



## **כיצד להקים, לנהל ולמנף צוות יזמי בשלושה שלבים (לא פשוטים)?**

כ-80% מחברות הסטארט-אפ מוקמות על ידי צוותים. מאפייני הצוות, כמו גם היחסים האישיים בין חברי הצוות נמצאו כגורמים משמעותיים להצלחת הצוות ולנכונות של משקיעים לממן את המיזם בשלביו ההתחלתיים. כ-8 מתוך 10 מיזמים נכשלים במהלך 18 חודשי הפעילות הראשונים שלהם (על פי דיווח Bloomberg לשנת 2016), בין היתר על רקע אישי. אם כך- אילו מאפיינים חשוב לקחת בחשבון כשבונים צוות יזמי? כיצד נכון לנהל אותו ומה מסייע בשיווק הצוות למשקיעים פוטנציאליים? בכתבה הבאה נסקור שלושה שלבים מהותיים לצוותים בכלל, ולצוותי יזמים בפרט: בניית הצוות, ניהול הצוות בצורה אפקטיבית ומינוף הצוות כלפי חוץ.

### **שלב ראשון: הרכבת הצוות - מציאת שותפים לדרך**

רעיון פורץ דרך הוא רק הצעד הראשון בהקמת מיזם. אך על מנת להתחיל ללכת, יש לבחור שותפים מתאימים שירכיבו את הצוות עימו תצמדו לאורך המסע. בחירת חברי הצוות היא קריטית, מאחר שלכל אחד מהם כפרט, ולכולם יחד כקבוצה, יש השפעה מכרעת על הביצועים והתפוקות של הצוות בהמשך. בספרו "Zero to One" מתאר פיטר ת'יל, מייסד PayPal, את הגורמים החשובים ביותר בבניית צוות. לדידו, גורמים אלה נוגעים הן לחיבור בין אנשים והן לחיבור של אנשים למשימה. ראשית, יש לחבר אנשים שישמחו לעבוד ובלבות אחד עם השני, כלומר לאתר אנשים בעלי תחומי עניין משותפים שיוכלו ליצור קשר בינאישית חזק מעבר לקשר המקצועי. שנית, לאותם אנשים צריך להיות חיבור אמיתי ועמוק למשימה, על העובדים להתלהב מעבודתם ולהאמין במטרה המרכזית של החברה. לראיה, צוות השותפים הראשון שהוקם על ידי ת'יל בימיה הראשונים של PayPal מוכר עד היום בתור "מאפיית PayPal"- חברי הצוות המקורי נמצאים בעמדות מפתח בתעשייה ועוזרים זה לזה להמשיך ולהתקדם. לאחר שחברי צוות אלה הובילו את PayPal למכירה המוצלחת ממיליארד וחצי דולרים בשנת 2002, כיום הם נמנים עם מקימי Tesla Motors, SpaceX, LinkedIn, Youtube ו-Yelp. כל אחת מהחברות ברשימה מכובדת זו מוערכת בשווי של יותר ממיליארד דולרים.

### **שלב שני: איך מנהלים צוות יזמים בצורה אפקטיבית?**

לאחר שנבחרו האנשים הטובים והמתאימים ביותר לצוות, כעת נרצה לענות על השאלה שמעסיקה חוקרים כבר שנים - מה הופך צוות למצויין? בשנת 2012 הוקם ב-Google "פרויקט אריסטו" במטרה לענות על שאלה זו בדיוק. על אף משאבים בלתי מוגבלים ומאגר נתונים עצום שעמד לרשותם, שאלה זו הוכיחה עצמה כמורכבת מאד למענה. לבסוף, החוקרים ביצעו ניסוי שכלל כ-700 משתתפים שחולקו לקבוצות והתבקשו לבצע משימות הדורשות שיתוף פעולה. החוקרים זיהו שני דמוסים חוזרים בצוותים שהצטיינו במשימות - הראשון, כל חברי הצוות דיברו בהיקף דומה לאורך כל הניסוי והשני, לכל הצוותים בעלי הביצועים הטובים ביותר היה ממוצע 'אינטליגנציה חברתית' גבוה. כאשר נחשפו החוקרים אל המונח התאורטי "בטחון פסיכולוגי", הם הבינו שזהו בדיוק הגורם אותו חיפשו. המושג הוגדר ע"י פרופסור איימי אדמונדסון מאוניברסיטת Harvard כ- "אמונה המשותפת לחברי הצוות כי הצוות הנו מקום בטוח ללקיחת סיכונים אישיים וביטחון בכך שהצוות לא יביך, ידחה או יעניש חבר צוות על אמירת דעתו". על מנת ליצור בטחון פסיכולוגי בצוות, על חברי הצוות להימנע משיפוטיות, לאפשר השמעת קולם של כל חברי הצוות בדיון (ובאופן ספציפי דעת מיעוט) ולאמץ גישה פתוחה למגוון של דעות.

## לא רק ב-Google

גם בטכניון מנסים להבין מה הופך צוותים למוצלחים יותר. פרופסור משנה אלה מירון- ספקטור, יחד עם הסטודנטית מורן לזר, חוקרות ביצועים של צוותים. במחקר שפורסם בכתב העת Organization Science וכלל מעל ל-500 משתתפים בארה"ב ובישראל, פרופ' מירון- ספקטור ביחד עם קולגות מאוניברסיטת MIT ומאוניברסיטת Carnegie Mellon מצאו כי על מנת להבטיח ביצוע מיטבי, צוותים צריכים לטפח במקביל שני תהליכים: מומחיות ותיאום. מומחיות מתייחסת לידע הייחודי שמחזיק כל אחד מחברי הצוות ותיאום מבטא את סנכרון הפעולות של חברי הצוות. ברגע ששני אלה מתקיימים, חברי הצוות לומדים "מי טוב במה", נסמכים אחד על הידע של השני ויכולים להרחיב את סט היכולות והמשאבים העומדים לשירותם בבואם לבצע משימה. כמו כן, נמצא כי התרומה של גורם אחד בהיעדר השני פחותה באופן משמעותי: בצוותים בהם נעשה מאמץ לפתח ידע ייחודי ומובחן בקרב חברי צוות אך לא היה דגש על תיאום הפעולות השונות של חברי הצוות, כמו גם בצוותים בהם עיקר תשומת הלב הייתה על תיאום אך חברי הצוות לא פיתחו מומחיות שונה לכל חבר צוות, ביצועי הצוות היו פחות טובים. בעבודת התזה של מורן לזר שכללה מעל ל-350 משתתפים, נמצא כי כאשר מקיימים רק אחד מהגורמים (כשיש התמחות בצוות אך חברי הצוות לא מצליחים לתאם את פעולותיהם, או כאשר יש תיאום טוב אבל אין חלוקת תפקידים ברורה בין חברי הצוות שתואמת את התמחותם), חברי הצוות פחות סומכים על הידע שמביאים עימם חברי הצוות האחרים ופחות נכונים לתרום מהידע הייחודי שלהם לאחרים. לכן מנהלים שמעוניינים להבטיח ביצועים טובים, צריכים מחד לחלק תפקידים בין חברי צוות בהתאם לידע ולמומחיות של כל אחד, ומאידך להבטיח שחברי הצוות ישתפו במידע, יצרו שפה משותפת ויתאמו את פעולותיהם.

## שלב שלישי: מינוף הצוות להצלחה עסקית

האם תמיד כדאי להציג את הצוות ואת יתרונותיו למשקיעים? במחקר נוסף שנערך בטכניון על ידי יעל זידברג בהנחייתן של פרופ' אלה מירון- ספקטור ופרופ' מרים ארז נמצא כי שיווק הצוות למשקיעים יכול לתרום אבל גם לפגוע בסיכויים לגייס השקעה. המחקר נערך במסגרת תכנית היזמות של הטכניון, תכנית BizTEC, ובחן את האופן שבו קידום עצמי של צוות יזמי משפיע על חוות הדעת של השופטים (משקיעים פרטיים) בתחרות יזמות. ראשית, נמצא כי מעבר לרעיון שהוצע על ידי הצוות, האמון שיצרו חברי הצוות בקרב המשקיעים היה בעל השפעה מכרעת. כאשר "שיווק" הצוות היה מבוסס ומגובה ברקע מקצועי רלוונטי שהביאו עימם חברי הצוות, הוא סייע באופן משמעותי לבניית אמון השופטים בצוות והניב דירוג גבוה מצדם. לעומת זאת, כאשר חברי הצוות היו חסרי ניסיון, ועדין שיווקו את הצוות בפני המשקיעים, הדבר פגע באמון של המשקיעים בצוות והוביל לדירוג נמוך באופן משמעותי. מכאן, שכאשר צוות משקיע בקידום-עצמי, עליו לוודא כי הוא אינו מוכר "הבטחות ללא כיסוי"- במידה וקיים רקע מקצועי רלוונטי לתחום העיסוק של המיזם, קידום הצוות ישפר באופן משמעותי את הנכונות להשקיע בו. אך כאשר מצב זה אינו מתקיים, קידום צוות רק יציג את הצוות כלא אמין ויפגע בסיכוי לקבל מימון מצד משקיעים פוטנציאליים.