

# De mørke sider af iværksætteres netværk

KIM KLYVER

## Introduktion

Vi har længe vidst, at netværk betyder meget for, hvem vi er, og hvad vi gør. Nogle går sågar så langt som at sige: “Vis mig dit netværk, og jeg skal fortælle dig, hvem du er”, “Du er dit netværk” etc. Vi ved også, at netværk betyder meget i erhvervslivet og ikke mindst for iværksættere. Den overordnede ide er, at iværksættere med et godt netværk oplever nogle konkurrencemæssige fordele i forhold til de iværksættere, med mindre gode netværk.

Der er forskellige ideer om, hvordan et godt netværk ser ud (Nielsen, Klyver, Evald & Bager, 2017, kap 8). Nogle mener, at små tætte netværk bestående af primært personer med stærke bånd er at foretrække. Andre argumenterer for det modsatte; nemlig at gode netværk er store, åbne netværk bestående af personer med lille eller begrænset tilknytning til hinanden. Men forskning har samtidig vist, at hvad der kendetegner et godt netværk, afhænger af den konkrete situation. Leder man efter en god forretningsmulighed, søger man ekstern kapital, prøver man at skaffe nye kunder etc. Det er situationen, der er medbestemmende for, hvordan det gode netværk ser ud.

Uanset situationen, og hvad der i situationen kendetegner et godt netværk, kan de fordele, der udspringer fra netværket, opdeles i forskellige typer (Lin, 2002):

- 1) Adgang til informationer og ressourcer
- 2) Indflydelse på folk i netværket
- 3) Skabelse af legitimitet
- 4) Udvikling og styrkelse af identitet

Jeg vil ikke her gå nærmere ind på disse typer af netværksfordele – de er fint beskrevet andre steder (Nielsen et al. 2017, kap 8) – men derimod prøve at udfordre vores positive forståelse af netværk. Er netværk altid

gode for iværksættere? Har netværk mørke sider? Kan netværk modarbejde iværksætteren og gøre det at starte virksomhed sværere? Formålet med dette bogkapitel er ikke at argumentere for, at netværk ikke betyder noget, eller at de ikke kan have positive konsekvenser, men nærmere at tegne et billede af netværk, der både anerkender de gode og dårlige (mørke) sider af netværk. Jeg vil først prøve at beskrive, hvordan forskningen har prøvet at forstå de mørke sider, siden vil jeg præsentere nogle resultater fra min egen forskning omkring emnet, og til sidst vil jeg give nogle handlingsanvisninger på, hvordan man som iværksætter kan forsøge at overkomme nogle af de mørke sider i netværk.

### De mørke sider<sup>1</sup>

Der er forskellige måder at forstå de mørke sider af iværksætterens netværk på. Helt overordnet kan de mørke sider opdeles i 1) Hvorvidt netværk begrænser iværksætteren i at opnå sine mål og agerer som bremseklods og 2) Hvorvidt netværk anvendes til at opnå mål, der er u hensigtsmæssige for samfundet.

### Netværk som bremseklods

*Gensidige forpligtelser og forventninger:* Når folk interagerer med hinanden, lærer hinanden at kende og udvikler en netværksrelation, opstår der gensidige forventninger og forpligtelser om at hjælpe hinanden. Det er en af de afgørende grunde til, netværk kan fungere produktivt. Men disse forventninger og forpligtelser kan blive så stærke, og på den måde tage overhånd, så de ender med at begrænse iværksætteren fremfor at hjælpe. De personer, der har hjulpet iværksætteren under opstart af virksomheden, synes pludselig, at iværksætteren skylder dem noget, når de kan ane, at virksomheden ser ud til at blive en succes. Disse krav kan forhindre den nødvendige vækst og langsomt kvæle væksten og dermed virksomhedens succes.

---

1 Dette afsnit om den eksisterende forskning omkring de mørke sider af iværksætteres netværk er baseret på et tidligere publiceret kapital (Klyver, Evald & Hindle, 2011)

*Downward-levelling norms:* Netværk kan også være med til at holde folk nede. Et begreb der kaldes ‘downward-levelling’ – som er relateret til, hvad vi i Danmark kalder Janteloven – præciserer, hvordan personer, der har succes ‘udenfor’ deres sammenhængende gruppe, underminerer gruppens identitet. Nogle grupper – specielt på de lavere niveauer af den sociale rangstige – bygger deres identitet på, at succes ‘udenfor’ gruppen er en umulighed. Samfundet begrænser deres mulighed for succes. Når så pludselig nogen fra gruppen får succes udenfor – eksempelvis som iværksættere – udfordres gruppens selvforståelse og identitet. Gruppen kan som følge heraf reagere ved at betragte succesen som udtryk for manglende respekt for gruppen og som at gøre vold på dens sociale arv. Det sætter iværksætteren i en absurd situation, fordi de tvinges til at vælge mellem at bibeholde deres tilhørsforhold til gruppen eller at fortsætte den succesfulde iværksætterrejse.

*Inde og ude:* Man skal også huske, der ofte er mindst to sider af samme sag. Det gælder også i netværk. Når nogle deltager i netværk og oplever de fordele, der følger med disse netværk, er der samtidig nogle, der er udenfor netværket, og som ikke oplever disse fordele. Når der opleves fordele i forbindelse med netværksdeltagelse, er der samtidig ofte en stærk motivation fra netværksdeltagerne til at opretholde store barrierer, der skal forhindre andre i at komme ind. Ved at holde andre udenfor netværket deles fordelene blandt færre personer.

Et af de mest kendte studier, der kiggede på denne problemstilling, undersøgte, hvordan hvide etniske grupper i New York var i stand til at kontrollere byens byggeri samt fagforeningerne for byens politi- og brandvæsen. Der er også studier af det jødiske monopol på diamanthandel i New York. I Danmark er der også eksempler på ‘old gentleman’ netværk og diverse netværk indenfor den økonomiske, politiske og kulturelle elite, hvor det kan være aldeles vanskeligt at komme indenfor.

*Fanget i eget netværk og relational træghed:* Som en sidste mørk side vil jeg fremhæve, hvordan iværksættere kan blive ‘fanget i eget netværk’. Når man bliver tilstrækkelig sammentømt i sit netværk, kan man samtidig miste sin evne til at tilpasse sig. Vi har en tendens til at omgive os med personer, der er ligesom os selv. På sigt betyder dette, at vi vil mangle inspiration fra vores netværk, og det vil hindre os i at opdage og udnytte nye muligheder. Vi bliver nogle gange for “bekvemme” i forhold til vores

netværk. Vi stilles tilfreds med, hvad vi har, selvom vi faktisk ikke forventer, at netværket er brugbart i fremtiden. Det kaldes relationel træghed. Vi bliver i usunde relationer og netværk, fordi det er lettere end at bryde op med eksisterende netværk og relationer. Det kan være specielt problematisk for iværksættere, der konstant har behov for information og legitimitet fra deres netværk for at være konkurrencedygtige.

### Uhensigtsmæssig brug af netværk

Udover at netværk kan begrænse iværksætteren, som beskrevet ovenfor, kan netværkets mørke sider også komme til udtryk ved, at netværk anvendes til at opnå uhensigtsmæssige resultater, eller ved, at netværksdannelsen som sådan er ulovlig. Når vi i mange år har været interesseret i netværk, er det, fordi de kan hjælpe folk, herunder iværksættere, med at opnå deres mål. Men nogle gange er disse mål bare ikke gode for samfundet, eller opnået på ulovlig vis. Helt overordnet betragtet kan selve netværksdannelsen, selve forretningen eller begge være hhv. lovlig og ulovlig. Se figuren nedenfor, der giver en oversigt over de forskellige typer af mørke sider af netværk. De forskellige typer vil efterfølgende blive gennemgået.

Figur 1: Oversigt over typer af mørke sider i netværk

		Forretningen/organisationen	
		Lovlig	Ulovlig
Netværksdannelsen	Lovlig	Eksempler: Ejendomsbyttehandler Graffitivirksomhed	Mafia Rockerbander
	Ulovlig	Forretningskarteller Bestikkelse/korruption	Terrorbevægelser

Noget af det, der kendetegner mafiaen, terrorbevægelser, rockerbander, forretningskarteller etc., er, at de har deres stærke interne relationer og netværk. Det er tale om stærke og tætte netværk, hvor det både er svært at komme ind og komme ud. Disse netværk hjælper medlemmerne med at opnå deres mål, hvad enten det er at skabe profit på lovlig eller ulovlig vis, eller hvad nu målet er. Sjældent er denne adfærd givtig for samfundet. Tværtimod.

Tingene er ikke altid sort og hvid; til tider er der gråzoner. Eksempelvis har flere større, anerkendte virksomheder bevæget sig i gråzonen, men også overtrådt loven i forbindelse med aftaler på diverse markeder. Der har været flere sager i Danmark om ulovlig karteldannelse, herunder på markederne for øl, kompressorer, fjernvarmerør, luftfragt, plastikposer (DR <https://www.dr.dk/nyheder/penge/liste-de-seks-stoerste-kartelsager-i-danmark>), hvor kendte danske virksomheder har været indblandet. Virksomheder i disse karteller har sandsynligvis tjent en unormal høj profit, fordi de har sat den frie konkurrence ud af spil. Men samfundet er blevet fattigere, og kunder har skullet betale højere og måske urimelig priser for deres produkter.

Der er også eksempler på personer, der bruger ulovlige metoder til at skabe gode netværk. Senest har vi retssagen med IT-virksomheden Atea, der beskyldes for at bestikke ledende personer i det offentlige med rejser og dyre middage, i håbet om at de vil sikre at offentlige IT-køb i fremtiden placeres hos Atea. Bestikkelse og korrupsion er dog ikke et markant problem i Danmark sammenlignet med andre lande, hvor det er en helt naturlig del af at netværke i forretningsverdenen.

Der er også historierne om 'byttehandler med opskruerede priser' på boligmarkedet inden finanskrisen i 2008, hvor stærke og tætte netværk af ejendomsmæglere, advokater, revisorer, banker og ejendomsspekulanter indgik ejendomshandler, som i sidste ende fik markedet til at briste med konkurser og lavkonjunktur til følge (Sandøe & Svaneborg, 2013). Mange blev og er stadig rige som følge af de forretningsmuligheder, der udsprang af netværkene, men samfundet er blevet fattigere og er først nu ved at komme tilbage på normal kurs.

Netværk kan også anvendes til at drive virksomheder, der er fuldt ud lovlige og på ingen måde i gråzonen. Forretningerne er profitable for virksomhederne, men de koster måske samfundet mere, end de gavner. Man kunne forstille sig, at en iværksætter ønsker at starte et firma, der producerer graffitiprodukter, og benytter sit netværk i forbindelse med opstarten. Virksomheden kan fint blive rentabelt, men kunderne vil måske ikke bruge produkterne i henhold til formålet. I stedet vil de blive brugt på at male graffiti ulovligt på offentlige steder, herunder bygninger og tog. Og samfundet står tilbage med en regning for konstant at rengøre vægge på bygninger og tog, der overstiger den samfundsmæssige værdi, som virksomheden skaber i form af arbejdspladser, profit m.m.

## Nogle empiriske resultater

I dette afsnit rapporterer jeg resultaterne fra et forskningsprojekt finansieret af Det Danske Forskningsråd for Erhverv & Samfund med titlen “Career Change and Social Networks – The importance of Instrumental and Emotional Support” – et projekt, der senere blev udvidet via finansiering fra Brødrene Hartmanns Fond.<sup>2</sup> Her kigges der bl.a. på, hvilken information og følelsesmæssig støtte iværksættere modtager fra deres netværk, og der gives nogle indikationer på, at netværk ikke altid er positive, men også kan have mørke sider. Resultaterne er ikke direkte mål for de mørke sider af netværk, men giver dog stadig et indtryk af, hvordan danske iværksættere oplever deres netværk og potentielle mørke sider. Resultaterne er baseret på data fra en repræsentativ stikprøve, hvor 800 spirende iværksættere, der er i færd med at starte virksomhed, er blevet spurgt om deres netværk.

Iværksætterne blev bl.a. bedt om at vurdere, om en række af personer reelt har givet dem råd i forbindelse med deres virksomhedsopstart. Tabel 1 giver en oversigt.

Tabel 1: Modtaget råd fra netværket

	Vurdering af råd				Total
	Ingen råd	Dårlig	Ligegyldig	Godt	
Partner <sup>1</sup>	15 %	1 %	6 %	78 %	100 %
Forældre	32 %	1 %	14 %	54 %	100 %
Nærmeste familiemedlem <sup>2</sup>	31 %	1 %	14 %	54 %	100 %
Bedste ven	18 %	1 %	9 %	73 %	100 %
Bekendt	33 %	1 %	15 %	50 %	100 %
Kollega	36 %	1 %	13 %	50 %	100 %
Rådgiver	37 %	1 %	10 %	37 %	100 %

Kilde: Danish Panel Studies of Entrepreneurial Dynamics (DaPSED)

Note 1: Hvis eksisterende

Note 2: Ikke forældre

Som det ses, er der ret mange personer i netværket, der ingen råd giver eller giver ligegyldige råd. Der er dog få der giver direkte dårlige råd. Det tyder på, at der er mange personer i en iværksætters netværk, der ikke

2 Titlen her var “Panelstudie af danske spirende iværksættere”

er nyttige i forhold til at hjælpe med information og råd og dermed kan afspejle en mørk side. Iværksætteren vurderer, at de gode råd primært kommer fra partneren eller fra den bedste ven, mens rådgivere, kollegaer, bekendte og forældre mindre hyppigt er de gode informanter. Der er således noget, der tyder på, at personer tæt på en, og som man har valgt at have stærke bånd til, ofte er dem, der giver de gode råd.

Det er på en måde en dejlig konstatering, men samtidig også en smule bekymrende. Det er positivt, at de personer, som man har valgt at have tæt på sig i livet, er konstruktive og hjælpsomme. De er der for en. Men det er bekymrende, fordi de måske ikke er de mest kompetente til at give sådanne råd. Det kunne meget let tænkes, at rådene gives grundet den stærke tilknytning, snarere end de gives på baggrund af viden og kompetence. På den måde kan iværksættere let komme til at styre deres virksomheder baseret på råd fra personer, der nok har gode intentioner, men som måske ikke er tilstrækkelig kompetente til at give sådanne råd.

Personer i netværk støtter ikke kun med råd og information. Den følelsesmæssige støtte, der opleves fra netværket, kan også være ganske afgørende for iværksætterens lyst til at blive ved med at kæmpe, når det hele er svært. I Tabel 2 nedenfor vises en oversigt over, hvordan iværksætterne i undersøgelsen vurderede den følelsesmæssige støtte, som de modtog. De blev spurgt om, hvordan den samme række personer har reageret på deres virksomhedsopstart.

Tabel 2: Følelsesmæssig støtte fra netværket

	<i>Ligeglad</i>	<i>Kritik</i>	<i>Begejstet</i>	<i>Total</i>
Partner <sup>1</sup>	8 %	20 %	72 %	100 %
Forældre	16 %	20 %	64 %	100 %
Nærmeste familiemedlem <sup>2</sup>	20 %	12 %	69 %	100 %
Bedste ven	11 %	9 %	80 %	100 %
Bekendt	24 %	7 %	69 %	100 %
Kollega	26 %	8 %	66 %	100 %
Rådgiver	30 %	12 %	58 %	100 %

Kilde: Danish Panel Studies of Entrepreneurial Dynamics (DaPSED)

Note 1: Hvis eksisterende

Note 2: Ikke forældre

Igen skiller partneren og den bedste ven sig ud. De er sjældent ligeglade og oftest begejstre sammenlignet med andre i deres netværk. Bekendte, kollegaer og rådgiver, som man kan have svage bånd til, vurderes oftere af iværksætteren til at være ligeglade sammenlignet med personer, som man har mere stærke bånd til. De kritiske i iværksætterens netværk er ofte partneren og forældrene. At nogle er kritiske, er ikke nødvendigvis negativt eller en mørk side. Måske er forretningsideen ikke holdbar, måske kræver den mere udvikling, eller måske er det ikke en fornuftig beslutning givet iværksætterens kompetencer. Personer, der er kritiske i netværket, kan således være med at tilkvalificere beslutningen. Kritikken kan dog også have den mulige konsekvens, at virksomheden ikke startes. Der er generelt opbakning til dem, der gerne vil starte egen virksomhed.

Men det er ikke altid, at råd eller følelsesmæssig støtte let og ensidigt kan kategoriseres som god, dårlig, kritik etc. I en anden undersøgelse har jeg derfor sammen med kollegaer undersøgt, hvad vi betegner som 'blandet støtte' (Treffers, Klyver, Nielsen, Uy, 2016). Nogle gange er personer i netværket både begejstre og kritiske og opfordrer iværksætteren til at fortsætte og stoppe på en og samme tid. Budskabet er blandet og svært at aflæse og forstå. Rent faktisk fandt vi ud af, at et blandet budskab er næsten lige så almindeligt som et klart positivt budskab. Hvorvidt og hvordan et sådant blandet budskab påvirker processen, er noget, vi stadig forsøger at finde ud af.

Samlet set giver disse undersøgelser nogle indikationer på, at netværk og bestemte relationer ikke altid er fremmende for iværksætteren. Der mangler stadig flere undersøgelser, før vi kommer helt til bunds i de mørke sider af netværk, og forståelsen af de mørke sider er stadig primært af anekdotisk karakter.

### **Konklusion: Handlingsmuligheder**

Spørgsmålet er nu, hvad man som iværksætter rent faktisk kan gøre for at undgå eller reducere konsekvenserne af de mørke sider af netværk. Der er ikke nogen ligetil og let løsning på dette. Første skridt er højst sandsynlig at være opmærksom på sit netværk og sin netværksadfærd. Har man de rigtige mennesker omkring sig? Er de behjælpelige og brugbare, eller hæmmer de en? Er der personer, man forbliver tilknyttet til af bekvemmelighed snarere end af gavn? Er ens netværk sundt? Jeg foreslår tre temaer, man kan forholde sig til for at undgå netværkets mørke sider.



*Balance:* De fleste iværksættere nyder godt at have en vis balance i deres netværk; både stærke bånd til familie og venner, men også en række kontakter til tidligere kollegaer, erhvervskontakter indenfor og udenfor industrien, banker, rådgiver etc. Alle netværkskontakter spiller forskellige roller. Alle roller er derfor vigtige, og derfor er en vis balance vigtig. Så vurder, om din balance er tilpas, og forsøg på sigt at tilpasse, hvis det ikke er tilfældet.

*Undgå afhængighed:* For iværksættere er det afgørende, at der er en fornuftig balance internt i de relationer, som de har. Undgå at blive afhængig af bestemte folk ved at 'skylde' for meget i relationen. Sådanne ulige relationer er sjældent givtige på lang sigt. Forsøg at komme ud af dem.

*Dynamik:* Gør dit netværk dynamisk. Uden at det skal blive instrumentelt og kalkulatorisk, giver det mening, at vurdere sit netværk: Består netværket af usunde relationer? Er der relationel træghed i netværket? Hvis det er tilfældet kan det være vigtigt at frigøre sig fra disse relationer. Men det er også vigtigt at udvide og udvikle sit eksisterende netværk med nye relationer i forskellige sfærer. Det er ikke nok at vedligeholde netværk – det skaber stilstand og afhængighed. Så find måder at udbygge, forbedre og udvide dit netværk. Du behøver ikke at vide på forhånd, hvad nye kontakter potentielt skal 'anvendes' til – det kommer af sig selv med tiden.

## Litteratur

- Klyver, K., Evald, M. R. & Hindle, K. (2011). Social networks and new venture creation: the dark side of networks. *Handbook of research on new venture creation*, 145-159.
- Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action* (Vol. 19). Cambridge university press.
- Nielsen, S. L., Klyver, K., Evald, M. R. & Bager, T. (2017). *Entrepreneurship in theory and practice: paradoxes in play*. Edward Elgar Publishing.
- Sandøe, N. & Svaneborg, T.G. (2013) *Andre folks penge – Historien om den danske finanskris*. JP Forlag
- Treffers, T., Klyver, K., Nielsen, M. S. & Uy, M. A. (2016). Feel When to Make an Effort: Internalization of Emotional Support into Entrepreneurial Commitment. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 11824). Academy of Management.