

Samspillet mellem rådgiver og iværksætter

Af Jesper Piihl og Kim Klyver

Litteraturen omkring rådgivning af iværksættere er forholdsvis begrænset og fokuserer primært på effekten af rådgivning enten på et samfundsniveau eller på et individuelt niveau. Den eksisterende litteratur er ikke særlig opmærksom på selve rådgivningsprocessen – interaktionen mellem rådgiveren og iværksætteren i 'sandhedens øjeblik'. Dette papir har til formål at øge forståelse for interaktionen mellem rådgiver og iværksætter.

Til det formål har vi arbejdet med en metodisk procedure, der er bundet op på arbejdet med det, vi kalder seriøs fiktion. Traditionelt bygger forskning på konkrete dokumenterbare observationer af virkeligheden. Men vi – papirets forfattere samt Lektor Torben Damgaard – følte, at vi lå inde med en mængde løsevne erfaringer fra gennemførte forskningsprojekter, der havde noget at sige til artiklens tema – men som ikke rigtigt fremgik af formelt indsamlet materiale. Derfor arbejder vi med fiktion som en vej til at give disse erfaringer en stemme i forskningsprocesser. I dette papir kommer det til udtryk i form af en fiktiv dialog mellem tre parter med indsigt i og meninger om rådgivning af iværksættere.

Dialogen: Et klip fra det pulserende selskabsliv...

Til et bryllup er Ivan, Klaus og Finn placeret ved samme bord. Det nygifte par har nogle forventninger om, at de tre personer har noget at tale om, selvom de aldrig har mødt hinanden før. Ivan er på nuværende tidspunkt arbejdsløs, men er i færd med starte virksomhed, Klaus er konsulent med speciale i rådgivning af iværksættere, mens Finn er forsker indenfor organisering og iværksætteri.

Ivan: Du siger du er konsulent og rådgiver iværksættere. Det lyder ret cool ... men hvad kan du gøre for en iværksætter som mig?

Klaus: Åhh ... for det meste hjælper jeg iværksættere med at udvikle en sund og bæredygtig forretningsplan – en forretningsplan der er stærk nok til at stå imod de mange konfrontationer, iværksætteren møder undervejs.

Finn: Ja, det lyder meget godt. Men hvordan er du kommet i en position, der gør dig i stand til at fortælle iværksætteren hvad han skal gøre ... jeg mener, det er jo hans ideer og drømme, der er på spil?

Klaus: Ja, præcis, og det er netop derfor de behøver hjælp. For det første er jeg ikke involveret i ideen eller drømmen, hvilket gør mig mere objektiv og præcis, når ideen skal evalueres. For det andet har jeg en formel uddannelse og masser af erfaring, der gør, at jeg kan hjælpe iværksætteren.

Ivan: (... klap lige hesten, Karl-smart ...) Ja, den er god med dig. Forleden dag talte jeg med en anden iværksætter – han havde haft et møde med en konsulent og havde fået en såkaldt forretningsplan på pænt papir i en præsentable mappe – dagen efter var der opstået en mulighed for at levere en kæmpe ordre af en speciel variant af hans ydelse til et stort firma, og pludselig var den dyrt betalte forretningsplan intet værd. Af den historie har jeg lært, at man kun skal tale med en rådgiver, hvis man har et specifikt problem...

Finn: ... og hvis du går til en rådgiver uden et specifikt problem, kan du være ganske vis på, at han hurtigt vil skabe et – og selvfølge et problem han er i stand til at løse ...

Klaus: Hey ... det er ikke fair ... hvad mener du med det?

Ivan: Ja, jeg er enig Klaus ... det er en rigtig forsker kommentar løsrevet fra den virkelige verden!

Finn: Hmm, hvad mener jeg egentlig – for det første var det ment som en vittighed, men alligevel ... nogen gange tvivler jeg faktisk på, at rådgivere hjælper deres kunder ... hvordan skal jeg lige forklare det ... når en iværksætter kontakter en rådgiver, har rådgiveren altid en hel række spørgsmål. Hvert spørgsmål skaber et rum møbleret med potentiale problemer, der kræves løst. Problemer og løsninger der ville forblive irrelevante, hvis rummet aldrig var blevet skabt ...

Klaus: Okay, men så længe vi taler om opstart af nye virksomheder, må nogen nødvendigvis åbne dørene til disse rum (Gad vide hvorfor Finn taler om *skabelse* af rum, men han har sikkert en eller anden filosofisk søforklaring). Nogle problemer og løsninger er vigtige at konfrontere iværksætteren med, hvis der skal skabes en sund vækstorieret virksomhed med økonomisk succes.

Ivan: Økonomisk succes..? Det kunne selvfølgelig være dejligt – hvem ville frasige sig det – men på den anden side ønsker jeg ikke at ende som administrerende direktør og skulle bære skjorte og slips hver dag og kun være i kontakt med produkter gennem salgsstatistik og regnskabstal – nej; Jeg starter min virksomhed for at indfri min drøm om skabe og være kreativ ... for at indfri min drøm om et liv, hvor jeg får mulighed for at involvere mig i alle aktiviteter lige fra ordre til levering ... og for at indfri en drøm om et liv, hvor jeg gør en forskel ...

Finn: For at ændre diskussionen en smule, så har jeg lagt mærke til at nogle rådgivere bruger fortællinger eller storytelling ...

Klaus: Ja, det er rigtigt, men det er ikke rigtig en del af mit arbejde. Mit arbejde består i mere specifik rådgivning i forbindelse udarbejdelsen af forretningsplaner og emner, der indgår heri som strategi, markedsføring, produktudvikling, produktionsplanlægning, finansiering osv.

Finn: Okay, men jeg tænker fortællinger og storytelling bredere. Fortællinger er ikke kun eventyr som dem af brødrene Grimm eller H. C. Andersen. Nej, fortællinger kan være en måde for mennesker til at give mening til begivenheder. Lad os tage dette bryllup som eksempel ... i dette øjeblik sidder vi tre personer rundt om et bord placeret i et stort rum. Rundt om os er mange mennesker. Og det er egentlig det!!! Men for at give mening til denne underlige situation, forstår vi situationen som en del af fortællingen om bryllupper. Denne bryllupsfortælling placere os som en del af fortællingen om kærlighed, tillid og en fremtid for de to personer, der sidder derovre og skiller sig ud fra mængden...

På samme måde kan opstart af nye virksomheder tænkes som en konstruktion af en fortælling. Og her taler jeg om konstruktion af en fortælling, der måske ikke har så mange plots som bryllupsfortællingen ...

Ivan: Stop venligst det der voodoo-snak ... hvad betyder det for mig?

Finn: Ser du, i relation til fortællingen om opstart af virksomhed eksisterer mindst to forskellige plots, der sommetider kolliderer. For det første kan man tale om en fortælling om ledelse – en fortælling der indeholder vækst, profit, effektivitet, planlægning osv.. Denne fortælling bringes på scenen eksempelvis gennem forretningsplanen, som Klaus har talt om den. For det andet kan man tale om en fortælling om iværksætter. En fortælling der indeholder plots omkring skabelse, kreativitet, eksperimenterende læring og nysgerrighed.

Her har vi to forskellige fortællinger til rådighed for at give mening til den begivenhed det er at starte virksomhed. To forskellige fortællinger, der indeholder og ligger vægt på forskellige handlinger, følelser og resultater ... eller for at sige det anderledes: Vi har to mulige plots til rådighed for beskrive og gengive fortællingen om din virksomhed.

Videreudvikling af en rådgiver-iværksætter typologi

Intentionen i denne artikel er at bidrage til den begrænsede eller nærmere ikke eksisterende litteratur vedrørende relationen mellem rådgiver og iværksætter. Til det formål har vi taget udgangspunkt i en model udviklet af Johansson omkring relationen mellem rådgivere og ejerledere. En model, der er udviklet til ejerledere, men som også kan sige noget til rådgivning i forhold til iværksættere.

Modellen er en oversigt over fire forskellige rådgivningssituationer, der varierer på basis af to dimensioner. På den vandrette dimension skelnes mellem *lav og høj grad af kompleksitet* i det emne der er genstand for rådgivningen. På den lodrette fokuseres på graden af asymmetri – målt som forskel i uddannelse – mellem rådgiver og klient.

Tabel 1: Typer af rådgivning

Kompleksitet i rådgivningssituationen	Lav grad af kompleksitet	Høj grad af kompleksitet
Rådgiver-kunde relation		
Høj grad af asymmetri	1) Professionel vidensoverførsel	4) Manipulation
Lav grad af asymmetri	2) Erfaringsudveksling	3) Dialog

Kilde: Johansson (1999)

Som eksempel på den første type – 1) professionel vidensoverførsel – hvor der er lav grad af kompleksitet og høj grad af asymmetri – peger Johansson på skatterådgivning eller rådgivning vedrørende ejerstruktur som eksempler. Som eksempel på 2) erfaringsudveksling, peger Johansson på en leder, der efterspørger en kollegas erfaringer omkring håndtering af en bestemt maskine. Kategorien 3) dialog kan f.eks. være en veluddannet ejerleder, der møder en specialiseret ejerleder-rådgiver. Den sidste kategori – høj grad af kompleksitet og høj grad af asymmetri – kan f.eks. være en veluddannet rådgiver, der præsenterer sig til en autodidakt ejerleder som en ekspert i strategi og forandringsledelse. Denne situation benævnes 4) manipulation!

I de følgende afsnit vil vi videreudvikle og overføre denne model til relationen mellem rådgiver og iværksætter via en diskussion af de to dimensioner. Første skridt indeholder udviklinger af kompleksitetsdimensionen. Andet skridt er at videreudvikle asymmetri dimensionen. Ved at udvikle dimen-

sionerne udvikles også de tanker, det er muligt at gøre sig om de situationer, der er inden i modellen. Dette samles der op på i konklusionen.

Videreudvikling af kompleksitet

Nogle situationer kan tænkes, som var de et spil skak. Mål og begrænsninger er kendte og entydige: at erobre modpartens konge på skakpladens 8x8 felter. Årsager og virkninger er også kendte. Skakbrikkerne må foretage bestemte træk – der alle er kendte på forhånd. Situationer som disse er lavkomplekse. At betegne disse situationer som lavkomplekse er ikke det samme som at sige, at de er lette at gennemskue. Nogle personer vil – pga. eksempelvis erfaring eller formel uddannelse – være i stand til gennemskue spillet bedre end andre.

Andre situationer er ikke nær så klare og bedre karakteriseret ved flertydighed. Følges McCaskey (1982) er flertydige situationer karakteriseret ved uklarhed, eller flere og modstridende mål eller måske ved at selve problemet er det egentlige. Uklarhed er karakteriseret ved mangel på forståelse for årsags-virkningsrelationer. Ackoff (1979) pointerer, at ledere ikke står overfor problemer, der kan løses uafhængigt af hinanden. Men snarere i 'mudrede situationer', hvor problemer spiller sammen i komplekse sammenhænge. Ifølge Ackhoff er problemer abstraktioner udledt fra 'muderet' gennem analyse, mere end det er noget selvfølgeligt og iboende i situationen selv.

Men hvordan udledes problemer fra 'mudrede situationer', og hvordan skaber man mening i uklarhed? Uden at gå i detaljer her, argumenterer Weick (1995), at mening skabes baseret på et signal, der opfanges og relateres til en eksisterende referenceramme. I fiktionen forklarer Finn dette ved hans udlægning af situationen, de tre befinder sig i. Han relaterer de 'fysiske omgivelser' - det store rum, menneskerne omkring dem, to mennesker i mærkeligt tøj - til den kendte fortælling 'bryllup'. Forestillingen om 'bryllup' er således en referenceramme til at forstå de enkelte signaler i forhold til.

Betragtes litteraturen omkring iværksætterier opstår spørgsmålet omkring hvilken referenceramme, der er den relevante? Ifølge Johannisson (1999) eksisterer tre forskellige ideologier, der krydser hinanden som konkurrerende referencerammer. Iværksætterideologien er en fortælling med plots vedrørende skabelse, kreativitet, eksperimenterende læring og nysgerrighed, mens ledelsesideologien er fortællingen med forskellige plots vedrørende vækst, profit, effektivitet og planlægning. Familieideologien er udeladt her, idet ideologien ikke er relevant, når fokus er iværksætterier. Sådanne ideologier kan ses som lagre af relaterede standard plots, der kan trækkes på i fortolkning af situationer. Dermed optræder ideologierne som mulige referencerammer til at relatere signaler til.

Pointen er, at de samme signaler, opfanget fra det samme 'mudder', tager forskellige form, når de relateres til forskellige referencerammer. Når en begivenhed relateres til en fortælling, indskrives den i en række af begivenheder. En strøm af begivenheder, der relaterer den nuværende begivenhed til tidligere begivenheder og til fremtidige begivenheder. At relatere opstart af virksomhed til en ledelsesfortælling indebærer således fokus på fremtidige begivenheder som øget vækst og profitabilitet, mens at relatere opstart af virksomhed til en iværksætterfortælling kan indebære fokus på øget frihed, kreativitet og lysten til at se egen skabelse udvikle sig.

Kolonnen med høj grad af kompleksitet i Johannissons model kan således nu summeres til at indeholde situationer, hvor der ikke er nogen klare mål, eller hvor problemet selv er under udforskning, og hvor der ikke er nogen klare årsags-virkningssammenhænge. I disse mudrede situationer er der ingen klar mening i situationen. Derimod skabes meningen ved at relatere signaler til eksisterende referencerammer. I sådanne situationer er der risiko for, at rådgiver gør vold på eller manipulerer iværksætterens egen referenceramme. I fiktionen blev forskellige og modstridende referencerammer

eller fortællinger tydelige, da Ivan ikke nødvendigvis accepterede det ultimative mål med opstart af virksomhed som økonomisk profit.

Følges denne tankegang kan kolonnen med lav-kompleksitet tænkes som et resultat af én dominerende fortælling. En fortælling der er så dominerende, at det er umuligt at stille spørgsmålstegn ved den, hvilket kan være grunden til, at situationen opfattes som lav-kompleks.

Videreudvikling af asymmetri

I diskussion af den vandrette dimension i modellen ligger Johansson stor vægt på den formelle uddannelse. Men denne dimension kan blive videreudviklet, hvis den relateres til Johansson's egen identificering af forskellige klientidentiteter. Ideen er, at graden af asymmetri ikke er noget, der er bygget ind i relationen som en naturlig ting som konsekvens af forskelle i uddannelsesniveau. Men derimod noget, der udspilles, mens relationen mellem rådgiver og klient folder sig ud.

Johansson identificerer tre klientidentiteter. *Anti-client* karakteriserer en klient, der opfatter rådgivning, som noget der diskvalificerer lederen som leder – specielt hvis rådgivningen er udført af en rådgiver. For en *consultant-modifier* er det vigtigt at bevare en fornemmelse af kontrol over rådgiveren snarere end det modsatte. *Ideal-client* er en klient, der erkender et behov for rådgivning og accepterer, at rådgiveren er en ekspert, vis råd er nyttige.

Ved at forbinde disse klientidentiteter til asymmetri-dimensionen i den oprindelige model åbnes for ideen om, at klientidentiteten influerer på graden af asymmetri udspillet i relationen mellem rådgiver og iværksætter. Hvis iværksætteren er anti-client er graden af asymmetri ikke-eksisterende, da klienten ikke anerkender den andens viden. Modsat vil ideal-client identiteten skabe høj grad af asymmetri ved blindt at stole på eksperten, mens consultant-modifieren har tendens til at skabe lav grad af asymmetri ved at optræde kritisk og gå i konstruktiv dialog.

Betragtes relationerne i dialogen fra et uddannelsesperspektiv er der høj grad af asymmetri mellem parterne. Først høj grad af asymmetri mellem forskeren Finn og konsulent Klaus, herefter mellem Klaus og iværksætteren Ivan. Men den måde relationerne udspilles på i dialogen indikerer, at personer lavest i forhold til uddannelsesniveau udspiller en rolle, der minder om consultant-modifier – nogle gange nærmest rollen som anti-client. F.eks. beder Ivan, Finn og Klaus om at stoppe med deres voodoo-snak, mens Klaus gør sig tanker om Finns tendenser til filosofisk hokuspokus.

Nytænkning omkring rådgivning af iværksætteren

Ved at gå tilbage til Johansson's model og fokusere på begge dimensioner samtidigt ses, at adskillige pointer er udviklet gennem papirets diskussioner. Disse pointer er illustreret i den følgende tabel og forklaret i flere detaljer i det følgende.

Tabel 2: Revideret model

Kompleksitet i rådgivnings-situationen Rådgiver-klient relation	Lav grad af kompleksitet - en dominerende fortælling	Høj grad af kompleksitet - flere konkurrerende fortællinger.
Høj grad af asymmetri - Ideal client identitet	1) Professionel vidensoverførsel	4) Manipulation
Lav grad af asymmetri - Consultant modifier identitet	2) Erfaringsudveksling	3) Dialog

Først blev kompleksitetsdimensionen udviklet til at være et resultat af forskellige fortællinger på spil i rådgivningssituationen. Nogle situationer ligner et spil skak, mens andre er mere uklare og 'mudrede' og karakteriseret ved, at målet eller måden, hvorpå problemet er defineret, er til forhandling og ved uklare årsag-virkningssammenhænge. Fortællinger placerer begivenheder i større referencerammer, hvorved der skabes mening. Signaler skrives derved ind i forhold til tidligere erfaringer samt forventninger til fremtiden. Yderligere blev det foreslået, at situationer, der er kendetegnet ved kun at indeholde én fortælling, karakteriseres som lav-komplekse. I tabellen er denne pointe understreget ved, at graden af kompleksitet er et resultat af fortællinger på spil i den konkrete situation. Hvis der kun er en dominerende fortællingen på spil, vil situationen udspilles som lav-kompleks, og modsat hvis flere fortællinger er på spil.

Graden af asymmetri blev videreudviklet ved at argumentere for, at asymmetri er noget, der udspilles snarere end noget, der er iboende i situationen baseret på forskelle i uddannelsesniveauer. I tabel 2 er dette vist ved at bruge klientidentitet i en given situation som indikator for asymmetrien.

Ved at kombinere disse to pointer vedrørende de to dimensioner, kan det argumenteres, at consultant-modifier med størst sandsynlighed producerer situationer med høj kompleksitet, da de vil insistere på at introducere konkurrerende fortællinger i forhold til rådgiverens fortælling. Modsat vil ideal-client med størst sandsynlighed producere situationer med lav-kompleksitet, da de er mere parate til at acceptere rådgiverens fortolkning af situationen.

På et møde for iværksætterrådgivere var en af forfatterne inviteret til at diskutere rådgiveres rolle, og præsenterede nogle af ideerne i dette papir. Præsentationen gav anledning til to reaktioner. For det første var iværksætterrådgiverne ikke enige i, at de manipulerede iværksætterne – argumentet var, at de ikke havde nogen økonomisk gevinst ved at manipulere, da de var offentligt finansieret. Én pointerede dog, at de ikke nødvendigvis manipulerede med vilje, og at effekten fra iværksætterens synspunkt er ens, uanset om manipulation er bevidst eller skyldes mangel på indføling. Dette peger på, at situationer med høj kompleksitet og høj asymmetri ikke nødvendigvis opleves som manipulation, men at manipulationen kan være skjult for deltagerne i situationen og opfattes som noget andet.

En anden reaktion, der blev bragt frem på mødet, kom fra en rådgiver i en af pauserne, hvor han argumenterede for, at iværksættere oftest tror, at de har størst fordel af situationer som professionel vidensoverførsel. "De ønsker ofte at blive manipuleret; de ønsker ikke at betale for dialog". Dette henleder tanken på, at manipulationstilfældet sommetider udspilles i forklædningen af den professionelle vidensoverførsel – og sandsynligvis til stor tilfredsstillelse hos den manipulerede iværksætter!

Det må derfor formodes, at situationer med høj kompleksitet og høj asymmetri (manipulation) i Johanssons typologi enten vil opleves som et tilfælde af professionel vidensoverførsel eller som et tilfælde af dialog. Hvis klienten er ideal-client, accepteres rådgiveren som ekspert og rådene accepteres uden at overveje risikoen for manipulation. Er klienten derimod consultant-modifier, vil han gå i dialog uden at acceptere, at rådgiveren har monopol på det rette perspektiv. I tabellen indikerer pilene fra manipulation imod professionel vidensoverførsel og dialog disse bevægelser.

Hovedpointen fra den udviklede teori er, at både rådgivere og iværksættere skal være opmærksomme på graden af den asymmetri, der udspilles i rådgivningssituationer. Specielt i situationer med høj asymmetri og kompleksitet bør man være opmærksom for at undgå, at rådgiveren krænker og manipulerer iværksætterens motivation for at starte virksomhed – uanset i forhold til hvilken fortælling succes forstås i forhold til.

Kilder:

Ackoff RL. (1979): *The Future of Operational Research is Past.* Journal of the Operational Research Society 30(2): 93-104

Johansson AW. (1999): *How can consultants advise SMEs.* In B Johannisson, H Landström (Eds.), Images of Entrepreneurship and Small Business: Emergent Swedish Contributions to Academic Research: 141-164. Studentlitteratur: Lund

McCaskey MB. (1982): *The executive challenge: managing change and ambiguity.* Pitman Publishing: Marshfield

Weick KE. (1995): *Sensemaking in Organizations.* SAGE Publications: London