

Det følelseladede aspekt af råd til iværksættere

METTE SØGAARD NIELSEN & KIM KLYVER

Indledning

Det at give råd er ikke nødvendigvis så enkelt, som man umiddelbart kunne tro. Bare det at definere, hvad der egentlig kendetegner et "godt råd", kan være en vanskelig opgave. Iværksættere er en gruppe mennesker, som især i opstartsfasen har brug for og aktivt søger råd fra deres netværk. Vi har en tendens til at forbinde denne rådgivning med konkrete råd og konkret vejledning – det, som litteraturen også kalder instrumental støtte, hvorimod de mere følelsesmæssige og bløde former for råd i form af opbakning, forståelse, anerkendelse m.m. til tider overses. Virkeligheden er dog, at det nærmest er umuligt at give konkrete råd uden samtidig også at udtrykke en form for følelser (Nielsen, 2017). Det vil dermed sige, at de råd, vi giver andre, i høj grad påvirkes af vores følelser i det pågældende øjeblik, men også af de følelser, vi oplever på grund af den relation, vi har til det menneske, vi står over for. Ligeledes har følelser en betydning for, hvordan råd opfattes af iværksætteren. Med følelser forstår vi bredt, omfavnende og inkluderende, hvad der refererer til sindsbevægelser og stemninger hos individer (Baron, 2008).

I forskningen i råd og støtte i netværk har der været en tendens til primært at fokusere på det konkrete råd, dvs. indhold, som iværksættere modtager fra deres netværk (Klyver & Hindle, 2010). De mere følelseladede råd, som typisk indebærer at lytte, anerkende og udtrykke forståelse bringes ofte kun op i studier, når der er tale om svære situationer for iværksætteren (Klyver, Honig og Steffens, 2018). Men grænsen mellem konkrete og følelsesmæssige råd er langt mere flydende, hvilket også kommer til udtryk i vores studier. Vi finder ud af, at de konkrete råd i høj grad også ledsages af de mere følelseladede råd (Nielsen, 2017; Lomberg og Klyver, 2015).

Vi vil i det følgende komme nærmere ind på, hvordan følelser spiller ind i forskellige situationer og påvirker de råd, som iværksættere får fra

Figur 1 – Følelser og det gode råd

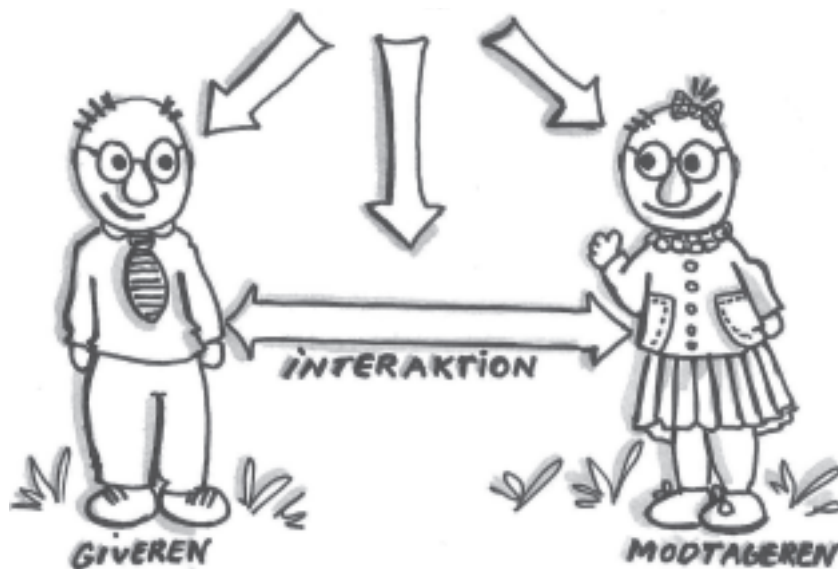


Illustration af Suna Løwe Nielsen

deres netværk. Vi opdeler vores diskussion baseret på ovenstående figur, hvor følelser påvirker "det gode råd" i tre parallelle led: følelser hos giveren, følelser hos modtageren (iværksætteren) og følelser i interaktionen mellem giver og modtager i rådgivningssituationen (se figur 1).

Giveren

Vi har gennem vores studier set på, hvordan de råd, man giver til iværksættere, påvirkes af de netværk, man selv befinder sig i (Nielsen, 2014). Udgangspunktet har været en antagelse om, at mennesker påvirkes af deres netværk på en måde, der påvirker, hvordan de selv omgås andre mennesker. Dermed bliver de råd, som iværksættere modtager, afhængige af den følelsesmæssige tilstand, som rådgiveren står i. Vi finder ud af, at når mennesker føler, de møder forståelse, anerkendelse og opbakning i deres eget netværk, er de mere tilbøjelige til at rådgive andre iværksættere i deres netværk. Resultatet er interessant, fordi det kaster lys over en følelsesmæssig dimension i rådgivning, som ellers hidtil har været overset. Umiddelbart virker det enkelt, at når vi som mennesker føler os støttede i vores

eget netværk, så skabes der et følelsesmæssigt overskud, som gør, at vi bliver mere tilbøjelige til at hjælpe andre – vi giver altså den positive støtte videre, som vi selv har fået. Det betyder dog også, at hvis iværksættere befinder sig i et netværk af personer, som ikke selv føler sig tilstrækkeligt støttede, har det en markant indflydelse på den rådgivning, som iværksætteren kan modtage – iværksætteren begrænses dermed af sit netværk.

Der er også meget, der tyder på, at giverens intention med rådgivning har afgørende betydning for den rådgivningsproces, der igangsættes. Kierkegaard (1859) udtrykte det elegant således:

“At man, naar det i Sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe på at finde ham der, hvor han er og begynde der. Dette er Hemmeligheden i al Hjælpekunst. Enhver der ikke kan det, han er selv i indbildning, naar han mener at kunne hjælpe en anden. For i Sandhed at kunne hjælpe en Anden, maa jeg forstaae mere end han – men dog ved først og fremmest at forstaae det, han forstaaer. Naar jeg ikke gjør det, saa hjælper min Mere-Forstaaen ham slet ikke. Vil jeg alligevel gjøre min Mere-Forstaaen gjældende, saa er det, fordi jeg er forfærdelig stolt, saa jeg i Grunden I stedet for at gavne ham egentlig vil beundres af ham. Men al sand Hjælp begynder med Ydmygelse: Hjælperen maa først ydmyge sig under Den, han vil hjælpe, og herved forstaae, at det at hjælpe ikke er at være den Herskesygeste men den Taamodigste, at det at hjælpe er Villighed til indtil videre at finde sig i at have uret, og i ikke at forstaae, hvad den Anden forstaaer.”
(Kierkegaard 1859: 96)

Det er således afgørende, at giveren af støtte indgår i rådgivning med den rette intention; nemlig at hjælpe og ikke lader sig følelsesmæssigt rive med i stræben efter egen anerkendelse. I sådanne situationer fordrejes vejledningen nemt, og fokus bliver mere styret af støttegiverens kunnen og formåen end af iværksætterens reelle behov. Vores studier har vist, at når støtte bliver symbolsk, har den en mindre og til tider negativ effekt (Klyver og Honig, 2016). Yderligere har vores studier vist, at symbolsk støtte, ud over at motiveres af egen anerkendelse, kan motiveres af et pres om at følge sociale normer og at gøre det rigtige. Man føler et pres til at være behjælpelig – at være et godt og ordentligt menneske. Et sådant socialt pres for at være legitim og ordentlig kan gøre støtten symbolsk uden en reel funktionel værdi.

Man skal derfor som iværksætter være opmærksom på, dels om råd gives med intention om selvpromovering, eller om råd gives for at efterkomme et pres om at være et ordentligt og legitimt menneske. I begge tilfælde vil disse følelsesladede givere levere støtte, der kan være mere skadelig end gavnlig.

Modtageren

Det er dog ikke kun følelser hos den, der giver råd, som spiller en rolle. Iværksætterens egne følelser har også en stor betydning for, hvilken effekt råd fra netværket har. For mange iværksættere er deres idé noget, de har tænkt og arbejdet på i flere år; idéen er noget, der står dem nært. Selvom mange gerne vil udvikle og forbedre den, er det helt naturligt at være en smule, og måske mere end en smule, i forsvarsposition, hvis idéen møder kritik. Det er naturligt nemmere at modtage konstruktive idéer til, hvordan forretningsmuligheden kan styrkes og bedres yderligere, mens det kan være vanskeligt at kapere, hvis nogle skyder forretningsidéen ned og ikke mener, at den er holdbar.

Vores forskning viser imidlertid, at iværksættere er ret forskellige, med hensyn til hvordan de modtager sådan feedback (Lomberg og Klyver, 2015). Helt grundlæggende er de forskellige, med hensyn til, hvordan de bruger og håndterer følelser, der naturligt udspringer som resultat af feedbacken. Det er efterhånden etableret i forskningen, at iværksættere, for at kunne være kreative og præstere, har behov for både negativ og positiv feedback. Den positive feedback er måske nok den, vi bedst kender og umiddelbart bedst håndterer, da den er gunstig i forhold til at skabe fremdrift og få tingene gennemført. Den negative feedback kan derimod være uvant for mange, men den kan bruges til at skabe fandenivoldskhed og vilje til at forbedre idéen, og den kan også stimulere evnen til at tænke ud af boksen. Det optimale er, at iværksætteren oplever både positive og negative momenter i sekvenser; eksempelvis først en negativ følelse, der stimulerer vilje og evnen til at tænke ud af boksen og efterfølgende en positiv følelse, der stimulerer fremdriften og evnen til at gennemføre.

Nogle iværksættere evner at håndtere deres følelser, således at de selv kan skifte mellem positive og negative momenter (de kaldes actionorienterede). Andre har behov for ekstern stimulering, eksempelvis i form af feedback, for at komme ud af en negativ følelsesladet proces (de kaldes stateorienterede). Uden ekstern stimulering vil stateorienterede iværksæt-

tere forblive i en spiral af negative følelser. Således vil actionorienterede iværksættere være i bedre stand til at håndtere negativ feedback, som bruges til at tænke ud af boksen og generere vilje, da de efterfølgende selv er i stand til at skifte følelsesstatus over i en mere positiv tilstand, hvor tingene kan gennemføres. Modsat bliver de stateorienterede iværksættere låst fast af negativ feedback, og de har dermed behov for positiv feedback for at kunne vende den følelsesmæssige tilstand til at kunne få ting gennemført.

Iværksættere behandler altså feedback og råd fra omgivelserne forskelligt. De vil opleve vidt forskellige fordele og ulemper ved positiv kontra negativ feedback afhængig af deres evne til selv at omstille følelsesmæssige situationer, dvs. deres evne til at håndtere følelser.

Interaktionen i rådgivningssituationen

Det sidste led i forståelse af de følelsesmæssige aspekter af råd relaterer sig til selve interaktionen mellem giver og modtager i rådgivningssituationen. Som mennesker vil vi gerne sikre os, at det, når vi giver råd, opfattes på den rigtige måde af modtageren. For at sikre dette er vi nødt til at gøre os umage med, hvordan vi leverer vores råd. En måde at gøre det på er ved at lytte og udtrykke forståelse undervejs. Sammenblandingen af konkrete råd og følelser forstærkes i højere grad, når man giver råd til en iværksætter, man ikke kender så godt (Nielsen, 2017). Menneskers netværk består af svage og stærke relationer til en lang række forskellige mennesker (Evald, Klyver og Svendsen, 2006). De mennesker, man har en svag relation til, kender man typisk ikke så godt, og man kan derfor også være i tvivl om, hvordan de vil reagere på et bestemt konkret råd – man påvirkes altså af sine følelser og tanker om, hvordan rådet opfattes. Derfor ledsages konkrete råd i højere grad af følelser i svage relationer, fordi man vil sikre, at rådet opfattes, som det er tiltænkt. Det er interessant, fordi det at give råd så ikke blot handler om selve rådet, men også om at etablere, vedligeholde og styrke relationer til andre mennesker.

Dette hænger tæt sammen med, hvordan det at give råd også kræver sociale evner. Vi finder i vores forskning ud af, at sociale evner har en positiv indflydelse på det at give råd til iværksættere (Nielsen, 2014). Dette gør sig især gældende i stærke relationer, fordi der her ofte er meget tydelige forventninger til netværket. Man forventer typisk i højere grad at blive støttet af folk i sit netværk, som man er stærkt forbundet med, mens man forventer mindre af de svagere relationer. Denne gensidige forventning

kan opleves som et pres, og man gør sig dermed ekstra umage for at give råd netop for at kunne indfri forventningen. Og det at gøre sig ekstra umage er lettere for folk med gode sociale evner. Dette er endnu et eksempel på, hvordan det at give råd i høj grad påvirkes af følelser i selve interaktionen – hos både den, der giver, og den, der modtager råd.

Implikationer af det følelsesmæssige råd

Vi har altså nu etableret, at “det gode råd” i høj grad påvirkes af følelser på tre forskellige måder: følelser hos giveren, følelser hos modtageren (iværksætteren) og følelser i selve interaktionen i forbindelse med rådgivningssituationen. Det følelsesmæssige aspekt styrkes yderligere af den gensidige påvirkning af givers følelser, modtagers følelser og følelser i interaktionen, der sandsynligvis vil udfolde sig. Så selvom vi har fremstillet det følelsesmæssige aspekt i råd relativt systematisk med klar skelnen mellem giver, modtager og interaktion, er virkeligheden mere kompliceret.

Samlet betyder det, at hvad vi ellers ofte opfatter som rationelle og konstruktive råd, i mange tilfælde også er et resultat af et virvar af følelser. Man kan overveje, om følelser påvirker kvaliteten af “det gode råd” på forskellige måder. Først og fremmest kan nogle iværksættere risikere at gå helt glip af “de gode råd”, fordi de befinder sig i netværk med personer, som på grund af manglende følelsesmæssig opbakning i egne netværk ikke er i stand til at give råd videre til iværksætteren. Iværksætteren begrænses dermed af sit netværk. Derudover kan en overdreven hensyntagen til relationen til iværksætteren gøre, at man ikke er helt så ærlig i sin rådgivning, som man kunne være, fordi man netop gerne vil bevare en god relation. Det kan være svært at fortælle nogen, at de har en dårlig forretningsidé, da man ikke ønsker at gøre dem “kede af det”. Det er netop i disse situationer, at det rationelle kolliderer med følelserne, og det forklarer, hvorfor mennesker i nogle tilfælde træffer irrationelle beslutninger – enten på grund af egne eller andres følelser. Det kan også ske, at iværksætteren slet ikke er lydhør over for intentionen bag et godt råd, fordi denne mangler evnen til at håndtere de følelser, som rådet bringer frem. En irritation over manglende opbakning til en ny forretningsidé er en klar og velkendt følelse, men det er ikke en rationel reaktion, og den risikerer at blænde iværksætteren for den reelle konstruktive mening bag rådet. Sluttelig er der de situationer, som vi kalder symbolsk rådgivning, dvs. situationer, hvor man rådgiver med forkerte intentioner. Det kan være

for at opnå anerkendelse eller følge sociale normer. Der er altså tale om tilfælde, hvor rådgivningen ikke finder sted med udgangspunkt i iværksætteren, men i højere grad i giverens egen følelsesmæssige situation. Det er svært at sige, om rådet bliver dårligere af den grund, men det er under alle omstændigheder vigtigt, at iværksætteren er opmærksom på de motivationer, som ligger bag den giver, man modtager råd fra.

Litteratur

- Baron R.A. (2008) "The role of affect in the entrepreneurial process" In *Academy of Management Review*, 33(2), pp. 328-340.
- Evald, M.R., Klyver, K., og Svendsen, S.G. (2006) "The changing importance of the strength of ties throughout the entrepreneurial process" In *Journal of Enterprising Culture*, 14(01), pp. 1-26.
- Klyver, K., og Hindle, K. (2010) "The role of professional advisors on financial matters in entrepreneurial networks" In *Journal of enterprising culture*, 18(01), pp. 1-27.
- Klyver, K., og Honig, B. (2016) "Give more: The symbolic and authentic meaning in social support dynamics (summary)" In *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 36(6), 4.
- Klyver, K., Honig, B., og Steffens, P. (2018) "Social support timing and persistence in nascent entrepreneurship: exploring when instrumental and emotional support is most effective" In *Small Business Economics*, 51: pp.709-724.
- Lomborg, C., og Klyver, K. (2015) "Different strokes for different folks – a self-regulation perspective on idea generation" In *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 35(13), p. 5.
- Nielsen, M.S. (2014) *Give and Gain – How, Why and When People Provide Support to Entrepreneurs*. Ph.d.-afhandling, Syddansk Universitet.
- Nielsen, M.S. (2017) "Different but inseparable: The contingent association of instrumental and emotional support" In *Journal of Business and Entrepreneurship*, 28(2), pp. 127-148.