

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Keir Veskiväli

MEESKONDADE LOOMINE NING LIIDRI OLULISUS
***STARTUP* ETTEVÕTETES**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Lektor Helina Vigla

Tallinn 2014

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Keir Veskiväli

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 106033

Üliõpilase e-posti aadress: keirveskivali@gmail.com

Juhendaja professor Helina Vigla:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. MEESKONNA LOOMISE NING LIIDRI TÄHTSUSE TEOREETILISED ALUSED	7
1.1. <i>Startup</i> ettevõtete mõiste ja olemus.....	7
1.2. Meeskonna olemus	10
1.3. Meeskonna loomine ja areng.....	11
1.4. Liidri roll meeskonnas ja eestvedamise stiilid.....	15
2. UURINGU LÄBIVIIMINE <i>STARTUP</i> ETTEVÕTETE PÕHJAL.....	18
2.1. Ülevaade uuringus osalejatest ning läbiviidud uuringust.....	18
2.1. Intervjuude tulemuste esitlemine.....	21
3. LÄBIVIIDUD UURINGU JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD	32
3.1. Järeldused	32
3.2. Ettepanekud	36
KOKKUVÕTE.....	38
SUMMARY	40
VIIDATUD ALLIKAD	41
LISAD	43
Lisa 1. Intervjuu küsimustik	43
Lisa 2. Uuringus osalenud ettevõtted	45

ABSTRAKT

Tänapäeva kiiresti muutuvus ärikeskkonnas pööratakse meeskondade efektiivsele toimimisele üha rohkem tähelepanu. Meeskondade efektiivne toimimine on iga organistasiooni edu aluseks. Vaadates meeskondi *startup* ettevõtete kontekstis, siis võib väita, et meeskond on kõige olulisem osa *startup* ettevõtetes ning põhjus, miks üks *startup* ettevõtte saab edukaks ning teine mitte peitub peamiselt meeskonnas.

Antud bakalaureusetöös käsitletakse Eesti tehnoloogiapõhiste *startup* ettevõtet juhtide arvamusi ning hinnanguid meeskondade loomisest ning liidri olulisusest *startup* ettevõtetes.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk on uurida erinevate *startup* ettevõtete juhtide arvamusi ja hinnanguid meeskondade loomisest ning liidri olulisusest iduettevõtetes. Oodatavateks lõpptulemuseks on uuringu analüüsist lähtuvalt välja selgitada, kuidas *startup* ettevõtete meeskonnad on loodud ning, kuidas luua efektiivseid meeskondi.

Bakalaureusetöö probleemiks on *startup* ettevõtete juhtide vähene teadlikkus efektiivsete meeskondade loomisest. Samuti pöörab uuring tähelepanu liidri olulisusele *startup* ettevõtetes.

Uurimismeetodina on käesolevas bakalaureusetöös kasutatud kvalitatiivset poolstruktureeritud intervjuud tulenevalt teema uudsusest ning, et saada sügavam arusaam uuritavast probleemist. Intervjuude läbiviimine toimus aprillis 2014. aastal.

Läbi analüüsi on jõutud tulemusele, et *startup* ettevõtete juhtidel on väga ebaselge arusaam sellest, kuidas meeskondi luua ning neid efektiivselt juhtida, peamine kogemuse meeskondade loomisest saadakse ettevõtluse käigus või omatakse kogemust eelneva töökogemuse põhjal. *Startup* ettevõtete juhtide hinnagul on meeskond *startup* ettevõtetes kõige olulisem ning meeskondade loomisel tuleb rohkem tähelepanu pöörata.

Võtmesõnad: *startup* ettevõtted, meeskond, meeskondade loomine (*team building*), efektiivne meeskond, eestvedamine, liider.

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti muutavas ärikeskkonnas pööratakse meeskondade efektiivsele toimimisele üha rohkem tähelepanu. Meeskondade efektiivne toimimine on iga organisatsiooni edu aluseks. Meeskonnad on iga organisatsiooni alustalaks, sest läbi erinevate meeskondade teostab organisatsioon endale seatud eesmärgid. Meeskondi puudutavat ajalugu ning teoreetilist käsitlust on uuritud nüüdseks ligi 100 aastat, kuid endiselt pole parima lõpplahenduseni jõutud.

Selleks, et meeskonnad suudaksid olla efektiivsed ja produktiivsed tuleb neid õigesti komplekteerida ja kujundada, millele ka käesoleva bakalaureusetöö keskendub.

Meeskondade loomine ja komplekteerimine on igale organisatsioonile kriitilise tähtsusega, sest läbi meeskondade teostatakse endale seatud eesmärgid. Meeskondadelt oodatakse tulemusi ning meeskondadesse investeeritakse aega ja raha. Tänapäeva praktika küll aga näitab, et meeskonna tähtsusest ollaks teadlikud, kuid kuidas luua efektiivseid meeskondi, sellele ei osata üheselt vastata.

Meeskonna loomine on keeruline protsess, mis nõuab erinevate teadmiste, oskuste ja väärtustega inimeste oskuslikku ühendamist ning eeldab meeldiva, usaldusväärse ja üksteist toetava keskkonna loomist. (Virovere jt 2005, 116).

Bakalaureusetöö kirjutamise põhjuseks on meeskondade loomist puudutavate uuringute vähesus *startup* ettevõtete näitel.

Bakalaureusetöö probleemiks on *startup* ettevõtete juhtide vähene või täielik teadmatus efektiivsete meeskondade loomisest..

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kuidas *startup* ettevõtete meeskonnad on loodud ning millised meetodeid on kasutatud, et luua toimivaid meeskondasid.

Bakalaureusetöö objektiks on *startup* ettevõtted 3-10 töötajaga. Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised ülesanded:

1) Analüüsida erinevaid teoreetilisi seisukohti meeskonna olemusest üldiselt ning efektiivsete meeskondade loomisest.

2) Teoreetiliste seisukohtade põhjal väljatöötada uurimisplaan ning vastavalt sellele koostada küsimustik.

3) Viia läbi uuring erinevates *startup* ettevõtetes, kus on esindatud meeskonnad ning nende juhid.

4) Anlüüsida uuringu tulemusi ning võrrelda neid teoreetiliste seisukohtadega

5) Tulenevalt uuringu tulemustest teha järeldused ja ettepanekud.

Bakalaureusetöö esimeses osas käsitletakse erinevaid teoreetilisi seisukohti meeskonna olemusest ja efektiivse meeskonna loomisest. Olulistemaks lähtematerjalideks on K. Türgi, Dafr. R ja Cynthia B. Finki raamatud. Samuti tuginetakse töö teoreetilises osas erinevatele teaduslikele artiklitele, erialakirjandusele ning uurimustele, millest enamik on inglisekeelsed. Kokku kasutatakse töös 25 erinevat allikat, millest enamiku moodustavad inglisekeelsed allikad.

Bakalaureusetöö esimeses osas esitatakse ja kirjeldatakse erinevaid teoreetilisi seisukohti *startup* ettevõtete olemusest, meeskonna olemusest, meeskonna loomisest ja liidri tähtsusest meeskonnas.

Bakalaureusetöö teises osas antakse esmalt ülevaade uuringus osalevate ettevõtete kohta, kirjeldatakse läbiviidud uuringut, esitatakse uuringu tulemused ja analüüsitakse uuringu tulemusi.

Bakalaureusetöö kolmandas ehk viimases osas analüüsitakse erinevaid seoseid teooria ning uuringu tulemuste vahel, tehakse järeldusi ning ettepanekuid kuidas luua efektiivseid meeskondi.

1. MEESKONNA LOOMISE NING LIIDRI TÄHTSUSE TEOREETILISED ALUSED

Bakalaureusetöö esimeses osas esitatakse ja kirjeldatakse erinevaid teoreetilisi seisukohti *startup* ettevõtete olemusest, meeskonna olemusest, meeskonna loomisest ja liidri tähtsusest meeskonnas.

1.1. *Startup* ettevõtete mõiste ja olemus

„*Startup* on ettevõtte, mis töötab selleks, et lahendada probleem millele ei ole selgelt lahendust ning kus edu ei ole tagatud“ (Robehmed, Colao, 2013)

Iduettevõtte ehk *startup* ettevõtte on skaleeritava toote või teenuse väljatöötamiseks loodud alustav ettevõtte, mida iseloomustab määramatus ettevõtte edus ning mille keskmis on üldjuhul innovaatiline tehnoloogia või uudne ärimudel (EAS).

Startup ehk alustav ettevõtte on ajutine organisatsioon, mille eesmärk on leida skaleeritav, korratav ning kasumlik ärimudel (Blank, Dorf 2012,17).

Mõiste *startup* pärineb 1990-ndatest, kui infotehnoloogia kiire arengu ja odavnemisega vähenesid olulised IT- ettevõtluse sisenemisbarjäärid. Sel ajaperioodil seostati *startup*'e peamiselt interneti- ja tarkvara tehnoloogiatega, mis võimaldasid kiiret kasvu ja arendada uusi ärimudeleid. Tänapäeval leidub *startup* ettevõtteid kõikidest eluvaldkondadest (Ibid.).

Startup ettevõtte on uudne äritegevus, suure riskiga, kõige varajasemas faasis olev alustav ettevõtte (Vogel, 2010, 2).

Startup ettevõtted on esindatud pea igas eluvaldkonnas, alustades mittetulundussektorist ning lõpetades ettevõtluse ja avaliku sektoriga. Enamikul juhtudel on *startup* ettevõtete näol tegemist kasumile orienteeritud ettevõtetega infotehnoloogia, energeetika, tervisetööstuse, biokeemia ja teistest tööstusharudest (EAS).

Startup ehk iduettevõtte on organisatsioon, kes on pühendunud millegi uue loomisele ning seda tehes olles maastikul, mis on täis ebakindlust (Ries, 2011,1).

Startup ettevõtted erinevad traditsioonilistest ettevõttest järgnevate tunnuste poolest (EAS):

1) Teadmatus – *startup* ettevõtte baseerub üldjuhul innovaatilisel tootel või teenusel. Uudne toode või teenus on midagi sellist, mida pole kunagi varem tehtud, või nõudlus, mida rahuldatakse uudsel viisil. Selliste toodete või teenuste puhul ei ole võimalik midagi ette määrata või ennustada. Äriplaan ja ärimudel põhinevad suuresti oletustele ning mitmed suunamuutused toote või teenuse väljatöötamisel ning ebaõnnestumised on *startup* ettevõtete argipäev.

2) Skaleeritavus – iga ettevõtte eesmärk on müüa rohkem ning eksportida rohkem, kuid globaalse turupotentsiaali otsimine on *startup* ettevõtete tootearendusprotsessi lahutamatu osa. Loodud toote või teenuse järel peab olema nõudlus.

3) Mõtteviis – *startup* ettevõtete mõtteviisi iseloomustab tulevikku vaatamine, suurelt mõtlemine, tegevuse käigus õppimine, pidev suhtlus klientitega, toote või teenuse pidev arendamine ning kulude madalal hoidmine. *Startup* ettevõtlusega tegemisel pööratakse vähem tähelepanu formaalsusele, eemaldatakse vähest lisaväärtust loovad tegevused ja ollakse suunatud õige toote või teenuse väljatöötamisele.

4) Rahastamine – üldiselt ei vaja *startup* ettevõtted alustamiseks finantseeringut. Minimaalne elujõuline teenus või toote prototüüp on võimalik välja arendada ilma rahalise panuseta või madalate kuludega. *Startup* ettevõtte edasine finantseerimine sõltub turu tagasisidest ning üldjuhul eeldab investorite kaasamist ettevõttesse.

Steve Blank ja Bob Dorf jagavad *startup* ettevõtted viide erinevasse kategooriasse järgnevalt (Blank, Dorf 2012):

1) Elustiili- ja väikeettevõtted – puhul on üldiselt tegemist teenustettevõtetega, mis võimaldavad palgata väheseid töötajaid ning maksta elatist omanikele. Näitena võib siinkohal välja tuua Eestis tegutsevate väikese ja keskmise suurusega ettevõtetest, kus 99,9% kõigist Eestis tegutsevatest ettevõtetest on just väike ja keskmise suurusega ettevõtted (Kaarna et al 2012,2).

2) Skaleeritavad *startup'id* – ehk idufirmad on traditsioonilised tehnoloogial põhinevad kõrge kasvupotentsiaaliga ettevõtlusprojektid, mis suunitlevad innovatsiooni. Need *startup'id* põhinevad uskumusel, et nende visioon muudab maailma ning ettevõtte käive

ulatub tulevikus sadadesse miljonitesse dollaritesse või eurodesse. Skaleeritavate *startup*'ide peamiseks eesmärgiks on fundamentaalselt muuta mõne valdkonna toimimist, teha seda oluliselt efektiivsemalt või tulla turule uudse tehnoloogiaga. Enamik skaleeritavatest *startup* ettevõtetest kogunevad tehnoloogia põhiste keskkonade ümber nagu Silicon Valley, Shanghai, Israel. Käesoleva bakalaureusetöö kontekstis on keskendunud just skaleeritavatele *startup* ettevõtetele.

3) Ostetavad *startup*'id – ostetavad *startup*'id on ettevõtetus maastikul suhteliselt uus nähtus. Peamiselt võib trendi märgata mobiili- ja veebirakenduste valdkonnast, mis tuleneb suhteliselt madalatest ressuri vajadustest, sest peamine toote või teenuse arendamine leiab aset arvutis. Minimaalsed kulud suudetakse katta omanike endi säästudest. Ostetavate *startup*'ide eesmärk on jõuda oma toote või teenusega piisavalt suure tarbijaskonnani ning seejärel oodata äraostmist mõne suurema ettevõtte poolt, kes näeb antud tootes või teenus potentsiaali siduda see enda organisatsiooni tegevustega.

4) Suurettevõtete seismised ettevõtted – Suurettevõtetel on piiratud elutsükkel ning nende peamine kasv või areng toimub läbi uute funktsioonide pakkumise, mis baseeruvad nende põhitegevusel. Suurettevõtted üritavad turule tulla ka täiesti uute ja ainulaadsete toodete või teenustega, kuid tulenevalt nende suurusest ja kultuurist on see tihti raskendatud.

5) Sotsiaalsed ettevõtted – on suunatud innovaatilistele, mitte kasumit teenivatele, maailma muutvatele projektidele, mis otsivad uudseid lahendusi väga laialt levinud ühiskondlikele probleemidele üle terve maailma nagu veepuhtus ja selle tagamine, põllumajandus, tervisehoid ning teised.

Startup ettevõtted on ettevõtlusmaastikul pigem uus trend. Kui 25 aastat tagasi seostati *startup* ettevõtteid eelkõige infotehnoloogiaga, siis nüüdisajal on idufirmad esindatud pea kõikides eluvaldkondades ning see trend on kasvamas. *Startup* ettevõtted on väga selgelt suunitletud innovaatiliste lahendust välja töötamisel ning uute toodete ja teenuste turule toomisele sealjuures kandes endaga kaasas väga suurt määramatust tuleviku osas.

Tulenevalt *startup* ettevõtet omadustest, milleks on innovaatilised lahendused, uudsed tooted ja teenused, tehnoloogia, siis kõik alustavad ettevõtted toetuvad suuresti meeskonnale, millele ka järgmine alapeatükk keskendub.

1.2. Meeskonna olemus

Meeskonna mõisteid on käsitletud erinevate autorite poolt mitmeti ning erinevaid definitisioone meeskonna kohta võib leida sadu. Käesoleva alapeatüki eesmärgiks on omavahel võrrelda erinevaid definitisioone ja määratlusi ning tuua välja peamised iseloomulikud jooned meeskonna olemuse kohta.

21. sajand on toonud muudatused töö ja organisatsiooni arusaamisse. On tekkinud sellised mõisted nagu „meeskonnaorganisatsioon“ (*team organization*), „õppiv organisatsioon“ (*learning organization*), ja „intelligentne ettevõtte“ (*intelligent enterprise*). Eelnevalt loetletud organisatsioonides on tegevuse aluseks on meeskonnatöö mitte koostöö. Sellest tulenevalt on tänapäeva juhtimises „meeskond“ ja „meeskonnatöö“ väga levinud mõisted, kuid arusaamad nende sõnade sisust on erinevad Meeskonda on mitmeti defineeritud, kuid ühest määratlust senini ei ole leitud (Virovere jt 2005, 111).

Meeskond on hästi moodustatud ja efektiivselt töötav grupp, mida inglise keeles on parafeeritud järgmiselt: *TEAM = Together Everyone Achieves More* (üheskoos saavutavad kõik rohkem). Meeskonnatööd iseloomustavaks märksõnaks on meie, mis peab tasakaalustama mitte väheolulist sõna – mina. Meeskonnas on olulisel kohal töötajate osalemine juhtimises ja neile kaasotsustamiseõiguse tagamine ning ülemuse ja alluva polarisatsiooni vältimine (Türk 2001, 164).

Meeskonna puhul annavad selle liikmed organisatsiooni edusse oma panuse pühendades oma unikaalse ande ja teadmised meeskonna eesmärkidele. Neid õhutatakse ennast arendama ja uusi oskusi rakendama. Meeskonnas valitseb usalduslik õhkkond ja meeskonnaliikmeid julgustatakse avameelselt mõtteid, samuti arvamusi, eriarvamusi ja tundeid väljendama (Maddux 1998, 22-23).

Katzenbach ja Smith on iseloomustanud meeskonda, kui väikest hulka inimesi, kes täiendavad üksteist erinevate oskustega, kes on pühendunud ühise eesmärgi saavutamiseks ning kõik vastutavad tulemuste eest võrdselt (Brooks 2006, 84).

Meeskond on kahest või rohkemast inimesest koosnev grupp, kes mõjutavad üksteist ning koordineerivad oma tööd eesmärgi saavutamiseks. Meeskonnaks loetakse üldiselt kuni 15-inimeselist gruppi, mis töötab pidevalt koos ja mille liikmed on ühiste eesmärkide saavutamiseks määratlenud rollid, mida omavahelistes suhetes arvestatakse ning lugupeetakse (Siimon, Vadi 1999, 209).

Bailey ja Cohen on defineerinud meeskonda, kui inimeste kogumikku, kes on oma vahel sõltuvuses, kes jagavad vastutust eesmärgi täitmise eest ning kes on sängitatud ühte või enamasse sotsiaalsesse süsteemi, kus inimestel tuleb juhtida oma igapäevaseid suhteid (Halverson, Tirmizi 2008, 4).

Kõige omapärasem ühele meeskonnale on tema liikmete ühtne arusaam ning kõrgeim panus eesmärkide saavutamiseks. Indiviididel võivad olla tugevad iseloomuomadused, omada suurepäraseid teadmisi ja oskusi, kuid nende kõige olulisem eesmärk on meeskonna edukus. Meeskonnaliikmed toetavad üksteist, teevad koostööd ning suhtlevad omavahel vabalt (Quick 1992, 3).

Tõeline meeskond on elav, pidevalt muutuv ja arenev üheskoos töötavate inimeste rühm. Meeskonnaliikmed arutavad koos ühiseid eesmärke, hindavaid ideid, teevad koos otsuseid ja töötavad ühiste eesmärkide nimel (Heller, 1998, 6).

„Kui sa tahad minna kiiresti, siis mine üksi, kui sa tahad minna kaugemale, siis mine teistega“ (Carlock 2012).

Erinevatel autoritel on erinevad nägemused meeskonnast ning meeskondi on erinevalt defineeritud, kuid ühiseid jooni on neil kõigil. Võib öelda, et meeskond on inimeste kooslus, mis tegutseb ühise eesmärgi nimel, vastutades ühiselt tulemuste eest (Virovere jt 2005, 113).

Kokkuvõtteks võib öelda, et meeskondasid iseloomustavad kõige paremini järgnevad tunnused: meeskonda kuulub kaks või rohkem inimest, kellel on ühised eesmärgid ning selgelt ära määratletud tööülesanded, kes teevad pidevalt koostööd ning kes vastutavad tulemuste eest ühiselt.

1.3. Meeskonna loomine ja areng

Meeskondade loomine on keeruline ning üheselt määratletud meetodit ei ole tänasepäevani leitud. Meeskondade loomisel olulisteks märksõnadeks on usaldus, suhtlemine, produktiivsus ja koostöövõime. Eelnevalt loetletud eesmärke on võimalik saavutada mitmel erineval viisil. Mis iganes ka need meetodid poleks on oluline, et meeskond ise suudaks areneda tasemele, kus meeskond suudab näha probleeme ning leida neile lahendused. Käesolevas alapeatükis käsitletakse erinevaid teoreetilisi seisukohti meeskonna loomisest.

Meeskonna loomine on ajanõudlik ning meeskonna esialgne formatsioon võib muutuda meeskonna arengu käigus (Lester 2006, 297).

Meeskonna kujundamine on keeruline protsess, mis nõuab erinevate teadmiste, oskuste ja väärtustega inimeste oskuslikku ühendamist ning eeldab meeldiva, usaldusväärse ja üksteist toetava keskkonna loomist. Selleks valitakse meeskonda üksteisega sobivad töötajaid, mitte üksnes oma ala professionaalid. Samas tuleb silmas pidada, et liialt sarnaste inimestest koostatud meeskond ei ole piisavalt innovaatiline (Virovere jt 2005, 116).

Meeskonda eristabki individuaalsete mõtete ja seisukohtade säilitamine, mis võimaldab säilitada kriitikameele valedes otsustes ja välistab risikinihke (Chang 1994).

Seega võib järeldada, et meeskondade loomine on protsess, mis on keeruline ning aeganõudev ning hõlmab endas mitmeid etappe.

Cynthia Berryman-Fink ja Charles B. Fink jagavad meeskonna loomise viieks erinevaks etapiks, mis jaguneb järgnevalt (Fink jt 1996, 302-313):

1) Meeskonna struktuuri määratlemine – hõlmab endas esialgse struktuuri kehtestamist, et meeskond saaks ka varjases staadiumis toime tulla raskuste ja probleemidega.

2) Informatsiooni kogumine – hõlmab endas meeskonnale enesehinnangu andmist ning tugevuste ning nõrkuste loetelu.

3) Arutelude läbiviimine tuginedes kogutud informatsioonile – hõlmab endas meeskondliku arutelu võimalikult vabas vormis, ning meeskonna tugevuste määratlemist.

4) Eesmärkide planeerimine ning prioriteetide reastamine – mis hõlmab eesmärkide määratlemist ning reeglistiku koostamist, mis aitab kaasa meeskonna ühtekuuluvuse tunde tekkimisele.

5) Oskuste arendamine – hõlmab endas meeskonnatöö arendamist.

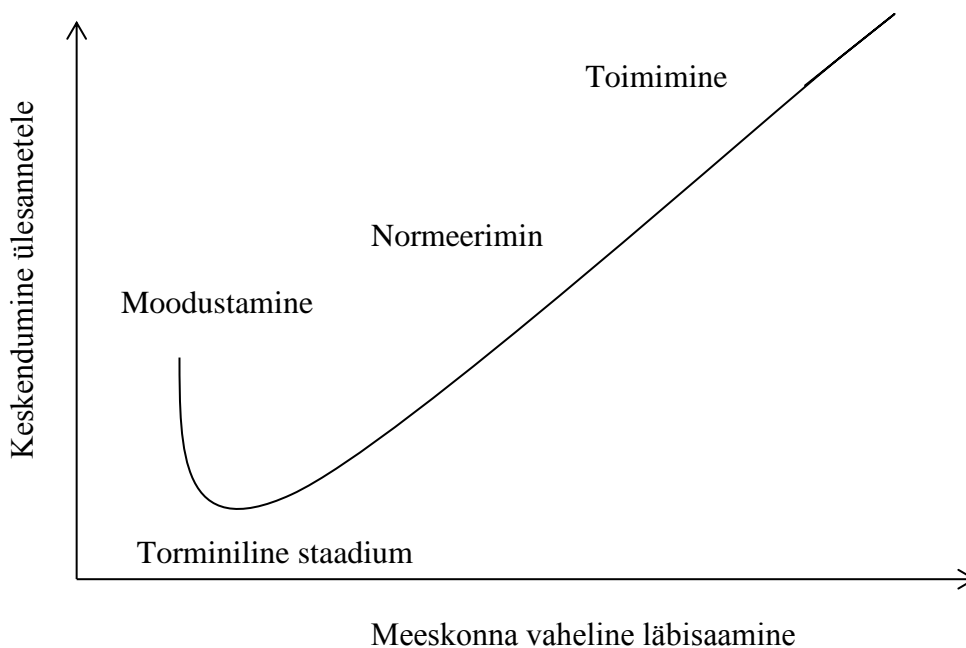
Järgnevalt käsitletakse B.W. Tuckmani mudelit, mis kirjeldab, kuidas meeskonna elutsükel üldjuhul areneb (Ogilvie 2005, 74-75):

1) Moodustamine – on valmistumise faas, kus meeskond saab esmakordselt loodud. Meeskonnal puudub ühine minevik ning koostöö oskus liikmetel puudub. Moraal on kõrge, kuid produktiivsus madal.

2) Tormiline staadium – hõlmab endas meeskonna enesekindluse kasvu ning otsustamine nihkumist liidritl grupile. Meeskond üritab koostööd teha, kuid tekivad konfliktid. Tormilises faasis saadakse aru, et meeskonnal puudub ühtne arusaam püstitatud eesmärkidest ning reeglistikust.

3) Normeerimine – Tormilise staadiumi loodetav resultaat. Meeskond määrtleb ühiselt eesmärgid ning liikmete rollid, et muuta meeskonda efektiivsemaks.

4) Toimimine – Kogu meeskonna energia on suunatud eesmärgi saavutamisele. Kõik täidavad oma rolli ja probleeme käsitletakse avatult, moraal on kõrge ja saavutused tähtsal kohal.



Joonis 1. Meeskondade erinevad arenguetapid B.W.Tuckmani mudeli põhjal.

Allikas: (Carlock 2012, 4)

Kõik meeskonnad ei jõua neljandasse etappi. Selle põhjus on liidri vähene juhtimisoskus ja meeskonna vale komplekteerimine. Suur osa meeskondadest jäävad esimesse ja teises arenguetappi (Virovere jt 2005, 116).

Seega meeskonna kujundamine eeldab ühiste väärtuste ja pühendumisega inimkoosluse loomist kellel on ühine eesmärk, missioon ja kollektiivne vastutus. Meeskonnad juhivad organistasiooni eesmärgist ja on edukad vaid siis, kui nad aitavad oluliselt kaasa organisatsiooni vajaduste ja eesmärkide realiseerimisele (Türk 2011, 170).

Meeskonna kujundamine või loomine on keeruline protsess, mis nõuab erinevate teadmiste, oskuste ja väärtustega inimeste ühendamist ning eeldab meeldiva, usaldusväärse ja üksteist toetava keskkonna loomist. Selleks valitakse meeskonda üksteisega sobivad töötajad, mitte üksnes oma ala parimad (Türk 2001, 171).

Meeskondade loomisel tuleb rõhku pöörata mitte ainult indiviidide tehnilistele oskustele, vaid samuti indiiivi iseloomu omadustele, meeskonna liikmed peavad üksteist täiendama (Lester 2006, 298-299).

Meredith Belbini poolt läbiviidud uuringu tulemused tõid välja 9 peamist meeskonnarolli, mis on vajalikud toimiva meeskonna loomiseks

Belbini 9 meeskonnarolli on järgnevad (Aritzeta jt 2007, 108):

- 1) Innovaator – loominguline, hea kujutlusvõimega, lahendab keerukaid probleeme.
- 2) Võimaluste otsija – ekstravertne, entusiastlik, suhtlemisaldis.
- 3) Koordineerija – küps, ensekindel, hea juht, selgitab eesmäärke.
- 4) Kujundaja – nõudlik, dünaamiline, julgustaja.
- 5) Hindaja – kaine, mõtlev ja terane. Näeb kõiki võimalusi.
- 6) Meeskonnatöötaja – koostööaldis, lepitaja, kuulab ja loob suhteid.
- 7) Teostaja – distsiplineeritud, usaldusväärne, viib ideed ellu.
- 8) Viimistleja – hoolas, ülipüüdlik, leiab üles vead ja puudused.
- 9) Spetsialist – sihikindel, väga pühendunud, omab erakordseid teadmisi ja oskusi.

Meeskonnaliikmete kokkukuuluvusega ei tohi liialdada, sest kohesiivsuse ja tõhususe vahel on kõverjooneline seos. Nii halvad kui ka liialt head töötajatevahelised suhted mõjuvad meeskonna töö tõhususele negatiivselt. Üksnes erinevate teadmiste, väärtuste ja oskuste tasakaalustatud jagunemine meeskonnaliikmete vahel võimaldab luua tõhusa meeskonna (Türk 2001, 171).

Parim viis ehitada suurepäraseid meeskondi ei peitu meeskonna liikmete intelligentsuses ega talendist, vaid nende omavahelises suhtlemises (Pentland, 2012, 65).

Toimivate meeskonda loomine ei ole kaugelti nii lihtne, kui esialgu tunduda võib. Selleks, et luua meeskond, mis saavutab oma eesmärgid on vaja teha põhjalikku eeltööd ning selgelt ära määratleda eesmärgid, mida tahetakse saavutada. Meeskonna ehitamisel on kriitiliseks teguriks liikmed ning nende panus meeskonda. Meeskonna ehitamine saab olla efektiivne ainult siis, kui kõikidel liikmetel on ülevaade meeskonna eesmärkidest ning ülesehitusest.

1.4. Liidri roll meeskonnas ja eestvedamise stiilid

Käesolevas alapeatükis käsitletakse erinevaid teoreetilisi seisukohti liidri olemusest ning tähtsusest meeskonnas.

„Liidrid, kes töötavad kõige efektiivsemalt ei kasuta kunagi sõna “mina“ ja seda mitte sellepärast, et nad on ennast treeninud seda tegema, vaid sellepärast, et nad ei mõtle “mina tasandil“. Nad mõtlevad “meie“, nad mõtlevad “meeskond“. Nad mõistavad, et nende töö on panna meeskond funktsioneerima. Nad aktsepteerivad vastutust ning ei karda vastutada ning seda tehas meeskonda tervikuna saab tunnustatud“ (Peter Drucker).

Eestvedamine (*leadership*) on juhtimistegevus, mis mõjutab ja motiveerib meeskonnaliikmete toimimist. Eestvedamine on liidri ja järgijate vaheline mõjusuhe, mille peamine eesmärk on ühine efektiivne tegevus tööle pühendumise keskkonnas ning põhineb mõjutamisel ennekõike suhtlemise kaudu (Türk, 2011, 9-12).

Juht ja liider (*manager, leader*) on üldjuhul eri mõisted, mille sisu küll aga suures osas võib kattuda. Peamine lahkumine liidri ja juhe vahel tuleneb sellest, et juht on ametliku organisatsiooni üks osa, millega kanduvad edasi konkreetsed õigused ja kohusused organisatsiooni tegevuste ja eesmärkide ees. Liider on aga indiviid, kes suudab kõige rohkem mõjutada kaastöötajate või meeskonnaliikmete tegevust ning seda mõlemas suunas, kas positiivses või negatiivses. Võrreldes liidrit teiste töötajate või meeskonnaliikmetega, siis liidril on võrreldes teistega rohkem mõjuvõimu ning see mõju ei tulene otseselt organisatsiooni kehtivatest reeglitest või tavadest, vaid pigem suhetest teiste indiviididega. (Ibid.). Käesoleva bakalaureusetöö kontekstis on keskendunud just liidri mitte juhi olemusele meeskonnas.

Püüdes defineerida liidri olemust, siis liider on indiviid kes tegeleb peamiselt pikajaajaliste eesmärkidega, mis on sisult uudsed ning muutustele orienteeritud. Liider tegeleb organisatsiooni visiooni väljatöötamisega, uute strateegiate rakendamisega ning järgijate väärtuste, hoiakute ja käitumise muutmise (Daft, 1998, 8-9).

Liiderlus tänapäevases kontekstis ei seisne enam ainult visioonis, suurte eesmärkide püstitamises ja strateegiate välja töötamises selleks, et jõuda püstitatud eesmärkideni. Kindlasti on tegemist oluliste teguritega, kuid liidrid, kes soovivad näha edu meeskonnades peavad keskenduma sünergia loomisele meeskonnaliikmete vahel. Üks olulisemad faktoreid millele liidrid peavad tänapäeval tähelepanu pöörama on kuuluvustunde loomisele meeskonna

siseselt ning usaldusele (Revathi, 2013).

D. Golemani poolt läbiviidud uuringust selgus, et liidrid kasutavad peamiselt kuut erinevat eestvedamise stiili (vt tabel 1), mis on järgnevad (Goleman, 2000, 82-83):

- Sunniviisiline (*coercive style*)
- Autoriteetne (*authoritative style*)
- Ühendav (*affiliative style*)
- Demokraatlik (*democratic style*)
- Taset kehestav (*pacesetting style*)
- Juhedav (*coaching style*)

Tabel 1. Eestvedamise stiilid D. Golemani mudeli põhjal

Stiili nimetus ja lühikirjeldus	Stiili kirjeldus ühe fraasina	Millistel kompetentsidel põhineb	Millal stiil töötab kõige paremini	Üldine mõju meeskonna kliimale
Sunniviisiline stiil (<i>coercive style</i>) – nõuab kohest nõustumist, järeleandmist	Tee, mida mina ütlen sulle!	Suunitletud tulemustele, enesekontrollile, initsiatiivile	Kriisi olukordades, muudatuste algatamisel, probleemste töötajate korral	Negatiivne
Autoriteetne stiil (<i>authoritative style</i>) – mobiliseerib inimesed visiooni suunas	Tulge minuga!	Enesekindlus, empaatia, muudatuste katalüsaator	Kui muutused vajavad uut visiooni, või on vaja selgelt suunda	Tugevalt positiivne
Ühendav stiil (<i>affiliative style</i>) – Loob harmooniat ning emotsionaalseid sidemeid	Esimesena tulevad inimesed!	Empaatia, suhete ehitamine, kommunikatsioon	Lõhede parandamiseks meeskonnas, meeskonna motiveerimine	Positiivne
Demokraatlik stiil (<i>democratic style</i>) – otsib üksmeelsust osaluse läbi	Mida teie arvate!	Koostöö, meeskonna eestvedamine, kommunikatsioon	Ükemeele loomiseks, vajalike inimeste tööle rakendamine	Positiivne

Tabel 1. järg

Stiili nimetus ja lühikirjeldus	Stiili kirjeldus ühe fraasina	Millistel kompetentsidel põhineb	Millal stiil töötab kõige paremini	Üldine mõju meeskonna kliimale
Taset kehestav stiil (<i>pacesetting style</i>) – seab kõrgeid standardid tegevustele	Tehke nii nagu mina ja kohe!	Kohusetundlikkus, saavatusvajadus, initsiatiiv	Saamaks kiireid tulemusi, kõrgelt motiveeritud meeskonnalt	Negatiivne
Juhedav stiil (<i>coaching style</i>) – arendab inimesi tuleviku jaoks	Proovige seda!	Teiste arendamine, empaatia, eneseteadlikkus	Aidata töötajal parandada töötulemusi või arendada tugevaid külgi	Positiivne

Allikas: (Goleman,2000, 82-83)

Liider on oluline faktor iga eduka või ebeõnnestunud meeskonnas juures. Indiviidid otsustavad jälgida liidereid tulenevalt sellest, kes nad on ja mida nad esindavad. Efektiivsed liidrid loovad keskkonna, kus meeskonnaliikmed funktsioneerivad kõige paremini. Nad tagavad, et kõik vajalikud ressursid on olemas, nad ei tekitada barjääre ega tekitada segadust, mis võiks ohustada meeskonna toimist, vaid eemaldavad kõik segava. Liidrid ei genereeri probleeme, vaid otsivad lahendusi probleemidele, mis on teiste meeskonnaliikmete ulatusest väljaspool. Liidrid vastutavad kõige eest mida meeskond teeb ja ei tee. Efektiivsed liidrid kaitsevad oma meeskonnaliikmeid ning on eeskujuks teistele. Ning, mis kõige olulisem efektiivseid liidrid teavad, et üksi on raske või pea võimatu saavutada püstitatud eesmärke (Klann, 1993, 12-13).

Eestvedamine on protsess, kus üks inimene mõjutab teiste indiviidide mõtteid, hoiakuid ning käitumist. Liidrid panevad paika suuna kõikide teiste jaoks, nad aitavad näha, mis on ees ootamas, nad aitavad inimestel visualiseerida, mida on võimalik saavutada, nad julgustavad ja inspireerivad teisi (Mills, 2005, 11-12).

Liidri roll meeskonnas või organisatsioonis on kriitilise tähtsusega. Inimesed otsustavad jälgida liidreid tulenevalt sellest, kes nad on ja mida nad esindavad mitte sellepärast, et nad on selleks kohustatud. Liiderluse olemus tänapäevases kontekstis ei seisne enam ainult visioonis, suurte eesmärkide püstitamises ja strateegiate välja töötamises selleks, et jõuda püstitatud eesmärkideni. Liidrid, kes soovivad näha edu meeskonnades peavad keskenduma sünergia loomisele meeskonnaliikmete.

2. UURINGU LÄBIVIIMINE *STARTUP* ETTEVÕTETE PÕHJAL

Bakalaureusetöö teises osas antakse ülevaade uuringus osalejatest. Kirjeldatakse läbiviidud uuringut ning põhjendatakse uurimismeetodi valikut. Esitatakse ja analüüsitakse uuringu tulemusi.

2.1. Ülevaade uuringus osalejatest ning läbiviidud uuringust

Käesolevas bakalaureusetöös viidi läbi üheksa poolstruktureeritud intervjuud erinevate *startup* ettevõtete juhtidega ning ekspertidega.

Uuringus osalenud ettevõtted on järgmised ning järjestatud vastavalt intervjuu toimumise järjekorrale:

1. Bikeep
2. Raido Pikkar
 - a. Marineexplore
 - b. GateMe
 - c. ThorGate
3. *Startup* Garage
4. SleepCatch
5. EWG-Tech
6. Optofluid Technologies
7. Autolevi
8. Digimist
9. LuxCalere

Esimene intervjuu viidi läbi *startup* ettevõttega Bikeep. Bikeep on *startup* ettevõtte, kes on nüüdseks olnud tegev ligi kaks aastat ning tegeleb pidevalt laienemisega. Bikeep on

tehnoloogiapõhine ettevõtte, kes tegeleb turvaliste jalgrattaparklate rajamisega, kus lukustamine toimub mobiiliga, sealjuures omamata enda jalgarattalukku.

Ajujaht 2012 – 2013 hooaja Aasta Areneja valimisel osutus võitjaks samuti Bikeep. Ettevõtte on ennast tõestanud ja neil on kindel arusaam sellest, kuhu liigutakse. Eestis on Bikeepil paigaldatud 42 parklat. Bikeepi meeskonda kulub hetkel 4 liiget ning osalise koormusega on liitunud veel kolm inimest. Bikeepi edasised plaanid on seotud USA turuga.

Teine intervjuu viidi läbi Tehnopoly *startup* Inkubaatori juhi Raido Pikkariga. Raido Pikkar on *startup* ettevõtete seas üks tuntumaid nimesid, kes igapäevaselt tegeleb nii isiklike *startup* ettevõtete juhtimisega, kui ka alustavate ettevõtete nõustamisega.

Kolmas intervjuu viidi läbi *Startup* Garage tegevjuhiga. *Startup* Garage on Tallinna Tehnikaülikoolis tegutsev tudengite poolt juhitud organisatsioon, mille peamine eesmärk on tuua ettevõtlusmaastikule noori tehnoloogia- tausta ja kasvupotentsiaaliga meeskondi ja äriideid. *Startup* garage korraldab iga-aastaselt erinevaid valdkonnapõhiseid *startup* õhtuid, meeskondadeloomise- ja ideearenduspäevi ja ettevõtlus programmi „Summer of *Startups*“. *Startup* garage'ist on 4 tegutsemise aasta jooksul välja kasvanud mitmeid nüüdseks edukaid ettevõtteid, kellest tuntumad on: Bikeep, Jomi, GateMe, EWG-Tech, WellBiome, Shaka, Prismattery ja teised.

Neljas intervjuu viidi läbi ettevõtte SleepCatch tegevjuhiga, kes tegeleb unemonitoride tootmise ja arendusega Eestis. Tegemist on seadmega, mis probleemide korral teavitab lapsevanemat koheselt, annab tegutsemisjuhendid ning salvestab olulise informatsiooni arstidega konsulteerimiseks. Seade jälgib lapse une kvaliteeti, südame tööd, hingamist, vere hapnikutaset, keha asendit. Unemonitori seade, mis käib lapsele sokina jalga annab läbi nutitelefoni reaajas tagasisidet lapse tervise kohta. Igasugune lapse elu ohustav olukord aktiveerib alarmi ning teavitab lapsevanemat, kuidas edasi käituda. Kõik kriitilised olukorrad salvestatakse automaatselt edasiseks analüüsiks ja võimalikuks konsulteerimiseks arstiga. Kõik varasemad andmed on kättesaadavad internetis. SleepCatch tegevjuhi sõnul sureb Euroopas iga aasta ligi 5000 tuhat imikut äkksurma ning keegi ei oska vastata küsimusel miks sellised sündumused aset leivad, kuid selge on see, et see on probleem, millega on tarvis tegeleda.

Viies intervjuu viidi läbi *startup* ettevõttega EWG-Tech, kes on väljatöötanud innovaatilise veelekke sensori, mis teavitab koheselt maja omanikku või üürniku veelekke puhul. Ettevõtte on tänaseks jõudnud tootearendusega lõpuni ning hetkel tegeletakse aktiivselt

uute klientidega leidmisega.

Kuues intervjuu viidi läbi *startup* ettevõtte Optofluid Technologies tegevjuhiga. Optofluid Technologies on viimased kaks aastat koostöös Tallinna Tehnikaülikooli teadlastega välja arendanud sensorit, mis aitab mõõta dialüüsi protsesi käigus eemaldatud haiguse tekitajaid. Kui tänasel päeval, viiakse läbi sarnast analüüsi võttes patsiendilt pärast ravi vereanalüüs ning hilisemalt analüüsides seda, siis tegemist on hetkel äärmiselt ajakuluka ja ressurihukana protseduuriga. Optofluid Technologies tegevjuhi sõnul valitseb täna olukord, kus patsiendid kes vajavad dialüüsi, peavad nädalas 3 korda haiglas käima ning veetma keskmiselt 5 tundi dialüüsimasina küljes teadmata, mida see masin täpselt patsientide veres puhastab, siis nende peamine eesmärk on oluliselt kiirendada seda protsessi ja pikendada patsientide eluiga andes tagasisidet patsientidele koheselt.

Seitsmes intervjuu viidi läbi *startup* ettevõtte Autolevi tegevjuhiga. Autolevi tegeleb inimeselt inimesele autorendi teenuse pakkumisega, kelle peamine eesmärk on elada maailmas, kus on vähem autosid, liiklusummikuid ja saastet.

Kaheksas intervjuu viidi läbi *startup* ettevõttega Digimist. Digimist töötab välja lahendust millega on võimalik digitaalselt edastada traumapatsientide elutähtsaid näitajaid.

Üheksas intervjuu viidi läbi *startup* ettevõttega LuxCalere. LuxCalere tegeleb innovaatiliste valguslahenduste pakkumisega milleks on valguskivid ja valgusplaadid.

Põhjendades uuritavate ettevõtete valikult, siis peamine eesmärk oli leida ettevõtted, kes tegelevad millegi sisulisega, millel on mingisugune suurem väärtus, kui lihtsalt mäng telefonis ning leida ettevõtted, kus meeskond tervikuna on vajalik selleks, et saavutada püstitatud eesmärgid.

Uurimismeetodina on käesolevas bakalaureusetöös kasutatud kvalitatiivset poolstruktureeritud intervjuud tulenevalt teema uudsusest ning, et saada sügavam arusaam uuritavast probleemist. Kvalitatiivne intervjuueerimine põhineb arusaamale, et erinevad inividid omistavad erinevatele nähtustele erinevaid omadusi või tähendusi, samuti võimaldab intervjuu leida vastuse küsimusele, kas mingi tunnus või omadus (kvaliteet) intervjuueeritava esineb või mitte, leida seoseid avaldunud omaduste vahel (Gubrium, Holstein 2002, 82-84).

Poolstruktureeritud intervjuud kasutati antud bakalaureusetöös põhjusel, et see andis võimaluse indiviide põhjalikumalt küsitleda ning vajadusel esitada täpsustavaid küsimusi.

Intervjuude eesmärgiks oli intervjuueerida *startup* ettevõtte juhte ning analüüsida nende

hinnanguid ja arvamusi meeskondade loomisest ning liidri tähtsusest *startup* ettevõtetes ning hilisemas staadiumis võrrelda intervjuu tulemusi käesoleva töö teoreetilises osas käsitletud teemadega.

Intervjuud viidi läbi eelnevalt ettevalmistatud küsimuste põhjal, mis tulenesid töö teoreetilisest osast. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldas esitada küsimusi vabas järjekorras ja sõnastuses. Intervjuu küsimustik koostati peatükkide 1.1., 1.2., 1.3., ja 1.4. põhjal.

Küsimustiku esimene osa keskendus *startup* ettevõtte olemusele ning teine osa meeskonna olemusele. Peatükid 1.3. ja 1.4. keskendusid vastavalt meeskonna loomise olemusele ning liidri tähtsusele *startup* ettevõttes. Küsimustik koosnes kokku 20 küsimusest.

Peatükk 1.1. keskendus *startup* ettevõtte olemusele üldiselt ning uuris lähemalt juhtide arvamust *startup* ettevõtete kohta ning, mis on nende arvates peamised erinevused *startup* ettevõtetel ja traditsioonilistel ettevõtetel.

Peatükis 1.2. käsitletud teooria alusesl välja töötatud küsimused keskendusid peamiselt meeskonna olemusele, tähtsusele ning mismoodi küsitletavad suhtuvad meeskonda. Antud küsimuste plokk võimaldas mõista juhtide arvamust meeskonnast üldiselt ja kuidas nad meeskondasid kirjeldavad.

Peatükk 1.3. baasil koostatud küsimused annavad ülevaate kuidas *startup* ettevõtete juhid määratlevad meeskonna loomise olemust ning olulisust. Samuti annab küsimuste plokk ülevaate meeskondade arengust ning, kui oluliseks peetakse meeskondade loomist üldiselt.

Peatükk 1.4. baasil koostatud küsimused annavad ülevaate juhtide hinnangutest liidri tähtsusele *startup* ettevõtetes. Samuti keskendub küsimuste plokk, liidri olulisusele ning, kas liidril on üldse koht *startup* ettevõtetes.

Intervjuud viidi läbi intervjuueeritavatele sobival ajal ning sobivas kohas. Intervjuude läbiviimine võttis keskmiselt aega 25 – 50 minutit. Intervjuud salvestati diktofoniga ning hiljem transkribeeriti. Kõnesalvestused ja transkriptsioonid on salvestatud antud Bakalaureusetöö autori arvutis. Intervjuueeritavad on tähistatud vastavalt intervjuu toimumis järjekorrale i1 – i9.

2.1. Intervjuude tulemuste esitlemine

Selleks, et anda võimalikult täpne ülevaade intervjuu tulemustest on autor jaganud tulemused neljaks erinevaks ploki. Esimeses ploki käsitletakse *startup*'ide mõistet

ja olemust. Teises osaks käsitletakse intervjueeritavate hinnaguid ning arvamusi meeskonna olemuse suhtes. Kolmandas plokis esitletakse intervjuueritavate hinnanguid, kogemusi ning arvamusi meeskonna loomist puudutavates küsimustes ning viimases plokis esitletakse juhtide hinnaguid liidri tähtsusest *startup* ettevõtetes. Igas plokis käsitletakse kõik küsimustiku küsimusi eraldi.

Esimene küsimustiku plokk, mis puudutas *startup*'ide mõistet ja olemust, koosnes kolmest küsimusest. Esimene küsimus esimeses plokis uuris intervjuueritavate käest, mis on nende jaoks *startup* ettevõtete ja kuidas nad kirjeldaksid *startup* ettevõtet. Üks intervjuueritavatest võttis *startup* ettevõtte olemuse kokku järgnevalt: „*Startup* ettevõtte on tehnoloogiapõhine ettevõtte või meeskond mille eesmärk on kasvada ja välja arendada skaleeritav toode ning peamine rõhk on kõige selle juures see, et seda on võimalik, siis väga kiiresti kasvatada ehk tagada kiire kasv“ (i3). Analüüsides teiste intervjuueritavate vastuseid, siis pea kõik juhid mainisid ära, kas sõna „tehnoloogia“, „skaleeritavus“ või „uudne toode või teenus“. Samuti toodi välja piiratud ressurssidega tegutsemine, uudsus ning ideede teostamiseks on tõenäoliselt tarvis rahastust. Kui enamus intervjuueritavatest iseloomustas *startup* ettevõtteid üksteisele üsangi sarnaste omadustega, siis Optofluid Technologies tegevjuht võttis *startup* ettevõtete olemuse kokku järgnevalt: „Ma tahaksin öelda skaleeritav toode või teenus, kuid ma väga ei tõmbaks piiri *startup* ettevõtete ja alustavate ettevõtete vahel, et ma pigem ütlesingi lihtsalt alustav ettevõtte“ (i5). Võrreldes teooriat ja intervjuu tulemusi, siis võib öelda, et vastused suuresti kattuvad teooriaga, kuid ära tasub mainida, et ükski intervjuueritavates ei toonud välja, et *startup* ettevõtteid iseloomustab lisaks eelnevale ka suur määramatus edu osas ning, et tegemist on väga riskantse ettevõtmisega ja, et ettevõtlus leiab aset väga ebakindlal maastikul, mis on tegelikult ühed peamised *startup* ettevõtteid iseloomustavaid omadusi.

Teine küsimus esimeses plokis käsitles *startup* ettevõtete ja traditsiooniliste ettevõtete erinevust. Peamised tunnused, mis välja toodi ühtivad suuresti juba eelnevas lõigus välja tooduga, kuid peamised erinevused, mida veel ei olnud mainitud olid, et *startup* ettevõtted suudavad kiiresti reageerida ja muutustega tegeleda. Samuti toodi välja, et *startup* ettevõtted tegutsevad suuresti kliendilt saadud tagasiside põhjal ning koguaeg käib pidev toote või teenuse arendamine vastavalt klientide soovidele. „Ma arvan, et peamine erinevus on nende selline iseloom, innovaatus, et nad on suunatud või noh nende eesmärk on teha midagi uut, võimalusel muuta maailma, teha mingisuguseid protsesse või tegevusi efektiivsemaks või

näiteks tööstusharusid ümberkorraldada oma tegevusega“ (i3). „Mina arvan, et peamine erinevus seisneb selles, et *startup* ettevõtete meeskonnad või siis esialgsed idee autorid julgevad unistada ning nad usuvad nii endasse, kui ka oma tootesse või teenusesse ning selle kõige juures nad tahavad eristuda ja teha midagi sellist mida pole varem tehtud“ (i9). Võttes kokku erinevate juhtide vastused, siis kindlasti saab välja tuua, et peamine erinevus seisneb, selles, et *startup* ettevõtted tegelevad peamiselt innovaatiliste lahenduste väljatöötamisega ning nende eesmärk ei ole ainult kohaliku turul tegutseda, vaid vaadatakse tegelikult tervet maailma tervikuna ning, mis võimalusi ülejäänud maailm pakub. Võimalik, et see on ka üks peamisi erinevusi *startup* ettevõtete ja traditsiooniliste ettevõtete vahel.

Teine intervjuuküsimuste plokk, mis koosnes kahest küsimusest käsitles peamiselt meeskonna mõisteid, olemust ja olulisust, tulemuste analüüsi põhjal võib öelda, et intervjuueritavad määratlesid meeskondi sarnaselt teoreetilise käsitlusega. Meeskond on ühise eesmärgi ja visiooniga inimeste grupp, kes töötavad ühiselt ning vastutavad tulemuste eest meeskondlikult. Üks intervjuueritavatest võttis meeskonna definitsiooni kokku järgnevalt: „Meeskond on ühise ja üldise eesmärgiga ja visiooniga inimeste grupp, kes püüab luua ühist väärtust“ (i2). Eelnevast definitsioonist tuleb välja kaks väga olulist märksõna, „visioon“ ja „ühise väärtuse loomine,“ mida töö teoreetilisest käsitlusest leida ei ole, kuid on iga meeskonna juures kriitilise tähtsusega. Samuti kirjeldati meeskonda, kui kompetentside kogumit, mis tegutseb ühiste eesmärkide nimel ning, et kõik meeskonnaliikmed täiendaksid üksteist. Samuti peeti oluliseks, et meeskonnaliikmed täiendaksid üksteist erinevate oskustega. „Meeskond peab olema moodustatud nii, et meeskonnaliikmed täiendaksid üksteist või kompetentse, et ei tekiks olukorda, kus kolm tehnika taustaga inimest teevad koos ühte teemat“ (i6).

Meeskonna juures peeti kõige olulisemaks üksteise mõistmist ja loogilist struktuuri ning et meeskonna motivatsioon ja üksikisikute motivatsioon oleksid meeskonnas samasuunalised. Samuti toodi välja vabalt suhtlemise olulisus meeskonna siseselt. „Üks kõige olulisem märksõna on võib-olla see, et kõik meeskonnaliikmed saaksid vabalt suhelda omavahel, saavad kõik välja öelda, mis neil mureks on ehk teisisõnu väga *open-minded* keskkond peab meeskonnas valitsema“ (i1). Toodi välja ka asjaolu, et kõik meeskonnaliikmed mõistaksid ning saaksid aru üksteise panusest ettevõttesse, et ei tekiks olukorda, kus üks mees töötab ja viis vaatavad pealt. „Ma arvan, et kõige olulisem meeskonna juures on suutlikkus asju ära teha“ (i3). Ühtlasi tõid enamus juhid välja ka sõna „meeskonnatöö“ ning seda põhjendati

sellega, et *startup*'ide eesmärk on liikuda kiirelt ning efektiivselt edasi ja kui meeskonnas on keegi kellel peab pidevat seljas elama, kas ta teeb midagi tähtjaks ära või mitte, miks mingi asi on jäänud tegemata, siis sellises meeskonnas on väga raske meeskondliku tööd teha ning pidev hiline mine tekitab demotivatsiooni kogu meeskonnas. „Kindlasti ei saa ära jätta ka mainimata ühiseid väärtusi ning nägemusi ettevõtte tulevikust, kui põhi meeskonnaliikmetel on väga erinevad nägemused, kuidas mingeid asju teha, siis meeskonda tervikuna ootavad ees väga rasked ajad“ (i9).

Kokkuvõtlikult võib öelda, et meeskonna juures peeti kõige olulisemaks meeskonnatööd, meekonnavahelist suhtlemist, ühiste väärtuste jagamist ning, et motivatsioon meeskonnas oleks kõigi vahel samasuunaline.

Kolmanda plokki küsimused moodustavad käesoleva bakalaaurusestöö põhiosa, milles uuritakse juhtide kogemusi ning hinnaguid meeskonna loomist puudutavtes küsimustes. Küsimusi käes olevas plokis on kokku 11, millest esimene keskendus meeskonna loomise olulisusele ning, kas sellele tuleks rohkem tähelepanu pöörata. „Ma arvan, et see on üks kõige olulisemaid punkte, puhtalt seetõttu, et väga head inimesed suudavad keskpärasest ideest teha mõistliku toimiva ettevõtte, ning näiteid selle kohta on mitmeid“ (i3). Meeskonna loomise olulisust pidasid kõik intervjuueeritavad väga oluliseks ja määravaks etapiks *startup* ettevõtete puhul. „Ilma meeskonnata ei saa mitte midagi, meeskond on kõige olulisem üldse“ (i3). Meeskond määrab lõppkokkuvõttes ära, kas *startup* ettevõtte jääb püsima või mitte. „Meeskonna loomisel räägitakse väga tihti kahe inimese loogikast, on olemas vedur ja pidur, kus üks inimene on pigem asju käima lükkav ja natuke suurema visiooniga ja teine selline skeptilisem ja tagasi tõmbavam ja öeldakse, kui kaks põhiinimest paika saad, siis sealt hakkab ka meeskonna loomine pihta“ (i2). Tuues paralleele teoriga siis intervjuudes osalejeid ei maininud kordagi, et meeskonna loomine oleks keeruline või aeganõudev protsess, vaid mainiti, et kuskilt tuleb lihtsalt alustada. Juhid pöörasid samuti tähelepanu asjaolule, et kunagi ei tasu võtta esimest ettejuhtuvat inimest oma meeskonda, vaid kõik otsused tuleb läbi kaaluda selleks, et vältida probleeme tulevikus. Samuti toodi välja, et meeskonna loomine on üks kõige olulisemaid etappe *startup* ettevõtete puhul ja seda juba sellepärast, et ...“kui *startup* ettevõtte plaanib tulevikus raha kaasta, kas siis läbi investorite või äriinglite, siis esimene asi mida hinnatakse on meeskond, see niiöelda balanss on 90/10. 90% moodustab meeskond ja 10% ideed ning see loogika on levinud üle terve maailma, mitte ainult Eestis“ (i3). Meeskonna loomine on ülioluline *startup* ettevõtet puhul, seda nii investorite poolest, kui

ka ettevõtte edukuse seisukohast ning sellele tuleb rohkem tähelepanu pöörata oli juhtide koondarvamus.

Uurides intervjuueeritavate käest, millest tuleks alustada meeskonna loomist, siis sellele küsimusele vastasid juhid erinevalt. Mõned juhisid mainisid, et tuleks alustada väärtustest ja üksteise mõistmisest, et rasked ajad niiöelda üle elada. Samuti toodi välja, et enne alustamist või meeskonna loomist, tuleks võimalikult lai pind ära katta, leida võimalikult palju kandidaate kui ning seejärel teha valik parimate hulgast. Osa juhtidest leidis, et enne meeskonna loomist tuleks esmalt välja selgitada idee väärtus, kas ideel on üldse mingisugune potentsiaali ja kas see tekitab potentsiaalsetes klientides huvi ning seejärel, kui vastus oleks jaatav, tuleks hakata kaardistama inimesi, oskuksi mida on tarvis idee elluviimiseks. Oli ka juhte, kes mainisid, et esmalt tuleb vaadata, mis on ettevõtte eesmärk, kui see on selge, siis saab vaadata, kuidas edasi minna ning milliseid kompetentse ja oskusi vajatakse. Analüüsides erinevate juhtide hinnaguid, siis esmalt tuleks välja selgitada, idee väärtus või potentsiaal, seejärel tuleb ära kaardistada eesmärgid ning milliseid kompetentse ning oskusi vaja läheb, et viia idee ellu ning viimasena hakata tegelema meeskonnaliikmete otsimisega ning silmaspidada, et enne tuleb leida hulk potentsiaalseid inimesi, seejärel analüüsida neid ning lõpuks teha lõplik valik.

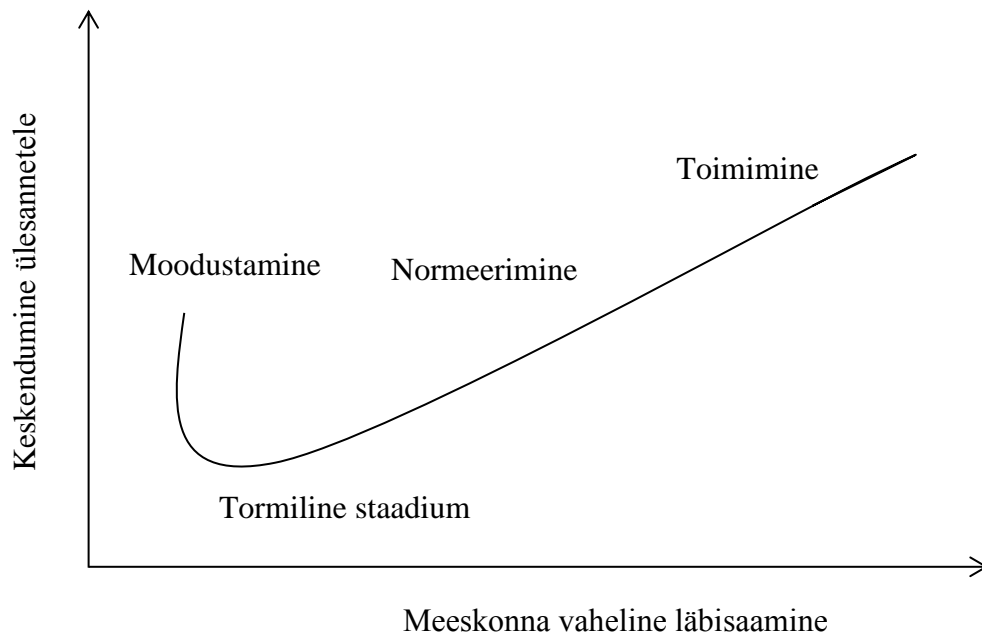
Eeltöö tegemist enne meeskonna loomist, pidasid kõik juhid oluliseks. Üks intervjuueeritavatest tunnistas ausalt, et enne meeskonna loomist oleks võinud teha põhjalikumalt eeltööd just meeskonnaliikmete valiku poolest. „Eeltöö tegemine enne meeskonna loomist on väga oluline, kui meeskonna kaaslane on väheselgi määral potentsiaalne optiooni saaja tulevikus, siis see tähendab, et igasugune tegevus tulevikus on selle isikuga seotud ning teda lahutada kogu sellest protsessist on väga raske“ (i2). Väga oluline on ka siinkohal mõista, et *startup* meeskonnad teevad koostööd selleks, et teeninda ühel hetkel kasumit ning seda tuleb meelespidada kogu meeskonna loomise protsessi käigus. „Ma arvan, et üks põhiline viga millega paljud eksivad on see, et hakatakse niiöelda puusalt tulistama, mis tähendab seda, et nende eeltöö on puudulik, mis omakorda tähendab, et eeltöö on väga oluline“ (i3). Võttes juhtide arvamused kokku, pidasid kõik juhid eeltööd oluliseks ning pea kõik juhid tunnistasid, et ka nendel on tulnud ettevõtetes tegeleda probleemidega, mida oleks saanud ennetada põhjaliku eeltööga.

Küsimusele, kui täpselt ja selgelt olid meeskonna loojatel ära määratletud eesmärgid ja visioon enne meeskonna loomist siis sellele küsimusele vastati erinevalt. Üks juhtidest

tunnistas ausalt, et temal polnud mingit plaani, vaid teadmine, et on soov rajada oma ettevõtte. Teine juht tõi välja asjaolu, et valdavalt on *startup* ettevõtete juhtidel väga ebaselge ettekujutus ettevõtlusest, kui sedagi, sest puudub vastav haridus. Enamus juhte peale ühe tõi välja ka asjaolu, et keegi polnud enne ettevõtte asutamist väga täpselt määrtlenud millised inimesi meeskonda otsitakse ning, mis on nende eesmärk. Üks juhtidest küll aga, ütles, et temal oli kõik väga selgelt paika pandud ning leiab, et see on võib-olla ükspeamisi põhjuseid, miks ettevõtte tänasel päeval on sedavõrd edukas. Tuues paralleele teooriast, siis meeskonna loomine eeldab väga selgelt ettekujutust sellest, mis on eesmärgid ning milliseid inimesi otsitakse. Vaadates enamiku juhtide vastuseid, siis siinkohal on selge lahknevus. Enamus juhte olid arvamusel, et täpsem määrtlemine tuleb ettevõtte arengu käigus ning inimene või inimesed leitakse realselt siis, kui selleks tekib vajadus. Üks juhtidest tõi välja asjaolu, et: „üks levinud näitaja *startup* ettevõtetes on kahjuks see, et kuna sellest valdkonnast ei räägita väga ja puudub haridus, mis nagu õpetaks ettevõtlust või finantsist arusaamist, räägitakse väga palju makroökonomikast, pagandusest ja raamatupidamisest aga mitte ei räägita ettevõtlusest ja ettevõtlusest arusaamisest“ (i2). Eelnevalt tsiteeritud juhi ütlust tõestab ka teiste juhtide vastused antud küsimusele.

Uurides juhtidelt milline on nende eelnev kokkupuude meeskonna loomist puudutava teooriaga (*team building*) enne ja pärast meeskonna loomist, siis juhtide vastused lähevad siinkohal lahku. Poole juhid tunnistasid ausalt, et eelnev kokkupuude teooriaga puudub ning teine pool vastas, et eelnev kogemus on olemas. Uurides lähemalt, kust selline kogemus on saadud, siis vastati üheselt, et eelneva elukogemuse või töökogemuse käigus. Küsides intervjuueeritavate käest, kuidas on teooriaga kokku puude olnud pärast meeskonna loomist, siis vastati üheselt, et on hakatud rohkem uurima või märkama, sest enamik probleemidest tulenevad siiski meeskonnasiseselt. „Meeskonna loomist puudutava teooriaga kokkupuude on *startup* ettevõtetel väga otsene, kõik teooriad on end *startup* ettevõtetes ja mujal õigustanud, kuid probleem on lihtsalt selles, et paljud *startup* ettevõtete juhid on arvamusel, et ühe teooria alusel on võimalik meeskond kokku panna ja see on üks suur viga mida tehakse“ (i2). Kui võtta juhtide vastused kokku, siis võib öelda, et tegelik olukord on selline, et meeskondadel ega ka idee autoritel ei ole ettekujutust meeskondade loomisest, pigem on olukord, kus tuleb lihtsalt alustada, mis pikas perspektiivis ei ole kindlasti kõige targem tegu.

Küsimusele kuidas kirjeldaksite meeskonna arengut palusin intervjuueritavatel kirjeldada meeskonna arengut vastavalt B.W. Tuckmani meeskonna arengu mudelile (vt joonis 2).



Joonis 2. Meeskonna areng ettevõttes Bikeep

Allikas: (Autori koostatud, 2014)

Enamus juhte nõustusid B.W. Tuckmani meeskonna arengu mudeliga ning mainisid, et selliselt nad näevad ka meeskonna arengut tulevikku silmas pidades. Suurem osa intervjuueritavatest juhtidest tunnistasid ka, et hetkel ollakse tormilises staadiumis ning selleks, et sealt edasi liikuda on vaja paika saada põhimeeskond. Osa juhtidest tunnistas, et kui hetkel ollakse isegi, et normeerimise staadiumis, siis see võib iga hetkel muutuda. Näitena tõi Optofluid Technologies välja, et kui hetkel ollakse tootearenduse lõppfaasis, siis järgmisena tuleb hakata otsima meeskonda inimesi, kes mõistavad tootmist, mis omakord võib tuua ettevõttesse uue tormilise staadiumi. Bikeep tegevjuhi sõnul oli kõige raskem ja keerulisem tormiline staadium. Tormilises staadiumis oli probleeme just meeskonna enesekindlusega ning meeskonnaliikmetega. Töötajaid vahetusid pidevalt ning oli raskusi õigete inimeste leidmisega. Tormilises staadiumis lahkus meeskonnast üks kaasasutaja ning asemele sai palgatud uus inimene. Bikeep tegevjuhi sõnul ollakse hetkel normeerimise ja

toimimise vahepeal. „Meeskonna areng *startup* ettevõtetes algab üldiselt idee faasiga, millele järgnevad raha ette faas, meeskonna komplekteerimine, mis on sama nagu tormiline faas ning viimasena surma sõidu faas, mis teisisõnu tähendab seda, kas ettevõtet saadab edu või mitte“ (i2). Seega võib järeldada, et meeskondade areng *startup* ettevõtetes baseerub suuresti B.W. Tuckmani meeskonna arengu mudelile ning kõik juhid ka kinnitasid seda.

Küsimusele, kui täpselt on meeskondades rollid määratletud vastasid intervjuueeritavad üksteisele sarnaselt. „*Startup* ettevõtetes on ideaalne esialgne töötajate arv 2-5 töötajat, üle 5 inimesega *startup* meeskond on enamasti ebaefektiivsed“ (i2). Tulenevalt töötajate väiksest arvust on keeruline ära määratleda täpseid meeskonna rolle, kuid tulenevalt töös käsitletud teooriast olid mõlemad juhid nõus, et meeskonnas peab olema ära määratletud esmane juht, kes on küps, enesekindel ja eesmärgile orienteeritud ehk inimene, kes hoiab meeskonda koos. Meredith Belbini meeskonnarolli teooria järgi oleks tegemist kujundajaga. Samuti tõid intervjuueeritavad välja, et meeskondade rollide paika saamine võtab aega ning esialgne rollide jaotus muutub ettevõtte arengu käigus kindlasti. Sama kehtib ka meeskonna formatsioonis. „Kui üks liige ei ole juba huvitatud, siis see kandub edasi ja muudab kokkuvõttes terve meeskonna produktiivsust“ (i1). Meeskonnaliikmete ja rollide vahetus on *startup* ettevõtetes väga levinud ning vajalik nähtus. „Übermängimised *startup* ettevõttes on väga mõistlik ning eluterve mõtlemine“ (i2). Paludes juhtidel tutvuda Meredith Belbini meeskonnarollidega, siis kõik juhid tunnistasid, et loetletud rollid on igas ettevõttes praeguseks hetkeks ära kaetud ning ühtlasi peeti ka oluliseks, et rollide jaotus saaks tehtud võimalikult varakult, et hilisemalt ennetada probleeme ning, et meeskond töötaks efektiivselt sealjuures kattes kõiki valdkondi.

Küsites juhtidelt, mis on tähtsam, kas intelligentsed inimesed meeskonnas või meeskonnavaheline suhtlemine, siis sellel vastati erinevalt. Arvamused jagunesid juhtide vahel kaheks. Üks pool juhtidest oli selgel seisukohal, et suhtlemine tuleb enne tarkust ning teine pool oli seisukohal, et mõlemad on olulised. Samuti kasutasid juhid terminit, „emotsionaalselt intelligentsed“ ning põhjendati seda sellega, et meeskonnaliikmed saaksid asjadest loogiliselt aru, et neil oleks loogiline mõttekäik ning selle käigus, et nad oleksid töökad, mis on *startup* ettevõtte puhul üks edufaktoreid. Üks juhtidest võttis käesoleva küsimuse kokku väga lühidalt ja tabavalt: „ma ütleksin, et suhtlemine, sest suhtlemisega saab tarkuse kätte“ (i1). „See on väga hea küsimus tegelikult, kui me võtame Tallinna Tehnikaülikooli, siis kust veel on võimalus leida nii palju intelligentsid inimesi Eestis aga

probleem on nüüd selles, et tihti ei saa nendega mitte midagi tehtud, sest kõigil on oma selline valdkond ja ei suudeta omavahel koostööd teha või ühist keelt leida või antud küsimuse puhul ei suudeta omavahel suhelda“ (i5). Võttes juhtide arvamused kokku, siis kõik juhid on selgelt seisukohal, et *startup* ettevõtetes on väga suur roll meeskonnavahelises suhtlemisel ning eelkõige pooldatakse ennekõike meeskonna vahelist suhtemist ning seejärel otsitakse tarkust.

Uurides intervjueeritavatelt kas meeskonna formatsioon on aja jooksul muutunud, siis enamik juhte tunnistas, et meeskonna formatsioon on aja jooksul muutunud ning enamikel juhtidel muutub see ka veel lähitulevikus.

Küsites juhtidelt meeskonnaliikmete tausta kohta ning, kas ollakse üksteisele pigem sarnased või mitte, siis valdav enamus vastas, et väärtushinnagute ja hoiakute poolest sarnased. Vaadates sarnasusi ning erinevusi läbi haridusliku tausta, siis selles on kõik meeskonnaliikmed erinevad üksteisest ning olukorda, kus kaks inimest on ühe ja sama taustaga esineb harva. Seda põhjendati sellega, et kui peaks tekkima olukord, kus meeskonnaliikmed on kõik sarnase taustaga tekib olukord, kus tehakse üksteisele väga sarnast tööd, mille käigus jäävad teatud valdkonnad vähemusse. Bikeep tegevjuhi sõnul on kõik nende meeskonnaliikmed sarnase haridusliku taustaga, kuid tema sõnul pole see ettevõtte tegevust kuidagi takistanud tulenevalt selgest rollide jaotusest. Kui sellised näited on pigem erandlikud, siis enamik juhte oli kindlal seisukohal, et väärtused ja hinnagud peavad olema samad ning hariduslik taust erinev selleks, et tööjaotus oleks võimalikult efektiivne. Samuti tõi üks juhtidest välja huvitava asjaolu, et üks meeskonnaliige, kes neil meeskonnast lahkus teatud põhjustel ei olnud kunagi kokkupuutunud *startup* maailmaga ning, mis väljendus selgelt selles, et inimene ei saanud aru, kuidas ja miks tööd tehakse *startup* ettevõtetes.

Küsites ettevõtete juhtide käest, kui oluliseks peetakse meeskonda *startup* ettevõtetes, siis sellele vastati üheselt, et meeskond on kõige olulisem asi üldse. „Ilma meeskonnata ei tee väga suurt midagi, alguses tõenäoliselt saab üksi hakkama, kuid pikemaks perspektiivis on vaja efektiivset meeskonda“ (i4). „See on ülitähtis, idee väärtus 10% ja meeskonna väärtus 90%“ (i5). Kõik juhid peavad meeskonda väga tähtsaks *startup* ettevõtetes. Juhtide sõnul nagu ka eelnevalt tsiteeritud vaatavad investorid esmalt meeskonda ja siis ideed. Samuti tunnistasid juhid, et inimesed on need kes viivad ideesid ellu, mitte ideed ise. Üks juhtidest võttis meeskonna tähtsuse kokku järgnevalt: „Kui panna meeskond skaalele, siis 10 punkti skaalal ma arvan, et 8, ülejäänud on kõik nagu muudetav“ (i3).

Küsimusele milles võib peitud meeskondade laiali minemise põhjus *startup* ettevõtetes vastati üheselt, et oma tegemistesse peab olema usku. „Iga meeskonna liige peab realselt uskuma, et need asjad mida me realselt teema hakkavad ka toimima“ (i1). Oluline on ka seada üksteisele reaalsed ootused, meeskonnaliikmed peavad suhtlema ja oma soovidest märku andma meeskonna siseselt. Meeskonnad peavad leidma ühise motivatsiooni ning probleemid tuleb lõpuni ära lahendada. Juhid tõid välja ka asjaolu, et kui *startup* ettevõttes tekib mingisugune seisak ehk idee seisab paigal, siis see tekitab meeskonnas demotivatsiooni, mis omakorda võib kanduda edasi selleni, et keegi meeskonnas soovib lahkuda ning see võib kanduda omakorda edasi teiste liikmeteni lahkumiseni. Mainiti ka ära kogenematus ehk alustavatel *startup*’idel ei ole tihti kogemust ning selgelt eesmärki, vaid arvatakse, et ideed ise viivad ennast ellu ja kõik käibki kergelt. Kokkuvõttes võib juhtude vastustest välja lugeda, et meeskonna edukuse määrab meeskonna oskuse suhelda ning sellest tulenevalt tegutseda vastavalt vajadusele, samuti peab meeskonnasisene motivatsioon olema samasuunaline ning samal tasemel. „Enamasti on valesti seatud eeldused üksteisele, valesti seletatud taustad, kes nad keegi täpelt on ja, mis nende soovid on seoses ettevõttega“ (i2). Kõige levinum põhjus juhtide arvates oli siiski meeskondade halb komplekteerimine ning ühe kindla juhi või siis liidri puudumine, kes veaks meeskonnad rasketes aegadel.

Küsimustiku neljas plokk annab ülevaate juhtide hinnangutest liidri tähtsusele *startup* ettevõtetes. Samuti keskendub küsimuste plokk, liidri olulisusele ning, kas liidril on üldse koht *startup* ettevõtetes või on kõik meeskonnaliikmed mingil määral liidrid.

Küsimusele, kes on juhtide jaoks liider ning kas *startup* ettevõtetes on koht liidriks või on kõik meeskonnaliikmed mingil määral liidrid vastati enamjaolt üheselt. Enamik juhtidest arvas, et *startup* ettevõtetes on koht liidriks ning seda põhjusel, et *startup*’ide elutsüklil jooksul tuleb ettevõtetel raskeid aegu ning nendel aegadel ongi tarvis ühte liidrit, kes motiveeriks kogu meeskonda edasi liikuma. Samas tunnistasid juhid, et tulenevalt rollide väga selgest jaotusest meeskonnades on mingil määral liidriks olemine kõikide meeskonna liikmete ülesanne. „Kõik meeskonna liikmed siiski vastutavad päeva lõpuks oma kindla valdkonna eest, kas selleks on inserlus, äri või disain sellel pole tähtsust, tähtis on see, et töö saaks tehtud“ (i9). „Ma arvan, et liiderlus sõltub suuresti arenguetappidest, kui alguses on vaja kindlasti rääkida klientidega või koostööpartneritega, siis mingil hetkel kerkib üles toote tähtsus, mis omakorda suunab tähelepanu tehnilistele inimestele ehk toimub roteerumine ja seeläbi ka liiderlus“ (i3).

Küsites, kui oluliseks peetakse liidri tähtsust *startup* ettevõttes, siis poole juhid otsesest vajadust ühe konkreetse liidri järgi ei näinud, vaid olid selgelt selle poolt, et kõik põhimeeskonnaliikmed võiksid olla liidrid enda valdkonnas. Samas teine pool juhtidest nägi vajadust ühe liidrile järele ja seda sellepärast, et keegi peab omama tervik pilti ettevõttest ning oleme kursis pea kõigege, mis ettevõttes toimub. Kui ettevõttes toimuks suur informatsiooni hajumine, siis kokkuvõttes teab iga meeskonnaliige midagi, kuid tervik pilti ei oska keegi näha. Ühtlasi tuli intervjuude käigus välja ka asjaolu, et liidrid kerkivad üles eelkõige rasketel aegadel, kui on näha, et meeskond tervikuna hakkab kaotama oma motivatsooni, kuid *startup* ettevõtetes üldiselt üks liider või meeskonnaliige ei hiilga, vaid tegemist on meeskonnaga ning meeskonda tunnustatakse tervikuna.

Küsites intervjuueeritavadelt, millised on peamised liidrit iseloomustavad omadused, siis kõige enam vastati, et liider peab paneme inimesed tööle, liider peab motiveerima meeskonda ning liider peab olema suuteline nägema tervik pilti või siis teisti öeldes visiooniga juhtima. „Liider peab ära seletama, miks midagi tehakse, milleks mingi tegevus on vajalik ehk tegema meeskonnale selgeks, et iga väike detail tervik pilidis on väga oluline“ (i7). Juhid tõid ka välja, et liider peaks hoidma meeskonda koos. Samuti mainiti, et liider peab olema emotsionaalselt tugev tulenevalt ebastabiilsest arengust. „Ma arvan, et liidrit iseloomustab kõige paremini võitlusvaim“ (i3). Juhtide arvamused liidri omaduste osas kattusid suuresti.

Järgmises peatükis analüüsitakse uuringu tulemusi ning tehakse järeldusi ning ettepanekuid.

3. LÄBIVIIDUD UURINGU JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD

Bakalaureusetöö kolmandas ehk viimases osas analüüsitakse erinevaid seoseid, tehakse järeldusi ning ettepanekuid kuidas luua *startup* ettevõtete meeskonnad on loodud ning kuidas luua efektiivseid meeskondi.

3.1. Järeldused

Analüüsisides uuringu tulemusi lähtuvalt uuringute tulemustest ning alustades *startup* ettevõtte olemusest, siis võib väita, et enamikul juhtidest oli selge arusaam, mis on *startup* ettevõtte ning mille poolest erineb iduettevõtte traditsioonilistest ettevõtetest. Kui enamus juhte kirjeldasid *startup* ettevõtteid peamiselt sõnadega uudsus, innovaativsus, skaleeritavus ning, et tegutsetakse piiratud ressursidega, siis keegi juhtidest ei maininud asjaolu, et *startup* ettevõtlus on äärmiselt riskantne, ning et iduettevõtted tegutsevad maastikul, mis on täis ebakindlust. Sellest võib järeldada, et *startup* ettevõtete juhid, kes intervjuus osalesid on jõudnud faasi, kus esimesed kliendid on juba ettevõtetel olemas ning ettevõtted on mingimääral toimivad või teise järeldusena võib tuua välja asjaolu, et kõik juhid on suurtest riskidest niivõrd teadlikud, et nad ei osanud seda intervjuu käigus välja tuua, kuna see on nende jaoks ilmselge. Kolmanda järeldusena võib tuua välja asjaolu, et enamikul intervjuus osajettest ei olnud tegemist esimese *startup* ettevõttega, vaid tehakse juba, kas teist või kolmandat ettevõtet. Sellest võib järeldada, et nüüdseks on vead tehtud ning vigadest õpitud ning tehakse ettevõtlust eelneva kogemuse põhjal ning arvestatakse kõikide riskidega.

Analüüsisides juhtide vastuseid *startup* ettevõtete ja traditsiooniliste ettevõtete erinevusel, siis juhid tõid välja sarnased vastused vastavalt teooriale. Toodi välja skaleeritavuse tähtsus ehk *startup* ettevõtete puhul on globaalse turupotentsiaali otsimine lahutamatu osa, mis tähendab, et *startup* ettevõtted on suunitletud eelkõige kogu maailmale.

Kindlasti ei saa ka siinkohal mainimata jätta *startup* ettevõtete mõtteviisi mida juhid mainisid. *Startup* ettevõtete mõtteviisi iseloomustab tulevikku vaatamine, suurelt mõtlemine ja, et vähem tähelepanu pööratakse formaalsusele ning rohkem töö tegemisele. Samuti pöörati tähelepanu ajaolule, et *startup* ettevõtted teevad tihedat koostööd klientitega, et muuta on oma toode või teenuse just nende jaoks sobilikuks. Sellest võib järeldada, et *startup* ettevõtted on toomas uut mõtlemist ettevõtlusmaastikule, kus esmalt tuleb saada tagasiside ideele või tootele ning hilisemas faasis hakata mõtlema näiteks äriplaani või fintantsprojektsioonide koostamisele. Koostades esmalt äriplaani oma ideele ja seejärel hakata otsima kliente või tagasisidet võib kokkuvõttes osutada väga ajakulukaks, selle asemel, et saada üks-ühele tagasiside koheselt. Vaadates *startup* ettevõtete ja traditsiooniliste ettevõtete erinevusi, siis eelkõige tõuseb esile nende äriloogika. Kui enamik traditsioonilisest ettevõtetest teevad või üritavad teha midagi, mis on juba olemas ning seeläbi võita endale mingisugune protsents turuosast, siis *startup* ettevõtted peamiselt keskenduvad millelegi uuele ning innovaatilisele. Kokkuvõtteks võib väita, et töö teoreetilises osas käsitletud erinevused *startup* ettevõtete ning traditsiooniliste ettevõtete vahel kattuvad intervjuueeritavate vastustega.

Analüüsidest meeskonna olemust, siis üldiselt osatakse tuua välja peamised omadused meeskonnale ning ollakse kursis meeskonda iseloomustavate sõnadega. Meeskonnad on *startup* ettevõtetes kriitilise tähtsusega ning meeskondadele tuleb rohkem tähelepanu pöörata. Uuringu tulemused näitavad selgelt saransust teooriaga, kuid ühe erinevusega. Töö teoreetilises osas ei käsitle üksi meeskonna definitsoon, et meeskond peab jagama ühist visiooni ning koos tegutsetakse ühise väärtuse loomise nimel. Sellest võib järeldada, et *startup* meeskonnad erinevad traditsioonilisest meeskondadest just nende märksõnade poolest. Meeskonna juures peeti kõige olulisemaks oskust suhelda meeskonna siseselt, üketeise mõistmist, loogilist struktuuri ning, et kõik meeskonna liikmed oleksid võrdselt ja samasuunaliselt motiveeritud. Samuti rõhutati, et meeskonna võime koostöötada ning ajast kinni pidamine on kriitilise tähtsusega.

Võrreldes teooriat *startup* ettevõtete juhtidega, siis läbiviidud uuringu tulemused näitavad selgelt, kui enamikul juhtidest on mingisugune arusaam, *startup* ettevõtete olemusest, meeskonna olemusest, siis meeskonna loomist puudutava teooriaga ning praktiliste oskustega jäädakse hätta. Analüüsidest uuringu tulemusi põhjalikult, tekib küsimus, kui iga juht pidas meeskonda *startup* ettevõtetes kõige olulisemaks ning seda ei kinnita mitte juhtide arvamused, vaid ka investorid vaatavad esimesena meeskonda, siis miks pööratakse

meeskonda loomisele niivõrd vähe tähelepanu?

Meeskonna loomise olulisust ning eeltöö tegemist pidasid kõik intervjuueeritavad tähtsaks. Ilma meeskonnata ei suuda ükski *startup* meeskond olla edukas. Meeskond on kõige aluseks. Samuti rõhutati, et meeskonda loomisel on oluline ära määratleda meeskonna struktuur ning seda põhjusel, et vältida hilisemaid arusaamatusi. Peamised probleemid, mida põhjustab struktuuri paika panemata jätmine on seoses osalusega. Meeskonna loomisel on igal *startup* ettevõttel võimalik, ära määratleda, milliselt on ettevõtte ära jaotatud. Üksi meeskonna liige ei ole meeskonna loomise algfaasis veel suurel määral ettevõtte tulevikku oma energiat ning aega panustanud, kuid mida aeg edasi, seda suuremaks muutub tõenäosus, et ühel hetkel võivad sellest tekkida probleemid seoses ebavõrdse tööjaotusega, tasustamisega või panustamisega ettevõttesse. Seega *startup* ettevõtete puhul on väga oluline ära määratleda ettevõtte struktuur algfaasis, mis pikemas perspektiivis annab kõikidele liikmetele selge ning ühese arusaama ettevõttest tervikuna. Analüüsides erinevate juhtide arvamusi ja hinnaguid teooriaga, mis puudutab meeskondade loomist, siis eelkõige eksitakse sellega, et idee autorid või meeskonna loojad ei ole enda jaoks täpselt ära määratlenud, milliseid inimesi otsitakse ja, mis on ettevõtte eesmärk. Tuues paralleele teooriaga, siis võib öelda, et enamik *startup* ettevõteteid eksivad meeskondade loomisega juba meeskonna loomise algfaasis ehk ei osata ära määratleda, millised oskusi ning kompetentse otsitakse. Vaadates teooriat ning kõrvutades juhtide kogemusi, siis võib näha selgelt sarnasust Cynthia Berryman-Fink'i ja Charel B. Fink'i poolt koostatud meeskonna loomise etappide ning *startup* ettevõtete probleemide vahel. Peamised vead, mida tehakse ning, mis hilisemas meeskonna arengus probleeme tekitavad on järgnevad:

- 1) Meeskonna struktuuri ebatäpne määratlemine
- 2) Informatsiooni puudulik kogumine
- 3) Kogutud informatsiooni puudulik analüüs
- 4) Eesmärkide puudulik planeerimine
- 5) Meeskonna moodustamisega kiirustamine
- 6) Oskuste puudulik arendamine
- 7) Teadmatus meeskonna loomist puudutava teooriaga
- 8) Meeskonna loomisega kiirustamine

Vaadates eelnevalt loetletud probleeme, võib järeldada, et tegemist on probleemiga arvestades asjaolu, et kõik juhid pidasid meeskonda kõige olulisemaks *startup* ettevõttes ning

samuti ka meeskonna loomise olulisust.

Startup ettevõtete meeskonna areng baseerub suuresti B.W. Tuckmani mudelile. Samad seaduspärasused kehtivad ka intervjuueeritavate arvates *startup* ettevõtetes. Enamus meeskondi ei jõua kolmandasse ja neljandasse faasi, vaid on esimeses ja teises. Enamus juhtidest kinnitas ka asjaolu, et hetkel ollakse tormilises staadiumis, kus toimub pidev toote arendus ning pidev meeskonnaliikmete otsimine ning meeskonna täiendamine.

Meredith Belbin tõi oma uurimistöös välja 9 peamist meeskonnarolli, mida on tarvis eduka meeskonna loomiseks, kuid selleks, et *startup* meeskond suudaks olla efektiivne ning edukas on tarvis eelkõige kujundajat meeskonda. Kujundaja puhul on tegemist indiviidiga, kes on küps, hoiab esialgselt meeskonda koos ja orienteeritud eesmärgile. Ühtlasi kinnitasid kõik juhid, et 9 peamist meeskonnarolli on kõikides meeskondades kaetud, mitmed rollid kanduvad ühele indiviidile, kuid summaarselt on kõik kaetud. Samuti tõi juhid välja, et meeskonna sisesed rollid on muutlikud ning ajas muutuvad. Sama kehtib ka meeskonna formatsioon kohta. *Startup* ettevõtetes on väga tavaline nähtus, et meeskonnaliikmed vahetuvad ning meeskonda palgatakse uusi inimesi. Oluline on, et meeskond oskaks tunnetada vajadust teha muudatusi ettevõttes, mitte varjata probleeme.

Võrreldes intervjuueeritavate vastuseid töös käsitletud teooriaga võib kindlalt järeldada, et *startup* ettevõtetes on probleeme meeskondade loomisega. *Startup* ettevõtete juhtidel puudub üldiselt igasugune teoreetiline taust efektiivsete meeskondade loomisest ning see võib olla ka üks peamisi põhjuseid, miks osad meeskonnad ei saavuta efektiivselt toimiva meeskonna staatust. Teise põhjusena võib välja tuua oskamatuset meeskonnasiseselt suhelda. Suhtlemine võib näida vägagi elementaarsena, kuid *startup* ettevõtete juhid peavad mõistma selle olulisust ettevõttes. Kolmanda põhjusena võib välja tuua, meeskondade struktuuri mitte määratlemist meeskondade loomise algfaasis, mis hilisemas staadiumis põhjustab meeskondadele probleeme. Samuti ei saa ära mainimata jätta täpsete eesmärkide püstitamise puudulikkust ning meeskonna loomisega kiirustamist.

Startup meeskondade ja ettevõtte edukuse vahel on väga tugev seos, mida ka mainisid kõik intervjuueeritavad. Seoses kasvava trendiga *startup* ettevõtluses, tuleb hakata ka meeskondade loomisele rohkem rõhku pöörama, hetkel pea kõigil *startup* ettevõtlusega alustaval meeskondadel on väga nõrk teoreetiline taust meeskondade loomist ning mismoodi meeskondi efektiivselt juhtida.

3.2. Ettepanekud

Selleks, et *startup* meeskonnad oleksid tulevikus efektiivsemad on tarvis ülikoolide õppekavades teha muudatusi. Üliõpilastele tuleb õpetada ettevõtlust viisil, kus iseloomustavaks märksõnaks on meie, mis peab tasakaalustama sõna – mina. Vaadates laiemalt pilt ning mitte niivõrd *startup* ettevõtete kontekstis, siis tuli intervjuude käigus välja asjaolu, et inimesed ei ole kursis meeskonnas töötamise põhimõtetega. Ülikoolides ja gümnaasiumides tehakse küll rühmatöid või teisiti öeldes meeskonnatööd, kuid kas nad tegelikkuses on ka tõhusad, selles tekib küsimus. Vaadates tegelikku pilti, kus enamik probleeme kerkivad üles meeskonnas või meeskonnatöö käigus, siis olukord on problemaatiline ning seda on tarvis parendada.

Võrreldes teooriat *startup* ettevõtete juhtidega, siis läbiviidud uuringu tulemused näitavad selgelt, kui enamikul juhtidest on selge arusaam, meeskonna olemusest, liidri olemust ning osatakse vastasta küsimusele, mis on *startup* ettevõtte, siis meeskonna loomist puudutava teooriaga ning praktiliste oskustega jäädakse hätta. Analüüsides uuringu tulemusi natuke põhjalikult, tekib küsimus, kui iga juht pidas meeskonda *startup* ettevõtetes kõige olulisemaks, siis miks on endiselt probleeme meeskondade loomisega ning nende juhtimisega, mis omakorda taandub eelnevas lõigus tehtud ettepanekule, süvendada ülikoolides või koolides meeskonnatöö ja meeskonna loomist puudutavat õpet.

Peamised vead, mida *startup* ettevõtet juhid teevad ning, mis hilisemas meeskonna arengus probleeme tekitavad on järgnevad:

- 1) Meeskonna struktuuri ebatäpne määratlemine
- 2) Informatsiooni puudulik kogumine
- 3) Kogutud informatsiooni puudulik analüüs
- 4) Eesmärkide puudulik planeerimine
- 5) Meeskonna moodustamisega kiirustamine
- 6) Oskuste puudulik arendamine
- 7) Teadmatus meeskonna loomist puudutava teooriaga
- 8) Meeskonna loomisega kiirustamine

Vaadates eelnevalt loetletud probleeme, võib järeldada, et tegemist on probleemiga arvestades asjaolu, et kõik juhid pidasid meeskonda kõige olulisemaks *startup* ettevõtetes ning samuti ka meeskonna loomise olulisust.

Ettepanekuna tuleb tõsta *startup* ettevõtete juhtide teadlikust meeskonna loomisega kaasnevatest ohtudes ning millel tuleb eelkõige tähelepanu pöörata. Samuti peavad juhid mõistma, et meeskond on indiviidide kogum kellega ettevõtte edu korral tuleb koos töötada aastaid mitte kuid ning seda tuleb meelespidada meeskonna loomisel. Meeskonna loomisel tuleb juhil väga selgelt ära määratleda keda meeskonda on tarvis, tuleb mõelda ning analüüsida olukorda ratsionaalselt. Üks suurimaid vigu mida tehakse meeskondade loomisel on kiirustamine. Meeskonnaliikmete valikuga tuleb kõik eelnevalt mainitud punktidele tähelepanu pöörata, alates ühistest väärtustest ning lõpetades motivatsiooniga.

Intervjuu tulemustest lähtuvalt saab järeldada, et *startup* ettevõtete teoreetiline ettevalmistus on nõrk, kui sedagi. Meeskonna juhil või liikmetel puudub üldiselt igasugune teoreetiline baas sellest, kuidas üks meeskond peaks tegutsema või millele tuleks tähelepanu pöörata. Nagu ka üks intervjuueeritavates ütles, et tänapäeva noortel või alustavatel *startup* ettevõttele on arusaam, et ühe teooria põhjal on võimalik muuta iga ettevõtte edukaks on vale ning üks suuremaid probleeme tänapäeva ettevõtluses. Bikeep tegevjuht tunnistas samuti, et tal polnud *startup* ettevõtlusega alustades mingisugust teadmist sellest, kuidas tuleks juhtida meeskonda ning millele tuleb tähelepanu pöörata.

Võttes kokku eelnevad intervjuud *startup* ettevõtete juhtidega, siis läbiviidud uuringu tulemused näitavad selgelt, kui enamikul juhtidest on selge arusaam, meeskonna olemusest, liidri olemusest ning osatakse vastasta küsimusele, mis on *startup* ettevõtte, siis meeskonna loomist puudutava teooriaga ning praktiliste oskustega jäädakse hätta.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva kiiresti muutuvus ärikeskkonnas pööratakse meeskondade efektiivsele toimimisele üha rohkem tähelepanu. Meeskondade efektiivne toimimine on iga organisatsiooni edu aluseks. Meeskonnad on iga organisatsiooni alustalaks, sest läbi erinevate meeskondade teostab organisatsioon endale seatud eesmärgid.

Selleks, et rääkida meeskondade efektiivsusest toimimisest on vaja mõista, et selleks, et meeskond oleks efektiivne on vaja meeskond esmalt komplekteerida, millele ka käesolev keskendus.

Bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas *startup* ettevõtete meeskonnad on loodud ning millised meetodeid on kasutatud, et luua toimivat meeskonda. Samuti pöörati uuringus tähelepanu liidri tähtsusele *startup* ettevõtetes. Lähtudes eesmärgist võib öelda, et bakalaureusetöö eesmärk on saavutatud.

Startup meeskonnad on loodud reeglina ilma igasuguse reeglistikuta. *Startup* meeskondade juhtidel, kui ka liikmetel puudub üldiselt igasugune teoreetiline taust meeskonna loomisest ning meeskonnad luuakse lähtuvalt äranägemise järgi. Tulemustest selgus ka, et enamik *startup* meeskondasid peavad tegelema sarnaste probleemide ja taktistustega. Peamiseks probleemiks on *startup* ettevõtetes konkreetse struktuuri puudumine ning ebatäpsed eesmärgid meeskonna loomisel.

Startup meeskondade puhul on oluline ühise visiooni jagamine ning ühise väärtuse loomine, mida käesoleva bakalaureusetöö teoreetilises osas ükski meeskonda puudutav definitsioon ei käsitlenud. Sellest võib järeldada, et *startup* meeskonnad erinevad traditsioonilisest meeskondadest just nende märksõnade poolest.

Meeskonna juures peeti kõige olulisemaks oskust suhelda meeskonna siseselt, üksteise mõistmist, loogilist struktuuri ning, et kõik meeskonna liikmed oleksid võrdselt ja samasuunaliselt motiveeritud.

Ühe ainsa liidri tähtsus *startup* ettevõtetes on minimaalne, pigem vaadatakse tervet meeskonda, kui liidrite kogumit, kes vastutavad oma kindla rolli eest. Liidri tähtsus *startup* ettevõtetes suureneb raskete aegadea, kus on tarvis ühte inimest, kes hoiab meeskonda koos

ning juhib terve meeskonna läbi raskuste.

Startup meeskondade ja ettevõtte edukuse vahel on väga tugev seos, mida ka mainisid kõik intervjueritavad. Seoses kasvava trendiga *startup* ettevõtluses, tuleb hakata ka meeskondade loomisele rohkem rõhku pöörama, hetkel pea kõigil *startup* ettevõtlusega alustaval meeskondadel väga nõrk teoreetiline taust meeskondade loomist ning mismoodi meeskondi efektiivselt juhtida.

Käesoleva bakalaureusetöö tulemustest lähtuvalt võib järeldada, et *startup* ettevõtlusega alustavatel meeskondadel on üldiselt väga nõrk teoreetiline taust meeskondade loomisest ning kuidas luua efektiivselt toimivaid meeskondi.

SUMMARY

THE IMPORTANCE OF TEAM BUILDING AND LEADER IN *STARTUP* COMPANIES

Keir Veski

In today's fast changing business environment more attention is turned into effectiveness of teams or how to build great teams. Effective teams are the key to each organization because through teams companies achieve their goals.

To even start talking about effective teams we first need to acknowledge the importance of team building or how teams are created which this thesis was pointed at.

The aim of this research paper was to determine how *startup* company's teams were built and which methods were used in the team building process. On the basis of the research goals the research paper achieved its goals.

Startup teams are usually built or made without any knowledge on the theory of teams or team building. *Startup* company's managers or founders have usually minimal or no experience regarding how to build effective teams or in this manner any team. The research also showed that most of the *startup* companies usually have to deal with the same problems regarding to teams or team building. One of the main problems in *startup* company's teams is the absence of the clear structure and unclear goals in the eyes of managers.

One of the key elements in the effective *startup* teams is the ability to communicate, to understand each other, logical structure and that all the team members share the same motivation and understand the team goals.

If the managers of the *startup* companies understand the overall meaning of teams, leaders and what *startup* companies are then when it comes down to team building or how to create effective teams then the majority of the managers have little or no experience in that.

VIIDATUD ALLIKAD

- Siimon, A., Vadi, M. (1999). Organisatsiooni ja organisatsioonikultuur. Tartu ülikooli kirjastus.
- Anu Virovene, Ruth Alase, Jaana Liigand (2005). Organistasioonikäitumine: käsiraamat. Tallinn: Külim.
- Türk, K. (2001). Eestvedamine. Tartu ülikooli kirjastus.
- Brooks, Ian. (2006). Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation. Harlo, England: Prentice Hall.
- Halverson, B. Claire., S. Aqeel Tirmizi. (2008). Effective Multicultural Teams: Theory and Practice. New York: Springer.
- Alas, R. (2004). Juhtimise alused. 4. tr. Tallinn: Külim.
- Alas, R. (2005). Juhtimise alused. 5. tr. Tallinn: Külim.
- Maddux, Robert B. (1998). Meeskonna loomine sinu ettevõttes. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Randle, S. Carlock. (2012). Assessment Tools for Developing and Leading Effective Teams. <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=49811> (11.11.2013).
- Lester, A. (2007). Project Management, Planning and Control : Managing Engineering, Construction and Manufacturing Projects to PMI, APM and BSI Standards. 5th ed. Oxford: Elsevier.
- Richard, Y. Chang. (1994) Building a Dynamic Team: A Practical Guide to Maximizing Team Performance. Chang Associates, Incorporated, Richard.
- Cynthia, B. F., Charles, B. F. (1996). Manager's Desk Reference. 2th ed. New York: Amacom books.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63,6, 384–399.
- Aritzeta, A., Swailes, S., Senior, B. (2007). Belbins's Team Role Model. Development, Validity and Applications for Team Building. *Journal of Management Studies*, 44, 96–118.

- Pentland, A.S. (2012). *The New Science of Building Great Teams*. Harvard Business Review. Boston: Harvard Business Review.
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=4&sid=3845dd71-bd9c-439f-a64d-d767297a7b80%40sessionmgr4002&hid=4206&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#db=bth&AN=73561030> (11.11.2013)
- Robehmed, N., Colao, J.J. (2013). What Is A *Startup*? Forbes. 12/16/2013, p37-37. 1p.
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=11&sid=1fa070e7-a272-4015-9e25-097ce4de3ad5%40sessionmgr4003&hid=4114&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#db=bth&AN=93263366> (02.04.2014)
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Crown Business, an imprint of the Crown Publishing Group.
- Blank, S., Dorf, B. (2012). *Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. 3rd ed. Pescadero: K&S Ranch.
- Vogel, S. (2010). *An MIT Inventor's Guide to Startups: for Faculty and Students*. Massachusetts Institute of Technology.
http://web.mit.edu/tlo/www/downloads/pdf/Startup_Guide.pdf (02.04.2014)
- Heller, R. (1998). *Meeskonna juhtimine*. Suurbritannia. Dorling Kindersley Limited.
- Daft, R. (1998). *Organization Theory and Design*. South-Western College Publishing.
- Revathi, T. (2013). Building Trust in Teams: A Leader's Role. IUP Journal of Soft Skills. Jun2013, Vol. 7 Issue 2, p13-31. 19p.
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&sid=d1517a58-34b4-4df4-ae86-7ef7ae5150e5%40sessionmgr110&hid=117&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#db=bth&AN=89521619> (03.04.2014)
- Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review.
http://www.haygroup.com/downloads/fi/leadership_that_gets_results.pdf (03.04.2014)
- Klann, G. (1993). Building Your Team's Moral, Pride & Spriti. Center for Creative Leadership. 1/1/1993, p12-15. 4p.
- Mills, Q. (2005). *Leadership: How to Lead, How to Live*. MindEdge Press. July 1, 2005.
<http://www.mindedgepress.com/PDFs/htlhtl.pdf>
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus.
<http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/startupi-asutamine/mis-on-startup> (03.04.2014)

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimustik

1. Mis on Teie jaoks *startup* ettevõtte või kuidas Te kirjeldaksite *startup* ettevõtet?
2. Mis on Teie arvates peamine erinevus *startup* ettevõtete ja traditsiooniliste ettevõtete vahel?
3. Kuidas Te hindate *startup* ettevõtete rolli tänapäeva majanduses ja mida oskate ennustada tuleviku osas?
4. Mis on Teie jaoks meeskond või kuidas Te kirjeldaksite meeskonda?
5. Mida Te peate kõige olulisemaks meeskonna juures?
6. Kuidas hindaksite meeskonna loomise olulisust, kas sellele tuleks rohkem tähelepanu pöörata või mitte?
7. Millest tuleks alustada meeskonna loomist ning mida tuleb silmaspidada meeskonna loomisel?
8. Kui oluliseks peate eeltöö tegemist enne meeskonna loomist?
9. Enne meeskonna loomist, kas Teil endal oli täpselt ja kindlalt ära määratletud milliseid inimesi Te otsite ja mis on Teie eesmärk?
10. Milline on Teie kokkupuude meeskonna loomist puudutava teooriaga (*team building*) enne ja pärast meeskonna loomist ?
11. Millises arengustaadiumis on hektel Teie meeskond (vt lisa) ja kuidas te kirjeldaksite meeskonna arengut?
12. Tuginendes oma kogemusel, mis on tähtsam, kas intelligentesed inimesed meeskonnas või meeskonna vaheline suhtlemine? Miks?
13. Kui selget on Teie meeskonnas rollid määratletud ? Belbini meeskonnarollid (vt lisa)
14. Kas meeskonna formatsioon on muutunud aja jooksul või mitte ?
15. Milline on Teie meeskonnaliikmete taust ? Kas Te olete üksteisele pigem sarnased või mitte?

- 16.** Kui oluliseks Te peate meeskonda *startup* ettevõttes ?
- 17.** Milles võib peituda meeskondade laiali minemise põhjus *startup* ettevõtetes?
- 18.** Kes on Teie jaoks liider? Kas *startup* ettevõtetes on kohta liidriks või on kõik meeskonnaliikmed mingil määral liidrid?
- 19.** Kui oluliseks peate liidri olemasolu *startup* ettevõttes?
- 20.** Millised on peamised liidri iseloomustavad omadused?

Lisa 2. Uuringus osalenud ettevõtted

1. Bikeep
2. Raido Pikkar
 - a. Marineexplore
 - b. GateMe
 - c. ThorGate
3. *Startup* Garage
4. SleepCatch
5. EWG-Tech
6. Optofluid Technologies
7. Autolevi
8. Digimist
9. LuxCalere