

# Med hjælp fra mit netværk

## Hvordan skaber iværksættere gode netværk?

KIM KLYVER & METTE SØGAARD NIELSEN

### Indledning

Iværksættere er samfundets helte. De skaber vækst og arbejdspladser, og som samfund bør vi hylde dem. Men de er ikke alene om det. Bag opstartsprocessen og alle de problemer og udfordringer, iværksættere oplever, står ofte en mindre hær af hjælpere. Hjælpere, der assisterer med praktiske ting, støtter følelsesmæssigt, åbner døre, udlåner penge, giver en hånd med etc. Der er tale om iværksætternes sociale netværk (Elfring, Klyver, & van Burg, udkommer). Og her tænker vi på kombinationen af både fysiske og virtuelle (sociale medier) netværk, som i dag overlapper og supplerer hinanden.

Få folk er i tvivl om, at gode sociale netværk er betydningsfulde, og få er i tvivl om, at sociale netværk er aldeles afgørende i erhvervslivet og for iværksættere. Det er der fin konsensus om, og det er også fint illustreret af Richard Bransons udtalelse: *“Business is all about personal contact. No matter how heavy your workload is... everyone can and should be a networker”* (Preston, 2013: para. 4). Men hvordan ser et ‘godt’ netværk ud, og hvad består det af? Det er straks mere kompliceret, og kun de færreste har tænkt dybere over det, hvilket er problematisk. Det hjælper ikke noget at netværke, hvis man ikke er bevidst om, hvad det er for et netværk, man prøver at skabe, og hvad man prøver at opnå. Og det er heller ikke nok at vide, hvordan et godt netværk ser ud, for spørgsmålet er, hvordan man så skaber et godt netværk, og hvilke handlingsmuligheder man har som iværksætter for at skabe det netværk, man ønsker?

I denne artikel forsøger vi at besvare disse to overordnede spørgsmål:

1. Hvad er et godt netværk for iværksættere?
2. Hvilke handlingsmuligheder har iværksættere for at skabe det?

Lang historie kort når vi frem til, at et godt netværk er karakteriseret ved at være stort, forskelligartet, bestående af et mix af stærke og svage kontakter og med mange strukturelle huller. Vi giver anbefalinger til, hvordan iværksættere kan skabe nye relationer, vedligeholde gode eksisterende relationer og afvikle dårlige relationer. Disse anbefalinger er baseret på mange års international og egen forskning i iværksætteres netværk.

### Det gode netværk

En relativ ny undersøgelse, der samler en lang række tidligere empiriske analyser i én, viser, at fire karakteristika ved iværksætteres netværk har betydning for, hvordan de præsterer (Stam, Arzlanian, & Elfring, 2014).

Den første dimension er **størrelsen** af iværksætterens netværk; altså hvor mange kontakter iværksætteren har. Analysen viser, at jo flere kontakter en iværksætter har, jo lettere adgang har personen til information om forretningsmuligheder og andre ressourcer. De mange kontakter gør det også lettere at opnå den nødvendige legitimitet i markedet hos kunder, leverandører og andre interessenter. Netop netværksstørrelsen er noget, der ofte bliver fremhævet som noget udelukkende positivt i iværksættermiljøer, men forskning viser, at der også er en øvre grænse for, hvor stort netværket bør være (Watson, 2007). Bliver netværket for stort, er der risiko for overbelastning forbundet med at skulle vedligeholde relationen til et stort antal kontakter. Det betyder altså, at selvom man generelt kan sige, at iværksættere oplever fordele af et stort netværk, er det vigtigt at holde sig for øje, at der er en grænse for hvor stort, det må være.

Analysen viser også, at både **stærke** og **svage kontakter** og balancen mellem dem har betydning. Hvorvidt en kontakt defineres som stærk eller svag, afgøres af, hvor tæt forbundet man føler sig til den pågældende kontakt. Jo tættere forbundet, jo stærkere kontakt. De to typer af kontakter har forskellige fordele. Stærke kontakter er nyttige i forhold til at få adgang til fintfølede, kontroversiel og 'halvhemmelig' information, der kun deles i relationer karakteriseret af tillid og gensidighed, men det er også ofte de kontakter, hvorfra følelsesmæssig opbakning modtages. Modsat er svage kontakter gode for iværksætteren i forhold til at få adgang til en bred vifte af markedsinformation, som ellers ikke flourer blandt iværksætterens netværk af stærke kontakter. De svage kontakter er mere tilbøjelige til at have anderledes information, viden og kompetencer sammenlignet med den information, viden og kompetencer, iværksætteren og dennes stærke

kontakter besidder. Derfor er et mix og en bestemt balance af stærke og svage kontakter vigtig.

I forlængelse heraf viser analysen også, at et **forskelligartet netværk** er vigtigt. At have folk med forskellig baggrund, viden og kompetencer, men også holdninger, værdier og forskellige positioner i samfundet er med til at give indspark på forskellig vis til iværksætteren. Det er ikke nødvendigvis den enkelte kontakt og dennes karakteristika, der betyder noget, men derimod hvordan kontakterne er blandet og er forskellige. Når iværksættere kan blande og kombinere de forskellige input fra mange kontakter, har de lettere ved at opdage forretningsmuligheder, få adgang til vigtige ressourcer og skabe legitimitet. Og derfor præsterer de bedre.

Sidst, men ikke mindst viser analysen også, at iværksættere med mange **strukturelle huller** i deres netværk præsterer bedre. Strukturelle huller betegner situationer, hvor iværksætteren har relation til to kontakter, der ikke kender hinanden indbyrdes. Det giver iværksætteren mulighed for at fungere som bro mellem de to kontakter, og det kan udnyttes på forskellig vis. For eksempel ved at kombinere den viden, man får fra hver især i bestræbelserne på at udvikle attraktive forretningsmuligheder.

Der er således fire karakteristika, der hjælper iværksættere med at præstere:

- Størrelsen af netværket
- Et mix af stærke og svage relationer
- Et forskelligartet netværk
- Et netværk med mange strukturelle huller

Det er dog vigtigt at holde sig for øje, at dette er gennemsnitsbetragtninger. Der er situationer – og sikkert mange – hvor disse karakteristika ikke bidrager positivt, og hvor de måske ovenikøbet fungerer som en forhindring. Der er en række forskellige omstændigheder, der påvirker netop hvorvidt eller i hvor høj grad, disse karakteristika er gældende. Eksempelvis er der stor forskel på, hvad det er for netværkskarakteristika, der er vigtige, afhængig af hvor i virksomhedsprocessen iværksætteren er (Klyver, 2008). Betydningen af stærke og svage kontakter skifter flere gange i løbet af opstartsprocessen og henover den senere proces med at drive virksomheden, dvs. afhængig af organisationens livscyklus (Evald, Klyver, & Svendsen, 2006). En anden forskel ses imellem typer af virksomheder. Højteknologiske virksomheder oplever ofte større fordele ved strukturelle huller, end det er tilfældet for mere traditionelle lavteknolo-

giske virksomheder. Et andet eksempel på omstændigheder, der påvirker, hvordan det gode netværk bør se ud, er de omgivelser, hvori iværksættere agerer, og der kan her være tale om både industri, geografi og kultur. Det har eksempelvis vist sig, at ensartede netværk – altså det modsatte af forskelligartede netværk – har større betydning i individualistiske kulturer kontra kollektive kulturer (Rooks, Klyver, & Sserwanga, 2016). Sidst, men ikke mindst er iværksætteren selv en omstændighed. Iværksættere har forskellige netværk og nyder forskellige fordele af samme type netværk alt afhængig af deres personlighed (indadvendthed, udadvendthed, åbenhed, venlighed) (Zhu Woo, Porter, & Brzezinski, 2013), sociale evner (Klyver & Arenius, 2018) og mange andre individ-specifikke karakteristika. Organisationens livscyklus, typen af virksomhed, konteksten og iværksætterens karakteristika er blot fire eksempler på omstændigheder, der påvirker, hvorvidt gennemsnitsbetragtningerne holder vand. Og der er mange flere.

### Netværkshandlinger

Vi har nu beskrevet, hvordan et godt netværk ser ud, og fokus har her været på de strukturelle karakteristika ved netværket. For at forstå, hvordan sådanne netværk skabes, skifter vi nu til et andet perspektiv på netværk; nemlig det at netværke som en handling (Ahuja, Soda, & Zaheer, 2012). Iværksættere, og mennesker generelt, har forskellige handlingsmuligheder, der tilsammen er med til at forandre og ændre deres sociale netværk. Ofte opdeles disse handlingsmuligheder i tre typer (Elfring et al., udkommer):

- Skabe en ny kontakt
- Afslutte en eksisterende kontakt
- Ændre en eksisterende kontakt

Den første mulighed for netværkshandling er at **skabe en ny kontakt**. I forskellige situationer, hvor man oplever at mangle viden, kompetencer eller andre ressourcer, kan det være relevant at skabe forbindelse til en ny kontakt, der kan være behjælpelig. Mange ved dog, at det ikke altid er let at skabe nye kontakter. Der er nemlig sociale omkostninger forbundet med det. Man kan blive opfattet som inkompetent, når man søger råd og hjælp, eller man kan føle, at man kommer til at stå i gæld til personen, man får hjælp fra. Dette kan betyde, at man bliver tilbageholdende med at

søge netop den hjælp, som man har brug for. Men det kan også tænkes, at man bare vurderer, at der er lav sandsynlighed for at få en positiv respons og derfor tænker, at det ikke er umagen værd at spørge om hjælp.

Skabelse af nye kontakter kan ske som en mere eller mindre planlagt handling (Vissa, 2011), og ofte forsøger man at skabe kontakt til folk, man ligner (værdimæssigt, arbejdsmæssigt, politisk etc.), folk som har magt og status, folk som er kendt for at være behjælpelige, eller folk som er specielt vigtige i ens konkrete situation (eksempelvis hvis de har den viden, man mangler) (Baker, 2014). Men andre gange skabes kontakter mere tilfældigt, fordi muligheden pludselig opstår (Engel, Kaandrop, & Elfring, 2017). Man kan mødes tilfældigt, eller man kan blive introduceret af en tredje part, og disse tilfældige, ikke-planlagte omstændigheder kan være gunstige muligheder for at skabe nye kontakter.

Selvom det at skabe nye kontakter ofte forbindes med det at netværke, er det kun den ene side af historien. Det er lige så vigtigt at **afslutte eksisterende kontakter**, som det er at skabe nye kontakter (Vissa & Bhagavatula, 2012). Og ligesom det kan være vanskeligt at skabe nye kontakter, kan det være svært at afslutte eller droppe eksisterende kontakter – hvis ikke sværere. Herudover kan der være risiko for, at man fejlagtigt afslutter ‘gode’ kontakter og har svært ved at genoptage dem. I virkeligheden er det lidt af et paradoks, at det kan være sværere at droppe kontakter end at skabe dem, fordi skabelsen sker i usikkerhed og uden kendskab til hinanden, mens det at droppe sker på baggrund af historik og viden. Men ikke desto mindre bliver det ofte opfattet som mere vanskeligt – sikkert fordi det er personligt ubehageligt. Det er dog ofte lettere at droppe kontakter, som man kun har en svag relation til, mens det kan være sværere at droppe kontakter med stærkere relationer. Det er særdeles vigtigt for at skabe et godt og effektivt netværk, at man jævnlige dropper kontakter. Gør man ikke dette, risikerer man at skulle håndtere et for stort netværk, der er alt for krævende tidsmæssigt. Man risikerer også at blive for afhængig af visse kontakter, hvis man beholder dem for længe. Der er altså god grund til at vurdere værdien af sine kontakter og droppe nogle med jævne mellemrum.

Det kan dog være vanskeligt at vurdere, hvem man skal droppe som kontakt, da det beror på en vurdering og estimering af værdien af kontakten nu og i fremtiden. Er kontakten værdifuld for en og ens nuværende situation og problemstillinger, eller forventer man, at kontakten vil være det fremover? Det er selvfølgelig forbundet med usikkerhed, fordi man

ikke kender fremtiden. Udover hvad kontakten bidrager med af forventet værdi, skal man også vurdere, hvilke 'sociale omkostninger' der er forbundet med at opretholde kontakten. Det vil sige, hvad forventes der, man selv giver igen, og hvad kræver det at opretholde kontakten? Modsvares det af den værdi, der bringes i spil? Er dette ikke tilfældet, bør man overveje at droppe kontakten.

Det pudsige i at droppe en kontakt er, at det ofte i virkeligheden er en ikke-handling. Det vil sige, at det at droppe en kontakt betyder, at man ikke genetablerer relationen og dermed intet foretager sig – relationen bliver dermed svagere og svagere for til sidst at ophøre.

Udover at skabe nye kontakter eller at droppe eksisterende kontakter kan man også ændre eksisterende kontakter. Kontakter udvikler sig over tid, og man kan som iværksætter gøre forskellige ting for at styrke eller svække relationen eller for at ændre indholdet af relationen. Disse forandringer kan ske som følge af planlagt adfærd, men lige så ofte sker det som følge af træghed. Man er komfortabel i sine relationer, og det er ofte lettere at fortsætte relationen og dens vej, end det er at droppe den. Vaner, rutiner og gensidighed gør, at vi genskaber vores relationer. Og dermed udvikler de sig pudsigt nok som følge af, at man ikke dropper dem.

Når iværksættere vælger at styrke relationen til deres eksisterende kontakter, er det primært fordi, de har tillid til disse kontakter, eller fordi de har oplevet, at de er brugbare kontakter. Man kalder det at ændre svage kontakter til stærke kontakter for at opgradere sine kontakter (Ebberts, 2014). Men naturligt nok er det også muligt at nedgradere sine kontakter; altså at ændre stærke kontakter til svage kontakter (Burt, 2000). Det sker, når man reducerer hyppigheden af interaktionen med kontakten eller blot begynder at dele færre fortrolige ting end tidligere. Måske undlader man endda kontakt i en længere periode, fordi tilliden er forsvundet, nytigheden er væk, eller de gensidige forventninger er for høje.

Når man ændrer rollerne for eksisterende kontakter, handler det oftest om at gøre sociale kontakter, som venner og familie, til forretningsrelationer af forskellig karakter (Klyver, Lindsay, Suleiman, & Hancock, 2017). Eksempelvis kan man gøre venner til kunder og familiemedlemmer til enten investorer eller medejere. Der kan være fordele forbundet med, at disse kontakter agerer i flere roller samtidig, da relationen dermed ofte er stærkere og mere robust. Men der er også en risiko for, at konflikter i den ene rolle spreder sig til de øvrige roller, eller at rollerne indbyrdes

indeholder konflikter. Vi kender for eksempel alle udtrykket 'at man ikke skal blande venner og økonomi'.

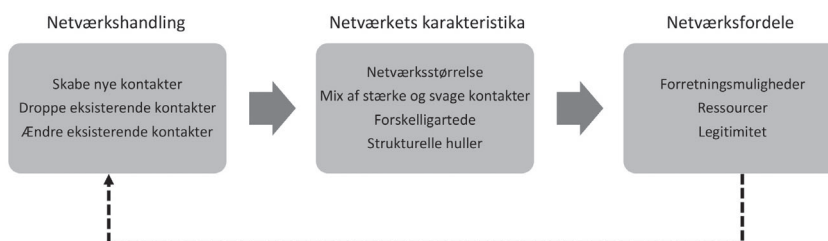
Disse tre typer af handlinger har efterfølgende konsekvenser for ændringer i de strukturelle karakteristika af selve netværket, herunder de karakteristika vi tidligere identificerede som vigtige for iværksætterens præstation; netværksstørrelse, mix af stærke og svage kontakter, forskelligartede netværk og strukturelle huller.

### Konklusion og anbefalinger

Vi har i det ovenstående forklaret, hvordan et godt netværk ser ud – nærmere bestemt at det er stort, forskelligartet, består af et mix af stærke og svage kontakter og med mange strukturelle huller – samt hvilke handlingsmuligheder iværksætteren har for at ændre og justere sit netværk for at opnå det gode netværk. Det gode netværk er forstået som det netværk, der hjælper iværksætteren med at præstere ved at give netværksfordele. Netværksfordelene er ofte opdelt i tre typer; information om forretningsmuligheder, adgang til ressourcer og opnåelse af legitimitet overfor interessenter, som illustreret i figur 1 nedenfor.

Vores fremstilling af netværk og netværkshandlinger bygger til en vis grad på en præmis om, at en iværksætter på forhånd kan afgøre, hvad han eller hun har brug for. Det er ikke altid tilfældet, og ofte er der tale om forventninger til fremtiden, der selvfølgelig er forbundet med større eller mindre usikkerhed. Denne usikkerhed kan være både i forhold til hvilke netværksfordele, man har brug for fra netværket, og hvem i netværket der i givet fald kan levere dette. Så vores råd skal ses i lyset af disse begrænsninger.

Figur 1 – Hvordan skabes det gode netværk?



Omend enhver iværksætter er unik, oplever unikke og særegne problemstillinger og agerer i en vis grad af usikkerhed, mener vi alligevel, at de nedenstående råd kan være behjælpelige med at skabe det gode netværk:

- 1) Vurder din nutidige og fremtidige situation for at forstå, hvad det er for en hjælp, du kan tænkes at have brug for fra dit netværk.
- 2) Forstå dit nuværende netværk. Indeholder det de rette karakteristika? Hvilke typer af netværksfordele har og får du brug for?
- 3) Vurder hvilke netværkshandlinger (tilføj, drop, ændre kontakter), der kan styrke det gode netværk, som du har brug for nu og i fremtiden.
- 4) Husk, at det er individuelt, hvad der fungerer.
- 5) Vær dig selv i dine netværkshandlinger. Du skal være fortrolig og komfortabel med, hvad du gør.
- 6) Overlad også lidt til tilfældighederne. Ikke alt, heller ikke netværk, kan planlægges.

## Litteratur

- Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). *The genesis and dynamics of organizational networks*. *Organization science*, 23(2), 434-448.
- Baker, W. (2014). Making pipes, using pipes: how tie initiation, reciprocity, positive emotions, and reputation create new organizational social capital. In *Contemporary perspectives on organizational social networks* (pp. 57-71). Emerald Group Publishing Limited.
- Burt, R. S. (2000). *Decay functions*. *Social networks*, 22(1), 1-28.
- Ebbers, J. J. (2014). *Networking behavior and contracting relationships among entrepreneurs in business incubators*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1-23.
- Elfring, T., Klyver, K., & van Burg, E. (udkommer). *Entrepreneurship as networking: Mechanism, dynamics, practices, and strategies*. Oxford University Press.
- Engel, Y., Kaandorp, M., & Elfring, T. (2017). *Toward a dynamic process model of entrepreneurial networking under uncertainty*. *Journal of Business Venturing*, 32(1), 35-51.
- Evald, M. R., Klyver, K., & Svendsen, S. G. (2006). *The changing importance of the strength of ties throughout the entrepreneurial process*. *Journal of Enterprising Culture*, 14(01), 1-26.



- Klyver, K., & Arenius, P. (2018). *Networking intensity and social skills among nascent entrepreneurs: A three-year longitudinal study*. Babson College Entrepreneurship Research Conference, Waterford.
- Klyver, K. (2008). *At netværke effektivt-fra idé til bæredygtig virksomhed*. In Børsens Ledelseshåndbøger-Effektivisering (pp. 1-20). Børsens Forlag.
- Klyver, K., Lindsay, N. J., Suleiman, K., & Hancock, G. (2017). *Altruistic investment decision behavior in early-stage ventures*. *Small Business Economics*, 48(1), 135-152.
- Preston, J. (2013, December 31). Richard Branson: *Why you should network*. The Virgin Foundation. Retrieved August 24, 2019 from <https://www.virgin.com/entrepreneur/richard-branson-why-you-should-network>.
- Rooks, G., Klyver, K., & Sserwanga, A. (2016). *The Context of Social Capital: A Comparison of Rural and Urban Entrepreneurs in Uganda*. *Entrepreneurship theory and Practice*, 40(1), 111-130.
- Stam, W., Arzlanian, S., & Elfring, T. (2014). *Social capital of entrepreneurs and small firm performance: A meta-analysis of contextual and methodological moderators*. *Journal of business venturing*, 29(1), 152-173.
- Vissa, B. (2011). *A matching theory of entrepreneurs' tie formation intentions and initiation of economic exchange*. *Academy of Management Journal*, 54(1), 137-158.
- Vissa, B., & Bhagavatula, S. (2012). *The causes and consequences of churn in entrepreneurs' personal networks*. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(3), 273-289.
- Watson, J. (2007). *Modeling the relationship between networking and firm performance*. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 852-874.
- Zhu, X., Woo, S. E., Porter, C., & Brzezinski, M. (2013). *Pathways to happiness: From personality to social networks and perceived support*. *Social networks*, 35(3), 382-393.