

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA PROCESA NASTAJANJA PODJETNIŠKEGA TIMA

Ljubljana, februar 2015

JERNEJ MIRT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani JERNEJ MIRT, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom ANALIZA PROCESA NASTAJANJA PODJETNIŠKEGA TIMA pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Matejo Drnovšek.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠTVO	3
1.1 Opredelitev področja	3
1.2 Vloga podjetniških timov	4
1.2.1 Človeški kapital v timu	5
1.2.2 Socialni kapital v timu	6
2 NASTAJANJE PODJETNIŠKIH TIMOV	6
2.1 Zgodovinski pregled timov v poslovnem svetu	7
2.2 Splošna definicija tima	8
2.3 Definicija podjetniškega tima.....	9
2.4 Učinkoviti timi	10
2.5 Splošne teorije nastanka skupin	11
2.5.1 Teorije linearnega razvoja v fazah	12
2.5.2 Teorije razvoja skladno s projekti.....	14
2.5.3 Ciklične teorije.....	15
2.5.4 Primerjava in povezava z razvojem podjetniških timov	15
2.6 Modeli nastajanja podjetniških timov	16
2.6.1 Modeli razlag za dodajanje novih članov k timu	17
2.6.2 Proces nastanka podjetniških timov.....	20
3 OBSTOJEČE RAZISKAVE ZA USPEŠNO FORMIRANJE TIMA	23
3.1 Timska pogodba	24
3.1.1 Cilji in mejniki	24
3.1.2 Definiranje vlog, področij odgovornosti in nalog.....	25
3.1.3 Norme in pravila	26
3.1.4 Ocenjevanje.....	27
3.2 Komunikacija	28
3.3 Nagrajevanje z lastništvom	30
3.3.1 Razdelitev lastniških deležev	31
3.3.2 Postopno pridobivanje lastniškega deleža	32
3.4 Razvoj tima	33

3.4.1	Vloga vodje tima.....	33
3.4.2	Aktivnosti za razvoj tima.....	34
3.5	Načrtno spoznavanje soustanoviteljev.....	36
4	ANALIZA IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETNIŠKIH EKIP	38
4.1	Metodologija.....	38
4.2	Namen in cilj raziskave.....	39
4.3	Izvedba intervjujev.....	39
4.4	Rezultati raziskave.....	40
4.4.1	Nastanek podjetniških timov.....	41
4.4.2	Iskanje potencialnih članov tima.....	45
4.4.3	Odločanje o potencialnih članih tima.....	46
4.4.4	Dinamika v timu.....	48
4.4.5	Načrtno razvijanje tima.....	50
4.5	Ugotovitve analize podatkov in primerjava s teoretičnimi izhodišči.....	52
4.6	Predlogi in priporočila.....	57
	SKLEP	59
	LITERATURA IN VIRI.....	62

KAZALO SLIK

Slika 1:	Tuckmanov model formiranja skupin.....	12
Slika 2:	Aktivnosti za uspešnoformiranje tima.....	23
Slika 3:	Nastanek jedra tima A.....	42
Slika 4:	Nastanek jedra tima B.....	43
Slika 5:	Nastanek jedra tima C.....	44
Slika 6:	Nastanek jedra tima D.....	45
Slika 7:	Delitev tima na širši in ožji del.....	45
Slika 8:	Tipično odločanje o kandidatih za člane tima.....	47
Slika 9:	Odločanje o kandidatih za člane tima v timu B.....	47
Slika 10:	Prehodi timov skozi različne faze sodelovanja skupaj z grafičnim prikazom primera napredovanja.....	49

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava splošnih teorij nastanka skupin.....	16
Tabela 2:	Seznam sodelujočih v raziskavi.....	40

Tabela 3: Pregled načina iskanja.....	46
Tabela 4: Primerjava ukrepov in aktivnosti, ki jih predlaga teorija z realnim delovanjem timov	55

UVOD

Podjetniški timi so pogost način organiziranosti v sodobnem gospodarstvu in se jim v primerjavi s podjetniki posamezniki pripisuje veliko prednosti (Harper, 2008). So pomemben katalizator za izkoriščanje podjetniških priložnosti in so odgovorni za večino »štartnih« podjetij danes (Harper, 2008). Cooper in Daily (1997) v svojem delu trdita, da so podjetniški timi srce vsakega novega poslovnega podviga ter da imajo timi več možnosti za preživetje in v povprečju dosežejo višjo rast kot pa podjetniki posamezniki.

Možen razlog za boljše rezultate je dejstvo, da imajo na razpolago več človeškega in socialnega kapitala v primerjavi s posamezniki, zaradi česar se lažje soočajo z negotovostjo in hitrimi spremembami v gospodarskem okolju (West, 2007).

Tudi pri pridobivanju tveganega kapitala so v prednosti podjetniški timi, saj skladi tveganega kapitala zelo redko investirajo v podvige posameznikov. Favoriziranje timov je posledica boljših dosežkov in izkušenj s timi v preteklosti (Schjoedt & Kraus, 2009).

Podjetniški timi imajo pomembno vlogo v gospodarskem okolju. Ker so po mojem mnenju temelj uspeha novih poslovnih podjemov, bi rad izvedel več o tem, kako nastanejo in kako način nastajanja timov kasneje vpliva na uspešnost podjetja.

Podjetniški proces se začne s prepoznavo priložnosti in se nadaljuje z razvojem skupka virov, s katerimi se ta priložnost realizira (Shane & Venkataraman, 2000). Novonastala podjetja morajo zato identificirati in najti dostop do več različnih vrst virov. Pri tem morajo upoštevati, da so nekateri viri za njih bolj pomembni od drugih. Lahko gre za človeške, finančne, socialne, fizične ali pa tehnološke vire, prioriteta med njimi pa je odvisna predvsem od faze, v kateri so (Keating & McLoughlin, 2010). Med zgodnjimi fazami podjetja je identifikacija in dostop do najpomembnejših virov ključnega pomena, saj drastično vpliva na rast in preživetje poslovnega podjetja (Lichtenstein & Brush, 2001).

Kljub velikemu pomenu podjetniških timov raziskav na področju oblikovanja teh primanjkuje, če ga primerjamo s številom raziskav na ostalih področjih podjetništva (Aldrich, Carter & Ruef, 2004). Raziskovalno delo je na tem področju razdrobljeno in zaradi pomanjkanja organizacijske strukture je težko povzeti dosedanja spoznanja (Hmieleski, Klotz, Bradley & Busenitz, 2014). Forbes, Borchert, Zellmer - Bruhn & Sapienza (2006) si razlagajo to pomanjkanje raziskovanja kot posledico, da je zelo težko identificirati time v nastajanju ter da se večina raziskav na področju organizacijskega vedenja osredotoča na vedenje znotraj obstoječih, že nastalih timov. Harper (2008) prav tako izpostavi, da vodilne ekonomske teorije podjetništva še vedno označujejo podjetnika kot posameznika. Obnašanje skupin je posledično – podobno kot v drugih ekonomskih teorijah – reducirano na preference, vrednote in dejanja ene osebe z močjo odločanja. Vseeno pa je nastajanje oziroma oblikovanje timov ključna faza v razvoju podjetja, saj je

vir trajnih lastnosti prihodnjega podjetja (Ruef, 2002). Več študij je pokazalo, da večina novih poslovnih podjetij ustvarijo skupine in ne posamezniki (West, 2007). Prav zaradi tega bi z boljšim razumevanjem procesa nastajanja podjetniških timov lahko v prihodnosti izboljšali novonastale time in tako povečali možnosti za nastanek uspešnega podjetja (Forbes et al., 2006).

S pomočjo literature na to temo sem se podrobno spoznal s teoretično podlago nastajanja podjetniških timov oziroma timov na splošno. Na podlagi analize statističnih podatkov sem želel preveriti še dejansko stanje na področju formiranja timov v Sloveniji. Pri tem sem se osredotočil na naslednji raziskovalni vprašanji.

1. Na kakšen način se v Sloveniji oblikujejo uspešni podjetniški timi?
2. Kakšni so kriteriji pri dodajanju novih članov?

Struktura zaključnega dela je naslednja: V prvem poglavju na kratko predstavim širše področje raziskave – podjetništvo. Sledi podpoglavje o vlogi podjetniških timov ter o vlogi človeškega in socialnega kapitala znotraj podjetniških timov.

V drugem poglavju predstavim nastajanje podjetniških timov; in sicer najprej na kratko predstavim zgodovino raziskovanja timskega dela, nato pa definiram, kaj sploh je podjetniški tim ter kakšni timi veljajo za uspešne oziroma učinkovite. Sledita še podpoglavji o nastanku skupin in podjetniških timov. V prvem predstavim splošne teorije razvoja skupin, med katere spadajo tudi timi. V drugem pa modele za dodajanje novih članov k podjetniškemu timu in pa procese nastanka podjetniških timov.

V tretjem poglavju predstavim predloge literature za uspešno formiranje timov. Poglavje je razdeljeno na timsko pogodbo, oblikovanje komunikacije, razvoj nagrajevanega sistema z lastništvom, vlaganje v razvoj tima in načrtno spoznavanje soustanoviteljev.

Glavni del naloge predstavlja četrto poglavje, kjer predstavim raziskovalno delo na področju podjetniških timov. Začnem s predstavitevjo metodologije, ki ji sledi razlaga namena ter ciljev raziskave. Nadaljujem z izvedbo intervjujev, rezultatov raziskave in z ugotovitvami analize podatkov. Glede na rezultate raziskave nato podam še predloge in priporočila za nastajanje uspešnih podjetniških timov. Raziskovalnemu delu sledi še sklep, kjer povzamem ugotovitve raziskave in jih primerjam z domnevami z začetka naloge.

1 PODJETNIŠTVO

1.1 Opredelitev področja

Sam izraz podjetnik je francoskega izvora in v dobesednem prevodu pomeni »vmesnik« ali »posrednik«. Beseda podjetnik (fr. *entrepreneur*) je postala del francoskega jezika že v 12. stoletju, ko je v večini Evrope prevladoval fevdalni sistem. Vzporedno s podjetništvom so se začela razvijati večja evropska mesta. V 18. stoletju so se pogoji za podjetništvo močno izboljšali, takrat se je izraz podjetnik tudi prvič pojavil v literaturi (Landstrom, 2005).

Prve definicije podjetništva v zvezi z inovacijami je naredil J. S. Schumpeter (1934), ki je obravnavan kot začetnik modernega razumevanja podjetništva. Poudarjal je predvsem inovativnost kot osnovno značilnost podjetnika. Schumpeter (1934) je trdil, da je podjetnik tisti, ki uresničuje inovacije kot nove profitabilne kombinacije ekonomskih resursov, ki razvija nove metode v organizaciji, v upravljanju in vodenju, tisti, ki razvija trg, torej tisti, ki uresničuje inovacije. Podjetnik vnaša pridobitno dinamiko v tržno gospodarjenje in poslovno vsaj deloma tvega na svoj račun z lastnimi sredstvi, kar mu omogoča začasni monopol. Schumpeter je postavil podjetnika v center teorije o ekonomskem razvoju, njegov podjetnik je ustvarjalni. Podjetništvo po Schumpetrovi teoriji vključuje odkrivanje in delanje stvari na nov način, da bi dobili nadpovprečni profit. Schumpetrov podjetnik je heroj in izredna osebnost. Podjetništvo je za družbo skrajno koristno (Schumpeter, 1934).

Vendar pa Harper (2008) izpostavi, da potrebujemo koncept podjetništva, kjer entiteta, ki opravlja vlogo podjetnika, ni določena. Na tak način bi se oddaljili od vizije pogumnega posameznika, ki sprejema vse odločitve v podjetju. Gre za vizijo nevtralnega agenta, ki je lahko posameznik ali pa skupina posameznikov. Prav tako izpostavi, da bi morala biti takšna definicija institucionalno nevtralna, kar pomeni, da ne bi smelo biti pomembno, kakšen tip upravne strukture podjetnik uporabi za svoj podjem.

V osemdesetih letih se je podjetništvo začelo transformirati v moderno ekonomijo in začel se je razvoj tehnologij in poslovanja. Posamezna gospodarstva so se lotila procesa razvoja oz. privatizacije gospodarstva na različne načine. A noben način ne more biti uspešen brez podjetništva. Vsem pa je osnova, da mora javno podjetništvo razviti takšno podjetniško obnašanje, da bodo podjetja lahko preživela (Petrin, 1991).

Tako je ena od ključnih nalog pospeševanja gospodarskega razvoja spodbujanje podjetniškega duha. Gospodarski razvoj pomeni povečanje gospodarske blaginje ljudi neke države v daljšem razdobju (Senjur, 1995). Majhna podjetja igrajo pomembno vlogo pri spodbujanju sprememb s svojo podjetniško aktivnostjo, so pomemben vir inovacijske aktivnosti, stimulirajo konkurenco in ustvarjajo pomemben delež novih delovnih mest.

Vendar ekonomski pomen podjetništva v družbi velikokrat ni povsem jasno in pravilno razumljen. Vzrok za to je delno v slabi empirični pojasnitvenosti vplivov, delno pa v nerazumevanju oziroma nepoznavanju strokovnih ugotovitev raziskav v strokovni in laični javnosti (Rebernik et al., 2014).

1.2 Vloga podjetniških timov

Kar se tiče podjetništva, se v medijih pogostokrat pojavlja tip podjetnika, kot si ga je zamislil Schumpeter (Harper, 2008). Gre za samotnega heroja, ki je kljuboval razmeram na trgu in uspel na noge postaviti lastno podjetje. V resnici za takšnimi ljudmi stoji precej zapostavljenih ljudi, ki so bili ključni za razvoj same ideje in podjetja.

Potencialna vrednost novoustanovljenega podjetja je na začetku enaka vrednosti ustanoviteljev. Običajno se ta izraža v talentu, strasti, času, energiji in denarju, ki ga ti namenijo podjetju. Investicije v podjetje niso le finančne narave, ampak se lahko nahajajo tudi v obliki časa in dela, ki ga ustanovitelji investirajo. Če gre za enega ustanovitelja, potem bo le ta imel popolno last nad podjetjem in idejo. Ko ima tim več soustanoviteljev, se deleži porazdelijo med njimi, vendar je tudi sam potencial tima večji, saj je na razpolago več človeškega in socialnega kapitala. Prav tako bo takšno podjetje lažje delovalo na dinamičnih trgih in se hitro prilagodilo spremembam (Nouyrigat & Nager, 2014). Noam Wasserman (2012) je v svoji raziskavi ugotovil, da ima le 16,1 odstotka zagonskih podjetij enega ustanovitelja (Nouyrigat & Nager, 2014). Podobno sta ugotovila Chorev in Anderson (2006), saj trdita, da so nova tehnološka podjetja zelo redko ustanovljena s strani zgolj enega posameznika. V kar 80 odstotkih so tehnološka podjetja podprta s skupinami soustanoviteljev; in sicer še večji delež podjetij, ki so jih ustanovile skupine podjetnikov, je v lastni raziskavi ugotovila tudi Beckmanova (2006). Ta pravi, da kar 90 odstotkov novih poslovnih podvigov začnejo ekipe in ne solopodjetniki. Skupno gledano, obstaja precej dokazov, da so podjetniški timi precej pogosti in igrajo pomembno vlogo pri razvoju in uspehu novih poslovnih podvigov (Carland & Carland, 2012).

Podjetniški timi pridejo do posebnega izraza v visokotehnološki industriji, kjer posameznik ne more pokriti vseh ključnih virov za uspeh podjetja. Posledično je potrebno, da posamezniki kombinirajo komplementarne vire in lastne sposobnosti v time, ki lahko uspešno vodijo visokotehnološko podjetje (Gartner, 1985). Številne študije so prav tako potrdile, da so podjetja, ki so jih ustanovili podjetniški timi, dosegala višjo rast kot podjetja soloustanoviteljev (Harper, 2008). Hirst (2009) trdi, da solopodjetniki ustvarijo manj socialnih interakcij in povezav. Ker je to s pomočjo tima lažje izvedljivo, so tudi podjetja, ustanovljena s strani timov, uspešnejša. Prav zaradi boljše uspešnosti podjetij, za katerimi stoji podjetniški tim, skladi tveganega kapitala zelo redko

investirajo v podjeme solopodjetnikov. To lahko odigra kritično vlogo pri uspehu podjetja (Baum & Silverman, 2004).

Pomen kakovostnih podjetniških timov se pozna tudi v praksi. Menedžerjeva lestvica najbogatejših Slovencev za leto 2014 (Finance.si, 2014) priča o vzponu uspešnih podjetniških timov. Vidimo lahko, da se je na lestvico uvrstilo več ljudi iz posameznih timov. Skupaj so dosegli več, kot pa če bi delovali sami. Najbolj se je premoženje povečalo solastnikom razvijalca mobilnih aplikacij Outfit7, in to kar za 320 odstotkov. Med solastniki družbe Outfit7 so poleg Sama in Ize Login še Marko Pistotnik, Matej Romih, Simon Rade ter Nina in Rok Zorko, ki so se vsi uvrstili na omenjeno lestvico. Poleg njih so na lestvici še razni drugi soustanovitelji podjetij ter podjetniške družine, kar priča o večji uspešnosti podjetij, za katerimi stoji podjetniški tim.

1.2.1 Človeški kapital v timu

Že prej sem omenil, da je potencialna vrednost novoustanovljenega podjetja na začetku enaka vrednosti soustanoviteljev, ki podjetju prispevajo več možnih virov, eden izmed ključnih je človeški kapital. Je del intelektualnega kapitala in postaja v družbi čedalje bolj pomemben, saj lahko veliko prispeva h konkurenčnosti podjetja. Njegovo merjenje je v primerjavi s preostalim kapitalom, ki ga ima podjetje, neprimerno težje in zato tudi manj opazno. Znanje zaposlenih, njihove sposobnosti in veščine so ključna prednost, ki jo ima podjetje pred konkurenco, zato si večina podjetij na trgu prizadeva za čim višjo raven človeškega kapitala v lastnem podjetju.

Temeljna ekonomska ideja teorije človeškega kapitala predpostavlja, da je individualna produktivnost odvisna od vlaganja v človeški kapital (Ivančič, 1999). Ekonomisti s človeškim kapitalom označujejo vsoto znanja, veščin (Ireland et al., 2003) in izkušenj (Chen & Huang, 2009), ki jih je mogoče ekonomsko ovrednotiti in so jih posamezniki osvojili (Covin & Slevin, 2002; Dess & Lumpkin, 2001), oziroma kombinacijo znanja, veščin, inovativnosti in sposobnosti zaposlenih za izvajanje nalog in doseganje ciljev (Edvinsson & Malone, 1997).

Človeški kapital predstavlja vrednost organizacije, njeno kulturo in poslanstvo in je kritičnega pomena za njen uspeh (Ireland et al., 2003). Človeški kapital je pomemben vir podjetja za reševanje problemov in iskanje virov (Mihalič, 2006) in oblikovanje konkurenčne diferenciacije (Ordonez de Pablos & Perez, 2003), saj se v njem skriva večji del znanja in sposobnosti organizacije (Miller, 2002). Človeški kapital omogoča razvoj inovacij ter izboljšav in posledično konkurenčne prednosti, ki jo je težko posnemati. Podjetje si človeški kapital izposodi od lastnih zaposlenih (Mihalič, 2006). Človeški kapital je poleg socialnega in osebnostnih lastnosti prav tako pomemben dejavnik iskanja podjetniških priložnosti. Podjetniški tim ima torej več možnosti, da prepozna priložnost, opredeli cilje in postavi uspešno strategijo (Scott & Venkataraman, 2000).

1.2.2 Socialni kapital v timu

Poleg človeškega kapitala na prepoznavo podjetniških priložnosti vpliva tudi socialni kapital. Že leta 1955 je Simmel napisal, da se priložnosti posameznika povečajo s širjenjem njegovega socialnega omrežja. Položaji posameznikov v družbi so danes fleksibilni kot še nikoli in z nastajanjem novih socialnih vezi se za njih odpirajo tudi nove priložnosti (Hoang & Antoncic, 2003).

Blau (1977) je prvi trdil, da v moderni družbi posameznik lahko sodeluje v več heterogenih krogih in tako ustvari veliko šibkih, a komplementarnih vezi. Posamezniki so tako izpostavljeni različnim pogledom, s tem pa se povečajo tudi njihove podjetniške priložnosti. Pescosolido in Rubin (2000) trdita, da so moderne skupine tako prehodne, da ljudje niti nimajo priložnosti za stabilne socialne vezi. Namesto tega ljudje serijsko ustvarjajo minljiva, kratkoročna in pogojena razmerja z drugimi ljudmi. To se največkrat zgodi kar skozi posredni stik. Posamezniki, ki so fleksibilni, sposobni in se znajo prilagoditi, so tako v boljšem položaju v tem novem načinu ustvarjanja socialnih vezi.

Omrežja oziroma mreže so danes že zelo pogost pojem v poslovni literaturi, vendar pa je le malo raziskav usmerjenih v vlogo omrežij pri ustanavljanju novih poslovnih podjetij (Aldrich & Kim, 2007). Aldrich in Kim (2007) sta v svoji raziskavi potrdila, da večina podjetniških timov nastane iz lokalnih skupkov, ker se nahajajo med sabo podobni posamezniki. Ti lokalni skupki nimajo dovolj premostitvenih vezi, da bi jih povezali z drugimi lokalnimi skupki. Popolni tujci so redkost v novonastalih timih, kar nakazuje na to, da dobijo manj sposobni kandidati popust na svoje znanje na račun prejšnjih socialnih vezi.

Novi poslovni podjetji črpajo veliko svojih instrumentalnih in socialno-psiholoških prednosti iz timov, ki jih izvršujejo. Študije prav tako kažejo, da se timi pri eksekuciji odrežejo bolje kot soloustanovitelji (Aldrich, Carter & Ruef, 2004). Ko tim nima neposrednega dostopa do nujnih virov preko svojih socialnih vezi, se zatečejo k uporabi posrednih socialnih vezi za pomoč pri podjetju (Barker, Miner & Easley, 2003). Mobaraki et al. (2014) so v raziskavi odkrili, da je eden ključnih faktorjev, ki lahko napovedo uspeh podjetja, socialni kapital na ravni organizacije. Še posebej pomemben je kognitivni socialni kapital, ki močno vpliva na nastajanje podjetniških timov in posledično na njihovo uspešnost. Vse to kaže na pomembnost socialnega kapitala v podjetništvu, ki je v timih po navadi večji kot pri solo podjetnikih.

2 NASTAJANJE PODJETNIŠKIH TIMOV

Še pred sto leti je bila prava redkost najti tim. Ko je bila potrebna večja količina fizičnega dela, so nastale delovne skupine, fizično manj zahtevno delo pa je bilo zaupano posameznikom z ustreznimi spretnostmi. Skozi čas je kompleksnost nalog zrastle in z njo potreba po timih. Danes so timi vsakdanji pojav v poslovnem svetu (Levi, 2014).

Literatura na področju nastajanja uspešnih poslovnih timov ni poenotena, še manj pa na področju podjetniških timov. Nekateri avtorji trdijo, da je proces nastanka timov zelo zapleten proces, ki zahteva izredne napore, drugi pa trdijo, da lahko katera koli skupina ljudi z ustreznim izobraževanjem in dovolj vloženega časa postane zmagoviti tim. Zmagoviti tim mora biti hkrati profesionalen in strokoven ter hkrati sposoben usklajevanja medsebojnih odnosov, za kar je potrebna dobro razvita socialna in interpersonalna komunikacijska kompetenca. Ni torej dovolj, da na enem mestu zberemo strokovno usposobljene ljudi, ampak jih je potrebno naučiti reševati konflikte, prijateljsko komunicirati in dosegati sinergije. Pomembno vlogo pri tem igra emocionalna inteligentnost, empatija in interpersonalna občutljivost (Živković, 2008).

2.1 Zgodovinski pregled timov v poslovnem svetu

Obstajata dva vira informacij o timskem delu. Prvi izhaja iz psihologije in sociologije. Na tem področju je bilo narejenih ogromno raziskav v zadnjih petdesetih letih glede dinamike v timih, ki preučuje, kako ljudje delujejo v majhnih skupinah. Drugi izhaja iz raziskav na področju timov v poslovnem svetu. Področje je nastalo pred tremi desetletji in se od takrat precej razširilo. Raziskovalci uporabnih socialnih znanostih so želeli z razvojem tega področja prispevati k povečanju učinkovitosti timskega dela v podjetjih.

Prve študije skupinskega vedenja so bile izvedene v 19. stoletju. Takrat se je namesto besede skupina uporabljal izraz patološka množica. Študije so se vrtele okoli družine kot primarne skupine. Šlo je za filozofsko raziskovanje socialnih vzorcev vedenja ljudi (Patton, Griffin & Patton, 1989).

Prve eksperimentalne študije manjših skupin so se pričele v tridesetih letih 20. stoletja. V tem obdobju so izvajalci opazovali operacije, ki jih počne skupina in tako skovali ime skupinska dinamika (Lewin, 1951). V tem obdobju so bile izvedene tudi Hawthornove študije, ki so pokazale, da imajo pozitivni medosebni odnosi v službi večji vpliv na učinkovitost pri delu kot pa ekonomske spodbude uprave (Roethlisberger & Dickson, 1939). V štiridesetih letih so bile izpeljane tako imenovane študije T-skupine ali trening skupine. Šlo je za raziskovanje samodiagnosticiranja, sprememb v obnašanju v stanjih sodelovanja in tekmovanja (Deutsch, 1949). V petdesetih so prvič na široko definirali pojem skupine. Definirana je bila kot »neimenovano število oseb, ki imajo eno ali več neposrednih sestankov, kjer oblikujejo prve vtise o ostalih ljudeh v skupini« (Bales, 1950). Za prvo študijo vedenja timov velja delo Trista in Bamforda iz leta 1951. Študija je raziskovala načine, kako timi zadovoljijo socialne, psihološke in tehnične potrebe organizacij. V osemdesetih je bil skovan izraz delovna skupina. Hackman (1990) jo je definiral kot skupino, ki se ukvarja z delom v organizacijskem okolju. Od takrat naprej so bile delovne skupine predmet mnogih raziskav (Schein, 1992).

Raziskovalci so ustvarili mnoge povzetke literature trenutnega mišljenja o skupinah. Pri tem so se osredotočali na kategorizacijo, klasifikacijo in tipologijo skupin (Goodman, Ravlin & Argote, 1986). Drugi so se ukvarjali z učinkovitostjo delovnih skupin, kategorizacijo in klasifikacijo timov ter možnimi načini raziskovanja timov (Schwartzman, 1986). Kljub temu do danes še ni bila sprejeta standardna definicija tima oziroma delovnega tima. Napisanih je bilo na stotine člankov in knjig, kjer vsak raziskovalec malo po svoje definira te izraze (Levi, 2014).

2.2 Splošna definicija tima

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2014) pod iskanim geslom »tim« podaja razlago, da je tim oziroma team (dovoljuje uporabo obeh zapisov) skupina ljudi, ki opravlja skupno delo. Tim je danes pogosta beseda v poslovnem svetu, a se mnogi niti ne zavejo, da jo uporabljajo narobe (Katzenbach & Smith, 2005).

Najpogostejša napaka je zamenjava delovne skupine s timom. Katzenbach in Smith (2005) sta v svojem delu razložila, da so vodstvene vloge v timu običajno deljene, medtem ko imajo delovne skupine močno, jasno izraženo vodjo. Prav tako pri timu odgovornost leži na celotni skupini, medtem ko delovne skupine uporabljajo odgovornost na ravni posameznikov. Delovne skupine so znane še po tem, da svoj namen prevzamejo od krovne organizacije, da prevladuje individualno delo in da je učinkovitost pri delu glavno vodilo odločitev. Timi se od njih razlikujejo, da imajo specifičen namen, da prevladuje timsko delo in da meri svojo uspešnost po končnem stanju, ki je rezultat timskega dela. Katzenbach in Smith (2005) dodajata, da lahko veliko zmede pripišemo k temu, da obstaja več definicij tima, saj se literatura na tem področju še ni popolnoma poenotila.

Skupina obstaja z namenom oziroma razlogom. Njeni člani si delijo skupen cilj, kar povzroči, da se med njimi ustvarijo odnosi in so tako povezani eden z drugim. To povezanost tudi sami prepoznajo in tako kolektivno delijo usodo drugih ljudi v skupini. Karakteristike skupin so usmerjenost k skupnemu cilju, neodvisnost, medosebni interakciji, percepciji članstva, strukturiranju odnosov, medsebojnim vplivom in individualni motivaciji. Iz psihološkega vidika skupne definirata dva procesa: socialna identifikacija in socialna reprezentacija. Prva se nanaša na to, da se skupina vidi kot ločena entiteta od vseh ostalih, druga pa na deljenje vrednot, idej in prepričan znotraj te skupine (Levi, 2014).

Za Možino et al. (1994) je tim skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, toda vse skupine niso timi. Razliko med timskim delom in delom v skupini Kovač (1999) opisuje s tem, da poteka delo v timu na višji kakovostni ravni kot v skupini. To se doseže z izgradnjo vseh tistih elementov skupinskega dela, ki dvigujejo

individualno produktivnost posameznika v skupini. Ključni so predvsem integracijski procesi, ki zagotavljajo polno vključenost posameznika v skupini. Mayer (2001) trdi, da ima v timu vsakdo specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga. Rozman (2000) tim opredeli kot vrsto formalnih skupin. Trdi, da so timi formalna združenja članov, kjer je med njimi tesno sodelovanje in poudarek dan na doseganju skupnih ciljev tima.

Timsko delo je načrtno sodelovanje več strokovnjakov različnih strok, kjer vsak s svojim specifičnim deležem opravi določeno nalogo, prispevki vseh skupaj pa tvorijo celoto. Seštevek tima je večji kot seštevek dosežkov posameznika. Značilno je vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana. Hkrati morajo znati člani tima razumevati drugačnosti vseh ostalih. Za to je potrebna dobra komunikacija med člani tima ter čustvena in socialna inteligentnost (Živković, 2008).

Veliko definicij tima pravzaprav definira tim kot poseben tip skupine. Posledično je meja med obema včasih nejasna. Timi so torej definirani kot strukturirane skupine, ki delajo na definiranih skupnih ciljih, ki zahtevajo koordinirane interakcije. Vsi člani tima so odgovorni za uspeh oziroma neuspeh. Imajo specializirano znanje, veščine in sposobnosti, ki jim omogočajo opravljanje njihovih nalog. Tim običajno sestavlja med 3 do 12 ljudi. Da dosežejo cilj, mora tim imeti določeno neodvisnost, odgovornost in moč odločanja o pomembnih stvareh (Levi, 2014).

2.3 Definicija podjetniškega tima

Podjetniški tim za nov poslovni podvig (angl. *new venture teams*) je široko opredeljen pojem. Opisali bi ga lahko kot tim v podjetju, ki je v zgodnjih fazah razvoja in rasti. V splošnem se takšna podjetja šele pripravljajo, da trgu predstavijo svoj produkt ali storitev, na novo ustvarjajo bazo strank in partnerjev ter so šele na začetku oblikovanja vseh procesov in procedur za organizacijo in vodenja podjetja. Time, ki vodijo takšne podvige, imenujemo podjetniški timi ali pa s podobnim izrazom timi ustanoviteljev (angl. *founding teams*) oziroma zagonski timi (angl. *start-up teams*) (Hmieleski et al., 2014).

Kamm in Nurick (1993) sta definirala podjetniški tim kot dva ali več posameznikov, ki skupaj ustanovijo podjetje, v katerem imajo enak finančni interes. Ti posamezniki so prisotni tudi v fazi pred ustanovitvijo, ko podjetje še ne proizvaja nobenih produktov ali storitev. Cooney (2005) nadgradi definicijo s tem, da podjetniški tim predstavljata dva ali več posameznikov, ki imajo velik finančni interes v uspehu podjetja, poleg tega pa tudi aktivno sodelujejo pri njegovem razvoju. S tem popravi dejstvo, da ni nujno, da imajo soustanovitelji enak delež lastništva oziroma enak finančni interes v podjetju. Hkrati izključi vse osebe z majhnimi deleži, saj po navadi to niso ključni ljudje v podjetju, hkrati

pa prepozna, da je lahko finančni interes tudi posledica vloženega dela (angl. *sweat equity*) v podjetju.

Najpogostejša razlaga podjetniških timov danes je, da gre dva ali več posameznikov, ki skupaj ustanovijo podjetje, v katerem imajo vsak svoj lastniški delež in so prisotni pri samem razvoju ideje, v podjetje. Bolj natančna razlaga bi bila, da je podjetniški tim skupina podjetnikov s skupnim ciljem, ki ga lahko dosežejo le s primerno kombinacijo individualnih dejanj. Sami timi se lahko razlikujejo po velikosti, organiziranosti, hierarhičnosti ter načinu odločanja in komuniciranja (Harper, 2008).

Schjoedt in Kraus (2009) menita, da je podjetniki tim sestavljen iz dveh ali več ljudi, ki imajo finančni ali drugačen interes, da podjetje v prihodnosti uspe. Delo tima mora biti neodvisno in osredotočeno na zasledovanje skupnih ciljev in vzpostavitev uspešnega posla. Celotna odgovornost za uspeh leži na članih tima, ki imajo vso izvršilno moč v podjetju na zgodnjih začetkih poslovnega podviga. Tim velja za socialno entiteto tako od znotraj kot od zunaj.

Če povzamem skupne točke definicij omenjenih avtorjev, potem lahko podjetniški tim definiramo kot:

- dva ali več posameznikov, ki aktivno sodelujejo in imajo izvršilno oblast;
- so prisotni v zgodnjih fazah rasti podjetja ali pa v fazi pred ustanovitvijo;
- so neodvisni pri zasledovanju skupnih ciljev;
- imajo velik finančni interes, da podjetje v prihodnosti uspe.

2.4 Učinkoviti timi

Levi (2014) definira uspešen tim kot skupino, ki dokonča svoje naloge, vzdržuje dobre socialne odnose in poskrbi za osebni in profesionalni razvoj svojih članov. Vsa tri področja so pomembna za time. Da je tim lahko uspešen, mora biti sestavljen iz pravih ljudi, imeti dobre notranje odnose in opravljati nalogo, ki je primerna za timsko delo. Člani tima morajo imeti tako tehnične kot medosebne spretnosti. Tim bo tako uspešen, ko bo:

- uspešno opravil nalogo in dosegel zastavljene cilje;
- med opravljanjem naloge razvijal socialne odnose med člani tima, ki bi olajšali delo in vzdrževali status skupine;
- pomagal posameznim članom tima s podporo pri socialnem in tehničnem razvoju njihovih sposobnosti ter jih nagradil za sodelovanje.

Levi prav tako trdi, da ni dovolj, da se zadovolji samo enega od teh pogojev, ampak vse tri skupaj.

West (2012) v svojem delu našteje pet lastnosti, ki opredeljujejo uspešen tim:

- opravi zastavljene naloge, da doseže svoj cilj;
- skrbi za razvoj spretnosti, zdravje in dobrobit vseh članov tima;
- ponovno in učinkovito lahko sodeluje tudi v prihodnosti;
- razvije in implementira nove in izboljšane procese, produkte ali postopke;
- uspešno lahko sodeluje tudi z drugimi timi, s katerimi mora sodelovati, da lahko doseže cilje in razvije svoj produkt ali storitev.

Ključno je, da tim deluje dobro kot delovna in kot socialna skupina, da se zagotovi uspeh. Redno poglobljanje v ta področja in uveljavljanje potrebnih sprememb v ciljih, strategijah in timskih procesih je potrebno za dolgoročno uspešnost tima.

Treba je omeniti, da se definicija učinkovitega tima spreminja s perspektive opazovalca. Stockley (2000) navaja kriterije, po katerih investitorji tveganega kapitala ocenjujejo potencialno uspešnost tima:

- učinkovitost pri skupinskem odločanju,
- vodstvene sposobnosti tima,
- pretekle reference,
- uspešnost pri upravljanju s konflikti,
- raven zaupanja znotraj tima,
- predanost skupinskim ciljem,
- uravnoteženost notranjih znanj in sposobnosti,
- raven skupinske motivacije in
- raven razumevanja investitorjevih potreb.

Uspešen tim je torej mnogo več kot le tim, ki doseže svoj cilj. To dejstvo je zelo pomembno za podjetniške time, saj so mnogi dejavniki na trgu izven nadzora članov tima. Kaj hitro se lahko zgodi, da podjetje propade kljub odličnim pripravam in izvedbi. Ključno pri tem je, da je takšen tim sposoben izpeljati nov podjem.

2.5 Splošne teorije nastanka skupin

Skozi čas je nastalo več vej teorij, ki pojasnjujejo nastanek skupin in dinamiko procesov formiranja teh skupin. Teorije razvoja v fazah (angl. *stage theories*) se osredotočajo na to, kako se spreminjajo notranji procesi timov skozi čas. Teorije razvoja skladno s projekti (angl. *project development theories*) opisujejo, kako se skupine spreminjajo glede na naloge, ki jih opravljajo. Ciklične teorije (angl. *cyclical theories*) pojasnjujejo, da so spremembe skupinskih procesov krožne narave (Levi, 2014).

Veliko število teorij nastanka skupin je posledica kompleksne narave pojava. V zgodnjih sedemdesetih sta Hill in Gunner (1973) poročala, da obstaja več kot sto teorij, ki razlagajo razvoj skupin. Vsak nastanek skupine ima malo drugačne posebnosti, ki jih je težko pojasniti z eno samo razlago. Skozi čas so se teorije nastanka skupin združevale ali pa izkazale za irelevantne. Spodnje teorije predstavljajo današnje glavne razlage nastanka in razvoja skupin. Možno je, da podjetniški tim nastane in se razvije na podlagi vseh treh.

2.5.1 Teorije linearnega razvoja v fazah

Obstaja precej teorij, ki se osredotočajo na nastajanje skupin v fazah (angl. *stage theories*), vendar pa so si med seboj precej podobne. V glavnem skušajo pojasniti, zakaj je potreben čas, preden skupina postane produktivna in zakaj gredo skupine skozi posamezne faze konfliktov (Levi, 2014).

Bruce Tuckman (1965) je v svojem delu predpostavljal, da se majhne skupine razvijejo v fazah, ki jih je poimenoval oblikovanje skupine (angl. *forming*), viharjenje (angl. *storming*), normiranje (angl. *norming*) in delovanje (angl. *performing*). Leta 1977 je Tuckman z Mary Ann Jensen dodal peto fazo: faza prekinitve (angl. *adjourning*), ki vključuje dokončanje naloge in razdor skupine. Faze opisujejo, kako se spreminja dinamika skupine med njenim razvojem. Trdil je, da so vse faze potrebne in neizogibne za rast skupine ter za njeno soočanje z izzivi, obvladovanje problemov, iskanje rešitev, načrtovanje dela in podajanja rezultatov. Ta model je postal osnova za vse nadaljnje modele razvoja in delovanja skupine (Levi, 2014).

Slika 1: Tuckmanov model formiranja skupin



Vir: Tuckman & Jensen, 1977, str. 423

V prvi fazi razvoja skupine se te najprej oblikujejo. Posamezniki se skušajo izogniti konfliktom, problemom, čustvom in nasprotjem v skupini, da bi bili vanjo posledično sprejeti. Osredotočijo se na zaposlenost z rutinami, kot je organizacija skupine, razdelitev nalog, termini naslednjih srečanj, zbiranje informacij in kako pristopiti k nalogi. To je prijetna faza, vendar se zaradi izogibanja konfliktov ne naredi prav dosti. Člani skupine se

obnašajo neodvisno, individualno in so precej osredotočeni nase. Zreli člani skupine oblikujejo primerno vedenje že v tej zgodnji fazi. Faza oblikovanja skupine je pomembna v kateri koli skupni, ker se v tej fazi člani skupine med seboj spoznavajo in izmenjajo nekaj osebnih informacij, prav tako lahko oblikujejo nova prijateljstva. Omenjena faza je prav tako priložnost, da vidimo, kako se posamezniki obnašajo kot člani skupine in kako se odzovejo na pritisk.

Naslednja faza, v katero bo vstopila vsaka skupina, je faza viharjenja, v kateri za prevlado tekmujejo različne ideje članov skupine. Skupina se ukvarja s tem, katere probleme je zares treba rešiti, kako bodo člani skupine funkcionirali neodvisno, kako bodo funkcionirali skupaj ter kateri model vodenja bodo sprejeli. Člani skupine se odprejo drug drugemu ter se soočijo z idejami drugih in njihovimi perspektivami. V nekaterih primerih je faza viharjenja lahko hitro razrešena. V drugih primerih pa skupina nikoli ne zapusti te faze. Zrelost nekaterih članov skupine po navadi določa, ali se bo skupina kdaj premaknila iz te faze. Nekateri člani skupine se bodo osredotočili na podrobnosti, da bi se izognili realni problematiki. Faza je nujna za rast skupine. Lahko povzroča spore med člani skupine, lahko je neprijetna ali celo boleča za člane skupine, ki ne marajo konfliktov. V tej fazi naj bi bila poudarjena strpnost vsakega člana skupine in razlike med njimi. Brez strpnosti in potrpežljivosti bo skupini spodletelo. Skupina lahko postane destruktivna, kar lahko zniža motivacijo, če stvari uidejo izpod nadzora. Nekatero skupino se po tej fazi ne bodo razvijale.

V tej fazi ima skupina en cilj in skupen načrt. Nekateri člani skupine bodo mogoče morali opustiti svoje ideje in se strinjati z drugimi, da bo lahko skupina delovala. Vsi člani skupine prevzamejo odgovornost in imajo ambicijo, da delajo za uspeh skupinskih ciljev. V fazi obstaja nevarnost, da bi bili člani skupine tako osredotočeni na preprečitev konflikta, da ne bi želeli deliti kontroverznih idej.

Nekatero skupino lahko dosežejo tudi fazo delovanja. Delujejo lahko kot enota, ker najdejo načine, da svoje delo opravijo gladko in učinkovito brez neprimernih konfliktov ali potrebe po zunanjem nadzoru. Do te faze so člani skupine že motivirani in poučeni, kompetentni, avtonomni in so brez nadzorstva zmožni obvladovati proces sprejemanja odločitev. Nestrinjanje je pričakovano in dovoljeno, dokler je izraženo skozi sredstva, ki so skupini sprejemljiva. Nadzorniki skupine so med to fazo skoraj vedno sodelovalni in skupina bo sprejela večino potrebnih odločitev. Tudi tiste skupine, ki so visoko delujoče, se bodo v nekaterih okoliščinah vrnile na predhodne faze. Veliko dolgo obstoječih skupin gre večkrat skozi cikle kot reakcija na spremembo okoliščin. Sprememba v vodstvu lahko na primer povzroči, da se skupina vrne v fazo konfliktov, ker novi ljudje izzovejo obstoječe norme in dinamiko skupine.

V fazi prekinitve se delo skupine bliža koncu. Posamezni člani skupine se pričnejo pripravljati na razdor in zasledovanje drugih ciljev. Skupina v tej fazi naredi pregled opravljenega dela in se s pomočjo naučenih lekcij pripravi na nove izzive. Zelo verjetno

je, da vsaka skupina, ki doseže četrto fazo, preide tudi v fazo prekinitve. Tudi po izhodu iz skupine bodo člani skupin, ki so prišli do te faze, ostali v stiku, saj so razvili dobro povezane odnose drug z drugim.

Tuckman (1977) je prepoznal več omejitev svojega originalnega modela razvoja skupine. Prva in najbolj pomembna omejitev je ta, da v pregledani literaturi ni bil zastopan reprezentativen vzorec situacij, kjer naj bi se dogajali razvojni procesi malih skupin. Nekatere situacije, predvsem terapevtsko-skupinske, so bile opazno preveč zastopane. V nadaljnjih raziskavah je bila omejitev v omejenem obsegu preučevana, a ostaja neopazeno, da je bil model posplošen izven svojega prvotnega okvirja.

2.5.2 Teorije razvoja skladno s projekti

Alternativa razvoja skupin v fazah temelji na razvoju skupin glede na faze projekta (angl. *project development theories*). McIntyre in Salas (1995) sta v svojem delu predstavila model razvoja delovnih timov, ki temelji na spretnostih in znanjih, ki jih člani tima razvijejo skozi projekt. V njunem modelu se tim v zgodnjih fazah osredotoča na definiranje vlog znotraj tima, nato pa se preusmeri v koordiniran razvoj spretnosti in znanj. Temu sledi povečanje raznovrstnosti in fleksibilnosti znanja znotraj tima. Kar je ključno pri tem modelu je, da je gonilo sprememb tima sam projekt oziroma potrebe za dokončanje projekta.

McGrath (1990) v svojem delu predstavi model, ki temelji na časovnih spremembah projektnih skupin. Skupina opravlja štiri tipe funkcij: ustanovitev (angl. *inception*), reševanje problemov (angl. *problem solving*), reševanje konfliktov (angl. *conflict resolution*) in izvedba (angl. *execution*). V funkciji ustanovitve se skupina osredotoča na aktivnosti načrtovanja in sodelovanja pri projektu. V funkciji reševanja konfliktov so člani skupine osredotočeni na lastna mnenja in medsebojne odnose z drugimi člani skupine. V funkciji reševanja problemov in izvedbe se skupina osredotoča na koordiniranje idej in dela. Ni treba, da se skupina sooči z vsako od teh funkcij, v primeru preprostih projektov lahko iz funkcije ustanovitve prestopi v izvedbo.

Ancona in Caldwell (1990) sta v svojem delu predstavila model razvoja timov, ki so razvijali nove produkte. Model ima tri faze, ki pa so odvisne od nalog ter odnosov znotraj in zunaj skupine. V fazi ustvarjanja (angl. *creation stage*) so aktivnosti skupine mešanica zunanjih in notranjih procesov. Timi so v tej fazi razvijali nove ideje, kreativne rešitve za probleme in organizirali aktivnosti znotraj tima. Prav tako so iskali relevantne informacije ter razvijali odnose z zunanjimi organizacijami. V fazi razvoja (angl. *development stage*) so se timi osredotočili izključno na notranje procese, predvsem na tehnične podrobnosti projekta. V fazi difuzije (angl. *diffusion stage*) postanejo ponovno pomembni zunanji odnosi. Timi se osredotočajo na prenos lastnega dela k oddelku proizvodnje in trženja. Po tej fazi se delo tima zaključuje.

2.5.3 Ciklične teorije

V splošnem ciklični modeli razlagajo, da se problemi in skupinski procesi ponavljajo ob različnih dogodkih skozi skupinski proces. Nekateri teoretiki menijo, da razvoj skupin poteka izključno skozi cikle, ki se lahko večkrat ponovijo v času obstoja skupine. Marks, Mathieu in Zaccaro (2001) so razvili model ponavljajočih se faz timskega dela. Ta pravi, da timi delujejo skozi začasne cikle aktivnosti, kar ustvarja notranji ritem dela. Cikli lahko variirajo od nekaj ur do nekaj let, dolžino cikla pa določa naloga tima. Avtorji so prav tako definirali tri tipe ciklov. V akcijskih ciklih (angl. *action cycles*) timi opravljajo svoje naloge, v medosebnih ciklih (angl. *interpersonal cycles*) gradijo medsebojne odnose in v tranzicijskih ciklih (angl. *transition cycles*) ocenjujejo preteklo delo ter planirajo nadaljnje korake.

Fisher (1970) v svojem delu opredeli štiri faze, skozi katere se spreminjajo naloge, ki jih skupina opravlja, ko sprejema odločitve. V svoji raziskavi je opazoval, kako se interakcije med člani spreminjajo, ko se način sprejemanja odločitev ustali. Opazil je, da je proces skupinskega sprejemanja odločitev pogostokrat cikličen, včasih celo nepredvidljiv. Medosebne razlike med člani zahtevajo občasne odmori med opravljanjem nalog, da se lahko sprejmejo odločitve. Prav tako so se spreminjali vzorci sprejemanja odločitev glede na kontroverznost predloga. Kadar je majhna možnost konflikta, se predlogi predstavljajo v bolj specifični razlagi, kadar pa je možnost konflikta velika, pa se predstavljajo v bolj abstraktnem jeziku.

Wheelan (2005) v svojem članku povzame še delo dveh avtorjev, ki sta prispevala k razvoju ciklične teorije nastanka skupin. Bion je leta 1959 predstavil model, kjer se skupina razvija tako, da niha med delovno skupino in domnevno skupino. Delovna skupina se močno osredotoča na naloge, medtem ko domnevna skupina ne dokonča nalog in se upira produktivnosti. Variiranje med obema stanjema se konstantno ponavlja. Poleg Bionovega dela Wheelan (2005) predstavi še delo Parsonsa iz leta 1961. Ta je predpostavil štiri faze, skozi katere prehaja skupina: vzdrževanje, prilagajanje, doseganje cilja in integracija. V prvi fazi se vzpostavijo in vzdržujejo norme ter vzorci obnašanja. V drugi fazi se vzpostavijo vloge in pričakovanja. V tretji fazi se pričnejo izvajati naloge, da se doseže cilj. V četrti fazi se z organizacijskimi modifikacijami poveča skupinska funkcionalnost. Postopek je cikličen in pride do ponovitve vseh faz.

2.5.4 Primerjava in povezava z razvojem podjetniških timov

V spodnji tabeli 1 sem še enkrat povzel osnovno idejo vsake izmed treh glavnih teorij nastanka skupin. Dodal sem področja, na katere posamezna teorija dobro odgovarja, ter avtorje, ki so doprinesli k razvoju teorij.

Tabela 1: Primerjava splošnih teorij nastanka skupin

	Linearen razvoj v fazah	Razvoj skupaj s projekti	Ciklične teorije
<i>Osnovna ideja:</i>	Razvoj poteka linearno v fazah, skozi katere se spreminja dinamika skupine.	Gonilo sprememb tima je sam projekt oziroma potrebe za dokončanje projekta.	Razvoj skupine ni linearen proces, ampak poteka v ciklih.
<i>Odgovarjana:</i>	Zakaj je potreben čas, preden skupina postane produktivna? Zakaj gredo skupine skozi posamezne faze konfliktov?	Povečanje raznovrstnosti in fleksibilnosti znanja znotraj tima; nastanek zunanjih in notranjih procesov.	Ponovljivost problemov in skupinskih procesov skozi čas.
<i>Avtorji:</i>	Tuckman in Jensen (1977)	McIntyre in Salas (1995), McGrath (1990), Ancona in Caldwell (1990)	Marks, Mathieu in Zaccaro (2001), Fisher (1970), Bion (1959), Parsons (1961)

Teorija razvoja v fazi je prevladujoča teorija nastanka skupin. Kljub pomanjkljivostim in pretiranem posplošenju se je uveljavila na vseh področjih, tudi v primeru nastanka podjetniških timov. Vendar pa imajo podjetniški timi tudi ciklično komponento, saj z menjavo članov tima in ponovno rekrutacijo novih potencialnih članov pride do ponovitve določenih procesov v timu. Sčasoma, ko se tim dokončno vzpostavi in ustali, pride do ponovnega razvoja v fazah. Tudi teorija razvoja skladno s projekti lahko igra pomembno vlogo pri nastanku podjetniških timov, saj določene faze razvoja podjetja zahtevajo od tima, da se le ta prilagodi z notranjimi znanji, sposobnostmi in drugimi viri. Kot je razvidno, je težko umestiti nastanek podjetniškega tima v eno izmed splošnih teorij nastanka skupin, zato v naslednjem poglavju predstavim bolj specifične modele na tem področju.

2.6 Modeli nastajanja podjetniških timov

Že leta 1989 je Bird opozoril na pomembnost podjetniških timov oziroma na pomanjkanje literature na to temo. Leta 1993 sta Kamm in Nurick predstavila model sprejemanja odločitev, po njem naj bi nastajali podjetniški timi. Ključni vzrok za odločitev nastanka ekipe naj bi bil razkorak med posameznikovimi viri in viri potrebnimi za uspeh poslovnega podviga. Kljub temu pa v njenem modelu kriterij za odločitev o posamezniku predstavlja medosebna privlačnost med obstoječimi člani in potencialnimi člani ekipe. Kljub temu pa na tem področju primanjkuje literature. Forbes et al. (2006) to pripisujejo dejstvu, da je težko identificirati podjetniške time, ko so ti še v zgodnjih fazah nastajanja.

Danes obstajata dva splošna modela nastajanja podjetniških timov, ki sta predstavljena v naslednjih podpoglavjih.

Stockley (2000) dodaja, da lahko prihaja do odstopanj od modelov pri formiranju podjetniških timov. Poudarja, da je potrebno vzeti v obzir, da se tim gradi v več slojih. Jedro predstavlja začetni tim, ki je skupaj od samega pričetka podjetja, nato pa se dodajajo novi člani glede na potrebe tima. Tako nastali timi naj ne bi bili tako kompaktni kot predvideva strokovna literatura. Eden izmed glavnih problemov naj bi bil, kako učinkovito povezati jedro z novimi sloji tima. V obdobju nastajanja tima se lahko torej pojavijo najrazličnejše ovire in težave, ki ovirajo proces nastajanja. Korelc (2004) kot najpogostejše med njimi opredeljuje:

- organizacijske ovire – med te sodijo prostorske, kadrovske ovire, težave pri časovnem usklajevanju, problemi razporeditve dela;
- nejasno definirane vloge – nanašajo se na zastavljene cilje tima, izhajajo iz nejasnega zaznavanja članov tima, iz česar izvirajo nejasna medsebojna pričakovanja, pomanjkljivo zaupanje in nezadostni občutki pripadnosti timu;
- statusne ovire – nastanejo zaradi nestvarnega doživljanja statusa in strokovne kompetentnosti sebe ali drugih;
- komunikacijske ovire – kažejo se v napačno razumljeni verbalni in neverbalni komunikaciji med člani tima;
- medosebne ovire, nezaupanje med člani tima, osebna zaprtost posameznikov v timu, pomanjkanje empatije;
- zaznavanje bojzani, strahu in osebne ogroženosti pri posameznih članih tima, ki lahko izhajajo iz poprejšnjih slabih izkušenj.

2.6.1 Modeli razlag za dodajanje novih članov k timu

Ena izmed glavnih lastnosti tima je raznovrstnost njegovih članov. Če imajo ljudje enako znanje, sposobnosti in poglede, potem je malo razlogov, zakaj bi jih organizirali v time. Preprosteje bi jih bilo organizirati z osebo, ki razdeljuje in nadzoruje njihovo delo. Vendar ja je raznovrstnost znotraj tima eden od glavnih izzivov, ki preprečujejo njegovo nemoteno in učinkovito delovanje. Na nastanek raznolikih podjetniških timov imajo vpliv tudi razlogi za dodajanje novih članov. Medtem ko racionalni model podpira raznolikost, sociološko-psihološki pravi, da si bodo člani med seboj podobni.

V podjetniški literaturi obstajata dva razloga, zakaj so potrebni dodatni člani v podjetniškem timu. Prvi se nanaša na racionalno dodajanje na podlagi ekonomskih razlogov. Novi člani doprinesejo točno določena iskana sredstva, ki zapolnijo potrebe tima. Proces iskanja je namerno racionalen in se osredotoča na identificiranje kandidatov z najboljšimi sredstvi za podjetje (Kamm & Nurick, 1993; Forbes et al. 2006).

Drugi razlog za dodajanje novih članov temelji na medosebnih privlačnostih in socialnih mrežah, ki ženejo time, da dodajo nove člane. Vzrok za takšen pristop temelji v socialno-psiholoških potrebah obstoječih članov tima (Bird, 1989; Sapienza, Herron & Menendez, 1991). V tem primeru gre za iskanje, v katerem člani tima iščejo ljudi, ki imajo podobne lastnosti kot oni sami. Na ta način želijo ohraniti trenutno vzdušje in način dela v podjetju. Ruef et al. (2003) so odkrili, da medsebojno zaupanje in podobnost v osebnostnih karakteristikah močno vplivajo na sestavo podjetniških timov. To dejstvo sovпада z raziskavo Neiswanderja, Birda in Younga (1987), ki so ugotovili, da podjetniki s tehničnimi ozadji raje v podjetje pripeljejo prijatelje in sorodnike, ki imajo prav tako tehnično ozadje.

2.6.1.1 Racionalni model razlage nastajanja podjetniških timov

Racionalni model nastajanja podjetniških timov poudarja selekcijo članov na podlagi pragmatičnih instrumentalnih kriterijev, ko so komplementarne sposobnosti, znanja in izkušnje. S tega stališča naj bi nastali kompetentni timi, ki imajo prava znanja in sposobnosti, da se lahko spopadejo s kompleksnostjo trga (Aldrich & Kim, 2007).

Sandberg (1992) je bil eden izmed prvih, ki so trdili, da ustanovitelji podjetij okoli sebe zberejo podjetniški tim, ker želijo zapolniti manjkajoče kompetence za uspeh podjetja. Že prej omenjena Kamm in Nurick (1993) sta v svojem modelu trdila, da obstoječi timi iščejo nove člane glede na predvidene potrebe tima v prihodnosti. Model predpostavlja, da obstoječi tim najprej naredi sistematično oceno lastnih sposobnosti in virov ter to primerja z idealnim naborom virov, ki še preprečijo propad podjetja. Ucbasaran et al. (2003) prav tako poudarjajo pomen racionalnega pristopa pri dodajanju novih članov in dodajajo, da so majhni in homogeni timi bolj nagnjeni k dodajanju novih članov, saj imajo največji primanjkljaj virov.

Forbes et al. (2006) povezujejo racionalno teorijo nastajanja podjetniških timov s človeškim in socialnim kapitalom. V svojem delu razlagajo, da je človeški kapital vir, ki se lahko pretvori v koristni ekonomski rezultat. Torej bodo ljudje z znanjem, spretnostim in izkušnjami, ki so relativne za nastajajoči podjetniški tim, lahko prispevali več k ekonomski uspešnosti poslovnega podviga in končnemu uspehu podjetja. Cilj dodajanja človeškega kapitala je povečanje ekonomskih prihodkov. Socialni kapital pa predstavlja neoprijemljiva sredstva, ki omogoča ljudem, da lahko dostopajo do določenih socialnih virov v nekem večjem socialnem kontekstu (Bourdieu, 1985). Torej imajo ljudje z dobrim relevantnim socialnim omrežjem pozitiven doprinos k ekonomski uspešnosti tima in tako na takšen način ustvarjajo dodano vrednost v podjetju. Zaradi tega je takšne ljudi potrebno vključiti v podjetniški tim, saj povečajo njegovo učinkovitost. Cilj dodajanja socialnega kapitala je dostop do socialnih sredstev. Forbes et al. prav tako omenjajo teorijo odvisnosti od virov (angl. *resource dependence theory*), ki razlagajo nastajanje

podjetniških timov kot posledico zmanjševanja negotovosti in ne povečanja učinkovitosti tima.

2.6.1.2 Socialno-psihološki model razlage nastajanja podjetniških timov

Socialno-psihološki model nastajanja podjetniških timov poudarja medosebne privlačnosti med člani tima in potencialnimi člani. S tega stališča naj bi nastali timi, katerih notranji procesi potekajo gladko z minimalnimi konflikti. Pozitivni socialni odnosi znotraj tima ustvarjajo podporno okolje za člane time, da so ti tako spodbujeni iskanju inovativnih rešitev (Aldrich & Kim, 2007).

Neiswander, Bird in Young so že leta 1987 poudarili, da se tehnični ustanovitelji podjetij k svojemu timu nagibajo k temu, da dodajajo prijatelje ali družinske člane, ki imajo tehnično ozadje. Isto tezo sta leta 2004 potrdila tudi Clarysse in Moray. Leta 2001 sta Chandler in Lyon ugotovila, da raznolikost znanj v timu ni bil večji kriterij pri sestavljanju timov v njuni raziskavi. Ruef et al. (2003) so v svoji študiji majhnih družinskih podjetij ugotovili, da imata medsebojno zaupanje in homofilija zelo velik vpliv na sestavo tima. Prav tako je svoji knjigi Reuf (2010) zapisal ugotovitve, da v fazi nastajanja podjetniškega tima obstoječi člani iščejo posameznike, ki so vredni zaupanja ali pa imajo z njimi že obstoječ odnos. Pri tem se izogibajo neznancev, ki bi lahko prinesli svež pogled in ideje.

Forbes et al. (2006) povezujejo socialno-psihološki model nastajanja podjetniških timov s teorijo medsebojnih privlačnosti in socialnimi omrežji (angl. *similarity/attraction theory*), ki temelji na tem, da posamezniki privlačijo druge posameznike, ki so njim podobni. Posledično nastanejo skupine, ki delijo iste vrednote, podobne načine reševanja problemov, podobnih izkušenj, izobrazb in drugih osebnih karakteristik. Na takšen način se v skupini ohranja obstoječa atmosfera, vizija prvih ustanoviteljev in kontrola nad dogajanjem v timu. Nastanek timov s podobnimi člani pa je mogoče razložiti tudi s socialnimi omrežji in mehanizmom homofilije. Ker se ljudje socializirajo v skupinah, ki so njim bolj podobne, je kontakt med podobnimi ljudmi bolj pogost kot med ljudmi, ki so si različni. Medtem ko teorija medsebojnih privlačnosti razlaga nastanek podobnih timov z razlogi na ravni posameznika, temelji razlaga s pomočjo homofilije na višji ravni skupin in omrežij.

Forbes et al. (2006) še dodajajo, da racionalni in socialno-psihološki model med sabo nista medsebojno izključujoča in da se pogostokrat uporabljata hkrati, saj tako osebni odnosi kot viri v timu predstavljajo pomembne dejavnike funkcioniranja tima. Forbes prav tako večkrat poudari, da strokovna literatura daje prednost racionalnemu modelu odločanja, medtem ko empirične raziskave dokazujejo, da se na ravni timov dogaja ravno nasprotno. Prednost imajo socialno-psihološki dejavniki pred racionalnimi.

2.6.2 Proces nastanka podjetniških timov

2.6.2.1 Model sprejemanja odločitev

Kamm in Nurick sta leta 1993 predstavila model, ki prikazuje zaporedje in vrste odločitev, ki jih morajo posamezniki sprejeti v procesu formiranja tima.

Prva faza modela se imenuje faza ideje. Sestavljena je iz dveh korakov. V prvem koraku se proces začne s posameznikom, ki prepozna poslovno priložnost. Kasneje ta postane vodilni podjetnik v timu (angl. *lead entrepreneur*). Glavna odločitev, ki jo mora sprejeti, je, ali bo izkoristil prepoznano priložnost ali ne. Prav tako se lahko zgodi, da skupina posameznikov prepozna priložnost za skupno delo, ne glede na to ali vedo, na čem bodo delali. Glavna odločitev v tem primeru je, ali postati poslovni partner ali ne.

Sledi korak iskanja dodatnih informacij. V tej fazi posameznik ali skupina poskuša odkriti nove informacije o poslovni priložnosti in določiti, kaj je potrebno za realizacijo priložnosti. Lahko se zgodi, da se na podlagi novih informacij odločijo, da poslovnega podviga sploh ne začnejo.

Druga faza modela je faza implementacije. V tej fazi se posameznik ali skupina ukvarja z odločitvami o potrebnih virih oziroma bolj natančno z odločitvami o tem, kje te vire pridobiti. Model predlaga tri možne rešitve. Prva je, da bo posameznik sam priskrbel vire, druga, da bo obstoječa skupina priskrbel vire, in tretja možnost, da bo treba poiskati nove člane tima, ki bodo dodali manjkajoče vire.

Če je sprejeta odločitev, da se bodo poiskali novi člani tima, se bo posameznik ali skupina ukvarjala s setom odločitev o tem, kje najti potencialne partnerje, kako izbrati najboljše in jih prepričati k sodelovanju. Model poudari, da so viri potencialnih partnerjev najpogosteje lokalna omrežja članov v timu, vendar pa vseeno obstaja določen delež ljudi, ki so pripravljeni iti dlje od lastnega socialnega dosega, da bi našli najboljše potencialne kandidate. Kot kriterij odločanja model Kamma in Nuricka daje prednost socialno-psihološkimi razlogom. Spodbude za prepričevanje v sodelovanje so lahko po njenem mnenju obljube o prihodnih nagradah, vendar s tem trenutni člani tima tvegajo, da z zmanjšanjem lastnega deleža izgubijo kontrolo nad odločitvami v podjetju. Prav tako poudarjata, da so viri potencialnih kandidatov, kriteriji za odločanje in spodbude za pridružitve medsebojno povezana področja.

Ko se posameznik ali skupina odloči za neko osebo, se zamenja stran sprejemanja odločitev. Na vrsti, da sprejme odločitev o pridružitvi, je potencialni član skupine. Tudi, če je njegov odgovor pritrdilen, še vseeno sledi korak vzdrževanja tima, kjer se set odločitev ukvarja s tem, kako obdržati tim skupaj dovolj dolgo za izvedbo poslovnega podviga. Možno je, da še vedno pride do sprememb v članstvu tima, kar ponovno povzroči iskanje novih partnerjev. Model prav tako predpostavlja, da se timi v tej fazi odločajo o avtoriteti in načinu sprejemanja odločitev, kar pomeni, da ponovno definirajo

svoje vloge in vloge drugih v timu. Prav tako se odločajo o načinu reševanja konfliktov in mejah med osebnimi nalogami ter področjih skupnega sodelovanja.

2.6.2.2 Dodajanje novih članov kot proces sprejemanja odločitev

Forbes et al. (2006) v svojem delu razdelijo proces dodajanja novih članov v dve fazi: identifikacije in selekcije. Prav tako omenjajo fazo rekrutacije, na katero pa se bolj podrobno ne osredotočajo.

Identifikacija je proces, v kateri se eden ali več trenutnih članov tima začne zavedati obstoja določenih posameznikov, ki bi lahko bili koristni za tim. To se lahko zgodi na tri načine. Prvi je neposredni kontakt, drugi je s pomočjo posrednikov, tretji pa s pomočjo neosebnega procesa iskanja. Empirične raziskave dokazujejo, da se največ identifikacij zgodi s pomočjo neposrednih omrežij posameznikov. Primeri delovanja posrednih omrežij so bolj pogosti v fazi, ko je v podjetje vključen tudi tvegan kapital, ki ima na razpolago svoja lastna socialna omrežja. V procesu identifikacije je lahko prvi stik ustvarjen s strani tima ali s strani posameznika, ki bi se rad pridružil timu.

Identifikaciji sledi selekcija. V tem delu se obstoječi člani timi odločajo med zunanjimi potencialnimi člani. Obstajata vsaj dva modela sprejemanja odločitev v skupinah. Politični model trdi, da so sprejete odločitve funkcija interesov, ki jih imajo člani upravnega tima. Kritični dejavnik pri tem modelu je porazdelitev moči znotraj tima oziroma vpliva na selekcijski proces. Timi lahko odločitve sprejemajo s konsenzom, večinskim glasovanjem ali z odločitvijo ene ali več avtoritet v timu. Drugi model je kognitivni, ki temelji na zbiranju, izmenjavi in uporabi informacij znotraj tima. Tim sprejme odločitev tako, da zbere vse notranje in zunanje informacije za zmanjšanje negotovosti in poravna celotno skupino z zunanjim okoljem. Treba je upoštevati, da zaradi kognitivnih pristranskosti in skupinske dinamike ta model odločanja ni enak racionalnemu modelu. Ker porazdelitev moči znotraj tima prav tako vpliva na porazdelitev informacij, modela odločanja med samo nista izključujoča.

Ko je selekcija opravljena, sledi faza rekrutacije, kjer tim izbranega potencialnega člana poskuša prepričati, da se pridruži timu.

2.6.2.3 Integrativni model

Ben - Hafaiedh - Dridi (2010) prav tako začne identifikacijo, ki je po njegovi raziskavi sestavljena iz dveh faz. Prva je iskanje, druga pa pregled ustreznosti. Identifikaciji nato sledita selekcija in rekrutacija.

Vodilni podjetnik v timu se mora najprej zavedati vseh možnih kandidatov, preden lahko izbere najbolj ustreznega. Zaradi tega v fazi iskanja najprej oblikuje set zavedanja, v katerem so vsi možni kandidati. Pri tem lahko uporabi iskanje po spominu, pasivno iskanje, iskanje s pomočjo oglasov in aktivno iskanje. Pri pasivnem iskanju podjetnik čaka, da potencialni kandidat pristopi do njega, pri aktivnem sam pristopi k potencialnim kandidatom. Išče lahko tudi s pomočjo posrednega mreženja ali neposrednega mreženja. Ben – Hafaiedh - Dridi trdi, da so v fazi pregleda ustreznosti predvsem pomembne socialno-psihološke karakteristike kandidatov, saj naj bi glavni podjetnik iz seta zavedanja odstranil vse kandidate, ki njemu niso privlačni. Na ta način ohranja v timu vrednote, norme in prepričanja, ki so njemu pomembni.

Po končani identifikaciji je oblikovan set za premislek. V njem so vsi kandidati, ki jih bo vodilni podjetnik poskušal prepričati k sodelovanju. V tej fazi imajo prednost kandidati, ki dodajo največ vrednosti obstoječemu timu. Gonilo odločanja pojasnjuje racionalni model, ki trdi, da bodo izbrani tisti, ki imajo najboljša komplementarna znanja. Predpostavljeno je, da je vodilni podjetnik oziroma podjetniški tim pred tem že naredil samoanalizo in tako določil, kateri viri manjkajo za uspeh posla. Treba je poudariti, da gre v tej fazi za razliko od faze identifikacije za kompenzacijski proces. Vse lastnosti kandidatov so ocenjene. Vsaka lastnost ima svojo. Izbran je kandidat z največjo uporabnostjo.

V fazi rekrutacije se spremeni stran sprejemanja odločitev. Tukaj se potencialni član tima odloča, ali se bo odzval na povabilo vodilnega podjetnika ali ne. V tej fazi lahko kandidat prav tako uporabi dvofazni proces. Najprej zbere vse možne ponudbe in nato pregleda ustreznost ponudb. Iz oblikovanega seta za premislek nato izbere tisto opcijo, ki je zanj najbolj uporabna. Proces formiranja podjetniškega tima je tako dvostranski proces, kjer se morata obe strani strinjati, preden se tim formira.

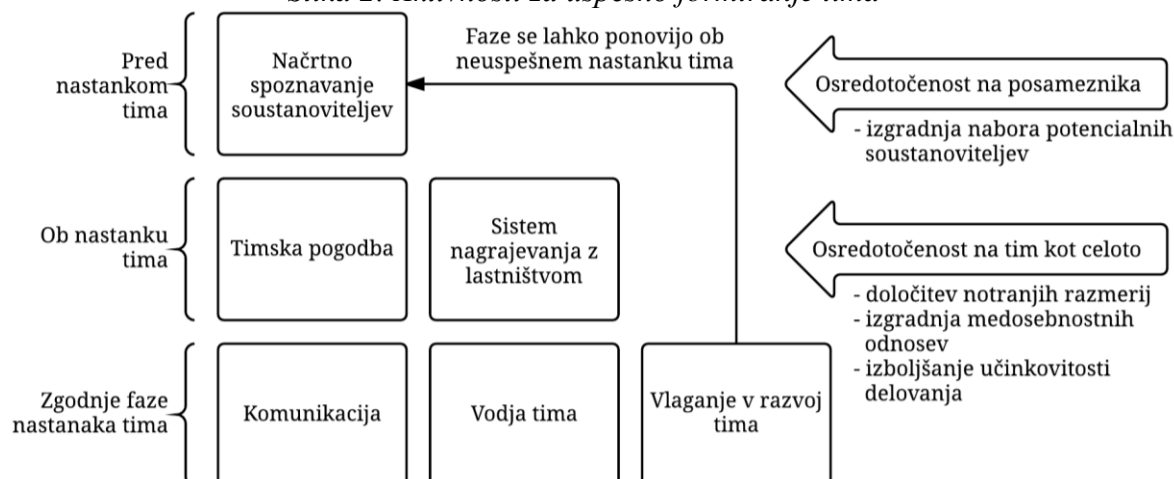
V celoti gledano imamo dva modela, ki razlagata dodajanje novih članov k podjetniškemu timu. Racionalni model nastajanja podjetniških timov poudarja selekcijo članov na podlagi pragmatičnih instrumentalnih kriterijev, kot so komplementarne sposobnosti, znanja in izkušnje. Socialno-psihološki model nastajanja podjetniških timov pa poudarja medosebne privlačnosti med člani tima in potencialnimi člani. Na področju procesa nastanka podjetniških timov sem navedel tri modele. Model sprejemanja odločitev prikazuje zaporedje in vrste odločitev, ki jih morajo posamezniki sprejeti v procesu formiranja tima. Naslednji model razdeli proces dodajanja novih članov v fazi identifikacije in selekcije ter le bežno omenja fazo rekrutacije. Integrativni model prav tako začne identifikacijo, ki je sestavljena iz dveh faz. Prva faza je iskanje, druga pa pregled ustreznosti. Identifikaciji nato sledita selekcija in rekrutacija. Na integrativni model se bom osredotočal v nadaljevanju raziskave. Gre za model, ki glede na natančnost opisa leži med prvim in drugim modelom na področju procesa nastanka podjetniških timov, krati pa vključuje tako racionalne kriterije kot socialno-psihološke kriterije dodajanja novih članov.

3 OBSTOJEČE RAZISKAVE ZA USPEŠNO FORMIRANJE TIMA

V literaturi obstaja splošno strinjanje, da imajo dogodki v zgodnjih fazah nastanka tima trajne učinke skozi celotno delovno dobo tima. To priča o priložnosti, da lahko timi vplivajo na svojo učinkovitost že na samem začetku delovanja, po navadi že s spontano interakcijo članov tima (Gersick & Hackman, 1990). Vendar pa Mathieu in Rapp (2009) izpostavljata, da lahko ekipe postavijo temelje učinkovitega delovanja tako, da načrtno in strukturirano vzpostavijo trajne vzorce delovanja na začetku medsebojnih interakcij. Mobaraki (2013) je opredelil šest komponent socialnih interakcij, ki jih je treba razvijati za uspeh podjetniških timov: komunikacija, homogenost, delovne norme, medsebojna podpora, koordinacija aktivnosti in reševanje konfliktov. Prav tako dodaja, da odnosi med člani tima oblikujejo obnašanje posameznikov v timu, kar vpliva na pričakovano uspešnost. Uspešni podjetniki torej ali oblikujejo dober tim ali pa sami postanejo člani dobrega tima (Mobaraki, 2013).

V naslednjih podpoglavjih predstavim možnosti, ki jih imajo podjetniški timi, da izboljšajo svoje možnosti uspešnega nastanka in kasnejšega delovanja. Prvo podpoglavje predstavi timsko pogodbo, kjer člani tima opredelijo ključne stvari, kot so cilji, naloge, pravila, norme, vloge, ocenjevanje uspešnosti in podobno. Jasnost na tem področju omogoča, da tim deluje z manj zapleti in konflikti v prihodnosti, prav tako pa služi kot motivacijsko sredstvo. Posebno podpoglavje sem namenil komunikaciji. Slaba in neuravnovešena komunikacija na zgodnjih začetkih lahko povzroči resne probleme in razpad tima. Pomembno vlogo v podjetniških timih ima tudi lastništvo, ki lahko omogoči ali pa onemogoči delovanje tima. Tudi če je tim začel dobro delovati, ga je treba razvijati še najprej, zato se osredotočim tudi na aktivnosti za razvoj tima ter vlogo vodje tima pri tem. Dober vodja lahko poskrbi, da se razvijejo dobri medsebojni odnosi. V zadnjem podpoglavju naslovim še aktivnost načrtnega spoznavanja soustanoviteljev, ki se izvaja pred nastankom tima in omogoča, da se člani tima spoznajo v socialnem in delovnem okolju, preden se odločijo, da sploh skupaj pričnejo nov podjetniški podjem.

Slika 2: Aktivnosti za uspešno formiranje tima



3.1 Timska pogodba

Za uspešen začetek delovanja tima je treba na začetku razviti skupne cilje in naloge, razčistiti vloge, ustvariti primerne norme in definirati pričakovanja glede uspešnosti. Učinkovit način za to so timske pogodbe (Herrenkohl, 2004). Timska pogodba je načrt o tem, kako bo tim upravljal svoje naloge. Osredotoča se na procese znotraj tima in ne na nalogo tima. Eksplicitno navaja vse notranje dogovore glede delovanja tima, reševanja problemov, konfliktov in nesporazumov. Ker takšne naloge vzpostavijo osnovni okvir vlog posameznikov in njihovih delovnih procesov v timu, se lahko nato člani tima lažje osredotočijo na naloge pred njimi (Mathieu & Rapp, 2009).

Levi (2014) se strinja, da timska pogodba predstavlja začetne obveznosti in smer delovanja v timu ter tako olajša delo tima v prihodnosti. Pri oblikovanju pogodbe more sodelovati celoten tim. V svojem delu navaja razdelke pogodbe in pripadajoča vprašanja, ki jih mora tim obravnavati v timski pogodbi. Ta vprašanja so:

- Cilji tima: Kakšni so cilji celotnega tima? Kaj vsak posameznik pričakuje, da bo dosegel s timskim sodelovanjem?
- Naloge: Katera specifična dejanja so povezana z dosego cilja? Kako se bodo ta dejanja merila in ocenjevala?
- Pravila: Kakšne so primarne vloge in odgovornosti vsakega člana tima?
- Norme: Kakšna so pravila delovanja tima na področju sprejemanja odločitev, prisotnosti, nalog in sodelovanja?
- Pričakovanja uspešnosti: Kakšen kriterij bo tim uporabljal za ocenjevanje uspešnosti tima in kakšen kriterij za ocenjevanje uspešnosti vsakega posameznega člana?

Strinjanje glede skupinskih norm in sprejemanja odločitev pomaga, da se tim izogne potencialnim konfliktom v prihodnosti. Vseh področji v pogodbi ni mogoče pokriti, prav tako pa se tim manjšim konfliktom v času svojega obstoja težko izogne (Stockley, 2000).

3.1.1 Cilji in mejniki

Cilji se lahko definirajo kot zaželen splet okoliščin, ki ga člani tima zasledujejo s koordiniranim delom (Zander, 1994). Jasno razumevanje skupinskih ciljev in mejnikov je ena od najpogostejših karakteristik uspešnih timov (Larson & LaFasto, 1989). Prav tako timi, ki sodelujejo pri postavljanju ciljev, dosežejo boljše rezultate (Kerr & Tindale, 2004). Raziskave na tem področju kažejo, da jasni cilji pomagajo pri izboljšanju učinkovitosti pri delu in notranjih skupinskih procesih. Za takšne time je bolj verjetno, da bodo dosegli svoj cilj, hkrati pa imajo manj notranjih konfliktov (Levi, 2014).

Cilji usmerjajo in motivirajo tim. Prav zato naj bi ti bili specifični in merljivi, da lahko tim primerja svoj realni napredek s pričakovanim in nato sprejema ukrepe za popravek

poti (Zander, 1994). Priporočljivi so cilji srednje težavnosti, saj morajo motivirati tim, hkrati pa biti realno dosegljivi (Locke & Latham, 1990). Poleg tega imajo cilji tudi druge funkcionalnosti (Levi, 2014):

- standard, po katerem se ocenjuje uspešnost tima;
- motiviranje članov tima pri opravljanju nalog;
- vodenje tima h ključnim specifičnim aktivnostim in nalogam;
- kriterij za pomoč pri odločanju;
- obveščanje zunanjih entitet o namenu tima in vzpostavljanje odnosov z njimi;
- kriterij za nagrajevanje posameznikov v timu.

Mejnik je dogodek, ki prejme posebno pozornost. Najpogosteje ga dodamo na konec posameznih faz, da se oznani dokončanje posamezne naloge ali paketa nalog. Za doseganje cilja je priporočljivo, da se na poti do cilja postavi več mejnikov, da je tako naloga pred ekipo lažje dosegljiva. To hkrati doda več strukture k samemu načinu dela in olajša koordinacijo med člani tima (Dube & Robey, 2008). Doseženi mejniki prav tako služijo kot primerna obdobja za pregled dela in nagrajevanje posameznih članov v timu (Levi, 2014).

3.1.2 Definiranje vlog, področij odgovornosti in nalog

Vloga je način obnašanja ljudi v specifičnem socialnem kontekstu. Vloge opišejo, kaj naj bi ljudje počeli in kako medsebojno vplivajo na delo tima. Člani tima se lahko pogajajo o vlogah, ki jih želijo igrati, prav tako pa imajo določeno svobodo pri tem, kako bodo izpolnili svoje naloge. Tudi ko vloge niso formalno določene, se skozi interakcijo tima oblikujejo neformalne vloge. Vloge, povezane z nalogami, so običajno tesno povezane s selekcijskim procesom, medtem ko se socialne vloge pokažejo na podlagi lastne selekcije.

Na tem področju je bilo opravljenih veliko raziskav, med najbolj znanimi je Belbinova (2012), ki navaja devet vlog v timu. Timsko vlogo je definiral kot nagnjenje k obnašanju, sodelovanju in vzpostavitvi medsebojnega odnosa na določen način oziroma na način, kako se član tima vede do drugih v timu. Vsak izmed članov tima, poleg svoje strokovne vloge, zastopa več timskih vlog. Za uspešno timsko delo so potrebne vse vloge, ki morajo biti zapolnjene, njihovi nosilci pa morajo izpolnjevati pričakovanja in naloge, ki se vežejo na posamezno vlogo. Vsakega člana v timu je treba glede na vlogo tudi drugače voditi, zato dobro vodeni tim članom omogoča, da nadzorujejo slabe in izkoristijo dobre plati svoje osebnosti. Skupaj lahko postajajo bolj ustvarjalni in sposobni.

Konflikt med vlogami in nejasnost posameznikovih vlog sta pogosto povoda za stres v timu. To je še posebej pogosto v primerih, ko pride do neformalne določitve vlog. Lahko se zgodi, da oseba v neformalni vlogi ne razume, kaj drugi pričakujejo od nje. To ustvarja

notranjo negotovost in vodi do konflikta. Prav tako se lahko zgodi, da ena oseba opravlja več vlog, kar vodi do notranjega konflikta med temi vlogami.

Nejasnost vlog in konflikt sta negativno povezana z učinkovitostjo tima. Problemi ustvarjajo stres v timu, znižujejo zadovoljstvo in moralo ter povečajo fluktuacijo članov tima (Kemery et al., 1985). Prav tako lahko vodi do zmanjšanja predanosti in interakcije med člani tima (Brown, 1996).

Priporoča se, da timi oblikujejo vloge za najpomembnejša področja dela v skupini. Za posamezne vloge se prav tako izpostavijo ključne naloge, ki spadajo k področju. S tem se posledično oblikujejo tudi socialne vloge v timu, ki skupaj z nalogami podpirajo delovanje posameznika in tako igrajo pomembno vlogo pri uspehu (Huffmeier & Hertel, 2011).

3.1.3 Norme in pravila

Skupinske norme so osnovna pravila, ki določajo primerno in neprimerno vedenje. Z njimi se vzpostavijo pričakovanja o tem, kako se naj člani tima obnašajo. Pravila so lahko eksplicitna ali implicitna.

Skupinske norme imajo štiri glavne funkcije. Prva je, da izražajo glavne vrednote skupine. To omogoča članom, da se poistovetijo kot skupina. Druga funkcija je, da norme pomagajo koordinirati aktivnosti članov in naredijo njihovo vedenje predvidljivo. Norme prav tako pomagajo definirati primerno vedenje v skupini, kar je njihova tretja funkcija. Na tak način se člani izognejo potencialno nerodnim situacijam in posledično aktivno sodelujejo v timu. Četrta funkcija norm je, da ustvarijo unikatno identiteto skupine, ki pomaga članom razumeti, kako se razlikujejo, prav tako pa ustvari pogoje za ocenjevanje nezaželenega vedenja (Feldman, 1984).

Bolj so norme jasno in specifično izražene, resneje jih bodo vzeli člani tima. Prav tako so člani manj tolerantni do odstopanja pri normah, ki so ključnega pomena za delovanje tima (Schein, 1988). Tudi če norme niso formalno izražene, se avtomatsko razvijejo skozi interakcijo in vpliv članov tima.

Pogost pojav pri novonastalih timih je, da mnogi od njih avtomatsko predpostavljajo, da vsi člani razumejo, kako se je treba v timu obnašati. Prav zaradi tega se od vodje tima pričakuje, da na začetku postavi določena pravila, s katerimi se mora strinjati večina članov tima. Več ljudi kot sprejme pravila, bolj so preostali člani nagnjeni k temu, da se tudi oni prilagodijo takšnemu načinu dela. Levi (2014) priporoča, da se določijo pravila na naslednjih področjih:

- kako se sprejemajo odločitve znotraj tima;
- kakšna naj bo prisotnost na sestankih in kakšna je lahko podlaga za opravičilo;

- kakšen je postopek, ko se naloge ne dokončajo do dogovorjenega roka;
- kako se naj spodbuja sodelovanje vseh članov tima;
- kdaj in kako pogosto se bo sestajal tim;
- kako se bo pripravljala agenda za sestanke in kdo jo bo pripravil;
- kdo bo nadziral potek sestankov in skrbel, da se člani držijo dogovorjene agende;
- kako spodbujati aktivno poslušanje in spoštljivo sodelovanje v razpravah.

Katzenbach in Smith (2005) trdita, da vsi učinkoviti timi razvijejo določena pravila vedenja, da lahko dosežejo svoj cilj. Najpomembnejša področja naj bi bila pravila glede udeležbe, razpravljanja, zaupnosti, analitičnega pristopa, nalog, konstruktivnih soočenj in individualnih prispevkov. S pomočjo postavljenih pravil in norm delo poteka tekoče, tim pa se lahko osredotoči na probleme in priložnosti, ki jih čakajo na njihovi poti.

3.1.4 Ocenjevanje

Ko pride do ocenjevanje uspešnosti posameznikov, je eden glavnih izgovorov ljudi, da niso vedeli, kaj se od njih pričakuje. V prvih delih timske pogodbe se opredelijo cilji, pričakovanja, vloge, norme in pravila. V zadnjem delu je treba navesti kriterij, po katerem se ocenjuje delo posameznih članov tima. Ocenjevanje dela omogoči, da posamezniki pridobijo povratne informacije glede opravljenih nalog. Lahko je povezano tudi s sistemom nagrajevanja, da člane tima motiviramo pri delu.

Kriteriji ocenjevanja morajo biti jasni in specifični, podani vnaprej in povezani z nalogami, ki niso izven kontrole posameznikov (Zigon, 1997). Izbrana merila je prav tako treba kvantificirati. Pri ocenjevanju naj sodeluje celoten tim, saj to poveča natančnost in sprejem ocene dela, res pa je, da so možne razne pristranskosti. Mnogim sistemom ocenjevanja spodleti, ker so kriteriji nejasni in slabo izraženi (Lawler, 2000).

Razvoj sistema ocenjevanja in njegova uporaba, podajanje povratnih informacij, sta pozitivno povezana z uspešnostjo tima (Morhman, Cohen & Mohrman, 1995). Na tak način se popravijo delovni procesi v timu ter smer delovanja proti cilju. Lawler (2000) je v svoji raziskavi ugotovil, da se vodje timov počutijo neudobno pri ocenjevanju, večina zaposlenih pa meni, da je njihova uspešnost pri delu nadpovprečna. To jasno kaže na dejstvo, da ocenjevanje dela lahko vodi h konfliktom in nezadovoljstvu v timu. Zaradi tega se mnogi timi izogibajo ocenjevanju.

Ocenjevanje lahko poteka na tri načine. Ena nadzorna oseba lahko oceni delo posameznikov v timu, ali člani tima ocenjujejo drug drugega, ali pa se ocenjuje delo skupine kot celote (Lawler, 2000). Način ocenjevanja je odvisen od tipa naloge, ki ga opravlja skupina. Kadar je delo predvsem individualno, se uporabljata prva dva načina, ko pa je uspešnost skupine zelo odvisna od koordiniranega truda, se uporablja tretji način. Uporaba medsebojnega ocenjevanja zmanjšuje tveganje neučinkovitosti posameznih

članov in je izmed vseh treh načinov viden kot najbolj pošten. Ta pristop poda tudi bolj zanesljive rezultate (Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Ocenjujejo se lahko kriteriji obnašanja v timu ali uspešnosti pri delu, običajno pa se uporablja kombinacija obojih (Rynes, Gerhart & Parks, 2005).

3.2 Komunikacija

Komunikacija igra osrednjo vlogo pri vsakem timu. Za dobro komunikacijo je potrebno stanje zaupanja znotraj tima, omogočanje skupnih sestankov in razvijanje dobrih komunikacijskih spretnosti posameznih članov. To omogoča, da je komunikacija jasna in nepopačena in se tako informacije učinkovito širijo skozi tim.

V timu se lahko zgodi, da pošiljatelj sporočila nenamerno preceni poznavanje prejemnika sporočila o neki temi in tako pošlje sporočilo s premalo konteksta. To se še posebej vidi pri komunikaciji med tehničnimi in poslovnimi člani tima (Keysar & Henly, 2002). Sporočila se prav tako popačijo, ko so del razprav znotraj tima. Vsi člani tima so pristranski glede predstavljanja informacij, ki jih bodo ostali člani tima pozitivno sprejeli. Povzroči lahko, da se tim ne spopade z dejanskimi problemi (Higgins, 1999). Prav tako člani tima predpostavljajo, da so razlogi za njihovimi izjavami tako očitni, da jih ni treba posebej poudarjati. Vodi do iluzije, da komunikacija dobro deluje, čeprav sporočila v resnici niso jasna (Gilovich, Savitsky & Medvec, 1998).

Tim mora za učinkovito komunikacijo vzpostaviti varno okolje, kjer bodo njegovi člani lahko prosto izrazili svoje mnenje in čustva v težkih situacijah. Zaupanje je osnova odprtega in odkritega komuniciranja znotraj tima. Člani učinkovitih timov se počutijo vključene v razpravo, predani timu in si delijo medsebojno zaupanje. Občutki se razvijejo s pozitivno komunikacijsko klimo, ki je odprta, podpira razpravo, vključuje vse člane in jih nagrajuje za sodelovanje (Levi, 2014). Le v takšni klimi je fokus tima na samem sporočilu. Različna mnenja in pogledi v tej klimi ne povzročajo konfliktov, ampak omogočajo timu, da najde boljše rešitve in odgovore.

Pomembno je spodbujati sodelovanje vseh članov na sestankih tima, saj ta običajno poteka precej neenakovredno. V tipičnem timu štirih oseb dva izmed njih opravita kar 70 odstotkov vsega pogovora (Shaw, 1981). Participacija v skupinskih razpravah je povezana s statusom in osebnostjo člana znotraj tima, obnašanjem vodje tima in komunikacijske klime (Ilgen et al., 2005). Vodje sestankov morajo poskrbeti za enakovredno sodelovanje, saj je pomemben napovednik uspeha pri skupinskih nalogah tima (Woolley et al., 2010).

Levi (2014) povzema delo Kayserja (1990), ko piše o pomembnosti pravilnega komuniciranja na sestankih tima. Sestanek bi se naj začel s pregledom agende in aktivnostmi za sprostitev, ki pripomorejo k lažjemu začetku razprave. V glavnem delu

sestanke je treba pravilno upravljati komunikacijski proces in sprejemanje konkretnih odločitev. V zaključku sestanka se nato povzamejo sprejete odločitve in naloge, ki jih bodo izvedli posamezniki. Preden se sestanek zaključi, je priporočeno izvesti še kratko evaluacijo samega sestanka in dosedanjega dela tima. Kljub temu, da sestanek vodi vodja tima, je nujno, da vsi člani pomagajo pri izvedbi sestanka in skrbijo, da se tim trži agende. Ključno je, da tim vzdržuje odprto klimo sodelovanja, primerno ukrepa v primeru motečega vedenja, pametno upravlja z razlikami v načinu dela članov tima, povzema ključne odločitve in si izmenjuje povratne informacije.

Levi (2014) nato navaja, da je za učinkovite sestanke zelo pomembno razvijanje komunikacijskih spretnosti v timu. Pomembno je, da postavljamo odprta vprašanja, kjer vsi sodelujejo v razpravi, da vsi člani tima aktivno poslušajo in na podlagi tega podajajo povratne informacije ter da primerno upravljamo čustva znotraj razprave. Vendar pa doda, da je v primeru virtualnih sestankov to zelo težko doseči. V tem primeru se pogostokrat zgodi, da imajo sodelujoči probleme pri sledenju agendi, zato Levi priporoča, da se agendo vnaprej pripravimo. Prav tako celoten sestanek razdelimo v krajše odseke, da se virtualni tim lažje osredotoči. Skupen vizualni fokus prav tako izboljša učinkovitost takšnih sestankov, zato je pomembno, da videokonferenca ne poteka samo preko zvočnega prenosa. Skupen digitalni zaslon, na katerem beležimo uspešnost in napredek sestanka, prav tako pomaga, da se sestanek uspešno izvede.

Pentland (2012) je v svoji raziskavi preučil delovanje več kot 2500 članov timov in odkril, da so vzorci komuniciranja med njimi najpomembnejši napovednik uspeha. Ko je primerjal način komuniciranja z drugimi dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost tima, je ugotovil, da ima ta večji vpliv na učinkovitost kot skupen vpliv inteligence, osebnostnih lastnosti in sposobnosti posameznikov. Tudi Levi (2014) podaja v svojem delu, da lahko z opazovanjem vzorcev komuniciranja ugotovimo, ali tim deluje kot skupina, ali se razvijajo podskupine in ali v timu obstajajo preveč dominantni člani. Pentland je uspel uspešno napovedati zmagovalca poslovnega tekmovanja z opazovanjem komuniciranja timov v času sprejema. Prav tako mu je uspelo napovedati finančne rezultate investicijskih timov s tem, da je opazoval njihovo komunikacijo med pogajanji. S svojo raziskavo je lahko opredelil, kakšna komunikacija poteka znotraj uspešnih timov. Prvi zaključek je bil, da pri komuniciranju sodelujejo in poslušajo vsi člani tima v približno enakih količinah, njihovi prispevki pa so kratki in jedrati. Večina komunikacije poteka iz oči v oči, njihove kretnje in narava pogovora pa vsebujejo veliko energije. Neposredna izmenjava komunikacijskih sporočil ne poteka samo z vodjo tima, ampak z vsemi člani. Stranski pogovori med člani tima niso škodljivi, ampak dejansko prispevajo k večji učinkovitosti. Na učinkovitost prav tako pozitivno vplivajo periodični premori, kjer člani tima v zunanjem okolju poiščejo nove informacije in jih prinesejo nazaj ter tako obogatijo razpravo. Pentlandovo delo izkazuje velik praktični prispevek k izgradnji učinkovitih timov s pomočjo kartiranja vzorcev komuniciranja. S svojim delom v nasprotju s tradicionalnim mišljenjem prikaže, da za najboljše time niso potrebni posamezniki z

izjemno inteligenco in dosežki, ampak posamezniki, ki se lahko prilagodijo in izboljšajo način medsebojnega komuniciranja.

Komunikacija je najpomembnejša aktivnost tima. Brez nje ne more biti uspešnega koordiniranja aktivnosti. Posledično je tim tudi neuspešen pri zasledovanju svojega cilja. Da je komunikacija učinkovita, je potrebna odprta in sproščena klima, prav tako pa morajo biti znotraj tima pravilni vzorci komuniciranja. Da se to doseže, morajo svoje komunikacijske spretnosti razvijajo vsi člani tima. Skupna skrb in vlaganja v komunikacijo omogočajo, da se izgradijo dobri medsebojni odnosi ter zaupanje znotraj tima.

Člani tima so med seboj v stalni socialni interakciji. Najopaznejši delež socialne interakcije nosi verbalna in neverbalna komunikacija. Komunikacija je osnovna vez med člani tima. Tudi nekomuniciranje v timu je komuniciranje, ki ima močan čustveni naboj. Nakazuje na upiranje k sodelovanju, povečuje socialni pritisk in zmanjša sproščenost komuniciranja v timu. Komunikacija je lahko konstruktivna ali destruktivna. Če se član tima ne zaveda destruktivnosti svoje komunikacije, je prav, da ga drugi člani opozorijo na to. Gesta je lahko sestavni del notranjih pravil tima. Dobra komunikacija je osnova učinkovitega timskega dela, odgovornost zanjo pa nosi prav vsak član tima (Živković, 2008).

3.3 Nagrajevanje z lastništvom

Definicija podjetniškega tima kot eno od karakteristik omenja finančno zavezanost oziroma finančni interes posameznikov v timu v uspehu podjetniškega podviga (Cooney, 2005). To prav tako predstavlja kriterij uspeha in neuspeha, po katerem bodo na koncu koncev ocenjeni vsi posamezniki v timu.

V zadnjih petih letih se je močno povečalo investiranje v podjetja na ravni semenskih investicij. V Združenih državah Amerike skladi tveganega kapitala za semenske investicije predstavljajo že 67 odstotkov vseh skladov tveganega kapitala, medtem ko so leta 2008 obsegali le 33 odstotkov. Tudi v Evropi je vidna rast zgodnjih investicij. V regiji centralne in vzhodne Evrope se je semensko investiranje v zadnjih štirih letih povečalo za devetnajstkrat. Z rastjo zgodnjega investiranja v podjetja se je pojavila tudi potreba, da imajo podjetniški timi že zelo zgodaj urejeno lastništvo svojega poslovnega podviga. Neurejene lastniške strukture jim onemogočajo pridobitev investicije (Kiska, 2014).

Soustanovitelji naj bi se dogovorili o porazdelitvi lastniških deležev pred začetkom ustanovitve podjetja. Čas za pogovor o tej temi je najbolj primeren na začetku celotnega procesa, torej v času, ko se tim še formira (Harvard University, 2011). Dogovor je treba na neki način formalizirati. Prav tako je pomembno razmisliti o pridobivanju lastniškega

deleža skozi čas (angl. *equity vesting*). Na ta način soustanovitelji pridobivajo dogovorjeni lastniški delež vzporedno s časom, ki ga preživijo v podjetju. Podjetje se tako zavaruje pred predčasnimi odhodi in potencialno prihrani določen delež kapitala za nove člane ekipe. Obstaja tudi povratno pridobivanje lastniškega deleža (angl. *reverse equity vesting*), kjer član tima dobi celoten delež lastništva kapitala vnaprej, a se zaveže k določenim zahtevam, kot je minimalna dolžina časa zaposlitve.

3.3.1 Razdelitev lastniških deležev

Ena najtežjih odločitev, ki jih morajo sprejeti podjetniški timi, je razdelitev lastniških deležev. Najpogosteje se zgodi, da soustanovitelji enakomerno razdelijo deleže kapitala v podjetju. V resnici je to ena največjih napak v tej zgodnji fazi podjetja in lahko ima hude posledice za delovanje v prihodnosti. Druga najpogostejša napaka je, da soustanovitelj z idejo zase zahteva skoraj celoten lastniški delež (Hellmann & Wasserman, 2011).

Soustanovitelji naj bi dobili delež v podjetju glede na svoj doprinos. Ta je lahko v obliki kapitala, v obliki intelektualne lastnine, znanja in izkušenj, v obliki socialnih povezav in poznanstev na določenem področju ter v obliki lastnega vloženega dela. Demmler (2014) priporoča razdelitev deležev na način, da kvantificiramo vse elemente procesa sprejemanja odločitev. Pri tem ocenimo idejo, pripravo poslovnega načrta, strokovno znanje, tveganja in zaveze ter odgovornosti. Osnovna ideja je, da določimo utež za vsako izmed teh področij in nato pri vsakem izmed njih ocenimo člana tima z oceno med 1 in 10. Nato posamezne ocene za posameznika pomnožimo z ustrežno utežjo in jih seštejemo med sabo. S tem pridobimo oceno posameznika, ki v primerjavi s preostalimi ocenami članov tima predstavlja njegov delež v podjetju.

Ko gre za svetovalce in člane upravnega odbora, se za prve lastniški deleži gibljejo med 0,1 in 0,5 odstotka ter med 1,5 in 2 odstotkoma za druge (Harvard University, 2011). Svetovalci in člani odbora timu doprinesejo izkušnje, povezave in pa manjkajoče znanje, zato so pomembni za tim (Ballard, 2001). Prav tako je treba misliti na prve ključne zaposlene, ki niso člani ustanovitvenega tima. Njihovi lastniški deleži se gibljejo med 1 do tudi 3 odstotkov, odvisno od faze v podjetju v času pridružitve (Butcher, 2014). Manj pomembna je zaposlena oseba za uspeh podjetja in kasneje se pridruži podjetju, manjši je njen delež. Ko podjetje enkrat uspešno deluje, je treba razmisliti o drugačnem sistemu nagrajevanja za prihodnje zaposlene.

Vsi ustanovitveni člani tima se morajo zavedati, da se bo njihov delež kljub 100-odstotnemu začetnemu lastništvu podjetja začel redčiti z nadaljnjimi investicijami v podjetje (Hellmann & Wasserman, 2011). To lahko vodi do sprememb v vodstvu in spremeni strukturo sprejemanja odločitev ter posledično nadzor nad podjetjem.

3.3.2 Postopno pridobivanje lastniškega deleža

Eden od najbolj konsistentnih ugotovitev preteklih raziskav je, da sistem nagrajevanja posameznikov spodbuja učinkovitost in vodi k višjim stopnjam zmogljivosti pri delu (Luthans & Kreitner, 1985). Poleg tega je treba razviti sistem nagrajevanja na ravni ekipe, ki bo spodbujal timsko delo in učinkovitost tima (Lawler, Mohrman & Ledford, 1995), kar potrjujejo tudi raziskave na tem področju (Hertel, Konradt & Orlikowski, 2004). Treba je poudariti, da je za timski sistem nagrajevanja potrebno ocenjevati samo naloge in cilje, ki zahtevajo timsko delo in ne naloge, ki so v domeni posameznika (Merriman, 2009).

Na področju podjetniških timov je praksa za nagrajevanje postopno pridobivanje lastniškega deleža (angl. *equity vesting*), ki pa prav tako služi kot zavarovanje pred nepričakovanimi odhodi in neučinkovitostjo članov tima (Harvard University, 2011). Deluje tako, da član tima pridobiva dogovorjeni potencialni lastniški delež postopoma čez čas, ki ga prebije v podjetju. Če predčasno odide ali pa ne dosega ciljev, ne dobi celotnega dogovorjenega lastniškega deleža, ampak samo proporcionalni delež. S tem imajo preostali člani tima sredstva, ki jih lahko porabijo za rekrutacijo novih članov, hkrati pa se zavarujejo, da bi ob morebitnem uspehu odhajajoči član tima zahteval pravice za celotni delež kapitala. Uporaba takšnih sistemov nagrajevanja je pozitivno povezana z večjo uspešnostjo novonastalih podjetij in njihovo hitrejšo prvotno javno ponudbo delnic (Takahashi, 2013).

Seveda pa se ob tem prakticirajo razne klavzule. Te se tičejo mejnikov, ki jih mora posameznik v timu doseči ali pa času, ki ga mora posvetiti podjetju. Ob neizpolnjevanju klavzul se lastniški delež posameznika ne nadgradi. Posebna klavzula predstavlja preizkusno obdobje (angl. *cliff*) (Ballard, 2001), ki omogoča, da v tem obdobju preizkusiš posameznika, preden ta pridobi kakršen koli delež lastništva. Pred začetkom preizkusne dobe se je treba dogovoriti za celoten načrt pridobivanja lastniškega deleža, po njej pa novi član pridobi proporcionalni delež dogovorjenega potencialnega lastništva kapitala podjetja. Še ena posebna klavzula je popolni delež ob izhodu (angl. *full acceleration on exit*) (Ballard, 2001). Klavzula je namenjena predvsem svetovalcem podjetja, ki tako pridobijo celotni delež ob uspešni prvi javni ponudbi delnic podjetja. V tem trenutku takoj pridobijo 100 odstotkov svojega potencialnega deleža, čeprav se obdobje pridobivanja lastniškega deleža še ni zaključilo.

Kot primer tipične pogodbe o pridobivanju lastniškega deleža posameznik pridobi celoten dogovorjeni lastniški delež čez štiri leta. Pri tem v prvem letu ne dobi nič, nato na začetku drugega leta po izteku preizkusnega obdobja avtomatsko pospeši do 25 odstotkov potencialnega deleža. Delež se proporcionalno povečuje na mesečni ali četrletni ravni ali pa ob doseganju ključnih mejnikov.

V praksi se pogostokrat uporablja tudi povratno postopno pridobivanje lastniškega deleža (angl. *reverse equity vesting*), ki je z davčnega vidika bolj ugoden za člane tima (Harvard

University, 2011). Pri tem dobi posameznik celoten potencialni delež lastništva vnaprej, a se v pogodbo doda odkupno klavzula, ki omogoča podjetju, da lahko ob predčasnem izstopu ali nedoseganju ciljev nazaj odkupi proporcionalni delež lastništva po začetnih pogojih. Pri tem se delež, ki ga lahko podjetje odkupi nazaj zmanjšuje proporcionalno s časom, dokler ni obdobje pridobivanja deleža zaključeno.

Vendar pa obstajajo tudi nevarnosti takšnega pristopa. Posamezniki v timu so v tem primeru spodbujeni k razmišljanju na kratki rok. Prav tako pride do upada motiviranosti in možnega odhoda ključnih ljudi v podjetju (Bebchuk & Fried, 2009). S prostim razpolaganjem lastniškega deleža se lahko prav tako podre lastniška struktura v podjetju. Da bi se temu izognili, je priporočeno, da se določi tudi obdobje po pridobljenim celotnim lastniškim deležem, ki prepoveduje prodajo ali prenos deleža na tretjo osebo (Harvard University, 2011).

3.4 Razvoj tima

Timi so danes vseprisotni pojav. Tudi v situacijah, kjer bi bilo bolj učinkovito, če bi delo prevzel posameznik. Vendar pa ima le malo timov podporo pri razvoju svojih spretnosti za delo v timu. V eni izmed raziskav je le 29 odstotkov podjetij potrdilo, da za svoje time nudijo podporo pri razvoju medosebnih spretnosti (Devine et al. 1999). Glede na kompleksnost medosebnih in kognitivnih zahtev člani timov zagotovo potrebujejo pomoč pri tem, kako delati učinkovito in razvijati svoje spretnosti.

3.4.1 Vloga vodje tima

Vodja tima ima pomembno vlogo pri razvoju tima in je temeljni del strategije ustvarjanja kreativnih timov. Vendar pa še ni najbolj jasno, na kakšen način naj bi bil tim voden. Nekateri avtorji predlagajo, da morajo imeti skupine deljeno vodstvo, nadzirati svoje metode in namen ter reševati probleme skozi odprte debate. Takšnim timom pravimo samoupravni (Katzenbach & Smith, 2001). Vendar pa je potrebno veliko treninga in dela s člani tima, da se razvijejo učinkoviti skupinski procesi znotraj takšnih timov. Prav zaradi tega so pogostejši bolj tradicionalni načini določanja vodij, kjer so vodje timov določeni s strani entitet zunaj tima ali pa se vloge vodij znotraj tima menjajo (Levi, 2014).

Vodenje tima je po definiciji proces, kjer posameznik vpliva na procese članov v timu, da ti delujejo proti skupnemu cilju, pomembno vlogo pa ima tudi pri razvoju tima. Vodenje tima je prav tako funkcija, ki jo lahko opravlja hkrati več članov tima, tako je pomembno, da se ne osredotočamo na eno samo osebo (Day, Gronn & Salas, 2004). Ker tim sestavljajo ljudje, ki imajo komplementarne sposobnosti in znanja, vsak obvlada eno področje znotraj tima. Namesto da bi bila ena oseba odgovorna za vsa področja tima, je

bolj učinkovito, če posamezni člani tima nosijo odgovornost za delo znotraj lastnega področja, ki ga obvladajo. Takšno deljeno vodenje tima je pozitivno povezano z njegovo učinkovitostjo (Mathieu et al., 2008).

S perspektive dela v timu je ena izmed najbolj pomembnih socioloških teorij vodenja timov situacijska vodstvena teorija (angl. *situational leadership theory*) (Hersey & Blanchard, 1993). Gre za razvojno teorijo, ki predpostavi, da je eden od glavnih ciljev vodstva tima razvoj skupine. Teorija določa tri stile vodenja: usmerjevalno, trenersko, podporno in delegirano vodenje. Bolj, kot je izkušen tim, bolj se približuje delegiranemu vodenju tima, kjer vsak član prevzame svojo odgovornost, sprejema odločitve in si sam postavlja nadaljnje cilje. Kar je ključno pri tej teoriji, je, da je treba prilagoditi stil vodenja glede na stopnjo izkušenosti tima in da je vodenje samo proces, ki je osredotočen na razvoj skupine (Levi, 2014).

Treba je izpostaviti, da je, kljub veliki količini raziskav na temo vodenja in razvoja timov, še vedno težko določiti, kateri tip vodenja je najbolj učinkovit, saj tradicionalne teorije vodenja ne podajo zadostne razlage tega pojava (Zaccaro & Klimoski, 2002). Se pa raziskave na tem področju strinjajo, da ima vodenje tima tri glavne funkcije: usmerjanje tima, upravljanje timskih poslov in razvoj tima (Zaccaro, Heinen & Shuffler, 2009).

3.4.2 Aktivnosti za razvoj tima

Treniranje tima (angl. *team coaching*) je aktivnost, s katero poskuša vodja tima izboljšati koordinacijo in uspešnost tima. Pri tem ločimo motivacijski, posvetovalni in izobraževalni trening. Treba je poudariti, da je treniranje tima namenjeno izgradnji tima in ne usmerjanju tima, kako bi naj ta deloval (Hackman & Wageman, 2005). Raziskave so pokazale, da imata podpora in trening velik vpliv na učinkovitost tima (Kozlowski & Ilgen, 2006). Večina metod na tem področju v neki meri deluje, najboljše med njimi pa se osredotočajo bolj na izboljšanje koordinacije med člani kot pa na komunikacijske strategije (Salas, Nichols & Driskell, 2007).

Način treninga je odvisen od faze razvoja tima. Na začetku projektov se morajo člani timov orientirati eden na drugega in se tako pripravijo na skupno delo in sodelovanje za doseg cilja. V tej fazi so primerne aktivnosti, ki so namenjene motiviranju in povečanju pripadnosti tima. Šele za tem pridejo na vrsto aktivnosti, ki so bolj strateško naravnane na izboljšanje operacij znotraj tima (Levi, 2014). Pomembno je tudi, da v vseh fazah razvoja vodja aktivno posluša člane tima in vključi njihove ideje v sam razvoj (Cohen & Bailey, 1997). Najpogostejši problem, ki ga v teh zgodnjih fazah naredijo vodje timov, je, da poskušajo nadzirati vsako aktivnost tima, avtorsko sprejemajo odločitve in polagajo preveč zaupanja v svoje sposobnosti. To povzroči, da vodja ne dobi nobenih konstruktivnih povratnih informacij, kar preprečuje nadaljnji razvoj tima (McIntyre & Salas, 1995).

Izgradnja tima (angl. *team building*) je izraz, ki se uporablja za pristope, katerih namen je izboljšanje notranjih operacij tima. Takšni pristopi naj bi izboljšali timske sposobnosti, razvili socialne odnose, identificirali notranje vloge in pripravili tim na reševanje problemov za nemoteno delovanje. Izgradnja tima omogoči nastanek bolj učinkovitih načinov dela (Shuffler, DiazGranados & Salas, 2011). Kljub temu, da v mnogih organizacijah priznavajo pomembnost teh pristopov, jih le nekaj izmed njih tudi dejansko prakticira (Levi, 2014).

Programi se v splošnem osredotočajo na izboljšanje postavljanja ciljev, določanje vlog, medosebne spretnosti, izgradnjo kohezivnosti in učinkovito reševanje problemov. Programi za izboljšanje postavljanja ciljev pomagajo določiti namen tima in kako ocenjevati uspešnost tima. Cilj je lahko osredotočen na bližjo prihodnost ali pa na dolgoročno misijo in vizijo tima (Klein et al., 2009). Program za določitev vlog pomaga razčistiti vloge posameznikov v timu, skupinske norme in deljene odgovornosti znotraj tima. Člani se morajo zavedati svojih vlog in vlog drugih članov v timu, da se tako natančno ve, kaj se od njih pričakuje. S tem se izboljša koordinacija in pripravljenost (Klein et al., 2009). Za izboljšanje medosebnih spretnosti se pogostokrat uporabljajo zunanji opazovalci, ki opazujejo, kako se tim obnaša. Opazovalec opazuje tim, kako v simulirani situaciji sprejema odločitve in nato poda mnenje o videnem. Pristop je viden kot eden izmed najbolj učinkovitih (Forsyth, 2010). Z izgradnjo kohezivnosti se krepí ekipni duh in osebni odnosi med člani tima. To se dosega s tehnikami za krepitev enotnosti, pripadnosti in ponosa v timu. Pozitiven vpliv imajo tudi na moralo, zaupanje, sodelovanje in oblikovanje skupinske identitete (Hayes, 1997). Program za učinkovito reševanje problemov se začne z identifikacijo in analizo problemov tima in konča z razpravo o tem, kako naj tim posreduje pri teh problemih. Ustvari se več alternativnih rešitev in akcijski načrt, kako rešitve vpeljati (Klein et al., 2009).

Specifično za novonastale time Levi (2014) predlaga uporabo socialnih aktivnosti, ki pomagajo, da se ljudje v timu bolje spoznajo in sprostijo. Vzpostavitev socialnih odnosov na začetku formiranja tima igra pomembno vlogo, saj pomaga izgraditi medsebojno zaupanje ter izboljša komunikacijo na dolgi rok. Primeren čas za to je prav na začetku formiranja tima, ko člani tima še niso osredotočeni na naloge. Novoustanovljeni timi naj svoje sestanke v prvih tednih začnejo z desetminutno aktivnostjo »ogrevanja«. Aktivnosti naj bi spodbujale, da člani tima povedo več o sebi in svojem življenju, a v obsegu, ki je primerno za delovno okolje. Pomembno je izpostaviti, da ima vsak član tudi pravico do zasebnosti, torej mu pri tem ni treba sodelovati, če to ne želi. Scholtes (1988) je za ogrevanje predlagal naslednje konkretne aktivnosti:

- osebna predstavitev članov tima, kjer vsak izmed njih pove nekaj o sebi;
- neformalni pogovor o zasebnih interesih, aktivnostih in hobijih članov tima;
- neformalni pogovor o osebnih izkušnjah na področju dela v timih;
- viharjenje na temo imena in logotipa tima.

3.5 Načrtno spoznavanje soustanoviteljev

Veliko spletnih člankov govori v korist načrtnega spoznavanja soustanoviteljev (angl. *co-founder daing*). Aktivnost naj bi se izvajala pred nastankom podjetniškega tima. Gre za načrtno preživljanje časa s potencialnim soustanoviteljem v delovnem in socialnem okolju (Sherwood, 2014). Na takšen način se s to določeno osebo bolj podrobno spoznaš, preden začneš delo na podjemu. Tako se ustanovitelji zavarujejo pred slabimi, oziroma potencialno škodljivimi, člani tima.

Curşeu et al. (2010) so izvedli raziskavo vpliva načrtnega spoznavanja članov tima na njegovo uspešnost. Primerjali so dve strategiji nastanka timov. Prva je povečevala diverzifikacijo znanja in spretnosti za specifično nalogo, ki bi naj pozitivno vplivala na uspešnost tima. Druga je temeljila na strategiji kratkih medosebnih interakcij med člani tima pred nastankom in njihovih preferencah za sodelovanje. Raziskava je jasno pokazala, da je timsko delo v timih, ki so nastali s strategijo spoznavanja in preferenc, bolj kakovostno. Poleg tega se je pokazalo, da je bila integracija znanja bolj učinkovita v primeru uporabe druge strategije. V obeh primerih pa se je pokazal pozitiven vpliv raznovrstnosti znotraj tima na kognitivno kompleksnost, s tem da je bila ta na višjem nivoju pri timih, kjer so uporabili drugo strategijo. Višja kognitivna kompleksnost omogoča bolj učinkovito procesiranje informacij s prepletanjem večjih medsebojno povezanih konstruktov. Avtorji še dodajajo, da rezultati sovpadajo skupaj z rezultati drugih študij na področju vpliva raznovrstnosti na sodelovanje. Kot možno razlago za večjo uspešnost timov, ki so nastali na podlagi kratkih spoznavanj in izražanj preferenc o sodelovanju, avtorji podajajo dejstvo, da obstaja močan in prodoren učinek prvih vtisov, ki vplivajo na uporabo kognitivne socialne sheme. V zelo zgodnjih fazah odnosa si ljudje ustvarijo pričakovanja o obnašanju drugih v prihodnosti in se tako odločajo o možnem nadaljevanju razmerja z njimi. Če so pozitivna pričakovanja vzajemna, je zelo mogoče, da bodo v prihodnosti razvili bolj poglobljen medsebojni odnos, ki ga bo sestavljala učinkovita komunikacija in kakovost sodelovanja.

Sinteza aktivnosti za uspešno formiranje tima

Če naredim sintezo preteklih raziskav za uspešno formiranje podjetniških timov, lahko vidimo, da obstaja kar precej aktivnosti, ki omogočajo boljše delovanje timov na samem začetku. Aktivnosti segajo v čas pred nastankom podjetniškega tima ter v čas, ko tim že razvija svoj podjem. Prav tako lahko omenjene aktivnosti potekajo sočasno ali pa v različnih zaporedjih.

Načrtno spoznavanje soustanoviteljev je edina aktivnost, ki jo solo podjetnik lahko izvaja pred samim nastankom tima. Aktivnost mu omogoča, da ima širši nabor kandidatov, ki

ustrezajo njegovemu socialno-psihološkemu kriteriju. Izmed njih lahko nato izbira tiste, ki imajo najboljša znanja in izkušnje. Veliko aktivnosti je namenjenih urejanju odnosov v timu. S pomočjo timske pogodbe lahko podjetniški tim uredi vsa notranja razmerja. Določitev ciljev, vlog, odgovornosti in notranjih pravil omogoča, da tim nemoteno deluje v prihodnosti. Poleg timske pogodbe ima pomembno vlogo tudi lastništvo kapitala v podjetju. Pravilna razdelitev in ureditev lastništva omogoča pridobivanje zunanjih investicij, hkrati pa deluje kot sistem nagrajevanja in motiviranja. Komunikacija ima ključno vlogo skozi celoten proces formiranja in delovanja tima, saj le tako lahko člani tima izmenjujejo informacije. Odprta komunikacija prav tako omogoča, da se razvijejo pozitivni medsebojni odnosi. Razvoj tima je aktivnost, ki se nikoli ne konča. Vodja ima pri tem glavno vlogo, a pomagati mu morajo vsi člani. Vlaganje v razvoj ima dolgoročne posledice in omogoča, da je tim uspešen na vseh področjih.

V raziskavi me je zanimalo, ali preučevani podjetniški timi uporabljajo podobne aktivnosti in ukrepe, kot jih navaja literatura. Del intervjuja sem tako posvetil tudi temu področju, in sicer na dva načina. Skozi intervju in pripovedovanje podjetnikov sem spoznal njihove zgodbe nastanka in tako pridobil določene informacije, kako je nastanek potekal in kako se je podjetniški tim organiziral. Nato sem sodelujoče konkretno vprašal po uporabi zgoraj predstavljenih aktivnostih. To mi je omogočilo, da sem lahko pridobil primerjavo med odgovori na konkretna vprašanja o aktivnostih in o tem, kaj so izbrani timi v času nastajanja tima v resnici počeli.

4 ANALIZA IZBRANIH SLOVENSКИH PODJETNIŠKIH EKIP

4.1 Metodologija

Za kvalitativno raziskovanje je značilno, da je poudarek na razumevanju in interpretaciji raziskovalnih situacij, ravnanj ter dogodkov z vidika udeležencev. Veliko število kvalitativnih raziskovalcev poudarja, da je namen njihovega raziskovanja ugotoviti, kako posamezniki vidijo, doživljajo in interpretirajo določeno situacijo in kakšen pomen ji pripisujejo. Poudarek kvalitativnega raziskovanja je tako na preučevanju subjektivnih doživetij posameznika in ugotavljanje pomena, ki ga posameznik pripisuje posameznim dogodkom (Lofland & Lofland, 1995).

Cilj, ki še posebej zanima raziskovalce, je spoznati, kako se stvari dogajajo. Predmet zanimanja je prav tako medsebojna komunikacija ljudi, kako se ljudje vedejo, odgovarjajo na postavljena vprašanja, se njihova prepričanja kažejo v njihovih ravnanjih, kakšen pomen prepisujejo posameznim dogodkom iz njihovega življenja, kaj ljudje razmišljajo in zakaj tako razmišljajo (Franklen & Wallen, 2006). Kvalitativna raziskava se navadno ne začne s preizkušanjem vnaprej postavljenih hipotez, ampak z ugotavljanjem, kaj ljudje mislijo o določeni situaciji, kako v njej ravnajo in kakšni so njihovi motivi za takšno ravnanje (Sagadin, 2001).

Vendar je treba opozoriti tudi na pomanjkljivosti kvalitativnega raziskovanja (Bryman, 2004):

- je preveč subjektivno – ugotovitve preveč temeljijo na raziskovalčevih, pogosto nesistematičnih pogledih;
- težko je raziskavo ponoviti – zaradi njene nestrukturiranosti, pomanjkanja standardiziranih postopkov izpeljave in zato, ker je njena uspešnost pogosto temeljila na raziskovalčevi spretnosti in iznajdljivosti ni mogoče ponoviti;
- težave s posploševanjem ugotovitev – niti študija primera niti odgovori posameznih vprašancev ne morejo biti reprezentativni za celotno populacijo, ki ji pripadajo;
- pomanjkljiva preglednost – iz poročil kvalitativnih raziskav je včasih zelo težko ugotoviti, kaj so raziskovalci dejansko naredili in kako so naredili sklepe.

Za raziskavo o nastajanju podjetniških timov v Sloveniji sem se odločil uporabiti polstrukturirani intervju, saj je primeren za delo z majhnimi vzorci in je uporaben za študijo specifičnih situacij ali pa za potrjevanje informacij, pridobljenih iz drugih virov. Intervju je pogovor z določenim namenom. Če obstaja vnaprej pripravljen spisek tem in vprašanj, vendar je njegova koherentna izvedba prilagojena situaciji in toku pogovora, potem gre za polstrukturiran intervju (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

Intervju, kot tehnika zbiranja podatkov, ima tudi nekatere pomanjkljivosti (Silverman, 2004):

- kakovostna izpeljava intervjuja zahteva od raziskovalca določene spretnosti, potrebna je temeljita priprava, ki zahteva veliko časa;
- vpliv raziskovalca oziroma raziskave na odgovore vprašancev;
- med spraševalcem in vprašancem je dobro, da se vzpostavita medsebojno zaupanje in spoštovanje, v kar je treba vložiti veliko truda in časa;
- raziskovalec lahko vpliva na odgovore vpraševancev povsem nezavedno (z mimiko obraza, kretnjami idr.).

Intervjuje sem izvedel z vzorcem že delujočih podjetniških timov, ki so bili prepoznani kot uspešni in so zaradi tega tudi sodelovali v finalu pri tekmovanju Startup leta. Inicijativa startup: Slovenija, ki izvaja to tekmovanje, ga opisuje kot »nacionalno tekmovanje, s katerim želimo prepoznati najboljše podjetniške ekipe in startup podjetja, jih strokovno in medijsko podpreti ter povezati s potencialnimi investitorji in partnerji«.

Ta način raziskovanja mi omogoča, da se držim izbrane tematike, vseeno pa še obstaja prostor za razpravo. S tem sem pridobil poglobljen vpogled v razmišljanje in dejanja najboljših podjetniških timov zadnjih nekaj let.

4.2 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je odgovoriti na zastavljeni raziskovalni vprašanji zaključnega dela, in sicer:

1. Na kakšen način se v Sloveniji oblikujejo uspešni podjetniški timi?
2. Kakšni so kriteriji pri dodajanju novih članov?

Raziskava mi bo omogočila vpogled v proces nastajanja podjetniških timov, ki so bili prepoznani kot uspešni oziroma z velikim potencialom. Zanima me predvsem postopek, skozi katerega gre podjetniški tim, kako se pri tem spreminja notranja dinamika, kako te spremembe vplivajo na učinkovitost in koliko se sploh tim zaveda pomembnosti teh sprememb.

Zaradi majhnega vzorca in narave kvalitativne raziskave je možno posploševanje le do določene mere, ugotovitev ne moremo generalizirati na celotno populacijo, vendar lahko dobimo splošno sliko o obravnavani tematiki.

4.3 Izvedba intervjujev

Intervjuje sem po navadi izvedel po koncu delovnega časa, saj so intervjuvanci takrat imeli čas. V prilogi so zbrani prepisi celotnih intervjujev. V spodnji tabeli je predstavljen vzorec vseh, ki so sprejeli sodelovanje pri raziskavi. Med njimi je 5 podjetnikov.

Tabela 2: Seznam sodelujočih v raziskavi

Podjetnik	Podjetniški tim	Dosežek	Število soustanoviteljev	Velikost tima	Datum	Čas	Prostor
1.	Tim A	Finale Start:up leta 2014	3	5	18. 11. 2014	14.00	Fakulteta
2.	Tim B	Finale Start:up leta 2014	7	12	19. 11. 2014	17.00	Poslovni prostori
3.	Tim C	Finale Start:up leta 2013	3	5	20. 11. 2014	15.00	Poslovni prostori
4.	Tim C	Finale Start:up leta 2013	3	5	20. 11. 2014	16.00	Poslovni prostori
5.	Tim D	Y-combinator	3	3	24. 11. 2014	18.00	Poslovni prostori

S polstrukturiranim intervjujem poskušamo prodreti globlje v preučevanje raziskovalnih problemov, kot je to mogoče narediti s strukturiranim intervjujem. Z njim podrobneje in globlje posegamo v opise, pojasnjevanja, razne razlage, primerjave dejanj, dogodkov, pojavov, ljudi in drugega iz izkušenj in doživetij. Da je to mogoče, je treba ustvari sproščeno in zaupno ozračje. Odnos mora temeljiti na medsebojnem sprejemanju in spoštovanju. To sem dosegel tako, da sem intervjuje izvedel v prostoru, kjer so se vprašani počutili udobno. Poleg tega sem jim tudi razložil namen raziskave in za uvod delil z njimi kakšno osebno izkušnjo s tega področja.

Na samem začetku sem jih za ogrevanje vprašal, ali lahko opišejo nastanek njihovega podjetja oziroma podjetniškega tima. Šlo je za splošno vprašanje, ki jim je dovolilo, da so sproščeno razložili, kako se je vse začelo, hkrati pa mi je dovoljevalo, da sem si pripravil nekakšen pregled za kasnejša vprašanja. Med samim intervjujem sem z dodatnimi vprašanji spodbujal intervjuvance, da so bolj poglobljeno odgovarjali na vprašanja. Prav tako sem uporabljal pojasnjevalna in potrditvena vprašanja. Pomembno je bilo, da sem jim dal čas, da so v miru odgovorili na zastavljena vprašanja. Na koncu intervjuja sem se jim vedno zahvalil za sodelovanje in jih vprašal, ali bi radi še kaj dodali. Tukaj so sodelujoči po navadi poudarili stvari, ki so jih omenili že prej, in so se jim zdele zelo pomembne.

4.4 Rezultati raziskave

Po izvedbi intervjujev sem moral najprej urediti vse kvalitativne podatke. Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005) v svojem delu navajajo, da je »temeljni problem analize kvalitativnih podatkov vprašanje, kako strniti zelo zapletene in na določen kontekst vezane podatke v znanstveno dokumentirano in za bralca dovolj prepričljivo zgodbo.« Prvi korak k temi je ureditev podatkov. Pri tem navajajo sedem korakov. Prvi je

seznanjenje, kjer je treba ponovno pregledati vsa razpoložljiva gradiva, ki vsebujejo kvalitativne podatke. Temu sledi vrednotenje, kjer se dobljeni podatki primerjajo s predhodnimi raziskavami. Tretji korak je konceptualizacija, kjer operacionaliziramo koncepte, ki so pomembni za razumevanje pojava. Sledi kategoriziranje konceptov, kjer posamezne sorodne koncepte združimo v enotne kategorije. V petem koraku sledi ponovno kodiranje. To pomeni, da notranjo logiko posameznega koncepta preverimo s kvalitativnimi podatki, na osnovnih katerih je bil opredeljen. Šesti korak je povezovanje, kjer iščemo povezave med empiričnimi spoznanji in obstoječimi bolj ali manj uveljavljenimi koncepti. Zadnji korak je ponovno vrednotenje.

Avtorice v svojem delu prav tako navajajo nekatere najbolj razširjene programske pakete za analizo kvalitativnih podatkov. Odločil sem se uporabiti drug programski paket. Programski paket NVivo 10 je produkt podjetja QSR International. Opisan je kot platforma za analiziranje vseh oblik nestrukturiranih podatkov, ki omogoča sprejemanje boljših odločitev. Z avtomatiziranjem določenih administrativnih nalog je pri uporabi paketa možna večja osredotočenost na analizo in razumevanje. Omogoča zbiranje, organiziranje in analizo intervjujev, razprav fokusnih skupin, anket, zvočnih posnetkov, video posnetkov, spletnih strani ter zapisov na socialnih medijih. Pri analizi omogoča tudi vizualizacijo zbranih podatkov na več načinov.

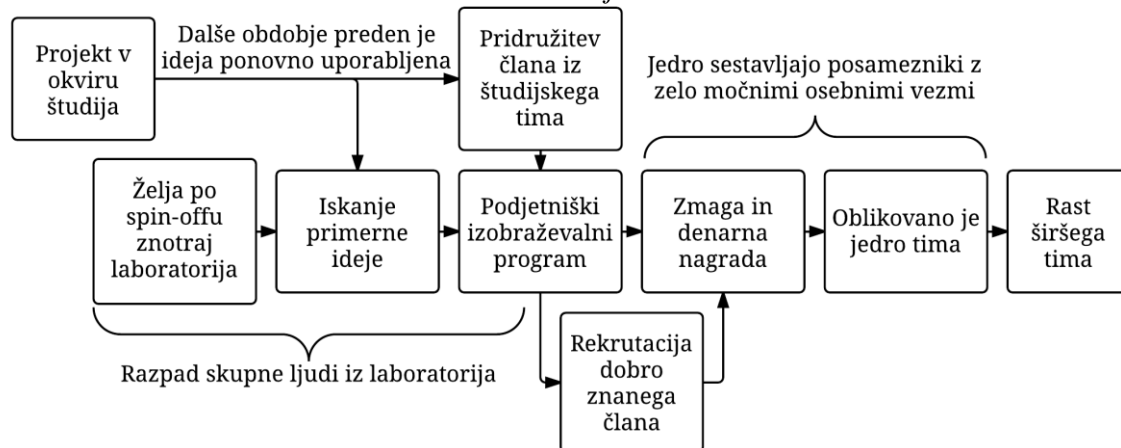
4.4.1 Nastanek podjetniških timov

Pogovor s soustanovitelji več timov mi je omogočil globok vpogled v postopek nastajanja podjetniških timov v Sloveniji. Ugotovil sem, da imajo precej razlik, a prav tako precej skupnih točk. Ena izmed njih je, da sami kot tim vidijo vse sodelujoče. Tukaj lahko dodam, da jih je precej enostavno razdeliti na ožji in širši tim. Ožji tim predstavljajo soustanovitelji, širši tim pa vsi, ki so se podjetju pridružili po ustanovitvi. To so običajno zaposleni v podjetju. Večina pravil, načina komuniciranja in sodelovanja je precej enakih na obeh področjih. Več jih je poudarilo, da se pri njih ne vidi, kdo je pravzaprav vodilni v timu, če bi jih opazoval pri delu. Vseeno pa obstaja razlika v odgovornosti, moči odločanja ter pogledu na samo podjetje. Te razlike je neposredno potrdil le eden izmed sodelujočih v raziskavi, a so jih preostali potrdili posredno skozi primere delovanja njihovega tima.

Podjetniški tim A vključuje ljudi, ki so se že zelo dolgo poznali in med sabo stkali zelo močne osebne vezi. Kasnejši soustanovitelji so bili sošolci v srednji šoli, na fakulteti ter tudi sostanovalci. Res pa je, da bi se lahko celotna stvar drugače iztekla. Osnovna ideja podjetja izhaja iz projekta, ki je nastal v okviru študijskega predmeta. Ta ideja je dlje časa mirovala in je bila uporabljena šele, ko je skupina laborantov razmišljala o ustanovitvi podjetja. Med njimi je bil v tem primeru tudi en izmed dvojice, ki je zasnovala prej omenjeni študijski projekt. Skupina se je nato prijavila na program podjetniškega izobraževanja, a je med tem tudi razpadla. Sodelujoča oseba v raziskavi je to opisala kot

razpad po naravni poti. Oseba je bila drugi član študentskega tima, ki se je nato pridružila prvemu v tem podjetniškem sodelovanju. V času programa sta k sodelovanju prepričala tudi tretjega člana, s katerim so nato celo zmagali in dobili končno denarno nagrado, ki jim je predstavljala točko, ko so začeli bolj resno delo. Vsi trije so postali soustanovitelji. Med tem časom se jim je pridružila prva članica širšega podjetniškega tima, s katero pa se je tim čez čas tudi razšel. Po zmagi so v stik z njimi stopili različni ljudje z željo po sodelovanju. Eden izmed njih je pri njih zaposlen še danes. Kmalu po ustanovitvi podjetja so naredili prvo napako, ko so zaposlili osebo, ki ni dosegala njihovih pričakovanj. Izkušnja jim je kasneje pomagala, da so postali bolj dosledni pri dodajanju novih članov. Tim trenutno šteje pet ljudi, tudi peta oseba je sama pristopila do njih, z željo po sodelovanju. S še eno osebo pa sodelujejo po potrebi. Sami se še vedno vidijo kot tim in se jim zdi, da tim nikoli ne bo dokončno formiran. Rast je načrtovana po naravni organski poti glede na potrebe v podjetju. Predvsem jih zanimajo ljudje s strokovnega področja, za katerega razvijajo produkt. So pa tudi sami aktivni pri iskanju in se zaradi tega udeležujejo dogodkov, kjer bi takšne ljudi lahko našli.

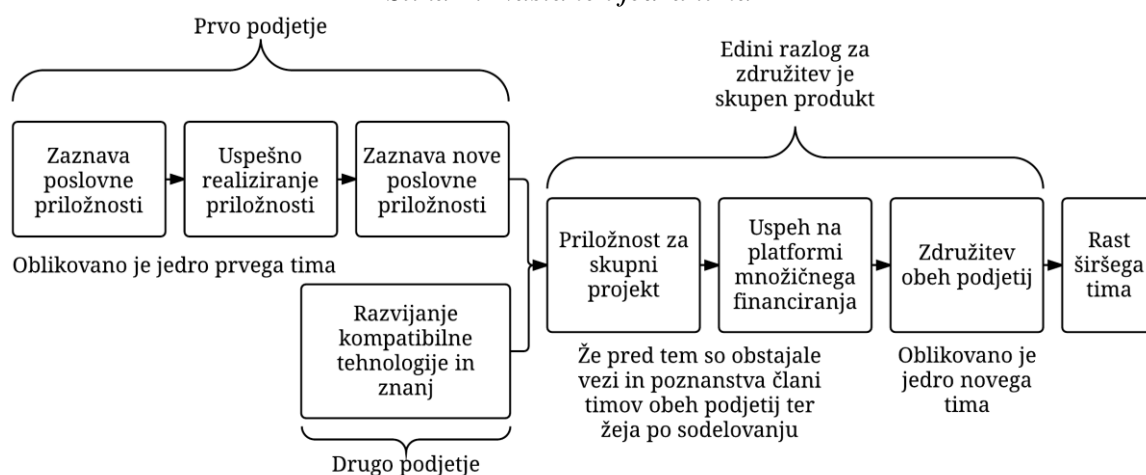
Slika 3: Nastanek jedra tima A



Podjetniški tim B je podobno kot A stkan iz ljudi, ki se poznajo že dalj časa. Njihova posebnost je, da je bil trenutni tim pred tem v dveh ločenih podjetjih. Prvotni tim sodelujočega v raziskavi je bil sestavljen iz štirih članov. Nekateri med njimi so imeli prijateljske stike tudi v prostem času. S skupnim delom so začeli že med študijem, ko so razvijali mobilno aplikacijo. Tim je kar precej časa delal s pomočjo virtualnih orodij in delovnih vikendov, so pa sčasoma tudi sami prišli do točke, ko so dobili prve skupne prostore. S timom iz drugega podjetja so se poznali že precej časa preden so soustanovili novo podjetje. Oba tima sta imela različno, a komplementarno zanje. Do sodelovanja ni prišlo, ker so čakali na pravo priliko za skupni produkt. Ko je do tega prišlo, je sodelujoči sodelovanje opisal kot neko normalno odločitev, saj je načrtovani produkt zahteval znanja iz obeh podjetij. Uspeh na platformi množičnega financiranja jih je prepričal, da so po tem ustanovili skupno podjetje. Jedro podjetniškega tima sestavlja sedem soustanoviteljev, v celotni ekipi pa je dvanajst ljudi. Poleg njih imajo šest zaposlenih še v

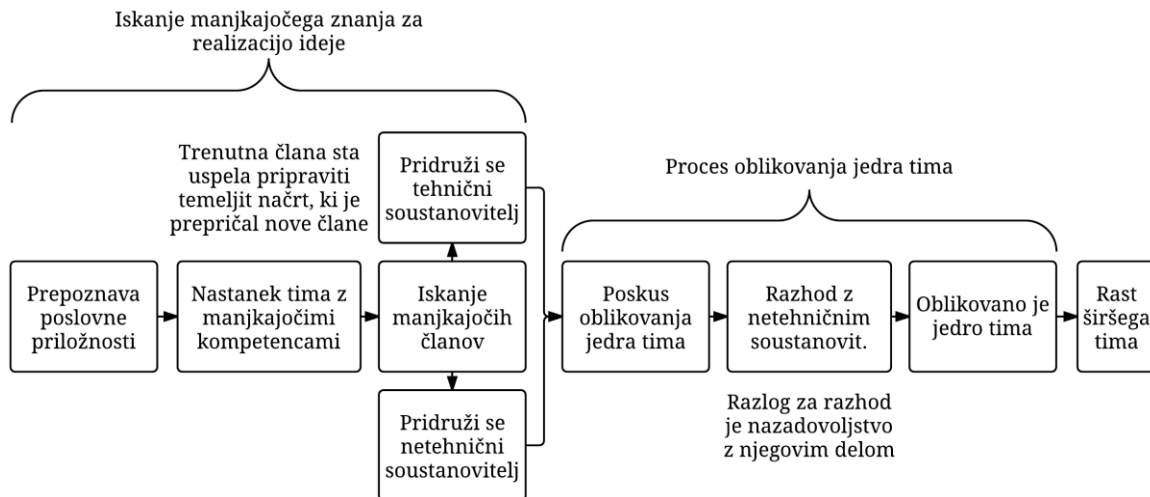
proizvodnji. Zaradi rasti in uspeha produkta podjetje še vedno išče in dodaja nove člane tima.

Slika 4: Nastanek jedra tima B



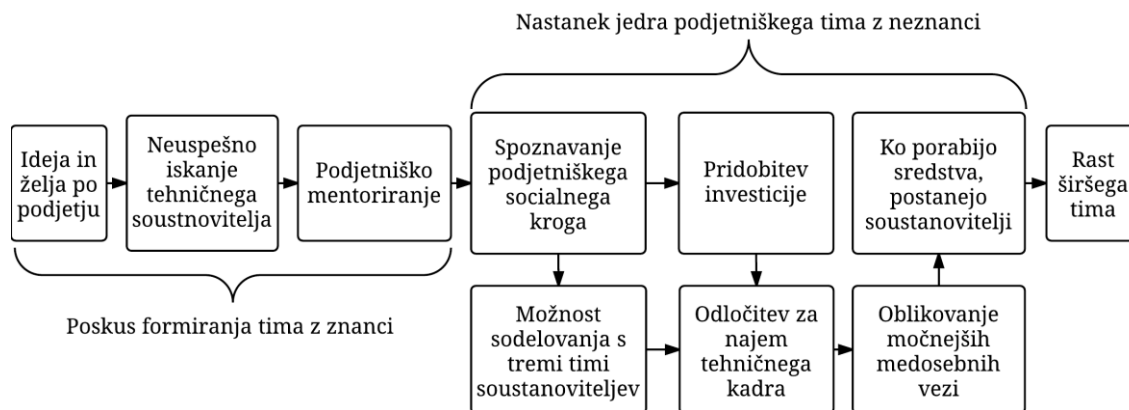
Tudi jedro tima C je nastalo iz posameznikov, ki so se poznali že precej časa, tako da so se med njimi spletle možne vezi. Se je pa v tem primeru oblikovanje tima začelo s članoma, ki nista bila tehnična ustanovitelja. Po prepoznavi poslovne priložnosti sta bila v to, da poiščeta tehničnega soustanovitelja, primorana. Dobra priprava in njune pretekle izkušnje so prepričale osebo, ki je bila v sorodstveni zvezi z enim izmed njih, da se pridruži projektu kot manjkajoči tehnični član tima. Med tem se je timu pridružil še en član. Vsi štirje skupaj so že aktivno razmišljali o razdelitvi lastništva. Je pa sodelujoči v raziskavi trdil, da je temu novemu članu tima prehitro zaupal, tako da so se še pred ustanovitvijo z njim razšli. Jedro se je tako oblikovalo s prvotnima članoma tima in pridruženim tehničnim članom. Vsi trije skupaj so postali soustanovitelji. Danes jih je v timu šest, a prvotni tehnični soustanovitelj počasi zapušča podjetje, tako da preostali še iščejo nove člane tima. Tudi oni vidijo svoj tim še vedno kot tim v nastajanju in upajo, da bo rasel še naprej. Tim je imel v preteklosti tudi nekaj napačnih zaposlitev, tako da so postali precej previdni pri zaposlovanju novih ljudi. V sklopu tega tima sem imel možnost, da sem intervjuval tudi tehničnega soustanovitelja, ki mi je predstavil še njegov pogled na nastanek tima. Zanimivo je bilo, da je kljub temu, da je navedel podobno pot nastajanja tima, prvi izmed sodelujočih v raziskavi sam navedel razlikovanje med ožjim in širšim timom. Torej med samim jedrom soustanoviteljev in vsemi, ki so se pozneje pridružili. To je potrdil z lastnim primerom, ki potrjuje, da soustanovitelji gledajo na podjetje drugače kot prvi zaposleni. Sam namreč kljub načrtovanemu odhodu iz podjetja še vedno pomaga in sodeluje, čeprav, kot pravi, sam osebno od tega nima nič.

Slika 5: Nastanek jedra tima C



Podjetniški tim D je edini tim, ki ni bil v finalu tekmovanja Start:up leta, je pa bil zato sprejet v semenski pospeševalnik Y Combinator. Tim se precej razlikuje od preostalih treh timov. V njem obstaja izrazit vodilni podjetnik. Sebe je na samem začetku poti opisal kot osebo z malo podjetniškega znanja, a z veliko energije in želje po ustvarjanju produkta oziroma podjetja. Neizkušnost in omejenost v socialnem krogu sta mu dolgo časa omejevala, da bi našel tehničnega soustanovitelja, s katerim bi lahko začel delati na svoji ideji. Po več neuspešnih poskusih sodelovanja je prišel v pozicijo, kjer so mu ponudili podjetniško mentoriranje enega izmed bolj znanih in uspešnih tehnoloških podjetnikov v Sloveniji. Sam pravi, da se je v tem času ogromno naučil in spoznal praktično vse ljudi iz podjetniškega socialnega okolja v Sloveniji. Nadaljeval je z razvijanjem svoje ideje in na koncu se mu je ponudila priložnost za sodelovanje s kar tremi različnimi timi soustanoviteljev. Uspelo mu je pridobiti tudi prvo investicijo, ki mu je omogočila, da je s tem denarjem lahko plačal za delo tehničnega dela tima. Po tem se jim je pridružilo še nekaj ljudi, hkrati pa so šli tudi prvič v ZDA iskat naslednjo investicijo. Bili so neuspešni in ko je zmanjkalo sredstev za plačilo dela, je vodilni podjetnik ljudi, ki so se odločili ostati v timu, nagradil tudi z lastniškimi deleži v podjetju. Nato so ponovno v ZDA odšli iskat financiranje. Tudi tokrat niso bili uspešni, a se jim je uspelo dogovoriti za sodelovanje v semenskem pospeševalniku Y Combinator, kar jim je ponovno omogočilo širitev tima. Danes so v timu ponovno trije, vendar vodilni podjetnik sestavlja še drugi tim za ločen projekt. Ta tim je nastal po drugačnem principu. Vodilni podjetnik je kontaktiral z več ljudmi v svojem krogu in jih prosil, ali mu lahko priporočijo takšne, ki bi bili primerni za sodelovanje z njim. Omenil je, da je bilo sestavljanje tima v tem primeru precej lažje, saj so tokrat imeli kandidati veliko več interesa ter želje za sodelovanje z njim. Tim je trenutno sestavljen iz sedmih ljudi.

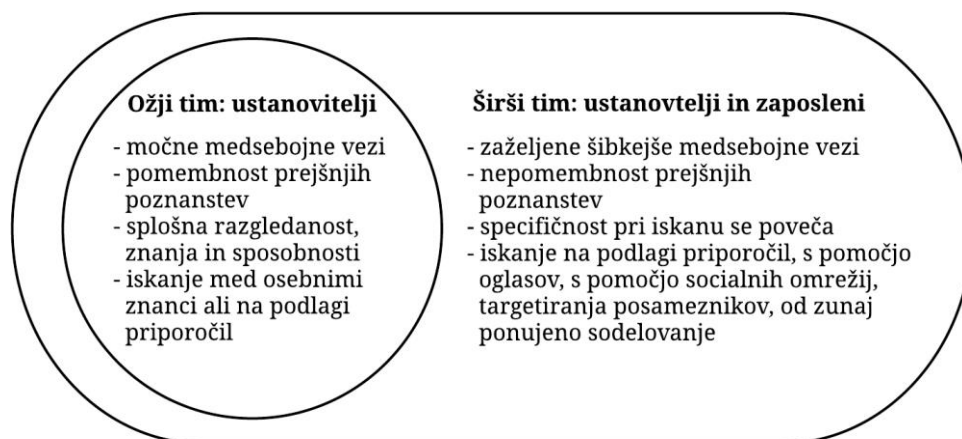
Slika 6: Nastanek jedra tima D



4.4.2 Iskanje potencialnih članov tima

V primeru ožjega dela podjetniškega tima oziroma soustanoviteljev podjetja gre za ljudi, ki so se prej že poznali in imajo med seboj možne vezi. Vodilni podjetnik vzpostavi stik z ljudmi, ki jih dobro pozna in je v preteklosti z njimi že sodeloval. Na njegovo pobudo povabi ljudi v sodelovanje. Tako je bilo v primeru vseh treh ožjih timov, ki so bili v finalu Start:up leta. V primeru tima, ki je šel v semenski pospeševalnik Y Combinator, pa je bilo tako, da je vodilni podjetnik najprej dolgo časa iskal tehničnega soustanovitelja. Poskusil je sodelovati z ljudmi, ki jih je že prej poznal, a ga je neuspešno sodelovanje prisililo v to, da poišče člane ožjega tima zunaj svojega socialnega kroga.

Slika 7: Delitev tima na širši in ožji del



Zanimivo je, da je v primeru širšega dela tima situacija ravno obratna. Podjetja iz tekmovanja finala Start:up leta iščejo ljudi, s katerimi niso imeli prejšnjih stikov ali pa to pri izbiri novih članov ne igra nobene vloge. Tim A je širil tim tako, da je objavil oglas ali pa so jih za sodelovanje kontaktirali tisti, ki bi si želeli pridružiti timu. Tim B se izključno fokusira na to, da širi tim tako, da cilja izbrane ljudi, ki bi si jih želel imeti v timu. Tim C je iz lastnih slabih izkušenj ugotovil, da želijo širiti tim z ljudmi, s katerimi nimajo

prijateljskih vezi, da delajo tako na bolj profesionalni ravni, a je v realnosti velik del širšega tima prišel k njim preko priporočil znancev. V primeru četrtega tima je vodilni podjetnik iskal ljudi predvsem preko priporočil, ki jih je dobil od drugih posameznikov, ki jim je zaupal. Tudi ob hitri potrojitvi tima v času dela v pospeševalniku je priložnost za delo ponudil tistim, ki jih je poznal že prej.

Tim B je najbolj specifičen pri iskanju sodelavcev. Gre predvsem za osredotočenost na strokovnost posameznika, ki ga želijo imeti v timu. Drugi timi niso tako zelo osredotočeni na to, koga točno iščejo. Približno vedo, za katero področje potrebujejo to osebo, a si želijo predvsem ljudi s široko razgledanostjo in večjim naborom znanj. Namesto specialistov torej iščejo generaliste. Bolj kot na strokovnost so osredotočeni na osebnostne karakteristike.

Tabela 3: Pregled načina iskanja

	Način iskanja:		Pomembnost poznanstev:		Specifičnost pri iskanju:	
	<i>Ožji tim</i>	<i>Širši tim</i>	<i>Ožji tim</i>	<i>Širši tim</i>	<i>Ožji tim</i>	<i>Širši tim</i>
Tim A	Osebna poznanstva	Od zunaj ponujeno sodelovanje, iskanje z oglasi	DA	NE	NE	DELOMA
Tim B	Osebna poznanstva	Ciljanje izbranih posameznikov	DA	NE	NE	DA
Tim C	Osebna poznanstva	Iskanje z oglasi, osebno iskanje, socialna omrežja, priporočila idr.	DA	NE	NE	DELOMA
Tim D	Poznanstva, nato kdor koli, nato priporočilo	Priporočila	NE	DA	NE	DELOMA

4.4.3 Odločanje o potencialnih članih tima

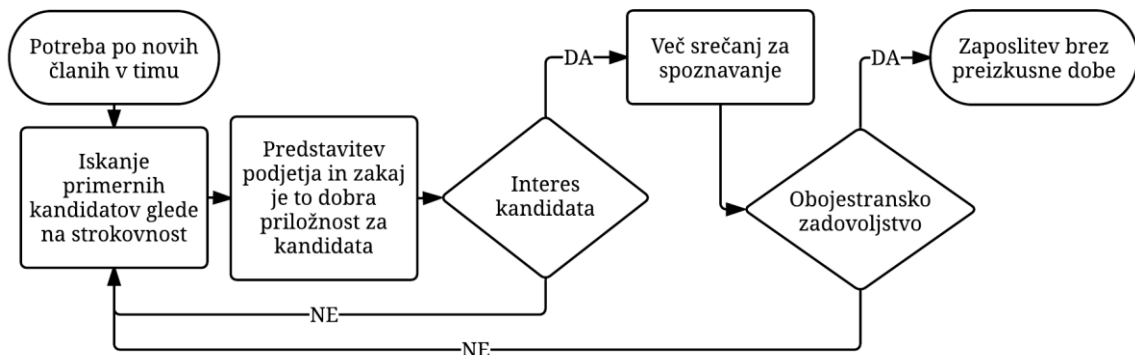
Način odločanja o potencialnih kandidatih je pri vseh preučevanih timih dokaj podoben. Celotno jedro tima spozna kandidata in skupaj sprejmejo odločitev glede medsebojne dinamike. Na takšen način se odločijo, ali oseba ustreza trenutni notranji timski dinamiki. Ko se je potrebno odločati o strokovnosti kandidata, prevzame vlogo odločevalca soustanovitelj, ki prihaja iz podobnih ozadij, ali pa vodja oddelka, kjer naj bi kandidat deloval. Če se tim odloča o kandidatih, katerih strokovnost težko presojuje, je odločitev ponovno skupinska. V obeh primerih je pogosta uporaba preizkusne dobe.

Slika 8: Tipično odločanje o kandidatih za člane tima



Zanimivo je, da so na samih začetkih bolj odprti do sodelovanja, kar pa zaradi neizkušenosti pripelje do raznih slabih odločitev. Zaradi tega timi tudi začnejo z uporabo preizkusne dobe. Poleg tega se začnejo nagibati k iskanju ljudi izven lastnih socialnih krogov, saj tako vzdržujejo bolj profesionalne odnose. Zanimiv primer je tim B, kjer trdijo, da njihov način odločanja deluje ravno v obratni smeri. Ker so oni tisti, ki nagovorijo potencialne kandidate, je preizkusna doba oziroma več zaporednih srečanj namenjenih temu, da prepričajo tega posameznika, da je to zanj pravo okolje.

Slika 9: Odločanje o kandidatih za člane tima v timu B



Tim B je tudi pri kriterijih odločanja edini resno izpostavil tehnično znanje, a je temu dodal tudi osebnostne karakteristike posameznika in njegove izkušnje. Drugi so navedli kriterije, kot so splošno znanje in razgledanost, kreativnost, improvizacija, samostojnost, strast, vnema, energija, interes, želja do učenja in hitrost napredovanja.

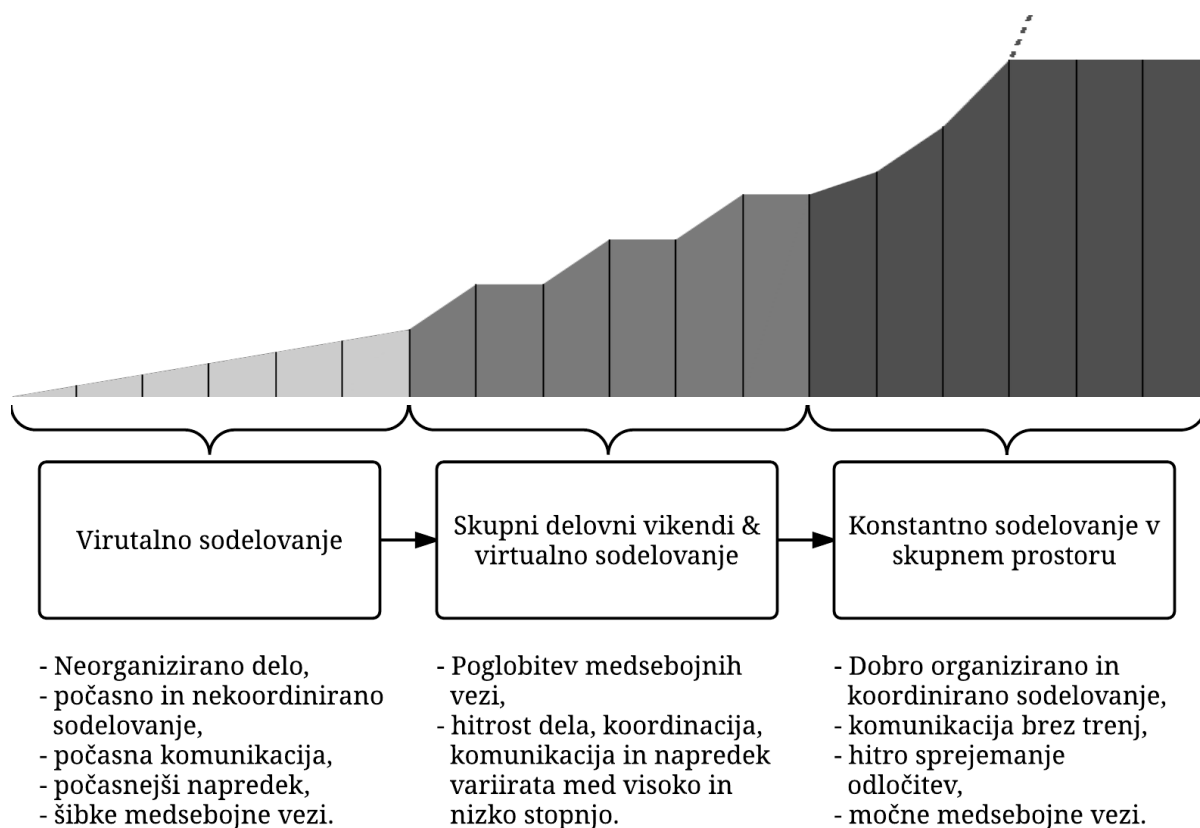
Ko sem sodelujoče vprašal, ali je bolj pomembna strokovna usposobljenost ali osebnostne karakteristike, sem dobil dokaj mešane odgovore. Za tim A naj bi bilo oboje pomembno, a vseeno bolj poudarjajo strokovnost kandidata oziroma »da pozna zadevo«. Za tim B je strokovnost zagotovo na prvem mestu, saj menijo, da nimajo denarja, ki bi ga lahko namenjali učenju. Prav tako so poudarili, da je osnovno strokovno znanje za njih osnova, v resnici pa iščejo ljudi, ki so na strokovnih področjih še boljši od njih. Tim C meni ravno nasprotno kot tim A, saj prav tako izpostavi ekvivalentnost med obema kriterijema, a se

bolj nagibajo k osebnostnim karakteristikam. Menijo, da strokovnost ne pomaga, če ni možnosti za učinkovito komunikacijo s to osebo. Tim D je navedel, da strokovna usposobljenost ni pomembna. Za njih je najbolj pomembna hitrost in želja do učenja. Zanimivo pa je, da je tim nastal tako, da je vodilni podjetnik izbiral ljudi ravno glede na njihovo strokovno usposobljenost.

4.4.4 Dinamika v timu

Razvoj organiziranosti in delo na samem začetku je potekalo precej podobno pri vseh štirih preučevanih timih. Na začetku poteka dokaj neorganizirano z uporabo virtualnih orodij za sodelovanje. Sodelovanje je bilo počasno in precej nekoordinirano. Naslednja stopnja organiziranosti so bili delovni vikendi, ki so omogočali več neposredne komunikacije in hitrejše odzivanje na probleme. Prav tako so se tukaj okrepile medsebojne vezi med člani tima v nastajanju. Prelomno točko je predstavljal najem skupne pisarne ali pa prijava na razpise. Stalno skupno delo jim je omogočilo, da so hitreje napredovali in bolje komunicirali. Z razvojem podjetja je bila večja organiziranost nujna, saj se je delo začelo deliti, medtem ko so na začetku vsi sodelovali pri različnih nalogah. Le pri tehničnem razvoju je imel vodilno vlogo tehnični soustanovitelj že od samega začetka. Danes vsi štirje timi delajo v skupnih pisarnah. Na ta način so v konstantnem stiku, kar omogoča, da komunikacija teče brez trenj. Skupno delo na isti lokaciji so vsi izmed njih opredelili kot ključno točko za hitrejše napredovanje in boljšo organizacijo.

Slika 10: Prehodi timov skozi različne faze sodelovanja skupaj z grafičnim prikazom primera napredovanja



Ob nastajanju jedra tima so v zgodnjih začetkih vloge pogostokrat neopredeljene. Vsi člani tima so sodelovali pri vseh aktivnostih, razen če je bila ena oseba izrazit tehnični soustanovitelj. V tem primeru je bila njegova vloga opredeljena že od samega začetka. Kljub temu je še vseeno deloma sodeloval pri ostalih aktivnostih. Vsi trije timi iz tekmovanja Start:up leta so opredelili notranje vloge po »evolucijski« oziroma »naravni poti«, če povzamem njihove besede. Na razdelitev vlog so vplivale njihove osebne lastnosti, odprtost pri komunikaciji, znanje posameznika in trenutne potrebe v timu. Specifičnost nastanka tima D je omogočila vodilnemu podjetniku, da je po nastanku tima lahko neposredno določil notranje vloge, kar je omogočilo hitro delitev dela in napredka.

Vsi sodelujoči so opisali komunikacijo znotraj tima kot sproščeno in nehierarhično. Dva izmed njih sta celo poudarila, da bi nekdo, ki jih ne bi poznal, težko predvideval, kdo je vodja podjetja, če bi jih obiskal v pisarni. Sproščena komunikacija naj bi bila posledica močnih vezi jedra podjetniškega tima. Vendar pa se zavedajo, da je lahko preveč sproščena komunikacija tudi moteča, zato si vseeno prizadevajo za bolj odgovoren in profesionalen odnos s širšim timom. Tudi odprtost komunikacije med ožjim in širšim krogom tima rahlo pada, saj poslovne informacije soustanovitelji zadržijo zase. Na samem začetku nastajanja timov jim ni bilo težko komunicirati preko virtualnih orodij. V timu C so to definirali kot orodja njihove generacije, tako da jim jih ni problem

uporabljati. Se je pa medsebojna komunikacija močno izboljšala, ko je potekala neposredno med njimi v pisarni.

Konflikti v timu so videni kot neizbežni, a ne hkrati tudi negativni. Tim A meni, da je potrebno iz konfliktov in razprav pobrati pozitivne stvari ter jih reševati z argumenti in pogovorom. Vendar to ne pomeni, da vedno dosežejo konsenz zaradi narave vprašanja. Tim B trdi, da celo spodbujajo konflikte, saj naj bi se bilo treba pogovoriti o vseh stvareh, ki motijo ljudi. Pri njih ni nič čudnega, če nekdo povzdigne glas, a hkrati poudarjajo, da poznajo osebne napake in načine komuniciranja s posamezniki v timu, tako da se na koncu vseeno sprostijo in pogovorijo. Tim C je izpostavil, da so imeli na začetku problem z vpletanjem čustev v same odločitve in tako je lahko neki problem postal za njih nerešljiv. Sedaj to rešujejo s pogovorom in glasovanjem, za kar pa priznavajo, da jim vzame veliko energije. Tudi v timu D prevladuje mnenje, da so konflikti neizogibni, vendar jih je manj, če celoten tim dela na eni lokaciji. Takrat naj bi bilo lažje premagovati tudi takšne situacije.

Z rastjo organiziranosti je rasel tudi nivo beleženja napredka. Tim C je imel na začetku vizijo, ki pa se je ni loteval ravno sistematično. Za beleženje napredka je eden izmed sodelujočih uporabljal beležnico. Tim B je uporabljal pomnilnike v elektronski pošti. Vsi timi so sčasoma dosegli nivo, ko so potrebovali nekakšno orodje za boljši nadzor nad razvojem. Tima A in B sta začela uporabljati programsko opremo za projektni management. Člani tima A poleg tega pišejo še tedenska poročila, v katerih zapisujejo vloženi čas, probleme, naloge in podobno. Poročila so na voljo vsem v timu. Tim C se je stvari lotil s pisanjem poslovnega načrta, za katerega pa so ugotovili, da ga je treba sproti popravljati. Prav zaradi tega sedaj naredijo od dva- do trimesečni načrt in nato spremljajo metrike, da vidijo, ali so bile odločitve pravilne. Vsem timom je skupno, da so se njihovi cilji pogostokrat hitro spreminjali, kar jih je postavilo v situacijo, da so včasih bile nekatere stvari narejene zastoj. Prav tako jim je skupno, da so v neki točki postali bolj natančni pri merjenju napredka in načrtovanju naslednjih korakov. Nekateri so to povezali z ustanovitvijo podjetja.

4.4.5 Načrtno razvijanje tima

Da lahko tim deluje, je smiselno, da imajo udeleženci med sabo glede samega delovanja nekakšen dogovor. Vsi izmed sodelujočih so potrdili, da na samem začetku dogovora niso imeli ali pa je bil le v ustni obliki. Dva izmed njih sta poudarila, da je bila to morda napaka ter da sta bila zelo srečna, da ni šlo nič narobe. Vsem, ki se lotevajo takšnega projekta, priporočata, da določene aspekte dogovora zapišejo v obliki dokumenta. Način sodelovanja naj se uredi na začetku; kaj se zgodi v primeru prvih prihodkov, kdo se namerava zaposliti v potencialnem podjetju, kako naj bo porazdeljeno plačilo in podobno. Na tak način se po njunem mnenju zavaruješ pred vsemi problemi, ki jih lahko imaš v

prihodnosti. Te stvari so v pisni obliki sodelujoči uredili v sklopu družbene pogodbe in pogodbe o zaposlitvi.

Da se skupina ljudi razvije v tim, je treba zgraditi medsebojne odnose. V primeru preučevanih timov to ni bil problem, saj so se večinoma poznali že od prej. Vseeno pa se vsi zavedajo pomembnosti druženja in skupnega preživljanja časa zunaj službe. Zanimivo je, da le eden izmed štirih timov vidi to kot načrtno grajenje timskega duha, medtem ko so za ostale to vsakodnevne stvari, ki jih počnejo s sodelavci. Primeri teh aktivnosti so: delovni vikendi, pikniki, kegljanje, turnirji v namiznem tenisu, skupni izleti, smučanje in podobno. Pride pa do razkoraka med širšim in ožjim timom. Tim C je potrdil, da je v njihovem primeru ožji tim bolj povezan od širšega in da bi bilo dobro, če bi tudi oni bolj načrtno pristopili do tega problema. V timu D so se v tujem semenskem pospeševalniku naučili, da timi, ki nimajo razvitih teh medsebojnih vezi, niso dovolj vzdržljivi za uspeh. Prav zaradi tega jih v program pospeševalnika ne sprejemajo več. Tim A med aktivnosti šteje tudi pisanje tedenskih poročil, ki so dostopna vsem v timu. To izboljša komunikacijo med njimi ter omogoča, da vidijo, kaj počnejo tudi tisti člani, ki ne sodelujejo tako pogosto.

Zanimive so lastniške strukture vseh štirih timov. Soustanovitelji tima A imajo enakovredne soustanovitelje. Poleg njih so v kapitalu udeleženi še svetovalci in kmalu bodo tudi prvi zaposleni. Z vstopom investitorja so bili primorani uporabiti tudi instrument povratno postopnega pridobivanja lastniškega deleža, a so si sami postavili še strožje zahteve, kot pa jih je predlagal investitor. Tudi tim B ima enakovredne lastniške deleže in prav tako bodo z vstopom investitorja začeli uporabljati instrument povratno postopnega pridobivanja deleža. Lastniški deleži tima C sprva naj ne bi bili enakovredni, vendar se je ravno to zgodilo po tem, ko so se razšli z enim izmed članov začetnega tima. Kljub temu, da je semenski investitor že vstopil v podjetje, jim ni bilo treba uporabiti nobenega instrumenta za pridobivanje lastniškega deleža. Ker pa počasi izstopa tehnični soustanovitelj, razmišljajo tudi o tem ukrepu za prihodnje partnerje. Zdi se jim, da je to dobro zavarovanje v primeru slabih zaposlitev na ključnih mestih. Vsi trije timi imajo liho število soustanoviteljev, tako da ni bilo možno, da bi enakovredni lastniški deleži povzročili nezmožnost sprejemanja odločitev. Vodilni podjetnik tima D je uspel zagotoviti investicijo, še preden je našel prve člane tima. To mu je omogočilo, da je bil nekaj časa edini lastnik. Ko je zmanjkalo sredstev, je članom tima, ki so ostali, podelil določene lastniške deleže. Je pa bil primoran v to, da je s sodelovanjem v semenskem pospeševalniku svoj lastniški delež ponovno začel pridobivati iz nič odstotkov, saj so to pravila ob vstopu. Poudaril je, da pospeševalnik zahteva, da se pridobivanje lastniškega deleža ponovno začne iz ničle ob vstopu, hkrati pa morajo biti lastniški deleži med soustanovitelji enakovredni. To je obratno, kot narekuje teorija, a so na osnovi lastnih statističnih podatkov ugotovili, da se boljše odrežejo tista podjetja, ki imajo enakovredne lastniške deleže. Če povzamem ureditev lastniške strukture preučevanih, lahko vidimo, da imajo večinoma enakovredne deleže že od samega začetka ter da bodo sčasoma vsi začeli uporabljati instrument pridobivanja lastniškega deleža.

Eden izmed načinov grajenja tima je tudi dodajanje novih članov. Zanimalo me je, ali se timi udeležujejo dogodkov, kot so podjetniški vikendi, kjer lahko aktivno ali pasivno sodelujejo s potencialnimi kandidati. Tim A je potrdil ravno to, da so sodelovali v nedavnem podjetniškem vikendu in da je bil eden izmed razlogov ravno ta, da preverijo, če se med udeleženci morda skriva kakšne potencialni kandidat. Menijo, da je tri dni še vedno premalo, da se lahko dobro spoznaš, je pa to zagotovo način, da prideš do bolj poglobljenega vpogleda. Še vedno bi v primeru zaposlitve uporabili preizkusno obdobje. Tudi v timu B se namenoma udeležujejo dogodkov, kjer lahko spoznajo potencialne kandidate, ki bi bili primerni za njih. Kot primere so navedli več različnih dogodkov – od kratkih predstavitev do večdnevnih konferenc. Poudarili so, da so za to primernejši manjši dogodki, kjer lahko najdeš ljudi, ki so se željni dokazati, a še niso dobili te priložnosti. Za razliko od tima A preizkusnega obdobja po tem ne bi uporabili, saj menijo, da za to ni časa, prav tako pa so oni tisti, ki običajno prosijo ljudi za sodelovanje. Tudi v timu C so se udeleževali dogodkov, vendar so poudarili, da je bolj pomembno, da širiš besedo, da nekoga iščeš, kot pa da bi jih specifično iskal na teh dogodkih. Tako kot tim A so tudi oni bili na podjetniških vikendih, saj so tam lahko spoznali veliko ljudi. Menijo, da lahko skozi to večdnevno sodelovanje že precej dobro ločiš med kakovostnimi in nekakovostnimi posamezniki, a ti vseeno vse skupaj vzame precej časa. Prav tako lahko v teh primerih vidijo, kako ljudje funkcionirajo pod pritiskom. Bi pa enako kot tim A vedno uporabili poskusno obdobje, da bi se tako prepričali, ali je to res prava oseba za njih. Vodilni podjetnik tima D se je na samem začetku prav tako udeleževal dogodkov, kjer je lahko spoznaval relevantne ljudi iz sveta podjetništva. Danes išče kadre predvsem preko priporočil oseb, ki jim zaupa. Je pa poudaril, da je poskusno sodelovanje v podobni obliki, kot so podjetniški vikendi, dober način spoznavanja soustanoviteljev za tiste, ki prvič vstopajo v svet podjetništva.

4.5 Ugotovitve analize podatkov in primerjava s teoretičnimi izhodišči

V teoretičnem delu naloge sem predstavil tri glavne teorije, ki razlagajo nastanek skupin. Teorija, ki se osredotoča na linearen razvoj v fazah, skozi katere se spreminja dinamika skupine, razlaga spremembe v produktivnosti in konfliktnosti. Teorija, ki se osredotoča na razvoj glede na stanje projekta, razlaga povečanje raznovrstnosti in fleksibilnosti znanja. Gonilo sprememb je sam projekt oziroma njegove potrebe. Ciklična teorija se osredotoča na ponavljanje faz in problemov skozi čas.

V raziskavi sem ugotovil, da vodilna teorija nastajanja skupin – teorija linearnega razvoja v fazah – precej slabo razlaga nastanek podjetniških timov. Nastanek tima v nobenem primeru ni bil enostaven linearni proces. Temu se morda še najbolj približa nastanek jedra tima D. Ožji deli timov so bili v vseh ostalih primerih sestavljeni iz ljudi, ki se poznajo že dlje časa, zaradi česar znajo dobro sodelovati med sabo. V tej situaciji tesnih medsebojnih vezi lahko na začetku dejansko zelo učinkovito delujejo in enostavno rešujejo

medsebojne konflikte. Ciklična teorija in teorija razvoja vzporedno s potrebami projekta precej dobro sovpadata z nastankom širšega dela tima. Vsi timi so se v času delovanja razšli z nekaterimi zaposleni in tako bili primorani poiskati nove člane tima. S to cikličnostjo se ponovijo problemi in razni skupinski procesi. Tudi samo delo na začetku z uporabo delovnih vikendov poteka dokaj ciklično. Gre za ponavljajoče se procese organiziranega dela, kjer se gradijo močnejše medosebnostne vezi in se učinkovito razvija produkt. V času med delovnimi konci tedna je napredek na obeh področjih precej počasnejši. Čas zaposlovanja novih članov tima lepo sovpada s teorijo, ki trdi, da je gonilo sprememb tima sam projekt oziroma njegove potrebe. Vsi timi so širili raznovrstnost znanja v timu v trenutkih, ko so to potrebovali. V primeru tima C je tudi ožji del ekipe nastal na način, ki sovpada s to teorijo, saj obstoječa notranja znanja niso bila dovolj za izvedbo projekta. Skupno gledano morda razvoj samega podjetja poteka v nekih zaporednih fazah, a nastanek podjetniškega tima zagotovo ne. Cikličnost procesov in razvoj potreb projekta dobro razlagata dodajanje novih članov in ponovljivost procesov pri tej aktivnosti.

Zakaj ljudje dodajajo nove člane tima, strokovna literatura razlaga z dvema modeloma. Racionalni model nastajanja podjetniških timov poudarja selekcijo članov na podlagi pragmatičnih instrumentalnih kriterijev, ko so komplementarne sposobnosti, znanja in izkušnje. Socialno-psihološki model nastajanja podjetniških timov pa poudarja medosebne privlačnosti med člani tima in potencialnimi člani.

V primeru nastajanja ožjih timov zagotovo prevladuje socialno-psihološki model. Sama dejanja in zgodbe nastajanja podjetniških timov nakazujejo na pomembnost medsebojnih vezi na samem začetku. Sodelujoči v raziskavi so našli soustanovitelje preko osebnih poznanstev. V splošnem potrebe na začetku od ožjega tima zahtevajo precej splošno znanje in tudi kadar gre za področje, ki ga tim ne obvlada, poskušajo sami nadomestiti manjkajoči del z učenjem. Ko so bili prisiljeni iskali ljudi, ki bi jim pomagali razviti tehnični del projekta, so vsi poskušali sodelovati z nekom, ki ga poznajo že dlje časa. V nastanek širšega dela ekipe pa že bolj posega racionalni model, ki poudarja pomen pragmatičnih instrumentalnih kriterijev, kot so znanje in izkušnje. Nekateri sodelujoči so pravzaprav neposredno potrdili, da si v širšem delu tima ne želijo imeti članov, ki jih poznajo že od prej. Kljub temu so poudarili velik pomen osebnostnih karakteristik potencialnih kandidatov, kar nakazuje na to, da gre za kombinacijo obeh modelov in z njimi povezanih kriterijev. Kriteriji dodajanja novih članov se tako spreminjajo s časom, zagotovo pa niso nikoli medsebojno izključujoči. Na samem začetku so bolj pomembni socialno-psihološki kriteriji, z večanjem tima in rastjo podjetja pa pomembnost pridobivajo racionalni kriteriji.

Na področju procesa nastanka podjetniških timov sem navedel tri modele. Model sprejemanja odločitev prikazuje zaporedje in vrste odločitev, ki jih morajo posamezniki sprejeti v procesu formiranja tima. Naslednji model razdeli proces dodajanja novih članov v fazo identifikacije in fazo selekcije ter le bežno omenja fazo rekrutacije. Integrativni

model se prav tako začne z identifikacijo, ki je sestavljena iz dveh faz. Prva faza je iskanje, druga pa pregled ustreznosti. Identifikaciji nato sledita selekcija in rekrutacija. Integrativno model je tudi model, na katerega se bom osredotočal v nadaljevanju raziskave. Gre za model, ki glede na natančnost opisa leži med prvim in drugim modelom na področju procesa nastanka podjetniških timov, krati pa vključuje tako racionalne kriterije kot socialno-psihološke kriterije dodajanja novih članov.

Ob primerjavi teoretičnih modelov procesov nastanka podjetniških timov preteklih raziskav z rezultati raziskave podatki nakazujejo, da je najustreznejši med njimi integrativni model. Tukaj je treba poudariti, do so vseeno specifični procesi nastanka med vsemi preučevanimi timi zelo različni. Integrativni model sem izbral, ker edini v sam proces nastanka vključuje tako socialno-psihološke kot racionalne kriterije. Iz prejšnjega odstavka je razvidno, da sta oba modela dodajanja novih članov prisotna v procesu nastajanja tima. Tudi posamezne faze tega modela – iskanje, pregled ustreznosti, selekcija in rekrutacija – ustrezajo v kontekst dodajanja članov širšemu timu v vseh preučevanih timih. Nastanek ožjega tima je v polovici primerov posledica preteklih situacij in naključji, v polovici pa posledica iskanja in rekrutacije.

V poglavju na temo obstoječih raziskav za uspešnejše formiranje timov sem predstavil več ukrepov skozi posamezna podpoglavja. V prvem podpoglavju sem predstavil timsko pogodbo. Drugo podpoglavje sem namenil komunikaciji oziroma njeni pomembnosti razvijanja. V tretjem podpoglavju sem predstavil pomen lastništva, ki lahko omogoči ali onemogoči delovanje tima. Tudi če je tim začel dobro delovati, ga je treba razvijati še najprej, zato sem se v četrtem podpoglavju osredotočil na aktivnosti za razvoj tima ter vlogo vodje tima. V zadnjem podpoglavju sem predstavil še aktivnost načrtnega spoznavanja soustanoviteljev.

Tabela 4: Primerjava ukrepov in aktivnosti, ki jih predlaga teorija z realnim delovanjem timov

Ukrep ali aktivnost:	Ali menijo, da je pomembno?	Ali so to kdaj tudi izvajali/uporabljali?	Ali to aktivno razvijajo v timu?
Timska pogodba	DA	NE*	NE
Razvoj komunikacije	DA	DA, a se tega ne zavedajo	NE
Razdelitev lastništva	DA	DA, a zelo poenostavljeno	NE
Postopno pridobivanje lastništva	Deloma	NE	DA, a na zahtevo investitorjev
Razvoj tima in notranjih odnosov	DA	DA, a ne načrtovano	Deloma
Načrtno spoznavanje kandidatov	DA	DA, a mnogo manj načrtovano	Deloma

*Če pod to ne upoštevamo družbene pogodbe ob nastanku podjetja oziroma pogodbe ob zaposlitvi.

Timska pogodba je nezavezujoč dokument, kjer člani tima opredelijo ključne stvari v timu, kot so cilji, naloge, pravila, norme, vloge, ocenjevanje uspešnosti ter podobno. Jasnost na tem področju omogoča, da tim deluje z manj zapleti in konflikti v prihodnosti. Vsi izmed sodelujočih so potrdili, da na samem začetku niso imeli dogovora ali pa je bil le v ustni obliki. Sta pa dva izmed njih poudarila, da je to bila morda napaka ter da sta bila zelo srečna, da nič ni šlo narobe. Vsem, ki se lotevajo takšnega projekta, priporočata, da določene aspekte dogovora na začetku sodelovanja zapišejo v obliki dokumenta.

Pretekle raziskave poudarjajo pomen komunikacije pri vsakem timu. Za dobro komunikacijo je potrebno stanje zaupanja znotraj tima, omogočanje skupnih sestankov in razvijanje dobrih komunikacijskih spretnosti posameznih članov. To omogoča, da je komunikacija jasna in nepopačena in se tako informacije učinkovito širijo skozi tim. Vsi sodelujoči so opisali komunikacijo znotraj tima kot sproščeno in nehierarhično. Dva izmed njih sta celo poudarila, da bi nekdo, ki jih ne bi poznal, težko predvideval, kdo je vodja podjetja, če bi jih obiskal v pisarni. Kljub dobri komunikaciji in zavedanju njene pomembnosti so preučevani timi trdili, da niso nikoli vlagali v njen razvoj. To ni čisto res, saj so mnogi izmed njih poskrbeli za posredne ukrepe, ki so izboljšali učinkovitost komuniciranja v timu, a se tega niso zavedali. K temu deloma pripomorejo močne medsebojne vezi soustanoviteljev, ki so to odprto komunikacijo razvili že prej.

Soustanovitelji naj bi se dogovorili o porazdelitvi lastniških deležev na začetku poslovnega podjetja. V praksi se je izkazalo, da to ni tako in da so se o tej temi pogovarjali šele ob ustanovitvi podjetja. Izkazali so zavedanje, da so imeli veliko sreče, da pri tem ni bilo nobenih zapletov. Pretekle raziskave prav tako navajajo, da naj bi soustanovitelji dobili delež v podjetju glede na svoj doprinos. Praksa je ponovno

pokazala, da temu ni tako. Trije timi so si med sabo enakovredno razdelili deleže, medtem ko je v sklopu četrtega tima na začetku imel večino lastništva vodilni podjetnik. Le en podjetniški tim se je s to tematiko poskušal ukvarjati s kalkulacijo doprinosa članov, pa še ti so kasneje prešli na enostavnejšo porazdelitev enakovrednih deležev. Treba je poudariti, da je v vseh sodelujočih timih liho število soustanoviteljev, tako da niso imeli problemov pri sprejemanju odločitev.

Eden od najbolj konsistentnih ugotovitev preteklih raziskav je, da sistem nagrajevanja posameznikov spodbuja učinkovitost in vodi k višjim stopnjam zmogljivosti pri delu. Na področju podjetniških timov je praksa za nagrajevanje postopno pridobivanje lastniškega deleža (angl. *equity vesting*), ki pa prav tako služi kot zavarovanje pred nepričakovanimi odhodi in neučinkovitostjo članov tima. Kljub takšnemu poudarku literature na tem področju pa nobeden izmed timov ni uporabil tega ukrepa ob razdelitvi lastniških deležev. Kljub temu jih v tem trenutku večina to ima, saj so to od njih zahtevali investitorji. Sami pravijo, da so bili na začetku vsi v timu zelo predani podjetju, tako da takšnega dogovora niso potrebovali. To se ne ujema z njihovo trditvijo, da so imeli veliko srečo, da niso imeli nobenih problemov, ker niso uporabili timske pogodbe. Skupno gledano je razdelitev in ureditev lastniške strukture eden izmed večjih problemov, o katerih so se člani tima pogovorili precej pozno. Prav tako jih je več izrazilo, da bi sedaj več pozornosti namenili temu področju, če bi ponovno prestali ta proces.

Treniranje tima (angl. *team coaching*) je aktivnost, s katero poskuša vodja tima izboljšati koordinacijo in uspešnost tima. Izgradnja tima (angl. *team building*) je izraz, ki se uporablja za pristope, katerih namen je izboljšanje notranjih operacij tima in poglobitev medsebojnih vezi. Vsi timi so se zavedali pomembnosti druženja in skupnega preživljanja časa zunaj službe. Zanimivo je, da le eden izmed štirih timov vidi to kot načrtovano aktivnost, medtem ko so za ostale to vsakodnevne stvari, ki jih počnejo s sodelavci. Primeri teh aktivnosti so delovni vikendi, pikniki, kegljanje, turnirji v namiznem tenisu, skupni izleti, smučanje in podobno. Pride pa do razkoraka med širšim in ožjim timom, kjer so medsebojne povezave med člani tima že tako šibkejše od jedra.

Pri načrtnem spoznavanju soustanoviteljev gre za aktivnost, ki naj bi se izvajala pred nastankom podjetniškega tima. Gre za načrtno preživljanje časa s potencialnim soustanoviteljem v delovnem in socialnem okolju, da se z njimi bolj podrobno spoznaš, preden začneš delo na podjetju. Pri nastajanju ožjega dela tima je to aktivnost uporabljal le en tim. Treba je poudariti, da je bil to primer ustanovitelja, ki je nujno potreboval tehničnega soustanovitelja. V ostalih treh primerih so bili timi ali tehnično bolj podkovani ali pa so imeli osebne povezave z ljudmi, ki so jim lahko pomagali. Ko gre za iskanje članov širšega tima, pa je to bolj priljubljena aktivnost iskanja potencialnih kandidatov. Vsi timi so se že kdaj z namenom iskanja manjkajočih članov udeležili dogodkov mreženja, a dodajajo, da je to časovno zelo potratna aktivnost.

4.6 Predlogi in priporočila

1. Večji poudarek tima v podjetniških izobraževalnih procesih

Podjetništvo je danes tema, ki se je z uspehom nekaterih internetnih podjetij precej popularizirala. Mediji vztrajno prikazujejo zgodbe herojskih posameznikov, ki so se v garaži staršev spopadli s tehnološkimi velikani in na koncu tudi uspeli. Realna slika je precej drugačna, a hkrati tudi zaradi načina delovanja medijskih hiš precej zapostavljena. Da bi imelo podjetniki danes kar se da največjo možnost do uspeha, je treba pomen tima poudarjati že na samem začetku. Tim je pomembnejši kot sama ideja, saj predstavlja temelj, na katerem se ideja razvija. Prav tako se ideje v skladu z današnjim vitkim pristopom razvoja podjetij precej hitro spremenijo ali pa celo v celoti zamenjajo. Precej težje je zamenjati ljudi, s katerimi sodeluješ. Izkušeni podjetniki se tega zavedajo, a popačena slika podjetništva pri tistih, ki šele vstopajo v ta svet, je precej močna. V sklopu vseh podjetniških izobraževanj bi morali več pozornosti nameniti nastanku tima, njegovemu učinkovitemu vodenju in specifičnim problemom, ki nastajajo na tem področju. Z boljšo pripravljenostjo na vse te izzive bodo tudi uspehi zagonskih podjetij v Sloveniji večji, kar pa pomeni, da bo industrija rastla še hitreje in tako zagotavljala še več novih priložnosti in zaposlitev za vse posameznike.

2. Načrtno diverzificirano grajenje mreže potencialnih soustanoviteljev s poskusnim sodelovanjem

Mreženje se precej poudarja v sklopu poslovnih šol. Vendar pa je pogostokrat to spoznavanje ljudi iz iste stroke. Tudi sama psihologija ljudi deluje tako, da se raje socializiramo s tistimi, ki so nam podobni. Vendar pa takšen način mreženja za podjetništvo ni primeren. V sklopu podjetništva pride do kombiniranja znanj in izkušenj za uresničenje podjetniških priložnosti, kar pomeni, da morajo imeti člani tima med sabo komplementarna znanja in izkušnje, ki jim to omogočajo. Poleg tega pa je zelo pomembno, da med njimi obstaja tudi medosebnostna privlačnost oziroma da lahko med sabo normalno sodelujejo. V tem primeru vsem potencialnim podjetnikom predlagam, da začnejo pred začetkom podjema načrtno graditi lastno mrežno posameznikov z raznovrstnimi znanji. Pomembno je, da se tega lotijo, preden začnejo delo, saj je to najprimernejši čas. V kasnejših fazah potencialnega podjetja bodo te aktivnosti občutno dražje. Poleg tega priporočam, da posamezniki s potencialnimi soustanovitelji poskusno sodelujejo na krajših projektih, saj bodo tako dobili boljši občutek, kako je s posamezno osebo sodelovati v delovnem okolju. Preživeti nekaj dni ob uspešnem reševanju poskusnega problema prav tako omogoča, da se vzpostavijo prve poglobljene medosebnostne vezi. V ožjem timu so se dobre medosebnostne vezi izkazale kot zelo pomembne, a je realnost podjetništva, da je diverzificirano znanje še vseeno zelo pomemben dejavnik, saj brez tega preprosto ne gre.

3. Ureditev dogovora na začetku

Slej kot prej so podjetniški timi primorani v to, da med sabo sklenejo pravni dogovor ob ustanovitvi podjetja v obliki družbene pogodbe oziroma pogodbe o zaposlitvi. Kljub temu, da preučevani podjetniški timi niso uporabljali podobnega instrumenta na samem začetku podviga, so nekateri zelo močno poudarili pomembnost takšnih dogovorov na začetku sodelovanja. Prav zaradi tega bi vsem nastajajočim podjetniškim timom priporočal, da se na samem začetku dogovorijo glede sodelovanja in ključne točke tudi zapišejo. V začetnih fazah po navadi prevladuje navdušenje in delovna vnema, a se lahko kaj kmalu pojavijo prva trenja ob neuspehih. Prav zaradi tega je dobro, da so vsi v timu že na začetku na isti strani glede odgovornosti, nalog, zadolžitev, načina sodelovanja in potencialnih scenarijev ob uspehu ali neuspehu podjema.

4. Razdelitev lastništva

Ena izmed tem, ki se jih soustanovitelji radi izogibajo, je razdelitev kapitala v potencialnem podjetju. Tema prav tako spada v področje začetnega dogovora iz prejšnjega odstavka, a je tako pomembna, da sem ji namenil novega. Literatura poudarja, da lastništvo naj ne bi bilo enakovredno razdeljeno, ampak glede na doprinos posameznikov. Raziskava nakazuje, da ni tako, saj so timi v večini primerov imeli enakovredno razdelitev deležev in bili s tem precej zadovoljni. Vsem potencialnim podjetnikom bi priporočal, da se na začetku pogovorijo o tej temi in si nato razdelijo deleže v potencialnem podjetju. V primeru lihega števila soustanoviteljev ni nobenega problema, če gre za enakovredne deleže, kadar je število soustanoviteljev sodo, priporočam, da dodatno premislijo o porazdelitvi, da ne pride do situacije, kjer bo sprejemanje odločitev onemogočeno. Razdelitev deležev na samem začetku deluje tudi kot motivacijsko sredstvo. Druga stvar pri razdelitvi lastništva je postopno pridobivanje deleža. To je morda najbolj pomembno priporočilo v celotni zaključni nalogi. V raziskavi se je izkazalo, da so timi s pridobitvijo investicije primorani v uporabo tega instrumenta. Še bolj učinkovito je, da se to uporabi že na samem začetku podjema. Z njim se podjetniški tim zavaruje pred neučinkovitimi posamezniki, za katere se izkaže, da niso primerni za sodelovanje. Tim zagonskega podjetja na samem začetku lahko razpolaga le z lastniškimi deleži. V času pred investicijo zagonsko podjetje ne more nameniti konkretnjših stvari za rekrutacijo novih članov tima. Če delež lastništva ostane v rokah bivšega člana tima, gre praktično za neproduktivni kapital.

5. Organiziranje sistema komuniciranja in sodelovanja

Komunikacija in način sodelovanja prav tako igrata pomembno vlogo pri razvoju podjetja. Na samem začetku je običajno težko, da bi soustanovitelji konstantno sodelovali med sabo v skupnih prostorih. Veliko dela poteka virtualno in samostojno, zato priporočam beleženje delovnega časa, namenjenega za podjem in doseženega napredka pri delu. V sklopu tega naj zapišejo, kaj je bilo narejeno in kaj bo narejeno v bližnji prihodnosti ter vse dodatne informacije, ki bi lahko pri delu pomagale drugim članom tima. Dokumenti naj bodo dostopni vsem v timu. Ta ukrep bo pomagal ustvariti odprto

komunikacijo, ker bodo vsi člani med sabo vedeli, kako močno si ostali prizadevajo za uspeh podjema. Glede načina delovanja je v raziskavi očitno, da z delom v skupnih prostorih učinkovitost tima strmo naraste. Vendar pa najem pisarne oziroma delovnega prostora na samih začetkih pogostokrat zaradi pomanjkanja financiranja ni možen, zato priporočam uporabo delovnih vikendov. Gre za čas, kjer lahko tim razvija podjetniško priložnost s precej večjo učinkovitostjo in hkrati gradi močnejše medosebne vezi.

6. Razvoj tima

Timi ne nastanejo sami od sebe, ampak se razvijejo skozi čas. Verjetnost nastanka učinkovitega tima je povezana z vlaganji, ki jih člani tima vložijo v razvoj. Vsem nastajajočim timom priporočam, da načrtno razvijajo tim in odnose med člani tima. Tukaj ne mislim, da je treba izvajati specifične vaje ali pa najemati zunanje izvajalce. Zadosti je, če se na samem začetku pred sestanki nekaj časa nameni ogrevanju, kjer se lahko člani tima neformalno pogovarjajo o lastnih interesih in izkušnjah. Če je možno, priporočam tudi občasno načrtno druženje v prostem času. Podobno kot grajenje mreže potencialnih soustanoviteljev je tudi ta aktivnost za tim cenejša na samem začetku, ko se še po navadi vsi financirajo iz drugih virov. Ima pa velik vpliv na izgradnjo učinkovite timske dinamike in medsebojnega zaupanja. Razvoj tima postane še pomembnejša aktivnost, ko se ožjemu timu začne pridruževati tudi širši tim, kjer so medsebojne vezi na samem začetku običajno šibkejše narave.

SKLEP

Za zdravo gospodarsko strukturo je nastajanje novih podjetij ključnega pomena. Da je podjetje lahko uspešno, je odvisno od več dejavnikov. Temelj uspeha je podjetniški tim, saj na njem temelji razvoj poslovnih priložnosti v okolji. Človeški in socialni kapital igrata zelo pomembno vlogo na samem začetku podjetij. Kot sem že večkrat poudaril skozi nalogo, je tim precej težje spremeniti kot pa samo idejo. Prav zaradi tega sem želel boljše spoznati teorijo na tem področju in jo nato primerjati z dogajanjem v realnem svetu.

V nalogi sem se na začetku opredelil do podjetništva kot širšega področja, ki ga raziskujem. Nato sem podrobneje predstavil dosežke preteklih raziskav in strokovne literature na temo nastajanja podjetniških timov. Ugotovil sem, da je področje precej razdrobljeno ter da ne obstaja teorija, ki bi lahko v splošnem razlagala nastanek in razvoj skupin. Glede nastajanja podjetniških timov so bili predstavljeni modeli bolj specifični. Vseeno sem opazil primanjkljaj tudi na tem področju, kar priznava tudi strokovna literatura. Problem raziskovanja nastanka podjetniških timov je, da je precej težko, če ne celo nemogoče, da bi lahko opazovali celoten nastanek od začetka do konca.

Sem pa zato v literaturi odkril kar nekaj aktivnosti in ukrepov, ki jih lahko timi v nastajanju uporabijo za izboljšanje lastnega delovanja in uspešnejšega formiranja. Ključ do uspeha je notranje zaupanje in odprta komunikacija. Prost pretok informacij in znanja

omogoča timom, da hitreje napredujejo v teh nemirnih časih. Vseeno pa je treba določene stvari urediti tudi z dogovorom, da ne pride kasneje v življenju podjema do problemov. Treba je določiti vloge, odgovornosti, cilje, norme, pravila in način ocenjevanja posameznikov ter napredka. Pomemben del podjetništva je lastništvo nad podjetjem. Pravzaprav je to edina stvar, s katero lahko podjetniki trgujejo in prepričujejo posameznike, da se pridružijo njihovem timu. Razdelitev lastništva je tako pomembna tema, a se pogovor o njej iz različnih razlogov običajno odlašča. Prav tako strokovna literatura priporoča uporabo instrumentov za postopno pridobivanje lastniškega deleža, da se tako soustanovitelji zavarujejo pred škodljivimi in neproduktivnimi posamezniki. Tudi ko je tim enkrat že formiran, ga je treba še naprej razvijati in poglobljati vezi med njegovimi člani. Veliko vlogo pri tem igra vodja tima. Modeli procesa nastanka podjetniških timov predpostavljajo, da vodilni podjetnik pri izbiri članov svojega tima iz bazena posameznikov črpa potencialne soustanovitelje. Da si vodilni podjetnik lahko ustvari takšen bazen, se priporoča, da načrtno spoznava soustanovitelje še pred začetkom poslovnega podjema. Gre za sistem mreženja, kjer skozi več interakcij spozna ljudi v delovnem in socialnem okolju.

S pomočjo kvalitativne raziskave sem spoznal še realno nastajanje podjetniških timov v Sloveniji. Želel sem raziskati, kako so nastali timi, ki so bili prepoznani kot dobri s strani zunanjih opazovalcev. Zato sem se odločil, intervjuvati soustanovitelje timov, ki so sodelovali v finalu tekmovanja Start:up leta. Poleg njih sem k raziskavi dodal še en tim, ki se jim je uspelo s svojim podjemom uvrstiti v znan ameriški semenski pospeševalnik. Poleg samega načina nastanka teh timov sem ugotavljal tudi, ali so uporabljali katere od zgoraj omenjenih predlogov za uspešnejše nastajanje.

Preučevani timi v Sloveniji nastajajo na različne načine, tako da je težko opredeliti, kateremu področju teorij in modelov najbolj ustrezajo. Se je pa izkazalo, da je treba podjetniški tim razumevati kot ožji in širši tim. Ožji tim sestavljajo soustanovitelji, širšega pa vsi zaposleni v podjetju. Način nastanka in kriteriji pri tej razdelitvi so za vsako področje drugačni. Ožji tim običajno nastane iz posameznikov, ki se poznajo že dalj časa. To omogoča, da si med sabo precej zaupajo. Prednost imajo socialno-psihološki kriteriji, ko se izbirajo soustanovitelji. Širši tim je sestavljen iz posameznikov, za katere ni nujno, da so se s soustanovitelji poznali že od prej. Vezi med posamezniki so šibkejše, poleg osebnostnih lastnosti pa se pri zaposlovanju precej upošteva tudi racionalne kriterije, kot so znanje in izkušnje.

Pri raziskovanju uporabe ukrepov in aktivnosti za uspešnejši nastanek tima sem ugotovil, da se timi zavedajo pomembnosti večine izmed njih, a vseeno ne implementirajo vseh. Tudi na področjih, kjer sami niso imeli problemov, so poudarjali, da bi bilo bolje, če bi v preteklosti uporabili kaj podobnega. Konkreten primer tega je dosežek dogovora na začetku, ki olajša delo v primeru zapletov v prihodnosti. Zaradi tesnih vezi ožjega tima je vzdušje in komunikacija v timu precej sproščena. Od literature se je najbolj razlikovalo dejstvo, da so vsi precej zadovoljni z enakovredno razdelitvijo solastništva. Raziskave na

tem področju namreč trdijo ravno obratno. Se je pa izkazalo, da ne razmišljajo o postopnem pridobivanju lastniškega deleža do trenutka, ko to od njih zahteva zunanji investitor. Čas prav tako namenjajo spoznavanju novih ljudi skozi sodelovanje na raznih dogodkih. Na takšen način želijo priti do posameznikov, ki bi lahko v prihodnosti sestavljali manjkajoče člane njihovega tima. Vsi prav tako vlagajo tudi v razvoj tima, pa čeprav se tega niti ne zavedajo. Sproščeno vzdušje in druženje izven delovnega časa je timom omogočilo, da so razvili močne notranje vezi za učinkovito delovanje.

Raziskovanje teme je bilo zelo zanimivo in zagotovo bi se dalo omenjeno področje še bolj podrobno raziskati. Z večjim vzorcem bi se morda pokazali še kakšni dodatni vzorci delovanja uspešnih timov, ki bi lahko v prihodnosti pripomogli k večjemu gospodarskemu uspehu Slovenije.

LITERATURA IN VIRI

1. Aldrich, H. E., Carter, N. M. & Ruef, M. (2004). *Teams. Handbook of entrepreneurial dynamics: The process of business creation*, Thousand Oaks: Sage.
2. Aldrich, H. E. & Kim, P. H. (2007). Small worlds, infinite possibilities? How social networks affect entrepreneurial team formation and search. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(2), 147–165.
3. Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1990). Information technology and work groups: The case of new product teams. *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work*, 1(1), 173–190.
4. Antončič, B., Hisrich, D. R., Petrin, T., & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
5. Baker, T., Miner, A. S., Easley D. T., (2003). Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255–276.
6. Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small social groups*. Reading: Addison-Wesley.
7. Ballard., S. C. (2001). *Choosing your start-up team*. Helsinki: Reticular Systems, Inc.
8. Baum, J. A., & Silverman, B. S. (2004). Picking winners or building them? Alliance, intellectual, and human capital as selection criteria in venture financing and performance of biotechnology startups. *Journal of business venturing*, 19(3), 411–436.
9. Bebchuk, L. A., & Fried, J. M. (2009). *Pay without performance: The unfulfilled promise of executive compensation*. Cambridge: Harvard University Press.
10. Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49, 741–758.
11. Belbin, R. M. (2012). *Team roles at work*. London: Routledge.
12. Ben - Hafaiedh - Dridi, C. (2010). Entrepreneurial team formation: Any rationality? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(10), 1–15.
13. Bird, B. J. (1989). *Entrepreneurial behavior*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
14. Blau, P. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York: Free Press.
15. Bourdieu, P. (1985). The social space and the genesis of groups. *Theory and society*, 14(6), 723–744.
16. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), 235.
18. Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press, Inc.
19. Butcher, M. (2014). UK startups failing to explain equity to employees. Najdeno 29. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://techcrunch.com/2014/10/28/uk-startups-failing-to-explain-equity-to-employees/>.

20. Cantillon, R. (1959). *Essai sur la nature du commerce en general*. London: Fletcher Gyles.
21. Carland, J. C., & Carland Jr, J. W. (2012). A model of shared entrepreneurial leadership. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(2), 71–81.
22. Chandler, G. N., & Lyon, D. W. (2000). Entrepreneurial teams in new ventures: composition, turnover and performance. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), 1–6.
23. Chen, C. J. & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance – The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104–114.
24. Chorev, S., & Anderson, A. R. (2006). Success in Israeli high-tech start-ups; Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162–174.
25. Clarysse, B., & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 55–79.
26. Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239–290.
27. Cooney, T. M. (2005). What is an entrepreneurial team. *Small Business Journal*, 23(3), 226–235.
28. Cooper, A. C. & Daily, C. M. (1997). Entrepreneurial teams. *Entrepreneurship*, 1(2000), 127–150.
29. Covin, J. G. & Slevin D. P. (2002). *The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, Malden: Blackwell Publishing.
30. Curşeu, P. L., Kenis, P., Raab, J., & Brandes, U. (2010). Composing effective teams through team dating. *Organization Studies*, 31(7), 873–894.
31. Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 857–880.
32. Demmler, F. (2014). *The founder's pie calculator*. Najdeno 28. septembra 2014 na spletnem naslovu <https://www.andrew.cmu.edu/user/fd0n/35%20Founders'%20Pie%20Calculator.htm>.
33. Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effects of cooperation and conflict upon group process. *Human Relations*, 2, 129–159.
34. Devine, D. J., Clayton, L. D., Philips, J. L., Dunford, B. B., & Melner, S. B. (1999). Teams in organizations: prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Research*, 30(6), 678–711.
35. Dube, L., & Robey, D. (2008). Surviving the paradoxes of virtual teamwork. *Information Systems Journal*, 19, 3–30.
36. Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. New York: Harper Business.
37. Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of management review*, 9(1), 47–53.

38. Finance.si. (2014). *Managerjeva lestvica najbogatejših Slovencev 2014*. Najdeno 8. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://manager.finance.si/najbogatejsi>.
39. Fisher, B. A. (1970). Decision emergence: Phases in group decision making. *Communication Monographs*, 37(1), 53–66.
40. Forbes, D. P., Borchert, P. S., Zellmer-Bruhn, M. E. & Sapienza, H. J. (2006). Entrepreneurial team formation: an exploration of new member addition. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 30(2), 225–248.
41. Forsyth, D. R. (2010). *Group dynamics* (5th ed.). Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
42. Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2006). *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.
43. Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696–706.
44. Gersick, C. J., & Hackman, J. R. (1990). Habitual routines in task-performing groups. *Organizational behavior and human decision processes*, 47(1), 65–97.
45. Gilovich, T., Savitsky, K., & Medvec, V. H. (1998). The illusion of transparency: biased assessments of others' ability to read one's emotional states. *Journal of personality and social psychology*, 75(2), 332.
46. Goodman, P. A., Ravlin, E. C, & Argote, L. (1986). *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass.
47. Hackman, J. R. (1990). *Groups that work (and those that don't)*. San Francisco: Jossey-Bass.
48. Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287.
49. Harper, D. A. (2008). Towards a theory of entrepreneurial teams. *Journal of Business Venturing*, 23(2008), 613–626.
50. Harvard University (2011). *An entrepreneur's guide for Harvard University faculty, graduate students, and postdoctoral fellows*. Harvard University: Office of technology development.
51. Hayes, N. (1997). *Successful team management*. London, UK: Thomson Learning Emea.
52. Hellmann, T. F., & Wasserman, N. (2011). *The first deal: the division of founder equity in new ventures*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
53. Herrenkohl, R. (2004). *Becoming a team*. Cincinnati: South-Western.
54. Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
55. Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of work and organizational psychology*, 13(1), 1–28.
56. Hessels, J., Grilo, I., Thurik, R., Van der Zwan, P. (2010). Entrepreneurial exit and entrepreneurial engagement. *Journal of evolutionary economics*, 21(3), 447–471.

57. Higgins, E. T. (1999). Saying is believing” effects: When sharing reality about something biases knowledge and evaluations. *Shared cognition in organizations: The management of knowledge*, 33–49.
58. Hill, W. F., & Gruner, L. (1973). A study of development in open and closed groups. *Small Group Behavior*, 4(3), 355–381.
59. Hirst, G. (2009). Effects of membership change on open discussion and team performance: The moderating role of team tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2), 231–249.
60. Hmieleski, K. M., Klotz, A. C., Bradley, B. H. & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255.
61. Hoang, H. & Antončič, B., (2003). Network-based research in entrepreneurship: a critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165–187.
62. Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2011). Many cheers make light the work: how social support triggers process gains in teams. *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), 185–204.
63. Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543.
64. Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963–989.
65. Ivančič, A. (1999). *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
66. Kamm, J. B., & Nurick, A. J. (1993). The stages of team venture formation: A decision-making model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17, 17–17.
67. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2001). *The discipline of virtual teams*. New York, NY: John Wiley & Sons.
68. Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). The discipline of teams. *Harvard Business Review*, 83(7), 162.
69. Kayser, T. (1990). *Mining group gold*. El Segundo: Sherif.
70. Keating, A. & McLoughlin, D. (2010). The entrepreneurial imagination and the impact of context on the development of a new venture. *Industrial Marketing Management*, 39(2010), 996–1009.
71. Kemery, E. R., Bedeian, A. G., Mossholder, K. W., & Touliatos, J. (1985). Outcomes of role stress: A multisample constructive replication. *Academy of Management Journal*, 28(2), 363-375.
72. Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*, 55, 623–655.
73. Keysar, B., & Henly, A. S. (2002). Speakers' overestimation of their effectiveness. *Psychological Science*, 13(3), 207–212.

74. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago, The University of Chicago Press.
75. Kiska, A. (2014). Term sheet guide: Know thy terms lest you should wreck your startup. *Netocratic*. Najdeno 11. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.netocratic.com/term-sheet-guide-seed-investment-startups-3620>.
76. Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does team building work?. *Small Group Research*, 40(2), 181–222.
77. Korelc, T. (2003). *Priročnik team building usposabljanja*. Šenčur: Creator d. o.o.
78. Kovač, J. (1999). *Timsko delo – osnova participativne organiziranosti*. Industrijska demokracija, 3. Najdeno 25. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID990305.doc>.
79. Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77–124.
80. Landstrom, H. (2005). *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. USA: Business Media, Inc.
81. Larson, C. E., & LaFasto, F. M. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong*. Newbury Park, CA: Sage.
82. Lawler, E. E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
83. Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Ledford, G. E. (1995). *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
84. Levi, D. (2014). *Group dynamics for teams* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
85. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York: Harper.
86. Lichtenstein, B. & Brush, C. (2001). How do resource bundles develop and change in new ventures: a dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(3), 37–58.
87. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
88. Lofland, J., & Lofland., L. (1995). *Analyzing social settings. A guide to qualitative observation and analysis*. Belmont: Wadsworth.
89. Lumpkin, G. T. & Dess G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of business venturing*, 16(5), 429–451.
90. Luthans, F., & Kreitner, R. (1985). *Organisational behaviour modification and beyond: An operant and social learning approach*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Company.
91. Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.

92. Mathieu, J. E., & Rapp, T. L. (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 90.
93. Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476.
94. Mayer J. (2001, 29. maj). Čustvena inteligenca – nova moda z zahoda. *Finance*. Najdeno 25. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.finance.si/6250/%C8ustvena_inteligenca_nova_moda_z_zahoda.
95. McGrath, J. E. (1990). Time matters in groups. *Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work*, 23–61.
96. McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. *Team effectiveness and decision making in organizations*, 9–45.
97. Merriman, K. (2009). On the folly of rewarding team performance, while hoping for teamwork. *Compensation Benefit Review*, 41, 61–66.
98. Mihalič, R. (2006). *Managament človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
99. Miller, K. D. (2002). Knowledge inventories and managerial myotopia. *Strategic management journal*, 23, 689–706.
100. Mobaraki, M., H., Esfandabad, H., M., Safavinejad, S., & Kazemi, R. M. (2013). Entrepreneurial team formation the success of the companies. *International journal of Innovative Research in Management*, 2(1), 58–70.
101. Mohrman, S. A., Cohen, S. G., & Morhman Jr, A. M. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
102. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., A. Vizjak, Vahčič, A., Rus, V. & R. Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
103. Neiswander, D. K., Bird, B. J., & Young, P. L. (1987). *Entrepreneurial hiring and management of early stage employees*. Cleveland: Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University.
104. Nouyrigat, F. & Nager, M., (2014). *Co-founder development: from pre-founder to MVT*. Najdeno 30. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://blog.up.co/wp-content/uploads/2013/04/Co-Founder-Dev-MVT-Final2.pdf>.
105. Ordonez de Pablos, P. & Perez, R. (2003). Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. *Journal of knowledge management*, 7(3), 82–91.
106. Parsons, T. (1961). Some considerations on the theory of social change. *Readings in Social Evolution and Development: The Commonwealth and International Library: Readings in Sociology* 15(4), 95.
107. Patton, B. R., Giffin, K., & Patton, E. N. (1989). *Decision-making group interaction*. Harper & Row, Publishers.

108. Pentland, A. (2012). The new science of building great teams. *Harvard Business Review*, 90(4), 60–69.
109. Pescosolido, B. & Rubin, B., (2000). The web of group affiliations revisited: social life, postmodernism, and sociology. *American Sociological Review*, 65(1), 52–76.
110. Petrin, T. (1991). Is entrepreneurship possible in public enterprises? V J. Prokopenko & I. Pavlin (ur.), *Entrepreneurship development in public enterprises* (str. 7–32). Geneva: *ILO Management Development Series*.
111. Petrin, T., Vitez, R., & Mešl, M. (2002). Sustainable regional development: Experiences from Slovenia. V J. L., Pyle, & R., Forrant (Ur.), *Globalization, Universities and Issues of Sustainable Human Development*. Northampton: *Edwar Elgar*.
112. Potter, J., & Silverman, D. (2004). *Qualitative research: theory, method and practice*. London: Sage
113. Rebernik, M., Tominc, P., Crnogaj, K., Širec, K., Bradač, B. H. & Rus, M. (2014). *Spregleđan podjetniški potencial mladih: GEM Slovenija 2013*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
114. Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press.
115. Rozman R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
116. Ruef, M. (2002). A structural event approach to the analysis of group composition. *Social Networks*, 24(2), 135–160.
117. Ruef, M. (2010). *The Entrepreneurial Group*. Princeton University Press.
118. Ruef, M., Aldrich, H. E. & Carter, N. M. (2003). The structure of founding teams: Homophily, strong ties, and the isolation among U. S. entrepreneurs. *American Sociological Review*, 68(2003), 195–222.
119. Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annual. Review of Psychology*, 56, 571–600.
120. Sagadin, J. (2001). Pregledno o kvalitativnem empiričnem pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika*, 2, 10–25.
121. Salas, E., Nichols, D. R., & Driskell, J. E. (2007). Testing three team training strategies in intact teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 38(4), 471–488.
122. Sandberg, W. R. (1992). Strategic management's potential contributions to a theory of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(3), 73–90.
123. Sapienza, H. J., Herron, L. & Menendez, J. (1991). The founder and the firm: A qualitative analysis of the entrepreneurial process. *Frontiers in entrepreneurship research*, 254–270.
124. Schein, E. (1988). *Process Consultation: Its role in organizational development*. Reading, MA: Prentice Hall.
125. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

126. Schjoedt, L. & Kraus, S. (2009). Entrepreneurial teams: definition and performance factors. *Management Research News*, 32(6), 513–524.
127. Scholtes, P. (1988). *The team handbook: How to use teams to improve quality*. Madison, WI: Joiner Associates.
128. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Harvard University.
129. Schwartzman, H. B. (1986). *Designing effective work groups*. San Francisco: Jossey-Bass.
130. Scot, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217–226.
131. Senjur, M. (1995). *Makroekonomija majhnega odprtega gospodarstva (2. izdaja)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
132. Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217–226.
133. Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: The social psychology of small group behavior*. New York, NY: McGraw-Hill.
134. Sherwood, C. H. (2014). Definition: Co-founder dating. *Entrepreneurship.org*. Najdeno 11. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.entrepreneurship.org/emed/emed-blog/2014/august/definition-cofounder-dating.aspx>.
135. Shuffler, M. L., DiazGranados, D. & Salas, E. (2011). There's a science for that team development interventions in organizations. *Current directions in psychological Science*, 20(6), 365–372.
136. Simmel, G. (1995). *Conflict and the web of group affiliations*. Free Press: Glencoe.
137. Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2014). Ljubljana: Državna založba Slovenije.
138. Stockley, S. (2000). Building and maintaining the entrepreneurial team – a critical competence for venture growth. *Mastering Entrepreneurship. The Complete MBA Companion in Entrepreneurship, London*, 206–212.
139. Takahashi, H. (2013). *Do stock options accelerate the growth of startups?* Kobe: Kobe University.
140. Trist, E. L., & Bamford, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3–38.
141. Tuckman, B. (1965). Development sequence of small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.
142. Tuckman, B., & Jenson, M. A. (1977). Stages of small group development revisited. *Group and Organizational Studies*, 1(2), 419–427.
143. Ubasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 107–128.
144. Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas*. Princeton University Press.
145. West, M. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research (3rd ed.)*. London: Blackwell.

146. West, P. G. (2007). Collective cognition: when entrepreneurial teams, not individuals, make decisions. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(1), 77–102.
147. Wheelan, S. (2005). *Group process: A developmental perspective*. Boston: Pearson Education Inc.
148. Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. *Science*, 330(6004), 686–688.
149. Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group & Organization Management*, 27(1), 4–13.
150. Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches*, 83–111.
151. Zander, A. (1994). *Making groups effective*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
152. Zigon, J. (1997). Team performance measurement: a process for creating team performance standards. *Compensation and Benefits Review*, 29, 38–47.
153. Živković, J. (2008). *Pomen interpersonalnih kompetenc za sodelovanje v timu* (diplomsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1	1
Priloga 2	6
Priloga 3	12
Priloga 4	20
Priloga 5	25

Priloga 1

IME IN PRIIMEK: Podjetnik 1

PODJETJE: Tim A

PROSTOR IZVEDBE INTERVJUJA: Fakulteta za elektrotehniko

ČAS TRAJANJA INTERVJUJA: 1 ura 13 minut

DATUM: 18. 11. 2014

Avtor *Vsebina*

Jernej Kako je nastal vaš tim?

Podjetnik 1 Zgodba se vleče iz leta 2009. S soustanoviteljem sva bila sošolca v 5. letniku na robotiki za elektrotehniko in smo pri predmetu merilni sistemi morali narediti en avtomatiziran sistem. Od soustanovitelja oče je dal idejo, če bi lahko avtomatizirali proces analize vina, kar je on opravljal ročno. Prišlo je do ideje o vinskem multimetru.

Jernej Sta bila takrat sama v ekipi?

Podjetnik 1 V tej ekipi sva bila sama, sicer pa smo bili soustanovitelji sostanovalc in sošolci na elektrotehniko, poznamo pa se že od prej iz časa gimnazije. Smo res klapa že dlje časa. Ideja je potem zamrla, vsi smo diplomirali in se zaposlil. Leta 2013 so soustanovitelj in nekateri kolegi iz laboratorija iz fakultete želeli narediti spin-off na fakulteti. Ni bilo ideje, kaj bi naredili in je zato soustanovitelj predlagal najino delo iz leta 2009. Na začetku poletja so se prijavili na program Start Cloud od Hekovnika. Soustanovitelj se je nato precej aktivno ukvarjal z idejo in možnim spin-offom. Medtem pa je mene klical v Nemčijo, kjer sem bil ta čas na doktorskem študiju. Povedal sem mu, da sem pripravljen pomagati, vendar vsa se odločila bolj konkretno pogovoriti ko se vrnem nazaj.

Podjetnik 1 Medtem je ekipa kolegov iz spin-off razpadla. Soustanovitelj je nato sam nadaljeval s Start Cloudom, vendar je potreboval pomoč, zato sem potem priskočil tudi jaz. Takratni namen obiskovanja izobraževanja je bil za naju naučiti se poslovnega dela oziroma razviti zametke podjetja, ni bilo nobenega načrta, da bo stvar zrastle do tega kjer je sedaj.

Podjetnik 1 Sredi julija 2013 sva za pomoč povprašala še tretjega soustanovitelja, ki je bil takrat že zaposlen v Krškem. Ob koncu Start Clouda smo bili skupaj v ekipi mi trije. Ostali kolegi iz laboratorija pa so že na začetku po naravni poti odstopili od ideje. Še vedno pa nismo razmišljali o tem kot o pravem podjetju. Proti koncu se nam je pridružila tudi prijateljeva znanka iz biokemije. Sodelovanje je potekalo na ravni ustnega dogovora in kasneje se je po naravni poti tudi zaključilo. Njena želja po sodelovanju je bila bolj raziskovalne narave, kot pa da bi iskala delo, mi pa smo potrebovali nekoga, ki pozna biološki proces.

Podjetnik 1 Po zmagi smo dobili denarno nagrado in stvari so se takrat precej spremenile. Po tem smo se odločili, da začnemo s tem na polno. Takrat so pričeli ljudje sami hoditi do nas. Dva programerja sta sama izrazila interes za sodelovanje, z enim od njih sodelujemo še danes, z drugim pa smo v dobrih odnosih. Na začetku smo žrtvovali precej vikendov, da smo se začeli videvati v živo, saj smo še bili vsi zaposleni. To nam je vedno več pomenilo. 15. 11. 2013 smo ustanovili podjetje. Kot soustanovitelji z enakimi deleži pa smo mi trije.

Jernej Ali ste vedeli kakšno osebo iščete za širitev ekipe?

Podjetnik 1 To je precej težavno, včasih ne veš. Mi smo šli s predpostavko, da nam bo uspelo pokriti poslovni del. Dobili smo veliko nasvetov. Ker smo se videli kot tehnološko podjetje, smo vedeli, da potrebujemo nekoga, ki razume biološki proces, ampak poslovnega dela pa nismo razvijali. Sedaj imamo tržnico, ki sistematično skrbi tudi za ta del. Premalo smo razmišljali kot podjetniki in preveč pa kot inženirji.

Jernej Pa je bolj važna strokovnost ali pa osebnost novih ljudi?

Podjetnik 1 Pomembno je oboje, a mora poznati zadevo. Čeprav, ni pa potrebno, da ga mi poznamo od prej. Bolj je važno da je motiviran, da ima željo. Na začetku si plačan z adrenalinom, nekega velikega denarja tukaj ni. Potrudili smo se, da smo pokrili stroške vsem, ki so prihajal na začetku, več pa ni šlo. Napaka v tistem trenutku je bila, da smo za polnega člana vzeli designerja, ki ga v resnici nismo tako zelo potrebovali. Tukaj smo se spet nekaj naučil. Ampak po tem se je oblikovalo neko jedro, bilo nas je 5.

Jernej Koliko vas je danes?

Podjetnik 1 Danes smo mi trije, tržnica, programer. Čeprav sta se na začetku javila dva, sedaj sodelujemo aktivno z enim, z drugim pa morda kasneje, saj razvija mobilne aplikacije, ki jih še ne potrebujemo, prav tako pa mu ne moremo ponuditi konkurenčne plače, ker trenutno dela pri Outfit7. Nismo mu rekli, da ga ne potrebujemo, ampak da je razmerje na pavzi. Poleg tega imamo zunanjo designerko, s katero pa sodelujemo pogodbeno po potrebi. Torej nas je pet plus ena. Čez poletje smo imeli še enega študenta, s katerim smo se res odlično razumeli, a bo sedaj nadaljeval s študijem. Našli smo ga preko iz razgovorov. Bil je lokalni fant in smo bili zelo veseli, da smo našli tako dobro pomoč. Upamo, da bomo kdaj še sodelovali z njim, čeprav vemo da je študij zanj ta trenutek pomembnejši.

Jernej Kako se odločate o novih članih?

Podjetnik 1 Nekako po potrebi. Z rastjo se vloge malo spreminjajo in se bolj definirajo. Študenta smo potrebovali za tehnični del. S strokovnega vidika ga je spraševal tretji, po ostalih stvareh pa prvi soustanovitelj. Pomembno je, kako se razumeš z osebo, da je lahko z njim delati. Nismo iskali konfliktnih oziroma oseb, ki so polne sebe. Mora znat zagrabit stvar, pa se kdaj tudi kaj

pošaliti.

Jernej Kako je bilo s punco za marketing?

Podjetnik 1 Se je tudi sama javila, v glavnem sta se z njo pogovarjala preostala soustanovitelja, a smo imeli sestanek z njo vsi. Odločitev v njej smo prav tako sprejeli vsi trije skupaj. Dala nam je reference, videli smo njeno energijo, zavzetost, raznolikost, širino. Stvar jo je zanimala in šli smo čez neko poskusno obdobje. Dejansko se je izkazala in rezultati so bili razlog, zakaj smo jo obdržali. Na začetku je težko, ker moraš testirati, ker denarja za napake ni. Vedno se učimo in lažje presojujemo.

Jernej Ali ste kadar koli uredili notranje odnose? Kako ste določili cilje, razdelili vloge?

Podjetnik 1 Nekako bolj po tem kaj je kdo želel delati. Soustanovitelj ima raje organizacijo, je zelo organiziran človek. Zato je tudi naravno postal CEO. Tretji soustanovitelj je bolj tehnični tip in raje kot z ljudmi dela z napravami, tako da je raje prevzel tehnično področje. Jaz in soustanovitelj sva bolj komunikativna, medtem ko je soustanovitelj bolj temeljit in praktičen, ko pride do tehničnega dela. Potem pa je še naša ekspertiza, ki je prav tako vplivala na to, kaj kdo počne. Vendar pa na začetku smo veliko delali vsi vse.

Jernej Ste določili kakšna pravila? Notranjo organizacijo?

Podjetnik 1 Ja, seveda. Vendar pa je bila na začetku tako živa organizacija, da se je vse skupaj precej spreminjalo. Nekateri cilje smo opustili, včasih pa kaj delali za brez veze. Dosti hitro smo začeli uporabljati programe za projektni management, beležili smo čas dela, pisali tedenska poročila, naloge, probleme in podobno. To smo pričeli početi po ustanovitvi.

Podjetnik 1 Ko smo bili še zaposleni, smo se dobivali preko Skypa in pa delovnih vikendov. Sedaj se dobivamo čim več v živo na sestankih, a board meeting še vedno ohranjamo, ki ga imamo tedensko. Enkrat na teden se usedemo dol in pogledamo cilje in naloge ter prediskutiramo pomembne stvari, ki so na poti do večjega cilja. Seveda vedno pride tudi kaj novega. Imamo neki sistem.

Jernej Se šli načrtno v tak sistem?

Podjetnik 1 Nekaj vpliva je imel Hekovnik s programom Start Cloud, a ko se je začela ekipa vsebinsko ločiti, je bilo treba urediti delo. Še posebej, ko se je delo razdelilo na hardware in software. Takšna organizacija ni samo za ustanovitelje, je tudi navznoter.

Jernej Kako je bilo s komunikacijo?

Podjetnik 1 Zelo se je spremenilo s februarjem 2014, ko smo dobili prvo pisarno, prej pa smo uporabljali še Skype. Odkar imamo prostore v Brežicah, je tako kot da

bi hodil v službo. Ko si na kupu je učinkovitost veliko večja. Je pa res, da včasih ne moremo biti vsi skozi v pisarni, ker kot na primer jaz, še imam doktorat za dokončat. Še vedno uporabljamo Skype, za interno komunikacijo pa Hip Chat.

Jernej Kakšna pa je ta komunikacija?

Podjetnik 1 Precej sproščena, vsi smo mladi. Nekateri se poznamo že od prej, z novimi pa tudi že sedaj eno leto. Nočemo biti neka zategnjena firm, ampak neko resnost pa vseeno imamo. Je precej sproščeno, ni treba hoditi v službo v oblekah, se vikati in podobno. Če bi nekdo prišel v pisarno, nebi opazil, kdo je šef.

Jernej Se imeli kdaj konflikte?

Podjetnik 1 Ja, nestrinjanja so, predvsem pri kakšnih strateških odločitvah. Ampak jaz na to gledam kot pozitivno stvar. Smo različne osebe, različni karakterji in ni nujno, da ima samo eden prav. Treba je pobrati pozitivne stvari iz nestrinjanj. Moraš se naučiti argumentirati stvari. Tukaj ni diktature, stvari smo reševali z razpravo. To je zame pozitivno, ker je treba stvari premisliti, se postaviti v pozicijo druge osebe. Je pa vseeno veliko odločitev, ki se moraš odločiti ali za ja ali za ne.

Jernej Ali ste na začetku napisali timsko pogodbo?

Podjetnik 1 Dogovorili smo se da vstopamo z istimi deleži, navzven vsi polne pristojnosti. Dogovorili smo se, kaj kdo dela, kakšne so obveznosti in dolžnosti. Družbena pogodba ob nastanku podjetja je bila precej tipična, prej pa smo imeli stvari ustno dogovorjene. Ni pa nobenih privilegijev za nas in ne za zaposlene.

Podjetnik 1 Zavezali smo se tudi z reverse vestingom. Za določeno obdobje moramo biti zavezani k projektu. To smo naredili v koraku, ko smo dobili investicijo, ker je to on tudi zahteval. V bistvu smo si nato še sami postavili malo strožje zahteve. Investicija je bila ena izmed stvari, brez katere ne gre, je bila čisto naravna pot.

Jernej Ali so zaposleni tudi udeleženi v kapitalu?

Podjetnik 1 Ja, ravno v tem obdobju pripravljamo tudi to za naša dva zaposlena. Pač nekako vidimo, da so toliko noter v tem, da si zaslužijo nagrado. Vendar so zraven tudi neki pogoji in pa neki način reverse vestinga. Nekako se nam zdi to korektno. Sploh člani, ki so z nami že od vsega začetka, si to tudi zaslužijo. V prihodnosti tudi vemo, da po navadi manager prevzame vodenje, tako moramo tudi razmišljati o njih.

Jernej Kako je s svetovalci?

Podjetnik 1 So tudi vključeni z nekimi deleži v podjetje.

- Jernej Ali ste uporabljali kakšne aktivnosti, da ste izboljšali sodelovanje?
- Podjetnik 1 Imeli smo raznorazne team buildinge. Ravno to soboto imamo enega.
- Jernej A to že od samega začetka načrtno počnete?
- Podjetnik 1 Ja, na začetku smo imeli te delovne vikende, kjer smo vmes naredili kakšno sproščeno stvar. Imeli smo že tudi piknike, včasih gremo kegljat. Pač, takšne stvari. Nočemo biti neki zategnjenci, mora biti nekaj sprostitve. Morda navzven zgloda kot metanje denarja stran, a se zavedamo, da je vzdušje v podjetju precej pomembno.
- Jernej Se načrtno delali tudi na čim boljši komunikaciji?
- Podjetnik 1 Ne, tu nismo delali ničesar posebnega. Edino kar imamo je ta tedenska poročila, katerih del so tudi priporočila, kjer lahko vsi dodajo pripombe, možnosti izboljšave. Nato se o tem pogovorimo. Ta poročila vidijo vsi, ne samo ustanovitelji. Na neki način s takšnimi aktivnostmi se pogovorimo tudi tisti, ki morda ne sodelujemo tako tesno. Res, da je trenutno mala ekipa, ampak vseeno s temi poročili vidiš, kaj se dogaja, kako rastemo. Mogoče bo kasneje to težje, ko podjetje zraste. Pomembno je, da je transparentno in da se prenašajo informacije in znanje. Tudi pri strateških odločitvah podpiramo in spodbujamo vsa menja v timu. Ne gledamo na to kdo je ustanovitelj, kdo ni. Vsaka pripomba šteje. Na koncu se odločimo mi trije, a nekako spodbujamo sodelovanje vseh.
- Jernej Se šli morda kdaj na kakšne dogodke, kjer ste načrtno spoznavali soustanovitelje?
- Podjetnik 1 Ja, recimo konkretno sem se udeležil startup vikenda na biotehniški fakulteti, ker še vedno čutimo potrebo po biološkem delu razvoja v timu. Tam sem malo pogledal kadre. Na koncu je važno znanje in delavnost, a če je že nekdo že sedaj pripravljen se udeležiti takšnih dogodkov, potem gre za delovno osebo, ki bo to prenesla tudi v podjetje. Drugače pa se teh dogodkov udeležujemo tudi zato, ker želimo spodbujati to okolje in dati nekaj nazaj vanj.
- Jernej Kako pa je potem s poskusnim sodelovanjem?
- Podjetnik 1 To je spet odvisno. Na začetku strmiš k vnemi, sedaj pa z rastjo želimo sprejemati vedno boljše odločitve in delovati čim bolj učinkovito, kar pomeni boljši kader. Tukaj je težje uporabljati poskusno sodelovanje, ker ti ljudje imajo svojo ceno. Slej ali prej bomo prišli do tega, tega se zavedamo. Tako pač je, a kar je nam najbolj pomembno je, da podjetje raste. Tudi če moram za to nekoga plačati.
- Jernej Misliš, da spoznaš človeka šele po tem, ko nekaj časa delaš z njim?
- Podjetnik 1 Jih, vendar tri dni je malo premalo pri startup vikendu. Je pa sigurno razlika, če si z nekom tri dni kot pa pet minut. Sigurno ti pomaga pri odločitvi.

Sigurno je najlažje tako, da se uporabi poskusno obdobje. Treba je biti odkriti, treba je povedati, da je podjetje na začetku in položiti karte na mizo. Sedaj, če se ta oseba strinja, se strinja, če ne, pa ne. Zelo pomembno je, da si odkrit do drugega.

Jernej Bolj kot ne sva pokrila vse, bi morda rada še kaj dodal?

Podjetnik 1 Zaenkrat nekako vidimo neko jedro ekipe. Vidimo tudi neko rast potrebe po kadrih, morda tudi po reorganizaciji.

Jernej Se vi še vidite kot tim?

Podjetnik 1 Ne vem niti, kje se tim neha. Morda bomo rastle, več bo marketinga, več bo lastne proizvodnje, razvoja. Zdi se mi, da pač zadeva tako naravno raste.

Jernej Pa se ti zdi, da je vaš tim sedaj dokončno formiran?

Podjetnik 1 Ne, upam da ne bo nikoli končno formiran. Upam, da bomo vedno rastle. Da se bo širil in menjal po naravnih poteh. Zaenkrat je šlo precej naravno. Morda smo na začetku naredili kakšne napake, kako na prav način motivirati člane ekipe, se pač naučiš sproti. Vedno se učimo. Veliko vlagamo v samo vodenje tima. Na začetku je zelo pomembno, kdo in kakšni so člani tima.

Jernej Ste se s kom sploh načrtno razšli, ker ni bil dovolj dober?

Podjetnik 1 Ja, to je bilo z designerjem na začetku. Videli smo, da ni bilo potrebe, poleg tega pa nismo bili zadovoljni z njegovim znanjem in pristopom do dela. Zato smo se tudi z njim razšli in se odločili, da ne rabimo oblikovalca kot stalnega člana ekipe.

Jernej A on je tudi sam do vas pristopil?

Podjetnik 1 Ne, njega smo pa prav iskali. Dali smo oglas, imeli smo celo razgovore. Podjetnik 3 je poskrbel za to. Morda je bila to naša napaka. Imeli smo pogovore s šestimi. Dali smo jim nalogo, da oblikujejo logotip in zraven povedo zgodbo.

Jernej In kako se je to potem končalo?

Podjetnik 1 Videli smo, da ne pokriva dovolj področij za nas. Bilo je tudi nekaj nezadovoljstva pri sodelovanju z njim. Nato smo se odločili, da prekinemo sodelovanje. Če je neki dvom že na začetku, nima smisla, da se sodeluje še naprej. Smo se pa normalno razšli, ni bilo nobenih zamer.

Jernej Je bila pa to oseba, ki je prej niste poznali?

Podjetnik 1 Ja, prej se nismo poznali. Ampak ni bilo zaradi tega, enostavno ni dosegel naših pričakovanj.

Priloga 2

IME IN PRIIMEK: Podjetnik 2

PODJETJE: Tim B

PROSTOR IZVEDBE INTERVJUJA: Poslovni prostori

ČAS TRAJANJA INTERVJUJA: 40 minut

DATUM: 19. 11. 2014

Avtor *Vsebina*

Jernej Kako je nastal vaš tim?

Podjetnik 2 V bistvu je bilo tako, da smo štirje že imeli prej podjetje, kjer smo razvijali aplikacije za pametne tablice. Nato smo se združili še z enim startupom, kjer sta bila še dva fanta. Skupno podjetje pa se sedaj imenuje X.

Jernej Ste poznali že prej?

Podjetnik 2 Ja, seveda. Y je majhno mesto, poznamo se iz srednje in osnovne šole. Bilo je čisto logično, da smo se združili. X je bil skupen produkt, ki nam je omogočil skupno sodelovanje. Vendar pa smo bili v času Kickstarter kampanje še kot ločeno podjetje, saj takrat ni bilo časa za urejanje pravnih formalnosti. Smo pa po uspehu tudi to uredili.

Jernej Kakšen je pa bil razlog združitve?

Podjetnik 2 Deloma je bilo to, da smo mi razvijali aplikacije oni pa doprinesli dodatno tehnično znanje. Je pa tudi res, da X ni bil produkt, ki bi ga lahko izpeljali le mi štirje. Prav tako jih nismo želeli vključiti kot zunanje opazovalce ampak smo želeli ostati skupaj kot en tim. Sedem naj je lastnikov podjetja, v sami ekipi nas je pa dvanajst, poleg tega pa imamo v proizvodnji še šest ljudi. Pa še zaposlujemo.

Jernej Torej je bil X razlog združitve podjetij in timov?

Podjetnik 2 X je bil edini razlog združitve!

Jernej Ko iščete nove člane tima, ali veste koga iščete?

Podjetnik 2 Da, zaradi tega je kar težko najti v Sloveniji takšne ljudi, kot jih iščemo. Trenutno rabimo android in iOS razvijalce in pa marketing oziroma ad-words strokovnjake. Tukaj ni veliko ljudi, tisti, ki pa obvladajo področje, pa imajo po vsej verjetnosti lastno podjetje.

Jernej Kako pa poteka iskanje? Kje jih iščete?

Podjetnik 2 Gre bolj za obratni sistem od tradicionalnega. Imamo neke razpise zunaj, a ti kakovostni ljudje se na razpise ne prijavljajo. Do njih poskušamo priti na različnih predavanjih, ki jih imamo. Ko jih najdemo, gre za to, da mi njim

predstavljamo, zakaj bi bilo dobro sodelovati z nami. Moramo jih prepričati, zakaj bi pustili tisto, kar delajo in se pridružili X.

Jernej Je pomembno, da jih poznate od prej, ali pa so to lahko čisto naključni ljudje?

Podjetnik 2 To ni pogoj, še zdaleč ne.

Jernej Kakšni pa so kriteriji za odločanje?

Podjetnik 2 Na to je kar težko odgovoriti. Seveda gre tukaj za tehnično znanje, kot je na primer obvladanje nekega programskega jezika in neke izkušnje. Po drugi strani je pa pomembno, da se sama stvar poklopi. Ni ravno klasičen razgovor, ampak gre za kratko druženje oziroma več obiskov, kjer se vidi ali se razumemo en z drugim. To ni ravno služba za 8 ur, ampak se dela bistveno več.

Jernej Pa so bolj pomembne osebnostne karakteristike ali strokovna usposobljenost?

Podjetnik 2 Definitivno ima prednost znanje, zato ker ni denarja, da bi se nekoga na začetku učilo. Vodja razvoja na primer nima časa, da bi se ukvarjal še z njim. Potrebno je, da ta oseba zna osnove, zaželeno pa je, da obvlada delo bolj kot mi vsi tukaj, ker mi širimo podjetje na tak način, da iščemo ljudi, ki so še pametnejši od nas. Nam ni pomembno, da bodo drugi sedaj delali stvari, ki jih mi nočemo. Mi hočemo, da imajo še boljše ideje od nas, ker samo tako lahko podjetje zraste v pravo smer.

Jernej Kako je pa s sprejemanjem odločitev glede novih članov tima?

Podjetnik 2 Mi imamo čisto klasično ureditev, tako da vodja oddelka se na koncu odloči, če je to prava oseba za nas. Ampak kot sem že prej rekel, to morda niti ni tako relevantno, saj pri nas mi iščemo ljudi, s katerimi želimo sodelovati. Težko je to opisati. Dejansko mi sebe predstavljamo tem ljudem. To je pač razlika dela v startupu in pa nekem tradicionalnem podjetju. V bistvu tukaj ti to osebo najdeš, nato pa »dejtaš« z njo in jo poskušaš prepričati o sodelovanju.

Jernej Kako je pa nastalo vaše prvo podjetje pred združitvijo?

Podjetnik 2 Podobno kot je nastal X. Razvijali smo igre za iPad za digitalno obliko igre Activity. S soustanoviteljem sva tudi popoldanska prijatelja in ko smo bili na morju v kampu, sva ugotovila, da ne moremo igrati te igre, če piha veter. Ko je nastal iPad, smo se odločili, da bi naredili digitalno verzijo. Nato sva se dobila še z enim prijateljem, Andreasom, ki je sedaj šef razvoja in tako smo mi trije naredili igro, ki smo jo nato predstavili Avstrijcem, ki so bili navdušeni. Razlog, zakaj smo ustanovili podjetje, je, ker se moraš nekako pravno imenovati.

Podjetnik 2 Podobno je bilo z X, mi smo imeli znanje glede programiranja, medtem kot sta soustanovitelja iz drugega podjetja imela znanje iz strojne opreme,

predvsem tehnologije bluetooth. Ves čas smo se pogovarjali, da bi nekje skupaj sodelovali, ampak ni bilo nobene ideje. Ko je prišla ideja o X, smo se odločili, da naredimo to skupaj. In tudi tu je bila potem logična posledica, da naredimo skupno podjetje.

Jernej Torej vsi ste se med sabo prej že poznali?

Podjetnik 2 Točno tako, čakali smo le na priliko, da smo lahko med sabo sodelovali.

Jernej Kako ste na začetku delali v timu?

Podjetnik 2 Bilo je precej neorganizirano, ker smo še vsi bili študenti. Trije so bili v Ljubljani, jaz sem bil v Mariboru. Fizično se nismo veliko videli, sodelovali smo preko spleta in Skypa. Imeli pa smo delovne vikende v Ljubljani, kjer smo skupaj delali. Tako je potekalo prvi dve leti. Nato sta prva dva doštudirala in smo v naših koncih najeli pisarno, kjer smo lahko delali. Midva, ki sva pa še študirala, pa sva nato bila za vikende tam.

Jernej Kako ste si pa razdelili vloge?

Podjetnik 2 Jaz sem diplomirani ekonomist, ostali pa so programerji, oblikovalci in tako naprej. Vloge v podjetju so se zato tudi bolj kot ne naravno razporedile med nas. Soustanovitelj, naš direktor, je po izobrazbi elektrotehnik, a enostavno nima časa, da bi se ukvarjal z razvojem. Jaz sem pa tudi sedaj samo v trženju. Vsi ostali pa so se čisto po naravni poti selekcionirali.

Jernej Kako je pa na začetku potekala komunikacija?

Podjetnik 2 Uporabljali smo Skype, sicer pa ker smo navdušenci nad tehnologijo, smo relativno hitro pričeli uporabljati različne programe za naloge in deljenje datotek in podobno. Vse kar je potrebno za delo na daljavo in to uporabljamo še danes.

Jernej Kako pa bi opisal vašo komunikacijo?

Podjetnik 2 Po tem ko smo imeli pisarno so se stvari hitreje premikale. Imamo filozofijo, da imamo samo dve zelo veliki pisarni, tako da smo vsi na kupu. Vse gre dosti hitreje. Ko programer potrebuje oblikovalca, je ta zelo blizu in obratno. Manj šuma je v sami komunikaciji. Pri nas je drugače čisto sproščeno. Če bi nas kdo obiskoval, po moje sploh ne bi vedel, kje kdo dela, saj je vse v istem nadstropju in zelo sproščeno. Seveda pa neka organizacija mora biti, ker je le neka odgovornost. Imamo pa tedenske sestanke, nas sedmih kot lastnikov, kjer se pogovorimo o vseh temah, tudi neprijetnih birokratskih. Vsi bi raje ustvarjali, a se tudi to more, da imaš lepo rast.

Jernej Kako pa rešujete konflikte med sabo?

Podjetnik 2 Tako, da se veliko skregamo. Tudi kdaj povzdignemo glas. Največkrat so to konstruktivne debate. Je pa to po navadi takrat, ko se roki bližajo, ko smo v kakšni časovni stiski. Takrat imamo kar eno tako posebno vzdušje, ko se dela

pozno v noč, spi je kako pivo. Imamo tudi pink-ponk v pisarni, tako da se nekako tako potem tudi sprostimo in pogovorimo. Ampak mi celo podpiramo povzdigovanje glasu, ker to je potrebno, ko stari ne delujejo, in je prav, da se o teh stvareh pogovorimo, da se pove, kaj ti leži na duši. Je pa morda fino to, da se poznamo že od prej, ker poznamo naše osebne napake in kako s kom komunicirati.

Jernej Kako je pa potem, ko pride nekdo nov, ki ga ne poznate tako dobro?

Podjetnik 2 Isto je. Velikokrat se nam celo zgodi, da ljudje, s katerimi se ne poznamo, da pravijo, da imajo vsi občutek, kot da so že ves čas z nami. Po moje je kar dobro. Nič ne skrivamo, vsi vejo pač vse, razen birokratskih stvari, kot je bilanca stanja, o čemer govorimo samo pač mi kot lastniki. Vendar pa o tem nima smisla obremenjevati zaposlenih, ker so včasih lahko tako banalne stvari, ki nimajo vpliva na koga drugega kot lastnika. Tudi nam bi bilo lažje brez tega, pa na žalost moraš misliti tudi na to.

Jernej Kako ste pa beležili napredek na samem začetku?

Podjetnik 2 V bistvu je bilo tako, da smo najprej imeli neke opomnike v elektronski pošti, nato pa smo šli iskat prav neko rešitev, ki bi nam pomagala. Gre pa tudi za to, da imamo prijatelje, ki so v drugih startupih in ti tudi oni nato predlagajo kakšne rešitve. Tako smo prišli do Asane, ki jo uporabljamo še danes.

Jernej Ali ste na začetku naredili kakšen dogovor med sabo – formalni ali neformalni?

Podjetnik 2 Ne, čisto nič. To je bila mogoče napaka, ki pa nas ni kaznovala. Zdaj kadar koli imam kakšno predavanje, priporočam vsakomur, da ne glede na prejšnja poznanstva, da naj najprej napišejo kakršen koli papir. Dogovor naj bo pisen, ker če imaš papir, potem si miren tudi če pride do konflikta. Na začetku vsi mislijo, da ne bo prišlo do konflikta, če pa bo, potem pa bomo že takrat uredili. To je napaka. Rešitve je treba definirati prej in tudi če ne pride do konflikta. Ključno je, da se definira, predvsem kako so si vsi udeleženci predstavljali samo sodelovanje. To predvsem zato, ker na začetku ni dovolj prihodkov, da bi lahko živeli od tega. Mogoče na začetku to ne povzroča konfliktov, a lahko nastanejo, ko se prične deliti plača in nagrade. Takrat je fino, da imaš te stvari že urejene. Če bi šel še enkrat nazaj, je to edina stvar, ki bi jo popravil.

Jernej A mora biti to pravno-formalni dokument?

Podjetnik 2 Težko rečem. Ključno je, da se poudari, kaj se zgodi, če pride do formalnega podjetja, v smislu da ima prihodke. Prvo je potrebno urediti, ali si ti ljudje sploh predstavljajo, da bi se tudi zaposlili v tem podjetju, če pride do njega. Potem kot drugo tudi kakšno je plačilo, tu ne mislim na vsote, ampak na to ali bo enakovredno plačilo, ali se bo razlikovalo glede na funkcije in podobno. Potem tudi kako ljudje vidijo svoj delovnik. Več se napiše, boljše je. Če ne drugega, se lahko nato potem smejiš temu kar si napisal.

- Jernej Ali ste kadar koli imeli kakršne koli aktivnosti za izboljšanje sodelovanja?
- Podjetnik 2 Prave tim building aktivnosti ne. Bolj je tako, da gremo kdaj pa kdaj zvečer skupaj na pivo, da imamo turnir v pink-pongu v pisarni. Teh klasičnih tim buildingov ali pa da bi najeli kakšno podjetje za to, tega ne počnemo. Se pa dnevno poslužujemo stvari, kot so na primer ta pink-pong. Pisarna je le naš drugi dom.
- Jernej Se se na začetku kaj pogovarjali o razdelitvi lastništva?
- Podjetnik 2 To točko bi še dodal k prejšnji temi, ko sva se pogovarjala o dogovarjanju. Mi osebno se prej nismo nič pogovorili o tej temi, bilo je čisto naravno, da imamo vsi enak delež, ko smo enkrat prišli do te točke. Tudi v primeru X smo ubrali enako pot.
- Jernej Ali morda uporabljate kakšno obliko vestinga?
- Podjetnik 2 Trenutno še ne, vendar pa začnemo z novim letom, ker smo tik pred zaključkom investicije in je to je del družbene pogodbe, ki mora biti za investitorja. Mi tega prej nismo tega želeli imeti, nismo se pa branili tega ko je prišlo do prodaje deleža, saj smo popolnoma predani podjetju.
- Jernej Kako je pa z zaposlenimi?
- Podjetnik 2 Za njim pa vestinga ne uporabljamo, sklenemo čisto klasično pogodbo o delovnem razmerju. Tudi zaenkrat še ne delimo samih deležev podjetja, ker smo šele na začetku in to ne vidimo kot uspešen način spodbujanja zaposlenih. Zaenkrat to še ni na dnevnem redu.
- Jernej Ste se kadar koli udeležili kakšnih dogodkov za spoznavanje novih članov tima?
- Podjetnik 2 Kot celo podjetje ne, drugače pa jaz hodim naokoli. Največkrat se sam tega udeležujem.
- Jernej Lahko navedeš kakšen primer?
- Podjetnik 2 Od večjih dogodkov kot je PODIM v Mariboru, do manjših kot so Startup Cafe v Sputniku, Mobile Mondays v Hekovniku in tako naprej.
- Jernej In meniš, da na takšnih dogodkih lahko najdeš ljudi, s katerimi bi lahko sodelovali?
- Podjetnik 2 Definitivno, predvsem na teh manjših, kot so dogodki v Hekovniku. Gre za to, da občutiš sinergijo. Dosti je absolutov, ki so se željni dokazati, a nimajo tima. Tipičen primer je, da obstaja zelo veliko programerjev, ki pa za uresničitev ideje nimajo manjkajočih članov, kot je oblikovalec. Je pa res, da v Sloveniji v splošnem vsi pozabljajo tudi na nekoga, ki bi nato ta produkt tudi prodal.

Jernej Imate tudi poskusno sodelovanje?

Podjetnik 2 V bistvu z enim fantom smo imeli poskusno sodelovanje, ker se čez poletje ni tako zelo mudilo. Drugače pa ne, ker se tako mudi, da je ali ja ali ne. Ker pa po navadi tako mi iščemo ljudi, tega ne potrebujemo. Gre za ljudi, ki jih osebno ne poznamo, a vemo za njihovo strokovnost.

Jernej Bi rad še kaj dodal za konec?

Podjetnik 2 Mislim, da je najbolj pomembno to, da si naj timi prej res napišejo neki papir in uredijo stvari med sabo. Na žalost poznam kar nekaj zgodb, ko so timi propadli, pa je bila super ideja in stvari niso imeli urejenih med sabo. Kot so že stari Slovenci rekli, pri denarju se vsi skregajo. Takšnih zgodb si res ne želimo poslušati, ker je preprosto škoda. Prav je, da se stvari prej določijo.

Priloga 3

IME IN PRIIMEK: Podjetnik 3

PODJETJE: Tim C

PROSTOR IZVEDBE INTERVJUJA: Poslovni prostori

ČAS TRAJANJA INTERVJUJA: 45 minut

DATUM: 20. 11. 2014

Avtor Vsebina

Jernej Kako je nastal vaš podjetniški tim?

Podjetnik 3 Midva s podjetnikom 4 sva bratranca in sva že od malih nog delala skupaj kakšne mini spletne projekte. Soustanovitelj je pa moj kolega iz časa fakultete. Iz skupnega dela na faksu se je izkristalizirala neka ekipa ljudi in soustanovitelj je tisti, s katerim sva res lahko naredila stvari, ki sva si jih želela. V bistvu sva z neko prepričljivo predstavitevijo podjetniku 4 poskrbela, da bi skupaj lahko začeli delati na projektu.

Jernej Se pravi vidva sta se s podjetnikom 3 poznala že od otroštva, s soustanoviteljem pa iz faksa? Prej ne?

Podjetnik 3 Iz fakultete, da.

3

Jernej Če se prav spomnim, sta študirala arhitekturo?

Podjetnik 3 Tako je. Podjetnik 4 je pa že od malih nog v spletnem razvoju, po izobrazbi pa je inženir telekomunikacij.

Jernej Je bilo v vašem primeru tako, da ste bili tim in ste želeli nekaj narediti ali pa ste zaznali poslovno priložnost in ste potem naredili tim?

- Podjetnik 3 V bistvu je bila bolj taka hibridna situacija. Midva s soustanoviteljem vsa bila že tim. Vedela sva, da potrebujeva tudi dober kader IT in sva potem, ko sva videla problem na trgu prepričala podjetnika 4, da se nama je pridružil. V bistvu sva nadgradila tim, da je postal funkcionalen.
- Jernej Sama torej nista nadaljevala, ker vama je manjkal ključni kader?
- Podjetnik 3 Da, tako je.
- Jernej Kako vaš tim zgleda danes?
- Podjetnik 3 Zdaj imamo v bistvu določene fluktuacije. Podjetnik 4 bo malo manj aktiven v timu, tako da razvoj sedaj pokrivamo z drugim kolegom. Pridružila še je eno dekle, tako da nas je sedaj v timu 6. Trenutno imamo sredstva iz P2 in smo se odločili, da raje zaposlimo nekoga, ki bo pomagal tej ideji, da shodi, kot pa da si višamo plačo.
- Jernej Bi to rekel, da je to že neka končna oblika vašega tima?
- Podjetnik 3 Ne, mislim, da bo tim v nastajanju še naprej. V bistvu postajamo tudi vedno bolj pozorni na to, kako najti prave člane tima. Tudi če človeka poznaš, tudi če je tvoj kolega, nikoli ne veš, kako bo reagiral, ko bosta delala skupaj. In pa ker se je potrebno v startup okolju vedno prilagajati, bo tudi ekipa taka, ki se bo vedno prilagajala. Upam, da se bo vedno povečevala glede na stanje, a ne.
- Jernej Kako pa poteka iskanje novih ljudi?
- Podjetnik 3 To je zelo zanimiva zgodba. Dejansko sem si jaz vzel 14 dni in sem aktiviral ljudi, ki jih poznam. Seveda najprej Facebook, kjer imam veliko kontaktov. Potem sem skušal kontaktirati preko prijateljev. Za marketinški del mi je pomagala tudi mama, ker dela na ekonomski šoli. Poskušal sem se čim bolje postaviti. Dali smo ven tudi oglas. Po nekem srečnem naključju preko Facebooka se je nekdo javil in poslal svoj CV. Na koncu so se javile še dve punce in en fant. V bistvu je bil kar dober odziv, vendar z zelo zakasnelim učinkom. Na socialnih omrežjih se to precej razširi. Ljudje delijo in objavijo naprej. Najdeš potem na raznih forumih. Na koncu je prišlo kar nekaj ljudi. Naredili smo intervju. Na podlagi intervjuja in CV-ja smo nato izbrali enega. Za razvojni kader je pa zaslužna moje dekle, ki ima tudi dosti kontaktov in je poznala razne ekipe od DoubleRecall in tako naprej.
- Jernej Ko iščete, ali iščete zelo specifične ljudi oziroma točno veste, kakšno osebo iščete?
- Podjetnik 3 Ne. OK, vemo, koga iščemo, vendar pa ne iščemo specifičnih znanj. Glede na to da ne vemo, ali bomo jutri razvijali mobilne aplikacije ali backend zadevo ali video, v bistvu ne veš, koga rabiš. Trenutno iščemo univerzalne ljudi, ki so samostojni in kreativno znotraj svojega področja. Meni se zdi bolj pomembno, da imaš ti motivacijo za delo, kot pa neka specifična znanja, ker to se boš že sproti naučil. Raje vzamemo nekoga, ki je motiviran, ampak več

da se bo njegovo znanje skupaj z ekipo nadgradilo.

Jernej Ali je pomembno, da pride takšna oseba iz socialnih krogov, ki jih poznaš?

Podjetnik 3 Zdaj vedno bolj vidim, da to ni pomembno. Mogoče je celo bolje, da startaš iz nule, saj so odnosi bolj profesionalni. Ko se gleda na nas kot neke nosilce, ustanovitelje podjetja, ni potem tako kot če je to neki tvoj prijatelj, ki mu je včasih težko povedati, da nekaj ne dela prav ali korektno. Vedno bolj vidim, da je pomembno, da so odnosi profesionalni in korektni. V prihodnosti se bi izogibal zaposlovanju prijateljev. Drugače je vedno ta stigma, da moraš pristopati bolj osebno, čustva so vpletena in potem je tukaj ta profesionalnost malo potegnjena stran. Bolj pomembno je, da gre za dobre kadre, ne pa prijatelje.

Jernej Kaj pa recimo na začetku, ko sta bila še sama dva?

Podjetnik 3 Se mi zdi, da morajo biti tisti, ki so jedro ekipe, res dobri prijatelji. Z njimi se moraš družiti, praznovati, iti na izlet. Lahko se skregaš in ni problema. Če vzpostaviš takšen odnos, potem lahko ta ekip tudi zdrži naprej. Za tisti podaljšani del ekipe pa je dobro, če imaš z njimi bolj profesionalni odnos.

Jernej Kakšni pa so kriteriji za odločanje o kandidatu?

Podjetnik 3 Poleg splošnega znanja iščemo takšne ljudi, ki se znajo odzvati na problem, da znajo improvizirati, da znajo biti kreativni. Nekdo, ki je lahko samostojen in ni treba, da ga nadziraš pri vsem. Potem iščemo ljudi, ki so humorni, ljudski. Ta kreativna se mi zdi zelo pomembna, ker mi nimamo časa, da bi jim vse narekovali do zanje vejice. Če nimaš takšnih ljudi, je tim obsojen na propad.

Jernej Kaj misliš, je bolj pomembna strokovna usposobljenost ali osebnostne karakteristike?

Podjetnik 3 Jaz mislim, da je oboje ekvivalentno pomembno. Ker če je nekdo zelo strokovno usposobljen in se ne razumeta, potem komunikacije ne bo stekla. Lahko je pa nekdo tudi zelo prijetna osebnost, a ne zna nič skupaj spraviti. Jaz mislim, da sta to obe zelo pomembni karakteristiki, ki pa se premalo upoštevata. V bistvu, oboje mora biti zastopano.

Jernej Kdo pa sprejema odločitve glede kadrovanja pri vas?

Podjetnik 3 To naredimo mi trije. Gre za skupno odločitev vseh treh ustanoviteljev. Gre za to, da se vsi trije pogovorimo med sabo in se odločimo. Pač včasih nanese, da vsi trije ne moremo biti na intervjuju.

Jernej Kako je potekalo delo, ko ste bili na začetku še samo ti, soustanovitelj in podjetnik 4?

Podjetnik 3 Dobro vprašanje. V bistvu je bilo zelo slabo organizirano. Ni bilo ekvivalentno delegirano. Vsak je delal tisto stvar, ki se mu je zdela

pomembna. Potem so se enim zdele ene naloge nepomembne, drugim druge. Na koncu je bil rezultat podoben švicarskemu siru – naluknjan. Ti porodni krči so bili kar dolgi, še sedaj malo trajajo.

Jernej Koliko časa je to trajalo?

Podjetnik 3 Da se je formirala ekipa, sigurno eno leto. Mislim, saj po moje se bi lahko tudi prej, vendar mi nismo imeli te sreče, da bi lahko ves čas delali skupaj. V tistem času, ko je bilo to neko dopisniško sodelovanje, niti nisi mogel dobro spoznati eden drugega.

Jernej Kako misliš dopisniško sodelovanje?

Podjetnik 3 Ja, preko telefona, Skypa. Uporabljali smo različne načine komunikacije. Naš programer podjetnik 4 je bil veliko časa v tujini, kjer je napisal tudi velik del kode. Bilo je zelo "ne lean" sodelovanje. V bistvu sva mu midva napisala en osnutek, mu ga poslala, nato pa je on to zadevo tudi izdelal. Dostikrat smo ugotovili, da je kakšna stvar totalno brez veze. Ampak ker sva to midva napisala v osnutek, je bilo to potem škoda vreči stran. Ti cikli prototipiranja so bili predolgi.

Jernej Se je sedaj komunikacija spremenila?

Podjetnik 3 Ja, sedaj je veliko boljše. Stvari gredo hitreje naprej. Ugotavljamo, da potrebuješ tri ekvivalentno posvečene ljudi, ki so skozi pri projektu zraven. Če to ne funkcionira, potem je tudi napredek bistveno slabši.

Jernej Ste se na začetku dogovorili o razdelitvi dela?

Podjetnik 3 Ne. Mislim ja, najprej smo se dogovorili, da bo to neki popoldanski projekt, ker to bo seveda en, dva, tri narejeno. V resnici sploh ni tako. Na koncu sva morala biti midva s soustanoviteljem nekako polni delovni čas na projektu oziroma 70 odstotkov, podjetnik 4 pa tam polovično. Smo pa tretjinsko udeleženi pri projektu, čeprav delali pa nismo vedno isto. Dejansko sem včasih jaz malo manj delal, včasih soustanovitelj. Tukaj je bila težava, ampak niti nisi mogel na začetku določiti, kaj bo kdo delal, ker nismo vedeli, kako bo izgledal naš produkt čez pol leta. Težko kaj takšnega rečeš, zato se mi zdi, da je neka skupna točka za ekipo ta skupna vizija, da bodo skupaj lahko nekaj naredili. Potem vse ostalo niti ni tako pomembno, čeprav je pa v bistvu dobra družbena pogodba zelo pomembna. Mi smo uporabili kar eno iz interneta.

Jernej Ali ste slučajno kakršen koli dogovor tudi zapisali preden ste imeli družbeno pogodbo?

Podjetnik 3 Ne. Midva s soustanoviteljem vsa na začetku sestavila eno pogodbo, kjer naj bi bil del ekipe še en človek in neko delitvijo deležev, kot se v tujini pričakuje. Ko se z njim ni izšlo, smo se odločili kar za tretjinsko delitev. In to je bilo to. Smo si mislili, da smo itak kolegi in da je itak brez veze kar koli formalizirati, vendar sedaj menim, da to ni bila ravno najboljša odločitev.

- Jernej Kako ste si pa razdelili vloge?
- Podjetnik 3 Ja, mi smo se nekako profilirali skozi čas. Začelo so se potrojevati naše ekspertize s tem, kaj je bilo treba narediti. Na ta način se je oblikovala dokaj komplementarna ekipa, ki je lahko naredila kar koli. Je pa bilo res, da na začetku smo zelo skakali med nalogami. Razen podjetnik 4, ker je v razvoju kodiral.
- Jernej Kako ste pa reševali medsebojne konflikte v tistem času?
- Podjetnik 3 Na začetku smo zelo emotivno gledali na probleme. Neki problem je postal za nas nerešljiv, če se kdo ni strinjal. Bili smo pod pritiskom, da moramo to rešiti. Potem pa smo ugotovili, da s tem nikamor ne pridemo. Potem smo prišli do tega, da če sta dva za, se stvar naredi, če sta dva proti se stvar opusti. In to je en tak princip, ki pri nas igra zelo pomembno vlogo.
- Jernej Kako je bilo z merjenjem napredka?
- Podjetnik 3 Mi smo naredili zelo super poslovni plan, za katerega smo celo dobili nagrado na tekmovanju Start:up Slovenija. Vse smo napisali v nulo. Zdaj smo ugotovili, da to ni ravno živ dokument, ker ga moreš vsakih nekaj mesecev revidirati, spremeniti. Je kot neko ogrodje za takrat ko izgubljaš smer, se mi pa zdi, da pa ni smiselno delati plane kaj bo čez pol leta.
- Jernej Kaj pa na samem začetku?
- Podjetnik 3 Mi smo imeli zelo "straight forward" plan, ki je na papirju dobro zgledal. Vendar pa je eksekucija začetnega plana razvodenela. Vmes smo bili malo izgubljeni, sploh nismo vedeli, kaj je smiselno, ko smo sedeli v pisarni. Potem smo naredili plan za dva ali tri mesece, kar nam je olajšalo življenje. Gre za to, da nekaj naredimo in nato opazujemo metrike. Ampak časovni interval mora biti dovolj majhen, da ga lahko opazuješ, hkrati pa ne predolg, ker se stvari vmes spremenijo.
- Jernej Uporabljate še kaj drugega kot te metrike?
- Podjetnik 3 Časa ne beležimo, kar bi mogoče mogli. Tukaj smo morda malo slabi. En problem je, da počnemo tudi druge stvari poleg tega. Ker se delo prepleta težko določiš koliko delaš na eni stvari.
- Jernej Ste še kaj drugega naredili za boljše delovanje tima?
- Podjetnik 3 Ja, postali smo bolj iskreni. To definitivno, ampak prišlo je s časom. Povedali smo si stvari, ki nas motijo. Mogoče je bilo to tudi del nenapisanega načrta. Kaj druga pa se ne spomnim.
- Jernej Je ta iskrenost v komunikaciji prišla sama od sebe?
- Podjetnik 3 Mislim, da je sama od sebe prišla, hkrati pa smo tudi takšni ljudje, ki mislijo, da je to najboljši način.

- Jernej Kako ste si pa razdelili lastništvo?
- Podjetnik 3 Najprej smo imeli štiri ljudi v ekipi, kjer sva midva s soustanoviteljem po neki praksi iz tujine in posvetovanju razdelila deleže, ampak potem, ko smo prosili tega četrtega fanta, da gre, smo razdelili lastništvo na tretjine. Še vedno mi pa ni žal, da smo tako razdelili, mi je pa žal, da nismo naredili vesting pogodbe, da če ne delaš, se ti delež vzame.
- Jernej To je bilo pa ravno moje naslednje vprašanje, če imate vesting pogodbo.
- Podjetnik 3 Ne, vestinga nimamo, ampak zdaj je tako vstopil investitor s semenskim kapitalom in tudi Podjetnik 4 izstopa iz ekipe kot aktivni razvijalec, tako da bomo tukaj naredili nekaj z deleži. Spremenili jih bomo z naslednjo družbeno pogodbo.
- Jernej Pa je investitor zahteval vesting?
- Podjetnik 3 Ne, investitor je super kul.
- Jernej Tukaj bi se samo malo ustavil. Rekel si, da ste bili na začetku štirje. Kako je s tem?
- Podjetnik 3 Da. Moj sošolec, tudi dober prijatelj, se je prezentiral kot izjemni prodajalec in na splošno sposoben človek. Takrat sem mu naivno rekel, da bi skupaj naredili neko zgodbo, a se je že pri osnovnih nalogah drastično zataknilo. In potem smo ugotovili, da tako ne bo šlo. Rekli smo mu, da ne moremo skupaj delati, ker so se stvari nerazumno dolgo izvajale.
- Jernej In kdaj se je on pridružil vašemu timu?
- Podjetnik 3 Še preden se je ustanovilo podjetje. Takrat smo bili s podjetnikom 4 že skupaj, razšli pa smo se pred ustanovitvijo podjetja. Ampak se mi zdi da nebi mogli prej ugotoviti. Morali smo začeti delati nekaj konkretnega, saj potem komaj vidiš, kako je delati skupaj.
- Jernej Tudi to je eno izmed mojih vprašanj. A uporabljate preizkusno obdobje oziroma sodelovanje?
- Podjetnik 3 Da, sedaj uporabljam. Rekli smo si, da če bomo kakršno koli partnerstvo sklepali, je minimalno pol leta ali eno leto. Človek se bo moral res izkazati. Z mojo dobro dušo bi morda rekel komu, da naj pride in dela za par odstotkov, a ugotavljam, da v startupu so odstotki edino kar pravzaprav imaš in tu smo sedaj bolj previdni. OK, investitor je vstopil zelo hitro, ampak nam je dal samo 10 minut časa, da se odločimo. Ne vem pa, kdaj bo sploh naslednjič kakšna možnost, da bomo vzeli kakšnega partnerja.
- Jernej A vi potem zaposlenim v podjetju ponudite tudi kakšen delež?
- Podjetnik Tu smo čisto odprti. Če bi se nekdo res izkazal, ki bi prispeval k sami rasti

3 ideje podjetja, smo definitivno odprti za odstotke – predvsem za marketinški in razvojni del. Ampak smo pa rekli, da ne bomo nič več prepuščali naključju.

Jernej A gre potem tukaj tudi na neko obliko vestinga?

Podjetnik 3 Ne, to ne. V bistvu gre za čisto normalno pogodbo o delovnem razmerju in ko nam bo zapasalo oziroma ko bomo videli, da bi stvar lahko funkcionirala. Povemo pa na začetku, da zaposlujemo kader z možnostjo nadaljnega sodelovanja. Nobenemu nič več ne obljubljam, da ni pretiranih pričakovanj pri ljudeh, ki niso pretirano pripravljeni delati.

Jernej Kako je pa s svetovalci?

Podjetnik 3 Ja, to vlogo sedaj opravlja investitor, drugače pa niti ne. Mogli bi jih imeti več. Sedaj smo se res odprli, smo kot goba in res poslušamo, se pogovarjamo.

Jernej Ali uporabljate kakšne aktivnosti, kot je npr. "team building", da izboljšate sodelovanje?

Podjetnik 3 Da, v bistvu smo nekako vsi navdušenci nad vodnim športom, tako da smo že tudi skupaj srfali, smučali. Dosti skupnih stvari imamo. Team building s soustanoviteljem imama tako ves čas, saj sva skupaj skoraj preveč časa. Drugače pa imamo dosti teh aktivnosti. Je pa res, da pri tem širšem delu ekipe bomo še mogli načrtno narediti kakšne piknike, izlete, nekaj za sproščeno vzdušje. Ampak nekod ni časa.

Jernej Kaj pa ko ste v pisarni?

Podjetnik 3 Ja, gremo v pivo, se hecamo. Skušamo vzdrževati neko sproščeno vzdušje. To ni neki "bav-bav" s formaliziranimi odnosi, je eno tako kul sodelovanje.

Jernej Še zadnja stvar. Ali se kdaj udeležujete dogodkov za spoznavanje novih soustanoviteljev?

Podjetnik 3 Ja, smo hodili na evente. Bili smo na dogodkih od Torija v Ljubljani, potem pri Hekovniku, pa tukaj, pa dosti smo stekali na okoli, da potrebujemo kader. Mislim, da je to jamranje zelo pomembno. Da na neki način razglašiš, da potrebuješ ljudi in potem nekako najdeš nekoga. Ampak ni prijetno, postopek je predolg in hudo ti je, ker veš, da so nekje ljudje, a ne veš, kako do njih priti. Tudi na startup vikendih smo bili. Spoznaš cel kup kul ljudi, tako da se zelo spleča, samo problematično je, da ti to pobere ogromno časa, ki ga nima.

Jernej Pa misliš, da lahko na takšnih dogodkih, kot je startup vikend, dovolj dobro spoznaš ljudi?

Podjetnik 3 Da.

Priloga 4

IME IN PRIIMEK: Podjetnik 4

PODJETJE: Tim C

PROSTOR IZVEDBE INTERVJUJA: Poslovni prostori

ČAS TRAJANJA INTERVJUJA: 40 minut

DATUM: 20. 11. 2014

Avtor *Vsebina*
Jernej Kako je nastal vaš tim?

Podjetnik 4 S podjetnikom 3 sva bratranca, kar ti je verjetno že on omenil. Poznava se od malih nog, ko sva še rabutala jabolka. Jaz sem pa študiral telekomunikacije. Ona dva sta do mene prišla z idejo, čeprav smo se enkrat prej že pogovarjali o enem drugem projektu z bolj oblikovalskega vidika, ki pa je ostal na papirju. Potem smo se pač lotili. Nismo poznali ne Tovarne Podjemov, niti startup scene. Potem smo iskali pisarne. Najprej sta onadva najela eno drugo lokacijo in smo nato tukaj dobili ceneje, kjer smo sedaj. V tistem času je bila moja motivacija slabša. V bistvu sem bil eno leto dni prost, saj sem imel magistrsko nalogo že napisano. Prejšnje leto sem bil na izmenjavi, tako da sem nameraval še malo potovati in nekaj delati zraven, da se nekaj naučiš in narediš. Na začetku smo mislili, da bo to kar hitro postalo podjetje, pa ni čisto tako. Ampak mene je motiviralo, da gremo nekaj poskusit, nekaj delati.

Jernej Kako sta te pa prepričala k sodelovanju?

Podjetnik 4 Deloma je bilo to, da sem jaz nekaj delal na internetu ona sta pa tudi imela že neko društvo prej. OK, podjetnika 3 sem prej že poznal. V glavnem, imela sta "track record". Jaz sem sicer vedno bil tisti, ki je govoril, "to bo težko". Pa se je pol pokazalo, da je bilo res. Ampak ja, dejansko me je "track record" prepričal v sodelovanje.

Jernej Sta imela do tvoje vključitve že kaj narejeno?

Podjetnik 4 Tako je, imela sta že kar dosti pripravljenega na papirju. Ampak ravno to želim reči, nisem bil tako prepričan o njem kot onadva. Ampak imel sem čas in odločil sem se da nekaj poskusimo.

Jernej In kako je bilo potem?

Podjetnik 4 Ja, potem smo delali naprej, čeprav bolj slabo. Resno je postalo s Start:up Slovenija. S prijavo je vse skupaj dobilo nekakšen moment. Prvotna ideja je bila, da bomo ti to bolj tako popoldansko delali. Prav ta prijava je bil tisti trenutek, ko se je vse skupaj spremenilo v resen projekt.

Jernej Kako ti vidiš vaš tim? Ste še v nastajanju ali ste že formiran tim?

Podjetnik 4 Smo tim, sicer jaz počasi grem proč. Uvajamo neke nove ljudi, ampak

načeloma smo jedrni tim. Je pa treba razlikovati med jedrnim timom in ljudmi, ki se pridružujejo. OK, programer, ki bo mene nadomestil, bo prišel malo bližje, ampak smo pa mi tisti, ki so delali največ na tem projektu. Ti ljudje, ki jih sedaj zraven vlečemo, so na pogodbah in v bistvu malo drugače gledajo na zgodbo kot pa mi. Tudi jaz sedaj, če nimam nič od tega, delam na tem, ker sem solastnik. Delam pa res manj.

Jernej Kako je potekalo odločanje glede novih ljudi, glede na to, da si ti vodil tehnični del?

Podjetnik 4 Nekaj dosti izkušenj nimamo s tem. Uspešen primer je bil to, da smo se zmenili za sestanek in smo prišli vsi trije. Pogovarjali smo se, nismo imeli neke pretirane strategije. Pogledali smo CV, nato pa se usedli v pisarno pa pač je šla debata tako, da je vsak kaj vprašal. Smo se pa dokaj soglasno odločili. Imeli smo prej tudi enega programerja, s katerim smo se dobili kar v gostilni in na koncu ni bilo to tako pametno. Smo se tukaj dosti naučili, ker dejansko danes lahko vsakdo reče, da se na nekaj spozna.

Jernej Ste vedeli kakšno osebo iščete?

Podjetnik 4 Ko smo iskali ljudi za zaposlitve, smo vedeli kakšen profil človeka iščemo, ker smo vedeli, kaj bo delal. Ampak v startu pa je bilo tako, da nismo imeli stvari strogo razdeljene. Stvari smo počeli skupaj, ne glede na to, da sem bil jaz programer.

Jernej Ko iščete tehnični kader, a si potem ti tisti, ki odloča o njem?

Podjetnik 4 Ja, recimo, ja. Zdaj nekega viška ljudi tako nismo imeli, ampak kar se tiče osebnostne dinamike, se moramo itak vsi strinjati. Kar se tiče pa tehničnega dela je pa bolj ali manj na meni. In pri prvem nisem naredil nobenega testa in se je kar poznalo.

Jernej Če niste naredili testa, zakaj ste se pa potem vseeno odločili zanj?

Podjetnik 4 V bistvu iskali smo tak ne ravno slabega človeka. OK, v bistvu tako ne moreš dobiti nekega zelo dobrega človeka za tako malo plačilo. Dobili smo neke vrste priporočilo in potem, ker smo ga nujno rabili, smo ga vzeli. Bil je tudi znanec od nekoga, ampak se je pol pokazalo, da zna samo "front-end" pa še tam nima nekih izkušenj. V bistvu smo priporočilo dobili od človeka, ki je tudi v IT-ju.

Jernej Pa je to pomembno, da nekdo prihaja iz znanih krogov?

Podjetnik 4 Ja, meni se to zdi zelo pomembno. Ker prihaja od nekoga, ki ga poznaš, mu lahko do neke mere zaupaš. Zato takrat tudi nismo šli v neko testiranje, preden je lahko tu delal. Smo pa pol po nekem obdobju ugotovili, da gredo stvari počasneje.

Jernej Ali je bolj pomembna strokovna usposobljenost ali osebnostne karakteristike?

Podjetnik 4 Jaz bi rekel, da osebne karakteristike. Mi ne delamo neke high-tech zadeve in zdi se mi, da se lahko to nauči vsak v nekem obdobju. Če bo pa pasal v tim ali ne, je pa druga stvar. Vsaj tako je moje mnenje. Če je neko vzdušje v ekipi, da se radi učijo, da razmišljajo, je boljše kot če imaš nekoga v ekipi, ki ima znanja pa ima mentaliteto, da bo delal kar hoče.

Jernej Je želja do učenja potem tudi kriterij pri dodajanju novih članov?

Podjetnik 4 Tako je, mislim da je to bolj pomembno kot pa kakšno predznanje ima.

Jernej Kako je potekalo delo na samih začetkih?

Podjetnik 4 V bistvu je bilo tako od dneva do dneva. Pogovarjali smo se kdaj se dobimo in potem smo se usedli za nekaj ur. Vem, da sta bila podjetnik 3 in soustanovitelj dosti časa skupaj. Ni izgledalo tako kot sedaj, ko smo vsi na kupu in vsi na enkrat delamo. Tudi reda ni bilo.

Jernej Pa ste imeli takrat kakšen plan, cilje in podobno?

Podjetnik 4 Ja, vedeli smo kaj hočemo. Je pa res, da nismo imeli podjetniškega znanja in o razvoju produktov. OK, vedeli smo kako ga spraviti do neke mere, ampak to ni bilo to. Bilo je tako, da smo recimo nekako vedli, kako bomo prišli do tja, ampak nismo pa imeli nekih strogih "timelineov". Se pravi ad hoc.

Jernej Potem ti mejniki niso bili preveč pomembni?

Podjetnik 4 Hmm, ja. No, nismo imeli nič napisano, ampak bilo je tako, da smo vedno govorili, dajmo to čim prej narediti. Čeprav, med ustanovitvijo firme pa smo uvedli neke mejnike in takrat smo rekli, kdaj mora biti kaj narejeno. Je pa bilo vse skupaj relativno nesistematično, če primerjam s tem kako sedaj stvari delamo.

Jernej Kako je pa bilo z vlogami znotraj tima?

Podjetnik 4 Zame ni bil problem. Ostalo je pa bilo tako, da je podjetnik 3 delal na oblikovanju, soustanovitelj bolj na "business developmentu", čeprav smo dejansko vsi delali vse. Ne vem točno kako sta te podjetnik 3 in soustanovitelj dogovorila te stvari, ampak zame je bilo precej jasno, kaj počnem, ostalo sta pa ona prevzela. Kako točno sta si razdelila vloge, ne vem. Sploh ker nismo bili ves čas skupaj.

Jernej Kako je pa potekala sama komunikacija?

Podjetnik 4 Maili, telefoni, sestanki. Mislim smo istih let, tako da ni neke razlike.

Jernej Ste uporabljali kakšno programsko opremo za projektno vodenje?

Podjetnik 4 Pri meni beležnica. Mislim, kar se tiče razvoja sem bil edini, ki je kodiral. Na neki točki smo nekaj tudi "outsourcali". Tam sem jaz tudi pripravljaj neka

navodila za to. Samo se je pa pokazalo, da to ni bila najbolj uspešna zadeva. Na koncu več časa porabiš za koordinacijo, kot če bi sam naredil. Skupno gledano, bilo je tako, da jaz sem vedel, kaj je treba narediti in na koncu je bilo dosti odvisno od tega, kako sem potiskal stvar naprej. OK, bili smo v nekih končnih študijskih fazah, ampak nismo uporabljali nič posebnega.

Jernej Kako je bilo s konflikti v timu?

Podjetnik 4 Kar se tiče samih lastnosti produkta, sem jaz za nekatere stvari rekel, da niso bile ravno potrebne, pa sta bila tako prepričana, da sem na koncu naredil. Pa se je potem za nazaj pokazalo, da niso bili potrebni. V čisto prvih fazah sem pač rekel dobro, bom naredil, ker sta me prepričana s suverenim nastopom. Je pa res, da v kasnejših fazah, ko so se začeli kazati rezultati, sem pa tudi jaz rekel ne, ker sem menil, da nekaj ni tako. Mogoče sem jaz takšen, da stopim nazaj, če nisem čisto prepričan, nekdo drug pa je. Tako je bilo tudi v ekipi, ko je soustanovitelj verjel v nekaj dosti bolj kot jaz. Ampak dobro, s časom smo morali skupaj priti. Po nekaj časa smo se naučili postopati, da smo rešili stvari s pogovorom. Je pa res, da taka stvar, da prideš do nekega konsenza, vzame dosti energije. Kar se tiče pa razmišljanja, smo bili dostikrat v takšnih fazah, ampak na koncu smo prišli skupaj. Če stvar dovolj daleč pripelješ in so vsi dovolj fleksibilni v glavah, potem prideš do nečesa, kar je racionalno. Vzame pa dosti energije, tako da bi bilo dosti lažje, če bi ti nekdo rekel tako je in tako naredi.

Jernej Kakšna je pa bila komunikacija, če bi jo opisal?

Podjetnik 4 Pogovarjali smo se. Bila je odprta, mogoče celo preveč prijateljsko. Ravno zaradi tega smo morda bili v nekem delu zelo počasni, ker nismo imeli tega pravega odnosa. Za projekt to verjetno ni bilo dobro, je pa bilo za naše osebne odnose. Je pa to neko ravnotežje, ki ga moreš loviti.

Jernej Ali ste na začetku delovanja dosegli kakšen dogovor?

Podjetnik 4 Na začetku je bil dogovor o deležih nekoliko drugačen, ker je bil še en fant. Ko smo bili trije, smo se zmenili kar za tretjine. V bistvu je spet prišla od njiju ta pobuda, da se tako razdeli, ker v prvih fazah je bilo drugače. Izgledalo pa je tako, da smo se malo pogovarjali. Ampak ni bilo pa neke specifične metode v ozadju. Pri sami ustanovitvi firme je bilo tudi tako, da je bilo podjetniku 3 in soustanovitelju bolj do tega, da se to naredi. V prvi fazi sta imela plan, da je njun delež večji, ker je bila ideja njuna, pol sta me pa nekega dne klicala, da tega četrtega člana ne bo in da razdelimo na tretjine. Meni se je zdelo to super, celo bolj pravično. Če sta imela kakšne kalkulacije, pa ne vem.

Jernej Ste razmišljali kaj o vestingu?

Podjetnik 4 Da, načeloma smo tako vsi v vestingu. Vsi smo vlagali približno enako količino dela in tako nismo imeli tega. Drugače pa se v tistih fazah s tem nismo ukvarjali. Sedaj pa razmišljamo o teh, takrat pa nismo.

Jernej Kako se ti pa zdi to sedaj?

Podjetnik 4 Če bi sedaj delal stvari, bi jih sigurno delal drugače. Mislim, bi nekatere stvari premislil in naprej predvidel. Tudi jaz sem sedaj v taki situaciji, ko sedaj odhajam iz podjetja in je fajn imeti te stvari nekako opredeljene.

Jernej Ste kadar koli kako poizkušali izboljšati komunikacijo?

Podjetnik 4 Kaj pa vem, mi smo tako ali tako prijatelji. Nimamo nekih posebnih team buildingov. Če se je bilo kaj potrebno zmeniti za firmo smo se dobili pri nekom in se tam malo zabavali in tako. Pa tudi ko ima kdo kakšen rojstni dan skupaj spijemo kaj, ampak namensko pa teh stvari nismo imeli.

Jernej Kaj pa s temi, ki so sedaj prišli na novo?

Podjetnik 4 S temi pa niti ne, je pa res, da bi bilo morda to dobro narediti s to novo ekipo. To je morda res dobra iztočnica za nas. Načeloma, teh aktivnosti nimamo, je pa res da je sedaj ekipa večja in da je to malo težje. Bi pa morali to narediti.

Jernej Ali si se ti sam kdaj udeležil kakšnih dogodkov, da bi spoznal ljudi za vaš tim?

Podjetnik 4 Niti ne, vsak je poskusil po svojih kanalih. Bi pa v tisti fazi, ko smo nekoga nujno rabili, šel tudi v to.

Jernej Je bil to potem skupinski trud?

Podjetnik 4 Bili je tako, da smo se pač zmenili, da bomo poskusili. Potem pa je vsak po nekih svojih kanalih poskusil. Jaz sem poslal nekaj mailov. Bil je skupinski trud, vendar ni bilo točno določeno, kaj kdo dela, ampak je vsak naredil, kar je lahko. Kolikor je pa to pač aktivno sodelovanje, če pošlješ nekaj mailov. Neka aktivnost je bila. Ni pa sedaj bilo, da bi rekli, da bomo sedaj naredili to in to ter to.

Jernej Misliš, da je dovolj, če z nekom delaš dan ali dva, da ga spoznaš? Na primer startup vikend?

Podjetnik 4 Po moje je to že kar dobro. Odvisno je koliko si odprt, ampak v nekaj dneh lahko vidiš način razmišljanja in tehnično znanj. Za tisto osnovno spoznavanje je startup vikend kar dobro. Pomembno je, da poskusiš narediti neki poskusni projekt s to osebo, če je ne poznaš od prej, da vidiš sploh, kako bi to delovalo. Poskusno sodelovanje je sigurno nekaj, kar bi v prihodnosti naredil.

Jernej Je še kaj takšnega, kar bi recimo rad dodal na koncu, pa te nisem vprašal?

Podjetnik 4 Če tim na neki stvari dela, da nima potem še pet drugih zadev zraven ter da so odnosi zelo direktni, da se pove, kaj kdo misli. Potrebno je dati vse na mizo. Vsak pri sebi mora vedeti, kaj hoče in da se ne spravlja delati kakšnih stvari, ki mu niso v osnovnem interesu. Pomembno je, da delaš z ljudmi, ki

jim je pomembno, da projekt uspe. Tudi če bi jaz delal ekipo za drug projekt, si jaz nebi želel v ekipi nekoga, ki bi na to gledal samo kot projekt, od katerega bo nekoč odšel. Mora biti prepričan v to kar počne, da želi to početi. Da je 120 odstotno motiviran pri neki ideji.

Priloga 5

IME IN PRIIMEK: Podjetnik 5

PODJETJE: Tim C

PROSTOR IZVEDBE INTERVJUJA: Poslovni prostori

ČAS TRAJANJA INTERVJUJA: 40 minut

DATUM: 24. 11. 2014

<i>Avtor</i>	<i>Vsebina</i>
Jernej	Kako je nastal tim za X?

Podjetnik 5 Jaz sem leta 2011 prvič startal svoj startup. Imel sem idejo. Vedel sem, da nekaj bi rad naredil, ampak nisem pa vedel, kako začeti. Imel sem malo podjetniških znanj, vendar pa nisem imel podjetniškega tima. Poznal sem enega surferja – Rok Krulec, ki je bil soustanovitelj DoubleRecall in je znal tudi programirati. Rekel sem mu, da bi naredila nekaj skupaj in on mi je rekel, kaj je tvoja ideja. Ampak ni imel časa za razvijati, ker je delal na DoubleRecall, ki se jim je takrat začel zelo dobro prodajati. Potem pa sem mu rekel, da mu pridem kar pomagat, ker je bilo brez veze, da jaz doma gledam ekran. In je rekel, da lahko pridem. In tako sem jaz pričel pri njih delati. No, ampak jaz sem še vedno bil brez tima in pol sem celo let in pol iskal tehničnega soustanovitelja. Sploh nisem vedel, kje jih naj najdem, kako se pogovarjati, kako jih prepričati. Vse kar sem imel, je bila energija. Potem se poskusil z enim prijateljem, ki pa mi je prestavljal vsak mesec. Tudi nisem si priznal, da to ni to, ker meni bi bilo idealno, da bi to počel s prijateljem. Na koncu sem imel dosti in sem odšel iskat investicijo. Ko sem uspel dobiti prvo investicijo od 3fs, ki jim je bila všeč ideja. V bistvu sem prišel k njim najprej samo zaprosit za pomoč, da bi šli delat. Takrat so mi rekli, da ta čas nimajo časa, če bi prišel 2 leti prej bi zagotovo lahko sodelovali. In takrat so me poslali mentorju in poslali so me Tomažu Štolfi. Delal sem v njihovi pisarni. Rekel mi je, da imam dobre ideje. Pokazal sem mu za 3 startupe wireframov. Bil je navdušen, koliko sem naredil, preden smo kar koli sprogramirali. Rekel mi je, da naj delam pri njih in bom tam spoznal programerje in njihove prijatelje, pa mogoče tako nekoga najdem. Takrat sem šele spoznaval sceno, ni še bilo investicije. Na koncu sem skoraj vse v Sloveniji spoznal in hodil po vseh eventih. Vsem sem razlagal, da si ful želim delati na tem. In pol sem pri Štolfi oblikoval iz ene prejšnje ideje naredil X. Tisto je potem bilo kar kul in sem imel tri time s katerimi bi lahko delal. Potem sem za nasvet s katerim naj

začnem vprašal Tomaža Logarja. In ko je on slišal idejo, je rekel, da naj jim pridem predstavim idejo v firmo. Všeč mu je bilo in odločili so se investirati. Potem v bistvu nisem rabil več tistih treh timov. Dali smo mi 50 tisoč evrov v programerskih plačal in ekipo s programerjem in oblikovalcem in pričeli smo skupaj "šraufat". Potem so se pridružili še drugi ljudje in potem smo šli prvič v Ameriko in nazaj neuspešno brez denarja. Eni so ostali, eni so šli. Čez poletje smo bili samo trije. Potem smo šli spet v Ameriko, spet neuspešno. Ampak smo pa bili uspešni pri prijavi k Y-combinatorju. Tam dobiš denar in smo spet pojačali ekipo. Potem smo tam spet iskali denar in sedaj to furamo naprej.

Jernej Glede na to, da si dobil investicijo v plačah pri 3fs – ali so oni postali del tvojega tima ali je šlo pri tem za to, da si ti outsourcal razvoj?

Podjetnik 5 Samo Kralj je z nami skozi. Pri nam je bil prav zaposlen. Oni so gradili ekipo in so potem šli tudi z mano naprej kot soustanovitelji. Nikoli jim nisem plačeval jaz osebno. Na začetku sem bil samo jaz kot soustanovitelj, eno leto po Ameriki, ko se je pa denar iztekel in ko sem videl, kako blizu smo, sem jim pa rekel, da denarja ni več, kdor hoče pač še naprej delati. Pa je rekel Samo, pa Jernej pa jaz pa smo šli pol brez plač naprej. V zameno sem jim dal deleže.

Jernej In kako je bilo potem, ko ste odšli v Y-combinator?

Podjetnik 5 Ko smo šli v Y-combinator smo spet dobili denar in smo lahko spet »pojačali« tim. Pa želeli smo z nekaj ljudmi tudi to izkušnjo deliti, ne pa da bomo potem sami. Jaz sem tudi enega dobrega prijatelja iz bordanja vzel zraven, da se bo malo naučil in imel to izkušnjo. Vzel smo tudi dobrega dizajnerja in programerja zraven. Pa še ena je bila za marketing, pa je potem doma ostala. Pa še enega drugega designerja za UX smo vzeli. Pač pojdite zraven. Tako ali tako smo morali vzeti hišo, za kruh pa mleko bomo pa že imeli. Kdor je pač hotel iti zraven in pomagati. In pol smo pač povečali tim na 10 ljudi, ker smo imeli še dva snemalca pa tako.

Jernej Ampak samo trije so pa bili z deležem udeleženi v timu?

Podjetnik 5 Ja, tako je.

Jernej In kako se je na vas gledalo v Y-combinatorju? Kako se gleda na sam tim?

Podjetnik 5 Oni ne priporočajo tega, kar smo mi naredili. Sej je kar bedno, ampak jaz bi spet isto naredil. Bedno je zato, ker po navadi je to ful drugače. Če greš ti zaposlovat v Ameriki, če rečeš ljudem, da pridejo v ekipo, ker gremo v Y-combinator, potem privadiš napačne ljudi, ker ne gre folk tja zaradi tebe. Če zaposluješ, da dobiš kakovostne ljudi, te stane preveč časa. V Sloveniji je bilo to nekako preprosto, v 14 dneh sem uspel to zaključiti. Na koncu se je dobro izkazalo, ker smo bili tam ful močni, dva oblikovalca, tri programerje, dva za marketing. Lahko smo začeli gristi. Če bi bili samo trije, bi gagali. Mislim, da nebi zmogli. Pa jaz bi isto naredil, čeprav Y-combinator to ne priporoča. Razumem pa zakaj to ne priporoča, ker dinamika je v Ameriki

čisto druga kot v Sloveniji.

Jernej Kaj misliš s tem, da je dinamika čisto drugačna?

Podjetnik 5 Če hočeš v Ameriki sestaviti tim, je zelo težko. Zakaj? Ker pri nas grejo v službo v 3fs in v D-labs, tam gredo pa v službo v Facebook pa v Google. Težko tekmuješ za takšen talent.

Jernej Torej, ko si ti zaznal to poslovno priložnost ...

Podjetnik 5 Huh, poslovno priložnost. Jaz na to ne gledam tako skozi denar. Jaz hočem narediti produkt, ki ga bo uporabljalo 10 mio ljudi, 100 mio ljudi. Če mi to uspe, bomo tako veliki, da bomo tudi do denarja prišli.

Jernej Kako gre potem? Je bil prvo tim ali prvo produkt?

Podjetnik 5 Prvo je bil produkt, potem pa sem tim sestavil. Odvisno pa kdo starta. Če starta tehnični človek, potem lahko začne s produktom in potem privlači ljudi, ki jim je hudo. Jaz tega ne morem narediti.

Jernej Koliko časa je pa potem dejansko trajalo, da je nastal tim?

Podjetnik 5 Eno je od kar sem prvič startal, to je 2011. Da sem pa rekel, da imamo tim in smo pričeli delati, tisto je bilo pa junij 2012. Torej leto in pol. Najprej sem imel Krulca, pa me je zapustil. Pa sem imel prijatelja, pa se ni izšlo. Potem dva, s katerimi smo se videli samo enkrat in nikoli več.

Jernej Kako je pa tim danes sestavljen?

Podjetnik 5 Na X smo trije. Programer, oblikovalec in jaz. Pri Y, ki je pa čisto novi projekt, bolj hobi, tukaj smo pa trenutno sestavljeni iz sedmih ljudi. Smešno je, ker je hobi večji od podjetja, ampak tako pač je. Sem pa rekel, da se hočem naučiti marsikaj in veliko več kot lani. Želim se naučiti zaposlovati, prepoznati talent, dobiti zgodni talent, ga vzgojiti. Tokrat sem pač začel z ljudmi, za katere mislim, da imajo talent in veselje do ideje, ki jo že imam nekaj let v mislih.

Jernej Bi rekel ta je bil v tem primeru prvo tim in potem produkt?

Podjetnik 5 Mislim, najprej ideja, nato tim in zdaj delamo na produktu.

Jernej Kako je pa potekal postopek, da si našel pravega človeka?

Podjetnik 5 OK, za one prej je bilo tako, da je bilo samo kdo je prvi prišel mimo. Sedaj je malo drugače. Poklical sem vse katere poznam in jim rekel, če mi lahko enega ali dva človeka, za katera ti misliš, da sta zame primerna in sta res dobra, ter če me lahko predstavijo. Z njimi sem se najprej dobil preko Skypa, potem še v živo in potem še preizkus. Sedaj jih je šest v tem timu. Zdaj je bilo ful lažje, ker sem imel renome in veliko omrežje, ter je bilo tako, da so se tudi oni hoteli z mano slišati. Potem sem jim razložil preko Skypa, še lažje

pa v živo. Tudi denar smo že pripravili, tako da ni bilo težko prepričati ljudi k sodelovanju.

Jernej Ali si v sklopu X vedel koga iščeš?

Podjetnik 5 Prej nisem imel pojma, kaj sploh rabiš. Rekli so mi, da rabim to pa to pa to. Saj potem je lahko ko ugotoviš, da rabiš iPhone, Android in backend, pa CTO, pa dežajnerja pa ti boš tukaj. Ampak potem v praksi se je izkazalo, da je veliko boljše imeti tri, če so oni trije nindže, zelo zelo dobri. Če jih imaš šest, se moreš z ljudmi ukvarjati, pa en drugega čakajo in se gledajo. Ampak jaz hočem imeti manjše in večje time. Ko raste se učiš, ko se manjša se učiš. Na tak način imaš nek "flow" ljudi. Če nimaš nekega pretoka, potem nikoli ne moreš zaježiti nekega talenta.

Jernej Koliko krat si se pa potem že razšel z ljudmi?

Podjetnik 5 Takole na hitro z devetimi. To je v bistvu v Ameriki zelo dobro, pri nas je pa neuspeh. Oni so tako uspešni, ker se manj vežejo. Pač oni niso med sabo bolj znanci med sabo kot prijatelji, čeprav morda prevod tako pravi. Ni takih tesnih povezav. Oni majo najboljše prijatelje za to kar mi rečemo prijatelj. Tudi zgodaj se odselijo od doma in to je to. Greš študirat, potem si ustvariš družino in se vidiš samo še za praznike. Nimajo teh močnih vezi, poleg tega pa so tudi večje razdalje. In tam se soustanovitelji prej dobijo in prej razidejo.

Jernej Pa misliš, da je to boljše ali slabše?

Podjetnik 5 To je boljše zato, ker naredi več kombinacij. Se pravi, dvakrat na leto se ustvari tim. In če sva midva na primer skupaj štiri leta in greva potem narazen, potem morava imeti hudičevo srečo, če si bil ti najboljši, s katerim bi lahko delal. Ti pa isto iz moje strani. Več kombinacij je, bolj se menja. Ampak mogoče gredo že malo v skrajnost, ker to tako veliko počnejo, da je mogoče na drugi strani spet problem. Pri nas je problem, da smo preveč za zmeri, pri njih pa da se preveč menjajo. Nekje vmes je pravo ravnotežje. Ko sem jaz začel nisem iskal najboljšega za sodelovanje, ampak kdo bo prvi, da lahko končno začnemo delati.

Jernej Pri drugem je pa bilo drugače?

Podjetnik 5 Pri drugem pa sem se to naučil in kaj je to tip človeka, ki ga rabim in da bo tudi z mano delal.

Jernej Se pravi, da si vedel koga rabiš in hočeš, ter si jih načrtno iskal?

Podjetnik 5 Ja, tako je.

Jernej Pa je pomembno, da je prišel iz nekega zunanjšega kroga?

Podjetnik 5 Nobenega nisem vzel, ki je do mene pristopil, ker jaz pristopim do več ljudi, kot ljudi do mene. Tako je pač bilo. Jaz sem prišel do petnajstih samo za development, kaj šele za marketing. Imel sem večji bazen ljudi, do katerih

sem lahko šel. Moram pa reči, da sem se veliko bolj udobno počutil, če me je nekdo predstavil. Lažje smo začeli. Recimo sedaj jih imam pet na Y pa sem jih od prej poznal, tako da sem dobil priporočila o njih.

Jernej Ti je bolj pomembna strokovnost ljudi ali osebnostne karakteristike?

Podjetnik 5 Kako je strokovno usposobljen, mi ni pomembno in me niti ne zanima. Jaz bolj pazim kakšen ima vektor učenja in napredovanja. Veliko raje vzamem nekoga, ki še ni strokovnjak pa se hitro uči, kot pa če je in ne napreduje. Itak ga bo slej kot prej ujel in v startupu delaš nekaj kar ne boš prej znal. Boš moral delati to, pa potem to, pa potem drugo. Najboljše za startupe v zgodni fazi je človek, ki se hitro uči in adaptira in ne zaspri.

Jernej Pa je bilo pri X tudi tako? Si tudi tam razmišljal tako ali je to nekaj kar si prinesel iz Amerike?

Podjetnik 5 Ne, prej nisem tako razmišljal. Prej sem bolj gledal na to, kdo je bolj dober. To sem sedaj spoznal.

Jernej Kako se pa potem odločiš, če je to nekdo, s katerim bi želel delati?

Podjetnik 5 Hočem videti, koliko pokaže interesa za to, kar mu jaz predstavim. Se pravi, kot da če želi delati, čeprav mu še nobeden ni nič rekel. To je zelo dober pokazatelj. Takšen sem bil tudi jaz. Ta strast in vnema, da hočeš biti nekje zraven. Ni to delovna vnema, je nekaj drugega. Da imaš strast, veselje do tega, da si to res ful želiš, da se ti v očeh vidi. Malo se začutiš, tako bom rekel.

Jernej Ali mora biti tudi neka osebna povezava med vama?

Podjetnik 5 Soustanovitelji in pa zgodnji tim ni raketna znanost. Tukaj moraš biti z ljudmi, s katerimi uživaš. Ne moreš delati z nekom, s kom si greš na živce.

Jernej Ampak prej si pa rekel, da se v Ameriki dokaj hitro zamenjujejo ti člani, kar pomeni, da se ti tesni odnosi ne ustvarijo?

Podjetnik 5 Tam imajo problem, da jih ful bolj tempo pritiska. Pri nas stvari potekajo počasneje, na njih se bolj pritiska. Tam boš lačen, če ne boš nič naredil. Tam če ti iščeš, pa jaz iščem, pol že greva. In je zelo smešno, da gredo skupaj delat ljudje, ki se sploh ne poznajo. Moraš si biti malo všeč.

Jernej Pa ni to malo nevarno, da pride do resnega konflikta?

Podjetnik 5 Seveda, točno to je problem. Moreš si biti malo všeč, podobno kot pri dekletu. Drugače ne gre. Skupaj sta v dobrem in slabem. In tudi s prvim dekletom se ne poročiš, najprej imaš nekaj razmerij. Ampak z najboljšimi prijatelji pa tudi ni dobro biti soustanovitelj. Hočem reči, da s kom prve startupe startaš je tako nepomembno. Sam toliko drugih napak še moraš narediti, da je tako ali tako vseeno. Ni pomembno prvič, kajti prvič tako ne bo uspelo. Tako ali tako moraš še deset drugih stvari osvojiti.

Jernej Ko si ravno pri tem, kaj misliš o poskusnem sodelovanju?

Podjetnik 5 So čudoviti super za zelo zgodnje startupe. Za one, ki so prvič v tem. Včasih je bilo bolj preprosto, ko so naši starši delali podjetja. Takrat si lahko vzela za partnerja svojega soseda, pa je šlo. Trg je bil nepopisan list papirja. Danes pa tekmuješ z ljudmi, ki so stari 22 let in imajo vsak za sabo že po tri startupe.

Jernej Kako je potekala dinamika na samem začetku?

Podjetnik 5 Jaz sem hodil po trikrat na teden v Kranj, ostalo sem jih pa poklical. Oni pa so bili tam vsak dan. Pol smo pa šli v Ameriko, kjer smo bili skupaj v hiši. Takrat smo bili skupaj trije, četrti je ostal doma, ker smo bili že na tankem z denarjem. Ko smo prišli nazaj, smo se pa pri meni doma dobivali nekje dvakrat, trikrat na teden in se slišali po "hangoutsih". Pol sem šel jaz spet v Ameriko in smo bili spet čisto ločeni. V času Y-combinatorja smo pa spet živeli v hiši. Ko smo ponovno prišli iz Amerike, to je bila napaka, da nismo ostali skupaj. Tukaj je en nasvet, če startup ne dela skupaj na eni lokaciji, je največji alarm, ki ga lahko prižgeš. Lahko so superstartup tim, pa jim ne dam denarja. Startup živi samo na energiji in "hajpu". Realnost je, da nimaš denarja, nimaš programa, a mi se gremo tepst z giganti. Kako drugače bi ti to uspelo. Se pravi ti ta čas živiš nekoliko v iluziji in v "hajpu". In ti lahko dosežeš to stanje samo tako, da delaš skupaj. Ko je fajn, pa ste skupaj, je še bolj fajn. Ko je slabo, pa niste skupaj, je še bolj slabo.

Jernej Se pravi, ko ste bili skupaj v hiši, ste veliko bolje delali skupaj?

Podjetnik 5 Ja, tako je. Startup ne more biti uspešen, če ni skupaj zaprt. Tudi komunikacija je boljša. Ni nobenih trenj. Folk se razume en drugega. Pri meni je tako, da se mnenje po malem pa po malem spremeni in potem naenkrat pride do spoznanja, ko moramo čisto spremeniti smer.

Jernej Pripelje to do konflikta?

Podjetnik 5 Največji konflikt je, da oni delajo na polno nekaj, jaz pa pridem in v ponedeljek rečem, zdaj mi je vse jasno in moramo narediti nekaj čisto drugega, to pa dajte stran.

Jernej In kako potem to rešite?

Podjetnik 5 To je problem, to ne moreš rešiti. Če si ti skupaj, je pa teh problemov veliko manj. Ta sprememba ni tako ostra, tim začne slutiti to spremembo v naprej. Če še takrat ni nobene rasti, je še bolj boleče. Ampak ko si skupaj, lažje prebrodiš težke trenutke. Startup bo uspel, če imaš povprečno pametne ljudi, ki so ambiciozni. Ampak vse opcije od njega so v minus, da ti ne bo uspelo. In s "hajpom" in navideznim uspehom se potem dvigneš. In ti ga moraš čim večkrat dvigniti, preden tim umre. To pa narediš tako, da neki denar »nakraspaš«, da tim lahko dela polni čas, ker pol si hitrejši, da te kdo kdaj pohvali, da kakšnega mentorja dobiš. Slej ko prej ko vrtaš luknje, kje je zlata žila, enkrat jo boš že našel. In pol se začne proces ko začneš zlato žilo ven

kopat, to je pa čisto druga firma kot pa startup.

Jernej Ali ste imeli pri timu za X kakšno pogodbo v timu?

Podjetnik 5 Ne, vse ustni dogovor. Ampak to ni ravno kul. Dobro je »nakraspaš« denar in odpreš podjetje, stvari se zapišejo in vemo, kaj je. Zelo pomembno pri tem je, da vsem da vesting. Vesting je pa enoletni klif, kar pomeni eno leto boš šele dobil prvih 25 odstotkov deleža, čez štiri leta pa tudi vse ostalo. To je pomembno, zakaj? Ker se tako zavaruješ, če ti greš ven. Jaz lahko s tem deležem potem nadomestil tebe z enim drugim človekom. To je vzvod, da se zavaruješ.

Jernej Je to stalna praksa že na samem začetku podjetja v ZDA?

Podjetnik 5 YC ne vzame več firme, ki nima več reset foundinga. To pomeni, da ko prideš tja, se ti lastništvo resetira. Tudi če si prej dve leti na polno delal, si startal iz nule z vestingom. Jaz imam še vedno nič odstotkov od X. Druga stvar pa je, da so deleži soustanoviteljev enakovredni. To je v bistvu zelo težko, ampak to je zato, ker iz njihovih podatkov kaže, da takšni startupi statistično gledano preživijo. Oni tudi iščejo čim manjše tveganje.

Jernej Se pravi od ustanovitvi enakovredni deleži in tudi že takrat vesting?

Podjetnik 5 Ja, to bi bila idealna situacija. Ampak v praksi je drugače. Mi nimamo tako.

Jernej Pa imaš ti kakšen dogovor s člani tima preden začnete delati?

Podjetnik 5 Ne, tukaj delam napako. Obratno kar govorim. Ampak še nisem začutil, da sem dobil enega takega, da bi ga res potreboval. Se morajo člani tima kar izkazati, da jim dam delež. Je neko preizkusno obdobje. Tukaj si me malo ujel. Tukaj recimo nisem pogledal na svoje izkušnje, ampak sem bolj govoril, kaj bi bilo idealno. Res pa je da nas je sedem, ne more nas biti sedem. Je pa ta problem velik, še sedaj mislim, da hočem imeti več kot ostali, ker mislim, da sem naredil več. Pa čeprav pazim, da nebi tako mislil. Tega se ne morem otresti.

Jernej Je to spet neka mentaliteta iz ZDA ali je že do nekdaj tako?

Podjetnik 5 Ne, na začetku sem mislil, da je to OK, ko bereš te zgodbe Twitterja, pa Facebooka. Ampak pol sem zdaj v YC-ju videl, da je popolni soustanovitelj tisti, ki mu lahko rečeš, da ga toliko ceniš, da mu hočeš dati 50 odstotkov. Ampak če bi iskal takšno popolnost, morda še sedaj nebi imel enega startupa. No, enkrat hočem narediti takšno popolnost, ampak zaenkrat je dovolj čakanja.

Jernej Ali v YC-ju priporočajo, da tim načrtno gradi odnose znotraj tima s kakršnimi koli aktivnostmi?

Podjetnik 5 Oni zagovarjajo, da timi, ki se ne poznajo manj kot eno leto, da je brez veze. Če so prišli kakšni takšni timi, se jim sploh niso odnesli. So imeli eno leto

takšne, kjer so se ljudje spoznali skoraj samo preko intervjuja in v enem letu so vsi propadli. Saj je logično. To je tako kot da bi šel na slepi zmenek, pa bi dal prstane na roko. Fora je, da če si prijatelj, boš zelo težko delal, ker bodo preveč prijateljski odnosi in si ne poveš vsega in težko greš. In tega jaz nočem početi. To je nevarno. Ravno sedaj imamo enega, ki ga sumim, da bo odšel. Ampak dobro, tudi to se moram naučiti.

Jernej Bi še na koncu želel kaj dodati?

Podjetnik 5 Da si za človeka, vzameš nekoga takšnega, da ti je udobno z njim. Da ni tistega trenja, da mu lahko kar koli rečeš. Da bi ti bilo udobno, če bi bil tudi on tebi šef. Tudi da če mu kaj rečeš, da ne bo zameril. Pa da sta si kompatibilna, da je on dober v tem, kjer si ti slab, in da si ti dober v tem, kjer je on slab. Če sta oba dobra v istih stvareh, se bosta dobro razumela, ampak bosta tudi en drugemu po prstih hodila in delala eno stvar, ki bi jo lahko en človek. Moraš dobiti tisto, kar ti nimaš. Gre za znanje in da se počutita udobno en z drugim. Drugače po moje ne bo šlo.