

Iværksætteres sociale netværk - bevidst udvalgt eller livshistorisk bestemt?

Sociale netværk tillægges stor betydning for iværksætteres mulighed for at få succes. Men hvad karakteriserer egentligt netværk, og hvilken betydning har netværkets særlige karakteristika for erhvervsfremmeaktørers arbejde med understøtte af netværkspotentiale?

Artiklen er skrevet af Kim Klyver, professor MSO på Institut for Entreprenørskab & Relationsledelse ved Syddansk Universitet (2013)

Indledning

Vigtigheden af sociale netværk for individets karriere har været debatteret siden 1970'erne. I praksis har dette fokus betydet, at individet har forsøgt at fremme sin egen og andres karrierer gennem sociale netværk. Sociale netværk er blevet et naturligt element eller værktøj i individets søgen og stræben efter karrieremuligheder. Samtidig er sociale netværk blevet et afgørende værktøj for offentlige institutioner og private virksomheder, som forsøger at hjælpe individer med deres karrierer. Dette kommer også tydeligt til udtryk i diskussionen af iværksætteri, hvor sociale netværk såvel forskningsmæssigt som i erhvervslivet tilskrives stor betydning.

Ideen om at iværksætteres sociale netværk har indflydelse på deres succes i form af opdagelse og udnyttelse af muligheder betegnes ofte netværkshypotesen. Ideen bag hypotesen er, at iværksættere via deres netværk får adgang til værdifulde ressourcer, som de ellers ikke ville have adgang til. Disse ressourcer skal forstås bredt og indeholder alt lige fra markedsinformation, personlig støtte, rådgivning, finansiering, legitimitet m.v.. Det er via disse værdifulde ressourcer, at iværksætteren forbedrer sin præstation.

Det må dog samtidig konstateres, at debatten har været delt mellem to domæner: et forskningsdomæne og et erhvervslivsdøme. Og som det ofte er tilfældet er udvekslingen af viden mellem disse domæner utilstrækkelig. De to domæner repræsenterer to forskellige virkelighedsopfattelser af, hvad sociale netværk gør og ikke gør for iværksætteren. Den ene af disse virkelighedsopfattelser er ikke nødvendigvis mere rigtig end den anden. Ingen af dem afspejler den endelige sandhed. Til gengæld er der en masse at lære på tværs af disse virkelighedsopfattelser – forskningen kan lære af praksis i erhvervslivet og erhvervslivet kan lære af forskningen.

De fundamentale forskelle i virkelighedsopfattelse hos de to domæner er illustreret i tabel 1 nedenfor.

Forskningsdomænet har fokus på strukturen af iværksætterens netværk, herunder karakteristika som netværksstørrelse, netværkets tæthed, netværkets forskellighed, antallet af strukturelle huller osv. Her er det opfattelsen, at netværksstrukturen i høj grad er noget, som iværksætteren bærer med sig fra sit levede liv. Netværket og dets struktur er således et resultat af det liv, iværksætteren har levet. Det er således relativt stabilt og svært foranderligt.

Det er dette relativt stabile sociale netværk, der definerer de muligheder iværksætteren vil kunne opdage og realisere i form af virksomhedsopstarter. Nogle har et netværk, der bidrager essentielt til opdagelse og udnyttelse af muligheder, mens andre har netværk, der er mere begrænsende i forhold til opdagelse og udnyttelse af muligheder. Det sociale netværk er således en fordel eller en ulempe, den enkelte iværksætter har i forhold til andre iværksættere med samme

interesser. Det kan dermed konkluderes, at forskningsverdenen ser det sociale netværk som det, der skaber iværksætteren.

Diametralt modsat ser det ud i erhvervslivet. Her er det nemlig iværksætteren, der skaber sit netværk. Netværket er her dynamisk og kan formes strategisk af iværksætteren, så dets struktur skaber de muligheder, der efterspørges. Fokus bliver dermed på handlingen 'at netværke' fremfor 'netværksstrukturen'.

Tabel 1: Virkelighedsopfattelser af sociale netværk i forskningen og i erhvervslivet

	Forskningen	Erhvervslivet
Fokus	Struktur	Handling
Nøgleord	Netværksstruktur	At netværke
Netværkets oprindelse	Medbragt (determinisme)	Strategisk valg (voluntarisme)
Antagelse	Netværket skaber iværksætteren	Iværksætteren skaber netværket
Netværksdynamik	Lav	Høj

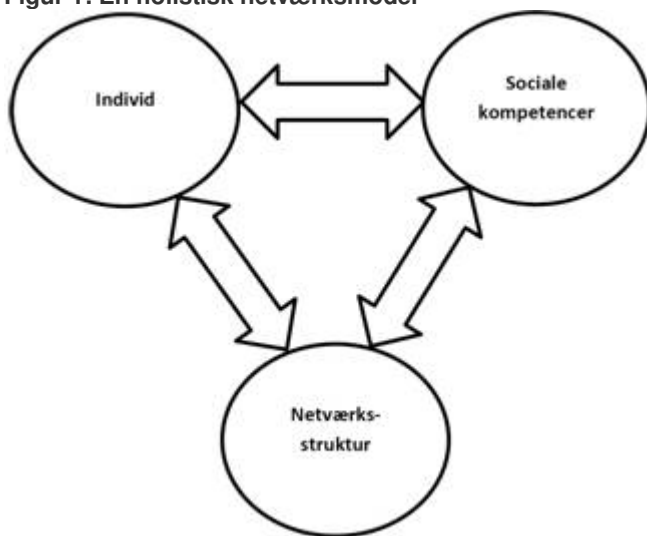
Som nævnt findes sandheden sikkert både i forskningsdomænet og i erhvervslivsdømmen. Mens forskningen kan kritiseres for at være en smule for pessimistisk med hensyn til iværksætterens mulighed for at skabe et effektivt netværk, er erhvervslivets opfattelse måske en smule for optimistisk.

Det er formålet med denne artikel at bygge bro mellem den viden, som forskningen har genereret omkring iværksætterens sociale netværk, og den praksis, der udspiller sig blandt iværksættere og i forhold til brugen af sociale netværk. Jeg vil derfor forsøge at udvikle en model, der er mere holistisk i sit syn på iværksætterens brug af sociale netværk. En sådan holistisk model skal give indspark til dynamikken af effektive netværk. Hvad skaber forandringer i netværk? Hvad skaber inert i netværk? Ved at kombinere viden og erfaringer fra forskning og erhvervsliv er det muligt, på en mere holistisk måde, at give nye forklaringer på netværkstilblivelse og effekten deraf. Det vil jeg forsøge i nedenstående afsnit.

En holistisk netværksmodel

Den holistiske netværksmodel består af tre sammenkædede og velintegrerede elementer: individet, sociale kompetencer og netværksstrukturen, illustreret i figur 1 nedenfor. Iværksætterens brug af netværk kan kun forstås, når alle tre elementer inddrages på samme tid. Om end alle tre elementer i en vis udstrækning kan findes både i forskningsdomænet og i erhvervslivsdømmen har der som tidligere nævnt været forskellige fokusområder. Erhvervslivet har fokuseret på de sociale kompetencer, mens forskningen har sit primære fokus på netværksstrukturen og sekundært og måske en smule mere implicit på individet.

Figur 1: En holistisk netværksmodel



Netværksstruktur

Elementet 'netværksstruktur' refererer til strukturen i individets eller iværksætterens sociale netværk. Iværksætterens netværksstruktur er afgørende for, hvilke ressourcer han eller hun kan tilvejebringe. Nogle iværksættere har et stort, forskelligartet, socialt netværk, mens andre har et lille tæt socialt netværk. Det er bestemmende for, hvilke typer ressourcer de har adgang til.

Der er mange forskellige bud på, hvorledes et effektivt netværks struktur ser ud afhængig af iværksætterens konkrete situation. Aldrich & Zimmer (1986) argumenterede som de første for, at sociale netværksstrukturer faciliterer iværksætterens tilvejebringelse af ressourcer. Inspireret heraf har en lang række studier siden vist de positive effekter af sociale netværk for iværksætteren. Se eventuelt hos Hoang & Antoncic (2003) og Slotte-Kock & Coviello (2010) en gennemgang af forskningsresultaterne. Disse forskellige og komplicerede forklaringer kan groft set opdeles i to typer argumenter: heterogenitetsargumentet og homogenitetsargumentet.

I henhold til heterogenitetsargumentet opnår iværksætteren bedst adgang til værdifuld markedsinformation ved at have sociale netværk bestående af individer med forskellige holdninger, værdier, jobs, erfaringer, evner osv. Gennem denne forskellighed mellem individerne i netværket bliver iværksætteren centrum for eller broen imellem information, der øger hans eller hendes chance for og evne til at opdage og udnytte muligheder.

Modsat opnår iværksætteren i henhold til homogenitetsargumentet det bedste netværk, når det består af stærke relationer blandt få individer, der føler sig gensidigt forpligtet. Via sådanne tætte netværk, hvor alle kender alle ganske godt, kan iværksætteren bedre tilvejebringe følelsesmæssig støtte og ofte også finansiering.

Der er både teoretisk og empirisk belæg for såvel heterogenitetsargumentet som homogenitetsargumentet. Der er skabt kompromis mellem disse ellers modstridende argumenter ved at afgøre netværkets effektivitet som værende afhængig af situationen og dermed de ressourcer iværksætteren behøver. Hvis iværksætteren har behov for markedsinformation af mere instrumentel karakter, er et heterogent eller forskelligartet netværk at foretrække, hvorimod et homogent eller ensartet netværk er at foretrække, hvis iværksætteren søger følelsesmæssig støtte. Det effektive netværk er altså situationsbetinget.

Individet

Med elementet 'individet' refereres til individets liv og historie som medbestemmende for, hvordan det at netværke kan foregå. Mennesker er forskellige som personer og har levet forskellige liv. Nogle mennesker har boet i mange forskellige byer, haft mange forskellige jobs og fritidsinteresser, og har i det hele taget prøvet en masse forskellige ting. Andre mennesker har altid boet i deres fødeby, arbejdet i den lille familievirksomhed hele livet, ikke deltaget i megen fritidsaktivitet, og i det hele taget kun prøvet få ting. Nogle er unge, andre er ældre. Nogle er kvinder, andre er mænd. Disse forskelligheder, og selvfølgelig mange andre, har afgørende betydning for, hvilke muligheder folk har for at netværke – eller mere specifikt, hvem de har mulighed for at netværke med.

Man kan sige, at det liv, de har ført, skaber det mulighedsrum indenfor hvilket de kan netværke. Livet bringer så at sige et mulighedsrum, der afgrænser netværksmulighederne. Der har hidtil ikke været meget eksplicit fokus på den historiske forudsætning for at kunne netværke, om end et par studier kan identificeres (Jack og Andersen 2002). Mest tydelig er Klyver m.fl. (2011), der beskriver det således:

"The life individuals have lived sets limits to people whom these individuals can 'choose' from when they are developing their networks. An individual's life history has a major role in determining the range and nature of those who can reasonably be expected to form part of that individual's network. In this sense, history opens or closes the window of opportunity on network participation. So individuals simply cannot choose to network with everyone – they need some sort of past direct or indirect connection. As individuals are different in nature and have lived different lives, some have a huge reservoir of potential network members to choose from, whereas others have a far more limited range of choice" (Klyver, Evald & Hindle 2011: 153).

Sociale kompetencer

Elementet 'sociale kompetencer' referer til individets eller iværksætterens motivation og evne til at interagere med andre mennesker. Her tænkes både på motivation og evne til at skabe fordelagtige relationer, motivation og evne til at opløse dårlige relationer og i det hele taget motivation og evne til at skabe en fordelagtig netværksstruktur (Ahuja m.fl. 2012). Ideen om individets forskellige sociale kompetencer går helt tilbage til 1920'erne, hvor Thorndike (1920) forklarede social intelligens som "... ability to understand men and women, boys and girls – to act wisely in human relations" (Thorndike 1920: 228).

Senere har flere, primært psykologer, forsøgt at forklare individets succes på arbejdsmarkedet via dets evne til at fungere i sociale relationer. Individet og dermed iværksætteren med sociale kompetencer er bedre til at udnytte de relationer, det indgår i, sammenlignet med individet eller iværksætteren med dårlige sociale kompetencer. Nogle er ganske enkelt bedre til at motivere andre til at hjælpe, til at skabe sympati, til at skabe en fælles vision, til at spørge om hjælp, osv. Dermed har de lettere ved at få ting gennemført fordi de ikke er alene om det.

Der er forskning, der viser, at iværksætterens sociale kompetencer påvirker hans eller hendes succes om end antallet af studier stadig er ret begrænsede. Hidtil er det dokumenteret, at iværksætterens sociale kompetencer påvirker finansiell præstation (Markman and Baron 2003), netværksudvikling og virksomhedsvækst (Zhao m.fl. 2010).

Sammenhæng mellem elementer

De tre elementer er sammenkædet og integreret og skal forstås som et gensidigt sammenspil mellem struktur, der determinerer eller bestemmer handling, og handling, der skaber struktur. Individets levede liv sætter mulighedsrummet for, hvordan netværksstrukturen kan se ud. Og netværksstrukturen sætter mulighedsrummet for, hvilke relationer iværksætteren kan benytte. Således definerer strukturen handlingsrummet for iværksætteren. Samtidig er de sociale kompetencer med til at skabe individets liv og afgørende for, hvordan det kan udnytte de netværksstrukturer det er indlejret i. Derfor hænger de tre elementer sammen og påvirker gensidigt hinanden.

Konklusion & Implikationer

I denne artikel har jeg forsøgt at bygge bro mellem det meget optimistiske syn på sociale netværk med fokus på strategisk netværksskabelse, som man finder i erhvervslivet, og det mere pessimistiske syn i forskningen med fokus på netværket som en livshistorisk bestemt struktur, der begrænser handlingsrummet for iværksætteren.

Denne bro er forsøgt skabt via udviklingen af en mere holistisk netværksmodel, der tager højde for både individets liv, de sociale kompetencer og netværksstrukturen. Det er håbet med denne model, at erhvervslivet bliver lidt mere nuanceret i forståelsen af, indenfor hvilke begrænsninger sociale netværk kan bidrage til iværksætterens succes. Det er samtidig også håbet, at forskningen lærer af erhvervslivet og får mere fokus på sociale netværks dynamiske karakter og individers muligheder for og evner til at skabe de netværk, de har behov for. Det er altså håbet, at erhvervslivet i fremtiden lægger mere vægt på elementet omkring individets levede liv, mens forskningen lægger mere vægt på individets sociale kompetencer.

Implikationer for regionale aktører

Den udviklede holistiske model har også potentielle implikationer for de regionale aktørers aktiviteter. Som udgangspunkt er deres rolle at være brobyggende på forskellig vis mellem forskning og erhvervsliv, og dermed skulle man forvente, at de regionale aktører, mere end forskere eller erhvervsfolk, forstår balancen mellem netværk som noget der er medbragt kontra noget der skabes strategisk.

Men det er imidlertid min opfattelse, at mange regionale aktører, selvfølgelig med undtagelser, har en virkelighedsopfattelse mest i overensstemmelse med erhvervslivets. Mange regionale aktører har eksempelvis arrangementer hvor 'networking' pauser er langt ind i programmet og hvor en del af formålet med arrangementet er 'at netværke'. Sådanne typer arrangementer er helt i overensstemmelse med erhvervslivets virkelighedsopfattelse af netværk.

Men med sådanne typer arrangementer overser man forskningen der viser, at netværk er forholdsvis stabile og noget man bringer med sig i bagagen. Samtidig overser man med disse arrangementer også, at når det at netværke bliver en selvstændig aktivitet bliver det samtidig meget instrumentelt og kalkulatorisk. Sådant instrumentel og kalkulatorisk adfærd er ikke nødvendigvis i overensstemmelse med dansk kultur. Mange af tanker om 'how to network' er inspireret af det amerikanske, og på mange måder er amerikanere anderledes end vi danskere i vores omgang med hinanden. I den amerikanske kultur har man lettere ved at acceptere en kontakt der starter med at være instrumentel og kalkulatorisk, mens mange i den danske kultur foretrækker, at tillid og en social tilknytning skabes før det instrumentelle og kalkulatoriske bringes i spil.

Jeg har således to konkrete råd til de regionale aktører. For det første bør regionale aktører overveje deres tilgang til networking i forbindelse med deres aktiviteter og arrangementer. Netværkspauser og aktiviteter bør ikke nødvendigvis være en eksplicit del af et arrangement, og med reference til dansk kultur giver det måske endda mere mening at lade networking være mere underforstået.

Det behøves ikke italesættes af arrangører, at folk skal snakke med hinanden. Det gør de helt automatisk – det er et helt almindeligt menneskeligt behov at have kontakt til andre. Den menneskelige kontakt og deres netværksskabelse bør være en utalt implicit del af arrangementer, ikke en kalkulatorisk instrumentel del. Det gør det hele mere naturligt at omgås og sandsynligvis vil de kontakter der eventuelt skabes være mere værdifulde fordi de ikke er skabt i en bevidst kalkulatorisk situation.

Mit andet råd til de regionale aktører er, at de i højere grad påtager sig rollen som brobygger mellem forskningen og erhvervslivet i diskussionen omkring netværk og det at netværke. Det vil sige for mange regionale aktørers vedkomne, at

de orienterer sig mere mod den forskningsmæssige opfattelse end de har gjort hidtil. Det er ikke let at placere sig mellem ellers to uenige lejre – man falder let til den ene eller anden side – men det burde samtidig være deres kald.

Referencer

Ahuja, G., Soda, G. & Zaheer, A. (2012) The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization Science* 23(2): 434-448.

Aldrich, H.E. & C. Zimmer (1986) Entrepreneurship through social networks. I Sexton, D. L. & Smilor, R. W. (eds) *The Art and Science of Entrepreneurship*, New York: Ballinger, pp. 3–23.

Hoang, H. & Antoncic, B. (2003) Network- based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2): 165–87.

Jack, S. & Anderson, A. R. (2002) The effects of embeddedness on the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 17: 467-487.

Klyver, K., Evald, M. R. & Hindle, K. (2011) Social networks and new venture creation: the dark side of networks. I Hindle, K. & Klyver, K. (eds). *Handbook of research on new venture creation*. Edward Elgar, Cheltenham: 145-159.

Slotte-Kock, S. & Coviello, N. (2010) Entrepreneurship research on network processes: A review and ways forward. *Entrepreneurship Theory & Practice* 34(1): 31-57.

Thorndike, E. L. (1920) Intelligence and its uses. *Harper's Magazine* 140: 227-235.

Zhao, X, Frese, M. & Giardini, A. (2010) Business owners' network size and business growth in China: The role of comprehensive social competency. *Entrepreneurship and Regional Development* 22(7-8): 675-705.