



תהליכי מנטורינג במאצים טכנולוגיים (אקסלרטורים): סוגי מנטורים, מטרות מרכזיות וסגנונות הנחיה מועדפים

אייל רכטר¹ וגיל אבנימלך²

תקציר

תוכניות האצה (אקסלרטורים) הן מסגרות תמיכה ליזמיות ויזמים צעירים, המספקות ליווי והדרכה להם ולמיזמים שלהם בשלבי הפיתוח המוקדמים. בעשור האחרון נצפית עלייה ניכרת במספר המאצים שנפתחים, וכיום פועלים למעלה מ-3,000 אקסלרטורים מסביב לעולם, שהופכים לשחקנים משמעותיים באקו-סיסטם היזמי העולמי. תהליכי מנטורינג מהווים את אחד המרכיבים המרכזיים והייחודיים בתמיכה שמספקים מאצים ליזמיות ויזמים. למרות תפקידם המשמעותי במאצים, תהליכי מנטורינג כיום מנוהלים ללא התחשבות באופי תפקידי המנטורים השונים ומטרותיהם המובחנות, ותהליכי ההתאמה הקיימים בין מנטורים ליזמים לא מאפשרים יצירה של התאמה אישיותית בין השניים, שהיא קריטית להצלחת התהליך. במאמר זה אנו סוקרים תהליכי מנטורים במאצים, ומציגים טיפולוגיות של סוגי מומחים, תפקידי מנטורים וסגנונות מנטורינג. בהתאם לסקירה זו אנו מנתחים את הקריטריונים להתאמה בין מנטורים ליזמים, ומציעים תהליכים ופרקטיקות שיכולים לשפר את הערך שתהליך המנטורינג מספק ליזם או ליזמת הצעירים שמשותפים בתוכנית האצה. המלצותינו הן בעלות פוטנציאל לסייע למנהלי תוכניות האצה בתכנון, ניהול ובקרה של תהליכי מנטורינג במאצים, לסייע למנטורים בשיפור התהליך, וכן ליזמים בתהליכי מנטורינג. לבסוף, אנו מקווים שהמאמר יעודד מחקר נוסף על תהליכי מנטורינג ביזמות, תוך הבנה מעמיקה יותר של תפקידי מנטורינג שונים והמאפיינים הייחודיים שלהם.

מבוא

מאצים טכנולוגיים (אקסלרטורים) הם מסגרות תמיכה ליזמים צעירים, המספקים ליווי והדרכה ליזמים ולמיזמים שלהם בשלבי הפיתוח המוקדמים, במטרה לסייע להם בהתמודדות עם הקשיים שמאפיינים פיתוח של מיזם חדש (Cohen et al., 2019). זוהי תופעה חדשה יחסית בעולם היזמות. האקסלרטור הראשון, Y Combinator, הוקם בשנת 2005. בעשור האחרון נצפית עלייה ניכרת במספר המאצים שנפתחים, וכיום פועלים למעלה מ-3,000 אקסלרטורים מסביב לעולם, והם אחראים לנתח גדול והולך מהמיזמים הטכנולוגיים שזוכים למימון (Cohen et al., 2019), ובכך הופכים לשחקנים משמעותיים במיוחד באקו-סיסטם היזמי העולמי.

תהליכי מנטורינג מהווים את אחד המרכיבים המרכזיים והייחודיים בתמיכה שמספקים מאצים ליזמים (Yitshaki & Drori, 2018). במסגרת תוכנית האצה, מיזמים מקבלים הדרכה ממגוון מנטורים שמסייעים להם בפיתוח כישורי היזמות והניהול שלהם במגוון היבטים הנדרשים עבור המיזם החדש. למרות תפקידם המשמעותי של המנטורים בחניכה של היזמים והמיזמים הצעירים שלהם, מראיונות עומק שערכנו בקרב מנהלים ומנטורים של תוכניות האצה ויזמים בוגרי תוכניות, עולה כי תהליכי מנטורינג כיום לא מנוהלים תוך התחשבות באופי תפקידי המנטורים השונים ומטרותיהם המובחנות, ותהליכי ההתאמה הקיימים בין

¹ ד"ר אייל רכטר, סגן דיקנית הסטודנטים, הפקולטה למנהל עסקים, הקריה האקדמית אונו, eyal.rechter@ono.ac.il
² ד"ר גיל אבנימלך, סגן דיקן להוראה, הפקולטה למנהל עסקים, הקריה האקדמית אונו, gilavn@ono.ac.il

מנטורים ליזמים לא מאפשרים יצירה של התאמה אישית בין השניים, כשבחלק מתהליכי המנטורינג היא בעלת השפעה מכרעת על איכות התהליך ותוצאותיו. במאמר זה אנו סוקרים ומסווגים את מגוון תפקידי המנטורים שנפוצים בתוכניות האצה על פי אופי היחסים ומטרותיהם העיקריות, ומגבשים המלצות פרקטיות בנוגע לסגנון ההנחיה וסוג ההתאמה מנטור-יזם הרצויים לכל תפקיד מנטור.

המלצותינו, לכן, הן בעלות פוטנציאל לסייע למנהלי תוכניות בתכנון, ניהול ובקרה של תהליכי מנטורינג במאצים, לסייע למנטורים פעילים בהבנה מעמיקה יותר של אופי התפקיד ובגיבוש מטרות תואמות לתהליך שהם מנהלים, וכן ליזמים שעובדים עם המנטורים ויכולים להבין טוב יותר את התהליכים שהם משתתפים בהם ואת סוג הסיוע שהם יכולים ואמורים לקבל ממנטורים בתפקידים שונים שמלווים אותם לאורך התוכנית. לבסוף, אנו מקווים שהמאמר יעודד מחקר נוסף על תהליכי מנטורינג ביזמות, תוך הבנה מעמיקה יותר של תפקידי מנטורינג שונים והמאפיינים הייחודיים שלהם.

סקירת ספרות

מאצים טכנולוגיים

מאצים טכנולוגיים הם תוכניות מוגבלות בזמן (9-3 חודשים) למחזורים של מיזמים חדשים, המספקות תמיכה ליזמים במגוון תחומים הנוגעים להתפתחות המיזם הצעיר, כמו הכשרה ביזמות וניהול, היכרות ותרגול של גישת ה-Lean Startup, כולל אימות ותיקון השערות, מיקוד קהל היעד והגעה ללקוחות פוטנציאליים, פיתוח המוצר, גיבוש אסטרטגיות חדירה לשוק ופיתוח עסקי והכנה לקראת גיוס הון סיום (Demo-day), שבו היזמים בוגרי התכנית מציגים את המיזם שלהם לקהל מגוון של משקיעים ואנשים מהתעשייה. אקסלטורים מספקים חמישה מרכיבי תמיכה מרכזיים: (א) תוכנית מובנית של לימודים והכשרה המספקת השכלה פורמלית ומעשית בתחומי היזמות השונים; (ב) רשת קשרים עסקיים של שותפים, בוגרים ושחקנים אחרים באקו-סיסטם היזמי, שמספקת למשתתפים קשרים וחשיפה בתעשייה ובקרנות הון סיכון; (ג) מוניטין שנובע מהמוניטין של המאץ והשותפים האסטרטגיים שלו; (ד) תהליכי מנטורינג אינטנסיביים שמיועדים לקדם את המשתתפים ולהקנות להם כלים יזמיים וניהוליים; (ה) חשיפה למשקיעים והכנה לגיוס הון.

מנטורינג

מנטורינג הם יחסי חניכה ולמידה בין חונך בעל ניסיון רב וחניך בעל ניסיון מועט, המספקים מגוון פונקציות התפתחותיות (Mullen, 1998). ישנן ראיות לגבי התרומה של מנטורינג להצלחה בפיתוח קריירה באופן כללי (למשל, Allen et al., 2004), ובהצלחה יזמית באופן ספציפי (למשל, Ozgen & Baron, 2007). לפי הספרות, מנטורים מספקים לחניכים שתי פונקציות מרכזיות: פונקציות מכוונות קריירה (career-related functions), שמתייחסות לרכישת ידע ופיתוח כישורים מקצועיים של החניך ותמיכה פסיכוסוציאלית, שמתייחסת להיבטים הפסיכולוגיים של בניית בטחון עצמי ותחושת מסוגלות אצל החניך (Kram, 1983). בהתאם, אצל יזמים, יחסי מנטורינג נמצאו קשורים להתפתחות ידע וכישורים יזמיים (Cull, 2006; Nabi et al., 2021; Ozgen & Baron, 2007), וכן להיבטים פסיכוסוציאליים, כגון חוללות עצמית, בטחון עצמי (St-Jean & Mathieu, 2015; Jean & Audet, 2013) והערכה עצמית (Waters et al., 2002).

פרקטיקות מנטורינג

³ מאיצים מובחנים מחממות (אינקובטורים) במבנה הפורמלי של התוכניות, שהינו תחום בזמן וכולל עבודה עם מחזורים ליזמים שמתחילים ומסיימים באותה נקודת זמן, וכן בגישת העבודה שלהם הנסמכת על פרדיגמת ה-Lean Startup וההתבססות המשמעותית שלהם על תהליכי מנטורינג כחלק מרכזי מהתמיכה וההכשרה שהם מספקים.

ישנם מספר ממדים מרכזיים של סגנונות הנחיה והתנהגויות של מנטורים במסגרת התהליך (Gravells, 2006). במאמר זה נתמקד בשני סגנונות הנחיה מרכזיים, הנבדלים במידת הסמכותנות שמפעיל המנטור בתהליך; ובמידת המעורבות של המנטור בתהליך ההנחיה והמחויבות אליו. מנטורים בעלי סגנון מורה, מתמקדים בהעברת ידע לחניכים ומורים להם באופן ישיר מה עליהם לעשות (Gravells, 2006; Harrison et al., 2013; Richter et al., 2005). לעומת זאת, סגנון משקף מתאר מנטורים שמכוונים את חניכיהם לחשיבה עצמאית ומעודדים אותם לרפלקציה על חוויותיהם ולגיבוש מסקנות באופן עצמאי (Gravells, 2006; Harrison et al., 2005; Richter et al., 2013). ממד נוסף מתייחס למידת המעורבות של המנטור ביחסים מבחינת העמדות שלו לגבי התהליך, הזמינות שלו עבור החניך והמעקב אחר התקדמותו (Allen & St-Jean & Audet, 2013; Eby, 2008). מחקר שבדק השפעה של סגנונות מנטוריים שונים על יזמים, מצא שמנטורים המאופיינים בסגנון משקף ומעורבות גבוהה, הובילו לתוצאות הטובות ביותר של היזמים (St-Jean & Audet, 2013). ממצא דומה תואר גם לגבי מורים (Richter et al., 2013). אנו טוענים, עם זאת, שלא ניתן לקבוע באופן קטגורי שסגנון יחיד יהיה עדיף תמיד עבור כל סוגי תהליכי המנטוריים שנופצים במאיצים, ושהסגנון המועדף תלוי באופי יחסי המנטוריים וכן בשלב ההתפתחות של המיזם ובשלות היזם, כפי שנראה בהמשך.

התאמת מנטור-חניך

מציאת ההתאמה הנכונה בין מנטור לחניך הנה מהותית להצלחת התהליך (Yitshaki & Drori, 2018). הספרות מבחינה בין התאמה במאפיינים שטחיים (surface-level), כגון גיל, מין, מוצא אתני, רקע ושפה, לבין התאמה במאפיינים עמוקים (deep-level), הכוללים עמדות, ערכים, מוטיבציות ואמונות (Harrison et al., 1998; Ortiz-Walters & Gilson, 2005). בעוד שמאפיינים שטחיים משפיעים לרוב לטובה על היחסים בשלבים מוקדמים, כאשר מדובר במערכת יחסים מתמשכת (ואין זה המצב בכל תהליכי המנטוריים במאיצים), השפעתם יורדת וישנה חשיבות מיוחדת להתאמה במאפיינים העמוקים ולדמיון בערכים ובאמונות (Turban et al., 2002).

המחקר הנוכחי

במחקר זה יצאנו לבחון תהליכי מנטוריים במאיצים טכנולוגיים בישראל. התחלנו בראיונות עומק פתוחים עם מנהלי מאיצים ($n = 34$), מנטורים שמתנדבים במאיצים ($n = 10$) ויזמים שהשתתפו בתוכניות האצה ($n = 10$), וכן קיימנו ראיונות מובנים עם מנהלי אקסלרטורים נוספים ($n = 38$). במקביל, נעזרנו בניסיונו של אחד הכותבים שהיה שותף בהקמה וניהול של תוכנית האצה ובמסגרת זו לקח חלק בגיבוש תהליכי העבודה ובציוות המנטורים והיזמים של התוכנית. מהראיונות ומהפרקטיקה עלה, שתחת הכותרת "מנטור" פועלים למעשה חמישה סוגים שונים של מומחים, שמבצעים שבעה תפקידי חניכה מובחנים במסגרת תוכניות ההאצה. זיהינו גם שני היבטים מובחנים נוספים של תהליכי החניכה, מעבר לסגנונות החניכה שתוארו למעלה (מורה/משקף ומעורבות), ואשר רלוונטיים באופן ייחודי יחסית, למאיצים: מיקוד במיזם או ביזם ותיאום עם התוכנית.

מיקוד תהליך המנטוריים

בעבודה של מנטור עם יזם, המוקד בתהליך יכול לנוע בין הלמידה וההתפתחות של היזם לבין ההתקדמות של המיזם. בצד המיקוד ביזם, הדגש הוא על ההתפתחות האישית והלמידה של היזם המייסד בצעדי הראשונים במסע היזמות. ברמה קיצונית, המיזם במקרה זה משמש בעיקר כפלטפורמת למידה והתנסות ופחות, אם בכלל, כמיזם עסקי של ממש עם אספירציות לצמיחה והתפתחות. התייחסות כזו תואמת למשל את המשימה של חלק מהמאיצים האקדמיים, שמכוונים יותר ללמידה מעשית של כישורי ניהול ויזמות,

ופחות לצמיחה עסקית ורווחיות. בצד המיקוד במיזם, הדגש הוא על התקדמות המיזם לכיוון הצלחה עסקית וכלכלית, ומעט תשומת לב מוקדשת, אם בכלל, לתהליך הלמידה וההתפתחות של היזם המייסד. ברמה קיצונית, המנטור או מנהל המאיץ יכולים לדחוף להחלפת היזם ומינוי מנכ"ל מקצועי, כאשר טובת העסק, ולא טובת היזם, היא זו שנמצאת בראש סדר העדיפויות. גישה כזו ניתן למצוא, למשל, בקרב חלק מהמאיצים בבעלות תאגידית, שפועלים לרוב במטרה לשרת את האינטרסים העסקיים של התאגיד (וללא עניין מיוחד בפיתוח היזמים). למרות שעל פניו מוקד תהליך המנטורינג תלוי באופי המאיץ, הרי שבפועל, עולה מהראיונות שלנו שמאיצים לא תמיד מכוונים את המנטורים שלהם לדגשים שתואמים את מטרות המאיץ, וכל מנטור מאמץ לעצמו את הדגשים שהוא מוצא לנכון בהתאם להעדפותיו האישיות ו/או לדינמיקה של התפתחות הקשר עם היזם. בנוסף, מאיצים לא תמיד מתקשרים את הדגשים הללו גם ליזמים שפונים לתוכנית, מה שעלול לגרום לפער ציפיות ואכזבה הדדית.

תיאום עם התוכנית

בתיאום עם התוכנית, אנו מתכוונים למידת שיתוף הפעולה והאינטראקציה בין המנטור לבין התוכנית ונושאי הלימוד, ומידת הסכרון עם מטרות האקסלרטור. דוגמה לתיאום נמוך יכולה להיות, למשל, כאשר מנטור מתמקד בפיתוח המוצר בנקודת הזמן בה תוכנית הלימודים עוסקת באימות הצורך והצעת הערך, או כשבאופן כללי המנטור לא מודע לתכנים, למיקוד וללוחות הזמנים של תוכנית ההאצה. דוגמה לתיאום גבוה יכולה להיות, למשל, כאשר מנטור משתתף במפגשי המאיץ ועובד עם היזם על המטרות והתכנים שהמאיץ עוסק בהן בזמן נתון. מידת התיאום משתנה מאוד, גם בין אקסלרטורים וגם בתוך אקסלרטורים, וניתן למצוא מנטורים שפועלים באופן עצמאי לחלוטין ומנותק ממטרות המאיץ ומסדר היזם של התוכנית, ומנהלים תקשורת מינימלית עם מנהל המאיץ, בעוד שאחרים פועלים בצמוד לתוכנית ובהתאם למטרותיה ונמצאים בקשר רציף עם המנהל. בעוד שהבדלים ברמת התיאום מושפעים ממדיניות המאיץ ומנהל התוכנית ומהעדפות אישיות של המנטור, אנו מציעים שמידת התיאום צריכה להיות תלויה בעיקר בתפקיד הספציפי של המנטור, כפי שנפרט בהמשך.

סוגי מומחים שפועלים כמנטורים במאיצים

מתוך הראיונות שעשינו, זיהינו חמישה סוגים מובחנים של מומחים שפועלים כמנטורים בתוכניות האצה: מומחי תהליך (הוליסטיים), מומחי תוכן (יכולת פונקציונלית ספציפית), מומחי תחום (תעשייה ספציפית), מומחי השקעות וספקי שירותים עסקיים. סוגים אלה מובחנים באופי הניסיון ובסוג היכולות והכישורים שהמנטורים מביאים לתהליך המנטורינג, ולעתים גם בפרספקטיבה שלהם על תהליך המנטורינג ועל התהליך היזמי בכלל.

מומחי תהליך. לרוב, אלו יזמים מנוסים שייסדו מספר מיזמים בעבר ו/או בעלי ניסיון ניהולי בכיר. הם בעלי ניסיון מעמיק מיד ראשונה בתהליך היזמות, ויתרונם המרכזי הוא הידע החווייתי שיש להם בנוגע להיבטים שונים של תהליך היזמות, הקמת חברת הזנק והאתגרים הכרוכים בכך – הן האישיים והן המקצועיים.

מומחי תוכן. אנשי מקצוע מהתעשייה שעוסקים בהיבטים שונים הקשורים לפעולות המיזם, כגון מימון, שיווק, פיתוח מוצר, UX (חויית משתמש) או מומחי פרזנטציה. בעזרת המומחיות הגבוהה בתחום התוכן שלהם, מומחי התוכן חונכים את היזמים ומסייעים להם להתקדם באספקטים הרלוונטיים במיזם שלהם.

מומחי תחום (תעשייה). מומחים בכירים בתעשייה שבה פועל המיזם, כגון סייבר, רכב, בנקאות, פרסום וכדומה. הם בעלי קשרים והיכרות מעמיקה עם התעשייה, וביכולתם לסייע ליזם להבין את ההקשר הרחב

יותר שבו פועל המיזם שלו, את מבנה התעשייה ודרכי התנהלותה, את הלקוחות שלו, וכן לקשר את היזם לשחקני מפתח בתעשייה דרך הרשת העסקית הרחבה שלהם.

מומחי השקעות. משקיעים ואנשי מקצוע בתחום הון הסיכון, בעלי ניסיון בגיוס כספים והבנה בתהליכי קבלת ההחלטות ושיקולים של משקיעים. הם מתמקדים בעיקר בהכנת היזמים לתהליך גיוס ההון, על היבטיו השונים (גיבוש תוכנית עסקית, בניית מצגת משקיעים, תהליך הפנייה למשקיעים והתנהלות מולם וכדומה).

נותני שירותים עסקיים (office hours). ספקי שירותים עסקיים שונים, כגון רואי חשבון, עורכי דין, עורכי פטנטים וכדומה, בעלי ניסיון בעבודה עם מיזמים צעירים, אשר מספקים מספר שעות ייעוץ וליווי בחינם ליזמים בתחום עיסוקם.

תפקידי מנטורים

בנוסף לסוגי המומחים השונים שמתתפים בתוכניות האצה כמנטורים, זיהינו שבעה סוגים מובחנים של תפקידי מנטורים שמומחים אלה ממלאים: מנטור עיקרי/תהליכי, מנטור מומחה, מומחה השקעות, ספק שירותים עסקיים, שותף לסינון מועמדים, שופט דמו-דיי ומרצה. מנטורים משמשים לעתים ביותר מתפקיד אחד במאיץ.

מנטור עיקרי/תהליכי. יהיה לרוב (אך לא תמיד), מומחה תהליך (מומחי תחום גם הם פועלים בשכירות גבוהה יחסית כמנטורים עיקריים). זהו למעשה תפקיד המנטור במאיצים שתואם את התפיסה המקובלת של מנטור גם בהקשרים אחרים. מנטור עיקרי מצוות לרוב למיזם יחיד למשך כל התוכנית, ומלווה את היזמים תוך תקשורת מתמשכת ומפגשים קבועים. מנטור זה נדרש לרוב להקשיב, לשקף, לשאול שאלות מאתגרות, לסייע ליזמים במיקוד ושמירה על המסגרת, להציע דרכי חשיבה חדשות ולתת עצות. מטרתו המרכזית היא לעודד את הלמידה של היזם מניסיונו האישי (של היזם) באמצעות רפלקציה עצמית על התנסויותיו. הסיוע שמנטורים אלה מספקים לרוב אינו תחום להיבטים ספציפיים, והם תומכים ביזמים במגוון אספקטים, כמו קביעת יעדי התקדמות וסדרי עדיפויות, גיבוש מבחנים לאימות השערות, אסטרטגיה שיווקית, בניית הצוות ומיסוד תהליכים ארגוניים. כמו כן, מנטורים עיקריים תומכים בלמידה של היזם, התפתחותו האישית, חיזוק הבטחון שלו, ויכולים ליעץ גם בנושאים אישיים-מקצועיים.

כיוון שלמידה והתפתחות אישית ומקצועית של היזם הן מהותיות לתפקידם של מנטורים עיקריים, על סגנון החניכה שלהם להיות משקף ובעל מעורבות גבוהה. הם צריכים לספק ליזמים הן פונקציות מכוונות-קריירה והן תמיכה פסיכוסוציאלית, ולכן ההתאמה במאפיינים העמוקים חשובה במיוחד עבור יחסי מנטורינג אלה. במידה מסוימת, המיקום הנכון של סגנון המנטורינג על הציר של מורה-משקף מושפע גם מהניסיון הקודם ורמת הבשלות של היזם. אצל יזמים בתחילת דרכם, ייתכן שיהיה נכון יותר למנטור לאמץ סגנון מורה בשלבים המוקדמים, אולם מהר מאוד לאפשר ליזמים לקחת בעלות על תהליך הלמידה וההתפתחות שלהם, מעצם המהות של תפקיד היזם (St-Jean, 2011), ולאמץ סגנון משקף. בנוגע למיקוד בתהליך, בשלבים המוקדמים של התפתחות המיזם ובפרט כאשר מדובר ביזמים חסרי ניסיון, על מנטורים עיקריים להתמקד יותר בלמידה והתפתחות של היזם מאשר בהתקדמות המיזם. בשלבים מתקדמים יותר וכאשר מדובר ביזמים בעלי ניסיון רב יותר, המוקד צריך לעבור להתקדמות המיזם. לבסוף, כיוון שמנטורים אלה מספקים את הליווי המעמיק והמתמשך ביותר ליזמים, התיאום שלהם עם התוכנית, אבני הדרך שלה ומטרותיה, חשוב במיוחד.

מנטור מומחה. יהיה לרוב מומחה תוכן או מומחה תחום. תפקידו לסייע ליזם לפתור או לקדם אספקט ספציפי בהתקדמות המיזם (כמו אסטרטגיית חדירה לשוק, פיתוח מוצר, תוכנית עסקית), או לספק לו גישה לידע ו/או לאנשים בתחום או בתעשייה הרלוונטית. מנטורים אלה נפגשים לרוב עם היזם פעם אחת או פעמים בודדות במשך התוכנית, ויזמים פוגשים מספר מנטורים מומחים (מתחומים שונים) לאורך התוכנית. בפגישות אלה המנטורים חותרים להבין את הנושא המדובר ואת הצרכים של היזם והמיזם, ולספק הכוונה והדרכה לצורך פתרון או פעולה ספציפית. כיוון שהיחסים בסוג מנטורינג זה ממוקדים בצורך ספציפי של היזם או המיזם, מידה רבה יותר של סמכותנות בסגנון המנטור יכולה להיות אפקטיבית. מידת המעורבות של המנטור תשפיע פחות על יחסים אלה כיוון שאינם מתמשכים. באופן כללי, היעזרות במנטור מומחה רלוונטית יותר בעיקר כאשר מדובר ביזמים מנוסים יחסית ובמיזם שנמצא בשלב מתקדם יותר. במיזמים בשלבים מוקדמים עם יזמים פחות בשלים ומנוסים, רוב המענים בתחומים השונים יהיו יחסית גנריים וידרשו הבנה בסיסית יותר, ולכן היזמים יכולים להיעזר במנטור התהליכי ובמרחים אורחים שלוקחים חלק בתוכנית ההאצה לצורך התקדמות בתחומים אלה.

כיוון שהיחסים עם מנטורים מומחים הם קצרי טווח וממוקדים בצורך ספציפי ששייך לפונקציות ממוקדות-קריירה של מנטורינג, התאמה בין המנטור ליזם במאפיינים עמוקים חשובה פחות, בעוד שהתאמה במאפיינים שטחיים עשויה לעודד חיבור מהיר ותקשורת טובה יותר. המיקוד הרצוי של תהליך מנטורינג כזה תלוי בשלב המיזם וניסיון היזם, עם דגש גדול יותר על התפתחות היזם כשמדובר ביזם חסר ניסיון עם מיזם צעיר, ודגש על התקדמות המיזם כאשר מדובר במיזם בוגר יותר ויזם בעל ניסיון. כך, מנטור מומחה מתחום השיווק שמלווה יזם צעיר עם מיזם חדש, יקדיש תשומת לב ללמד אותו כיצד לבנות תוכנית שיווקית (ידע גנרי יותר), ואילו כשהוא מלווה יזם מנוסה עם מיזם בוגר יותר, יתמקד במשוב קונקרטי על התוכנית המתגבשת ויספק ידע ספציפי לתעשייה. לבסוף, מאפייני תהליך המנטורינג עם מנטור מומחה דורשים פחות תיאום עם המאזיץ, אך תיאום עם המנטור העיקרי הינו רצוי, שכן לאחרון ישנה התמונה הכוללת של המיזם והיזם. גם בנוגע למידת התיאום הרצויה, לשלב ההתפתחות של המיזם ולניסיון היזם ישנה חשיבות. כשמדובר במיזמים צעירים של יזמים פחות מנוסים התיאום חשוב פחות, מכיוון שמדובר לרוב בידע גנרי שלא משפיע באופן מיידי על החלטות קונקרטיות של המיזם. בשלבים בוגרים יותר עם יזמים מנוסים, לעומת זאת, ישנה חשיבות רבה יותר לתיאום, מכיוון שלא פעם החלטות בסוגיות שבהן עוסקים עם מנטור מומחה מושפעות ומשפיעות גם על תהליכים שעוסקים בהם עם המנטור התהליכי ונוגעות גם להיבטים אחרים של התפתחות המיזם.

ספק שירותים עסקיים. אלו בעלי מקצוע כגון עורכי דין, רואי חשבון או מעצבים, שמספקים שעות משרד לטובת משתתפי התוכנית. הם שונים ממנטורים מומחים בשני היבטים מרכזיים: ראשית, הם לא מתמקדים בלמידה של היזם ושנית, במקרים רבים הייעוץ שהם מספקים משמש אמצעי לשיווק השירותים בתשלום שהם מציעים. כיוון שהקשר הנו קצר טווח – לרוב פגישה אחת או שתיים במהלך התוכנית – ומטרת הקשר ספציפית וממוקדת, התאמה בין מנטור ליזם (שטחית או עמוקה) תהיה חשובה פחות. סגנון סמכותני יהיה אפקטיבי, ותהיה חשיבות פחותה למידת המעורבות ולתיאום עם התוכנית או עם המנטור העיקרי, שכן הם עוסקים בתחומים ספציפיים שהם בדרך כלל בעלי תלות נמוכה לשאר הפעילויות של המיזם. המוקד של מנטור כזה צריך להיות בהתקדמות המיזם בהקשר הספציפי שלשמו הוא מסייע, ולא על התפתחות היזם.

מומחה השקעות. לרוב יהיו אלה מומחי השקעות שלהם ניסיון כמשקיעים, כמתווכים בתחום ההשקעות, או כיזמים בעלי ניסיון בגיוס הון ממשקיעים. אחד האתגרים המרכזיים של מיזם חדש, הוא גיוס ההון ההתחלתי הדרוש להתפתחותו ולצמיחתו (Cassar, 2004; Zhang, 2015), ואחת המטרות המרכזיות של יזמים בהצטרפות לתוכנית היא סיוע בגיוס הון (Avnimelech & Rechter, 2021). מומחי השקעות נפגשים

לרוב פעם אחת במהלך התוכנית עם היזמים כדי לספק להם משוב על הפרזנטציה, התוכנית העסקית והמודל העסקי שלהם ומוכנותם להשקעה. בדרך כלל, פגישת היזמים עם מומחה ההשקעות כוללת שני חלקים (בני כ- 30-45 דקות כל אחד). החלק הראשון כולל את הצגת המיזם עם שאלות הבהרה וחקירה מצד המומחה. בחלק זה, סגנון משקף יהיה אפקטיבי יותר כדי לעודד את היזמים לחשיבה ולהתמודדות עם שאלות קשות. החלק השני כולל משוב והמלצות לשיפור, ובו תהיה עדיפות לסגנון מורה. בתפקיד מומחה השקעות אין חשיבות מיוחדת למידת המעורבות של המנטור. תיאום עם התוכנית חשוב פחות עבור מנטורים אלה, ויכול לבוא לידי ביטוי במקרים בהם מומחה ההשקעות מעביר למנטור התהליכי ו/או למנהל התוכנית את התרשמותו מהיזמים ומהמיזם. ההתאמה ליזם (שטחית או עמוקה) תהיה גם היא בעלת חשיבות פחותה. המיקוד של מומחי השקעות צריך להיות גם על היזם (כיצד להתנהל ולענות על שאלות בפגישת השקעה) וגם על המיזם (מוכנות להשקעה ופוטנציאל כלכלי), שכן שניהם בעלי חשיבות במסגרת השיקולים של משקיעים בקבלת החלטות השקעה.

שופט אירוע סיום (דמו-דיי). לרוב יהיו אלה מומחי השקעות, למרות שגם מומחים אחרים מבצעים לעתים תפקיד זה. שופטים באירוע הסיום צופים במצגות היזמים, ולעתים עורכים פגישות אישיות ומספקים משוב למשתתפים לגבי הפרזנטציה שלהם, המיזם שלהם ומוכנותם להשקעה, כחלק מפאנל של שופטים. סגנון ההנחיה שלהם צריך להיות דומה לזה של מומחי השקעות (משקף בזמן השאלות, ומורה במתן המשוב וההמלצות). תיאום עם התוכנית חשוב פחות לצורך המשוב, אולם חשוב שתהיה מידה מסוימת של תיאום כך שהמשוב יהיה רלוונטי ומתאים למטרות התוכנית. לדוגמה, באירוע סיום של מאיץ אקדמי שמכוון בעיקר להכשרה ולהתפתחות של יזמים, המשוב צריך להתמקד, בהתאם, יותר ביזם ופחות במיזם. התאמה ליזם במאפיינים שטחיים עלולה להטות את ההערכה והשיפוט (Lin et al., 1992), ורצוי לכן להשתמש בפאנל שופטים מגוון מבחינת המאפיינים השטחיים של חבריו.

שותף לסינון מועמדים. כל סוגי המומחים יכולים לשמש גם בתפקיד זה. מנטורים אלה לוקחים חלק בתהליך סינון המועמדים לתוכנית. הם יכולים להשתלב בכל אחד משלבי הסינון – החל מסינון ראשוני של פונים וכלה בשיפוט מעמיק של המועמדים הסופיים (shortlist), שנערך לרוב במיקום פיזי וכולל פרזנטציות של המועמדים ופגישות אישיות וקבוצתיות עמם. לרוב, מנטורים אלה יעבדו בהמשך במהלך התוכנית עם היזמים בתפקידי מנטורים נוספים. בהתחשב בתפקידם כמעריכים של המועמדים, דמיון במאפיינים שטחיים עלול להטות את ההערכה שלהם את המיזם והיזם (Lin et al., 1992). לכן, בשאיפה, על מאיצים לגבש פאנל מעריכים מגוון. סגנון הדיון שהם מנהלים עם המועמדים צריך להיות משקף, כך שהתשובות של המועמדים יוכלו לספק תובנות לגבי תהליכי החשיבה ומאפיינים נוספים שלהם בכדי להעריך את הפוטנציאל שלהם כיוזמים לעתיד והמידה בה הם מתאימים לקבלת חניכה (coachable). מידת המעורבות תהיה בעלת חשיבות נמוכה, אך חשוב שרמת התיאום שלהם עם התוכנית תהיה בינונית לפחות. מצד אחד, השיקולים שהם צריכים להפעיל בהערכת ההתאמה של מועמדים לתוכנית צריכים להיות בהתאם ולאור מטרות התוכנית. מצד שני, מבנה התוכנית, התכנים ולוחות הזמנים פחות רלוונטיים להם. ההערכה שהם מספקים צריכה להיות בהתאם לקריטריונים של המאיץ, ולא רק בנוגע לאיכות המיזם ופוטנציאל היזם. הבחירה בהתמקדות בפוטנציאל העסקי של המיזם או בפוטנציאל של היזם להתפתח כיוזם מצליח, צריכה להיות תלויה במטרות ובאופי התוכנית והמאיץ. מאיצים תאגידיים, למשל, נוטים לשים משקל גבוה יותר על היבטים ספציפיים של המוצר/טכנולוגיה של המיזם והפוטנציאל שלו להתממשק בעתיד עם התאגיד, ופחות על הפוטנציאל העסקי של המיזם וזה של היזם בעת סינון המועמדים. לעומת זאת, במאיצים אחרים, כגון מאיצים של מוסדות אקדמיים, הדגש נוטה במידה משתנה לעבר פוטנציאל ההתפתחות של היזם.

מראה. אלו הם מומחים בתחומים שונים שלוקחים חלק בתהליך הלימודי של התוכנית. לרוב יהיו מומחי תוכן או תחום. למעשה, עיקר התוכן הפורמלי בתוכניות האצה מסופק על ידי מומחים חיצוניים כאלה, שמרצים בתחום התמחותם (למשל, עקרונות ה- Lean Startup, בניית מודל עסקי, תוכנית שיווקית, מיומנויות פרזנטציה, הסכם מייסדים). לרוב, לאחר ההרצאה נפגשים היזמים עם המרצה לפגישות אישיות קצרות, בהן יציגו את המיזם שלהם ואת השלב שבו הם נמצאים בתחום עליו נעשתה ההרצאה (למשל, יציגו בפניו את התוכנית השיווקית שלהם) לצורך קבלת משוב. במקרים כאלה תפקידו של המרצה דומה לתפקיד של מנטור מומחה וסגנון העבודה שלו יהיה בהתאם, למעט בסדנאות יישומיות בהן יש דגש חזק יותר על למידה ופיתוח מיומנויות של המשתתפים, ולכן סגנון סמכותני פחות יהיה אפקטיבי בסדנאות אלו.

טבלה מספר 1: תפקידי מנטור בתוכנית האצה ומאפייניהם

תפקיד	מטרות מרכזיות	אופי האינטראקציה	סוג מומחה	פונקציות מרכזיות	סגנון מנטורינג רצוי	התאמת מנטור-חניך רצויה
מנטור עיקרי	סיוע בהיבטים כלליים של החברה וכישורים ניהוליים ויזמיים	אינטנסיבי, לכל משך התוכנית	מומחה תהליך (מומחה תחום, מומחה תוכן, מומחה השקעות)	פסיכוסוציאלי ת ומכוונות קריירה	סגנון משקף מעורבות גבוהה מיקוד משולב יזם-מיזם תיאום גבוה	התאמה במאפיינים עמוקים חשובה במיוחד
מנטור מומחה	לפתור או לקדם היבט ספציפי, להקנות כישורים ספציפיים	1-3 פגישות	מומחה תחום / מומחה תוכן (שותף עסקי)	מכוונות קריירה	נטייה לסגנון מורה מעורבות אפשרית נמוכה מיקוד במיזם תיאום בינוני	מאפיינים שטחיים בעיקר
ספק שירותים עסקיים	פתרון/ התקדמות בנושא ספציפי	1-2 פגישות	ספק שירותים עסקיים	שירות עסקי ממוקד	סגנון מורה מעורבות אפשרית נמוכה מיקוד במיזם תיאום נמוך	פחות משמעותי
מומחה השקעות	הכנת יזמים לפגישות עם משקיעים	פגישה אחת	מומחה השקעות	הערכה ומשוב	סגנון מעורב מעורבות אפשרית נמוכה מיקוד משולב יזם-מיזם תיאום נמוך	פחות משמעותי
שופט אירוע סיום	יח"צ למאיץ ולמיזמים המסיימים	פגישה אחת (כחלק מהאירוע)	מומחה השקעות	הערכה ומשוב	סגנון מעורב מעורבות אפשרית נמוכה מיקוד במיזם תיאום בינוני	פאנל מגוון במונחי מאפיינים שטחיים
שותף לסינון מועמדי ם	סינון מועמדים לתוכנית	1-2 פגישות	מומחה תהליך / מומחה תוכן / מומחה תחום / מומחה השקעות	הערכה	סגנון משקף מעורבות בינונית מיקוד מעורב יזם-מיזם תיאום בינוני	פאנל מגוון במונחי מאפיינים שטחיים
מרצה	ללמד נושא / תחום ספציפי	1-2 הרצאות, לעתים פגישה אישית בנוסף	מומחה תוכן / מומחה תחום / מומחה השקעות / מומחה תהליך	מכוונות קריירה	סמכותנות ביניים מעורבות אפשרית נמוכה מיקוד במיזם תיאום בינוני- נמוך	פחות משמעותי

תהליכי התאמת מנטור-יזם

זיהינו מספר פרקטיקות בהן נעשה שימוש במרבית המאיצים לצורך יצירת התאמה בין יזמים למנטור העיקרי איתו יעבדו במהלך התוכנית (התאמה עם מנטורים בתפקידים אחרים נעשית בהתבסס על צרכים מול מומחיות במקרה של מנטור מומחה או ספק שירותים, או שלא נלקחת בחשבון כלל בתפקידי המנטור האחרים). הפרקטיקה הבסיסית והנפוצה ביותר היא של ביצוע ציוותי מנטור-יזם על ידי מנהל התוכנית, בהתבסס על התאמה בין מאפייני המיזם ומומחיות המנטור. לעתים, משתמשים מאיצים בשיטה של דירוג הדדי, בה יזמים ומנטורים מדרגים את העדפותיהם, בהתבסס על תקציר מנהלים של המיזמים (המשמש את המנטורים לדירוג העדפות) וקורות חיים של המנטורים (המשמשים את היזמים). שתי פרקטיקות אלה מייצרות התאמה שמבוססת בעיקר על צרכים-מומחיות, עם מידה מסוימת של השפעה למאפיינים השטחיים, וללא כל התייחסות למאפיינים עמוקים.

פרקטיקה שלישית היא התאמה בסגנון "ספיד-דייטינג", בה יזמים ומנטורים פוטנציאליים עורכים פגישות היכרות קצרות לצורך הציוות. התאמה כזו מבוססת על רושם ראשוני של שני הצדדים, ולכן מתבססת גם היא בעיקר על מאפיינים שטחיים. במקרים אחרים, נדירים יחסית, ההתאמה מבוססת על פעילות חברתית ואינטראקציה בלתי פורמלית וארוכה יותר בין מנטורים ויזמים, כגון בילוי ערב משותף או יציאה לפעילות שטח. גם כאן, למרות שיכולה להיות מידה רבה יותר של השפעה למאפיינים עמוקים ביחס לאפשרויות האחרות, באינטראקציה כזו קשה לרדת לעומקם של אנשים ולהתוודע למאפייני האישיות, הערכים והאמונות שלהם, והציוות בסופו של דבר מתבסס יותר על מאפיינים שטחיים. כך, למרות החשיבות הרבה של התאמה במאפיינים עמוקים, אלו לא נלקחים בחשבון כיום בעת תהליך החיבור בין מנטורים ויזמים, ונתונים ליד הגורל.

ציוות יזמים למנטורים בתפקידים אחרים (מומחי תחום, מומחי תוכן, ספקי שירות וכו') נעשה לרוב באמצעות הפניה של מנהל התוכנית או המנטור העיקרי למומחים רלוונטיים בהתאם לצורכי המיזם, או דרך רשימה של מנטורים שמועברת ליזמים בתחילת התוכנית ופנייה ישירה שלהם בהתאם לצורך. חיבור כזה אינו לוקח בחשבון את המאפיינים האישיים (שטחיים או עמוקים), שאכן כפי שאנחנו טוענים, חשובים פחות ברוב המקרים הללו.

ניהול, הדרכה והערכה של מנטורים ותהליכי מנטורינג

ממצא מעניין נוסף שעלה מהראיונות שלנו, הוא שלרוב תהליכי המנטורינג לא מנוהלים, ולמנטורים ניתנת הדרכה והכשרה מינימלית מאד במסגרת עבודתם עם המאיץ. גם הערכה, אם מתבצעת, היא מוגבלת, ולרוב גם כשישנה, לא נעשה בה שימוש כדי לשפר את תהליכי העבודה במאיץ. במרבית המקרים לא מוגדרות מטרות ברורות ואינדיקטורים לביצוע (KPIs) עבור תהליך המנטורינג. מאיצים בודדים מספקים קווים מנחים למנטורים, והאחרונים לרוב לא מודעים למטרות המרכזיות הספציפיות של המאיץ. נדיר שמאיץ יציג פרקטיקות מיטביות שיאפשרו למנטורים ללמוד מהן. לעומת זאת, מוסכם הן על מנהלי התוכניות והן על המנטורים, שהדרכה, הכשרה והערכה נחוצות. בהקשר זה יש לציין, שבמחקר-על (מטה-אנליזה) של תוכניות מנטורים נמצא שהערכה ומטרות ממוקדות תורמות להצלחת התהליך ולערך שלו עבור החניכים (DuBois et al., 2002). לבסוף, במרבית התוכניות אין הבחנה בין תפקידי המנטורים השונים ובעלי המומחיות השונים שממלאים אותם, ואין התייחסות לאינטראקציה שאמורה להיות בין מנטורים שונים שעובדים עם אותו מיזם. גם הקצאה לתפקידים השונים לא תמיד נעשית באופן מיטבי (למשל, השמת מומחה תוכן כמנטור עיקרי).

דיון וכיווני מחקר עתידיים

במאמר זה סקרנו תהליכי מנטורים במאיצים. הצגנו טיפולוגיות של סוגי מומחים, תפקידי מנטורים וסגנונות מנטורינג, והצענו תהליכים ופרקטיקות שיכולים לשפר את הערך שתהליך המנטורינג מספק לזים או ליזמת הצעירים שמתפתחים בתוכנית האצה. אנו מאמינים, שהבנה עמוקה יותר של תפקידי המנטורים השונים שפועלים במאיצים, ומיסוד של תהליכי מנטורינג בהתאם, מהווים את המפתח לשיפור הערך שמספקים מנטורים, והם בעלי חשיבות וערך גם למאיצים ולמנהליהם. התאמה מיטבית בין מנטור לזים, הבנה של סוג התפקיד, המטרות המרכזיות וסגנון ההנחה הרצוי, יאפשרו תיאום טוב יותר בין מנטורים שונים ובין המנטורים והמאיץ, לטובת המיזמים, היזמים, והמאיצים עצמם, ויכללו לתרום להצלחה העתידית של היזמים והמיזמים בוגרי תוכניות ההאצה.

נקודה זו חשובה במיוחד, בהתחשב בכך שהיום ממשלות (לדוגמה בישראל, הסוכנות לעסקים קטנים ובינוניים באמצעות מעוף-טק), נציגויות השלטון המקומי ועמותות וארגונים ללא מטרות רווח, מקימים מאיצים כאמצעי לפיתוח כלכלי ואזורי ולצורך קידום מטרות חברתיות שונות. בעוד שהמאיצים החלוצים הוקמו על ידי מומחים מהתעשייה שהנם, כנראה, בעלי הבנה אינטואיטיבית של הנושאים הללו, לפחות במידה משביעת רצון, ובוודאי בעלי הבנה מעמיקה של הצרכים והאתגרים של יזמים ומיזמים צעירים, הרי שקובעי מדיניות, להם חסרים לרוב ניסיון ומומחיות פרקטיים, עשויים להיתרם במידה משמעותית ממיסוד נושאים אלו.

לסגנונות המנטורינג הידועים בספרות הוספנו שני מאפיינים שרלוונטיים בייחוד למאיצים: המיקוד ביום או במיזם, ותיאום וסנכרון עם המאיץ ומטרותיו. בהגדרתנו את תפקידי המנטורים השונים וסגנונות המנטורינג, הצענו התאמה רצויה בין מנטור לזים ושל סגנונות המנטורינג, בהתחשב במאפיינים של אופי האינטראקציה ומטרות התהליך עבור כל תפקיד מנטור, תוך התחשבות במאפיינים של היזם והמיזם. בעוד שסגנון המנטורינג לא תמיד מפורש, אנו מוצאים אותו חיוני להבנת תהליכי מנטורינג ותוצאותיהם. לכן, מתן קווים מנחים והכשרה של המנטורים הם חיוניים להשגת מטרות המאיץ. מעבר לזאת, על מנהלי מאיצים להיות מפורשים בנוגע למטרותיהם הספציפיות והמיקוד הרצוי ולדון בהם עם מנטורים ויזמים. מהלך כזה יגביר את התיאום עם המנטורים ויודא שהם פועלים תוך הבנת מטרות התוכנית ובהתאם אליהן, ויסייע גם ליזמים בתהליך הבחירה שלהם בתוכנית המתאימה להם תוך מניעת אכזבה הדדית (למשל, כשיזם שמקווה לקבל תמיכה בהתפתחות המיזם, משתלב בתוכנית האצה אקדמית שממוקדת בעיקר בפיתוח כישורי יזמות). יידרש מחקר אמפירי כדי לבחון את תוקף ההצעות שלנו בנושא התאמת סגנונות מנטורינג שונים בתפקידי מנטורים שונים, ועבור מיזמים בשלבים שונים של התפתחות ויזמים בעלי רמות שונות של ידע וניסיון.

בהקשר זה, נוכחנו שתהליכי מנטורינג לרוב אינם מנוהלים, ומנטורים ויזמים לא מקבלים הכשרה והדרכה מספקות בנוגע לניהול נכון של תהליכי מנטורינג. מצב זה מדגיש את החשיבות של יצירת תהליכי הדרכה מובנים ומתן כלים לניהול תהליך מנטורינג למנטורים ולמנהלי התוכניות. כמו כן, במרבית המאיצים לא קיימת הבחנה ברורה בין התפקידים השונים של מגוון המומחים הפועלים בהם. כתוצאה מכך, הקצאת המנטורים אינה אופטימלית. הטיפולוגיות שהצענו לסוגי מומחיות ותפקידי מנטורים בתוכניות האצה, על מאפייניהם השונים, יכולות לסייע לשיפור תהליכי הדרכה והנחה. תהליכי הדרכה כאלה צריכים לכלול הסבר על אופי תוכנית ההאצה ומטרותיה, הסבר לגבי תפקידי המנטור השונים בהם פועלים המשתתפים, המאפיינים שלהם ומטרותיהם ולבסוף, הדרכה לגבי סגנונות מנטורינג והתאמתם בהתאם לתפקיד

ולמאפייני היזם והמיזם. הדרכה כזו יכולה להוות דרך של המאיצים לספק ערך נוסף גם למנטורים שלהם, שלרוב פועלים בהתנדבות.

ממצא נוסף בעל חשיבות שעלה מהראיונות, מתייחס להערכה של תהליכי המנטורינג. קיימת מעט מאוד הערכה פורמלית של תהליכי מנטורינג, ואין תהליכים שמיועדים לעשות שימוש בתוצאות הערכה לצורך למידה ושיפור תהליכים. במרבית המקרים גם לא מוגדרות מטרות או אינדיקטורי ביצוע ניתנים למדידה עבור התהליך. אנו מציעים, שיש למסד תהליכי הערכה מובנים לטובת המיזמים, היזמים, המנטורים, המאיצים ותעשיית היזמות. תהליכי הערכה יכללו הגדרה של יעדים ברורים עבור תפקידי המנטור השונים, המתייחסים לתוצאות של היזם ושל המיזם (למשל, גיבוש צוות ניהולי, גרסת בטא למוצר, בניית תוכנית שיווקית וכדומה), ומדידה של השגתן לאורך התוכנית. קבוצות מיקוד, ראיונות עומק ולמידת עמיתים יכולים לשמש כלים לזיהוי גורמים המקדמים או מעכבים את השגת המטרות ולגבש המלצות לשיפור.

לבסוף, הספרות מדגישה את חשיבות ההתאמה בין מנטור לחניך במונחים של ערכים ומאפייני אישיות, לקיומם של יחסי מנטורינג מתמשכים ומוצלחים. תהליכי הציוות הקיימים כיום מתעלמים מהיבטים אלה. בהתחשב במאפיינים של תפקידי המנטורים השונים והאופי השונה של האינטראקציה בין המנטור והיזם, טענו שאופי יחסי המנטורינג מכתוב את סוג ההתאמה המיטבית, במאפיינים שטחיים או עמוקים, להצלחת התהליך. התאמה שטחית תהיה משמעותית יותר בתהליכי מנטורינג קצרי טווח ובעלי רמת מעורבות נמוכה. ככל שעולה המעורבות ויחסי המנטורינג מאופיינים באינטנסיביות גבוהה יותר, התאמה במאפיינים עמוקים הופכת חשובה יותר. שתי רמות ההתאמה חשובות פחות לפונקציות מכוונות קריירה של תהליך המנטורינג, ואילו התאמה במאפיינים עמוקים תהיה חשובה במיוחד עבור התמיכה הפסיכוסוציאלית (Eby et al., 2006; Wanberg et al., 2013). דרוש מחקר נוסף כדי לזהות את מאפייני האישיות הרלוונטיים להצלחת התהליך, כדי שניתן יהיה לבצע התאמות כאלה מראש כחלק מתהליך הציוות של מנטורים ויזמים. התאמה כזו חשובה במיוחד עבור מנטורים עיקריים, שתהליך העבודה איתם הנו מתמשך ואינטנסיבי יותר מאשר בתפקידי המנטורים האחרים.

רשימת מקורות

- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2008). Mentor commitment in formal mentoring relationships. *Journal of vocational behavior, 72*(3), 309-316.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology, 89*(1), 127-136.
- Avnimelech, G., & Rechter, E. (2021). Accelerators as a Tool for Encouraging Female Entrepreneurship (June 14, 2021). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3895717>.
- Cassar, G. (2004). The financing of business start-ups. *Journal of business venturing, 19*(2), 261-283.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy, 48*(7), 1781-1797.
- Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success?. *International journal of evidence-based coaching and mentoring, 4*(2), 8-18.
- DuBois, D. L., Holloway, B. E., Valentine, J. C., & Cooper, H. (2002). Effectiveness of mentoring programs for youth: A meta-analytic review. *American journal of community psychology, 30*(2), 157-197.

- Eby, L. T. D. T., Allen, T. D., Hoffman, B. J., Baranik, L. E., Sauer, J. B., Baldwin, S., ... & Evans, S. C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological bulletin*, *139*(2), 441-476.
- Gravells, J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands—Troubleshooters and Trusted Friends. *The International Journal of mentoring and coaching*, *4*(2), 3-23.
- Harrison, J. K., Lawson, T., & Wortley, A. (2005). Mentoring the beginning teacher: Developing professional autonomy through critical reflection on practice. *Reflective practice*, *6*(3), 419-441.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, *41*(1), 96-107.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, *26*(4), 608-625.
- Lin, T. R., Dobbins, G. H., & Farh, J. L. (1992). A field study of race and age similarity effects on interview ratings in conventional and situational interviews. *Journal of Applied Psychology*, *77*(3), 363-371.
- Mullen, E. J. (1998). Vocational and psychosocial mentoring functions: Identifying mentors who serve both. *Human Resource Development Quarterly*, *9*(4), 319-331.
- Nabi, G., Walmsley, A., & Akhtar, I. (2021). Mentoring functions and entrepreneur development in the early years of university. *Studies in Higher Education*, *46*(6), 1159-1174.
- Ortiz-Walters, R., & Gilson, L. L. (2005). Mentoring in academia: An examination of the experiences of protégés of color. *Journal of Vocational Behavior*, *67*(3), 459-475.
- Ozgen, E., & Baron, R. A. (2007). Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. *Journal of business venturing*, *22*(2), 174-192.
- Richter, D., Kunter, M., Lüdtke, O., Klusmann, U., Anders, Y., & Baumert, J. (2013). How different mentoring approaches affect beginning teachers' development in the first years of practice. *Teaching and teacher education*, *36*, 166-177.
- St-Jean, E. (2011). Mentor functions for novice entrepreneurs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, *17*(1), 65-84.
- St-Jean, E., & Audet, J. (2013). The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships. *Mentoring & tutoring: partnership in learning*, *21*(1), 96-119.
- St-Jean, E., & Mathieu, C. (2015). Developing attitudes toward an entrepreneurial career through mentoring: The mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Career Development*, *42*(4), 325-338.
- Turban, D. B., Dougherty, T. W., & Lee, F. K. (2002). Gender, race, and perceived similarity effects in developmental relationships: The moderating role of relationship duration. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(2), 240-262.
- Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J., & Marchese, M. (2006). Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*, *69*(3), 410-423.

- Waters, L., McCabe, M., Kiellerup, D., & Kiellerup, S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of business and psychology, 17*(1), 107-121.
- Yitshaki, R., & Drori, I. (2018). Understanding mentorship processes. In M. Wright., & I. Drori (Eds.), *Accelerators: Successful Venture Creation and Growth* (pp. 58–80). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Zhang, Y. (2015). The contingent value of social resources: Entrepreneurs' use of debt-financing sources in Western China. *Journal of Business Venturing, 30*(3), 390-406.

[חזרה לתוכן העניינים](#)