



צילום: Pavel Vinnik / Shutterstock.com / NIGHTCAFE AI / עיבוד: עדי עמ

פאונדר נגד פאונדר

תרופות נגד חרדה, בתי משפט וחתירה נגד המנהל: מה קורה בחברות הייטק כשהיחסים בין היזמים יורדים מהפסים

מאת נתנאל גאמט

אותו שותף של מורן שהוצא מהחברה בסופו של דבר הוא דוגמה מובהקת ליוזמים שמוצאים את עצמם מחוץ לחברה שהקימו, בני סיבות שליליות. עו"ד נמרוד ורומן, שותף במחלקת ההייטק במשרד יגאל ארנון, ניהל לפני כמה שנים מעקב אחר מדגם של 92 סטארטאפ פים ישראליים שהמשרד מייצג, שנסדו על ידי יותר מיזם אחד ופעילים יותר משנה וחצי. לדבריו, ב-33 מהחברות הללו (36%) יש מקרה של "יום אבוד" שנפלט מהחברה; ברוב המקרים (80%) של המקרים, היום הזה עווב או מועזב תוך שישה-תשעה חודשים של פעילות החברה — עוד לפני גיוס ההון הראשון. ביתר המקרים היוזמים האלה עוזבים אחרי ההשקעה ובמהלך שלב הצמיחה של החברה.

מעבר לרמת המחויבות ליוזמה המשותפת, פערים ערכיים אף הם מסכנים את היחסים בין שותפים. דניאלי מספרת על שותפים שהקימו

לפסיכולוגית של מיזמים. אף שהזהירו אותה כי עולם הסטארטאפים שונה מאוד מהעולם היציב של ספינה ותיקה כמו אינטל - היא התעקשה ויצאה לדרך בניסיון למצוא את השכ"ב הרגשית והפסיכולוגית שמסתרת מתחת לכיונס. בהסתמך על המקרים שבהם היא נתקלת בקליניקה שלה, ועל סמך ראיונות עומק מובנים עם 423 מייסדי סטארטאפים בשלבים שונים (60% בישראל ו-40% בחו"ל) - היא מיפתה את שבעת הגורמים המובילים לסכסוך כיום בין מייסדים.

פאונד אנד לוטס

במחקר שלה גילתה דניאלי כי חוסר התאמה כמוטיבציה וברמת המחויבות בקרב השותפים, בדומה למקרה שבו פתחנו, מאפיין 10% מהמקרים של סכסוכי מייסדים. "זה קורה בעיקר מאחר שרוב המייסדים בוחרים את שותפיהם ליוזמות על בסיס היכולות המקצועיות והניסיון שלהם - ולא על בסיס היסטוריית יחסי האנוש שלהם (Relational Resume)", היא מסבירה, ומוסיפה סיפור על יום סדרתי שהקפיד להיפגש גם עם בני הזוג של השותפים הפוטנציאליים שלו, כדי להכיר אותם טוב יותר ולהבין מה המוטיבציה שלהם ואיך הם מתמודדים עם מצבי לחץ.

מורן (שם בדוי) כבר איבד תקווה שזה יקרה, אך הצליח לאחרונה סוף-סוף להיפרד מהשותף שלו. לפני כמה שנים הם הקימו יחד סטארטאפ בתחום הקמעונות, אך מה שהתחיל עם תקוות גדולות נהפך במהרה למסכת ייסורים.

זמן קצר אחרי שיצאו לדרך, התגלו למורן פערים מטרידים בינו לבין שותפו במידת המחויבות ליוזמה המשותפת. הוא הרגיש שהשותף מתנהל באופן לא עקבי ונעלם לעיתים קרובות; ובהמשך אף גילה כי הוא עבד במקביל בעבודה אחרת, בלי לספר לו על כך. מורן הרגיש נבגה. בסופו של דבר, בתום קונפליקט מתמשך ותהליך משפטי סבוך, הוא הצליח להביא לסיום דרכו של השותף בחברה.

המקרה הזה, עליו מספרת יעל דניאלי, פסיכולוגית של סטארטאפים ויועצת צמיחה, הוא דוגמה למקרים בהם שותפים מקימים חברה כדי להגשים יחד חלום - ומוצאים את עצמם בתוך סיוט בשל חוסר התאמה.

דניאלי, בעלת תואר שני בפסיכולוגיה ארגונית מאוניברסיטת בן גוריון, מטפלת זוגית ומוסמכת ביישומים של אנליזה קבוצתית, עבדה בעבר בפסיכולוגית באינטל בעמק הסיילי קוון, בתפקיד של פיתוח מנהלים. לפני ששנים החליטה לצאת לדרך עצמאית ולהיהפך

הסיפור הזה מחדד את ההשפעה של החינוך בבית על האופי והערכים של השותפים. אם שותפים לא ישתפו זה את זה בדברים האלה לפני שהם יוצאים לדרך ומקימים סטארטאפ, הדבר עלול לרדוף אותם בהמשך הדרך. "הזיכרונות מהאופן שבו ההורים שלנו התייחסו למשאבים הכלכליים הם משמעותיים מאוד. כשזה מגיע לביזנס, וצריך להחליט איך לחלק את ההון, כמה לשלם לעובדים, עד כמה לפטר אותם עם הטבות ומתנות, או אפילו אם לפטר עובדים או להימנע מכך - החינוך בבית משפיע עלינו מאוד", אומרת דניאלה. "לכן חייבים להיבין שכל אחד מביא את הוויכוחים וערכי הליבה שלו מהבית. אם שותפים לא ידברו לעומק על הדברים האלה, הקונפליקטים לא יפתרו - ואף יחמירו".

100 מיליון דולר - או אפס

עידו יבלונקה, יום הייטק סדרתי שכבר בייצע כמה אקזיטים, בהם מכירת חברת קלאריטי ריי ליהאו, מכירת פיורסק לפאלו אלטו, ומכירת ביונד סקויריטי לחברת HelpSystems, רואה את הדברים מבפנים: "יישור קו לגבי פרופיל הסיכון כדי לגשר על סיבולת, סיכון ופערים כלכליים פוטנציאליים, הוא חלק חשוב מהיחסים בין יומים. למשל, קל הרבה יותר להגיד לא 10 מיליון דולר אם יש לך אותם כבר - בעוד שכמעט בלתי אפשרי לסרב להם אם אין לך אותם", הוא אומר. "קל יותר לקחת סיכונים כשאתה מגיע עם רשת ביטחון, אבל זה בהחלט גם עניין של אופי. יש אנשים שפשוט לא מסוגלים להכיל סיכון. כשאתה מסרב 10 מיליון דולר, אתה לא יודע בוודאות אם העתיד צופן לך 100 מיליון דולר או אפס; באופן מובנה, זו שאלה של טווחים ותחלות. הדבר היחיד שתדע בוודאות הוא לאיזו הצעה סירבת בנקודת זמן נתונה".

יבלונקה מוסיף כי יש אנשים שחיים עם זה בשלום - למשל יומים סדרתיים שיכולים להרשות לעצמם לקחת סיכונים גדולים יותר - ויש אנשים שזו חרדה מתמשכת עבורם. "תחשוב על כל סטארטאפ בעולם. הרי מחר גוגל יכולה לשים על תחום הפעילות שלו מיליארד דולר למחקר ופיתוח, בנוסף להפצה שהוא לא יוכל להתחרות איתה. זה יכול לקרות לכולם וצריך לחיות עם זה בשלום, לדעת שגם או תנווט ביידיים יציבות", הוא אומר.

בהקשר זה מוסיפה דניאלה כי היא פוגשת במסגרת עבודתה יומים שהלחץ שהם חווים גורם להם לקשיי שינה בתקופות מסוימות, ונדרשים לקחת תרופות להתמודדות עם



יכול לקבל הרבה והשני לא. דניאלה הנחתה את היומים לשוחח באופן פתוח על הדרך שבה הם מתייחסים לכסף, מותרות והטבות. בעקבות הדיאלוג ביניהם, הם הצליחו להשתחרר מהתיגו של האחת כ"קמצינית שבודקת בציציות", לעומת "פורן חסר אחריות", והסכימו על אופן ההתנהלות ביניהם: היכן כל אחד יכול לקבל החלטות עצמאיות, ומתי עליהם לקבל החלטות יחד ולהסכים.

סטארטאפ בתחום הסייבר, והיחסים ביניהם נבעו בעקבות האופן המנוגד שבו הם הסתכלו על כסף. "הגיע אלי יום שגדל בבית שבו האתוס היה שמותר ליהנות ולבזבז כסף בלי לחשוב יותר מדי; ואילו השותפה שלו גדלה על ערכים של חסכנות וצניעות", היא אומרת. "אצל השותפה גם הכל היה שוויוני מאוד בבית עם חלוקה מדויקת מאוד של משאבים, ואצל השותפה לא היתה הקפדה על השוויון, כך שאחד היה

יעל דניאלה, פסיכולוגית ארגונית: "החלקים הפסיכולוגיים שמתחת לפני השטח בהקמת סטארטאפ מנבאים הצלחה או חוסר הצלחה בדיוק כמו חוסר התאמה של המוצר לשוק או אסטרטגיית צמיחה לקויה. המייסדים צריכים להיבט בעיניים מצאוותיות למסע היזמי, ולא רק עם פנטזיית האקזיט"



יעל דניאל, פסיכולוגית ארגונית

לא כל השותפים נולדו שווים

הגורמים המובילים לטכסונים בין מייסדים שותפים בסטארטאפים



מה שהוביל למאבקי כוח וקונפליקטים, והקשה על החברה לקבל החלטות אסטרטגיות. היא מדגישה כי "קשה לשותפים לעשות את הס' וויץ' ולהבין שהם מחויבים לדווח למנכ"ל, ולקבל את זה שהוא נושא באחריות לצמיחת החברה בפני הדירקטוריון. אם השותפים לא מיישרים קו עם המנכ"ל - הסטארטאפ ייפגע". אלא שהאחריות היא לא רק על השותפים שצריכים לקבל את סמכותו של חברם שנהפך למנהל, אלא גם שלו. הוא צריך להסתגל לכך שהסמכות בידי, לגדול לתוך התפקיד, לשתף פעולה עם השותפים שלו, להחליט היכן מקבילים לים החלטות יחד כשותפים, ולאפשר להם מרחב תמרון. "סטארטאפים חזקים הם כאלה שיש להם צוות מייסדים חזק שמסוגל לנווט במערך כת היחסים הסבוכה הזאת", אומרת דניאל.

השותף שלא עומד בקצב

הגורם המשמעותי השני בהיקפו לקונפליקטים בין שותפים נוגעת לקבלת החלטות - דבר שבני אדם מתקשים בו בשגרה גם בסופרמרקט, ובוודאי בהחלטות הרות גורל בשלבי ההתפתחות של סטארטאפים. כ-20% מהסטארטאפים שבחנה דניאל התעורר קושי משמעותי לבנות מנגנון יעיל, שיתופי ומהיר של קבלת החלטות. התוצאה היא שנוצרים קונפליקטים שלא מיושבים לאורך זמן, והדבר מגיע למצב שבו שותפים חותרים בהחלטותיהם זה תחת זה. לכן, דניאל מדגישה עד כמה חשוב לברר את כל הדברים מבעוד מועד. "שותפים צריכים לא רק להחליט איך לחלק את הכסף, למשל, אלא ממש לבנות חווה פסיכולוגי שיקבע כיצד בדיוק מתקבלות החלטות, ומה עושים כשלא מצליחים להגיע להסכמה".

מייסדים רגילים לעבוד יחד באופן אינטנסיבי מאוד בתחילת הדרך. עם צמיחת החברה, מגיע השלב שבו לתפקיד המנכ"ל המייסד יש משמעות לא רק כלפי חוץ אלא גם פנימה, לתוך החברה. אז המבנה השטוח נהפך הייררכי, וזה לא תמיד עובר בשקט

מכשול מרכזי נוסף לטיב היחסים של השותפים, שאותו היא מתארת ככאוב במיוחד, הוא כשאחד המייסדים לא מצליח לעמוד בקצב הגדילה של החברה, ועם הדרישות שמגיעות בעקבותיה. "זה קורה הרבה אחרי שהחברה עומדת על כספים, כשהמורכבות בניהול החברה עולה בכמה דרגות, עם עלייה במספר העובדים והלקוחות", היא מסבירה. "הלחץ גובר, דרישות

חרדות. במצב כזה, יחסים בין שותפים יכריעו לים להפך לשדה מוקשים פסיכולוגי, וסכסוך כים עלולים להתלקח במהירות. הדבר נכון במיוחד בתקופת משבר כמו זו שבה מצוי כיום ההייטק בישראל ובעולם. "אנחנו רואים בתקופה כזאת יותר ויותר יזמים שמתמודדים עם רמות לחץ וחרדה גבוהות. הם מתמודדים עם כישלונות וקשיים בסטארטאפ שמשפיעים עליהם באופן אישי ועמוק", אומרת דניאל. "מנכ"לים ומנכ"ליות שנמצאים בפרונט במשימת הגיוס ומתמודדים עם דחיות נאלצים לקבל עם השותפים שלהם החלטות קשות, ולהגיע להסכמה על תעודת גופוקוס".

לדבריה, כל אחד מהשותפים מתמודד עם הלחצים, חוסר הוודאות והפחד מכישלון באופן שונה - מתחושות של אבל, דיכאון, חוסר אונים, אשמה, תסכול וקשיי שינה, ועד עשיית יתר, הלחצה של המערכת וביקורתיות יתר. "כשאינן מערכת יחסים חזקה מספיק, שמכירה בשונות בין השותפים בהתמודדות שלהם עם לחץ וחוסר ודאות - הקונפליקט מופנה פנימה והם מתקשים להתמודד יחד כצוות עם המורכבות החיצונית", היא אומרת.

מרד נגד המנכ"ל

פרופ' נעם וסרמן, דקאן בית הספר למינהל עסקים בשיבה יוניברסיטי, חקר במשך עשור את יחסי השותפות של כ-10,000 מייסדים של סטארטאפים ברחבי העולם. בספרו The Founder's Dilemmas ("דילמת המייסד"), הוא מגלה כי מתחים פנימיים בצוותי הנהלה אחראים לכ-65% מהכישלונות של סטארטאפים, לאחר שקיבלו מימון. "רוב הסטארטאפים בכלל לא שורדים עד השלב הזה, ושם המצב חמור בהרבה", הוא מציין בספר.

שני המקרים הראשונים בכתבה, שנוגעים לפערים במחויבות ובתפישות ערכיות, אמנם מאיימים על הזוגיות של השותפים - אך דניאל זיהתה גורמי סיכון שכחים יותר. מהמחקר עולה כי הגורם המוביל לקונפליקטים בין מייסדים, שנמצא כ-25% מהמקרים שהיא בחנה, הוא מתח סביב סוגיית ההייררכיה. היא מסבירה כי מייסדים רגילים לעבוד יחד באופן אינטנסיבי מאוד בתחילת הדרך, אמנם תוך חלוקה לתפקידים, אך ללא הייררכיה ביניהם, ותוך ייחוס משמעות גדולה לעבודה המשותפת כתף אל כתף. עם צמיחת החברה, מגיע השלב שבו לתפקיד המנכ"ל המייסד יש משמעות לא רק כלפי חוץ, מול הדירקטוריון ולצורכי גיוס כסף ממשקיעים, אלא גם פנימה, לתוך החברה. אז המבנה השטוח נהפך הייררכי - מה שלא תמיד עובר בשקט.

דניאל נתקלה במקרים שבהם אחד המייסדים לא קיבל את המנהיגות של שותפו,

מקור: מחקר של יעל דניאל, שמבוסס על ראיונות עומק עם 423 יזמים בישראל ובעולם

התפקיד משתנות ולא כולם מסוגלים למלא את ציפיות התפקיד בשלב הצמיחה שבו הסטארטאפ נמצא. פגשתי מייסדים שהגיעו להכנה שאחד מהם לא מסוגל לצמוח לרמה של מנכ"ל או אפילו סמנכ"ל. זה המקום הכי כואב, כי הם מנסים להבין איך להתנהל במצב רגיש כזה. בסוף, אחרי שדיברנו על הנושא, הצלחנו לשייך מור עליו בחברה ולמצוא לו נישא משמעותית, אך הוא לא נמנה עם המנהלים הבכירים. למרות זאת, הוא לא הרגיש שמדירים אותו, והם עברו את זה בשלום".

דניאל אומרת כי יש לא מעט מקרים שבהם השותפים פונים לדירקטוריון מאחורי גבו של היום שאינו מצליח לעמוד בקצב הגדילה של החברה. כשזה קורה, תחושת הבגידה מתחזקת, הקונפליקט מתעצם וקשה מאוד להגיע לפתרון שייטיב עם כל הצדדים ועם העסק. המטרה המרכזית של מחקרה, אומרת דניאל, היתה להנגיש את הנושא לאקוסיסטם ולייצר מודעות, שיח ולגיטימציה. "אני רוצה שיוזמים לא ירגישו יוצאי דופן. שיהיה כאן דור של יזמים שלוקח אחריות גם על החלקים הפסיכולוגיים שמתחת לפני השטח בהקמת סטארטאפ - כי הם מנבאים הצלחה או חוסר הצלחה בדיוק כמו חוסר התאמה של המוצר לשוק או אסטרטגיית צמיחה לקויה. הם צריכים להיכנס בעיניים מצויאותיות למסע הזימון, ולא רק עם פנטזיית האקזיט, ולייצר רצון ללמוד ולשפר את מערכת היחסים עם השותפים - שהיא משמעותית מאוד בחייהם ולבריאותם הרגשית".