



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Welke conflicten komen er voor tussen cofounders in de ontwikkeling van een startup?

Nick Ramaekers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

COPROMOTOR :

De heer Rik VANHEES



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2021
2022



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Welke conflicten komen er voor tussen cofounders in de ontwikkeling van een startup?

Nick Ramaekers

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

COPROMOTOR :

De heer Rik VANHEES

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2021-2022. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

Woord vooraf

Het onderwerp van deze masterproef luidt als volgt: 'Welke conflicten komen er voor tussen cofounders in de ontwikkeling van een startup?'. Aangezien het mijn bedoeling is om later zelf een bedrijf op te starten, sprak dit mij het meeste aan bij het bepalen van een onderwerp voor mijn masterproef. Uit de ooghoek van mijn huidige studie, master in de Handelswetenschappen met specialisatie ondernemerschap en management, wou ik een masterproef uitwerken waarbij ik in contact kwam met beginnende ondernemers. In een wereld waarbij conflicten tussen cofounders één van de meest voorkomende redenen is voor het falen van een startup, leek het me interessant om me te verdiepen in de reeds bestaande literatuur rond conflicten en een conversatie aan te gaan met ondernemers om hun bevindingen met mij te delen.

Bij de verdeling van de onderwerpen haalde professor Pieter VANDEKERKHOF aan dat dit een onderwerp is waarbij er complexe materie wordt verwerkt. Het in kaart brengen van de verschillende conflicten is geen gemakkelijke opgave omdat de reeds bestaande literatuur zeer uiteenlopend is. Bovendien praten ondernemers niet graag over conflicten die voorkomen in hun startup en de antwoorden die verkregen worden zijn gebaseerd op subjectieve gegevens. Doordat ik met volle motivatie wou beginnen aan dit onderwerp en ook gekend sta voor mijn doorzettingsvermogen, werd dit pittige onderwerp mij toegewezen.

Het uitwerken van deze masterproef gaf mij voldoening door de kennis die ik heb opgedaan binnen het domein van startups en cofounders, wat volledig aansluit bij mijn huidige studie. Ik hoop met dit werk een bijdrage te leveren aan de academische literatuur, waarbij conflicten kunnen vermeden worden in de toekomst.

Ik wil graag een aantal mensen bedanken voor de steun en begeleiding tijdens het schrijven van deze masterproef. Ik bedank mevrouw Nadine LYBAERT en mevrouw Liesbeth CELIS als coördinerend verantwoordelijke. Ook wil ik Universiteit Hasselt bedanken om me de kans te geven om dit onderzoek uit te voeren. Een speciaal dankwoord gaat uit naar mijn promotor, professor Jelle SCHEPERS en copromotor, meneer Rik VANHEES. Ik kon altijd bij hen terecht met vragen en ze hielpen me graag verder bij de verwerking van deze masterproef. Mede door hun input werd deze masterproef tot een hoger niveau getild. Ook wil ik de respondenten bedanken die ruim de tijd hebben genomen om deel te nemen aan dit onderzoek. Als laatste wil ik graag mijn vrienden en familie bedanken om me te steunen tijdens de verwerking.

Samenvatting

In deze masterproef is het de bedoeling om een antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag: "Welke conflicten komen er voor tussen cofounders in de ontwikkeling van een startup?". Aangezien conflicten tussen cofounders één van de meest voorkomende oorzaken zijn voor het falen van een startup, wordt de relevantie van dit onderwerp bevestigd. Maar ook is er in de literatuur weinig tot geen informatie terug te vinden over conflicten tussen cofounders in een startup. Dit onderzoek werd enerzijds uitgevoerd aan de hand van een literatuurstudie, waarbij onderzoek werd gedaan naar conflictvormen binnen een organisatie. Anderzijds werd een kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij zes startups met verschillende samenstellingen (familie, vrienden, oud-collega's, vreemden of een mix). Uiteindelijk werd er een model gevormd van conflict drivers, conflict vermijdende mechanismen en manieren om conflicten op te lossen, waarbij de invloed van de verschillende samenstellingen in rekening werd gebracht.

De resultaten uit het empirisch onderzoek vertonen duidelijke overeenkomsten met de literatuur. Bij samenstellingen uit familieleden is er een natuurlijke aanleg voor het aangaan van discussies (Wasserman, 2012). Deze zijn doorgaans intenser dan samenstellingen tussen oud-collega's en samenstellingen tussen vreemden. Bij samenstellingen tussen familieleden bestaat er een persoonlijke band tussen de cofounders, waardoor taakconflicten snel overgaan tot relatieconflicten (Amason, 1996). Een andere overeenkomst is dat familie zeer enthousiast een onderneming opstart, waardoor de beginperiode zeer vlot verloopt (Wasserman, 2012). De open communicatie naar elkaar toe kan in het begin een voordeel zijn ten opzichte van andere samenstellingen. Toch is er terughoudendheid om onderwerpen aan te halen die de relatie kunnen beschadigen. Hierdoor gaan relatieconflicten over tot taakconflicten omdat leden zich meer focussen op het vermijden van conflicten en het opbouwen van banden binnen het team in plaats van te werken aan de taak die ze moeten uitvoeren (Jehn & Bendersky, 2003). Door het enthousiasme van de familiale founders wordt er weinig tijd gestoken in het opstellen van een businessplan en worden er geen clausules opgezet in de statuten. Na verloop van tijd ontstaan er onenigheden tussen cofounders doordat de inzet niet gelijk is, wat uiteindelijk tot meer conflicten kan leiden (Chen, Chang & Chang, 2017; Jehn & Bendersky, 2003).

Een samenstelling met vrienden is gelijkaardig aan die van familie. Uit het empirisch onderzoek kwam de moeilijkheid van de work-life balance aan bod. Dit kan zich uiten in frustraties bij beide partijen doordat de ene steun verwacht van de ander. Personen binnen een relatieconflict kunnen zich vernederd of beledigd voelen, wat de cohesie vermindert door gekwetste gevoelens. Dit heeft als gevolg een negatieve houding ten opzichte van anderen en het team als geheel (Simons & Peterson, 2000).

Een samenstelling door oud-collega's wordt gezien als een effectief team. De beste combinatie is een team waar de personen al eens met elkaar hebben gewerkt in het verleden, waardoor er minder conflicten kunnen voorkomen op gebied van elkaar te leren kennen (Wasserman, 2012). In de fase voorafgaande de opstart zullen er zware discussies plaatsvinden voor het bepalen van de visie, aandelenovereenkomsten en duidelijke afspraken. Deze discussies helpen wel om conflicten te

vermijden in de toekomst, doordat alles gedocumenteerd is. Over het algemeen kunnen deze taakconflicten als bevorderlijk beschouwd worden voor de kwaliteit van de besluitvorming en de doeltreffendheid van het team (Chen, Chang & Chang, 2017; Amason, 1996; Jehn & Bendersky, 2003). Deze teams zijn handig in de beginfase van een startup aangezien het team snel kan starten (Wasserman, 2012). Maar op lange termijn zijn homogene teams meer instabiel, wat voor moeilijkheden kan zorgen met betrekking tot strategische creativiteit (Eichbaum, 2021).

Bij een samenstelling uit vreemden wordt aangetoond dat de selectie wordt uitgevoerd op vlak van vaardigheden (Wasserman, 2012). Deze teamsamenstellingen zijn doorgaans complementair, wat zorgt voor efficiëntie (Wasserman, 2012). Diversiteit in percepties, vaardigheden, capaciteiten en kennis die aanwezig is in een heterogeen team, is belangrijk voor het oplossen van complexe en ambigue problemen (Gladstein, 1984; Hackman, 1987). In de beginfase kunnen discussies ontstaan doordat je elkaar nog moet leren kennen. Bijgevolg kunnen er nog meer discussies en frustraties ontstaan doordat er hogere verwachtingen zijn van een founder. Een testperiode, voorafgaande de opstart, het opstellen van een businessplan en een directe communicatie naar elkaar toe worden hierdoor aangeraden. Het businessplan zal ervoor zorgen dat er geen discussies ontstaan over ongelijkheden in visie, wat de communicatie vlot laat verlopen (Eichbaum, 2021). Ook regelmatige feedbacksessies kunnen een oplossing zijn om aanslepende frustraties te bespreken.

Uit het empirische onderzoek zijn een aantal algemene bevindingen aan het licht gekomen, die van toepassing zijn in bijna alle startups. Zo is het hebben van een gelijkaardige gezinssituatie een voordeel bij het runnen van een startup. Indien dit niet het geval is, krijgen cofounders die geen kinderen hebben het gevoel dat er een gebrek aan passie of inzet is, wat te linken is aan de theorie rond prestatiemotivatie (Chen, Chang & Chang, 2017; Jehn & Bendersky, 2003). Startups gaven aan dat er goed moet worden nagedacht over de aandelenverdeling, zeker in het geval van bijkomende investeerders en de waarde van inbreng van een idee. Ook was er de bevinding dat technische profielen uit een startup vinden dat ze een belangrijkere rol spelen dan een businessprofiel. Wat resulteert in een discussie bij het verdelen van de aandelen of tot situaties van machtsmisbruik, waarbij de persoon in kwestie denkt dat hij/zij meer beslissingen kan nemen (Eichbaum, 2021; Jehn & Bendersky, 2003). Doorgaans gebeurt de technische uitwerking voordat het product op de markt geplaatst wordt. In deze beginperiode kunnen er opmerkingen komen van het technische profiel, dat het businessprofiel niet evenveel werkt. De beschuldigde persoon krijgt hierdoor een schuldgevoel, waardoor dit een effect heeft op de psychologische veiligheid (Admondson, 2019). Het samenwerken van twee founders, met een verschillende vaardigheid, aan éénzelfde taak is niet efficiënt. Er ontstaan frustraties doordat de founder met kennis over de taak niet kan doorwerken. Een duidelijke rolverdeling is dus een must vanaf het begin (Eichbaum, 2021 ; Wasserman, 2012). Diversiteit in vaardigheden wordt gezien als een positief verband met cognitieve taakuitvoering (Bantel & Jackson, 1989).

Veel spanningen tussen cofounders zijn te danken aan externe factoren. Het is de taak van de cofounders om hierop in te springen en te helpen waar nodig. Het is aangeraden om feedbacksessies te organiseren. Zo wordt er open gecommuniceerd met elkaar en wordt de teamsamenhang

verbeterd. Indien de teambetrokkenheid vergroot wordt, hebben personen meer plezier in hun werk en voelen ze zich verantwoordelijk voor het team en het resultaat (Olijslagers, 2021). Tussen de feedbackperiodes is communicatie tussen cofounders belangrijk. Een gebrek aan communicatie zorgt voor spanning tussen teamleden en verlaagt de teamcohesie (Eichbaum, 2021).

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat er enerzijds gelijkenissen zijn met de bestaande literatuur, alsook nieuwe informatie verworven werd uit de interviews. Er is een duidelijke weergave van de mogelijke conflicten die kunnen voorkomen binnen een startup, met de invloed van elke teamsamenstelling. De bestaande literatuur zorgde hierbij voor argumentatie achter de conflicten die werden vermeld tijdens de interviews. Toch zijn de gegevens verkregen uit het kwalitatieve onderzoek een subjectief gegeven. Bij het uitvoeren van hetzelfde onderzoek kan er andere data verkregen worden. Een onderzoek op grote schaal is hierdoor aangeraden.

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| 1. Inleiding | 1 |
| 2. Literatuurstudie | 3 |
| 2.1 Wat is een startup? | 3 |
| 2.2 Wie is een founder? | 3 |
| 2.3 Teamsamenstellingen | 4 |
| 2.3.1 Startup opgericht door vrienden/familie | 4 |
| 2.3.2 Startup opgericht door klasgenoten | 5 |
| 2.3.3 Startup opgericht door vreemden | 5 |
| 2.3.4 Startup opgericht door oud-collega's..... | 6 |
| 2.4 Conflicten | 7 |
| 2.4.1 Conflictperspectieven..... | 7 |
| 2.4.2 Relatieconflicten | 8 |
| 2.4.3 Taakconflicten | 9 |
| 2.4.4 Proces conflicten | 10 |
| 2.4.5 Conflicten rond macht en controle | 10 |
| 2.4.6 Manager-aandeelhouder conflict..... | 11 |
| 2.4.7 Leiderschapsconflicten | 11 |
| 2.5 Conflicten vermijden | 11 |
| 2.5.1 Teamcohesie | 11 |
| 2.5.2 Missie/visie afstemmen | 12 |
| 2.5.3 Psychologische veiligheid | 12 |
| 2.5.4 Rolverdeling | 13 |
| 3 Methodologie | 15 |
| 4 Resultaten | 17 |
| 4.1 Conflicten tussen cofounders en hun drivers | 17 |
| 4.1.1 Teamsamenstelling | 17 |
| 4.1.2 Karakter | 20 |
| 4.1.3 Aandelenverdeling..... | 20 |
| 4.1.4 Rolverdeling/vaardigheden | 21 |
| 4.1.5 Enthousiasme | 22 |
| 4.1.6 Externe factoren | 23 |
| 4.1.7 Gezinssamenstelling | 23 |
| 4.2 Conflict vermijdende mechanismen | 23 |
| 4.2.1 Clausules in statuten | 23 |
| 4.2.2 Businessplan | 24 |
| 4.2.3 Testperiode voor start | 24 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3 Oplossingen voor conflicten | 24 |
| 4.3.1 Communicatie | 24 |
| 4.3.2 Feedbacksessies | 25 |
| 5 Conceptueel model | 27 |
| 6 Discussie | 29 |
| 7 Limitaties en verder onderzoek | 33 |
| Referentielijst | 35 |
| Bijlage | 39 |
| <i>Interviewprotocol</i> | 39 |
| <i>Tabel 2: Factoren conflict drivers</i> | 42 |
| <i>Tabel 3: Conflict vermijdende mechanismen</i> | 52 |
| <i>Tabel 4: Oplossingen voor conflicten</i> | 53 |

1. Inleiding

In Vlaanderen is er sinds 2009 jaarlijks een stijging van het aantal opgerichte ondernemingen. Zo werden er in 2020 ruim 67.000 ondernemingen opgestart, wat 4,4% meer is dan in 2019 (Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken, 2021). Spijtig genoeg slaagt 40% van de startups er niet in om hun onderneming voort te zetten binnen het eerste jaar (de Mol, Khapova, & Elfring, 2015). Uit een studie van Cooper en Bruno (2000) is gebleken dat 80% van de geslaagde startups geleid worden door een team van 2 of meerdere founders (Chowdhury, 2005).

De meeste bedrijven worden opgericht en geleid door een team in tegenstelling tot een individueel persoon (de Mol, Khapova, & Elfring, 2015; Lazar et al., 2020). Een startup gevormd door een oprichtingsteam functioneert en groeit sneller dan een enkele founder (Schoss, 2020; Chodhury, 2005). Dit komt hoofdzakelijk doordat het oprichten van een onderneming een ingewikkeld project is en meestal te veel is voor één persoon (Eichbaum, 2021). Er zijn onder andere complementaire vaardigheden nodig voor een succesvolle opstart en voortzetting (Lazar et al., 2020). Verder zorgt een team voor meer middelen, meer toegang tot financieel kapitaal en een groter netwerk (Eichbaum, 2021). Bovendien werken mensen beter als ze iemand hebben om hun ideeën mee te delen (Diakanastasi, Pramadari, & Karagiannaki, 2018). Ook is een groot team beter in het oplossen van problemen aangezien ze meer informatie kunnen verwerken, meer fouten kunnen analyseren en corrigeren, meer mogelijke oplossingen kunnen bedenken en meer perspectieven aan bod laten komen (Eichbaum, 2021). Desondanks deze voordelen wordt een team inefficiënter en verhogen de kosten van coördinatie naarmate het team groeit (Eichbaum, 2021).

Ondanks dat het hebben van een team de kans op slagen verhoogt, is spanning tussen founders één van de grootste factoren die ervoor zorgt dat startups falen, naast financiële problemen en een gebrek aan marktbehoefte (Schoss et al., 2020; Team, 2021). Statistieken laten zien dat 65% van de startups falen door interpersoonlijke spanningen tussen founders (Wasserman, 2012; de Mol, Khapova, & Elfring, 2015). Een conflict in een ondernemend team is een onvermijdelijk sociaal proces dat het gevolg is van waargenomen onverenigbaarheden of cognitieve verschillen tussen ondernemende leden (Chen, Chang, & Chang, 2017). De eerste reden die voor spanning zorgt tussen founders is het gebrek aan roverdeling, de zogezegde 'power struggle' (Eichbaum, 2021). Als tweede is er het gebrek aan communicatie, wat duidt op een verschil in visie voor de startup (Eichbaum, 2021). Verder is het gevoel van betrokkenheid een gevoelig element (Eichbaum, 2021). Als laatste is onverenigbaarheid van persoonlijkheid een andere gemeenschappelijke factor die verantwoordelijk is voor foundersspanning, die optreedt wanneer twee personen niet met elkaar overweg kunnen (Eichbaum, 2021). Het begrijpen van conflicten binnen een beginnend ondernemend team is belangrijk omdat de rollen en taken van de leden nog gedefinieerd moeten worden, de collectieve normen voor samenwerking en het nemen van gezamenlijke strategische beslissingen nog niet goed ontwikkeld zijn (Chen, Chang, & Chang, 2017).

Er is in de wereld van vandaag genoeg technologie, ondernemers, geld en durfkapitaal (Lazar et al., 2020). Het enige wat schaars is, zijn goede teams (Lazar et al., 2020). Het bouwen van een goed

en geweldig team is de grootste uitdaging (Lazar et al., 2020). De teamsamenstelling heeft invloed op affectieve en cognitieve processen, die op hun beurt impact hebben op ondernemingsprestaties. Verder spelen ondernemingsteams een sleutelrol bij investeringsbeslissingen, groeitrajecten en het algemene succes van een onderneming (Lazar et al., 2020). Hierdoor is het vinden van de juiste cofounder van essentieel belang bij het opstarten van een onderneming (Eichbaum, 2021). Dit is een moeilijk proces aangezien er veel verschillende factoren meespelen zoals: waar ga je de juiste persoon vinden, over welke vaardigheden en karakteristieken moet de ideale cofounder beschikken, wat zorgt voor eventuele conflicten en hoe kan je ze vermijden of oplossen (Eichbaum, 2021)? Ook zijn er verschillende bedoelingen bij het vinden van een cofounder. Het kan zijn dat een persoon een idee heeft om op de markt te zetten, maar geen ervaring heeft in het managen/oprichten van een bedrijf, deze persoon zal dan opzoek gaan naar een cofounder die als manager functioneert (Eichbaum, 2021). Verder zijn er ook personen die kapitaalkrchtig zijn, maar geen idee hebben om een onderneming op te starten (Eichbaum, 2021).

Het vinden van een goede cofounder is dus van groot belang aangezien de uiteindelijke teamsamenstelling invloed heeft op de prestaties van een onderneming (Eichbaum, 2021). De evolutie van technologie zorgt ervoor dat we in contact kunnen komen met alle mogelijke personen en profielen uit alle plaatsen van de wereld (Eichbaum, 2021). Desondanks deze middelen zullen er altijd conflicten ontstaan bij het opstarten van een onderneming (Eichbaum, 2021).

In de literatuur is er veel informatie terug te vinden over de verschillende conflicten die zich kunnen voordoen binnen een onderneming en teamefficiëntie. Wanneer er specifiek wordt gekeken naar conflicten tussen cofounders bij een startup, is er zeer weinig terug te vinden in de bestaande literatuur. Hieruit kan volgende onderzoeksvraag gedefinieerd worden: 'Welke conflicten komen er voor tussen cofounders in de ontwikkeling van een startup?'. Er wordt verwacht dat de resultaten uit deze masterproef zullen verschillen van de reeds bestaande literatuur aangezien er in de beginfase andere conflicten voorkomen dan in een mature onderneming. Het is van belang om de conflicten in een startup in beeld te brengen, om ervoor te zorgen dat hierop kan worden ingespeeld en de kans op conflictvorming te verlagen. Om hier een duidelijk beeld over te krijgen zal er in deze masterproef in eerste instantie een literatuurstudie worden uitgevoerd over de verschillende algemene conflicten binnen een onderneming en wat er al geweten is over conflicten binnen een startup. Hierna zal er aan de hand van een empirisch onderzoek worden nagegaan welke conflicten er voorkomen binnen een startup. De resultaten uit het empirisch onderzoek zullen een duidelijk antwoord geven op de onderzoeksvraag, waarna er bijkomend wordt gekeken of er overeenkomsten zijn met de bestaande algemene literatuur. Uiteindelijk zal er een conceptueel model worden weergegeven over de aanleiding tot conflictvorming, hoe deze conflicten vermeden kunnen worden en hoe ze opgelost kunnen worden.

2. Literatuurstudie

2.1 Wat is een startup?

In de literatuur zijn er verschillende definities terug te vinden over de term 'startup'. Daarom is het van groot belang om duidelijk te maken wat er in deze masterproef bedoeld wordt met een startup. Volgens Blank (2012) is het een tijdelijke organisatie die is opgebouwd om te zoeken naar een herhaalbaar, schaalbaar en winstgevend businessmodel. Er zijn nog andere gelijkaardige definities, die puur theoretisch zijn (Ries, 2011; Wasserman, 2012; Verkerk, 2016).

Na ongeveer vijf jaar actief te zijn wordt er niet meer gesproken over een startup, met de reden dat slechts tien procent van de startups vijf jaar overleeft (Cockayne, 2019, Eichbaum, 2021). Buiten de leeftijd zijn er nog andere factoren die de titel van startup laten verdwijnen, zoals de overname van een ander bedrijf, het hebben van meer dan één kantoor, een omzet hoger dan twintig miljoen, meer dan tachtig werknemers, meer dan vijf mensen in het bestuur en founders die hun aandelen verkocht hebben (Cockayne, 2019). Wanneer een startup winstgevend begint te worden, vervaagt de titel van startup (Cockayne, 2019). De meeste startups beginnen pas winst te maken na drie jaar actief te zijn (Eichbaum, 2021). Als er een stagnatie voorkomt dan zal de succesvolle startup een mature onderneming worden (Eichbaum, 2021). Tussen innovatie en startups is er een grote link (Eichbaum, 2021; Verkerk, 2016). Het doel van een startup is om iets nieuws in de markt te zetten, het gat in de markt opvullen (Eichbaum, 2021; Ries, 2011). Het op de markt zetten van deze nieuwe producten of diensten gaat gepaard met een grote hoeveelheid onzekerheid (Ries, 2011; Wasserman, 2012; Verkerk, 2016; Eichbaum, 2021). Deze onzekerheid kan ervoor zorgen dat er veel druk ontstaat met als gevolg emotionele gevoelens zoals stress, angst, frustratie en verheuging (Wasserman, 2012).

Het verschil tussen een startup en een kleine onderneming is dat startups het potentieel hebben om te groeien en waardevol te worden, terwijl kleine onderneming gemaakt zijn om klein te blijven (Wasserman, 2012; Eichbaum, 2021). In een kleine onderneming is er ook vaak een tekort aan innovatie (Eichbaum, 2021). Ze kunnen de wens van consumenten opvullen door het aanbieden van hun producten of diensten, maar kunnen onmogelijk een markt domineren door de geografische restricties (Eichbaum, 2021).

2.2 Wie is een founder?

Een founder is een persoon die met een idee komt en deze transformeert in een onderneming of startup (Eichbaum, 2021). Een founder start een nieuwe organisatie en is verantwoordelijk voor de eerste beslissingen binnen een startup, die te maken hebben met de vormgeving en groei (Wasserman, 2012). Maar de naam 'founder' kan ook gegeven worden aan een persoon die een belangrijke rol speelde in het opbouwen van een startup (Eichbaum, 2021). Zo kan een persoon die aangenomen is in het begin van de onderneming ook als founder worden benoemd (Wasserman, 2012).

Als er gesproken wordt van een founder, dan is er maar één persoon die de startup opricht en beslissingen neemt, er is geen gedeeld bedrijfsvermogen (Eichbaum, 2021). Er wordt gesproken over cofounder als er twee of meerdere personen zijn die samenwerken (Eichbaum, 2021). De verschillende cofounders kunnen verschillende rollen hebben en hoeft niet noodzakelijk vanaf het begin van de startup aanwezig te zijn, maar kan eender welk moment intreden (Wasserman, 2012).

2.3 Teamsamenstellingen

Wanneer een groep mensen aan een uitdagend project begint, zoals een startup, is een conflict bijna onvermijdelijk. Dit geldt met name voor ondernemersteams, waarvan de taken uitdagend, nieuw, innovatief, een hoog risico en potentieel rendement met zich meebrengen. Daarom moeten ondernemers serieus opletten bij het vormen van een team, omdat de kans op conflicten in zo'n team erg groot is (Chowdhury, 2005). De teamsamenstelling heeft invloed op affectieve en cognitieve processen, die op hun beurt impact hebben op de ondernemingsprestaties (Lazar et al., 2020). Er wordt ingegaan op de verschillende teamsamenstellingen, en wat de gevolgen hiervan kunnen zijn op het creëren van conflicten. Onderstaande opdeling is gebaseerd op een boek geschreven door Wasserman (2012).

2.3.1 Startup opgericht door vrienden/familie

Startups zijn vaak afhankelijk van familie en vrienden. Dit wordt ook wel de interpersoonlijke aantrekking genoemd. Deze aantrekking legt de nadruk op de complementaire fit, namelijk cofounding met leden van dezelfde soort en gelijkenis tussen cofounders (Lazar et al., 2020). Ongeveer 40% van de oprichting teams bestaan uit familie en 17% uit vrienden (Wasserman, 2012). Beiden zijn verbonden door een sociale relatie, en niet een professionele (Wasserman, 2012). Er is een sterke homogeniteit in dit soort teams (Lazar et al., 2020). Ze overlappen elkaar in vaardigheden, waar je het beste elkaar kan aanvullen door complementair te zijn (Lazar et al., 2020; Wasserman, 2012). Ze zullen zeer sterk en enthousiast van start gaan bij het oprichten van een startup. Maar bij zware beslissingen of tegenslagen kunnen professionele problemen omslaan tot persoonlijke relationele conflicten (Wasserman, 2012). Gedurende de eerste zes maanden van een startup is er geen verschil in de stabiliteit van een team, met of zonder voorgaande relaties. Maar na deze periode zijn teams met een voorgaande relatie een stuk minder stabiel (Eichbaum, 2021). Zo is de kans dat een familiale cofounder de startup verlaat 28% hoger dan bij een team samengesteld door vreemden (Wasserman, 2012). Opvallend is dat teams die samengesteld zijn door vrienden of familie, zware discussies en confrontaties vermijden om de relatie te behouden (Eichbaum, 2021). Ze maken zich zorgen dat het aanhalen van gevoelige onderwerpen een signaal van wantrouwen veroorzaakt (Eichbaum, 2021). Als een bedrijfsbeslissing logisch is op zakelijk vlak, maar de sociale relatie kan beschadigen, dan is er een natuurlijke reflex om de beslissing te vermijden in de hoop dat het probleem zal verdwijnen (Eichbaum, 2021). Een voorbeeld hiervoor is dat een cofounder zijn bijdrage niet gelijk is aan die van de anderen naarmate de startup groeit (Eichbaum, 2021). De andere cofounders zullen dan geneigd zijn om de persoon in kwestie uit te kopen of een andere rol binnen de startup te geven (meestal op een lager level) (Eichbaum, 2021). Maar er wordt gewoon afgewacht, in de hoop dat

hij/zij zelf tot een beslissing komt of dat het probleem verdwijnt na verloop van tijd (Eichbaum, 2021).

Cofounders met een voorgaande sociale relatie gaan ervan uit dat ze elkaar heel goed kennen en dus alles met elkaar kunnen bespreken omdat ze je meest vertrouwelijke personen zijn (Wasserman, 2012). Bij 99% van de conversaties kan je open met ze zijn (Wasserman, 2012). Maar die 1% waar je van denkt ze te kwetsen kan het verschil maken in het succes of falen van een onderneming (Wasserman, 2012). Bij het aangaan van een professionele relatie mag je eigenlijk geen rekening houden met de vriendschappelijke/familiale relatie (Wasserman, 2012). Je moet elkaar bekijken als een vreemde, wat een moeilijke opgave is (Wasserman, 2012).

2.3.2 Startup opgericht door klasgenoten

Voormalige klasgenoten mogen niet alleen uitgaan van compatibiliteit op basis van het feit dat ze klasgenoten zijn, maar zouden samen aan een of ander project moeten hebben gewerkt voordat ze een cofounder werden (Eichbaum, 2021). Klasgenoten die met elkaar samenwerken is ongeveer hetzelfde als vrienden (Wasserman, 2012). De initiële basis van de relatie is sociaal (Wasserman, 2012). Er is een sterke homogeniteit in dit soort teams (Wasserman, 2012). Ze overlappen elkaar in vaardigheden, waar je het beste elkaar kan aanvullen door complementair te zijn (Eichbaum, 2021). Deze personen gaan wel met elkaar in overleg over serieuze onderwerpen, voordat ze een onderneming opstarten, die al snel worden vermeden bij familie of vrienden (Eichbaum, 2021). Zo denken ze na over de verwachtingen van elkaar, welk soort onderneming ze willen opstarten, wat de financiële gevolgen zijn en gevoelige dingen (Wasserman, 2012).

2.3.3 Startup opgericht door vreemden

Wanneer een startup wordt opgestart door vreemden, is er sprake van een strategie van hulpbronnen, waarbij cofounders worden geselecteerd op basis van de middelen die nodig zijn voor nieuwe ondernemingscreatie (Wasserman, 2012). Hier ligt de focus op het menselijke kapitaal, hun kennis, vaardigheden en capaciteiten en toegang tot relevante bronnen en activa (Lazar et al., 2020). Cofounders die elkaar zo goed als niet kennen bij de start, groeien meestal naar elkaar toe gedurende de startup vordert, ook wel 'cofounders, dan vrienden' genoemd (Eichbaum, 2021). Dit is een geheel andere situatie dan waar vrienden ineens cofounders worden (Eichbaum, 2021). Zij zijn meestal personen met complementaire vaardigheden. Ze hebben echter totaal geen idee over de manier van werken van de andere persoon, waardoor er soms zware discussies kunnen ontstaan over de verwachtingen van elkaar voordat ze een onderneming opstarten (Eichbaum, 2021). Tijdens de beginfase moeten de personen elkaar dus leren kennen en op elkaar inspelen (Wasserman, 2012). In deze situatie, kan er dus net zoals bij de klasgenoten over alles worden gepraat, ook de gevoelige onderwerpen, die worden vermeden bij een familiale/vriendschappelijke verhouding (Wasserman, 2012).

2.3.4 Startup opgericht door oud-collega's

De beste combinatie is een team waar de personen al eens met elkaar hebben gewerkt in het verleden (Wasserman, 2012). Deze personen zijn vrienden van elkaar, maar de vriendschap is ontstaan door gedeelde interesse voor betrokkenheid, vaardigheden en expertise (Eichbaum, 2021). De basis van deze relatie is dus professioneel (Wasserman, 2012). Ze vertrouwen elkaar, ze weten hoe de ander denkt en werkt (Wasserman, 2012). De hele culturele fit is dus al gevormd voordat de startup wordt opgericht (Eichbaum, 2021). Ook wordt aangetoond dat teams met een grotere gedeelde werkervaring een hogere groeiomogelijkheid kunnen behalen, hogere levels van sociale integratie binnen de groep en een lagere kans om uit de groep te verlaten (Wasserman, 2012).

2.3.5 Heterogene/homogene teamleden

Demografische diversiteit verwijst naar de mate van heterogeniteit met betrekking tot demografische onveranderlijke kenmerken zoals leeftijd, geslacht en etniciteit (Lawrence, 1997). Deze hebben geen positief effect op de teameffectiviteit, maar wel teambetrokkenheid (Chowdhury, 2005).

Heterogene teams kunnen beter omgaan met creativiteit en innovatie (Sethi et al., 2002). Maar zijn ook voordelig voor de prestaties van een onderneming (Chowdhury, 2005). Aan de andere kant kan heterogeniteit ook conflicten en emoties veroorzaken bij leden van het ondernemersteam, wat resulteert in slechte prestaties (Chowdhury, 2005). Heterogene teams worden beschouwd als effectiever in het oplossen van complexe, niet-routinematige problemen die vaak voorkomen bij ondernemende bedrijven (Chowdhury, 2005). Dit komt omdat de diversiteit in percepties, vaardigheden, capaciteiten en kennis die aanwezig is in een heterogeen team belangrijk is voor het oplossen van complexe en ambigue problemen (Gladstein, 1984; Hackman, 1987). Diversiteit wordt ook gezien als een positief verband met cognitieve taakuitvoering, waarbij plannen worden geformuleerd, creatieve ideeën worden gegenereerd, kritieke problemen worden opgelost of complexe beslissingen worden genomen (Bantel & Jackson, 1989). Bovendien kan een team diversiteit bereiken zonder verschillende demografische kenmerken onder de leden te hebben (Chowdhury, 2005). Verschillen in persoonlijkheidskenmerken en denkstijlen kunnen ook leiden tot diversiteit van cognitieve kenmerken binnen een team (Harrison et al., 2002; Neuman et al., 1999). Zo kan een demografisch homogeen team verschillende cognitieve eigenschappen bereiken die belangrijk zijn voor het nemen van nieuwe en creatieve ondernemersbeslissingen (Chowdhury, 2005).

Hoewel grotere diversiteit een verscheidenheid aan voordelen biedt, kan homogeniteit leiden tot betere resultaten als het gaat om tevredenheid, communicatie en personeelsverloop (Chowdhury, 2005). Homogene teams zijn gelijk in termen van vaardigheden, competenties en kennis (Wasserman, 2012). Deze teams zijn handig in de beginfase van een startup aangezien het team snel kan starten doordat werkrelaties gemakkelijk en snel kunnen bevorderen (Wasserman, 2012). Maar op lange termijn zijn homogene teams meer instabiel in vergelijking tot heterogene teams, wat voor moeilijkheden kan zorgen met betrekking tot strategische creativiteit (Eichbaum, 2021).

2.4 Conflicten

In een onderneming zijn er tal van conflicten die zich kunnen voordoen. In de literatuur is er veel informatie te vinden over de verschillende conflicten die zich kunnen voordoen in een onderneming. Over het algemeen zijn er twee vormen van conflicten in een ondernemingsteam, relatieconflicten en taakconflicten (Jehn & Mannix, 2001; Chen, Chang & Chang, 2017). Desondanks deze generalisatie wordt er in verschillende studies een andere benaming gegeven voor de conflicten.

2.4.1 Conflictperspectieven

Guetzkow en Gyr (1954) maken een onderscheid tussen inhoudelijke conflicten, ontstaan op basis van de inhoud van de taak die de groep uitvoert, en affectieve conflicten, die van emotionele of interpersoonlijke aard zijn (Guetzkow & Gyr, 1954). Inhoudelijke conflicten ontstaan door onenigheid over groepsdoelen tijdens het uitvoeren van een taak en worden opgelost wanneer individuen bereid zijn om elkaars ideeën te evalueren (Guetzkow & Gyr, 1954). Affectieve conflicten zijn gericht op individuele tevredenheid of status, en zal opgelost worden wanneer leden zich richten op de behoefte van de groep in plaats van hun individuele behoefte (Guetzkow & Gyr, 1954).

Cosier en Rose (1977) vonden twee conflicten, cognitieve en doelconflicten. De cognitieve conflicten ontstaan door onenigheid over interpretatie en doelconflicten door interpersoonlijke meningsverschillen (Cosier & Rose, 1977).

Wall en Nolan (1986) maken een onderscheid tussen relationele mensgerichte conflicten en inhoudelijke taakconflicten, die gelijkaardig is aan die van Guetzkow en Gyr (1954). Waarbij de mensgerichte conflicten ontstaan door problemen van oneerlijkheid over werkdruk, leiderschap en persoonlijkheid (Wall & Nolan, 1986). Terwijl taakconflicten betrekking hadden op ideeën, doelen en waarden over de inhoud van een taak (Wall & Nolan, 1986).

Pinkley (1990) identificeerde drie dimensies van een conflict: relatie – taak, intellectueel – emotioneel en winnen – compromis. De relatieconflicten hadden betrekking op de interpersoonlijke onenigheden, terwijl taakconflicten betrekking hebben op geld en eigendom (Pinkey, 1990). Het intellectuele perspectief richt zich op feiten, terwijl bij het emotionele perspectief zich richt op gevoelens, jaloezie, frustratie en woede (Pinkey, 1990). Het winperspectief vindt dat de ene partij gelijk heeft en de andere niet, terwijl het compromisperspectief vindt dat er wederzijdse overeenstemming nodig is om een conflict te veroorzaken (Pinkey, 1990).

In de beginnende studies rond conflicten haalden ze emotionele en relatieconflicten door elkaar, terwijl de meer recentere studies de taak- en relatieconflicten apart zien van de emotionele component (Jehn & Bendersky, 2003). Zowel taak- als relatieconflicten kunnen gekarakteriseerd worden door emoties. Daarom wordt de term relationele conflicten als een aparte dimensie van emotionele conflicten gezien (Jehn & Mannix, 2001). Het kan bijvoorbeeld zijn dat personen interpersoonlijke problemen bespreken, zonder de emotionele component erbij te betrekken. Of een taakconflict, waarbij er soms toch emotie bij komt kijken (Jehn & Mannix, 2001).

2.4.2 Relatieconflicten

Relatieconflicten komen voor indien er interpersoonlijke onenigheden en ongelijkheden zijn tussen teamleden over subjectieve en niet-taak gerelateerde problemen zoals verschillende persoonlijkheden, normen en waarden (de Wit et al., 2011; Eichbaum, 2021; Schoss et al., 2020; Jehn & Bendersky, 2003). In een team wordt er vaak met elkaar gecommuniceerd (Chen, Chang & Chang, 2017). Dit kan voor allerlei zaken zijn, beslissingen maken, problemen oplossen, het dagelijkse bestuur of bij onderhandelingen (Chen, Chang & Chang, 2017). Tijdens deze gesprekken kunnen er veel misverstanden en miscommunicaties ontstaan als er een gebrek is aan gedeelde cognitie in het team (Chen, Chang & Chang, 2017; Jehn & Bendersky, 2003). Dit vergroot de kans op relatieconflicten (Chen, Chang & Chang, 2017; Jehn & Bendersky, 2003). Gedeelde cognitie betekent dat teamleden elkaar begrijpen en gelijke waarden en doelen delen (Chen, Chang & Chang, 2017). Het verwijst naar een urgente staat van het team die dynamisch van aard is en die varieert in een functie van teamcontext, input, processen en resultaten (Chen, Chang & Chang, 2017). Teamcognitie bestaat uit kennis die teamleden kunnen gebruiken om verschillende opportuniteiten op te merken, identificeren en op te merken, maar ook om strategieën op te zetten en door te voeren binnen een onderneming (de Mol, Khapova, & Elfring, 2015). Cohesie verbindt teamleden door positieve emoties, maar cohesie binnen het team wordt zwakker wanneer teamleden negatieve emoties ervaren (Jehn & Bendersky, 2003). Dit kan leiden tot elk type van interpersoonlijke conflicten (Jehn & Bendersky, 2003). Relatieconflicten vormen een bedreiging voor iemand zijn ego, aangezien de argumenten binnen een relatieconflict sterk samenhangen met iemands zelfbeeld (de Wit et al., 2011). Wanneer het zelfbeeld in twijfel wordt getrokken, kunnen negatieve emoties, zoals frustratie, boosheid en angst, worden uitgelokt (Chen, Chang & Chang, 2017; Jehn & Bendersky, 2003). Personen binnen een relatieconflict kunnen zich vernederd of beledigd voelen door vijandig gedrag van andere leden, wat de cohesie vermindert door gekwetste gevoelens, met als gevolg een negatieve houding ten opzichte van anderen en het team als geheel (Simons & Peterson, 2000). Relatieconflicten zorgen ervoor dat teamleden het oneens zijn met elkaar, ook al heeft de ander gelijk (Amason, 1996). In plaats van het verminderen van tegenstrijdige argumenten, houden beiden personen nog meer voet bij stuk (Amason, 1996). Zo zullen de betrokken personen minder informatie opnemen van hun teamleden, zijn ze minder enthousiast over ideeën van groepsleden waarmee ze een conflict hebben en wordt er energie gestoken in discussies in plaats van te werken (Jehn & Bendersky, 2003). Ook zal er minder creativiteit zijn voor het vinden van innovaties of oplossingen doordat personen zich richten op het onderhouden van de relaties in plaats van het uitvoeren van taken (Jehn & Bendersky, 2003; Schoss et al., 2020). De gespannen sfeer die door een relatieconflict gecreëerd wordt, laat het vertrouwen van teamleden afnemen, waardoor er twijfel ontstaat of personen met elkaar willen blijven samenwerken (Amason, 1996). Wanneer er een hoog niveau van relatieconflicten is, is er een negatief effect op de productiviteit, creativiteit, consensusvorming en tevredenheid in groepen (Jehn & Bendersky, 2003; Chen, Chang & Chang, 2017).

2.4.3 Taakconflicten

Taakconflicten worden gevormd als er een ongelijkheid is over de inhoud van een taak die verricht moet worden (de Wit et al., 2011; Jehn & Bendersky, 2003). Taakconflicten tussen ondernemende teamleden ontstaan meestal uit onenigheid over middelen, verdeling, procedures, urgentie, toezichtbeleid of het oordeel over feiten (Chen, Chang & Chang, 2017). Er zijn aanwijzingen dat heterogeniteit op de achtergrond kan leiden tot meningsverschillen over taakkwesities (Olson et al., 2007; Schoss et al., 2020). Functionele achtergrond is een bepalende factor voor doelorëntaties, zoals aannames over toekomstige gebeurtenissen en verwachtingen (Chen, Chang & Chang, 2017). Vanwege de multi-professionele samenstelling van een team, komen taakconflicten vaker voor door de verschillende functionele achtergronden. (Chen, Chang & Chang, 2017). Wanneer groepsleden verschillende prestaties hebben over een taak, is er een verhoging in het groepsleren en de correctheid van het inschatten van een situatie (Jehn & Bendersky, 2003). Diversiteit in prestatiemotivatie kan ertoe leiden dat teamleden verschillende doelen nastreven en aanzienlijk verschillende inspanningsniveaus investeren, wat uiteindelijk tot meer conflicten kan leiden (Chen, Chang & Chang, 2017; Jehn & Bendersky, 2003). Als teamleden verschillen in hun prestatieambities, zullen ze ook variëren in hun bereidheid om hard te vechten om te slagen, wat uiteindelijk kan leiden tot meer conflicten tussen hen (Chen, Chang & Chang, 2017; Jehn & Bendersky, 2003). Als teamleden vergelijkbare niveaus van prestatiemotivatie hebben, kunnen we dus minder conflicten verwachten, en omdat prestatiemotivatie een taak gerelateerde dimensie is, zou dit met name kunnen gelden voor taakconflicten (Chen, Chang & Chang, 2017). Diversiteit in prestatiemotivatie schaadt de teamtevredenheid door zowel een lagere teameffectiviteit als mogelijke escalatie in relatieconflicten (Schoss et al., 2020; Chowdhury, 2005). Ook kunnen relatieconflicten overgaan tot taakconflicten omdat leden zich meer focussen op het vermijden van conflicten en het opbouwen van banden binnen het team in plaats van te werken aan de taak die ze moeten uitvoeren (Jehn & Bendersky, 2003). Maar het overgaan van relatieconflicten op taakconflicten komt niet zo vaak voor omdat ze geen betrekking hebben op taak gerelateerde uitkomsten (Schoss et al., 2020).

Taakconflicten kunnen tot een bepaald niveau voordelen bieden door het genereren van prestaties en creativiteit (Jehn & Mannix, 2001; Schoss et al., 2020). Taakconflicten bevorderen creativiteit in teams aangezien er verschillende perspectieven aan bod komen voor het oplossen van een probleem. Een gebrek aan taakconflicten kan leiden tot ineffectieve consensus tussen leden (Jehn & Bendersky, 2003; Amason, 1996). Taakconflicten hebben wel een negatieve impact in termen van tevredenheid (Amason, 1996). Over het algemeen kunnen taakconflicten als bevorderlijk beschouwd worden voor de kwaliteit van de besluitvorming en de doeltreffendheid van het team (Chen, Chang & Chang, 2017; Amason, 1996; Jehn & Bendersky, 2003). Maar bij het vaak voorkomen van taakconflicten kan de uitvoering van een taak geschaad worden, waardoor leden minder snel tot een consensus komen met als direct gevolg dat leden in de toekomst minder bereid zijn om samen te werken vanwege lage tevredenheid over de groep (Amason, 1996). Mensen in groepen met een hoge mate van consensus over taakkwesities utoen meer tevredenheid en verlangen meer om in de groep te blijven dan leden in groepen met een hoge mate van onenigheid over de taak (Jehn & Bendersky, 2003).

Opvallend is dat in de literatuur taakconflicten vaak geassocieerd worden met relatieconflicten. Maar in de literatuur van Jehn & Bendersky (2003) werd aangetoond dat relatieconflicten nadelig zijn voor zowel de relaties als de teamprestaties. Dit duidt dus op een tegenstrijdigheid binnen de literatuur. Onderzoek toont aan dat teamleden gefrustreerd, en onaangenaam kunnen worden wanneer zij standpunten van andere teamleden interpreteren als een negatieve beoordeling van hun eigen competenties (de Wit et al., 2011). Daarom kan taakgerelateerde onenigheid, die voortkomt uit een gebrek aan gedeelde cognitie, gemakkelijk verkeerd worden geïnterpreteerd als kritiek op persoonlijke bekwaamheid (Schoss et al., 2020). Ondernemende teamleden komen taakconflicten veel vaker tegen dan die in andere soorten werkgroepen, omdat ondernemersteams zijn samengesteld uit multi-professionele profielen, waarbij collectieve besluitvormingspraktijken en regelmatige intensieve onderhandeling plaatsvinden (Simons en Peterson, 2000). Wanneer er taakconflicten zijn als gevolg van een gebrek aan gedeelde cognitie, kan de cohesie van een ondernemersteam hieronder leiden (Chen, Chang & Chang, 2017).

2.4.4 Proces conflicten

Proces conflicten gaan over de middelen om een taak te voltooien (Jehn & Mannix, 2001). Dit is verschillend van taak conflicten, waar het over de inhoud van de taak gaat (Jehn & Bendersky, 2003). Dit gaat eerder over meningsverschillen over de samenstelling van een team, de rolverdeling en verantwoordelijkheid (Jehn & Bendersky, 2003). Deze bevindingen zijn ook terug te vinden in het onderzoek van Kramer (1991), waar er tijdens het onderzoek conflicten waren over de uitwisseling van middelen en rol verantwoordelijkheden. Maar ook bij het onderzoek van Pondy (1967) was er spraken van proces conflicten over gedeelde middelen, maar bevatte ook coördinatieproblemen, wat leidt tot een kwestie van rolverdeling. Proces conflicten zien er ongeveer uit als taak conflicten, aangezien ze te maken hebben met het uitvoeren van een taak (Jehn & Mannix, 2001). Maar toch hangt het meer aan bij relatieconflicten aangezien het draait rond de personen die een taak moeten uitvoeren (Jehn & Bendersky, 2003). Om te bepalen wie welke taak op zich neemt, wordt er een afweging gemaakt tussen een persoon zijn vaardigheden, waarden en capaciteiten (Jehn & Bendersky, 2003). Proces conflicten hebben een negatieve invloed op de tevredenheid, betrokkenheid, intentie om te blijven en prestaties, zowel op individueel als op groepsniveau (Jehn & Mannix, 2001).

2.4.5 Conflicten rond macht en controle

Deze conflicten hebben te maken met de belangrijkheid van een persoon binnen een team en wie het meeste te zeggen heeft (Eichbaum, 2021). Mensen dingen verwijten en zichzelf verdedigen is een aanwijzing van macht en controle (Eichbaum, 2021). In plaats van elkaar gelijk te geven over verschillende standpunten, gun je elkaar niets (Eichbaum, 2021). De ene persoon kleineert de ander om zichzelf te verheerlijken, de macht te behouden en controle te versterken. Interpersoonlijke negativiteit zoals het beledigen van collega's, ongeleefd zijn en het breken van beloften zorgt voor een escalatie van het conflict (Jehn & Bendersky, 2003).

2.4.6 Manager-aandeelhouder conflict

In een onderneming is er vaak discussie tussen managementcompensatie en aandeelhoudersvermogen (Cornett et al., 2003). Het is belangrijk om vanaf het begin duidelijk af te spreken hoe de verloning zal gebeuren aan de hand van compensatiecontracten (Cornett et al., 2003). Het gezag van een aandeelhouder op een vergadering stijgt naar mate hij in het bezit is van aandelen (Siebels et al., 2017). Ook zal de betrokkenheid van een aandeelhouder stijgen naar gelang hij over een grotere hoeveelheid aandelen beschikt (Siebels et al., 2017). Bij een goede verdeling is er een duidelijke onderverdeling voor verloning van kapitaal aan de hand van dividenden en verloning voor arbeid aan de hand van loon, waar er bij een eventuele uittrede van een aandeelhouder geen discussie kan ontstaan (Cornett et al., 2003).

2.4.7 Leiderschapsconflicten

Binnen een startup kunnen discussies ontstaan over de visie op leiderschap over wie een leidinggevende rol wel of niet zou moeten vervullen en voor hoe lang (Wall & Nolan, 1986). Wie is het meest geschikt om de leiding op zich te nemen, en welke leiderschapstijl slaat het beste aan in de onderneming (Goleman, 2000)? Diversiteit in leiderschap oriëntatie laat het aantal taakconflicten verminderen omdat niet alle teamleden kunnen leiden op hetzelfde moment, waardoor er een afwisseling van dynamieken is binnen de onderneming (Schoss et al., 2020). Indien er altijd dezelfde leiderschap oriëntatie wordt gehanteerd voor het uitvoeren van taken, dan is het wel een reden voor meer taak conflicten (Schoss et al., 2020). Doordat er een verlaging van taak conflicten mogelijk is door een variatie in leiderschap, is er een indirecte vermindering van relatie conflicten aangezien er een lichte samenhang is tussen de twee (Schoss et al., 2020)

2.5 Conflicten vermijden

2.5.1 Teamcohesie

Cohesie tussen teamleden geeft de kwaliteit van de sociale samenhang binnen het team weer (Chen, Chang & Chang, 2017). Deze kwaliteit wordt verhoogd wanneer teamleden aangetrokken zijn tot elkaar, wanneer ze tevreden zijn met de teamvaardigheden en met elkaar overweg kunnen (Chen, Chang & Chang, 2017). Teams die beschikken over een hoog level van cohesie, creëren hechte partnerschappen en emotionele aantrekkingskracht tot elkaar (Chen, Chang & Chang, 2017). Ook zorgt teamcohesie voor vertrouwen, betrokkenheid en sociale interactie binnen het team (Chen, Chang & Chang, 2017). Door het creëren van positieve emoties, hechten teamleden na verloop van tijd meer belang aan een stabiele verstandhouding tussen elkaar (Jehn & Bendersky, 2003). Het regelmatig communiceren tussen elkaar vermindert de relationele onzekerheid (Eichbaum, 2021). Dit omdat je elkaar beter leert kennen, elkaars gedrag beter kan begrijpen en inschatten (Eichbaum, 2021). Een gebrek aan communicatie zorgt voor spanning tussen teamleden en verlaagt de teamcohesie (Eichbaum, 2021). Relaties met hoge cohesie, waarbij de teamleden affectief met elkaar

verbonden zijn, in plaats van rationeel, spelen een prominente rol in een ondernemingsteam (Chen, Chang & Chang, 2017). De hechte band verhoogt de bereidheid van teamleden om risico's te nemen, in plaats van uit het team te stappen (Chen, Chang & Chang, 2017; Shane, Locke, & Collins, 2003). Een ondernemingsteam is niet bekwaam om een hoge prestatie te behalen zonder te beschikken over een degelijk level aan cohesie (Chen, Chang & Chang, 2017). Gelijke sociale identiteiten bevorderen de cohesie binnen een groep, wat een positief effect heeft op het bereiken van doelen (Eichbaum, 2021). Een ondernemingsteam geniet enkel van een synergie als er een positief klimaat en een hoog leven van teamcohesie wordt ontwikkeld (Chen, Chang & Chang, 2017). Op deze manier kunnen teamleden op een vlotte manier met elkaar werken om de gezamenlijke doelen te bereiken, zonder dat ze tijd en energie moeten steken in het onderhouden van interpersoonlijke verhoudingen (Chen, Chang & Chang, 2017).

Gedeelde cognitie kan ook interpersoonlijke incompatibiliteit en relatieconflicten verlichten door de waarden en doelen van teamleden te coördineren (Chen, Chang & Chang, 2017; de Mol, Khapova, & Elfring, 2015).

2.5.2 Missie/visie afstemmen

Het is belangrijk dat founders een gedeelde teamvisie hebben voor het behalen van gemeenschappelijke doelen en synergie van teambreed samenwerken (Whitworth & Biddle, 2007). Een ondernemend team heeft een belangrijke functie in de groei van de nieuwe onderneming (Whitworth & Biddle, 2007). Vanwege een schaarste aan mankracht, geld en technologie, moet het team snel zijn in het ontwikkelen van een visie en ledenbetrokkenheid bevorderen (Lazar et al., 2020). Als teamleden een verschillende visie hebben voor de startup, dan komen conflicten rond respectievelijke strategie aan bod waardoor de communicatie en de eenheid binnen het team verslechtert (Eichbaum, 2021).

2.5.3 Psychologische veiligheid

Teamcohesie heeft een belangrijke rol voor het bepalen van de prestatie van een onderneming (Jehn & Bendersky, 2003). Dit concept hangt samen met het concept 'psychologisch veilige omgeving'. Psychologische veiligheid wil zeggen dat mensen zich op hun gemak voelen als ze zichzelf uiten en zichzelf zijn. Ze kunnen gemakkelijk hun zorgen delen of hun fouten vertellen zonder angst voor ongemakkelijke situaties (Admondson, 2019). Ze zijn er zeker van dat ze niet worden vernederd, genegeerd of als schuldig worden aangewezen (Admondson, 2019). Om ervoor te zorgen dat personen hun individuele en collectieve talent tot uiting laten komen, moet er een psychologisch veilige omgeving worden gecreëerd (Admondson, 2019). Een psychologisch veilige omgeving is een omgeving voor teamleden om te experimenteren, risico's te nemen, samen te werken en ideeën uit te wisselen (Admondson, 2019). Deze omgeving is sterk afhankelijk van de mate van samenhang (Admondson, 2019). Teambetrokkenheid wordt gedefinieerd als positieve gevoelens naar teamleden of het delen van vergelijkbare attitudes tussen teamleden (Admondson, 2019). Ondernemende teams moeten zorgen voor een omgeving van vertrouwen en loyaliteit om de teambetrokkenheid te bevorderen (Admondson, 2019). Effectieve teams zijn diegene met een hoge betrokkenheid (Schoss, 2020; Chowdhury, 2005). Chowdhury (2005) en Olijslagers, (2021), stellen

dat zowel oppervlakkige als diepere diversiteit in de samenstelling negatief gerelateerd zullen zijn aan teambetrokkenheid door de effecten van verminderde gelijkheid en samenwerking. Indien de teambetrokkenheid vergroot wordt, voelen de teamleden zich meer betrokken, hebben ze meer plezier in hun werken en voelen ze zich verantwoordelijk voor het team en het resultaat (Olijslagers, 2021). Volgens de literatuur vormt een hogere mate van teambetrokkenheid voor een vergroting van de kans op slagen (Olijslagers, 2021). Het concept 'psychologische veiligheid' zorgt er dus voor dat de communicatie binnen het team bevorderd wordt, met als gevolg een betere teamprestatie.

2.5.4 Rolverdeling

Het is belangrijk om vanaf het begin duidelijk te zijn over de verdeling van het werk en de hiërarchie binnen een startup aangezien dit volgens Eichbaum (2021) één van de meest voorkomende oorzaken zijn van conflicten. Dit is echter een moeilijke taak voor een startup opgericht door vreemden doordat de personen elkaar nog niet kennen en er geen voorgaande geschiedenis is om op te baseren. Om rollen te definiëren zijn er volgens Wasserman (2012) twee manieren.

Bij optie één wordt gezegd dat bij gebrek aan geschiedenis tussen de teamleden eerst duidelijke rollen moeten gemaakt worden over het werk dat iedere persoon moet verrichten (Wasserman, 2012). Zo vermijd je het probleem dat de ene persoon zich op het werkterrein van de ander zal betreden (Wasserman, 2012). Deze oplossing werkt echter enkel op korte termijn (Wasserman, 2012). Een verdeling vanaf het begin zal op lange termijn voor risico's zorgen (Wasserman, 2012). Na verloop van tijd beginnen de teamleden elkaar beter te kennen en passen ze zich aan de werking van de startup aan (Wasserman, 2012). Hierdoor zien sommige leden de mogelijkheid om de rollen te veranderen (Wasserman, 2012). Deze veranderingen kunnen voor conflicten tussen teamleden zorgen omdat ze hun taak niet willen opgeven (Wasserman, 2012). Er gaat op deze manier veel tijd overheen en er vinden veel taakconflicten plaats om tot een uiteindelijke rolverdeling te komen binnen een startup (Wasserman, 2012).

Daarom is de tweede optie misschien een beter alternatief (Wasserman, 2012). Wanneer een team elkaar niet kent en er zijn verschillende domeinen binnen een startup om verantwoordelijkheid op te nemen, is het beter om niet vanaf het begin rollen te definiëren (Wasserman, 2012). Dingen zijn nog onbekend en veranderen continu (Wasserman, 2012). Werken met vaag gedefinieerde en overlappende rollen totdat personen genoeg weten over elkaar om de taken dan met zekerheid te kunnen verdelen wordt hier geadviseerd (Wasserman, 2012). Op deze manier wordt niet blindelings een taak op iemand geschoven waardoor hij na verloop van tijd wil veranderen en er conflicten ontstaan (Wasserman, 2012).

3 Methodologie

In deze masterproef werd er eerst een literatuurstudie uitgevoerd over de conflicten die voorkomen binnen een onderneming en de verschillende teamsamenstellingen. Dit door het gebruik van zoektermen zoals 'startup teams', 'team cohesion', 'team conflicts', 'entrepreneurial conflicts', 'cofounder conflicts', 'task- and relationconflicts' en 'team diversity'. Hier werd een groot aanbod aan papers gevonden. Hiervoor werd gebruikgemaakt van verschillende zoekmachines zoals 'Google Scholar', de universiteitsbibliotheek van de universiteit Hasselt en andere Vlaamse universiteiten.

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag 'welke conflicten komen er voor tussen cofounders in de ontwikkeling een startup' van deze masterproef werd er een kwalitatief interviewonderzoek uitgevoerd. Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat er verschillende oprichting teams zijn. Zo werden er in totaal 6 startups ondervraagd bestaande uit één van de volgende categorieën: familie, vrienden, oud-collega's, vreemden of een mix. De geïnterviewde startups hebben een gevarieerde duur van activiteit, van een half jaar tot vier jaar. Van elk startupteam werd één founder geïnterviewd, als vertegenwoordiger van het hele team. De geïnterviewde personen werden geïdentificeerd als founder van een startup. De aandelen zijn niet in elke startup gelijk verdeeld onder de cofounders, waardoor er een mogelijkheid is om te onderzoeken welk effect dit heeft op de dynamieken binnen het team. Het kapitaal van de startups werd opgehaald aan de hand van een lening, investeerders of volledig eigen vermogen, waardoor dit ook een variabele kan zijn voor conflictvorming. De gegevens van de interviewees zijn anoniem verwerkt, in tabel 1 wordt weergegeven hoe de startups zijn samengesteld.

| Respondent | Samenstelling | Aantal founders | Kapitaal | Tijd actief |
|-------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| A | Familie | 2 | Risico-kapitaal | 4 jaar |
| B | Familie | 3 | Eigen vermogen | 1,5 jaar |
| C | Vrienden, vreemden | 3 | Risico-kapitaal | 3 jaar |
| D | Oud-collega's | 5 | Risico-kapitaal | 2 jaar |
| E | Oud-collega's | 2 | Eigen vermogen | < 1 jaar |
| F | Vreemden | 2 | Eigen vermogen/risico- kapitaal | 2 jaar |

Tabel 1: Gegevens respondenten

Ieder interview werd individueel afgenomen, met een duurtijd van ongeveer 45 minuten. Tijdens de interviews werden eerst enkele algemene vragen gesteld met betrekking tot de founder zelf en de startup, zoals de fase waarin de onderneming zich bevindt, de financiering en het foundig team. Hierna werd er dieper ingegaan op de vorming van het team en wat hier de voor- en nadelen van zijn. Vervolgens werden er vragen gesteld over de oprichting van de onderneming, van idee tot huidige situatie. Hier werd er specifiek informatie verzameld over de voorbereidingen die genomen werden voor de opstart van de startup. Na het verzamelen van deze info werd er ingegaan op de conflicten die zich voordeden, de dynamieken binnen de startup, en hoe ze deze uiteindelijk hebben

opgelost. Als laatste was er nog de vraag of er een manier is om de conflicten, die zich hebben voorgedaan, te vermijden. Of welke genomen initiatieven geholpen hebben om conflicten te vermijden. Het volledige interviewprotocol is te vinden in de bijlage.

De kwalitatieve data die verzameld werd voor deze studie werd getranscribeerd. Hierna werd er gebruik gemaakt van een coderingsmethode. Deze bestond in eerste instantie uit een analyse van elk interview, waarbij er een code werd gegeven aan alle elementen die ervoor kunnen zorgen dat een conflict tot stand kan komen, een conflict kan vermijden of oplossen. Uiteindelijk ontstond er een mix van elementen die gebundeld konden worden tot een overkoepelende factor. Indien er overlappende elementen waren in een specifieke samenstelling, dan kon worden gezegd dat die elementen typerend zijn voor een samenstelling (familie, vrienden, oud-collega's of vreemden). Indien er overlap was in meerdere interviews, ongeacht de samenstelling, dan kon dit worden gezien als een element dat in elke startup voorkomt. De verschillende factoren konden dan worden geplaatst onder de noemer 'conflicten tussen cofounders en hun drivers', 'conflict vermijdende mechanismen' of 'oplossingen voor conflicten'. De uiteindelijke uitkomst van de codering wordt uitgelegd in de resultaten. De factoren per noemer die verkregen werden uit de codering zijn terug te vinden in tabel 2, 3 en 4 in de bijlage, die worden bewezen aan de hand van quotes uit de verschillende interviews.

Met de informatie uit de interviews is het mogelijk om een weergave te kunnen geven van de conflicten die voorkomen binnen een startup, wat de aanleiding is, hoe deze op te lossen en vermijden. Met bijkomend de effecten van de verschillende teamsamenstellingen op de onderneming en tussen de cofounders.

4 Resultaten

4.1 Conflicten tussen cofounders en hun drivers

4.1.1 Teamsamenstelling

Familie

Voor deze categorie van samenstelling werden twee startups geïnterviewd, één startup samengesteld door broer en zus, de andere bestond uit drie zussen. Bij beide partijen kwam naar voren dat elke founder van het founding team zeer enthousiast was voor de opstart van hun onderneming (A, 2022; B, 2022). Ze gaven aan dat het aangaan van deze uitdaging er zeer rooskleurig uitzag. Je begint uiteraard een onderneming met je broer of zus, een persoon die je vertrouwt tot op het bot (A, 2022; B, 2022). Daaropvolgend gaven ze aan dat iedereen dezelfde visie had en zich volledig wilde betrekken in de startup (B, 2022). Met tot gevolg dat ze verblind waren voor de mogelijke gevolgen die zich kunnen voordoen in een startup (A, 2022; B, 2022). In deze categorie kwam dan ook naar voren dat er zo goed als geen afspraken op voorhand gemaakt worden met betrekking tot aandeelhoudersovereenkomsten of statuten aangezien ze ervan uitgaan dat toch "alles goed zal komen" (B, 2022). Tijdens het bespreken van verschillende afspraken die op voorhand gemaakt kunnen worden gaven ze dan ook aan dat ze "losser zijn in bepaalde zaken, maar dat is niet goed" (B, 2022).

Tijdens het interview werd verscheidene malen aangehaald dat broers en zussen een "natuurlijke aanleg hebben om sneller in discussie te gaan" (A, 2022). Ze kunnen "heel open en direct tegen elkaar zijn, wat soms voor stevige discussies kan zorgen" (B, 2022). Het voordeel aan deze familiale band zorgt ervoor dat er vanaf het begin geen terughoudendheid is om iets te vragen en de communicatie ook directer verloopt. Respondent A (2022) gaf dan ook aan dat "er over de grens kan gegaan worden, aangezien het familie is van u, maar dat het er toch fel overgaat. Eigenlijk zonder respect" (A, 2022). Dit gebrek aan respect en de directheid van communiceren zal bijvoorbeeld niet voorkomen in een samenstelling door vreemden. Ze gaven ook aan dat er een "heel andere vibe zou geweest zijn als ze geen relatie van broer of zus met elkaar hadden" (A, 2022; B, 2022). Nu is er het comfort om alles tegen elkaar te zeggen en wordt er ook vanuit gegaan dat de relatie niet stuk gaat, want er is die ongeschreven verbondenheid. Een persoon is hierdoor geneigd om een fellere reactie te hebben naar zijn broer of zus. Respondent A (2022) denkt dan ook dat haar broer beleefder zou gebleven zijn of gereserveerder was als ze een vreemde was. Desondanks deze fellere discussies, worden deze snel bijgelegd. De drie zussen vertelde dan ook dat ze erg kwaad op elkaar kunnen zijn, maar een half uur erna bellen ze elkaar op en beginnen ze erover te lachen (B, 2022). In deze samenstelling is er sprake van een tussenkomst van emotie, die voor een soort comfort tussen de founders zorgt en er feller naar elkaar wordt gereageerd.

Desondanks ze aangaven dat er heel direct kan gereageerd worden naar elkaar toe en open kunnen zijn over alles, gaven beide partijen aan dat het moeilijk is om gevoelige onderwerpen aan te kaarten.

Dit heeft te maken met het feit dat je de relatie met een dierbare niet wilt schaden, en hoopt dat alles goed zal komen (B,2022). Zo waren er in beide ondernemingen veranderingen in het persoonlijke leven van een cofounder, waardoor die persoon minder kan werken in de startup dan vooraf afgesproken (A, 2022; B, 2022). Er wordt begrip getoond naar de betreffende persoon, maar het is moeilijk om hierover te spreken met elkaar. Ook "bij de gevoeligere zaken wordt er soms meer over nagedacht" vermeldde respondent B (2022). Het proces van ondernemen zorgt er ook voor dat je de founders op een andere manier leert kennen (B, 2022). Bij respondent A (2022) was het zelfs zo dat ze haar broer "niet meer herkende. Die was echt veranderd als persoon". Hieruit kan worden afgeleid dat er een verwachting is naar elkaar toe dat de werkrelatie zo zal verlopen als de persoonlijke relatie, terwijl dit twee aparte gegevens zijn.

Vrienden

De informatie voor de categorie vrienden werd verkregen aan de hand van een startup die was samengesteld door vrienden en vreemden. De interviewee gaf aan dat hij in eerste instantie niet aanwezig zou zijn in de startup indien hij geen vriend was, aangezien hij niet beschikt over de juiste vaardigheden die nodig zijn in de startup. Met tot gevolg dat hij niet altijd kan meevolgen met de lopende zaken, wat frustrerend is. Hij gaf dan ook aan dat hij "iets aandachtiger is voor bepaalde zaken" (C, 2022). Want "als zijn vriendin veel stress heeft op het werk, en ik doe iets dat meer stress veroorzaakt omdat ik mijn job niet goed doe, dat zorgt voor een extra teleurstelling van haar kant." (C, 2022). Verder werd vermeld dat dit komt door de angst die je hebt om iemand teleur te stellen die veel voor je betekent.

Bij een samenwerking met vrienden is er een gevoel van comfort, net zoals bij familie. Tijdens het interview werd aangegeven dat het moeilijk is om de persoonlijke en professionele relatie gescheiden te houden. In de zin dat als er steun nodig is, dat er sterk op wordt ingegaan of dat de lat iets lager wordt gelegd dan bij een puur professionele relatie. Omgekeerd is er dan ook die verwachting van steun bij de andere persoon, maar die respons is er niet altijd. Dit zorgt voor een onevenwicht in de relatie met als gevolg frustraties. Ook op vlak van communicatie is er, net zoals bij familie, sprake van een meer directe aanpak. Iets wat niet het geval is bij een puur professionele relatie. Bijkomend zal het uiten van gevoelens meer aan bod komen tussen vrienden. Tijdens het gesprek gaf respondent C (2022) aan dat het eigenlijk de bedoeling is om "professioneel goed te presteren en de emoties te dumpen. Maar dat dit moeilijk is, want er is een verwachting van steun".

Bij het omgaan met elkaar in het privéleven is er vaak ook een invloed door het werk, waardoor de lijn tussen werk en privé verdwijnt. Het is dan ook de situatie dat "als er een uitdagend moment is, of er staat wat druk op de ketel, het is dan niet dat de ene dan wel een geweldige werkdag heeft gehad en de andere probeert op te beuren" (C, 2022).

Oud-collega's

Voor deze categorie werden 2 startups geïnterviewd. De ene was samengesteld door allemaal oud-doctoraatstudenten, de andere waren collega's op een voorgaande werkplaats. In overgrote mate haalde de respondenten enkel positieve punten aan over deze samenstelling. Één van de grote voordelen aan deze samenstelling is dat ze "elkaar al kenden en al hadden samengewerkt met elkaar" (D, 2022). Wat ervoor zorgt dat je toch al op elkaar bent ingespeeld voordat je begint aan een professionele uitdaging met elkaar. Deze voorgaande ervaring kan gezien worden als een soort proefperiode. Desondanks gaven de respondenten beiden aan dat je "de fijnheden van elkaar nog moet ontdekken" (D, 2022; E, 2022). In het begin is het bijvoorbeeld moeilijk om elkaar aan te voelen waardoor er soms onzekerheid is over het standpunt van een persoon. Dit heeft tijd nodig, en open communicatie is hier heel belangrijk.

Opvallend was dat er geen problemen waren op vlak van de discussievoering, dat deze zonder respect is of te zeer wordt doorgedreven, zoals bij familie of vrienden het geval is. Dit is te wijten aan het feit dat er geen persoonlijke relatie is tussen de betreffende personen, maar enkel een professionele. Er komt zo goed als geen emotie bij kijken, wat wel het geval is bij familie en vrienden. Bijkomend is er geen verwachting van steun. Deze elementen zorgen ervoor dat er in deze soort samenstelling opvallen minder conflicten voorkomen.

Vreemden

De categorie vreemden werd vertegenwoordigd door twee startups. Eentje samengesteld door twee vreemde personen wiens pad elkaar kruiste tijdens een bijeenkomst. De andere was een mix van vrienden en vreemden.

Deze samenstelling staat ervoor bekend dat je elkaar moet leren kennen doorheen het proces, "via trial en error" (F, 2022). In de beginfase kan dit ervoor zorgen dat er een misverstand kan ontstaan over de perceptie over verschillende werkgerelateerde aspecten (C, 2022). Een voorbeeld hiervan kan de visie van de startup zijn of de manier van werken. Typische kenmerken van deze samenstelling zijn dat je meer verlegen bent en iets niet durft te vragen (B, 2022; F, 2022). Wat ervoor zorgt dat bepaalde zaken op zich laten wachten of later pas aan het licht komen omdat de stap tot conversatie niet gezet wordt. Tijdens de evolutie van de startup kan het voorkomen dat de verwachtingen van elkaar anders waren dan gehoopt waardoor het optimale resultaat niet behaald kan worden (F, 2022). Het is de bedoeling dat er na verloop van tijd beter met elkaar gewerkt kan worden en elkaar kennis bijbrengt, maar dit vergt geduld van beide partijen, wat niet iedereen heeft (F, 2022). Het gevolg hiervan is dat er frustraties ontstaan door ongelijkheid in kennis met bijkomend felle reacties (F, 2022). Deze felle reacties kunnen leiden tot onzekerheid en terughoudendheid van een persoon, wat een negatief effect heeft op het mentale welzijn. De persoon in kwestie zal niet meer gelukkig zijn, en hoogstwaarschijnlijk een stap terugzetten. De respondenten gaven aan dat het belangrijk is om elkaar de tijd te geven om elkaar te leren kennen zodat je weet hoe de andere persoon in elkaar zit, wat wederzijds respect vereist.

4.1.2 Karakter

Cofounders kunnen het beste gelijke karakteristieken hebben. Zeker op vlak van motivering en ondersteuning. De teams die elkaar positief benaderde, ondersteunde en ook aangaven dat ze elkaar goed aanvoelde doordat ze gelijke karkaters hebben, hadden opvallend minder conflicten dan de teams die ongelijke karakteristieken hebben.

Twee verschillende karakters zullen voortdurend botsen doordat ze niet op een gelijke lijn liggen met elkaar. Op deze manier kan je ook geen samenwerking onderhouden. Kijkende naar respondent A, waar de ene persoon introvert en de ander extravert was, is dit een goed voorbeeld. Met deze samenstelling gaat de extraverte persoon frustraties krijgen over het feit dat de introverte niks zegt. Maar krijgt de introverte een meer ingetogen houding waardoor het communicatieprobleem verergert. Een ongelijkheid in motivatie van een persoon zal er na een tijd ook voor zorgen dat er frustraties ontstaan doordat je een gevoel krijgt dat de persoon zich meer kan inzetten (B, 2022; C, 2022; F, 2022). Indien er meerdere cofounders zijn, waarbij eentje minder motivatie heeft, dan ontstaat geleidelijk aan een afstand tussen de gemotiveerde en minder gemotiveerde founders (B, 2022). Met andere woorden, je begint de minder gemotiveerde persoon onbewust uit te sluiten.

Op vlak van perceptie voor kritiek is een positieve, professionele houding aangeraden. Een situatie waar de ene leergierig is en de ander niet of wanneer er een koppige houding wordt aangehouden als er slechte feedback wordt gegeven aan elkaar, dan zal de relatie tussen de cofounders verslechteren. Vooral bij teamsamenstellingen van familie en vreemden wordt negatieve feedback van elkaar moeilijk aanvaard. Bij familie wordt dit vaak als persoonlijk opgevat en bij vreemden wordt het al snel als arrogant gezien.

4.1.3 Aandelenverdeling

Doorheen de interviews kwam de verdeling van de aandelen naar voren als een onderwerp waar vaak discussie over ontstaat binnen een startup. Respondent A (2022) haalde aan dat een soort van gelijke verdeling dé belangrijkste factor is om voor een goede bedrijfsvoering te zorgen. Indien er ongelijkheid is dan krijgt de cofounder met een meerderheid al snel het gevoel dat hij/zij meer beslissingen mag nemen dan de andere cofounders, met tot gevolg dat er uitsluiting ontstaat van andere founders en machtsmisbruik.

Bij de verdeling van aandelen ontstaan er vaak discussies wanneer de ene persoon een idee inbrengt en de andere persoon zorgt voor de uitvoering of inbreng van het kapitaal (A, 2022; D, 2022 ; F, 2022). Vragen die dan moeten beantwoord worden zijn: 'wat is de waarde van de idee?' en 'in hoeverre compenseert dit de geldinjectie?' (D, 2022). Dit soort conflict komt ook vaak voor wanneer de ene founder de technische verwerking doet van het idee en de ander brengt het op de markt. De technische personen vinden zichzelf het meest essentiële element van het bedrijf, want zonder hen was er geen onderneming (A, 2022; F,2022). Niet te vergeten dat er niks kan worden gedaan met het idee als het niet goed op de markt wordt gezet door iemand met de nodige kennis.

Bij het aantrekken van investeerders is het belangrijk om in het achterhoofd te houden dat de initiële founders nog steeds de doorslaggevende stem nodig hebben voor een vlot verloop (D, 2022 ; F,2022). Indien er een ongelijkheid is tussen de twee founders, dan kunnen de investeerders voor de doorslaggevende stem zorgen. Hetzelfde geldt voor aandeelhouders die niet meer actief willen zijn in de startup, maar wel nog genieten van aandelen door het meehelpen bij de opstart en het idee (D, 2022). De nog actieve founders dienen gezamenlijk een meerderheid te halen, zonder de tussenkomst van de niet-actieve aandeelhouders.

De respondenten uit de familiale samenstelling gaven aan dat ze te weinig hebben nagedacht over de aandelenverdeling aangezien ze te enthousiast waren en dachten dat alles vlot zou verlopen (A, 2022; B, 2022). Als één keer de aandelen verdeeld zijn, dan kunnen er frustraties ontstaan als een founder zich minder inzet in vergelijking tot de andere founders (A, 2022; B, 2022; E, 2022; F, 2022). De founders die zich meer inzetten beginnen hun frustraties te uiten naar elkaar toe en er ontstaan gedachten zoals: "het is niet de bedoeling dat ge alleen als ge succesvol zijt, en we zijn waar we willen zijn, geniet van het succes" (B, 2022). Het is moeilijk om hierover een conversatie te voeren, want je weet dat de betreffende persoon hier niet mee akkoord zal gaan en er geen aanpassingen zullen worden doorgevoerd. Indien er door tussenkomst van een externe wordt beslist om de aandelenverdeling aan te passen, dan kan dit resulteren in een nog extremer gedrag door een gevoel van wantrouwen (A, 2022).

4.1.4 Rolverdeling/vaardigheden

In alle startups was er een duidelijke verdeling over wie wat doet. De teams zijn ook zo afgestemd dat iedereen zich bezighoudt met zijn sterktes om een volledig complementair team te creëren. In de meeste gevallen was er een verdeling in het technische aspect en het business aspect. Toch kunnen er frustraties ontstaan wanneer er een gebrek is aan vertrouwen. Bij respondent A (2022) was het de situatie dat ze "verantwoordelijk was voor de boekhouding, maar haar broer vond het nodig om alles nog eens extra na te kijken na de maandafsluiting", wat leidt tot een gebrek in vertrouwen. Ook benadrukte respondenten B (2022) en D (2022) dat de aanwezigheid van vertrouwen een zeer belangrijke factor is bij het verdelen van de verantwoordelijkheden, anders loopt het gegarandeerd mis.

In het begin van een startup wordt normaliter eerst gewerkt aan het technische aspect van het idee. Bij voltooiing wordt er overgegaan naar het business aspect om het product op de markt te zetten. Het nadeel hiervan is dat het lijkt alsof de founder die verantwoordelijk is voor het business aspect in het begin een stuk minder werk verricht dan de technische verantwoordelijke. Bij respondent F (2022) was er de situatie dat de technisch verantwoordelijke had aangehaald dat hij niks bezig was, en voorstelde om mee betrokken te zijn bij de ontwikkeling van de app. Dit is ook weer te linken met het feit dat technisch verantwoordelijke personen zich belangrijker vinden. Maar door een gebrek aan kennis heeft de persoon in kwestie geen meerwaarde te bieden. Het resultaat van deze situatie is het ontstaan van schuldgevoel bij de verantwoordelijke voor het business gedeelte. Een soortgelijke situatie was terug te vinden bij respondent E (2022), waar de andere founder verantwoordelijk was voor de inhoud van de onlinecursus, en zij voor de marketing. Met momenten

kreeg ze een schuldgevoel van "oei, maar jij zijt nu dat aan het doen en ik heb nu effekes minder te doen of ik doe deze week niks" (E, 2022).

In de startup van respondent D (2022) hadden ze besloten om in het begin aan een aantal dingen samen te werken. Maar al snel kwam, zoals hierboven vermeld, het struikelpunt dat een persoon te weinig kennis heeft om eraan te werken. Ze kwamen dan ook tot het inzicht dat ze niet efficiënt bezig waren. Er werd aangehaald dat "het mooi is dat je interesse hebt in dit domein, maar ik verlies te veel tijd. En de bijdrage is ook te klein" (D, 2022). Tevens is er door de samenwerking minder tijd voor andere dingen en wordt er niet voldaan aan de kwaliteit die wordt opgelegd door hunzelf (C, 2022 ; D, 2022). De conclusie uit dit verhaal was dat er een zeer duidelijke verdeling moet zijn naargelang de sterktes van iedere persoon. Anders wordt er niet optimaal gepresteerd en ontstaan er frustraties door het gebrek aan kennis van de andere persoon.

Zoals eerder aangehaald kan er zich een situatie voordoen waar de verwachtingen hoger zijn van de uiteindelijke prestatie van een cofounder (B, 2022; F, 2022). Dit is vooral het geval in een team met een samenstelling van vreemden, waar jonge ondernemers aanwezig zijn, of leken zijn in een bepaald vakdomein. Voor de persoon in kwestie is het frustrerend aangezien hij/zij niet mee kan volgen met de lopende zaken, het is een leerproces. Maar voor de andere persoon is het ook frustrerend aangezien hij/zij geen partner heeft om mee te communiceren of alles heel uitgebreid moet uitleggen. Dit is geen efficiënte situatie.

In de samenstelling van oud-collega's/-klasgenoten zijn de vaardigheden vaak gelijk aan elkaar. Met tot gevolg dat er in dezelfde lijn wordt gedacht en een tunnelvisie ontstaat. Dit zorgt voor frustraties aangezien er zo dingen over het hoofd worden gezien die toch belangrijk zijn of pistes niet worden ontdekt waar de startup naartoe kan gaan. Het raadplegen van een adviseur kan een oplossing zijn voor dit probleem, maar zorgt niet voor een optimale efficiëntie.

4.1.5 Enthousiasme

In bijna alle startups was er een hoog gehalte aan enthousiasme voor de oprichting van de startup. Met tot gevolg dat er niet wordt stilgestaan bij de mogelijke situaties die er kunnen voorkomen. Respondent A (2022) haalde aan dat ze "geloofde in het concept en dus werd verblind door enthousiasme". Ook respondent (B 2022) en E (2022) vermeldde dat ze beiden ambitieus en gedreven waren, te enthousiast achteraf bekeken (B, 2022). "Je wilt iets uit de grond stampen, je hebt hetzelfde idee en je wilt ervoor gaan" (B, 2022). Met als gevolg dat er snel akkoord wordt gegaan met de aandelenverdeling (A, 2022; B, 2022) en geen rekening wordt gehouden met situaties zoals een gezinsverandering (B, 2022), iemand wil minder werken of volledig uit de startup stappen (A, 2022). Het is van groot belang om vanaf het begin helder te zijn over de situatie en alle mogelijke pistes in het achterhoofd te houden. "Wat na de opstart gebeurt, hebt je niet in de hand en dat kan ook niet zo goed gaan want je zit op een rollercoaster. Dan gebeuren er valse beloftes zoals dat de shares verdeeld kunnen worden als het aanslaat" (A, 2022).

4.1.6 Externe factoren

Een interessant topic dat bij verscheiden startups naar voren kwam was dat vele frustraties tussen cofounders ontstonden door externe factoren. Een aantal voorbeelden die aan bod kwamen zijn dat een leverancier niet antwoordt (E, 2022) of dat er na een week meetings met potentiële klanten geen verkoop wordt gerealiseerd (D, 2022). Deze frustratie wordt dan op elkaar uitgewerkt waardoor er periodes van ventilatie nodig zijn.

De startups die gebruik maken van risicokapitaal om te kunnen doorgroeien, haalden aan dat dit een grote bron van conflicten kan veroorzaken. Er worden doelstellingen opgesteld door de investeerders en dit zorgt voor een zware belasting op de founders. De druk die hierbij komt kijken is anders dan dat je een bedrijf organisch laat groeien want je bent bezig met iemand anders zijn geld (A, 2022; D, 2022). Deze druk is te merken aan de gespannen communicatie naar elkaar toe, een gespannen sfeer op de werkvloer en personen kunnen veranderen in houding tijdens een stressvolle situatie (A, 2022).

4.1.7 Gezinssamenstelling

Bij respondent A (2022) en B (2022) is het de situatie dat er een ongelijke gezinssamenstelling is bij de cofounders. Waarbij er frustraties ontstaan bij de cofounders die geen kinderen hebben. Ze kunnen een mening vormen dat je niet optimaal betrokken bent bij de onderneming of niet genoeg tijd erin steekt. Respondent D (2022) haalde ook aan dat een gelijke gezinssamenstelling een factor is die in je voordeel speelt, "het helpt wel om begrip te hebben voor elkaar. "Ik kan mij een cofounder voorstellen die bijvoorbeeld alleenstaande is, en die dag- en nacht werkt. Maar dat gaat niet met kleine kinderen." (D, 2022).

4.2 Conflict vermijdende mechanismen

4.2.1 Clausules in statuten

Respondent A (2022) vertelde dat voor de opstart van de onderneming alles op papier moet staan. Dit zijn de documenten waar je op terug kan vallen als er een discussie is over bijvoorbeeld de aandelenverdeling, de visie van de onderneming en de procedures voor als een cofounder minder wilt betrokken zijn of zelfs wilt stoppen. Clausules zoals good leaver, bad leaver en aandeelovereenkomsten zijn hierdoor aangeraden (A, 2022; D, 2022). Een aantal respondenten haalden aan dat ze doorheen de evolutie van de startup spijt hebben dat ze hier op voorhand niet over hadden nagedacht (A,2022; B;2022). Maar dit zijn zaken waar geen focus op wordt gelegd in het begin, dan zijn er andere belangrijke dingen, zoals het tijdig afronden van het product of het binnenhalen van kapitaal (A, 2022; B, 2022). Als er conflicten ontstaan, dan is er ook geen manier meer om deze clausules in te bouwen aangezien je dan al zo diep in het conflict verwickeld zit, dat je op papier ook niks meer kan regelen (A, 2022). Vooral bij de startups waarbij er een samenstelling van familie en vrienden van toepassing is, is het aspect van vertrouwen en het gedacht dat alles goed zal komen een doorslaggevende factor om geen clausules in te bouwen (A, 2022; B, 2022 ; E,

2022). Bij samenstellingen zoals oud-collega's en vreemden wordt hier wel vaak rekening mee gehouden door het feit dat er altijd een onzekerheid is over de andere cofounders.

4.2.2 Businessplan

Het opstellen van een businessplan kan helpen voor het vermijden van conflicten. Zo wordt er op voorhand nagedacht over de richting van de onderneming en krijgen de cofounders een realistisch beeld over het verloop van de onderneming. Een aantal startups, respondenten D en E volgden een incubatorprogramma waarbij je wordt *gechallenged* om je idee te pitchen. Maar ook om een businessplan, doelen, structuur en budgetten op te stellen. Ze gaven aan dat het opstellen van een missie en visie zorgde voor lange discussies, maar zijn wel blij dat dit is gebeurd aangezien er duidelijkheid ontstaat (B, 2022; D, 2022; E, 2022). Het resultaat hiervan is dat alle cofounders op éénzelfde lijn liggen. En bijkomend dat er één verhaal bestaat voor klanten en medewerkers dat te begrijpen is en ondersteund wordt door iedere cofounder (D, 2022). Bij respondent F was er geen businessplan vooropgesteld, waaruit blijkt dat er discussies ontstaan over verschillende visies, die vermeden hadden kunnen worden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het opstellen van een businessplan een grote meerwaarde kan zijn.

4.2.3 Testperiode voor start

Bij oud-collega's is er het voordeel dat ze reeds projecten met elkaar hebben doorlopen (D, 2022; E, 2022). Zij weten hoe ze met elkaar moeten omgaan, welke vaardigheden iedereen heeft en wat de kritieke punten zijn. Voor samenstellingen zoals familie, vrienden en vreemden wordt het aangeraden om voor de opstart een testperiode in te lassen (A, 2022). In deze periode werk je onofficieel met elkaar samen, ga je na of jullie de geschikte personen zijn om met elkaar samen te werken, worden de visies van elkaar duidelijk en kunnen duidelijke afspraken gemaakt worden.

4.3 Oplossingen voor conflicten

4.3.1 Communicatie

Uit de interviews kan worden afgeleid dat communicatie met elkaar het belangrijkste element is om een conflict/frustratie op te lossen. "Vanaf het moment dat de communicatie stopt, kan je niks meer bereiken met elkaar" (A,2022). Na een tijd zal het personeel van de onderneming ook merken dat er niet meer op een goede manier wordt gecommuniceerd tussen de cofounders (A, 2022). Bijkomend krijg je het probleem dat personeelsleden frustraties onder elkaar krijgen, want zij kopiëren het gedrag van hun bazen (A, 2022). Als een cofounder met een probleem of frustratie zit, dan moet er de mogelijkheid zijn om dit naar elkaar te uiten, zonder enige factor van terughoudendheid (E, 2022). Respondent C (2022) gaf hierbij als tip mee dat dit gesprek best zo snel mogelijk kan plaatsvinden, om met een schone lei verder te gaan en het probleem zich niet te laten aanslepen.

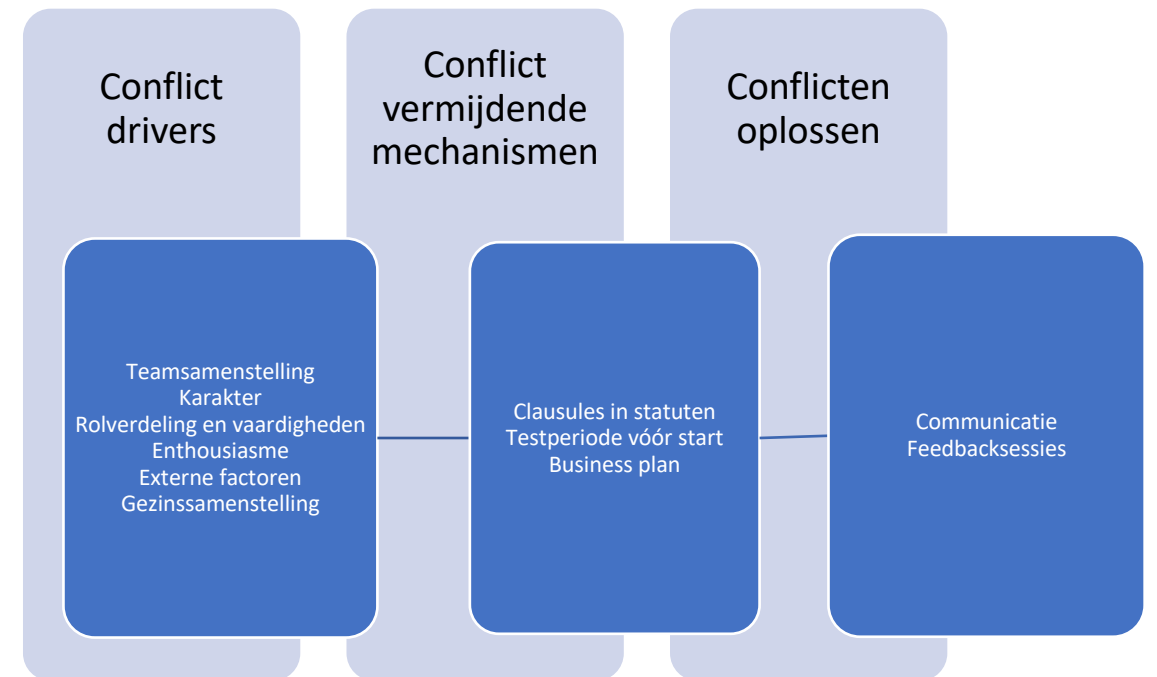
Indien er geen mogelijkheid is om verbaal met elkaar te spreken, dan is er een mogelijkheid om over te gaan tot de digitale media zoals sms of e-mail (A, 2022; F, 2022). Desondanks deze digitale oplossing, is het een tijdrovend proces en op lange tijd niet houdbaar (F, 2022). Een openhartig gesprek met elkaar kunnen voeren is veel effectiever.

Verontschuldigen worden gezien als een situatie waarbij een persoon zijn fout inziet. Dit zal ervoor zorgen dat de relatie terug versterkt wordt. Echter, indien een persoon een aantal keren na elkaar zich verontschuldigt voor dezelfde situatie, dan zal het vertrouwen in de persoon verdwijnen (F, 2022). Het is de bedoeling dat verontschuldigen oprecht zijn, en de persoon ook zijn houding zal veranderen zodat het conflict niet meer voorkomt

4.3.2 Feedbacksessies

Op regelmaat vaste feedbacksessies met elkaar organiseren, bijvoorbeeld om de twee maanden, wordt gezien als een effectieve manier om conflicten te vermijden of op te lossen (C, 2022; D, 2022). Deze kunnen in groepsverband plaatsvinden of 1 op 1. Tijdens deze sessies worden er dingen besproken zoals: 'wat zijn je sterktes/zwaktes?', 'welke veranderingen zien we bij elkaar?', 'wat zijn je prioriteiten?', 'wat zijn dingen die goed gaan?', 'waar worstel je mee' en 'waar heb je ondersteuning bij nodig?' (C, 2022). Een andere manier die werd aangehaald is een post-it methode waarbij de problemen waarmee je zit worden opgeschreven (C, 2022). Dit is een meer laagdrempelige manier dan het direct te bespreken. De kans dat je een probleem/frustratie aanhaalt wordt hierdoor vergroot.

5 Conceptueel model



In dit conceptueel model worden de elementen weergegeven die, volgens het kwalitatieve onderzoek, leiden tot het veroorzaken van conflicten tussen cofounders in een startup. Hieruit zijn een aantal conflict vermijdende mechanismen en conflict oplossende manieren uit terecht gekomen

6 Discussie

In deze masterproef is het de bedoeling om een antwoord te geven op de volgende onderzoeksvraag: "Welke conflicten komen er voor tussen cofounders in de ontwikkeling van een startup?". Aangezien conflicten tussen cofounders één van de meest voorkomende oorzaken zijn voor het falen van een startup, wordt de relevantie van dit onderwerp bevestigd. Echter is er in de literatuur weinig tot geen informatie terug te vinden over conflicten tussen cofounders in een startup. Dit onderzoek werd enerzijds uitgevoerd aan de hand van een literatuurstudie, waarbij onderzoek werd gedaan naar conflictvormen binnen een organisatie. Anderzijds werd een kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij zes startups met verschillende samenstellingen (familie, vrienden, oud-collega's, vreemden of een mix). Uiteindelijk werd er een model gevormd van conflict drivers, conflict vermijdende mechanismen en manieren om conflicten op te lossen, waarbij de invloed van de verschillende samenstellingen in rekening werd gebracht.

De resultaten uit het empirisch onderzoek vertonen duidelijke overeenkomsten met de literatuur. Zo kan er geconcludeerd worden dat er bij samenstellingen uit familieleden een natuurlijke aanleg is voor het aangaan van discussies (Wasserman, 2012). Deze zijn doorgaans intenser dan samenstellingen tussen oud-collega's en samenstellingen tussen vreemden. De reden hiervoor is dat er bij samenstellingen tussen familieleden een persoonlijke band bestaat tussen de cofounders, waardoor taakconflicten snel overgaan tot relatieconflicten (Amason, 1996). Personen binnen een relatieconflict kunnen zich vernederd of beledigd voelen door vijandig gedrag van andere leden, wat de cohesie vermindert door gekwetste gevoelens, met als gevolg een negatieve houding ten opzichte van anderen en het team als geheel (Simons & Peterson, 2000). Een andere overeenkomst met Wasserman (2012) is dat familie zeer enthousiast een onderneming opstart, waardoor de beginperiode zeer vlot verloopt. De open communicatie naar elkaar toe kan in het begin een voordeel zijn ten opzichte van andere samenstellingen. Toch is er een terughoudendheid om onderwerpen aan te halen die de relatie kunnen beschadigen. Hierdoor gaan relatieconflicten over tot taakconflicten omdat leden zich meer focussen op het vermijden van conflicten en het opbouwen van banden binnen het team in plaats van te werken aan de taak die ze moeten uitvoeren (Jehn & Bendersky, 2003). Het empirisch onderzoek toonde bijkomend aan dat er door het enthousiasme van de familiale founders geen rekening wordt gehouden met mogelijke problemen die zich kunnen voordoen. Doorgaans wordt er vrij weinig tijd gestoken in het concreet bespreken van een businessplan en worden er geen clausules opgezet met betrekking tot aandeelhoudersovereenkomsten, good leaver en bad leaver. Net zoals in de literatuur terug te vinden is, ontstaan er na verloop van tijd onenigheden tussen cofounders doordat de inzet niet gelijk is, waardoor de minder gemotiveerde founder stilaan wordt uitgesloten. Diversiteit in prestatiemotivatie kan ertoe leiden dat teamleden verschillende doelen nastreven en aanzienlijk verschillende inspanningsniveaus investeren, wat uiteindelijk tot meer conflicten kan leiden (Chen, Chang & Chang, 2017; Jehn & Bendersky, 2003). De uiteindelijke stap om confrontatie aan te gaan wordt niet gezet, met het gedacht dat het terug zal verbeteren (Wasserman, 2012).

Een samenstelling met vrienden is gelijkaardig aan die van familie. Uit het empirisch onderzoek kwam de moeilijkheid van de work-life balance aan bod. Het resultaat hiervan is dat er meer emotie op de werkvloer voorkomt dan bij een puur professionele relatie. Dit kan zich uiten in frustraties bij

beide partijen doordat de ene steun verwacht van de ander, terwijl de relatie op het werk puur professioneel zou moeten verlopen. Personen binnen een relatieconflict kunnen zich vernederd of beledigd voelen, wat de cohesie vermindert door gekwetste gevoelens. Dit heeft als gevolg een negatieve houding ten opzichte van anderen en het team als geheel (Simons & Peterson, 2000).

Een samenstelling door oud-collega's wordt in zowel de literatuur als uit het empirisch onderzoek gezien als een effectief team. De beste combinatie is een team waar de personen al eens met elkaar hebben gewerkt in het verleden (Wasserman, 2012). Er worden concrete afspraken met elkaar afgesloten voor de opstart van de onderneming en er wordt duidelijk nagedacht over de visie van de onderneming (Wasserman, 2012). In de fase voorafgaande de opstart zullen er zware discussies plaatsvinden voor het bepalen van de visie, aandelenovereenkomsten en duidelijke afspraken. Deze discussies helpen wel om conflicten te vermijden in de toekomst, als de startup gelanceerd is, doordat alles gedocumenteerd is. Over het algemeen kunnen taakconflicten als bevorderlijk beschouwd worden voor de kwaliteit van de besluitvorming en de doeltreffendheid van het team (Chen, Chang & Chang, 2017; Amason, 1996; Jehn & Bendersky, 2003). Deze teams zijn handig in de beginfase van een startup aangezien het team snel kan starten doordat werkrelaties gemakkelijk en snel kunnen bevorderen (Wasserman, 2012). Maar op lange termijn zijn homogene teams meer instabiel in vergelijking tot heterogene teams, wat voor moeilijkheden kan zorgen met betrekking tot strategische creativiteit (Eichbaum, 2021). De founders zijn op elkaar ingewerkt door de projecten die ze reeds samen hebben doorlopen, waardoor er minder conflicten kunnen voorkomen op gebied van elkaar te leren kennen, wat wel het geval is bij vreemden. De discussies die plaatsvinden zijn zo goed als altijd taakgerelateerd. Relatieconflicten komen niet zo veel voor als in samenstellingen door familie en vrienden, door de puur professionele samenstelling.

Bij een samenstelling uit vreemden is er een gelijkheid in de literatuur en het empirisch onderzoek waarbij er wordt aangetoond dat de selectie wordt uitgevoerd op vlak van vaardigheden (Wasserman, 2012). Deze teamsamenstellingen zijn doorgaans complementair, wat zorgt voor efficiëntie (Wasserman, 2012). Diversiteit in percepties, vaardigheden, capaciteiten en kennis die aanwezig is in een heterogeen team, is belangrijk voor het oplossen van complexe en ambigue problemen (Gladstein, 1984; Hackman, 1987). Het empirisch onderzoek toonde aan dat er in de beginfase en de verkenningsfase discussies kunnen ontstaan doordat je elkaar nog moet leren kennen. Deze verkenningsfase vraagt geduld en inleving van de cofounders, waar niet iedere persoon over beschikt. Tijdens de interviews kwam dan ook aan bod dat er discussies en frustraties kunnen ontstaan doordat er hogere verwachtingen zijn van een founder. Een testperiode, voorafgaande de opstart, het opstellen van een businessplan en een directe communicatie naar elkaar toe worden hierdoor aangeraden. Teams met een grotere gedeelde werkervaring kunnen een hogere groeiomgeving behalen, hogere levels van sociale integratie binnen de groep en een lagere kans om de groep te verlaten (Wasserman, 2012). Het businessplan zal ervoor zorgen dat er geen discussies ontstaan over ongelijkheden in visie, wat de communicatie vlot laat verlopen (Eichbaum, 2021). Ook regelmatige feedbacksessies kunnen een oplossing zijn om aanslepende frustraties te bespreken. Het regelmatig communiceren tussen elkaar vermindert de relationele onzekerheid (Eichbaum, 2021).

Uit het empirische onderzoek zijn een aantal algemene bevindingen aan het licht gekomen, die van toepassing zijn in bijna alle startups. Zo is het hebben van een gelijkaardige gezinssituatie een voordeel bij het runnen van een startup. Indien dit niet het geval is, krijgen cofounders die geen kinderen hebben het gevoel dat er een gebrek aan passie of inzet is, wat te linken is aan de theorie rond prestatiemotivatie (Chen, Chang & Chang, 2017; Jehn & Bendersky, 2003). Familiale cofounders hebben hier meer begrip voor dan puur professionele relaties. Maar toch ontstaat er altijd een frustratie.

Startups gaven aan dat er goed moet worden nagedacht over de aandelenverdeling, zeker in het geval van bijkomende investeerders, de waarde van inbreng van een idee, de verdeling van technische en business verwerking en de vergoeding van niet-actieve founders, wat te linken is aan de theorie van Siebels et al. (2017). De beste combinatie is een 50-50 verdeling. Indien dit niet mogelijk is, dan wordt aangeraden dat de actieve founders een beslissing kunnen nemen, zonder inspraak van investeerders en niet-actieve founders. En bijkomend met de voorwaarde dat de investeerders en niet-actieve founders geen gezamenlijke beslissing kunnen nemen zonder een actieve founder.

Ook was er de bevinding dat technische profielen uit een startup vinden dat ze een belangrijkere rol spelen dan een businessprofiel. Wat in eerste instantie resulteert in een discussie bij het verdelen van de aandelen. Deze gedachte kan resulteren in situaties van machtsmisbruik, waarbij de persoon in kwestie denkt dat hij/zij meer beslissingen kan nemen (Eichbaum, 2021; Jehn & Bendersky, 2003). Doorgaans gebeurt de technische uitwerking voordat het product op de markt geplaatst wordt. In deze beginperiode kunnen er opmerkingen komen van het technische profiel, dat het businessprofiel zich niet genoeg interesseert in het onderwerp, of niet evenveel werkt. De beschuldigde persoon krijgt hierdoor een schuldgevoel, waardoor dit een effect heeft op de mentale gezondheid en de psychologische veiligheid (Admondson, 2019). Mensen dingen verwijten en zichzelf verdedigen is een aanwijzing van macht en controle (Eichbaum, 2021). De ene persoon kleineert de ander om zichzelf te verheerlijken, de macht te behouden en controle te versterken. Interpersoonlijke negativiteit zoals het beledigen van collega's, onbeleefd zijn en het breken van beloften zorgt voor een escalatie van het conflict (Jehn & Bendersky, 2003). Ook is aangetoond dat het samenwerken van twee founders, met een verschillende vaardigheid, aan éénzelfde taak niet efficiënt is. Er ontstaan frustraties doordat de founder, met kennis over de taak, niet kan doorwerken. Hij/Zij wordt opgehouden door de founder zonder kennis. Een duidelijke rolverdeling is dus een must vanaf het begin, waarbij er begrip nodig is van het technische profiel indien de ander persoon even niets kan betekenen (Eichbaum, 2021 ; Wasserman, 2012). Diversiteit in vaardigheden wordt gezien als een positief verband met cognitieve taakuitvoering, waarbij plannen worden geformuleerd, creatieve ideeën worden gegenereerd, kritieke problemen worden opgelost of complexe beslissingen worden genomen (Bantel & Jackson, 1989).

Een andere bevinding die aan het licht kwam, is dat veel spanningen tussen cofounders te wijten zijn aan externe factoren. Het is de taak van de cofounders om hierop in te spelen en te helpen waar nodig, waardoor de teambetrokkenheid ook versterkt wordt. Om ervoor te zorgen dat spanningen

tussen cofounders niet te lang blijven aanslepen, is het aangeraden om een vaste routine van feedbacksessies te organiseren. Op deze manier kan er open worden gecommuniceerd naar elkaar en wordt de teamsamenhang verbeterd. Indien de teambetrokkenheid vergroot wordt, voelen de teamleden zich meer betrokken, hebben ze meer plezier in hun werken en voelen ze zich verantwoordelijk voor het team en het resultaat (Olijslagers, 2021). Tussen de feedbackperiodes is communicatie tussen cofounders een belangrijk element waar het succes van de onderneming van afhangt. Een gebrek aan communicatie zorgt voor spanning tussen teamleden en verlaagt de teamcohesie (Eichbaum, 2021). Waardoor het niet mogelijk is om een bedrijf te runnen en het personeel zal dit gedrag na verloop van tijd overnemen.

7 Limitaties en verder onderzoek

De resultaten die verkregen zijn uit het empirische onderzoek zijn echter een subjectief gegeven, waardoor de resultaten kunnen variëren naargelang de persoon die geïnterviewd wordt. Het was uitermate moeilijk om personen te vinden die mee wilden werken aan het onderzoek. Enerzijds door het feit dat ondernemers uit een startup een drukke agenda volgen. Anderzijds zijn conflicten een gevoelig onderwerp, waar mensen niet graag over praten. Door gebrek aan respons en tijd is het bijgevolg niet mogelijk om een groot aantal respondenten te verwerken. Naar bijkomend onderzoek is het aangeraden om een grootschalig onderzoek uit te voeren, om ervoor te zorgen dat er meer validiteit wordt gecreëerd. Desondanks de gedeeltelijke overlap met de bestaande literatuur, kunnen meerdere respondenten nieuwe elementen aan het licht brengen om zo de beperkte literatuur die nu ter beschikking wordt gesteld uit te breiden. Er wordt aangeraden om startups te interviewen die langer dan één jaar actief zijn. Uit de interviews is gebleken dat startups die nog niet lang actief zijn, minder dan een jaar, beschikken over weinig tot zelfs geen conflicten. Na verloop van tijd komen ondernemers pas tot het inzicht over wat beter kan of welke dingen fout gelopen zijn. Door de subjectiviteit van elke casus is het geen evidentie om de data te bundelen en een gezamenlijke conclusie te sluiten. Om deze reden werd er een opsplitsing gemaakt tussen de verschillende samenstellingen. Naar verder onderzoek toe is het aangeraden om specifiek toe te spitsen op de samenstelling familie. Enerzijds omdat dit de grootste categorie is die voorkomt, maar anderzijds ook de samenstelling waar de meeste conflicten in voorkomen. Het kan interessant zijn om een vergelijkend onderzoek te organiseren waarbij er interviews worden afgenomen met succesvolle en gefaalde familiale startups, waarbij de doorslaggevende elementen aan het licht komen. Op deze manier kan het aantal falende familiale startups in de toekomst dalen.

Referentielijst

- Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management groups, *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 1, pp. 123-148.
- Bantel, K.A., Jackson, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strateg. Manage. J.* 10, 107 – 124.
- Blank, S. (2012). Who is this book for? In S. Blank, & B. Dorf, *The Startup Owner's Manual* (p. xvii). Pascadero: K&S Ranch Inc
- Bruno, A. V., & Cooper, A. C. (2000). Success Among High-technology Firms. In D. Storey, *Small Business: Critical Perspectives on Business and Management* (pp. 1183-1191). London and New York: Routledge.
- Chen, M. H., Chang, Y. Y., & Chang, Y. C. (2017). The trinity of entrepreneurial team dynamics: cognition, conflicts and cohesion. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(6), 934–951. <https://doi.org/10.1108/ijeb-07-2016-0213>
- Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: Is it important? *Journal of Business Venturing*, 20(6): 727–746.
- Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107, 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2019.10.009>
- CoFoundersLab. (z.d.). Starter. Geraadpleegd op 13 november 2021, van <https://cofounderslab.com/>
- Cohen, S. L. (2013). *How to accelerate learning: Entrepreneurial ventures participating in accelerator programs*. Chapel Hill, NC: The University of North Carolina at Chapel Hill.
- Cornett, M. M., Hovakimian, G., Palia, D., & Tehranian, H. (2003). The impact of the manager-shareholder conflict on acquiring bank returns. *Journal of Banking & Finance*, 27(1), 103–131. [https://doi.org/10.1016/s0378-4266\(01\)00210-2](https://doi.org/10.1016/s0378-4266(01)00210-2)
- Cosier, R., & Rose, G. (1977). Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 378–391.
- De Mol, E., Khapova, S. N., & Elfring, T. (2015). Entrepreneurial Team Cognition: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 17(2), 232–255. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12055>
- De Rouck, P. & De Tijd. (2021, 8 september). De spelregels voor telewerk na corona. *De Tijd*. Geraadpleegd op 15 november 2021, van <https://www.tijd.be/netto/analyse/werk/de-spelregels-voor-telewerk-na-corona/10330072.html>
- de Wit, F.R.C., Greer, L.L. & Jehn, K.A. (2011). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97 No. 2, pp. 360-390.
- Departement Kanselarij en Buitenlandse Zaken. (2021). Oprichtingen van ondernemingen. Geraadpleegd op 12 november 2021, van <https://www.statistiekvlaanderen.be/nl/oprichtingen-ondernemingen>
- Diakanastasi, E., Pramatarı, K., & Karagiannaki, A. (2018). Entrepreneurial Team Dynamics and New Venture Creation Process: An Exploratory Study Within a Start-Up Incubator. *SAGE Open*, 1-17.
- Edmondson, A. C. (2019). *De onbevreesde organisatie* (1ste editie). Reed Business Education.

Eichbaum, S. (2021). Cofounder Matchmaking: What Makes a Good Cofounder and Where to Find One.

Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H., Florey, A.T. (2002). Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Acad. Manage. J.* 45 (5), 1029 – 1045.

How to Fix the Co-Founder Fights You're Sick of Having — Lessons from Couples Therapist Esther Perel. (2020). First Round Review. Geraadpleegd op 7 december 2021, van <https://review.firstround.com/how-to-fix-the-co-founder-fights-youre-sick-of-having-lessons-from-couples-therapist-esther-perel>

Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review On Point*. Published.

Goldberg, K. (2019, 19 december). 6 PLATFORMS FOR FINDING A STARTUP CO-FOUNDER. Intersog. Geraadpleegd op 13 november 2021, van <https://intersog.co.il/blog/6-platforms-for-finding-a-startup-co-founder/>

Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision making groups. *Human Relations*, 7, 367–381.

Gladstein, D.L., (1984). Groups in context: a model of task group effectiveness. *Admin. Sci. Q.* 29, 499 – 517.

Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. In: Lorsch, J.W. (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 315 – 342.

Jehn, K.A. and Mannix, E.A. (2001), The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 2, pp. 238-251.

Kramer, R. (1991). Intergroup relations and organizational dilemmas: The role categorization processes. In: L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 13, pp. 191–228). Greenwich, CT: JAI Press.

Lawrence, B.S. (1997). The black box of organizational demography. *Organ. Sci.* 8, 1 – 22.

Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2020). Entrepreneurial Team Formation. *Academy of Management Annals*, 14(1), 29–59. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0131>

Neuman, G.A., Wagner, S.H., Christiansen, N.D. (1999). The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams. *Group Organ. Manage.* 24 (1), 28 – 45.

Olijslagers, E. (2021). Sturen op saamhorigheid binnen projectteams. Sturen op saamhorigheid binnen projectteams. Published. https://research.ou.nl/ws/portalfiles/portal/41290196/Olijslagers_E_IM9806_AF_BPMIT_scriptie_PURE.pdf

Olson, B.J., Parayitam, S. and Bao, Y. (2007). Strategic decision making: the effects of cognitive diversity, conflict, and trust on decision outcomes, *Journal of Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 196-222.

Pinkley, R. (1990). Dimensions of the conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117–128.

Pondy, L. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296–320.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Danvers: Crown Publishing Group.

Schoss, S., Urbig, D., Brettel, M., & Mauer, R. (2020). Deep-level diversity in entrepreneurial teams and the mediating role of conflicts on team efficacy and satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Published. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00654-1>

Sethi, R., Simith, D.C., Park, C.W., 2002. How to kill a team's creativity. *Harvard Bus. Rev.* 80 (8), 16 – 17.

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, 13(2), 257–279. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(03)00017-2)

Siebels, J. F., Zu Knyphausen-Aufseß, D., & Schweizer, L. (2017). Explaining Conflicts Between Active and Non-Active Shareholders in Family Firms. *Schmalenbach Business Review*, 18(4), 305–341. <https://doi.org/10.1007/s41464-017-0037-8>

Simons, T.L. and Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85 No. 1, pp. 102-111.

Team, E. (2021, 23 september). Resolving Co-Founder Conflicts and Business Dilemmas. Embroker. Geraadpleegd op 20 november 2021, van <https://www.embroker.com/blog/cofounder-conflict-guide/>

Verkerk, L. (2016). Het fiscale klimaat voor startups in Nederland. <https://thesis.eur.nl/pub/34021/Verkerk-L.A.S..pdf>

Wall, V., & Nolan, L. (1986). Perceptions of inequality, satisfaction, and conflict in task oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033–1052.

Wasserman, N. (2012). *The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls that can Sink a Startup*. Princeton: Princeton University Press

What do people want in a co-founder? YC has some answers. (2021, 21 oktober). TechCrunch. Geraadpleegd op 13 november 2021, van <https://techcrunch.com/2021/10/21/what-do-people-want-in-a-co-founder-yc-has-some-answers/>

Whitworth, E., & Biddle, R. (2007, juni). Motivation and cohesion in agile teams. In *International Conference on Extreme Programming and Agile Processes in Software Engineering* (pp. 62-69). Springer, Berlin, Heidelberg

Bijlage

Interviewprotocol

Introductie

Bedankt om deel te nemen aan dit onderzoek omtrent conflicten tussen co-founders in een startup setting. Mijn naam is Nick Ramaekers, masterstudent Handelswetenschappen aan de universiteit Hasselt. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van mijn masterproef.

- Is het goed voor u als het interview wordt opgenomen? Zo kan ik de informatie beter verwerken.
- Mag uw naam gepubliceerd worden in de masterproef?

De opzet van het interview is als volgt. Eerst zullen er een aantal algemene persoonlijke vragen gesteld worden. Vervolgens gaan we over tot de startup, waar ook eerst een aantal algemene vragen over worden gesteld, met geleidelijk aan wat meer specifieke vragen over de evolutie van de startup en de dynamieken binnen het team. Tot slot zal er worden overgegaan tot de conflicten die zich hebben voorgedaan. Om te beginnen enkele persoonlijke vragen.

Algemene vragen

- Kan u zichzelf voorstellen?
 - o Naam?
 - o Leeftijd?
 - o Persoonlijkheid?
 - o Hobby's?
 - o Teamplayer?
- Kan u de startup voorstellen?
 - o Wanneer opgestart?
 - o Wat doen ze?
 - o Situatie startup (waar zijn ze nu mee bezig?)
 - o Hoe werd de startup gefinancierd?
 - o Hoe zijn de aandelen verdeeld?
 - Brengt dit problemen met zich mee (meerderheid) bij bijvoorbeeld beslissingen of visie van de startup?
 - o Hoe zit de structuur in elkaar, raad van bestuur?
- Hoe is de teamsamenstelling?
 - o Kan u iedereen voorstellen?
 - o Hoe hebben jullie elkaar leren kennen?
 - o Zijn jullie gelijk in vaardigheden of heeft ieder zijn specialiteit?
 - Wat zijn hier de voor- en nadelen van?
 - o Hoe is de persoonlijkheid van iedere persoon?
 - Is er vaak een botsing tussen bepaalde personen? Waar heeft dit mee te maken?
 - o Wat waren en zijn de moeilijkheden bij deze samenstelling?

- Beslissingen nemen?
- Barrière om iets te vragen?
- Elkaar leren kennen?

Evolutie startup

- Wat is het proces van idee tot huidige situatie?
 - o Waar komt het idee vandaan?
 - o Hoe hebben jullie de implementatie van de startup uitgevoerd? (Van idee tot oprichting startup)
 - Ging de implementatie vlot?
 - Welke conflicten deden zich voor? Reden?
 - o Welke richting willen jullie op met de startup?
 - Is iedereen in het team het hier mee eens?
 - Zijn er andere visies?
 - o Wat ging er moeilijk/wat gaat er nog moeilijk (bij de opstart)?

Conflicten

- Kan u de dynamieken tussen de verschillende cofounders beschrijven? Zijn deze veranderd doorheen de tijd? Beetje terugkoppeling naar de teamsamenstelling
 - o Is er een verbetering?
 - o Hoe komt het dat er een verandering is?
 - o Wanneer konden jullie beter werken met elkaar? Begin/verloop van tijd?
 - o Hoe komt het dat jullie beter konden werken na verloop van tijd?
- Zijn er conflicten tussen cofounders?
 - o Waar gaan deze over? Gaat het vaak hier over?
 - o Is er een verschil in het soort conflicten doorheen de tijd?
 - Hoe komt dit?
 - Beter leren kennen?
 - Meer op elkaar afgestemd?
 - o Wat is de aanleiding van het conflict?
 - o Hoe hebben jullie deze opgelost?
 - o Is er vaak een conflict tussen dezelfde personen? Hoe komt dit?
 - o Zijn er in bepaalde periodes meer conflicten dan anders? Hoe komt dit?
- Wat is de impact van het conflict op de dynamiek tussen de betrokken personen en het team in zijn algemeen?
 - o Sfeer?
 - o Respect naar elkaar toe?
 - o Motivatie tot werk?
 - o Prestaties?
 - o Creativiteit en innovatie, probleemoplossend denken?
- Zijn er duidelijke richtlijnen die jullie volgen als er zich een conflict voordoet (procedure)?
 - o Waarom deze richtlijnen?
 - o Wat zijn de voor-/nadelen van deze aanpak?
 - o Is er een aparte aanpak voor iedere situatie/persoon?

- Wat zorgt er volgens u voor dat conflicten vermeden kunnen worden binnen jullie startup (afspraken/manier van werken,...)?
 - o Waren er duidelijke afspraken vanaf het begin?
 - o Was er een duidelijke rolverdeling vanaf het begin? Is dit zo gebleven?
 - o Is de richting van het bedrijf duidelijk afgestemd tussen de cofounders?
- Waren er dingen die u anders zou hebben aangepakt van in het begin, die de gebeurde conflicten hadden kunnen vermijden?
 - o Afspraken?
 - o Regels?
 - o Rolverdeling?
 - o Duidelijke strategie?
 - o Beter overleg?

Tabel 2: Factoren conflict drivers

| Factor | Respondent | Quotes van het interview |
|--|------------|--|
| <p><u>Teamsamenstelling</u> <u>familie</u></p> | A | <p>“Ge hebt daar een natuurlijke aanleg voor om sneller in discussie te gaan.”</p> <p>“Ik herkende die gewoon niet meer eh, ik herkende die niet meer als mijn broer. Die was echt veranderd als persoon, ik kan dat niet uitleggen.”</p> <p>“Het feit dat ge broer en zus zijt denk ik. Ik denk dat hij beleefder zou gebleven zijn, of gereserveerder als ik niet zijn zus was. Ik denk dat ge dan net iets over die grens kunt gaan waar hij in mijn ogen fel is over gegaan. Eigenlijk zonder respect.”</p> |
| | B | <p>“Enerzijds zijn we heel open en direct tegen elkaar, wat soms voor stevige discussies kan zorgen. Maar ik vind op dat punt was het moeilijk om dat aan te kaarten.”</p> <p>“We zijn wel open en we zeggen wel alles tegen elkaar. Maar dat is een gevoeliger punt.”</p> <p>“Bij de gevoeligeren zaken dan denkt ge er soms meer over na.”</p> <p>“Maar we kunnen ook ruzie hebben, allee discussies. Maar over een half uur is dat gedaan.”</p> <p>“Bijvoorbeeld van die aandelen, dat ge nu wat terughoudender in zijn. Met een vreemde zou ge daar stricter in zijn van dat moet in orde zijn. En ook in het takenpakket van gij doet dit en gij doet dat. Dan is het niet eerlijk verdeeld. En dan wil ik nu dat dat geregeld is eigenlijk. Ik denk dat ge daar wat zachter mee zijt omdat ge met uw zussen bezig zijt.”</p> |

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|---|-----------|--|
| <u>Teamsamenstelling</u> <u>vrienden</u> | C | <p>“Ja, ik weet als mijn vriendin veel stress heeft op het werk, en ik doe iets dat meer stress veroorzaakt omdat ik mijn job niet goed doe, ja dat is... Er is een extra teleurstelling van haar kant.”</p> <p>“Dat iets is waar ik wel mee worstel, om daar het moeilijke gesprek aan te gaan.”</p> <p>“De angst van iemand die je graag hebt teleur te stellen, van iemand die veel voor u betekent.”</p> <p>“Persoonlijke en professionele relatie wat gescheiden te houden. In de zin dat wanneer dat ze steun nodig heeft, dat ze toch al wat meer doorleunt of de lat voor haarzelf iets lager legt dan dat je het in een professionele context zou doen.”</p> <p>“En dan zal het regelmatig gebeuren dat mijn vriendin wakker wordt met een paar berichten van de CFO, zodat het duidelijk is dat ze gestresst is, en waar ze zegt van ‘je moet dit doen en dat’, er is zo geen filter. Iets wat je niet zou doen met een collega, als je elkaar niet zou kennen.”</p> <p>“Professioneel goed presteren en de emoties dumpen. Maar ik denk dat dat moeilijk is, want ze verwacht dit van haar vriendin, maar ze doet het niet zelf.”</p> |

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|--|-----------|---|
| <u>Teamsamenstelling oud-collega's</u> | D | <p>"Ik denk wel dat we elkaar aanvoelen. Helemaal in het begin misschien niet, maar ja we zijn daar ook heel open in, in de communicatie."</p> <p>"Fijnheden die ontdek je nog."</p> <p>"We hadden natuurlijk al het geluk dat we elkaar al kenden van de KULeuven en konden daar al wat samenwerken."</p> <p>"We hebben allebei dezelfde opleiding en dezelfde achtergrond, leeftijd, geslacht, zitten allebei in een vergelijkbare gezinssituatie waardoor we soms misschien, ja, te hard in dezelfde lijn denken. Wat ons zicht een beetje funnelt."</p> |
| | E | <p>"We weten hoe dat we samen moeten werken doordat we samen hebben gewerkt."</p> |

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|---|-----------|---|
| <u>Teamsamenstelling</u> <u>vreemden</u> | C | <p>“Omdat ge denkt van het is een vreemde, ik ken die eigenlijk niet en ge weet maar nooit, zijt ge stricter”</p> <p>“Zij en ik hebben alle twee zo wat, een aantal van onze kleine kantjes zijn hetzelfde en dat werkt niet goed meestal als die hetzelfde zijn.”</p> <p>“Zij stapt dan in en dan voel ik mij niet gerespecteerd en dan is zij snel gekwetst van ‘ik bedoelde dat niet om u niet te respecteren, dat was vanuit mijn eigen onzekerheid’, en dat is wel zo een dynamiek waar dat we ons evenwicht in hebben moeten zoeken.”</p> |
| | F | <p>“Hij gaat mij meer gaan moeten uitleggen dan ik hem. Dus bij hem moet er geduld bij moeten.”</p> <p>“Hij dacht dat ik hoger was geclasseerd.”</p> <p>“Ge leert elkaar kennen. Trial en error.”</p> |

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|-----------------|-----------|---|
| <u>karakter</u> | A | <p>“Ja ik praat gewoon als er iets is waardat ik mee zit. Dan zeg ik dat. Hij kon daar ook niet mee om eh. Als ik zei van `ik zou dat zo niet doen om die en die reden’, hij kon niet, die kon verbaal mij niet aan. Allee het is nu niet dat ik, ik denk dan wel dat ik verbaal sterk ben. Dan praat ge die letterlijk en figuurlijk onder de tafel, en zo was dat ook bij hem. Hij heeft dat toen ook eens omschreven. Ik was daar niet blij mee. Hij vond me agressief verbaal, en ik snap perfect wat hij daarmee bedoelt. Maar dan denk ik dat komt ook wel een beetje omdat gij verbaal dan minder sterk zijt.”</p> <p>“Ik ben super leergierig en ik doe liever een job boven mijn niveau. Ik ga dus altijd zoeken naar avontuur of hetgeen waardat ik uit kan bijleren. Ik pak dat vast en ik probeer daar, allee, altijd te groeien. En dat was ook zo iets waardat hij denk ik minder mee bezig was, ja.”</p> |
| | B | <p>“En zij (zus 3) is er meer zo van als het niet lukt dan lukt het niet. Terwijl wij zo iets hebben van het moet lukken, ge moet daar alles aan doen. Dat blijft dus ook een discussiepunt.”</p> <p>“Het is eerder onze passie dan die van haar.”</p> <p>“Vanbinnen zijn er toch die frustraties van waarom smijt ge u niet zo fel als ons.”</p> |
| | C | <p>“Zij en ik hebben alle twee zo wat, een aantal van onze kleine kantjes zijn hetzelfde en dat werkt niet goed meestal als die hetzelfde zijn.”</p> |
| | E | <p>“Twee verschillende karakters hebt dat constant zit te botsen, ja dan kunt ge ook zo geen samenwerking onderhouden.”</p> |

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|--------------------------|-----------|--|
| <u>Aandelenverdeling</u> | A | <p>“Verdeel dat meer met elkaar. Dat ge niet het gevoel hebt van ik heb meer shares, dus ik mag hier de besissingen nemen.”</p> <p>“En als ik die daarop aansprak dan werd het nog erger. Die had zoiets van ik moet dat hier allemaal oplossen want ik ben hier degene met de meerderheid en ik had zoiets van laat me u helpen.”</p> <p>“Die vond het zijn plicht, doordat die shares zo verkeerd verdeeld waren, of doordat hij de grote man was met het idee en de technische uitwerkingen, hij vond dat het belangrijkste. En ik zie dat heel vaak terugkomen in teams met technische mensen zitten. Die vinden zichzelf het meest essentiële van dat bedrijf.”</p> <p>“Dus die hebben gezegd X moet meer shares hebben want wij vinden het een ongezonde verdeling. En hij vond het toen absoluut niet kunnen. En daar is toen ook de hele discussie mee gestart.”</p> |
| | B | <p>“Dat is nu wel de situatie, dat wij ons meer inzetten maar de aandelen zijn gelijk. We zijn aan het kijken om hier iets aan aan te passen.”</p> |
| | D | <p>“In het begin waren er wat discussie over hoe we het gingen opzetten omdat we... ja Z en ik hebben ook nog geld geïnvesteerd. En Z en ik hebben ook een fasting schedule, dus onze aandelen bouwen op over de tijd. Euhm, waren dat discussies? Ja. Was het een beetje moeilijk? Misschien. Maar is er ruzie geweest? Nee, helemaal niet. Het was gewoon een open discussie hoe we het gingen verdelen en wat de waardering was.”</p> |
| | E | <p>“Als de ene dan 51% of 70% heeft en dan minder doet dan een andere dan krijgt ge frustraties.”</p> |

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|----------------------------------|-----------|---|
| <u>Rolverdeling/vaardigheden</u> | A | <p>“Ge hebt een complementair team nodig. Want gij moogt wel technisch een zeer geweldig product lanceren. Als dat niet verkocht geraakt, dan zit ge daar eh.”</p> <p>“Weet ge dat ik de boekhouding deed, en hij controleerde dat. Het was dan maandafsluiting en ik was klaar, en hij ging dat dan nog eens nakijken. Dat geeft dan zo een gevoel van allé.”</p> |
| | C | <p>“Als er frustraties zijn binnen het werk, dat dat dingen zijn die te maken hebben met het werk waar de verwachtingen anders waren dan het resultaat dat ik oplever. De conflicten die vaak veroorzaakt zijn doordat iemand terecht gewezen heeft op iets wat we niet goed gedaan hebben. Dat kan wel een staartje hebben, dat kan onze prestaties beïnvloeden zodat ge u terug bijeen moet rapen.”</p> |
| | D | <p>“We gaan beiden inzien dat we niet efficiënt werken bij samenwerking aan iets.”</p> <p>“Dan zijn we eerlijk tegen elkaar zeggen van het is mooi dat je interesse hebt in dit domein maar ik verlies te veel tijd. En de bijdrage is ook te klein.”</p> <p>“Z was in het begin betrokken in de ontwikkeling. Maar hij heeft dan minder tijd voor andere dingen. Hij kan niet voldoen aan de kwaliteit die hij zichzelf oplegt en dan moet er besproken worden van dit is nu niet meer je hoofdtaak. Focus op die andere dingen en dan is dat goed. En omgekeerd ook.”</p> |
| | E | <p>“Meer schuldgevoel van 'oei, maar gij zijt nu dat aan het doen en ik heb nu effekes minder te doen of ik doe deze week niks of andersom.”</p> |
| | F | <p>“Dus ik ga me terugtrekken en Z gaat zeggen is dat niet goed om u te involven in het proces. En keer op keer heeft Z daar heel veel energie in gestoken, en daar ontstaan onevenwichten.”</p> <p>“Maar ik vond da zo niet fijn, maar ik wist niet wat ik moest doen. Ge zijt een app aant bouwen, ik ben sales getraind.”</p> <p>“Als iemand schrik heeft om iets te zeggen, en ge wordt telkens gekapt. Dan gaat ge dat niet meer doen. En ge verliest een heel belangrijk aspect van het runnen van een business.”</p> |

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|---------------------|-----------|---|
| <u>Enthousiasme</u> | A | "Ergens geloofde ik in het concept dus dan wordt ge ook wel verblindt door zijn enthousiasme. En dan zijn er valse beloftes zoals dat de shares verdeeld kunnen worden als het aanslaat." |
| | B | <p>"Ge zijt enthousiast. Ge hebt hetzelfde idee en ge wilt ervoor gaan."</p> <p>"Daar zijn we veel te enthousiast mee begonnen."</p> |
| | E | "We zijn beiden ambitieus en gedreven. En we wilden iets uit de grond stampen." |

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|-------------------------|------------------|---|
| <u>Externe factoren</u> | D | "Bijvoorbeeld vorige week had Z de hele week alleen maar meetings gehad. En ja dan heb je vaak een nee gehoord in sales, ja dat leidt dan tot frustraties. Je werkt dan een hele week, maar bereikt niks. Dat merk je dan wel." |
| | E | "De frustraties kwamen vooral door externe factoren." "Wij ventileren naar elkaar. Van 'dat is niet fijn of niet ok' of 'die snul heeft niet geantwoord op mijn mail' ofzo." |

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|----------------------|------------------|--|
| <u>Gezinsituatie</u> | A | " Maar het ding was ook dat hij alleenstaande was, ik had 1 kind op dat moment, een man, een huishouden, allee. Ik moest ook wel, ja, soms eens echt om zes uur thuis zijn terwijl ik daar echt lange dagen werkte. En hij had zoiets van ik werk hier 140 uur per week bij manier van spreken en zij doet er maar honderd, dus dat is toch niet eerlijk." |
| | B | " Omdat ze pas een kindje heeft, dus haar prioriteiten liggen even niet op Z. Nu is het dat wij er meer mee bezig zijn dan zij." |
| | D | "Wij hebben bijkomend het voordeel dat we allebei, ook in onze gezinssituatie in dezelfde situatie zitten. Dus we hebben allebei 2 kleine kinderen. Dus we weten ook van elkaar heel goed wat er gevraagd is. Dus voor ons is het heel belangrijk om flexibele uren te hebben. En dat weten we ook van elkaar. En dan is de andere soms niet beschikbaar, maar dan neem je dat later wel op." "Het helpt wel om begrip te hebben. Ik kan mij een cofounder voorstellen die bijvoorbeeld alleenstaande is, en die dag en nacht werkt. Maar dat gaat niet met kleine kinderen." |

Tabel 3: Conflict vermijdende mechanismen

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|------------------------------|-----------|--|
| <u>Clausules in statuten</u> | A | <p>“ Dat moet geregeld zijn voordat ge gaat trouwen zeg ik altijd, alles moet op papier. Wat erna gebeurt hebt ge niet in de hand en dat kan ook niet zo goed gaan want ge zit op een rollercoaster als ge een iets met risicokapitaal opricht.”</p> <p>“Dat was er bij ons niet, dat hebben ze ook nooit gevraagd uit investeringsoogpunt. Dat vond ik ook heel frustrerend achteraf gezien.”</p> <p>“En als ge die niet hebt dan valt ge in discussies.”</p> <p>“Maar ge zit dan al in zodanig een conflict dat ge daar ook niet meer op papier meer over eens komt eh, good leaver, bad leaver.”</p> <p>“Dus conclusie een testperiode, shares eerlijk verdeeld en op papier wanneer ge nog verliefd zijt op elkaar uw afspraken maken eh.”</p> |
| | B | <p>“Nee daar hebben we niet aan gedacht of rekening mee gehouden. Van iemand kan minder passiehebben.”</p> <p>“Ja, we zijn er misschien iets te snel over gegaan van we willen dit, we doen dat. En iedereen gaat altijd evenveel doen en zich smijten.”</p> <p>“Maar ik zou wel concrete dingen afspreken, want dat was nu te los.”</p> |
| | D | <p>“Door nog een paar clausules in te bouwen in de aandeelhoudersovereenkomsten en de clausules (aandelenverdeling).”</p> |
| | E | <p>“Nee we hebben niks afgesproken op voorhand omdat ik denk dat dat redelijk voor de hand liggend is bij ons dat dat zo gebeurt.”</p> |

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|-------------------------------|-----------|--|
| <u>Testperiode vóór start</u> | A | "Een testperiode inlast, waar dat ge onofficieel samenwerkt met elkaar." |
| | D | "We hadden natuurlijk al het geluk dat we elkaar al kenden van de KULeuven en konden daar al wat samenwerken." |
| | E | "We weten hoe dat we samen moeten werken doordat we samen hebben gewerkt." |

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|---------------------|-----------|--|
| <u>Businessplan</u> | B | "In de zomer gestart met onderzoek. De leveranciers, het online gedeelte, de webshop. En zo hebben we daar 2 maanden lang aan gewerkt om in september te kunnen lanceren." |
| | C | "Expliciete regels, dat het niet enkel individueel, maar ook als team hebben we onze waarden als team gedefinieerd." "Communicatierichtlijnen opgesteld over hoe we als team gewoon willen nadenken over communicatie." |
| | D | "Ik denk wel dat het belangrijk is dat je een document hebt waar je de lijnen van je bedrijf opschrijft, de doelen, de richting en de lijnen. Niet dat de ene zegt van ik wil hier op een onredelijke manier andere bedrijven uit de markt strijden. Maar wel een redelijk product op de markt zetten. En dat zowel voor de klanten, als de medewerkers van het bedrijf, duurzaam, begrijpbaar en ondersteund wordt." "Incubator-programma waar je het idee dat je hebt te challengen en een businessplan op te stellen." "Het was een deel van het incubator-programma om een missie en visie op te stellen van het bedrijf. Daar is lang over gediscussieerd." |
| | E | "Ja we hebben wel een bepaalde structuur opgesteld, welk budget hebben we nodig." "Wij hebben bepaalde kpi's of doelen die we aan onszelf gesteld hebben." |

Tabel 4: Oplossingen voor conflicten

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|---------------------|-----------|---|
| <u>Communicatie</u> | A | <p>“De communicatie is heel belangrijk, ge moet blijven communiceren want dat vragen founders soms aan mij eh. Wat is de grootste fout geweest die gij hebt gemaakt? En dan zeg ik van ik weet niet of dat een fout is die ik alleen heb gemaakt, maar dat ge niet meer commmunicert met elkaar is de grootste fout die ge kunt maken. Als ge niet meer communiceert dan stopt het eh. Dan kunt ge samen niks bereiken of niks leuks doen. Het team voelt dat ook eh. Als ge met vier of zes in een kantoor zit en twee mensen praten niet, of de ene praat niet tegen de andere.”</p> <p>“Dus dat ik meer zweeg daar kwam het eigenlijk op neer, en dat ik meer op mail zette. Want dan voelde ik dat hij kon nadenken en terugpraten. Dat was dan toch een manier waarop we konden communiceren, via mail of via Whatsapp.”</p> |
| | C | <p>“Direct op te volgen als er iets is dat strubbelt, als er iets is dat niet goed gaat van te durven een openhartig gesprek te hebben.”</p> <p>“Als ik voel dat het niet goed is, stel dat ik kwaad ben, dan ga ik relatief snel de telefoon oppakken en zeggen ‘kijk, I know I fucked up’ of ‘dit vond ik toch echt wel niet plezant en ik weet dat ge dat niet slecht bedoelt, maar ik wil het liever nu een keer doorpraten dat we er van af zijn.”</p> <p>“Open en empathische communicatie.”</p> |
| | E | <p>“We zijn ook sterk communicatief, als er ons iets scheelt. Of als er ons iets niet lukt dan kunnen we dat uiten naar elkaar.”</p> <p>“Gewoon zo transparant mogelijk zijn.”</p> |
| | F | <p>“Ik praat nu niet meer met Z via Whatsapp. Als het dringend is dan maak ik een e-mail op. Of als die iets IT-gericht moet doen dan zet ik dat zo gedetailleerd mogelijk op mail en ik stuur dat op.”</p> <p>“via Whatsapp geen communicatie meer hebben. Dat zorgt er wel voor dat alle processen trager gaan eh. Ahja want ik moet een e-mail opmaken, en dit opmaken en dat opmaken en alles gaat trager.”</p> |

| Factor | Repondent | Quotes van het interview |
|-------------------------|-----------|---|
| <u>Feedbackmomenten</u> | B | "We doen wel minstens 1x om de 2 weken samenzitten." |
| | C | <p>"1-op 1's met iedereen. Wat zijn uw prioriteiten, wat zijn dingen die goed gaan, waar worstelt ge mee en waar hebt ge steun in nodig."</p> <p>"Iedereen neemt een post-it en schrijft een probleem op die hij nu op het moment mee zou bezig zou moeten zijn. Of welke vraag er nog onopgelost is in het gesprek waardat ze nog mee zitten."</p> |
| | D | "Om de twee maanden hebben we sowieso een vast feedback moment waar we 2u de tijd nemen en ook de werk gerelateerde dingen bespreken om de work-life balance te bewaren. Veranderingen die we zien bij elkaar, sterktes, zwaktes." |