

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA IN POMEN MENTORJEV IN TRENERJEV PRI RAZVOJU
POSLOVANJA ZAGONSKIH PODJETIJ IN V PROCESU
ODLOČANJA MLADIH PODJETNIKOV**

Ljubljana, September 2021

ROBERT BRECELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Robert Brecelj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vloga in pomen mentorjev in trenerjev pri razvoju poslovanja zagonskih podjetij in v procesu odločanja mladih podjetnikov, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Melito Balas Rant.

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OSEBNOSTI IN NAČIN RAZMIŠLJANJA	3
1.1 Posameznikova samopodoba	3
1.2 Motivacija	6
1.2.1 Dobra motivacija je izziv	6
1.2.2 Motivacijski proces	7
2 RAZVOJ KOMPETENC V PODJETNIŠTVU	11
2.1 Horizontalni razvoj: Kaj delaš?	11
2.2 Vertikalni razvoj: Kako delaš, kar delaš?	12
3 ZAGONSKA PODJETJA	13
3.1 Kaj je zagonsko podjetje?	13
3.2 Življenjski cikel in dejavniki, ki vplivajo na uspeh v zagonskem podjetju ...	15
3.3 Rast zagonskih podjetij	19
4 MENTORIRANJE IN NJEGOVA OPREDELITEV	23
4.1 Vrste mentorstva	24
4.1.1 Mentorstvo ena na ena.....	25
4.1.2 Mentorstvo na osnovi virov.....	25
4.1.3 Skupinsko mentorstvo	25
4.1.4 Mentorstvo na podlagi usposabljanja.....	25
4.1.5 Vodstveno mentorstvo.....	25
4.2 Proces – faze mentoriranja	26
4.3 Prednosti in slabosti mentorstva	27
4.3.1 Prednosti mentorstva na delovnem mestu	28
4.3.2 Slabosti mentorstva na delovnem mestu	28
5 TRENERSTVO	29
5.1 Zgodovina in opredelitev trenerstva	29
5.2 Vrste trenerstva	30
5.2.1 Poslovno ali vodstveno trenerstvo.....	31
5.2.2 Življenjsko trenerstvo.....	31
5.2.3 Čuječe trenerstvo.....	31
5.3 Modeli in faze trenerstva	32
5.3.1 Model GROW	33
5.3.2 Model ACHIEVE.....	35
5.3.3 Model OSKAR.....	37
5.4 Prednosti in slabosti trenerstva	38
5.5 Razlike med mentorstvom in trenerstvom	39

6	EMPIRIČNA RAZISKAVA	40
6.1	Namen raziskave.....	40
6.2	Temeljna raziskovalna vprašanja	41
6.3	Metodologija.....	41
7	REZULTATI RAZISKAVE.....	43
7.1	Obdelava intervjujev	43
7.1.1	Mentorji	44
7.2	Prvi stik in določanje smeri	46
7.3	Struktura in oblike sodelovanja	48
7.3.1	Povezovanje z vsebino zagonskega podjetja.....	48
7.3.2	Reševanje problemov in oblika.....	49
7.3.3	Obseg in srečanja.....	50
7.4	Dodatne naloge in spremljanje.....	52
7.5	Karakteristike trenerja in mentorja	54
7.6	Ugotovitve.....	55
7.7	Omejitve raziskave	56
7.8	Predlogi za nadaljnje raziskave.....	56
	SKLEP.....	57
	LITERATURA IN VIRI.....	59
	PRILOGE	64

KAZALO TABEL

Tabela 1: Deset najboljših zagonskih podjetij v Sloveniji na osnovi Startup ranking Web in Startup rankin Social oceni	22
Tabela 2: Deset najboljših zagonskih podjetij v Sloveniji na osnovi Startup ranking Web in Startup rankin Social oceni	23
Tabela 3: Široki prikaz razlik med trenerstvom in mentorstvom.....	39
Tabela 4: Široki prikaz razlik med trenerstvom in mentorstvom (nad.)	40
Tabela 5: Primerjalna tabela za prikaz razlike med trenerstvom in mentorstvom.....	43
Tabela 6: Prvi stik in določanje smeri.....	48
Tabela 7: Struktura in oblike sodelovanja.....	52
Tabela 8: Dodatne naloge in spremljanje	53
Tabela 9: Karakteristike trenerja in mentorja.....	55
Tabela 10: Končne ugotovitve celotnih razlik	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Razsežnost samopodobe	5
Slika 2: Motivacijski krog	7

Slika 3: Maslowa hierarhija potreb.....	8
Slika 4: Tri osnovne strukture človeškega uma.....	9
Slika 5: Delovanje ida, ega in superega.....	10
Slika 6: Pet faz življenjskega cikla zagonskega podjetja	16
Slika 7: Analiza razlogov za odprtje zagonskega podjetja.....	20
Slika 8: Izzivi na začetku podjetniške poti	20
Slika 9: Število zagonskih podjetij na 1 mio prebivalcev dne 20. 6. 2020.....	21
Slika 10: Razdelitev mentorjev po spolu.....	44
Slika 11: Koliko let mentoriranja ima mentor za seboj.....	45
Slika 12: Različna področja, ki se jih mentorji dotaknejo v času mentoriranja	45

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Mentorica 1	1
Priloga 2: Mentor 2.....	4
Priloga 3: Mentor 3.....	7
Priloga 4: Mentor 4.....	10
Priloga 5: Mentor.....	13
Priloga 6: Mentor 6.....	16
Priloga 7: Mentor 7.....	19
Priloga 8: Mentorica 8	22
Priloga 9: Mentor 9.....	24
Priloga 10: Mentor 10.....	28
Priloga 11: Mentor 11.....	31
Priloga 12: Mentor 12.....	34
Priloga 13: Mentoriranec 1	37
Priloga 14: Mentoriranka 2.....	40
Priloga 15: Mentoriranka 3.....	43
Priloga 16: Mentoriranka 4.....	46
Priloga 17: Mentoriranka 5.....	49
Priloga 18: Mentoriranec 6.....	51
Priloga 19: Mentoriranka 7.....	53
Priloga 20: Mentoriranec 8	55
Priloga 21: Mentoriranec in mentoriranka 9.....	57
Priloga 22: Mentoriranec 10.....	59
Priloga 23: Mentoriranec 11	61

UVOD

Magistrsko delo z naslovom »Vloga in pomen mentorjev in trenerjev pri razvoju poslovanja zagonskih podjetij« bo podala poglobljeno raziskavo o posebnostih psihologije podjetnika, o tem, kako trenerstvo in mentoriranje vplivata na zagonska podjetja in motivacijo oziroma razvoj podjetnika.

Vsak ustanovitelj zagonskega podjetja se zaveda, da v začetnem procesu rasti obstajajo različne ovire. Podjetniki jih včasih uspešno predvidijo in se nanje pripravijo, včasih pa jih preprosto presenetijo. Od vseh zagonskih podjetij, ki se ves čas pojavljajo, jih le malo preživi silovite valove sprememb. Izzivi so povsod, zagonska podjetja pa se spopadajo z nekaterimi najtežjimi poslovnimi ovirami (Murphy, 2018). Nekateri potencialni poslovni izzivi, s katerimi se srečujejo podjetniki v zagonskih podjetjih, so: upravljanje s financami, sestavljanje prave ekipe, pomanjkanje pravega načrtovanja, slabo časovno planiranje ter zanemarjanje trženja in prodaje (Alisha, 2019). Biti podjetnik poleg vodenja predstavlja še druge izzive, na primer: kako biti dober vizionar, kako se spopadati z neznanim, osamljenost, ustvarjanje pravil in sprejemanje odločitev (Alton, 2016). V celotnem procesu lahko pomagata tako dober mentor kot tudi dober »coach«. Po pregledu Slovarja slovenskega knjižnega jezika in novejši Slovenske leksikone bo za besedo coach v magistrskem delu uporabljena beseda trener (Gložanèev, Jakopin & Michelizza, 2009).

Mentorstvo je odnos med podjetnikom in nekom, ki ima poslovne izkušnje in jih je pripravljen deliti v obliki vodenja. Mentor ponuja nasvete, napotke in podporo, ki pomagajo voditi ter izboljšati podjetje in osebe. Mentor z dolgoletnimi izkušnjami lahko z le nekaj besedami reši podjetje pred večjimi in dragimi napakami. Pravi mentor lahko v začetnih fazah podjetju, kakršno je zagonsko, zagotovi izjemno koristne informacije in zmanjša možnosti sicer znanih visokih stopenj neuspeha (Cull, 2006), po drugi strani pa mentorstvo ne ponuja vedno vseh rešitev in prav to je po mojem mnenju treba raziskati. Manjkajoče rešitve lahko na več načinov ponudi trenerstvo. Trener pomaga posamezniku pri osebnem razvoju bodisi za učinkovitejše doseganje osebnih ali poslovnih ciljev bodisi za učinkovitejše reševanje trenutnih delovnih izzivov. Trener bo pomagal, izzival in spodbujal, ne pa usmerjal, svetoval, ali poučeval tako kot bi, če bi bil mentor. Trenerstvo je partnerstvo, ki posameznikom pomaga ugotoviti, kaj jih motivira, kaj zmoti in kaj morajo sami narediti, da se izboljšajo tako poslovno kot osebno. Trener odklepa potencial ljudi za povečanje njihove lastne uspešnosti. Pomaga jim pri učenju, a ne poučuje (Passmore, Peterson & Freire, 2013).

Razlike med trenerjem in mentorjem bi lahko razvrstili na več načinov. Mentorstvo pomeni dolgoročno sodelovanje, saj želi zagotoviti varno pot za izmenjavo profesionalnih in osebnih skrivnosti ter uspehov. Podjetnikom pomaga pri karierni rasti, medosebnem razvoju, vzpostavljanju novih stikov in prepoznavanju virov. Vloga mentorja se s časom spreminja tako, kot se podjetnik sam. Podjetniku pomaga, da pridobi več zaupanja v svoje delo in

razvije veščine, ki mu dodajo vrednost, po drugi strani pa se trener osredotoča na prepoznavanje ciljev, opredeljevanje prednostnih nalog in izbiro prave poti za njihovo uresničevanje. Pri tem trenerji podjetjem pomagajo, da postanejo bolj poslovno odgovorna, ciljno usmerjena in konkurenčna. Trenerji celovito ocenjujejo podjetja z namenom, da bi prepoznali njihove temeljne izzive in moč. Na podlagi ocene pomagajo sestaviti načrt ali strategijo, postaviti cilje in določiti korake, potrebne za doseg želenih rezultatov (Bose, 2016).

Mentorstvo in trenerstvo sta kljub razlikam tudi podobna pristopa. Glavni cilj obeh je pomagati podjetniku in zagonskemu podjetju doseči rast in razvoj. Procesi, ki jih uporabljata oba pristopa, lahko pomagajo pri iskanju rešitev za prepoznana območja šibkosti in trdnosti. Za doseganje želenih rezultatov lahko uporabljata ustvarjalna orodja, kot so svetovanje, mreženje, skupinske delavnice ali delo ena na ena. Oba procesa sta zasnovana tako, da ohranjata pozitiven in objektivni pogled ter preusmerjata fokus z organizacije na razvoj posameznika. Ko organizacije, kot so inkubatorji in pospeševalniki, spodbujajo formalno mentorstvo in izobraževanje, ljudem pošiljajo močno pozitivno sporočilo, da se podjetje zavezuje k dolgoročnejšemu obstoju in rasti (Gazzara, 2019). Prepričan sem, da bi morala biti združitev ali nekakšno kombiniranje vloge mentorja in trenerja naslednji korak za uspešno podporo razvoja zagonskih podjetij in procesa odločanja mladih podjetnikov.

Namen magistrskega dela je preučiti, kakšne pristope mentorji uporabljajo pri delu s podjetniki iz zagonskih podjetij pri procesu odločanja in razvoju, oziroma katerih ne ter iskati pomanjkljivosti, ki bi jih lahko zapolnil trenerski pristop. Na osnovi pridobljenih informacij bom predstavil predloge, kako se lahko mentorski pristop za doseganje optimalnih rezultatov še dodatno izboljša in oplemeniti s trenerskimi tehnikami.

Cilji magistrskega dela so:

- Razumeti ključne, najpomembnejše psihološke dejavnike, ki vplivajo na uspešno odločanje in delovanje mladih podjetnikov;
- razumeti ključne, najpomembnejše ekonomskoposlovne dejavnike, ki vplivajo na uspešen razvoj zagonskih podjetij;
- razumeti ključne značilnosti vloge mentorja in procesa mentoriranja;
- razumeti ključne značilnosti vloge trenerja in procesa treniranja;
- razviti situacijsko gledanje na mentoriranje/treniranje: kdaj je primernejše eno ali drugo oz. kombinacija obeh;
- izvesti kvalitativno raziskavo in s pristopom utemeljene teorije (Grounded Theory) identificirati ključne elemente kombinirane vloge trenerja/mentorja.

Hipoteza magistrskega dela je, da bi morala biti združitev ali neke vrste kombinirana vloga mentorja in trenerja naslednji korak za uspešno podporo razvoju zagonskih podjetij in procesu odločanja mladih podjetnikov.

Teoretični del magistrskega dela bo sestavljen iz izsledkov znanstvene in strokovne literature s področja psihologije podjetnika, posebnosti razvoja zagonskih podjetij, značilnosti mentoriranja in treniranja ter njunih razlik. V teoretičnem delu bom uporabil:

- Induktivno-deduktivno metodo (metoda sklepanja iz posameznih primerov na splošno in obratno; sklepanje na osnovi splošnega na posamezni primer);
- analitično metodo (metoda razčlenjevanja celote na posamezne dele);
- sintetično metodo (metoda združevanja posameznih delov v celoto);
- komparativno metodo (metoda primerjave in stopnjevanja);
- metodo deskripcije (metoda opisovanja posameznih pojmov);
- metodo kompilacije (metoda uporabe izpiskov, citatov, navedb drugih avtorjev).

Empirični del bo temeljil na kvalitativni raziskavi, osnovani na osebnih intervjujih z desetimi mentoriranci in desetimi mentorji iz pospeševalnika podjetij. Vprašanja za intervju sem sestavil na osnovi literature, ki sem jo predhodno preučil. Intervjuji trajajo od 30 do 60 minut, opravil pa sem jih osebno ali preko spletnih aplikacij. Intervjuji so bili posneti in prepisani v transkripte. Z induktivno analizo prepisov sem identificiral ključne konstrukte in teme, povezane z učinkovitimi procesi podpore pri razvoju zagonskih podjetij in procesih odločanja mladih podjetnikov – ta pristop je v angleškem jeziku poznan kot »Grounded Theory Approach« (Strauss & Corbin, 1994). Na osnovi te induktivne metode sem poskušal razviti nove predloge kombinirane vloge mentorja in trenerja v procesu podpore zagonskim podjetjem in mladim podjetnikom.

1 OSEBNOSTI IN NAČIN RAZMIŠLJANJA

Ljudje smo si v osnovi podobni, a hkrati tudi zelo različni, kar pomeni veliko raznolikosti, stilov vedenja in razmišljanja. Za boljše razumevanje vloge mentoriranja in trenerstva je v prvem delu najprej predstavljena psihologija človeka, ki je tudi podjetnik. Izhajamo iz teze, da je treba podjetnika gledati kot celoto, to pa vključuje tudi njegovo samopodobo, motivacijo, vrste razvoja in s katerimi problemi se srečuje.

1.1 Posameznikova samopodoba

Kaj pravzaprav je samopodoba in kdaj se začne kreirati? Kateri dejavniki vplivajo na razvoj samopodobe pri posamezniku? Kako dolgo so določeni dejavniki vplivali na posameznega človeka, da se je razvil v osebnost, kakršna je danes? Kako posameznik sploh ve, kdo v resnici je?

Kaj je samopodoba, so lepo zapisali na Inštitutu za razvoj človekovih virov: »Samopodoba je posameznikovo doživljanje samega sebe, množica odnosov, ki jih posameznik – zavestno ali nezavedno – vzpostavlja do samega sebe. Samopodoba (samopojmovanje, identiteta) je

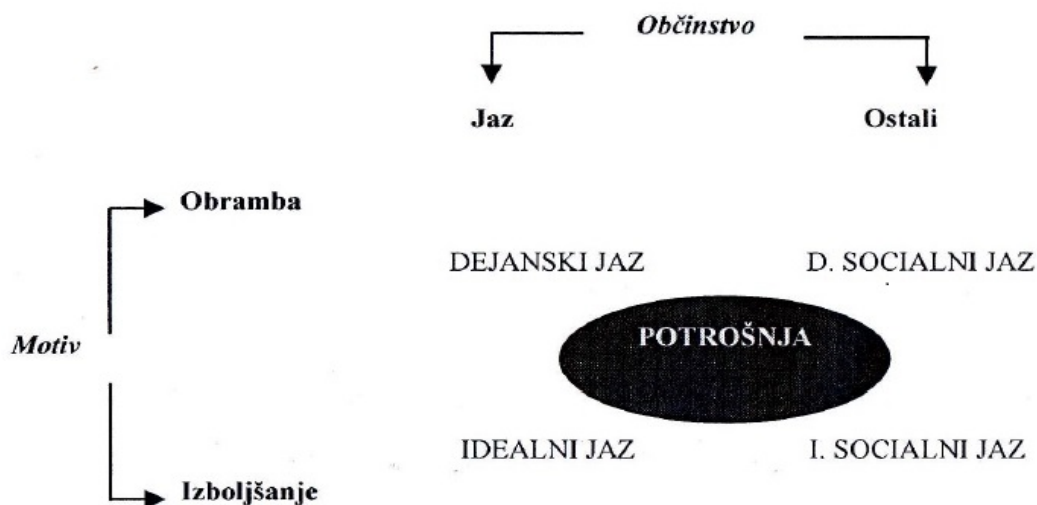
sklop zaznav, misli in predstav o sebi, o tem, kdo in kaj smo. Je vse tisto, kar si mislimo o sebi, o svojih sposobnostih, lastnostih, svojem telesu, možnostih v življenju, uspehih in neuspehih. Samopodoba se sicer nanaša na osebnost, saj pomeni človekovo zrcaljenje osebnosti – njenih telesnih, vedenjskih in duševnih vidikov. Prav zato, ker je samopodoba subjektivna zaznava osebnosti, izključuje osebnost kot objektivni pojav, ne velja pa nasprotno, saj osebnost obsega tudi samopodobo« (Inštitut za razvoj človeških virov, brez datuma). Ljudje z zdravo samopodobo skrbijo zase, se spoštujejo, ne dovolijo, da jih drugi razvrednotijo, znajo postaviti meje ter ne zanemarjajo svojih sposobnosti. Zdrava samopodoba je pozitivna in tak človek ni domišljav. Oseba s pozitivno samopodobo ceni vse svoje lastnosti in sposobnosti ter se trudi delovati skladno s svojo samopodobo. Ker zaupa vase, si zastavi bistveno višje cilje kot oseba, ki sebe ne ceni dovolj (Balkis & Isiker, 2005).

Človek z dobro samopodobo:

- Si postavlja visoke cilje v osebnem dosegu in je v življenju bolj uspešen;
- se s težavami spopada konstruktivno;
- na napake gleda kot na izkušnje;
- razvija in ohranja zdrave medosebne odnose ter je bolj odprt za sodelovanje;
- je samostojen in ni odvisen od odobravanja drugih;
- je pogumen in radoveden pri sprejemanju novih izkušenj in izzivov (Inštitut za razvoj človeških virov, brez datuma).

Na sliki 1, ki prikazuje razsežnosti samopodobe, je prikazano, da je dejanski jaz podoba, ki jo oseba vsak dan vidi v ogledalu. Je notranji prikaz, skozi katerega oseba gleda zunanji svet. Na osnovi teh notranjih prepričanj oseba tudi dojema in se odziva na stvari in dogajanje okoli sebe. Nekateri ta dejanski jaz razvijajo skozi svoje celotno življenje, saj imajo notranjo željo raziskati njihove travme, se soočiti z njimi, jih predelati ter doseči mir v tem življenju. Tovrstni posamezniki iščejo notranji izvir življenjske energije. Pri spopadanju s travmami se pogosto prikaže veliko težkih čustev in občutkov neugodja, ki lahko osebo v tem procesu upočasnijo, sprožijo dvome o resnični želji po nadaljevanju procesa ali pa ga celo ustavijo. Posamezniki, ki imajo močno samopodobo, take ovire v procesu uspešno preskočijo in ga uspešno nadaljujejo v želji po izboljšanju in doseganju idealnega jaza (Vida in drugi, 2010, str. 117).

Slika 1: Razsežnost samopodobe



Vir: Vida in drugi (2010, str. 117).

Ljudje živimo v družbi, zato na posameznikovo samopodobo močno vplivajo tudi zunanji dejavniki – torej drugi ljudje. Družba, v kateri živimo danes, si dovoljuje glasno in skoraj brez zadržkov izražati mnenja, ljudje si veliko bolj kot nekoč drznejše odkrito govoriti o drugih ljudeh, hkrati pa se je povečalo tudi dopuščanje različnosti in odprtost za nove stvari, k čemur je zagotovo veliko pripomogla sodobna tehnologija. Poleg svojega dejanskega jaza ima tako vsak posameznik tudi socialni jaz. Ta je njegovo socialno ogledalo, v katerem se gleda vsak dan, vse dni v letu, do smrti. To je perspektiva, pri kateri ima oseba priložnost videti, kaj jo moti pri drugih ljudeh ter to popraviti pri sebi. Posameznik, ki si prizadeva za izboljšanje sebe, se zaveda, da lahko spreminja le sebe, ne pa tudi drugih. Njegova percepcija tega, kako naj bi bil videti v očeh drugih, je del njegove samopodobe (Kim & Sundar, 2012).

Ljudje se že od zgodnjih let sprašujejo o odraslem življenju. V času otroštva posameznik sanja o uspehu v poklicu, ki ga privlači, v odrasli dobi pa se sprašuje bolj o smislu bivanja v celoti in ne samo poklicno. Odraslega človeka vodi konstantna potreba po ustvarjanju, zastavljanju in doseganju vedno novih ciljev ter uresničevanju želja, ki se porajajo. To je projekcija človekovega idealnega jaza na zunaj in je nujno potrebna za uspešno življenje, saj posamezniku omogoča, da si postavlja smernice, ki mu pomagajo, da se hitreje in bolj kvalitetno organizira za doseganje zadanih ciljev (Ekinci & Riley, 2003). Seveda pa v življenju večinoma ni ravnih poti od zamisli do cilja. Vsak posameznik v življenju doživi neko vrsto negacije svojih sanj v otroštvu, ko ga okolica (največkrat starši) odvrča od zelenih ciljev z utemeljitvijo, da so bodisi previsoki za njegove sposobnosti bodisi premalo socialno ali ekonomsko varni in podobno (Ekinci & Riley, 2003). Tak bi bil primer otroka, ki si želi postati samostojen podjetnik, starši pa podpirajo redno zaposlitev v državnem podjetju ali doktorski poklic, saj je po teh vedno povpraševanje. Preusmerjanje otrokovih želja v po lastnem mnenju boljše življenjske izbire se imenuje projekcija (Wan in drugi,

2007). Projicirajo lahko primarna družina, širše sorodstvo ter krog prijateljev, pogosto pa je družba, v kateri oseba živi, tista, ki posamezniku oblikuje »družbeno« sprejemljivo sliko dejanskega jaza in načina življenja, zaradi česar prihaja do osebnostnih negotovosti in potrebe po zunanji pomoči.

1.2 Motivacija

Motivacija je ključnega pomena za vsakega poslovneža, podjetnika, inovatorja. Motivacija se lahko pridobi s postavitvijo jasnih ciljev in ustvarjanjem jasne vizije za projekt ali posel, njeno vzdrževanje pa je nekaj povsem drugega. Ena od ključnih napak, ki se je večina ne zaveda, je, da ne proslavlja lastnih dosežkov. Zavedanje, koliko korakov je bilo treba storiti za določen dosežek in ozaveščanje tovrstnih trenutkov znatno vplivata na nadaljnjo motivacijo in rast (Sujan, 2015).

1.2.1 Dobra motivacija je izziv

Posameznikov način razmišljanja se odraža v njegovem vedenju in dejanjih. Študije psihologov kažejo, da se ljudje dnevno najpogosteje spopadamo z vprašanji oziroma mislimi, ki vplivajo na dojetanje ciljev, in idej kot nekaj nemogočega, in sicer na način »To moram narediti.« (Sujan, 2015). Tak način razmišljanja v posamezniku vzbudi občutke, da deluje pod prisilo ali pa da se žene za cilji, ki so mu jih postavili drugi, kar pa nemalokrat zbudi odpor. Delati nekaj le zato, ker mora biti narejeno v danem časovnem obdobju, v posamezniku večinoma povzroči upor. Tak način razmišljanja oseba lahko preoblikuje, če v danem položaju ne vidi le, kaj je treba storiti, temveč razume tudi, zakaj bi to želela storiti, predvsem pa mora uvideti, kako s tem pomaga tudi sebi.

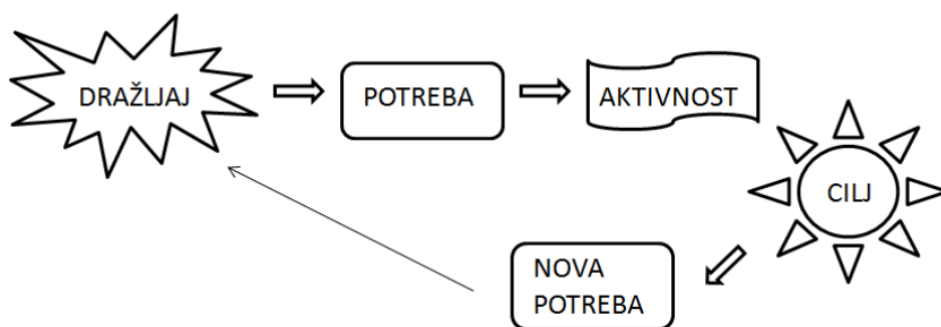
Začetno spremembo posameznik preprosto lahko doseže že tako, da besedi »To moram.« preoblikuje v »To želim«. Na ta način si priključ občutek, da bo nekaj storil, ker je to njegov namen in odločitev po lastni izbiri, ne pa pod prisilo pričakovanj drugih. To nam odpre možnost delovanja v skladu z lastnimi vrednotami (Schmidt & Savage, 1994). Drugi primer omejevalnih misli je »Ne počutim se dobro glede tega.« Kot že sam stavek pove, gre za vpliv čustev na odločitev za delo. Za premagovanje tovrstnega razmišljanja je treba nalogo uskladiti s svojimi vrednotami tako, da izvedbo naloge prilagodimo sebi in jo ovrednotimo. Tretji primer ovirajočih misli je »Jaz tega ne morem narediti.« Posameznik ima v tem primeru občutek, da nalogi ni kos, ker presega njegove zmožnosti in sposobnosti. Ta občutek je izredno težko preseči, saj je posameznik prepričan, da mu naloge ne bo uspelo izvesti, zato je zelo težko sploh začeti (Harter, 1978). Položaj je videti brezupen in zdi se, da je najboljša rešitev popolna zavrnitev naloge, realna rešitev pa bi bila lahko že v zavedanju, da se z vajo prav vsi izboljšujemo. Znani rek »Vaja dela mojstra,« ima svoj smisel ravno v tem, da s konstantnim izvajanjem nekega dejanja, torej z vajo, čez čas postanemo mojstri v opravljanju zadane naloge.

1.2.2 Motivacijski proces

Motivacija je posledica interakcije tako zavednih kot nezavednih dejavnikov: med njimi so želje ali potrebe različnih intenzivnosti, nagrade ob dosegu različnih ciljev, pričakovanja posameznika in njegovih vrstnikov (Sneddon, 2009).

Motivacijo pri posamezniku sprožijo različni zunanji ali notranji dražljaji. Ko pride do dražljaja, se v človeku ustvari neka potreba po premiku katera ustvari določene aktivnosti, ki jih prisotni dražljaji povzročajo. Da se zažene in odloči za dejanje, si človek ustvari cilje, katere lahko osvoji in s tem zadovolji potrebe. Ko je cilj dosežen se pojavi nova potreba in ustvari novi dražljaj, kateri potem celotni proces ponovno zažene. Vse skupaj je zelo preprosto prikazano v sliki 2 (Černetič, 2007, str. 221).

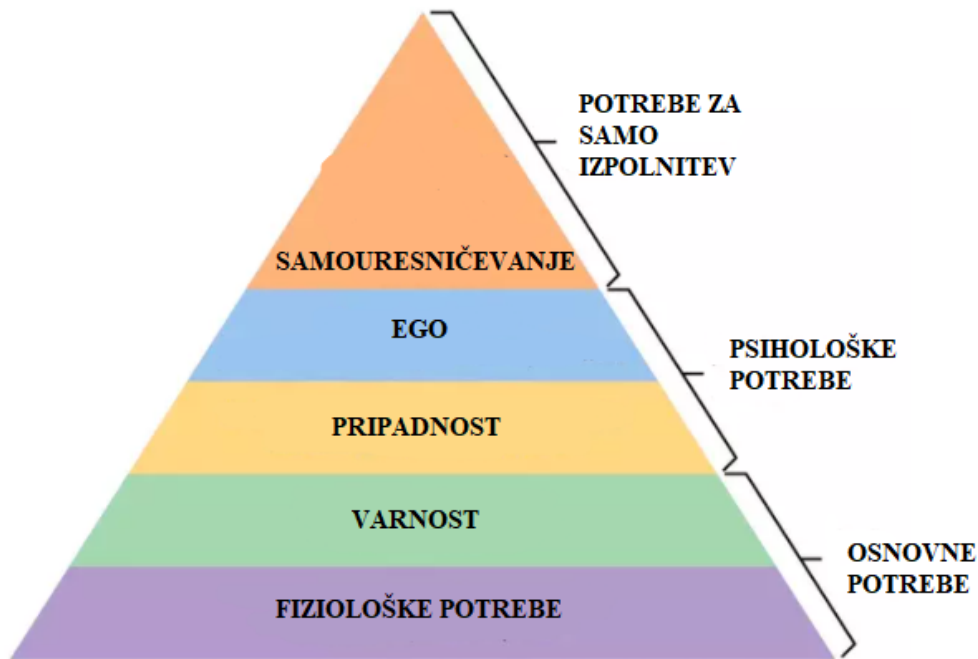
Slika 2: Motivacijski krog



Prirejeno po Černetič (2007, str. 222)

Osnova za celotno človekovo delovanje je zadovoljevanje različnih potreb in te so sila, ki ljudi motivira, da živijo svoj potencial. Eden najvplivnejših psihologov 20. stoletja Abraham Maslow človeške potrebe deli na nižje (potrebne za preživetje) in višje (razvoj ter osebna rast), v svoji hierarhiji potreb (slika 3) pa jih obrazloži na zelo preprost način. Ko je zadovoljena določena potreba na nižji ravni, posameznik začuti potrebo po zadovoljitvi potreb na višji ravni (Seeley, 1992).

Slika 3: Maslowa hierarhija potreb



Prirejeno po Mcleod (2020).

Kot je razvidno iz hierarhije potreb se osnovne potrebe (Gawel, 1996) razdelijo na pet nivojev:

- fiziološke potrebe (hrana, voda, spanje, spolnost, kisik itd.);
- varnost (čustvena, zdravstvena, materialna, fizična, itd.);
- pripadnost (pripadnost, ljubezen, prijateljstvo itd.);
- potrebe ega (ugled, moč, spoštovanje itd.);
- samouresničevanje (osebnostna rast, spiritualnost, etičnost itd.).

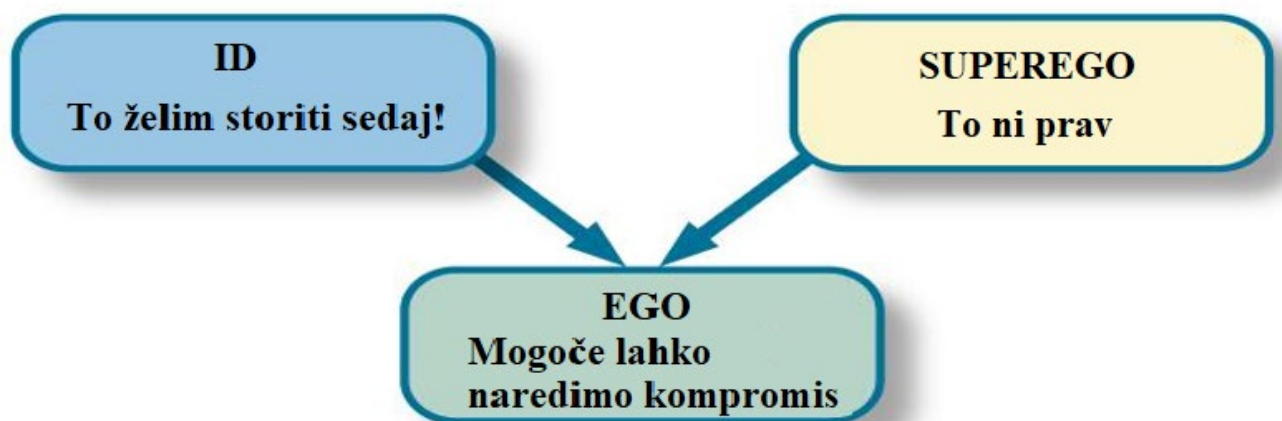
Prikaz je postavljen kot piramida, saj morajo biti najprej zadovoljene potrebe na nižji ravni, ki so predvsem fiziološke in so potrebne za preživetje, šele po zadovoljitvi le-teh lahko posameznik začuti potrebo po uresničevanju potreb na višjem nivoju (npr. osebnostna rast). Če govorimo o motiviranosti za delovanje, se torej ta konča, ko so potrebe, ki so posameznika pognale v akcijo, zadovoljene.

Če gledamo z vidika zadovoljevanja potreb zaposlenih, stroka ugotavlja, da je Maslowa teorija potreb zanesljiv vodič tudi pri motiviranju zaposlenih. Ker podjetja pri zaposlovanju tekmujejo med seboj za najboljše posameznike, lahko ti zahtevajo več kot le solidno plačilo. Raziskave kažejo, da ko je govora o zadovoljstvu na delovnem mestu, plača predstavlja le 20 % - zaposleni torej potrebujejo različne vrste motivacije - zato delodajalci iščejo načine, kako zadovoljiti zaposlene na več nivojih, tako finančnem (dodatne stimulacije in nagrade)

kot z drugimi pobudami (ugodna zavarovanja, omogočen počitek na delovnem mestu, članstvo v društvih ipd.) (Sadri & Bowen, 2011). Maslowa hierarhija potreb je še vedno ena od osnovnih teorij osebne motivacije in z njeno pomočjo organizacije lahko oblikujejo, programe za motiviranje zaposlenih, povečevanje njihove pripadnosti podjetju in produktivnosti ter drugo. Šele ko je potreba na določenem nivoju zadovoljena, lahko posameznik napreduje na naslednji nivo in vodje podjetij lahko svoje zaposlene motivirajo tako, da zagotavljajo nagrade, ki zadovoljujejo potrebo, ki v določenem obdobju prevladuje. Ko je zadovoljena, seveda ta potreba ni več motivacija za delovanje (Sadri & Bowen, 2011).

Maslowa teorija ni edina svetovno znana teorija na temo motivacije – svojo je osnoval tudi Sigmund Freud, ki je rekel: »Teorija motivacije temelji na prepričanju, da človekovo vedenje izvira iz osnovnega konflikta med posameznikovimi fiziološkimi potrebami in zahtevami družbe. Ta spopad se odvija med tremi sistemi: idom, egom in superegom.« (Gigerenzer, 1993).

Slika 4: Tri osnovne strukture človeškega uma



Prirejeno po Lumen Learning (brez datuma).

Struktura id je označena kot najbolj primitivna struktura človeškega uma in mnogo ljudi bi pritrdilo, da je ta bolj živalska naravnost kot pa človeška lastnost. Do takega sklepanja bi prišli ob razumevanju, da se id obremenjuje z zadovoljevanjem potreb na instant način, pri čemer gre predvsem za osnovne fizične potrebe in vzgibe. Vse se razvija in izvaja v človeški podzavesti, kar pomeni, da zna biti zelo sebičnega značaja (Gigerenzer, 1993). Za grob primer vzemimo človeka, ki ima sladoled. V kolikor bi se ravnali samo po id načinu razmišljanja, bi ob želji po sladoledu le-tega človeku vzeli in ga sami pojedli. Nikakor nas ne bi zanimalo, čigav je bil sladoled ter ali je bilo naše vedenje neprimerno, sebično, nevarno. Primarni cilj id strukture je pridobiti tisto, kar si je zamislila, da pa vse skupaj ne uide izpod nadzora, poskrbi superego. Ta se ukvarja z družbenimi pravili in moralo, podobno kot tisto, kar mnogi imenujejo svojo »vest« ali »moralni kompas«. Superego se razvije, ko se otrok

nauči, kaj v njegovi kulturi pomeni, da je nekaj prav ali narobe. Če bi šel superego mimo osebe s sladoledom, ne bi vzel njenega sladoleda, saj ve, da bi bilo to nesramno in neprimerno. Če bi bila v dogodek vpletena tako id kot superego in bi bil id dovolj močan, da bi premagal pomisleke superega, bi še vedno vzeli sladoled, vendar bi po njem najverjetneje občutili krivdo in sram nad svojimi dejanji (Lapsley & Stey, 2011).

Slika 5: Delovanje ida, ega in superega



Prirejeno po Lumen Learning (brez datuma).

V nasprotju z nagonским idom in moralnim superegom, je ego racionalni, pragmatični del osebnosti. Je manj primitiven kot id in je delno zavesten in deloma nezaveden. Freud je bil prepričan, da je to »jaz« in da je njegova naloga uravnotežiti potrebe ida in superega v praktičnem kontekstu naše realnosti. Torej, če bi še enkrat šli mimo neznanca s sladoledom, bi ego posredoval v sporu med vašim idom (»Zdaj hočem ta sladoled.«) in superegom (»Napačno je nekemu vzeti sladoled.«), zato bi se odločili za nakup svojega sladoleda. Čeprav to lahko pomeni, da bo treba počakati še 10 minut, kar bi omajalo id, se ego odloči, da bo to žrtvoval kot del kompromisa: izpolnil bo vašo željo po sladoledu, hkrati pa se bo izognil neprijetnemu socialnemu položaju in potencialnim občutkom sramu (Lapsley & Stey, 2011).

2 RAZVOJ KOMPETENC V PODJETNIŠTVU

Podjetništvo od posameznika zahteva nenehen osebni razvoj in razvoj kompetenc, učenje novih veščin in poglobljanje znanja, še posebno, ko gre za vodilne delavce. Konvencionalna osredotočenost na razvoj horizontalnega vodenja je organizacijam do nedavnega dobro služila, vendar se to že nekaj desetletij počasi, a vztrajno spreminja. Malo vodstvenih ali strokovnih razvojnih programov se osredotoča na znanje, veščine in kompetence, potrebne za pripravo vodstvenega kadra na vodenje, v novem kompleksnem okolju (Drouin, Müller, Sankaran & Vaagaasar, 2018). Potrebna je nova vrsta usmeritve v razvoju vodenja, ki bo preseгла horizontalni razvoj vodenja, saj nas spremembe silijo v razvoj vertikalnega vodenja, ki odgovarja na vprašanja, kot na primer: Na kateri razvojni stopnji resnično uporabljam orodja za horizontalno vodenje? Na kateri razvojni stopnji izvajam dobro vodstvo? In končno, iz vertikalne perspektive, na kateri razvojni stopnji razmišljam, komuniciram, gradim in vzdržujem odnose, uporabljam moč in avtoriteto, sprejemam odločitve in ukrepam v svoji vlogi vodje (Muller, Sankaran, Drouin, Nikolova & Vaagasaar, 2015)? Za ustvarjanje novih vodij je treba tako horizontalno kot vertikalno izobraževanje.

2.1 Horizontalni razvoj: Kaj delaš?

Horizontalni razvoj predstavljajo znanje, spretnosti in funkcionalne ali tehnične kompetence. Nanaša se na to, kaj mora zaposleni vedeti in storiti, da opravi delo, ki se od njega pričakuje v trenutni vlogi. Naloga vodje je zagotoviti, da je zaposlenemu popolnoma jasno, katere tehnične ali funkcionalne kompetence so potrebne in pričakovane, katere so prednostne naloge ter kakšna raven kakovosti se pričakuje pri opravljenem delu. V večini organizacij so ta pričakovanja veliko globlja od seznama splošnih znanj in znanj, navedenih v opisu delovnega mesta (Sharp & Marchetti, 2020).

Prvi korak vsakega razvojnega načrta mora biti ocena stopnje horizontalne usposobljenosti v posameznikovi njihovi trenutni vlogi (Dimitry, 2016). Strokovnost se lahko oceni kot:

- Začetnik: Za opravljanje ali dokončanje dela potrebuje smernice in nadzor. To je normalno in pričakovano, ko je nekdo nov v svoji vlogi ali poklicu. Do strokovnosti lahko traja mesece ali leta, odvisno od veščin in sposobnosti;
- usposobljeni: Za opravljanje svojega dela ne potrebuje usmeritve ali nadzora. Prejema povratne informacije, da je njegovo delo dobro;
- strokovnjak: Drugi prihajajo k njemu po nasvete in strokovno mnenje. Začetnike je mogoče trenirati in jim omogočiti razvoj, da postanejo strokovni.

Če je potreben razvoj na kateremkoli področju horizontalnih kompetenc, in če je zaposleni motiviran in zavezan razvoju, mora načrtovanje razvoja vključevati več pristopov, metod in orodij. Med njimi so:

- Formalno učenje: spletni in/ali tečaji v učilnicah, branje;
- učenje od vrstnikov, demonstriranje znanja, opazovanje drugih;
- povratne informacije in praksa (učenje in povečanje strokovnega znanja).

Medtem ko je znanje mogoče pridobiti samo s treningom ali branjem, pa izkušnje zahtevajo uporabo vseh pristopov. Učenje lahko vključuje enega, več ali vse tri zgoraj naštetih pristope. Tradicionalni pristopi k učenju odraslih dobro delujejo za horizontalni razvoj.

2.2 Vertikalni razvoj: Kako delaš, kar delaš?

Vertikalni razvoj kompetenc se nanaša na to, kako nekdo opravlja svoje delo in sodeluje z drugimi ljudmi. Pričakovanja o teh kompetencah so včasih opredeljena kot okvir vodilnih kompetenc ali model kompetenc (Sharp & Marchetti, 2020).

Vertikalna kompetenca se nanaša na vedenje, miselnost, poklicno zrelost in čustveno inteligenco. Prav tako gleda na kognitivni okvir. Pomembno si je zapomniti, da vertikalna strokovnost ni enaka človekovi trenutni vlogi, naslovu ali položaju. Običajno je, da ljudje napredujejo v višji položaj, predno dosežejo vertikalno znanje (Sharp & Marchetti, 2020).

Za izboljšanje vertikalnih kompetenc se lahko uporabijo različna orodja in pristopi. Spreminjajo se pogledi in prepričanja o samem sebi, tako da se spreminjajo tudi privzeti vzorci vedenja in navad (Dimitry, 2016). Pristopi za spremembe so lahko:

- Formalno učenje (samo za uvod v nove koncepte in perspektive - najmanjši del vertikalnega razvoja, pogosto branje);
- izkustveni/interaktivni razvojni programi vodenja (zagotavljajo nove perspektive, čas in prostor za dialog in razmislek ter pogosto možnosti za sprejemanje povratnih informacij);
- profesionalni trener ali strukturirano in osredotočeno neformalno medvrstniško usposabljanje/mentorstvo;
- uporaba postopka Imuniteta za spremembo¹ omogoča razkritje konkurenčnih ciljev in skritih predpostavk, ko se staro vedenje ne spremeni (najbolje s trenerjem ali mentorjem, s katerim se lahko razmišlja in razpravlja);
- ocene osebnosti/vodenja na ravni sodelavcev ali menedžerja, ki omogočajo razumevanje in zavedanje o perspektivah in lastnostih drugih, da bi lahko cenili in vključevali razlike;
- Dnevnik učenja ali razmišljanja.

¹ Postopek Imuniteta za spremembo pomaga odkriti ovire v vašem čustvenem operacijskem sistemu in vam omogoča, da se zavestno ukvarjate z njimi, ko delate na poti do uspešnih sprememb

3 ZAGONSKA PODJETJA

Za celostno razumevanje magistrskega dela se bom v naslednjem poglavju osredotočil na zagonska podjetja in razumevanje le-teh v vseh pogledih. Poglavje bo zaključeno s svetovnim pregledom zagonskih podjetij.

3.1 Kaj je zagonsko podjetje?

Za startup ali zagonsko podjetje ne obstaja ena definicija, temveč več podobnih, ki se, med seboj, dopolnjujejo. Paul Graham (2012) zagonska podjetja definira kot podjetja, ki so ustvarjena s potencialom za hitro rast, pri čemer morata biti izpolnjena dva pogoja: podjetje mora ponujati produkt, ki ga želi veliko število ljudi, hkrati pa mora imeti tudi način, kako vse te ljudi doseči in jim produkt ponuditi. Na splošno velja za startup, da je na novoustanovljeno podjetje, ki skuša uspeti z inovativno idejo ali produktom. Pogosto gre za manjše podjetje z načrtovano kratkoročno strategijo uspeha v upanju na visok zaslužek s prodajo produkta, ki ga še ni na trgu. Pogosto startupi raziskujejo tudi čisto nove poslovne modele in skušajo prodreti na nova tržišča. Ni nujno, da se zagonsko podjetje ukvarja s tehnologijo ali da sprejme tvegano financiranje, bistvena je visoka rast (Graham, 2012).

Zakon o gospodarskih družbah meri rast kot spremembo velikosti v določenem časovnem obdobju s tremi kazalniki: prihodki, aktiva in število zaposlenih. Rast je velikokrat glavni razlog, zakaj zagonska podjetja običajno delajo na področju tehnologije, saj je ta najboljši vir hitrih sprememb – veliko je novoustanovljenih storitvenih podjetij, kot so restavracije, frizerski saloni, a ti nimajo potenciala za hitro rast, medtem ko ga tehnološki produkti, kot je na primer spletni iskalnik, imajo. Kljub visokemu tveganju je rast eden izmed razlogov, zakaj je veliko investorjev pripravljenih vlagati v zagonska podjetja: ne samo zato, ker so donosi visoki, temveč tudi zato, ker je ustvarjanje donosnosti iz kapitalskih dobičkov lažje upravljati kot ustvarjati donos iz dividend. Najuspešnejša zagonska podjetja sprejmejo denar od raznih investorjev tudi, če ga ne potrebujejo, saj jim to omogoča povečanje hitrosti rasti, hitra rast pa je tudi razlog, zakaj uspešna zagonska podjetja skoraj vedno dobijo ponudbe za nakup, kar pa je včasih lahko tudi tvegano. Na koncu je seveda vse odvisno od novih lastnikov in njihove sposobnosti upravljanja nove pridobitve (Muñiz-Avila, Silveyra-Leon & Segarra-Perez, 2019).

Zagonska podjetja se v začetku spopadajo z različnimi izzivi, med katerimi so predvsem razvoj vizije in poslovne ideje, zbiranje kapitala in drugo. V nadaljevanju podrobneje predstavljam vsakega izmed teh izzivov.

1. Razvoj vizije in poslovne ideje

Razvoj poslovne ideje je prvi izziv, s katerim se spopada vsak podjetnik, ki začne ustvarjati podjetje iz nič. Najti pravo poslovno priložnost ali kreativno razvijati idejo, poleg

horizontalnih, zahteva tudi vertikalne kompetence. Zamisliti si pravo idejo ali produkt je prva prava naloga podjetnika, saj mora imeti sposobnost videti, česar drugi ne vidijo. Tam, kjer drugi vidijo težave, mora podjetnik videti priložnosti, njegov glavni poslovni pa je zmožnost to priložnost preoblikovati v poslovno idejo (Kanchana, Divya & Beegom, 2013).

2. Zbiranje kapitala za zagon

Naslednji izziv podjetnika, ki začne na novo, je zbiranje kapitala. Ker je edini, ki res dobro pozna poslovno idejo, je naloga prepričati vlagatelje v nekaj, kar ne obstaja, velik izziv. Doseči, da vlagatelj zaupa vanj in verjame, da je kos zastavljeni nalogi - še posebno pri gradnji prvega posla – je mnogo več kot zgolj povpraševanje po denarju. Večina vlagateljev želi z minimalnim tveganjem vlagati v že uveljavljena podjetja, saj hoče, da se tveganje obrestuje. Da bi uspel v izzivu zbiranja kapitala, mora podjetnik razviti sposobnost prodaje svoje ideje in vizije potencialnim vlagateljem tako, da z dobrimi prepričevalnimi veščinami pove odlično zgodbo, podprto z močnim poslovnim načrtom (Kanchana, Divya & Beegom, 2013).

3. Sestavljanje poslovne skupine

Tretji poslovni izziv je sestavljanje prave ekipe za upravljanje podjetja. Proces oblikovanja poslovne ekipe se mora začeti, že preden pride do faze zbiranja zagonskega kapitala. Večino briljantnih idej in izdelkov se namreč nikoli ne financirajo, ker se podjetnik trudi zbrati kapital kot posameznik. Poslovna skupina je ključnega pomena, vendar je pogosto prezrt ključ za uspešno odklepanje povečanja tveganega kapitala. Ekipe je nujna za izgradnjo uspešnega podjetja. Dolžnost podjetnika je, da poskrbi, da bo njegova ekipa videla prihodnost, kot jo vidi sam. Njegovi sodelavci morajo verjeti v možnosti, prav tako pa jih morajo tudi strastno udeležati. Če ne zmorejo razumeti vizije in če s podjetjem ne vidijo prihodnosti, potem niso pravi člani za ekipo (Kanchana, Divya & Beegom, 2013).

4. Iskanje prave poslovne lokacije

Najti dobro poslovno lokacijo na pravem mestu ni ravno preprosto. Učinkovita lokacija se lahko pohvali s hitro rastočim prebivalstvom, dobro cestno mrežo, učinkovito infrastrukturo ter drugimi ugodnostmi, a jo je, zaradi velikega povpraševanja v hitro razvijajočih državah, vedno težje najti (Kanchana, Divya & Beegom, 2013).

5. Iskanje dobrih strank

Peti izziv je iskanje dobrih strank. V procesu gradnje podjetja bo podjetnik ugotovil, da obstajajo dobre in slabe stranke. Dobra stranka bo zvesta podjetju in bo pripravljena odpustiti, tudi če podjetje stori napako, a se zanjo opraviči, širila bo dober glas o podjetju in

njegovih izdelkih ali storitvah, medtem ko bo slaba stranka iskala načine, kako negativno vplivati na poslovanje in oblatiti ime podjetja (Kanchana, Divya & Beegom, 2013).

6. Ukvarjanje s konkurenco

Konkurenca je merilo kreativnosti in glavni motor, ki spodbuja inovacije ter proizvodnjo kakovostnih izdelkov po odličnih cenah. Brez konkurence ne bi bilo inovacij in brez inovacij bi svet stagniral (Kanchana, Divya & Beegom, 2013).

7. Nepredvideni poslovni izzivi in stroški

Kot se mornar pripravlja na nepričakovano neurje in kot mora biti pilot ves čas na preži zaradi nepredvidljivih vremenskih razmer, tako se mora tudi podjetnik pripraviti na nepričakovane izzive. Pojavijo se lahko v obliki zakonskih tožb, nedosledne vladne politike, nezmožnosti plačevanja računov in davkov, nepričakovanega osipa v ekipi, dolgovi do kupcev ipd. Če niso rešeni na pravi način, lahko uničijo načrte za gradnjo uspešnega podjetja. Izziv, ki ga mora podjetnik vsekakor pričakovati, je tudi nepredvideno povečanje poslovnih stroškov. Če ne ravna pravilno, lahko povzroči stalen negativni denarni tok, ki sčasoma pripelje do poslovnega neuspeha (Kanchana, Divya & Beegom, 2013).

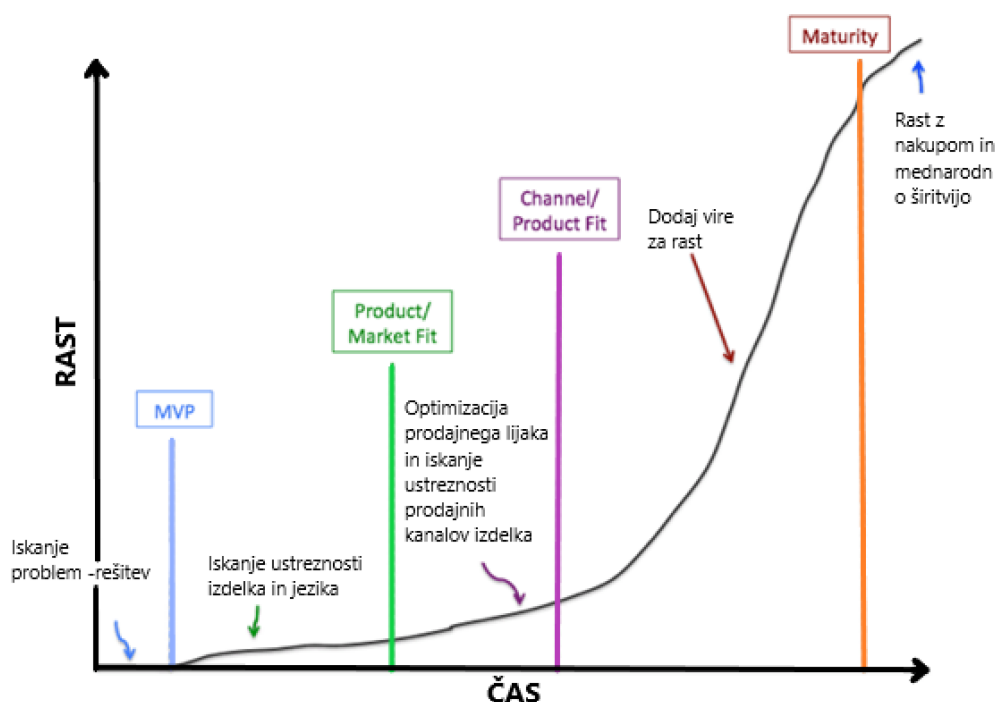
8. Spremljanje industrijskih sprememb in trendov

Spremembe trendov so izziv, na katerega mora biti podjetnik pripravljen že, ko začne z majhnim podjetjem. Trendi so ustvarili in zlomili že veliko podjetij, med katerimi so tudi zelo donosna podjetja, ki so jih izbrisale majhne industrijske spremembe in novi trendi. Izkušeni podjetniki vedo, da je trend prijatelj, zato so vedno pripravljeni hitro prilagoditi svoje poslovanje trenutnemu trendu (Kanchana, Divya & Beegom, 2013).

3.2 Življenjski cikel in dejavniki, ki vplivajo na uspeh v zagonskem podjetju

V vseh panogah je veliko dejavnikov, ki določajo uspeh ali propad. Ključni dejavniki pri zagonskih podjetjih so prikazani v strukturi življenjskega cikla na sliki 6. Cikel je razdeljen na 5 faz, ki so pod sliko tudi opisane.

Slika 6: Pet faz življenjskega cikla zagonskega podjetja



Prerejeno po Ruchko (brez datuma).

1. Prva faza: Poiščite težavo in ustrezno rešitev

Podjetnik ima zamisel za produkt, morda je to celo nekaj, kar bi sam potreboval, a tega še ni na tržišču. Zastaviti si mora dve vprašanji: »Katero težavo moram rešiti?« in »Ali predlagana rešitev to učinkovito rešuje?« Če je odgovor na prvo vprašanje jasen in je odgovor na drugo vprašanje »da«, potem lahko začne z razvijanjem produkta.

2. Druga faza: Razvoj minimalno sprejemljivega produkta

Namen naslednjega koraka je preizkusiti hipotezo o produktu z najmanjšimi možnimi naložbami časa in kapitala, torej z minimalno sprejemljivim produktom. Na ta način se ugotavljata in spremljata povpraševanje in vedenje strank, hkrati pa se tveganje minimizira. Ko podjetnik svoj minimalno sprejemljiv produkt ponudi v preizkus znancem in drugim ljudem, se mora osredotočiti na to, da uporabniki pridejo v stik s produktom in njegovim delovanjem. Tukaj se začnejo sejati prva semena za zagon zagonskega podjetja.

3. Tretja faza: Oblikovanje produkta, ki ustreza trgu

Ko je minimalni sprejemljivi produkt dobil nekaj oprijema, se je treba naučiti pridobivati nove kupce, ki bodo produkt redno uporabljali. V tem koraku se dober glas o produktu začne

prenašati z osebe na osebo. Počasi se začeta graditi prepoznavnost in neka oblika blagovne znamke, vendar mora glavni poudarek ostati na testiranju, prilagajanju in izboljševanju osnovnega produkta.

4. Četrta faza: Rast

O rasti zagonskega podjetja lahko govorimo takrat, ko se vse, tudi pridobljene informacije in izkušnje, podvoji. Za učinkovito delovanje je na tej stopnji ključna širitev ekipe, tako da se zaposlijo strokovnjaki za posamezna področja, ki so do tega trenutka najbolj delovala in prispevala k rasti. Na primer, če je to marketing, je treba v ekipo pripeljati nekoga, ki je strokovnjak za to. Sčasoma se bodo kanali, ki najbolj prispevajo k rasti, optimizirali, zato je ključno, da se sproti razvijajo dodatni kanali za nadaljnjo rast.

5. Peta faza: Zrelost

Ko podjetje zori, se stopnja rasti sčasoma lahko upočasni, vendar pa se pri najboljših zagonskih podjetjih nikoli ne ustavi - preprosto se vgradi v kulturo in je del samega delovanja. Vrhunska podjetja, kot so Google, Facebook, Oculus, SpaceX in podobni, še naprej vlagajo v svojo rast, še naprej testirajo in kupujejo nova podjetja, aplikacije in nove načine za novo obliko rasti. LinkedIn, na primer, je leta 2019 kupil spletno izobraževalno mesto Lynda.com z namenom ponuditi dodatno vrednost uporabnikom svojih plačljivih storitev (Ruchko, brez datuma).

Zagonska podjetja so polna obljub in navdušenja, po drugi strani pa tudi tveganj in negotovosti, zato ne preseneča, da je veliko odličnih idej, ki se nikoli ne uspe odlepiti od tal, velja pa tudi nasprotno: veliko je vprašljivih idej, ki pa vseeno postanejo množični uspeh.

Po predstavitvi življenjskega cikla zagonskega podjetja si oglejmo še deset kritičnih dejavnikov, ki krojijo uspeh zagonskega podjetja:

1. Ideja

Moč ustanoviteljeve ideje se morda zdi največji dejavnik, odgovoren za uspeh podjetja, vendar je v resnici le majhen element. Nazoren primer je Google: osnovno idejo o interaktivnem spletnem iskanju je pred njim raziskovalo že več deset konkurentov, ker pa so bili načrti, izvedba in časovni okvir Googlovih ustanoviteljev boljši, njihovo pomanjkanje izvirnosti ni omajalo možnosti za uspeh (DeMers, 2015).

2. Vodstvo

V zagonskih podjetjih je zelo pomembno, kdo podjetje vodi. Vodje sprejemajo odločitve, postavljajo vizijo in navdihujejo ljudi, da se trudijo za cilje vse skupine. Ne samo, da bodo

pod nesposobnim vodjem odločitve na visoki ravni manj učinkovite, ogrožena bo tudi sama skupina sodelavcev, kar je pogosto eden izmed največjih razlogov za uspeh ali neuspeh podjetij, po drugi strani pa lahko spreten in izkušen vodja celo šibko idejo spremeni v uspešno.

3. Ekipa

Podjetniki so pomembni, vendar le redke stvari dosežejo sami. Uspešna podjetja zaposlujejo od deset do nekaj sto ljudi in oni so tisti, ki vodijo podjetje, spodbujajo inovacije in uresničujejo cilje na visoki ravni. Če podjetje za delo najame prave ljudi, ne bo težav, z najemom napačnih ljudi pa se poveča verjetnost, da tudi najboljše zastavljeni načrti propadejo.

4. Kapital

Delovna sredstva so pomembna, prav tako pa tudi zgodnje faze financiranja. Začetnih ustanoviteljev ne sme zagrabit panika, če ne najdejo zasebnega vlagatelja, saj je vedno odprta možnost za osebne in družinske naložbe, ne gre pa tudi izključiti možnosti odpiranja kreditne linije. Ne glede na obliko financiranja podjetnik ne sme pozabiti na svoj denarni tok, saj lahko že ena napačna poteza hitro privede v negativno stanje (DeMers, 2015).

5. Načrt

Načrt mora vključevati več kot samo osnovno idejo. Vključevati mora cilje, cilje operacije in še več. Vse, kar je zapisano v poslovnem načrtu, šteje kot del načrta. Stopnja, do katere je bila raziskana ideja, in dejstvo, kako natančno ji je načrt prilagojen, bosta močno vplivala na možnosti za uspeh. Čim bolj temeljito je vse opredeljeno v načrtu, tem bolje.

6. Izvedba

Glede na predhodno rečeno je načrt vreden toliko, kot sposobnost izvedbe. Če je načrt odličen, sama izvedba pa zelo šibka, je lahko ogroženo celotno podjetje. Če je načrt ustrezen in je tudi izvrstno izveden, so pridobljene kakovostne povratne informacije, ki so ključne za razumevanje tega, kaj je bilo storjeno ali ne v okviru celotnega načrta.

7. Časovna omejitev

Časovni raspored je pomemben z vidika konkurence, zato se je veliko podjetij uveljavilo kljub kaotičnemu stanju na trgu ob njihovem vstopu nanj. Ko je YouTube, na primer, prišel na trg, je bilo na njem prisotnih že več deset platform za pretakanje videoposnetkov. A ker je YouTube zaživel v kritičnem trenutku - potem ko je hitri internet postal osnova - je užival zgoden uspeh, ker so bili ostali prepočasni (DeMers, 2015).

8. Odziv na krizo

Ne glede na to, kako dobri so načrti, gre vedno tudi kaj narobe. Odziv na krizo je veliko pomembnejši od tega, kako se ji izogniti. Ena slabo obravnavana kriza lahko podjetje ustavi, zato je zelo pomembno, da ima pripravljeno strategijo odziva v primeru krize. V zadnjem letu imamo izrazit primer krize, saj so bila zaradi globalne pandemije številna podjetja primorana zapreti svoja vrata in za mnoga je vprašljivo, ali bodo sploh preživela in obstala.

9. Trženje

Izjemno pomembno je, kako se podjetje trži. Slabši izdelek, ki je bolj privlačno zapakiran in dobro promoviran, bo vedno prehitel vrhunski izdelek, ki ima preprost in neopazen videz. Ta točka se morda zdi odveč, vendar kritično vpliva na odločitve strank o nakupu in tega se je treba zavedati.

10. Rast

Končno ima pot, ki jo podjetnik izbere v smeri rasti, pomembno vlogo pri tem, kako se konča. Če je rast prehitra, se hitro raztegne na tanke niti, če pa je prepočasna, obstaja velika verjetnost, da ne bo prišlo do rezultata. Treba je poiskati uravnoteženo hranilo, ki hrani hitro rast in zdravo ekspanzijo (DeMers, 2015).

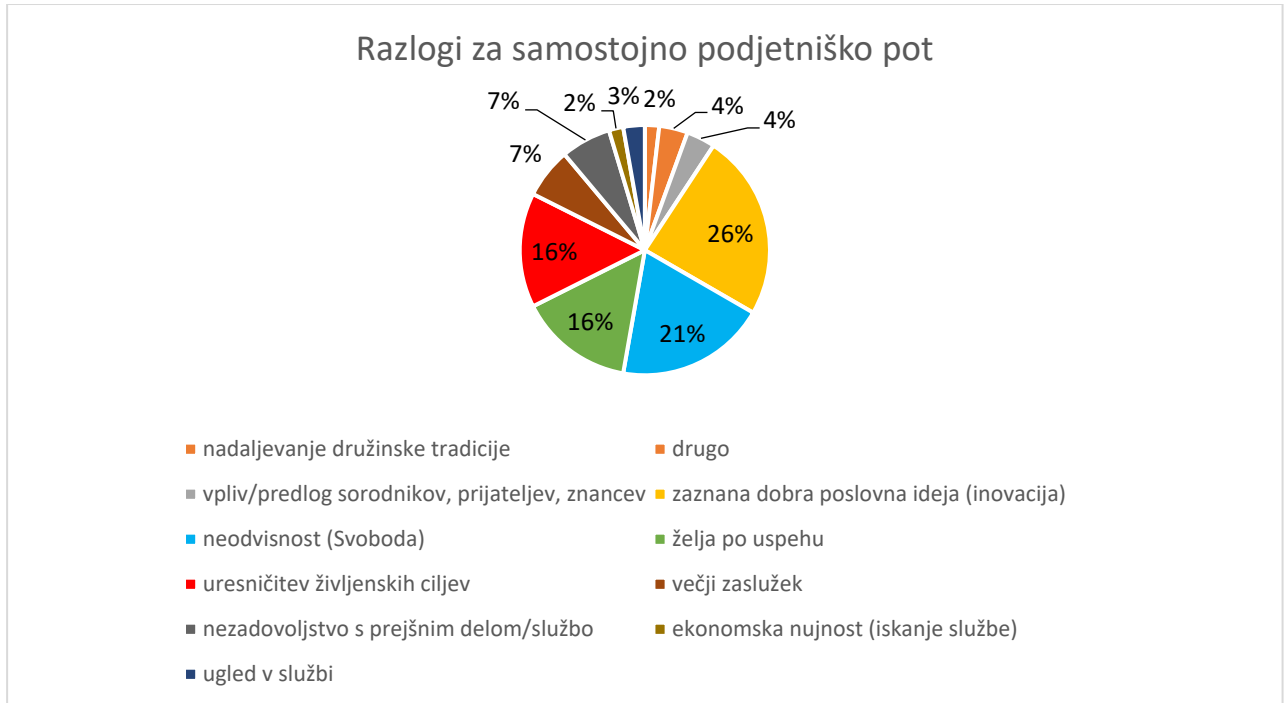
Z objektivnim pogledom na vsakega od teh dejavnikov lahko sam podjetnik hitro ugotovi, ali njegovo zagonsko podjetje izpolnjuje, ali presega zahteve za uspeh. Če opazi, da je kakšen od dejavnikov šibkejši od drugega, se mora zavedati, da je tam treba vložiti več časa in energije za izboljšave. Pri nekaterih dejavnikih, kot sta časovna razporeditev in izvedba, je tovrstna ocena lahko skoraj nemogoča, vendar se je treba čim bolj prilagoditi in zagotoviti čim večje možnosti za uspeh (DeMers, 2015).

3.3 Rast zagonskih podjetij

Slovenski podjetniški sklad je maja leta 2016 ob 10-letnici podpore startupom objavil analizo delovanja in stopnjo preživetja teh podjetij. Ugotovljeno je bilo, da je bilo od 628 podjetij, odprtih v času od leta 2006-2015 leta 2016 še vedno aktivnih 546 podjetij, kar pomeni, da je jih, je preživelo 87 % (Slovenski podjetniški sklad, 2016). Sklad je na vzorcu 106 podjetij s pomočjo ankete ugotavljal tudi različne parametre samih podjetij in njihovega delovanja, kot na primer: starostna in izobrazbena struktura podjetnikov, razdelitev podjetij po različnih trgih, povprečna stopnja rasti prodaje in dobička v zadnjih petih letih, Narejena je bila analiza razlogov, zaradi katerih so se posamezniki odločili za podjetništvo, poslovnih ovir na začetku poti, področij, kjer so podjetniki pogrešali določena znanja in izkušnje, časa, ki je bil potreben od ustanovitve do trženja produkta z zaslužkom, in drugo. Spodaj

predstavljam dva parametra, ki sta se mi zdela najbolj zanimiva, in sicer slika 7 predstavlja razloge podjetnikov za samostojno pot, slika 8 pa največje izzive v začetku podjetniške poti.

Slika 7: Analiza razlogov za odprtje zagonskega podjetja



Vir: Slovenski podjetniški sklad (2016).

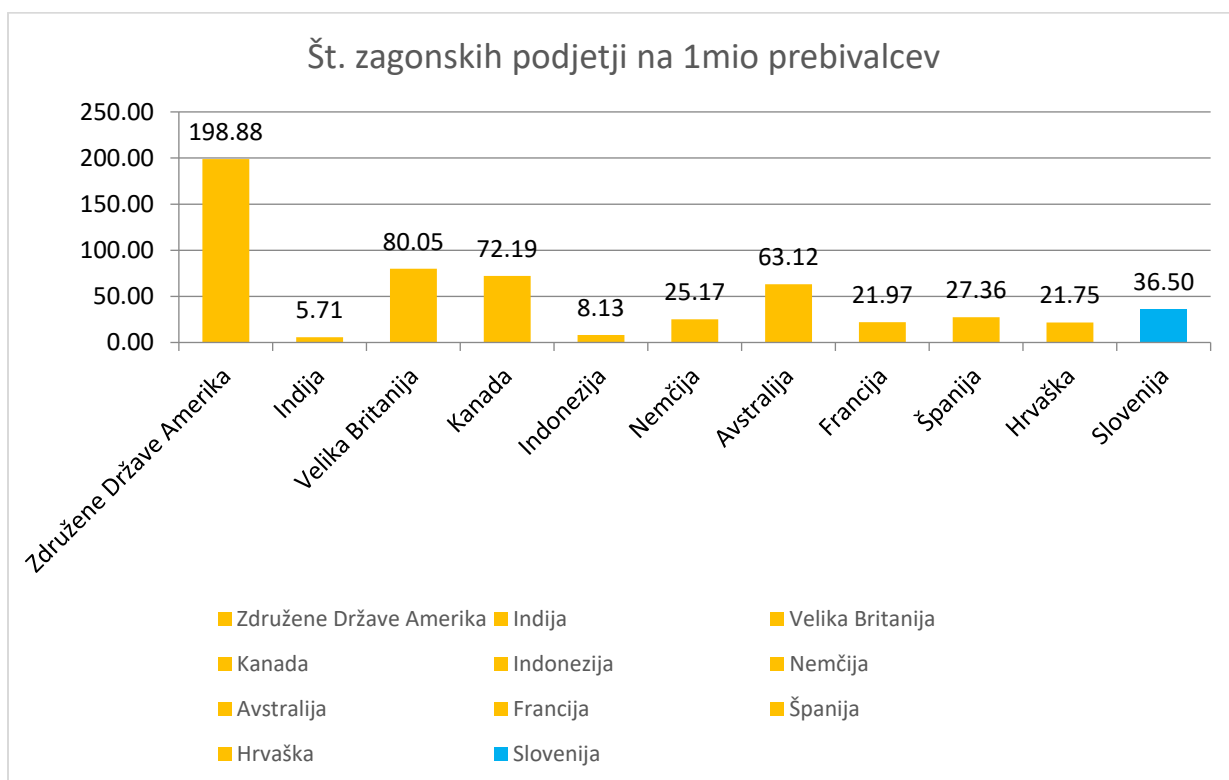
Slika 8: Izzivi na začetku podjetniške poti



Prirejeno po Slovenski podjetniški sklad (2016).

Odličen vir informacij od startupih na mednarodnem nivoju je spletni portal StartUp Ranking (StartUp Ranking, brez datuma), ki predstavlja, rangira in promovira startup podjetja z vsega sveta. Njihov glavni cilj je prispevati k digitalni predstavitvi startup podjetij, da bi bila bolj vidna na globalni ravni, da bi izboljšala organsko pozicioniranje v iskalnikih (SEO) in podatke lažje pretvorila v strateške odločitve. Slika 9 prikazuje zagonska podjetja po svetu vključno s Slovenijo.

Slika 9: Število zagonskih podjetij na 1 mio prebivalcev dne 20. 6. 2020



Vir: StartUp Ranking (brez datuma b).

Vodilna država v zagonskih podjetjih je Amerika in v grafu je razvidno, kako velik je njen delež. Vzel sem prvih devet največjih držav po številu zagonskih podjetij ter dodal Slovenijo in Hrvaško za uprizoritev našega uspeha vkljub majhnemu številu prebivalcev. V tabeli 1 spodaj pa je razvidnih 10 najboljših podjetij v Sloveniji na osnovi točkovanja umestitve zagonskih podjetij.

Umestitev zagonskih podjetij (angl. Startup ranking, v nadaljevanju SR) za vsako podjetje, ki se prijavi, izračuna SR oceno, ki odraža pomembnost startupa na internetu (angl. Startup ranking Web, v nadaljevanju SR Web) ter njegov družbeni vpliv (angl. Startup ranking Social, v nadaljevanju SR Social). SR rezultat je število med 0 in 100.000 izračunano na osnovi SR Web in SR Social.

Parameter SR Web določajo: število in kakovost spletnih strani, ki se povezujejo na zagonsko spletno stran, distribucija notranjih povezav, SEO dejavniki, ocenjeni dejavniki obiskovalcev. SR Social odraža družbeni vpliv startupa, določajo pa ga predvsem angažiranost na Facebooku (število všečkov za stran oboževalcev, število všečkov za objave, število komentarjev za objave, število delitev objave, število oseb, ki sodelujejo s stranjo oboževalcev) ter angažiranost na Twitterju (število sledilcev, število in kakovost re-tvitov, število priljubljenih tvitov, število oseb, ki so v interakciji z računom). Na osnovi SR ocene je v tabeli 1 prikazanih prvih deset zagonskih podjetij v Sloveniji.

Tabela 1: Deset najboljših zagonskih podjetij v Sloveniji na osnovi Startup ranking Web in Startup rankin Social oceni

Zagonsko podjetje	SR točke	Opis
Nightwatch	73.592	Nightwatch je napredno podjetje za iskanje rešitev za sledenje uspešnosti SEO. Zasnovano je za podjetja, katerih cilj je povečevanje obsega.
Eurosender	71.385	Rezervacijska platforma za kurirske storitve od vrat do vrat v EU.
Koofr	64.861	Koofr je varen in preprost način za shranjevanje, varnostno kopiranje in skupno rabo dokumentov, glasbe, fotografij, videoposnetkov in še več.
Open Hours	53.105	Odpiralni časi so specializiran slovenski spletni in mobilni (Android, iPhone, WP7) iskalnik, ki uporabniku omogoči, da z enim klikom dobi informacijo o tem, ali je neka banka odprta.
Youcatan Travels	41.480	Podjetje Youcatan Travels je specializirano za izlete in potovanja za samostojne potnike in skupine v Mehiki, Evropi, na Kubi in na Balkanu.
Visionect	40.734	Visionect gradi elektronske papirnate naprave. Začetnikom in strokovnjakom omogoča, da v nekaj minutah uporabijo svoje veščine spletnega razvoja in razvijejo nove elektronske papirnate izdelke.
Fieldoo	40.505	Fieldoo je nogometna karierna platforma za igralce in agente, ki iščejo priložnosti in izzive.

se nadaljuje

Tabela 2: Deset najboljših zagonskih podjetij v Sloveniji na osnovi Startup ranking Web in Startup rankin Social oceni

Sportifiq	40,017	Sportifi omogoča tedensko igranje različnih športov s prijatelji. Ponuja možnosti rezervacij različnih vrst športov na eni platformi.
Video Chef	39.655	So studio za vizualno komunikacijo, kjer izdelujejo neverjetne oglase, viralne videoposnetke v družabnih medijih, infografike in predstavitve.
Čebelca.biz	39.077	Čebelca.biz je program, ki omogoča hitro in enostavno izdajanje računov, knjiženje dohodnih računov, spremljanje dohodka in še veliko več. Je preprost program za mala podjetja, ki že imajo zunanje račune.

StartUp Ranking (brez datuma c).

4 MENTORIRANJE IN NJEGOVA OPREDELITEV

Mentorstvo je namerni, razvojni odnos, v katerem oseba z več izkušnjami in znanjem neguje poklicno in osebno življenje manj izkušenega varovanca. Običajno je mentor že dlje časa v neki organizaciji ali poklicu, zato ima večjo avtoriteto, več strokovnega znanja in določen položaj, kar mu omogoča, da lahko vpliva na varovanca, ki se je pripravljen učiti. V mentorskem odnosu gre za prenos intelektualnega, socialnega in človeškega kapitala, izkušenj in znanj z mentorja na mentoriranega, ki se uči in raste, saj je v okolju, ki ga spodbuja in podpira v učenju. V številnih primerih so taki odnosi priložnost za obojestranski razvoj, torej tudi za mentorje, ne samo varovance (Sanchez-Burks, Brophy, Jensen, Milovac & Kagan, 2017). Mentorstvo je lahko neformalni postopek, o katerem se dogovorita mentor in varovanec, lahko pa se formalizira kot organizacijska pobuda z jasno strukturo, spremljanjem ter določenimi cilji. Glavni cilj mentorja je razvoj posameznika glede na cilje organizacije, pri čemer je zmožnost mentorja, da vpliva na varovanca, v veliki meri odvisna od njegove sposobnosti povezovanja z njim na indirektni način, kjer pa varovanca paradoksalno vodi z vidika nadrejenega položaja in strokovnega znanja (Hart, 2011). Te razlike vplivajo na organizacijsko politiko in medosebne komunikacije.

4.1 Vrste mentorstva

V današnjem času je mentorstvo zelo pomembno v poslovnem svetu. Washingtonska univerza v Saint Luisu je pripravila akademsko klasifikacijo te prakse (Cristescu, 2017):

Formalno mentorstvo

- Strukturirani programi so postavljeni za pravilno uskladitev mentorja z mentoriranim;
- oblike se razlikujejo glede na program;
- zagotavlja odgovornost na podlagi formalnih pogodb med mentorjem in klientom.

Naravno mentorstvo

- Pobudo da mentor - ena oseba (običajno starejša), ki seže do druge;
- implicitno – po navadi med ljudmi, ki imajo veliko skupnega.

Medvrstniško mentorstvo

- Posamezniki na isti ravni, ki zagotavljajo usposabljanje;
- posamezniki na podobnih položajih (npr. imajo majhne otroke), ki nudijo podporo, empatijo in nasvete;
- posamezniki v podobni fazi poklicnega razvoja, ki mentorirajo glede možnosti in kariernih ciljev.

Situacijsko mentorstvo

- Mentorstvo za določen namen/veščino;
- pogosto na vseh stopnjah kariere.

Nadzorniško mentorstvo

- Svetovalec kot mentor in neposredni nadzornik;
- niso vsi nadzorniki zadovoljni s tem, da so tudi mentorji;
- možnost navzkrižja interesov.

Čeprav ima vse skupaj popoln smisel, to ne pomeni veliko za strokovnjake na področju raziskav, razvoja, vodenja in učenja, ki večinoma delajo s formalnim mentorstvom in morajo programe postaviti tako, da se izkažejo za koristne za vse vpletene (Cristescu, 2017). Dodatna razčlenitev vrste mentorstva je prikazana v nadaljevanju.

4.1.1 Mentorstvo ena na ena

To je najpogostejši način mentoriranja, saj združuje enega mentorja z enim varovancem. Omogoča, da razvijeta osebni odnos, v katerem lahko mentor varovancu nudi individualno vodenje in podporo. Ta vrsta mentorstva zahteva tudi minimalno udeležbo kadrovske službe, saj se urniki med stranema zlahka dogovorijo (Cristescu, 2017).

4.1.2 Mentorstvo na osnovi virov

Mentorstvo, ki temelji na virih, je dokaj podobno mentorskemu sodelovanju ena na ena. Najpomembnejša razlika je v tem, da mentor in mentorirani nista deležna razgovorov, s katerimi bi nadrejeni sestavil najbolj primerne pare za sodelovanje. V tej različici se mentorji strinjajo, da bodo njihova imena uvrščena na seznam mentorjev, s katerega si kandidati lahko sami izberejo mentorja. Dejstvo, da oseba, ki potrebuje nasvet in podporo, sproži interakcijo, zagotavlja njihovo vključenost v program, ker pa v postopek ni vključen specializiran nadzor, obstaja tveganje, da se mentor združi z neprimernim kandidatom (Herrera, Vang & Gale, 2002)

4.1.3 Skupinsko mentorstvo

Kot pove že ime, pri skupinskem mentorstvu mentor sodeluje z več varovanci hkrati. Skupina ima redna srečanja, na katerih razpravlja o določenih temah. To je kombinacija višjega in medvrstniškega mentorstva, saj vsi izražajo svoja mnenja in si delijo izkušnje. Slabost dela v skupinah je, da je precej težko načrtovati srečanja v terminih, ki ustrezajo vsem, izgubi pa se tudi osebni odnos. Številne organizacije se tako odločijo to vrsto mentoriranja združiti z mentorstvom ena na ena, tako da se poleg skupinskih organizirajo tudi individualna srečanja mentorja z vsakim varovancem iz skupine (Herrera, Vang & Gale, 2002).

4.1.4 Mentorstvo na podlagi usposabljanja

Ta različica združuje mentorstvo s posebnim programom usposabljanja. Mentor je dodeljen varovancu, da bi mu pomagal razviti veščine in kompetence, ki so zajete tudi na tečajih, na katere se je mentorirani vpisal. Mentorstvo na podlagi usposabljanja je precej omejeno (in nekoliko v nasprotju s klasično definicijo mentorstva), saj je njegov poudarek na temah, ki jih poučujejo, in ne na celostnem razvoju klienta (Cristescu, 2017).

4.1.5 Vodstveno mentorstvo

Ta model zagotavlja ustvarjanje mentorske kulture v organizaciji. Izvršni delavci, ki so očitno dosegli visoko raven uspeha in strokovnega znanja, dobijo priložnost deliti svoje znanje in izkušnje, s čimer tudi poskrbijo, da predano znanje ostane v podjetju, ko se

upokojijo. Vodstveno mentorstvo najbolje deluje ena na ena, zlasti v primerih, ko mentor pripravlja varovanca za prevzem novih nalog, pozicije ali celo podjetja samega (Cristescu, 2017).

Ne glede na to, kateri tip najbolje ustreza določeni organizaciji, razvijanje mentorske kulture prinaša ogromne koristi tako na kratki kot na dolgi rok.

4.2 Proces – faze mentoriranja

Izredno formalna narava strukturiranega mentorstva ali institucionaliziranega mentorstva je posledica naslednjih značilnosti:

- Jasno opredeljen in formalno dogovorjen cilj, ki mora biti dosežen s strani mentorja in mentoriranega v času mentorstva;
- poseben časovni okvir, v katerem je treba doseči cilje in po katerem se uradno konča formalni odnos med mentorjem in varovancem;
- vključevanje različnih zainteresiranih strani (mentor, mentorirani, koordinator procesa mentorstva, vodja mentoriranega, vodstvo) v proces mentorstva;
- strukturiran mentorski program, ki je sestavljen iz zaporednih faz. Čeprav v literaturi najdemo različne izraze, ki se nanašajo na faze mentorskega programa, sem ugotovil, da večina programov obsega štiri faze (Botha, 2006).

1. faza: Faza ozaveščenosti

Za prvo fazo mentorskega programa je značilno predvsem, da mentorirani razvijajo zavest o določeni potrebi v smislu svojih poklicnih sposobnosti, v nekaterih primerih pa se organizacija lahko zaveda potrebe po razvoju določenega posameznika ali skupine posameznikov za določen namen. Vzpostavi se medsebojno sodelovanje med mentorjem in varovancem, v katerem se določijo tudi njune vloge in odgovornosti v smislu mentorskega programa (Wang, Greenberger, Noe & Fan, 2017). Mentor je v tej fazi priznan kot bolj spretna in dobro poznana oseba, ki sodeluje v mentorskem odnosu. Ta faza lahko traja od 6 do 12 mesecev.

2. faza: Razvojna faza

Za drugo fazo mentorskega programa je značilno predvsem intenzivno vključevanje, ki se razvija med mentorjem in varovancem. Velja za najpomembnejšo fazo mentorskega programa, saj jo morata tako mentor kot mentorirani doživeti kot nadgradnjo vlog in odgovornosti, opredeljenih med fazo ozaveščanja. Pogosto morata biti v interakciji, njuno sodelovanje pa mora zaznamovati medsebojno zaupanje. V tej fazi se varovanec lahko razvija iz preprostega vajenca ali učenca, ki pokaže poseben potencial za pridobitev določene spretnosti, do popolnega vodje, ki bi moral sprejeti in prevzeti odgovornost za razvoj svojih

poklicnih veščin. Hunt in Michael (1983) drugo ali razvojno fazo mentorskega programa označujeta kot fazo varovanca, saj se v tej fazi zelo izboljšajo njegove spretnosti in povečajo znanja (Botha, 2006). Druga faza se zaključí, ko mentorirani lahko izvajata naučene stvari brez pomoči mentorja, traja pa lahko od 2 do 5 let.

3. faza: Faza ločitve

Za tretjo fazo mentorskega odnosa je značilno predvsem znatno zmanjšanje intenzivnosti in pogostosti interakcije med mentorjem in mentoriranim. V tretji ali delni fazi mentorskega programa so vloge in odgovornosti mentorja bolj participativne kot vodilne narave. Varovanec se zaveda svoje sposobnosti samostojnega delovanja in v manjši meri potrebuje aktivno vključevanje mentorja pri razvoju svojih sposobnosti (Wang, Greenberger, Noe & Fan, 2017). Kljub temu da mentorirani raje deluje neodvisno od mentorja, pa priznava prispevek mentorja k razvoju svojih sposobnosti in v nekaterih primerih lahko celo občuti izgubo zaradi vse manjšega sodelovanja z mentorjem. Kot nakazuje Kram (1985), to čustvo lahko občuti tudi mentor.

Starejši vodja (mentor) izgubi neposreden vpliv na kariero in osebni razvoj mladega managerja kot tudi na tehnično in psihološko podporo nekoga, ki je cenjen po visoki uspešnosti in potencialu, mladi vodja pa izgubi varnost in nekoga, ki varuje njegovo kariero z zagotavljanjem razvojnih funkcij za izboljšanje samopodobe in sposobnosti krmarjenja v organizaciji. Hunt in Michael (1983) pojasnjujeta, da je ločitev med mentorjem in varovancem pomembna, saj preprečuje, da bi odnos med njima stagniral in postal odvečen (Botha, 2006). Uradni odnos, ki se je razvil med mentorjem in mentoriranim, je zdaj prekinjen, saj so bili cilji doseženi in je varovanec razvil sposobnost, da deluje neodvisno od mentorja.

4. faza: Opredeljevanje na novo

Za zaključno fazo programa mentorstva je značilno predvsem ponovno definiranje uradne narave odnosa, ki se je razvil med mentorjem in varovancem. Med njima obstajata medsebojno zavedanje in razumevanje, zaradi česar se priznavata kot vrstnika. Pred popolnim zaključkom se proces mentoriranja pregleda. Oceni se, ali so bili zadani cilji uspešno doseženi, pripravijo pa se tudi morebitni napotki za prihodnost. Oceni se tudi osebno učenje varovanca. Tretja in četrta faza skupaj lahko trajata od 6 mesecev pa do dve leti, odvisno od hitrosti razvoja ali zaključka (Botha, 2006).

4.3 Prednosti in slabosti mentorstva

Namesto da bi novemu zaposlenemu dali ključe, da se skozi ogenj preizkusi, mnoge organizacije kot alternativo sprejemajo programe mentorstva na delovnem mestu. Ti programi združujejo mlade in izkušene delavce, tehnološko pametne in tiste, ki tehnologije

ne poznajo, ter kakršno koli drugo kombinacijo, ki je potrebna za povečanje posameznih ravni usposobljenosti. Tukaj je treba upoštevati prednosti in slabosti mentorstva na delovnem mestu (Gaille, 2016).

4.3.1 Prednosti mentorstva na delovnem mestu

- Zaposlenim pomaga vzpostaviti smiselne poklicne odnose

Mentorstvo ustvarja odnose, kjer bodo zaposleni ščitili drug drugega. Mentorstvo na delovnem mestu zagotavlja to podporno mrežo. Ni nujno, da gre za mentorstvo ena na ena, mentorji lahko predstavijo svojo celotno mrežo vsem zaposlenim (Gaille, 2016).

- Ustvarja bolj dosledno raven produktivnosti

Za učinkovito delovanje mora imeti delovno mesto predvidljivo raven produktivnosti. Pridružitve novega zaposlenega moti to predvidljivost, dokler njegova raven spretnosti ne bo dosegla ustrezne ravni, kar pa lahko traja več kot eno leto. Mentorstvo na delovnem mestu lahko to časovno obdobje bistveno skrajša (Ehrich & Hansford, 1999).

- Pomaga pri notranji politiki

Mentorstvo v programu na delovnem mestu lahko pomaga pri omejevanju ogovarjanja in dokazovanja položaja, kar vsak delavec stori, da zaščiti njegov položaj. Namesto da bi novega zaposlenega poskušali potisniti »pod avtobus«, delavci dobijo potrebna orodja, da se skoraj takoj vključijo v tim (Ehrich & Hansford, 1999).

- Novim delavcem pomaga, da začnejo govoriti jezik podjetja

Vsako podjetje ima svoj žargon, ki ga uporablja. Mentorji pomagajo novim delavcem, da se začnejo učiti tega edinstvenega jezika, tako da lahko vsi učinkovito komunicirajo. Celo visoko usposobljeni in izkušeni delavci, ki lahko skočijo v projekt, lahko v tem pogledu izkoristijo mentorja, da ne pride do težav z napačnim komuniciranjem (Ehrich & Hansford, 1999).

4.3.2 Slabosti mentorstva na delovnem mestu

- Lahko se pojavijo občutki zamere

Če mentor ni v celoti predan poslanstvu podjetja ali vlogi, ki jo mentorirani od njega pričakuje, lahko mentorstvo na delovnem mestu poveča nezadovoljstvo. Mentor lahko v neprimernih okoljih hitro dobi občutek, da mora narediti več kot pa mentoriranec, s katerim dela, kar lahko privede do nezaželenih napetosti (Ehrich & Hansford, 1999).

- Težave z odvisnostjo

Novi delavci lahko postanejo tako odvisni od svojih mentorjev za nasvete in podporo, da brez njihove prisotnosti ne morejo delovati. Ko se to zgodi, bo podjetje začelo izgubljati svojo ustvarjalno prednost, imelo bo težave s konsistenco produktivnosti in nadaljnjim

razvijanjem sposobnosti neodvisnega kritičnega razmišljanja. To bi v bistvu pomenilo, da podjetje ne more delovati brez mentorja, kar še bolj pritiska na uspeh oblikovanih odnosov (Gaille, 2016).

- Za razvoj kakovostnih mentorjev je potreben čas

Mentorji ne rastejo na drevesih. Usposobijo se z učinkovitimi tečaji, raznimi usposabljanji, izkušnjami na delovnem mestu in spodbujanjem izvršnega tima. To pomeni, da bo mentorstvo v programu na delovnem mestu podjetje kar nekaj stalo, pri čemer ne gre samo za denarni strošek (Gaille, 2016).

- Pomanjkanje kemije

Mentorji in varovanci, ki ne morejo osebno komunicirati, lahko občutijo nezmožnost vzpostavitve kemije v mentorstvu. To lahko predstavlja težavo za sodelovanje in splošni uspeh programa (Ehrich & Hansford, 1999).

Prednosti in slabosti mentorstva na delovnem mestu kažejo, da je to lahko drag program, hkrati pa je sistem, ki lahko s časom ustvarja konsistentne dividende za naložbe. Vlagati v znanje in posledično v mentorje je dolgoročno pozitivna naložba.

5 TRENERSTVO

5.1 Zgodovina in opredelitev trenerstva

Trenerstvo v poslovnem svetu se intenzivno razvija od zgodnjih 90tih let, sam koncept podpornega odnosa pa ima dolgo zgodovino. Prvi primer najdemo že v Homerjevi Odiseji, kjer je Odisej pred odhodom v vojno vzgojo sina Telemaha zaupal modrecu po imenu Mentor. Angleška beseda »coach« naj bi se razvila iz imena madžarskega mesta »Koc« (izgovorjava koč, »kocsi« - iz mesta Koc), kjer so v 15. stoletju izdelovali lahke, hitre kočije, ki so bile popularne po vsej Evropi, v 16. stoletju pa so se začele uporabljati tudi v Angliji. V angleščini je torej beseda »coach« pomenila sredstvo, ki osebo prepelje s točke A do točke B. Izraz »coach« se je za osebo začel uporabljati najprej v akademskem kontekstu na Univerzi v Oxfordu v 1830ih letih, ko so jo uporabljali za tutorja, torej osebo, ki je študentu iz točke nevednosti in neznanja pomagal do točke, kjer ima dovolj znanja, da opravi izpit, od leta 1860 pa se je coaching uveljavil v športnem okolju kot podpora športnikom z različnih področij ter se hitro razvil v profesionalno področje (Allaho & Van Nieuwerburgh, 2018). Leta 1974 je Tim Gallwey v knjigi »*The Inner Game of Tennis*« predstavil koncept »notranje igre« igralca (psihološki odnos), ki je ravno toliko pomemben kot »zunanja igra«, torej fizične sposobnosti in kompetence. Povedano z drugimi besedami je tekma proti lastnim dvomom, strahovom in samoomejujočim prepričanjem ravno tako pomembna kot boj z zunanjim nasprotnikom. Hitro se je pokazalo, da koncept ni uporaben samo v tenisu, temveč v katerikoli situaciji, tako da ga je v 70ih in 80ih letih 19. stoletja prevzel poslovni svet (Allaho & Van Nieuwerburgh, 2018). Presenetljivo je, kako se je koncept trenerstva v devetdesetih letih skokovito širil. Dosegel je stopnjo zrelosti na področju nabranih izkušenj

iz trenerstva, izredno se je povečalo število trenerjev na različnih področjih, zvišala se je prefinjenost strokovnjakov za upravljanje in človeške vire (Morrison, 2010). Zaradi izjemnega razvoja je na trg prišlo ogromno trenerskih knjig, članki o trenerstvu so začeli preplavljati različne publikacije in njihovo število se je v začetku leta 2000 še bolj povečalo. Sir John Whitmore je leta 1992 s svojo knjigo »*Coaching for Performance*« populariziral model GROW in pripomogel, da je postalo treniranje na delovnem mestu bolj dostopno (Morrison, 2010). Pa ne samo to, poslovno trenerstvo je v podjetniškem svetu postalo celoujna. Podjetja razumejo, da ne morejo napredovati v pravilni smeri, ne da bi v svoj razvoj vključila trenerja, organizacijska psihologija pa je še dodatno okrepila trenerstvo s ponudbo številnih strategij in razvojnega svetovanja ključnim vodstvenim osebam. Trenerstvo lahko definiramo na več načinov, a najpreprostejša opredelitev tega širokega pojma bi bila, da je treniranje prava metodologija: osredotočena je na usmerjanje, poučevanje in usposabljanje posameznika ali skupine ljudi s ciljem doseči določene cilje (Morrison, 2010).

Bistvo trenerstva je:

- Pomagati človeku, da se spreminja po svoji želji in gre v smer, v katero želi iti;
- podpirati človeka na vseh ravneh, da postane tak, kot želi biti;
- graditi zavest, dati moč izbiri in voditi do sprememb.

Številni, ki uporabljajo trenerstvo, so sami trenerji ali pa so bili trenerstva deležni, bi se strinjali, da trenerstvo odklene potencial osebe za povečanje njene uspešnosti. Treniranje ljudem pomaga, da se učijo in ne da so naučeni (Bresser & Wilson, 2010). Vsak vrhunski športnik ima trenerja, da ga pripelje do ciljev in uspehov, trenerstvo je nekaj povsem običajnega v poslu in tudi na drugih področjih življenja. Danes je povsem normalno, da ljudje poiščejo trenerja, ki jim bo pomagal pri doseganju ciljev v osebnem in poslovnem življenju. Trenerstvo je partnerstvo med trenerjem in varovancem, ki mu trener pomaga postati boljši kot osebnost ter doseči zelene rezultate v osebnem in poklicnem življenju. Trenerstvo posamezniku pomaga, da se uči in razvija po svojih močeh, dosega zastavljene cilje ter ustvarja nove. Velikokrat se zgodi, da trener ni strokovnjak na področju, na katerem dela varovanec, saj je tam z namenom odklepanja moči in znanja varovancev, ki pa so strokovnjaki na svojem področju (Bresser & Wilson, 2010).

5.2 Vrste trenerstva

Trenerstvo po vsem svetu vsako leto napreduje, zato se vse bolj razvijajo tudi različne vrste trenerstva, ki pa se med seboj prepletajo. Ker se svet in njegove potrebe spreminjajo, moramo biti fleksibilni tudi ljudje in naše večine temu prilagajati. Predstavil bom tri vrste trenerstva, ki se v današnjem času najbolj uporabljajo.

5.2.1 Poslovno ali vodstveno trenerstvo

Treniranje vodilnih je individualiziran proces, ki gradi sposobnost vodje za doseganje kratkoročnih in dolgoročnih organizacijskih ciljev. Trenerstvo je personalizirano in prilagojeno, zato se običajno izvaja samo določeno časovno obdobje in s točno določenim poslovnim namenom. Sprva so ga uporabljali predvsem vodje, ki so skrenili s poslovne poti, izgubili nadzor ali pa so se želeli preprosto izboljšati, a niso vedeli, kako, zdaj pa se trenerstvo vodij običajno osredotoča primarno na izboljšanje njihove učinkovitosti na vseh ravneh.

Treniranje vodstva pomaga organizaciji izboljševati rast in širiti nabor dobrih vodij. Posameznikom, ki so v začetnih fazah vodstvenega položaja, lahko zelo pomaga, da si hitro ustvarijo pravo avtoriteto in pridobijo znanja, ki so drugačna od znanj, ki so bila potrebna za delovanje na predhodnem položaju (Blackman-Sheppard, 2004).

Medtem ko formalno izobraževanje in usposabljanje opremljata vodje, da se spopadajo s tehničnimi zahtevami svoje vloge, njihova osebna rast in razvoj spretnosti v odnosih bolje napredujeta s trenerskim pristopom ena na ena. V tem odnosu trener ni strokovnjak, ki bi dajal odgovore varovancu, temveč je ta strokovnjak v svoji organizaciji, trener pa mu pomaga, da postane še večji strokovnjak. V večini primerov je uradni uporabnik trenerskih storitev organizacija, ki plačuje račun za treniranje, pravi uporabnik pa je posameznik, ki ga trener usposablja (Jayasinghe, 2019).

5.2.2 Življenjsko trenerstvo

Življenjski trening lahko nudi praktično pomoč pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, s čimer se sedaj srečuje vedno več zaposlenih po vsem svetu. Trener varovancu predstavlja zaveznika, ki verjame v njegove sposobnosti in mu pomaga postaviti jasne cilje pri doseganju novih meja, ki jih želi doseči. Ko so cilji določeni, življenjski trener pomaga varovancu določiti prednostne cilje in ga krepi v prepričanju, da so resnično dosegljivi. Pri teh ciljnih gre lahko za izboljšanje zdravja in telesne pripravljenosti, obvladovanje stresa ali osebnih financ in drugo. Z oceno trenutnega stanja in postavljanjem ciljev trener ljudem omogoča, da dosežejo, kar želijo. Trenerstvo deluje, ker ljudem pomaga premagovati misli in okoliščine, ki jih zadržujejo (Perry, 2006).

5.2.3 Čuječe trenerstvo

Čuječe trenerstvo je vrsta miselnega treninga, ki podpira razvoj kompetenc na način, kako nekaj naredimo. Kompetence so lahko bolj transformativne narave, da okrepijo razvoj drugih ključnih kompetenc, kot so kritično mišljenje, sodelovanje, vpliv, obvladovanje konfliktov in druge. Čuječe treniranje torej ni revolucionarno, nekateri bi rekli, da je evolucionarno. Dotakne se starodavnih modrosti in nedavno doseženih spoznanj nevroznanosti o tem, kako

možgani delujejo. Spodbuja potencial nevroplastičnosti, da dejansko spremeni tisto, za kar smo v preteklosti vedeli, da je v naše možgane vgrajeno in trdno vpleteno (Gareth Bell, 2013). Osredotoča se na to, da smo prisotni, tukaj in zdaj. Spreminjanje katerekoli navade ali vedenja je izziv. Povečanje samozavedanja s pomočjo kognitivnih praks se ob podpori profesionalnega trenerja izkaže za močan katalizator za trajnostno izboljšanje počutja in uspešnosti.

Prednosti čuječega trenerstva so lahko:

- Osredotočanje na »biti« ne pa na »početi«;
- globoka povezanost s seboj, z drugimi in svojim okoljem;
- krepitev občutka namena;
- prehod z avtopilota na namerne odzive na podlagi osebne vrednosti;
- lažje sprejemanje zahtevnih trenutkov in milejše odzivanje na neprijetne izkušnje;
- večja sposobnost reševanja dvoumnosti in negotovosti;
- več sočutja in odpuščanja sebi in drugim;
- zmanjšana raven stresa in tesnobe;
- izboljšano telesno zdravje in imunski sistem (Lemieux, 2019).

5.3 Modeli in faze trenerstva

V svetu trenerstva je razvito veliko število pristopov in filozofij, ki vsebujejo specifične procese in različne korake za doseganje rezultatov. Izbral sem tri modele s fazami, skozi katere mora trener peljati svoje varovance, ki jih bom predstavil v okviru magistrskega dela. Predstavljeni pristopi so nastali zaradi naraščajoče potrebe po obravnavanju strank v neki obliki, smeri in po korakih.

Trener običajno uporablja različne metode, kot na primer:

- S podatki iz raziskav prepozna vedenja, ki jih je mogoče povezati s poslovnimi rezultati;
- aktivno poslušati: ne rešuje težav varovanca, ampak ga vodi, da sam reši svoje težave;
- varovancu pomaga določiti prioritete ter predvideti in premagati morebitne ovire;
- trenerjev namen je potisniti stranko iz cone udobja, da razišče nove možnosti;
- trener širi perspektivo na podlagi lastnih izkušenj;
- varovancu pomaga pri določanju ciljev in načrtovanju ukrepov;
- priporoča primerne knjige ali druge vire učenja (Jayasinghe, 2019).

5.3.1 Model GROW

Model GROW je v osemdesetih letih prejšnjega stoletja razvil Sir John Whitmore s kolegi, razširil pa se je s pomočjo knjige »*Coaching for Performance*«, ki jo je Whitmore napisal leta 1992 in je do danes doživela že 25 izdaj in bila prevedena v 20 jezikov (Panchal & Riddell, 2020). Model je nastal skozi iskanje učinkovitejšega načina vodenja poslovanja z namenom ustvariti močne vodje, predstavlja pa začetek novih, drugačnih in bolj fleksibilnih modelov.

Proces treniranja po modelu GROW je sestavljen iz štirih delov predstavljena v nadaljevanju.

G – Goal / Cilj (težnje)

Iskanje jasnosti glede cilja omogoča, da se treniranje po strukturi GROW začne s tistim, kar je najbolj pomembno. Jasnost pomaga posamezniku ali skupini, da si zamisli korake, potrebne za premikanje naprej, omenjena struktura pa ljudem odpira širše cilje in jim omogoča, da se osebno povežejo s tem ciljem. Treniranje se začne z določanjem ciljev in korak se lahko ponovi tudi pozneje v procesu, če mentorirani ne napreduje ali se ustavi. Pomembna je usmerjenost v rešitev in ne na težave (Morrison, 2016).

Vprašanja, ki pomagajo pri določanju ciljev, so:

Kaj želite doseči? Kdaj? Kako boste vedeli, da je cilj dosežen? Kaj bo drugače, ko ga boste dosegli? Kaj je pri tem pomembno za vas?

R – Reality / Resničnost (trenutne ovire ali položaji)

Drugi korak ljudem omogoča, da raziščejo svojo motivacijo in povezanost s ciljem. Ta del strukture omogoča raziskovanje trenutnega stanja, lastne moči ter možnosti, ki bodo podpirale gibanje naprej. Mentorirani v tej fazi dobi jasnost glede tega, kar se mu dogaja ter kako to vpliva nanj in na druge, hkrati pa mu omogoča, da na stvari pogleda z druge strani. To dosežemo z vprašanji, kot so:

Kaj se dogaja zdaj? Kako pomembno je to za vas? Kako to vpliva na vas? Kdo je še vpleten? Kaj ste storili do sedaj? Kakšna sredstva imate na voljo oz. potrebujete? Kaj počnete, kar vas vodi proti cilju? Kaj počnete, kar vas ovira na poti do cilja?

O – Options / Možnosti (prednosti, viri)

V tej fazi imajo ljudje podporo, da razmišljajo o različnih strategijah za izpolnjevanje potreb cilja. Ključnega pomena je, da imajo udeleženci možnost pustiti domišljiji prosto pot, da raziskuje. Na primer, neverjetno zabavno si je predstavljati neomejen proračun, kar potegne

za seboj iznajdljivost. Ko se na ta način ustvarijo številne nove možnosti, je treba načrtovati poti naprej in zadnji modul grow modela uporabnika želi pripeljati do tega, da ustvari realne načrte delovanja. Ko si mentorirani razjasni trenutno stanje, je to opaziti tudi v njegovi bolj sproščeni drži, lahkotnejšem govoru, novi energiji in trener ga lahko usmeri v iskanje možnosti z vprašanji, kot so:

Kakšne so vaše možnosti, da dosežete cilj? Kaj lahko sami storite za to? So še druge možnosti? Kaj je delovalo v preteklosti? Kdo vam lahko pomaga? Kje bi lahko pridobili več informacij? Kaj bi nekdo drug naredil na vašem mestu?

W – Will / Volja (tudi pot naprej)

Za razliko od prejšnjega koraka, katerega namen je bilo iskanje možnosti, je treba tukaj ugotoviti, katera dejanja je mentorirani dejansko pripravljen storiti, čemu se je resnično pripravljen zavezati. Pri vprašanju »Kaj boste storili glede tega?« se lahko hitro zgodi, da bo mentorirani naredil seznam stvari, ki bi jih po njegovem mnenju moral storiti, ne pa seznam dejanj, ki resnično ustrezajo njegovim sposobnostim in načinu delovanja. Klasičen primer je nekdo, ki se vpiše v fitness, ker želi zmanjšati telesno težo, a ga potem ne obiskuje, ker bi v resnici več dosegel tako, da bi vsak dan sprehajal svojega psa, ker je to aktivnost, v kateri uživa. V tej fazi trener ugotovi, kaj je klient resnično pripravljen storiti, da se premakne proti svojemu cilju. Ta faza ustvarja priložnosti za sprejemanje odgovornosti in oblikovanje strukture za spremljanje prihodnjega napredka (Panchal & Riddell, 2020).

Nekaj primerov vprašanj:

Kaj boste storili glede tega? Kako boste to storili? Kdaj? Kaj bi bilo treba, da bi se temu resnično zavezali? Bi lahko storili več? Koliko več in kako pogosto? S kom bi se lahko pogovorili o tem? Koga bi lahko še vključili? (Morrison, 2016).

Priporočljivo je, da se največ časa posveti elementoma cilja in resničnosti – dejanskega stanja. Če se temeljito raziščeta, mentoriranim globlji uvid pomaga napredovati. Ni nujno, da je uporaba tega modela pri treniranju popolnoma linearna. Občasni ponovni pregled prvih dveh faz pripomore k večji zavezanosti ciljem in dejanjem (Miller, 2020).

Odkar je bil model GROW predstavljen, se je pojavilo tudi precej različnih razlag zadnjega koraka »W«, ki so ga nekateri imenovali tudi »Way Forward« (pot naprej), »Wrap up« (sklenitev, finiširanje) ali »What actions will you take« (kakšna dejanja boste storili), vendar je bil Sir John Whitmore neomajen v svojem prepričanju, da je zadnji korak človekova volja (Will), saj mora biti mentorirani odločen, da se resnično zaveže delovanju za cilje (Panchal & Riddell, 2020).

Model GROW cilje postavlja na višjo raven, saj so dobro zastavljeni cilji navdihujoči. Ko s tem pristopom dosegajo širšo ciljno perspektivo, so voditelji bolj produktivni, samomotivirani in izpolnjeni. Učinkoviti trenerji postavljajo močna vprašanja, ki varovancem odpirajo potencial in omogočajo osredotočenost na rešitve.

Ta model se pogosto uporablja v organizacijah. Če je res izkoriščena, je kultura organizacije tista, ki omogoča rast vsem zaposlenim, z začetkom pri vodjih. Vzpostavitev kulture treniranja ljudi opolnomoča, da odgovarjajo za svoja dejanja v vseh smereh (Morrison, 2020).

5.3.2 Model ACHIEVE

ACHIEVE je model treniranja in mentorstva, ki ga je razvil The Coaching Center (Dembkowski in Eldridge leta 2003) in je osnovan na temeljih modela GROW. Predstavlja se kot metodičen in sistematičen okvir za treniranje, vendar mu je v primerjavi z modelom GROW dodana prilagodljivost in povratno delovanje. Opazili so namreč, da so vodilni trenerji intuitivno presegli okvir, ki ga je načrtal GROW, zato je bil oblikovan novi ciklični model ACHIEVE, ki bi bolj ustrezal strankam za doseganje merljivih in trajnostnih rezultatov. Ta model je namenjen povečanju zaupanja med naročnikom in trenerjem s povečanjem razumevanja metod, vključenih v postavljanje ciljev in reševanje problemov (Dembkowski & Eldridge, 2004).

Model ACHIEVE po Coaching Centru sestavlja sedem stopenj predstavljenih v nadaljevanju:

- *Asses the Current Situation / Ocena trenutnega stanja*

V prvi fazi postopka trener varovanca spodbuja, da globoko razmisli o svojem trenutnem položaju. Povečanje samozavedanja o svojem stanju, sebi in razmerah v okolju varovancu omogoča, da ponovno preveri svoje cilje ter v ta kontekst umesti vsa nadaljnja dejanja. Bolje razume, kako je trenutna situacija nastala, kateri ukrepi so bili sprejeti, da bi to točko dosegli, ter kakšne čustvene odzive je to sprožilo pri drugih (Dembkowski in drugi, 2006).

- *Creative Brainstorming of Alternatives / Ustvarjalni brainstorming možnosti*

Ta faza je zasnovana za razširitev perspektive strank ter razvija temelje za spremembo vedenja in ustvarjalne rešitve trenutnih izzivov. Kadar so pod stresom, se perspektive posameznikov včasih lahko zožijo, kar ima za posledico »tunelski vid«. Cilj faze brainstorminga je, da mentorirani odprejo svoj um in preučijo rešitve, ki prej niso bile vidne. Premikajo se proti širši perspektivi in se odmikajo od ponavljajočih se nekoristnih ciklov vedenja. Ustvarjalni brainstorming je temelj za postavljanje ciljev in načrtovanje ukrepov (Dembkowski & Eldridge, 2004).

- *Hone Goals / Iskreni cilji*

V tretji fazi si klient oblikuje posebne cilje na osnovi alternativnih rešitev in predlogov, ki so se pojavili med drugo fazo. Določijo se cilji SMART (specifični, merljivi, natančni, realni, merljivi v času), skozi interakcijo med trenerjem in varovancem pa se izpopolnijo. Posamezniki se pogosto zelo borijo, da ugotovijo, kaj si želijo, saj se raje osredotočajo na to, česar ne želijo. Trenerjev cilj je poskrbeti, da ne pride do tega negativnega razmišljanja, temveč da je poudarek na oblikovanju dosegljivih ciljev (Dembkowski in drugi, 2006).

- **Initiate Option Generation / Začetek generiranja možnosti**

Na tej stopnji procesa je treba določiti takojšnje korake za doseg ciljev. Namesto da je trud usmerjen v iskanje enega »pravega« načina delovanja, je treba mentoriranemu pomagati pri razvoju celega nabora možnosti. Na tej stopnji naj bi prevladalo iskanje širšega obsega možnosti, ne pa osredotočanje na kakovost ali zmožnost doseganja posameznega ukrepa (Dembkowski in drugi, 2006).

- **Evaluate Options / Ocenite možnosti**

V koraku pet se pregledajo, ocenijo in razvrstijo dejanja in možnosti delovanja, določene na prejšnji stopnji. Trener začne varovanca usmerjati h glavnemu cilju ali v nekaj manjših žarišč. Ključno je, da so cilji dobro opredeljeni, da so v dosegu mentoriranega. Čeprav je trenerjev cilj varovancu pomagati na poslovnem področju, pa ga lahko spodbudi, da te korake uporabi tudi v svojem zasebnem življenju, saj mentorirani na ta vidik običajno niti ne pomisli (Dembkowski & Eldridge, 2004).

- **Valid Action Programme Design / Zasnova programa ustreznega delovanja**

Cilj šeste faze je možnosti pretvoriti v dejanja. Uporabi se pragmatičen pristop, da se glavni cilji razdelijo na več manjših. Mentorirani se zaveže doseganju načrta z uresničljivimi koraki ukrepanja z jasnimi roki, pogosto v pisni ali ilustrirani obliki. Izziv je uporabiti novo pridobljena znanja in veščine s coachinga na delovnem mestu. Mentorjeva naloga je, da svojega varovanca privede do položaja, v katerem ima samozavest, da se odloči za potrebne korake (Dembkowski in drugi, 2006).

- **Encourage Momentum/ Spodbujanje zagona**

Zadnja faza ACHIEVE modela je spodbuditi zagon tako k ciljem kot med treningi. Dokler cilji niso doseženi, posamezniki pogosto težko ostanejo motivirani, zato je naloga trenerja, da jih spodbuja in poskrbi, da se ves čas zavedajo dosegljivosti ciljev. Že najmanjši koraki in dosežki morajo biti za mentoriranega spodbudni in mu dati občutek izpolnjenosti. Majhni, trajnostni cilji in spremembe so način, kako ostati na poti do veliko večjega in bolj oddaljenega cilja (Dembkowski in drugi, 2006).

Model ACHIEVE je prožen: ko so cilji doseženi ali v primeru, ko je napredek premajhen, ga je mogoče ponoviti. V takem položaju je primerno, da se ponovno oceni trenutno stanje v fazi 1 ter naredi načrt za nove korake in poti, da bi ponovno spodbudili zagon za doseganje

končnega cilja. Tudi v primeru, ko v zadnjih korakih ni napredka, se je priporočljivo vrniti na začetek in bolj podrobno definirati stvari.

5.3.3 Model OSKAR

Coaching model OSKAR sta razvila Mark McKergow in Paul Z. Jackson okoli leta 2000 (sfwork.com). Model je bil zasnovan kot »*K rešitvam usmerjen pristop (Coaching for Results)*« za podjetje Walkers Snackfoods, pozneje pa se je izkazal za vsestransko uporabne in fleksibilne smernice za neodvisne trenerje in managerje, ki delujejo kot trenerji. Bistvo modela OSKAR je, da se za razliko od drugih pristopov osredotoča na rešitve in ne na težave. Najprej se določi cilj, ki ga hoče mentorirani doseči, in sicer z vprašanji o tem, kaj želi spremeniti in doseči, ne pa tako, da trener varovanca prosi, da opiše in oceni težavo. Bolj pomembna informacija kot to, kaj je problem, je to, kakšen rezultat želi mentorirani. Trener pogosto varovanca tudi sprašuje, kakšne nedavne izboljšave je uvedel ali kakšne uspehe je dosegel, ne glede na njihovo velikost in pomembnost (McKergow, 2012).

Model OSKAR sestavlja pet stopenj:

- Outcome / Rezultat

Trener in mentorirani morata najprej razumeti in opredeliti dolgoročne in srednje oddaljene cilje ter določiti, kaj želita doseči. Tukaj trener postavlja različna vprašanja za odpiranje uma in ustvarjanje novih idej. Trener mora razumeti, kaj želi mentorirani pridobiti s treningom ter mu pomagati pri vizualizaciji zelenih rezultatov (Cotter, 2019).

- Scaling / Ocena po lestvici

Ko ima varovanec jasno predstavo o zelenih rezultatih, trener uporabi ocenjevalno lestvico od 1 do 10, da ugotovi, kje se mentorirani nahaja glede na svoje cilje (Cotter, 2019).

- Know-How / Znanje in izkušnje

V tej fazi trener mentoriranemu pomaga razumeti, katere spretnosti in lastnosti ter načine delovanja potrebuje za pomikanje po lestvici navzgor. To je pomembna faza, ki lahko traja dlje časa (Cotter, 2019).

- Affirm & Action / Potrditev in delovanje

Pri koraku potrditve in delovanja mora trener s pozitivnimi pripombami svojim varovancem pomagati, da utrdijo prepričanja ter si tako potrdijo cilje in zastavljene korake. Trener mora hkrati tudi razumeti, katere ukrepe in korake je treba najprej storiti. Vse potrebne informacije trener pridobiva s postavljanjem kakovostnih vprašanj (Cotter, 2019).

- Review / Pregled

V zadnjem koraku je treba narediti celovit pregled procesa in korakov, dogovorjenih z varovancem. Pregledati je treba celoten postopek glede na zelene cilje stranke ter ugotoviti,

kaj je bilo prej boljše, kaj bi lahko bilo boljše sedaj in kaj se lahko še spremeni na boljše. Ta korak je edinstven, saj se lahko uporabi tako na začetku kot tudi na koncu istega treninga: v obeh primerih se naredi pregled, vendar glede na različne vidike v danih položajih (Cotter, 2019).

Iz predstavljenih modelov treniranja je razvidno, da so si modeli in posamezne faze zelo podobni, podobni so tudi cilji in naravnosti, vendar se je treba zavedati, da zaradi razlik med ljudmi in njihovih različnih potreb ni vsak model primeren za vsakega posameznika.

5.4 Prednosti in slabosti trenerstva

Ne glede na številne vrste trenerstvo lahko razdelimo na dve osnovni obliki, in sicer v individualne ali skupinske treninge. Vsaka oblika ima pozitivne in negativne značilnosti. Za boljše razumevanje bom opredelil obe obliki.

Individualni treningi

Prednosti

Trener individualno pomaga varovancu, da postane bolj odprt za učenje in osebni razvoj na način, ki obema ustreza. Varovanec s treningom izboljša posamezne spretnosti in vedenja ter s tem povečuje svojo odprtost za učenje in razvoj. Usposabljanje ena na ena se osredotoča na posamezne veščine in pomaga natančno določiti vedenje, ki ga bo morda treba izboljšati. Posameznik razvije samozavedanje tako, da je zmožen prepoznati in izvedeti več o sebi in o tem, kako njegova dejanja in vedenje vplivajo na ljudi okoli njega. Ves čas se iščejo nove možnosti in izboljšave (Symone, 2015).

Slabosti

Največja slabost so večkratni poskusi najti pravega trenerja. Trenerji in njihovi varovanci morajo imeti dober in sproščujoč odnos, sicer postane ta neučinkovit in lahko povzroči trenje. Individualno usposabljanje je lahko drago, saj imajo trenerji profesionalnega razvoja običajno precej visoko urno postavko za svoje treninge. Glede na potrebe posameznika in zastavljene cilje lahko ta srečanja postanejo precej visok izdatek (Whitmire, 2019).

Treniranje v skupinah

Prednosti

Delo v skupinah lahko v dobri koordinaciji spodbuja team building, kar je nekaj, kar si vsako podjetje želi graditi. Pri delu z ekipo posameznikov, ki se vsi osredotočajo na iste cilje, se motivacijski dejavnik poveča, kar ima lahko posledično bolj učinkovite rezultate, hkrati pa

omogoča vsem, da dosežejo skupni cilj. Treniranje v skupini je zasnovano tako, da združuje vse, ki delajo na skupnem cilju. Ko so vsi na isti strani, se ekipa okrepi in splošna pričakovanja so brez težav izpolnjena (Symone, 2015).

Slabosti

Pri delu v skupinah je poudarek na team buildingu (makro), ne pa na individualnem razvoju (mikro) za timski cilj. Skupine sestavljajo različne osebnosti, ki občasno lahko hrepenijo po individualni pozornosti. Če ima ekipa prednost pred posamezniki, ki sestavljajo ekipo, ima to lahko škodljiv vpliv na več nivojev znotraj podjetja. Kadar se z ljudmi dela le v skupini in ne tudi posamično, lahko to dolgoročno celo razbije ekipo (Symone, 2015).

5.5 Razlike med mentorstvom in trenerstvom

Čeprav imata mentorstvo in trenerstvo veliko skupnih točk, pa je pomembno, da ju ne enačimo. Izraza pogosto veljata za sopomenki, ker imata podobno obliko - oba pristopa sta usmerjena v osebni ali poklicni razvoj – a ko ju primerjamo, ugotovimo, da sta zelo različna. Mentorstvo zahteva dolgotrajne odnose, pri katerih je glavni cilj podpirati rast varovanca. Mentor naj bi svetoval, poučeval in podpiral, ne da bi zahteval določene vedenjske spremembe ali predpisal določen potek delovanja. (Cristescu, 2017).

Treniranje na drugi strani je običajno kratkoročna zadeva, osredotočena bodisi na gradnjo bodisi na odpravljanje določenih vedenj. Trener usmerja in daje povratne informacije ter natančno ve, kdaj je njegovo delo opravljeno. Tako mentorstvo kot trenerstvo sta zelo koristna pri razvoju posameznikov, vendar eden ponuja smernice za dolgoročni razvoj, drugi pa se osredotoča na takojšnje in zelo specifične izboljšave (Cristescu, 2017).

Bolj strukturiran pregled razlik je prikazan v tabeli 2.

Tabela 3: Široki prikaz razlik med trenerstvom in mentorstvom

Zadeva	Trenerstvo	Mentorstvo
Misija / Cilji	Ideja mora biti trdno zasnovana in razumljiva - razviti prvo različico načrta	Izboljšati kakovost prvega poslovnega načrta - ustvariti temelje za donosno poslovanje
Oblika	Procesna orientacija	Situacijska orientacija
Naloga	Razviti strukturo in platformo z vodenjem	Prenesti osebne izkušnje poslovanja in rešiti konkretne težave

se nadaljuje

Tabela 4: Široki prikaz razlik med trenerstvom in mentorstvom (nad.)

Zadeva	Trenerstvo	Mentorstvo
Težave s postopkom		
Povezava s programsko vsebino	Močna povezava	Slaba povezava
Okolja srečanja	Nevtralna	Nevtralna
Reševanje problemov	Vodenje	Predlaganje
Operativna vloga	Ne	Ne
Zaupnost	Ustno dogovorjeno	Ustno dogovorjeno
Mreženje	Manj aktivno	Bolj aktivno
Obseg	Predvidena srečanja	Nepredvidena srečanja
Srečanja	Individualno	Individualno ali v skupinah
Pobuda	Temelji na urniku	Temelji na potrebi
Domača naloga	Da - naravni del procesa	Ni zahtevano – ni naravni del procesa
Dokumentacija	Da - naravni del procesa	Ni zahtevano – ni naravni del procesa
Follow-up ali spremljanje	Da - naravni del procesa	Ni zahtevano – ni naravni del procesa
Značilnosti trenerja in mentorja		
Integriteta	Visoka	Visoka
Socialne spretnosti	Visoka	Visoka
Vloga (etika)	Nevtralno in neodvisno	Nevtralno in neodvisno

Vir: Klofsten & Öberg (2012).

6 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Empirični del je zasnovan tako, da s pomočjo primerjalne tabele prikažem vlogo mentorjev v zagonskih podjetjih ter kakšen vpliv ima vloga mentorjev pri odločanju mentorirancev.

6.1 Namen raziskave

Namen magistrskega dela je preučiti, kakšne pristope uporabljajo mentorji pri zagonskih podjetjih in podjetnikih pri procesu odločanja in razvoju ter iskati pomanjkljivosti, ki bi jih lahko zapolnil trenerski pristop. Na osnovi pridobljenih informacij imam namen oblikovati predloge, kako se lahko mentorski pristop še dodatno izboljša in oplemeniti s trenerskimi tehnikami za doseganje optimalnih rezultatov.

6.2 Temeljna raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela je, da bi kombinirana vloga mentorja in trenerja vodila do uspešnejše podpore razvoja zagonskih podjetij in boljše podprla proces odločanja mladih podjetnikov, kot zgolj mentorska vloga. Izvedena podmena pa je, da tisti mentorji, ki v interakciji s svojimi varovanci uporabljajo tudi elemente treninga, slovijo kot bolj zaželeni mentorji.

6.3 Metodologija

Podatke sem pridobil s pomočjo pol strukturiranih intervjujev. Tako obliko sem izbral namensko, saj bi bilo drugače težko ovrednotiti odgovore, ki bi jih prejemal, tovrstna oblika pa mi je omogočila prilagoditev vprašanj, v kolikor se je ta potreba pokazala. Pred izvedbo intervjujev sem pripravil dva vprašalnika kot vodilo za vsako stran. Prvi vprašalnik je bil namenjen mentorjem, drugi pa mentorirancem. Osnova sestavljenih vprašanj je bilo moje raziskovalno vprašanje in pridobljena literatura, ki je navedena v teoretičnem delu magistrskega dela.

Za mentorje sem skušal ugotoviti:

- Časovno obdobje - koliko časa delajo s posameznim mentorirancem.
- kako močno so v času sodelovanja povezani z varovancem;
- kako pristopijo do posameznih problemov;
- kaj oni menijo, da je mentor;
- ali bi novemu podjetniku priporočili pridobitev mentorja;
- koliko, po njihovem mnenju, mentorstvo pripomore k uspehu podjetja.

Pri mentorirancih sem skušal ugotoviti:

- Ali je bila pridobitev mentorja eden od načrtov ob ustanovitvi podjetja in vključitvi v inkubator/pospeševalnik;
- ali so pri sprejemanju odločitev vključevali mentorja;
- v kakšnih oblikah so sodelovali;
- ali je mentor izzival njihovo razmišljanje s kakovostnimi vprašanji;
- ali je mentor izpolnil njihova pričakovanja.

Celotni proces intervjujev sem izvajal v drugi polovici meseca julija ter prvi polovici avgusta. Zavedal sem se, da je to obdobje dopustovanja ter da obstaja velika verjetnost, da nekateri ne bodo na voljo ali pa bo odzivni čas daljši. Zaradi sprejetih ukrepov ob epidemiji sem se odločil, da vse intervjuje izvedem na daljavo preko telefona ali Zoom platforme. To odločitev sem sprejel zaradi prepričanja, da so ljudje veliko bolj zaposleni po tem, ko so se

stvari sprostile, hkrati pa sem pričakoval, da se bo podjetnikom lažje sestati z menoj preko spleta, s čimer se izognejo izgubi časa za prevoz do mesta do mesta, na katerem bi potekal intervju. Ker sam nimam primernih prostorov in nisem vedel, kje bi lahko intervjuje izvedel v živo, če intervjuvanec ne bi imel svojega prostora, sem tako rešil več izzivov hkrati. Pred pošiljanjem vabil na intervjuje sem uporabil spletno mesto <https://www.startup.si/sl-si/startup-mapa/mentorji>, da bi ugotovil, kdo so mentorji v slovenskem ekosistemu mentorstva. Zavedal sem se, da moram vabila poslati vsaj za petdeset odstotkov višjemu številu ljudi, kolikor jih potrebujem, da bi si s tem zagotovil večje možnosti za pridobitev potrebnega števila izprašancev. Povabila na intervju sem pošiljal v dveh korakih: prvi je bil za mentorje, drugi pa za mentorirance. Uporabil sem več oblik možnega kontakta kot so LinkedIn, Facebook in elektronska pošta. V prvem koraku sem se odločil izprašati mentorje, da bi v primeru, če bi bilo pridobivanje mentorirancev oteženo, nekaj mentorjev zaprosil za pomoč pri vzpostavljanju kontaktov, kar se je pozneje tudi zgodilo. Izkoristil sem njihovo sposobnost mreženja, ki mi je pri delu izjemno pomagala. Skupno je bilo opravljenih 23 intervjujev, od tega jih je bilo 12 z mentorji in 11 z mentoriranci.

Vse intervjuvance sem pisno vnaprej obvestil, da bodo intervjuji snemani izključno za transkripcijo pri magistrskem delu, s čimer so se vsi strinjali. Zaradi enakopravnosti prejetih odgovorov so vse intervjuvane osebe anonimne. Intervjuji mentorjev so v večini primerov trajali okoli trideset minut - najkrajši je znašal 24 minut in 55 sekund, medtem ko je najdaljši v celoti trajal uro in 1 minuto.

Tako kot pri mentorjih se je tudi časovni okvir intervjuja mentorirancev gibal v povprečju pri petintridesetih minutah, pri čemer je najkrajši trajal 26 minut in 23 sekund, najdaljši pa 46 minut in 14 sekund. Čeprav so bili intervjuji opravljeni na daljavo, sem se z nekaterimi dogovoril, da se po zaključenem magistrskem delu srečamo in spoznamo tudi v živo, da se jim lahko zahvalim za sodelovanje ter da morda skupaj ustvarimo tudi nove povezave.

Po vseh opravljenih intervjujih sem opravil transkripcijo, ki je trajala skupno približno 48 ur. V določenih primerih sem imena izpustil, vse navedbe poslovnih institucij pa so ostale. Vsem udeležencem je bilo zagotovljeno, da bodo podani podatki uporabljeni izključno za namene magistrskega dela ter da ne bodo posredovani naprej tretjim osebam. Po uspešno zaključenem magistrskem delu imam namen posnetek izbrisati za dodatno zaščito vsakega posameznika. Pri pisanju transkriptov sem stremel k cilju, da njihove odgovore na vprašanja prepisem čim bolj dobesedno, da zagotovim njihovo pristnost kot tudi podano vsebino. V nekaterih primerih sem ohranil tudi slengovske besede, po drugi strani pa sem kakšne kletvice v obliki humorja in mašil izpustil.

Za analizo transkriptov sem uporabil »Grounded Theory Approach«. Pri branju transkriptov sem identificiral ključne citate in jih povezal v kode, ponavljajoče se kode pa povezal v glavne teme, ki jih povzemam v naslednjem poglavju. Analiza podatkov je strukturirana na osnovi tabele 2, ki je za raziskovalni del prilagojena pod oznako Tabela 3, kot vodilo za

boljši prikaz vseh prejetih podatkov v okviru samih intervjujev. Na koncu komentiram izsledke z vidika združitve mentorskega procesa s trenerskim pristopom za podjetnike iz zagonskih podjetij. Vse skupaj je povzeto v sklepu, kjer je podana tudi moja končna odločitev, ali je združitev oz. nekakšna vrsta kombinirane vloge mentorja in trenerja naslednji korak za uspešno podporo zagonskim podjetjem.

Tabela 5: Primerjalna tabela za prikaz razlike med trenerstvom in mentorstvom

Kategorija	Trenerstvo	Mentorstvo
Prvi stik in določanje smeri		
Misija / Cilji	Fokus na enega ali dva cilja	Izboljšati celotno strukturo
Struktura in oblike sodelovanja		
Povezava z vsebino zagonskega podjetja	Močna povezava	Slaba povezava
Reševanje problemov	Vodenje	Predlaganje
Oblika	Procesna	Situacijska
Obseg	Predvidena srečanja	Nepredvidena srečanja
Srečanja	Individualno	Individualno ali v skupinah
Dodatne naloge in spremljanje		
Dokumentacija	Da - naravni del procesa	Ni zahtevano – ni naravni del procesa
Follow-up ali spremljanje	Da - naravni del procesa	Ni zahtevano – ni naravni del procesa
Domača naloga	Da - naravni del procesa	Ni zahtevano – ni naravni del procesa
Karakteristike trenerja in mentorja		
Integriteta	Visoka	Visoka
Socialne spretnosti	Visoka	Visoka
Vloga (etika)	Nevtravno in neodvisno	Nevtravno in neodvisno

Prirjeno po Klofsten & Öberg (2012).

7 REZULTATI RAZISKAVE

7.1 Obdelava intervjujev

Za krajšo predstavitev vzorca bom najprej predstavil osnovne podatke, pridobljene iz intervjujev. Nekateri podatki so izpostavljeni v obliki številčnih informacij, vendar je v poznejši obravnavi večji poudarek na citiranju odgovorov, ki so bili prejeti v intervjujih. Za dekodiranje intervjujev ter prikaz razlike med mentorstvom in trenerstvom sem vzel tabelo 3 kot samo izhodišče. Celotno tabelo sem razdelil v štiri dele, katerih naslovi so obarvani z modro. Ob obdelavi posameznih predelov predlagane tabele bodo kategorije, ki jih uspešno

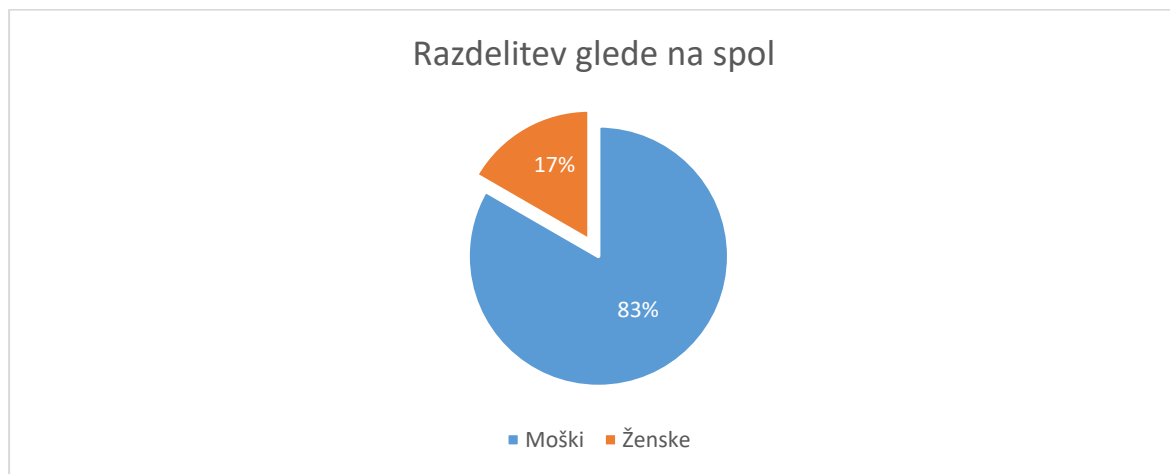
izvaja mentor, obarvane z zeleno, kategorije, ki bi se s strani trenerstva morda lahko dodale mentorstvu, pa z rumeno barvo. Z obdelavo intervjujev ob primerjavi iz tabele 3 je moj namen pridobiti bolj poglobljeno sliko, s katero lahko potrdim, ali ovržem temeljno tezo magistrskega dela.

7.1.1 Mentorji

Podpora s strani mentorjev vse bolj raste in izraz je v podjetniškem svetu vse pogosteje uporabljen. Ob prijavi na razpise Slovenskega podjetniškega sklada ali pa ob včlanitvi v inkubator/pospeševalnik se osebe ali ustanovitelji zagonskega podjetja takoj srečajo z mentorstvom.

Pred izvedbo intervjujev je bil moj cilj imeti 6 mentoric in 6 mentorjev, vendar se je to izkazalo za zelo težko izvedljivo, saj je število mentorjev moškega spola znatno večje. To je tudi prikazano na sliki 10, kjer je število mentorjev moškega spola deset, število ženskega pa dve. Zaradi časovne omejitve in obdobja dopustov sem uspel za sodelovanje pridobiti samo dve mentorici.

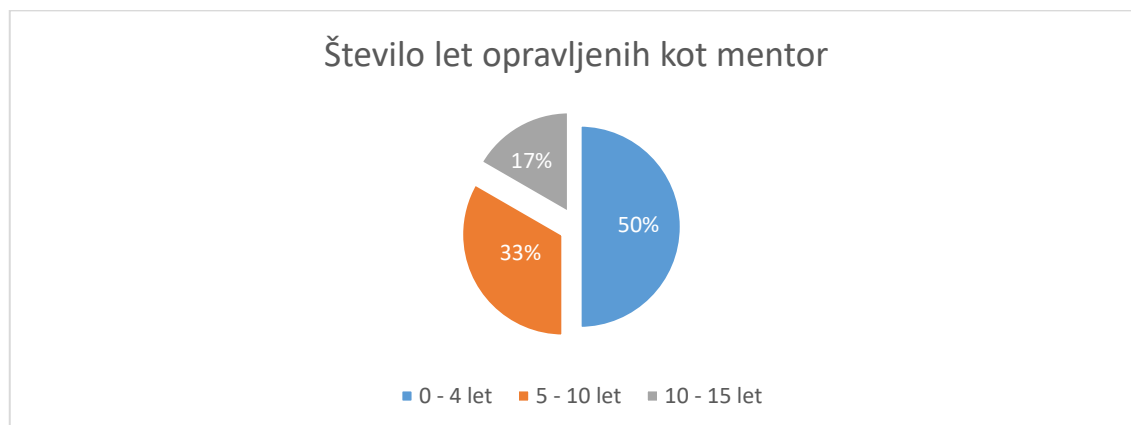
Slika 10: Razdelitev mentorjev po spolu



Vir: lastno delo.

Število let izkušenj je razdeljeno na tri kategorije. Razpon sega od 0 – 4 leta, 5 – 10 let, 10 – 15 let. Večina mentorjev ima za seboj več kot 5 let mentoriranja, iz česar je mogoče sklepati, da imajo kar nekaj izkušenj in znanja, ki ga lahko predajo svojim mentorirancem, ko so ti pripravljeni predano sprejeti. To je predstavljeno na sliki 11.

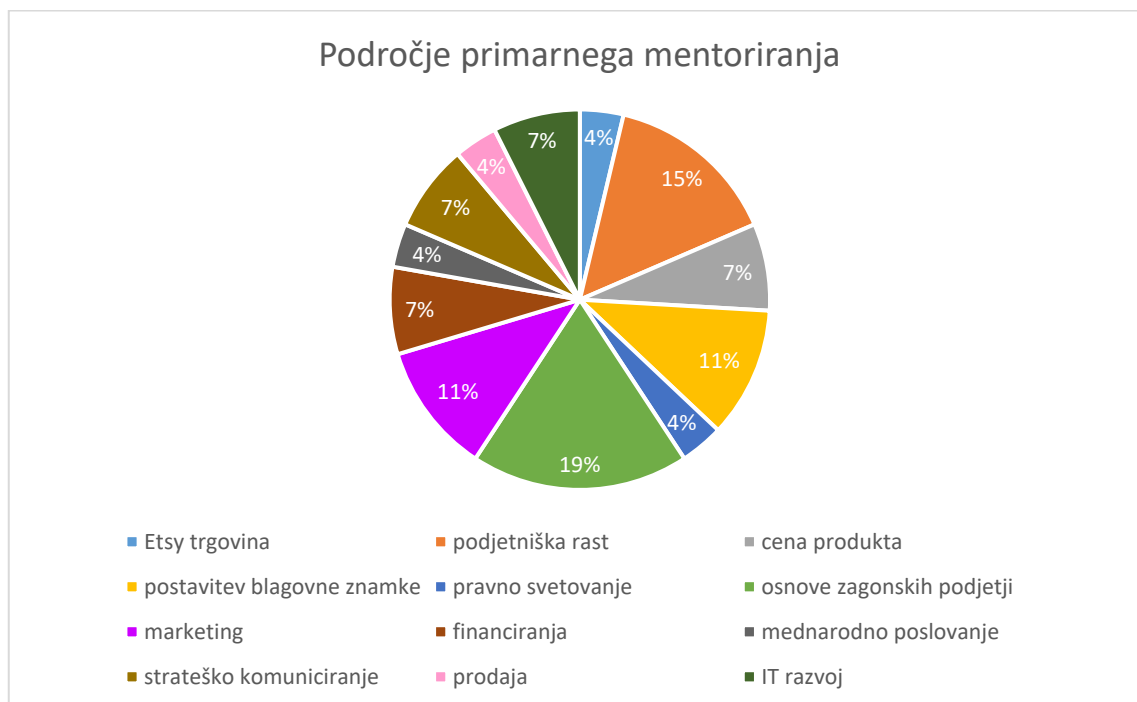
Slika 11: Koliko let mentoriranja ima mentor za seboj



Vir: lastno delo.

Za boljše razumevanje tega, kako obsežno je lahko mentorstvo, sem mentorje vprašal tudi, katera področja v okviru mentoriranja pokrijejo. Opaziti je bilo veliko različnih področij, hkrati pa je bilo tudi veliko prekrivanja v osnovnih oblikah. Na sliki 12 so zbrane vse teme, za katere so mentorji sami povedali, da se jih dotaknejo v času mentoriranja. To seveda ne pomeni, da en sam mentor pokrije vsa ta področja. Na sliki 12 lahko vidimo, kako širok spekter lahko ima samo mentorstvo.

Slika 12: Različna področja, ki se jih mentorji dotaknejo v času mentoriranja



Vir: lastno delo.

Malo drugačen odgovor na to, kaj je mentor in katera področja pokriva, mi je podal mentor 9. Njegova obrazložitev mentorskega podjetniškega procesa je bila sledeča »*Mentorski podjetniški proces je proces osebne rasti, se pravi premagovanje lastnih težav in ovir. Pri skoraj vseh podjetnikih, ki jih jaz poznam, problem niso neke objektivne tržne okoliščine ali pomanjkanje znanja, temveč subjektivna prepričanja in blokade. Če greš čez podjetniški proces to terja velike spremembe na številnih področjih, kar je za posameznika lahko zelo boleče. Jaz mislim, da je ključna funkcija podjetniškega mentorja ta, da pri tem pomaga. To se sliši, kot da je mentor psihoterapevt – seveda ni čisto tako, malo pa vendarle.*«

Zgornja trditev dodatno potrdi, zakaj podjetniška rast predstavlja drugi največji kos v sliki 12.

7.2 Prvi stik in določanje smeri

Za začetek je treba ugotoviti, kako mentorji pristopijo do samih ciljev in smeri, ki so si jih izbrali ali zadali njihovi mentoriranci. Za razliko od trenerjev, ki imajo s svojim varovancem zastavljen en ali dva cilja, je pri mentoriranju velikokrat obravnavanih več področij. Pregledal sem, kaj so mi mentorji odgovorili glede področij, ki jih pokrivajo, ter tudi, kako na samem začetku pristopijo k načrtovanju celotnega poteka sodelovanja.

Spodaj so zbrani nekateri odgovori o tem, s čim vse se mentorji srečujejo:

*Strokovno jim pomagam bolj s strani Etsy, **kako postaviti trgovino**. Drugače pa tudi **podjetniško rast**, saj so to ljudje, ki sploh ne razmišljajo podjetniško, ki so čisto v hobi razmišljanju.*« Vir: Mentorica 1

*»Z nekaterimi so še ideje in **razvijamo produkt, razmišljamo, kaj se spleča, kaj se ne spleča, kaj se prodaja**, ali se sploh lahko prodaja po taki ceni, kot si je podjetnik zadevo zamislil.*« Vir: Mentorica 1

*»Mentoriram 5-6 različnih zagonskih podjetij, kjer se ukvarjamo predvsem s **pravnim aspektom in intelektualnimi pravicami**«* Vir: Mentor 2

*»Ja bolj obširno velikokrat gre bolj za neke osnove zagonskih podjetij, neke logike različnih podjetij in samega okolja. Potem pa tudi **svetujem in pomagam od promocije, marketinga, brendinga, lansiranja na trge, zbiranja sredstev**, pomagati se pravilno odločiti, katera metoda zbiranja sredstev je najboljša za določen projekt.*« Vir: Mentor 3

*»Jaz svetujem in pomagam na **področjih mednarodnega poslovanja predvsem vzhodnih trgov**, na **področju strateškega komuniciranja in marketinga** in v manjši meri na področju nekih novih poslovnih modelov – oblikovanje poslovnega modela.*« Vir: Mentor 5

Iz odgovorov mentorjev 1, 2, 3 in 5 je razvidno, da imajo mentorji s posameznimi mentoriranci sposobnost pokrivanja veliko področij, kar nakazuje, da je najpomembnejši cilj izboljšati celotno strukturo samega podjetja in podjetnika. To je lepo razvidno tudi v odgovoru mentorja 11.

»V večini primerov zagonska podjetja ne potrebujejo toliko denarja kot v bistvu neko vodenje, usmerjanje, potrebujejo nekoga, ki jih razsvetli.« Vir: Mentor 11

Da bi ugotovil, zakaj pride do tako širokega razpona, sem najprej pogledal začetne korake pri snovanju prvih stikov. Vse skupaj se bo še bolj razširilo v naslednjem poglavju ob podrobnejšem pregledu poteka samega mentorskega procesa. Začetni koraki, po katerih različni mentorji pristopijo k svojim mentorirancem, so lahko naslednji:

*»Jaz vedno začnem z nekim pogovorom, da razumem njihov poslovni model, istočasno pa, da si oni odgovorijo, na kakšna pomembna vprašanja. **Potem je pa spet tako, po korakih. Vedno je dobro se sistematično lotiti zadeve.***« Vir: Mentor 2

*»Kot že rečeno, pri nas grejo preko startup šole, kjer je deset ljudi, potem pa dobi osebnega mentorja, tukaj pa si postavljaš cilje, mu daš naloge za naslednjič, ko pride, takrat jih pogledaš, na primer; **predvsem je pomemben trg, je treba ugotoviti, na kakšen trg bo ciljaj, ugotoviti, ali je podjetnik tehnični tip človeka ali prodajni.***« Vir: Mentor 4

*»**Mi prvo naredimo neki strateški in poslovni načrt, tisto, kar res potrebujejo, da čim prej pridejo do realizacije svojega produkta in naknadno prodaje.** Nato se skupaj uskladimo na točkah, kaj najbolj potrebujejo in kaj jim najbolj manjka in na osnovi tega jim potem damo potrebne mentorje.*« Vir: Mentor 7

*»Če greva čisto teoretično pogledat, je zelo fajn poslovni načrt, ampak to je res fakultetni izraz. Zdaj so veliko lepše oblike, recimo canvasi. **Z vsakim mentorirancem na selekcijskem sestanku določimo KPI, neke cilje, namen, zakaj bo on inkubiran.***« Vir: Mentor 11

*»Prva stvar, ki jo probamo že takoj v telefonskem pogovoru **ugotoviti je, ali je namen podjetnika resen ali ne, ali se želi iti mentoriranje ali ne, išče se kemija med podjetnikom in mano.** Ko se ta povezava naredi, **pošljem en vprašalnik, ki sem ga sam naredil, ki mu rečem vodstvena zrelost, da vidim sliko, kakšno poznavanje različnih poslovnih področij ima. To mi izpolnijo, da vidim, kako razmišljajo. Na osnovi tega pogovora in vprašalnika ga jaz potem razvrstim, v kateri fazi podjetja je in kakšne cilje ima. Potem pa identificirava ključna področja, na katerih je treba delati in ustvariva cilj, kam želiva priti. Ta predpriprava je zagotovo ta prvi pogovor, ujemanje, nato vprašalnik in naprej.***« Vir: Mentor 9

Začetni koraki mentorjev z njihovimi mentoriranci lahko zelo odražajo tudi njihovo osebno ozadje. Nekateri so zelo strukturirani, kot je razvidno pri mentorju 9, drugi so malo bolj sproščene narave, vendar še vedno uporabijo sistematični pristop, ki se je v preteklosti izkazal za učinkovitega. Zaradi mladosti samih zagonskih podjetij so vsi pripravljene na delo na več različnih področjih. Za prvi sklop iz moje primerjalne tabele 3, poimenovane tabela 4, je izboljšanje celostne strukture obarvano zeleno, saj je to nekaj, kar mentorji izvajajo, obarvano pa je tudi okence pod trenerstvom z mnenjem, da bi se občasno lahko oblikovali bolj usmerjeni cilji za bolj učinkovito doseganje le-teh.

Tabela 6: Prvi stik in določanje smeri

Kategorija	Trenerstvo	Mentorstvo
Prvi stik in določanje smeri		
Misija / Cilji	Fokus na enega ali dva cilja	Izboljšati celostno strukturo

Prيرهeno po Klofsten & Öberg (2012).

7.3 Struktura in oblike sodelovanja

Glavne razlike pri mentoriranju in trenerstvu so lahko v samih pristopih reševanja problema, kako vse skupaj poteka, od kod prihaja pobuda za srečanja in ali so srečanja v času sodelovanja določena vnaprej.

Iz primerjalne tabele 3 je bilo vzeti naslednjih pet kategorij, ki spadajo pod strukturo in oblike sodelovanja. Ugotoviti želim ključne razlike med mentorstvom in trenerstvom gledano z vidika kategorij, opredeljenih v tabeli 3. Zaradi obširnosti bo za vsako kategorijo prikazanih par primerov.

7.3.1 Povezovanje z vsebino zagonskega podjetja

Za boljše razumevanje vsakega projekta je treba razumeti njegovo vsebino, cilje, vizijo, ključno stranko in zakaj se je sam podjetnik odločil za to pot. Nekateri odgovori podjetnikov so zelo preprosti, drugi pa bolj poglobljeni. Najbolj uspešna podjetja so tista, ki prejmejo najboljša navodila, usmeritve in pomoč na osnovi svojih potreb, zato je tukaj izjemno velik poudarek na povezanosti z vsebino zagonskega podjetja. Kako celotni proces in mentorje sprejemajo mentoriranci, prikazuje nekaj odgovorov spodaj:

»Sej pomagajo, so zraven, se pogovarjajo s tabo in vse, samo redki so pa taki, ki se res zavzamejo in te začitijo in se poskusijo res povezati s tabo.« Vir: Mentoriranka 2

»Mi smo bili takrat prisotni že na dveh trgih, tako da nismo bili v fazi razvoja. **Takrat se mi je zdelo zelo za malo, da nas ni poslušal, ni se z nami povezal** in takrat smo samo čas izgubljali.« Vir: Mentoriranka 4

»Njegove usmeritve, orodja smo testirali in smo dobili eno prodajno povabilo, sestanek, kar ni bilo dosti.« Vir: Mentoriranec 1

Ob razumevanju razlik med mentorjem in trenerjem so prejeti odgovori razumljivi. Gledano na osnovi časa, ki ga ima posamezni mentor na voljo s svojimi mentoriranci, se lahko razume ali pa morda kar sklepa, da pomanjkanje časa lahko pripelje do manj zavzetih mentorjev, kar pa povzroči pomanjkljivo povezanost z vsebino zagonskega podjetja. Seveda moj namen ni posploševati – kot velja tudi pri profesionalcih na drugih področjih, so bolj in manj zavzeti mentorji. Za bolj poglobljeno povezovanje z vsebino bi morali mentorji verjetno vložiti več časa ali pa več zanimanja, ali je bilo izraženo zanimanje pri posameznem mentorju pomanjkljivo, pa je žal težko določiti.

7.3.2 Reševanje problemov in oblika

Poleg spoznavanja in povezovanja z vsebino zagonskega podjetja je naslednja naloga mentorja reševanje problemov - bodisi v obliki vodenja bodisi bolj s pristopom podajanja predlogov - osnovano pa je na podlagi procesne ali situacijske oblike. Pokusil sem ugotoviti, ali mentorji pri reševanju problemov pogosteje uporabljajo način vodenja ali se pogosteje uporablja podajanje predlogov. Vodenje je pristop, pri katerem se v nasprotju s predlogi uporabljajo predvsem vprašanja, ki mentoriranca pripeljejo do zelenih ugotovitev. Kot nakazujeta že sami imeni, je razlika med procesno in situacijsko obliko naslednja: procesna oblika je usmerjenost v določen proces, korake, v nekakšno obliko strukture, skozi katero mentor vodi mentoriranca. Situacijska oblika pa je naravnana na reševanje danega položaja, pri katerem je premalo časa za konkretne korake. Po opravljenih razgovorih sem ugotovil, da ni prevladujočega pristopa ali oblike, kar je razvidno tudi iz spodnjih komentarjev:

»**On se je vedno ful pripravil, imel je pripravljeno agendo. Midva sva tudi vedno prišla pripravljena z vprašanji, kaj želiva izvedeti in podobno.** Nama je na hitro narisal njihov razvoj, plan, obliko organizacije. Potem sva pa midva šla spraševat v procese, v podrobnosti in podobne stvari.« Vir: Mentoriranec 1

»**Vse smo delali sproti, je bila del naše zgodbe za kratek čas, se je popolnoma vpeljala v naše podjetje**«. Vir: Mentoriranka 3

»**Recimo prejšnji teden sem z mentorjem delala finančno tabelo in sva gledala, kako si moram jaz planirati finančne odlive, da lahko jaz izpolnim svoje cilje. Midva sva gledala potem mojo tabelo, moje podatke in na osnovi tega razglabljala in prišla do tega, da je več možnosti med katerimi lahko izbiram.**« Vir: Mentoriranka 4

»Ne, v mojem primeru ne. **Nismo imeli še primera, da bi uporabili kakšne specifične oblike za lažje delo.** Zdaj, ko razmišljam, mogoče **bi bilo celo pametno, da bi,** ampak na žalost zaenkrat še nismo.« Mentoriranec 6

»Šlo je po sistemu, da sem poslal neka odprta vprašanja, kaj me muči, na katera so mi **potem odgovorili** ali pa smo to v živo predebatirali. Želel sem videti, ali v pravi smeri razmišljam, ali grem sploh v pravo smer.« Vir: Mentoriranec 6

»**So me usmerjali ali pa so tudi kaj pripravili namesto mene,** ker jaz nisem znal kakšnih stvari. Seveda sem se jaz poskušal to tudi sproti naučiti.« Vir: Mentoriranec 11

Pri odgovorih je zelo lepo razvidno, da so imeli nekateri pripravljene korake, vendar so hkrati veliko uporabljali situacijsko obliko za najboljšo prilagoditev dela. Vsako zagonsko podjetje se hitro razvija, zato je situacijska oblika z vključenimi predlogi bolj smiselna kot pa vodenje in procesna oblika. Kljub vsemu je bil odgovor na vprašanje »**Ali bi vam, v kakšni situaciji koristilo, če bi bili narejeni specifični koraki za vaš problem, ki bi ga reševali skupaj z mentorjem?**« naslednji:

»Ja, sigurno. Ampak takrat mi nismo ravno imeli časa, da se stvari delajo po korakih, ker nismo dohajali rasti. Sigurno pa bi v prihodnosti to vsekakor prav prišlo.« Mentoriranka 3

Ponovno je bilo izpostavljeno pomanjkanje časa, kar nakazuje, da bi se morda lahko v določenih primerih vodeni pristop ter procesna oblika pogosteje uporabila.

7.3.3 Obseg in srečanja

Razlike med trenerstvom in mentorstvom so pogosto tudi v načinu in pogostosti samih srečanj. Trenerstvo se bolj poslužuje pogostih predvidenih srečanj, saj tako lahko dosežejo večje spremembe, medtem ko se mentorstvo bolj izvaja v obliki nenačrtovanih srečanj oziroma srečanj po potrebi. Dinamiko srečanj prikazujejo posamezni odgovori mentorirancev in mentorirank:

»**Postavili smo si roke in cilje, smo se slišali enkrat na teden in smo vsakič pogledali, kaj smo naredili in kaj še moramo narediti in smo temu potem sledili.**« Vir: Mentoriranec in mentoriranka 9

»**Recimo v dobre pol leta smo se dobil dvakrat fizično, to je recimo od 3-5h sestanki, vmes pa smo se še dvakrat slišal.** To je bilo dosti za enkrat.« Vir: Mentoriranec 1

»**Recimo, da so organizirani sestanki dvakrat na mesec, če pa delamo nek projekt, pa se zna zgoditi, da smo v dveh tednih kar štirikrat skupaj,** ker preprosto projekt to zahteva od nas.« Vir: Mentoriranka 5

»Kar se tiče mene, sem jih **jaz poklicala, ko sem jih potrebovala** in smo se dogovorili, kdaj se slišimo, dobimo in podobno. So pa tudi bili primeri, ko sem jih poklicala za kratek telefonski pogovor, da so mi lahko na hitro svetovali.« Vir: Mentoriranka 7

»Mi imamo tako dogovorjeno, da mu **jaz preko Calendly platforme označim, kdaj potrebujem pomoč in se slišiva**. Če pridem v Ljubljano, ga pokličem in se probava dobiti pri njemu doma, greva čez zadeve. **Včasih tudi preko telefona. Čisto je odvisno, se prilagodiva situaciji.**« Vir: Mentoriranec 10

Med pogovori z mentorji kot tudi mentoriranci sem opazil dve obliki: prva oblika so bila nestrukturirana srečanja, druga oblika pa je bila strukturirana. Zaradi različnih hitrosti rasti posameznih zagonskih podjetij ter časa, ki so ga imeli na voljo, je bolj prevladovala nestrukturirana oblika srečanj.

Glede na to, ali so srečanja individualna ali skupinska, so tudi rezultati lahko različni, pri čemer je pomemben dejavnik tudi to, koliko ljudi je v posameznem zagonskem podjetju. Pri svojem raziskovanju sem imel stik z mentoriranci, kjer je bil ustanovitelj podjetja en sam ter podjetja, kjer sta bila ustanovitelja dva ali trije, ki so vse skupaj oblikovali in razvijali. Zanimalo me je, ali mentorji mentorirajo individualno ali v skupinah. Odgovori so bili:

»Jaz delam tako, recimo, da je več ljudi v ekipi, jaz vsaj na začetku predlagam na ta prvi **sestaneke rečem, naj pridejo vsi**. Tako da je za mentorja sigurno **dobro, da spozna celo ekipo in potem tudi dela s celo ekipo.**« Vir: Mentor 2

»Odkvisno, čisto odkvisno. Imam projekte, ko je samo ena oseba in imam projekt, kjer je osem ustanoviteljev. Moje mnenje je, **najboljše 2-3 ustanovitelji.**« Vir: Mentor 3

»**Individualno.**« Vir: Mentorica 1

»Če je v ozadju bolj strukturirano sodelovanje, potem je to bistveno lažje, ker slediš časovnici, neki strategiji in razdelani viziji in kaj sploh naj bi bil smisel tega mentoriranja in svetovanja. **Zaradi tega vključuješ več deležnikov znotraj te organizacije.** Če je pa ad hoc, je pa odvisno, kdo od deležnikov ima neke informacije, poseduje neke kompetence, da ti samo poda informacijo.« Vir: Mentor 5

»**Po navadi je več oseb.** Ko je samo ena oseba pomeni, da je zagonsko podjetje v zelo zgodnjih fazah rasti. Tako, da čisto odkvisno.« Vir: Mentor 11

Dobro razvidno je, da se izvaja tako individualno kot skupinsko mentoriranje. To prikazuje, da se v mentorstvo do neke mere vključujejo določene oblike trenerstva. Odločitev za eno, ali drugo obliko lahko določa čas, struktura zagonskega podjetja, v kateri fazi rasti se podjetje nahaja ter kdo so glavni deležniki.

Tabela 7: Struktura in oblike sodelovanja

Kategorija	Trenerstvo	Mentorstvo
Struktura in oblike sodelovanja		
Povezava z vsebino zagonskega podjetja	Močna povezava	Slaba povezava
Reševanje problemov	Vodenje	Predlaganje
Oblika	Procesna	Situacijska
Obseg	Predvidena srečanja	Nepredvidena srečanja
Srečanja	Individualno	Individualno ali v skupinah

Prيرهeno po Klofsten & Öberg (2012).

Po pregledu vsakega odseka posebej sem v tabeli 5 z rumeno označil predele, za katere menim, da bi se njihova uporaba s strani mentorjev v okviru mentorstva lahko povečala. Vsekakor to zahteva svoj čas in srečanja v pravem trenutku, da so koristna za mentorirance. Zelena obarvani predeli pa prikazujejo delo, katero menim, da mentorji uspešno opravljajo. Z različno obarvanimi predeli je hitro razvidno, kje bi morda bile možne izboljšave.

7.4 Dodatne naloge in spremljanje

Od vseh različnih pristopov, ki jih poznamo, eno velja za vse - Peter Drucker je namreč rekel: »Če ga ne morete izmeriti, ga ne morete izboljšati.« (MacKenzie, 2013). Z jasno določeno metriko uspeha lahko količinsko ovrednotimo napredek in prilagodimo svoje postopke, da dosežemo želeni rezultat. Brez jasnih ciljev smo lahko izgubljeni v nenehnem ugibanju. V izogib tovrstnim težavam sem ugotovil, da veliko mentorjev uporablja različno dokumentacijo, pristope in orodja. Na vprašanje, ali imajo kakšno obliko dokumentacije za spremljanje celotnega procesa, sem prejel naslednje odgovore:

»Ja, definitivno. Vse te zapiske in korespondenco hranim v Evernote aplikaciji. Tam hranim vse datoteke in praktično vse, kar si izmenjamo, imajo tudi oni do svojega dostop.«
Vir: Mentor 6

»Na Google Docs pa imam dokumente, ki jih delim z mentoriranci, kot so različne oblike planov, pitch pristopi, različne predloge. Zelo rad delam tudi finančne plane, ker velikokrat tega nimajo ali pa je zelo slab.« Vir: Mentor 3

»Imam, od Davida Becketta orodje uporabljam, »The Best 3 Minutes« orodja. To je od slajdov, do pitch canvasa, do strukture, logičnega zaporedja slajdov, do vsega. Tudi iz izkušenj imam potem svoj način dela, ki meni bolj ustreza in imam nekako svojo formo po kateri se ravnam.« Vir: Mentor 10

Od skoraj vseh mentorjev je bil odgovor na vprašanje pritrdilen. Iz odgovorov je razvidno, da se uporabljajo različna orodja kot so Google Docs, Excell, različne aplikacije kot na primer Evernote in Torello ter zelo specifično orodje »The Best 3 Minutes«. S tem se dobro odraža raznolikost posameznih mentorjev ter njihove dodane vrednosti.

Ker je celotni proces mentoriranja časovno omejen, sem bil pozoren na njihove odgovore o samem zaključku. Izmed odgovorov so izstopali naslednji:

»Načeloma se ta dokumentacija nabira na koncu vsakega mentorskega procesa. Sproti se spremlja, **na koncu pa se naredi nek prerez in mentor pove, kako je bilo delati z zagonskim podjetjem in obratno.**« Vir: Mentor 12

»Načeloma imamo tako, da na vsako tromesečje izvedemo samoevalvacijo, kjer mentor **oceni zagonsko podjetje, podjetnik pa oceni vsa mentoriranja, ki jih je prejel do tedaj.**« Vir: Mentor 11

»Po koncu mentoriranja pa moraš **narediti še končno poročilo**, to pa zajema nek cel pregled, kjer piše, kaj si točno delal, kaj si dosegel, kaj je bil namen tega, ali so bili cilji doseženi in kaj je treba še narediti za dokončati delo. **Končno delo mora vedno podpisati tudi mentoriranec.**« Vir: Mentor 2

Tako mentor 12 kot tudi mentor 11 povdarjata neki presek, ki se opravi po končanem sodelovanju. To dodatno potrdi tudi odgovor mentorja 2. Zanimiv podatek, ki ga je podal mentor 2, je bil, da mora vse skupaj podpisati tudi mentoriranec, kar nakazuje, da poročilo ni enostransko s strani mentorja, temveč da ima tudi mentoriranec vpogled v celotno končno poročilo. S tem se mentoriranim omogoči, da tudi sami ocenijo napredek in možnosti izboljševanja.

Tabela 8: Dodatne naloge in spremljanje

Zadeva	Trenerstvo	Mentorstvo
Dodatne naloge in spremljanje		
Dokumentacija	Da - naravni del procesa	Ni zahtevano – ni naravni del procesa
Follow-up ali spremljanje	Da - naravni del procesa	Ni zahtevano – ni naravni del procesa
Domača naloga	Da - naravni del procesa	Ni zahtevano – ni naravni del procesa

Prirejeno po Klofsten & Öberg (2012).

V tabeli 6 so tri kategorije. Tako kategorija »Dokumentacija« kot tudi druga kategorija »Follow-up ali spremljanje« sta obarvani z zeleno pod stolpcem za trenerstvo, saj je bilo

prejetih dovolj informacij, ki potrjujejo uporabo dokumentacije ter hkrati s tem tudi sledljivost napredovanja. S tem imajo tako mentorji kot tudi mentoriranci boljšo sliko svojih napredkov in same smeri razvoja, za kar se trenerstvo tudi zavzema. Zaradi pomanjkljivih odgovorov je zadnji predel »domača naloga« ostal nepobarvan, saj je opredelitev nemogoča.

7.5 Karakteristike trenerja in mentorja

Za razliko od drugih delov raziskave tukaj ni razlik med mentorstvom in trenerstvom, zato bo ta odsek krajši.

Vsak trener kot tudi vsak mentor mora za uspešno sodelovanje predstavljati tri načela, ki so: visoka integriteta, visoke socialne spretnosti, nevtralnost in neodvisnost njihove vloge v samem procesu. To so tri lastnosti, ki jih imajo tako uspešni trenerji kot tudi mentorji. Za povezavo teorije s prakso sem pridobil odgovore mentorirancev o tem, kaj jim predstavlja mentor. Njihovi odgovori so si bili zelo podobni med seboj:

*»Mentor je nekdo, ki ga imaš ob sebi, ki ti **nudi oporo, mu stoprocentno zaupaš** in ti kaže čisto pot naprej. Konstatno **te poskuša usmerjati in ti pušča še vedno dovolj svobode, da sam odkrivaš nove stvari.** Mentor te ne sme usmerit v eno smer in se ti tja zakleneš, ne, on ti mora pokazati, če kreneš po tej poti bo stvar lahko tako, če greš po tej poti gre lahko tako tako, tukaj moraš paziti na to pa to in potem se **ti sam na koncu odločiš, kam boš šel.**«* Vir: Mentoriranka 4

*»Mentor je oseba, ki ti **pomaga obogatiti, osvetliti določene dele tvojega posla, ki ga sam še ne obvladaš, po najboljših močeh.** Ti **pokaže nove smeri, te usmeri, da lažje razmišljaš.** Oni so lahko **dodatni vir informacij, znanja, nasvetov.** Lahko poglobijo določeno moje znanje in mi **pomagajo pri zmanjšanju napak, problemov, izzivov.**«* Vir: Mentoriranka 5

*»Mentor je tisti, ki te **usmerja v pravo smer.** **Skrajša ti tvoj čas za ugotavljanje stvari, ki so že odkrite** in jih oni že vejo. S tem **prepreči vse možne napake, ki jih lahko narediš, če sam vse delaš.**«* Vir: Mentoriranec 11

V tabeli 7 so v stolpcu trenerstvo obarvane vse tri kategorije, saj predstavljeni odgovori kot tudi odgovori, ki so razvidni iz prilog, dobro odražajo vse tri lastnosti. Nevtralna in neodvisna vloga je predstavljena z odgovori, da so prepuščeni sami sebi in da končne odločitve sprejemajo mentoriranci, hkrati pa so mentorji socialno zelo spretni, saj svoje mentorirance vodijo in usmerjajo, jim pomagajo pri zmanjševanju napak, jim podajajo nasvete in predloge. S tem se dobro kaže njihova sposobnost komuniciranja, spoštovanja, sposobnost odločanja in vzpostavitve stika. Na podlagi vsega skupaj se izkaže, da imajo močno integriteto tako do samih sebe kot tudi do svojih mentorirancev, njihovega dela in truda.

Tabela 9: Karakteristike trenerja in mentorja

Kategorija	Trenerstvo	Mentorstvo
Karakteristike trenerja in mentorja		
Integriteta	Visoka	Visoka
Socialne spretnosti	Visoka	Visoka
Vloga (etika)	Nevtralno in neodvisno	Nevtralno in neodvisno

Prirejeno po Klofsten & Öberg (2012).

7.6 Ugotovitve

Tabela 10 predstavlja vse ugotovitve iz posameznih odsekov združene, tako je boljše razvidno, katere kategorije mentorji že izvajajo in katere bi morda še lahko, v kolikor bi jim čas in prostor dopustila. Iz samih pogovorov z mentoriranci sem dobil potrditve, da je samo delo mentorjev več kot zadostno za njihove potrebe, ter da gledano v celoti, morda ni potrebnih nadaljnjih nadgradenj ali izboljšav.

Tabela 10: Končne ugotovitve celotnih razlik

Kategorija	Trenerstvo	Mentorstvo
Prvi stik in določanje smeri		
Misija / Cilji	Fokus na enega ali dva cilja	Izboljšati celostno strukturo
Struktura in oblike sodelovanja		
Povezava z vsebino zagonskega podjetja	Močna povezava	Slaba povezava
Reševanje problemov	Vodenje	Predlaganje
Oblika	Procesna	Situacijska
Obseg	Predvidena srečanja	Nepredvidena srečanja
Srečanja	Individualno	Individualno ali v skupinah
Dodatne naloge in spremljanje		
Dokumentacija	Da - naravni del procesa	Ni zahtevano – ni naravni del procesa
Follow-up ali spremljanje	Da - naravni del procesa	Ni zahtevano – ni naravni del procesa
Domača naloga	Da - naravni del procesa	Ni zahtevano – ni naravni del procesa
Karakteristike trenerja in mentorja		
Integriteta	Visoka	Visoka
Socialne spretnosti	Visoka	Visoka
Vloga (etika)	Nevtralno in neodvisno	Nevtralno in neodvisno

Prirejeno po Klofsten & Öberg (2012).

Kar nekaj področji mentorji uspešno pokrivajo iz strani trenerstva, vendar glavna področja, kot so bolj fokusiran pristop, močnejša povezanost in več vodenja pa so še vedno odprti za razvoj. Pogovori z mentoriranci so mi prikazali, da v samem začetku njihove poslovne poti morda, to niso področja, ki jih najbolj potrebujejo.

7.7 Omejitve raziskave

Področje trenerstva se v Sloveniji še razvija, med tem, ko imamo na drugi strani mentorstvo, ki je že, kar dobro stopilo v uporabo v samem okolju zagonskih podjetij. Za kakovostno raziskavo s prikazom razlik med pristopi sem bil soočen z različnimi omejitvami. Epidemiološka slika, katera se dogaja v letu med 2020 in 2021, je predstavljalo neko omejitev pri zmožnosti osebnih stikov. Druge omejitve katere so se prikazale pri raziskavi in končni analizi pa so bile:

- Premalo primerjalnih informacij v Sloveniji med trenerstvom in mentorstvom za poglobljeno razumevanje samih razlik med pristopi;
- razlike med pristopi so lahko zelo majhne, zato lahko hitro pride do mešanih podatkov, ki potem onemogočajo posamezniku vzpostaviti razliko med enim in drugim pristopom;
- intervjuji so bili opravljeni v času dopustovanja, kar je omejilo število anketirancev, ki so imeli čas ali bili pripravljene si vzeti čas za pogovor;
- ni bilo enotne platforme za vzpostavitev kontaktov, zato sem bil primoran uporabiti vse platforme za komunikacijo, med katerimi so tudi LinkedIn, Facebook in e-pošta. Zaradi tega je lahko prišlo do podvojenih prošenj za intervju, istočasno pa je to zahtevalo spremljanje več komunikacijskih kanalov istočasno;
- pomanjkanje obrazložitvev iz strani Slovenskega podjetniškega sklada ali drugih institucij kaj pravzaprav je trenerstvo in kam se tovrstno dejavnost lahko uvrsti;
- odstotek ženskih mentoric je nižji, zaradi katerega je težko pridobiti informacije ali imajo morda drugačne pristope in obliko vodenja kot nasprotni spol.

7.8 Predlogi za nadaljnje raziskave

Omejitve, ki so se izpostavile v času raziskave in pridobivanja informacij, so lahko kazalnik za predloge in možnosti izboljšav za nadaljnje raziskave. Rezultati raziskave so prikazali začetno sliko izkušenj mentorirancev in mentorjev, ki se lahko uporabi kot osnova za nadaljnje nadgradnje pristopov. Zaradi raznolikosti samih podjetij in izkušenj bi podal naslednje predloge za nadaljnje raziskave:

- Pridobitev bolj enakomerno številko anketiranih obeh spolov. Za bolj kakovostno primerjavo kakšen pristop imata oba spola tako iz strani mentorjev, kot mentorirancev v zagonskih podjetjih bi bilo potrebo pridobiti minimalno štirideset procentni vzorec vsaj enega spola;

- pridobiti bolj podrobno obrazložitev, kaj je trenerstvo iz strani slovenskih institucij za boljšo opredelitev samih razlik v analizi;
- obisk samih inkubatorjev ter pospeševalnikov za osebna spoznanstva in dodatni pogled v samo strukturo celotnega delovanja sistema;
- opraviti eden intervju z mentorjem, nato naj sledi en intervju z mentorirancem, kar bo prikazalo pomanjkljivosti vprašanj in možnost izboljšave za ostale intervjuje.

SKLEP

Magistrsko delo »Vloga in pomen mentorjev in trenerjev pri razvoju poslovanja zagonskih podjetij in v procesu odločanja mladih podjetnikov« poda poglobljeno teoretično sliko o tem, kako posameznik razmišlja, od kod izvira motivacija, kaj so ključni dejavniki, ki človeka ženejo naprej. Nadgradnja tega je pogled na samega podjetnika, njegova perspektiva in izzivi, s katerimi se srečuje v poslovnem svetu. Opredeljeno je njegovo okolje delovanja, ki se je v magistrskem delu raziskovalo v startup okolju, zagonskih podjetjih in inkubatorjih. Prikazane so različne faze, skozi katere gre zagonsko podjetje ter deset najboljših podjetij v Sloveniji. S tem sem ustvaril osnovno sliko, na osnovi katerih sem delno, lahko sestavil svoj vprašalnik.

Druga polovica magistrskega dela je obsegala predstavitev mentoriranja in trenerstva. Razdelitev je bila potrebna za vzpostavitev razlik med enim in drugim, sicer zelo podobnima pristopoma. Prikazal sem prednosti in slabosti vsakega pristopa ter to znanje uporabil pri sestavi končnega zaključka in ovrednotenju samega raziskovalnega vprašanja. Pozoren sem moral biti, da se resnično poudarijo razlike, kar sem storil s prikazom enega in drugega pristopa v primerjalni tabeli. Ob iskanju različne literature in člankov sem opazil, da je zelo veliko napisanega o mentorstvu, dosti manj pa o trenerstvu. Zelo težko sem našel literaturo, ki bi ta dva pristopa povezovala s startup okoljem ali zagonskimi podjetji. V Sloveniji sem zasledil veliko magistrskih del s predstavitvijo trenerstva, ki je bilo velikokrat vezano na eno veliko korporacijo ali pa je bilo delo čista primerjalna teorija. Ob predstavitvi svoje raziskave posameznim intervjuvancem je bil marsikdo presenečen in navdušen, da se je nekdo lotil tovrstne raziskave, kar mi je dalo vedeti, da raziskujem nekaj, kar bo imelo neko vrednost, nekaj, kar še ni bilo dobro raziskano.

Celotni potek intervjujev sem opravil po spisanem teoretičnem delu magistrskega dela. Treba je bilo nabrati dovolj razumevanja razlik posameznih pristopov, da sem lahko kreiral dovolj dobra vprašanja za pridobitev pravega opisa vloge mentorjev v zagonskih podjetjih. Kontaktiranje različnih ljudi je potekalo na različne načine in v dveh valovih. V prvem valu sem kontaktiral z mentorji, ker sem želel najprej slišati njihovo stran, brez obsojanja, nato pa sem v drugem valu na intervjuje povabil mentorirance. Časovno sem bil zelo omejen, saj sem intervjuje opravljal v času dopustov, kar je pri nekaterih ljudeh podaljšalo čas odziva. Kljub vsemu sem uspešno pridobil ciljno število vprašancev. Izkazalo se je, da so ljudje v teh sferah zelo odprti in pripravljeni pomagati, če jih vključiš v to, kar delaš in jim dobro

predstaviš idejo in koncept. Tako lažje razumejo, kakšno pomoč potrebuješ in ti jo ponudijo po svojih zmogljivostih. Po opravljenih intervjujih sem opravil transkripcije. Uporabljene so izključno za magistrsko delo in niso in tudi v prihodnosti ne bodo posredovane naprej tretjemu subjektu ali osebi.

Na podlagi pridobljenih informacij sem za empirični del uporabil primerjalno tabelo, ki sem jo priredil za potrebe svojega raziskovanja. Tabela je bila razdeljena na 4 različne kategorije, ki so imele tudi svoje podkategorije. Vsaka kategorija je bila predstavljena in razčlenjena. Na osnovi odgovorov, ki sem jih dobil iz intervjujev, so bile podkategorije obarvane v smeri trenerstva ali mentorstva. Želel sem ugotoviti, koliko podkategorij mentor že opravlja iz stolpca trenerstva in ali obstajajo kakšne možnosti za izboljšanje samega mentorskega procesa s pristopi iz trenerstva. Ponovno sestavljeno tabelo je možno videti spodaj pod tabelo 8.

Mentorstvo je oblika pomoči, kjer je v ospredju vodenje, širjenje znanja in izkušenj, povezovanje ljudi in širjenje mreže poznanstev. Je pristop, ki je lahko zelo dolgoročen, v kolikor se med mentorjem in mentorirancem vzpostavi močna naveza. Je nekaj, kar zelo uspešni ljudje delajo tudi brezplačno - izključno z željo, da lahko še nekomu pomagajo ustvariti, kar so tudi sami uspešno naredili.

Na drugi strani pa imamo trenerstvo, kjer je pristop veliko bolj strukturiran in globinski. Velikokrat se trenerstvo posveča samo osebi in njeni osebni rasti, ne pa rasti podjetja, seveda pa je dejstvo, da ko podjetnik osebno zraste, zraste tudi poslovno, kar posledično za seboj potegne tudi celotno podjetje. Primarni fokus je na samem podjetniku, kar pa ni tisto, kar mentoriranci potrebujejo na začetku delovanja zagonskega podjetja.

Izkazalo se je, da so bila moja pričakovanja napačna. Imam znanje iz podjetništva, ki sem ga na Ekonomski fakulteti v Ljubljani nadgradil na študijski smeri Poslovanje in organizacija. V raziskovanje sem se podal z mišljenjem, da podjetniki, ki se vključijo v inkubatorje, to znanje že imajo. Ugotovil sem, da sem se motil in si dokazal, da sklepanje lahko vodi v napačne smeri. Mentoriranci, s katerimi sem uspel stopiti v stik, so bili iz športne sfere, iz tekstilne panoge; bili so oblikovalci, prehranski strokovnjaki, veterinarji, glasbeniki ter tudi ekonomist. Vsi pridobljeni podatki so mi prikazali povsem drugačno sliko od prvotne predstave. Prišel sem do zaključka, da sem se motil in je potrebno stvari pogledati z drugačnega vidika.

Ob ponovni združitvi posameznih odsekov in ugotovitev v tabelo 10 je dovolj razvidno, da mentorji že veliko sami po sebi izvajajo tudi različne pristope trenerstva. Za raziskavo je bila postavljena hipoteza, da bi morala biti združitev ali nekakšna vrsta kombinirane vloge mentorja in trenerja naslednji korak za uspešno podporo razvoja zagonskih podjetij in pri procesu odločanja mladih podjetnikov. Ob predložitvi vseh odgovorov, različnih pogledov in izkušenj, sem ugotovil, da združitev ali kombinirana vloga mentorstva in trenerstva NI

naslednji korak za uspešno podporo razvoja v zagonskih podjetjih. Združitev bi pomenila več vodenja, več posvečenega fokusa na določene predele v zagonskem podjetju ali samem podjetniku, graditi veliko močnejše povezave med mentorjem in mentorirancem, kar pa preprosto v mentorskem programu, ki je ponujen zagonskim podjetjem danes, ni mogoče.

LITERATURA IN VIRI

1. Alisha, S. (2019). *10 COMMON STARTUP CHALLENGES AND HOW TO FACE THEM* [objava na blogu]. Pridobljeno 26. marca 2020 iz <https://get.tech/blog/startup-challenges/>
2. Allaho, R. A. & Van Nieuwerburgh, C. (2018). *Coaching in Islamic culture: The principles and practice of Ershad*. London. Routledge.
3. Alton, L. (2016). The 8 Biggest Challenges for New Entrepreneurs. *Entrepreneur*. Pridobljeno 26. marca 2020 iz <https://www.entrepreneur.com/article/254721>
4. Balkis, M. & Isiker, G. B. (2005). The relationship between thinking styles and personality types. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(3), 283-294.
5. Blackman-Sheppard, G. (2004). Executive coaching. *Industrial and Commercial Training*, 36(1), 5-8.
6. Bose, S. (2016). *What is the Difference Between a Mentor and Coach?* Pridobljeno 26. marca 2020 iz <https://smallbiztrends.com/2016/02/difference-mentor-coach.html>
7. Botha, D. (2006). Mentoring revisited. V *Advances in Library Administration and Organization* (str. 151-189). Amsterdam: Elsevier Ltd.
8. Bresser, F. & Wilson, C. (2010). What is coaching. *Excellence in coaching: The industry guide*, 2, 9-20.
9. Cotter, J. (2019). *Best Coaching Models to know*. Pridobljeno 11. junija 2020 iz <https://coachestrainingblog.com/becomeacoach/best-coaching-models-to-know/>
10. Cristescu, R. (2017). *How many types of mentoring are there?* Pridobljeno 13. junija 2020 iz <https://blog.matrixlms.com/how-many-types-of-mentoring-are-there/>
11. Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success? *International journal of evidence based coaching and mentoring*, 4(2), 8-18.
12. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
13. Dembkowski, S. & Eldridge, F. (2004). *The Achieve Coaching Model©-dispelling the secrets of the most successful executive coaches*. London. The Coaching and Mentoring Network.
14. Dembkowski, S., Eldridge, F., Bowery-Ireland, B., Trifiletti, D., Hill, R., Goldberg, I. B., ... & Bogle, J. C. (2006). *The Achieve coaching model—A systematic approach to greater effectiveness in executive coaching*. *Business Coaching Worldwide*, 2(1).
15. DeMers, J. (2015). The 10 Most Critical Factors That Dictate Startup Success. *Entrepreneur*. Pridobljeno 16. maja 2020 iz <https://www.entrepreneur.com/article/252813>

16. Dimitry, S. (2016). *Horizontal & Vertical Development: A different approach to Talent Development*. Pridobljeno 20. junija 2020 iz <https://www.linkedin.com/pulse/horizontal-vertical-development-different-approach-dimitry-ph-d/>
17. Drouin, N., Müller, R., Sankaran, S. & Vaagaasar, A. L. (2018). Balancing vertical and horizontal leadership in projects: empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(4), 986-1006.
18. Ehrlich, L. C. & Hansford, B. (1999). Mentoring: Pros and cons for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(3), 92-107.
19. Ekinici, Y. & Riley, M. (2003). An investigation of self-concept: actual and ideal self-congruence compared in the context of service evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(4), 201-214.
20. Gaille, B. (2016). *8 Pros and Cons of Mentoring in the Workplace*. Pridobljeno 14. junija 2020 iz <https://brandongaille.com/8-pros-and-cons-of-mentoring-in-the-workplace/>
21. Gareth Bell, I. (2013). Practice makes perfect: how mindfulness can change coaching for the better: An interview with Liz Hall, author of Mindful Coaching. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 27(4), 28-30.
22. Gawel, J. E. (1996). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(1), 11.
23. Gazzara, K. (2019). *The Difference Between Coaching and Mentoring — And Why You Need Both*. Pridobljeno 26. marca 2020 iz <https://medium.com/@doctorkevin/the-difference-between-coaching-and-mentoring-and-why-you-need-both-1ab9c894b377>
24. Gigerenzer, G. (1993). The superego, the ego, and the id in statistical reasoning. V *A handbook for data analysis in the behavioral sciences: Methodological issues* (str. 311-339). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
25. Gložančev, A., Jakopin, P. & Michelizza, M. (2009). *Novejša slovenska leksika (v povezavi s spletnimi jezikovnimi viri)*. Založba ZRC SAZU.
26. Graham, P. (2012). *Startup= growth*. self published online article, Pridobljeno 20. maja 2020 iz http://paltelfoundation.ps/uploads/No._16_-_Startup=Growth.pdf
27. Hart, E. W. (2011). *Seven keys to successful mentoring* (Vol. 165). Greensboro, North Carolina. John Wiley & Sons.
28. Harter, S. (1978). Effectance motivation reconsidered. Toward a developmental model. *Human development*, 21(1), 34-64.
29. Herrera, C., Vang, Z. & Gale, L. Y. (2002). *Group mentoring: a study of mentoring groups in three programs*.
30. Inštitut za razvoj človeških virov. (brez datuma). *Osebnost in samopodoba*. Pridobljeno 6. junij iz <https://www.psihoterapija-ordinacija.si/osebnost-in-odnosi/osebnost/osebnost-in-samopodoba>

31. Jayasinghe, M. V. (2019). *LEADERSHIP COACHING*. Pridobljeno 20. junij 2020 iz <http://maheshcoaching.com/wp-content/uploads/2020/10/Research-Article-on-Coaching-May-2019.pdf>
32. Kanchana, R. S., Divya, J. V. & Beegom, A. A. (2013). Challenges faced by new entrepreneurs. *International journal of current research and academic review*, 1(3), 71-78.
33. Kim, Y. & Sundar, S. S. (2012). Visualizing ideal self vs. actual self through avatars: Impact on preventive health outcomes. *Computers in Human Behavior*, 28(4), 1356-1364.
34. Klofsten, M. & Öberg, S. (2012). *Coaching versus mentoring: Are there any differences?* In New technology-based firms in the new millennium. Linköping, Sweden. Emerald Group Publishing Limited.
35. Lapsley, D. K. & Stey, P. C. (2011). Id, ego and superego. V *Encyclopedia of human behavior* (str. 1-9). Elsevier.
36. Lemieux, C. (2019). *Mindfulness-Based Coaching*. Pridobljeno 10. junija 2020 iz <https://www.mindspacewellbeing.com/mindfulness-based-coaching/>
37. Lumen Learning. (brez datuma). *Psychodynamic Perspectives on Personality*. Pridobljeno 11. junij 2020 iz <https://courses.lumenlearning.com/boundless-psychology/chapter/psychodynamic-perspectives-on-personality/>
38. MacKenzie, G. (2013). If You Can't Measure It, You Can't Improve It | Lessons from Peter Drucker. GuavaBox. Pridobljeno 15. 3. 2021 iz <https://guavabox.com/if-you-cant-measure-it-you-cant-improve-it/>
39. McKergow, M. (2012). Solution-focused approaches in management. V C. Franklin, T. S. Trepper, W. Gingerich & E. E. McCollum (ur.), *Solution-focused brief therapy: A handbook of evidenced-based practice* (str. 3-19). Oxford Scholarship Online.
40. Mcleod, S. (2020). *Maslow's Hierarchy of Needs*. Pridobljeno 25. maja 2021 iz www.simplypsychology.org/maslow.html
41. Miller, K. (2020) *What is the GROW coaching model?* (incl. Questions + Examples) Pridobljeno 11. junija 2020 iz <https://positivepsychology.com/grow-coaching-model/>
42. Morrison, M. (2010). *History of Coaching – A True Insight into Coaching*. Pridobljeno 9. junija 2020 iz <https://rapidbi.com/history-of-coaching-a-true-insight-into-coaching/>
43. Morrison, M. (2016). *GROW into coaching model*. Pridobljeno 11. junija 2020 iz <https://rapidbi.com/grow-into-a-coaching-model/>
44. Muller, R., Sankaran, S., Drouin, N., Nikolova, N. & Vaagasaar, A. L. (2015). *The socio-cognitive space for linking horizontal and vertical leadership*. Asia-Pacific Researchers in Organization Studies (APROS).
45. Muñoz-Avila, E., Silveyra-Leon, G. & Segarra-Perez, L. A. (2019). *Startup PATH: The Development of the Entrepreneur and His/Her Journey in Creating a Startup. In Innovation and Entrepreneurship: A New Mindset for Emerging Markets*. Emerald Publishing Limited.
46. Murphy, A. (2018). *11 challenges startups face* [objava na blogu]. Pridobljeno 26. marca 2020 iz <https://blog.teamwork.com/11-challenges-startups-face/>

47. Panchal, S. & Riddell, P. (2020). *The GROWS model: Extending the GROW coaching model to support behavioural change*. The Coaching Psychologist.
48. Passmore, J., Peterson, D. & Freire, T. (2013). The psychology of coaching and mentoring. V *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching & Mentoring* (str. 3-11). Hoboken: Wiley-Blackwell.
49. Perry, M. J. (2006). "Life coaching and the law". *Industrial and Commercial Training*. Vol. 38 No. 2, pp. 98-101
50. Ruchko, E. (brez datuma) *5 Phases of the Startup Lifecycle: Morgan Brown on What it Takes to Grow a Startup*. Pridobljeno 16. maja 2020 iz <https://growthmarketingconf.com/5-phases-of-the-startup-lifecycle-morgan-brown-on-what-it-takes-to-grow-a-startup/>
51. Sadri, G. & Bowen, C. R. (2011). Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial engineer*, 43(10), 44-49.
52. Sanchez-Burks, J., Brophy, D. J., Jensen, T., Milovac, M. & Kagan, E. (2017). Mentoring in startup ecosystems. *Ross School of Business Paper 1376*.
53. Schmidt, R. & Savage, W. (1994). Challenge, skill, and motivation. *University of Hawai'i Working Papers in English as a Second Language*, 12 (2).
54. Seeley, E. (1992). Human needs and consumer economics: the implications of Maslow's theory of motivation for consumer expenditure patterns. *The Journal of Socio-Economics*, 21(4), 303-324.
55. Sharp, G. F. & Marchetti, J. J. (2020). *Playing in the Sandbox: A Reflective Journey on the Development and Implementation of a Leadership Development Program within a Doctoral Program*. In *Maturing Leadership: How Adult Development Impacts Leadership*. Emerald Publishing Limited.
56. Slovenski podjetniški sklad. (2016). *Analiza zagonskih podjetij ob 10 letni podpori start up-ov*. Pridobljeno 20. junij 2020 s <https://podjetniskisklad.si/images/analize/Analiza.pdf>
57. Sneddon, A. (2009). Alternative motivation: a new challenge to moral judgment internalism. *Philosophical Explorations*, 12(1), 41-53.
58. Sujan, P. (2015). The Science Behind Motivation. *Forbes*. Pridobljeno 1. junij 2020 iz <https://www.forbes.com/sites/sujanpatel/2015/01/09/the-science-behind-motivation/#5e32488b49d9>
59. StartUp Ranking. (brez datuma). *About Startup Ranking*. Pridobljeno 15. julij 2020 iz <https://www.startupranking.com/corp/about-us>
60. StartUp Ranking. (brez datuma b). *Countries*. Pridobljeno 15. julij 2020 iz <https://www.startupranking.com/countries>
61. StartUp Ranking. (brez datuma c). *Top – Slovenia*. Pridobljeno 15. julij 2020 iz <https://www.startupranking.com/top/slovenia>
62. Strauss, A. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-85.

63. Symone, M. (2015). Advantages & Disadvantages to individual and Group Coaching. *Empire Life Magazin*. Pridobljeno 10. junija 2020 iz <http://empirelifemag.com/advantages-disadvantages-to-individual-and-group-coaching/>
64. Vida, I., Kos Kokolič, M., Bajde, D., Kolar, T., Čater, B. & Damjan, J. (2010). *Vedenje porabnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
65. Wan, C., Chiu, C. Y., Tam, K. P., Lee, S. L., Lau, I. Y. M. & Peng, S. (2007). Perceived cultural importance and actual self-importance of values in cultural identification. *Journal of personality and social psychology*, 92(2), 337.
66. Wang, S., Greenberger, D. B., Noe, R. A. & Fan, J. (2017), "The Development of Mentoring Relationships: An Attachment Theory Perspective". V *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 35 (str. 53-101). Bingley: Emerald Publishing Limited.
67. Whitmire, A. (2019). Institute of Coaching McLean Affiliate of Harvard Medical School. *How to price Coaching*. Pridobljeno 10. junija 2020 iz <https://instituteofcoaching.org/blogs/how-price-coaching>

PRILOGE

Priloga 1: Mentorica 1

Katero področje mentorirate v podjetniških inkubatorjih?

Ja, jaz sem predvsem mentor za te čiste začetniške podjetnike, večinoma handmade ustvarjalce, ki želijo prodajati svoje izdelke. Tako da strokovno jim pomagam bolj s strani Etsy, kako postaviti trgovino. Drugače pa tudi podjetniško rast, saj so to ljudje, ki sploh ne razmišljajo podjetniško, ki so čisti v hobi razmišljanju. Potem tukaj pa gredo čez vse stvari, od cen do ključnih strank, do vseh stvari, ki so pomembne za prodajalca, za postaviti nek brand.

To pomeni, da pomagate v celotnem pogledu?

Ja, odvisno v kateri fazi so, ampak večinoma so čisto na začetku. Z nekaterimi so samo še ideje in razvijamo produkt, razmišljamo kaj se splača, kaj se ne splača, kaj se prodaja, ali se sploh lahko prodaja po taki ceni kot si je podjetnik zadevo zamislil.

Koliko časa že opravljate delo kot mentor?

V bistvu, uradno sem mentor dobro leto preko SIO-ta, prej sem pa večinoma na prostovoljni ravni pomagala. Sem ustanoviteljica in administratorica facebook skupine Slovenski Etsy podjetniki, tam veliko pomagam, podajam nasvet, individualna mentoriranja in podobno.

Kaj je bil vaš razlog, da ste se odločili postati mentor?

V bistvu je bilo tako, jaz sem začela na Etsy platformi, ko sem že za hobi odprla Etsy trgovino v letu 2012 in to čisto tko za zraven imela. Ko sem se pa bolj resno začela s tem ukvarjat, sem se pa sama potem priključila v kakšne tuje mentorske skupine na Facebooku kjer sem tudi srečala eno Slovenko s katero sva se povezali. Takrat sem videla, koliko veliko pomoči mi je to dalo, sploh ko si ustvarjalec, ki delaš od doma, sediš na kavču, se cel dan ukvarjaš z nečem in nimaš nikogar vprašati a je to v redu, zato ker noben ne pozna zakonitosti Etsya. Ko sva bili potem skupaj povezani, je obema to izjemno veliko koristilo, da sva potem tekom dneva izmenjavali mnenja ali so stvari v redu ali niso v redu narejene, kot neko mentoriranje druga drugi. Takrat je tudi prišla ideja, da probava narediti skupino na Facebooku za Slovence, ki so aktivni na Etsy platformi. Tko sva ugotovile, da je veliko več ljudi, ki imajo že trgovine na Etsy in še več ljudi je, ki imajo željo se tega naučiti. Trenutno gledano imamo 3000 ljudi v skupini. Potem pa sem že dobila povpraševanja za predavanja in podobne oblike pomoči. Sem začela izvajati predavanja, potem so me začeli inkubatorji vabiti, da naredim pri njih predavanja in potem preko predavanj se je ponudila tudi priložnost za mentoriranje v okviru inkubatorja.

Vam je všeč mentoriranje?

Ja, zelo. Zelo mi je všeč to, sploh preko SIO-ta me že ves čas ogromno ljudi kontaktira, če jim lahko pomagam. Zdaj brezplačno lahko en tok narediš, ker potem lahko samo to delam. Zaračunati ustvarjalcem mi je tudi zelo težko, ker pač vsi so začetniki, noben nima sredstev. Vsak evro, ki ga dajo, jim ga je težko dati, meni jim je težko zaračunati, s tem da ena ura ni nič. Tukaj je pa res en čudovit način, da pridemo res od začetka do konca, da jim ne poveš samo tiste osnovne stvari ampak imaš priložnost povedati tudi kaj okoli in pomagaš tudi razvijati sebe in produkt in trgovino. Meni je to res všeč.

Koliko časa traja sodelovanje z enim podjetjem?

Zdaj načeloma naj bi te stvari, vsaj pri SIO je tako, da so se mogli v preteklosti projekti zaključiti v časovnem okviru treh mesecev ampak običajno se je to vseeno razvleklo. Z nekaterimi sodelujem tudi eno leto predno smo vse naredili. Je pa tko, da tukaj spet niso nujno vsi mentoriranci isto zagreti. Eni so manj zagreti drugi več, eni majo to kot hobi, eni vmes obupajo, tako da pravijo, da če z mano sodelujejo, da to pa garantira uspeh ne morem trditi. Na koncu je še vedno važno, koliko je mentoriranec pripravljen vložiti vase in v podjetje.

Če prav razumem, vaše sodelovanje traja okvirno tri mesece?

V bistvu je tako, da mi imamo po urah to razdeljeno. Tam nekje dvajset ur je minimum. Zdej je tudi odvisno je ali je mentoriranje ali strokovno svetovanje. Mentoriranje je dvajset ur, strokovno svetovanje je pa manj, je pa okoli 10 ur.

Kako strukturirate vaše delo z mentoriranci? Kaj bi rekli, da so glavni koraki?

Zdaj je čisto odvisno v kateri fazi razvoja so. Zdaj če že imajo izdelke, brand postavljen, gremo takoj na Etsy trgovino. Spet odvisno. Če imajo Etsy trgovino že postavljeno, gremo potem samo izboljševati stvari, ki so za izboljšati, gledati statistiko, urediti fotografije. Lahko pa se zgodi, da pride nekdo, ki je čisto na začetku in naredimo prvo pogovor, najprej neka psihološka obravnava, v bistvu celotni komplet, kolikor si kot mentor sposoben te stvari narediti.

Kako se pravzaprav določi mentoriranec: se vi med sabo dogovorite, vas on izbere, je kakšen proces?

Različno. Mentoriranc lahko pristopi do inkubatorja kjer koli je že to in pove direktno koga hoče, potem pa imajo nekateri razne projekte in v okviru teh projektov izbirajo, koga bodo sploh vzeli v mentoriranje, s katerimi mentorji imajo sklenjene pogodbe, različno je. Recimo lani sem sodelovala v Postojni, smo imeli Podjetna Postojna projekt. Tam smo glede na izdelke in kako smo se mentorji začutili z ustvarjalci, kateri so se nam zdeli, da lahko pomagamo in na njihove želje smo se potem razdelili.

Se je kdaj zgodilo, da ste morali zavrniti ponudbo za sodelovanje?

Ne, pri meni ne. So pa tudi bili že taki, sem slišala.

Je vaša pomoč na osnovi v naprej določenih srečanj ali je na osnovi potrebe: ko podjetnik potrebuje pomoč, vas kontaktira?

Tudi to je odvisno. Načeloma se probamo dobivati enkrat na teden ali pa na štirinajst dni za urco ali dve, tam probamo skupaj stvari narediti, dam jim neko domačo nalogo do neke točke, potem je pa spet odvisno, koliko pomoči potrebujejo. Tako, da je tudi dosti odvisno od tega, koliko me mentoriranec potrebuje.

Je to bolj individualno ali skupinsko delo?

Individualno.

Ali mentorirate po navadi eno osebo ali več v enem podjetju?

Pri meni ne, ker so večinoma vedno bili sami ustvarjalci, ki so probali zadevo zagnati. Če bi jih bilo več, bi potem vsi skupaj sodelovali, oziroma bi si lahko sami izbirali, kdo bi potreboval moje usluge. Po navadi so v zagonskih podjetjih razdeljene vloge in si določijo, kdo kaj potrebuje.

Uporabljate na srečanjih z njimi kakšne specifične tehnike, orodja?

Da bi znala poimenovati, na žalost ne.

Ali to pomeni, da se oblika pomoči spreminja od srečanja do srečanja?

Ja, mislim vemo, kaj hočemo doseči, gremo pa čez te različne modele. Odvisno spet, kaj kdo rabi, so neki standardi katerih se dotaknemo, potem pa prilagodim na posameznega podjetnika. Recimo primer, za izračun cene imam sama pripravljeno eno tabelo kaj je v ceni treba vse upoštevati. Potem dam priložnost, da si oni sami postavijo, koliko dodane vrednosti bi radi imeli, kakšno urno postavko si bo dal, koliko želi imeti dobička, komu bo prodajal. Je neka tabela, s katero si lahko naredi par izračunov, na katerih bo videl, kaj mora upoštevati. Kar se tiče trgovine same, imam tudi webinarje posnete in jim to pokažem ali pa jim kar v živo pokažem in gremo kar skupaj čez. Imam tudi neke delovne liste, ki jih uporabljam, ko jim pomagam.

Imate kakšno dokumentacijo za spremljanje celotnega procesa?

Da, imam. Tudi moramo poročati vse, kar počnemo. SIO zahteva poročila po urah, da imajo nekakšen pregled nad sodelovanjem.

Kako izgleda zaključek mentorskega procesa? So kakšni procesi?

Da bi prav prišla do kakšnega zaključka, še ne, saj imam pri vsakem še kakšno uro viška katero bomo sigurno uporabili, da pogledamo statistiko in napredek do kje smo sedaj prišli. Naš cilj je itak postaviti trgovino in od tam, ko se postavi trgovino, je zmeraj še cel kup stvari za narediti. Z eno punco recimo, da smo naredili zaključek, saj je že štartala s trgovino in se je potem samo izboljšala in se ji je prodaja bistveno dvignila, tako da tam sem prepričana, da zna vse sama narediti, kar mora.

Od 1 do 10, koliko menite, da je pomembna vaša vloga mentorja zagonskim podjetjem in podjetnikom?

Zdej to je odvisno, koliko to tudi sami izkoristijo. Če se gremo direktno prav za Etsy, bi rekla pet. Vse kar dobijo od mene jim samo pohitri proces. To ni nekaj, kar ne bi sami mogli najti, samo jaz jim celotno zadevo lahko povem na osnovi njihovega primera in s tem skrajšam pot do rezultatov. Ne bi mogla povedat, koliko je to, je čisto odvisno individualno kolikor nekdo potrebuje tisti potisk. Če bi imela občutek, da je vse od mene odvisno, potem taki ljudje nikoli ne bojo uspeli, saj nimajo tistega zagona, ki ga potrebuješ kot podjetnik, da prebrodiš vse, kar je potrebno za uspeh.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Ja, vsekakor. Absolutno.

Koliko, menite, da lahko to pripomore k uspehu podjetja v prvem letu?

Kot sem že rekla, je spet odvisno od posameznega podjetnika. Uspeh je stvar odločitve. Če se boš odločil, da boš uspešen, boš brskal, prilagajal, spreminjal in boš uspešen. Mentor ti lahko pomaga, da so te poti krajše, lažje, hitrejše, lahko ti da mrežo, lahko ti da podporo. So redki tisti, pri katerih lahko rečemo, z mentorjem bo uspešen brez mentorja pa ne bo uspešen.

Priloga 2: Mentor 2

Katero področje mentorirate v podjetniških inkubatorjih?

Zdej sklepam, da si gledal to na Spiritu. Tukaj moraš, ko te SIO-ti kontaktirajo, vsak SIO zahteva, da ti nekako določiš neka področja, katera mentoriraš. Recimo mi smo povsod označeni za pravno svetovanje, svetovanje glede pravic intelektualne lastnine, pa pri nekaterih tudi za pridobivanje finančnih virov. Če pa pogledam, kaj so v bistvu moje izkušnje, v tem trenutku mentoriram 5-6 različnih zagonskih podjetji, kjer se ukvarjamo predvsem s pravnim spektrom in intelektualnimi pravicami. Je pa recimo vse povezano, recimo ravno prejšnič je eno zagonsko podjetje iskalo neko obliko finančne pogodbe za tuji trg, drugo zagonsko podjetje išče investitorje in v bistvu imaš ti potem en kup teh agentov, ki pomagajo te investicije iskat. Jaz sem delal pogodbo za enega tega agenta in bi lahko rekel, da gre za preplet pravnega področja in področja iskanja financiranja.

Koliko časa že opravljate delo kot mentor?

Prvo sem delal v banki, potem pa sem pet let nazaj šel na svoje in odprl Lemur Legal. Smo relativno hitro začeli s tem, mi smo v prvem letu ali pa v začetku drugega leta smo postali zunanji pravni svetovalci za ABC pospeševalnik. Tako, da smo potem tam delali neko obliko dvojne vloge pravne storitve za sam ABC pospeševalnik, istočasno pa smo potem bili nekakšni mentorji tem zagonskim podjetjem, ki so bila vključena v njihovih programih. To pa kar se tiče SIO sredstev, pa recimo, da zadnje dve tri leta delamo. SIO je nekako osnova za vse te programe vsako leto, da sredstva dvajsetim podjetniškim pospeševalnikom, mislim, da od 200.000 - 600.000 € in potem ti inkubatorji in pospeševalniki med drugim financirajo razna ta mentoriranja. ABC pospeševalnik je recimo letos med korona karanteno organiziral online dogodke kot neka izobraževanja, kar je šlo ven iz istih sredstev.

Kaj je bil vaš razlog, da ste se odločili postati mentor?

To je bilo, kot sem že omenil, stvar okoliščin. Naša tržna niša že od samega začetka so bila zagonska podjetja, tudi jaz sam imam par zagonskih podjetji in tam sem tudi sam videl, koliko je mentorska vloga pomembna.

Koliko časa traja sodelovanje z enim podjetjem?

Zelo odvisno, ampak recimo, če govorimo čist o teh formaliziranih mentorstvih, to kar vodijo SIO-ti. Tam ti sicer ne bojo rekli, zdaj imaš pa ti en mesec časa s tem zagonskim podjetjem, ne. Oni ti rečejo recimo, mi smo podpisali z enim zagonskim podjetjem pogodbo junija in nam oni povejo, da recimo do septembra porabite 35 mentorskih ur. Ampak jaz mislim, da je to bolj časovno vezano na njihove obveznosti poročanja, da morajo oni ne vem, na vsak kvartal porabiti določena sredstva, potem to poročajo. Recimo, če pa midva s tem zagonskim podjetjem nisva končala, lahko potem to še podalšamo. Kar se pa tiče neformalno, je pa res nek neprekinjen proces, še posebej, če gre zagonskemu podjetju dobro, se srečuje z vedno bolj kompleksnimi izzivi in vprašanji in posledično potrebuje vedno več stvari. Recimo en tak čist organski potek je, da na začetku delaš tiste res preproste stvari, potem so že bolj kompleksne stvari, ko gre na trg potrebuje neke splošne pogoje in pogodbe, potem pa, ko se razmišlja o internacionalizaciji, potem moraš pripeljat seveda, ker to mi nismo, že kašnega davčnega svetovalca, računovodjo. Saj pravim, zadeve se lahko potem hitro stopnjujejo.

Kako strukturirate vaše delo z mentoriranci, je vaša pomoč na osnovi v naprej določenih srečanj ali je na osnovi potrebe - ko podjetnik potrebuje pomoč, vas kontaktira?

Jaz bi rekel, da je to zelo različno. Odvisno je od podjetja do podjetja, seveda pa ima vsak mentor svoj način. Recimo, če imamo mi te pravne storitve za narediti, kakšne določene dokumente, potem jaz vedno naredim, da se dobimo v živo kot nek tak kick-off. Zelo

pogosto se zgodi, da sploh niso na vse pomislili pri svojem poslovnem modelu, tako da jih ti skozi vprašanja vodiš in v bistvu tudi oni vidijo, na koliko stvari niso pomislili ali pa recimo sploh ne vejo, kje vse so izpostavljeni tveganjem, pa naj bo to s strani strank ali pogodbenikov, med sabo, ko nimajo razmerja urejena med sabo. Jaz vedno začnem z nekim pogovorom, da razumem njihov poslovni model, istočasno pa, da si oni odgovorijo na kakšna pomembna vprašanja. Potem je pa spet tko, po korakih. Vedno je dobro se sistematično lotiti zadeve. Recimo se dogovorimo, da bomo prvo uredili pravna razmerja s strankami, potem bomo uredili med vami družbeniki in naprej. Tako postopoma je treba delati, da se v bistvu na koncu nekaj celovitega naredi. Z nekaterimi zagonskimi podjetji, ki so me pa najeli čisto za pomoč, pa se lahko pogovarjamo, kaj je produkt, zakaj delajo tako in ne drugače in podobno. Mentorstva so lahko posledično zelo ozka, recimo striktno s področja mentorja, lahko gre pa za nekaj čisto poslovnega, neko generalno mentoriranje. Recimo ti poda produkt in ker smo mi že toliko časa v tej sferi, mu lahko pomagamo in svetujemo, kako naj trži to, kako naj preoblikuje produkt, take stvari. Tako da jaz bi rekel, da je mentorstvo lahko tako specializirano v nekaterih področjih, lahko pa je podjetniško široko za pomoč v vseh pogledih.

Je to bolj individualno ali skupinsko delo?

Jaz delam tako, recimo, da je več ljudi v ekipi, jaz vsaj na začetku predlagam na ta prvi sestanek rečem, naj pridejo vsi. Včasih lahko potem vidiš, recimo, da ti, ki so del iste ekipe, določene stvari razumejo popolnoma drugače in tega sploh ne vejo, dokler se ne začnejo pogovarjati. Velikokrat za pravni del ni pomembno, kakšno imaš ti stanje zdaj ali pa kakšen produkt si ti razvil zdaj. Seveda je treba pomisliti tudi v prihodnost in sestaviti to pravno arhitekturo. Včasih se potem zgodi, ko se na tem prvem sestanku pogovarjaš, kaj mislijo oni delati naprej, vidiš, da si oni niso na jasnem. Sem pa imel recimo tudi ravno prejšnji teden primer, ko pa sem se v okviru enega zagonskega podjetja dobil samo z developerjem, da smo lahko določili, kje se morajo pojaviti določena okena in raznorazna opozorila v njihovi aplikaciji, da ustreza pravni sliki. Tako, da je za mentorja sigurno dobro, da spozna celo ekipo in potem tudi dela s celo ekipo.

Koliko časa mine po prvem spoznavnem srečanju, da se ponovno srečate?

Popolnoma odvisno. Recimo, dam ti en primer. Z enim podjetjem smo se dobili 14 dni nazaj, smo nekaj naredili, smo naredili nek dokument in so se pojavila vprašanja in smo se dogovorili, da bomo bolj učinkoviti, če se ponovno dobimo v živo. Tako da smo se dobili v petek spet. Tako, da recimo 14 dni je neka praksa, saj se tam na prvotnem sestanku pomeniš tiste osnovne stvari, da vidiš, kam so usmerjeni, tako da je naslednji sestanek, bi rekel, da nujen potem v naslednjih 10 - 14 dnevih.

Ali v procesu mentoriranja pregledujete dokumente in jih tudi popravljate ali samo svetujete?

Čisto odvisno, recimo, če že imajo neke podpisane pogodbe, ustvarjene dokumente, lahko ti te pogodbe pogledaš in izpostaviš tveganja, mogoče lahko spremeniš stvari s kakšnim aneksom ali pa ne. V takem primeru se lahko samo pogleda in pove kaj je narobe, kaj bi lahko bilo bolje. Potem imaš seveda drugi način, ko nekdo tretji pošlje njim pogodbo, recimo ko investitor pošlje pogodbo in izrazi interes investiranja, takrat ti pogledaš pogodbo in jo komentiraš, ponovno poveš kaj je v redu, kaj ni v redu, kje je tveganje, kako se lahko izognejo, kaj morajo spremeniti. Tretja oblika pa je, da s podjetnikom od čistega začetka narediš nek osnutek pogodb iz katerih se potem vse skupaj naprej gradi.

Uporabljate na srečanjih z njimi kakšne specifične tehnike, orodja?

Jaz sem dosti sistematičen, kar se tega tiče, kar izhaja iz tega, da sem delal v banki, tako da recimo imam dosti znanja kar se tiče teh poslovnih orodij kot so recimo Business Canvas in tko naprej. Dostikrat se zgodi, ko se začneš pogovarjati z zagonskimi podjetji o njihovem poslovnem modelu, vidiš, da jim ni nič jasno in potem predlagam, da začnemo z nekim

Business Canvasom, recimo. Potem si lahko oni odgovorijo sami na veliko vprašanj. Potem se lahko zgodijo primeri, ko so preprosto preobremenjeni z vsemi nalogami in dobijo še nove in jim predlagam, da si vzpostavijo sistem sledenja v Trello programu, saj ima zelo lep in preprost vmesnik, ki jim lahko pomaga pri zmanjšanju tega pritiska in preobremenitev. To se mi zdi, da zagonskim podjetjem lahko svetuješ, katera orodja naj sami uporabljajo, saj vem, katera orodja delajo na meni. Seveda je pa res, da ta orodja delajo samo takrat, ko jih vsi v podjetju uporabljajo, kar je pa včasih težko. Tudi jaz sem kar nekaj časa rabil, da sem vpeljal vse možno, pa se ni prijelo, sedaj smo na Trello in končno se je prijelo. Mislim, da je dobro, da mentor lahko prenese svoje izkušnje tudi na zagonsko podjetje.

Imate mogoče kakšno dodatno znanje v obliki NLP, hipnoze, coaching znanja, tečajaa javnega nastopanja, ki ga uporabljate v času svojega mentoriranja?

Jaz kar sem velik naredil, delal na sebi, je javno nastopanje. Ko sem delal v NLB-ju so me dali na tečaj nastopanja, potem sem imel priložnosti še na tri druge tečaje v javnem nastopanju, tako da dostikrat potem zagonskim podjetjem pomagam tudi tukaj v tem pogledu. Jim pokažem ali pa svetujem recimo, kako pristopiti do investitorja, ko se pogovarjaš s partnerjem ali mentorjem tako in tako nastopi. Skratka, bi rekel, na splošno v poslovnem svetu je vse povezano z nastopanjem. To bi rekel, da je lahko to moja dodana vrednost pri mentoriranju svojim mentorirancem.

Imate kakšno dokumentacijo za spremljanje celotnega procesa?

Tukaj bi rekel, da ni neke posebne dokumentacije, saj v okviru SIO-ta moramo poročati mesečno, kar pomeni, da moraš po urah in aktivnostih napisati, kaj si počel. To je nekako potem edina evidenca, ki jo imaš. Potem pa po koncu mentoriranja pa moraš narediti še končno poročilo. To pa zajema nek cel pregled, kjer piše, kaj si točno delal, kaj si dosegel, kaj je bil namen tega, ali so bili cilji doseženi in kaj je treba še narediti za dokončati delo. Končno delo mora vedno podpisati tudi mentoriranec. Jaz ga recimo naredim, ga pošljem mentorirancu, ko on podpiše, ga pošljeva na inkubator.

Koliko bi rekli od 1 do 10, da mentorstvo pripomore k uspehu zagonskega podjetja?

Zelo veliko. Včasih vidiš, da mislijo, da imaš odgovore na vsa vprašanja in ugotovijo, da temu ni tako. Recimo letos smo se tudi mi z svojim zagonskim podjetjem prijavi na P2 razpis, no in smo dobil to financiranje ampak tko, smo bili vsi iz industrije, vsak specialist za svoje področje, ampak brez enega mentorja, ki nam je pomagal pisat na razpis, je točno vedel katere besede dati kam, lej, ni šans, da bi nam samim ratalo. Rekel bi lahko, da je lahko na splošno vloga mentorja ključna, sploh pa vloga tistega mentorja, recimo če imaš, da ti tut mentor pomaga urediti kakšen sestanek, da ti pripelje svoje partnerje, odpre nova vrata, tak mentor je pa sploh dodana vrednost.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom, ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Jaz bi mu priporočal, recimo to smo tudi mi naredili z našim zagonskim podjetjem, da se včlaniš v enega od inkubatorjev, recimo mi smo se včlanili v Ljubljanski univerzitetni inkubator in oni imajo tam to mrežo mentorstev in v praksi se velikokrat dogaja, da ta denar za te mentorje ostaja. Velikokrat se zgodi, da te inkubator prosi, da si najdeš mentorja. Recimo mi smo si našli mentorico za big data in finančno matematiko, potem smo imeli mentorja za izboljšanje poslovnega modela. Jaz bi predlagal, da si najdejo mentorje za posamezne aspekte njihovih problemov ali izzivov.

Priloga 3: Mentor 3

Katero področje primarno mentorirate v podjetniških inkubatorjih?

Ja bolj obširno, velikokrat gre bolj za neke osnove zagonskih podjetji, neke logike različnih podjetji in samega okolja. Potem pa tudi svetujem in pomagam od promocije, marketinga, brendinga, lansiranja na trge, zbiranje sredstev, pomagati se pravilno odločiti, katera metoda zbiranja sredstev je najboljša za določen projekt. Potem pa seveda imam izkušnje tudi z drugimi aspekti kot so shipping, finance, računovodstvo, skladiščenje in podobno, a ne, ker sem tok enih zagonskih podjetji tudi sam ustvaril, se mi zdi, da je vse nekako po istem kopitu, samo zamenjaš produkt, zamenjaš pristop, market in podobno.

Koliko časa že opravljate delo kot mentor?

Jaz sem živel v New Yorku 12 let, tako da sem že tem bil nekak mentor pri enih projektih. Ko sem prišel v Slovenijo, sem veliko ljudjem pomagal s Kickstarter smernicami in mentoriranji, organizirali smo crowdfunding srečevanja kjer smo delil znanja, potem pa je Slovenski Podjetniški Sklad, kjer sem mentor recimo že 5-8 let.

Ste imeli željo postati mentor ali je bila to stvar okoliščin?

Nikoli nisem imel cilja, da postanem mentor. Ko si že v zagonskem podjetju, se mi zdi, da si v neki obliki mentor, recimo dva mlada fanta ali punce, ki začenjata podjetje, sta si lahko mentorja, ko si pomagata z nasveti in drugačnimi pogledi. V osnovi je celotna skupnost tako naštimana, da si pomagamo. Da pa ti rečeš, da si ti mentor, pa pridejo organizacije kot Podjetniški sklad, inkubatorji, pospeševalniki, ki nas nekako poimenujejo mentorji. V bistvu če njih ne bi bilo, bi še vedno na svoj način pomagal, ne bi si rekel, da sem mentor. Ni pa nič slabega mišljeno s tem.

Ali je časovno obdobje, koliko časa sodelujete z enim podjetjem, opredeljeno? Okvirno?

Recimo v okviru Slovenskega podjetniškega sklada tri leta. Drugače pa z mojega vidika, zagonsko podjetje vedno potrebuje svetovalce in mentorje. Od začetka do tega, ko gre podjetje javno, je dobro biti obkrožen z mentorji in svetovalci.

Kako potem strukturirate vaše delo z mentoriranci?

Recimo pri P2 razpisu dobijo lahko deset ur na leto, ki jih lahko porabijo z mano. Recimo so nekateri, ki tega tudi ne porabijo, kakšni projekti pa bi veliko več ur porabili z mano. Lahko bi se tudi pogovarjali tam do sto ur - karikiram. Jaz vedno dam mentorirancem svoj Google koledar kjer vidijo moj prosti čas in se tam najavijo in potem imamo skupaj srečanje.

Je vaša pomoč kot mentor organizirana v obliki rednih srečanj ali je na osnovi potrebe - ko potrebujejo, jim pomagate?

Ja, v bistvu ja, smo že probali s kakšnimi podjetji, da smo imeli enkrat na teden ali enkrat na mesec, pa se je ugotovilo, da ima vsako podjetje svoj ritem in kdaj se zgodi, da se v enem tednu nič ne zgodi in se tam dobivaš zato, da se dobivaš, kar je škoda porabljenega časa. Bolje je recimo na mesec ali četrt leta, kjer se lahko večji premiki pogledajo. Velikokrat se lahko tudi zgodi, da me na Facebooku kliknejo ali pa kar pokličejo po telefonu, pa me vprašajo za hitro mnenje in odgovorim. To jim zelo veliko lahko pomeni, tudi meni je. Da bi imel pa neke redne sestanke, se mi pa zdi, da je to bolj potrebno pri podjetjih, ko so večji in imajo projekt. Tam se mi pa zdi, da bi bili v naprej določeni sestanki bolj primerni, tukaj pa za zagonska podjetja menim, da je po potrebi bolj primerna oblika. Ko potrebujejo, se javijo.

Je to bolj individualno ali skupinsko delo?

Odkvisno, čist odkvisno. Imam projekte, ko je samo ena oseba in imam projekt, kjer je osem ustanoviteljev. Moje mnenje je najboljše 2-3 ustanovitelji.

Ali mentorirate po navadi eno osebo ali več v enem podjetju?

Ja, to je sedaj odvisno koliko oseb je in kateri so ključni. Zdaj, če si ustanovitelj, si ključna oseba. Po navadi imam sestanke z enim ali dvema, maks tremi ljudmi, da se srečujem. Po navadi s tistimi, ki furajo celotno zadevo.

Imate mogoče kakšno dodatno znanje v obliki NLP, hipnoze, coaching znanja, tečaja javnega nastopanja, ki ga uporabljate v času svojega mentoriranja?

Ne, tega nimam, za nastopanje imam veliko izkušenj za sabo. Veliko stvari sem se naučil pri PR agenciji kjer so nas trenirali, kako nastopati, kako priti v medije in podobno. Velikokrat govorim ljudem, da morajo biti CEO-ji danes socialni CEO-ji, to pa pol s svojo metodo pridejo na trg. Če ful dobro pišejo, potem naj pišejo, če dobro nastopajo, potem naj se predstavljajo, če so dobri pred kamero, naj bodo pred kamero.

Imate kakšno dokumentacijo za spremljanje celotnega procesa?

Imam, ja, na Google Sheets. Tam si zapisujem, ker moramo ta poročila delat, kjer si zapisujem ure in kaj smo se pogovarjali, kaj je bila tema. Potem pa na Google Docs pa imam dokumente, ki jih delim z mentoriranci, kot so različne oblike planov, pitch pristopi, različne predloge. Zelo rad delam tudi finančne plane, ker velikokrat tega nimajo ali pa je zelo slab. Recimo za Business Model Canvas, tega jaz ne delam, jim rečem, naj si kar na Youtube pogledajo, pa naj sami to naredijo, pa potem pogledamo skupaj in dam komentarje. Moje mnenje je, da je to nekaj, kar ti pomaga pri načinu razmišljanja, ampak to je čisto na začetku, ko gledaš product market feed. Najboljše je dobiti ta product market feed tako, da narediš landing page in tam začneš promovirati, pa vidiš ali bodo ljudje kupili, kar lansiraš in na osnovi tega naredi finančni načrt. Ko imaš to pol pa ugotoviš, kako boš to financiral.

Glede na to, da ste bili deležni trenerstva, ali bi mi lahko povedal par točk, kako se to razlikuje od mentoriranja?

Ja, mentoriranje je bolj tko, da se pogovarjamo o cenah in potem razglabljamo, katera bi bila najboljša opcija in kako se tega lotit. Tam pa je bilo tko, akcija, so nastavljal kamero, pa smo vadili. Si moral povedat, kaj delamo in take stvari. Se mi zdi, da je tam bilo bolj poostreno, kaj delamo, tukaj je pa bolj večja slika, strategija, zakaj to delaš, kaj delaš, kako se pogovarjaš, probaš najti kakšno novo opcijo ali rešitev. Dobri mentorji so tudi tisti, ki imajo dobro mrežo, da lahko preskočiš te prazne emaile in da se takoj povežeš in se naredi akcija.

Kako izgleda zaključek mentorskega procesa?

Po navadi, ko se zaključijo te stvari, zdaj govoriva spet o Slovenskem podjetniškem skladu, moj kontakt se s projektom ne zaključi, nisem tak, da bi štel ure in rekel zdaj pa ne več. Imaš podjetja, ko me po treh letih še vedno pokličejo in jim z veseljem pomagam, kolikor lahko. Dodana vrednost tega, da sem mentor, ni to, da sem plačan, prej v bistvu niti nisem bil plačan, ampak se jaz zraven veliko stvari naučim, ker je kakšna nova industrija ali pa je kakšen problem, ko ga rešimo, pa lahko drugim predlagam to naprej. Naslednja stvar je, da spoznavam ljudi. Ko oni spoznavajo nove ljudi, jih tudi jaz spoznam in gradim svojo mrežo. Kot mentor je tudi veliko dodane vrednosti, ta socialni kapital, znanje, izkušnje in raznolikost novih zagonskih podjetji.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom, ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Ja, seveda, definitivno. Pa ne samo enega, ampak tko ene par ljudi, ki so podobno stvar že naredili. Primer, če greš delat Kickstarter, da si pridobiš nekoga, ki je že naredil Kickstarter. To ne pomeni, da bo on tebi mentor pet let, lahko je samo mentor, ko si na Kickstarterju. Vedno je najbolje to, da pokažeš človeku, kaj delaš in se z njim povežeš, da mu ustvariš občutek, da je del tega projekta in potem bo z veseljem pomagal, naprej tudi promoviral. Na začetku, ko delaš product market feed, je en pokazatelj tudi to, ali si lahko okoli sebe zbral ekipo, ali so bili ljudje pripravljeni investirati svoj čas in znanje za to stvar, ta drugi

pokazatelj je, ali so mediji pripravljeni pisati o tem, kar ti delaš, ta tretje je pa pol, če lahko že prodajaš produkt ali ljudje to kupijo.

Koliko bi rekli od 1 do 10, da mentorstvo pripomore k uspehu zagonskega podjetja?

Tko bom rekel, na Kickstarterju en primer, povprečna stopnja uspešnosti je 35, to pomeni, da 35% projektov, ki se pojavijo na Kickstarterju, bo doseglo zastavljeni cilj. To je globalno povprečje. V Sloveniji je ta stopnja 55%. To je samo zato, ker imamo v Sloveniji ta druženja in kjer imamo ta odnos, da komurkoli boš ti pisal, pa boš rekel, ej delam ta projekt, bi se lahko slišala ali pa mi daš malo povratne informacije, ti ga bojo dal, kar pokaže, da smo si pripravljeni pomagat. In ker si toliko pomagamo, ker si delimo informacije, nove rešitve in podobno, ljudje ne delajo iste napake. Konstantno vemo, kaj je nekaj novega. Recimo, zdaj zadnji, ko je bil na Kickstarterju, je na našem druženju povedal čez kaj so šli, na kaj so morali biti pazljivi, kaj je novega in so s tem predali novo znanje ostalim.

Priloga 4: Mentor 4

Ali so pri vas v KIK štarterju tudi mentorji?

Ja, so pri nas tudi mentorji, v bistvu imamo več nivojev mentorjev. En nivo je recimo temu osnovni mentor, to je mentor, ki naredi osnovni korak in potem pomaga pri usmerjanju mentorstva. Recimo en podjetnik, ki je mlad, ima čisto različne težave, čisto odvisno od produkta, sploh, če je bolj tehnični tip človeka. Osnovni mentor v KIK štarterju pomaga, hkrati pa išče tudi podjetja in povezave, da malo usmerja mentoriranca. Drugi so pa iz podjetji, kjer lahko že s prvim pogovorom pomagajo. To so pa v bistvu ljudje, ki imajo zaposlenih sto, dvesto ljudi, pa jim lahko pomagajo s tem, da nekaj naredijo, pogledajo produkt, pogledajo stroške, čisto odvisno od kje mentor je. To so mentorji z izkušnjami in jaz pokličem: »Živjo, živjo, tak pa tak problem ima, a lahko pride do tebe?«. Jaz grem po navadi zraven, da se mentoriranc čisto ne ustraši, predstavimo problem in ga pogledajo, potem pa oni rečejo, kako lahko pomagajo, tukaj moraš paziti, lahko se zgodi to pa to, pazi na zavarovanja in v bistvu je lahko pol sto stvari.

Katero področje primarno mentorirate v podjetniških inkubatorjih?

Zdaj sem že toliko podjetji dal čez, da načeloma to osnovno, torej ta začetni stik. Potem je pa odvisno, kaj jih zanima, do nekega nivoja. Želim si imeti čim več teh turističnih produktov, ampak jih ni, dejansko pri nas so podjetja na tako nizki ravni, da lahko vse obdelam. Drugače pa iščemo neke strokovne mentorje, ker jaz nimam izkušenj. Recimo, če govorimo o IT-ju, pravna svetovanja, kakšne take zelo specifične sfere. S tem, da naloga mentorja ni, da namesto njega dela, je v bistvu, da ga usmerja. Recimo, če nekdo hoče skočiti v vodo, mu ti ne moreš preprečiti skoka, rečeš lej, zna biti zelo mrzlo, zeblo te bo, ti mu ne moreš reci, ne smeš, ker mogoče pa lahko. Jaz mislim, da mentor kot tak ni tvoja naloga, da sodiš podjetnika, temveč da znaš usmerjati. Na koncu, bolj kot je nor, boljše je, boljše je za tebe, če reče skočil bom v vodo, rečeš pa skoči pa bomo vidli kaj bo, se bomo pol pogovarjal. Imaš pa tudi take podjetnike in podjetja, ki se vrtijo v startup okolju recimo 3 leta, pa nič ne naredijo. Podjetnik je tisti, ki je zelo aktiven, ki presodi, tvoja naloga pa je, da ne iztiri finančno in da mu ne delaš kakšne škode.

Koliko časa že opravljate delo kot mentor?

Zdaj sem tko, rečemo, da pet let.

Kaj je bil vaš razlog, da ste se odločili postati mentor?

V bistvu je tko, pri nas smo štartal kot KIK štarter, potem smo imeli malo pomoči tehnološkega parka, v bistvu samo za pridobivanje ur, tko da potem se pa nekako stvari naberejo, ljudje okoli tebe delajo, kot neki co-working prostor. Pospeševalnik je tam, kjer si ljudje nekako med sabo pomagajo, je kreativno, ljudje morajo biti med sabo mentorji in si pomagat. Z leti smo imeli kar nekaj podjetij, v teh petih letih se je nabralo kar nekaj podjetij, ki so sedaj uspešna, da imajo nekaj, da lahko nekaj pokažejo. Predvsem so izkušnje, zaradi katerih sem pristal na to mesto. Ljudje ne razumejo, kaj je mentor, pri nas se preveč gre v to teorijo, ljudje bi kar radi hoteli učiti, pa analize pa tko, jaz jih pa probam silit v delo, treba je delati in nabirati povratne informacije in ti lahko en procent pomagam, vse ostalo je pa na tebi kot podjetnik. Ti moraš delati, jaz te pa usmerjam, mirim, pomagam. Dober mentor mora imeti tudi dobrega podjetnika na drugi strani. Pri nas se lahko dogaja, preko teh razpisov, dejansko dobiš ljudi, ki pričakujejo, da boš namesto njih delal.

Ali je časovno obdobje, koliko časa sodelujete z enim podjetjem, opredeljeno?

Kar se tiče nas, imamo en proces preko KIK štarterja preko katerega grejo ljudje, ko pridejo k nam. Sicer čisto odvisen, ker so spet nivoji. Drugače načeloma mi nimamo, recimo za začetek je kot startup šola, kot neke osnovne informacije, kako postaviti cilje, kanvas. Potem imamo mentoriranje, ki ga imajo lahko kadar želijo in na zahtevnost podjetij prilagajamo,

potem imamo pa še startup vikend, ki je nek tak tekmovalni dogodek, plus pospeševalniki potem podjetjem pomagajo tudi finančno.

Je mogoče sodelovanje povezano z določenim številom ur?

Ne, ne, mi nimamo tega omejenega, ker ne sodelujemo z nobenim skladom, nismo povezani z nobenim dodatnim financiranjem. Pri nas je tko v bistvu: vsak, ki gre preko KIK šarterja, rečemo 95 % boš delal za sebe, 5 % pa boš vračal skupnosti. Iz tega potem dobivamo mentorje, iz tega dobimo ljudi tudi iz podjetji, ki imajo tudi po 40 milijonov prometa. Mislim, da je naloga mentorja, da podjetnik naredi en korak več kot pa bi sam naredil.

Kako strukturirate vaše delo z mentoriranci? Kaj bi rekli, da so glavni koraki?

Kot že rečeno, pri nas grejo preko startup šole kjer je deset ljudi, potem pa dobi osebnega mentorja, tukaj pa ti postavljaš cilje, mu daš naloge za naslednjič, ko pride, takrat jih pogledaš, na primer, predvsem je pomemben trg, je treba ugotoviti, na kakšen trg bo cilj, ugotoviti, ali je podjetnik tehnični tip človeka ali prodajni. Če je prodajni, se lahko zgodi, da bo zelo velik prodal, pa ga je treba potem podučiti, kako lahko optimizira, dvigne, spusti ceno, ga je tukaj treba podučiti, če je pa tehnični tip, pa v prodajo usmerjat. Jaz temu pravim bolj pogovori, včasih pravim, da sem psihiater. Preko teorije pa gremo čez v startup šoli. Ta šola poteka osem ur kjer se osnovne stvari predela. Tukaj po navadi pride dvajset podjetnikov in ugotovijo, da imajo iste probleme in jih probamo združiti s spodbujanjem, da so ista generacija, da si pomagajo med sabo, da se spodbujajo in podobno. Potem imamo pa še ta tekmovalni vikend, kjer prvi dobijo 1.300 € plus možnost financiranja z naše strani do 30.000 €.

Ali mentorirante po navadi eno osebo ali več v enem podjetju?

Ja, pri nam je lahko čisto odvisno, imamo podjetja z eno osebo in tudi več oseb. Opažam, da je lahko problem v skupini to, da si ljudje razdelijo vloge, velikrat so to lahko recimo potem trije prijatelji, ki so istočasno vsi programerji. Tukaj moraš potem jim razložiti, da podjetje ni to, da se naredi en spletni portal, je treba definirat vse, portal imaš na eni strani, bralce na drugi strani, vsebine, poslovni model, jih moraš pripraviti in ugotoviti, za kaj je kdo kaj sposoben. Po navadi nimajo določene funkcije. Velikokrat imajo lahko problem lastništva, procentualno in potem je treba to razdeliti po vlogah.

Imate mogoče kakšno dodatno znanje v obliki NLP, hipnoze, coaching znanja, tečaja javnega nastopanja, ki ga uporabljate v času svojega mentoriranja?

Jaz v osnovi delam team building, imamo podjetje za to, sem lastnik tega, naredim ene 130-140 dogodkov na leto in se s tem kar srečujem. Deset let sem že v tem. Sigurno jaz rabim kakšna izobraževanja, to je nujno, samo moraš biti nenehno na tem. Jaz pravim tisti, ki je dober podjetnik, bo sam splaval in bo točno vedel, kdaj rabi nasvete. Tisti, ki bo res dober v treh štirih seansah, potem pa greš z njimi na kompetence, kako se izboljšat, kje so tiste stvari. Kar se tiče mene, jaz hodim po sejnih v tujini, hodim na vsa predavanja, v okviru KIK šarterja 70 predavanj na leto in se probam udeležiti vsega. Kar se tiče tega socialnega čuta pri mentorjih, se jim včasih prehitro ego dvigne in ne poslušajo ljudi. Kot pravim, tukaj si velikokrat lahko tudi psihiater, jih poslušat in znat motivirati. Ta prvi korak je najtežji, sej potem, ko so v vodi je veliko lažje. Sploh, ko so te neke osebne odločitve za življenje, je problem to, da si vsi predstavljajo, da bojo živel od tega takoj, kar ni realnost. Izobraževanje je zelo pomembno.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom, ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Jaz bi mu predlagal, da si zagotovi več mentorjev in da na koncu vedno posluša samega sebe, ker on je direktor in on bo odločal sam. Mora razviti neke sposobnosti, znanja, da bo znal vedeti, kaj je ja in kaj je ne. Da se bo znal pravilno odločati. To, da se ljudje vzamejo te mentorje in jih ti mentorji usmerjajo in država, ki plačuje te mentorje na uro in njim je cilj,

da imajo čim več mentorstev. Jaz pa mislim, da rečeš, ti si direktor, lej, jaz te bom sedaj peljal do Pečečnika, izkoristi pol ure, povej, kaj ti bo povedal, ti si tisti, ki odloča. To, kar ti bo Pečečnik povedal, ni nujno, da je sto odstotno res, ker na koncu boš ti nosil posledice, ti boš imel dobiček ali izgubo. Hočem povedati, da morajo oni tudi razumeti, kaj je mentorstvo. Ti jih pripelješ do določenih točk, na koncu pa jih jaz spodbujam, da sprejmejo odločitve, to je najtežje. Jaz sem imel tudi ljudi, ki so k nam prišli in v dveh letih niso naredili nič. Morajo štartati, probati, se premakniti, samo tako lahko vedno izboljšaš. Naloga mentorjev je tudi, da ti odprejo glavo, da ti dajo neko novo razmišljanje, da te povezujejo, da te motivirajo, pa da pazijo, da podjetnik ne zaplava nekam finančno.

Koliko, bi rekli, da mentorstvo pripomore k uspehu zagonskega podjetja?

Ful! Če imaš dobrega mentorja, to so tko kot predavanja, če imaš en dober pogovor, trenutek, ti lahko spremeni svet, ko rečeš to bom pa jaz naredil. Nujno mora imeti vsaj enega mentorja. V Sloveniji je ta problem, da premalo govorimo o poslovanju, veliko nas je strah, da nas bo nekdo kopiral, kar ustvari strah in gremo ven na trg na napačno zastavljenem pristopu. Upam si reč, da potem mi kot mentorji probamo približno narediti tako, da je zadeva uspešna že na začetku.

Če imate dovolj znanja in informacij, kaj bi rekli, da so razlike med trenerstvom in mentoriranjem?

Jaz mislim, da je trenerstvo že neko poučevanje, že nekih kompetenc, mentorstvo je pa usmerjanje. Jaz ne učim, kako bi to, jaz jih probam usmerjat. Trenerstvo pa je, da bi bil z njim, ga učil, izobraževal, se mi zdi tako, pri nas mentorstvo kot posel, da ga učiš, temveč da ga usmerjaš, razmisli to pa to. Trenerstev imaš lahko sto, za različne vsebine kar ti manjka, lahko je osebni, neke vrsta kompetence. Pa tudi ne pomeni, da je dober trener tudi dober mentor v poslovnem svetu in obratno. Velikokrat se to kar povezuje, mislim to je moje mnenje. Jaz vidim tako, mentorstvo mora biti tako nekako na prostovoljni bazi, trenerstvo pa je nekaj, za kar si že plačan.

Priloga 5: Mentor

Katero področje primarno mentorirate v podjetniških inkubatorjih?

Na splošno mislim, da je največja dodana vrednost mentorja na tistem področju, kjer so eksperti ali pa imajo več ekspertiz na drugih, ker ne glede na znanje posameznikov težko, da bi bili vsi eksperti v vsem. Jaz svetujem in pomagam na področjih mednarodnega poslovanja predvsem vzhodnih trgov, na področju strateškega komuniciranja in marketinga in v manjši meri na področju nekih novih poslovnih modelov – oblikovanje poslovnega modela.

Koliko časa že opravljate delo kot mentor?

Uradno, preko te podporne sheme podjetniškega sklada, sem letos vstopil v to zgodbo. Sicer pa sem v vlogi mentorja nastopal 6 let.

Ali trenutno mentorirate v kakšnem startup podjetju? Mogoče lahko navedete v katerih?

V tem trenutku ne, ker pravzaprav na nek način opravljam vlogo znotraj Herman in partnerji, ker je že to start up.

Ali je časovno obdobje, koliko časa sodelujete z enim podjetjem, opredeljeno?

Nisem imel te prakse, ker mislim da se tudi ta vloga v slovenskem prostoru šele nekako oblikuje, tako da lahko bolj govorimo o serijah, mogoče celo premalo strukturiranih delavnicah, srečanjih in razgovorih, ki potem rezultirajo v neko svetovanje, usmeritev, pomoč, verjamem pa, da se bo v Sloveniji to bolj sistematiziralo. V tujini je praksa, da mentorji bistveno bolj aktivneje vstopajo v nadzorniške funkcije, prevzemanje uradnih funkcij v podjetju, znotraj upravnih odborov in nadzornih svetov in tudi v vlogi svetovalcev nastopajo. V Sloveniji pa je prisotna mentaliteta, na žalost tudi v startup podjetjih, da imajo podjetja vse, pa so idejni ustanovitelji in inovatorji in očetje idej, sami vse potrebno znanje. Pri nas je odprtost in razumevanje zunanje pomoči in svetovanja, mentoriranja kot nekaj normalnega v poslovnem svetu, ker preprosto ne moreš sam pokriti vseh kotov in ti mora biti v interesu, da imaš okoli sebe ljudi, ki vedo več iz različnih področjih kot ti. To dejstvo je pri nas težje priznati, kot da je to priznanje osebnega poraza in to se odraža v celotni strukturi slovenskega gospodarstva, ne samo v start up-ih ampak tudi v večjih podjetjih, start-upi pa povzemajo te vzorce in zato mislim, da pri nas stvari še v veliki meri niso strukturirane, tako kot so kje drugje, sam pa upam, da se kmalu to malo spremeni.

Je vaša pomoč kot mentor organizirana v obliki rednih srečanj ali na osnovi potrebe - ko potrebujejo, jim pomagata?

Imam izkušnje, da je bolj po potrebi, je premalo strukturirano, je bolj ad hoc, po potrebi

Je to bolj individualno ali skupinsko delo?

Je kombinacija obojega.

Ali mentorirate po navadi eno osebo ali več v enem podjetju?

Če je v ozadju bolj strukturirano sodelovanje, potem je to bistveno lažje, ker slediš časovnici, neki strategiji in razdelani viziji in kaj sploh naj bi bil smisel tega mentoriranja in svetovanja. Zaradi tega vključuješ več deležnikov znotraj te organizacije. Če je pa ad hoc, je pa odvisno, kdo od deležnikov ima neke informacije, poseduje neke kompetence, da ti samo poda informacijo.

Imate pri vas kakšen specifičen pristop ali način, kako se določi mentor, ali vas mentoriranci sami izberejo?

Kot rečeno, jaz sem vstopil v to shemo šele letos in kolikor razumem, podjetja sama pogledajo izbor in sama kontaktirajo in če se ujameš, se. Sem pa v preteklosti imel kontakte ljudi, ki so priporočili oziroma dali kontakte – bolj na strani podjetij - ker če rabiš specifične usmeritve, nekdo točno to išče in preko neformalnih linij to nekdo sliši in te kontaktira.

Uporabljate kakšne specifične tehnike, orodja z njimi na sestankih?

Absolutno. Največkrat uporabljam standardna orodja poslovnega svetovanja kot so business canvasi in različne matrike. Npr. Osterwaldow model business canvasa za lean oblikovanje poslovnega modela mi je zelo pri srcu, ker po eni strani zgloda zelo enostaven, rešljiv v pol ure, ampak potem, ko greš čez delavnico, vidiš, kako globoko pravzaprav lahko greš in s tem pomagaš podjetjem razumeti, kje so realne dodane vrednosti, kje je mogoče kakšna diferenciacija na trgu, kje je kakšna ideja preohlapna ali premalo definirana. Skozi to zelo hitro razkriješ blind spots, neka področja, ki so še premalo definirana. To vse vpliva na tveganje in načrtovanje, po drugi strani pa lako učinkovito pelješ skozi proces, čim bolj objektivnega ocenjevanja polja diferenciacije. Podjetniki pogosto skočijo v idejo, gorijo z njo, a po drugi strani spregledajo določene vidike in ti potem neko tako sodelovanje s takimi orodji pomagaš prizemljiti. Bistveno bolje definiraš poslovni model, velikokrat se poslovni model tekom tega procesa malo spremeni, bodisi v pricing delu, bodisi z vidika tržne segmentacije (koga nagovarjamo, kdo je naš kupec) itd., ker pogosto so te stvari res premalo definirane.

Ste dobili povratno informacijo, da jim je to res pomagalo zbistriti sliko?

Ja, seveda, so taki feedbacki. Točno to, moj način dela je zelo straight to the point, ni ovinkarjenja. Novejši pristopi k oblikovanju poslovnega modela pa tudi na področju komunikacije so taki zelo agilni, tudi poslovni modeli se oblikujejo ne več skozi nek zelo dolg proces pisanja strategije in makroekonomskih kazalcev, ker dokler podjetja to spišejo, se okolje spremeni, notranja dinamika podjetja se spremeni in to so neki papirji, na katerih se prah nabira. Dodana vrednost, ki jo jaz vidim, je po eni strani strukturiran pristop k različnim vidikom poslovanja, ampak ta strukturiran pristop mora biti v duhu časa, mora biti hiter, agilen, ne sme zavirat podjetja, zato je feedback običajno dokaj hiter - to nam pride prav ali ne, ali bomo to upoštevali ali ne, danes se stvari zelo hitro odvijajo na trgu.

Imate kakšno dokumentacijo za spremljanje celotnega procesa?

Ne. Mogoče kot rečeno sam proces v Sloveniji je še zmeraj premalo strukturiran, odvisno je od idej, izziva podjetja, panoge, potreb in potem tudi smiselno bolje potegniti orodja in znanje in s temi zadevami pomagati kot pa z univerzalnimi rešitvami.

Imate mogoče kakšno dodatno znanje v obliki NLP, hipnoze, coaching znanja, tečaja javnega nastopanja, ki ga uporabljate v času svojega mentoriranja?

Zanimivo. Do zdaj tega nisem – dobro obvladam javno nastopanje – nisem pa v sklopu mentorskih projektov tega uporabljal.

Ko in če pride do zaključka sodelovanja z vami kot mentorjem, ali naredite kakšne povzetke, sklepe ...?

Ne, nisem imel takega primera. Sam proces je premalo strukturiran in zato tak zaključek niti ni predviden. Govorimo o nekem up-to-date svetovanju, usmerjanju in posledično ni tukaj nekih daljših ciklov, ki bi trajali tri mesece pa potem neki povzetki, se ta zanka hitreje odvija.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom, ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Absolutno. Čim več ljudi okoli sebe, ki so že kaj podobnega naredili na drugem poročju, ki so tudi že padli, 1x-2x, po možnosti večkrat in ki jih to, kar ta podjetnik počne, zanima in so pripravljeni sodelovati in imajo motivacijo, ki je lahko za takega posameznika drugačna. Paradoks slovenske situacije je v tem, da taki posamezniki so pa na drugi strani ljudje, ki so v start upih, ne vidijo te potrebe.

Kako pa menite, da lahko to ovira celotno zadevo?

Na 1001 način. Primer recimo, back-up podpore: podjetje ne glede na to, v kakšni branži je, potrebuje osnovna informacijska orodja, težko bi temu rekli da je to ERP, vseeno nek IT support, za spremljanje učinkovitosti in poslovno analitiko. Kdaj vzpostaviti in na kakšen način, da ti bo pomagala ne pa zavirala, da ti bo prinašala dodano vrednost pri tvojem

odločanju, ne pa da bo to samo neka kontrola, nadzorna funkcija zunanjega računovodstva. Tega se 99 % startup-a ne sprašuje. To je treba predvidet, načrtovat, znati uvesti. Zanimivo, da obstaja en kup digitalnih orodjih, ki pomagajo to hitro narediti in relativno brez nekaj hudih investicij, vendar gre za to, da moraš vedeti kaj želiš in kaj potrebuješ. Ljudje, ki so prvič v start-upu in nimajo izkušenj in so mlajši, ki se preprosto prvič podajajo na to pot in najdalj kar grejo, gredo do računovodstva ampak računovodstvo ne rešuje nobenega od naštetih problemov. Drugi vidik je težava, ki nastopi. V marsikaterem segmentu je podcenjevanje marketinga in komuniciranja. Pogled ljudi z bolj tehničnim ozadjem, sam produkt bo rešil vse, je tako inovativno – žal ne pije vode. Žal še ne vem kako dobra inovacija brez ustreznega komuniciranja z deležniki, s ciljno javnostjo, bodisi s trgom, odvisno kdo je to in to je čisto segmentirano področje - poslovanje, to ni za zraven, to je resen del – poslovanje, v katerem obstaja celotna industrija od brandinga do oglaševanja in public affairs, ki obstajajo z razlogom in če imaš v zgozbah, ki so v prvi vrsti B2C vsi (20:13) naravnani, potem to potrebuješ od prvega dne dalje. Pa delno tudi že z vidika B2B. Napake, ki se dogajajo, so klasične: »Imam prijatelja, ki mi bo postavil spletno stran.« Super: če bo Googlov algoritem dal to na 20. stran iskalnika veš, kje najdeš truplo. To so osnove, to je drugi vidik. Tretji vidik je, da se običajno izkaže, da predviden trg, tržna niša, kupci niso tisti, ki si si jih zamislil. Zakaj? Ker zadeve zelo hitro migrirajo, recimo že znotraj B2B trga se uvajajo neki principi B2C, veliko je nekih hibridnih preskakovanj znotraj verig dodane vrednosti, kjer mora podjetje, čeprav misli, da je končni uporabnik posameznik, dejansko on do njega ne bo prišel, ampak vstopa v verigo dodane vrednosti na neki vmesni točki, kjer bo njegov prvi kupec nek distributer, kar pomeni, da njegov kupec ni končni uporabnik ampak neko B2B okolje, neka branža. Razumevanje potreb teh kupcev nasproti potrebe končnih kupcev – kje je dodana vrednost, komu prenašajo dodano vrednost - je običajno tako zamegljena, da jo vsi zelo očitno zelo enostavno preskočijo in tu je samo oblikovanje poslovnega modela in oblikovanje denarnih tokov torej revenue streamov, zelo pomembno in lahko s hitrimi delavnicami hitro pripelješ do spoznanja, da je nek del premalo dodelan, tukaj nam še manjka, tega še ne razumemo dobro itd.

Od 1-10, koliko bi rekli, da mentorstvo pripomore k uspehu zagonskega podjetja?

Najmanj 5 -6.

Priloga 6: Mentor 6

Katero področje primarno mentorirate v podjetniških inkubatorjih?

Primarno področje je definitivno prodaja, kako priti do prodaje, organizacija podjetja in trenerstvo oziroma mentoriranje lastnika zagonskega podjetja. To so tri ključne vsaj iz mojega vidika, tukaj je treba največ gledati.

Kaj bi rekli, da je razlika med trenerstvom in mentoriranjem?

To se v bistvu vse skupaj tako preliva, zato je tudi vedno, ko se najdejo kakšne prepreke, vedno izhajajo iz ljudi. Po navadi imamo vsi nekako iste težave, imamo premalo časa, vse delamo sami, premalo delegiramo, jaz bi rekel, da je ena naloga biti kot nek helikopter, neodvisno gledati in neodvisno povedati stvari. Kaj je razlika? Mentor naj bi imel v mislih bolj koristi podjetja, trener pa bolj v mislih koristi podjetnika. Ko pogledaš na neko zagonsko podjetje se velikokrat zgodi, da je to ena in ista oseba, tako da je vprašanje tudi, kdo te najame. Je to podjetnik ali zagonsko podjetje? V zagonskih podjetjih se to tako prepleta, da je to težko ločit.

Koliko časa že opravljate delo kot mentor?

V bistvu se z mentorstvom ukvarjam že par let, eno leto proti zagonskim podjetjem. Prej sem delal neformalno trenerstvo drugim podjetjem, strateškim partnerjem po Evropi, ki pač delajo potem neke strateške prilagoditve podjetij. Recimo jaz delam v IT prostoru in skozi leta sem pomagal recimo 15,16 let tud 30 let starim podjetjem, kjer pomagam lastnikom čez transformacije. Tudi iz tega si želim iti v start-up vode, izzivi so koncu koncev isti. Tudi to, kar delam z zagonskimi podjetji v Sloveniji, je meni kot hobi, ni to nekaj, od česar živim. Recimo, če imam nekoga, ki želi z mano delati, mu rečem, če ima še koga, naj raje s tistim podpiše, da dobi ure, jaz mu bom pa z veseljem tistih 10 -15 ur pomagal, jih podarim.

Kaj je bil vaš razlog, da ste se odločili postati mentor?

Kot pravim, to ni moje profesionalno delo, je bolj kot hobi, je zame to tudi nekako vračanje k domačemu okolju vsega, kar sem se naučil. Že celo kariero delam po svetu, v Evropi in fokus je vedno bil zunaj, sedaj se pa želim usmerit doma.

Ali trenutno mentorirate v kakšnem startup podjetju?

Da, v dveh.

Je časovno obdobje, koliko časa sodelujete z enim podjetjem, opredeljeno ali je bolj po potrebi?

Ja, bolj po potrebi, bi rekel. To se mi zdi, da je tudi težava, ko podjetniški sklad investira recimo tistih deset ur, se potem podjetnik sprašuje, kam investirati tistih 10 ur. Vidim, da sta dve vrsti ljudi. Eni pač rečejo, ok, moram si poiskati nekega mentorja, da izpolnim pogoje v pogodbah, s takimi se po navadi ne ukvarjam, ker v bistvu taka oseba ne išče mentorja. Na drugi strani pa, ko smo se z nekom zmenil, smo si naredili neki časovnik, recimo naslednjih par tednov in potem se je od tam naprej razvijalo vse skupaj. Čisto odvisno od posameznika, interesa in izzivov, s katerimi se srečujejo. Težko je postaviti neko formulo, ne obstaja formula, ki bi ustrezala vsem. Tukaj smo ljudje, ki smo si različni, imamo različna pričakovanja, vse živo, je pa na koncu odvisno, s kakšnimi interesi grejo v to mentorstvo.

Kako strukturirate vaše delo z mentoriranci?

V začetku je neka faza spoznavanja same ideje, projekta, za kaj se stvar gre. Pogovori skozi katere se vidi, v kateri fazi so, kaj je produkt, če obstaja, kakšni so izzivi in tako naprej. Vsaj z moje strani jaz probam, da podjetnik ali ustanovitelj razmišlja, kaj želi, na koncu koncev je delo mentoriranca 90 %, mentorja pa 10%. Mentor je nekdo, ki malo usmeri, opozarja, delo je pa izključno od mentoriranca. To je tudi nekaj, kar probam ugotovit v samem začetnem pogovoru, ali podjetnik sploh želi biti mentoriran, ker drugače je brez veze. Je pa tudi v začetni fazi treba pogledat, kaj se pričakuje, včasih imajo tudi ustanovitelji problem,

ker ne vejo, kaj iščejo, nimajo definicije niti ne vejo, zakaj, tako da tisti prvi pogovor je nekako diskvalifikacija, kjer ugotovimo ali si lahko pomagamo. Potem nekako po drugem srečanju se ustvarijo neki cilji, da se ustvari neki plan, potem je pa moja naloga kot mentor, da nekako izpolnjuje te cilje in vizijo, ki si jo je konec koncev sam sebi zadal.

Mentorirate po navadi eno osebo ali več v enem podjetju?

Odvisto od spleta okoliščin. Mentor mentorira podjetje, ne mentorira zaposlenih. Na koncu se moraš obnašati kot da si sam lastnik, kar pomeni, da braniš interese ustanovitelja, ne pa zaposlenih ali investorjev. Zato menim, da je težava, če se mentor v začetku prelevi tudi v investitorja, tukaj menim, da potem nekako nastane nek konflikt interesov. Mentor mora biti nekdo neodvisni, tako lahko dobro opraviš dobro in objektivno delo.

To pomeni, da bi kot mentor sodelovali samo z ustanovitelji?

V bistvu ja in ne. Če bi na te sestanke povabil tudi zaposlene, načeloma ne, razen, če bi bil kakšen konflikt ali kaj podobnega, samo primarno mora biti fokus na ustanovitelje.

Uporabljate na srečanjih z njimi kakšne specifične tehnike, orodja?

Ja, definitivno so moja najbolj priljubljena izbira OKR's (Objectives and Key Results), Google jih dela, čeprav mislim, da so jih iz Intela prinesli. To je najlažja visoko nivojska zadeva, ki se jo da vpeljati v nek proces in se jo da smiselno uporabljati časovno. To bi rekel, da je zame orodje številka ena. Je preprosta zadeva in zelo hitro tudi pokaže trend razvoja podjetja.

Imate mogoče kakšno dodatno znanje v obliki NLP, hipnoze, coaching znanja, tečaja javnega nastopanja, ki ga uporabljate v času svojega mentoriranja?

Je, vse našeto. To je lepota dela, ko delaš za korporacijo, ko ti lahko marsikatero izobraževanje plačajo. Vsekakor bi rad nadgradil znanje na osebnem trenerstvu, saj imam sam osebnega trenerja in bi tudi rad sam pridobil to znanje, da se nadgradim.

Imate kakšno dokumentacijo za spremljanje celotnega procesa?

Ja, definitivno. Vse te zapiske in korespondenco hranim v Evernote aplikaciji. Tam hranim vse datoteke in praktično vse, kar si izmenjamo, imajo tudi oni do svojega dostop.

Kako izgleda zaključek mentorskega procesa? So kakšni procesi?

V Sloveniji ne, sem pa videl v tujini, samo tisto so bila odrasla podjetja. Skozi tiste cilje, ki smo jih na začetku postavili, smo potem videli, kdaj se približujemo koncu na osnovi OKR's. Veliko je bilo takih, kjer smo pomagal podjetjem ustanoviti dodatne finančne tokove.

Menite, da je v Sloveniji dovolj dobro opredeljen pojem, kaj je mentor?

V vsako državo ko sem prišel, vključno z Ameriko, ti vsi želijo povedati, da so drugačni. Potem pa se pogovoriš z njimi in vidiš, da je čisto isti kot drugi. Ni res, vse povsod so enaki problemi, tudi ljudje niso nič bolj pametni niti bolj butasti. Vse je na koncu koncev odvisno od trga, na katerega se fokusiraš. Mislim, da imamo to čist v redu, tudi dosti napredno. Se mi zdi, da imamo to prednost v Sloveniji, da imamo ljudi, ki so šli delat po svetu, po Evropi in so prišli nazaj ali pa so tukaj in poslujejo s svetom in imajo neke slike in izkušnje, ki jih lahko delijo. Je pa res, da imamo še prostora za razvoj. Mislim, da ni nič slabše opredeljeno kot v tujini.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom, ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Rekel bi DA s tem, da je mentorje treba tudi zamenjati. Jaz, če bi se šel zdaj zagonsko podjetje, bi si prvo našel mentorja, ki bi mi pomagal ustvariti nek produkt, potem bi ga zamenjal kasneje z nekom, ki bi mi pomagal graditi podjetje. Lahko imaš tudi dva, vsakemu bi pa tudi svetoval, da si ustvarijo tudi plan izhoda. To se pokaže tako, da bodisi ne znajo nehati, bodisi si z uspehom ali neuspehom uničijo življenje. Treba je pogledati slabosti, pa jih nasloviti ali pa reči nasvidenje in predati vodenje nekemu profesionalcu, ki ga to veseli. Da me boš bolje razumel, plan izhoda zame sploh ni povezan s financami, mora biti na osebnih

ravni, koliko sem pripravljen delati pod takim pritiskom, pod takimi pogoji in podobno. Seveda konec koncev je lahko recimo tudi neka številka, za plan izhoda, vendar še vedno se mi zdi bolj pomembno, da je na prvem mestu nekaj drugega osebnega in ne finance.

Koliko bi rekli od 1 do 10, da mentorstvo pripomore k uspehu zagonskega podjetja?

Ja definitivno pripomore, lahko je 10, lahko je pa tudi -10. Odločitev, da prisilijo podjetnike, da si pridobijo mentoriranje, namesto da bi prejeli denar za mentoriranje, je ena boljših odločitev, ki so jo naredili na Slovenskem podjetniškem skladu. Mislim, da sklad dela dobro s tem, ko poizkuša pridobiti mentorje, malo se pa tudi bojim, recimo tisti, ki mentorirajo, ker jim je to primarni vir dohodka, si težko zamislim, da je dober, ki to dela. To je tisti večji problem, kaj pa je tista prava številka. Ravno okoli dva tedna nazaj sem bil na tem izobraževanju za mentorje in moram omeniti, da so bile kar dobre in kvalitetne debate. Če bi jaz bil zagonsko podjetje, ki dobi sredstva in mentorje, ima precej dobro mešanico kadrov. Potem je tudi dobro vprašanje, kako dobro izbrati pravega mentorja. Ne vem, če obstaja kakšen vodič, mogoče bi bilo to tudi priporočljivo, kako si naj zberejo mentorja, da se jim pomaga prefiltrirati vse te ljudi. Z veliko večino, ko sem se pogovarjal, zakaj so me izbrali, niso znali odgovoriti na vprašanje »Zakaj pa jaz?«. Tukaj imajo po navadi kar težavo odgovoriti, zakaj me rabijo.

Priloga 7: Mentor 7

Pogovor pred vprašanji.

Zdaj, kar se mene tiče, je sistem že leta isti, se ne spreminja preveč, je financiran v osnovi s strani države. Na žalost se 99 % stvari dela zato, da se zadosti nekim pogojem. Velika težava tukaj nastane, da mentoriranci dobijo neko teoretično znanje, skupaj naredijo poslovni model, vadijo prodajo, naredijo marketing. Samo do kakšne težave prihajamo, prideš do tega, da teoretično dobijo kar nekaj znanja, vendar večina teh zagonskih podjetji je vezanih na osebe, ki so inovativne, iznajdljive, imajo ideje, to so po navadi, vsaj pri nas, ena do dve v zagonskem podjetju, obstajajo tudi večje skupine v enem zagonskem podjetju, vendar pri nas so večinoma taki. Se pravi, da imajo inovativno idejo na svojem specifičnem področju, kar pomeni, trgu je nekaj manjkalo in oni so našli rešitev. Kako to pripeljati do realizacije, da je produkt narejen do konca, da narediš marketinško strategijo, spletno stran, prodajno spletno stran, mrežni marketing, če je to potrebno nekam drugam prodat itd. in tukaj se pokaže - vsaj iz moje izkušnje - vsa ta teorija je super, vendar oni sami ob vsem, kar imajo, ne zmorejo potem tega realizirati. In potem pri nas to traja predolgo in se zgodi, da nas nekdo iz tujine prehitijo in tako naprej. Ljudje morajo preživeti, še študirajo zraven ali delajo, tako da jim je to delo še poleg tega, kar delajo za osnovno preživetje, ker financiranja skoraj da nimamo v prvem letu, poslovni angeli ga šele v nekem nadaljevanju dajejo, banke financiranja pri nas skoraj da ne dajejo, moraš že z nečim garantirati, kar pomeni, da banke tega zagonskega okolja nekako ne podpirajo. To pomeni, da v tistem ključnem prvem letu od ideje do razvoja prototipov moraš vse sam delat, vse sam financirati in če nimaš nekega kapitala zadaj, delaš to ob vsem drugem. Tudi če bi imeli kapital, ti ne moreš pripeljati tega podjetnika na tak nivo, da je on ena oseba za vsa področja. Sistem, ki pa financira to okolje, pa ponuja mentoriranje, svetovanje, podpira ravno to, da ta ena oseba pridobi več znanja in veščin. Težko prideš v tako malem številu ur do kvalitetnega znanja z vseh strani, hkrati pa pozabljamo na vse mehke veščine, ki so tudi zelo pomembne v poslovnem svetu. Super, da ti narediš spletno stran, samo kdo ti bo pa napisal vse tekste? Nobeden. Zdaj, ali to znaš, vendar večina tega ne zna, pa zopet moraš najeti, nekega strokovnjaka plačati in teh je tudi zelo malo, ki stojijo za svojim delom, recimo besedila za spletno stran, prodajna besedila, besedila za Facebook. Imaš relativno majhno število ljudi, ki se s tem ukvarja in to res dobro znajo delati. Jaz bi dosti bolj v teh centrih, inkubatorjih, razvojnih parkih, dosti bolj podpiral sistem mreženjskega povezovanja, kjer bi za neke »daj-dam« ali pa neke druge cene v teh sistemih en drugemu pomagali ali pa te obračali na ljudi, ki se s tem ukvarjajo, ki bojo ceneje in zelo dobro naredil in tako dalje. Potem pa se zgodi, da denarja nimaš, pa ga nabereš in potem se zafrkneš pri izbiri podizvajalca, ki ti vzame dosti denarja, vendar rezultatov pa ni katere bi si želel.

Kako pa mentoriranci izbirajo svoje mentorje?

V osnovi jih dosti mi usmerjamo, tudi naša spletna stran je v prenovi. Mi smo šli v čisto prestrukturiranje celotnega inkubatorja, zelo smo zmanjšali število mentorjev, to potem res za njimi stojimo. Mi prvo naredimo nek strateški in poslovni načrt, tisto kar res potrebujejo, da čim prej pridejo do realizacije svojega produkta in naknadno prodaje. Nato se skupaj uskladimo na točkah, kaj najbolj potrebujejo in kaj jim najbolj manjka in na osnovi tega jim potem damo potrebne mentorje. Zdaj od januarja mi nismo več financirani s strani Spiritia, ki je strogo določal ta protokol, kar nam omogoča, da smo dosti bolj odprti pri zagonskih podjetjih, so naša partnerska podjetja, ki po navadi potem tudi brez plačila naredijo, mentorirajo, potem pa naredimo neko vezano trgovino na različne načine. Jaz osebno nisem velik zagovornik velikih ur teoretiziranja, mentoriranja, potem pa se moraš sam znajti s tem znanjem.

Kdaj se vzpostavi prvi stik z mentorjem?

Z internimi mentorji, z nami je takoj, z zunanji mentorji pa potem čez en čas, ko jih mi dovolj spoznamo. Tako imamo priložnost videti, res kaj rabijo, kam grejo in tako dalje.

Je časovno obdobje, koliko časa sodelujete z enim podjetjem, opredeljeno?

Prej je to s Spiritom bilo določeno, v svojem razpisu dajo vse parametre, maksimalno in minimalno število ur. Sedaj, ko mi nismo več vezani na njih, je po potrebi. Prej je bilo, so te grdo gledali, če si enemu podjetju dal 150 ur, enemu pa 10 ur in na osnovi tega se je delala neka uravnilovka, ne glede na to, koliko je nekdo truda vložil in ima realne možnosti na trg it. Zdaj pa nismo na to vezani, če bi dobil 3-5 podjetji, ki bi v enem letu s temi mentorji vse ustvarili in pridejo na trg, bi to bilo super in če to pomeni, da bi v njih vnesli 1.000 ur mentoriranja - super. Tistemu drugemu, ki ne vidim potenciala, pride in dobi 10-15 ur zastoj, partnerji mu bodo namenili 1-2 uri in to je vse, ne bomo ustvarjali in namenili svojo energijo njim. Hkrati pa vse bolj podpiramo to, da se mentorji vidijo v tem, pomagajo priti do izdelka, pomagajo na svojem področju to realizirati, ne pa da mentorirancu neko teorijo podajajo potem pa naj on sam. Ne, dajmo skupaj, zmenimo se, kaj ma kdo, nekdo hoče vstopit v podjetje, nekdo v prodajo, nekdo v dobiček, vsako zgodbo posamezno tretiramo. V osnovi se trudimo narediti neko mrežo sodelavcev in podpornega okolja. Velik poudarek smo dali, da si naredijo osebno karierni načrt posameznega podjetnika in podjetja zato, ker dostikrat se je zgodilo, da zmagovalne ideje, dobre ideje, a se na koncu partnerji med sabo skregajo in vse skupaj gre v franže. Zato že na začetku probamo postaviti te okvirje, kdo s kom gre, kako gre, ne gre, če ne gre, kaj je za narediti, da funkcionirajo, da ne pride do krega in razpada.

Ali mentorji vam poročajo potek napredka posameznega zagonskega podjetja ali komu drugemu?

Ne, ne, vedno so nam poročali, mi pa smo potem naprej na Spirit dajali, ko smo bili povezani z njimi. Sedaj pa poročajo samo nam zato, da imamo arhiv in da spremljamo inkubirano podjetje, da veš, kje je začel in kam gre.

Če sem prav razumel, oboji, mentoriranci in mentorji poročajo vam?

Ma ja, zato ker mentorji smo, tudi jaz sem mentor med vsemi podjetji ki so zraven, tako da jaz stalno delam neko evalvacijo o mentorjih, o mentorirancih, o podjetjih, da imamo stalno neko jasno sliko, kaj se tukaj dogaja.

Uporabljate z njimi na srečanjih kakšne specifične tehnike, orodja?

Jaz sem najbolj za ta mehki del, kadrovski del, tako da tukaj, tudi ta del - osebno kadrovske svetovanje. Tako da tukaj se poslužujem nekaterih tehnik, ki sem jih pridobil skozi izobraževanje. Različni mentorji pa različne sisteme uporabljajo. Recimo Canvas sistem za postavljanje podjetniških ciljev je neka osnova.

Imate mogoče kakšno dodatno znanje v obliki NLP, hipnoze, coaching znanja, tečaja javnega nastopanja, ki ga uporabljate v času svojega mentoriranja?

Jaz imam hipnozo. To mi ogromni koristi. To je moja osnova. Prvo od teh mehkih veščin sem teorijo izbire od Glasserja, to je bil en Ameriški psihiater, tukaj je realitetna terapija - se temu reče drugače in potem hipnoterapija. Ampak ne pa na način, da bi te inkubirance hipnotiziral, to ne. Kot tehniko, kot način, kako priti do nekih informacij in tako dalje, to pa ja.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom, ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Prej bi rekel, čimprej na kakšnih ključnih področjih si najti kakšne parnerje, bolj kot mentorje. To je moje mnenje, ker, ta mentorski program, vsaj pri nas ni ta kultura na tak način razvita, pa da bi to res spremljal, ti odpiral vrata, ti predajal neko grobo rečeno suhoparno znanje, ki ga imajo in potem pomagaj si s tem. Jaz bolj vidim to kot nek proces mentorja, kot starejšega brata, ki je stalno tukaj: ko rabiš, potrkaš na njegova vrata in te

usmeri, ti reče pokliči tega ali bom jaz zate, pa ti pojdi na sestanek in tako dalje. Tega sistema pri nas v tem mentorskem načinu ni in zato vidim bolj v partnerskem, kjer pa partner ni po navadi direktno takoj plačan, ampak ve, da če bo svoje delo dobro opravil, bo nekje v prihodnosti tudi on nekaj od tega podjetja imel.

Mislite, da bi se lahko kaj naredilo, da bi bil mentorski proces drugače predstavljen ali je to stvar posameznikov?

Ne, ne gre za same ljudi, gre za to, kdo te financira na koncu. Kdo te mentorje financira in kaj oni hočejo od njih. Če je to nastavljeno tako, da je to na pol ex-katedra profesorski odnos, plačan si toliko evrov na uro, pač je tako. Dokler bo to tako, dokler bo razpis zahteval to od inkubatorjev, ki se prijavijo, inkubator pa od mentorjev in inkubirancev, do takrat bo to tako. Vedno je vprašanje denarja, če spremljaš denar, kako teče, tudi ugotoviš, kaj ima kdo od tega in kaj kdo hoče od tega. Jaz sem tudi za kakšno drugo alternativo, vendar to alternativo v tem tržno kapitalističnem sistemu v velikih mestih moderne družbe se ne moreš iti.

Kako izgleda zaključek mentorskega procesa? So kakšni procesi?

Jaz upam, da se proces nikoli ne zaključi, vsaj s temi boljšimi. Zakaj? Zato, ker to bi mi pomenilo, da smo ustvarili neko partnerstvo, da imamo vsi nekaj od tega, da tudi mi mogoče dobimo kaj v finančni obliki, ker jim pomagamo, da smo kje vtkani v njihovem podjetju in delamo še naprej. Drugače pa ja, s temi, ki so prišli, da bi dobili neko ugodnost v obliki prostorov, mentorske ure in tako dalje, odvisno je, čas se izteče, pogodba se izteče, počasi se njihovo udejstvovanje zmanjšuje, dokler se to čisto ne ugasne. Po navadi je na nek tak mehek način, ni da bi rekli, čez en teden pogodba preneha, hvala lepa, nasvidenje.

Koliko bi rekli od 1 do 10, da mentorstvo pripomore k uspehu zagonskega podjetja?

Če pridem in imam samo mentorstvo in nič drugega, potem je zame številka 1. Ker recimo ti imaš za sabo 5 let, ko si poslušal ekonomijo, podjetništvo in podobno, imaš nekega predznanja veliko in pride en dober mentor in ti pove ene stvari in ti čisto na novo odpre pogled na neko stvar in boš rekel 10. Potem pa imaš ljudi, ki so recimo naredili stroj za izdelavo nožev, je čisti tehnični tip človeka in nimajo pojma o prodaji, zdaj, ko pride mentor in mu razlaga o podjetniškem načrtu ali jaz o nekih kadrovskih sistemih, da je super inovator, vendar ne more biti šef ker itd. itd., se njemu zdi to kot znanstvena fantastika. Ali pa po navadi se tem ljudem zdi, jaz sem se to spomnil in zdaj ne bom vodil svojega lastnega podjetja, to ne gre. In zato, ko pridejo taki ljudje s takim predznanjem, z nobenim znanjem o podjetništvu, je ta mentorski program zame enka. Tako da če vzamem povprečje, da je takih, kot si recimo ti, ki bi prišel, ma maksimalno 10 % in tebi bi tak mentorski program zelo pomagal, vendar je 90 % takih, kjer je ocena 3. Na žalost sem v takšnih in drugačnih oblikah sodeloval z inkubatorjem od samega začetka že ene 15 let, večinoma so taki, ki nimajo takega predznanja, kot ga imaš ti. Jaz sem bolj pri tem takem mentorskem programu, bolj z neko nizko oceno.

Ali imate vi za nove, ki se pridružijo, kakšen uvajalni vikend, teden, ko se lahko naučijo teh osnovnih stvari?

Ne, v taki obliki nimamo. Mi smo imeli natečaj podjetja Primorska, prijavi se toliko in toliko podjetniških idej, komisija izbere, kdo je resnično potencial, da ga vzamemo notri in te, ki vzame, se z njimi začne delati. Oni imajo potem približno enkrat do dvakrat na mesec neko delavnico čisto skupinsko, tako se potem uvajajo z nekim tem splošnim, poleg tega pa dobijo še mentorje. Ker, kot sem prej rekel, večina njih dela še nekaj drugega zraven in to delajo občasno, ni niti popoldanski s.p., zato takemu ne moreš dati tedna, ker ne bo prišel na celotni teden. To je bil svet podjetništva, ki ga je država poskušala vzpostaviti, vendar se je izkazalo, da so se večinoma zaposlili ljudje, ki niso za to podjetništvo, kar je pomenilo, da niso dobili iskanih rezultatov.

Priloga 8: Mentorica 8

Kolikor vem, ste vi ravno opravili usposabljanje za mentorstvo?

Ja, v bistvu je tko, mene so predlagali iz Amcham, ker so partnerji podjetniškega sklada in so jih prosili, naj predlagajo par podjetnikov, ki se jim zdijo inovativni, proaktivni, dovolj izkušeni in podobno, no in tko nekako sem prišla, da sem privolila in me zanima, predvsem zato, ker sem že v takih letih, da se mi zdi, da nekaj izkušenj imam in sem lahko v taki luči koristna. Zdi se mi, da si moramo pomagat. Potem je prišlo, da smo bili povabljeni na dva skype treninga oz. kratka izobraževanja, ki jih je vodil dr. Rok Stritar. On je tudi podpisan pod enimi papirji, ki se jih da dobiti na strani podjetniškega sklada, kodeks startup mentorjev, usmeritev za podjetnike, kdo je mentor oziroma usmeritve za startup mentorje. Kljub temu, da je bilo preko spleta, smo super speljali, nekaj je bilo teorije, kaj je mentor, zakaj je mentor, kje se lahko pomaga, kje ni na mestu, da se vmešavamo, predvsem smo bolj nekakšni svetilniki, ki pomagamo, da barka pluje na pravi poti in ob tem pazimo, da se ne ponesreči. Istočasno je bilo rečeno, da razmišljamo o profitu za lastnika in o njegovem osebнем zadovoljstvu in zdravju, nismo pa konkretni svetovalci za recimo kreditiranje in podobno, za to so strokovni mentorji. Mi smo startup mentorji in delamo z bolj široko sliko. Izjemno dragoceno mi je bilo, ker ko smo se o tem pogovarjali, smo dobili veliko praktičnih primerov iz izkušenj, ki so jih imeli dosedanji mentorji. Zelo mi je bilo všeč, ker sem istočasno lahko razmišljala, kje lahko jaz v svojih dveh podjetjih naredim izboljšave in spremembe v dobro vseh.

V času vaših izobraževanj, ali so povedali, katero področje je bolj pomembno za opazovanje - profit podjetnika ali njegovo zdravje in zadovoljstvo?

Meni se je zdelo zelo zanimivo, da je fokus na temu, da je projekt, ki ga vodimo, profitabilen, ampak istočasno pa moramo misliti na zdravje in osebno zadovoljstvo od ljudi, ki to opravljajo. Mi nismo terapevti, ali odnosi škripajo, ali lahko daš kakšen namig in usmeritev in podobno. Zanimivo je tudi to, da je treba imeti fokus tudi na to, kar ustvarja večjo prodajno vrednost. Mi smo včasih malo zmedeni, delamo deset stvari hkrati in se pozabimo spomnit, kaj je tisto, kar je najbolj pomembno in nam prinaša največjo prodajno vrednost in tisto, ki nam ne prinaša velike prodajne vrednosti, da se čim bolj minimizira. Fajn mi je bilo tudi to, da si moraš znati uspeh definirat, narediti cilje, ki so merljivi, več manjših istočasno, ki se jih lahko veseliš in praznuješ. Moraš znati meriti, kdaj si uspešen.

Kako bi vi oblikovali vaš prvi sestanek z vašim mentorirancem?

Jaz bi najprej želela spoznati podjetje in podjetnika, ugotoviti, kdo so ključni odločevalci, ugotoviti kemijo, ali govorimo isti jezik, se ujamemo, ker v kolikor se ne ujamemo, ni dobro skupaj sodelovati. Tudi dobro bi bilo pogledati, kako je trenutno organizirano podjetje. Lahko imaš človeka, ki je razvoj, tisti, ki je imel ta prvo idejo, ampak potem pa, da to dobro funkcionira, rabiš osebo, ki je dobri prodajalec, to niso po navadi iste osebe. Idealno bi bilo, da imaš enega, ki razvija, enega ki je prodajalec, enega, ki zmanjšuje stroške vodenja. Imela sem občutek, da smo vsi mentorji bili tam zato, ker imamo željo pomagati, prenašat znanja, dajati nasvete zagonskim podjetjem in njihovim produktom. Zanimiv stavek je bil »Money is made with the boring stuff.«.

Ali je bilo kaj konkretno rečeno, koliko časa imate na voljo z vsakim mentorirancem, ko sklenete mentoriranje?

Ne, konkretno na teh predavanjih ni bilo nič o tem. Mislim, da oni pričakujejo, da bomo mi zelo dobro znali voditi te produkte in projekte. Mislim, da je nekje deset, nekje več ur na mentoriranca, odvisno kje si, kolikor sem razumela. Mislim, da jih je lahko tudi več, če se s podjetjem res dobro ujameta in oni cenijo tvoje delo. Če pa res nikakor ne gre, se ne vidi

smisla, se predlaga prekinitvev in razhod z mentorirancem, samo upam, da se to nikoli ne bo zgodilo, če le ne bo treba.

Menite, da so dovolj dobro povzeli vse strani mentoriranja?

Veš, kaj bi si jaz želela, če bi bilo možno? Da bi imeli neko skupino mentorjev za posvete in povratne informacije. Recimo, da ima tvoj podjetnik nek problem in nisi prepričan, k a bi to rešili tako ali tako ali tako, pa se imaš možnost v tej skupini mentorjev pomenit o tem problemu, da lahko pridobiš več znanja. Skupaj smo pametnejši. Itak imamo etični kodeks, to je super, itak so pravila, da kar se pogovarjamo, ostane med nami, ampak, da imaš možnost predebatirati problem, ker nisi najbolje prepričan sam, kako to rešiti. Jasno pa tudi ti ponujaš pomoč, ko imajo drugi problem.

Glede na to, da do danes nikoli niste imeli svojega mentorja, zakaj ne? Kako to?

Jaz po moje sem imela mentorje, samo ne tako na uradni način mentorje. Veliko sem imela prijateljev in prijateljic s katerimi smo velikokrat predebatirali kako določene stvari rešit, kako se obrnit, katera je najboljša pot. Tako, da kar se tega tiče, se je nekako naravno vse skupaj odvijalo in recimo, da sem imela neuradne mentorje. Ključ je, da iščeš informacije in jih boš našel.

Ali menite, da bi bila pot težja, če njih ne bi bilo?

Ja, zagotovo, ti ljudje so bili izjemno ključni pri mojem razvoju in rasti. Zelo velikokrat, ko je šlo za kakšne blazno pomembne odločitve, sem se na njih obrnila. Jasno, na koncu se sam odločiš, seveda, ampak vseeno pa sem se vedno posvetovala in še danes se.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom, ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Ja, absolutno. Ni nujno, da je to mentor iz podjetniškega sklada, lahko je tudi kakšen strokovni mentor. Recimo, imaš mati, ki je računovodkinja in je lahko tvoja strokovnjakinja za račune in finančni del in podobno. Lahko so ljudje okoli tebe tvoji strokovni mentorji, na katere sploh pomislili nismo.

Koliko bi rekli od 1 do 10, da mentorstvo pripomore k uspehu zagonskega podjetja?

Rekla bi, da je to kar zapleteno vprašanje. Recimo 7. Absolutno pospeši vse stvari in ti pomaga, da ogromno napak ne narediš, ki bi jih naredil. Po drugi strani, nekateri pa morajo narediti te napake in ne morejo čez sebe. Ok, bom popravila na 8. Toplo bi priporočala neko obliko mentoriranja vsakemu, čeprav so nekateri pretrmasti in tam pa nimamo kaj.

Priloga 9: Mentor 9

Katero področje primarno mentorirate v podjetniških inkubatorjih?

Moje glavno področje je, da sem mentor podjetniškega procesa. Sam sem pristaš tega, da je naloga startup mentorja mentorirati podjetniški proces, se pravi pomagati podjetniku, da hitreje prehaja čez različne faze kot podjetje. Kar se strokovnega področja tiče, je sigurno trgovina, IT razvoj, sem pa v svoji zgodovini delal s tako različnim startuji z vseh področij. Za večje firme, tam pa v glavnem delam lean pristope, povečevanje učinkovitosti vodstvenih sistemov itd.. Izogibam strokovnih birokratskih zadev kot so pravna vprašanja, računovodske zadeve in podobno. Če pride naproti, potem jaz napotim to k strokovnjakom. Če sem jaz podjetniški mentor, ni moja funkcija, da sem strokovnjak za vsa področja. Kjer lahko pomagam, pomagam, če ne, pa preusmerim na pravega.

Ali menite, da podjetniki v zagonskih podjetjih imajo zavedanje, kaj v bistvu je mentor in zakaj je tam?

Ne, kar je posledica tega, ravno zaradi tega, ker se je delala zmeda med tem, kaj naj bi bil podjetniški mentor in pa kaj naj bi bil strokovnjak. Velikokrat pričakujejo preveč hands on pristop, pričakujejo celo, da bo mentor delal za njih, druga stvar pa je, da je bila ta vloga mentorja čez podjetniški sklad tko zelo spromovirana. To zelo pozdravljam, vendar je na enkrat bilo več mentorjev kot pa podjetnikov, ki so si želeli mentorje imet. Se mi pa dozdeva, da se stanje izboljšuje. Recimo ena tretjina zelo dobro ve, zakaj jih potrebujejo in zakaj jih lahko uporabijo, ena tretjina približno ve, ena tretjina pa jih ima zato, ker jih mora imeti v sklopu pogodbenega dogovora

Ali trenutno mentorirate v kakšnem startup podjetju?

Trenutno mentoriram čez 10 mentorirancev.

Kaj je bil vaš razlog, da ste se odločili postati mentor?

Biti mentor je težek posel, še posebej, če si dober mentor. Jaz si nikoli nisem prav želel tega delati, tudi zaradi tega, ker sem se prej ukvarjal z mentorstvom zagonskih podjetij v čist, čist zgodnjih fazah razvoja, kjer je v bistvu ta vloga zelo zmedena in pomešana. Tudi danes, če le ni treba, nerad delam z zgodnjimi fazami, zelo rad pa delam s temi, ki so v bolj kasnejših fazah, so že naredili točko preloma in zadevo povečujejo in podobno. Tam tudi ljudje bistveno bolj vejo, zakaj potrebujejo mentorja, in to je fajn.

Kdaj pa bi vi rekli, da zagonsko podjetje preide v te kasnejše faze?

Prva faza v podjetniškem procesu je, ko ima nekdo ta »AHA« moment, ko ugotovi njegovo podjetniško idejo. Naslednji korak je, ko začnejo aktivno delati na svoji podjetniški ideji, to pomeni, da se recimo pridružijo v inkubator, prijavijo na kakšne razpise, in podobno. Naslednja prelomnica je, ko prvi izdelek proda svoji stranki. Točka, koder se jaz rad začnem ukvarjati z zagonskimi podjetji, je malo predno proda svoj prvi izdelek prvi stranki in potem naprej. Ko se ne gradi produkt, temveč se gradi podjetje. To je bistvena razlika. Da razložim. V prvi podjetniški fazi ti iščeš product market feed, se pravi iščeš ujemanje med produktom in potrebo na trgu. V tem času se z organizacijo podjetja zelo malo ukvarjaš. Ko pa enkrat prodaš prvi produkt svoji stranki, pa začneš to ponavljat, takrat pa jaz trdim, da začneš graditi podjetje in tam lahko jaz največ dodam.

Kako strukturirate vaše delo z mentoriranci?

Prva stvar, ki jo probamo že takoj v telefonskem pogovoru, je ugotovit, ali je namen podjetnika resen ali ne, ali se želi iti mentoriranja ali ne, išče se kemija med podjetnikom in mano. Ko se ta povezava naredi, pošljem en vprašalnik, ki sem ga sam naredil, ki mu rečem vodstvena zrelost, da vidim sliko, kakšno poznavanje različnih poslovnih področji ima. To mi izpolnijo, da vidim kako razmišljajo. Na osnovi tega pogovora in vprašalnika ga jaz potem razvrstim, v kateri fazi podjetja je in kakšne cilje ima. Potem pa identificirava ključna

področja na katerih je treba delati in ustvariva cilje, kam želiva priti. Ta predpriprava je zagotovo ta prvi pogovor, ujemanje, nato vprašalnik in naprej.

Je vaša pomoč kot mentor organizirana v obliki rednih srečanj ali je na osnovi potrebe - ko potrebujejo, jim pomagata?

Zelo različno, jaz imam najraje in to bi si želel in bom še več na tem delal v prihodnosti, da bom uspel dobivati mentorstva, kjer bo podjetnik zelo proaktiven. Jaz imam mentorstva recimo, kjer me je mentoriranec klical vsak drug dan za pol ure. Nekateri tega ne rabijo in se potem zmenimo recimo, da se dobimo ali slišimo enkrat na mesec. Z nekaterimi se zelo težko dobiš, dostokrat se slišimo preko Zoom-a, poskušamo vzdrževati nek redni kontakt, raje vidim pobudo s strani mentoriranca kot pa z moje. Tudi jaz jo dam, vendar če prihaja z moje strani, se mi zdi, da to potem ni pravo mentorstvo. Tako da moje najljubše je to, da mi podjetnik daje angažma, potem naslednja je, da imamo v naprej dogovorjene neke sestanke ali terapije za obravnave, najmanj imam pa rad, da se menimo adhoc ali pa, da jaz dam pobudo. S tem, da je zelo različno - s kakšnimi imamo veliko kratkih srečanj, imam pa par mentorirancev, ko grem trikrat po en dan in je to to.

Je to bolj individualno ali skupinsko delo?

Za mene velja bistvena razlika ali sem mentor podjetniku ali sem mentor podjetju, oziroma podjetniški skupini. Jaz osebno, ta druga varianta se mi skoraj ne zdi v redu. Jaz sem veliko raje mentor podjetniku zato, ker včasih to, kar jaz svetujem, je lahko v nasprotju s celotno podjetniško skupino. Recimo v trenutkih, ko prihaja do prepirov znotraj podjetniške skupine, moram jaz vedeti, čigav interes pomagam mentorirati. Jaz vedno pravim, da ključna vloga mentorja je maksimizacija premoženja mentoriranca. Če gledamo čisto v kapitalističnem smislu, jaz pomagam njemu maksimizirati vrednost njegovega podjetja. To pa včasih pripelje do trenutkov, če delamo skupinsko, da se določene teme ne morejo v celoti odpreti. Sem bil že parkrat v teh situacijah, ampak potem vidiš, da je problem recimo v odnosih podjetniške ekipe, pa jih ne moreš nasloviti, ker so vsi za mizo. Jaz sem raje mentor podjetniku kot pa podjetniški skupini.

Ali so potem odnosi ena od tematik, ki se je mora mentor dotakniti v času mentoriranja?

Odnosi znotraj podjetniške skupine so ena izmed glavnih tem, ki se je se mora podjetniški mentor dotikati zato, ker mora biti tisto ogledalo podjetnikom, da se povejo stvari, ki so evidentne, pa mogoče njim niso všeč. In ta prehod iz tega podjetniškega ustanoviteljskega načina razmišljanja v obliko bolj profesionalnega načina razmišljanja je zelo boleč, očitno terja neke spremembe znotraj podjetniške ekipe in niso najbolj vsi z vsem. Podjetniški mentor, ker ima več izkušenj, lahko poskusi bolj zrelo k temu pristopiti in pomagati in preprečiti kakšne težave. Absolutno in nujno pa je, da je ta tema podjetniškem mentorju jasna in da se jo jasno naslavlja, drugače ne moreš narediti razvoja. Se ne da

Uporabljate na srečanjih z njimi kakšne specifične tehnike, orodja?

Ne, mislim, da bi imel neko ogrodje, tega nimam. Je pa res, da sem zelo treniran za mentorje, predhodno sem delal na faksu in sem podoben posel delal in imam veliko te strukture in korakov v glavi, tako da nič ne uporabljam v fizični obliki, v resnici pa uporabljam cel kup enih stvari. Vedno bolj razložim podjetnikom ta podjetniški proces za boljše razumevanje in to imajo pa radi. Velikokrat se trudim, da jim odpre oči v kakšni temi, da jim razširim obzorja glede določenih stvari pred katerimi se malo skrivajo. Sedaj sem lih imel en primer, ima poslovni model, prodala je štirim strankam in pravi, da je njena največja težava prodaja, ker ni tolikim prodala in jo vprašam, koliko ljudem si pa probala to prodati, pa pravi »Ja, šestim.«. Se pravi to pomeni, od šest ljudi si prodala štirim. Potem mora človek slišati recimo, probaj prodati šestdesetim pa boš videla.

Kaj pa menite, da je bil tukaj problem, da si ona ni upala prodati več ljudem?

Mentorski podjetniški proces je proces osebne rasti, se pravi premagovanje lastnih težav in ovir. Pri skoraj vseh podjetnikih, ki jih jaz poznam, niso problem neke tržne objektivne okoliščine ali pomanjkanje znanja, temveč so problem neka subjektivna prepričanja in blokade. Če greš čez podjetniški proces, to terja velike spremembe na veliko področjih, ki so lahko za posameznika zelo boleče. Jaz mislim, da ključna funkcija podjetniškega mentorja je, da pomaga pri tem. To se zelo sliši kot da je mentor psihoterapevt, pa ni čisto tko, vendar mal pa je vseeno. Ta punca je sigurno potrebovala slišati, da mora poskusiti prodati večjem številu ljudi in bo šlo.

Ali bi bilo koristno, če bi bila vaša obrazložitev, kaj je podjetniški proces, predstavljena v vseh inkubatorjih, pospeševalnikih in v vseh strukturah, ki se dotikajo zagonskih podjetji?

Prvo je to, da to ni tako opredeljeno. Obstaja še vedno precejšna zmeda glede tega, kaj je podjetniški mentor in kaj je njegovo delo. Podjetniški mentor je biti težko, to ni hec, prvo moraš biti dovolj zrel, drugo moraš imeti malo širine, izkušenj, občutka za ljudi, to ni hec. Odgovor je absolutno DA. Mene je Slovenski podjetniški sklad najel zato, da sem to napisal in pripravil za njih. Se pravi vsi mentorji, vsi novi mentorji na Slovenskem podjetniškem skladu načeloma grejo skozi izobraževanje, kjer to slišijo. Istočasno slišijo tudi različne vloge, ki naj bi jih mentor v procesu počel. Tako da nekaj se na tem že dela, če je pa vprašanje ali je to povsod na zadostnem nivoju, je pa odgovor absolutno ne. Jaz se bojim predvsem mladih podjetnikov, ki so naredili eno podjetniški zgodbo za sabo potem pa začnejo postajati mentorji. Vedno se sprašujem ali imajo oni dovolj izkušenj, da postanejo mentorji? Biti mentor, lahko naletiš na res zelo različne teme. Se mi zdi, da zaradi te raznolikosti je fajn, da imaš malo kilometrine za sabo. Predvsem pa moraš razčistiti pri sebi to, da ti to delaš za podjetnika in ne za sebe. Jasno moraš odmisлити kakršno koli korist za sebe, na srečo ali na žalost je v Sloveniji tako, da so mentorske postavke, ki jih prejmejo iz teh institucij, zelo visoke. Pravim na srečo, ker sposobni ljudje potem to delajo, na žalost pa, ker tudi manj sposobni to delajo, ker je plačilo tako dobro.

Kdaj se je začela slika mentorstva v Sloveniji bolj konkretno oblikovati?

To je tok staro kot je star ta eko sistem, s tem, da je bilo vse še precej zmedeno, se mi pa zdi, da se celotno stanje sistema, recimo zadnjih pet let, bistveno hitro izboljšuje. V resnici vsaj ti jedrni instrumenti, ki to spodbujajo, so se resnično sprememb lotili in kar se mene tiče, se so res lotili pravih stvari. Zavedajo se problemov, ki izhajajo iz tega in aktivno delajo na tem, da probleme rešijo. Če jaz pogledam zase, na začetku bi se lahko reklo, da so bile te plačljive izkušnje relativno slabe, letos pa lahko rečem, da so bile večino zelo dobre. Delam super.

Imate mogoče kakšno dodatno znanje na primer NLP, hipnozo, coaching znanje, tečaj javnega nastopanja, ki ga uporabljate v času svojega mentoriranja?

Takega specifičnega ne. Je pa to res, da imam drugačno znanje. Imam zelo močno akademsko znanje kjer sem se ukvarjal s podjetništvom na ne tako praktični ravni in to lahko na prvo žogo izgleda malo nepomembno, na drugo žogo pa precej. Predvsem to zavedanje, kaj je podjetniški proces in ostalo mi zelo pomaga. Druga stvar pa je to, da sem dva do tri leta hodil na psihoterapijo s katero sem delal na sebi in mi je dala tudi orodja za delo z drugimi. To ne pomeni, da sem psihoterapevt, sem se pa tam naučil, kako kaj delat, predvsem pa, kje so moje meje in kje niso. Zaradi tega znanja sem vsaj dvema ali trem mentorirancem že rekel, da to pa midva ne bova reševala, za to pa je potreben strokovnjak. To skrajno dobronamerno in prijazno.

Imate kakšno dokumentacijo za spremljanje celotnega procesa?

Zdaj imam en tak excel kamor pišem stvari notri, predvsem iz razloga beleženja ur. Sem pa tudi sodeloval s Slovenskim podjetniškim skladom in sem jim svetoval, kako naj spremenijo

ta sistem beleženja tekočega mentoriranja, ampak predvsem preprečevanja zlorab, pa mogoče mal bol hitrega vpogleda, kaj se z mentorirancem dogaja. Jaz mislim, da mora biti ta odnos itak tako intenziven, da moraš imeti vse v glavi.

Kako izgleda zaključek mentorskega procesa?

Ja čisto odvisno. Se pravi imaš primere, ki so vzeli mentorski proces samo zato, da porabijo tiste določene ure. Ko to porabijo ali pa se približujejo koncu teh ur, veš, da se bo zadeva zaključila, ker bodo to porabili. Tisti, ki pa so bolj zagriženi, pa lahko traja. Seveda se čez čas to zmanjša in se slišimo na vsake toliko, vendar smo še vedno v kontaktu, ko je pomoč potrebna.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom, ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Ne enega, čim več v kontekstu, da ima celotni proces pokrit. Se pa zavedam, da je težko dobrega dobiti. To je pa druga stvar. Moraš dobiti nekoga, s katerim se res dobro ujemata in dopolnjujeta za razvoj. Predvsem je zelo nevarno, da ne dobiš nekoga, ki je bodisi neumen, ali pa dela v tvojo škodo. Na žalost tudi to obstaja. Absolutno ja, pri čemer pa previdno. Tudi mi podjetnikom ne smemo ta prvemu reči ja samo zato, da rečemo ja. Pa nič ni narobe, če ima več mentorjev skozi različne faze podjetniške poti.

Koliko bi rekli od 1 do 10, da mentorstvo pripomore k uspehu zagonskega podjetja?

5 zaradi tega, ne glede na to, kakšen je mentor, je zelo odvisno, kako podjetnik sprejme, kar mentor dela. Mentor lahko izrazito dobro pomaga oziroma olajša podjetniški proces, ampak mora pa podjetnik sodelovati zraven. In to v veliki meri ni problem mentorja, temveč problem podjetnika.

Priloga 10: Mentor 10

Kaj bi rekli, da je razlika med trenerstvom in mentorstvom?

Mentoriranje se mi sliši izraz, ko dobiš nekaj, kar je preko nekega razpisa, trenerstvo je pa nekaj na dolgi rok, čeprav je to mogoče samo besedna razlika v angleščini in slovenščini. Trenerstvo bi rekel, da je bolj dolgoročno, personalizirano, medtem pa ko je mentor nekomu, ti nameniš svoj čas, ki ga imaš na voljo. To pomeni recimo od svojih 24 ur nameniš svojo eno uro za mentoriranje po svojih najboljših izkušnjah medtem ko je trener specializiran - pripravi in ima trenerske seanse. Bi rekel, da je trenerstvo skok v globino.

Koliko časa že opravljate delo kot mentor?

Od leta 2015. Se pravi, zdaj teče peto leto.

Ali trenutno mentorirate v kakšnem startup podjetju?

Sem, ja, z večimi sodelujem.

Ali menite, da bi lahko bili tudi trenerji prisotni v inkubatorjih, pospeševalnikih in razpisih ali so mentorji kot oblika pomoči zadostna podpora v teh začetnih fazah zagonskih podjetji?

Odvisno, kaj gledaš. Medtem ko inkubatorji, tam so bolj prisotni mentorji, ko je pa zagonsko podjetje pripravljeno, pa greš lahko v trenerstvo. Odvisno, v kateri fazi so zagonska podjetja. Po navadi so v inkubatorju podjetja v takih začetnih fazah, da se morajo še naučiti, kaj je poslovni model, tiste osnove in ti dejansko tega človeka ne moreš trenirati, dokler ne osvoji teh osnov in ne proba realizirati teh osnov na trgu. Ko to doseže, se šele potem lahko trenerstvo uvede, v bistvu mora sam podjetnik priti na nivo, da je pripravljen na trenerstvo. Veliko podjetnikov, mladih sploh, imajo neko vizijo in tja stremijo, lahko je tudi napačno ali pa mu govori 90 % mentorjev, da to ne gre ali pa zelo težko in kljub vsemu se ne dajo. Se pravi, podjetnik mora postati pripravljen na trenerstvo, to pa po mojem mnenju postane, ko na trgu testira in vidi, da mogoče pa nekaj res ne gre, po lastnih izkušnjah. Mogoče bolj v pospeševalnikih, tam smo mi dobili prve trenerje, v inkubatorjih ni bilo trenerjev.

Ali poznate kakšen pospeševalnik v Sloveniji, kjer imajo trenerje?

V Sloveniji bi rekel, da ne, jaz sodelujem s startup bootcamp v Amsterdamu, tam imamo trenerja za pitch, trenerja za gibanje po odru, telesno gibanje, imamo trenerja za skripte in tudi druge trenerje. Oni s tabo delajo tri mesece, medtem ko mentor, ko ga dobiš, se ti njemu prilagajaš, ti on da kakšne nasvete iz izkušenj in tako naprej. Mentor je bolj podjetnik, ki prostovoljno tam pomaga, medtem ko je trener prav plačan, on je vsak dan s tabo. Mi smo pitchal vsak dan, dvakrat, trikrat na dan. To je bilo res intenzivno, ampak tak je proces. Tam te tok natrenirajo, da ni napak, ni treme, ni ničesar in res pride ven profesionalno. Tja tudi pridejo svetovni investitorji.

Ali je časovno obdobje, koliko časa sodelujete z enim podjetjem, opredeljeno?

Za mentoriranje je po navadi tako, da imamo preko razpisa na voljo recimo okoli 20 ur. Jaz ostanem v stikih z njimi še potem, recimo preko FB ali Linkedina. Če imajo še kakšno vprašanje odgovoriš, pomagaš, kolikor se da. Drugače pa je okvir teh 20 ur in to mu nameniš. Letos se mi zdi, da je veliko več podjetij zaradi korone, ko vsi želijo nekaj štartati. Mentor mora biti tudi pazljiv, da nima preveč mentorirancev naenkrat, ker ima tudi omejeno število ur. Jaz sem trener po pogodbi z dvema inštitucijama, ampak takrat si rezerviram čas in nisem na voljo.

Uporabljate kakšne specifične tehnike, orodja z njimi, na sestankih?

Itak vedno pridejo prav različna orodja, ampak odvisno, v kakšnem stanju se zagonsko podjetje nahaja, kje so s produktom, kje so mentalno, koliko oni vejo že določenih stvari in podobno. Potem se sam odločiš na podlagi tega, kaj uporabiti. Potem je pa tudi odvisno od subjekta, pri nekaterih vidiš, da to delajo, ker to morajo narediti ali zato, ker dobijo neke

reference, nekateri pa so zelo entuziastični, ker se radi izobražujejo, takrat pa probajo čimbolj uporabiti mentorstvo. Imaš kakšne ekipe, ki grejo iz mentoriranja v trenerstvo. Tudi to se zgodi. Recimo, da jim ponudim kakšno uro trenerstva v procesu mentoriranja in so tam navdušeni in ko zaključimo mentorstvo, preidejo v trenerstvo. Poskusijo in zaprosijo inkubator za možnosti financiranja ali pa probajo sami to financiranje.

Kako pa pridejo mentoriranci do vas, kako vas najdejo?

Po navadi inkubatorji predlagajo mentorje, ker vsak mentor ima določene karakteristike, izkušnje iz določenih področji in inkubator poveže. Jaz sem tudi v raznih mrežah, kjer lahko ljudje pridejo preko teh mrež do mene. Potem razne inštitucije kot so tehnološki park, inkubatorji itd. povabijo, če imaš čas. Obstaja tudi način, da me mentoriranci sami najdejo. Potem ima pa tudi startup Slovenija svojo mrežo, podjetniški sklad svojo. Tega je zelo veliko.

Ali mentorirate po navadi eno osebo ali več v enem podjetju?

Po navadi je več oseb. Ko je samo ena oseba pomeni, da je zagonsko podjetje zelo v zgodnjih fazah rasti. Tako, da čisto odvisno. Jaz osebno po navadi mentoriram in treniram pitche, tako da po navadi delam s tisto osebo, ki ima najboljši dar za govor oziroma hoče to delati. Če te osebe ni, potem delam s CEO-jem.

Je vaša pomoč kot mentor organizirana v obliki rednih sestankov ali je na osnovi potrebe - ko potrebujejo, jim pomagata?

Ne, to je zelo strukturirano. Če se gre za pitching, je bolj trenerstvo kot mentorstvo. Je zelo strukturirano. Če pa koga mentoriram v samem zgodnjem začetku, v smislu glede vsega, ko raste, kako cene postaviti, kako razmišljati o poslovnem modelu, kako se pripraviti na stvari, takrat je pa bolj od tedna do tedna odvisna. Podjetnik dobi nalogo, ki jo mora pred naslednjim sestankom narediti, da gredo lahko naprej. Medtem ko je trenerstvo zelo strukturirano, en dan to, en dan frej, naslednji dan vaja in vaja in tako naprej.

Imate kakšno dokumentacijo za spremljanje celotnega procesa?

Ja, ja, imam. Imam od Davida Becketta orodje uporabljam, The Best 3 Minutes orodja. To je od slajdov, do pitch canvasa, do strukture, logičnega zaporedja slajdov, do vsega. Tudi iz izkušenj imam potem svoj način dela, ki meni bolj ustreza in imam nekako svojo formo po kateri se ravnam.

Kako izgleda zaključek mentorskega procesa? So kakšni procesi?

V bistvu ni neke posebnosti, se pravi, čisto odvisno je od zagonskega podjetja. Oni lahko nekako zaključijo sami pri sebi, ko se to znanje konča, če mene vprašaš, se to nikoli ne sme zaključiti. Samo ni pa nobenega zaključka. Pitching je treba konstanto vaditi, skos negovati, nadgrajevati. Oni dobijo nekako osnovno znanje kako to delati naprej, potem je pa od njih odvisno ali bodo to nadaljevali ali ne, medtem pa pri mentorstvu se prej konča, ker zmanjka ur, ne, ker bi mi končali. Če mene vprašaš, je dvajset ur čisto premalo, v tem času se nič kaj dosti ne moreš naučiti, posel je življenjsko učenje.

Ali menite, da mentoriranci vedo, zakaj so dobili vas, kaj lahko od vas kot od mentorja pričakujejo?

Eni ja, eni ne. Odvisno ali to prvič delajo, ali so to že večkrat delali, ali so čisti začetniki, pa ne vejo niti, kje narediti spletno stran, ali pa dejansko pridejo tudi taki, ki nimajo niti Facebooka in podobno. Nekateri rabijo res pomoč in od tebe pričakujejo včasih, da boš tudi ti namesto njih kaj naredil. Imaš pa tudi take ljudi, ki že točno vedo kaj hočejo, majo točno pripravljena vprašanja in te najamejo, da jim pomagaš.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom, ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Zdaj odvisno, če je čisti začetnik, potem ja. Je dobro, da se pridobi mentorja, ker ti lahko potem zelo pomaga pri tvoji poti, lahko prihraniš čas in denar, ker je on že tvojo pot korakal

in ne rabiš ponavljati napake, ki so se njemu zgodile. Lahko res dobiš zlata vredne informacije iz izkušenj. Trenerstvo je pa potem tisto nadaljevanje, kjer se ti želiš še izboljšati v nečem, kar že delaš.

Koliko bi rekli od 1 do 10, da mentorstvo pripomore k uspehu zagonskega podjetja?

Definitivno 10. Zato, ker ti želiš v čim krajšem času zgubiti ali zmagati in v tem času želiš porabiti čim manj denarja in čim manj časa za rezultate. Ti lahko na podlagi njegovih izkušenj hitro odreagiraš, testiraš ali karkoli. Dobiš neke povratne informacije za svoj market.

Ali menite, da bi se lahko mentorstvo še kako nadgradilo v inkubatorjih?

Bi se lahko nadgradilo, edino zdi se mi, da sama kvaliteta mentorstva v Sloveniji je bila na začetku zelo visoka, sedaj je pa šla majčkeno dol. Mentor je sedaj lahko že skoraj vsak. Ali pa trener, če ima minimalne izkušnje. Medtem pa se je meni tudi že zgodilo, da sem imel eno zagonsko podjetje in se je za štos ta podjetnik prijavil na razpis, da postane mentor in so ga sprejeli in ima recimo eno leto izkušenj. Ker je človeku to všeč in je to želel delati, bo sedaj mentoriral, kar je lahko na koncu tudi škodljivo do nekoga, če se od njega pričakuje neko znanje in ga deli, mogoče včasih deli na pamet, kar je lahko tudi škodljivo. Mogoče na prejšnje vprašanje, je lahko 10-ka resnično, če dobiš res dobrega in izkušenega mentorja. Seveda je uspeh podjetja odvisen tudi od veliko drugi stvari. Mogoče bi morali biti filtri pri nas izkušeni podjetniki, ne pa Slovenski podjetniški sklad, ki piše pogoje za razpise, v katerih se ne vzpostavi tudi komunikacija s podjetniki, ki imajo največ pojma o teh stvareh.

Ali postavljate mentorirancem kvalitetna vprašanja, ki jim odpirajo nova obzorja in poglede?

V osnovi jih jaz poskušam postaviti na zelo realna tla in po navadi mentorstvo ni nikoli samo enosmerno, temveč se od njih pričakuje tudi neka interakcija v obliki izzivov, testov, nalog. Velikokrat imajo neko vizijo na začetku, kar se kdaj izkaže, da je ta vizija lahko napačna in to narediš tako, da jim dokažeš - ne iz svoje strani, ampak da trg pokaže rezultate. Morajo videti, da ti imaš res izkušnje, kar ustvari zaupanje in potem na osnovi tega delaš naprej.

Priloga 11: Mentor 11

Koliko časa že opravljate delo kot mentor?

V bistvu jaz mentoriram že 4 leta, v tem času sem 1.700 ur odmentoriral in 350 ur odpredaval, tako da ja, imam kar nekaj za sabo. S tem sem dobil tudi razpis, da lahko postanem mentor. Iz vidika mentoriranja imam en kup pogledov, mogoče ne pravih. Mogoče sem se že mal najedel tega, če sem iskren.

Ali trenutno mentorirate v kakšnem startup podjetju?

Ja, trenutno imamo 13 zagonskih podjetij, ki jih tudi jaz mentoriram. Jaz na dan mentoriram 3-5 ur vsak dan, imamo veliko mentorskih ur za porabit. Je pa seveda čisto odvisno, koliko zagonsko podjetje potrebuje. Najboljša podjetja so tista, s katerimi porabiš 2 uri in mu razložiš, kam ti misliš kot mentor, da bi bilo smiselno, da se podjetje obrne in podjetnika ne vidiš tri tedne, ker on to dela. Vmes ti pošlje dva maila, na katera mu odgovoriš, to so tudi maili, ki ne smejo biti ja ali ne odgovori, ampak morajo biti poglobljeni odgovori in vprašanja. V večini primerov zagonska podjetja ne potrebujejo toliko denarja kot v bistvu neko vodenje, usmerjanje, rabijo nekoga, ki jih razsvetli.

Kaj bi vi rekli, da je mentor?

Mentor ni odgovoren, niti ne soodgovoren, niti ne objektivno odgovoren za to, kaj zagonsko podjetje počne. Mentor mora biti mišljen kot nek priročnik, ne pa kot biblija. Nekaj, kar ti on svetuje, oziroma, to je pogovor ali pa neka oblika psihiatrije. Dober mentor mora v osnovi poslušati, dobro poslušati. Ni cilj mentoriranja, da boš enemu zagonskemu podjetju solil pamet. Ne. Si, da usmerjaš, pomagaš, svetuješ.

Ali nova zagonska podjetja, ki se vam pridružijo, poučite o tem, kaj v bistvu je mentor, kaj lahko od njega dobijo?

Mi imamo načeloma predstavljen program na spletni strani, ki je v bistvu ponudba inkubatorja. Če se bo neko podjetje prijavilo v naš inkubator lahko pričakuje, da bo dobilo prostor, da bo dobilo mentorja, ki jim bo pomagal na ovirah. Zdaj, ali zagonska podjetja razumejo percepcijo, kaj je mentor, kaj je ekspert, nisem čisto prepričan. Velikokrat je problem načina razmišljanja »predobro, da bi bilo res«. Recimo, mi vodimo inkubator, kjer imamo SIO (Subjekt inovativnega okolja) razpis in mi njim rečemo, to boste dobili brezplačno. Vi lahko porabite 13.000 € bonitet. Potem vidiš, kako so presenečeni. Potem nekaterim moramo obrazložiti, da to ni denar na račun, temveč nekaj, kar se pridobi v obliki mentoriranja in podobno. Recimo država, Spirit kot agencija za spodbujanje podjetništva, Slovenski podjetniški sklad in drugi, bi morali ozavestiti stranke, kako celotni proces deluje, da je to res neka oblika zastonj pomoči. Kot neka oblika de minimis pomoči. To pomeni, ti kot fizična oseba in jaz kot fizična oseba lahko dobiva 13 000 € državne pomoči v neki obliki, če pa imaš ti podjetje - d.o.o. ali s.p. - lahko dobiš do 200.000 € državne pomoči, evropskih. Če bi ti imel zdej podjetje, pa bi jaz rekel »Jaz sem Robertu danes eno uro svetoval, ura je ovrednotena tako in tako.« bi se tebi de minimis zmanjšal za ta znesek od 200.000 €, ki jih lahko potrošiš. Tega se ljudje sploh ne zavedajo, sploh pa ne zagonska podjetja.

Kako strukturirate vaše delo z mentoriranci?

Ja, več struktur obstaja. Če greva čisto teoretično pogledati, je zelo fajn poslovni načrt, ampak to je res fakultetni izraz. Zdaj so velike lepše oblike, recimo canvasi. Z vsakim mentorirancem na selekcijskem sestanku določimo KPI, neke cilje, namen, zakaj bo on inkubiran. Če mu jaz ne znam pomagati, mu rečem, »Lej, nimam teh znanj ali nimam v hiši teh znanj, ne moremo ti pomagati.«. Toliko moraš biti fer, meni se ne da zdaj neki ukvarjat z neko kvantno fiziko, da bi ure nabijal, ne vidim smisla v tem. Tukaj smo, da pomagamo, ne ure nabiramo. Ljudje iščemo ideje. To je četrti korak od devetih. Prvi korak je zaznaj

problem. Uporabimo vitki okvir, imaš prvo problem in ga razložiš, pa segmenti kupcev, pa trg in rešitev. Velikokrat naredimo tko, da je cilj teh ljudi, ki imajo idejo in pridejo v inkubatorje, najprej naredimo prva štiri polja vitkega okvirja. Velikokrat delamo potem posledično inverzno. Naslednja pola od pet do devet pa so druga faza inkubacije. Se pravi, ločimo dve fazi, če prodamo en evro ali več se ukvarjamo s podjetjem, če pa nismo še nič prodali, pa se ukvarjamo s teorijo, kako priti do tistega enega evra. Ena stvar, ki sem jo spoznal v času mentoriranja: bednih idej ni, bedne so realizacije. Najbolj važno pri mentoriranju je ta vodljivost, učljivost, pripravljenost, da se uči. Z veseljem sprejem tudi njegov argument, če je boljši kot moj in obratno. Zmagati mora moč argumenta in ne argumentiranja. Podjetnik pride z neko svojo zgodbo, neko težo itd. in tega ti ne moreš premakniti, jaz moram kot mentor razumeti, zadržati, usmeriti in svetovati. Mentor te opogumi, da narediš nek korak v poslovnem svetu. Recimo testira odnos stranke do podjetja in mogoče realizira povečano prodajo. Mentor soustvarja, ne pa aktivno ustvarja v podjetju. Jaz sem pasiven v kakšnih aspektih, ko mentoriram, zato, ker se zavedam, da nisem ciljna stranka. So trije krogi, s katerimi ne smeš delat, to so prijatelji, družina in norci. Mi smo prijatelji in ti težko dam dober feedback za njihov produkt. Lahko pa delim na svojem Facebooku in naj prave osebe povejo ali jim je všeč ali ne. Kot sem rekel, ne sme biti biblija temveč priročnik.

Kaj je razlika med inkubatorjem in pospeševalnikom?

Inkubatorji so po večini neprofitne organizacije. Recimo univerze imajo svoje inkubatorje, ki so financirani s strani univerze in države. Se obnašajo tržno z dogodki in podobno za pridobitev dodatnih finančnih sredstev, vendar to še vedno ni dovolj, da bi pokrili stroške poslovanja. Inkubatorji ponujajo zastoj prostor, lahko dobiš mentorja, na drugi strani pa imaš pospeševalnik. Pospeševalniki tudi v času korone doživljajo spremembe in so velikokrat povezani s tveganim kapitalom. Namen inkubatorja je ponuditi brezplačno pomoč v začetnih fazah zagonskih podjetji, pospeševalnik pa ima apetit po absolutni tržni dejavnosti, niso državne firme ampak so privatne. Pospeševalniki recimo ponudijo za nek delež podjetja ekspertna svetovanja, omogočijo povečanje tvojega podjetja in zagotovili bodo financiranje v obliki denarja. Cilj pospeševalnika je, da jim zrihtajo čim več posla. Več posla je, več denarja bo prihajalo v podjetje. Medtem ko pa inkubator ne vzame niti enega procenta zagonskega podjetja. Čim bi to storili, bi stopili v področje pospeševalnikov.

Ali so pri vas mentorji razdeljeni na notranje in zunanje/ekspertne mentorje?

Imaš dve glavni veji. Ena veja so mentoriranja, druga veja pa so ekspertna svetovanja. Mentor pa je lahko notranji, zaposlen v inkubatorju in zunanji. Pride zagonsko podjetje, ki izrazi željo, da bi sodelovalo z nekom, ki ni v okrilju inkubatorja in se potem dogovorijo z željenim zunanjim mentorjem. Ekspertna svetovanja se pa tudi delijo na notranja in zunanja svetovanja. To so bolj kompleksna področja. Recimo imajo produkt, ki ga želijo registrirati na Japonskem in Finskem, to bi meni pomenilo, da je potrebno pravni vidik pogledati, kar pomeni, da bi jaz šel pogledat, s kom imamo dogovorjeno zunanje svetovanje in bi potem predlagal primerno osebo za zunanje ekspertno svetovanje.

Je vaša pomoč kot mentor organizirana v obliki rednih srečanj ali je na osnovi potrebe - ko potrebujejo pomoč, jim pomagate?

Da bi imeli prvo neke sestanke na določeno frekvenco, ne. To je zelo težko korigirati. Recimo, če danes pride deset zagonskih podjetij v inkubator, bo na koncu tedna vsako podjetje na drugačni točki. Recimo, da se dela dvotedenski pregled, da vidimo ali napredujejo, ali so živi ali se nič ne dogaja. To je čist tko, da preverimo, da se kaj dogaja. Spremljati moramo intenzivnost zagonskega podjetja, kako hitro se razvijajo. Se pa vedno najdejo tisti, ki so zelo zagreti in se jih lahko mentorira vsak dan 2-3 ure cel mesec. Včasih tako nanese. Tudi maratoni so bili recimo po 10 ur kjer moramo nekaj narediti skupaj, nekaj

vzpostaviti. Včasih je težko ločiti, kaj še lahko delaš kot mentor in kaj ne. Lepota mentoriranja je to, da ko učiš, se sam učiš.

Imate kakšno dokumentacijo za spremljanje celotnega procesa?

Načeloma imamo tako, da na vsako tromesečje izvedemo samoevalvacijo, ko oceni mentor zagonsko podjetje, podjetnik pa oceni vsa mentoriranja, ki jih je prejel do tedaj. Tako da imamo te podatke, ja.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom, ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Mislím absolutno ja. Mu pa želim srečo pri tem, kakšnega mentorja bo dobil, to, da se bosta ujela. Pri nas se mentorji kar določijo, zato da lažje vodimo razpis. Ampak seveda smo prilagodljivi in lahko tudi spremenimo mentorje po potrebi.

Koliko bi rekli od 1 do 10, da mentorstvo pripomore k uspehu zagonskega podjetja?

Deset sigurno ne, pa ena tudi ne. Pripomore lahko veliko dobrega in veliko slabega. Dal bom 5, nevtrálno. Vzajemno, z roko v roki, brez enega ne gre drugega. Mentor lahko zelo pospeši celotni proces, lahko pa še hitreje upočasni zadevo v kolikor ni pravi mentor.

Priloga 12: Mentor 12

Kaj je bil vaš razlog, da ste se odločili postati mentor?

Tako je bilo, da sem začel delati z zagonskimi podjetji v ABC pospeševalniku. Nato je iz tega zrastle v to, da sem začel delati z zagonskimi podjetji bolj pogosto in v večjih oblikah. Jaz to delo z največjim veseljem počnem.

Ali trenutno mentorirate v kakšnem startup podjetju? Mogoče lahko navedete v katerih?

Ja, načeloma je tako, da vsi v LUI aktivno delamo z zagonskimi podjetji, je nekako neko interno mentorstvo oziroma trenerstvo. Predvsem spremljamo zagonska podjetja, da najdejo prve stranke, da se znajo prav obrniti za naprej. Nekako politika LUI-a je, da vsi želimo delati z zagonskimi podjetji.

Kaj bi rekli, da je razlika med inkubatorjem in pospeševalnikom?

To je v bistvu malo težko odgovoriti. Poglejmo, kje so se stvari začele. Pri inkubatorju na začetku je bilo tako, da so večinoma ponujali samo prostor, imel si pisarno in tam je bila skupina podjetnikov in so si pomagali med sabo in to je bilo to to. V inkubatorjih je bilo tudi bolj dolgo sodelovanje. V pospeševalniku pa se je model začel kreirati 2005 ali 2008. Rekli so, dejmo stvari obrniti na glavo, dejmo kratek čas, veliko stvari na enkrat, veliko mentorjev, veliko poslovnih priložnosti, denar damo in da vidimo, kaj lahko naredite. Danes je razlika med inkubatorji in pospeševalniki dosti manjša, saj oboji ponujajo neko obliko programa, prostorov, mentorstev in tako naprej. Največja razlika je to, da večina razume inkubator kot prostor za čist, čist začetne stvari, pospeševalnik je pa potem za malo bolj razvite firme. V Ameriki pa dostikrat vidiš, da izrazi pomenijo eno in isto stvar.

Ali nova zagonska podjetja, ki se vam pridružijo, poučite o tem, kaj v bistvu je mentor, kaj lahko od njega dobijo?

Kar se tiče internih mentoriranj imamo načeloma zelo jasno povedano in obrazloženo, imamo nek kick-off, kjer povemo, kaj je celotna logika, kaj pričakujejo, kaj bojo dobili. Za zunanje je pa precej specifično, kaj vse lahko dobijo od zunanjih mentorjev, je zato dobro, da notranji mentor pomaga in svetuje pri izbiri zunanjega mentorja za čim boljše ujemanje.

Ko se novo zagonsko podjetje včlani pri vas, ali imate specifičen proces dodelitve mentorja temu podjetju?

Kar se tiče notranjega mentorstva, se odločimo, koliko je komu vseč zagonsko podjetje, saj sklepamo, da če ti je vseč, boš več energije in zanimanja vložil v samo mentorstvo. Kar se pa tiče zunanjih mentorjev, pa v bistvu notranji mentor na osnovi informacij, ki jih je pridobil v sodelovanju s podjetjem, predlaga zunanje mentorje na osnovi, kako bi kdo lahko pomagal. Notranji mentorji smo mi v ekipi. V samem selekcijskem procesu vse vprašamo, kaj rabijo in na osnovi tega tudi določimo primerne mentorja. Notranjega mentorja dobi takoj, zunanjega pa na osnovi napredka in ocene notranjega mentorja.

Ali je časovno obdobje, koliko časa sodelujete z enim podjetjem, opredeljeno?

Ja, po navadi je nek čas, kar se tiče nekega dolgoročnega dela. V inkubatorju obstaja nek bolj dolgoročni angažma. Mi po navadi delamo na tem, da so stvari od tri mesece do pol leta, da vidimo, kako stvari delajo, tečejo, po tem obdobju pa odpremo možnosti do zunanjih mentoriranj kjer je potem sodelovanje približno tri mesece. Na koncu pa se lahko to sodelovanje tudi podaljša na daljše obdobje. Malo nas omejuje to, da imamo javno financiranje, kar nekako narekuje, da je mentoriranje v okviru treh mesecev in tudi imamo poročanja po treh mesecih sodelovanja. Po navadi potem naredimo, da je mentoriranje od začetka do konca tega tromesečnega obdobja. S tem je veliko manj papirologije, saj želimo pomagati mentorjem in mentorirancem s čim večjim zmanjševanjem te birokratske papirologije.

Ali so mentorji veliko prisotni v teh začetnih fazah zagonskega podjetja, ali le glede na njihove potrebe?

Trenutno je ful mentorstva, ki se dogaja v Sloveniji. Zlo veliko organizacij ponuja mentorstvo, za moje pojme mogoče celo malo preveč. Zelo je odvisno od kvalitete mentorja. Mentor se mora tudi zavedati svojih lastnih kompetenc, ki ji lahko ponudi. Zelo je odvisno tudi od odnosa med mentorjem in zagonskim podjetjem, koliko se potrebujejo.

Je vaša pomoč kot mentor organizirana v obliki rednih srečanj ali je na osnovi potrebe - ko potrebujejo pomoč, jim pomagata?

Načeloma se zmenimo na okvirno pogosta obdobja, kdaj bi se dobivali, po drugi strani pa če bi nas rabili, smo vedno na voljo, da nas kontaktirajo.

Ali mentorirante po navadi eno osebo ali več v enem podjetju?

Dobro je, da so vsi ustanovitelji prisotni na sestankih če jih je več ali pa če je ekipa večja. Načeloma vidiš, da je ena oseba toliko glavna v podjetju in potem delaš s to osebo. Ni pa to nujno, ni to pravilo. Je pa dobro, da se tako dela.

Uporabljate kakšne specifične tehnike, orodja, z njimi, na sestankih?

Uporabljamo določena orodja predvsem kar se tiče tehle okvirjev za iskanje potencialnega kupca, poenostavljene oblike canvas modelov. Uporabljamo Google drive za shranjevanje vseh datotek, za deljenje različnih drugih idej, vzorčnih dokumentov in podobno.

Ali se je že zgodilo, da nekdo ni želel imeti mentorja?

Dostikrat pridejo zagonska podjetja k nam, ki so precej razvita. Dostikrat pridejo, da lahko z nami pokrijejo neki malega storitve od nekoga zunanjega ali pa nekega svetovanja. Tega se želimo izogniti. Želimo si taka podjetja, ki resnično potrebujejo našo pomoč, taka, ki jim lahko naša mreža pomaga. Se zgodi, da pride nekdo, ki misli, da ne rabi mentorja, vendar še nikoli ni bilo nobenega, ki bi eno stvar delal identično dvakrat in potem res ne bi rabil mentorja. Vedno ga v neki obliki potrebuješ.

Če mentoriranci dosežejo 20 ur z zunanjim mentorjem, ali vejo, kaj morajo narediti za pridobitev dodatnih ur? Mislite, da so dovolj poučeni glede tega?

Ja, pa ne. Za ta del imamo težko nek kriterij, ki je skos isti. Pogledamo, koliko imamo zagonskih podjetji, vsi ti pridejo v določene faze, ko so dovolj aktivni konc koncev in od tam naprej dobijo vsi enako količino ur z mentorji. Potem pa od tam naprej pogledamo, kateri so tisti, ki res dobro delajo in koliko mentorstev je še ostalo, da ugotovimo koliko ur lahko še razdelimo tistim, ki si tega res zaslužijo. Težko je imeti neko ravnilo, ki je skos isto, ko pa pridemo do konca te prve faze mentorstev vidimo, kdo so tisti, ki so res pridni in tistim lahko potem dodamo še kakšno uro mentoriranja.

Imate kakšno dokumentacijo za spremljanje celotnega procesa?

Da, imamo. Načeloma se ta dokumentacija nabira na koncu vsakega mentorskega procesa. Sproti se spremlja, na koncu pa se naredi nek prerez in mentor pove, kako je bilo delati z zagonskim podjetjem in obratno.

Ko pride zagonsko podjetje do nekega kritičnega problema, ali se v tistem trenutku obrne na mentorje?

Se kar obrnejo na mentorje, čeprav je odvisno, kakšen je odnos med mentorjem in mentorirancem. Če je odnos med njima, se lahko kar logično sklepa, da bo mentoriranec poklical svojega mentorja in se z njim posvetoval.

Ali se po vašem mnenju mentorski naziv pridobi na prelahak način?

Za moje pojme se je mentorstvo kot tako - vsaj na startup področju - razvodenilo, ker ga je preveč. Povprečni slovenski startup, ko je na začetku, je del enega inkubatorja, je dobil program P2, mogoče je del še kakšnega drugega programa in na koncu štiri do pet mentorjev in tega je kar na enkrat preveč. Problem je v tem, ker gre veliko denarja v to, da se financira mentorstvo, medtem ko so najboljši mentorji to pripravljene delati zastonj, hkrati pa se

premalo denarja vlaga v druge stvari, vendar to je druga tema. Za moje pojme se je mentorstvo kar malo razvodenilo.

Po vaših izkušnjah, kaj bi rekli, da mentoriranci najbolj cenijo pri mentorjih?

Najbolj cenijo to, da so dostopni, da jim povejo stvari zelo direktno in da so odkriti z njimi. Da povejo: to znam, tukaj ti lahko pomagam, to ne znam, tako da tukaj žal ne morem pomagati.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom, ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Ja, čim prej. Zato so naši programi ustvarjeni tako, da pri nas gradijo svojo idejo. Da ugotovijo, ali je to sploh tisto, kar si predstavljajo, da je ta ideja. Tako da res, čim prej.

Koliko bi rekli od 1 do 10, da mentorstvo pripomore k uspehu zagonskega podjetja?

Tako bom rekel, težko je reči, koliko mentorstvo prispeva k uspehu, lahko pa se oceni, koliko zaustavi neuspeh. Težko je povedati, zakaj točno zagonska podjetja uspejo, vemo pa dobro, zakaj ne uspejo. Največ je to razlog, ker ne najdejo trga, mentorji ti definitivno lahko pomagajo na trg. Imajo sposobnost, da odpirajo vrata novim priložnostim. Naslednji razlog je, ker jim denarja zmanjka. Mentorji lahko pomagajo najti sredstva, lahko tudi investirajo. Mentorji lahko pomagajo umakniti faktorje neuspeha. Samo, če zadeva ni zanimiva, ti noben mentor ne more pomagati, istočasno pa, če je zadeva ful dobra in ful dobro dela, mogoče tudi ne rabiš mentorja, ampak vedno je dobro imeti mentorja.

Priloga 13: Mentoriranec 1

Ste bili v kakšnem inkubatorju, pospeševalniku ipd. ?

Ja, smo še. Trenutno smo v ABC pospeševalniku, po drugi strani smo bili pa še v corpo hub-u, samo nisem siguren, če so še tam.

Ko ste se priključili pospeševalniku, ste vedeli, kaj vse lahko prejmete pod njihovim okriljem? So vas informirali?

Ej, nisem imel pojma o ničemer, če sem iskren. Mi smo bili na razpis P2 prijavljeni, a ne in smo ta razpis dobili in potem v sklopu tega razpisa se kot piranhe usujejo ti pospeševalniki in inkubatorji in te vsi vabijo, ker oni so plačani na osnovi, koliko podjetji imajo tisto leto podpisanih. Mi smo se celi čas vzporedno z dvema hub-oma pogovarjal. S corpo hubom in ABC pospeševalnikom. Noben nas ni nikoli vprašal, ali se še s kom drugim pogovarjamo. Jaz sem hodil na delavnice k enim, moj poslovni partner je hodu na delavnice k drugim. Tko da nič ni konsolidirano, nimam pojma, ali so nas potem oboji prijavil za svoje prihodke ali ne, nisem niti raziskoval. Informirano sem jaz bil zelo švoh. Oni so mene poklicali za pol ure, pa se debatira, pa pravijo, da bomo dobili priporočila, navodila za razvoj in podobno in to je to. To se je zgodilo oktobra lani in od takrat nisem nič več dobil od njih. Mi smo kao notri, jaz sem na njihovi listi, na začetku je bilo delavnic zelo veliko, letos je čisti mrk. Sigurno je korona vplivala na to ampak vseeno bi lahko kaj bilo, pa magari preko spleta. Jaz nisem nobenega vabila prejel.

Ali ste si vi pridobili mentorja v času sodelovanja s pospeševalnikom?

Ja, to je pa bila najboljša stvar tega procesa. V bistvu smo imeli dva mentorja, ta prvega smo zamenjali, ker nam ni prinesel nobene dodane vrednosti. Njegove usmeritve, orodja smo testirali in smo dobili eno prodajno povabilo, sestanek, kar ni bilo dosti. Jaz sem osebno s hladnimi e-maili več dosegel sam. Potem je pa ta mentor ugotovil, da je še nekje v drugem programu vključen in da se izključuje in smo bili primorani najti drugega. Ta drugi pa je bil izjemen. Dobili smo Miho Lavtarja od Optiweba. Z njem je bilo pa noro. On je tudi bil prvič v mentorski poziciji in se je naša kemija preprosto prijela. Ta prvič, ko smo se dobili, smo se dobili za šest ur, smo vse preseccirali. Vzel si je čas za razmisleke in vse.

Ali je bila pridobitev mentorja eden od načrtov, ko ste začeli delovati v svojem zagonskem podjetju?

Mentor je bil za naju od samega začetka strateško zelo pomembna zadeva, ker sva se zavedala, da z dobrim mentorjem lahko veliko pridobiva. Je edina resna situacija, ko imaš lahko z nekom iz specifične branže. Veliko časa sva porabila pri tem, ko sva iskala in zbirala pravega mentorja. Prva izbira ni bila najboljša medtem ko pa druga je bila čudovita. Je bilo pa od samega začetka, da najdeva nekoga, ki bo znal dopolnit najino znanje s svojimi izkušnjami, ali pa, da bi najdli nekoga, ki ima dobro mrežo, ki bi lahko tudi midva uporabila. Za prvega sva se odločila zaradi orodja, ki ga je ponujal, pa se je na žalost izkazalo, da za nas ni bilo najbolj primerno orodje, medtem ko pa z Mihom naju je zanimalo, kako je on svoje podjetje gradil in povečeval. Tako, da sva se ta stališča želela učiti.

So vam predstavili vlogo mentorja, zakaj ga lahko uporabite, zakaj ga dobite, kakšno dodano vrednost vam lahko doprinese?

To, se mi zdi, da si ljudje preberejo že prej. To sem jaz že vse vedel. Sem siguren, da je to tudi malo povezano z branžo iz katere si. Mi smo, ciljamo nek trg marketinga, neke oblike nišnega marketinga. To je tak hecni svet, poseben, zelo nepotističen. Če si v hardcore inženirski branži, boš sigurno prej vedel, gremo na tisto in tisto osebo s tistim in tistim podjetjem, ker imajo recimo z Nemčijo povezave itd..

Ali je nabor mentorjev samo tisti, preko katerega sem vas jaz našel (start:up spletna stran) ali imajo tudi oni kakšno drugo obliko informacij o mentorjih?

Joj, ta nabor je tut, ej. Na to sem bil tudi zelo jezen lani, ej. Pošljejo ti en nabor v pdf datoteki in je taka datoteka, da nič ne moreš ven kopirat, ampak ko iščeš ljudi, moraš vse pretipkat, mislim za popizdit, se opravičujem izrazu. Potem so pa še ugotovili, da so nam poslali neposodobljeno datoteko in midva sva že ful časa porabila pri iskanju mentorjev, oni so nam pa potem naknadno poslali posodobljeno datoteko. Potem ima pa vsak hub na svoji spletni strani tudi objavljene neke svoje mentorje. Pojavljajo se, ne vem če si opazil, tudi isti na več straneh, medtem ko pa tisti pdf dokument je pa zelo dolg, recimo okoli 160 ljudi. Potem notri so tipa najin mentor, ki ga na nobenem hubu ni objavljenega in ko sva ga kontaktirala, je bil »Uf, jaz nič ne vem za kaj se to gre, mene so kontaktirali.« je bil čist presenečen, sploh ni vedel, zakaj midva njemu piševa.

Kakšne izboljšave bi predlagali, da se izboljša ta proces pri izbiri mentorja?

Ja, no, da bi absolutno mogel podjetniški sklad imet vse skupaj malo bolj konsolidirano, nisem siguren koliko zares ima. Grem prav pogledat. Na Podjetniškem skladu dobiš ta grozen pdf. Glede na to, da Podjetniški sklad operira z velik denarja, bi lahko na letni ravni imeli tako, kot imajo te pod hubi, ki spadajo pod njihovo okrilje, imel v taki lepi obliki. Je vsekakor razlika, kaj ima SPS in kaj imajo posamezni hubi. Evo, ravno našel sem nekaj novega, zdaj ko se pogovarjava. Startup plust internetna stran, vidiš, tega ni bilo prej. No, to je pa zdaj ta seznam o katerem sem govoril. Pa so celo nekaj naredili. Samo tole ni staro pol leta, to je zdaj moglo biti narejeno. Zdaj so top naredili, če bi jaz imel tole pred pol leta, ko sem iskal, bi bilo noro. Jaz danes tole prvič vidim, tko da super, da so tole naredil.

Ali ste bili v času, ko ste bili v inkubatorju, pospeševalniku, veliko v stiku s svojim mentorjem?

Ja, kar dosti, ja. Tukaj je pa spet malo odvisno od tipa človeka, ki je kot mentor. Ta naš je bil top. Kadarkoli sva ga lahko poklicala, karkoli vprašala, res nama je bil skos na voljo. Lahko rečem, da smo po dveh sestankih zgradili neko obliko prijateljsko-profesionalni odnos. Verjetno pa je to pogojeno s posameznikom, samo to pa težko rečem. Recimo v dobrih pol leta smo se dobil dvakrat fizično, to je recimo od 3-5 ur sestanki, vmes pa smo se še dvakrat slišal. To je bilo dosti zaenkrat.

Kako so izgledali vaši stiki, srečanja, sodelovanje?

On se je vedno ful pripravil, imel je pripravljeno agendo. Midva sva tudi vedno prišla pripravljena z vprašanji kaj želiva izvedeti in podobno. Nama je na hitro narisal njihov razvoj, plan, obliko organizacije. Potem sva pa midva šla spraševat v procese, v podrobnosti in podobne stvari.

Kako je izgledalo vašo prvo srečanje?

Midva sva zelo jasno oblikovala, kaj želiva od njega dobit. Kako je on na začetku, ko je štartal agencijo, kako je vse skupaj gradil in povečeval, kako je kadroval in kako je recimo slabe kadre odpuščal, dobre kadre zadrževal. Mi vsi smo v branži, kjer je fluktuacija kadrov visoka, tako da kakor kulturo poskušaš zgraditi, se pogovarjaš na trenutke z zelo nižnim strokovnjaki, ki ni nujno, da so lojalni. Ravno njihova kultura mi je zelo všeč. Zanimivo je to, da ljudje, ki so odšli, so odšli ker so se želeli preizkušati še v drugih pogledih - ali je šel na naročniško stran, ker je agencija zajebana stvar ali pa je bil denar. Še vedno si ti ne moreš privoščiti ga plačati toliko kot ga lahko plača neka velika korporacija. Tako da nas je zanimalo, kako kulturo gradi, kako dobre kadre obdrži. On je dobil že dve nagradi za interno vodenje, za razvoj kadrov v podjetju.

Ko je bilo potrebno sprejeti odločitve za podjetje, ali je bil mentor v procesu zraven?

Zdaj da bi rekel, da smo Mihata resno vključevali v resne odločitve, ga nismo, to ne. Največ sva se na njega obračala z vidika internih procesov kako vse skupaj poteka. Recimo, da smo imeli problem z nekim podizvajalcem in smo njega vprašali, kako je on to rešil, če je imel kdaj tak problem. Da smo dobili še en dodatni pogled na dano situacijo.

Ali je izzival vaše razmišljanje s kvalitetnimi vprašanji?

Ravno nedavno, ni dva tedna nazaj, kar smo se slišal, ker sva mu želela predstaviti, ko bova lansirala prvi B2C produkt zdaj in smo se lih glede lansiranja pogovarjali pa SEO, pa marketing in vse. Sem že imel neko strategijo postavljeno, pa je on povedal, da določene stvari ne bi tako naredil in da druge stvari razume, zakaj bi tako naredil. Pa je on videl moje pluse, zakaj sem se odločil za določene stvari in jaz, zakaj bi on šel po čisti drugi poti. Prvo je itak bilo takoj vprašanje, zakaj bi pa ti šel s tako strategijo na trg, da vidi kako in zakaj razmišljam tako, kot sem prikazal zadevo.

Ali bi vam v kakšni situaciji koristilo, če bi bili narejeni specifični koraki za vaš problem, ki bi ga reševali skupaj z mentorjem?

To je ultimativen odgovor DA. Vsekakor, če bi imeli en x produkt, konkretno enega, za katerega bi se relativno točno vedlo, moramo to pa to zmanjšati, moramo to povečati itd., se lahko en mentor velik bolj nate pripravi tudi v obliki specifičnih korakov.

Ko pogledate nazaj z izkušnjami, ki jih imate danes, bi kaj povečali, zmanjšali pri odnosu z vašim mentorjem?

Ne, mislim, da ne bi nič spremenil. Zavedam se, da je teh podjetniških programov ogromno, idealno bi bilo, če bi se nam več posvetili, vendar če dam to na vago poslovnega modela, ki ga imajo, je pa recimo nekako realni odraz. Če bodo drugi imeli nove priložnosti pri izbiranju mentorjev, bi jim predlagal, da naj grejo recimo s tremi na pijačo in ugotovijo, kateri jim res ustreza in naj spremljajo, kako se energija razvija v tistem momentu in naj potem izberejo. Vsak ima nekaj znanja, noben pa ti ne more vse povedati. Vsak pa ti lahko poda kakšno izkušnjo, ki ti bo še prav prišla. Je pa res, da mi tisti, ki iščemo mentorje, smo v taki malo neprijetni poziciji, ko pišeš ljudem, jim težiš in upaš, da ti bo dal priložnost.

Se vam zdi, da je mentor kot mentor izpolnil vaša pričakovanja?

Absolutno. Dal in še naprej nam daje, vse kar smo iskali.

Priloga 14: Mentoriranka 2

Ste bili v kakšnem inkubatorju, pospeševalniku ipd. ?

Ja, jaz sem še zmerej vključena, poleg tega pa sem lani bila izbrana še na podjetniškem skladu za top financiranje iz evropskih sredstev za ta projekt s hrano. Tako, da imam dvojna mentoriranja iz tega pogleda. Drugače ja, sem vključena v LUI-ju.

Ko ste se priključili inkubatorju, pospeševalniku ipd., ste vedeli, kaj vse lahko prejmete pod njihovim okriljem? So vas informirali?

Ja, na uvodnem sestanku mi je bilo vse predstavljeno - pogoji, mentoriranja, zelo nazorno razložijo, kaj in kako. To se je potem tudi res vse realiziralo. Pod okriljem SPS, kjer sem dobila ta evropska sredstva, so me tudi obvestili, da je mentoriranje, ki ga lahko prejmem v njihovem okviru, obvezno.

Ali je bila pridobitev mentorja eden od načrtov, ko ste začeli delovati v svojem zagonskem podjetju?

Ne. Že kot inkubator na splošno lahko rečem, da delujejo kot neki mentor. Potem pa ti tudi nudijo posebna mentorstva.

So vam predstavili vlogo mentorja, zakaj ga lahko uporabite, zakaj ga dobite, kakšno dodano vrednost vam lahko doprinese?

Ja, so vse povedali. Povedali so, da si lahko izberemo ekspertna mentorstva, to pomeni točno določeno osebo, ki se ukvarja s točno eno stvarjo. Recimo, če potrebuješ brand managerja, ti dajo na voljo tako osebo v obliki mentorja. Vedno se potrudijo, da ti najdejo primerne ljudi s katerimi se ti lahko potem povežeš. Imeli smo tudi sestanek z mentorji, to pomeni, da smo se en dan srečali z 10-15 mentorji, potem smo se mi inkubiranci predstavili, mentorji so se predstavili, potem pa smo se recimo v eni urci malo pogovarjal z vsakim mentorjem, da smo jih nekako otipali, ki bi nam lahko odgovaljal. Na koncu si se z mentorji posvetoval in na podlagi tega so oni predlagali, kaj naj bi bilo najboljše.

To pomeni, da ste si izbrali mentorja s tega sestanka?

Hja, to je pa malo hecna zgodba. Jaz sem mislila, da sem si izbrala eno punco iz tam, potem pa ne vem, a sem jaz prej šla ali je ona morala prej iti, v glavnem, ko bi se morale midve dobiti, je prišla v bistvu druga oseba. Mislila je, da sem si jaz njo izbrala, jaz sem pa vedela, da ona ni ta oseba ki sem jo izbrala, vendar po dodatnem pogovoru in malo več časa na tistem prvem srečanju sem ugotovila, da je v bistvu še boljše oseba za mene. Tko da se je super izšlo.

Kako ste izbirali mentorja?

V bistvu sem prvotno osebo izbrala na osnovi njene predstavitve. Povedala je, kaj je delala, je bila tudi ena brand managerka. Povedala je, da ima izkušnje s tujino, jaz pa, ker imam namen iti v tujino, se mi je zdelo nekako primerna.

Ali ste bili v času, ko ste bili v inkubatorju, veliko v stiku s svojim mentorjem?

Izkoristim ure, ki so bile na voljo. Ja, če gledam po pravilih, bi rekla, da ja, dosti. So skos na voljo, tako da če si izbereš v redu človeka, ki razume celotno zadevo, so na voljo, se prilagodijo, da se normalno potem vse dogovoriti.

Ali inkubator kot inštitucija dovoljuje, da presežeš dogovorjeno število ur z mentorjem?

Ne. Če se ti sam zмениš za naprej z mentorjem glede sodelovanja, potem ja. Vendar v okviru inkubatorja pa gre vse preko pogodb in toliko ur kot je določenih, toliko jih je za izkoristiti. Na podlagi tega je potem tudi mentor plačan. Jaz kot inkubiranec sem po pogodbi dolžna izkoristiti vse ure z mentorjem, vendar jih itak ni toliko po navadi, kar pomeni, da se hitro porabijo.

Če bi bila možnost za pridobitev več ur, bi jih tudi uporabili?

Da, bi, vsekakor.

Kako so izgledali vaši stiki, srečanja, sodelovanje?

V živo, razen med karanteno je bilo preko telefona, mailov, Skypa. Če je le možno, se dobiš v živo in delaš na aktualnih temah. Recimo, imela sem en design embalaže, s katerim sem prišla na trg in sem ugotovila, da to ni nekaj, kar si želim. Na osnovi tega sem se dobila z mojo mentorico in sva določili neke cilje, kaj želim doseči, na kakšne načine in kako naprej. V naslednji uri sva pregledovale, kaj ima konkurenca, kaj je že na trgu, kaj ni in tako naprej. Take zelo praktične zadeve. Mogoče sem imela mal srečo s to mentorico, ker se je res zelo zavzela. Slišala sem pa tudi od drugih, da niso precej zadovoljni z mentorji, do so prejeli samo nasvete nekako na splošno in so potem vse morali sami narediti. Imela sem pa tudi z ekspertnim mentorjem, kjer nisem bila zadovoljna. Sem mislila, da bo v redu, pa se je malo preveč prodal in mu je potem primanjkovalo izkušenj. Je bilo rečeno, da bo to pa to pripravil, pa tega ni naredil. Pa sva se dogovorila, da bo nekaj naredil, pa ni bilo narejeno. Nimam nič proti njemu, samo rada imam, da so ljudje iskreni. Če nekdo ne more ali ne zna nekaj narediti naj preprosto pove in se bi že obrnila na nekoga, ki to zna.

Ali je bil mentor zraven v procesu, ko je bilo potrebno sprejeti odločitve za podjetje?

Ne, ni. Mislim, recimo v primeru, ko sem morala izbrati enega oblikovalca ali drugega, ja, takrat sem se posvetovala. Drugače pa pri bolj konkretnih odločitvah mentorja ne bi vključevala.

Kaj je za vas mentor?

To je oseba, ki sledi, ima sama dovolj izkušenj in ti svetuje na podlagi teh izkušenj. Ne bi rekla, da ima mentor ključno vlogo v podjetju ali da bi bil del podjetja, seveda je to sigurno odvisno od posameznika, kako ga vključuje. Recimo, če imaš ti izkušnje pri finančnem planiranju ti jaz pokažem moj koncept in na osnovi znanja in izkušenj predlaga izboljšave, spremembe. Ne štejem mentorja kot mojega partnerja v podjetju. Bi zmogla tudi brez mentorja, če pa je že en na voljo, zakaj ga ne bi izkoristila.

Pri omenjenem primeru za pakiranje izdelka, koliko je bil tukaj prisoten vaš mentor?

Na začetku ni bil prisoten, v ta drugi rundi preobrazbe pa sem jaz to mentorstvo zelo vključila. Mogoče sem malo več pričakovala, ampak to je spet zelo subjektivno, saj je šlo za oblikovno zadevo. To, kar je men vseč, ni nujno, da je nekemu drugemu. Lahko rečem, da je bila v procesu zelo vključena. Bi pa mogoče več pričakovala od nje vseeno. Recimo v tem, da ko je videla mene zmedeno, ker ne veš ali se boš prav odločil, bi pričakovala malo več konkretne podpore v smislu, če jo že toliko vključujem, pa je ona plačana za to, mislim, da bi lahko malo bolj konkretno povedala »Ja, prav si se odločila,« ali pa »Nisi se prav odločila,« ali pa »Tako naredi, pa boš videla, kako bo šlo in se potem dodela.« Tko malo več psihične podpore v tem smislu. Zelo vidim pri mentorjih to, sej pomagajo, so zraven, se pogovarjajo s tabo in vse, samo redki so pa taki, ki se res zavzamejo in te začutijo in se poskusijo res povezati s tabo. Seveda morajo biti iz istega ali vsaj podobnega področja, da se lažje s teboj poveže.

Je proces pomoči potekal v kakšnih v naprej določenih srečanjih ali sta se srečevala po potrebi?

Ne, prvo se itak začne z uvodnim sestankom, da se spoznaš, potem pa se dogovoriš, kakor pač se. Je vse odvisno, kaj se dogaja v podjetju. Načeloma sem vedno jaz določila, kdaj se dobimo in smo se tam potem usmerjal naprej. Da bi sedaj bili neki v naprej določeni sestanki mi to ne bi nič koristilo, ker se velikokrat z različno hitrostjo stvari odvijajo in ne moreš predvideti, kdaj točno bo kaj narejeno ali pripravljeno na naslednje korake.

Ali je izzival vaše razmišljanje s kvalitetnimi vprašanji?

Ne. Nikoli. Lahko bi kdaj probal mi kakšne stvari bol prikazati, me kaj dodatno vprašat izven moje ideje, tako da to bi mi lahko pomagalo. Ali pa recimo, da bi mi kej kdaj na tak pedagoški način povedal, da bi lahko bolj razumela, če bi to bilo potrebno.

Ko pogledate nazaj z izkušnjami, ki jih imate danes, bi kaj povečali, zmanjšali pri odnosu z vašim mentorjem?

Mogoče bi bilo fajn, da bi si čisto na začetka zastavili in napisali neke cilje, kaj hočemo doseči. Jaz tega nisem doživela z mentorjem. Da se bi potem po določenem obdobju pogledalo ali je bilo doseženo to ali ne. Da ti s pomočjo tega pomagajo slediti k cilju, da te spodbujajo, da se doseže zastavljene cilje. To je zelo tako, a boš imel mentorja v ekipi ali bo samo res neka zunanja opora, da v kritičnih trenutkih se obrneš na njega. Tudi jaz še sama pri sebi ugotavljam, kaj je pravzaprav mentor. Predvsem se mi zdi to, da so mentorji preveč mladi in da nekih 5 let izkušenj mi ne more dati toliko kot pri nekem podjetniku, ki ima 20 let izkušenj. Mentorica pa recimo lahko jaz ratam naslednje leto, ko uspem s svojim podjetjem in potem lahko delim svoje izkušnje z mlajšimi. Ne vem, če je to res to mentorstvo, ki je tako zelo opevano.

Se vam zdi, da je mentor kot mentor izpolnil vaša pričakovanja?

Ja in ne. Če sem kritična, bi rekla sploh ne, če pa pozitivno gledam, ja, v redu. Se pravi v teh 20-ih urah, ki jih dobimo, bi si res želela, da se mentor malo bolj zavzame zame in celotni projekt. Da postane kot nek del ekipe za določen čas. Če se to ne zgodi, ne moreš dosegati takih rezultatov. Drugače je kot nek stric iz ozadja h kateremu se zatekam, mu jamram, govorim kaj gre narobe in potem on svetuje in pomaga.

Priloga 15: Mentoriranka 3

Ste bili v kakšnem inkubatorju, pospeševalniku ipd. ?

Da, sva prijavljena v Ljubljanskem univerzitetnem inkubatorju skoraj eno leto, vendar trenutno ne hodiva kaj dosti tja, saj nama je promet zelo zrasel in komaj dohajamo. Za LUI sva se odločila zato, ker sva v času študija itak živela v Ljubljani. Drugače sploh nisva vedela, da to obstaja, nisva vedla, da obstajajo tudi drugi, prijatelj od mojega fanta je rekel, da je bil v temu inkubatorju in je res v redu, tako da nisva kaj dosti razglabljala in sva se prijavila kar v LUI. Midva sva izkoristila njihovo interno mentoriranje, izkoristili smo celotni budget in to je bilo to.

Ko ste se priključili inkubatorju, ste vedeli, kaj vse lahko prejmete pod njihovim okriljem? So vas informiral?

Ja, ja, so nam povedali. Vedela sva, da bova na začetku morala narediti obvezno interno mentorstvo, nato pa lahko sama izbirava mentorje po najinih željah.

Ali je bila pridobitev mentorja eden od načrtov, ko ste začeli delovati v svojem zagonskem podjetju?

Ma mislim, midva bi še danes imela mentorje, če bi lahko imela. Oni nimajo možnosti s finančnega vidika nam ponuditi več ur mentoriranja. Vsak mesec bi lahko imela drugega, ker toliko dogaja na enkrat trenutno. Kolikor veva, sva izkoristila vse možne ure mentoriranja. Nato sva se še prijavila na primorski inkubator, ampak oni imajo malo drugačne pogoje za pridobitev mentorjev in sva se odločila, da ne bova tam sodelovala in bova raje delala na najinem podjetju.

So vam povedali vlogo mentorja, zakaj ga lahko uporabite, zakaj ga dobite, kakšno dodano vrednost vam lahko doprinese?

Spomnim se nekega pogovora kjer so nam podali nekaj informacij, samo iskreno se ne spomnim, da bi nam dali kaj bolj podrobne informacije. Tako, da nekako ne, sam je res, da se bolj ne spomnim.

Zakaj ste izbrali mentorja?

Za prvega sva se odločila, ker nam je predstavil svoj posel, ki ima fully to skladišče in se nama je to zdelo ful zanimivo. Istočasno, ko sva začela z njem sodelovat, sva postala stranke v fully, tako da smo skladiščenje dali nekomu drugemu za upravljanje, tako da na podlagi tega, koliko je bil mentor pripravljen pomagati. Za drugega sva se pa odločila, ker sva potrebovala nekako bolj hands on pristop in istočasno smo se ful poštekal in smo se zmenili za sodelovanje. To govorim zdej v obeh primerih za zunanje mentorje. Notranjega mentorja pa smo izbrali, ker je bil del okvira sodelovanja v inkubatorju in je bil določen.

Ali ste bili v času, ko ste bili v inkubatorju, veliko v stiku s svojim mentorjem?

S prvim mentorjem smo porabili vse, z drugim pa isto. Pri prvem smo dobili tudi uspešno še dodatnih deset ur, ker jih druga skupina ni porabila, mi se jih pa absolutno nismo branili. Z drugim mentorjem smo bili izjemno veliko v kontaktu, še danes smo v kontaktu. Z njo smo postali v bistvu tudi prijatelji.

Kako so izgledali vaši stiki, srečanja, sodelovanje?

Po prvem spoznavnem sestanku, dejmo temu tako reči, smo se takoj čez en teden ponovno dobili. Ko smo se dobili, smo nekako šli čez veliko različnih primerov, kako se določene stvari pri njih delajo. Ima veliko izkušenj, saj je par podjetij uspešno postavil na noge, tako da na osnovi njegovih informacij smo se potem učili, kako se stvari lahko postavijo za prihodnost.

Ali je bila kakšna razlika med notranjim in zunanjim mentorjem?

Pri teh notranjih mentorjih se jim vidi, da so oni tam zaposleni in da dejansko poznajo to teorijo podjetništva, nimajo pa nekako prakse. Naša notranja mentorica je tam zaposlena in

po vsej verjetnosti nima nobenega svojega podjetja. Seveda ne morem trditi sto procentno, saj se nikoli o tem nismo pogovarjali. Ona je z nami dejansko delala teorijo medtem pa ko smo z zunanjimi mentorji zelo veliko delal na praksi in njihovih podatkih.

Ali ste imeli v naprej določena srečanja z mentorjem ali je bilo sodelovanje po potrebi?

S ta drugim mentorjem je bilo zelo sproščeno. Ona je bila dobesedno del našega podjetja, ni, da bi se dobivali tko nekako korporativno in rekli danes bomo delali to pa to. Vse smo delali sproti, je bila del naše zgodbe za kratek čas, se je popolnoma vpeljala v naše podjetje. Skozi celotni proces nama je svetovala, usmerjala, izjemno veliko kontaktov nam je dala, nas povezovala. Pri prvem mentorju pa smo si določili datum, kdaj se dobimo, smo se recimo dobil enkrat na dva tedna mogoče tri. Nekako je bilo bolj določeno, kaj bomo delali in bolj sistematsko je vse skupaj potekalo. Kaj mi je bilo bolj všeč težko rečem, ker sem se veliko bolj povezala z drugim mentorjem, ampak kljub vsemu smo od prvega mentorja vseeno dobili neko strukturo, ki nam sigurno tudi koristi in nam bo koristila v prihodnosti. Naš drugi mentor nas je tudi vprašal, če želimo stvari bolj strukturirano delati, pa smo zavrnila ta predlog, ker nam je trenutni pristop čisto prav ugajal.

Ali je bil mentor zraven v procesu, ko je bilo potrebno sprejeti odločitve za podjetje?

Da, drugi mentor je vedno bil zraven in nas usmerjal.

Kaj je za vas mentor?

Mentor je nekdo, ki te usmerja, ki spremlja tvoj proces, kaj počneš in te popravlja. Je oseba, ki predeluje z mano določene teme.

Ali je izzival vaše razmišljanje s kvalitetnimi vprašanji?

Ja, je ja. Drugi mentor je dihal z nami naš brand. Res se je videlo, da ji je ful v redu sodelovati z nami in če bi bila možnost daljšega sodelovanja tako v okviru inkubatorja, bi vsekakor vsi bili za. Vse je delala v naše dobro in to tudi v obliki spraševanja in svetovanja.

Ali bi vam v kakšni situaciji koristilo, če bi bili narejeni specifični koraki za vaš problem, ki bi ga reševali skupaj z mentorjem?

Ja, sigurno. Ampak takrat mi nismo ravno imeli časa, da se stvari delajo po korakih, ker nismo dohajali rasti. Sigurno pa v prihodnosti bi to vsekakor prav prišlo.

Se vam zdi, da je mentor kot mentor izpolnil vaša pričakovanja?

Ja, vsekakor, ker dejansko nisem sploh vedela, kaj pričakovati od mentorja. Vsak mentor je imel svoj način, tako da dejansko sta oba izpolnila pričakovanja. Za nobenega ne morem reči, da je bila izguba časa ali pa da so bili slabi.

Če bi prej vedeli za mentorje, bi jih mogoče drugače uporabili?

Da bi bil bolj optimalno uporabljen vsak mentor pomeni, da bi vsaj midva potrebovala več časa z vsakim. Sploh zdaj, ko smo na začetku. Tistih 20 ur je to gluh za neki začetek, gluh se dobro spoznaš in potem moraš končati. Recimo drugi mentor je prišel v naši največji rasti, ko nič ni bilo na mestu, ko je bil največji kaos. Mi takrat nismo imeli časa se ukvarjat, da bi razvijali strategije, razmišljali itd., ona je nam pomagala, da smo vse skupaj dohajali. To je tudi bilo zelo koristno.

Kaj bi lahko bilo narejeno drugače, da bi se pristop še izboljšal?

V bistvu tisto, kar smo mi čisto na začetku delali z notranjim mentorjem. Vem, da je tisto bilo ful dobro za nas, ker midva nisva ekonomista, istočasno pa vseeno ni se mi zdelo, da sem to potrebovala. Vedela sem, da moramo tisto dati skozi, da bomo dobili nekoga po izboru. Tisto smo naredili, ker smo morali in ne, ker bi jaz to hotela. Nimam nič proti mentorju, ki smo ga prejeli, samo je tam to tako potem narejeno, kot da pridem v šolo. Mi smo tam z njo predelovali, kdo je idealna stranka, kdo je to in to, kdo je to in to. Zelo počasi je šlo vse skupaj naprej. Predlagala bi recimo, da bi si mogoče lahko izbrala smer, ki me

zanima, da me notranji mentor uči. Da je malo bolj na izbiro, recimo, da imajo različne teme in potem lahko mi izbiramo, kaj bi se želeli učiti in mentorirati pod njihovim okriljem.

Priloga 16: Mentoriranka 4

Ste bili v kakšnem inkubatorju, pospeševalniku ipd. ?

Jaz sem bila v pospeševalniku na Danskem, sem pa od decembra leta 2017 v inkubatorju v Primorskem tehnološkem parku, tukaj imam na voljo mentorje, strokovne svetovalce.

Ko ste se priključili inkubatorju, pospeševalniku ipd., ste vedeli, kaj vse lahko prejmete pod njihovim okriljem?

Štos je bil v tem, da so nas zelo očitno in močno želeli dobiti pod njihovo streho, tako da so takrat naredili vse, da bi prišli k njim in podpisali pogodbo. Rezultat je bil, da so zelo dobro in zelo konkretno vse povedali, kaj lahko vse dobimo, kaj vse lahko koristimo. Zelo jasno so vse opredelili.

Ali je bila pridobitev mentorja eden od načrtov, ko ste začeli delovati v svojem zagonskem podjetju?

Na začetku, ko je bilo vse skupaj še v povojih, se mi tudi nismo videli kot zagonsko podjetje, tako da o tem nismo razmišljali kaj dosti. Nam niti na kraj pameti ni padlo, da bi dobili kakšnega mentorja. Ko smo se zavedal, da nam manjka ful nekega znanja in bi rabili nekoga, ki ima to strokovno znanje. Istočasno je bil problem, ker preprosto nismo vedeli, kam se obrniti v tem primeru, niti ne, na koga. Nismo vedeli niti za besedo mentor. To je vse skupaj bilo predno smo se priključili v pospeševalnik. Sedaj, ko smo se pridružili v inkubator, je zadeva bila dosti drugačna.

So vam predstavili vlogo mentorja, zakaj ga lahko uporabite, zakaj ga dobite, kakšno dodano vrednost vam lahko doprinese?

So, so. Kot sem rekla, so se res potrudili, da so nam predstavili celotni sistem. Ma iskreno povedano mi je bilo boljše na Danskem, ker tam so res prišli ljudje z ogromno znanja in izkušenj. Recimo, da ti pride predavat direktor Lego podjetja, ni kar tako. Tukaj mi je bil manjko v ljudeh, ki so na voljo. Nikogar ne poznaš in ne veš, koga izbrati. Nekateri ljudi inkubatorji zelo dobro prodajajo in se ti lahko zgodi, da je med njimi kakšno gnilo jabolko. Na žalost eno tako izkušnjo imam. Meni se zdi narobe, da nek mentor začne že na prvem sestanku predlagati nek pivot, pač v bistvu prideš ti tja k nekemu s svojo poslovno idejo. Mi smo bili takrat prisotni že na dveh trgih, tako da nismo bili v fazi razvoja. Takrat se mi je zdelo zelo za malo, da nas ni poslušal, ni se z nami povezal in takrat smo samo čas izgubljali.

Je bilo v okviru inkubatorja določeno število ur za mentorje?

Ja, 20 ur za mentorstva in 10 ur za strokovna svetovanja in te ure so določene se mi zdi s strani razpisa. Na začetku je bilo tako, da so bili paketi po 4 ure, ti paketi pa so bili že določeni. Zdaj teh paketov ni več.

Kako ste izbrali mentorja?

Najprej smo tistega izbrali po priporočilu. Tam smo bili ful razočarani in sem udarila po mizi. Iz predlaganega seznama potem nisem želela nobenega več izbrati in sem se odločila, da bom izbrala eno osebo, ki jo jaz poznam. Tako sem vedela, da bom nekako dobila nekoga kvalitetnega brez dvoma. Moj mentor je recimo potem bil eden od mojih najboljših prijateljev, je naredil že milijonsko podjetje in mi je veliko pomagal. Vedno sem šla gledat po tem, kaj meni človek lahko doprinese. Napisala sem si na list papirja, kje imam manjke in kje potrebujem pomoč. Recimo sem imela luknjo v financah in sem iskala nekoga, ki zna finance. Trenutno imam dva mentorja. Vsak iz svojega področja, ki mu stoprocentno zaupam.

Ali imate kakšen predlog, kako bi se lahko drugi izognili slabi izkušnji kot je doletela vas?

Tako je, tam so neke ocene, ki jih mi kot mentoriranci ocenjujemo. Vem, da je bil tisti moj prvotni tudi s strani drugih mentorirancev slabo ocenjen. Jaz mislim, da enega enostavnega

pravila ni, ker smo si vsi tako različni. Kar jaz mislim, da bi pripomoglo k vsemu temu, je izobraževanje kadrov, ki vodijo mentoriranja. Se pravi tisti, ki so nekako povezovalni členi med mentorjem in mentorjancem, zaradi tega, da bi mentor znal malo bolj svetovati. Mislim, da bi bilo dobro, da vsak posameznik, ki je mentor, se pogleda v ogledalo in si reče: »Sem zelo dober podjetnik na tem svetu, ampak kljub vsemu sem slab mentor.« Ti dve stvari ne njuno sovpadata.

Ali ste bili v času, ko ste bili v inkubatorju, pospeševalniku, veliko v kontaktu s svojim mentorjem?

Ma tko, lahko se zgodi, da se dva meseca nič ne slišimo. Čas zelo hitro mine. Ko pride do neke težave, jaz potem kontaktiram svoje mentorje. Edino z eno osebo, ki je moja strokovna svetovalka, pa imava kar načrtano sestanke v naprej. Ostalo pa je po potrebi. Ko delamo plan, se plan zna zelo spreminjati in želim imeti čas, da se stvari odvijejo predno se dobimo, da imam kaj za pokazati.

Če bi mentorji želeli strukturirati srečanja, bi vas to motilo ali bi bili za to odprti?

Ne, ne, bi bila odprta. Če si skupaj splaniramo, ni noben problem. Samo je pa mogoče malo razlika pri meni in drugih, jaz sem kot podjetnik že dosti bolj naprej kot pa nekdo, ki je čisto na začetku. Tisti, ki komaj začneja, sigurno rabi več vodstva in več ur. Če si njegov prvi mentor, je fajn, če imaš čim bolj strukturirano. Jaz kot mentorica enemu podjetju imamo strukturirano tako, da se dobivamo enkrat na teden in oni imajo tako, da dobivajo domače naloge in jih morajo narediti. Pri meni pa je tako, da vem točno, kaj moram narediti in potrebujem nasvete, ko do težave pridem. Se pravi pri meni se mora težava pojaviti, da jo lahko začnemo reševati in zato je meni boljše tako, da ni strukturirano.

Kaj je za vas mentor?

Mentor je nekdo, ki ga imaš ob sebi, ki ti nudi oporo, mu sto procentno zaupaš in ti kaže čisto pot naprej. Konstatno te poskuša usmerjati in ti pušča še vedno dovolj svobode, da sam odkrivaš nove stvari. Mentor te ne sme usmerit v eno smer in se ti tja zakleneš, ne, on ti mora pokazati, če po tej poti kreneš, bo stvar lahko tako, če greš po tej poti, gre lahko tako tako, tukaj moraš paziti na to pa to in potem se ti sam na koncu odločiš, kam boš šel. Zato se mi zdi zelo pomembno, da si pridobiš mentorja iz svoje branže.

Je njegov proces pomoči potekal v kakšnih korakih, sistematsko, ali je podajal smernice na osnovi izkušenj?

Mislim, meni pomagajo moji mentorji čisto po naravni poti. Jaz imam že zelo konkretna vprašanja. Recimo prejšnji teden sem z mentorjem delala finančno tabelo in sva gledala, kako si moram jaz planirati finančne odlive, da lahko jaz izpolnim svoje cilje. Midva sva gledala potem mojo tabelo, moje podatke in na osnovi tega razglabljala in prišla do tega, da je več možnosti, med katerimi lahko izbiram. Se mi pa zdi smiselno, v primeru ko začnejaš nek posel, da pa je nek proces primeren in priporočen.

Ali je izzival vaše razmišljanje s kvalitetnimi vprašanji?

Da bi me prav izzival s prav konkretnimi vprašanji se mi ne zdi, mi ne pade nič takega na pamet. Bolj je tisto, da mi dajejo kakšne izzive v smislu, daj poglej še to, preberi še to, nauči se še to. Ne bolj v obliki vprašanj, temveč s predlogi, da naj raziščem še to in to in bomo potem to razglabljali, kar si ugotovila. Se mi zdi, da je ta proces za moj nivo zelo dober, saj da priložnost meni, da sama pridem do odgovorov in se ful več naučim na koncu.

Ko z izkušnjami, ki jih imate danes, pogledate nazaj, bi pri odnosu z mentorjem kaj povečali, zmanjšali?

Pa ne vem, meni bi bilo dobro, da bi lahko imela skos mentorja. Se mi zdi, da je preveč govora o tem, koliko ur še imamo, do kdaj moramo te ure porabiti itd.. Tko te birokratske stvari, ki sicer morajo biti, ker drugače to ne deluje. Je pač sistemska stvar, po drugi strani zelo zgrešena, ne vem pa iskreno, kako bi se jo lahko drugače rešilo.

Če bi pod določenimi pogoji komisija odobrila dodatne ure mentoriranja podjetjem , ki bi pokazala, da so si ure prislužila, bi jih izkoristili?

Ma ne vem, mene predvsem omejuje ta časovna omejitev. Recimo, da moram do 30-ega septembra porabit vse ure z mentorji, jaz bi si pa recimo deset ur rada prišparala za poletje, ker vem, da bo takrat trenutek, ko bom tega mentorja potrebovala. Recimo mene ta vidik moti, ne pa tok to število ur, ker meni je dvajset ur dovolj oziroma veliko, če jih znaš dobro izkoristiti.

Se vam zdi, da je mentor kot mentor izpolnil vaša pričakovanja?

Ja, ti, katere imam sedaj, definitivno.

Priloga 17: Mentoriranka 5

Ste bili v kakšnem inkubatorju, pospeševalniku ipd. ?

Trenutno smo v inkubatorju LUI, smo tudi člani Tehnološkega parka ter Ameriške zbornice. Trenutno smo v inkubatorju približno dve leti.

Ko ste se priključili inkubatorju, ste vedeli, kaj vse lahko prejmete pod njihovim okriljem? So vas informiral?

To so nas, ja. Na začetku si nisem mislila, da bomo toliko dobili, čeprav sem vedela, kaj naj bi in so nam povedali. V bistvu dobivamo še več, kot sem pričakovala.

Ali je bila pridobitev mentorja eden od načrtov, ko ste začeli delovati v svojem zagonskem podjetju?

Mislil ena od idej je bila, ja. Je že normalno v glavi, da so mentorji zraven v takih institucijah in že nekako pričakuješ, da ga boš dobil. Jaz sem vedela, da ga bom dobila in sem ga tudi želela dobiti.

Kako ste izbrali mentorja?

Mentorji nam niso bili dodeljeni, imaš prosto izbiro, koga si želel vzeti. Oni so nas spodbujali, da če imamo problem na pravnem področju recimo, vzamite tistega. Jaz imam preko njih eno za digital, ampak ne v smislu, da bi mi svetovala glede spletne strani, ampak malo bolj strateško, kako za sejme smart sestavit plan, kako že prej kontaktirati ljudi na LinkedInu, kako na smart način postaviti cilje. Je malo menšhanice, je pa ona bolj digital ekspert, je vedno vodila marketinške kampanje za zagonska podjetja in tudi večja.

Ali so vam s strani inkubatorja priporočili, da to osebo vzamete kot mentorico?

Ne, jaz sem jo sama spoznala že prej, pa sva se začele tako čisto neformalno pogovarjati. Čez čas pa se je pokazala ta možnost sodelovanja preko inkubatorja, da jo oni plačajo. Takoj, ko je LUI potem dal zeleno luč, sva začeli sodelovati. Je pa treba vedeti, da moraš v LUI priti do neke faze zrelosti, ali pa, da si dovolj dolgo pri njih, so ti oni potem pripravljeni zunanjega mentorja plačati. Pred tem pa je inkubator nam dal svoje notranje mentorje.

Kako so izgledali vaši stiki, srečanja, sodelovanje?

Midve sodelujeva zdaj že eno leto, če prav štejem. Midve se nekako organizirava tako, da slediva celotni zadevi, malo je pa tudi strateškega. Recimo, da so organizirani sestanki dvakrat na mesec, če pa delamo nek projekt pa se zna zgoditi, da smo v dveh tednih kar štirikrat skupaj, ker preprosto projekt to zahteva od nas. V glavnem je zelo prisotna.

Ali je bil mentor zraven v procesu, ko je bilo potrebno sprejeti odločitve za podjetje?

Ja, samo odvisno, zakaj se je šlo. Mentorja potem že tako dobro spoznaš, da v bistvu veš, kje so njegove močne točke, potem pa je odvisno, za kaj gre. Če je nekaj takega, kar se mi zdi, da je nekaj, kar lahko on pomaga in svetuje, ga pokličem, drugače pa ne. Definitivno pa večkrat predebatiramo stvari.

Vas je bilo kdaj strah, da bi vam mentor vzel idejo?

Ne, to mene niti sicer ni strah. To te dostikrat mlajši študenti vprašajo. Jaz mislim, da je pot od ideje do prototipa, zares se iti firmo, zares se iti prodajo, to je toliko enega dela, toliko enih odločitev, ki jih moraš sprejeti, da če danes dva štartata isto idejo, grem staviti, da bosta produkta vsaj 50 % drugačna med sabo. Itak pa lahko danes globalno nastopamo, tko da je za vse dovolj prostora. Mene ni čist nič nikoli strah. Vem, da na moj način noben drug ne bo znal narediti.

Ko ste reševali problem, ali je uporabljala kakšna orodja, sisteme, korake s katerimi vam je pomagala, ali so bile izključno njene izkušnje?

Ne, dostikrat se poslužujejo različnih orodji. Od design thinkinga, do canvas oblik in podobno. Uporabljamo tudi Trello za boljšo komunikacijo, pa vodenje ciljev in vsega skupaj

s to digitalno mentorico. Enostavno je toliko stvari, tko da je fajn, da je vse skupaj zapisano na enem mestu.

Ali je mentor izzival vaše razmišljanje s kvalitetnimi vprašanji?

Ja, meni se zdi, da ja. Veliko sprašujejo, želijo razumeti, kaj je tvoja misija, s kakšnimi problemi se srečuješ, zakaj tako misliš, zakaj bi se tako lotil zadeve, kakšne so še druge možnosti in podobno.

Ali bi vam v kakšni situaciji koristilo, če bi bili narejeni specifični koraki za vaš problem, ki bi jih reševali skupaj z mentorjem? Bi bilo to nekaj, kar bi si želeli?

Ja, v bistvu sva z mojo mentorico tudi nekako čez nekaj takega šle. V bistvu smo uporabili design sprint obliko za pomoč. Preko te metode smo razmišljali o strateških ciljih našega podjetja. Zelo je bilo dobro, ker mi še nismo ekipa, ki bi nas bilo recimo pet vsak dan v pisarni, da smo skupaj delali na tem problemu. Tudi svoje zunanje sodelavce sem peljala na različne delavnice, testiranja, da skupaj delamo in razvijamo celotne produkte in podjetje. Ko so tudi oni videli preko te delavnice, kaj je naše poslanstvo, našo dolgoročno sliko, kaj vse bi še bilo mogoče, kakšni so potenciali, veliko bolj sodelujemo, ker razumejo našo zgodbo.

Kaj je za vas mentor?

Jaz bi rekla, da je mentor oseba, ki ti pomaga obogatiti, osvetliti določene dele tvojega posla, ki ga sam še ne obvladaš po najboljših močeh. Ti pokaže nove smeri, te usmeri, da lažje razmišljaš. Mislim, na koncu so vse odločitve tvoje. Še vseeno je fajn, da svoje informacije in svojo intuicijo upoštevaš. Oni so lahko dodatni vir informacij, znanja, nasvetov. Lahko poglobijo določeno moje znanje in mi pomagajo pri zmanjšanju napak, problemov, izzivov.

Ko z izkušnjami, ki jih imate danes, pogledate nazaj, bi pri odnosu z mentorjem kaj povečali, zmanjšali?

Mislim, meni se zdi, da je vse skupaj šlo kar v redu, tko organsko kot je šlo. Se mi zdi, da se skos skušaš poslušati, kaj potrebuješ. Danes sem recimo z eno sedela tri ure na kavi, pa ni moja mentorica, sem se pa veliko naučila. Ali pa recimo greš v muzej in se tam pogovarjaš s kustosinjo pedagoginjo in ti toliko novih obzorji odpre, da lahko rečeš, da je ona naša razvojna mentorica, pa čeprav ni.

Se vam zdi, da je mentor kot mentor izpolnil vaša pričakovanja?

Ja, ampak čedalje bolj ugotavljam, da jih moraš dobro spoznati, da veš, v čem je res dober. Sej tudi drugi nasveti včasih prav pridejo, da človek iz daljave gleda, ko si ti preveč notri. Vsaj vsi moji mentorji, s katerimi sodelujem, točno vem, kdo je za kej in ko imam določen problem se dobim z enim, ko imam drugi problem, se obrnem do drugega. Zmeraj je fajn biti obkrožen z mentorji, ne smeš pa jih imeti preveč naenkrat, da se ne razpršiš preveč naokoli.

Od začetka, ko si sprejet v inkubator, do tega, da imaš priložnost sodelovati z zunanjimi mentorji, ali bi v tem procesu kaj spremenili, izboljšali?

Mogoče jaz kot osebno po moje nebi. Se mi zdi, da sem bila malo starejša pa vem, koga rabim, še vedno lahko zafrknem pri izbiri. Recimo jaz imam obratni problem, imam ozadje iz ekonomije, marketing in podobno, po drugi strani pa stroke ne poznam tako dobro in jaz se tukaj vsak dan zelo veliko naučim. Nekdo pa, ki je iz stroke pa je podjetnik, pa rabi z druge strani marketing, prodajo in podobno. Se mi zdi, da bi bilo fajn, če bi se bolj poglobljali v inkubatorjih iz katerega okolja ti prihajaš in bi oni potem ocenili koga moraš ti vzeti, kdo je tisti pravi mentor. Včasih se zelo različni ljudje prijavijo na listo mentorjev, potem pa po najboljši veri probaš recimo izbrati enega za marketing, pa recimo dobiš nekoga, ki prihaja iz velike korporacije in dela za velike in srednje velike korporacije, kar pa mogoče za nekoga, ki je začetnik, to ni najboljša združitev mentorirancu. Zagonsko podjetje rabi ful lean pristop, kar morajo mentorji znati zagotoviti.

Priloga 18: Mentoriranec 6

Ste trenutno v kakšnem inkubatorju, pospeševalniku ipd. ?

Ne, trenutno ne. Dejansko, da bi imel pisarno v kakšnem inkubatorju, to ne. Leta 2018, ko smo zmagali na razpisu, je bila ena izmed nagrad, ki nam RRA ponudi vsebinske podporne storitve, ki nudi tudi ostalim članom MPIK – Mrežni podjetniški inkubator Koroška. Ponudili so mi pisarno v Slovenj Gradcu v mrežnem podjetniškem inkubatorju, ampak sem takrat to zavrnil, ker ena izmed nagrad je bil brezplačni najem prostora. Tisto sem zavrnil, ker nisem videl smisla, da imam pisarno še v tistem času in tisti fazi podjetja, da bi bilo to smiselno.

Ali ste v okviru te nagrade prejeli tudi mentorje?

Vse podporne storitve, ki jih nudi MPIK, tudi jaz prejemem kot del nagrade, tako da ja, tudi mentorji so prišli v sklopu te nagrade. Leta 2017 sem bil vključen v podjetniško šolo, ki jo organizira RRA Koroška in tam sem tudi spoznal par mentorjev in ljudi, ki sodelujejo v okvirju MPIKa. Takrat sem takoj vedel, da če želimo delati dobre in pravilne korake, da če se bomo šli zares, bomo že od začetka potrebovali neke kvalitetne mentorje. Nisem pa vedel, da dejansko ponuja MPIK nek nabor mentorjev, ki si jih lahko potem izbereš za pomoč na tvoji podjetniški poti.

Kako ste izbrali mentorja?

V bistvu mi je Jure Knez, vodja razpisa in projekta, priporočil enega podjetnika s Primorske, s katerim sva pol tudi sodelovala in je bil moj prvi mentor. Nato sem imel Vanjo Čad za marketing, potem pa sem prišel do Petra Merca, da smo pravne zadeve za spletno trgovino uredili. Tukaj sem vedel, da tega znanja nimam in bom potreboval nekoga, ki je pravno strokovno podkovan. Imeli smo tudi spoznavne pogovore, da vidiš, ali smo na isti valovni dolžini z mentorjem oziroma, kje bi lahko on pomagal. Kompetence imajo vsi, ki so del nabora mentorjev, je pa odvisno od vsakega posameznika, kako dobro se ujameta.

Koliko časa ste potem sodelovali skupaj s posameznim mentorjem?

Določijo ure. Mislim, da z Borisom za prototipiranje sem imel dvajset ur, z Vanjo tudi dvajset ur, ampak za točne številke bi ti moral pogledat v pogodbah. Imel sem tudi enega mentorja za zaščito intelektualne lastnine in enega za internacionalizacijo. Ampak v bistvu, od deset do dvajset ur na vsakega sem imel.

Ali ste bili v času, ko ste bili v inkubatorju, pospeševalniku, veliko v stiku svojim mentorjem?

To je pa čist odvisno od okoliščin. Jaz sem s Koroške, Boris je s Primorske, Peter je iz Ljubljane in je pač logistično gledano malo težje za organizirat. Ne, niti ne. Z Borisom sva se na začetku veliko slišala, kar tedensko v bistvu. Tudi s Petrom sva bila dosti na vezi. Vanjo, ki je mentorica za marketing, bomo bolj aktivirali zdaj septembra, ko pride v poštev oglaševanje produktov za prodajo. Treba je povedati, da vedno ko sem poklical, so se vedno javili, so bili odzivni in bili pripravljeni pomagati.

Kako so izgledali vaši stiki, srečanja, sodelovanje?

Če sem šel v Ljubljano, sem par dni prej poklical in ugotovil, če imajo čas, da se dobimo in predebatiramo zadeve. Šlo je po sistemu, da sem poslal neka odprta vprašanja kaj me muči katere so mi potem odgovorili, ali pa smo to v živo predebatirali. Želel sem videti ali v pravi smeri razmišljam, ali grem sploh v pravo smer. Če ne želiš preveč časa zgubljati, je dobro, da se pred sestankom pripraviš ali pa vprašanja v naprej pripraviš. Jaz sem vse vrste komunikacije uporabljal, samo najbolje mi je v živo.

Kaj je za vas mentor?

Isto kot sem že prej povedal. Neka oseba z izkušnjami, referencami, kompetencami, ki ti pomaga doseči cilje, ki jih imaš zastavljene, hitreje in z manj napakami.

Je njegov proces pomoči potekal v kakšnih korakih, sistematsko, ali je podajal smernice na osnovi izkušenj?

Ne, v mojem primeru ne. Nismo imeli še primera, da bi uporabili kakšne specifične oblike za lažje delo. Zdaj, ko razmišljam, mogoče bi bilo celo pametno, da bi, ampak na žalost za enkrat še nismo.

Ali je izzival vaše razmišljanje s kvalitetnimi vprašanji?

To pa definitivno, oni imajo že toliko izkušenj, da skos izven okvirjev gledajo. Mi kot začetnik gledaš na svojo zadevo v veliko manjši obliki, on ti pa pomaga to zadevo razširiti, ojačati, opolnomočiti, da prideš prej do cilja. Skos so bili neki predlogi, kako stvari izboljšati, kako bolj optimalno stvari naštimati in podobno. Oni so v teku svoje podjetniške poti se veliko naučili pri sebi in pomagajo tebi, da se izogneš njihovim napakam.

Ali bi vam v kakšni situaciji koristilo, če bi bili narejeni specifični koraki za vaš problem, ki bi ga reševali skupaj z mentorjem? Bi bilo to nekaj, kar bi si želeli?

Glih sedaj, ene tri štiri dni razmišljam, da bi Borisa poklical, imam ene odprte zadeve, ena vprašanja so se mi pojavila, ki jih moram razjasniti. Pričakujem, da bo nekako tako po korakih potekala komunikacija. Mislim, da je bolj pametno, da se usedeš dol in razmisliš, kako se boš zadeve lotil in iti nekako sistematsko zadevo reševati. Tako da ja, bi si to želel in se trudim to tudi izkoristit, ko je možnost.

Ko z izkušnjami, ki jih imate danes, pogledate nazaj, bi pri odnosu z mentorjem kaj povečali, zmanjšali?

To je dobro vprašanje. Dejansko, jaz sem tak, ko dobim neko idejo, probam to sam rešit. Potem pa, ko se vse skupaj nekako zatakne, se obrnem na mentorja. Tako da mogoče bi lih to rad spremenil, da neke ideje, ki sem jih imel, da bi jih prej predstavil svojim mentorjem. Mogoče je to tud mal naša koroška trma. Probaš nekaj sam rešiti, ker dobro veš, da imajo tudi oni svoje probleme, projekte, stranke in podobno. Vsaj v mojem primeru sem želel biti fer in sem probal prvo sam rešit in če res ne bi šlo, bi se na njih obrnil. Nikoli pa za enkrat niso bili to neki ful veliki problemi, da bi res nekaj konkretno zasral. To je pač podjetništvo, konstantno se nekaj učimo. Tudi z mentorji se ne moreš izognit vseh napak. Na napakah se učimo.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom, ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Ja, definitivno. Moji prvi mentorji so bili pred to zmago. So bili neki sorodniki, ki imajo svoja podjetja. Imam bratranca, ki imajo družinsko podjetje zelo uspešno. Tudi oni so potem meni dali kakšen nasvet, tako da ja. Od vsakega posameznika, ko prideš v kontakt, lahko nekaj pametnega pobereš. Vsi so lahko skoraj naši mentorji. Mentorji so lahko še bolj pomembni zato, ker spoznajo tvoj produkt še bolje, se malo bolj osebno angažirajo v tvoj projekt in dajo malo več od sebe za pomoč tebi.

Se vam zdi, da je mentor kot mentor izpolnil vaša pričakovanja?

Ja. Stoprocentno. Ena stvar, katero mogoče malo obžalujem, je, da nisem bil še bolj pogosto z njimi v kontaktu. Da nisem bil še malo bolj proaktiven, ampak to se navezuje na to kar sem prej povedal, da sem poskušal stvari sam rešiti, predno sem se obrnil na njih.

Priloga 19: Mentoriranka 7

Kdaj ste prvič prišli v kontakt z mentorji?

Kar na LUI inkubatorju. Kljub temu, da sem bila prijavljena tudi v Zavod Ypsilon pred tem, tam ni bilo mentorjev na voljo.

Ko ste se priključili inkubatorju, ste vedeli, kaj vse lahko prejmete pod njihovim okriljem? So vas informirali?

No, vidiš, jaz sem njih izvohala. Nekje na enem podcastu sem slišala, da je fajn, da dobiš nek budget, katerega lahko porabiš za razvoj svoje ideje. Rekli so, da ne rabiš sam plačat, ampak je v okviru inkubatorja. Vse moje zaslužke v svojih letih sem vlagala v svoj začetni produkt, da bi to realizirala. Tako da v bistvu sem se jaz sama pozanimala, informirala, da sem vedela, kaj vse se lahko od njih dobi.

Ali je bila pridobitev mentorja eden od načrtov, ko ste začeli delovati v svojem zagonskem podjetju?

Ne, sploh nisem razmišljala o mentorstvu. Jaz sem samo hotela in iskala informacije od ljudi, ki bi mi lahko pomagali razviti mojo idejo. Jaz nisem vedela, da lahko tudi specifični ljudje mi na tak način pomagajo. Moji mentorji so bili tudi ta pa ta knjiga, recimo. To je bilo na začetku.

Kako ste potem izbrali prvega mentorja in potem vse naslednje?

V bistvu prvega mentorja sem imela dodeljenega, ker sem se prijavljala na P2 razpis in so bili specialisti, ki so se prijavili že večkrat. So šli že večkrat čez te prijave in so mi lahko veliko povedali, kaj moraš napisati, da prepričaš, da izgleda izvedljivo in vse. Raziskavo trga je bilo potrebno narediti, marketinška strategija in vse. Drugi mentor sem si pa izbrala tako, da je bilo na LUI organizirano kot mentorski zmenki. Sedel smo v krogu, vsi smo se predstavili, mentorji so se predstavili, hodili smo okoli, usedli smo se pred vsakim mentorjem in smo se pogovarjali recimo ne več kot minuto. Lih tok, da si vprašal mal, da si si koga malo zapomnil, da si komaj izvedel, kako mu je ime in kaj počne.

Ste mentorja izbrali takoj tam po teh zmenkih ali ste izbiro naredili naknadno?

Potem smo si izmenjali vizitke in kasneje si šel s tistimi, ki so ti bili všeč, za eno uro na kavo. Izbral si si tri s katerimi si šel na kavo in potem si si izbral enega. Jaz sem že prej vedela, koga bi imela, ker še preden so bili ti mentorski sestanki, sem jaz res potrebovala eno informacijo in so rekli, vprašaj Roka, ker on sigurno ve. On je imel izkušnje s Kitajci, imel je izkušnje v sferi proizvodnje, kar sem jaz v tistem času tudi iskala in sem ga izbrala.

Ste bili veliko v stiku s posameznimi mentorji ali je bilo vse po potrebi?

Tukaj se gre zaradi tebe, je fajn, da ti pokažeš zanimanje, ker oni radi delijo s tabo, sploh če pokažeš zanimanje, pokažeš rezultate, so potem vedno na voljo. Tako da vsaj kar se tiče mene, sem jih jaz poklicala, ko sem jih potrebovala in smo se dogovorili, kdaj se slišimo, dobimo in podobno. So pa tudi bili primeri, ko sem jih poklicala za kratek telefonski pogovor, da so mi lahko na hitro svetovali. Kljub vsemu so mi ure vseeno še ostale, tako da nisem vse porabila. Jaz sem ure porabljal po potrebi. Recimo, da so bila srečanja enkrat na teden. Dobro je bilo, ker sva recimo gledala, kaj sem naredila, da sem dobila neko povratno informacijo.

Ko se je reševal problem, oblikovala ideja, kreirale smernice, cilji ipd., koliko je bil pri tem z vami prisoten vaš mentor?

Jaz sem z idejo že prišla, pri meni je bilo samo en del mi je manjkalo in sicer je manjkala potrditev z nekimi anketami in intervjuji, ki sem jih tudi naredila. To je vse, kar sem potrebovala. Zmeraj sem prišla z vprašanji, na katere mi je potem mentor pomagal odgovoriti. Tako da čisto odvisno od primera do primera, kakor so se prikazovali. Če se mi je dozdelo, da potrebujem njegovo mnenje in pomoč, sem stopila v kontakt.

Je njegov proces pomoči potekal po korakih, sistematsko, ali je podajal smernice na osnovi izkušenj?

Nekako po korakih skozi katere je on tudi šel čez in je vedel, da delujejo. Potem je bilo pa tudi odvisno, v katero smer so se stvari odvijale. V tistem primeru je potem mogoče malo težje dati stvari v korake. To je recimo imel LUI, ko smo šli čisto vsa zagonska podjetja čez specifične korake. Ko smo prišli pa do mentoriranja, pa se je pogledalo, kje je težava in ne bomo tega delali, če je težava tukaj.

Ali je izzival vaše razmišljanje s kvalitetnimi vprašanji?

Zmeraj so mi mentorji postavljali vprašanja in velikokrat mi je pokazal drugačni vidik. Noben mentor ni rekel »to ni dobro«, rekli so prej, »lahko se zgodi to ali to«, noben se ni odločil namesto mene, najdlje kamor so šli, je to, da so povedali svoje mnenje »jaz bi pa tako pa tako naredil v tem primeru«. Zmeraj so mi nekako odgovarjali z vprašanji. On ne more govoriti namesto trga ali tvojih glavnih kupcev.

Ko z izkušnjami, ki jih imate danes, pogledate nazaj, bi pri odnosu z mentorjem kaj povečali, zmanjšali?

V bistvu ne. Zakaj ne met ekstra ur? Zakaj bi to zmanjšala, če grem potem kadar koli na kavo, ker jih imam še na voljo. Ur je bilo več kot zadosti. Vsaj za mene. Včasih padeš na en dober val in se problemi in izzivi hitreje pojavljajo, kar pomeni, da se tudi mentorske ure znajo hitreje porabiti. Čisto odvisno. Tako da recimo gledano iz današnjega vidika, jaz ne bi nič spremenila.

Se vam zdi, da je mentor kot mentor izpolnil vaša pričakovanja?

Ja je, ja. Lahko to rečem.

Kaj bi bilo lahko narejeno drugače, da bi se pristop še izboljšal?

Če res pomislim na celotni proces, ne bi nič spremenila. Po moje je to beden odgovor, mogoče včasih bi kakšnega vzela prej za mentorja, samo takrat pač nisem mogla vedeti.

Priloga 20: Mentoriranec 8

Ste bili v kakšnem inkubatorju, pospeševalniku ipd. ?

Zdaj tako, načeloma je zadeva sledeča. Mi nikoli nismo bili inkubiranci pravno formalno. Mi smo bootstrapal čisto sami in smo izključno bili samo prijavljeni, da smo imeli pisarno v inkubatorju. Takrat so bile relativno poceni pisarne in relativno dobra infrastruktura v tistem danem trenutku. Pravno formalno smo morali biti člani inkubatorja, da smo lahko bili tam. Nikoli nismo koriščali raznih storitev, uslug in podobno. Tudi nikoli nismo bili vključeni v program nobenega pospeševalnika, tam smo bili izključno zaradi investicijskega aspekta.

Ste vseeno imeli priložnost sodelovati z mentorji?

V bistvu nismo šli čez ta klasični program mentorstva z izjemo ene zadeve, ki je bila v okviru enega sklopa Data Driven Decision Making. To je bila edina stvar, za katero smo smatrali, da je bila dodana vrednost inkubatorja. Štos je v tem, da smo bili mi relativno že na večji stopnji kot ostala podjetja v teh inkubatorjih in pospeševalnikih, tako da smo imeli že relativno velik prihodek in dobro razdelan poslovni model. Vedno bolj smo bili na posel orientirani, ta delavnica je bila pa res ena pomembna super zadeva, ki smo se je tudi sami lotili in izkoristili. Recimo, da je to bila ena od stvari, kjer je bil on potem tudi kot mentor.

Na osnovi česa ste se pa odločili, da imate to delavnico s tem mentorjem?

Ostali so recimo bili zelo na začetniških nivojih za zagonska podjetja, on je bil pa res že bolj napreden, čisto usmerjen, kako s podatki uporabiš informacije za vsakdanje poslovanje. Tako zelo drugačen in odštekan človek kot tudi celotna zadeva, ampak super drugačna perspektiva. Smo jo potrebovali in še sedaj bi to potrebovali. Sploh, če želiš biti data driven podjetje.

Ali je bil to enodnevni dogodek?

Ne, ne, to je bil trimesečni program oziroma sodelovanje. Mi smo šli iz par ur, smo na podlagi tudi njegove želje, da sodeluje z nami, mi pa smo sprejeli njegove izzive, smo potegnili za par ponedeljkov v naprej. Z njim je potem sigurno bilo ene pet do šest tednov.

Ste imeli sestanke dogovorjene v naprej ali so bili glede na vaše potrebe?

Ne, ne, to je bilo vse kar v naprej, določena ura. On deluje zelo strukturirano. Ima ogromen izkušenj s podobni podjetji, ima tudi izkušnje za postavljanje informacijskih sistemov pri podjetjih iz tujine. Podatki so mu zelo všeč in te izzove na takih stvareh, da ne gledaš vse podatke kot nek šum, temveč da vse skupaj daš v neko sliko, ki ti pokaže specifične informacije. Tko nekako, imeli smo neke sprinte.

Če sem prav razumel, je imel on vse zelo pripravljeno po korakih?

Ja, ja. Začeli smo v parih skupinah in smo bili edini, ki smo nadaljevali z njim. Ostali po moje niso nadaljevali, ker jim pristop dela po moje ni bil všeč, nam je pa zelo dobro to prav prišlo, smo želeli nekako takega človeka, ki nam je dajal naloge, nas izzval, da smo svoje meje potiskali naprej, sploh kar se tiče podatkov.

Če on ne bi imel strukture in bi se na vsakem sestanku posebej pripravljali na stvari, bi vam to ustrezalo?

Mi smo zelo naklonjeni temu, da na sestanke prihajamo pripravljene, da ne izgubljammo časa. Smo zelo strukturirano podjetje, tako da dejansko ugotavljanje problemov in potreb na samem sestanku je nekako izguba časa in nimaš pravega fokusa. Zelo usmerjamo k temu, da imamo te stvari v naprej jasno definirane. To je pri nas dobrodošlo in se mi zdi v nasprotnem primeru to ne bi bilo tako učinkovito, kot je bilo.

Ali je bil mentor zraven v procesu, ko je bilo potrebno sprejeti odločitve za podjetje?

Ja je, ja, dejansko vidiš zadeve skozi drugo prizmo. Tam je dejansko čisti pogled preko zbranih podatkov in podatkovnih baz, kar je nekako nek ekstremen pogled, sicer pri nas je

še vedno tudi nekih vmesnih strani. Na žalost sva z ustanoviteljem zelo procesno orientirana in nama je s temi podatki vsekakor dal določene poglede, zaradi kateri smo kakšno stvar naredili drugače, žal pa teh podatkov ne posodabljam tako pogosto, kot bi bilo mogoče pametno. Preprosto ni časa. Velikokrat se lahko zgodi, da so tehnični ljudje, ki zgradijo zagonsko podjetje in jim zelo prav pride mentorstvo, če ga znajo pravilno izkoristiti. Se mi zdi, da redko dobiš dobrega nasprotnika ali mentorja, da te izzove in gradi. Recimo mi smo iskali nekoga, ki bi nam znal povedati, kako se podjetje pelje od petih zaposlenih na petindvajset zaposlenih, in kvalitetnega človeka nisva našla, da bi nama pomagal kot mentor. To je možno, da tudi zato, ker večina zagonskih podjetji je v začetnih fazah in take oblike je več kot pa za neko podjetje, ki se širi kot smo se mi.

Ali je izzival vaše razmišljanje s kvalitetnimi vprašanji?

Ja, ta specifična zadeva s podatki vsekakor.

Sta z ustanoviteljem imela kakšne posebne razloge, da se nista odločila imeti mentorje na začetku vaje poti?

Oba izhajava iz poslovnega sveta že prej. Imela sva kar močno podjetniško zgodovino že prej. Jaz sem iz bil iz večjega sistema, prej sem bil predhodno zaposlen sedem let na relativno dobrih funkcijah, tako da sva oba vedela, kaj vse je potrebno za to, da sva uspešno zagnala podjetje. Nisva potrebovala teh osnov, ker sva to že imela. Nekako se v Sloveniji vidi, da ljudem manjkajo te osnove in tukaj potrebujejo ljudje nekoga, ki jim bo pomagal in tukaj mentorstvo nastopi.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom, ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Zdaj vsak ti bo rekel na prvo žogo ja, seveda. Jaz bi v bistvu predno se kar koli odloči, recimo bi jaz raj razbil njegovo idejo do čistih osnov, da mu pokažeš, čez kaj vse bo moral iti, da to svojo idejo realizira in če ugotovi, da je pripravljen iti čez vse, kar je pred njim, potem naj se oboroži kot je recimo oblika mentorstva. Samo, da pa nekaj začneš in imaš nekaj zraven, ne vem, to je bolj tko, mogoče nepotrebno. Mogoče je to samo moja precepcija, saj sem prepričan, da lahko tudi kakšen prijazen podjetniški pogovor z nekom lahko človeku tudi pomaga. Jaz ne maram pristopa »MAMA«, ki ti itak vse pohvali, jaz sem raje malo bolj brutalen in iskren in mu tudi poveš razloge zakaj, pa naj se potem odloči, če mu to ustreza in naj si potem najde mentorja. Tako jaz vidim zadevo, če je to pravilno, pa ne vem.

Če vas nekdo, ki nič ne ve, vpraša, kaj je mentor, kaj bi mu rekli?

Jaz mislim, da je mentor tista oseba, ki ne daje rešitev ampak te uči, kako prideš do te rešitve. Mentor ti ne sugerira, te izzove, te spodbuja, da raziščeš poti do svojega cilja. Osnovna predispozicija pa je recimo, da je ta človek že neki naredil, ima nekaj izkušenj za sabo, ki jih ti še nabiraš.

Se vam zdi, da je mentor kot mentor izpolnil vaša pričakovanja?

Mislím poglej, vedno manjka nek zaključek, neka celovitost, to je dejstvo. Vse izvedeno, na koncu dneva. Velikokrat se v teh zgodbah zaštarata na polno, potem pa vse skupaj počasi usahne. Tako da iz enega vidika je sigurno, po drugi strani bi si pa želel, da bi vse skupaj od začetka do konca potekalo nekako na enaki intenziteti.

Priloga 21: Mentoriranec in mentoriranka 9

Ste bili v kakšnem inkubatorju, pospeševalniku, ipd. ?

Mi smo del inkubatorja že od novembra 2017 nekako.

Ali je bila pridobitev mentorja eden od načrtov, ko ste začeli delovati v svojem zagonskem podjetju?

V bistvu ne, ni neki, na kar smo razmišljali na začetku. Potem pa, ko smo se pridružili in bili del ekosistema, smo pridobili par mentorjev, ki so nam pomagali. Različni lokalni mentorji na Koroškem, od marketinga do financ, je bil celotni paket. V štirih mesecih se je naredil tako dobri poslovni plan. Ko sva delala spletno stran, sva vse kopirala iz poslovnega plana, ker je bil tako močno dodelan.

Je bil pri izbiri mentorja kakšen specifičen proces?

V bistvu je, najprej v fazi programa Svet podjetništva so bili mentorji, kateri so bili. Potem za P2 smo izbrali enega mentorja iz Maribora. Njihova firma se ukvarja z aplikacijami in imajo pisarne tako v Sloveniji kot v Angliji. On naju je preko P2 programa mentoriral, potem pa smo izbrali še enega s Koroške za digitalni marketing. Zadnje tri mesece pa sodelujemo z Majo Voje, growth hakerco, ki nam je pomagala pri zadnjem online produktu. Pomagala nama je od načrtovanja do podpore uporabnikom, pred tem so trg testirali z anketami in vse kar spada zraven. Nekaj smo sami izbrali, nekateri so prišli čisto kot priložnost. Maja recimo ni bila nikoli vključena v RRA na Koroškem, je pa v SPIRIT programu za mentorje. Naredili smo tri klice in smo bili skupaj. Sedaj lahko vse mentorje iz SPIRIT programa vzamemo kot mentorje.

Ali ste bili v času, ko ste bili v inkubatorju, veliko v stiku z svojim mentorjem?

V bistvu je bilo večino po potrebi. Zdaj ta mentorski program je dejansko odraz, koliko je podjetje zainteresirano, da podjetje nekaj dobi. Ti lahko dobiš mentorja za dvajset ur kar ni veliko, zdaj koliko ga pa ti koristiš, pa ti veš. Mentor je zato tam, da ti pomaga, tako da če ti zdaj njega ne izkoristiš, ni mentorjeva odgovornost, da ti to počneš.

Ali je bil mentor zraven v procesu, ko je bilo potrebno sprejeti odločitve za podjetje?

Zdaj v bistvu, osnovne ideje zorijo, ven ko greva z ženo nekam naokoli in so možgani bolj aktivni. Začneš, iščeš najprej, kako bi idejo oblikoval, potem pa se začneš pogovarjati z mentorjem. Recimo, predno smo začeli sodelovati z Majo, smo rekli, nič moramo dati naš novi produkt, to bo šlo konec maja ven, pa smo že imeli nekako načrt, kdaj bomo snemali videe. Sem predlagal, da naredimo bolj na profesionalni način vse skupaj in sem kontaktiral Majo in smo začeli sodelovati. Potem pa smo delali maj, junij, konec julija pa smo produkt zagnali na trgu.

V tem primeru, kolikokrat je bila Maja z vami?

Vse smo delali online. Se pravi, preko zooma. Mislim, da smo naredili dvajset do petindvajset ur mentorskega programa. Vse, kar smo lahko, smo porabili. Postavili smo si roke in cilje, smo se slišali enkrat na teden in smo vsakič pogledali, kaj smo naredili in kaj še moramo narediti in smo temu potem sledili.

So vam v naprej določena srečanja pomagala pri doseganju ciljev in samem procesu?

Ja, prav gotovo ja. S tem se nekega tempa držiš, nekih pravil in postopkov. Mogoče tudi v naprej potem obdržiš za druge projekte tak pristop za večjo učinkovitost.

Ali je izzival vaše razmišljanje s kvalitetnimi vprašanji?

Sigurno ti odprejo s svojimi pogledi in razmišljanjem na določene situacije. Večkrat je to prišlo prav. To na eni distanci, da ne delajo čisto namesto tebe. Se pravi oni povejo svoje razmišljanje in na koncu se moraš pa sam odločit in sprejet svojo poslovno odločitev.

Ali vas je bilo kdaj strah, da bi vam mentor ukradel idejo?

Ne, v bistvu to smo pa hitro razčistili. Še vedno pa so potem dejanja, katera se razlikujejo. Seveda mogoče kakšne stvari zadržiš, vendar idejo pa je treba deliti. Ni nujno, da bojo vsi isto pot ubrali za isto idejo. Tako da mislim, da se to ne da. Mentor nam je celo povedal, da je imel nekoga, ki je imel podobno platformo za trgovino za pse in je povedal, čez kakšne ovire je podjetnik šel, nam je pa celo predlagal, da se povežemo z njim in se pomenimo še dodatno in razširimo tako znanje kot mrežo ljudi. To je tudi ena stvar za kar je dober mentor. Dober mentor ti lahko zelo kvalitetno razširi mrežo poznanstev.

Ko z izkušnjami, ki jih imate danes, pogledate nazaj, bi pri odnosu z mentorjem kaj povečali, zmanjšali?

V našem primeru bolj težko, ker smo itak bili konstanto do konca napeti. Itak moraš biti ti najprej odločen za en korak, potem šele najdeš neko mnenje od mentorja. Marsikatero podjetje ima mentorja in ne dela stvari naprej in je stran metan čas od mentorja.

Se vam zdi, da je mentor kot mentor izpolnil vaša pričakovanja?

Ja, absolutno v vseh pogledih. Čisto vsi, ki smo jih do sedaj imeli. Pa tudi, ko je bil mentor za predstavitev, pa smo zvečer poslali predstavitev, pa nam je mentor zjutraj takoj odgovoril in nam pomagal, kot bi si res želel in potreboval.

Priloga 22: Mentoriranec 10

Ste bili v kakšnem inkubatorju ali pospeševalniku?

Ne, so bili neki programi, ki so se ponujali, vendar ni noben bil v taki smeri, da bi za nas bila zanimiva ali produktivna.

Ali imate kakšne mentorje, ki vam pomagajo pri razvoju podjetja?

Naš mentor je Niko Klanšek, katerega smo dobili v sklopu razpisa, na katerem smo zmagali leta 2019. Del tega razpisa je bil pogoj, da moraš imeti mentorja in druga stvar je bila opcijska, da si izbral mentorja na podlagi liste mentorjev objavljenih.

Kako ste izbrali mentorja?

Mi smo izbrali mentorja tako, da sem imel srečo. Ko sem ga videl na seznamu, sem ga kontaktiral, mu povedal, da se mi zdi, da je najboljši za tole in je bil takoj za. Tako da mi smo izbrali mentorja o katerem smo imeli predhodno znanje, ko morajo drugi na žalost nekako na slepo izbirati.

Če prav razumem, njega financirate iz prejete nagrade?

Ne, Slovenski podjetniški sklad ima posebni sklad za financiranje mentorjev. Mentorjem pripada neka urna postavka in toliko in toliko ur je maksimalno, ki jih lahko opravijo. Pri poročilih povemo, čez katere stvari smo šli, koliko ur je to terjalo in tako naprej.

Ste od samega začetka razmišljali, da si najdete nekega mentorja?

Ni bil primarni razlog, v bistvu sem že prej imel neodvisno od tega mentorstva v življenju svojega mentorja. Ima računalniško firmo, dvajset zaposlenih in je na trgu že trideset let. Njegov način razmišljanja, komunikacija, prodaja, pristop na trgu se mi dopade, če je kaj takega bilo, sem vedno šel do njega. To je družinski prijatelj in recimo sem tudi vedel, na koga se obračam. Nikoli nisem do sedaj imel nekoga, katerega ne bi poznal, da bi moral iti z njim na kavico in se spoznavati z njim, da ugotovim ali želim, da je moj mentor. Se mi zdi tako zelo nenaraven proces. Ne rečem, da ni mogoče, je pa definitivno težje na tak način.

Ko bi potrebovali novega mentorja za specifično znanje, kako bi se tega lotili?

Na način, katerega sem že omenil, ki je nekako umeten vendar vseeno izvedljiv. V podjetništvu je tako, čeprav gre vse na internet in vse je veliko bolj dostopno, za tiste strukturno pomembne elemente podjetja se mi zdi pomemben odnos. Podjetje so odnosi. Ni to entiteta, ki je v zraku, to so ljudje. Vsekakor bi probal preko mreže ljudi, ki jih poznam, najti mentorja, ki bi mi ga nekdo priporočil, ki mu zaupam. To se mi zdi najbolj realen scenarij.

Ali ste bili veliko v stiku s svojim mentorjem?

To je stvar dogovora med mentorjem in mentorirancem. Treba je upoštevati, da Niko ima sedaj kar pestro življenje in dosti potuje kdaj, kar pomeni, da je možnost, da ga tudi po dva meseca ni. Mi imamo tako dogovorjeno, da mu jaz preko Calendly platforme označim, kdaj potrebujem pomoč in se slišiva, če pridem v Ljubljano ga pokličem in se probava dobiti pri njemu doma, greva čez zadeve. Včasih tudi preko telefona. Čisto je odvisno, se prilagodi situaciji.

Je njegov proces pomoči potekal po korakih, sistematsko, ali je podajal smernice na osnovi izkušenj?

Definitivno imamo korake. Jaz identificiram problem, na podlagi problema pogledam, kakšne bi lahko bile rešitve, si izberem rešitve, ki se meni zdijo najbolj optimalne. Potem grem to rešitev podeliti še z ostalimi znotraj podjetja, da povejo svoje mnenje, da ugotovijo še kakšen način in potem grem do mentorja, ki ponovno pogleda z novega zornega kota. Nato jaz povem, da sem se odločil tako pa tako na osnovi teh podatkov in sem našel tako rešitev, on pa potem lahko pove, da se zadeva lahko reši tako, tako, tako, ker nisi upošteval tega, pa tega, pa tega in potem teče debata. Na osnovi tega pridemo do odločitve. Pomagamo

si tudi s številkami, ocenjujemo trge, statistični podatki na osnovi katerih lahko naredimo neke projekcije. Jaz mentorjevo znanje predvsem uporabljam za makro razumevanje slike.

Ali je bila pomoč mentorja v obliki pogovorov ali v obliki neke strukture, skozi katero vas je peljal?

So vsekakor strukturirane. Predvsem strukturo ponudi on, ker mi smo mlado novoustanovljeno podjetje, on pa ima znanje in izkušnje. Ima strukturo in mehanizme na številnih področjih. Poimensko se sedaj ne spomnim, ima pa načine, kako pridemo do odgovora. Recimo začnemo z zoom out in potem gremo zoom in.

Ko z izkušnjami, ki jih imate danes, pogledate nazaj, bi pri odnosu z mentorjem kaj povečali, zmanjšali?

Dobro vprašanje. Pravzaprav je tako: nobene stvari ne more biti preveč v smislu znanja, po drugi strani pa je tudi to, da je proces učenja za nas mlade podjetnike. Na nek način se mi zdi, da je ravno prav tega. Do neke ugotovitve pridemo sami in s tem znanjem gremo do mentorja s katerim ugotovimo ali je bilo to v redu ali je treba kaj spremeniti. Se mi zdi, da iz tega vidika je bilo tega zadosti. A je znanja kdaj preveč? Nikoli ga ni preveč.

Ali bi proces od tega, ko začneš z izbiro mentorja, do tega ko si mentoriran, kaj spremenil?

Tako kot sem rekel. Ko sem gledal tisto listo mentorjev, prva misel, ki mi je prišla na misel je, da Niko se je ujemal lih za to kar mi potrebujemo, kar on ima, da je nekdo, ki ga poznam in vse. Če rečem, da tega ne bi imel a ne, potem bi pa res bilo težko biti pameten na podlagi nekega teksta. Kot sem rekel, kaj pravzaprav mentorstvo pomeni? Mentorstvo pomeni, da je nekdo ki mu zaupaš. Kako boš ti izbral nekoga, ki mu zaupaš še predno mu zaupaš. Ti si njegov učenec ker mu zaupaš. Če imamo mi sistemsko narejeno tako, da izbereš mentorja, ki mu boš zaupal, pa ga še ne poznaš, je to tako malo, lahko se ti izide, lahko pa ne. Kaj bi jaz mogoče tukaj naredil, predstavitev vzajemno in podjetji in mentorjev. Enodneveni dogodek, kjer bi se podjetja in mentorji predstavili, potem bi se napisalo, kdo je komu bil všeč in recimo bi se tam mogoče že ustvarilo kakšno ujemanje. Recimo na prvo žogo.

Se vam zdi, da je mentor kot mentor izpolnil vaša pričakovanja?

Ja. Niko, za kar sem ga potreboval, je vsekakor izpolnil pričakovanja.

Priloga 23: Mentoriranec 11

Ste bili v kakšnem inkubatorju, pospeševalniku, ipd. ?

Ja, trenutno sem v Podjetniškem inkubatorju v Slovenj Gradcu, MPIK.

Ko ste se priključili inkubatorju, ste vedeli, kaj vse lahko prejmete pod njihovim okriljem? So vas informirali?

Ja, ja, to so me v bistvu že informirali kot potencialnega podjetnika. Ko sem prišel na RRA Koroška, tam se oni s tem ukvarjajo. Sem prišel k njim povedati mojo idejo in seveda, sem za njih ena velika referenca in so mi nudili potem vso podporo. Že kot potencialni podjetnik so mi ponudili mentorstvo, sem delal z enim inovatorjem za pripravo poslovnega načrta, sem imel svetovanja in tako naprej. Delajo ful dobro to v RRA.

Ali je bila pridobitev mentorja eden od načrtov, ko ste začeli delovati v svojem zagonskem podjetju?

Zdaj ena stran mentorstva je ta, ki jo dobivam preko RRA Koroška, oni so mi predlagali, kateri mentorji bi bili primerni za mene, ki bi mi znali svetovati. Druga stran mentoriranja pa je to, preko razpisa P2, ki je obvezna vključitev v program mentoriranja, tukaj sem si pa sam izbral mentorja. Izbrani mentor je zelo dober online in na splošno kar delajo sami, razvijajo vrhunske izdelke. Recimo pri avtomatizaciji spletne trgovine, ugodnejšo poštnino, se poskušamo sedaj dobiti skupaj še z enim podjetjem. Mentorstvo je zelo uporabno.

Potem ste imeli več mentorjev?

Ja, seveda. Kot sem rekel, na začetku sem imel enga mentorja, ki se poklicno ukvarja kot inovator in mi je pomagal pri izdelavi prototipa, ki ga bomo letos še spravili na trg. Potem sem imel drugega mentorja, ki nam pomaga online, istočasno sem imel za pravo tudi drugega mentorja za zaščito intelektualne lastnine, da smo naštimali vse pogoje za spletno stran in plačila. Za vsako področje sem nekako poskušal najti primernega mentorja, da mi lahko pomaga vse skupaj vzpostaviti.

Kako so izgledali vaši stiki, sestanki, sodelovanje?

Načeloma se že na začetku pred mentoriranjem dogovoriš, kakšni so cilji, kaj je treba doseči. Se določi neke okvire, kdaj se bo to izvajalo in kdo bo kaj izvajal iz tega. Potem se pa naknadno na to napišejo poročila. Seveda je včasih treba kaj več napisat v poročila ali pa ure razporedit drugače kot se je izvajalo, samo načeloma se kar dela. V bistvu tisto, kar se naredi, se dela zelo učinkovito. Treba je pa ure izkoristiti, to pa absolutno.

Ali je bil mentor zraven v procesu, ko je bilo potrebno sprejeti odločitve za podjetje?

Kadar se nisem posvetoval, sem sprejel napačno odločitev. Včasih sem probal ugotoviti, ali je pametno to, kar delamo, in sem ugotovil, da sem izbral čisto napačne izvajalce. Na žalost po tem sem se posvetoval z mentorjem, kaj narediti in je povedal, na koga se naj obrnem in smo zelo hitro situacijo rešili.

Boste imeli v prihodnosti mentorje še naprej?

Moja velika želja je, da lahko nekoč pridobim toliko znanja in izkušenj, da jih ne bi več toliko potreboval, po drugi strani si pa zelo želim enkrat vrniti drugim, ki bodo isto na začetku tako kot sem jaz sedaj. Če nič drugega, sem si sestavil zelo uporabno mrežo ljudi, ki mi bojo sigurno še v prihodnosti pomagali.

Ko je prišlo do kakšnega izziva, problema, vam je mentor pomagal to rešiti s kakšnimi koraki ali je bila pomoč čisto iz njegovih izkušenj?

Čisto različno. Zdaj recimo, sem ravno začel z mentoriranjem za digitalni marketing, ki ga mi že izvajamo. Sem dal mentorju za nalogo, naj on pripravi plan, v katerega je prepričan, da bomo mi delali. Z mentorji predhodno sem sodeloval tako, da sem bil jaz tisti, ki sem rabil keje, oni so mi pa pol pomagali zadevo rešiti na pravi način. So me usmerjali ali pa so

mi tudi kaj pripravili namesto mene, ker jaz nisem znal kakšnih stvari. Seveda sem se jaz poskušal to tudi sproti naučiti.

Ali bi vam v kakšni situaciji koristilo, če bi bili narejeni specifični koraki za vaš problem, ki bi ga reševali skupaj z mentorjem? Bi bilo to nekaj, kar bi si želeli?

Ja, vsekakor. Imam rad sisteme in korake, saj se mi zdi, da s tem lahko hitreje napreduješ in bolje vidiš, kje se nahajaš na določeni točki.

Če bi se pogovarjali s podjetnikom ki razmišlja, da ustanovi svoje podjetje, ali bi mu svetovali, da si v začetku pridobi kakšnega mentorja?

Absolutno.

Če bi vas ta oseba vprašala, kaj je mentor, kaj bi mu rekli?

Mentor je tisti, ki te usmerja v pravo smer. Skrajša ti tvoj čas za ugotavljanje stvari, ki so že odkrite in jih oni že vejo. S tem prepreči vse možne napake, ki jih lahko narediš, če sam vse delaš.

Ko z izkušnjami, ki jih imate danes, pogledate nazaj, bi pri odnosu z mentorjem kaj povečali, zmanjšali?

V začetni fazi sem bil zelo prepričan v sebe, da imam prav in sem ugotovil, da sem se motil. Sedaj bi to spremenil in bi povečal čas z mentorji, še več bi se z njimi slišal, še več bi se z njimi posvetoval.

Se vam zdi, da je mentor kot mentor izpolnil vaša pričakovanja?

Ja, absolutno.

Kaj bi bilo lahko narejeno drugače, da bi se pristop še izboljšal?

Pri mentorjih ne bi nič spremenil. Vse do sedaj kar smo delali, je bilo super. Bi pa pri izbiri izvajalcev, s katerimi sem delal in to sem tudi spreminjal. Seveda to ni del procesa od izbire mentorja do biti mentoriran, tako, da kar se tega tiče, ne bi nič spreminjal.