

# De veranderende betekenis van het informele netwerk van de Nederlandse bedrijfselite

Een kwalitatief verkennend onderzoek



*"BOVEN OP DE BERG, HET GEDEELTE WAAR  
NIEMAND KOMT, DAAR OPEREERT DAT  
SOORT GEZELSCHAPPEN."*

8 mei 2014  
Auteur: Laura Weijers  
Studentnummer: 377517  
Sociologie: Arbeid, Organisatie & Management

Rotterdam  
Begeleider: Prof. Dr. J. Heilbron  
Tweede beoordelaar: Drs. R. Timans  
Faculteit der Sociale Wetenschappen

## Voorwoord

In februari 2013 stond een verkennend gesprek met mijn eventuele scriptiebegeleiders op de planning. We gingen het hebben over het onderwerp van mijn toekomstige scriptie en wie mij daarin zou begeleiden. Met veel enthousiasme had ik mij ingeschreven voor het onderwerp ‘bedrijfselite’. Toen wist ik nog niet dat het de bedoeling was dat dit onderwerp op een kwantitatieve manier onderzocht zou worden... Maar helaas, van kwantitatief onderzoek gaat mijn hart niet sneller kloppen, dus tijdens het gesprek vertelde ik vol enthousiasme dat ik het graag kwalitatief wilde onderzoeken. Er werd een beetje bespottelijk gelachen in de trant van “meisje, die bedrijfselite heeft geen tijd voor jou”. Ik was vastberaden. Mij ging dit lukken. Uiteindelijk koos Johan Heilbron mij om me te begeleiden in mijn kwalitatieve scriptie over de bedrijfselite.

In de eerste plaats wil ik Johan Heilbron bedanken voor zijn geloof in mij dat ik de ‘bedrijfselite’ wél op een kwalitatieve manier kan onderzoeken. Ook wil ik hem danken voor zijn begeleiding. Kay Lindhout, dank dat je voor mij de coverillustratie wilde maken. Je hebt echt talent! Jurjen van Ditten wil ik bedanken voor zijn kritische kijk. Eelke Heemskerk wil ik danken voor het feit dat hij mij het inzicht gaf dat die ‘bedrijfselite’ ook maar mensen zijn. Dit maakte het onderzoek naar deze doelgroep een stuk makkelijker voor mijzelf. Dit idee werd bevestigd tijdens de interviews met de respondenten.

Ik wil mijn respondenten hartelijk danken voor hun tijd en hun verhaal. Ik heb de interviews als plezierig ervaren en vond het bijzonder jullie te mogen ontmoeten of te spreken. Dank hiervoor. Ook wil ik de personen bedanken die niet zijn meegenomen in de analyse. Dank voor jullie tijd en het meedenken om verder te komen in mijn onderzoek. De poortwachters van de respondenten wil ik ook danken. Zonder hen was dit onderzoek niet gelukt. Mijn dank gaat uit naar mijn moeder voor haar steun en haar grenzeloze optimistische kijk op het leven “Lau, er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden.”

Tot slot. Het onderzoeken van sociaal kapitaal geeft tegelijkertijd een enorme boost aan mijn eigen sociaal kapitaal. Ik ben ontzettend blij en tevreden dat ik al deze inspirerende mensen heb mogen ontmoeten. Zoals één van mijn poortwachters zei: “Tijdens de ontmoeting ontstaat hét.”

## Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
1. Inleiding: Daar boven op die berg.....	5
2. De betekenis van sociale netwerken.....	8
2.1 Sociaal kapitaal.....	8
2.2 Sterke en zwakke banden binnen sociaal kapitaal.....	10
2.3 Gesloten netwerken.....	11
2.4 Sociaal kapitaal verbonden in besloten clubs.....	11
2.5 Open netwerken: The Structural Hole theory.....	12
2.6 <i>Old boys network</i> uit elkaar gevallen?.....	13
3 Maatschappelijke processen.....	15
3.1 De bedrijfselite.....	15
3.2 De bedrijfselite in Nederland: van regionaal naar nationaal niveau.....	16
3.3 Economische ontwikkelingen vanaf de jaren zeventig.....	16
3.4 Verschuiving van het Rijnlandse naar het Angelsaksische model.....	17
3.5 Internationalisering.....	18
3.6 Democratisering & meritocratisering.....	19
3.7 Informalisering.....	20
3.8 Toenemende communicatiemogelijkheden in de informatie- en netwerkmaatschappij.....	21
4 Methodologische verantwoording.....	22
4.1 Onderzoeksontwerp.....	22
4.2 Mijn toegang tot het veld.....	23
4.2.1 Bestuurders en commissarissen.....	23
4.2.2 Context: Kasteel de Wittenburg en sociëteit de Maas.....	24
4.3 Selectie onderzoekseenheden.....	24
4.4 Dataverzameling.....	25
4.5 Data-analyse.....	26
4.6 Kwaliteit van het onderzoek.....	27
4.6.1 Validiteit, betrouwbaarheid en representativiteit.....	27
4.6.2 Mijn positie ten opzichte van het veld.....	28
4.6.3 Mijn positie in het veld.....	29
5 De ontmoetingsplekken van de Nederlandse bedrijfselite.....	30
5.1 De Clubjes.....	30

5.2	Andere informele multilaterale ontmoetingsplekken op nationaal niveau:.....	36
	Het Concertgebouw & bijeenkomsten georganiseerd door zakelijke dienstverleners .....	36
5.3	Ontmoetingsplek op internationaal niveau: Handelsmissies en World Economic Forum...36	
5.4	Ontmoetingsplek op regionaal niveau: Club Rotterdam .....	37
6	De functies van de ontmoetingsplekken .....	38
6.1	De functies van de clubjes.....	38
6.2	De functies van het Concertgebouw.....	40
6.3	De functie van bijeenkomsten georganiseerd door de sector zakelijke dienstverlening .....	41
6.4	De functies van de Handelsmissie en het World Economic Forum.....	43
6.5	Actief netwerken niet voor iedereen van belang.....	44
7	Een afnemende betekenis van de besloten clubjes .....	47
7.1	Context: Kasteel de Wittenburg en haar veranderingen .....	47
7.2	Ontwikkelingen binnen de clubjes .....	50
7.3	Nederland in een groter speelveld.....	51
7.4	Formeler rekruteren op basis van inhoud.....	54
7.5	‘Officiële officieusheid’ .....	55
7.6	Kennis van andere werelden .....	58
8	Conclusie: Een veranderende betekenis .....	61
9	Discussie.....	63
	Literatuurverwijzingen.....	65
	Bijlagen.....	68

## 1. Inleiding: Daar boven op die berg...

Het waren niet de minsten die op 4 juli 2005 's avonds aanschoven bij minister Laurens Jan Brinkhorst (CDA) en staatssecretaris Karien van Gennip van Economische Zaken (D66). Op de presentielijst die werd bijgehouden door het ministerie prijken naast de namen van Rijkman Groenink (ABN Amro), Ad Scheepbouwer (KPN), Jeroen van der Veer (Shell) en Gerard Kleisterlee (Philips) die van nog zeventien andere captains of industry. De informele bijeenkomst in kasteel De Wittenburg in Wassenaar had plaats onder de vlag van wat insiders De Vogeltjesclub noemen (Boogaarts & Schwartz, 2005, p. 54).

De Vogeltjesclub is één van de besloten informele clubs waar de bedrijfselite, de toplaag van het Nederlandse bedrijfsleven, elkaar ontmoet. De beslotenheid zorgt voor een geheimzinnige sfeer. “Het is bijvoorbeeld *not done* ervoor uit te komen dat je een ingewijde bent” (Dekker & Van Raaij, 2007). Hierdoor worden de informele ontmoetingen van de bedrijfselite al snel verward met achterkamertjespolitiek. Echter, de vraag rijst of dit wel terecht is. In alle lagen van de samenleving zijn er netwerken en bijeenkomsten die van sociaal maatschappelijk belang zijn, zo ook voor deze groep.

Hoewel de Nederlandse bedrijfselite elkaar ontmoet, valt er niet meer te spreken van het *old boys network* zoals dit vroeger werd gedaan. Door democratisering van de maatschappij deelt de bedrijfselite niet meer eenzelfde sociale achtergrond (Heemskerk, 2007). Uit onderzoek van Heemskerk (2007) blijkt dat de afname van dubbelfuncties van commissarissen heeft geleid tot een afname van het aantal formele ontmoetingen tussen bestuurders en commissarissen in de bestuurskamers. Daarnaast bestaat de bedrijfselite nu niet meer slechts uit Nederlanders. Door internationalisering nemen ook buitenlanders plaats in de toplaag van het Nederlandse bedrijfsleven. Hierdoor is het netwerk van de Nederlandse bedrijfselite veranderd (Heemskerk, 2004; 2007; Fennema & Heemskerk, 2008).

Er is relatief weinig onderzoek gedaan naar de Nederlandse bedrijfselite en met name naar hun ontmoetingsplekken. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat het onderzoeksveld moeilijk toegankelijk is voor buitenstaanders. Fennema en Heemskerk (2008) menen dat onderzoek naar de integratie van oude en nieuwe economische elites ‘dringend gewenst’ is. Met name het onderzoek naar de informele netwerken van deze groep is van belang. Hoewel de bedrijfselite elkaar minder zou ontmoeten in de bestuurskamer, zijn er aanwijzingen dat de ontmoetingen zijn verschoven naar meer informele bijeenkomsten (Fennema & Heemskerk, 2008).

Volgens Heemskerk, (zoals geciteerd in Dekker & Van Raaij, 2008) vindt dat wát er nog

over is van het *old boys network*, plaats binnen deze informele besloten clubs, zoals De Vogeltjesclub. Dit zouden zogenaamde “*consensus building factories*” zijn, waar men “ideeën” kan “afstemmen” en “standpunten” kan “aftasten”. Dit kan niet vluchtig tijdens een receptie plaatsvinden. “Daarvoor heb je een lederen fauteuil nodig, een goede sigaar en een knapperend haardvuur” (zoals geciteerd in, Dekker & Van Raaij, 2008, p. 66).

Een belangrijke locatie van de besloten clubs van de bedrijfselite is kasteel de Wittenburg. Bij de oprichting van het kasteel in 1962 was het de bedoeling dat dit een nationaal ontmoetingspunt zou worden voor het bedrijfsleven. Hier zouden de leden van het bedrijfsleven in alle rust met elkaar kunnen overleggen zonder “pottenkijkers”, zo vertelt één van de eerste voorzitters van het kasteel. Hoewel dit idee uiteindelijk niet als zodanig is gerealiseerd, op te maken uit het feit dat veel bedrijven geen lid wilden worden, heeft Kasteel de Wittenburg toch als een belangrijke locatie voor deze gezelschappen gefungeerd en is dat in bepaalde mate nog steeds. Dit heeft te maken met commissarissen die aan meerdere bedrijven zijn verbonden. De afgelopen jaren ging het echter slecht met Kasteel de Wittenburg en heeft het kasteel zich moeten openstellen voor andere doelgroepen. Waardoor ontstond deze afname van bedrijvigheid? En hoe is dit te plaatsen in het grotere veld van de multilaterale ontmoetingsplekken van de Nederlandse bedrijfselite?

In dit onderzoek zal de focus liggen op de algemene informele multilaterale ontmoetingen van de Nederlandse bedrijfselite en met name deze zogenaamde besloten clubjes, die onder andere samenkomen in Kasteel de Wittenburg. De centrale onderzoeksvraag luidt: “Welke ontmoetingsplekken zijn heden ten dage van belang voor de bedrijfselite in Nederland?” De deelvragen die hieruit voortkomen zijn:

- Waar ontmoeten de leden van de hedendaagse bedrijfselite in Nederland elkaar?
- Welke functies vervullen deze ontmoetingsplekken en voor wie?
- Welke veranderingen hebben hierin plaatsgevonden gedurende de afgelopen decennia?
- Hoe zijn deze veranderingen te verklaren?

Eerst zal het theoretisch kader worden geschetst. Hierin worden onder andere de netwerktheorieën van Bourdieu (1989), Granovetter (1973), Coleman (1988) en Burt (2001) besproken. Deze theorieën, die van belang worden geacht voor de vragen die zijn gesteld in de interviews naar het functioneren van de ontmoetingsplekken, zullen niet voldoende zijn om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden. Daarom wordt in hoofdstuk drie een historisch kader geschetst waarin maatschappelijke processen worden behandeld, waarvan gesteld kan worden dat deze invloed hebben gehad op het informele netwerk en de ontmoetingsplekken van de bedrijfselite. In hoofdstuk vier zal de methodologische verantwoording aan bod komen,

waarin wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd en hoe de kwaliteit hiervan is bewaakt. In hoofdstuk vijf tot en met zeven worden de resultaten van de interviews met de respondenten besproken. Deze respondenten zijn vooraanstaande leden van het Nederlandse bedrijfsleven. De eerste deelvraag, over de ontmoetingsplekken van de Nederlandse bedrijfselite, wordt in hoofdstuk vijf behandeld. De tweede deelvraag, over de functies van de ontmoetingsplekken, wordt in hoofdstuk zes behandeld. De laatste twee deelvragen, over de veranderingen binnen het veld van de ontmoetingsplekken van de bedrijfselite en de verklaringen hiervoor, worden in hoofdstuk zeven gepresenteerd. In dit hoofdstuk wordt tevens een korte geschiedenis van Kasteel de Wittenburg beschreven, evenals de veranderingen zoals die bij Kasteel de Wittenburg zelf worden ervaren. Deze twee aspecten zijn toegevoegd naar aanleiding van de interviews met de tweede soort respondenten: vertegenwoordigers van Kasteel de Wittenburg. Tot slot worden de conclusie en de discussie gepresenteerd.

## **2. De betekenis van sociale netwerken**

In dit hoofdstuk zal het theoretisch kader worden behandeld op grond waarvan de data mede worden geïnterpreteerd. Eerst zal Bourdieu (1989) aan bod komen. Hij onderscheidt verschillende vormen van kapitaal, zoals economisch, cultureel, sociaal en symbolisch kapitaal. Economisch kapitaal bestaat uit financiële middelen en vermogen. Cultureel kapitaal gaat om de mate van aangeleerde vaardigheden over hoe men zich behoort te gedragen binnen een bepaald deelveld van de maatschappij. In dit kader wordt ingegaan op sociaal kapitaal en symbolisch kapitaal. Vervolgens komt in 2.2 de theorie van Granovetter (1973) aan bod. Hij maakt een onderscheid tussen sterke banden en zwakke banden binnen netwerken. In 2.3 wordt de theorie van Coleman (1988) behandeld, die ingaat op gesloten netwerken die uit sterke banden bestaan. In 2.4 komt een specifieke vorm van sociale instituties aan bod die kenmerkend is voor elites: besloten clubs (Khan, 2012). Vervolgens wordt in 2.5 het idee van zwakke banden uitgewerkt. Hierna worden de ontwikkelingen van de structuur van het netwerk van de bedrijfselite beschreven die in eerder onderzoek (Heemskerk, 2007) aan de orde is gekomen.

### **2.1 Sociaal kapitaal**

Binnen het sociologisch onderzoek naar elites is veel aandacht besteedt aan netwerken. Zoals Khan (2012) stelt in zijn meta-review van onderzoeken naar elites: “how connections facilitate information transfers and help either to coordinate action or to produce consistent modes of action because of shared understandings produced through common experiences” (p.369). Een kernbegrip binnen het onderzoek naar elites is sociaal kapitaal. Over het algemeen, als er sprake is van sociaal kapitaal, doelt men erop dat mensen die het maatschappelijk goed doen, op een of andere manier beter verbonden zijn met andere mensen en daar voordeel uit kunnen halen: zij kunnen hulpmiddelen mobiliseren uit hun netwerk. Toch wordt sociaal kapitaal door academici verschillend gedefinieerd. Deze verschillende definities hanteren ieder andere netwerkmechanismen, die definiëren wat ‘betere banden’ precies inhouden, zoals ‘aansteking’, ‘bekendheid’ en ‘bereik’ (Burt, 2001). In dit kader worden de netwerkmechanismen ‘bekendheid’ en ‘bereik’ belicht.

Een invloedrijke socioloog die zich op elites heeft gericht is Pierre Bourdieu. Bourdieu (1989) was geïnteresseerd in de posities van mensen in een samenleving. De samenleving noemde hij het grootste veld dat weer bestaat uit meerdere velden, zoals het wetenschappelijke veld of het economische veld. Om invloed uit te oefenen binnen een veld dat gepaard gaat met een hoge positie, is kapitaal nodig. Elites hebben veel kapitaal én veel verschillende vormen van kapitaal.



Onder sociaal kapitaal worden relaties en netwerken verstaan. Bourdieu definieert sociaal kapitaal als:

..het geheel van bestaande of potentiële hulpbronnen dat voortvloeit uit het bezit van een meer of minder geïnstitutionaliseerd duurzaam netwerk van relaties van onderlinge bekendheid en erkentelijkheid- ofwel uit het lidmaatschap van een groep - dat elk van zijn leden de ruggeleuning geeft van het collectieve kapitaalbezit, een 'geloofsbrief' die hen in de ruime zin des woords kredietwaardig maakt. (Bourdieu, 1989, p. 132)

Sociaal kapitaal wordt hier gedefinieerd als hulpbronnen die voortkomen uit de sociale structuur. De kracht van het sociaal kapitaal hangt af van omvang en kwaliteit van het netwerk dat een persoon kan mobiliseren. Hierbij gaat het om de hoeveelheid en andere vormen van kapitaal die het netwerk heeft (Bourdieu, 1989).

Een ander belangrijk aspect om een netwerk te mobiliseren is de aanwezigheid van symbolisch kapitaal. Hier gaat het om het netwerkmechanisme 'bekendheid'. Met dit kapitaal wordt bedoeld op de reputatie en waarde van iemand zoals deze wordt waargenomen door anderen. Bourdieu (zoals geciteerd in Fuller & Tian, 2006) omschrijft het begrip symbolisch kapitaal als "being known and recognized and is more or less synonymous with: standing, good name, honour, fame, prestige and reputation (p. 290)." Dit komt overeen met het begrip 'een hoge terugbelfactor' van Dekker & Van Raaij (2012). Een persoon met een hoge terugbelfactor heeft veel symbolisch kapitaal: status. Dit betekent dat diegene optimaal gebruik kan maken van zijn of haar netwerk, omdat de leden van dat netwerk sneller zullen helpen dan dat zij hulp bieden aan personen met een lagere status. Degenen met een hoge 'terugbelfactor' zijn 'gearriveerd' en hiermee neemt voor hen de behoefte aan actief netwerken af.

Voor Bourdieu is sociaal kapitaal sterk verbonden met de andere vormen van kapitaal en daarom eerder weggelegd voor mensen met een hoge maatschappelijke positie (Croll, 2004). Coleman (1988) meent dat sociaal kapitaal voor iedereen toegankelijk is. Hij definieert sociaal kapitaal als een afgeleide functie van de sociale structuur, die voordeel met zich meebrengt:

Social capital is defined by its function. It is not a single entity but a variety of different entities having two characteristics in common: They all consist of some aspect of social structure, and they facilitate certain actions of individuals who are within the structure. Like other forms of capital, social capital is productive, making possible the achievement of certain ends that would not be attainable in its absence. (1988, p. 98)

Hoewel sociaal kapitaal blijkbaar op verschillende manieren wordt gedefinieerd, is op één punt algemene overeenstemming. Namelijk, dat de sociale structuur een soort van kapitaal is dat voordeel kan creëren voor bepaalde individuen en groepen. Academici verschillen echter van mening wanneer het begrip sociaal kapitaal concreet wordt gemaakt in termen van netwerkmechanismen (Burt, 2001), zoals Bourdieu (1989; zoals beschreven in Fuller & Tian, 2006) aangeeft met 'bekendheid' als netwerkmechanisme. In de volgende paragrafen wordt het netwerkmechanisme 'bereik' behandeld.

## **2.2 Sterke en zwakke banden binnen sociaal kapitaal**

Zoals hierboven beschreven wordt in algemene zin onder sociaal kapitaal verstaan dat sociale structuur een vorm van kapitaal is, die voor bepaalde individuen of groepen een voordeel geven om te bereiken wat zij willen bereiken: "Better connected people enjoy higher returns" (Burt, 2001, p. 203). Binnen het netwerkmechanisme 'bereik' zijn er twee verschillende perspectieven die ieder een eigen invalshoek hebben op hoe de structuur van sociale banden de mogelijkheid van actoren versterkt om hun doelen te bereiken. Hierbij gaat het om een fundamenteel verschil welk netwerkstructuur verantwoordelijk is voor de voordelen (Burt, 2001).

Granovetter (1973) was één van de eerste die een onderscheid maakte in relaties binnen sociaal kapitaal, die onder netwerkmechanisme 'bereik' kan worden geplaatst. Hij stelt dat er twee verschillende soorten relaties bestaan: sterke en zwakke banden (*strong ties* en *weak ties*). Granovetter definieert niet exact wat een zwakke of sterke band is, maar wel stelt hij dat de sterkte van een band wordt bepaald door tijd, intimiteit, emotionele betrokkenheid en wederkerigheid. Sterke banden binnen een sociaal netwerk zorgen voor verbondenheid waardoor kennisverbreding beperkt blijft. Sterke banden zijn vaak tussen mensen met gelijke eigenschappen en kenmerken. Hierdoor ontstaan er homogene groepen. Vanwege het gebrek aan diversiteit binnen deze homogene groepen zullen er niet snel vernieuwende ideeën en innovatie ontstaan.

Daarom stelt Granovetter (1973) in *The Strength of Weak Ties* dat zwakke banden juist positiever zijn voor het sociale netwerk. Zwakke banden zorgen voor verspreiding van invloed, informatie en mobiliteit. Dit effect versterkt zich als er zwakke banden bestaan die tevens ook een brug vormen tussen twee verschillende netwerken. Hierdoor stroomt informatie of invloed alleen via deze brug naar een andere netwerkgroep. Een brug is inherent aan een zwakke band, maar een zwakke band hoeft niet per definitie een brug te zijn. Zwakke banden zijn juist belangrijk, omdat deze als brug kunnen fungeren tussen verschillende homogene

kennissenetwerken. Hierdoor kunnen verschillende kenniscircuits met elkaar verbonden worden, waardoor informatie kan worden verspreid en nieuwe ideeën kunnen ontstaan. Granovetter stelt dus dat relaties tussen netwerken altijd zwakke banden zijn.

### **2.3 Gesloten netwerken**

Een meer traditionele kijk op sociaal kapitaal, waarbij de focus wordt gelegd op de positieve effecten van een gesloten netwerk (*closure*), komt van Coleman (1988). Volgens hem zorgt een gesloten netwerk, waarin (bijna) iedereen met elkaar verbonden is (*strong ties*), voor een normatieve omgeving waarin samenwerking wordt gefaciliteerd. De voordelen, volgens Coleman, zijn dat de beslotenheid van het netwerk zorgt voor sociale normen en impliciete sancties, die vertrouwen en samenwerkingsverbanden faciliteren. Het versterkt de mogelijkheid om samen te werken in het nastreven van hun gezamenlijke belang. Zonder een hoge mate van vertrouwen tussen de leden van de groep kan de institutie niet bestaan.

Instituties zijn “gedrag patronen die als legitiem worden gezien, zowel formeel als informeel” (Mascini, 2012). Een voorbeeld van een sociale institutie is een besloten club. Binnen een besloten club wordt sociaal kapitaal met elkaar verbonden (Bourdieu, 1989; Khan, 2012). Dit maakt het een gesloten netwerk met de door Coleman (1988) genoemde voordelen. Er wordt echter niet ingegaan op de banden tussen besloten netwerken.

### **2.4 Sociaal kapitaal verbonden in besloten clubs**

Het kenmerk van een besloten club is dat sociaal kapitaal met elkaar wordt verbonden. Voor de continuïteit van een groep is het belangrijk dat personen bijeen worden gebracht die homogeen zijn op diverse aspecten die relevant zijn voor de groep (Bourdieu, 1989). Dit is ook de reden dat niet iedereen wordt toegelaten binnen een club (Beisel, 1998). Hierin onderscheiden clubs zich van andere instituties, omdat die niet onder de regel van discriminatie vallen (Lacy, 2010). Door de ballotagecommissie, bij uitstek het kenmerk van een besloten club, wordt onder andere de elite gevormd. De personen die er niet bij horen, worden uitgesloten van sociale macht. Dit betekent dat de banden tussen de leden van de club worden bevorderd door deze exclusiviteit. Binnen de clubs is er sprake van een gedeelde cultuur, levensstijl en opvattingen over de wereld (Beisel, 1998). Daardoor is er binnen de clubs sprake van een hecht netwerk waarin de banden sterk zijn, omdat de leden allemaal met elkaar verbonden zijn. Dit zorgt voor vertrouwen en samenwerkingsverbanden (Coleman, 1988). Onderzoek naar elites en hun sociale banden heeft een reeks aan argumenten geproduceerd die ingaan op hoe de kleine omvang van de groep en de dichtheid van het netwerk helpt met de coördinatie van acties (Khan, 2012). Zoals Useem (1984)

in zijn boek *The Inner Circle* betoogt. Hierin beschrijft hij een kleine kring van zakelijke leiders die het netwerk gebruiken om overheden te adviseren om het beleid aan te passen die in het voordeel zijn van grote ondernemingen. Onderzoek in Nederland laat zien dat er aanwijzingen zijn voor een minder hecht netwerk van de Nederlandse bedrijfselite (Heemskerk, 2007). Zodoende staat de volgende paragraaf in het teken van de voordelen van zwakke banden.

## 2.5 Open netwerken: The Structural Hole theory

Een theorie die gebaseerd is op de kracht van zwakke banden van Granovetter (1973) is *The structural hole theory* van Burt (2001). Burt stelt dat zwakkere banden tussen groepen gaten zijn in de sociale structuur: *structural holes*. De *structural hole* tussen twee groepen betekent niet dat ze niet bekend zijn met elkaar, maar dat de ene groep niet op de hoogte is van de activiteiten in de andere groep. Mensen in diverse netwerken circuleren in verschillende informatiestromen. Een *hole* is een persoonlijke brug. Deze gaten in de sociale structuur, *structural holes*, creëren voordeel voor het individu die de netwerken overbrugt, omdat deze toegang heeft tot vernieuwende informatie.

Er zijn twee netwerkindicatoren van overtollige informatie: cohesie en gelijksoortigheid. Cohesieve contacten (*strong ties*) zullen snel dezelfde informatie, en daardoor overbodige informatie, aan elkaar doorgeven. Gelijksoortige contacten (*strong ties*) hebben dezelfde bronnen van informatie en geven daardoor overbodige informatie aan elkaar. Echter, personen met een brug naar een ander netwerkgroep hebben een groter volume van informatie, omdat diegenen meer mensen, en dus kennis, indirect bereikt. Daarnaast geeft de diversiteit van contacten aan dat er minder overbodige informatie wordt gegeven (Burt, 2001).

Kortom, individuen met een netwerk vol met *structural holes* zijn individuen die meer weten en controle kunnen uitoefenen over lonende kansen. Hierdoor kunnen ze voordeel hebben bij het krijgen van nieuwe productieve ideeën en deze ideeën verwezenlijken (Burt, 2001). Echter, een kanttekening moet gemaakt worden. In de theorie van Granovetter (1973) en Burt (2001) gaat het om (zwakke) banden die contact hebben met een ander netwerk en daar voordelen uithalen. Er wordt niet gesproken over personen die in beide besloten netwerken zitten en dus alleen maar sterke banden hebben in beide groepen (*closure*), zoals een lidmaatschap van twee verschillende besloten netwerkclubjes. Coleman (1988) gaat helemaal niet in op banden tussen besloten groepen. Dit betekent dat de theorieën van Granovetter (1973), Burt (2001) en Coleman (1988) dit specifieke aspect van netwerken niet lijken te ondervangen.

## 2.6 *Old boys network* uit elkaar gevallen?

Volgens sommige academici is het *old boys network* in Nederland uit elkaar gevallen (Heemskerk, 2007; Fennema & Heemskerk, 2008). Het uiteenvallen van het sociale netwerk van bedrijfselite kan, volgens Heemskerk (2007) in zijn proefschrift *Decline of the corporate community: inter-firm and corporate elite networks in the Netherlands, 1976-2001*, in twee periodes worden verdeeld. De eerste periode die hij beschrijft is van 1976 tot en met 1996. De bestuursraden werden kleiner waardoor de dubbelfuncties<sup>1</sup> van de bedrijfselite geleidelijk afnamen. Dit leidde tot een kleinere groep bedrijfselite. Tot en met 1996 zette deze ontwikkeling van de afname van dubbelfuncties zich gestaag voort, waardoor het netwerk minder samenhangend werd.

De tweede periode is van 1996 tot en met 2001. In deze periode was er sprake van een sterke daling van dubbelfuncties; er is een duidelijke verschuiving te zien van het Rijnlandse- naar het Angelsaksische model<sup>2</sup>. Het *old boys network* heeft plaatsgemaakt voor *new boys*,<sup>3</sup> een groeiende meritocratische economische elite. De bestuursleden van de bedrijven handelen niet meer als leden van de bedrijfselite, maar steeds meer als individuen, waardoor coördinatie tussen bedrijven door bestuurders wordt beperkt (Heemskerk, 2007).

Hoewel volgens Heemskerk (2007) sprake is van een minder samenhangend netwerk van de bedrijfselite, meent hij dat er aanwijzingen zijn die op het belang van het informele netwerk wijzen. De Nederlandse bedrijfselite zouden elkaar ontmoeten binnen kleine informele kringen. De grote verzameling van deze kleine clubjes is onderling verbonden in het zwakke netwerk die volledig bijeenkomen op grotere evenementen.

Volgens Heemskerk (2007) heeft de bedrijfselite ook binnen een liberale markteconomie de behoefte om elkaar te ontmoeten, zoals binnen de informele clubs: “These clubs serve as consensus-making machines. These smaller clubs of like-minded people provide the opportunity to discuss common problems, new ideas and also evaluate people openly. These meetings create social cohesiveness...”(2007, p. 131). Volgens Heemskerk handelen de bestuursleden van de bedrijven niet meer als leden van de bedrijfselite, maar steeds meer als individuen.

Echter, het veld van de informele ontmoetingen van de Nederlandse bedrijfselite is nog niet onderzocht (Heemskerk, 2007). Daarom zijn deze ontmoetingen het onderwerp van dit onderzoek. De centrale onderzoeksvraag is: “Welke ontmoetingsplekken zijn heden ten dage van belang voor de bedrijfselite in Nederland?” De deelvragen die hieruit voortkomen zijn:

---

<sup>1</sup> Er is sprake van een dubbelfunctie wanneer een persoon meerdere functies heeft bij meerdere bedrijven, zoals meerdere commissariaten.

<sup>2</sup> In het volgende hoofdstuk wordt dit nader toegelicht.

<sup>3</sup> De bestuurskamer van grote bedrijven wordt nog steeds gedomineerd door mannen (Heemskerk, 2007).

- Waar ontmoeten de leden van de hedendaagse bedrijfselite in Nederland elkaar?
- Welke functies vervullen deze ontmoetingsplekken en voor wie?
- Welke veranderingen hebben hierin plaatsgevonden gedurende de afgelopen decennia?
- Hoe zijn deze veranderingen te verklaren?

Om de laatste twee deelvragen te kunnen beantwoorden staat het volgende hoofdstuk in het teken van de maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed lijken te zijn op het informele netwerk van de Nederlandse bedrijfselite.

### **3 Maatschappelijke processen**

In het vorige hoofdstuk is het theoretisch kader geschetst waarin de betekenis van netwerken is behandeld. In dit hoofdstuk wordt een historisch kader gepresenteerd om de ontwikkelingen van het informele netwerk van de Nederlandse bedrijfselite in een breder perspectief te plaatsen. De periode van dit onderzoek is 1970 tot 2014. In deze periode hebben grote veranderingen plaatsgevonden binnen de Nederlandse economie en de rol van de overheid. Maatschappelijke processen waarvan gesteld kan worden dat ze invloed hebben gehad op het functioneren van de ontmoetingsplaatsen zijn: de verschuiving van het Rijnlandse- naar het Angelsaksische model, internationalisering, democratisering en meritocratisering, informalisering en toenemende communicatiemogelijkheden binnen een informatie- en netwerkmaatschappij. Deze processen worden van belang geacht voor het netwerk van de bedrijfselite en worden hieronder uitgewerkt. Maar eerst zal de Nederlandse bedrijfselite worden gedefinieerd en een overzicht van de geschiedenis van deze groep worden behandeld.

#### **3.1 De bedrijfselite**

In de late jaren zestig van de vorige eeuw werd de concentratie van bedrijfsmacht een belangrijk onderwerp binnen het Nederlands publieke debat. Dit debat betrof onder andere de dubbelfuncties in besturen en raden van commissarissen, waardoor bedrijven nauw met elkaar verweven waren en elkaar troffen binnen besloten instituties. Jan Mertens, voorzitter van de Nederlands Katholiek Vakverbond, mengde zich in dit debat en stelde in een toespraak in 1968 dat de bedrijfsmacht in Nederland bij een groep van tweehonderd man lag. Naar aanleiding van zijn uitspraak werd de ‘tweehonderd van Mertens’ een bekende uitdrukking (Schijf, 1993). Deze top 200 was de oorzaak van vervolgonderzoeken naar het netwerk van de bedrijfselite. Met behulp van nieuwe technieken en methodes werden netwerkanalyses gemaakt (Helmets et al., zoals beschreven in Heemskerk, 2007).

De ‘top 200’ van de Volkskrant is een lijst die is gebaseerd op de uitspraak van Mertens. Deze krant stelt ieder jaar een lijst samen met de invloedrijkste Nederlanders. Zij proberen hiermee de bestuurlijke elite in kaart te brengen, zowel binnen de private als de publieke sector (“Zes vragen over de top 200”, 2013). Deze top 200 leden zitten onder andere in de raden van bestuur en raden van commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen. De raad van bestuur wordt gecontroleerd door de raad van commissarissen. Voorheen waren dit vaak collega-bestuurders van andere bedrijven. Door de afname van dubbelfuncties is dit tegenwoordig minder het geval (zie 2.6) (Heemskerk, 2007).

### **3.2 De bedrijfselite in Nederland: van regionaal naar nationaal niveau**

De bedrijfselite in Nederland heeft niet altijd op een nationaal niveau bestaan. In de zeventiende eeuw werden de eerste Naamloze Vennootschappen (nv's) opgericht. Hierdoor ontstonden er netwerken van bedrijfsbesturen. Het was een relatief kleine groep bestuurders die bij elkaar in de bedrijven commissariaten vervulden, elkaar kenden door onder andere familiebanden, alsook door lidmaatschap van studentenverenigingen: het zogeheten *old boys network*. Dit netwerk was besloten en geprivilegieerd. Toch kenden niet alle leden van de bedrijfselite elkaar, omdat bedrijven tot aan de jaren zestig van de vorige eeuw overwegend regionaal georiënteerd waren. Naast geografische scheidingen bestonden ook andere scheidingen tussen de elite, zoals kledingvoorschriften. Deze waren voor buitenstaanders nauwelijks zichtbaar, maar voor de 'insiders' van grote betekenis. Het dragen van een 'verkeerde' stropdas bijvoorbeeld, kon iemands reputatie ernstig aantasten (Fennema & Heemskerk, 2008).

Bij deze regionale oriëntatie waren Amsterdam, Rotterdam en Twente de belangrijkste centra van het Nederlandse bedrijfsleven. Na de fusie van de Rotterdamse en Amsterdamse bank en die van de Twentsche bank en de Nederlandse Handel-Maatschappij in 1964 ontstond een golfbeweging van fusies. Door deze fusies kwam er een verschuiving van regionale- naar nationale organisatie en werd het elitaire aspect van het bestuursnetwerk kleiner, waardoor het *old boys network* er anders uit ging zien (Fennema & Heemskerk, 2008).

### **3.3 Economische ontwikkelingen vanaf de jaren zeventig**

Na de Tweede Wereldoorlog was in Nederland sprake van de Gouden Jaren, zoals Van Zanden (1997) beschrijft. Deze periode van snelle en stabiele economische groei kwam ten einde in het begin van de jaren zeventig. In deze periode werd de Nederlandse economie kwetsbaar. Dit had te maken met vier factoren: het verval van het Bretton-Woodssysteem<sup>4</sup>, stijging van de loonkosten, de oliecrisis en de veranderende milieuwetgeving.

De overheid en vakbeweging wilden de economische crisis oplossen door meer regulering vanuit de overheid, terwijl de ondernemers juist van mening waren dat minder regulering de oplossing was. In deze periode bleef Nederland nog een sterk politiek gecoördineerde markteconomie houden, ook wel het Rijnlandse model genoemd (Van Zanden, 1997). In dit model ligt de focus op de lange termijn, duurzame relaties tussen financiële instellingen, bedrijven en politiek en een relatief grote rol voor werkgevers- en werknemersorganisaties (Fennema & Heemskerk, 2008).

---

<sup>4</sup> Het Bretton-Woodssysteem hield in dat alle nationale valuta aan de dollar werden gekoppeld en de waarde van de dollar aan goud.



Ondanks de genoemde tegenstelling bleef de samenwerking tussen werkgevers- en werknemersorganisaties behouden, zoals bleek door de totstandkoming van het akkoord van Wassenaar in 1982. Hierin werd arbeidsduurverkorting afgedwongen en loonmatiging toegezegd. Dit akkoord is een kenmerk van het Rijnlandse model en met name het Nederlandse Poldermodel, vanwege de duurzame relaties van nauw verbonden economische partijen. Echter, met dit akkoord deed de overheid ook een stapje terug. Hierna, halverwege de jaren tachtig, veranderden de relaties tussen de economische partijen aanzienlijk (Dankers, Sluyterman & Luiten Van Zanden, 2013).

### **3.4 Verschuiving van het Rijnlandse naar het Angelsaksische model**

De hervorming van het economische krachtenveld, met een minder grote rol voor de overheid, groeide in de tweede helft van de jaren tachtig. Naast het verminderen van het instrument loonpolitiek met het akkoord van Wassenaar in 1982, deed de overheid nóg een stapje terug na de parlementaire enquête naar de scheepsbouw in 1983. In deze enquête werd onderzoek gedaan naar de redenen waarom het scheepswerfbedrijf RVS failliet ging, ondanks het feit dat de overheid steun gaf. Hierna werd de overheid voorzichtiger in het steunen van noodlijdende bedrijven (Van Zanden, 1997).

Naast de genoemde ontwikkelingen ontstond in de jaren tachtig een structurele verandering in de ondernemingsstrategie. Vanuit Engeland en Amerika werden nieuwe ideeën over management in Nederland geïntroduceerd. Deze veranderingen werden ook zichtbaar binnen bestuursraden alsook raden van commissarissen. De besturen werden kleiner waardoor er een afname bestond van dubbelfuncties; er waren immers minder posities (Fennema & Heemskerk, 2008). In deze periode, voornamelijk vanaf 1996, was een sterke heroriëntatie te zien van het Rijnlandse naar het Angelsaksische model (Heemskerk, 2007). Kenmerkend voor het Angelsaksische model is dat coördinatie via de markt, in plaats van de politiek, verloopt en bestuurders zich laten leiden door het belang van de aandeelhouders, waardoor de focus niet op de lange termijn ligt, zoals bij het Rijnlandse model, maar op de korte termijn. Het denken in termen van aandeelhouderswaarde met focus op dividenden is kortcyclisch (Heemskerk, 2004).

Vanaf de jaren negentig gingen de bestuurders zich steeds meer richten op het belang van de aandeelhouders. Dit kwam door de groei van financiële markten: door de liberalisering van de financiële markten konden deze markten groeien. Bedrijven konden door het uitgeven van aandelen aan financiële middelen komen die ze voorheen bij de banken leenden. Hierbij werd de aandelenkoers de belangrijkste maatstaf voor succes. De focus voor bedrijven en hun bestuurders kwam steeds meer te liggen op de belangen van de aandeelhouders waarbij een stijgende koers en

dus dividenden belangrijker werden. Vanwege het groeiende belang van aandeelhouders werd de *corporate governance* een belangrijke kwestie. Bij *corporate governance* gaat het om het expliciteren van regelgeving, die de relatie tussen het bestuur van het bedrijf en diegene die het kapitaal verschaffen duidelijk moet maken, waarbij de belangen van de aandeelhouders het uitgangspunt is. Het handelen van bedrijfsbestuurders is hiermee transparanter geworden. Tegelijkertijd worden bestuurders steeds meer verantwoordelijk gehouden bij eventuele missers (Heemskerk, 2007; Fennema & Heemskerk, 2008). Naast het feit dat de overheid een minder grote rol kreeg en de financiële markten hierdoor konden groeien, had internationalisering ook consequenties voor de organisatie van het bedrijfsleven (Fennema & Heemskerk, 2008).

### **3.5 Internationalisering**

Waar voorheen de toenemende onderlinge afhankelijkheid tot meer nationale integratie leidde (Kuipers, 2010), namelijk van dorp naar regio en van regio naar natie, zoals bij de Nederlandse bedrijfselite in de jaren zestig (Fennema & Heemskerk, 2008), zijn organisaties afhankelijker geworden van organisaties buiten hun eigen land. Dit proces van internationalisering gaf nog meer druk op de verschuiving van het Rijnlandse naar het Angelsaksische model (Fennema & Heemskerk, 2008). De toegenomen focus op marktwerking zorgde voor samenwerking buiten de landgrenzen en schaalvergroting. Deze twee fenomenen zijn dan ook karakteristiek voor het bedrijfsleven in de jaren tachtig en negentig (Dankers, et al., 2013).

De organisatie van de grote Nederlandse bedrijven wordt in deze periode in termen van oriëntatie steeds internationaler. Het betreft hier zowel de productie als de aandeelhouders. Grote Nederlandse bedrijven werden opgekocht of uitgesplitst door internationale investeringsfondsen onder druk van de aandeelhouders. Als voorbeeld: KLM werd verkocht aan Air France en Shell werd een Britse vennootschap. Niet alleen de Nederlandse bedrijven werden geïnternationaliseerd, maar ook de samenstelling van de raden van besturen en commissarissen. In 1996 heeft achttien procent van de beursgenoteerde, van origine Nederlandse, ondernemingen minstens één buitenlandse bestuurder en heeft 72 procent tenminste één buitenlandse commissaris. In de loop der jaren stijgt dat aandeel en zo is in 2002 43 procent van het bestuur van de beursgenoteerde Nederlandse ondernemingen buitenlands (Heemskerk, 2004).

Door de toenemende internationalisering is het invloedsterrein van instituties niet meer afhankelijk van landsgrenzen. Naast nationale instituties zijn er ook steeds meer transnationale instituties die dominantier worden en verweven raken met internationale netwerken. Op nationaal niveau wordt de rol van ‘verbondenheid’ en ‘afhankelijkheid’ relatief minder belangrijk (Kuipers, 2010). Door de toename van buitenlandse bestuurders neemt de economische betekenis van de

informele netwerken af. Zij hebben zich de Nederlandse instituties niet eigen gemaakt en gaan daaraan voorbij. Door de groeiende internationale samenstelling van besturen verandert de bestuurscultuur; Engels wordt de voertaal in de bestuurskamers en er vindt een verschuiving plaats van Nederlandse normen en waarden naar internationale codes (Fennema & Heemskerk, 2008).

Formele instituties, zoals wetten, werden ook steeds meer geïnternationaliseerd, zoals in 1998. Onder druk van de Europese wetgeving ontstond een nieuwe Mededingingswet in Nederland die een verbod legde op kartelafspraken. Hierdoor ontstond een verschuiving naar het idee dat afspraken over prijzen en productie contraproductief waren voor de economie in plaats van productief (Dankers, Sluyterman & Luiten Van Zanden, 2013).

Hoewel er sprake is van toenemende transnationale verwevenheid, blijkt er geen sprake te zijn van totale homogeniteit. Er ontstaan nieuwe internationale instituties gebaseerd op bestaande nationale instituties en sociale structuren die niet voor eenzelfde uitkomst zorgen binnen verschillende landen (Guillen, 2001).

### **3.6 Democratisering & meritocratisering**

Nederland heeft sinds de tweede helft van de twintigste eeuw een groeiende open samenleving gekregen. Eén kenmerk hiervan is intergenerationele mobiliteit, waarbij kinderen de sociale status van hun ouders kunnen overstijgen. Afkomst heeft een minder grote betekenis: de focus ligt op wat men kan bereiken (*merites*) (De Graaff & Luijkx, 1995). Dit komt overeen met de gedachte dat iedereen gelijk behandeld zou moeten worden (Kuipers, 2010). Toch laten cijfers zien dat Nederlandse mannen in de jaren zeventig en tachtig toch nog in dezelfde beroepsklasse terechtkomen als hun vader (De Graaff & Luijkx, 1995).

De meritocratisering van de Nederlandse samenleving heeft na de jaren zeventig en tachtig wel doorgezet. Uit onderzoek van De Graaff en Luijkx (1995) blijkt dat in de jaren negentig van de vorige eeuw een hoog tempo van meritocratisering heeft plaatsgevonden. “Onderwijskansen zijn bepalend geworden voor beroepssucces en hangen steeds minder af van sociale herkomst” (1995, p.44). In deze periode werden ook de bestuurskamers van beursgenoteerde bedrijven steeds meer bereikbaar voor hoogopgeleide mannen uit de middenklasse. Er werd steeds minder gerekruteerd onder de elites. Hierdoor kon men op basis van prestaties sneller tot de top van het bedrijfsleven horen. Hiermee verdween de gedeelde sociale achtergrond van de bedrijfselite die voorheen inherent was aan de groep (Fennema & Heemskerk, 2008). Doordat de bedrijfselite in Nederland geen zelfde sociale achtergrond meer deelt, kan dit effect hebben op de gebruiken (*mores*) binnen deze besloten groep.

### 3.7 Informalisering

Volgens Wouters (2008) is er sinds het einde van de negentiende eeuw een langetermijnproces van informalisering gaande. Voorheen werden er allerlei regels gedicteerd die betrekking hadden op hoe men zich hoorde te gedragen. Vanaf het eind van de negentiende eeuw zijn deze regels dermate geïnternaliseerd dat men minder volgens deze geformaliseerde regels hoefden te leven. Hierdoor kwamen er periodes van informalisering. Deze periodes van informalisering hebben zich volgens Wouters voorgedaan rond 1900 tijdens het fin de siècle, de roaring twenties en de jaren zestig van de vorige eeuw. Bij elke trend van informalisering worden meer mensen van andere sociale klassen betrokken. Na deze periodes kwam er telkens weer een tegenreactie van een vernieuwde formalisering.

In Nederland, maar ook in veel andere landen deed zich in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw een proces van opwaartse mobiliteit voor. Dit had tot gevolg dat er een verbreding en democratisering van smaken en stijlen ontstond (Wouters, 2008). Voorheen was er sprake van verticale overdracht; mensen van lagere klassen met opwaartse ambities conformeerden zich aan de standaarden en gebruiken van de bovenlagen. Deze traditionele manier van verticale overdracht is inmiddels niet meer vanzelfsprekend. Media en andere wijzen van kennisoverdracht zijn rivaliserend geworden. Het idee dat bepaalde praktijken en standaarden beter zijn dan andere is in diskrediet geraakt aan beide uitersten van de maatschappelijke ladder. In de periode waarin er sprake was van een sterke opwaartse mobiliteit was de elite niet meer vies van de populaire cultuur. Zelfs elitaire vrouwen droegen een spijkerbroek. Deze tijdgeest van nieuwe smaken en standaarden verspreidde zich snel door alle sociale lagen van de samenleving. Sindsdien zijn de preferenties en stijlen van de maatschappelijke bovenlagen niet meer zo exclusief, formeel en gesloten, maar inclusiever, informeler en opener (Kuipers, 2010).

Het proces van informalisering dat Wouters (2008) ziet, hangt samen met het proces van individualisering en groeiend egalitarisme, het idee dat iedereen gelijk is. Maar met het streven naar gelijkheid is ongelijkheid nog niet de wereld uit, en tegelijkertijd meer verhuld. Doordat het proces van verticale overdracht stopt, neemt het onderscheid tussen verschillende sociale groepen toe en daarmee ontstaat een groter onderscheid tussen de maatschappelijke boven- en onderlagen (Kuipers, 2010). Voorheen hadden de formele onderscheidende codes van de elite een duidelijk uitsluitingsmechanisme (Kuipers, 2010), zoals de kledingvoorschriften van de regionale bedrijfselite (Fennema & Heemskerk, 2008). Met de meer informele egalitaire codes zijn deze vormen van uitsluiting geraffineerder. Hoewel het idee van gelijkheid de boventoon voert is de ene informaliteit niet hetzelfde als de andere informaliteit. De informaliteit van bestuurders en

commissarissen is niet dezelfde als die van, bijvoorbeeld, bouwvakkers. Sociale grenzen zijn dus niet verdwenen (Kuipers, 2010).

### **3.8 Toenemende communicatiemogelijkheden in de informatie- en netwerkmaatschappij**

In de jaren negentig van de vorige eeuw maakte het internet een grote ontwikkeling door. Door deze ontwikkeling is een communicatiecultuur gecreëerd waarbij ‘multitasking’ en snel reageren via een telefoontje, Whatsapp of een e-mail de norm wordt. Het ‘de tijd nemen’ en in rust te reflecteren is afgenomen. Kinderen groeien op in een omgeving waarin men gericht is op het ontvangen van een groeiend aantal berichtjes en de verwachting dat ze daar ook snel op moeten antwoorden: de ‘always-on’ cultuur waarbij de werkelijkheid wordt geleefd in de aanwezigheid van schermen (Turkle, 2009).

Uit onderzoek van Turkle (2009) blijkt dat de smartphone het wereldje van bedrijfsadviseurs aanzienlijk heeft veranderd. Voorheen spraken de adviseurs met elkaar om tijd te doden voordat zij hun presentatie moesten geven of als ze samen in de limousine zaten onderweg naar de luchthaven. Nu handelen ze hun email af in deze tussentijd en verandert het gebruik van deze ‘tussentijd’. Gebruik van deze ‘tussentijd’ was voordien altijd al werktijd. Het was kostbare tijd om de banden te smeden, een andere vorm van productief zijn (Turkle, 2009).

Door de toenemende communicatiemogelijkheden is de wereldeconomie tegenwoordig verbonden middels een hoge snelheid- en hoge frequentie van informatiestromen (Van Loon, 2002): een informatiemaatschappij waarbij informatieverwerking van belang is voor productiviteit, macht en werkgelegenheid. Communicatie is hierbij een belangrijke factor (Van Dijk, 2011). Tegelijkertijd wordt de samenleving ook door sommige sociologen getypeerd als netwerkmaatschappij (Castells, 1996; Van Dijk, 2001). De netwerkmaatschappij bestaat uit individuen die zijn verbonden middels netwerken. *Weak ties* (Granovetter, 1973) zijn juist van belang binnen een informatie- en netwerkmaatschappij, waardoor *strong ties* naar de achtergrond verdwijnen (Van Dijk, 2011).

## 4 Methodologische verantwoording

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden heb ik een kwalitatief verkennend onderzoek uitgevoerd waarin ik heb geïnterviewd en gereflecteerd op de interactie. In dit hoofdstuk zal ik uitleggen hoe ik aan mijn respondenten ben gekomen, een omschrijving geven wie deze respondenten zijn, hoe de data zijn verzameld, hoe deze zijn geanalyseerd en, tot slot, hoe ik de kwaliteit van het onderzoek heb proberen te borgen.

### 4.1 Onderzoeksontwerp

Binnen dit onderzoek is er gekeken naar de multilaterale ontmoetingsplekken van bedrijfselite, de functies daarvan, de behoefte om elkaar te ontmoeten en de veranderingen die binnen dit veld hebben plaatsgevonden in de afgelopen veertig jaar. Om dit te bewerkstelligen ben ik in eerste instantie onderzoek gaan doen bij de Industriële Groot Club (IGC) op de Dam in Amsterdam. Ik dacht hier de bedrijfselite te kunnen vinden. Na enige leden van de club te hebben gesproken en als introduc e mee te zijn geweest naar een clubavond, kwam ik erachter dat de bedrijfselite de IGC niet meer als ontmoetingsplek gebruiken. Dit werd mede duidelijk nadat ik die avond met een ober had gesproken die sinds 1979 werkzaam is bij de IGC. Hij vertelde dat de oude doelgroep is vertrokken en er nu voornamelijk zzp'ers en creatievelingen lid zijn. Ook na onderzoek bij Sociëteit De Witte op het Plein in Den Haag, een zusterclub van de IGC, bleek dat deze sociëteit geen ontmoetingsplek is van de Nederlandse bedrijfselite. Uiteindelijk kwam ik erachter, middels dit verkennend onderzoek, dat Kasteel de Wittenburg in Wassenaar een belangrijke locatie van de bedrijfselite is. Hierna kon het onderzoek concreter worden uitgevoerd.

Om dit te bewerkstelligen heb ik twee verschillende soorten respondenten gesproken: bestuurders en commissarissen  n vertegenwoordigers van kasteel de Wittenburg. Deze interviews zijn geanalyseerd. Tevens heb ik op het gedrag en de interactie tussen de respondent en mijzelf gereflecteerd, bij contact voor, tijdens en na het interview. Om de context van de verhalen van bestuurders en commissarissen beter te begrijpen ben ik bij Kasteel de Wittenburg geweest, waar een belangrijk deel van de besloten clubjes samenkomen. Hier heb ik de huidige directeur van de Wittenburg geïnterviewd en tevens een rondleiding van hem gehad, waarbij ik in de ruimte ben geweest waar een aantal besloten clubjes over het algemeen samenkomen; de Bibliotheekzaal. Ook heb ik een oud-directeur en  en van de eerste voorzitters van Kasteel de Wittenburg geïnterviewd. Tot slot ben ik bij sociëteit de Maas geweest in Rotterdam. Op deze locatie komt een belangrijke club samen: Club Rotterdam.

## 4.2 Mijn toegang tot het veld

### 4.2.1 Bestuurders en commissarissen

In totaal heb ik dertien (oud-)bestuurders en (oud-)commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen geïnterviewd, waarbij het eerste interview buiten beschouwing is gelaten in verband met het testen van het beoogde interviewopzet. Hierna zijn wijzigingen aangebracht in deze opzet. Tien bestuurders en commissarissen heb ik benaderd via de sneeuwbalmethode. Bij deze methode wordt contact gezocht met personen die relevant lijken te zijn voor het onderzoek, die vervolgens nieuwe respondenten aanreiken (Bryman, 2008, pp. 184-185). Ook heb ik respondenten rechtstreeks benaderd via e-mail of telefoon. Dan belde ik naar het bedrijf of de stichting waar zij onder andere actief zijn en vertelde waarom ik graag het e-mail adres of telefoonnummer wilde hebben. Drie respondenten hebben hier positief op gereageerd. Hierbij stuurde ik een e-mail met een standaardtekst, waar ik vervolgens een op de persoon toegespitste alinea heb toegevoegd. Hierin beargumenteerde ik waarom hun perspectief belangrijk was voor mijn onderzoek (zie de bijlage voor de brief op pagina 68). Deze tekst is ook gebruikt bij zeven bestuurders die ik via de sneeuwbalmethode heb benaderd, echter hierbij begon ik met het benoemen van de persoon die wij doorverwees.

De respondenten gaven over het algemeen een positieve reactie. Eén respondent gaf aan nooit in te gaan op verzoeken voor scriptie-onderzoeken, maar maakte dit keer een uitzondering, aangezien hij het onderwerp “erg origineel” vond. Een andere respondent vond het leuk om te zien hoe in dit onderzoek de “menselijke” kant van leiders werd belicht. Naast deze dertien interviews heb ik nog zes andere personen geïnterviewd die in het bedrijfsleven een hoge positie vervullen. Ik heb deze interviews echter buiten de analyses gelaten, omdat de respondenten buiten de selectie bleken te vallen. Redenen hiervoor zijn dat zij geen leiding gaven aan een beursgenoteerde onderneming en geen onderdeel bleken te zijn van het netwerk van de bedrijfselite. Wel heb ik met deze personen inspirerende gesprekken gehad die mij verder hebben geholpen binnen het onderzoek, of mij weer op andere ideeën brachten.

Over het algemeen is er sprake van een lage non-response. Van de negentien verzoeken hebben zes personen afgewezen. Eén van de respondenten die afwees werkt bij Shell. Aan de telefoon werd mij verteld dat Shell het beleid heeft niet mee te werken aan onderzoeken, dit in verband met drukte. Anders geformuleerd was het argument ‘tijdbesparing’. Wellicht zou ik serieuzer zijn genomen als het niet om een afstudeeronderzoek ging, maar om iets dat door de doelgroep als belangrijker wordt beschouwd, zoals een proefschrift. Naast deze persoon ben ik nog door vijf andere personen afgewezen, met als argument een “overvolle agenda”. Van deze vijf personen, had ik twee personen via de sneeuwbalmethode benaderd. De andere vier had ik

rechtstreeks benaderd via telefoon of e-mail. Wellicht is het succes van de lage non-response te danken aan de sneeuwbalmethode, de persoonlijke benadering en “originaliteit”, zoals een respondent aangaf. Eventueel kan dit ook verklaard worden doordat de respondenten ‘iets’ terug willen geven aan de maatschappij én dat zij ooit ook student zijn geweest.

#### **4.2.2 Context: Kasteel de Wittenburg en sociëteit de Maas**

De huidige directeur van Kasteel de Wittenburg heb ik via een bekende benaderd. De oud-directeur heb ik zelf benaderd via de telefoon. De oud-voorzitter, die vanaf het begin van Kasteel de Wittenburg in de jaren zestig van de vorige eeuw al betrokken was, hoorde via de oud-directeur van Kasteel de Wittenburg over mijn onderzoek en heeft mij zelf benaderd. Ik ben in sociëteit de Maas geweest via een lid, die ik via de sneeuwbalmethode kon benaderen.

#### **4.3 Selectie onderzoekseenheden**

De bestuurders en commissarissen die ik heb geïnterviewd zijn of waren verbonden aan beursgenoteerde ondernemingen. Bij de selectie van respondenten heb ik rekening gehouden met een aantal verschillen in leeftijd en sekse om naar een zekere variëteit te streven. Om de veranderingen van de afgelopen veertig jaar binnen de informele ontmoetingsplekken van de bedrijfselite in kaart te brengen, heb ik respondenten van verschillende leeftijdscategorieën gesproken; ook heb ik de perioden waarin zij actief waren of zijn binnen het bedrijfsleven gevarieerd. Vijf respondenten zijn in de leeftijdscategorie van zeventig/ tachtig. Hiervan zijn twee respondenten met pensioen. De andere drie zijn aan het afbouwen. In de leeftijdscategorie van vijftig/zestig heb ik vier respondenten gesproken. Tot slot heb ik drie respondenten in de leeftijdscategorie eind dertig/veertig gesproken.

Van de twaalf respondenten die zijn meegenomen in de analyse zijn twee vrouw. De periode waarin de respondenten actief waren binnen de top van het bedrijfsleven is niet expliciet aangegeven om de anonimiteit te waarborgen. Eén respondent was actief in de jaren zestig tot en met de jaren tachtig. Twee respondenten waren actief in de periode 1980 tot eind jaren negentig. Van de jaren negentig tot nu zijn er drie respondenten geïnterviewd die nu nog actief zijn. Drie respondenten zijn actief sinds het begin van deze eeuw tot nu en tot slot drie respondenten die pas de afgelopen vier jaar actief zijn in het bedrijfsleven. Zie het schematische overzicht van deze kenmerken.



## Schematisch overzicht van kenmerken respondenten : bestuurders en commissarissen

Kenmerken					
Geslacht	Man	Vrouw			
	10	2			
Leeftijdscategorie	Jong eind 30/ 40	Senior 50/60	Oud 70/80		
	3	4	5		
± Periode actief in bedrijfsleven	1960-1980	1975-2000	1990-nu	2000-nu	2010-nu
	1	2	3	3	3

Sommige van de respondenten hebben of hadden tevens functies binnen de publieke sector. Om de anonimiteit te waarborgen is dit niet vermeld. Om dezelfde reden is er geen volledige beschrijving bij elke respondent. De respondenten zijn actief (geweest) in de volgende sectoren: haven, industrie, energie, consultancy, engineering en financieel. Zes respondenten komen voor in de top 200 van de Volkskrant 2013. Deze respondenten zitten in de leeftijdscategorie van zeventig en vijftig/zestig.

### 4.4 Dataverzameling

De interviews zijn op semi-gestructureerde wijze afgenomen. Hierbij wordt er gewerkt met een interviewopzet waarin vragen of onderwerpen zijn genoteerd. De volgorde van de vragen en onderwerpen hoeven niet bij elk interview hetzelfde te zijn, maar worden gesteld naar gelang de interactie met de respondent. Ook kunnen er vragen opkomen gedurende het interview, door de antwoorden die de respondent geeft. Wel is het belangrijk om alle vragen te stellen en dezelfde bewoording te gebruiken om goed te kunnen vergelijken (Bryman, 2008). Dit was minder belangrijk waar het ging om verschil in leeftijdscategorie. Binnen de leeftijdscategorieën en de periode waarin men actief was in het bedrijfsleven, daarentegen, was dit wel van belang, zodat het mogelijk was om een betere vergelijking mogelijk te maken.

De deelvraag over de ontmoetingsplekken is geoperationaliseerd in de vraag waar zij elkaar ontmoeten of, in het geval van de oudere generatie, waar zij elkaar vroeger ontmoetten. De tweede deelvraag over de functie van de ontmoeting is geoperationaliseerd in de vraag waarom zij naar die ontmoetingsplekken gaan. De laatste twee deelvragen, die gaan over de veranderingen binnen de ontmoetingsplekken en de functie hiervan, zijn geoperationaliseerd in vragen die gaan

over de veranderingen die zij hebben gezien en ervaren. Deze laatste twee deelvragen verschilden voor de respondenten. De vragen werden wel aan de respondenten in de leeftijdscategorie van zeventig/tachtig gesteld. Bij de huidige leiders van vijftig/zestig was dit minder relevant, omdat zij een minder lange periode meegaan in het veld van de bedrijfselite. Wel kon aan de leeftijdscategorie van vijftig/zestig en eind dertig/veertig gevraagd worden wat voor een verschillen zij zagen tussen hen en de oudere generatie leiders waar zij mee in aanraking komen, zoals commissarissen. Ieder interview begon met de vraag waar zij hun gelijkgestemden ontmoeten, en eindigde met de vraag of ik een vraag, die naar hun mening belangrijk was voor mijn onderzoek, nog niet had gesteld. Met vier bestuurders en commissarissen heb ik achteraf nog contact gehad omdat er een nieuwe vraag was ontstaan naar aanleiding van antwoorden uit andere interviews. Met één van de eerste voorzitters van Kasteel de Wittenburg heb ik achteraf nog contact gehad om zijn antwoorden te verifiëren.

De dataverzameling (interviews met de bedrijfselite en vertegenwoordigers van Kasteel de Wittenburg) heeft plaatsgevonden in de periode van juli 2013 tot en met december 2013. Van de twaalf interviews met bestuurders en commissarissen zijn er vier telefonisch geweest. Uiteindelijk heb ik respondenten aangegeven dat ik interviews op locatie prefereer, aangezien een fysieke ontmoeting een natuurlijkere wijze van interacteren geeft. Hier werd over het algemeen gehoor aan gegeven. De interviews vonden plaats op kantoor, bij de respondent thuis of in een brasserie van een hotel. Het interview met de directeur van Kasteel de Wittenburg vond plaats op het kasteel zelf. De interviews met de bestuurders en commissarissen duurden gemiddeld drie kwartier. Het kortste interview duurde twintig minuten en het langste interview anderhalf uur. Alle interviews zijn met goedkeuring van de respondent opgenomen. Tijdens de interviews maakte ik aantekeningen. Zo legde ik verbanden met andere interviews, noteerde opkomende vragen en bijkomende gedachten.

#### **4.5 Data-analyse**

De opgenomen interviews zijn uitgetypt en met behulp van Atlas.ti geanalyseerd. Met dit computerprogramma kunnen transcripten worden geladen. Met codes en notities kunnen de data op een duidelijke manier worden geanalyseerd. De aantekeningen die zijn gemaakt gedurende de dataverzameling zijn tijdens de analyse ook geraadpleegd.

De data zijn gecodeerd met een inductieve analysemethode gebaseerd op de *grounded theory* van Glaser en Strauss (1967 in Bryman, 2008). *Grounded theory* is een benadering voor het genereren van theorie uit data, waarbij coderen het meest centrale proces is. Coderen houdt in dat tijdens het bestuderen van de data labels worden gegeven aan delen van de data die potentiële

theoretische significantie hebben, en delen die van betekenis lijken te zijn voor de sociale wereld van de respondenten. Ik heb me laten leiden door Charmaz (2006 in Bryman, 2008) manier van coderen. Hierin wordt er onderscheid gemaakt tussen twee fases van coderen: *initial coding* en *selective coding*. De eerste vorm van coderen, *initial coding*, is erg gedetailleerd. Codes in deze fase zijn bijvoorbeeld [handelsmissie], [netwerken], [gezamenlijk tijd doden] en [samen jetlag verdrinken]. Dit is de eerste stap in het betekenis geven aan de data, hoewel ik tijdens het doen van interviews al enig idee kreeg welke richting de beantwoording van de onderzoeksvraag opging. De tweede fase is *selective coding*. In deze fase wordt de focus gelegd op codes die het meest onthullen over de data. Dit betekent dat sommige codes komen te vervallen. Door deze codes te combineren met die uit de eerste fase ontstaan er nieuwe codes. Zo werden bijvoorbeeld de codes [gezamenlijk tijd doden] en [samen jetlag verdrinken] gegroepeerd onder de code [strong ties]. De data worden daarna opnieuw bestudeerd en geëvalueerd met de codes uit de tweede fase.

Er is relatief weinig bekend over de bedrijfselite en hun ontmoetingsplekken. Daarom is ervoor gekozen om in de analyse, die wordt behandeld in hoofdstuk 5, 6 en 7, veelvuldig terug te vallen op de interviews. Dit resulteert in het feit dat er relatief meer quotes van de respondenten worden gepresenteerd dan in een gemiddeld kwalitatief onderzoek, mede omdat er nauwelijks onderzoek in dit veld heeft plaatsgevonden. Hierdoor kan de lezer zelf zien wat de respondenten mij hebben verteld.

## **4.6 Kwaliteit van het onderzoek**

In deze paragraaf wordt gekeken naar de objectieve eisen van kwalitatief onderzoek. Vervolgens wordt een samenvatting gegeven van de subjectieve elementen van dit onderzoek.

### **4.6.1 Validiteit, betrouwbaarheid en representativiteit**

Cruciaal bij ieder onderzoek is dat de onderzoeker zo transparant mogelijk is over de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd en hoe de onderzoeker de kwaliteit van het onderzoek zo goed mogelijk heeft geprobeerd te borgen. Ik heb de kwaliteitscriteria van LeCompte en Goetz (zoals beschreven in Bryman, 2008) gevolgd: externe betrouwbaarheid, interne betrouwbaarheid, interne validiteit en externe validiteit.

Het eerste kwaliteitscriterium dat zij hebben opgesteld is externe betrouwbaarheid. Hierbij gaat het om in hoeverre het onderzoek kan worden gerepliceerd. Dit is een moeilijk haalbaar criterium binnen kwalitatief onderzoek, aangezien dit onderzoek geen experiment betreft waarin alle condities hetzelfde kunnen worden gehouden, hoewel, LeCompte en Goetz strategieën

hebben bedacht om een hogere externe betrouwbaarheid te krijgen (Bryman, 2008, p. 376). Een voorbeeld hiervan is de huidige data opnieuw analyseren. Ook is het van belang om te vermelden vanuit welke theorie de interpretatie van de data wordt gegeven (Silverman, 2010, p. 282). Het theoretisch kader geeft aan vanuit welke invalshoek ik de data heb geanalyseerd.

Het tweede kwaliteitscriterium is interne betrouwbaarheid. Bij dit criterium gaat het erom of er consequente keuzes zijn gemaakt binnen de dataverzameling. Met meerdere onderzoekers is dit criterium lastiger, maar binnen dit onderzoek ben ik de enige onderzoeker. De interviews zijn, binnen de periodes van activiteit in het bedrijfsleven op een vergelijkbare manier uitgevoerd (zoals in Bryman, 2008).

Interne validiteit is het derde kwaliteitscriterium van LeCompte en Goetz (zoals in Bryman, 2008). Hier wordt bedoeld of het sociale fenomeen dat is onderzocht wordt gerepresenteerd door de resultaten. Door een proefinterview te houden kon ik testen of mijn vragen duidelijk waren en of ik hiermee mijn onderzoeksvragen kon beantwoorden. Hierna heb ik het interviewopzet aangepast. Dit proefinterview is buiten de analyse gelaten. Daarnaast vroeg ik, als tijdens de interviews iets onduidelijk bleek, net zolang door totdat het wel helder was. Tot slot maakte ik gebruik van respondentvaliditeit, waarbij ik aan de respondenten vroeg of mijn bevindingen in hun ogen juist waren (Bryman, 2008, p. 2377). Ook heb ik de respondenten van Kasteel de Wittenburg gevraagd om mij feedback te geven op de bevindingen, die in de eerste paragraaf van hoofdstuk worden beschreven: Context: Kasteel de Wittenburg en haar veranderingen.

Het vierde kwaliteitscriterium is externe validiteit, waarbij het gaat om in hoeverre de resultaten kunnen worden gegeneraliseerd naar andere sociale situaties. Dit is over het algemeen een probleem binnen kwalitatief onderzoek, omdat het vaak om kleine onderzoeksgroepen gaat (zoals beschreven in Bryman, 2008), zo ook in mijn geval. Toch heb ik geprobeerd onder de twaalf bestuurders en commissarissen die uiteindelijk in de analyse zijn opgenomen een zekere variëteit aan te brengen. Ook heb ik met de interviews met de (oud)-directeur en één van de eerste voorzitters van het kasteel geprobeerd het onderzoeksveld van de ontmoetingen van de bedrijfselite vanaf een andere kant te bekijken: de faciliterende rol.

#### **4.6.2 Mijn positie ten opzichte van het veld**

Mijn eigen positie ten opzichte van het veld is tweeledig. Aan de ene kant kom ik uit een arbeidersgezin waarin ik de eerste ben 'die studeert'. Binnen deze familie is er van economisch, cultureel en sociaal kapitaal weinig sprake (Bourdieu, 1989). In die zin sta ik ver af van het onderzochte veld en kan ik het meer van 'bovenaf' bestuderen. Anderzijds komt mijn moeder uit

een 'elitair' gezin. Hier zijn die vormen van kapitaal wel in hogere mate aanwezig. Met deze kant van de familie kom ik op andere plekken en leef ik in een andere wereld ten opzichte van de andere familie kant. Dit was vooral handig tijdens het onderzoek, vanwege de wijze van benadering en omgang met de respondenten in de leeftijdscategorie zeventig/ tachtig. Ik wist hoe ik me behoorde te gedragen alsook hoe ik me diende te kleden. Daarnaast was het handig dat, indien de respondent een bepaalde plek voorstelde, ik reeds bekend was met de locatie, aangezien ik daar weleens kwam met de 'elitaire' kant van de familie. Hierdoor was ik dus redelijk voorbereid op de contacten in het onderzoeksveld. Ik ben wel op de hoogte van de gebruiken binnen het veld, maar omdat ik me in het dagelijks leven vaker buiten deze kringen begeef, heb ik voldoende afstand van het onderzoeksveld. Hoewel onderzoek altijd waardegeladen is, betekent dit dat ik met een zekere objectiviteit te werk kon gaan, waardoor het probleem van *going native*<sup>5</sup> niet voor mij op zal gaan (Bryman, 2008).

#### **4.6.3 Mijn positie in het veld**

Voor dit onderzoek heb ik ongebaande paden bewandeld. Er was relatief weinig houvast, omdat er weinig onderzoek is gedaan naar dit sociale fenomeen. Dit onderzoeksveld is inherent aan beslotenheid. Toch is het mij gelukt om in deze wereld onderzoek te doen. Ik ben een jonge vrouw en ben me bewust geweest van de genderverhouding. Hoewel steeds meer vrouwen topfuncties bekleden, wordt de wereld die ik heb onderzocht nog steeds gedomineerd door mannen. Daarom heb ik maar weinig vrouwen gesproken van de twaalf respondenten in totaal, die in de analyse zijn meegenomen. Van deze twee vrouwen heb ik één daadwerkelijk ontmoet; de ander heb ik telefonisch geïnterviewd. Hierdoor kan ik geen uitspraken doen over de verschillen tussen de interviews met de mannen en de vrouwen die ik heb ervaren. Wel zorgde ik ervoor dat ik tijdens de ontmoetingen met de respondenten niet uitdagend gekleed was, zoals een rok op knielengte, een panty met een hoge dichtheid (nauwelijks doorschijnend) en het vermijden van een decolleté. Dit had als gevolg dat, hoewel het soms tijdens interviews ontzettend warm was in de ruimte, ik mijn jasje aanhield. Ik wilde zo min mogelijk huid laten zien. Hierdoor leek mij de verhouding tussen respondent en onderzoeker beter in evenwicht zodat dit geen vertekend effect kon hebben op de uitkomsten van het onderzoek.

---

<sup>5</sup> *Going native* betekent dat onderzoekers, voornamelijk bij etnografisch onderzoek, de neiging kunnen hebben om de rol als onderzoeker te verliezen en verweekt te raken in de wereld van de mensen die worden bestudeerd (Bryman, 2008, p. 412).

## 5 De ontmoetingsplekken van de Nederlandse bedrijfselite

De zoektocht naar de ontmoetingsplekken van de bedrijfselite begon bij de Industriële Groot Club. Deze businessclub, tevens sociëteit, is gehuisvest in het pand ‘Industria’ op de Dam in Amsterdam. Met een rode loper en een excellente portier (welke goed is in het onthouden van de namen van de leden die hem passeren) straalt de exclusiviteit ervan af, dit in schril contrast met de lawaaiige Dam in z’n totaliteit. Chaotisch verkeer met mensen die ondertussen met hun smartphone bezig zijn, een horde toeristen die rondom het monument hangen en ontzettend veel geparkeerde fietsen.

Binnen in de club belandt men in een totaal andere omgeving: men waant zich terug in de tijd. Mensen die naar het schermje van hun smartphone staren zijn hier gedurende de clubavonden niet te vinden. De expliciete regel stelt dat het gebruik van telefoons alleen in de hal is toegestaan. Het originele interieur, met leren fauteuils en een open haard, lijkt door de jaren heen te zijn behouden: een conservatieve herensociëteit waar vroeger de ‘captains of industry’ met elkaar een borrel dronken. Nu zijn het voornamelijk zzp’ers en creatievelingen die middels discreet netwerken aan hun opdrachten proberen te komen, met gelijkgestemden vrije tijd spenderen en kennis opdoen aan de ronde tafels, die elk een eigen thema hebben. Ook zusterclub de Witte op het Plein in Den Haag wordt niet gebruikt door de ‘captains of industry’. Gelijkgestemden, zoals dure advocaten en hoge ambtenaren, vertoeven hier graag om met elkaar een drankje ‘te doen’ of aan de georganiseerde evenementen deel te nemen, zoals de jaarlijkse haringparty.

### 5.1 De Clubjes

Na de eerste bezoeken en verkennende gesprekken in het kader van dit onderzoek kwam duidelijk naar voren dat de hierboven genoemde plekken niet tot de algemene informele ontmoetingsplaatsen van de bedrijfselite behoren. Wel bleek bij bezoek aan Kasteel de Wittenburg dat de besloten clubjes van de bedrijfselite juist dáár samenkomen. De Wittenburg is een oud kasteel met een lange oprijlaan, in Wassenaar. Hier komen een aantal, voor mijn onderzoek, belangrijke clubjes samen, bestaande uit de top van het bedrijfsleven. Vaak, echter, zijn hier ook hoge ambtenaren aanwezig. Bij Kasteel de Wittenburg komen de zes onderzochte clubjes bijeen, De Pijp, De Schoorsteen, De Tafelronde, De Vogeltjesclub, het SEP en Abup. Daarnaast zijn er nog twee voor dit onderzoek relevante clubjes, De Klos en Het Gezelschap van Esveld, die op andere locaties samenkomen: in Restaurant de Kastanjarahof in de Lage Vuursche respectievelijk in Hotel des Indes in Den Haag. Deze acht clubjes werden aangereikt in de gesprekken met de respondenten. Veel andere clubjes zijn buiten beschouwing gelaten. Dit geldt

eveneens voor andere instituties, zoals de CFO dag, omdat het in dit onderzoek gaat om algemene, informele, besloten clubjes van de bedrijfselite. Naast de focus op deze clubjes, komen er ook andere algemene informele ontmoetingsplekken aan bod, die ook door de respondenten werden genoemd.

De besloten clubs kunnen worden getypeerd als gesloten netwerken (*closure*) (Coleman, 1988). De leden kennen elkaar onderling en het feit dat de clubjes buiten het zicht van de samenleving bijeen komen (Fennema & Heemskerk, 2008) versterkt het effect van de beslotenheid. Zo vertelt ook respondent 3 (actief van ongeveer 1980 tot nu): “Ik moet wel zeggen de clubs waar ik over praat, dat zijn clubs die, daar hoor je nooit iets over. Er is eigenlijk zal maar zeggen, boven op de berg, het gedeelte waar niemand komt, daar opereert dat soort gezelschappen.”

Dat er een waas van geheimzinnigheid om deze clubjes heen hangt, komt ook naar voren in het interview met Respondent 4 (actief van jaren negentig tot nu). Deze respondent wilde in eerste instantie liever niet over de clubjes praten.

I: Welke clubjes of gezelschappen waren dat?

R: Nou, daar ga ik geen uitspraken over doen, want die clubjes dat zijn gewoon, uhm gezelschappen, die uh, die niet, zeg maar, een eigen naam moeten hebben alsof zij een bepaald belang vertegenwoordigen, dus uh, daar zult u waarschijnlijk ook van anderen van de Wittenburg niets van gehoord hebben.

I: Uh jawel, dat heb ik wel.

R: Nou, vertelt u maar.

I: Ok, de Tafelronde is een gezelschap waar een respondent van zei: “De Tafelronde was in mijn beleving het zwaarste netwerk dat er voor handen lag.” En zo zijn er nog heel veel andere clubjes. Ik sprak laatst ook respondenten, eentje was lid van de Pijp en de ander van de Schoorsteen, uhm en....

R: Je hebt ook nog het SEP. Studiegezelschap voor Economische Politiek.

I: Even kijken, die heb ik er nog niet tussen staan.

Naast deze enige respondent die in eerste instantie liever niet over de clubjes wilde praten, wilden de andere respondenten die lid zijn van dit soort clubjes hier juist wel direct over praten. De clubjes die zuiver bedoeld zijn voor het bedrijfsleven zijn De Pijp, De Klos en een club die Abup heette, waarvan de naam nu niet meer bekend is. Het merendeel van de respondenten kent de Klos niet. Hier komen leden van raden van bestuur bijeen. Respondent 2 (actief van ongeveer 1975 tot 2000) is de enige die lid is geweest van deze club:

De Klos was een club die was opgericht door bedrijfsgoeroe Co de Koning. De gedachte achter die naam was dat als je in de Raad van Bestuur zat, dan was je de Klos, haha. Leden van raden van besturen die interessant waren konden worden uitgenodigd. Het gezelschap bestaat nog steeds... Dan word er informeel met elkaar gesproken. Dat was dan lunchen in de Lage Vuursche, maar we hadden ook wel eens bedrijfsbezoeken, zoals bij Shell.

Een ander clubje dat samenkwam op Kasteel de Wittenburg is de Abup. De A staat voor Akzo, de B staat Bataafse Petroleum Maatschappij (de oude naam van Shell), de U voor Unilever en de P voor Philips. Later is dit clubje uitgebreid met andere bedrijven zoals de DSM. Wat de naam van het clubje nu is, is niet duidelijk, maar wel is duidelijk dat het hier meer belangenbehartiging betrof. Dit clubje zal later meer aan de orde komen. De Pijp is ook een besloten club die gericht is op CEO's. Dit gezelschap komt samen op Kasteel de Wittenburg en bestaat uit ongeveer vijfentwintig leden.

Naast deze clubjes die zich puur richten op het bedrijfsleven, zijn er ook gezelschappen die de publieke en private sector bij elkaar brengen. De Schoorsteen is één van die clubs die samenkomt op Kasteel de Wittenburg. Hoewel deze club niet alleen gericht is op het bedrijfsleven, zoals de Pijp, schijnen de twee clubs op elkaar te lijken. Tenminste, volgens geruchten, want waar dat op is gebaseerd, weten de respondenten niet. Respondent 2 (actief van ongeveer 1975 tot 2000) was tot een paar jaar geleden lid van de Pijp:

Nou ja, bepaalde gezelschappen, het gezelschap wat in Wassenaar was die veel bij elkaar kwam. Dat was de, uh, god die namen allemaal. De Pijp! De Schoorsteen was een concurrent van de Pijp en de Pijp die vond dat zij chiquer waren dan de Schoorsteen. Maar ik was dus lid van de Pijp en de Pijp is een typisch gezelschap voor CEO's.

Naast De Schoorsteen zijn er nog andere clubjes die de publieke en private sector samenbrengen.

Dan heb je het SEP, Studiegezelschap voor Economische Politiek, dat is een soort netwerk, die dineren ook in de Wittenburg. Er zitten veel diner netwerk clubjes dat is wel leuk, want dat zijn multidisciplinaire netwerken, dus er zitten zowel mensen uit het bedrijfsleven, als mensen uit de politiek, als mensen uit het openbaar bestuur, als mensen uit de wetenschap"

*Respondent 9 (actief van ongeveer 2000 tot nu).*

Het SEP werd opgericht in 1931 door mensen als Philips en Lieftinck (o.a. oud-minister van financiën 1945-1952). Het gezelschap bestaat nu uit ongeveer 190 leden die binnen de publieke of private sector op topniveau opereren of hebben geopereerd. Zes keer per jaar komt dit gezelschap bijeen op Kasteel de Wittenburg. Meestal komen er ongeveer veertig tot zestig leden, die eerst met elkaar borrelen en vervolgens een diner nuttigen. Hierna begint de voordracht van



een spreker, zoals Dick Benschop (Shell) over energiepolitiek, Barbara Baarsma (directeur Stichting Economisch Onderzoek) over de Rijksbegroting 2014 en Jan Maarten Slagter (directeur van Vereniging Effectenbezitters) over SNS Reaal 'één jaar na de nationalisatie'. Aansluitend mogen de leden vragen stellen. Om 21.30 is het officiële gedeelte afgelopen, daarna blijven de meeste de leden nog met elkaar borrelen.

Twee respondenten zijn lid van de Tafelronde: "In mijn beleving was dat eigenlijk, nou ja alles bij elkaar gezien, het zwaarste netwerk wat er in Nederland voor handen was," respondent 3 (actief van ongeveer 1980 tot nu). De Tafelronde is een discussiegezelschap waar actuele maatschappelijke thema's worden besproken. Beide respondenten komen er eigenlijk zelden.

Dat heeft er gewoon mee te maken dat het zo ongemakkelijke plek is en tijd. Ik bedoel, het is altijd op maandagavond en ik ben al zo weinig thuis. Nu wordt dat wat beter geleidelijk aan, maar ik bedoel, uhm, het is gewoon zo moeilijk inpasbaar. Maar nee, dat heeft niks met principes of zo te maken, maar gewoon met de agenda.

*Respondent 7 (actief van ongeveer 2000 tot nu).*

De Vogeltjesclub kent een wisselende samenstelling en wordt geïnitieerd door de minister van Economische Zaken waar, op uitnodiging, CEO's aan deelnemen en samenkomen op Kasteel de Wittenburg.

Het Gezelschap van Esveld is ook een belangrijke club; die komt samen in Hotel Des Indes in Den Haag. Het is een clubje dat door het VNO-NCW bij elkaar wordt gebracht, zo vertelt Respondent 9 (actief van ongeveer 2000 tot nu):

VNO NCW brengt gewoon een aantal stakeholders bij elkaar uit de politiek, uit de samenleving, uit het bedrijfsleven. D'r zitten ook ministers bij, en uh dus het is een geheim gezelschap, ghehehe. Dus er zitten CEO's en ministers en nou ja andere hotemetoot bij. Een klein groepje maar hoor, een man of 15 of zo, en die dineren vier keer per jaar en dat zijn dan vaak op momenten die betekenisvol zijn voor VNO NCW. Bijvoorbeeld rondom het Lente akkoord of rondom Prinsjesdag. Dan wordt er gesproken over de nieuwe nota en implicaties daarvan en dan krijg je dus hele leuke kijkjes in eh met name in de politieke werkelijkheid, want de ministers die daar rond de tafel zitten, die praten ook gewoon vrijuit over wat er daar speelt.

Het feit dat ministers bij het Gezelschap van Esveld vrijuit spreken zoals in bovenstaande quote is vermeld, heeft te maken met de manier waarop de clubjes functioneren middels regels. Eén van

de belangrijkste regels is dat de bijeenkomsten op basis van de Chatham House Rule<sup>6</sup> zijn, wat inhoudt dat al datgene wat besproken is, elders mag worden genoemd, echter zonder vermelding van bronnen. Hierdoor ontstaat er een open discussie.

Ik geloof dat het er heel erg sterk op aankomt dat er dingen worden besproken en benoemd en dat dat vrijuit gaat, hè? Want meestal, ik bedoel daar is geen, daar wordt geen publiciteit, daar komen geen mensen van de media bij, zeg maar. Chatham House Rule. Dat werkt heel goed. En iedereen houdt zich er ook aan. Niet dat er allemaal geheimen worden uitgewisseld, maar ja, als je op een gegeven moment, ik noem maar wat, als (bepaalde functie) had ik een bepaalde positie naar buiten toe en je kan op een gegeven moment zeggen: wat vinden jullie daar naar eigenlijk van? Hè? Of zie je dat nog niet goed? Of je kan uitleggen wat voor problemen je hebt met je leden, gheghe als je die hebt. En dus je kan wat dat betreft heel openhartig zijn, omdat je weet dat de wederpartij daar geen misbruik van zal maken.

*Respondent 4 (actief van jaren negentig tot nu).*

De Chatham House Rule is een norm die vertrouwen en samenwerkingsverbanden faciliteert (Coleman, 1988).

Een tweede regel van alle clubjes is dat men ervoor wordt gevraagd lid te worden, waarbij wordt gekeken naar de waarde die de persoon aan het netwerk kan toevoegen. Deze manier van balloteren zorgt voor een sterk exclusief karakter, hetgeen de banden van de leden bevordert (Beisel, 1998; Granovetter, 1973; Coleman, 1988).

Een derde regel, die verband houdt met de tweede regel, is dat de voertaal van de clubjes Nederlands is (Heemskerk, 2007). Hierdoor worden de in Nederland actieve buitenlandse bestuurders en commissarissen buiten deze clubjes gehouden.

Tot slot de vierde regel, die over de duur van het lidmaatschap gaat. Dit varieert per clubje. In sommige clubjes, zoals De Schoorsteen en het SEP, geldt de regel 'lid tot de dood'. Het gevolg hiervan is dat er in deze clubjes vergrijzing ontstaat. Bij andere clubjes geldt de regel 'na je zeventigste eruit', een poging om de vergrijzing tegen te gaan. Bij De Pijp geldt deze regel sinds drie jaar. Een club waar deze oud-bestuurders en commissarissen dan naar toe kunnen om met gelijkgestemden tijd te spenderen is De Slok.

---

<sup>6</sup>Chatham House, ook wel bekend als de Royal Institute of International Affairs, is een internationale denktank opgericht in 1920. Om een vrije discussie binnen de denktank aan te moedigen werd in 1927 de Chatham House Rule bedacht. De regel wordt over de hele wereld gebruikt (ChathamHouse, 2014).

Later kon je dan als je met pensioen was lid worden van De Slok. Bij die naam kan je vast en zeker wel bedenken hoe het er aan toe gaat, hahaha. Maar wij oude mannen hebben natuurlijk geen invloed meer.

*Respondent 2 (actief van ongeveer 1975 tot 2000)*

In hoofdstuk zes en zeven komen de derde en de vierde regel en de consequenties hiervan verder aan bod.

De respondenten kennen niet alle clubjes. Sommige respondenten menen dat het niet per se nodig is om lid te zijn van een clubje om een bedrijf goed te runnen. Zoals Respondent 8 (actief van ongeveer 2000 tot nu) die lid is van de Pijp vertelt:

Het interessante is, zijn die clubs wel nodig? Ik denk dat het handig is, maar dat het niet absoluut nodig is. Het is heel plezierig. Maar kun je een bedrijf besturen zonder dat je lid bent van zo'n club? Ja, hoor.

Een aantal van de respondenten die menen dat lidmaatschap van een club niet nodig is zijn dan ook niet aangesloten bij zo'n club. De drie jongste respondenten zijn geen van allen lid, maar ook binnen de categorie vijftig/zestig is niet iedereen lid van een clubje. Respondent 6 (actief van ongeveer jaren negentig tot nu) geeft aan niet naar die clubjes te gaan. "Nou, ik heb andere interesses en nog meer vrienden en kennissen die ik wil ontmoeten, dus als je daar heen gaat, heb je geen tijd voor andere dingen."

Kortom, de clubjes die samenkomen op Kasteel de Wittenburg en naar voren komen binnen de interviews zijn de Pijp, de Schoorsteen, De Tafelronde, De Vogeltjesclub, het SEP en voorheen Abup. Hiervan zijn Abup en De Pijp die enige clubjes die zich specifiek richten op het bedrijfsleven. De andere clubjes brengen de top van de publieke- en private sector bij elkaar. Daarnaast wordt er ook gesproken over de Klos die bestaat uit leden van raden van bestuur. Deze clubjes functioneren volgens bepaalde regels, zoals de Chatham House Rule, waarbij informatie wel buiten de club gebruikt mag worden, maar de identiteit van de leden als ook de band van de leden niet bekend mag worden gemaakt. Niet iedereen is lid van een clubje en ook bestaat bij sommigen de mening dat het niet nodig is om lid te zijn van een clubje om een bedrijf goed te leiden.

## **5.2 Andere informele multilaterale ontmoetingsplekken op nationaal niveau: Het Concertgebouw & bijeenkomsten georganiseerd door zakelijke dienstverleners**

Naast de clubjes, duiden de respondenten ook dat met name het Concertgebouw een belangrijke plek is waar bestuurders en commissarissen elkaar informeel ontmoeten. Sommige respondenten komen er in hun vrije tijd als muziekliefhebber en komen elkaar dan wel eens tegen, maar Het Concertgebouw is echter een “ultieme dorpspomp” indien er een evenement wordt georganiseerd door een bedrijf. Dan wordt de top van het bedrijfsleven uitgenodigd, dan is ‘tout le monde’ aanwezig.

Bijvoorbeeld aanstaande vrijdag is er geloof ik Cecilia Bartoli. Nou, dan legt PwC veel eer in. Dus die nodigt dan mensen uit. Twee weken geleden hadden we iets van Unilever. Hoe groter de onderneming, hoe beter het verzorgd is, gheghehaha!

*Respondent 4 (actief van jaren negentig tot nu)*

Een andere plek, die wordt gezien als een ontmoetingsplaats waar bestuurders en commissarissen elkaar tegenkomen, zijn de bijeenkomsten die worden georganiseerd door ‘derden’, zoals accountants- en consultancy organisaties. Toch zijn dit niet de *hotspots*, zoals het Concertgebouw dat wel is. De respondenten geven aan dat ze het vaak te druk hebben voor de consultancy bijeenkomsten en er ook wel een achterliggend doel bij is; het vinden van klanten.

Kijk, er worden heel veel, dat is ook een andere ontmoetingsplaats, er worden heel veel, uhm, seminars en toestanden georganiseerd. Er zijn heel veel sessies voor commissarissen of chief executives, voor allerlei partijen. Je ziet dat alle grote accountancy bureaus, alle grote uh advocatenkantoren organiseren dit soort zaken. Over corporate governance en leiderschap enzo.

*Respondent 5 (actief van jaren negentig tot nu)*

## **5.3 Ontmoetingsplek op internationaal niveau: Handelsmissies en World Economic Forum**

Handelsmissies worden ook gezien als een goede plek om andere bestuurders en commissarissen tegen te komen en hiermee een sterkere band (Granovetter, 1973) op te bouwen. Deze handelsmissies worden georganiseerd door het Ministerie van Buitenlandse Zaken en worden geleid door het Koninklijk Huis. Ook het VNO-NCW organiseert dit soort reizen en worden dan geleid door de voorzitter van deze werkgeversorganisatie.

Een ontmoetingsplek op internationaal niveau die niet onderschat moet worden is het World Economic Forum. De Nederlandse delegatie trekt hier naar elkaar, wat te vergelijken valt met het effect van sterkere banden (Granovetter, 1973) zoals tijdens Handelsmissies. Opvallend is dat de oudere bestuurders en commissarissen menen dat erg op ijdelheid wordt ingespeeld bij het World Economic Forum, maar benadrukken dat het wel een belangrijke betekenis heeft. De jongere bestuurders spreken weliswaar niet over ijdelheid, maar zijn er enthousiast over.

#### **5.4 Ontmoetingsplek op regionaal niveau: Club Rotterdam**

Club Rotterdam, die samenkomt in sociëteit de Maas, is weliswaar een ontmoetingsplaats op regionaal niveau, desondanks komen deze bijeenkomsten van Club Rotterdam een aantal keren naar voren binnen de interviews. Deze club moet volgens de respondenten niet onderschat worden, omdat Rotterdam belangrijk is voor Nederland. Dit is dus niet een ontmoetingsplaats waar de top van het Nederlandse bedrijfsleven elkaar ontmoet, maar wel de topbestuurders, commissarissen en hooggeplaatste van de publieke sector, zoals de burgemeester, die met Rotterdam van doen, bijeenkomen.

Kortom, naast de besloten clubjes, die in 5.1 zijn behandeld, zijn er ook andere informele multilaterale ontmoetingsplekken. Het Concertgebouw is een belangrijke ontmoetingsplaats tijdens georganiseerde evenementen van bedrijven en kan worden gezien als de ultieme dorpspomp. Bijeenkomsten georganiseerd door de zakelijke dienstverlening lijken ook een multilaterale ontmoetingsplek te zijn. Overigens zijn deze laatste niet zo'n belangrijke dorpspomp, zoals het Concertgebouw dit wel lijkt te zijn. De Handelsmissies en bijeenkomsten op het World Economic Forum zijn ontmoetingsplekken op internationaal niveau. Club Rotterdam is een ontmoetingsplek op regionaal niveau.

## 6 De functies van de ontmoetingsplekken

In dit hoofdstuk zal de tweede deelvraag, “welke functies vervullen deze ontmoetingsplekken en voor wie?”, worden behandeld. Eerst worden de functies van de clubjes beschreven. Ook zal het nadeel van deze clubjes aan bod komen. Paragraaf 6.2 staat in het teken van de functies van het Concertgebouw. De functies van deze ontmoetingsplek liggen ver uiteen met de functies die de besloten clubjes vervullen. In 6.3 wordt de functie van de kennisverbredende bijeenkomsten, zoals georganiseerd door grote accountants- en consultancybedrijven, beschreven. In 6.4 worden de functies van de Handelsmissies en het World Economic Forum behandeld. Het blijkt dat de functies die de diverse ontmoetingsplekken vervullen niet voor iedereen van belang zijn. In 6.5 wordt hier aandacht aan besteed.

### 6.1 De functies van de clubjes

De clubjes lijken twee hoofdfuncties te hebben: een netwerk van gelijkgestemden verkrijgen en kennisuitwisseling, die tot afstemming kan leiden. Met afstemming wordt consensusvorming bedoeld.

Zoals al aan de orde kwam in 5.1 wordt men gevraagd om lid te worden van een relatief kleine club. De beslotenheid van deze clubjes leidt per definitie tot een gesloten netwerk (Coleman, 1988; Beisel, 1998). Door lid te worden van een besloten club verkrijgt men een netwerk van gelijkgestemden.

De Pijp was duidelijk een contactfunctie om de mensen in het bedrijfsleven met elkaar in contact te brengen en om te praten... De heer Korteweg was onder andere lid. Hij was jarenlang voorzitter van de Raad van Bestuur van Robeco geweest. Dat waren natuurlijk wel de mensen die de wereld kenden, hè, en die had je dan als lid en die konden dan ook hun verhaal vertellen. Degene die jarenlang uhm eigenlijk de secretaris, hij was geen voorzitter, maar de secretaris was Frits Fentener van Vlissingen, die was een grote animator van de Pijp ook, ja, ja, die is helaas overleden.

*Respondent 2 (actief van ongeveer 1975 tot 2000)*

De tweede functie is kennisuitwisseling op basis van discussies en voordrachten. Soms geeft de voorzitter een inleiding waarna een discussie ontstaat, zoals bij De Tafelronde. Maar er worden ook voordrachten gehouden met een socratisch karakter, zoals bij het SEP, waarbij de leden niet in discussie mogen gaan met de spreker, maar alleen vragen mogen stellen.

Uhm, het is natuurlijk wel interessant als je van mensen als Van der Veer (Jeroen van der Veer, oud CEO Shell) en Sijbesma (Feike Sijbesma, CEO DSM) gewoon eens een exposé krijgt over hoe zij de energievoorziening van Nederland zien. Hè, dat is niet iets waar ik iets van afweet. Dat is ook niet iets waarvan ik zeg, joh, dat is nou een onderwerp waar ik me is in ga verdiepen. Maar dan krijg je dus op één avond wel even les van mensen die hun hele leven lang niks anders gedaan hebben. Dat is interessant.

*Respondent 8 (actief van ongeveer 2000 tot nu)*

De clubjes zijn opgericht om kennis uit te wisselen. Echter kennisverbreding is niet per definitie een gevolg van deze uitwisseling. Dat deze clubjes meer consensusvormend zijn (Beisel, 1998; Heemskerk, 2007; Khan, 2012) komt ook duidelijk naar voren door de respondenten die het idee hebben dat er geen vernieuwende ideeën aangedragen worden binnen dit soort clubjes. Dit wordt tegelijkertijd gezien als een nadeel. Respondent 8 (actief van ongeveer 2000 tot nu) die lid is van de Pijp vertelt hierover:

Uhm, dat een onbedoelde nevenfunctie van dit soort clubs weleens zou kunnen zijn dat je de naar binnen gerichtheid niet gaat doorbreken. Ik zal je een aardig voorbeeld geven. We hebben is een keer bij een van die clubs Willem Bouter als spreker gehad. Dat is natuurlijk van oorsprong een Nederlander die internationaal actief is. En die heeft toen eens een exposé gegeven over hoe een buitenlandse topeconoom naar Nederland kijkt. Nou, dat wisten we allemaal wel, maar dat was toch ontluisterend en omdat we het wisten was die uitgenodigd. We wilden het eigenlijk toch nog wel een keer horen, maar bij de afdrank zei iedereen: zo erg is het toch ook weer niet? Dus je hebt alles bij elkaar, hè. Hij wordt uitgenodigd, we horen het, we begrijpen het en we roedeën over die golven. Dat is ook een beetje een functie van zo'n club. Het echte manco van dat soort clubs en ontmoetingsplekken is een beetje bevestiging van datgene wat misschien tien à vijftien jaar geleden de norm was. Ik denk dat niet dat de bestuurders van grote bedrijven, nou kijken naar clubs, als de Pijp en de Schoorsteen als het centrum waar ze nou echt vernieuwende ideeën aangedragen krijgen.

Dat er geen vernieuwende ideeën aangedragen worden binnen de clubjes komt overeen met het nadeel van sterke banden uit gesloten netwerken. Sterke banden bestaan vaak tussen mensen met gelijke eigenschappen en kenmerken. Vanwege het gebrek aan diversiteit blijven vernieuwende ideeën sneller uit (Granovetter, 1973; Burt, 2001). Juist door de cohesieve en gelijksoortige contacten is er sneller sprake van overtollige informatie (Burt, 2001). Kennisuitwisseling zal vaak leiden tot afstemming, gegeven het besloten karakter.

Nou ja, daar wordt wel, laat ik maar zeggen, afstemming gezocht. Dus daar worden wel onderwerpen besproken zonder dat daar formeel besluitvorming plaatsvindt. Het is de cultuur in Nederland, maar daar ook, toch één van dat je probeert op om ongeveer dezelfde lijn te opereren. Zo gaat dat. Dus het is vorm van wat informele afstemming, zonder dat het uitdrukkelijk de bedoeling is.

*Respondent 3 (actief van ongeveer 1980 tot nu)*

Respondent 4 (actief van jaren negentig tot nu) vertelt over de onderwerpen die aan bod komen binnen de clubjes:

Maar natuurlijk is het zo dat je leeft in een omgeving waarvan je afhankelijk bent. En uhm ja dan, dan probeer je daar ook gelijkgestemden te krijgen om bijvoorbeeld, uhm als bedrijfsleven om te zorgen dat er goed opgeleide mensen worden afgeleverd. Zeker goed opgeleide mensen in de technologische vakken. Dat is geen belang van een individu. Dat is het belang van een hele groep van industriële leidinggevenden. Dat is bijvoorbeeld zo'n onderwerp. Een ander onderwerp is, uh, de regelgeving betreffende milieu of energie om ervoor te zorgen dat er ook in Nederland een gelijk speelveld is vergeleken met andere landen waar concurrenten opereren. Dat zijn onderwerpen.

Echter, het nadeel van overtollige informatie binnen besloten netwerken (Burt, 2001) geldt in mindere mate voor de besloten clubjes waarin meerdere kenniswerelden bij elkaar komen.

## **6.2 De functies van het Concertgebouw**

Zoals al eerder naar voren kwam is het Concertgebouw een ontmoetingsplek van de bedrijfselite tijdens een evenement dat georganiseerd wordt door een bepaald bedrijf. Het Concertgebouw lijkt twee functies te hebben: netwerken en netwerkinformatie actualiseren ('inside' informatie verkrijgen).

Commissarissen kom ik tegen bij andere gelegenheden waar ook commissarissen in het wild rond lopen. Dat zijn typische dingen als het Concertgebouw. Bijvoorbeeld een Unilever of PwC of een aantal andere sponsors van het Concertgebouw die gebruiken die concerten ook om grote evenementen om heen te organiseren waar ze dan relaties voor uitnodigen en een hapje mee eten van tevoren. Ja, dus als je op die lijstjes staat dan word je daar dus vaak voor uitgenodigd en als je daar naar toe gaat dan zie je daar dus ook iedereen... Als je Bernard Wientjes (VNO-NCW) tegenkomt op een borrel, dan kan je even vijf minuten bijpraten van wat zijn de grote onderwerpen die daar spreken, of als je Wiebe Draijer (voorzitter SER) tegenkomt op een grote borrel dan kan je even vijf minuten bijpraten en dan ben je van de inside weer op de hoogte van



wat er gebeurd in het veld waar werkgevers en werknemers elkaar ontmoeten. Dan hoef je dat niet alleen uit de krant te lezen, maar dan hoor je even de insider scoop. Ja, dat is dan toch wel nuttig.

*Respondent 9 (actief van ongeveer 2000 tot nu)*

Er bestaat een groot verschil tussen de besloten clubjes, die hierboven aan de orde zijn gekomen, en het Concertgebouw. Binnen de clubjes is er kleine besloten groep waarvan de leden met elkaar verbonden zijn en deze banden worden gekenmerkt door *strong ties* (Granovetter, 1973; Coleman, 1988). Daarbij komt kijken dat buitenlanders niet deelnemen aan deze besloten clubjes, mede omdat Nederlands de voertaal is (zie de tweede regel van de clubjes in 5.1). Tijdens evenementen in het Concertgebouw daarentegen, is er een veel groter bereik waar ook buitenlandse bestuurders en commissarissen, die in Nederland actief zijn, voor worden uitgenodigd. Deze ontmoetingen binnen het Concertgebouw worden gekenmerkt door grootschaligheid en *weak ties* (Granovetter, 1973; Burt, 2001). Dit betekent dat de functies van de clubjes niet gelden voor de buitenlandse bestuurders en commissarissen, terwijl tegenwoordig de bedrijfselite in Nederland voor een groot gedeelte uit buitenlanders bestaat (Heemskerk, 2007; Fennema & Heemskerk, 2008). De functies van het Concertgebouw gelden wel voor deze groep.

### **6.3 De functie van bijeenkomsten georganiseerd door de sector zakelijke dienstverlening**

Hoewel de respondenten spreken over de bijeenkomsten georganiseerd door zakelijke dienstverleners als ontmoetingsplek, is het niet een plek waar ze vaak naar toe gaan en hebben deze bijeenkomsten niet het ‘ultieme dorpspomp’-gevoel. Dit heeft te maken met te weinig tijd, maar ook omdat er een achterliggend doel bij is wat niet elke bestuurder als even prettig ervaart. “Die bijeenkomsten zijn vaak niet zonder achterliggend doel zoals het vinden van klanten enzo. Ik mijd ze om die reden dan ook vaak en het kan prima zonder merk ik,” respondent 10 (actief in de afgelopen jaren).

Respondent 8 (actief van ongeveer 2000 tot nu) gaat er toevallig naar toe, omdat deze respondent tijd heeft.

Morgen is er toevallig een bijeenkomst. Zou mij niet verbazen als ik daar gelijkgestemden tegenkom. En dat heet Changing the Game en dat wordt georganiseerd door Boston Consulting Group. En daar ga ik in ieder geval naar toe met de gedachten dat ik er dingen te horen krijg, die ik interessant ga vinden...Ik doe dit omdat het toevallig uitkomt, maar wat je normaal doet bij evenementen van de Boston Consulting Group, en daar rekenen ze natuurlijk op en zo zetten ze het in elkaar. Je zegt: “Potverdorie dat komt mij slecht uit, ik kan helaas niet. Ik heb het gezien,

zou het mogelijk zijn als over twee drie weken even een executive summary van één van jullie krijg over wat daar besproken is”. En dan boek ik twee uur in mijn agenda op kantoor en dan komen ze en dan vertellen ze me dat, maar dan wordt er bovendien toegespitst op het bedrijf waar ik leiding aan geef. En dan zitten er wat haakjes aan, “we kunnen u wel adviseren, hè, tegen een klein uurtarief”. Dus zo werkt dat, daar ben je zelf bij.

De bijeenkomsten georganiseerd door zakelijke dienstverleners zijn dus in mindere mate een informele multilaterale ontmoetingsplek. Deze bijeenkomsten lijken één functie te hebben: kennisverbreding. Hier gaat het meer om inhoud, het verkrijgen van vernieuwende ideeën, en minder om de sociale ontmoeting. Kennisverbreding is een belangrijke functie van de ontmoetingsplekken die worden georganiseerd door zakelijke dienstverleners. Zoals al eerder naar voren kwam, komen de vernieuwende ideeën niet snel tot stand binnen de besloten clubjes doordat er sprake is van een homogene groep mensen (Bourdieu, 1989; Coleman, 1988). Bij deze bijeenkomsten georganiseerd door zakelijke dienstverleners komen wel meerdere kennisnetwerken bij elkaar (Granovetter, 1973; Burt, 2001). Kennisverbreding is belangrijk om een functie als commissaris goed uit te kunnen voeren. Het blijkt juist belangrijk te zijn om deze kennis ook buiten de hen bekende wereld op te doen en dus andere kenniscircuits aan te spreken.

Dat kunnen zijn, nou noem maar eens op, accountantsbureaus, zoals PwC of uh KPMG of anderen die aan een bepaald thema, een bepaalde problematiek aandacht besteden en daar ook commissarissen voor uitnodigen of bestuurders van bedrijven. Soms ook buitenstaanders, onafhankelijke deskundigen of analisten uh werknemersvertegenwoordigers. Dat kan ook gebeuren soms door een groot juristenbureau, of een groot advocatenbureau die hebben ook wel die themabijeenkomsten, dus voor een deel ook een soort scholingskarakter hebben. Ik bedoel, je leert daarvan. Je leert vanuit je eigen thematiek waar je mee bezig bent te luisteren naar een ander die op een vergelijkbare manier met zo’n soort thematiek bezig is en daar wordt dus over gesproken. En dat leidt niet tot conclusies, maar als je geïnteresseerd bent tot vergroting van inzicht, van kennis...Als commissaris ben je aan de ene kant deel van het bedrijf, maar aan de andere kant word je geacht als onafhankelijk en kritische buitenboordmotor te fungeren. Goede vragen stellen en kritische opmerkingen maken. Dus daar zit een beetje spanning in een commissariaat. Je moet wel een loyaal onderdeel van de vennootschap zijn, maar tegelijkertijd moet je kritisch en onafhankelijk durven zijn en ook, dat moet je ook zijn tegenover bestuurders. Je moet ze een spiegel voorhouden, hè, met inzichten, soms vanuit de buitenwereld, confronteren waar ze misschien niet direct zelf aan denken. Dus om die functie goed te kunnen uitoefenen bij verschillende ondernemingen is het ook echt nuttig om veel te lezen, veel te horen, en daar ook

met mensen in de bedrijven zelf over te praten, maar ook heel goed te luisteren bij inzichten buiten de deur...”

*Respondent 7 (actief van ongeveer 2000 tot nu)*

## **6.4 De functies van de Handelsmissie en het World Economic Forum**

De Handelsmissie lijkt, net als het World Economic Forum, twee functies te hebben: kennisverbreding en sterke banden opbouwen. Kennisverbreding geschiedt op basis van de onderwerpen die aan bod komen binnen de georganiseerde activiteiten in het buitenland. Echter de banden van de Nederlandse delegatie onderling worden eveneens versterkt. Doordat men in het buitenland tijd met elkaar spendeert op reis ontstaan er *strong ties* (Granovetter, 1973).

Want ja, dan reis je met elkaar, je gaat naar het buitenland en dan zit je constant op elkaars lip. Dus reizen naar het buitenland zijn goeie netwerkgelegenheden, want dan leer je elkaar op een andere manier kennen. Andere sfeer ontstaat er. Ik heb wel eens een keer bij die Brazilië missie midden in de nacht op het vliegveld van Sao Paulo op een connected flight zitten wachten. Dan heb je niks anders te doen dan in de lokale kroeg op het vliegveld met een aantal collega's je jetlag zitten te verdrinken, hahaha! Nou dan komen er wel gezellige gesprekken los! Dan leer je elkaar wel op een andere manier kennen.

*Respondent 9 (actief van ongeveer 2000 tot nu)*

Dit was al jarenlang een belangrijke manier om de top van het bedrijfsleven elkaar te laten ontmoeten.

En dat (de Handelsmissie) was niet alleen om door die mensen daar te bezoeken, want ik kende die landen vaak beter dan de hele missie bij elkaar. Maar daar ging ik ook heel erg naar toe om daar, zeg maar, die top, die ook mee ging van Nederland, om daar goede relaties mee te krijgen... Als ik is een keer iets moest hebben, nou dan wist ik die vent van bankiers moest ik hebben en dan kon ik bellen. Ja, als je samen een paar nachten hebt doorgezakt, dan schept dat een totaal andere band, dan als je z'n naam kent uit de krant. En ja, dat geeft dan een hele andere binnenkomer in een relatiesfeer. Dus ik heb aan die, het kost wel veel tijd, maar ik heb vooral aan die missiereizen heel veel gehad in de relatiesfeer, ja.

*Respondent 1 (actief in de jaren zeventig en tachtig)*

## 6.5 Actief netwerken niet voor iedereen van belang

De functies die de ontmoetingsplekken vervullen blijken niet voor iedereen te gelden. In 6.2 kwam naar voren dat de functies van de besloten clubs niet gelden voor de buitenlandse bestuurders en commissarissen, mede omdat de voertaal Nederlands is. Ook blijkt actief netwerken niet voor iedereen van belang te zijn. De respondenten die een hoge status hebben, hebben deze functie minder nodig. Zij hebben veel symbolisch kapitaal (Bourdieu, zoals in Fuller & Tian, 2006) en een hoge ‘terugbelfactor’ (Dekker & Van Raaij, 2012). Hierdoor maken zij minder gebruik van deze functie ten opzichte van de jongere respondenten die nog hun netwerk aan het opbouwen zijn. In het gesprek met Respondent 6 (actief van ongeveer jaren negentig tot nu) komt naar voren dat de respondent veel status heeft:

I: Een voorbeeld. KPN huurt het Concertgebouw af en geeft een feestje. Op zo’n moment ontmoet je natuurlijk veel bestuurders en commissarissen. Waarom, als ik er van uit ga dat je er naar toe gaat, ga je er dan naar toe?

R: Ik ga daar ook niet heen. Ik ga er bijna nooit heen, alleen maar als ik, uh, als er iemand aftreed. Ja, dan hoor je er heen te gaan en dat vind ik ook voor de persoon in kwestie vind ik dat van belang. En voor de rest, uh, als er iets inhoudelijks is wat me interesseert ga ik er ook wel heen. Maar verder ga ik zelden naar dat soort bijeenkomsten tenzij dat echt uit hoofden van je functie is, dat je wordt verwacht daar te komen, maar er moet altijd een aanleiding zijn. En als ik naar het Concertgebouw wil, dan doe ik dat zelf wel.

I: Ik had het laatst met een respondent over de ultieme dorpspomp en die vond diegene bij het Concertgebouw, maar jij geeft eigenlijk aan dat je niet wil deelnemen aan die dorpspomp?

R: Nee, dat interesseert me ook helemaal niet.

I: Hoe ontmoet je dan je mensen, hoe zorg je ervoor dat je netwerk...?

R: Waar heb ik dat netwerk eigenlijk voor nodig? Ik heb dat netwerk helemaal niet nodig. Mensen kennen me toch wel en ik ken ook genoeg mensen en als ik iemand nodig heb weet ik die wel te vinden. Daar hoef ik niet voor naar al die bijeenkomsten te gaan en uh weet ik allemaal wat te doen. Ik vind het veel belangrijker dat ik mijn werk goed doe en zeg maar binnen het bedrijf waarin ik opereer de mensen ken dan dat ik mijn collega’s van de raad van commissarissen bij elk diner ontmoet.

*Respondent 6 (actief van ongeveer jaren negentig tot nu)*

Respondent 7 (actief van ongeveer 2000 tot nu) heeft het netwerk ook zo optimaal mogelijk ter beschikking en daarmee neemt de behoefte om naar een multilaterale ontmoetingsplek te gaan af:

Ja..., ik denk dat als ik nou echt behoefte zou hebben om ergens gericht informatie over uitgewisseld te krijgen dat ik daar niet voor naar het Concertgebouw zou gaan om die persoon toevallig tegen te komen. Dan kan ik die persoon toch gewoon bellen? Of op een andere manier afspreken om elkaar even te zien als je gericht iets wil weten. Ik ga er even vanuit dat het gaat om zaken die moeten worden gedaan of uh, wat anders, ik bedoel. Gedachten uitwisselen over hoe mooi het concert was, daar heb je geen speciale ontmoeting voor nodig. Dus als je iets gedaan wilt krijgen of je wilt iets weten...

Respondent 9 (actief van ongeveer 2000 tot nu) heeft nog niet de status van de twee bovengenoemde respondenten. Dit is merkbaar aan de manier waarop de respondent de informele multilaterale ontmoetingsplek ziet:

Het is vaak makkelijker voor mij om eventjes met die mensen te spreken als je ze bij de borrel in het Concertgebouw ziet, dan dat je eerst een afspraak met ze moet gaan maken en voordat je in hun agenda zit. Ja, weet je, mijn agenda is net zo druk als die van hen. Dus dat duurt eeuwig voordat je elkaar dan formeel spreekt, maar in het Concertgebouw spreek je elkaar even informeel dan heb je toch zo weer een paar dingen geregeld.

Kortom, de besloten clubjes lijken twee hoofdfuncties te hebben: netwerk van gelijkgestemden verkrijgen en kennisuitwisseling, die vaak leidt tot afstemming. De clubjes worden gekenmerkt door een klein besloten netwerk (Coleman, 1988), waarbij de uitgewisselde informatie eerder overvloedig is (Burt, 2001). Het Concertgebouw, daarentegen, is grootschalig en de banden bestaan uit *weak ties* (Granovetter, 1973). Hier komen ook de buitenlandse bestuurders en commissarissen samen die niet aan de bijeenkomsten van de besloten clubjes deelnemen. De functies van het Concertgebouw zijn dan ook: netwerken en netwerkinformatie actualiseren.

De bijeenkomsten georganiseerd door zakelijke dienstverleners gaan niet zozeer om de sociale ontmoeting, maar met name om de inhoud. Kennisverbreding is dan ook een belangrijke functie voor de bedrijfselite. Bij de Handelsmissies en de bijeenkomsten van het World Economic Forum gaat het om kennisverbreding door de onderwerpen die worden behandeld vanuit een internationaal perspectief. Daarnaast worden de banden onderling versterkt bij de Nederlandse delegatie. Bij de Handelsmissie gaan zij samen op reis en bij het World Economic Forum blijken ze naar elkaar toe te trekken.

Tot slot blijken niet alle functies voor iedereen te gelden. De functies van de besloten clubjes gelden per definitie niet voor de buitenlandse bestuurders en commissarissen, maar het blijkt ook dat actief netwerken niet voor iedereen belangrijk is. De bestuurders en commissarissen

met veel status (Bourdieu, zoals in Fuller & Tian, 2006) hebben minder behoefte aan het netwerken, omdat zij een verzadigd netwerk hebben.

## **7 Een afnemende betekenis van de besloten clubjes**

Hierboven zijn de ontmoetingsplekken van de bedrijfselite behandeld en beschreven wat de functies van deze informele multilaterale ontmoetingsplekken zijn en voor wie. In dit hoofdstuk worden de veranderingen binnen de informele multilaterale ontmoetingsplekken en verklaringen daarvoor behandeld. Maar eerst zal het verhaal van één van de belangrijke locaties waar de besloten clubjes bijeenkomen worden besproken: Kasteel de Wittenburg. Bij Kasteel de Wittenburg worden veranderingen ervaren. Om te reageren op deze ontwikkelingen is het beleid van het kasteel aangepast.

### **7.1 Context: Kasteel de Wittenburg en haar veranderingen**

In 1962 werd de Vereniging Internationaal ontvangstcentrum 'Club of the Royal Netherlands' opgericht door de heer Sträter. Bij de oprichting was het doel dat het kasteel het ontvangstcentrum voor het Nederlandse bedrijfsleven zou worden. Om leden te werven vroeg de heer Sträter hulp aan Philippus van Ommeren (1900-1994), ondernemer en directeur van het scheepvaartbedrijf Van Ommeren (Gemeente Archief Rotterdam). Van Ommeren had een groot netwerk. Uiteindelijk nam Van Ommeren het roer over en werd de naam veranderd in Kasteel de Wittenburg.

Het lukte niet om het kasteel als het centrale ontmoetingspunt van het Nederlandse bedrijfsleven te maken, omdat lang niet elk bedrijf lid werd. Volgens de oud-voorzitter en tevens oud-directielid van de Holland-Amerika Lijn, die bij de oprichting van het ontvangstcentrum lid werd en een paar jaar later voorzitter werd voor twintig jaar (van 1973 tot 1993), was 35% van de grotere bedrijven lid geworden.

...Tachtig procent van de leden werd lid, omdat ze daar ook vertrouwelijk met mensen konden praten. Ze konden daar vrijuit spreken. Nou, ik heb het zelf gezien, dus ik kan het vertellen. Ik bedoel, ik hoef het niet uit de, hoe heet het, beroepsmatig als voorzitter, maar de Nederlandse bank at er wekelijks. De voorzitter van de Nederlandse bank, die at altijd eens in de week met de Minister van Financiën op de Wittenburg en die zag je daar zitten in de serre. Dus dan kan ik niet van zeggen dat, uh ik klap uit de school. Maar ik weet niet, in mijn functie ben ik nooit geïnformeerd. Ik heb er ook nooit naar gevraagd. Ik wilde de mensen niet in verlegenheid brengen van wie komt er, en wie komt er niet. Ik wilde wel weten of leden er gebruik van maakten of ze sociaal veel of weinig gebruikten, dat wist ik wel, maar met wie ze spraken...Taboe! En daar hebben we een hele goede reputatie mee opgebouwd.

Bedrijven uit Twente en Groningen werden bijvoorbeeld geen lid. Maar ook Van Doorne's Automobielfabriek (DAF) en Dutch States Mines (DSM) waren geen lid. Sommige mensen vonden het te *posh*.

De banken waren wel lid. Scheepvaartmaatschappijen moeizamer. Het werd gedragen door Shell, Unilever en Philips. Die vonden dat ze een morele plicht tegenover ons hadden. Ze doen het niet meer. Maar dat ze dus dit soort initiatieven moesten steunen. En de Shell kwam het erg gelegen, omdat ze een prachtig spul in Rijswijk hadden als bedrijfsonderdeel van de maatschappij, dat is geprivatiseerd, want de Shell vond dat te duur. Ze konden voor minder geld bij de Wittenburg terecht. Het resultaat was dat ze veel makkelijker in de Wittenburg met de collega bedrijven konden praten dan in het huis van de Shell. In die tijd waren de kartels nog niet verboden....

Ondanks dat niet alle bedrijven lid werden, kan Kasteel de Wittenburg toch worden gezien als een centraal punt voor de top van het bedrijfsleven. Dit had te maken met de commissarissen. Tussen alle dubbelfuncties van de commissarissen zat altijd wel een bedrijf dat wél lid was van Kasteel de Wittenburg.

Als iemand bij Van Doorne's automobielfabriek (DAF) commissaris was, die was geen lid. Tegelijkertijd, die 200 van Mertens hadden allemaal gemiddeld zo'n vijf of zes commissariaten, had ie tegelijkertijd commissaris bij de Shell of bij de KLM of bij wat kleine bedrijven die in het westen zaten. Ze waren bijna altijd in het westen en in het oosten, in het noorden of in het zuiden commissaris, dus dan hadden ze toch toegang tot de Wittenburg, omdat de bedrijven in het westen wel lid waren. Als je vijf bedrijven hebt, zit er altijd wel één bij die bij de Wittenburg lid was.

Hoewel de cijfers van het lidmaatschap anders aangeven, was Kasteel de Wittenburg toch in zekere zin een centraal punt voor een belangrijke kern van het bedrijfsleven. Ook als een bedrijf dat wel lid was van Kasteel de Wittenburg daar een receptie gaf dan kwamen de bedrijven die niet lid waren ook op de borrel in het kasteel.

De reikwijdte was groter dan het lidmaatschap, maar het is toch niet gelukt om een hoog percentage van de grotere bedrijven als leden te werven. Waarbij de afstand tot de randstad een rol speelde. De bedrijven die rond de randstad zaten zijn namelijk wel lid geworden. De mensen die niet lid waren, maar wel van tijd tot tijd bij de Wittenburg kwamen, waren daar via commissarissen en ook andere routes. Maar bijeenkomsten op de Wittenburg, zoals Van Ommeren dat op het oog had, die vonden niet door die mensen plaats die geen lid waren. Het is dus niet gelukt om iedereen lid te maken.



Het algemeen bestuur van de Vereniging Internationaal Ontvangstcentrum van het Bedrijfsleven de Wittenburg wordt gevormd door personen die op topniveau actief zijn/waren. Op dit moment is Rik Bart de Jonge (oud-directeur van Heineken) de voorzitter en Jacques Schraven (voormalig voorzitter VNO-NCW) vicevoorzitter. Verder zitten in het algemeen bestuur onder andere Pieter Dekker (Vice president Joint Venture Governance Shell Energy Europe), Ab van der Touw (CEO Siemens), Simon Smits (Directeur Generaal Ministerie Buitenlandse Economische Betrekkingen) en Jaap Everdingen (oud CFO KPMG).

Tegenwoordig is Kasteel de Wittenburg niet meer alleen het ontvangstcentrum van het Nederlandse bedrijfsleven, maar heeft het kasteel zich opengesteld voor een breder publiek, zoals bruiloften, maar ook 'nieuw geld'. Zo worden er bijvoorbeeld evenementen georganiseerd, waarbij onder andere zangeressen komen optreden, zoals Do. Een zangeres die hits heeft gehad in de top 40. Muziek die het grote publiek bereikt en hoort bij de populaire cultuur, in plaats van de elitaire cultuur (Kuipers, 2010).

We organiseren heel veel PR evenementen voor de juiste media aandacht om te laten zien hoe mooi we erbij staan. Al die clubjes die je opnoemt, ik denk dat de helft daarvan op een gegeven moment een stille dood tegemoet gaat, omdat er geen nieuwe aanwas is. Dat is ook de reden dat we het kasteel alvast iets verder open zetten.

Zo vertelt de huidige directeur van het kasteel. Hij heeft geen nieuwe clubjes opgericht zien worden en ziet met "mondjesmaat" nieuwe leden bij de besloten clubjes. Echter, de besloten clubjes en andere belangrijke gezelschappen komen er nog wel samen.

Het merendeel van de clubjes [zit in de Bibliotheekzaal] wel, omdat de open haard aan kan, dat is wel een belangrijk onderdeel. De toenmalige leden van het kabinet Van Agt zit regelmatig in de serre daar, omdat die wat groter is. Laatst hadden we afscheid van de koningin met alle commissarissen, dat werd hier gedaan (Grote Lounge)...De kleine (Bibliotheekzaal) is favoriet, omdat die wat meer is afgelegen.

De oud directeur van Kasteel de Wittenburg die van 2005 tot 2010 aan het roer stond, zag ook al dat de exclusiviteit niet meer de juiste formule was.

Kijk, men heeft jarenlang in exclusiviteit willen blijven werken met alleen leden en alleen weekenden toegang voor anderen, maar op het laatst was dat niet meer te bolwerken. Dus die oude formule van exclusiviteit en alleenrecht van de mensen die lid zijn, dat was over. Je zag ook dat er een hele nieuwe generatie management kwam die er helemaal niks mee had. Die het

allemaal oubollig vonden en die het niet vonden passen bij het imago van een bedrijf, die toch daar liever niet meer naar toe wilden. Ja, dus die formule was eigenlijk een beetje op z'n retour, maar als je eigenlijk veertig jaar lang in isolement leeft, dan kan je niet ineens je deuren open zetten en denken dat iedereen binnenstapt, hè en dat, maar goed, dat heeft tijd nodig. En dat gaat nu gelukkig een beetje draaien, maar goed, het is nog steeds een bedrijf wat het moeilijk heeft.

Kortom, Kasteel de Wittenburg heeft een belangrijke betekenis gehad voor de clubjes en heeft dat in zekere zin nog steeds. Toch geven de bovenstaande ontwikkelingen aan dat er een verandering gaande is waardoor de vraag gesteld kan worden of deze clubjes niet op een gegeven moment ten onder gaan. De exclusiviteit die niet meer wordt verleend aan deze gezelschappen zou kunnen betekenen dat zij hun heil ergens anders gaan zoeken of dat ze het bij het Kasteel bij het juiste eind hebben en alvast inspelen op een trend die zij zien. In de volgende paragrafen zal worden ingegaan op de veranderingen binnen het informele netwerk van de bedrijfselite die naar voren kwamen in de interviews met de vooraanstaande leden van het bedrijfsleven.

## **7.2 Ontwikkelingen binnen de clubjes**

Al eerder kwam naar voren dat niet iedereen alle clubjes kent. De mening bestaat onder meerdere respondenten dat lid zijn van zo'n club niet nodig is. Ook bestaat deze mening onder de respondenten die geen hoge 'terugbelfactor' (Dekker & Van Raaij, 2012) hebben en daarom meer moeite moeten doen om hun netwerk op te bouwen, in tegenstelling tot de oudere respondenten die van meerdere clubjes lid zijn of zijn geweest. Ook zijn er respondenten die wel lid zijn, maar niet of zelden naar de club gaan. Bovendien zien ze bij kasteel de Wittenburg dat nieuwe aanwas met mondjesmaat erbij komt en er geen nieuwe clubjes worden opgericht. De Schouw zou zelfs een clubje zijn dat niet meer bestaat, vertelt ex-lid Respondent 3 (actief van ongeveer 1980 tot nu).

De vierde regel die gaat over de duur van het lidmaatschap, zoals beschreven in hoofdstuk vier, varieert per clubje. Bij De Schoorsteen en het SEP kampen ze met vergrijzing, omdat hier de regel geldt 'lid tot aan de dood' en er weinig aanwas blijkt te zijn.

Dus er zitten zeker wat mensen bij die de pensioendatum ver achter zich hebben liggen, die zitten er ook, en die blijven ook zeker. Dat waren mensen die in hun tijd formidabele bijdrage hebben geleverd aan de samenleving, dus dan ga je ook niet zeggen van: is het niet eens tijd om je gehoorapparaat uit te doen en thuis te blijven? En je hebt in sommige gevallen ook wel mensen die tijdens de lezing van de avond een beetje weg zitten te dommelen. Dat zie je dan ook wel, ghegehaha. Maar ja, aan de andere kant, dat is ook wel weer de charme vind ik van dat soort

netwerken, dat er gewoon mensen bij zitten die in hun tijd fantastisch waren en hele belangrijke dingen hebben gedaan. Johan Witteveen bijvoorbeeld, uh, ja Witteveen heeft een formidabele bijdrage aan de samenleving geleverd en die op zijn negentigste nog een boek publiceert en hier presenteert en die zit ook nog bij een heleboel netwerken en soms houdt die ook nog lezingen en die lezingen zijn behoorlijk coherent. En sommige mensen kunnen dat nog op hun negentigste, andere komen nog wel op hun negentigste, maar die kunnen dat dan niet meer. Ga je dan tegen die mensen zeggen: je bent niet meer welkom, als ze zo'n belangrijke rol hebben gespeeld. Dus dat doe je niet.

*Respondent 9 (actief van ongeveer 2000 tot nu)*

In tegenstelling tot de Schoorsteen en het SEP, wordt ook wel moeite gedaan om vergrijzing binnen de clubjes tegen te gaan, zoals bij de Pijp, waar sinds drie jaar de regel geldt: na je zeventigste eruit. Hier proberen ze nieuwe aanwas te werven. Ondanks deze verandering lijkt het alsof de inhoudelijke samenstelling van besloten clubjes in de onderzochte periode nauwelijks is gewijzigd.

De vraag is echter of deze clubjes uiteindelijk een stille dood tegemoet gaan, zoals in de vorige paragraaf is aangegeven of dat zij op een andere locatie verder zullen bewegen. Dit heeft er mee te maken dat het belang om van zo'n besloten club lid te zijn is gedaald op meerdere manieren. In de komende paragrafen wordt dit verder uitgewerkt.

### **7.3 Nederland in een groter speelveld**

Zoals al eerder is beschreven in hoofdstuk vijf en zes worden buitenlandse bestuurders en commissarissen geen lid van de relatief kleine besloten clubjes, terwijl juist in de afgelopen decennia buitenlanders een steeds grotere rol zijn gaan spelen in de top van het bedrijfsleven (Heemskerk, 2004).

Om een paar voorbeelden te noemen, iemand als Voser, de baas van Shell, die zal je daar niet zien. Maar bijvoorbeeld een van zijn vroegere voorgangers, Wagner, die was een van de prominente leden van de Tafelronde. Die kwam ik daar altijd tegen. De baas van Kluwer, McKinstry, heet die geloof ik, die komt daar ook niet. En zo zijn er meer bedrijven die inmiddels een internationale top hebben en die nemen niet deel aan dit Nederlandse overleg in die Nederlandse clubs.

*Respondent 3 (actief van ongeveer 1980 tot nu)*

De reden dat de buitenlandse bestuurders en commissarissen geen lid worden van de besloten clubjes heeft met de derde regel te maken, beschreven in hoofdstuk vier, die over de voertaal van de besloten clubjes gaat, namelijk, Nederlands. De clubjes zijn een institutie op nationaal niveau, terwijl het netwerk van bestuurders en commissarissen veel internationale spelers bevat. Toch blijft het Concertgebouw als nationale institutie (Guillen, 2001) wel belangrijk, want het internationale netwerk neemt hier wel aan deel.

Ze lopen wel in het Concertgebouw rond, daar worden ze wel voor uitgenodigd, want muziek is in alle talen, maar die praatclubjes in de Wittenburg enzo die zijn altijd in het Nederlands. Iemand als Nancy McKinstry (Wolters Kluwer N.V.) die al vijftien jaar CEO is in Nederland, die zie je nooit bij dat soort gelegenheden, behalve als ze als spreker wordt uitgenodigd, dan is iedereen wel zo beleefd om een avondje Engels te praten. Althans aan haar tafel waar zij is ingedeeld, maar uh verder zie je haar nauwelijks. Dus de integratie van buitenlandse CEO's in Nederland laat wel te wensen over.

*Respondent 9 (actief van ongeveer 2000 tot nu)*

Door internationalisering van het bedrijfsleven zijn de bijeenkomsten van clubjes minder relevant voor bestuurders en commissarissen, want buitenlandse bestuurders nemen niet deel aan de besloten clubjes. Dit betekent dat maar een deel van de top van het bedrijfsleven bij de bijeenkomsten van de besloten clubjes aanwezig is. Daar bovenop komt dat niet elke Nederlandse bestuurder of commissaris naar deze bijeenkomsten gaat, zoals in hoofdstuk vijf is behandeld.

De bijeenkomsten van de clubjes lijken ook minder relevant te zijn dan voorheen, omdat het niet meer alleen over Nederlandse belangen gaat (Fennema & Heemskerk, 2008). Een duidelijk voorbeeld hiervan is het clubje wat voorheen Abup heette en waarvan nu de naam niet bekend is. In dit clubje ging het vooral om Nederlandse belangenbehartiging. Door de internationalisering van het bedrijfsleven is de betekenis hiervan afgenomen.

Maar kijk die club komt uit de jaren dertig en was toen helemaal gericht op de handelspolitiek van Nederland ten opzichte van andere landen. Of het protectionistisch moest zijn of dat het vrijhandel moest zijn. Dat zijn alleen maar industriële bedrijven die elkaar niet in de weg zitten omdat ze allemaal een andere tak van industrie hebben. En, nou daar worden inderdaad onderwerpen besproken die van belang zijn, maar ook daar heb je weer het probleem dat was vroeger een echte nationale club, hè, echt een Nederlandse aangelegenheid. Maar ja, al die bedrijven werken nu internationaal en de Nederlandse belangen daarvan zijn veel beperkter geworden. En uh, daarom moet je dus, het bestaat nog wel, en die afstemming, nou ja, dat geldt

nog steeds zo. Ik ben er nou zelf niet meer bij betrokken, maar goed, dat zijn wel belangrijke bedrijven.

*Respondent 4 (actief van jaren negentig tot nu)*

Tevens is het verbod op kartels (Dankers, Sluyterman & Luiten Van Zanden, 2013) ook een reden dat het minder interessant is voor bestuurders en commissarissen om elkaar binnen zo'n club te ontmoeten.

Er waren dus ook afspraken in die tijd, nou dat kun je tegenwoordig niet meer voorstellen, over wat je toegaf aan de bonden op het gebied van arbeidsvoorwaarden. En dat was dus een, ik wil niet uit de school klappen, hoor, maar dat was dus een afspraak bij de grote bedrijven dat was met instemming van het VNO, dat we zeggen, nou, we pikken geen salaris verhoging meer tot 20%. Ik noem maar wat. En dan was er zelfs een soort garantiefonds, als het dan toch gebeurde of bedrijven die staken dan werd er bijgedragen, omdat nou ja dus, lig je 's avonds niet wakker. Samen sta je sterk.

*Respondent 2 (actief van ongeveer 1975 tot 2000)*

Door de wetten die ook steeds meer zijn geïnternationaliseerd kwam er in 1998 onder druk van de Europese wetgeving een nieuwe Mededingingswet in Nederland die een verbod legde op kartels (Dankers, Sluyterman & Luiten Van Zanden, 2013). Hiermee brokkelde de institutie van kartelafspraken af, bij uitstek het gebied van informele instituties, zoals de besloten clubjes.

Maar je ontmoette dan toch degene die, uh, je zakelijk nodig had. Dus je kon op zo'n avond kon je is even met hem in een hoekje staan en zeggen van zus of zo, of wat vind je ervan? Of kunnen we een afspraak maken? Dus dat was informeel.

*Respondent 2 (actief van ongeveer 1975 tot 2000)*

Door de internationalisering van het bedrijfsleven (Heemskerk, 2004) is het minder interessant voor bestuurders en commissarissen om elkaar te ontmoeten binnen besloten clubjes, omdat de vele internationale spelers, die tot de top van het Nederlandse bedrijfsleven horen, niet deelnemen aan deze clubjes. Daarnaast gaat het niet meer over de Nederlandse belangen, er wordt in een groter veld geopereerd. Het verbod op kartels heeft de bijeenkomsten bij de besloten clubjes ook minder relevant gemaakt.

## 7.4 Formeler rekruteren op basis van inhoud

Tegenwoordig wordt het rekruteren van topbestuurders en commissarissen steeds vaker door professionele organisaties uitgevoerd. Een topfunctie verkrijgen door middel van vriendjespolitiek is passé: “Ik ben nu bij een bedrijf en daar zoeken we een nieuwe commissaris en we hebben een shortlist en daarvan kennen we geen van de kandidaten.”, zo vertelt respondent 9 (actief van ongeveer 2000 tot nu). Dit geeft aan dat er buiten het kleine netwerk van *old boys* wordt gevist (Heemskerk, 2007). Dit heeft er ook mee te maken dat steeds meer specifieke kennis voor een bepaalde functie van belang is:

Waar het vroeger, ja, dan ging je eigenlijk nooit, ja je hebt executive service, een collega commissaris benoemen en tegenwoordig doe je geen enkele benoeming zonder executive service. Dus dat je een longlist maakt met potentiële kandidaten op basis van een (???<sup>7</sup>). Het is in die zin een hele andere wereld geworden. Je ziet dat commissarissen veel specifiekier zijn dan vroeger, hè? Goed in techniek of goed in juridisch hè of noem maar op. Het is meer, er wordt veel duidelijker naar je competenties gekeken. En er wordt gezorgd dat ze elkaar ook aanvullen.

*Respondent 9 (actief van ongeveer 2000 tot nu)*

Dit komt overeen met het proces van meritocratisering. Afkomst en de relaties uit die omgeving spelen nauwelijks meer een rol: het gaat om wat men als persoon kan bereiken (De Graaff & Luijkx, 1995). Dit proces is ook te zien binnen het rekruteren van bestuurders en commissarissen. Er wordt niet meer gerekruteerd onder de elites (Fennema & Heemskerk, 2008). Dit lijkt te suggereren dat het belang van *strong ties* (Granovetter, 1973) is afgenomen.

Voorheen werd er met name gerekruteerd binnen een groepje van *old boys* (Heemskerk, 2007; Fennema & Heemskerk, 2008). In die periode ging het niet om specifieke kennis of diversiteit, maar vervulde men eerder een commissariaat bij een ‘vriendje’, ofwel een *strong tie* (Granovetter, 1973). Respondent 1 (actief in de jaren zeventig en tachtig) vertelt hierover:

...vroeger was commissaris zijn een soort, met in zeventig procent van de gevallen een erebaan. Ik had twee of drie keer per jaar, dat herinner ik mij nog, dat ik al op jonge leeftijd bij een paar vrienden commissaris was. Nou, en dan kwamen we twee à drie keer per jaar bij elkaar en dan op de jaarvergadering kreeg je tijdens de vergadering de jaarstukken uitgereikt en die werden voorgelezen en je ging lekker met elkaar brunchen. Dat was het. Ik overdrijf wel een tikje, maar zo was het wel ongeveer.

---

<sup>7</sup> Niet verstaan tijdens het afluisteren van de geluidsopname.

Het lijkt erop dat inhoud meer bepalend is geworden. Vroeger was inhoud ook van belang, maar speelden *strong ties* een grotere rol. Nu wordt men gerekruteerd omdat de persoon in kwestie bepaalde specifieke kennis heeft. Het gaat dus niet meer om afkomst, maar om de potentie van de persoon (De Graaff & Luijkx, 1995; Fennema & Heemskerk, 2008). Vanwege deze meritocratisering gaat het niet meer om afkomst en wordt er niet gerekruteerd binnen een gesloten en geprivilegieerde groep (Fennema & Heemskerk, 2008). Dit betekent overigens niet dat het informele netwerk niet meer belangrijk is. Zichtbaarheid en netwerken met *weak ties* (Granovetter, 1973) zijn belangrijk om verbredende informatie te verkrijgen én om ervoor te zorgen in het vizier van eventuele werkgevers of recruiters te komen. De topbestuurders en commissarissen kunnen elkaar minder makkelijk middels vriendjespolitiek voor een commissariaat vragen. Het belang van *strong ties* binnen een besloten club lijkt hiermee af te nemen.

## 7.5 'Officiële officieusheid'

Naast dat het belang om lid te zijn van een besloten clubje lijkt af te nemen, schijnt het ook bergafwaarts te gaan met de informele diners bij elkaar thuis.

Je geeft wel eens een diner, dan wil je iemand beter leren kennen. Met een man of tien met partners erbij. Dat kan. Dan is het een beetje een mengeling van beide, maar dan gaat het eigenlijk altijd om de verdieping van een relatie. Maar dan kun je wel eens..., gebeurd weinig meer, he, gebeurde vroeger veel meer. Dat mensen thuis iets deden en dat je dan bijvoorbeeld twee vrienden uitnodigde en twee zakelijke relaties met hun partners, hè. Dat was vaak heel aardig, maar dat gebeurt niet zo heel veel meer.

*Respondent 8 (actief van ongeveer 2000 tot nu)*

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat er verzakelijking heeft plaatsgevonden. Het persoonlijke aspect lijkt naar de achtergrond te worden geschoven en alleen de zakelijk aspecten lijken te gelden. Inhoud is het belangrijkste.

R: Vroeger was het meer *gentlemen wise*. Dus dat je je als heren tegenover elkaar gedroeg. Het is allemaal veel harder geworden.

I: Wat bedoelt u precies met *gentlemen wise*?

R: Heren onder elkaar. Ik wil niet zeggen dat je geen streken uithaalde. Dat gebeurde van tijd tot tijd ook wel, maar het was toch een kwestie van geven en nemen en je respecteerde elkaar. En dat respect dat is tegenwoordig meer financieel gericht, meer verzakelijking en verharding. De

aandeelhoudersrevolutie heeft een rol gespeeld. Het ging primair om de aandeelhouderswaarde en daarmee liet je zien hoe belangrijk je was en hoe succesvol je was. En dat was in die tijd, bestond dat helemaal niet op die manier. Dat was in de zeventiger tachtigere jaren, toen begon dat eigenlijk. Wij hebben toen een beetje een probleem gehad met een buitenlandse aandeelhouder gehad, en toen begon dus dat er aandeelhouders waren. Maar dus aandeelhouderswaarde was in die tijd niet het belangrijkste. Het belangrijkste was dat je het bedrijf in stand wilde houden ter wille van de werkgelegenheid, ter wille van de klanten, ter wille van je omgeving. Meer een gemeenschappelijk belang. Bedrijven waren eigenlijk geen handelswaar en voordat je een ander bedrijf overnam dan werd er toch altijd eerst met de eigenaren gesproken uh nou ja, probeerde je nette afspraken te maken en ja, dat is voorbij. Wil niet zeggen dat geld geen rol speelde, het was gewoon minder hard. Het werd gewoon minder hard gespeeld.

*Respondent 2 (actief van ongeveer 1975 tot 2000)*

Dit lijkt overeen te komen met de verschuiving van het Rijnlandse- naar het Angelsaksische model. Bij het Rijnlandse model is er een focus op de lange termijn, zoals continuïteit en werkgelegenheid, en bestaan er duurzame relaties tussen allerlei partijen, zoals bedrijven, werknemers, financiële instellingen en politiek. Het Angelsaksische model kenmerkt zich juist door coördinatie via de markt, in plaats van de politiek. Bestuurders laten zich leiden door het belang van de aandeelhouders, waardoor de focus op de korte termijn ligt (Heemskerk, 2004; Heemskerk, 2007). Vanwege het groeiende belang van aandeelhouders werd *corporate governance* een belangrijk onderwerp. *Corporate governance* gaat om een goed ondernemingsbestuur, waarbij de belangen van aandeelhouders centraal staan. Hierdoor is het handelen van bedrijfsbestuurders transparanter en zijn bedrijfsbestuurders eerder verantwoordelijk als het mis gaat (Heemskerk, 2007; Fennema & Heemskerk, 2008).

Nou, als je dat tegenwoordig ziet. Als er eventjes wat is dan sta je als commissaris in de krant en je wordt verantwoordelijk gehouden. Je krijgt een proces aan je broek. Dat bestond dertig veertig jaar geleden gewoon niet.

*Respondent 2 (actief van ongeveer 1975 tot 2000)*

De Nederlandse invulling van het Rijnlands model word het Poldermodel genoemd waarbij afstemmen middels duurzame relaties verloopt (Dankers, Sluyterman & Luiten Van Zanden, 2013). De besloten clubjes kunnen als een typische verschijningsvorm van het Poldermodel worden gezien, die, mede door de verschuiving naar het Angelsaksisch model, minder van belang lijken te zijn.



Tegelijkertijd met verzakelijking lijken de omgangsvormen informeler te zijn geworden (Wouters, 2008; Kuipers, 2010). Aan deze combinatie kan de term ‘officiële officieusheid’ worden gegeven.

R: Men kleedt zich informeler. Men gedraagt zich informeler.

I: Bij wie ziet u dat dan?

R: Bij de nieuwe generatie, niet bij de mijne. De mijne niet. Die blijven min of meer hetzelfde patroon houden.

I: Dus het is informeler geworden, maar tegelijkertijd ziet u ook dat het is verzakelijkt?

R: Ja, dat kan samen gaan.

*Respondent 4 (actief van jaren negentig tot nu)*

Niet alleen de respondenten waren bewust van de informelere omgangsvormen. Ik merkte ook dat mijn cultureel kapitaal (Bourdieu, 1989) goed van pas kwam bij de respondenten uit de oudste leeftijdscategorie. Dit leek, naast het leeftijdsverschil, wel degelijk een rol te spelen. Bij de jongere generatie was dit veel minder het geval. Echter, de ene informaliteit is niet hetzelfde als de andere informaliteit. Het uitsluitingsmechanisme lijkt geraffineerder te zijn. Het is namelijk nog steeds een informaliteit van hoogopgeleide mensen, ten opzichte van informaliteit tussen bijvoorbeeld bouwvakkers of leerlingen van een VMBO school. Wat precies het onderscheid maakt is minder waarneembaar als voorheen (Kuipers, 2010).

Het lijkt erop dat een gedeelde sociale achtergrond niet meer per definitie de bedrijfselite vormt. Tegenwoordig is het inhoud dat men bindt; dat wat men heeft bereikt (*merites*) (Graaff & Luijkx, 1995; Fennema & Heemskerk, 2008).

Je kunt er wel in doordringen met nul achtergrond, dus mijn ouders komen uit uh, uit Den Haag en mijn opa en oma uit de Schilderswijk in Den Haag. Ik ben de eerste generatie die de universiteit heeft afgerond. Dus ik ben niet van de zilveren papepel.

*Respondent 11 (actief de afgelopen jaren)*

Naast deze ontwikkeling is er in de jaren negentig een communicatiecultuur ontstaan waarbij snel reageren de norm is geworden (Wouters, 2008; Turkle, 2009; Kuipers, 2010). Hierdoor lijkt het contact tussen de bestuurders en commissarissen ook informeler te zijn geworden. De jongere generatie ziet duidelijk een verschil met de oudere generatie en hoe zij meegaan met de snelheid.

Ik zie dat daar gewoon complete verschillen zijn. Als ik dan kijk naar mijn commissarissen, die in de zestig zijn, jaa, die reageren gewoon vier dagen later op een mail. Dus dat is wel extreem. Ik zie daar wel grote verschillen in.

*Respondent 10 (actief in de afgelopen jaren)*

Het ene moment hink ik in het oude model en het andere moment hink ik naar mijn eigen invulling die wat moderner is. Het oude model is dat je diners moet hebben en je moet overal bij zijn en die zijn vaak nog ingegeven vanuit het traditionele denken, jij zit in die rol, dus daarom hoor je erbij, in plaats van of het überhaupt nuttig is om erbij te zijn. Het gaat erom dat de inhoud meer bepalend is. Nu word je gevraagd omdat je ergens iets van weet.

*Respondent 12 (actief in de afgelopen jaren)*

Met de snelheid van het communiceren is er ook meer te doen en daardoor wordt er een sterkere intensiteit ervaren. “Ja, de snelheid. Je laat dingen niet meer...je wacht niet de volgende vergadering af als er iets is, je hebt veel meer tussentijds over dingen.” Respondent 6 (actief van ongeveer jaren negentig tot nu). Door de verzakelijking en intensiteit van de communicatie en daardoor het werk, is er ook minder tijd voor sociale aspecten. Wat de respondenten ervaren lijkt overeen te komen met de informatie- en netwerkmaatschappij, waarbij informatieverwerking van belang is voor productiviteit, macht en werkgelegenheid. Het belangrijkste aspect hiervan is communicatie (Van Dijk, 2011).

## **7.6 Kennis van andere werelden**

Binnen een informatie- en netwerkmaatschappij is er sprake van een brede beschikbaarheid en hoeveelheid van informatie, waarin *weak ties* (Granovetter, 1973) van belang zijn. Al eerder kwam naar voren dat de besloten clubjes gekenmerkt worden door *strong ties*, waarin niet snel vernieuwende ideeën worden aangereikt (Burt, 2001). Informatie verkrijgen buiten deze clubjes lijkt daarom belangrijker te zijn zodat de bestuurders en commissarissen kennis van andere werelden verkrijgen om zo beter op de hoogte te zijn van wat er in de samenleving speelt.

Als je zelf niet de technologie omarmt of geen notie hebt wat er aan de hand is, dan is het heel lastig om een raad van bestuur terzijde te staan met raad en daad wat wel een van je activiteiten is van je verantwoordelijkheid. Je moet zelf een gevoel hebben voor wat er allemaal in deze samenleving speelt. Op communicatiegebied gaat het ook allemaal veel sneller, internet. Bijna alle bedrijfsmodellen staan onder druk. Dus als commissaris kun je eigenlijk niet meer op je ervaring en je expertise uit het verleden drijven. Je moet veel meer zorgen dat je, ja, verbinding hebt met de

samenleving. Daarom is het ook minder van belang om te praten met mensen die hetzelfde denken als jij, of in dezelfde wereld verkeren als jij, het gaat er juist om dat het van belang is om mensen te ontmoeten die niet per definitie, die juist niet uit je netwerk komen, die een ander beeld hebben van de ontwikkelingen. Ik vind het interessanter om bij een avond te zijn van startende ondernemers waar ik jurylid ben, daar heb ik meer aan dan weer een diner met mijn collega's.

*Respondent 6 (actief van ongeveer jaren negentig tot nu)*

*Weak ties* zijn belangrijk om met andere kenniswerelden in de contact te komen (Granovetter, 1973). Door de verschuiving naar het belang van *strong ties* naar *weak ties*, worden besloten netwerken naar de achtergrond gedrukt (Van Dijk, 2011); hiermee lijken de besloten clubs minder relevant te worden in deze veranderde maatschappij.

In dit hoofdstuk is de derde en vierde deelvraag behandeld die gaan over de veranderingen binnen het veld van de Nederlandse bedrijfselite en hun ontmoetingsplekken en de verklaringen hiervoor. Bij Kasteel de Wittenburg, waar een aantal belangrijke clubjes samenkomen, ziet onder andere de huidige directeur dat er geen nieuwe clubjes worden opgericht en nieuwe aanwas beperkt is. Zij zetten daarom het kasteel open voor een breder publiek.

De inhoudelijke samenstelling van de clubjes lijken in de onderzochte periode nauwelijks gewijzigd. Slechts de regel 'lid tot de dood' is bij club De Pijp gewijzigd. Doordat er ook oudere leden deelnemen, die al met pensioen zijn, is het nog maar de vraag in hoeverre leden bij de besloten clubjes, zoals de Pijp, vernieuwende ideeën aangereikt krijgen. Dit is al lastig, omdat binnen besloten clubjes sneller overtollige informatie wordt gedeeld.

Daarnaast is door de internationalisering van het bedrijfsleven de bijeenkomsten voor de Nederlandse bedrijfselite minder relevant. Ook heeft meritocratisering de nodige invloed gehad op het rekruteren van bestuurders en commissarissen. Dit heeft ervoor gezorgd dat het belang van *strong ties*, zoals deze bestaan in de clubjes, minder van belang zijn.

Het lijkt erop dat de verschuiving van het Rijnlandse naar het Angelsaksische model ervoor heeft gezorgd dat de persoonlijke aspecten naar de achtergrond zijn geschoven, door de verzakelijking die binnen het veld heeft plaatsgevonden. Terwijl er verzakelijking plaatsvindt, zien respondenten ook dat de nieuwe generatie informeler handelt, mede vanwege de nieuwe snelle communicatiecultuur. Echter, dit betekent niet dat de leden van bedrijfselite zo informeel handelen als andere lagen van de samenleving. Sociale grenzen zijn er dus nog wel, deze lijken anders ingericht en door andere aspecten te kunnen worden getrokken.

De respondenten menen dat het belangrijk is om informatie te vergaren om nieuwe ideeën te verkrijgen in deze veranderende samenleving. Meegaan met de ontwikkelingen van de

informatie- en netwerkmaatschappij is van groot belang, waarbij *weak ties* belangrijk zijn om dit te kunnen bewerkstelligen.

## 8 Conclusie: Een veranderende betekenis

In dit onderzoek is gekeken naar de informele multilaterale ontmoetingsplekken van de Nederlandse bedrijfselite met focus op de besloten clubjes, zoals De Vogeltjesclub. Naast de andere ontmoetingsplekken, zoals het Concertgebouw, bijeenkomsten georganiseerd door zakelijke dienstverleners en internationale activiteiten, zoals de Handelsmissies en het World Economic Forum, is er ook gekeken naar de functies van deze ontmoetingen en voor wie deze gelden. Bovendien is er onderzocht welke veranderingen in dit veld hebben plaatsgevonden in de afgelopen veertig jaar. Tevens zijn er ook verklaringen gezocht voor deze veranderingen. De centrale onderzoeksvraag luidt: “Welke ontmoetingsplekken zijn heden ten dage van belang voor de bedrijfselite in Nederland?” Door middel van een kwalitatief verkennend onderzoek is er geprobeerd om tot een antwoord te komen op de onderzoeksvraag. Twaalf bestuurders en commissarissen van verschillende leeftijdscategorieën en actieve periodes in het bedrijfsleven zijn geïnterviewd. Daarnaast zijn er ook vertegenwoordigers van Kasteel de Wittenburg geïnterviewd. Dit is een belangrijke locatie waar de besloten clubjes samenkomen.

De veranderingen die naar voren komen in dit onderzoek wijzen op een afnemende betekenis van de clubjes, omdat het lid zijn van een clubje minder van belang lijkt te zijn. Dit heeft te maken met meerdere ontwikkelingen van de afgelopen decennia, zoals de internationaliserende zakenwereld. Hierdoor is de focus niet meer uitsluitend op Nederland gericht. Ook maken buitenlandse bestuurders en commissarissen die actief in Nederland zijn, geen deel uit van de clubjes. Hierdoor neemt de relevantie van deelname aan clubjes af. Overigens zijn zij wel aanwezig bij georganiseerde evenementen in het Concertgebouw.

Een ander proces, waardoor de clubjes aan belang inboeten, is meritocratisering. De bedrijfselite delen minder vaak dezelfde sociale achtergrond (Heemskerk, 2007). Kennisverbreding is door de toegenomen betekenis van inhoud en de afgenomen betekenis van afkomst, belangrijker geworden. Buiten de kenniswereld van de bedrijfselite zijn vernieuwende ideeën te winnen die belangrijk zijn voor het uitoefenen van hun functie. Tevens lijkt de verschuiving van het Rijnlandse- naar het meer Angelsaksische model ook tot verzakelijking te hebben bijgedragen. Waarbij eerder coördinatie en langetermijnafstemming belangrijk waren, zijn de contacten meer financieel gericht.

Het informele netwerk van de bedrijfselite lijkt nog steeds belangrijk te zijn, maar de betekenis hiervan lijkt te zijn veranderd. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat het lijkt alsof de ontwikkelingen in de maatschappij, verschuiving van het Rijnlandse naar het Angelsaksische model, internationalisering, democratisering, meritocratisering en informalisering, toenemende communicatiemogelijkheden in de informatie- en netwerkmaatschappij, invloed

hebben op het vormen van netwerkverbanden. De *weak ties* lijken in de huidige maatschappij efficiënter te zijn, waarbij snelheid en inhoud van informatie-uitwisseling leidinggevend is. Het belang om deel te nemen aan de besloten clubjes lijkt hierdoor af te nemen. Daar waar het bestaansrecht van de besloten clubjes voornamelijk kennisdeling en afstemming was, is het accent verschoven naar kennisverbreding. Dit betekent dat de ontmoetingsplekken die worden getypeerd door *weak ties* en kennisverbreding, heden ten dage belangrijker lijken te zijn dan de ontmoetingsplekken waarin er sprake is van *strong ties* en kennisuitwisseling. Het lijkt alsof we in een transitiefase zitten waarin de nieuwe generatie management een andere manier van zaken doen aan het ontwikkelen is. Verzakelijking, snelheid, informaliteit en *weak ties* lijken hierbij de sleutelwoorden te zijn.

## 9 Discussie

In dit onderzoek is geprobeerd om de veranderingen binnen het informele netwerk van de Nederlandse bedrijfselite in kaart te brengen. Dit is getracht door een zekere variëteit na te streven binnen de groep van respondenten qua leeftijd en actieve periode in het bedrijfsleven. Het nadeel hiervan is dat er op één punt in de tijd is ‘gemeten’ onder verschillende personen en er uitspraken worden gedaan over de afgelopen veertig jaar. Beter was geweest als aan dezelfde respondenten op verschillende punten in de afgelopen veertig jaar dezelfde vragen waren gesteld. Dit is een arbeids- en tijdrovende klus en niet mogelijk geweest voor een masterscriptie.

Ook kan de vraag worden gesteld of de oudere respondenten die over het verleden vertellen (retrospectief) geen vertekende beelden weergeven (*retrospection bias*). Een voordeel van de interviews met de oudere respondenten, die al met pensioen zijn of aan het afbouwen zijn, is dat zij minder te verliezen hebben en daarom juist openhartiger zijn.

Een andere beperking van dit onderzoek is dat naast de interviews met leden van de bedrijfselite, ik ook interviews heb gehouden met vertegenwoordigers van Kasteel de Wittenburg. Hier komt een belangrijk deel van de clubjes samen, maar niet allemaal, zoals De Klos samenkomt in Restaurant de Kastanjehof en Het Gezelschap van Esveld in Hotel Des Indes. Van eventueel andere clubjes en locaties is geen informatie naar boven gekomen in dit onderzoek. Deze zullen vast en zeker wel bestaan. Wellicht hebben de andere locaties andere ervaringen dan bij Kasteel de Wittenburg. Vervolg onderzoek zou andere clubjes en locaties in kaart kunnen brengen om zo een meer compleet beeld te schetsen.

In hoofdstuk twee is aangegeven dat de theorieën van Coleman (1988) en Burt (2001) niet op elkaar aansluiten, omdat Coleman niet ingaat op relaties tussen besloten netwerken en Burt stelt dat een persoon een netwerk kan overbruggen doordat diegene iemand kent uit een andere groep. Maar wat nu als één persoon aan twee besloten netwerken deelneemt? Zoals een commissaris met de enige dubbelfunctie die de enige is die aan twee raden deelneemt, zoals het hoofdonderwerp was binnen het onderzoek van Heemskerk (2007). Dit kan vergeleken worden met een bestuurder of commissaris die als enige lid is van twee besloten clubjes. De vraag kan gesteld worden in hoeverre deze theorieën geïntegreerd kunnen worden, omdat ze niet naadloos op elkaar aansluiten.

Uit mijn onderzoek komt naar voren dat het netwerk nog steeds belangrijk is, maar een veranderende betekenis heeft. Het lijkt alsof er nu sprake is van een transitiefase. Daarom zou het interessant zijn om dit onderzoek over tien jaar te herhalen om te zien of de trend inderdaad een lange termijn betreft. Meer tijd zou hiervoor genomen moeten worden en wellicht zou het een onderzoek moeten zijn dat meer aanzien heeft, zoals een proefschrift.

Tijdens de interviews met de respondenten, die voornamelijk uit mannen bestond, werd ik mij bewust van het feit dat ik een vrouw ben. Een vrouwelijke respondent vroeg zich af of ik me ook ging richten op het verschil tussen mannen en vrouwen binnen de bedrijfswereld. Zij vertelde dat ze geen leuke kleding meer aantrekt als ze ergens moet spreken, omdat ze dan vaak bij de beoordelingen te horen krijgt dat ze leuke schoenen aan had of iets dergelijks. De inhoud komt dan niet op de eerste plaats, zoals dit bij een man wel het geval is. Interessant zou zijn om naar het verschil tussen mannen en vrouwen in de bedrijfswereld te kijken.

Gedurende dit onderzoek heeft ook het onderzoek van Jonna de Hoog plaatsgevonden (verwacht af te studeren in 2014). Zij keek naar vrouwelijke topbestuurders en wat hun sociaal kapitaal voor invloed heeft gehad op hun loopbaan. De resultaten van haar onderzoek en dit onderzoek zijn naast elkaar gelegd. De resultaten van beide onderzoeken hadden deels overlappingen qua onderwerp en de resultaten hiervan kwamen met elkaar overeen. Hoewel het een kwalitatief verkennend onderzoek betreft en de vraag gesteld kan worden in hoeverre het de werkelijkheid weergeeft, geeft deze extra verificatie een positief resultaat.



## Literatuurverwijzingen

- Beisel, N. (1998). *Imperiled Innocents*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bogaarts, R. & Schwartz, K. (2005, Oktober). *Omslagverhaal: 100 machtigste mannen (m/v): Macht en netwerken: Kasteelgeheimen*. *FEM Business*, 43, 54-60. Afkomstig uit: <http://academic.lexisnexis.nl/>
- Bourdieu, P. (1989). *Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip*. Amsterdam: Van Genneep.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press inc.
- Burt, R. (2001). The Social Capital of Structural Holes. In M. Guillen, R. Collins & P. England (Eds.), *The New Economic Sociology: Developments in an emerging field* (pp. 201-250) New York: Russell Sage Foundation.
- Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture Vol.I: The Rise of the Network Society*. Cambridge MA. Oxford UK: Blackwell Publishers
- Chatham House (2014). Afkomstig uit <http://www.chathamhouse.org/about-us/chathamhouserule>
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Croll, P. (2004). Families, social capital and educational outcomes. *British Journal of Educational Studies*, 52, 390-416.
- Dankers, J., Sluyterman, K. & Luiten Van Zanden, J. (2013). *Variaties in kapitalisme: Ontwikkeling en prestatie van de Nederlandse markteconomie in de twintigste eeuw*. Den Haag: Instituut SMO
- Dekker, W. & Raaij, B. van (2007, 27 januari). Elite naast de wet. *Volkskrant*.
- Dekker, W. & Raaij, B. van (2008). *De elite: De Volkskrant top 200 van invloedrijkste Nederlanders*. Amsterdam: Meulenhoff.
- Dekker, W. & Raaij, B. van (2012, 17 november). Verjonging buiten de politiek gaat traag: Wientjes weer op 1. *Volkskrant*.
- Dijk, J. van (2001). *De Netwerkmaatschappij, Sociale aspecten van nieuwe media*. Alphen a.d. Rijn: Samsom.
- Dijk, J. van (2011). Sociale media in de netwerkmaatschappij. In D. van Osch & R. van Zijl (Eds.), *Basisboek sociale media* (p. 15-42). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers
- Fennema, M. & Heemskerk, E. (2008). *Nieuwe netwerken: De Elite en de ondergang van de nv Nederland*. Amsterdam: Uitgeverij Bert Bakker.
- Fuller, T & Tian, Y. (2006). Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: an Empirical Investigation of SME Narratives. *Journal of business ethics*, 67, 287-304.

- Gargiulo, M. & Benassi, M. (1998). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaption of social capital. *Organization science*, 11 (2), 183-196.
- Gemeente Archief Rotterdam (2013). Philippus van Ommeren (1900-1994)  
Afkomstig van: <http://www.gemeentearchief.rotterdam.nl/philippus-van-ommeren-1900-1994>
- Graaf, P.M. de, & Luijkx, R. (1995). Paden naar succes: Geboorte of diploma's? In J. Dronkers & W.C. Ultee (Eds.), *Verschuivende ongelijkheid in Nederland: Sociale gelaagdheid en mobiliteit* (pp. 31-45), Assen: Van Gorcum.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360 – 1380.
- Guillén, M. (2001). Is Globalization Civilizing, Destructive, or Feeble? A Critique of Five Key Debates in the Social Science Literature. *Annual Review of Sociology*, 27, 235-260.
- Heemskerk, E. (2004). De internationalisering van de financieel-economische bestuurselite. In M. Fennema & H. Schijf (Eds.), *Nederlandse elites in de twintigste eeuw: Continuïteit en verandering* (pp. 39-57), Amsterdam, Amsterdam University Press.
- Heemskerk, E. (2007). *Decline of the corporate community: inter-firm and corporate elite networks in the Netherlands, 1976-2001*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Khan, S.R. (2012). The Sociology of Elites. *Annual Review of Sociology*. 38, 361–77.
- Kuipers, G. (2010). De fiets van Hare Masjesteit: Over nationale habitus en sociologische vergelijking. *Sociologie* 3 (6), 3-25.
- Lacy, K. (2010). Members Only: Elite Clubs and the Process of Exclusion. *Contemporary Sociology Journal of Reviews*, 39, 171-172.
- Loon, J. van (2002). *Risk and Technological Culture: Towards a Sociology of Virulence*. London: Routledge.
- Mascini, P. (2012). *Hoorcollege 5: Instituties*. Publiek Dienstverlening Verklaard. Erasmus Universiteit.
- Schijf, H. (1993). *Netwerken van een financieel-economische elite: personele verbindingen in het Nederlandse bedrijfsleven aan het eind van de negentiende eeuw*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Silverman, D. (2010). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE Publications
- Turkle, S. (2009). Can you hear me now? In G. Graff, C. Birkenstein, & R. Durst (Eds.), *They say/I say: The moves that matter in academic writing* (pp. 270-280), New York, NY: W.W Norton & Company
- Useem, M. (1984). *The Inner Circle*. New York: Oxford Univ. Press Verkregen van: <http://www.scribd.com/doc/94149200/The-Inner-Circle-Michael-Useem>
- Wouters, C. (2008). *Informalisering. Manieren en emoties sinds 1890*. Amsterdam: Bert Bakker.

Zanden, J.L., van (1997). *Een klein land in de 20<sup>e</sup> eeuw: Economische geschiedenis van Nederland 1914-1995*. Utrecht: Het Spectrum.

Zes vragen over de Top 200 en hoe deze is samengesteld. (2013, 30 november).

*De Volkskrant* Afkomstig uit <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/11784/Top-200-van-de-macht/article/detail/3349573/2013/11/30/Zes-vragen-over-de-Top-200-en-hoe-deze-is-samengesteld.dhtml>

## Bijlagen

### Brief aan respondenten:

Geachte *mevrouw/ heer + achternaam*,

*(Eventueel wie mij heeft doorverwezen als ik via de sneeuwbalmethode aan de respondent kwam.)*

Voor mijn afstudeeronderzoek aan de Erasmus Universiteit voor de studie Sociologie: Arbeid, Organisatie en Management houd ik mij bezig met de vraag hoe belangrijk Nederlandse netwerken nog zijn in een internationaliserende wereld. Hierbij focus ik mij op het verleden vanaf de jaren zeventig tot nu.

Uw perspectief hierop lijkt mij belangrijk, aangezien u *toespitsen op de persoon in kwestie*. Daarom is uw perspectief *toespitsen op de persoon in kwestie* leider van groot belang voor mijn onderzoek.

Ik zou u graag willen interviewen. Als u hiervoor openstaat kunnen we afspreken waar het u schikt. Het interview zal ongeveer een half uur duren, tenzij u aangeeft dat u meer tijd heeft. Uiteraard is het interview anoniem.

Met vriendelijke groet,

Laura Weijers

06- *mijn telefoonnummer*

## Overzicht respondenten

Hieronder is een overzicht te zien van de respondenten en de periode waarin ze ongeveer actief zijn/waren in het bedrijfsleven. De leeftijden en andere kenmerken, zoals besproken in hoofdstuk vier, zijn niet aan de respondenten gekoppeld om de anonimiteit te kunnen waarborgen.

Respondent 1	Actief ongeveer in de jaren zeventig en tachtig
Respondent 2	Actief van ongeveer 1975 tot 2000
Respondent 3	Actief van ongeveer 1980 tot nu
Respondent 4	Actief van ongeveer jaren negentig tot nu
Respondent 5	Actief van ongeveer jaren negentig tot nu
Respondent 6	Actief van ongeveer jaren negentig tot nu
Respondent 7	Actief van ongeveer 2000 tot nu
Respondent 8	Actief van ongeveer 2000 tot nu
Respondent 9	Actief van ongeveer 2000 tot nu
Respondent 10	Actief in de afgelopen jaren
Respondent 11	Actief in de afgelopen jaren
Respondent 12	Actief in de afgelopen jaren

## Overzicht van de belangrijkste codes

aandeelhouderswaarde	geen behoefte om collega's te ontmoeten
Abup	geen nationaal punt wittenburg
accountants niet nodig	geen vanzelfsprekendheid ontmoetingen
afstemming	geen vernieuwende ideeën in clubjes
Amstel club	geheime clubjes
Angelsaksisch	geschiedenis wittenburg
arrivé	Gezelschap van Esveld
belang aandeelhouders	handelsmissie
belang clubs daalt	hoge snelheid en frequentie info flow
belang van die ontmoetingsplekken	hotel des Indes
bijeffect van multilaterale ontmoeting	informatievoorziening
bestuur Wittenburg grote jongens	informeler
Chatham house rules	inhoud, verzakelijking
club Rotterdam	internationale gewoontes
clubje SEP	internationalisering
clubjes	kartels
commissarissen	kennisoverdracht
communicatie veranderingen	kennisuitwisseling
complexiteit	kennisverruiming
concertgebouw	lid wittenburg via het netwerk
concertgebouw uit eigen interesse	lid zijn van clubs niet nodig
consultancy bijeenkomst	meritocratisering
corporate governance	minder gentleman style
crisis	minder tijd
daling functie ontmoeten	minder tijd voor netwerken
daling informele diners	mondialisering
de Beurs	netwerk belangrijk voor baantjes
De Klos	netwerkfunctie
De Maas	netwerk sociaal kapitaal
De Pijp	neveneffect ontmoeting
De Schoorsteen	nieuwe generatie
De Schouw	niet iedereen kent alle clubjes
De Tafelronde	niet rekruteren op basis van strong ties
De Vogeltjesclub	niet van alle clubjes lid, te veel
democratisering	nieuwe generatie
diversiteit	ontmoetingsplekken
doorgeefluik/mondialisering	ontmoetingsplekken van clubjes
emancipatie	oorspronkelijke doel wittenburg
exposé	overlappende netwerken
exclusiviteit wittenburg	Pijp en de Schoorsteen
functie clubjes	Poldermodel
functie informele ontmoeting	reden niet deelnemen aan clubjes
fusies in jaren 70	rekruteren functie

relatie verdiepend  
Rijnlands  
strong ties  
toch succesvol wittenburg  
transnationaal  
vergrijzing clubjes  
verjonging clubjes  
vergrijzing tegengaan  
vernieuwende ideeën  
vernieuwende ideeën in andere wereld  
verzakelijking  
VNO-NCW dagelijks bestuur

vroeger elite bedrijfselite  
vroeger fysiek treffen alles bepalend  
weak ties  
world economic forum ijdelheid  
Wittenburg  
Wittenburg onpraktisch  
Wittenburg oubollige tent  
World economic forum