

**P: Mhm. Omenil si, da kreativci vedno dajo del sebe, torej delajo z resursi, ki jih imajo, z lastnim besediščem. Kako se potem kreativci zberejo po tem, ko dobijo to negativno povratno informacijo in nadaljujejo z istim tempom naprej? Ker do neke mere je to čustveno delo, od njega pa ne moreš sredi delavnika pobegniti.**

R3: Včasih ti to da dodatno energijo, zato ker je ... Takrat pride trma ven. To je odvisno od človeka, ampak jaz ne maram nerazrešenih problemov. Sicer je težko, težko je, ne počutiš se dobro takrat, ampak ti da dodatno energijo, ker želiš rešit ta problem, ker ga v prvo nisi. Hočeš priti do konca. Rešil bom ta problem pa če bo ne vem kaj. Ni dober občutek, imaš pa to energijo, ker hočeš skrekat nekaj, kar ti v prvem poskusu ni uspelo.

**P: Velja. Sedaj sva se pogovarjala o racionalnih in emocionalnih reakcijah, zanima pa me, če bi se ta tvoja reakcija kar spremenila, če bi ti neko negativno povratno informacijo dal nek junior. Kako bi reagiral v sebi?**

R3: Mhm. Ma, iskreno povedano bi včasih reagiral drugače kot danes. Včasih, in to res iskreno mislim, včasih, 15 let nazaj, bi si mislil: "*Ma kdo si ti, da mi boš tukaj s\*\*l,*" danes pa bi poskusil pogledati iz njegove strani. In mislim, da to pride sčasoma. Pa ne mislim, da bi s časom vse bolj dvomil, ampak s časom, da si mogoče bolj odprt do, do, do ... Sej ni nujno, vsaj pogledal bi, kdorkoli bi mi rekel, da kaj ni dobro, da bi bilo lahko drugače, bi zagotovo premislil. In če sem iskren do sebe, mislim, da ni bilo vedno tako. Sem bil včasih bolj: "*Shut up.*"

**P: Ampak to je normalno.**

R3: Ja, je normalno, ni pa koristno. Danes bi res pogledal na to drugače, iz druge perspektive in bi se potem odločil. Ker konec koncev moj job so odločitve, ne toliko, bistvena razlika med službo kreativnega direktorja in copywriterja ali pa ustvarjalca je, da ko si copywriter, se boriš za svoje ideje, ko si kreativni direktor, se boriš za ideje drugih. In to bi moral početi, boriti se za ideje, ki so jih drugi prinesli, jih usmerjati, se odločati, kaj je prava pot. Čeprav tudi jaz pišem, ker rad pišem.

**P: Mhm. Še vedno ostaneva pri smeri, kaj pa če bi ti nek kolega iz panoge podal to negativno povratno informacijo?**

R3: Jah, isto bi bil. Pred leti bi, bi, bi mu rekel, da je amater, danes bi pa premislil, zakaj je to povedal, kakšen je njegov aspekt, če se strinjam z njim in bi si želel debatirati o tem. Ne bi pa ga zavrnil. Razen v šali, no.

**P: Ja, haha. Okej, sedaj sva na zadnjem delu. Oglaševalsko panogo bova pogledala iz makro perspektive. Obstaja filing, da ljudje odhajajo zelo mladi iz agencij, da ni veliko izkušenega kadra v agencijah, misliš, da imajo tukaj naročnikove povratne informacije kakšno vlogo?**

R3: Imajo, ampak ne vem, če tako bistveno. Cel proces ima vlogo. Zdaj tudi to, da, ja ... Pri nas je oglaševanje relativno mlado, začelo se je konec 70., na zahodu to traja že bistveno dlje, 120 let. In na zahodu imaš več seniorjev. Je pa res, da se je zgodila ena sprememba in to je stvar dolgoročnih trendov te industrije. Namreč v 80. se je število neodvisnih agencij ful zmanjšalo, potem so se pojavile agresivne holdinške firme, ki so začele agresivno kupovati te neodvisne agencije in jih združevati v mreže. Da so lahko holdinška podjetja kupila te agencije, so seveda najemala kredite. In ko so agencije prišle v last teh holdingov, je bilo treba iz njih stisnit denar za poplačilo kreditov. In glavni strošek



poslovanja so ljudje, zato se je potem začel model, kjer je, sicer pretiravam, ampak srednji seniorski kader je izgubil službo. Ostali so most senior in kup mladih, torej ta poceni. Vzrok pa je bila kolobocija s temi nakupi, ampak to se je dogajalo, agencije so morale manjšati stroške. Donosi so bili veliki in so, ne pa tako, kot če bi vložili v Google recimo, in so stroške so manjšali, da so odpustili ljudi, ki so te največ stali in za katere si mislil, da boš zmogel brez njih.

**P: Imaš mogoče občutek, da je oglaševalska panoga mogoče malo nezaželena med mladimi, da jim deluje recimo malo kruta? Ker se kot kreativec izpostavljaš, si ranljiv, potem pa te nekdo postavlja pred neka dejstva.**

R3: Ja, je. Mislim, da je. Delo v agenciji je bistveno manj zaželeno, kot je bilo včasih. Zato ker je, če se spomnim svojih začetkov, takrat je bilo več svobode, podjetja niso bila tako trdno strukturirana, kot so danes. Am. Neodvisnih podjetij je bilo več, a veš. To je en aspekt. Drugi pa je, da, ja, delo v agenciji zahteva določeno trdnost in odpornost. Dobesedno resilience, kako bi rekel, robustnost. Prenesti pritisk, ne smeš jemati stvari osebno, hkrati jih moraš, če želiš dobro delati. Ampak tukaj naredi dobesedno, ja, vzemi osebno, ampak ne biti užaljen, če ti rečejo, da jim nekaj ni všeč. To razumi tako, da tvoje delo nisi ti, to nisi ti. To ne pomeni, da jim ti nisi všeč, slučajno jim to, kar si ti naredil, ni všeč. Ne pomeni, da si neumen. Ločevati je treba. In to je težko. Poleg tega so zdaj moderne druge industrije, recimo tehnologija, kamor gre zelo veliko mladih, brihtnih ljudi. Po drugi strani pa se na komunikologijo vpiše veliko ljudi, tudi veliko število točk potrebuješ. To pomeni, da se veliko ljudi želi s tem ukvarjati, ampak veliko jih gre tudi k naročnikom. Sicer tam so stvari bolj stabilne, ampak niti slučajno ne tako zabavne kot v agencijah. Ampak moraš biti pa človek za to, moraš biti robusten, mora ti biti všeč to, da skačeš iz enega problema na drugega, ne. Pomeni, da moraš imet fleksibilne možgane. Res niso vsi takšni. Različni projekti, različni naročniki ... To je zame. Je pa tudi nepredvidljivost urnika, čustvena obremenitev, ker daješ del sebe noter in je težko poslušati zavračanje, tudi če temu rečemo povratna informacija, ampak še vedno je to lahko zavračanje, ki ga lahko vzameš osebno. Do tega, da so neke druge industrije bolj seksi. Te startupi, prodaja delnic, upokojitev pri 25. Je že zrela industrija oglaševanje.

**P: Mhm. Še zadnje vprašanje, kaj bi rekel naročnikom, kaj bi jim svetoval, kako naj podajajo povratne informacije, da bodo agenciji koristne, da jih bo znala agencija uporabiti?**

R3: Ena stvar?

**P: No, ali pa več!**

R3: Torej, da so ljudje na projektu od samega začetka in samo oni podajajo povratne informacije, da izključijo osebni okus, da se poskusijo vživeti v ciljno skupino, da ne delajo sprememb, zato ker mislijo, da morajo narediti spremembo. Am. Zelo pomaga če, zelo preprosto, ampak samo: *"Povejte mi, kaj sploh hočete, kaj bi radi."* Zelo simpl. En od naših naročnikov ima v svojem briefu to dobro napisano, piše job to be done. Po domače, kaj bi rad naredil, povej po domače in najlažje bom našel odgovor. Ne mi zavijati v tisoče

besed, samo povej, kaj bi rad. Kaj bi rad dosegel, ne govori, kaj bi spremenil, povej, kaj bi rad dosegel in bom že jaz spremenil. Bom jaz našel najboljši način.

**P: Tako, bottom line. To je bilo zadnje vprašanje, razen, če bi ti rad še kaj povedal.**

R3: Pa nimam nič takega, če se še kaj spomnim, ti bom še povedal, ali pa če boš ti imela še kakšno vprašanje, se kar oglasi.

**P: Odlično, hvala ti za tvoj čas.**

#### **Priloga 4: Zapis pogovora z intervjuvanko R4**

**P: Povej mi, kaj tebi pomenijo povratne informacije. Kaj so zate povratne informacije?**

R4: Se pravi, da da nekdo neko refleksijo na to, kar si ti naredil, te usmeri v nekaj, kar ti želiš oziroma kar on želi, ker v službi delamo za nekoga drugega. Odvisno tudi, od koga jih dobiš, recimo od sodelavca, na primer kreativnega direktorja jaz kot tekstopiska, je to neka konstruktivna kritika mislim feedback, na podlagi katerega se lahko izboljšaš. Če dobiš od naročnika, nimajo povratne informacije tega namena, lahko celo poslabšajo za moje pojme moj izdelek.

**P: In ti se srečuješ s povratnimi informacijami pri svojem delu?**

R4: Ja.

**P: Kako pa prejemaš povratne informacije od naročnikov kot tekstopiska? Imaš vpogled v tole, ti kdo filtrira te informacije?**

R4: Amm ... Ma, ne vem. Jaz bi rekla, da tega filtriranja ni ravno veliko, večinoma je bolj neko prepošiljanje. Ja, bolj kot ne dobim direkten naročnikov feedback, da mi vodja projekta samo prepošlje stvari. Včasih se zgodi, da se moraš s kom posvetovati, da ne razumeš feedbacka, ker ni dovolj konkreten pač. Tako da takrat ti mora potem vodja projektov te stvari malo pomagati interpretirati. Pa tudi on je tista oseba, ki komunicira z naročnikom in sploh mogoče ga lahko boljše pozna, sploh če je to nek naročnik, s katerim on stalno dela, ti pa recimo ne. V takšnih primerih, ja. Ne vem, če to paše sem, ampak recimo meni so zelo všeč projekti, ko lahko delam z naročnikom, se pravi sem bila tudi jaz na sestankih in smo se tam skupaj pogovarjali. Imela sem ta filing sodelovanja in ta filing, da jih zanima, da nas poslušajo. Recimo če pogledam vodje projekto, kot kreativka, imam filinga, da te j\*\*\*\*o v glavo pa velikokrat nek filing ... Včasih imam občutek, da se vodje projektov ne upajo čisto vprašat pač kakšnih stvari, kao da bodo izpadli nevedni ali nekaj. Ravno sedaj sem imela primer, ko smo delali štiri verzije nečesa, ker nismo razumeli točno, kaj naročnik hoče. Ne vem pa na kakšen način je vodja projektov zastavila vprašanje, ali je želela samo tako bomo malo ugibali. In je tukaj ogromno enega zastoj dela. Ampak tudi vem za naročnike, ki dajejo zelo grde komentarje, čisto nekonstruktivne. V smislu: *"To je grdo, bedno, popravite,"* ampak nič, kaj je bedno, zakaj. In se mi zdi, potem si šel do vodje projektov po interpretacijo, ampak se mi zdi sploh narobe, da se dovoli naročniku to, da se razvije takšna komunikacija, da si nekdo dovoli takšne komentarje. Oprosti, malo sem se zgubila že vmes.

**P: Ne, super je! Omenila si nekonstruktivne komentarje, to si jih verjetno tudi ti kdaj direktno dobila?**

R4: Seveda, te v smislu: *"To je bedno, popravite to, bla bla bla,"* in sploh ne veš, na kaj se stvar nanaša.

**P: Kako si se počutila ob tem, ko si videla te komentarje?**

R4: Pač jaz mislim, da ... Da me takrat to ni tako osebno prizadelo, mogoče ker sem vedela, da je naročnik že znan po tem in da oni takšni so. Amm ... In sem vedela tole že od sodelavcev, ki so z njimi delali. Tako da me ni osebno prizadelo. Ampak sem pa bila jezna, ker ... Ja, ne da bi bila prizadeta, ampak jezna pa ja. Ker si je nekdo to dovolil in se mi zdi, da smo se tudi s sodelavci, ko smo šli na kavo in smo se o tem pogovarjali pač noben od nas, torej copyjev, dizajnerjev, ne razume, zakaj se taka stvar sploh dopušča. Medtem ko, če se pogovarjaš z vodjo projekta, pač ti reče, da ne more nič narediti. Tako da, to se mi zdi malo čudno.

**P: Ampak bi na tem mestu moral vodja projektov, kot si prej omenila, podati dodatna vprašanja, prositi za bolj elaboriran feedback oziroma celo prositi za drugačen način komunikacije?**

R4: Karkoli od tega. Mogoče če si z nekom šele na začetku ... Definitivno se mi zdi, ko opaziš, da se to začne dogajati, se moraš, moraš to ustaviti. Zdi se mi, da se to dogaja pri večjih naročniki, od katerih so recimo tako agencije bolj odvisne in se jim potem ne upaj nič sikati nazaj. Oziroma pač krhat ta odnos na direkten način. Ampak na koncu ga vseeno krhajo, ker trpi agencijska ekipa, to sem videla do sedaj že v vseh agencijah. Ker ljudem, sploh mladim, se nam ne da s tem j\*\*\*t in gremo drugam. In na ta način ekipa odhaja in potem pač, če se to agenciji dogaja na tem velikem naročniku, bo imel naročnik pripombe, da se ekipa hitro menja, da so vedno novi ljudje in začnejo težiti iz drugega konca. Ampak ne zavedajo se kakšen vpliv imajo oni, da je sploh prišlo do tega. Am. Zanimivo mi je bilo tudi, ko mi je znanka omenila, ki je sedaj freelancerka, ona je vzpostavila s svojimi naročniki to korektno komunikacijo. Tudi v smislu recimo ji da naročnik nek deadline in ona ve, da do takrat ne bo uspelo nečesa narediti, reče: *"Okej, takrat ne morem, lahko pa do dva dni kasneje."* In je rekla, da po njenih izkušnjah naročniki rečejo: *"V redu,"* ne komplicirajo. Ampak tukaj spet se mi zdi, če si ti v agenciji veliki, mogoče mi kreativci nimamo vpogleda oziroma jaz ga nimam in ne vem, mogoče vodje projektov že same od sebe predstavijo kakšen deadline ali pa kaj takega. Ampak mislim, da se večkrat reče kar: *"Ja, bomo,"* brez da bi se interno preverilo, če agencija to sploh zmore. Ne vem, kar nek manko komunikacije je spet. Čeprav delamo v komuniciranju!

**P: Kaj pa to, ko si omenila, da agencija bolj pazi na odnos do velikih naročnikov, pa se ti zdi mogoče tudi, da se ti naročniki zavedajo, da so za agencijo pomembni?**

R4: Ja, brez dvoma.

**P: In ker se zavedajo, da so pomembni, mogoče tudi to vpliva na njihovo komunikacijo?**

R4: Ja, jaz bi rekla, da ja. Da je mogoče že tukaj nek tak, neke ego igrice. Amm ... Ampak ne vem, če je na koncu to za kogarkoli to dobro. Verjetno ta človek, ki podaja takšne komentarje pač na drugi strani na strani naročnika, hoče vzpostaviti neko avtoriteto znotraj ekipe svoje oziroma se dokazati in misli, da je to pravi način. Ampak, ja.

**P: Je podajanje povratnih informacij, takšnih nekorektnih, subjektivnih, je to lahko tudi power play, ki ga naročnik kaže?**

R4: Ja. Ta arogantnost je samo neka drugačna manifestacija nesigurnosti, a ne. Da se poskušaš postaviti nad druge. In tukaj se mi zdi, da je isto. Da pač svoje neznanje ali pač nesposobnosti ali kakorkoli prikriješ s tem, da si nesramen in da drugi na nek način bed izpadejo. Am. Kar se mi zdi škoda.

**P: Ja, ker to vpliva na cel proces. Ker agenciji in naročniku je skupni cilj, da se naredi najboljšo stvar, ki se jo lahko naredi. In zakaj potem to počnejo? Zakaj podajajo takšne povratne informacije, verjetno se zavedajo, da bo to imelo vpliv na agencijo? In verjetno bi se dalo to enako povratno informacijo podati še na kakšen drug način, ki bi bil bolj učinkovit?**

R4: Mhm. Meni se zdi, da včasih sploh ne vedo, kaj bi radi. Pa ne znajo tega ubesediti. Ne vem, recimo, to se je pokazalo v enem nedavnem projektu. Dobili smo brief, naredili smo pitch, ki smo ga dobili, potem pa, ko smo začeli dejanske stvari delati, se je izkazalo, da je bil že sam brief napisan slabo. Da oni sedaj v bistvu hočejo malo druge stvari in projekt se je začel sesuvati. In je prišlo do tega, da recimo vodja projekta se je zelo veselil, da bomo to delali, ampak se mu je ta naročnik tekom priprave kampanje popolnoma zameril po enem mesecu dela. Niti ni bil problem, da bi bil ta naročnik recimo nesramen, to ne. Ampak je pa bilo toliko enega izmišljevanja, nesigurnosti, nezaupanja ... Tega da si ne zanjo nič predstavljati in na koncu niti mi nismo vedeli, niti kreativni direktor, kateri headline je kje, kaj komuniciramo. Jaz sem potem samo delala popravke, ki sem jih dobila v tistem trenutku, ampak ne vem več, kaj je rep in kaj glava. Ker oni ne vedo, kaj hočejo, rušijo stvari ... Tudi malo smo dobili občutek, da potem, ko je že vse potrjeno z marketinškega oddelka, pridejo ljudje, ki so še višje in potem še oni podrejo stvari. Na tak način je res težko delati, en moment je nekaj potrjeno, čez en teden ni več. In narediš tako, pa spet ne bi tako in na koncu se vrneš na prvo verzijo in je čista zmeda, to ni lušno delat. Potem tudi izgubiš filing kot nekdo, ki dela neko izvedbo, da dejansko lahko sploh kaj sam narediš in ti postane vseeno. Ker veš, da ne delaš več nečesa, da boš ti ponosen in delaš samo zato, da naročnik utihne in da je kljukica.

**P: Ravno to je moje naslednje vprašanje. Ko ti prejmeš nek brief, ko začneš delati, raziskovati temo, reševati komunikacijski problem, je dober občutek.**

R4: Mhm.

**P: In potem, ko se začnejo dogajati te reči, kot si omenila, da ne veš, kje je rep in glava, rušijo se zadeve ... Kako to vpliva na tvoje delo? Rekla si, da ti postane malo vseeno. Bi še kaj dodala?**

R4: Jaz mislim, da se zelo pozna, da delaš samo za to, da dobiš tisto zeleno luč in da je vse okej. Eden od teh KD-jev, s katerimi delam, je vseeno tak, da poskusi še malo, kar mi je zelo všeč pri njemu. Ker jaz sem bolj takšna, da vržem puško v koruzo. Pri njemu sem dobila filing, da mu je vseeno pomembno, da vse stvari pač malo bolj skupaj stojijo. To je

kar najs, da imaš nekoga, ki je na odgovornem položaju, da ima tak attitude. Am. Ker si mi zdi, da potem tudi mene malo potegne za sabo, da se bolj potrudim.

**P: Ampak na kateri točki pa se tudi on vda? Jim poskusi še bolj arumentirati?**

R4: Hm. Ja, jaz mislim, da mogoče, ja. Ampak mislim, da jih on hoče najprej razumeti, kje je issue. Da poskusijo bolj vzpostaviti dialog, kaj lahko naredimo. Parkrat poskusimo, kaj lahko naredimo, če je še vedno: "Ne, ne, ne," potem obupaš. Ampak on se mi res zdi ta primer vztrajnega človeka. Pa tudi ena druga kreativna direktorica, s katero delam, mi je to tudi všeč pri njej, da ima takšen aktivističen pristop. Da se zelo bori za svojo idejo.

**P: Prej si že omenila, da so eden od faktorjev, zakaj ljudje menjajo agencijo, tudi povratne informacije. Znano pa je, da v slovenskem oglaševalskem prostoru precej primanjkuje senior kadra, med mladimi pa je velika fluktuacija, odhajajo že samo po nekaj letih iz panoge. Vidiš ti še mogoče kakšen drug faktor, zakaj se to dogaja?**

R4: Da ljudje odhajajo? Jaz mislim, da velikokrat vidiš tudi, koliko stvari ne gre čez, ki jih delaš in potem začneš izgubljati veselje. Vedno več slišiš nekih izkušenj, kako lahko kot freelancer bolje zaslužiš. Pa mogoče je že odvisno, zakaj greš v to. Če misliš, da boš lahko dal veliko sebe noter, to ni res. Ne moreš oziroma te ustavijo. Mogoče tudi to, da je komu lažje delati sam kot v ekipah. Pa mogoče je mladim bolj exciting delati v teh straturah pa tako. Zdi se ti, da je tam več keša, ta growth hacking community se mi zdi precej močen. Pa tudi in general se mi zdi, da so bile včasih v oglaševanju boljše stvari. Recimo, če gledaš ti kanski levi, tam so res kul stvari. Ampak bedno je, ker jih ti ne moreš nikoli narediti. Feedback pa ti odnosi so definitivno en velik del tega problema. Pa tudi to, da si zares ne moreš izbirati s kom boš delal in s kom ne. Amm ... To.

**P: Kakšen način pa je najpogostejši, da naročnik podaja povratne informacije? Lahko omeniš karkoli: ustno, pisno, subjektivno, objektivno, ali se znajo naročniki postaviti v vlogo brenda, so uporabne, koristne, razumljive, nerazumljive ... V večini primerov.**

R4: Velikokrat se mi povratne informacije ne zdijo konstruktivne pa so bolj neka takšna osebna preferenca. Mmm ... Velikokrat se naročnik vpiči v neke tehnične stvari, ker je okej I guess oziroma hočejo mogoče malo preveč povedati kolikor en sam medij dopušča. Mislim, ampak, ja ... Prej sem omenila en projekt, kjer sem tudi jaz komunicirala z naročnikom in tam se mi zdi, da je bil en takšen res kul dialog. Čeprav potem recimo, ko sem dobivala, potem ko smo se že nekaj dogovorili, sem dobivala neke popravke na tekste in so bili včasih v nasprotju s tistim, kar smo se dogovorili in potem nisem vedela. Včasih sem tiste komentarje, ker šlo je za Google dokument, sem potem argumentirala v komentarjih. Včasih je šlo čez, včasih pa nisem vedela, ali to komentira mogoče človek, ki ni seznanjen z idejo in potem popustiš, ker se ti ne da zapravljati časa s tem. Zdi se ti, da je to neka malenkost, ki sploh ni pomembna in naj bo po njegovo.

**P: Ti je važno v kateri fazi projekta prejmeš povratno informacijo? Ali na osnutek ideje, po potrditvi, v izvedbi ... Je to kaj pomembno? Jih v katerih primerih bolje razumeš oziroma sprejmeš?**

R4: Ne vem, zdaj bom odgovorila tudi malo teoretično odgovorila, ker mogoče z vsemi nimam čisto izkušenj. Recimo jaz ponavadi projekt prejmem šele po debriefu. Ampak tisti del, ko ti prebereš brief pa greš potem na debrief in se mi zdi ful pomembno, da naročnik da neke svoje inpute, da pač preveriš, če stvari prav razumeš, da ne začneš projekta že čisto narobe, ker pač si nekaj drugače predstavljaš stvari. Potem pa recimo se mi zdi, da dokler ne izdeláš ideje je boljše, da ne dobivaš informacij nazaj. Ker se mi zdi, da bi te to omejevalo, imaš tisti svoj bazenček, v katerem delaš in pač takrat nekaj dostaviš in takrat naj dajo komentar na tisto, kar je narejeno. Ja, čeprav tam pa se velikokrat stvari podrejo. Pač, ne vem ... Ni denarja ravno za tiste ideje, ki so ti najbolj všeč. Ali pa si ne upajo, ker želijo biti vsem všeč. Amm ... Mislim, ja, pomoje pač je v vseh fazah, ko razvijaš idejo, ker ne veš ali je okej ali ne, je fajn, da imaš feedback.

**P: Super. Zdaj pa če se malo dotakneva smeri povratnih informacij. Naročnike sva torej vzeli kot nadrejene. Kaj pa če bi ti podobno povratno informacijo v obliki kritike na tvoje delo podal nekdo, ki ima manj izkušenj kot ti, recimo junior copy. Kako bi se takrat odzvala?**

R4: Mislim ... Verjetno bi se malo bedno počutila. Mmm ... Oziroma verjetno bi bilo veliko odvisno od tega, kaj si jaz mislim o tem človeku in njegovem delu. Če je to človek, ki jaz mislim, da je dober, bi ga poslušala, ker se mi zdi, da se vedno lahko kaj naučim. Ali pa pač se vsaj pogovarjaš o temu, zakaj ti misliš, da ni tako. Ampak ja, če bi bil pa to nekdo, ki že tako ne bi spoštovala njegovega dela ali načina dela ali whatever, bi mi bilo pa tako: *"Ja, kr neki."* Amm ...

**P: Kaj pa če bi ti to podobno povratno informacijo, torej negativno, predal nekdo, ki je tebi, bom tako rekla, na hierarhični lestvici enakovreden. Torej, da sta na istem nivoju, podobne izkušnje. Bi takrat drugače reagirala?**

R4: Mislim pomoje vedno, ko imaš neko kritiko, si tako malo, se malo bed počutiš. Tako: *"Omajgad, zakaj se je zdaj ta oseba name spravila,"* a veš? Ampak ja, se mi zdi, da moraš priti do tega, da to jemlješ neosebno, ampak da to vzameš: *"Okej, a ima prav, a lahko kaj zrastem,"* ne. Sedaj v tej službi imam recimo sodelavce, ki mi dajo precej več feedbacka in že v teh dveh mesecih vidim, da kako neke stvari, na katere so me enkrat ali dvakrat opozorili, že prenašam v svoje delo. Da me ni treba še tretjič opominjat. To mi je najš. Ampak, ja, to je vedno taka ... Ker nihče ne sliši rad neke kritike. Recimo imela sem situacijo, ko mi je sodelavka na podobni hierarhični ravni komentirala stvari in se mi ni dalo z njo ukvarjati, sem zavila z očmi in popravila. Sem si razlagal tole, kot da so mogoče mene drugače učili stvari, kot jih tukaj delajo.

**P: No, ker si ravno omenila svoje reakcije, greva še malo v to smer. Ali je kdaj povratna informacija v tebi sprožila to reakcijo, da si jo vzela kot priložnost, da se lahko izboljšaš, si jo vzela, kot pozitivno, učila se bom iz tega, to meni samo koristi?**

R4: Hm, ja. Zdi se mi recimo, da sem bila ful odprta do teh povratnih informacij na začetku, ko sem začela delati. In sem ful hotela, da mi ljudje govorijo, da me naučijo. Ampak ful nisem dobila teh povratnih informacij in sem bila potem malo razočarana. Potem sem se znotraj agencije malo preusmerila v en drug del pisanja, kjer mi je bila mentorica neuradno oseba, ki je tudi moja prijateljica. In ona je bila zelo konstruktivna in mi je bilo to zelo najs recimo. Mmm ... Ful je imela izkušenj s tem in meni je bilo dbest, da sem se lahko od nje učila. Recimo ful mi je bilo smešno, ko sem spet začela delati projekte, torej najprej sem delala kreativno, kjer nisem dobila feedbacka oziroma je bilo to: "*Super je, super je,*" in cmon sem si mislila, ne more biti vse super. In nisem imela tega filinga, da rastem. Amm ... In je bedno. Potem sem šla v ta digital del in mi je bilo tam super, ker sem dobila ta feedback. In potem, ko sem spet začela delati kreativno, mi je šlo res na živce, ker se je nekdo po petih ali šestih letih odločil, da mi bo pa zdaj dal malo več feedbacka. In stvari, ki sem jih prej mogla sama v bistvu delat in pisat stvari namesto te osebe, mi je bilo tole res tako: "*WTF,*" ne. To je bil job te osebe v prvem letu, ko sem prišla in si potem res jezen. Tako da ja.

**P: Razumem, ja. Ko se že nekaj časa uriš v nečem in ti šele potem nekdo začne podajati povratne informacije.**

R4: Ja, to je res smotano.

**P: Kaj pa ti je kdaj povratna informacija sprožila reakcijo, da si čisto podvomila o sebi, o svojih sposobnostih, da te je bilo strah za svoj status v očeh drugih, ki so tudi slišali to povratno informacijo in se nisi mogla odmakniti od nje v delu?**

R4: Mhm. V bistvu se ne spomnim nič takega, ampak si pa lahko sebe predstavljam v taki situaciji, komot. Jaz bi rekla, da me včasih mogoče že zabremza, da bi pač malo bolj sproščeno delala stvari in razmišljala in kar na kakšnem brainstormingu rekla kakšno neumnost, že to me skrbi, da si bodo drugi mislili, da imamo neumne ideje. Ali pa, da bo nekdo ignoriral moje ideje, da bi dobila silent treatment, ker iz tega se spet nič ne naučiš. Torej ja, mislim, da bi me to lahko sesulo. Tudi se spomnim situacije, ko recimo kdaj moja ideja ni bila izbrana za kakšno kampanjo in sem bila potem jezna, ker sem bila prepričana, da je bila moja ideja najboljša. Ampak potem sem se ohladila, sem potrebovala par dni, ampak potem sem sprocesirala in razumela, da je bil to samo ego. Tako da, ja.

**P: Prej si omenila še ta pozitiven feedback, da so ti na začetku vsi govorili, da je vse super. Torej tudi pozitiven feedback ni vedno zaželen? Ni tako koristen, kot si mislimo, kaj misliš?**

R4: Ja, ker dobiš filing, da se nekomu ne da ukvarjati s tabo in okej, zdaj moram sam. Tudi nimaš filinga, da bi se lahko na nekoga zanesla in da bi me lahko usmeril. Recimo jaz sem v preteklosti že izgubila spoštovanje do mojih nadrejenih zaradi tega in je to tudi razlog, da sem menjala agencijo. Ker imaš filing, da se ne razvijaš. Recimo, ko sem bila jaz v situaciji, da sem morala nekomu mlajšemu dati feedback mmm ... Sem bila kar ponosna nase, kako sem to izvedla. Šlo se je za neke butaste objave, ampak sem se res potrudila tej osebi podati feedback. Recimo primerjala sem objave te osebe in moje objave in sva šli



skupaj iskati razlike med mojimi in njenimi. Nisem je učila nekih pravil, samo iskali sva razlike in se je iz tega veliko naučila. Ker pri pisanju je recimo dosti v stilu in ena oseba ima tak stil pisanja, ne vem, jaz imam drugačnega. Kako potem daješ feedback? Recimo jaz mislim, da pišem suhoparno. Raje na kratko napišem stvari, direkt. Recimo spet sem neko drugo osebo učila in pri njej je bilo vidno, da ima veliko domišljijo. In potem nisem vedela ali ji kaj rečem ali samo jaz pišem bolj suhoparno. Takrat sem ji samo rekla, kako bi jaz naredila, ampak mogoče nisem imela jaz prav. Torej sem se v tej situaciji tudi jaz veliko naučila, ker sem videla, da mogoče tudi jaz lahko še kako drugače poskusim pisati.

**P: Če ostaneva pri teh pozitivnih reakcijah, kaj pa če bi tudi naročniki vedno pohvalili kreativno in bili navdušeni nad tem, kar agencija dela? Okej, pri budgetu bi se ustavilo, ampak ideja v osnovi pa bi jim bila okej.**

R4: Hm. Ne vem. Pomoje bi ti to dalo ful ene samozavesti in pač več veselja, motivacije. Čeprav mogoče bi potem na trenutek postalo tudi boring. Kaj pa vem. Mislim definitivno bi pa lažje oziroma rajši delal, če bi nekaj prišlo ven tako, kot si si ti zamislil.

**P: Kaj bi pa, če bi ti lahko nekaj rekla naročnikom naj spremenijo eno stvar, kaj bi rekla? Kaj bi svetovala? Da bi lahko agencije izkoristile povratne informacijo kot nekaj koristnega, učinkovitega, da pridemo do cilja, ki si ga vsi želimo?**

R4: Mmm ... Ne vem, rekla bi jim to, da je to kakšna navodila oni dajo je pač tudi ful odvisno kako dober bo naš output. In raje naj ta navodila napišejo preprosto, kot pa da mislijo, da bo agencija že razumela. Naj se torej malo vživijo v to, kaj mi vemo in kaj ne. Pa da ne morejo samo reči: "*Ja, to nam ni všeč,*" ampak naj argumentirajo zakaj. Pa tudi, da naj se ne preišljajo, naj se odločijo in za to odločitvijo naj stojijo. Včasih vidim, da si sploh ne znajo predstavljati stvari, kar mi je res čudno, kako si ne znaš predstavljati stvari? Ja, predvsem to naj bodo jasni, naj ne puščajo odprtih zadev in kar mislijo, da pač je nam vse jasno. Ker če imajo oni neke svoje interne fore, mi ne vemo tega. Naj povejo elaborirano, kaj bi radi. Agencija ne more vsega vedeti. Mogoče to.

**P: Kaj pa misliš, če se ne bo nič spremenilo na tem področju podajanja povratnih informacij do agencij, misliš, da bi to imelo kakšne posledice na agencije? Interno, eksterno, na panogo, kakor koli.**

R4: Kaj pa vem. Recimo zdi se mi, da vedno več ljudi pač si upa freelancat in tudi bi rekla, da so to dobri ljudje. Agencija hoče delat z dobrimi ljudmi in ti ljudje so izbirčni. In če boš ti kot naročnik težak, boš na koncu dobil ljudi, ki se jih bo še dobilo na trgu. Pač mogoče tisti, ki bi bili mogoče res kul, bodo lahko rekli: "*Ne, ne bom delal s tem človekom.*" Mogoče to. Boljši si, bolj si lahko izbirčen in ne boš delal za kogar koli. Tisti, ki pa potrebuje izkušnje, potrebuje keš in ne more biti izbirčen, bo delal za vsakega. To je tudi strošek za agencijo, ker najemat zunanje ljudi je drago. Oziroma ni, ker ga nima agencija vedno na payrollu. Ampak vseeno. Ampak za plače oziroma honorarje pa vem, da je velika razlika med freelancerjem in zaposlenim copyjem v agenciji. Nasploh ... Mogoče pa spet ne bo to imelo nobenega vpliva, ne vem.

**P: Ja, ampak vseeno je to dober pojnt.**

R4: Ker že vem za takšne primere, da dobri ljudje pogojujejo, s kom bodo delali.

**P: To so bila vsa vprašanja, razen, če imaš še ti kaj za dodati, če ti še kaj leži na duši, kar se tiče povratnih informacij.**

R4: Ma ne, se mi zdi, da smo kar dosti obdelale in predebatirale. Ja, glavno je to, da kot vodja projektov vzpostaviš nek normalen odnos, neko normalno komunikacijo, da ni potem problem, ko je že prepozno in folk odhaja, ker se mu ne da s tem ukvarjati. Ker imaš recimo tudi ne vem, neke komentarje v stilu: *"Ja, ne mi dat na projekt nesposobnega copyja, ne nekih neizkušenih,"* torej od naročnikov. Recimo to se je tudi meni zgodilo in je naročnik pred mano to rekel, pritoževal se je nad mojimi copyji in ena ženska tudi. Potem mi je naročnik rekel, da se vidi, da sem mlada, dvomil je v moje izkušnje in če sploh znam to delati. Takrat sem mu povedla, da ja, da imam izkušnje, ampak je tudi v to dvomil in kao da ne znam pisat. In mi je bilo res neprijetno, noben iz moje ekipe tudi ni nič rekel pred naročnikom, niti kasneje meni, da bi me recimo potolažil. Mislim, kako se to sploh lahko zgodi? Takrat je tudi vodja projekta izgubila zaupanje vame in je dala drugega copyja na projekt, ampak je bilo čisto isto. Torej ni bil problem v meni, ampak še vseeno to vpliva na toliko nekih odnosov.

**P: Ja, ker se malo podcenjuje delo copyja, ker si naročniki mislijo, da tudi oni znajo pisati in tudi oni so že veliko prebrali in bodo tudi oni to znali.**

R4: Ja, točno to.

**P: Torej ne zaupajo v strokovnost agencije?**

R4: Ne, na nekih točkah ne. Ker se tudi hecamo, da naročniki dizajnerjem miško premikajo. Pač ja, včasih se vprašaš, zakaj so te sploh najeli, če itak oni vse vejo. In itak delaš zgolj in samo po njihovih navodilih. Včasih so malo smešne te stvari. Še tole. Zdaj sem pisala tekste za neko specifično spletno stran. Naročnik nam ni dal veliko vsebinskih navodil in tudi sama nisem vedela, kaj naj na neko podstran napišem, torej potrebovala sem njihov input. Poslali so nam tri bullete, ampak niso bili koristni. Mislim, kaj naj kar Googlam, kaj naj napišem, če gre za njihovo spletno. Poslali so nam neke dokumente, ampak res niso bili uporabni, nobene vsebine ni bilo tam. In očitno je bilo, da jim je težko si vzeti čas in nam korektno zbrati na kup informacije, ki bi jih potrebovali in to je tudi na dolgi rok izguba časa. Ker se potem pingpongamo gor in dol namesto, da bi že iz prve naredili, kar smo jih prosili. Da bi takoj zrihtali stvari in da bi se ti lahko ukvarjal s tistim, ker je tvoje delo in ne da tam gledaš neke spletne strani in kopiraš vsebine iz drugih strani.

**P: Ja, prevečkrat se gleda kratkoročno, kao to bo vzelo manj časa oziroma nimamo časa za več. Ampak na dolgi rok to res vzamem več časa in je bolj potratno, kot če bi že v enem kosu naredil konkretno, kar je treba narediti.**

R4: Točno to, ja.

**P: To so bila vse vprašanja, hvala ti!**

## **Priloga 5: Zapis pogovora z intervjuvancem R5**

### **P: Kaj so zate povratne informacije?**

R5: Povratna informacija je neka ful uporabna informacija, ki jo dobiš glede na tvoje delo ali pa na nekaj. Včasih je fajn, da zanjo prosiš, včasih jo dobiš samostojno, ampak je nek odziv na nekaj, kar si ti naredil.

### **P: Pa se s tem dosti srečuješ pri svojem delu?**

R5: Seveda.

### **P: Aha, kdo pa ti podaja povratne informacije?**

R5: Mmm ... Se mi zdi, da je tudi moja naloga, da jih podajam jaz. Sem pa zelo vesela, ko jih tudi jaz dobim. Dostikrat moram za njih vprašati sama. Ampak v večjem procentu jih jaz dajem sama.

### **P: Mhm, kaj pa recimo povratne informacije na tvoje kreativna dela?**

R5: Odvisno. Ekipa, še posebej, če jih vprašam, kdaj tudi ne. Pa seveda nadrejeni, ampak bolj če jaz vprašam.

### **P: Kaj pa od naročnikov?**

R5: Uuu, samo res, tega pa zdaj sploh nisem pomislila! Ja, seveda od naročnika, torej od nekoga, ki je prejel moje delo.

### **P: Okej. Kaj se ti zdi, če pogledamo kar takoj že malo makro, kakšen je pomen teh naročnikovih povratnih informacij za oglaševalsko panogo? Imajo povratne informacije kakšno vlogo na to v kakšnem stanju je oglaševalska industrija v Sloveniji?**

R5: Aha, kot na recimo fluktuacijo in to?

### **P: Tako.**

R5: Aha, u, tega do zdaj sploh nisem povezovala s povratnimi informacijami. Am. Zanimivo. Mislim, da je podajanje povratnih informacij odvisno od človeka do človeka. So eni, ki to znajo dobro in so eni, ki to ne znajo. Ne vem pa, ne bi pa trdila, da je to v splošnem razlog recimo za fluktuacijo, nezadovoljstvo, stres.

### **P: Pa se ti zdi, da imajo povratne informacije kakšen vpliv na to kakšen odnos ima naročnik z agencijo?**

R5: Zagotovo vplivajo na to. Se pravi mmm ... Jaz pod povratnimi informacijami res razumem samo gole informacije verjetno moram gledati malo širše?

### **P: Ja, vse, kar so povratne informacije, podajanje, prejemanje, posledice, rezultat.**

R5: Ja, zadnje čase, zadnje štiri leta recimo, opažam manj kulturno podajanje informacij. Se pravi slabšo kulturo komunikacije, sploh v odnosu naročnik do agencije. Ne nujno v

kontra smeri, ampak prav v tej smeri. Zdaj, kaj so razlogi bi lahko debatirali, ampak mogoče ...

**P: Ja, kar povej, zakaj pride do tega?**

R5: Jaz imam občutek, da zaradi tega, ker je internet dovolj dostopen, da dovolj možnosti, dovolj nekih člankov, znanja in imajo občutek, da vedo toliko kot mi. Recimo, če ti pride nekdo domov pralni stroj popraviti, nikakor ne boš dal povratne informacije na ta način: *"Zakaj pa to toliko stane, to ste narobe naredil,"* seveda, če nisi strokovnjak za pralne stroje. Ker on to zna in ti ne in ti njemu ne moreš govoriti. Pri oglaševanju pa je vedno vsako leto slabše, da nismo več strokovnjaki na svojem področju oziroma oni nas tretirajo tako, za njih nismo več ljudje, ki smo se učili za to in imamo izkušnje na tem področju. Vsi imajo predstavo, da vedo nekaj o oglaševanju, ker je to zelo neoprijemljiva znanost, ker verjetno je dosti nekega pisanja, nekih tekstov ... Mislim kao vsi pišemo vsak dan in kao to ni nič specifičnega. In se ne zavedajo, da pač mi s pisanjem tekstov imamo več dela, več izkušenj konec koncev in znanja za sabo, da vemo, zakaj smo tako napisali tekst. Zato se mi zdi, da je podajanje teh informacij v tem kontekstu postalo na ta način kot: *"Vsi vemo enako in si lahko enakovredno podajamo povratne informacije."* Pač, kar se pa same kulture komunikacije tiče pa mislim, da nima veze s povratno informacijo, ampak bolj z nazadovanjem kulture v splošnem.

**P: Mhm, mhm. A se ti zdi, da so naročniki, ker dobro poznajo svoj brend, se z njim vsakodnevno ukvarjajo, vedo veliko o tem, kredibilni podajalci povratnih informacij na neko kreativno rešitev?**

R5: O, zelo dobro vprašanje! Am. Jaz mislim, da je naročnik kredibilen podajalec povratnih informacij do določene mere. Se pravi, kar se drži njegovega brenda, kar se drži panoge, trga, kupcev, kar torej oni dobro poznajo. Zelo rada recimo izvem, kaj so že delali pa ni delovalo oziroma obratno. To se mi zdi pomembno. Če se pa pogovarjamo o kreativnih rešitvah in o vrednotenju teh pa seveda, ne glede na to, kako dober brend manager je, mu to ne da te kredibilnosti, da je tudi dober strateg ali pa kreativec. Tako kot jaz ne bi imela pojma glede svetovanja, kako naj prodajajo, kako naj postavljajo cene ... Na enak način. Vsi smo strokovnjaki za svoje področje.

**P: Znotraj te strokovnosti naročnika, brend, ki je njihov, niso nujno oni ciljna skupina. Ampak hkrati so povratne informacije velikokrat subjektivne. Kašne so tvoje izkušnje s subjektivnimi povratnimi informacijami?**

R5: Ja, to se pogosto dogaja. Sploh ne relaciji mi je všeč, mi ni všeč. Ker delamo recimo vizualne stvari, ki naj bi zbujale neka čustva in zato razumem, zakaj se ujamejo v to zanko, da na njih recimo kampanja ne bi vplivala. In je velikokrat problem v tem, da govorijo iz sebe ali pa iz mnenj ljudi v svojem življenju. Ne zdi se mi prav, mislim, da bi mogli stopiti proč in znati pogledati iz neke druge pozicije. Ampak mislim, da se tukaj spet vrneva na prejšnje vprašanje, da nas ne jemljejo kot strokovnjake. Ampak se imajo oni za večje strokovnjake od nas oziroma, ker poleg tega, kar vemo mi, kao, vedo oni še veliko o

svojem brendu. To izhaja iz tega. Ja, poskusim vedno pojasniti, zakaj je nekaj tako, ampak koliko smo uspešni pri tem pa, ja ...

**P: Torej, če nadaljujeva. Ti prejmeš brief, narediš rešitev in dobiš povratno informacijo. Ali po tvojih izkušnjah znajo naročniki utemeljeno podati povratno informacijo? Ni važno ali subjektivno ali objektivno, ampak a znajo utemeljiti? Konkretno argumentirati. Dati povratno informacijo, da bo tebi koristila.**

R5: Mmm ... V veliki večini primerov ne. Seveda so primeri, ko je to zelo jasno, nekateri znajo to zelo dobro ubesediti. Bodisi ker imajo do nas odnos kot do strokovnjakov pa razumejo in se znajo objektivno pogovarjati o stvareh, bodisi a imajo kakšne izkušnje iz agencij. V večini primerov pa seveda temu ni tako. A ne. Kar se meni zdi delno tudi naša naloga pri prejemanju povratnih informacij in nekaj, s čimer se tudi jaz veliko ukvarjam, je to, da poskusim razumeti neke podtone, ki jih dobimo pri povratni informaciji. Recimo velikokrat opažam, da so kakšni naročniki, ki so pod pritiski zaradi šefov, sodelavcev, ampak ne želijo tega izraziti. Ne želijo reči: *"Lejte, šef mi visi za vratom, dejte mi samo to rešiti, da imam mir."* Ampak poskusijo z nekimi kvazi argumenti, ki niti ne stojijo, ker mogoče tudi naročnik ne verjame vanje. In poskusim vedno nekako razumeti, kaj so njihovi razlogi. Če je nekaj blazno nelogično in blazno skregano z zdravo pametjo poskusim stopiti nazaj in pogledati, kje imajo dejansko problem. Aha, nimajo budgeta. Aha, šef to želi. Torej, da dejansko prevajam povratne informacije. Ker, ja, mogoče ljudje niso večji izraziti, kaj si mislijo, mogoče pa ne želijo, ne morejo zaradi nekih okoliščin.

**P: Mhm. Kako običajno naročniki podajajo povratne informacije, na kakšen način jih ti prejmeš?**

R5: Včasih jih prejmem v živo na Zoomu, da jih slišim. Še večkrat pa pride to v mailu, ki ga mogoče pred mano že prejme ena oseba in je mogoče že filtrirano. Včasih ja, včasih ne.

**P: Mhm. Ti, če prejmeš povratno informacijo od naročnika, s katero se res ne strinjaš in ki je po tvojem mnenju napačna, da bodo prišli napačni rezultati. V katerih primerih greš argumentirati svojo idejo oziroma kdaj nehaš argumentirati in želiš iti samo naprej?**

R5: Moje osebno pravilo je, da bom vsaj enkrat argumentirala, to je moja odgovornost, moje delo, da sem pač zato tukaj. Vsaj enkrat bom še enkrat šla ponoviti, zakaj je to prav oziroma ali pa sprejela njihovo, saj se zgodi tudi, da imajo prav, nisem tega vedela recimo. Ko pa se ne strinjam pa najprej argumentiram, potem je pa to pick your battles moment. Če se mi zdi pomembno, če je recimo kaj s slovnico povezano ali pa če je res kapitalnega, bom šla še kakšen krog, dva. Sicer pa je moje pravilo, da enkrat argumentiram, potem pa popustim. Seveda odvisno od benignosti. In časa, ki ga imam.

**P: Okej. Torej pogovarjali sva se, kakšen odnos imajo naročniki do povratnih informacij. Kakšen pa je po tvojem vpliv povratnih informacij na kreativce v vaši agenciji?**

R5: Mmm, ja, absolutno so ljudje, ki slabše sprejemajo povratne informacije. Ampak mogoče tukaj velja omeniti, da je pomembno, od koga pridejo povratne informacije. Se pravi, kaj je zgodovina v tisti fazi, koliko je že bilo povratnih informacij. Na enem izobraževanju, kjer sem ravno bila, smo delali veliko testov tudi ravno o tem, na kakšen način različnim ljudem podati feedback. Ljudem z različnimi osebnostnimi lastnostmi je treba na drugače podati povratno informacijo. Ni one size fits all. Ampak ... Tukaj je problem, da je mogoče ena vrsta feedbacka celi ekipi podana. Mogoče kdo potrebuje zelo fakturen feedback, seznam, drugi potrebujejo več emocij. Ampak mislim, da z naročniki tega ne moremo rešiti.

**P: Kakšna oseba si pa ti?**

R5: ENTJ. Thinker sem, potrebujem zelo fakturen feedback pa jasen. Meni nič ne pomeni hvala in neka čustva, ampak to pa to pa to potrebujem.

**P: Skladno s tem, ker si omenila, da včasih prejmeš filtrirane povratne informacije, bi bilo potem lažje, če bi jih prejela gole, recimo, kot jih je naročnik poslal?**

R5: To, to, to, to je dobro, ja. Am. Spet odvisno od osebe, ampak jaz se že kar nekaj časa bolje znajdem, če dobim surov feedback, nefiltriran. Kot sem prej rekla, ne, bom poskusila odkriti neke podtone, neke razloge, zakaj, poskusim izbrskati neke informacije med vrsticami, povezala različne informacije v mailu. Ker se recimo pri neki filtrirani povratni informaciji ne more zgoditi. Takrat dobiš samo naloge, kaj je treba spremeniti. Am. Tako da, ja, se mi zdi, da v trenutni ekipi raje dobim celoten feedback, so pa seveda primeri, ko je filtracija smiselna. Sploh za nekatere ljudi. In sploh če je feedback podan na ljudem neprimeren način. Recimo žaljivo. V tem primeru se mi zdi naloga tistega, ki filtrira tudi, da razmisli, komu bo to poslal in kako bo ta človek to sprejel. Imeli smo primer, ko nas je gospa žalila v mailu in je prišel prav do osebe, na katero se je nanašal. No, to ta oseba ne bi smela videti, ker jo je zelo prizadelo. Mene ne bi. Ampak ta oseba je drugačna, ker tisto je bilo res grdo, tisto bi moralo biti filtrirano.

**P: Se strinjam, ja. Zdaj pa tvoje reakcije na povratno informacijo. V katerem primeru, kdaj ... Te povratna informacija spodbudi, da te motivira, da se želiš več naučiti, da jo vzameš kot koristno, da ti lahko pomaga rasti in se izboljšati?**

R5: Jaz mislim, da se vsaj v zadnjem času zavestno trudim, da bi bila vsaka povratna informacija takšna. Sploh v delovnem okolju se mi zdi to pomembno. Imam še momente, ko se jaz sploh ne zavedam, da sem narobe reagirala, bolj v odnosih in ne v delu. Prehitro reagiram in mi kdo reče, da sem recimo imela povišan ton. In nisem vedela, ampak je res. Kar se pa tiče dela pa se mi zdijo tudi vse povratne informacije pomembne, ker spoznaš človeka, ki ti podaja to informacijo. Če ne drugega, je to, naučiš se veliko o človeku. To se mi zdi. Se mi zdi, da ljudje podajajo povratne informacije, ki izhajajo iz njihovih občutij ali želja in je to zanimivo slišati na takšen način. Am. To. Poskusim iz vsake povratne informacije ugotoviti, kaj je njihova bolečina in kako rešiti, da bo nekaj boljšega. Ne mi in ne naročniki ne želimo delati slabo. To da pride do tega, da delamo slabo je samo posledica enega kupa enih pritiskov. Ali finančnih, osebnih ...

**P: Misliš, da so kakšne slabosti takšne reakcije na povratno informacijo? Ta bolj racionalna reakcija?**

R5: Ufff ... Mislim. Dokler bom to jaz znala delati in se iz tega kaj naučila, je to okej. Seveda si kej vzamem k srcu, ne pa vsega. Ne, ne vidim slabosti. Mogoče bo kaj na dolgi rok. Zaenkrat ne vidim težave.

**P: Si mogoče imela kdaj bolj čustveno reakcijo ob povratni informaciji, da si začela dvomiti vase, da te je bilo strah, kaj si bodo drugi mislili o tebi, da si izgubila samozavest?**

R5: Mmm ... Ja, zanimivo. Valda, če ti nekdo reče, da se ne strinja s tabo, ali pa da je mnenja, da se motiš, valda. Se mi zdi, da sem tako dojemljiva, da podvomim in grem preveriti za nazaj. Recimo nedavno za en pitch, sem sanjala celo, zbudila sem se. Ker sem prejela povratno informacijo in sem imela ta moment, dvom, strah. In potem sem imela jaz prav oziroma povratna informacija ni bila utemeljena. Sem se pa zasekirala prej.

**P: Kaj pa tukaj vidiš kakšne koristi?**

R5: Jah, mislim ... Jaz nimam emocionalnih reakcij na ven, ker jih vidim kot slabost. Ampak ne vem, vidim ja in prednosti in slabosti. Slabosti torej dvom, naporen čustven odziv in to. Prednost pa to, da se nekaj naučiš, da si kdaj kaj dokažeš. Ne vem, težko ločim čustven in racionalni odziv.

**P: Greva še na to, kdo ti poda povratno informacijo. Recimo, da je v tem primeru naročnik tisti, ki je nadrejen. Če bi ti to isto povratno informacijo podal nekdo, ki je pod tabo, če tako rečem. Podrejen, manj izkušenj, recimo junior copy? Kako bi reagirala?**

R5: Argumentirala bi podobno, kot bi naročniku argumentirala. Se mi zdi, da v službi so moje odločitve narejene na podlagi, imam argumente in jih lahko predstavim vsakemu. Je pa verjetno tudi v tem primeru način pomemben. Če bo naročnik nesramen ali pa pokroviteljski, se bom potegnila nazaj, ker bom vljudna. In ne bom isto reagirala, če bi mi nekdo mlajši na ta način podal povratno informacijo. Z njim bom bolj oštra. Čeprav vem, da ni prav, bi morala do vseh isto reagirati. Ampak tako je. Ne da bi želela biti nesramna do ljudi pod mano, ampak bolj, da moramo biti prijazna do ljudi nad mano, torej naročnikov. Bolje je to, jaz bi bila do vseh enaka, ampak ne smem, navzgor se moram pretvarjati. Bi se pa recimo tudi s to manj izkušeno osebo spravila v debato, če bi mi podal neko kritiko recimo. Želela bi ugotoviti, zakaj on tako misli ali pa ga pripraviti do tega, da bi ugotovil, da se on moti. Torej teaching moment v vsakem primeru.

**P: Kaj pa če bi se to zgodilo z nekom, ki je na isti hierarhični ravni kot ti? Recimo drug KD, kolega iz druge agencije.**

R5: Enako. Samo teaching moment bi bil tukaj malo drugačen, ampak bi poskusila razložiti svoj point of view. Tudi če se na koncu ne bi strinjala. Nimam težav s tem.

**P: Okej. Kaj misliš, da bi se moralo spremeniti v tem, kako naročniki podajajo povratne informacije, da bi jih agencije znale uporabiti kot koristne, učinkovite in nekaj, kar jim pomaga delati boljša dela za posameznega naročnika po njihovem mnenju?**

R5: Spremeniti, to je dobro. Fajn bi bilo, če bi lahko bili transparentni in iskreni, to bi bilo v osnovi zares za vse najboljše, ampak to bi bil že idealen svet. Potem te cvetke, ko je več ljudi iz naročnikove strani in da vsak drugačen feedback, ni poenoten feedback, to je zelo nerodno. Težko je zadovoljiti in črno in belo pa ne sme biti sivo. Ta stvar bi zelo olajšala, da bi lahko dobili eno povratno informacijo, ki bi veljala. Ena, koncizna in bi veljala. Okej, še spreminjanje mnenja čez čas, to tudi vpliva. To. Pa seveda nivo komunikacije, ampak to ni samo na nivoju industrije tudi države, sveta. Je pa res, da ne vem, kako mi podajamo povratne informacije naročnikom, ko jim jih. Če smo mi neprimerni v komunikaciji, je potem to del problema.

**P: Ko si omenila to kulturo, je kakšna razlika po tvojem mnenju, če je povratna informacija podana pisno ali ustno?**

R5: Vsekakor. Jaz ima občutek, da je ustna bolj kompleksna, predvsem gre tudi za interakcijo, lahko vprašaš, slišiš nianse glasu, premore, vejice. Pri pisanju pa se mora človek zelo zbrati in strniti, kar pri pogovoru ni nujno. Pa tudi veliko gre za pomanjkanje pisne kulture, pisanje kot večšina, artikulacija misli in to. Se zgodi v pisni besedi, razumeš drugače, ne razumeš, ker nerodno je zapisano, v ustni smo bolj večji.

**P: Eno vprašanje za nazaj. Mi že kar pričakujemo, da bo naročnik podal povratno informacijo na kreativno delo. Ampak mi ne oddajamo na pol narejenih del. Zakaj potem povratne informacije, a samo, da nekaj rečejo? Kakšen odnos imajo naročniki do povratnih informacij?**

R5: Wow. Hm. Vem za primer, ko so nekemu, ki je šele začel delati v eni firmi, na začetku dela rekli nekaj v smislu: *"Ko boš komunicirala z agencijo, jim moraš dati feedback,"* torej kao nekaj morajo narediti, ne morejo oni že v prvo zadeti. Torej to so bila navodila njej v neki firmi, vedno pelji agencijo vsaj en krog. To hm. To ni okej. Torej imajo nas, da nimamo pojma, da smo neki podizvajalci, delamo za naročnike. Kar se pa tiče tega, da oni samo nekaj rečejo, jaz nimam težav s tem. Jaz mislim, da oni poznajo svoj brand, svoje kanale, ciljno skupino, kaj dela, kaj ne. Torej ne vidim težav, da nekdo pove svoje mnenje znotraj okvirjev brenda. Am. Kadar pa pride do izmišljevanja in to: *"Ko bomo videli, bomo vedeli,"* principa, to je pa, ja, izguba našega časa in potrata naših sposobnosti. To potem agencija postane res samo podizvajalec. Mi smo dali modre ploščice, niso jim všeč, ni panike, vzamemo dol modre in damo rdeče. Se ne spleča pritoževati. Na neki točki žal postanemo podizvajalci in samo izvajamo njihove ideje. Samo se mi zdi, da tudi količina agencij v državi, cene, ki so ...Vse to vpliva na to, da smo primorani biti v fazi podizvajalcev. Ne vedno, ampak, ja.

**P: Še zadnje vprašanje. Imajo te povratne informacije, s katerimi si nimaš kaj pomagati, kakšen vpliv na celo našo industrijo?**



R5: Zagotovo vidim vpliv v zmanjševanju kakovosti oglaševalskih del in s tem pride tudi posledično splošno neodobravanje oglasov. Pa potem oglaševalske industrije pa potem mladi nočejo delati v oglaševanju in se cikel sklone. Tudi jaz to vedno poskušam mladi, študentom to pojasniti, da oglas ni samo agencija, ampak je širša slika. Prva ideja, želja agencije je zelo redko enaka končni izvedbi. Zaradi nepravilnih, nestrukturiranih povratnih informacij, zaradi slabega odnosa naročnik agencija, budget, drugih pritiski, preveč kompromisov. Torej tudi povratna informacija vpliva na izvedbo.

**P: Bi še kaj dodala?**

R5: To je to, hitro sem govorila in vse povedala.

## **Priloga 6: Zapis pogovora z intervjuvancem R6**

### **P: Kako ti razumeš povratne informacije, kaj tebi pomenijo?**

R6: Jah ... Povratne informacije v naši industriji v kontekstu našega dela, mojega dela, so en vir recimo feedbacka in kontrole, inspiracije, kontrole kreativnega procesa. So pač povratna informacija. Pomeni, če si z neko rešitvijo, ki so jo dal na pladenj, dosegel ta efekt, ki si ga želel doseči. V tem kontekstu. Prej pa sem omenil inspiracijo, včasih so pa povratne informacije lahko tudi pač poligon, za kako preseči rešitev, kako jo zapeljati v drugo smer ali pa jo nadgraditi ali kakorkoli. Iz tega vidika so povratne informacije meni nekaj kar zelo pozorno pogledam in poslušam, ker so pogosto lahko potencial. Zato pa je pomembno, da so strukturirane, da so dobre, kvalitetne, da so premišljene. Emm ... In verjetno jih zato kreativci tako cenimo, ker nam včasih lahko kaj dajo. Zato pa ne spoštujemo toliko informacij, ki so, oziroma imamo težave z informacijami, ki so na hitro podane ali pa, ki so podane v efektu ali pa celo subjektivne. Ker te nam ne morejo nič dati.

### **P: Mhm, zdaj si omenil vse, kar se bova še dotaknila. Se ti pri svojem delu pogosto srečaš s povratnimi informacijami?**

R6: Ja, seveda. Interno, eksterno, praktično ves čas, sam s sabo ...

### **P: Pa ti koristijo pri tvojem delu?**

R6: Emm ... Ja, kot sem prej odprl, mi v večini, želim si, da bi mi v večini koristile, mi pa tako, lahko rečem, da mi v večini časa koristijo, včasih pa tudi ne. Če so takšne, da niso koristne.

### **P: Ja, kaj misliš s tem?**

R6: Ja, nekaj kar dejansko pač ne moraš uporabiti. Subjektivni komentarji in podobne stvari. Ali pa informacije, ki niso sploh na temo, ne. Recimo tema je, kako bomo prodali krompir in naredimo billboard, potem pa se pogovarjamo, da potrebujemo Facebook stran za zelje. To je informacija, ki mi težko koristi.

### **P: Ja, ja. Okej, naročniki so strokovnjaki na svojem področju, poznajo svoj brend. Ampak se ti zdi, da so oni, zaradi tega, ker tako v nulo poznajo svoj brend, kredibilni podajalci povratnih informacij na neko kreativno rešitev, ki si jo ti pripravil na podlagi briefa?**

R6: Jaz mislim, da najbolj so kredibilni takrat, ko so v vlogi, ki je zapisana tam na njihovih vizitkah ali pa v podpisu v mailu. Ko so, ko recimo direktor marketinga, ki ga jaz razumem kot nekoga, ki absolutno pozna svojo znamko, pozna produkte, razume, kako so produkti narejeni, kako funkcionirajo, kako nastajajo, kako ... Celoten proces, kako podjetje deluje, kako se obrne, pozna dinamiko v svojem podjetju. In pa na trgu, v katerem deluje. Ko v svoji funkciji komentira neko kreativno rešitev ali pa kreativno platformo, potem je v vsakem primeru bo ta feedback nekomu koristen. Zato ker bo izhajal iz tiste njegove moči, ki jo ima v tem procesu, ne. Neee ... Težje pa jih je razumeti, ko se postavijo v vlogo nekoga drugega, ko govorijo kot ... Najtežje je razumeti dobre povratne informacije s strani

klienta, ko se on želi postaviti v tekstopisca recimo, takrat je, takrat nehote, informacijo moraš razumeti, kot da je strokovna in jo tako tudi presoјati. Čeprav nima smisla. Tako da ja, če se vrnem. Če so strokovnjaki, če so kredibilni v komentiranju, če rečem tako moje strokovnosti, kreative. Ja, so kredibilni. Ko so, ko feedback izraža tisto, kar brend v tistem trenutku potrebuje na trgu. Ker ne smemo si, vsaj jaz si ne delam utvar, da mi v nekem okolju ustvarjamo komunikacije, ki so namenjene pač neki strokovni rabi jezika in mi jih dajemo nekam in nihče nam ne more nič reči, ker je ta headline recimo popoln iz vidika nekega semantike ali bilo česa. In kot takega ga nihče ne more rušiti. Ja, absolutno ga lahko, če ne pove tistega, kar v tistem trenutku brend potrebuje. Tako da, jaz mislim, da je feedback recimo na headline, tudi na kreativno, tudi na dizajn, vedno lahko konstruktiven in noro pomemben in noro relevanten. Tudi če je to strokovna tema. Če ta feedback govori o tistem, kar je srž. Tudi ko gre za reprezentacijo brenda s kreativno, je mnenje naročnika absolutno pomembno. Se pravi do vseh mikro točk, ki se zdijo čisto strokovna stvar, recimo najbolj je to pisanje, nek kraft, headline, subheadline, konverzija nečesa, je jedro tega kar brend potrebuje, če je zgrešeno, takrat je pač odziv naročnika kredibilen in so oni kredibilni, da nam ta feedback dajo.

**P: Prej si omenil subjektivne povratne informacije. Recimo, da naročnik ni ciljka brenda, za katerega dela in vseeno poda neko subjektivno povratno informacijo. Ali boš, do katere meje boš ti zagovarjal, da je bila tvoja rešitev vseeno pravilna oziroma, da mi agencija prav?**

R6: V prvi točki bom zagovarjal do vzdržne meje tega, kar si lahko dovolim glede na svojo vlogo. Vseeno vidim ta posel kot posel odnosov, ne pa samo matematike. Ker nobena agencija ne more reči, da ima pa produkt, ki je matematično izračunan in je boljši od produkta druge agencije. In ker smo v poslu odnosov, smo agencije včasih tudi tiste, ki kimajo pa hočejo vzdrževati z nekom odnos. In to velikokrat definira tudi našo, naš nivo, kako daleč gremo v vztrajanju pri nekih stvareh. Ker pogosto rečemo pač oglaševalske agencije pick your battles. Drugače pa se mi zdi, da je, je pomembno vztrajati, še posebej, ko gre za nesmiselne stvari, ki so subjektivne in ki se meni zdi, ker kot profesionallec moram delati za to, ko delam za brend, si to vzamem k srcu in za njih delam s srcem in se pravi si želim, da bi ta brend prosperiral. Ker tudi kupim ta brend. Hočem reči, ja, da ja, če se mi zdi, da s tem škodujemo procesu, bom to zagovarjal tudi pred naročnikom svoje razmišljanje. Škodujemo pomoje svojem procesu, ker če naročnik ni ciljni kupec in pove subjektivno povratno informacijo, ne vem, barva mi ni všeč, ker njemu in nekemu iz njegovega lajfa to kao ne bo, je to v klešu z brendom. Kar se sliši totalno presenetljivo, da bi se kaj takega dogajalo, ampak se to dogaja zelo pogosto. Tako da, ko se to zgodi, absolutno zagovarjamo svoje stališče in emm ... Jaz vedno, moj odziv nazaj je, da se mi to ne zdi konstruktivno za brend, za katerega tudi oni delajo. Sliši se agresivno, ampak s tem dobiš veliko pozornosti. Ker seveda, v končni fazi si tudi oni tega ne želijo.

**P: Pa ti je kaj pomembno, kdaj dobiš povratno informacijo od naročnika? To mislim bolj negativne povratne informacije, kritike. Ali je ti je vseeno, kdaj v procesu cele idejne zasnove dobiš?**

R6: Ne, ni vseeno. Ker je odločilno, da pride ta informacija čim prej v procesu, ker to pomeni, da takrat lahko delaš še korekcije ideje, koncepta. Če se nekaj v konceptu takoj popravi, ne da se pusti in potem za nazaj delaš korekcije, spreminjaš. Recimo zgodi se, da na začetku vključimo nek drzen moment, na začetku nihče nič ne reče in potem ta moment drznosti mečemo ven pri eni sekvenci TV spota. Pač narobe. Ni najbolje, to bi se moglo razčistiti prej. Tako da ja, konstruktiven feedback mora biti čim prej in vedno znova v procesu razčiščen, zadeva mora biti jasna. Ni vseeno, zelo pomembno je, kdaj je feedback in prej je, boljše je.

**P: Prej si omenil, da v vsako stvar, ki jo delaš, daš veliko sebe noter oziroma, da jo delaš s srcem. Pa me zanima, kako iz tega vidika reagiraš na povratno informacijo? Da je to neka kritika.**

R6: Ja, to še posebej velja za kreativne funkcije, za snovalce idej, v agenciji smo to itak vsi, ampak recimo, da so eni bolj odgovorni za to. To pač je emocionalno zahteven poklic, ker pač ti, če banaliziram, v nekem svojem delovnem procesu, delovnem dnevu, poskusiš neko stvar osmisliti in jo osmisliš tako, da si osvetlil vse, kar si lahko osvetlil in jo potem daš na pladenj, ne. Nihče ne more, nemogoče je dati nekaj na pladenj, brez da bi premislil. Koliko si imel časa in kako si zadovoljen, je druga stvar. Ampak vseeno si dal tisto, kar se ti zdi, da najboljše reprezentira tisto tvojo, nek miselni proces. In to je f\*\*\*\*\*g painful. Če ti nekdo reče, da to pa to mu ni všeč. Ker ti si moral premisliti, ne in je to kot korekcija tvojega uma, s tem se ni simpl soočat. Naučiš se sčasoma, pa veš, da je to dejansko v redu zate, zato so konstruktivne kritike še toliko bolj pomembne, ker lahko nadgradijo in najdejo točko, o kateri si ti razmišljal tako, ampak ti je pa nekdo dal komentar, ki te bo sedaj popeljal v boljšo rešitev, v boljši razmislek. Ampak v osnovi čisto emocionalno, je pa to zelo zahtevna stvar. In jo je težko hendlat. Tudi ko se naučiš, te še vedno bremeni. To je zelo zahtevna zadeva.

**P: Mhm. Kdaj pa bi pri sebi, ko dobiš povratno informacijo, reagiral, kot si prej omenil: "Aha, okej, to je priložnost, da nekaj izboljšam, naredim drugače, kul je ta feedback"?**

R6: To moraš zelo hitro, z delom v oglaševalski agenciji moraš zelo hitro priti do te točke. Ker če tega nisi sposoben delat, boš imel velike težav v tem poslu, ker boš, težko je tako delat, no. Čim prej moraš priti do te točke, se zavedati, da je to služba. Pogosto meni osebno je bilo, ravno to sem prej omenil, da pač znaš najti iz tega komentarja, ne da je nekdo negiral tvoj razmislek, ampak ga poskusil nadgraditi. To si potem lahko predstavljaš, da deluje za um nekoga, ki je zasnoval neki kot: "Wau, všeč mi je tvoje razmišljanje, kaj pa, če bi še to dodali," in si rečeš: "Super, všeč mu je, gremo dalje." Deluje konstruktivno. In če na tak način razmišljaš o feedbackih, se tudi ne bojiš, ker vidiš idejo samo kot začetek nečesa, nekega pogovora.

**P: Torej je to mindset, kako pristopiš ...**

R6: To je, ja, jaz mislim, da je to nek mindset. Bi si upal trditi, da je to tudi karakterna lastnost, ki jo moraš imeti. Da si pripravljen na tak način debatirati o neki ... Si bi upal trditi, da so ljudje, ki na splošno radi debatirajo o nekih stvareh in so sposobni močno zagovarjati mnenje in imeti močna čustva ter tudi sprejemati čustva drugih pa znati biti relativno empatični. Emm ... To je tudi edini način, da to dnevno hendlaš.

**P: Ampak še vedno, recimo jaz vidim pri sebi in sodelavcih, da še vedno, tudi če se trudimo racionalno dojeti povratne informacije, se od njih odmikati, češ to je samo služba, so čustvene reakcije zelo pogoste. Tudi zelo močne, da človek res podvomi o sebi, ga skrbi za njegov status v očeh drugega, misli, da to posel ni zanj. Si imel ti kdaj te občutke?**

R6: Ja, ja. Mislim, da to v procesu se zgodi vsakemu. Sploh na začetku kariere je to nekaj običajnega. Isto kot po 15. letih dela ali pa po enem mesecu dela je isto, usedel si se, razmislil si, si zapakiral vse, kar si bil v tistem trenutku sposoben zapakirati, si dal na mizo in potem je nekdo po svoje to raztrgal. In je, ko si bolj izkušen, se znaš s tem hendlat. Ko pa ne, se te to bolj dotakne. In absolutno so popolnoma normalne te reakcije, ker so, ker je čustveno zahteven proces. Se mi zdi, da se tega včasih ne gleda na tak način, ampak se, znotraj agencije in tudi naročniki, na neko bolj čustveno reakcijo reagirajo, kot da je to nasprotovanje. Da je to, kreativci so takšni, ki znamo res izraziti to nestrinjanje s komentarjem ali pa da izrazimo, da smo prizadeti na nek način. In se kreativce potem ocenjuje oziroma označuje, da so samovoljni, ne sprejmajo kritik. Ampak to ni res, oziroma ni nujno, da je to res, eni res so taki, ne. Ampak to je normalen odziv, eni se znajo s tem hendlat tako, da ga čisto ponotranjijo, eni ne izrazijo frustracij, kar tudi ni dobro. Ne zavedajo se, vsi, ki niso resnično v tej funkciji, se ne zavedajo, da je to emocionalno ful zahtevna zadeva in je čustven odziv normalen. Je pa res, da moraš sčasoma to obvladati, ta začetni odziv, ko si recimo prizadet, moraš znati relativno hitro presekat, iti naprej oziroma kako se shendlat, ker je vseeno to pač delovni proces, to je del vsakdanjika našega. S tem se še vedno soočam pa sem že kar nekaj časa. Pride feedback in me prizadene. Jaz to naredim tako, da se pogovorim z nekom pa povem svojo frustracijo na zelo, ne agresivno, ampak ... Na zelo zaznamovan način, ne. Tudi stilno in besedno, ampak mi to pomaga, da s tem razčistim in potem let's move on. Ker zdaj bomo morali pa delati s tem feedbackom. Različne taktike ljudje ubirajo.

**P: Ravno to je moje naslednje vprašanje. Ker recimo to se zgodi z enim naročnikom, imaš jih pa še pet, ki potrebujejo danes nekaj od tebe. Moraš se torej hitro zbrati in producirati nove kreativne rešitve dalje, nemoteno. Torej tebi pomaga, da daš zelo konkretno ven iz sebe ta čustva?**

R6: Ja, jaz imam različne nivoje teh stvari in sem se naučil, da, ko dobim feedback in ocenim, ali to res terja mojo pozornost oziroma lahko to kdo drug to reši, to odločitev sprejemem zelo hitro. To pri malih zadevah. Če gre pa za veliko stvar, tako kot si rekla, če je ta feedback takšen, da bo nekaj porušil ali me prizadel, bom moral se to z nekom

pogovoriti, razčistiti, da grem lahko tudi samo potem dalje, lažje. To moram narediti, je zdravo.

**P: Mhm. Malo se bova dotaknila še tvojih reakcij v smislu, od koga jih prejmeš. Naročnike v svojem zaključnem delu tukaj jemljem kot nadrejene, to sva dobro pokrila, si fajn opisal. Kaj pa če bi ti to isto povratno informacijo kot kritiko, dal nek junior copy? Se pravi nekdo, ki ti je podrejen. Kako bi reagiral?**

R6: To je zelo zanimivo vprašanje, ker ... Jaz načeloma take informacije zbiram in so mi zelo koristne lahko in jih redno tudi pač poskušam dobiti. Ampak ne v fazi oddanega, zaključenega dela, ampak v fazi snovanja. Ko imamo idejo, lahko je to moja, ki sem jo jaz doma zapakiral in jo zdaj prinašam v proces in bomo z njo delali. Takrat mi je to zelo pomembno, ker gre za mnenje profesionalca in tudi če to mnenje zruši smisel, ki sem ga jaz tam videl, mi je absolutno pomembno. Iz vidika, da dobra oglaševalska ideja mora imeti širši kontekst in če je meni všeč in nobenemu drugemu, potem to ni okej. Tudi če mi junior reče: *"Jaz pa ne vidim smisla v tem in tem,"* je to zelo dobrodošlo. Morem priznati, da ... Kaj bi bila prava beseda, ne profesionalno ... Zrelo? Recimo, načeloma ne rečeš tega zase, ampak, ja, zrelo odreagiram oziroma tako zrelo, zbiram te informacije, da sploh se ne ukvarjam s tem, ali je bilo to rušenje moje ideje, ampak, da nekdo pač ni razumel in je treba najti drugo smer, to je potem nujno za proces. Tako da je, v bistvu na takšen način mi je dobra in kvalitetna informacija absolutno koristna. Tudi če pride od juniorja. Moramo celo priznati, da bi mi od juniorjev koristila tudi nekonstruktivna povratna informacija, ker če da vsak komentar, kot sem že rekel, če vsak da komentar v funkciji, ki jo opravlja, je to super. Zdaj pa od juniorja copywriterja ne moreš pričakovati konstruktivne kritike, kot bi jo recimo od marketinškega direktorja. Mogoča pa najpogosteje ... Mogoče je dobra ideja v funkciji nekoga, ki je kreativec, mogoče tudi v funkciji, ki je potencialni konzumer. Ker v končni fazi tudi to emm ... Mogoče tudi tako lahko dojemaš. Verjetno je to s tem povezano. To je res, ker isto velja recimo, če si predstavljam, da se pogovarjam z nekim predsednikom uprave, ki da nek feedback na ... Je tudi pač, če je njegovo, iz vidika njegove vloge, kaj oni želijo, kaj je velika želja podjetja, ko ti jo osvetli, se mi je že zgodilo, da neko rešitev, ki smo jo dali na mizo pa jo je potem osvetlil nekdo v nekem kontekstu, se mi je zdelo to tako močno smiseln moment, da sem bil pripravljen popolnoma spremeniti svojo idejo. Ker je iz njegove perspektive izpadlo, da je treba to spremeniti. Zgodilo pa se je tudi, da mi je pač iz take pozicije, da mu ni všeč barva logotipa, čeprav je bila po vseh pravilih smiselna, je pa izpadel zelo nekonstruktivno in se je bilo s tem težko hendlat oziroma smo potem zagovarjali in je šlo v to smer. Torej, če je konstruktivno in če je v vlogi, katero oseba opravlja, ki je primerna oziroma smiselna, je vsaka kritika popolnoma konstruktivna in dobrodošla. Lahko jaz kot kreativec najdem v njej nekaj, kar mi bo pomagalo.

**P: Kul, zdaj bom malo presekala, ker si ravno nekaj omenil. Recimo ta predsednik uprave, ki je tebi podal nek nov insight, čisto hipotetično govoriva, ali je bila napaka v briefu, da že prej niso tega osvetlil? Da bi vi že prej se lahko osredotočili na to?**

R6: Verjetno bi bil to razlog oziroma tudi v tem primeru je bil to razlog. Briefi niso popolni, ker nimajo vseh informacij. Tega se, tudi naročnik se mogoče med pisanjem briefa znajde v okolju, kjer ne zna več napisat. Ali je to taka organizacija ali se je menjala strategija oziroma milijon neki drugih stvari oziroma, ja, brief ni znal tega osvetlili v tem primeru in je bilo tako. Včasih je to lahko milimeter, lahko bi bil brief korekten pa ... Če gre za stvar, kot je recimo, kar je močno povezano z vizijo, nekaj kar lahko ima ali pa izraža samo leader podjetja, je pa to nemogoče spraviti v brief. Moraš od njega slišati. Zato si agencije želimo slišati kakšne stvari od koga, ne pa samo prebrati. To se pogosto zgodi. To je pogosto recimo tudi pri feedbacku. Lahko je čisto korekten, ampak ga boš ti drugače razumel, ker ni bil podan v pravem momentu in tudi ga ni podal pravi človek.

**P: Še eno vprašanje, ker si ravno omenil. Feedback pisen ali usten? Je drugače?**

R6: Zelo, zato, ker z ustnim feedbackom dobiš eee ... Vse informacije, ki so vezane na bolj emocionalne komponente, kot so emm ... Več empatije je v ustnem feedbacku, bolj je pazljiv. Ko pa pišeš se hitro zgodi, da si bolj direkten. V ustni feedback, ko so zadeve bolj občutljive, ko recimo pride nek večji feedback, da bo res veliko korekcij ali kaj takega, je ustni feedback za moje pojme veliko bolj primerna oblika. Čisto zaradi osnove, ker je pač bolj empatično. Pa tudi zaradi jasnosti. Pisen feedback je super za tehnične popravke, tekst in to, ko pa je treba nekomu reči, da je treba dati drugačen filing nečemu oziroma neke druge stvari naglasiti pa je to treba ustno.

**P: Okej, če se vrneva nazaj na to, kdo ti podaja povratne informacije. Prej je bil hipotetičen primer junior copy, kaj pa če bi ti to isto kritiko dal nekdo, ki je na isti ravni, torej drug KD iz tvoje agencije, iz druge agencije. Kako bi pa takrat se počutil?**

R6: Hm. Ja, te ti pomenijo največ, dejansko so pa tudi najtežji, najtežje jih slišiš. Tudi tisti, ki smo pri feedbackih zelo konstruktivni z vsemi možnimi drugimi deležniki, nam je pa tukaj najtežje. In to verjetno samo zaradi tega, ker veš, da ti bo to dal nekdo, komentar nekdo, ki se naj bi ukvarjal z istimi razmišljanji, s katerimi si se ti ukvarjal. In če ti pa tukaj reče nekdo: *"To pa to pa to bi lahko spremenil,"* je pa to na nek način klofuta tvojemu razmišljanju. Ker če ti pa to reče nekdo, ki ni, ki je v drugi vlogi ali funkciji, imaš več emocionalne kontrole. Če ti pa to isto reče nekdo na isti funkciji kot ti, je to težje za sprejeti. To je najtežje. Takrat najbolj švicamo. Ker prihaja od ljudi, ki imajo isto vlogo kot ti.

**P: Razumem, ja. Pa se ti mogoče zdi, da imajo naročniki kakšen poseben odnos do podajanja povratnih informacij? Da jim to kaj pomeni, da lahko oni nekaj povejo agenciji?**

R6: V osnovi je to funkcionalen odnos, da si večina želi nekaj izboljšati ali pa zaključiti nek projekt. Je pa možno, sem že opazil, da je to sredstvo izražanja neke moči. Ne pa toliko v funkciji tega, da bi samo nekdo nekomu nekaj povedal, ampak tudi zato, tudi ker so feedbacki sredstvo razkazovanja recimo eee ... Mišic, ne. Pogosto se zgodi, da se srečamo na kakšnem briefu in reče vodja, da naj da feedback najprej njegova ekipa, torej naročniki. In oni povedo in vem, da bi bil ta feedback popolnoma drugačen, če bi najprej

vodja povedal svoje mnenje o naši ideji. Ker se bodo v drugem primeru vsi prilagodili feedbacku njega in bo, zato smo vsi vedeli, če na kakšni prezentaciji vodja poda pozitiven feedback, si mi v glavah že čestitamo, ker vemo, da mu bodo v večini vsi sledili. Torej interno pri naročnikih mislim, da ima feedback to namen. Kar je nam seveda zelo naporno. Njim pa ... To včasih lahko razumejo kot sredstvo preživetja ali kakorkoli. Pač nekaj kar morajo odključati.

**P: Ampak to potem sploh ni uporabno.**

R6: Ne, uporabno ni. Ker je pogosto čisto brez veze in je zaradi komentarja samega. To pa nima smisla. Ker je pa težko, si predstavljam, biti v situaciji, ker govorimo o stvareh, ki terjajo nek premislek, ne pogovarjamo se o banalnostih pač. In je težko na ukaz imeti neko konstruktivno mnenje, če veš, da boš moral komentirati, nisi našel nič pametnega in potem je velika verjetnost, da boš povedal nekaj relativno nesmiselnega. Kar ne bo zares nikomur koristilo.

**P: Ja, kot da je feedback v tem primeru samo zapolnitev neke vrzeli.**

R6: Ja, nekaj moraš reči in rečeš. Vodje projektov znajo to potem sfurati, da od njih izvejo, da sploh ni bilo tako mišljeno, potem na samem to izvejo, da so mislili drugače. Ampak, ja, sem že opazil, da je feedback neko sredstvo tega za naročnike.

**P: Mhm. Če greva malo na makro pogled na oglaševalsko panogo. Se ti zdi, da imajo povratne informacije kakšen vpliv na oglaševalsko panogo? Kakršenkoli.**

R6: Eee ... Oglaševanje kot tako?

**P: Recimo na stanje v Sloveniji.**

R6: Ja, stroka. Mi smo tukaj, mi ne dajemo povratnih informacij drug drugemu. V Sloveniji se še ni zgodilo, da bi ena agenciji sproščeno komentirala delo druge agencije. We don't do that. Živimo v popolnoma politično korektnem bubblu, ki ga potem razbijemo enkrat na leto ali pa enkrat na par let v nekih sejnih sobah, kjer se zbere devet, deset ljudi, ki kao žirira neka dela in si takrat da res duška. Ampak to se potem razčisti, razblini in je konec in nič ne komentiramo in smo vsi politično korektni. Kljub temu, da na skrivaj vsi komentiramo in vsi šinfamo, večinoma zelo nekonstruktivno komentiramo dela drugih. Delal sem že v več agencijah in vsaki agenciji smo vedno mislili, da to, kar delamo mi, je pa najboljše in vse ostalo je d\*\*k. Dejansko smo popolnoma nesposobni podajanja konstruktivnega komentiranja, ko pa komentiramo pa komentiramo s politično korektnim d\*\*\*\*m, ki popolnoma nobenemu ne koristi in ga srečujemo na festivalih in okroglih mizah, kjer izpade zelo ... Ker tudi to se ne zgodi, da bi kdo na kakšni okrogli mizi rekel: *"Lej, meni se zdi, da je ta agencija delala zdaj 10 let dumping in ruši popolnoma celo industrijo."* No one would ever do that. Ne delamo tega. Kljub temu, da ta isti feedback nek procent industrije daje v nekih neformalnih pogovorih. Na nivoju stroke to ne znamo in dejansko ne moremo tega očitati klientom.



**P: Kaj pa recimo kakšen vpliv ima povratna informacija. Recimo v Sloveniji malo manjka tega senior kadra. Zakaj je takšna fluktuacija med agencijami, zakaj mladi odhajajo iz panoge? Imajo povratne informacije kakšno vlogo?**

R6: Ja, razumem. Mislim, da nimajo skoraj nobene. To je po mojem mnenju. Po mojem mnenju, po moji teoriji je to posledica nečesa drugega. In sicer tega, da smo, da je industrija stara 30 let in da so v začetku, začetki te industrije niso imeli toliko veze, kaj ta industrija danes je, kar v svetu je. Ampak so bili čisto neka druga zgodba, neka tranzicijska in so se v prvih 15. letih oglaševanja v tem poslu zbirali ljudje, veliko ljudi, ki so imeli čisto drugačne ambicije, kaj s tega narediti, tudi življenjske ambicije drugačne. Ogromno ljudi, ki jih je veliko bolj draževala umetnost, so se zadrževali v tem poslu, ker je bil ta posel tudi prebežališče, relativno dobro plačano prebežališče, za ustvarjalneže, ne. In veliko njih ima danes mnenje, da je ta industrija brezvezna. Če je danes industrija v Sloveniji točno takšna, kot je že sto let po celem svetu. In zato mislim, da ni senior kadra, ker so šli prej ven, ker so si želeli nečesa drugega. Realnost pa je pač takšna, kot je. Težko bi pa rekli, da je oglaševalska industrija v Sloveniji drugačna, slabša, ali pa da ima neke vrednote, ki jih, ki so slabše kot drugje. Povratne informacije na mlade ne vplivajo, vsaj jaz imam takšne izkušnje z njimi. Bistveno lažje in bolje sprejemajo povratne informacije kot mogoče kakšen moj kolega in je to bolj povezano s tem ali se znaš ali se ne znaš hendlat s tem.

**P: Zanimivo. Zdaj pa še zadnji del. Če bi ti lahko spremenil eno stvar na področju podajanja povratnih informacij, ali pa če bi lahko svetoval eno stvar naročnikom, kaj bi to bilo?**

R6: Ja. Okej. Pomoje bi morali najprej iz tega narediti, da je to pomembna ... Ne vrednota. Ampak pomembna naloga, pomemben task. Eee ... Podajanje povratnih informacij bi moralo biti tako pomembno, kot je sestanek, briefing, debriefing. Torej enosmerno, naročniki do nas. Kar bi pa moralo biti dvosmerno, pač povratna informacija, pa ni tako strukturirano. Redkeje se zgodijo te sestanki s povratno informacijo. Pogosto so kar nekje v mailih. Ker pometemo pod preprogo ta proces. V bistvu pa bi bilo super, če bi bil to popolnoma relevanten in pomemben del procesa. Nekaj smo naredili, nekaj smo sestavili, sedaj pa je pomemben sestanek povratna informacija, se bomo pogovorili. Ker, če bi to bilo ... Seveda to pomeni, da bi morali s tem znati vsi hendlat, ne. In kreativci v smislu, da kako, ko to dobiš, kako iz tega izvleči nekaj dobrega in tudi naročniki, da znajo strukturirano dajati povratne informacije v svoji vlogi, v svoji funkciji. To se mi zdi najbolj. Če bi se iz tega delalo en bolj pomemben del procesa, bi to vsem koristilo. Je pa dejstvo, da je to emocionalno zahteven proces, za kreativce in v končni fazi verjetno tudi za naročnike. In da ... Pa verjetno je to malo takšna slovenska zadeva, da se nismo navajeni prosto po prešernu pogovarjati o čustvih in feedbackih pa teh stvareh. Redko slišim, razen, ko je pozitivno, redko slišim, da bi klient čisto povedal: *"Lej, iz vidika ciljne skupine ali pa iz vidika našega brenda eee ...,"* vedno bo to skrito nekam. Ker se nismo sposobni tako pogovarjati. Ampak, ja. Verjetno je zaradi tega tudi bolj strukturirano. Je pa tudi dejstvo in absolutno brez zadržka rečem, da je to izjemno pomemben del ustvarjanja. Ker če imaš povratne informacije, ki so strukturirane, dobre in kvalitetne, se eliminira tudi tisto, ko si

prej rekla, da pridejo prepozno. In če bi bilo tako, se nam ne bi bilo treba mučiti s komentarji tipa: *"Mi si nismo tako predstavljali,"* in podobne stvari, ki so čisto brez veze. Je pa res, da pač ta emocionalen krč točno to naredi, da, tudi pri kreativcih. Nekaj damo, potem v krču čakamo, da bo nekdo nekaj rekel, potem je e-e-e-e, naredimo, zaključimo, puf, konec projekta in gremo dalje. To, to, to je ful čustveno. Včasih kdo reče, da sem s srcem pri stvari, ker meni je to hobi pa stvari, ki jih delam v lajfu, so povezane z drugimi stvarmi, ampak ker vem, da bom doživel vse palete čustev, ko bom to delal. In ... To mislim. Za ta posel bi moral bit vsak emocionalno zrel. Ali pa kot delajo v tujih oglaševalskih agencijah se je, pomoje po vzoru nekih startupov, so se začeli ti chief happiness officer. Na nek način je to brez veze, razen, če je to nekdo, ki zna upravljati s čustvi ljudi. Chief emotion officer. Ne vem, če to obstaja. Tu se toliko stvari izgubi, nekih zidov zgradi ... In to so vse samo čustva.

**P: Še zadnje vprašanje oziroma samo, če bi ti kaj dodal, če bi še kaj povedal na to temo?**

R6: Aja, ne. Ful zanimiva tema. Zdaj, ko sva se pogovarjala, se mi je ravno to skristaliziralo, kako pomembna je ta tema in koliko več bi morali delati na tem, da je sistematiziramo. Pa mogoče iti še iz neke druge perspektive in ne samo, da bomo imeli follow-upe, ki so kao del sestankov in se ne zgodijo, ampak tudi, kako izvesti follow-up. Ker če se že zgodijo, so včasih to pa to pa to malo si roke damo in je to to. Redko se zgodi, da bi kdo res povedal, kaj je bilo, what was his problem. S tem bi se morali veliko bolj ukvarjati tekom procesa, verjetno, ko znotraj procesa zagusti, bi tiste pol ure nekega takega sestanka, ki je v bistvu feedback znotraj sistema, lahko ogromno prinesel. Kaj šele, če bi prišli tako daleč, da imaš takšno zaupanje klienta, da lahko, da si upaš dobiti feedback znotraj procesa, kar je želja vseh nas, ker bi lahko eliminirali gore nesmiselnih mrtvih tekov, kot so prezentacije, priprava, render nekih bedarij, samo da jih navdušimo, ker ideja je ponavadi majhna stvar, nekaj osnovnega. Če bi prišli do tega, da imaš tak odnos, bi bilo verjetno fajn. Ampak verjetno to ne ... Verjetno je to ful, ful težko doseči, ker bi morali vsi z istim mindsetom pristopati k tej stvari.

**P: Ja, dolgoročno bi morali k tej stvari pristopati, bolj naložbeno in ne samo, da hitro končamo, je mimo, okej naprej.**

R6: Ja, točno to.

**P: Ker v agencijah se vsak dan srečujem s tem, ful je tega in hkrati je ta proces ... Ni ga.**

R6: Drži, to je teksas. Hendlaš kakor si se naučil. Če te prizadene, te prizadene, se naučiš, da se ločiš od tega. Tako, čustveno je. Res dobra tema, nisem pričakoval tega, da bova skozi debato prišla do teh zaključkov. Vem, da je pomembno, ampak kako sistemsko je to pomembno. Ni urejeno. Zelo dobro nastavljena tema, super.

**P: Hvala ti in hvala za ta pogovor.**

## **Priloga 7: Zapis pogovora z intervjuvancem R7**

**P: Kako bi ti po tvojem mnenju opredelil povratno informacijo? Generalno tvoje mnenje.**

R7: Feedback?

**P: To ja.**

R7: Ja. Eee ... Zdaj odvisno v kakšnem odnosu, če je samo po definiciji, je pač output na tvoj input. To je na kratko.

**P: Super. Pa se ti pri svojem delu velikokrat srečaš s povratno informacijo?**

R7: Vedno, saj je del mojega dela. Ne glede na to, na kateri stopnji si ali si zdaj začetnik ali končnik je v bistvu ... Ali sprejemaš feedbacke ali daješ feedbacke, ampak se mi zdi, da je to nujen in neizogiben del procesa. Ko bom jaz nekoč, ko bom star, ko bom blizu penzije, jaz bi še vedno rad dobival feedbacke od mlajših. Vedno je, če se želiš, ne vem, izboljševati, potrebuješ feedbacke, samo odvisno od koga in koliko si jih pripravljen upoštevati. Ne moreš vseh od vseh, ampak, ne vem, potrebuješ filter feedbacka. Iz sebe govorim, no. Jaz tako vidim, to je moj pogled. Ampak saj veš, imaš ljudi, ki ne potrebujejo feedbacka in imaš ljudi, ki ga potrebujejo veliko.

**P: Kako povratne informacije vplivajo na tvoje delo? So koristne, jih lahko uporabiš?**

R7: Kdo jih podaja?

**P: Aha, recimo naročniki.**

R7: Aha! Ja, seveda. Naročnik je tisti, ki naroči stvar in če je feedback kako v nasprotju z blagovno znamko, sporočilom, kako bo dosegel ciljno skupino, torej z res takšnimi osnovnimi stvarmi, potem pač ga poskušam odvrniti od tega oziroma povedati, da to ni mogoče najboljše. Da pa lahko kako drugače vseeno nekaj upoštevamo in takoj naredimo recimo. Če pa je feedback upravičen, pa super. Naročnik zagotovo boljše pozna blagovno znamko in poskušamo to upoštevati.

**P: Kdaj pa recimo je tisti moment, da ti naročnik poda povratno informacijo na tvojo kreativno rešitev in da greš ti vseeno pojasniti, zagovarjati svojo idejo in kdaj nehaš, kdaj pač sprejmeš povratno informacijo in narediš po njihovo?**

R7: Eee ... Tako kot sem prej povedal, če je informacija v nasprotju z ne vem, da bo v škodo, na kakršenkoli način, potem se na vse načine uprem. Mogoče niti ni nujno, da jaz to povem, ampak tisti, ki ima najboljši odnos z naročnikom. Saj nekako je tako, da cela ekipa vidi, da nekaj ne štima s povratno informacijo, da tole ne bo šlo. Drugače pa je naročnik naročil vse skupaj in če je pač feedback, ne vem, oziroma neka izrazita korektura, se pač to upošteva. Če je pohvala, super. Tega je manj. A sem odgovoril?

**P: Si, si. Kaj pa če na to vprašanje pogledava še iz tega vidika, da si ti strokovnjak na tem področju komunikacij. Torej ni nujno, da je feedback škodljiv za brend, ampak**

**ti iz svoje profesije veš, da nima prav oziroma, da je tvoja rešitev prava ali boljša. Je naročnik kredibilen podajalec povratne informacije v tem primeru?**

R7: Aha! Eee ... Je, ker je on naročil vse skupaj. Ampak, ja, če te povratne informacije niso najboljše ali pa tako, potem se pač poskušam ubraniti oziroma na lep način povedati, zakaj je ta stvar boljša. Mislim, s tem smo se že vsi srečali. Težko rečem, eni pravijo: "*Ja, naročnik ima vedno narobe, naročnik vedno hoče biti safe, naročnik se noče izpostavljat,*" naročnik pa reče: "*Ja, kreativci vedno nosijo neke rešitve za festivale, kaj naj si jaz s tem pomagam.*" A veš? Če se obema prisluhne, mogoče bi bil to win-win. Vsaj jaz sem vedno optimist. Če se oba vključuje ... Sem pa slišal enkrat od nekega kreativca: "*Jaz nisem medicinska sestra, da bom vedno prijazen in bom kimal, da bom vedno vse naredil, ampak povem, tako kot je.*" On je bil kreativce na nivoju, on se je pogovarjal s predsedniki uprav in tako in je imel spoštovanje, so ga poslušali. To je drugače. Ne vem. To je skoraj takšno zanimivo filozofsko vprašanje, kdo ima prav, naročnik ali kreativec.

**P: Te kdaj zmoti povratna informacija? Govoriva torej bolj o popravkih, negativnih povratnih informacijah in to.**

R7: Ja, mislim ... Če bi rekel, da je feedback nepremišljen, ja, me zmoti. Če je pa feedback premišljen, ne vem, da je konstruktiven, da ima argumente. Argumenti so v našem poklicu zelo pomembni. Torej ja, če ima argumente, ja, me ne zmoti. Zakaj bi bil potem užaljen? Najprej moraš ti poskrbeti, da je delo najboljše, kot je lahko in potem se moraš zavedati, da ga je vseeno naročil naročnik. Če si je on neko stvar, tako zamislil ... Pa naj jo ima. It's his project.

**P: Ja, ja, stranka ima vedno prav.**

R7: Tako, ja.

**P: Kaj pa če na celo situacijo pogledava malo iz makro vidika. Se ti zdi, da imajo povratne informacije, podajanje povratnih informacij od naročnika do oglaševalskih agencij kakšen vpliv? Da so kakršenkoli faktor, ki opredeljuje trenutno stanje v agencijah, ki vpliva nanj?**

R7: Jaz bi rekel, da ja, ogromno. Če gledam, od kar sem začel in do zdaj, dejansko rasteš na povratnih informacijah. A veš. Recimo interno v agenciji, je ključna stvar, da prejemaš povratne informacije, če jih ne dobiš, ne rasteš. Delaš napake, rasteš, feedback, da se kaj naučiš. Naročniške povratne informacije pa, ja ... Pa tudi, no. Če izhajam iz sebe, sigurno. Recimo ravno včeraj sem se spomnil tega. En naročnik je bil z vodjo projekta na agenciji v zelo dobrem odnosu in ko je ta oseba šla iz agencije, smo mi prišli enkrat brez nje tja z eno kreativno rešitvijo, ampak nas je praktično ven vrgla, zelo neprijazno. Saj potem je tudi ta naročnik šel k agenciji, kamor je šla ta vodja projektov. Ne vem, tole sem zdaj pomislil. Drugače mislim, da je razlika med povratno informacijo in med korekturami. Korekture so samo, kaj je treba popraviti, medtem ko neka takšna povratna informacija pa je bolj soustvarjanje, torej ta proces sodelovanja skupaj z naročnikom. Česar danes ni več. Prejmemo brief, dva tedna časa, naredimo rešitev. Bolj tako. Bi si pa želel, da bi bilo več tega, ker bi lahko prišli do zanimivih rešitev. Da bi bilo bolj partnersko. Sicer to je potem

bolj time consuming pa to in vprašanje. Ampak če bi bil naročnik dober sogovornik in da bi si en drugemu dali feedback. Tudi iz vidika informacij, ki bi bile za vse relevantne. Recimo, izmišljujem si, delali bi kampanjo za javni prevoz. Najprej bi delali širšo raziskavo med ljudmi, potem bi si pogledali, kaj so delali v tujini, potem kaj so značilnosti Slovencev in tako naprej. Da bi bil že sam brief tako dober in tako kratek, da bi tistega, ki bi to delal, res inspiriral. Plus ne bi potreboval nekih hudih feedbackov naročnika, ker bi bilo to že tako dobro definirano, da bi takoj vedeli ali je rešitev prava ali napačna, ker bi že takoj videli, če odgovarja na brief. Saj veš. Zdaj ko govoriva o tem mislim, da že sam proces ni optimalen, kot bi moral biti. In potem se vse skupaj malo podira. Pa še nekaj kar opažam pri recimo teh slovenskih legendah oglaševanja, kreativnih direktorji. Ti imajo že toliko kilometrine, da včasih se mi zdi, da ne potrebujejo narediti toliko enih poti in že znajo iz izkušenj sklepati in narediti prav.

**P: Aha. Prej si omenil še, da so argumenti pomembni. Pa znajo naročniki argumentirati svojo povratno informacijo?**

R7: Odvisno. Ali so argumenti ali so korekture. Pa ja, rekel bi, da v 50 % primerov. Mislim tako ... Se je že zgodilo, da smo recimo tudi naredili nekaj, kar se je izkazalo, da ni to, kar so pričakovali. In potem so rekli: "*Ja, ne. Mi hočemo in tako in tako in tako.*" Torej brief ni bil dober. Pri briefu se je treba potruditi, potem ne more priti do teh problemov. Ampak to ne pomeni, da mora biti brief na 10. straneh. Ampak da je sestavljen preišljeno, narejen, kaj hočemo povedati. To vsem razlagam. Pismo, mi potrebujemo samo dober brief, da vemo samo, kaj je sploh za povedat. Kaj mi bo 10. strani ali pa mogoče kdaj briefa sploh ni. Saj še boljše, da ga ni pa da ti nekdo v enem stavku pove, kaj je za povedati. Kot pa tistih 10. strani, neke brezvezne statistike in to. Če lahko nadgradim še to temo povratnih informacij, prideva do briefa. V bistvu, če se agencija in naročnik data v brief, vse kar znata, vse resurse ... Potem ne bo povratnih informacij, ker bo črno ne belem, če rešitev dela. Tole je pomoje problem, da se v briefe premalo vloži. Razumem, da ni časa in to. Ampak ... Da ti rečejo: "*To je problem, to mislimo, da je problem in to želimo povedati.*" Mi delamo samo komunikacijo, kaj želimo z njo doseči, kaj je sploh realno, da z njo dosežemo. Komunikacija ne more rešiti vseh problemov naročnika. Ker s komunikacijo moraš imeti eno puščico, ki jo ustreliš v eno tarčo. Če je pet tarč in ti ima še vedno samo eno puščico ... To pač ne bo šlo.

**P: Odlična metafora!**

R7: Hvala. Saj to je povsod, to ni samo naročniški problem ali pa samo v Sloveniji. En billboard ali pa ena kampanja prenese toliko informacij, kot jih. So kampanje, kjer lahko štukaš več zadev zraven, recimo zadeneš zeitgeist, ampak ne moreš pa vedno.

**P: Odlično. Se ti zdi, da imajo naročniki kakšen poseben odnos do povratnih informacij? Da jim to kaj pomeni?**

R7: Verjetno, ja, no, eni pa ne. Eni gledajo oziroma hočejo imeti čim manj problemov, čim prej končati in delati. Eni pa želijo ... Saj pravim težko.

**P: Kako pa vplivajo povratne informacije na odnos med agencijo in naročniki?**

R7: Grem spet samo na negativne. Kritike moraš zapakirati v, ne vem, konstruktivni optimizem. Ne vem. Saj veš, lahko dobiš mail s klicaji, caps lockom, označeno z rdečo oziroma se mail nate dere. Lahko se pa to zapakira v nek miren mail, v skladu z našim tonom, mi bi želeli to tako pa tako, boljše bi bilo to pa to ...

**P: Kako se pa počutiš ob tistem, ko si rekel, da se mail dere nate?**

R7: Jah, slabo. Mislim, ne vem. Saj ni vedno tako, včasih dejansko ti narediš napako, ni vedno črna bela situacija. Ja, imaš pokvarjen dan. Malo si ... V bistvu bom iskren. Če je bil brief jasen pa če sem jaz res nekaj narobe naredil, me ne zmoti tudi rdeča. Ker je naročnik upravičeno jezen. Če pa je že brief takšen, da nič iz njega ne dobiš, da te bolj zmede kot ne. Potem narediš tako, kot si ti mislil. In potem dobiš, ne pa saj to pa ni prav, potem si tako malo ... Ne vem. Razočaran, izgubiš voljo. Mislim, da če govoriva o kreativni in povratnih informacijah je ključen, očitno, dober brief. Kot sva ugotovila, če bo input kakovosten, bo tudi output prejel malo kritik. Z dobrim briefom mislim, da bi tudi povprečna agencija lahko naredila nekaj dobrega in drugačnega. S ful kreativno agencijo in brezveznim briefom bomo pa v bistvu samo neke nerelevantne stvari delali. Mi dajemo agencije na piedestal, ampak če že toliko let gledaš kejse, ugotoviš, da je bil v ozadju narejen res dober research. Tukaj je bil res, našli so nekaj zanimivega, kar so izpostavili. Najprej research, potem so s tem brifirali kreativno ekipo a veš. In na izdelku se vidi ali je bilo na hitro narejeno ali je bil v ozadju res nek dolg postopek. Seveda ne vedno, včasih talent premaga čas. Samo pač ...

**P: Omenil si, da včasih izgubiš voljo, ko prejmeš povratno informacijo. Ampak potem se moraš vseeno hitro zbrati in nadaljevati svoje delo ali ta projekt ali drugega. Kako?**

R7: Ma, ja, korigiraš. Poskušaš reči: "*Okej, gremo.*" Saj mi interno v agencijah damo to ven, povemo, kaj si mislimo brez, da bi naročnik to slišal in je pač greš v tisto smer, ki jo je on izbral. Ni pa to optimalno, ker se zapravlja čas in energijo in dobro voljo. Pa tako lej, če moram dati najinemu pogovoru rdečo nit, je prav to razmerje: pomanjkljivi briefi, dobri briefi. Če vemo, kaj je za povedati, koga nagovarjamo, kakšen ton imamo, v bistvu najti nekaj originalnega. Če ti pa tega ne povejo, tipaš. Če brief ni povedal, kaj bi radi, potem se ne čuditi, da rešitev ni takšna, kot si jo pričakoval. Ampak na komu je tukaj odgovornost, na naročniku, vodji projekta?

**P: Si kdaj v svoji karieri prejel povratno informacijo, ki je v tebi sprožila reakcijo, da si čisto podvomil vase, v svoje sposobnosti, da te je bilo strah, kaj si bodo drugi mislili?**

R7: Ja, vedno, če je slaba. Vsaj mene, če dobim nekaj takega, se vedno vprašam, čakaj, kako jaz nisem tega videl. Čeprav potem vedno takoj na brief pomislim. Na začetku, ko še nisem gledal na cel proces, ampak samo na svoje delo, je bilo tako. Me je šokiralo in prizadelo. Ampak zdaj pa vem, da je moje delo samo en del procesa. In ja. Če je povratna informacija v neskladju z briefom, ne bom dvomil vase. Če pa ni, je upravičeno, da

podvomim. Kar dvom je lahko okej, da nisi tako samozaverovan. V tem biznisu ne moreš spat, hitro se spreminja in mogoče je včasih dvom okej motivacija.

**P: Ja, te drži malo on the edge. Ker če prejemaš samo pozitivne povratne informacije oziroma sploh nobenih povratnih informacij, potem ne boš nič spreminjal, očitno je vsem všeč tvoje delo.**

R7: Tako, ja. Če se spomnim iz svoje kariere do sedaj, niti ni najtežje prejeti povratne informacije od naročnika, ampak od svoje ekipe. Da dobiš kritiko od svoje ekipe se mi zdi težje. Kot sem rekel, od kar gledam cel proces, mi je lažje. Ker problemi so lahko v procesu, v pomanjkanju informacij, briefu ... In ne morejo se potem kopje lomiti samo na kreativni. Sicer se vedno gleda samo rešitev: *"Aha, to smo prejeli in ni dobro."* Ampak če je bila osnova, torej naročnikov brief, gnila, potem je težko, da bo rešitev kaj boljša.

**P: Omenil si interno ekipo. Kako bi to isto negativno informacijo razumel, če bi ti jo podal nek junior copy?**

R7: Meni se zdi vedno super prejeti povratno informacijo, nimam s tem problemov. Bi bil vesel tudi takšne informacije.

**P: Kaj pa če bi ti to isto povratno informacijo podal nekdo, ki je na istem hierarhičnem rangju? Recimo drug KD?**

R7: Mislim ali pa account, mislim, če je upravičeno, se mi zdi super, bom naslednjič še boljše. Ampak recimo, če pa, ne vem. Če je to iz nekega lapsusa, potem ne. Ne vem, no, verjetno si kdaj užaljen. Spet odvisno, kakšna je kritika. *"To je zanič, to se tako ne dela, to je zastarelo,"* to bo kar, ja.

**P: Kaj bi se moralo spremeniti, ena stvar, dve stvari, ki bi jih moral naročnik spremeniti do agencije, kar se tiče povratnih informacij, da bi jih znala agencija razumeti kot nekaj, kar lahko uporabi in izboljša svoje delo?**

R7: To se mi zdi super vprašanje, ker jaz res velikokrat o tem razmišljam. Kako izboljšamo output, kaj bi morali narediti, saj ni vse od enega odvisno. Tudi brief bi se malo za nazaj popravil, brief ni samo domena naročnika, je tudi agencije. Od obeh je odvisno, mogoče od vodje projekta, da pripravita brief in se tem se brifira kreativno. V teoriji. Torej želel bi popraviti optimizacijo procesa, ne bi mogel zgrešiti, če bi imel iz agencijske in naročniške strani, sploh za pomembne projekte, poglobljen brief, analizo, research. Pa ne nek research, ki se ga naroči, tiste ankete, ne to. Ampak več od tega, bolj real life research, poglobljeno, da se dobi res pomembne informacije lahko ven, kar povežeš z duhom tistega časa, s pop kulturo in iz tega dobiš v pravem tonu nekaj, kar nagovori tiste, ki jih nagovarjamo in bo to res nekaj zanimivega, dobra vsebina. Mogoče to. To optimizacijo bi rad imel, da bi se v prvi fazi res osredotočili pri delu z naročnikom na čim bolj konkretne, izluščene, inspirativne briefe, v drugi fazi pa kako biti znotraj tega čim bolj kreativen. To se mi zdi bistvo tega. Pravo stvar povedat na najbolj zanimiv način, ki je v tapravem tonu in govori zgodbo blagovne znamke, poglobli odnos. Pa še mogoče bi morali imeti v agenciji nekoga, ki bi malo skrbel za dobre odnose z naročniki, odgovorni urednik odnosov. Da bi njemu

lahko malo potožil, kakšen feedback sidobil, pa bi on research naredil, videl da je brief slab in tako. Kot nek traffic manager samo za feedbacke. Ne kot knjiga pritožb, ampak kot mediator, ne vem. Zdaj malo sadim rožice, kako lepo bi bilo. Da bi ta človek malo v senci vodil, da ne bi prišlo do teh zadev. Prva stvar torej, da je dober proces, druga pa da imaš neko takšno osebo. Ampak to bi moral biti nek topel, pozitiven, optimističen človek, tudi da bi il inspirativen. Urednik dobrih odnosov, evo, sploh nisem vedel, da bi si želel to osebo pred najinim pogovorom. Ampak, ja, to bi se mi zdelo smiselno, torej človek za optimizacijo. Mogoče bom jaz to pred penzijo, ko ne bom več želel delat kreative. Torej, ko se ti ne da biti več operativen in hkrati ne bi bil več rad v prvih vrstah. Mogoče čez 10 let.

**P: Odlično. Še čisto zadnje vprašanje. Kaj se bo zgodilo z oglaševanjem v Sloveniji, če se nič ne spremeni na tem področju podajanja povratnih informacij?**

R7: Vedno bolj nerelavantna sporočila, nerelevantne kampanje, presežki se bodo dogajali samo na art projektih ali pa na družbeno odgovornih projektih. To se mi zdi, če bo šlo na slabše.

**P: Super, najlepša hvala za tvoj čas!**



## **Priloga 8: Zapis pogovora z intervjuvanko R8**

**P: Za začetek mi povej, kaj so zate povratne informacije.**

R8: Povratne informacije zame so kakršenkoli feedback, ki ga dobiš na svoje delo. V kreativni je to, ja .. Kakršenkoli feedback na to, kar sem pripravila.

**Okej, pa se dostikrat srečaš s povratno informacijo pri svojem delu?**

R8: Ja. Lahko je to v pisni obliki, lahko pa je zame povratna informacija tudi na pitchu reakcija nekoga, ki jo vidim na njegovi faci.

**P: Aha, torej nekako med vrsticami prebereš to povratno informacijo?**

R8: Ja, tako. Ja, vidim reakcijo, spremljam reakcijo naročnika, gledam naročnika, kdaj kaj trigne ali pa kdaj reče: "*Mmm*" ali pa samo pogleda.

**P: Pa se ti ne zdi, da naročniki želijo držati ta poker face med predstavitvami?**

R8: Eee ... Ja, ne rata jim vedno.

**P: Od koga pa največkrat prejmeš povratno informacijo?**

R8: Hja, v tem vsakdanjem delu prejmem največkrat povratne informacije od vodje projekta, da mi nekako selekcionira, kaj je smiselna povratna informacija, ampak včasih je pa ... To je idealno, da mi vodja projektov pove, da mi selekcionira, združi nekako povratno informacijo in mi poda tisto razčiščeno verzijo, to je najboljše zares. Dobimo pa jo velikokrat tudi samo tako, forward nekega maila, ki pa je tako, zdaj si pa sam predstavljam, kaj pomeni ta povratna informacija, to se tudi dostikrat zgodi. Ampak največkrat je pa, ja ... Različne oblike, kako mi jo vodja projekta preda. Včasih tudi kreativni direktor, ampak običajno je vodja projekta tisti.

**P: To ko si rekla, selekcioniranje, je to včasih tudi filtriranje, da vodje projektov olepšajo povratne informacije?**

R8: Ja, ja, ja. Je tudi. Ampak filtriranje tudi, ko naročniki napišejo neko skropucalo, bruhnejo vse svoje. In pač včasih, če kreativec to vidi, ga samo zmede. Zato vodja projektov, asistent oziroma tisti, ki je najbolj vpet v to, če ima to zmožnost, da filtrira in da strukturirano spiše to pa to pa to ni bilo okej in v to pa to pa to smer bi mogli it popravljat. Meni je to najlažje. Včasih pa bi si želela malo več konteksta in takrat vprašam: "*Dej a mi lahko pokažeš, kaj točno so napisali,*" razumeš? Ampak je odvisno od situacije.

**P: Ravno to sem želela vprašati, če ti nekdo tako filtrira se lahko zgodi, da se kaj izgubi v prevodu.**

R8: Ja, ja, včasih se lahko to zgodi. Se je že zgodilo, da se je izgubilo, ker so si oni predstavljali drugače, kot je pa naročnik mislil. Če pa bi slišala direktno iz naročnikovih ust, kaj je mislil, pa bi si verjetno drugače predstavljala. Tako da je, mogoče... Ne vem, kaj je ... V enih situacijah je boljše, da se filtrira, v drugih pa ne.

**P: Seveda. Ti si strokovnjak na svojem področju, ustvarjanje kreativnih rešitev, komunikacijskih rešitev, ti ali pa z ekipo, narediš neko delo in pošljete naročniku. In ali se ti zdi, da je naročnik v tem primeru kredibilen podajalec povratnih informacij? Ker delo je bilo pripravljeno na podlagi briefa, izhodišč. Ali so oni kredibilni samo zato, ker tako dobro poznajo svoj brend?**

R8: Mmm... Ja, jaz mislim, da so kredibilni. Mislim vedno so kredibilen sogovornik, ker oni v vsakem primeru bolje poznajo brend. Ne zdi se mi vedno primerno, da dajejo ful nekih osebnih feedbackov in osebnih referenc na kreativno rešitev. Ampak pač, če pa je ... Se mi zdi pa vedno smiselno, da dajo nek pomislek, ne vem v smislu ali je po vašem mnenju to zihier ali to res paše na brend, je to res, to res odraža to osebnost. Torej ti dajo vprašanje, da ti kot kreativec zagovarjaš to, kar si naredil in če znaš, se mi zdi, da bi bilo fajn in tudi za nas in za končno delo, ker mi smo za to tam, da bi nas poslušali in nam prisluhnilo, ampak velikokrat ni tako, ker imajo oni neko predstavo, kako bi to moralo biti in mi nismo tega dostavili. In se potem včasih, ja ... Kar zvodeni ta naša ideja, ker imajo oni drugačno predstavo. So preveč v svojih okvirjih, ker imajo drugačna pričakovanja in včasih te čisto osebno preference ful pretehtajo. Kar pa pol ... Prvo kot prvo nam malo slabo občutek da, kot da nikoli ni, ne vem ... dobro? Ampak po drugi strani je pa tako, potem si rečeš, če bi nam ... Mogli bi nam bolj zaupat. Ker na koncu, mi jih nočemo prepričevati v nekaj, kar je slabo ali pa kar mi ne verjamemo, da je najboljše za njihove brende. Ampak skupaj delamo za isti cilj. In pač, ja. Morali bi nam bolj zaupat. So kredibilen sogovornik, ampak z več zaupanja.

**P: Dobro, torej so kredibilen sogovornik in vi vedno pripravite najboljšo idejo, ki se vam zdi v tistem trenutku najbolj primerna za ta brend. Do katere mere boš pa ti zagovarjala potem to idejo? Recimo naročnik se ne strinja z idejo, mu ni všeč, je proti, da neke osebne pomisleke. Do kdaj, do katere meje boš ti zagovarjala to?**

R8: Eeee ... Pomoje bom to vedno presodila glede na naročnika. Ampak jaz osebno, kakšni moji sodelavci nimajo tega pristopa, so takoj: "*Ja, bomo naredili tako kot hočete vi,*" mogoče to iz kakšnih političnih razlogov, ki jih jaz ne razumem. Ampak mogoče jaz kot nek svež veter, ki si še ne obremenjuje s tem, bom vedno argumentirala vsaj en krog še. Em, na vseh njihove pomisleke bom skušala najti argumentacijo, zakaj je tako najboljše. Če je potem v drugem krogu, ko še enkrat argumentiram, dobim isti filing, da jih to ni nikakor prepričalo, bom šla iskat srednjo rešitev. Če jim še to ne bom, potem je pa verjetno treba iti v drugo smer.

**P: Mhm, kako se pa počutiš ob teh osebnih komentarjih, kot so "ni mi všeč"?**

R8: Ja, če so taki komentarji, recimo: "*To ni okej, popravimo*". Taki komentarji so, jih jemlješ osebno, zato ker ti ni dal razloga, zakaj ni okej. To pa velikokrat dobim in to mi res ni kul. Da mi nekdo reče: "*Tole mi ni všeč, to ni okej, to popravimo*." Ja, povej mi, zakaj ni okej, kako popravimo pa pač, kaj je tvoj razlog, da moramo to tako popraviti. Da jaz potem lažje razumem in včasih se izkaže, ja, smiselno je. Nisem pomislila, da bo ta publika to tako in tako razumela in je smiselno. Če pa nekdo reče: "*To mi ni všeč, to mi ni okej*" ...

Vedno bom, čeprav sem se naučila ne osebno jemati, mal še vedno osebno vzela, tako da ... Je sojeno ne objektivno, ampak subjektivno moje delo. Ne smeš si k srcu jemati, ampak vseeno si.

**P: Ja, vseeno si ne moreš pomagati. Ampak kako se pa potem... Recimo, da dobiš takšno povratno informacijo, da ti ne koristi, da si ne moreš z njo nič pomagati, podana je na podlagi krhkih temeljev. Kako se potem zbereš in delaš naprej za tega ali pa za katerega drugega naročnika?**

R8: Emm ... Ja, jaz vedno vprašam, rečem vodji projekta, da potrebujem te odgovore. Redkokdaj grem že iz prve, če prejmem komentar: *"To mi ni okej, to mi ni všeč,"* redkokdaj grem naredit novo verzijo. Ker emm ... Okej, zdaj bom pa naredila malo drugače. Ker vem, da bom velikokrat delala zaman, ker lahko spet falim. Ker ne vem, kaj jim ni všeč. Na take tipe odgovorov jaz osebno vedno zahtevam odgovore, kot so, kaj jim ni všeč pa zakaj in kaj si oni predstavljajo, katero smer. Da pač vodja projekta to vpraša in dobi odgovore za mene. Je velikokrat tudi tako, da ne vem ... Je bilo že tako, da mi je vodja projekta rekla, da bomo izgubili, če se ful mudi, da bomo izgubili še nekaj časa. *"Garantiram, da oni želijo videti samo nekaj drugačnega,"* je rekla. In potem sem naredila nekaj drugačnega. Ja, včasih pa rečejo: *"Aha, to mi je pa zdaj okej,"* pa potem nikoli ne veš, kaj jim v prvi verziji ni bilo okej. In če ti z njimi dolgoročno delaš, to nima smisla, če ti ne znajo sproti argumentirati. Ker vsako sprotno argumentiranje, ti njih bolj spoznaš in mogoče tudi delček po delček tudi brend ali pa neke insighte dobivaš.

**P: Ampak zakaj se ti zdi, da naročniki bolj ne argumentirajo svoje povratne informacije, da bi nam bolj koristila?**

R8: Ker ne znajo. Ne znajo argumentirat. Saj tudi včasih jaz pri sebi vem, recimo vidim nek dizajn pa samo vem, da mi ni to to. Pa vem, da naši dizajnerji rečejo: *"Ni mi to to, daj se še malo poigray."* Ta wording se pri nas iz njega precej norčujemo, kako naj se poigram. Emm... Jih štekam, da jim je včasih težko povedati. Samo se mi zdi, da so v takšnem poslu in če ti delaš z neko agencijo, da morajo zbrati tiste misli in je njihova odgovornost, da povejo svojo argumentacijo zakaj. Ampak pač, ja, verjetno je razlog to, da ne zanjo ubesediti. Vidijo, da jim nekaj ni pa ne znajo pointat kaj. Spet mislim, da je njihova odgovornost, da znajo.

**P: Se ti zdi, da imajo naročniki kakšen poseben odnos do podajanja povratnih informacij, da jim to kaj posebnega pomeni?**

R8: Mmm ... Hm. Prav razmišljam, če imam kakšnega ... Zih pri enih je, predvsem v tistih primerih, kjer tudi oni odgovarjajo nekomu in se morajo oglasiti. In če se ne oglasijo, kao ne delajo svojega joba. In se oni pokažejo, da s tem, ko imajo neka vprašanja in komentarje they know their stuff. Kao sem prisoten tukaj in komentiram. V teh položajih. Če pa si z nekom, ki je pač bolj samozavesten v svoji vlogi in nima tako neposrednega, da nekomu odgovarja ali pa da je dinamika malo drugačna v tistem podjetju, bolj sproščena, ni nekega straha, da se moraš zagovarjati emm ... Tisti pa nimajo tega odnosa, da se oglašajo samo zato, ker se morajo oglasiti in sploh ne razmislijo, kaj točno povejo.

**P: Aha, pri teh prvih, se mogoče pojavi tudi nek čredni nagon v podajanju povratne informacije?**

R8: Ja, ja, ja. To je res, to se zgodi. Tudi jaz sem imela že naročnike, kjer ni bila ena oseba odgovorna, da je na koncu tista odločila in je to to. Tudi zelo specifične stvari, kot so na primer social posti pa ni ena oseba, ki odgovori, ampak jih more pet pogledat pa se pet strinjat in pet dajati komentarje, ne. In če je to, pol se vse zgubi, vsak bi nekaj, pa te osebne preference pridejo, tako da je veliko boljše, če je ena oseba odgovorna, da da feedback končen. Tudi če se oni skupaj odločijo, še vedno naj bo ena oseba odgovorna, da ti da končen feedback. To bo vedno boljše, kot če imaš call s štirimi in vsak pove svoje mnenje, potem še ta čredni nagon se lahko malo pokaže, en nekaj reče in se drugi skrijejo za njim. Ali pa osebne preference pridejo na dan in se ne morejo zmeniti. Ti na drugi strani kot kreativec pa ne veš, koga poslušati, koga izbrati, ker so lahko zelo različna mnenja. To je zelo težko, če imaš takšne skupine.

**P: Pa ti je kaj pomembno, kdaj v projektu dobivaš povratno informacijo? Torej ali raje čisto na začetku ali ti je okej tudi tekom izvedbe ...Ti je kaj važno? Kdaj so bolj koristne in kdaj zmotijo proces?**

R8: Hm. Recimo imeli smo naročnika, kjer smo mi predstavljali regiji in preden smo predstavljali regiji rešitevvedno en step prej, ko smo imeli recimo zametek rešitve, s slovenskim delom. Zato, da so nam oni povedali, kaj se jim zdi, če je prava smer. In potem, če je on to malo zavrnil, smo mi šli v drugo smer. Meni osebno ... Po eni strani se ti zdi, da imaš malo safetyja, da se ne osramotiš pred celo regijo. Po drugi strani pa je to ena ekipa, ki ne zagovarja regije pa ti so rekli: "*Ja, ta smer mogoče ne...*" in čisto odvrne od tega in ti da kar neko drugo, on je govoril precej svojo pot. In to lahko zatre. Tako da, ne vem. Meni osebno se ta vmesen del nikoli ni zdel smiseln. Ker se mi je zdelo, da ... Odgovarjanje na vprašanja, ja. Če imaš ti v kreativni rešitvi pa imaš neka vprašanja, ki bi ti odgovorila na to ali je tvoj koncept kul ali ne, brez da jim že pokaže koncept, ja. Ker ti odgovori na vprašanja ali za ciljno publiko ali ne vem, to se mi zdi smiselno že na začetku. Ampak to da neke zametke ideje kažeš in ti že na to komentirajo ... To mi ni bilo kul in se je dogajalo. Ker je zmotilo in te je usmerilo v neko smer, ki ... ja. Te je omejila. Najboljši feedback je takrat, ko ti predstaviš idejo in v celoti in ti dajo feedback. In ko se uskladiš, mogoče kaj potvikaš, zdaj pa maš kampanjo kot celota, ki pije vodo, na tem mestu se more sfiltrirat. Feedbacki se morajo razrešiti, uskladiti in greš naprej. Najslabše pa je in se velikokrat zgodi, da potem pa že kampanja teče in so neki: "*Jož, meni pa to ni všeč,*" mislim, kje sta bili pa prej? In te potem čisto zmoti, ker moraš reševati nekaj, kar je samo do neke mere rešljivo. Ker je že poteka. Ne vem, če sem odgovorila na vprašanje.

**P: Si, si. Čisto na začetku si nekaj omenila pisen ali usten feedback. Se ti zdi, da je med njima kakšna razlika? Kateri je tebi bolj koristen?**

R8: Jaz lažje razumem in imam raje ustnega. Večinoma sicer dobim pisnega, ampak v pisnem se je zadnjič zgodilo, da je naročnik šel čez, ne vem, cel obsežen dokument in je noter pisal komentarje. Jaz niti enega nisem razumela, ker je bilo pisno. Ker niso bili

formulirani stavki, verjetno si niso vzeli časa in kar pišejo, pišejo. In nisem vedela, na kaj se kaj nanaša, nič nisem razumela. Če pa se s tem istim naročnikom pogovarjam, ker sem že bila v stiku z njimi, ko smo imeli ustni feedback na predstavitvi recimo ali pa na rednih sestankih, mi je bilo fajn ustno. Ker ustno jih razumem, vidim, kako se izražajo, kaj jim bolj pomeni, kam dajejo poudarke in mi je lažje kot pa pisno. Ker ne vem, kaj je bolj pomembno, katero alinejo jemljemo z rezervo. Medtem ko ustno pa vidiš in bolj začutiš nek ... Pain point. Imam raje ustno, samo razumem, da je to težje ali pa moteče, če bi mi kreativci, prejeli feedback ustno od naročnika.

**P: Pa bi mogoče rekla, da je ustni feedback bolj zmeden kot pisni?**

R8: Ma, pri ustnem si jaz sama delam zapiske po alinejah. Sicer je res, če je naročnik sposoben napisat v strukturiranem, potem super. Samo velikokrat niso in zato mi je lažje ustno. Tudi če nimajo strukturiranih misli, nimam težave razbrati.

**P: Super. Sedaj sva obdelali naročnike in greva bolj na tvoje reakcije. Ali in katera, lahko ful obrazložiš, te je povratna informacija kdaj spodbudila, da si reagirala, da te je povratna informacija spodbudila, da si si želela izboljšati tvoje delo. Čeprav si že prej oddala tvoje delo kot popolno, nisi oddala nekaj na pol, si nanj prejela povratno informacijo, ampak si reagirala na tak način.**

R8: Razumem, da pomislim. Hm. Spomnim se enega primera, ko je naročnik rekel, aktivacija je bila že narejena, kjer so samo povedali, da se njim kot celota ne zdi prava smer in so argumentirali, da smo preveč poudarka dali na en element kampanje, morali bi pa dati poudarek na brend. In so imeli prav, brenda nisem sploh izpostavila. Oni so to povedali jasno, kaj si želijo. In sem si rekla, ja, imajo prav. Ko sem še enkrat pogledala, sem videla to. In sem še enkrat naredila. Tukaj sem tudi jaz takoj videla tole in sem bolj racionalno reagirala, ker je bilo to dejstvo resnično, ki so ga oni povedali. Brenda ni bilo in bi moral biti. Pri kakšnih drugih, ko ti kdo reče na kakšno kampanjo, tudi sicer argumentira, kaj si misli, ampak komentira bolj kreativno, to je težje na ta način sprejet, ker je potem subjektivno mnenje, ni tako faktično. Zato. Aha, vem, da je bilo pri eni drugi kampanji, bi mogli komunicirati ... Bila je ena nagradna igra, mi smo pa to obrnili v image in že ko so začeli govoriti, smo se zavedali, da smo mi napačen cilj smo si izbrali. Se mi zdi, da je lažje biti racionalen, ko je bolj faktično, ko je res jasno, da ima nekdo prav iz prve. Če pa je tako na ... Kreativno ali pa komunikacijo, slogan, kjer je bolj subjektivno pa nimam takšnega odziva, sem vedno v bolj obrambnem položaju ... Ne vem, kako naj opredelim.

**P: Ampak, če je faktično in ima naročnik prav, občutiš ob tem kakšna čustva? Če nekdo izpostavi nekaj, kar ti prej nisi opazila ...**

R8: Ja, ja. Bolj pri sebi sem tako: "*Jož, zakaj nisem pomislila na to,*" tako. Ampak v takih primerih nisem tako, ker vem, da je očitno, nisem preveč razočarana. Sem samo: "*Zakaj nisem prej opazila,*" nisem pa razočarana.

**P: Aha, kdaj pa ti povratna informacija povzroči, da začneš dvomiti o sebi, da te je strah za svoj status v očeh drugega, kaj si mislijo drugi. Se ti je to kdaj zgodilo?**

R8: Ja. Takrat ko imajo naročniki recimo subjektivno mnenje, da jim kaj ni všeč. Emm ... Kjer ti ne znajo točno argumentirati, ampak te samo disajo kot tebe. Ne spomnim se točnega trenutka, ampak vem, da se mi je to že zgodilo. V teh primerih se tako počutim. In seveda, ko sem prišla na agencijo, ko se hočeš izkazati, sem doživela takšno reakcijo tudi ob argumentiranem feedbacku, kjer je bil dialog z naročnikom, ampak sem bila razočarana. Da sem razočarala ekipo, da nisem boljše pripravila. Ampak dlje kot delaš, manj osebno jemlješ tole. Da si koga razočaral, bolj to jemlješ kot delo.

**P: Ja, vem, kaj misliš. Naučiš se ločiti.**

R8: Tako, ja.

**P: Okej, sedaj se bova malo pogovarjali o tem, kdo ti podaja povratno informacijo. O naročnikih sva se že pogovarjali, tukaj jih bova vzeli kot nadrejene. Kaj pa če bi ti neko kritiko, negativno povratno informacijo predal nekdo, ki ima veliko manj izkušenj kot ti? Je torej, če rečemo temu tako, v podrejenem položaju na tej delovni hierarhični lestvici. Kako bi se na to odzvala?**

R8: Aha, u. Emm ... Razmišljam o kakšni takšni situaciji. Ja, se je že zgodilo. Recimo z eno osebo, ki je precej cinična. Ima takšen ciničen humor, ki mi ne ustreza, zdi se mi žaljiv. In je bila že reakcija, komentar, ki je bil ciničen. In se mi je zdelo, da nima nobenega spoštovanja, bilo mi je čudno in neprijeten občutek. Verjetno, ker je tudi ego prizadet. Ampak, ja, se je že zgodilo in ja, ni prijeten občutek. Ampak mi je bolj neprijetno, če čutim nezadovoljstvo od kreativnega direktorja.

**P: Pa bi upoštevala to povratno informacijo, od te osebe, ki je "pod" tabo?**

R8: Bi jo upoštevala oziroma odvisno, ne vem. Nisem še doživela, da bi nek junior prišel do mene in me konstruktivno kritiziral, doživela sem te cinizme. Ti mi samo za en trenutek zbijejo samozavest in malo dvomim v svoje ideje, nisem pa tega nikoli tako resno jemala, da bi se res zasekirala. Če pa bi dobila konstruktiven feedback, bi zagotovo šla še enkrat preveriti mojo idejo. Tudi če bi bila oseba mlajša. V kreativni je tako, da grem včasih po feedback do svojih prijateljev, ker ti vedno nekaj odpre. Ampak to ti koristi.

**P: Aha, kaj pa če bi ti to isto rekel, kritiziral, nekdo, ki je na podobni, se bom tako izrazila, hierarhični ravni kot ti. Recimo podobne izkušnje, ti ga jemlješ kot kredibilnega. Ni ti pa nadrejen.**

R8: Ja, tudi to sem že doživela in grem tudi velikokrat sama po mnenje do takšnih oseb. Meni je to super. Vedno nekdo, ki ne dela na istem projektu, ti lahko da konstruktivno kritiko.

**P: Kaj pa če ti ne bi iskala povratne informacije?**

R8: Aha, da pride ta oseba sama do mene. Mislim, včasih imaš tako ... Čisto iskreno, če bi mi povedala samo meni, recimo, če bi povedala v sobi, kjer je deset oseb, bi se mi zdelo,

kot da bom v očeh drugih izpadla nesposobna. Če bi mi prišla povedat samo meni, bi jo bolj sprejela, bolj neosebno, ne z egotom. Če bi me kritizirala ta oseba pred kreativnim direktorjem, bi to zagotovo osebno vzela.

**P: Super, bi še kaj povedala o svojih reakcijah? Bi o tem kaj dodala?**

R8: Hm. Včasih se na te: "*To ni okej,*" zelo razjezim. Na te neargumentirane. Včasih imam kar tako, kar v računalnik se kaj zaderem. Saj se vsi smejiijo, ampak moram dati ven. Ker mi res ni kul. Za nobenega to ni dobro, samo poveš mi, da nekaj ni okej, disaš delo in zdaj naj sedim dve uri in ugibam. Mislim.

**P: Zakaj pa bi rekla, da te to tako razjezi?**

R8: Časovna komponenta je lahko, ker nimaš časa ugibati. Ampak je tudi ta komponenta, da se hočeš zavarovati pred tridesetimi: "*To ni okej.*" Ker nikoli ne boš vedel, kaj ni okej. In ... Ja. Hočeš delo opraviti hitreje, da ne boš zapravil dva dni, hočeš, da pridemo do nečesa, kar je fajn in ja, verjetno se hočeš tudi zavarovati. Spet bom nekaj pripravila in spet ne bo okej. Verjetno te vsak ta del razjezi. Kaj ni okej, povej!

**P: Aha, ker si ravno omenila, še eno vprašanje na to temo. Prej sva omenjali ustni in pisni feedback. Ustni lahko malo ostane v zraku, noben ne more dokazati, da je nekaj rekel. Pisni pa je mogoče iz tega boljši, kaj bi rekla?**

R8: Boljše je za ... Tako. Če pride do nečesa takega, da pošlješ neke materiale po nekem feedbacku, ki je bil pisni. Če potem rečejo, da nekaj ni okej in sami sebe kontrirajo, je boljše samo, da se ti boljše počutiš v ekipi. Ker tudi, če ti, ne vem ... KD ni bil zraven in ne ve, na kaj se to nanaša, se mu ti lahko zagovarjaš, jaz sem naredila svoje. Spet za svoje boljše počutje. Se mi pa zdi, da skoraj nikoli, da bi mi naročniku rekli: "*Ampak, tukaj ste tako napisali.*" Ker itak ne bi nič pomagalo. Tako da zares, je ta moment, da greš nazaj in da imaš napisano je boljše, da se lahko zagovarjaš interno. Za tiste, ki niso bili zraven nonstop.

**P: Okej, greva še na zadnji del. Kaj bi ti predlagala naročnikom, da spremenijo na področju podajanja povratnih informacij oziroma, kaj si želiš, da bi se spremenilo?**

R8: V prvi vrsti si želim, da se vsi deeply zavedajo, da mi delamo skupaj. Da delamo za isti cilj. Ne pridemo tja in jim želimo pobrati denar, naredili pa bomo kar nekaj. Mislim, da se tega ne zavedajo. Da smo mi agencija in oni morajo komentirat, so policaji, pač ne. Pač že to, da bi se to zavedali, da delamo skupaj in da bo na koncu najboljše, bi bilo veliko stvari drugačnih. Jaz mislim, da je 70 % odnosov takih, da mi delamo skupaj, da ni tukaj bad cop, good cop. Da si vzamejo 10 minut več pa napišejo, tudi če ne znajo čisto ubesediti, ampak samo približek tega, tudi če napišejo ... Če na koncu ugotovijo, da ne znajo povedati, naj napišejo recimo: "*Ne znam povedati, ampak nekaj, ko vidim dizajn ...*", da vsaj opredelijo, kaj jih moti. Da jih copy ne pritegne, vsaj približno, da povejo. Da vsaj malo veš, da bi si vzeli teh 5 minut in opredelili, kaj jim ni všeč. Pa ... Iz prvega izhajam. Če bi se zavedali, da delamo skupaj in da je na drugi strani tudi človek, bi znali vse povedati na bolj spoštljivo. Velikokrat podajo zelo nespoštljivo ta feedback, ni

profesionalno. Recimo prej si omenila, da tukaj tretiramo naročnike kot nadrejene, pač ta pozicija je konstantno. To ne bi smelo biti. Ker niso nadrejeni. Mi njim opravljamo delo, so povezava z brendom. Za moje pojme. Ja, še vedno imajo zadnjo besedo, ker so bližje brendu in ne, ker so nad nami. Kaj bi še rekla? Ne vem, to je to.

**P: Če pogledava oglaševanje na makro ravni v Sloveniji. Se ti zdi, da ima podajanje povratne informacije, da ima ta tema kakšen vpliv na celotno panogo, na oglaševalsko panogo v Sloveniji?**

R8: Hmm ... Verjetno ... Podajanje povratnih informacij. Mogoče ima to, ne ... Mislim, da recimo to nima vpliva na to ali bodo mladi prišli v panogo ali ne, ker verjetno ne morejo vedeti, kakšna je realna situacija, kako je. Mogoče pa ima to vpliv na kreativce, če so po duši ti klasični kreativci, da potrebujejo svobodo, mogoče tekom nekega časa vpliva, ali se bodo še dilali s tem bullshitom, ker jim nekdo vedno daje neargumentirane feedbacke, ki so subjektivni ali jim to paše ali ne. Ker se ti zavedaš, da si tukaj v vlogi tistega, ki bo za ta brend naredil najboljše, boš prisluhnil, popravil, delal, sodeloval, ti to ne bo šlo na živce. Če pa si nekdo, ki to zelo osebno jemlje, se boš verjetno kmalu odločil, da ti to ni več. Če ima na kaj vpliv tole je pomoje na to, kako kakovostne so na koncu kreativne rešitve. Ker ... Velikokrat se zatrejo res briljantne stvari, ker si ne upajo ali se ne znajo zediniti ali imajo čredni nagon in ko enemu ni všeč, potem tudi drugim ni. In tudi to do neke mere vpliva na to, koliko imamo na SOF-u drznih rešitev, koliko je to inspirativno, ker cela panoga ni več inspirativna. Ne vem, kaj še drugega. Večino oglasov danes ni inspirativnih in mislim, da je tudi to razlog. To bi bilo to.

**P: To je bilo zadnje vprašanje oziroma razen, če bi ti še kaj dodala.**

R8: Imam še eno stvar. Da ne razumem potrebo naročnikov, da če nas najamejo kot specialiste, da nas popravljajo samo zato, da nas popravljajo. To da nekdo tako posega v neko delo me res moti. Naročnik ni copywriter in ne more popravljati tega. In gredo recimo popravljat cel tekst in potem iz teh popravkov šele vidiš, kakšen brief bi ti moral naročnik sploh na začetku predati. Ne? Šele potem se spomnijo, da nekaj ne smemo zapisati, kako zapisati ... Mislim, povej prej. In na koga mlajšega lahko to zelo negativno vpliva. Da ti gre naročnik tekste popravljat, ti res lahko zagreni. Tukaj sem, da pišem in niti tega ne morem narediti prav, da se ne bi kdo vtikal. Včasih se mi je zdelo oziroma se mi zdi, zakaj potem ne spišejo sami? Prihranili bi čas in denar. Takrat se počutim kot neka mašina, jaz pišem, oni popravijo, tako. To mi gre lahko včasih ful na živce. Pri takih popravkih pa ne zagovarjam ideje, rečem pa naj ima tako, kot si želi. Ker nima smisla. Naj oni pišejo po svoje, na točki teh mini popravkov je res časovno potratno. Mi je pa nekdo enkrat izpostavil, agencijski delavec, da ima vsak naročnik svoj pain point. Ali ima vso odgovornost na njem ali ima zelo veliko ekipo, kateri mora vse zagovarjati in vedno moraš razumeti, da imajo tudi oni svoje probleme in nikoli jih ne smeš obravnavati kot slabe, bo imela cela agencija nek grenek odnos do tega naročnika. Agencija mora vedno najprej poslušati, oceniti, kaj so povedali in potem šele reakcija. Ne smemo vnaprej reagirati na njihove povratne informacije. To je recimo ena taka lepa misel za zaključek.



**P: Odlično, najlepša hvala ti za tvoj čas!**

## **Priloga 9: Zapis pogovora z intervjuvancem R9**

### **P: Kaj tebi pomenijo povratne informacije?**

R9: Am. Pomeni mi predvsem pomoč pa recimo ... Če pa je povratna informacija slaba, mi pomeni tudi težavo, ker me zelo zmede lahko.

### **P: Zakaj te zmede? Ali ni podana, da jo ti razumeš?**

R9: Ne, včasih je iz povratne informacije težko razbrati, kaj naročnik res hoče. In ti narediš eno stvar, ki misliš, da je za njih v redu in dobiš povratno informacijo, s katero si ne moreš nič dosti pomagati. V nasprotnem primeru, ko je informacija povratna, jasna pa pač točna pa je veliko lažje zaključiti projekt. Saj mislim, da včasih tudi naročnik ne ve zares, kaj bi rad in ti da povratno informacijo samo zato, da ti da povratno informacijo. Čeprav je mogoče niti ne bi bilo treba dati. Negativno to mislim, pozitivno lahko vedno dajo.

### **P: Ampak, ko si rekel, da ne razumeš. Ali ne znajo argumentirati, ne vedo, kaj bi radi?**

R9: Aha, ja, ta fora je: "*Bom vedel, ko bom videl.*" In dostikrat si kdo od naročnikov predstavlja, da mi vidim v njihovo glavo, kaj si oni želijo. Tudi recimo ti, ko narediš določeno zadevo, recimo postaviš določen dizajn am ... vsakič, ko boš dobil povratno informacijo, torej ne korekture, ampak, da je treba stvar iz nule delati, vsakič je zelo težko, da bo en in isti človek potem naredil kar eno komplet drugo smer. Saj lahko, recimo dve ali pa tri smeri lahko narediš. Ampak če imaš eno idejo, ki ti je zelo pri srcu in da veš, da je dobra in če boš dobil negativno povratno informacijo, boš zelo težko naredil nekaj, da se ne bi začel navezovati nazaj na tisto prvo. In ti potem vse stvari zelo hitro lahko uidejo nazaj na prvo točko, idejo. Težko je narediti ta preklap, ker glava je ista. V takem primeru je veliko boljše dati nalogo nekemu drugemu.

### **P: To se ti dogaja, da se ti ne moreš odmakniti od prve ideje, ali da ne moreš najti boljše ideje? Si preveč navezan na prvo idejo?**

R9: Ja, mogoče je to res, da si na kakšno idejo bolj čustveno navezan. Zato, ker pri sebi veš, da je dobra. Zelo težko se je od ene stvari ... Ne vem, dizajnerji velikokrat čutimo te stvari, ko nekaj narediš dobrega, se stvari poklopijo in ko stvar pogledaš, si ... Ne vem, te pomiri. Je nastala stvar, ki funkcionira. In da ti že v štartu dobiš povratno informacijo, ki je slaba in veš, da boš moral na koncu oddati veliko slabšo stvar od tega, ki si jo na začetku pripravil ... Iz tvoje strani je to težko. Ker veš, da bi lahko naredil boljše, če bi bilo po tvoje.

### **P: Zakaj pa misliš, da po naročnikovi povratni informaciji ideja ni več dobra?**

R9: Ja, iz čiste estetike. Iz smisla estetike, iz smisla fontov, iz smisla barv ... Včasih dobiš takšen feedback, da moraš združiti stvari, ki recimo že po neki osnovni likovni teoriji ne pašejo skupaj. Ker to ni ... A ne. Konec koncev pa je potem tako: "*Tako hočete, tako boste imeli,*" to je tista zadnja stvar. Ampak težko je in za oblikovalca in za agencijo, ko vpraša nekdo, ki se spozna na te stvari: "*Kdo je to delal,*" in te je sram. Lahko hitro izpadeš

neprofesionalno. Recimo za dizajnerje, ki so freelancerji, mogoče znajo oni že v štartu prefiltrirati te stvari, ki so bolj ... Oziroma vedo, da se bodo dobro iztekle in niti ne gredo delati s temi, ki sumijo, da se ne bodo. Da se ne bi želeli podpisati pod njih, to. Am. Ne vem, ja, nikoli ne bo tudi naročnik rekel: *"Ja, so naredili to tako, ker smo jim mi petnajstkrat zavrnilo eno kreativno rešitev."* Recimo za enega naročnika sva s sodelavcem naredila pomoje dvajset celostnih grafičnih podob. In une predloge, ki so bile res dobre, da so res sodobne, drugačne ... Odločili so se za najslabšo možno varianto. Brez heca. Ker so nam potem dali takšne povratne informacije, da sploh nismo mogli narediti nič dobrega. In na koncu je to lahko recimo komu, ki je iz industrije, smešno, da smo to naredili.

**P: Ampak zakaj se to dogaja? To si strokovnjak na svojem področju, prejmeš brief, narediš rešitev skladno s strokovnim znanjem, ki ga imaš, narediš pregled trendov, kaj dela konkurenca, pripraviš rešitev, ki je najboljša ... In naročnik se odloči za popravke ali pa za nekaj, kar ti ne bi priporočil. Zakaj?**

R9: To je dejansko težava vseh vizualnih sporočil. Ker recimo, če daš nekom tekst za prebrat, ti bodo bolj zaupali, ker veš, kako morajo biti vejice, kako mora biti struktura teksta...Vse to, a ne. Če pa ti neko stvar vizualno pogledaš, si vsak od nas ustvari subjektivno mnenje. In mislim, da bi nam morali zaupati. Če že pridejo do nas in nam dajo task, no. Tukaj imajo strokovnjake, izkoristite jih. Ne bi smeli biti pametni in držati roko na miški pa klikati. Ker ne bo nihče naredil slabo zanalašč ali pa grdo. Ker nisi do sebe fer, če to narediš, ne moreš tega sebi narediti. Potem pa feedbacki mesarijo to in na koncu daš od sebe nekaj, kar sploh ne bi oddal. Nikoli. Bom čisto fer in iskreno povedal sedaj, mogoče je v kakšnih primerih velika težava nekompetentnost na drugi strani. Če bi ti imel v teh marketing oddelkih pa v teh odločevalskih strukturah kakorkoli nekoga, ki je dejansko to delal in se na to spozna. Da pa ti dobiš feedback: *"Dajte mi tukaj oranžno barvo, ker mi modra ni všeč,"* to pa je pač butasto.

**P: Ja, ravno to je moje naslednje vprašanje. Ali so naročniki kredibilni podajalci povratnih informacij samo zato, ker tako dobro poznajo svoj brend? Poznajo cilje, strategijo, vse, potem pa najamejo agencijo za komunikacijske ali vizualno-komunikacijske rešitve. In kaj potem s temi povratnimi informacijami?**

R9: Odvisno. Imaš recimo primere naročnikov, ki so svetla točka. Delal sem na naročniku, ki je 100 % zaupal agenciji in vedel je, da bo od nje dobili dobro stvar. A ne. Tudi feedback v obliki korektur je bil minimalen. Potem pa imaš včasih, zgodi se, da ... Oprosti, bom direktno povedal, lahko?

**P: Ja, seveda.**

R9: Zgodi se pač, da kdo nima pojma po domače povedano in ti s\*\*\*e po dizajnu ali pa po kampanji samo iz neke ... Ne vem, power playja. Ali pa mogoče celo iz tega, da se oni tam na njihovi strani malo borijo za ... Kdo bo imel zadnjo besedo. In dobivaš feedbacke samo zato, da oni tam drug drugega spodjedajo. Čista bedarija, a ne. Ne vem. Mislim, da vsak brend, ki je v Sloveniji, je vse preveč po istem kopitu narejeno. Vsi govorijo po festivalih, kako so trend setterji, kako delajo vso razliko. Noben ne dela razlike! Glej, lani je bil en

primer, ko so bili po dolgem času spet res oglasi enega naročnika res, ki so res delali neko razliko. Zato, ker so si upali. Vsi ostali pa samo govorijo in nič ne naredijo v tej smeri dejansko. Vsi smo v nekem kalupu. Določeni naročniki so tako zacementirani ali pa tako rigorozni, da nimaš sploh maneverskega prostora. Tako je vedno bilo in tako delaj. Če boš naredil kaj drugače, ti bomo pa zavrnil. Je pa tudi potem iz druge strani, koliko imajo oni razumevanja, da bi imeli oni razumevanje, da bi bilo dobro za njihov brend, če bi naredili kaj drugače.

**P: Super. Omenil si power play, torej misliš, da imajo naročniki nek poseben odnos do povratnih informacij, da jim nekaj pomenijo?**

R9: Ja, jaz mislim, da je velikokrat tako, da se recimo morajo oni dokazati znotraj internega okolja. Je pa tudi velikokrat tako, da oni ne razumejo stvari, ki jim jih pošlješ. To zadnje je meni večja težava. Seveda so na njihovi strani ljudje, ki so ambiciozni in se morajo dokazati svojim šefom. Ampak ne vem, ti najameš agencijo, dobiš ekipo desetih strokovnjakov, ti njih plačaš. To so ljudje, ki ne bi bili tam, če ne bi bili dobri v tem, kar delajo. A ne. In zakaj jim pač ne zaupaš do te mere, da ti bodo oni dali nekaj, ker je najboljši zate. Agencija gleda vedno, da naredi maksimalno dobro.

**P: Ja, torej agencija bo po briefu naredila vedno tisto, kar misli, da je najboljše. A se zavedajo tega naročniki? Da sta agencija in naročnik na isti poti do istega cilja?**

R9: Pa jaz imam dostikrat občutek, da je že v štartu tak mindset, da smo si naročniki in agencija kot nekaj malega sovražniki. *"Oni nas j\*\*\*\*o mi bomo pa njih nazaj,"* na to foro. Pa ne! Zakaj si potem prišel? Če bi delali skupaj pa če bi si malo več zaupali, ne vem ... Power play je pa vedno.

**P: Imaš kdaj filing, da smo agencije potem samo podizvajalci?**

R9: Ja, ja. Točno to. A ne. Če se nazaj navežem, da si malo na bojni nogi. Ja, naročniki so nadrejeni, agencije so podrejene. *"Mi smo njim plačali, zdaj bodo delali, kot jim rečemo,"* tako, a ne. Morali bi biti partnerji. Z vsemi izkušnjami, z vsem znanjem, ki ga ima agencija kolektivno, lahko mi naredimo projekt kreativen, lepši, učinkovit, ne vem. Imam občutek, da si nas naročniki kar podredijo, si podizvajalec. *"Tako pa tako boš naredil." "Ampak ne bo v redu." "Jah, mi plačamo, tako bo."* Te fore. Pri vizualnih rešitvah je tudi problem, da si eni ljudje res težko predstavljajo stvari. Ja, napišejo brief in si vmes delajo že neko svojo predstavo, potem pa vidijo našo rešitev in se ne sklada s tem, kar so imeli oni v glavi. Enim naročnikom moraš naredit mockup za vse, eni si ne znajo nič predstavljati. Ker to je problem, da ima vsak svojo subjektivno predstavo o tem, kaj je lepo in kaj ne. Ampak to ni nujno pravilno. Mislim, na koncu itak narediš. Izbereš svoje borbe, kje lahko zmagaš, kje ne. Včasih se pa splača svojo idejo porivat toliko časa naprej, da še oni potem vidijo, da je dobra.

**P: Kdaj boš pa nehal zagovarjati svojo idejo, da pač narediš po njihovo, se vdaš?**

R9: Recimo ... Določeni projekti, ki res nimajo toliko smisla, ki so bolj hitri. Samo billboard, citylight, to so stvari, ki bodo zunaj visele štirinajst dni. Ni fajn, da je narejeno

preko k, ker bo to še vedno nekaj ljudi videlo. Ker tudi dizajn bi moral delati okolico lepšo, ne da jo onesnažuje. Na tej točki te instant stvari, social posti, OOH-ji ... Tam rečeš: "*Ma lej dobro, vam bom naredil, kot hočete, lej mir bo,*" ker se ti niti ne splača trošiti energije. Am. Splača pa se vztrajati pri bolj dolgotrajnih zadevah recimo celostne grafične podobe, ker so te stvari kompleksne.

**P: Mhm, omenil si onesnaževanje. A naročniki to razumejo?**

R9: Ne. Oni vidijo samo sebe, kako bo ta brend in nabij gor petnajst produktov in nabij gor petnajst cen in nabij gor headline in nabij gor fotko srečne družine, ki se s tem produktom ukvarja. In to je pač klasika, a ne. Ampak s takimi stvarmi ne narediš nobene razlike. Saj ni nujno, da imaš ti, ne vem, na billboardu vse napisano. Lahko bi dali kaj v gverilo, ali pa narediš kaj fizičnega. Ne vem. Z enim KD-jem sva imela super foro, super idejo, ki pa je naročnik sploh ni štekal. In nismo tega naredili. Ampak ideja bi bila za tega naročnika nora.

**P: Še malo o tvojih reakcijah. Kako pa se počutiš, ko prejmeš neko negativno povratno informacijo?**

R9: Jah, ni ti najbolj fajn. Včasih sem malo razočaran, malo jezen. Včasih bi najraje, ne vem, da bi imel telefonsko od naročnika in bi jih poklical. A ne. Jaz tudi velikokrat mislim, da bi bila rešitev v boljši argumentaciji. Saj hodimo mi na prezentacije in če je dizajner zraven pa argumentira, zakaj je neka podoba takšna, tudi naročnik drugače vzame potem to. Čeprav ni rečeno, da štekajo, mogoče dobiš tudi nek neumen feedback. Sploh pa ni prijetno, če dobiš feedback, ki ti ni v nobeno pomoč. Ni prijetno, res ne. Ker to je nekaj, kar si ti ustvaril. Kot sva prej govorila, ko ti narediš neko stvar, za katero bi dal roko v ogenj, da je super in da funkcionira in da ti je potem naročnik razreže ... Mislim, včasih imam čisto tako odziv: "*Dej, kaj mi boš ti govoril!*" A veš. Mislim, da moraš imeti malo tega odnosa tako. Ker tudi na prezentacijah včasih dobivaš kakšna vprašanja, ki jih moraš zabremzati. Da se ne razpase.

**P: Okej, ampak ti dobiš torej to povratno informacijo in potem se moraš vseeno hitro zbrati ter nadaljevati z delom za tega naročnika, recimo narediti popravke, ali pa za kakšnega drugega. Kako ti to uspe, če imaš nek čustven odziv?**

R9: Ja, ni ti fajn. Saj ne vem. Vzamem si petnajst minut časa. Ne vem. Potem pa pogledam stvar in kaj bi se dalo narediti. Velikokrat pa začnem stvar delati iz nule. Tisto izbrišem in začnem na novo, nov miseln proces. Ampak, kot sem prej rekel, težko je, da se ne začneš vračati nazaj na prvo idejo, če ti je bila fajn. Ampak nekako tako delam. Ali pa grem delati kaj drugega, če recimo ni hud deadline, da lahko tisto počaka. Pa prespim in se lotim naslednji dan, ko mogoče vidiš s svežo glavo, da situacija ni tako slaba, kot si si mislil, ko so bila čustva zraven. Ampak včasih je res težko. Sicer s kilometrino dobiš tudi te izkušnje, da že vnaprej veš, kaj bo pri naročnikih funkcioniralo potem. Pa maš včasih, ko ne gre, se potem poslužiš teh preverjenih rešitev. Nekaj tipografskega, nekaj napišeš in to. Ni pa fajn, res ne. Če za nazaj pogledam stvari, ki so bile zavrjene. Noro. Kaj ne pride skozi.

**P: Potem si že imel čustveno reakcijo, da si čisto podvomil vase, da te je skrbelo, kaj si bodo drugi mislili ...**

R9: Ja, ja in ja. Ja. Ta kaj si drugi mislijo. Recimo, če si na funkciji, ki ima malo več odgovornosti, recimo AD. In si potem podpisan pod to delo, na katerega ti nisi ponosen. Mislim ... Slabo. Ker ni narejeno po tvoje, po tvoji ideji, kot bi ti naredil. Ampak napisan pa si spodaj.

**P: Te je kdaj povratna informacija naročnika spodbudila, da te je motivirala, da si videl priložnost za izboljšanje, da si si želel narediti boljše, se učiti?**

R9: Zelo malokrat. Ker gre za tako specifično področje. Če sem iskren, sploh se ne spomnim, da sem kdaj takšno povratno informacijo prejel. Mogoče ... Hm. Zdaj mi je prišel na misel en projekt, ki je bil prav šolski primer, kako se to ne dela. Na koncu smo naročniku poslali open fajle in so sami delali adaptacije naše osnove podobe, ampak mi smo se kot agencija od tega prav distancirali. Čeprav osnova je bila naša, ampak so jo zmesarili. Ni mi bilo fajn, prav težko mi je bilo. Ker štart je bil dober, ampak j\*\*i ga. Ne vem.

**P: Ja ... Če se še malo dotakneva tega, kdo ti podaja povratno informacijo. Torej, kot si tudi ti omenil, tudi jaz tukaj jemlje naročnike kot nadrejene. Če bi ti recimo to isto povratno informacijo, kot ti jo je predal naročnik, nekaj bolj negativnega, dal nek junior v agenciji. Kako bi reagiral?**

R9: Mislim v interni ekipi smo vsi dobri v temu, kar delamo. In če bi mi to nekdo rekel interni, bi poskusil upoštevati. Ker so to ljudje, ki jim zaupam in znajo dobro delati stvari, ki jih delajo. Saj tudi, če ti naročnik da feedback, ki je kul, smiseln, seveda poskusiš narediti po njegovo in spremeniš. Ne rečem že v štartu, da oni nimajo pojma, nisem tako mislil. Kar se pa interne ekipe tiče je celo dobrodošlo, jaz tudi sam vprašam. Ker lahko naumiš take ideje, ki jih sam ne bi. Ampak tudi te interne povratne informacije, ne moreš vseh upoštevati, ker so lahko kontradiktorne. Vsak pove drugače. In tudi ni dobro. Torej preceniš, ti veš, kakšen je brief.

**P: Mhm. Še vedno ostaneva pri smeri, kaj pa če bi ti nek kolega iz panoge podal to negativno povratno informacijo? Pa da ga tudi jemlješ kot kredibilnega.**

R9: Isto. Bi vzel na znanje, potem bi pa precenil. Vsa komunikacija, dokler je na ravni nekega spoštovanja, je vsak feedback treba vzeti, če je konstruktiven. Ampak preceniš, če boš poskusil ali ne. Da te ne zmede preveč. Vsak ima tudi svoj stil, svoje fore ... Pač meni od nekoga niso všeč, komu moje niso všeč. Vsi pa se trudimo delati lepe pa dobre stvari.

**P: Če greva malo na makro pogled na oglaševalsko panogo. Se ti zdi, da imajo povratne informacije kakšen vpliv na oglaševalsko panogo? Kakršenkoli.**

R9: Ja, mislim, da se slabša stanje zaradi tega. Mislim, folk ima psihične težave zaradi naročnikov, ne vem, no. To je meni samo slabo. To v nobenem primeru ne more biti dobro. Sicer mislim, da v Sloveniji ne delamo tako slabih stvari, lahko bi pa delali veliko boljše, če bi nam bolj zaupali in dobivali bolj konstruktivne feedbacke. Ali pa mogoče smiselne

feedback. Ker velikokrat so to eni sami nesmisli. Ker jih moraš upoštevati, ker se je nekdo tako spomnil. Je pa to mislim, da takšna meja, da ... Da ti je folk na bolniški, ker ne prenese pritiska pa tega. Pa da se jočejo, da se petnajstkrat popravlja Facebook post, take stvari ... Se ti pa obrne. Ker nima smisla! Dejansko nima smisla. Za social post ... To je tako instant, tako hitro gre mimo tebe, da se nima smisla s tem zajebavati. To bi nam moralo vzeti petnajst minut za pripravo, ne pa da en cel dan delam social post, ker ga naročnik konstantno zavrača. A veš. En post. Ki ga frcnemo v dveh sekundah mimo in ga nikoli več ne bomo videli. Kar nekaj, res.

**P: Ker si ravno omenil, še tole. Pri naročniku ni nujno, da smo ena oseba podaja feedback, lahko je to cela ekipa in si feedbacki mogoče celo nasprotujejo med sabo. Kako potem delaš?**

R9: Običajno rečem kar accountu naj jih pokliče in naj se zjasnijo, dajo bolj točne informacije. Ker ne moreš ... Boljše je vprašati neumno stvar ali pa večkrat vprašati isto stvar, samo zato, da nimaš dvakrat dela. Pač. Zjasniti se morajo. Uskladiti se morajo, zmeniti med sabo. Ne moramo mi v eni rešitvi treh idej ali mnenj upoštevati. Da boš imel vse. Ali pa te fore, ne, to prav vem za primere. Da če šef nekaj reče prvi, mu vsi sledijo. Šef postavi mnenje in nihče se mu ne upa iti kontra, čeprav si mogoče kdo misli ali pa celo ve, da šefovo mnenje ni pravilno. In zaradi tega se redko delajo presežki pri nas, a ne. Ker recimo v naši agenciji, ja, je hierarhija, ampak ko pride do idej, smo pa vsi v isti liniji. Vsi lahko prispevamo in vsak ima pravico povedati svoje mnenje, tudi šefu povedati, da mogoče njegova ideja ni dobra. In je vse okej.

**P: Če greva nazaj na panogo, misliš, da so povratne informacije tudi kakšen faktor v tem, da mladi v panogi hitro menjajo agencije ali pa da danes v agencijah ni senior kadra?**

R9: Ja, zagotovo. Mislim, da čez čas izgubiš, ne vidiš več smisla v temu. Ker ugotoviš, da si podizvajalec. Mislim tudi sicer je to težko reči, ampak mislim, da odhaja folk iz agencij tudi, ker si jim na da več ukvarjat z določenimi naročniki in ugotovijo, da bi lahko kot freelancer bolj zaslužili. Mislim, da bodo v prihodnosti agencije organizirane samo še za ta večje kliente. Torej ti, ki bodo potrebovali 360 stopinjsko agencijo. Za manjše naročnike, ki bodo želeli dobre stvari, ne bomo več zanimivi. Kot panoga smo okorni. Počasi gre, cel sistem je počasen.

**P: Še zadnje vprašanje. Kaj pa bi ti svetoval naročnikom, da morajo spremeniti na področju podajanja povratnih informacij?**

R9: Ne vem. Predvsem to, da ne bi več dajali povratnih informacij samo zato, da jih dajejo. Ker nimajo smisla. "*Nekaj moram napisati, da bom upravičil svoj obstoj tam,*" te fore. A ne. To je najslabša stvar, ki jo lahko nekdo naredi, to nima nobenega pozitivnega učinka. Pa da pridejo na agencijo in ji zaupajo. Ker če naročnik ne zaupa agenciji, kaj potem dela tukaj. Naj zaposlijo internega copyja, internega dizajnerja pa naj ga tam peglajo osem ur na dan in bo ta oseba imela čas samo za njih. Ti v agenciji imaš redko priliko delati samo in zgolj enega naročnika nonstop. Tudi tega naročniki ne razumejo, mislijo, da se svet

agencije vrtili okrog njih. A veš. Noben ne ve, da imaš pet naročnikov za pohendlat vsak dan. In ... Ja. Da nam res začnejo zaupati, da začnemo sodelovati in delati dobre stvari. Ker če gledaš oglase izpred dvajsetih let, koliko je bilo humorja, kako so bili dobri, na TV-ju smo jih čakali. Danes pa "postrežno meso za 2,99," in s temi informacijami obremenjujemo okolje, vsak dan si zasut s tem s\*\*\*\*m. Veliko bolj prijetno bi bilo, če bi se res delale v redu stvari. Mislim, da bi tako tudi več ljudi prepričali. Ne vem, no.

**P: Bi še kaj dodal na to temo?**

R9: Zaključna misel? Am. Ne. Dajmo sodelovati na način, da smo agencije kot aparat, ki ga lahko naročnik vključi in potem usmerja z dobrim feedbackom. Ne pa da ga na vsakem ovinku ustavljajo. Pa da ne bi več tako kratkoročno gledali, od kampanje do kampanje. Več brend awarnessa in manj prodajnih akcij. To.

**P: Super, to potrjuje tudi teorija. Hvala ti za tvoj čas!**



## **Priloga 10: Zapis pogovora z intervjuvanko R10**

### **P: Kako bi ti opredelila povratne informacije?**

R10: Povratne informacije so feedback, ki ga prejmeš na neko delo, rešitev, ki si jo pripravil po briefu naročnika. Če gledam znotraj našega dela, kaj pomenijo.

### **P: Tako, v oglaševanju oziroma tvojem delu.**

R10: Okej, pač feedback na mojo oziroma našo rešitev na nek naročnikov problem ali pa naročilo.

### **P: Se pogosto srečuješ s temi povratnimi informacijami?**

R10: Moje delo temelji na njih, one so cel pojnt. Ne, hecam se. Ja, vsako uro v delavniku so zagotovo srečam na nek način z naročnikovimi povratnimi informacijami.

### **P: Pa ti povratne informacije koristijo?**

R10: Hm. Dobro vprašanje. Torej običajno je to, da nas naročnik brifira, včasih boljše, včasih slabše, kaj bi rad. Jaz potem že takoj postavim kakšna vprašanja, če je mogoče, da že na začetku prejmem več info. In potem pripravim rešitev na to, kar so nas brifirali. In potem ja, včasih prejmem povratne informacije, da je treba kaj popraviti včasih pa je to to. Ni pravilo recimo, da bi na vsako stvar dobivala popravke in to, včasih je kdo res zadovoljen in gre hitro mimo. Včasih pa kdo začne komplicirati in večinoma je to, ker ni razumel ... Ma, niti ne, da ni razumel rešitve. Po mojih izkušnjah je velik problem, da ne razumejo medija, po katerem bo to sporočilo šlo. Recimo želijo nek video za social, za Facebook. To more biti hiter video, kratki kadri, dinamično. Maks 30 sekund recimo. In oni bi seveda v ta video dali ogromno informacij, povedali pet zgodb, kar ne gre. In pridemo do tega, da video traja 2 minuti. Bo kdo to gledal? Ne. Ali vseeno to objavimo? Ja. Torej v takih primerih povratne informacije ne koristijo.

### **P: Pa jih opozoriš, da ta medij ni primeren za tako dolg video?**

R10: Ja, opozoriš prvič in najpogosteje te ignorirajo. In potem si rečeš: *"Boli me, delajte po svoje."* In si en delavec v tovarni, ki štanca neke vsebine po njihovih navodilih, tudi če veš, da tega noben ne bere, gleda, karkoli.

### **P: Zakaj pa misliš, da ignorirajo?**

R10: Ha, ne vem. Mogoče je to neka fora kot konj s tistimi mini zavesami ob očeh, da se ne ustraši prometa. A so plašnice? Ne vem, no vidijo samo 2 metra pred sabo, ne levo in ne desno in samo grejo. Pač oni želijo toliko enih zgodb povedati, se pohvaliti, ne vem, kaj še vse. In bralce, gledalce, javnosti ne briga to. Oni želijo, da se jih zabava, da se jim da kaj zastoj ali pa bolj poceni, da je njihov lajf lagoden ... In nek dve minutni video običajnemu človeku vzame preveč časa, ker nima na koncu nič od tega. Njemu je to izguba časa. Ampak naročnik pa želi vse to povedati in misli, da vse to zanima. Tako nekako.

### **P: Ampak ti si strokovnjak na svojem področju, veš, kako bi morale vsebine biti postavljene, kaj bi ljudje radi. In še vedno se te ne upošteva.**

R10: Mislim saj eni upoštevajo, eni upoštevajo na momente, eni pa nikoli. In fora je, da ti jim lahko oporekaš samo do neke mere, ker oni so naročnik. To je njihov brend, oni so njegovi skrbniki in oni mislijo, da je to za brend dobro. Oni naročijo, da mi naredimo, kar oni želijo. Čeprav včasih želijo napačno stvar oziroma mislijo, da bo X rešil njihov problem, mi pa recimo vemo, da bi ga bolje rešil Y. Ampak oni želijo X in narediš X. Ne vem pa zakaj, verjetno so tako prepričani v svoj prav. Ali pa ne zaupajo agenciji. Čeprav to ne vem, zakaj ne bi zaupali. Ker oglaševalske agencije nimamo nekega slovesa, da bi recimo nategovale podjetja, veš kaj mislim? Jaz mislim, da vsaka agencija vedno dela po svojih najboljših močeh in verjamem, da agencije od sebe ne dajejo slabih del. Mislim, agencije same od sebe. Ker recimo, kdaj vidiš TV oglas in vsi vemo, katera agencija dela za tega naročnika. Ampak prav veš, da ta TV oglas ni tisto, kar je agencija predlagala. Vidiš naročnika v vsebini, vidiš, kaj je bila osnovna ideja in vidiš, kako jo je naročnik spremenil. Kakšne pol leta nazaj je bil na TV-ju oglas in zanj si prav lahko vedel, kakšen brief je napisal naročnik. Ker oglas je kao želel biti malo art in zanimiv, ampak so bila tista komercialna sporočila preveč na hard vsiljena noter in prav vedel si, da so to naročnikove korekture. Mislim vedel, pojma nimam kakšen je bil brief, to ni bila naša agencija. Ampak iz izkušenj prav vidiš, kje se je naročnik vtaknil v upogibanje kreative, v modificiranje mislim.

**P: Kaj bi potem rekla, je naročnik kredibilen podajalec povratnih informacij, ker tako dobro pozna svoj brend, ve kam se bo razvijal, kaj je strategija?**

R10: U, naj. So kredibilni na svojem področju in lahko komentirajo stvari, ki so v njihovi domeni. Ampak nek headline, ki ga je napisal copy ali pa KD, logo, ki ga je pripravil AD, social strategijo, ki jo je pripravil social media strateg, tega ne morejo oni komentirati kot neki strokovnjaki. Lahko komentirajo, če so na primer nekaj že poskusili in ni delovalo oziroma, da imajo izkušnje s tem. Ampak drugače pa so te kreativni elementi kampanje v domeni kreativnih strokovnjakov na agenciji. A sem bila razumljiva? Torej lahko komentiraš znotraj področja, za katerega si tukaj, znotraj področja, ki je v tvoji domeni. In vedno, vedno, vedno, trikrat podčrtano in krepko napisano, vedno moraš ali si naročnik ali si član interne ekipe, vedno komentiraj tako in z namenom, da stvar pomakneš naprej. Torej povej, da nekaj ni okej po tvojem mnenju, ampak poskusi izraziti, kaj misliš, da bi bilo boljše. Ne mislim, da je treba, da dajo konkretno rešitev, samo recimo vsaj nek filing, kaj namesto tega. Ker to, da samo nekaj komentiraš, da nekaj ni okej, to nobenemu ne pomaga. Argumentiraj zakaj, pojasni, povej, kaj misliš, da bi bilo boljše. Saj je tudi feedback, ko naročnik reče konkretno: "*Tako more biti,*" ali pa "*To popravite v to.*" Kar je dejansko še slabše, ker si samo nek podizvajalec. Jaz se resno v takih primerih vprašam, kaj jaz sploh delam, če niti ne rabim uporabljati možganov in samo tisto, kar nekdo napiše, malo uredim, potvikam in vstavim v nek dokument.

**P: Vedno razumeš povratno informacijo naročnik?**

R10: Aha, še ena super tema. Ne, je ne.

**P: In kaj narediš v teh primerih?**

R10: Vem, da bi bilo pravilno se vrniti z vprašanji, česar ne razumem in vem, da moji sodelavci to delajo. Če kaj res ne razumem, naredimo to tudi jaz. Ampak velikokrat se mi zdi, da niti naročnik ne bo imel odgovorov na moja vprašanja, ker jih ne ve. In potem naredim, kot se meni zdi najboljšo, seveda ob tem, da še vedno upoštevam feedback, kar ga razumem. In potem pride ponavadi še en krog, pa še en in na koncu pridemo recimo do neke potrjene verzije. Joj, kaj je bilo enkrat. Dvanajst krogov popravkov enega teksta dolgega petsto besede sem enkrat imela, ker je naročnik med branjem mojega teksta šele začel dojemati, kaj bi rad, kaj bi treba še omeniti, kakšne emocije morajo biti in to. Dvanajst krogov in ogromno enega časa, čemur pa bi se lahko izognili, če bi bil prvo kot prvo napisan jasn brief in drugo kot drugo, če bi bili tekom krogov popravkov napisani bolj jasni komentarji. Ker ti po parih krogih popravkov sploh ne veš več, kaj pišeš in samo štancaš, kot piše v komentarjih. Postane ti vseeno.

**P: Pa je to prav?**

R10: Nikakor, ampak to je coping mehanizem, ker drugače bi vsi v oglaševalski kreativni že znoreli mislim. Za neke stvari ti mora biti vseeno, ne moreš si vsega jemati k srcu in naučiš se tudi na ideje gledati kot na nekaj, kar pride in gre, ne smeš se navezati na njih. Ene razmesarijo, ene umrejo, ker jih nihče ne razume, ene ideje pa dejansko zaživijo.

**P: Na kakšen način pa največkrat prejmeš povratne informacije od naročnika na svoja dela?**

R10: Največkrat v pisni obliki, včasih sem direktno v mailu, včasih mi jih posreduje account. Včasih, če imamo kakšen klic recimo za bolj komplicirane zadeve kampanje mislim ali pa recimo, da vidimo, da naročnik ni razumel ideje, potem se tudi slišimo z naročnikom, da nam pove ustno.

**P: Pa se po tvojem mnenju razlikujeta pisna in ustna povratna informacija?**

R10: Ja, ustna se meni zdi bolj zmedena, jaz recimo potrebujem nujno prebrati feedback. V primerih, da ga naročnik poda ustno, si jaz sama zapisujem zraven in potem imam neke zapiske, lahko izluščim bistvo in si naredim neke smernice. Ne vem, pisni feedback je veliko bolj smiseln meni. Se mi zdi, da si mora oseba vzeti čas, da ga napiše. Ne, prav bi bilo, da bi si podajalec feedback vzela čas, seveda si ga ne vedno. Mislim, da lahko v pisni feedback bolj strnejo svoje misli, ne vem, mislim, da gre tudi hitreje potem vse naprej. Ustni feedback je zame čisto preveč zmeden, jaz potrebujem črno na belem, fakte, kaj je narobe, kaj je okej in tako.

**P: Aha, torej bi lahko rekla, da povratne informacije naročnika niso vedno strukturirane.**

R10: Uf, daleč od tega. Večinoma je to ena velika zmeda, ker komentirajo vsak del posebej, medtem ko jaz mislim, da če že morajo komentirati, naj komentirajo celoto. Torej ne se ustavljati pri vsakem Facebooku postu, ampak pogledaj, kaj bo recimo v obdobju enega meseca objavljeno. Ne spreminjati samo billboarda, pogledaj, če ti cela kampanja štima. Ker manko strukture bo zmedel kreativca in povečajo se možnosti, da bo potem zmedeno tudi

njegovo delo. Pa ne, ker se ne bi potrudil, ampak preprost si zmeden in kot Janko in Metka, samo pobiraš te drobtinice, ki ti jih naročnik meče, ne gledaš levo in desno, kakšen vpliv imajo ti popravki na celoto. Mislim, seveda gledaš, ampak potem lahko naročnik misli, da ne upoštevaš njegovih popravkov recimo. Pač zmeda, no. No, in tudi to, ko sem rekla štima. Naj pogledajo, če kampanja torej štima iz vidika brenda, iz vidika ciljne skupine, iz vidika strateških ciljev pač karkoli je glavno v posameznem primeru. Ne bi smeli gledati iz svoje perspektive, torej ali bi njih nek CTA prepričal in tako. Če niso naročniki ciljna skupina, ne. Ne vem, meni se zdi, da preveč gledajo iz lastne perspektive, morali pa bi iz perspektive brenda. Pač ... Ja.

**P: Kako se pa ti počutiš v tisti zmedi, ki si jo omenila?**

R10: Zmedeno, ha. Ni lepo. Torej ti najprej pripraviš nekaj na podlagi briefa in se res potruдиš, nikoli ne oddajamo nekaj na pol. Potem dobiš nestrukturirane povratne informacije brez argumentov, ki zahtevajo popravke. Ti se lotiš popravkov in slediš tem povratnim informacijam, ki si jih prejel, mogoče jih celo ne razumeš, mogoče nimajo smisla, ampak upoštevati jih pa moraš. In včasih so noter v tem feedbacku še kakšni neprimerni komentarji, ki te lahko užalijo, prizadenejo. Recimo tega nisem nikoli razumela, zakaj je treba, da je včasih feedback naročnika prav neprofesionalen? Včasih je ta kultura komunikacije res na nizkem nivoju, ne razumem, kako si to lahko naročniki včasih dovolijo, da svoja čustva vpletajo v komunikacijo. Komunikacija bi vedno morala biti spoštljiva in vedno bi morali imeti v mislih, da so na drugi strani tudi samo ljudje in da se trudijo. Ker meni je včasih res noro, posamezen kreativec v agenciji dela za več naročnikov vsak dan, dela različne stvari, pozna več področij, roki za oddajo materialov so kratki, pritisk je na momente hud in pričakovanja vedno visoka. In kar zguramo vsak dan čez brez, da smo nespoštljivi do naročnikov recimo ali pa med sabo. Če mi lahko, bi lahko tudi oni verjetno. Ali kaj? Ne vem, to je moje mnenje, saj jaz zdaj govorim iz svoje perspektive. Mogoče pa je napačna.

**P: Rekla si, da moraš vedno upoštevati povratno informacijo. Torej ti ne argumentiraš naročniku, zakaj je nekaj tako, zakaj si nekaj tako naredila?**

R10: Ma včasih argumentiraš, odvisno od preteklih izkušenj in od škode, ki jo lahko naročnikova intervencija v tvoje delo naredi. Torej odvisno od preteklih izkušenj, to mislim, da če je na drugi strani oseba, za katero vem, da bo mirno sprejela moje argumente in ne bo tega videla kot neko klubovanje in če vem, da je ta oseba lahko objektivna, da se z njo da pogovarjati, potem lahko argumentiram. Ali pa tudi, da se zaveda, da smo skupaj v temu, da delamo za isti cilji in da je pripravljena na skupno iskanje rešitve, ki bo ustrezala nam kot agenciji in njim kot naročniku. Odvisno od škode naročnikove intervencije pa sem mislila, da če vidim, da je neka naročnikova odločitev napačna, slaba, bom na to seveda opozorila. Če pa oni želijo neko spremembo, ki ne bo v kampanji res naredila nobene razlike, potem pa nič ne argumentiram, naj imajo, kot želijo.

**P: Aha. Pa misliš, da imajo kakšen poseben odnos do podajanja povratnih informacij?**

R10: Hmm ... Pač slišala sem že neke zgodbe, da imajo prav navodila, da nikoli ne smejo v prvo potrditi nekaj agenciji. Pa da s povratnimi informacijami upravičujejo svojo službo šefu, da so kao bolj pridni. Ne vem, vse to se mi zdi tako bizarno, da skoraj ne verjamem. Ker se mi zdi smešno, da bi kdo na tak način porabljal čas. Ampak ne vem ... Mogoče je pa res. Ne vem. Samo ne glede na to mislim, da je podajanje povratnih informacij naročnikom všeč, da se lahko postavijo malo nad strokovnost agencije in povejo, zakaj nekaj ni v redu. Zagotovo je to dober filing, ker veš, da se ti bo na koncu agencija podredila. Torej veš, da bo po tvoje. In si predstavljam, da je tole kar najis.

**P: Okej. Gremo malo na makro pogled tega. V Sloveniji primanjkuje senior kadra v oglaševanju, med mladimi je velika fluktuacija, v agenciji ostanejo par let in menjajo ali pa izstopijo. Ali se ti zdi, da imajo povratne informacije naročnikov tukaj kakšno vlogo?**

R10: Hm. Verjetno, ja. Ker se ljudje prenažrejo teh korekcij, da jih vedno nekdo popravlja, da nobena ideja ne zaživi, kot smo si jo mi v prvo zamislili. In zato menjaš agencijo, da lahko delaš za druge naročnike, čeprav je ista zadeva. Ampak za nekaj časa je ta sprememba okej. In potem verjetno spet zamenjaš agencijo in na koncu greš freelancat recimo. Ali pa zamenjaš job v celoti. In ja, mislim, da je ta komunikacija na kakšen na način so podane povratne informacije tudi nek faktor. Se pravi mogoče ne povratne informacije same po sebi, ampak način komunikacije, kako so predane.

**P: So povratne informacije tudi nek faktor, ki gradi odnos med agencijo in naročnikom?**

R10: Ja, mislim, kot sem rekla. Komunikacija je ta gradnik odnosa in zato tudi povratne informacije vplivajo, ampak je odvisno od načina komunikacije, v katerem so podane. Torej ja, so gradnik odnosa te povratne informacije, ampak zato, ker so to recimo bolj občutljive informacije. Torej fora je v komunikaciji, kot sem prej omenila, profesionalni bi morali biti.

**P: Če se dotakneva še malo teme tvojih reakcij na povratne informacije. Recimo v mojem zaključnem delu so naročniki obravnavani kot na nadrejeni poziciji. Kaj pa če bi ti to isto povratno informacijo, torej neko kritiko, podal nekdo, ki je mlajši od tebe in ima manj izkušenj? Kako bi se odzvala?**

R10: Hm, zagotovo bi mi šlo na živce, ker recimo ta oseba ne ve, kakšen brief je bil, kaj smo dogovorjeni z naročnikom, koliko popravkov je že bilo in to. Ampak ne bi tega rekla na glas, zagotovo bi poslušala to osebo in recimo premislila, ali je kaj mesa na temu, kar je rekla. Mogoče pa je, svež pogled na nekaj je vedno dobrodošel. Torej ja, bila bi malo znervirana, ampak ne bi pa odslovila te osebe.

**P: Kaj pa če bi ti to isto povratno informacijo podal nekdo, ki je na isti, če rečem temu tako, hierarhični ravni kot ti? Recimo sodelavec ali kolega kreativec.**

R10: Popolnoma isto, kot če bi bil to nekdo mlajši. Mogoče bi tukaj še bolj pozorno poslušala in dodala še kakšno vprašanje, torej res bi želela od te osebe prejeti čim več info.

Saj na koncu bi se sama odločila, ali so te povratne informacije smiselne ali ne, ampak vseeno. Tudi te osebe ne bi odslovila, dejansko bi bila kar malo vesela nekega mnenja. Ker če bi mi to podal nekdo iz interne ekipe, bi bila prepričana, da je zgolj dobronamerno in bi zagotovo poslušala.

**P: Mhm. Si kdaj prejela povratno informacijo, ki je v tebi sprožila reakcijo, da te je motivirala, da si si želela res izboljšati svoje delo in postati boljša?**

R10: Od naročnika zdaj?

**P: Ja.**

R10: Uf, super bi bilo, da bi bila to reakcija vedno na vsako povratno informacijo, ampak iskreno rečeno seveda ni. Verjetno sem že kdaj imela takšno reakcijo, če je naročnik tako pristopil do nas, da nas ni disal, ampak je želel nadgraditi našo idejo, da nas je motiviral, da je bilo to bolj partnersko sodelovanje in ni bil naročnik samo nek strog kritik oziroma ocenjevalec. Torej ja, verjetno bi bilo lažje tako reagirati, če bi bila povratna informacija podana tako, da je ne bi jaz vzela kot grožnjo recimo. Se spomnim tega filinga že, ampak zdaj se ne spomnim primera.

**P: Kaj pa ravno obratno, da je povratna informacija sprožila, da si začela dvomiti vase, da te je bilo strah, kaj si bodo drugi mislili, da si imela občutek, da to ni zate? To delo?**

R10: Ja, pogosto. Vedno, ko je povratna informacija podana agresivno, da se dela iz muhe slona. Ker ne vem, recimo naročnik se p\*\*\*i zaradi nekega Facebook posta, vsi smo slabe volje, ne vemo, kaj on želi, on tega ne zna argumentirati. Ti dvomiš vase, misliš, da vsi vedo, da si g\*\*p. In potem se moraš spomniti: *"Ma sej, saj to je samo en f\*\*\*\*g Facebook post."* Moraš obdržati to perspektivo. In ja, če začneš preveč dvomiti, da postaneš, ne vem, čustven mislim, da pomaga, da si rečeš: *"Ma saj je samo služba."* Drugače pa ja, se pogosto tako počutim. Ker si v malo podrejeni poziciji, vsaj občutek je takšen in ni prijetno.

**P: Kakšna reakcija pa misliš, da je bolj koristna?**

R10: Tista prva, torej bolj z možgani in manj s čustvi. Tole s čustvi vsaj zame nikoli ni koristno. Ker se ujameš v nek vrtinec in ne vem, ne moreš prav razmišljati, malo ti čustva zameglijo razum ali nekaj na to foro. Pač boljše je delati brez čustev, vsaj meni.

**P: Super. Za zaključek pa še ta tema, misliš, da imajo povratne informacije kakšen vpliv na panogo oglaševanja v Sloveniji?**

R10: Uff ... Ne vem. Pač tole, kar sem že omenila, da ljudje odhajajo in bodo verjetno na koncu freelanci. Ne vem. Slabo mentalno zdravje delavcev v oglaševanju, slab renome panoge zaradi tega. Torej da mladi mogoče ne bi želeli vstopati v panogo, tole, ja, tole je nevarnost. Ker moraš nonstop spremljat trende in potrebuješ mlajše, res, v agencijah mora biti mlad kader. To mislim tam pod petindvajsetimi leti. In mogoče ne želijo priti, ker imajo neke svoje predstave o teh odnosih med naročniki in agencijo.

**P: Zanimivo. Bi še kaj dodala?**

R10: Ne, mislim, da sem vse povedala, dejansko imam občutek, da sem še kaj preveč povedala.

**P: Hvala ti za tvoj čas!**

## **Priloga 11: Opomnik za izvedbo polstrukturiranih intervjujev**

### **1. sklop: Začetek, identifikacija in mnenje o osnovnih pojmi**

Kako bi z lastnimi besedami opredelili, kaj so povratne informacije? Se z njimi pogosto srečate ob svojem delu? Vam povratne informacije koristijo pri vašem delu in kako?

Od koga največkrat prejmete povratne informacije in ali jih jemljete kot relevantne za svoje delo?

Kakšen je vaš odnos do povratnih informacij, ki jih prejmete? Kaj vam pomenijo? Imate o povratnih informacijah na vašem delovnem mestu kakšno zgodbo, ki bi jo lahko delili z mano?

### **2. sklop: Trenutno stanje podajanja in prejemanja povratnih informacij v oglaševalskih agencijah**

Kakšen je po vašem mnenju pomen povratnih informacij za oglaševalsko panogo?

Ali imajo povratne informacije (njihovo podajanje in prejemanje) kakšen vpliv na odnos med oglaševalsko agencijo in naročnikom? Če ja, kako povratne informacije vplivajo na ta odnos?

Kako naročniki trenutno podajajo povratne informacije oglaševalski agenciji, v kateri ste zaposleni? Je ta način učinkovit in ima za naročnika željene rezultate?

Ali povratne informacije z različnimi predznaki vplivajo na kreativne delavce v oglaševalski agenciji, v kateri ste zaposleni in kako?

### **3. sklop: Naročniki, podajanje povratnih informacij in ocenjevanje kreativnih del**

Kdo je po vašem mnenju kredibilen podajalec povratnih informacij na kreativna dela oglaševalskih agencij?

Ali imajo naročniki oglaševalskih agencij kakšen poseben odnos do podajanja povratnih informacij na kreativna dela? Kaj menite podajanje povratnih informacij oglaševalski agenciji pomeni za naročnika?

Ali se vam je kdaj pripetilo, da je naročnik naročil kreativno rešitev, zaposleni kreativni delavci v oglaševalski agenciji ste jo pripravili skladno z izhodiščnimi navodili naročnika, ideja pa je bila vseeno oziroma je prejela negativne povratne informacije? Če ja, zakaj mislite, da se je to zgodilo?

### **4. sklop: Kreativni delavci in sprejemanje povratnih informacij**

Kakšen vpliv imajo po vašem mnenju povratne informacije naročnikov na kreativne delavce v oglaševalski panogi? Kako običajno vi reagirate na povratno informacijo naročnika?

Ali vas kdaj negativna povratna informacija naročnika spodbudi, da pozorno preučite procese, ki so vključeni v vaše kreativne naloge, da bi ugotovili možnosti za izboljšave in zapolnili to vrzel z ustvarjanjem boljših kreativnih del? Če ja, v kakšnih primerih to je?

Kaj so prednosti in slabosti takšne reakcije (reakcija, ki spodbudi izboljšanje) na negativno povratno informacijo?



Ali zaradi negativnih povratnih informacij naročnika kdaj dvomite o sebi, vaših sposobnostih ali svojem statusu v očeh drugih? Če ja, v katerih primerih so to zgodi?

Ali lahko v primeru takšne reakcije (dvom o sebi) še vedno nadaljujete svoje delo kreativnega delavca oziroma kako ta reakcija na negativno povratno informacijo vpliva na vaše delo?

Od česa je po vašem mnenju odvisno ali bo delavec reagiral racionalno ali čustveno po prejetju negativne povratne informacije naročnika?

Kako bi reagirali, če bi vam podobno negativno povratno informacijo podal podrejeni delavec v kreativni ekipi? Bi to informacijo smatrali za relevantno, bi jo upoštevali? Bi tej povratni informaciji sledila čustvena (dvom o sebi) ali racionalna reakcija (preučitev procesov in morebitno izboljšanje)?

Kaj, če bi bila ta oseba vaš profesionalni kolega iz istega hierarhičnega ranga?

### **5. sklop: Pogled v prihodnost**

Kaj menite je najpomembnejši dejavnik, ki bi se moral spremeniti v odnosu naročnik in oglaševalska agencija na področju podajanja in sprejemanja povratnih informacij?

Kako bi naročniki morali podajati povratne informacije kreativnim delavcem, da jih ti ne bi razumeli kot grožnjo, ampak kot možnost za izboljšanje svojega dela in skupno pot do iskanje najboljše kreativne rešitve?

Ali imajo po vašem mnenju negativne povratne informacije naročnikov znotraj oglaševalske panoge kakšne širše posledice?