

**Het Sociaal kapitaal van de vrouwelijke bedrijfselite:  
*doorslaggevend voor succes, of niet?***



Jonna de Hoog

Student nummer: 363612

Eerste lezer: Dhr. R.M.M.W.E. Timans

Tweede lezer: Dhr. J. Heilbron

Sociologie: Arbeid, Organisatie & Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

Januari 2015

## Voorwoord

September 2011, de start van mijn pre-master Sociologie. Het begin van een leerweg waarin ik mijn twee passies kon combineren: mijn liefde voor mensen en mijn interesse voor organisatieprocessen. Dit onderzoek is het slotstuk van drie jaren die in het teken stonden van hard werken, uitdaging en nieuwe inzichten. In dit voorwoord volgt een terugblik op de studie, het afstudeeronderzoek en als laatste een dankwoord.

Mijn master volgde ik in combinatie met mijn parttime baan als cabin attendant bij de KLM. Het parttime werken zorgde voor een financiële aderlating en de studie voor een beperking van mijn sociale vrijheid. Desalniettemin, een bewuste keuze waar ik geen moment spijt van heb gehad. De studie was van begin tot eind interessant, er ging geen college zonder lach voorbij en de statistiek opdrachten zijn alweer vergeten. Na de pre-master volgde de keuze voor de Master Arbeid, Organisatie en Management. Een vanzelfsprekende keuze aangezien mijn studiekeuze niet alleen voortkwam uit persoonlijke interesse, maar ook gemaakt is met oog op mijn professionele carrière binnen KLM. Mijn afstudeeronderzoek bood mij de kans in gesprek te gaan met negen inspirerende vrouwen. Interviews waarin men open sprak over levenservaringen, professionele ontwikkeling en natuurlijk sociaal kapitaal. De gesprekken gaven mij de bevestiging dat alles mogelijk is, mits je volledig inzet en de dingen in het leven vol passie en overtuiging doet.

Tenslotte wil ik mijn afstudeerbegeleider dhr. Rob Timans bedanken voor de vele brainstormsessies en hulp bij analyses. Daarnaast wil ik alle negen respondenten bedanken voor hun tijd, openheid en inspiratie. Als laatste bedank ik natuurlijk mijn lieve familie en vrienden. M'n ouders voor hun eeuwige geduld, Karin en Rianne voor hun steun en luisterend oor en in het bijzonder Astrid en de familie Meijer, waar ik me altijd in alle rust kon terugtrekken om te studeren.

Jonna de Hoog

*Den Haag, 11 januari 2015*

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Inleiding .....</b>	<b>5</b>
1.2 Aanleiding .....	7
1.2 Probleemstelling .....	9
1.3 Wetenschappelijke relevantie .....	10
1.4 Maatschappelijke relevantie.....	10
1.5 Onderzoekopbouw.....	11
<b>2. Theoretisch kader.....</b>	<b>12</b>
2.1 De Veldbenadering .....	12
2.2 Kernconcepten Pierre Bourdieu .....	12
2.3 Sociaal kapitaal .....	16
2.4 De rendementen van sociaal kapitaal.....	19
2.5 Sociaal kapitaal: is meten weten?.....	20
<b>3. Methodologie.....</b>	<b>23</b>
3.1 Onderzoeksstrategie.....	23
3.2 Onderzoeksmethode .....	24
3.3 Mijn toegang tot het veld .....	25
3.4 De respondenten aan u voorgesteld .....	26
3.5 Methode van analyse.....	28
3.6 Kwaliteitscriteria .....	29
3.6.1 Onderzoeksethiek .....	29
3.6.2 Betrouwbaarheid en validiteit .....	29
<b>4. Resultaten .....</b>	<b>31</b>
4.1 De overlapping van sociale velden .....	31
4.2 De combinatie van zorgtaken en fulltime werken.....	31
4.3.1 Zichtbaarheid .....	35
4.3.2 Vanzelfsprekende zichtbaarheid aan de top.....	39
4.4 Het Informele karakter van selectieprocessen.....	40
4.3 Doorslaggevende sociale relaties .....	43
<b>5. Conclusie en discussie.....</b>	<b>47</b>
5.1 Conclusie: de kracht van sociaal kapitaal .....	47

5.2	Discussie.....	50
5.3	Reflectie .....	53
<b>6.</b>	<b>Literatuur .....</b>	<b>55</b>
<b>7.</b>	<b>Bijlagen .....</b>	<b>57</b>
7.1	Brief aan de respondenten .....	57
7.2	Interviewschema.....	58

## 1. Inleiding

Dit is een onderzoek naar de vrouwelijke bedrijfselite. In het veld van de Nederlandse bedrijfselite zijn vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd. Het zijn voornamelijk oudere, blanke mannen die de Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen in de financiële en industriële sector domineren (Dekker en Van Raaij, 2009). Ondanks dat gegeven is er sinds het einde van de twintigste eeuw wel een verandering waarneembaar. Eelke van Heemskerk (2014) geeft in zijn recente publicatie *“Women on Board: Female Board Membership as a Form of Elite”* aan dat de deuren van bestuurskamers steeds vaker opengaan voor vrouwen. Waar eerst met name vrouwen van andere elites (politici, academici) werden toegelaten en geaccepteerd in Raden van Bestuur of Raden van Commissarissen, bekleden nu ook steeds vaker vrouwen met een achtergrond in het bedrijfsleven een bestuurlijke of toezichthoudende functie (Heemskerk, 2014).

Waar bedrijfselites eerder voornamelijk in de anonimiteit opereerden, wordt er momenteel steeds meer bekend over mannelijke en vrouwelijke topbestuurders in Nederland. Met name de financiële crisis welke in 2008 haar intrede deed leidde tot een toenemende aandacht voor beloningsprogramma's, de samenstelling van Raden en het functioneren van bestuurders en toezichthouders. Die toenemende aandacht resulteerde in een aantal maatregelen. Twee van die maatregelen waar bedrijven rekening mee dienen te houden zijn een Europees quotum en een wettelijk streefgetal dat in 2013 door de Nederlandse overheid is ingevoerd. Het Nederlandse streefgetal staat in de Wet van Bestuur en Toezicht welke op 1 januari 2013 in werking trad: besloten vennootschappen en naamloze vennootschappen dienen ernaar te streven dat in 2016 30% van hun bestuurders en toezichthouders vrouw is.

De zojuist genoemde maatregelen zorgen voor externe druk. Bedrijven worden verplicht om vrouwen te benoemen op toezichthoudende of bestuurlijke functies, om mogelijke discriminatie te bestrijden. Dat dergelijke maatregelen nodig zijn laat zien dat bedrijven zichzelf slechts zelden die druk opleggen.

Resultaten blijven ondanks de toegenomen aandacht en maatregelen nog achter. De *Dutch Female Board index* geeft jaarlijks een overzicht van het aantal vrouwen dat plaats neemt aan de top van het bedrijfsleven. De index beschrijft de verhoudingen van 85 Nederlandse Naamloze Vennootschappen, die genoteerd zijn op Euronext Amsterdam (Lückerath-Rovers, 2014).

Totaal van 85 Nederlandse NV's	2012		2013		2014	
	Totaal	%	Totaal	%	Totaal	%
Totaal bestuurders en toezichhouders	644		646		658	
- waarvan vrouw	67	10.4%	68	13.3%	99	15%
Totaal bestuurders	215		211		218	
- waarvan vrouw	9	4.2%	10	4.7%	13	6%
Totaal toezichhouders	429		435		440	
- waarvan vrouw	48	13.5%	60	17,5%	86	19.5%

Tabel 1: Vrouwelijke bestuurders en toezichhouders in 2012-2014 (Lückerath-Rovers, 2014).

Tabel 1 laat een toename zien in het totaal aantal vrouwelijke bestuurders en toezichhouders, maar die toename is voornamelijk te zien in het percentage vrouwen dat plaatsneemt in Raden van Commissarissen. Volgens onderzoeker en hoogleraar *Corporate Governance* Mijntje Lückerath (Volkskrant, 6 september 2013) heeft de vooruitgang in het percentage vrouwelijke commissarissen niet alleen te maken met de invoering van eerder genoemde quota, maar ook met de toenemende aandacht voor diversiteitsbeleid. Lückerath zegt hierover in de Volkskrant (6 september 2013): "Het heeft zeker bijgedragen, maar diversiteit wordt door bedrijven inmiddels echt gezien als belangrijke voorwaarde om meer concurrerend en innovatiever te worden." Ondanks die toenemende aandacht voor diversiteit en de geldende quota, blijft het percentage vrouwen in de Raden van Bestuur achter: slechts 6% van de bestuurders is vrouw (Lückerath-Rovers, 2014).

Wel dient gezegd te worden dat er pas vanaf het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw sprake is van een opmars van vrouwen in het veld van de bedrijfselite. Voor de 21<sup>e</sup> eeuw waren het andere elite velden waarin vrouwen actief waren. Vanaf de jaren '70 werden vrouwen actief in de politiek en vanaf de jaren '90 in met name semipublieke sectoren (Heemskerk & Fennema, 2014).

In de nationale en internationale literatuur wordt al jaren uitgebreid aandacht besteed aan de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de bedrijfselite. Die aandacht richt zich met name op barrières welke vrouwen belemmeren in hun weg naar de absolute top. Hierin is het glazen plafond een veel voorkomende term. Ook wordt er gesproken over een *limited recruitment pool* (Fitzsimmons, 2012): er is sprake van een ondervertegenwoordiging van vrouwen in de managementlaag net onder het niveau van de bedrijfselite.

Niet alleen worden barrières benoemd, er wordt ook gezocht naar oplossingen en maatregelen om barrières te overwinnen of te laten verdwijnen. Een populaire maatregel is de invoering van, zoals eerder genoemd, quota. Maar, barrières en maatregelen om diezelfde barrières te overwinnen vertellen ons niets over het daadwerkelijke functioneren van vrouwen aan de top van het bedrijfsleven. Ook statistieken zoals de eerder genoemde *Dutch Female Board Index* beschrijven niet het succes achter de cijfers. Want ondanks de masculiene dominantie aan de top, zijn er wel degelijk vrouwelijke bestuurders en toezichthouders die succesvol aan de weg timmeren. Wanneer er nu gesproken wordt over vrouwen aan de top van het bedrijfsleven, wordt dit vaak gerelateerd aan diversiteits- en gendervraagstukken. Dat is jammer, want daarmee is er niet of nauwelijks aandacht voor het verhaal achter hun succes.

## 1.2 Aanleiding

In dit onderzoek staat de vrouwelijke bedrijfselite centraal. De keuze voor deze specifieke groep vrouwen is een bewuste keuze. Vrouwen zijn nieuwkomers in het veld van de bedrijfselite. De vrouwen die nu actief zijn in het veld en een plek hebben 'veroverd' kunnen gezien worden als pioniers. Dat maakt hen een interessante groep om te onderzoeken, ten opzichte van de groep mannen die al van oudsher plaatsnemen in Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen. Ook is het interessant omdat het een kleine groep betreft. Kwalitatief onderzoek naar de vrouwelijke pioniers is nog zelden uitgevoerd, wat mogelijk resulteert in nieuwe bevindingen. En, uiteindelijk kunnen resultaten uit dit onderzoek dienen als

vergelijkingsmateriaal ten opzichte van onderzoek waarin de mannelijke bedrijfselite centraal staat.

In dit onderzoek richt ik mij op het verhaal achter het succes van de vrouwelijke bedrijfselite. Naar verwachting ligt de oorsprong van dit verhaal in het carrièrepatroon van de vrouwen: wat waren belangrijke ankerpunten gedurende hun carrières richting de top van het bedrijfsleven?

Vanzelfsprekend beschikken al de vrouwen binnen de bedrijfselite over de juiste competenties, capaciteiten en de wil om hard te werken. Maar, naast die essentiële vereisten, speelt ook het hebben van geluk een rol. Geluk in de vorm van het ontmoeten van de juiste mensen en toegang hebben tot middelen als bijvoorbeeld onderwijs. Sociale connecties zijn van groot belang om voordelen te behalen die betrekking hebben op werk en carrière. De structuur van een sociaal netwerk van een individu kan daardoor van doorslaggevend belang zijn in een professionele carrière. Niet voor niets is daar de bekende uitspraak: 'het gaat niet om wat je kunt, maar om wie je kent'.

Een sociaal netwerk maakt onderdeel uit van het sociaal kapitaal van een individu. Sociaal kapitaal wordt door de Franse socioloog Pierre Bourdieu gedefinieerd als "het geheel van bestaande of potentiële hulpbronnen dat voortvloeit uit het bezit van een of meer of minder geïnstitutionaliseerd netwerk van relaties" (Bourdieu, 1989). Onderzoek naar sociaal kapitaal lijkt met name als doel te hebben het concept te objectiveren en kwantificeerbaar te maken. Het kwantificeren van sociaal kapitaal wordt onder andere gedaan met behulp van netwerkanalyses, waarbij het netwerk van een individu door middel van links in kaart wordt gebracht. De Volkskrant maakt bijvoorbeeld gebruik van deze methode van onderzoek: jaarlijks stellen zij de Top 200 van de macht samen. Deze netwerkanalyse laat zien hoe de tweehonderd meest invloedrijke individuen van Nederland met elkaar in verbinding staan. Waar in dergelijke netwerkanalyses de focus uitgaat naar links en netwerken, legt de veldbenadering van Bourdieu juist de nadruk op sociale velden, kapitaalsoorten, posities en de heersende habitus.

Het kwantificeerbaar maken van sociaal kapitaal brengt puur inzichten in het aantal links van een persoon en de duur van een link tussen twee personen.



Dergelijk onderzoek geeft echter geen inzage in het ontstaan van relaties en de invloed van links op een professionele carrière. Die informatie is juist waardevol, aangezien de werving van bestuursleden en toezichthouders met name plaats vindt via informele processen (Lalanne & Seabright, 2011). Beschikken over het juiste sociaal kapitaal lijkt dus van belang om in aanmerking te komen voor bepaalde functies en posities. Margot Scheltema benadrukt dit in de Volkskrant van 6 oktober 2013: “AkzoNobel zet geen vacature online als ze een nieuwe commissaris zoeken, maar ziekenhuizen doen dat vaak wel.”

Dit onderzoek legt de nadruk niet op de barrières die vrouwelijke topbestuurders ondervinden op weg naar de top, maar wil juist onderzoeken waarom sommige vrouwen wel succesvol zijn in een bestuurlijke of toezichthoudende functie. Zoals eerder genoemd, is bekend dat sociaal kapitaal een positieve invloed kan uitoefenen op iemands professionele carrière. Helpt deze kapitaalvorm vrouwen aan een betere positie in het veld van de Nederlandse bedrijfselite? Welke rol speelt sociaal kapitaal op het hoogste niveau? Hoe kijken de vrouwelijke topbestuurders tegen hun sociaal kapitaal aan? Wie waren de belangrijke sleutelfiguren in hun carrière? Hoe ziet hun sociaal kapitaal eruit?

De verwachting is dat een verklaring voor een succesvolle positionering in het veld schuilt in het sociaal kapitaal van de vrouwen. In dit onderzoek doe ik een poging te achterhalen of dat ook daadwerkelijk het geval is.

## **1.2 Probleemstelling**

Het doel van dit onderzoek is het belichten van de kwalitatieve dimensie van sociaal kapitaal. De onderzoeksvraag luidt dan ook: Hoe ontstaan sociaal-kapitaalrelaties en welk proces ligt hieraan ten grondslag? De onderzoeksvraag is algemeen van aard vanwege het exploratieve karakter van het onderzoek. De veldbenadering van Pierre Bourdieu wordt gebruikt om het proces van het ontstaan van sociaal kapitaal te duiden en te begrijpen in het veld van de Nederlandse bedrijfselite.

### **1.3 Wetenschappelijke relevantie**

In onderzoek naar de ondervertegenwoordiging van vrouwen aan de top van het bedrijfsleven, speelt het diversiteitsvraagstuk vaak een prominente rol. Daarentegen heeft sociaal kapitaal een betrekkelijk kleine rol in vraagstukken die betrekking hebben op genderongelijkheid aan de top van het bedrijfsleven.

Onderzoek naar sociaal kapitaal aan de top van het bedrijfsleven wordt wel uitgevoerd. Vooral netwerkanalyses zijn populair, zoals de Volkskrant Top 200 van de Macht, waarin verbindingen tussen invloedrijke personen zichtbaar worden. In vele gevallen wordt het begrip 'invloed' gekoppeld aan de hoeveelheid links die een persoon heeft. Onderzoek naar de achtergrond en kracht van deze links ontbreekt echter. Dit komt met name doordat er grotendeels gebruikt wordt gemaakt van kwantitatieve onderzoeksmethoden. In dit onderzoek wil ik met behulp kwalitatief onderzoek sociaal kapitaal vanuit een meerdimensionaal perspectief bestuderen.

Daarnaast richt veel sociologisch onderzoek met betrekking tot de ondervertegenwoordiging van vrouwen aan de top zich op barrières welke vrouwen mogelijk treffen in hun carrièrepaden. Onderzoek naar de factoren die schuil gaan achter het succes van geslaagde vrouwen komt niet of nauwelijks voor. Een gemiste kans, aangezien die achtergrond erg waardevol kan zijn om de waarde van sociale relaties in te kunnen schatten. Inzicht in de structuur van sociaal kapitaal en inzicht in het ontstaan van sociale relaties kan mogelijk aantonen of sociaal kapitaal gezien kan worden als een mechanisme dat kan leiden tot verschillende carrièrepatronen en/of positioneringen.

### **1.4 Maatschappelijke relevantie**

Maatschappelijk gezien is het onderzoek van belang, omdat het de rol van sociaal kapitaal in de verklaring van loopbaansucces belicht. Inzicht hierin kan een bijdrage leveren aan HR-beleid binnen organisaties, diversiteitsvraagstukken en begeleiding van toptalent in zowel het bedrijfsleven als de wetenschappelijke wereld. Daarnaast kan het onderzoek mogelijk een bijdrage leveren aan het politieke vraagstuk of een maatregel als het invoeren van een quota, wel of niet geschikt is om het vrouwelijke

aandeel in bestuurlijke en toezichhoudende functies te verhogen.

## **1.5 Onderzoekopbouw**

In hoofdstuk 2, het theoretische kader, wordt bestaande theorie over sociaal kapitaal gepresenteerd met daarin extra aandacht voor de veldbenadering van Pierre Bourdieu. Om de invloed van sociaal kapitaal op de positionering in het veld van de Nederlandse bedrijfselite te onderzoeken, is kwalitatief onderzoek uitgevoerd. In hoofdstuk 3 wordt de methodologische achtergrond van deze methode nader verklaard. De resultaten worden aan u gepresenteerd in hoofdstuk 4, waarna de conclusies van het onderzoek volgen in hoofdstuk 5. Afsluitend reflecteer ik op mijn onderzoek en geef ik aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

## 2. Theoretisch kader

Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe de samenstelling van sociaal kapitaal tot stand komt en hoe je de werking ervan kunt begrijpen in de context van een veld. In dit hoofdstuk wordt het concept sociaal kapitaal nader verklaard. In de hedendaagse literatuur hebben vele sociologen zich al gebogen over deze interessante kapitaalvorm. Er worden verschillende definities van het begrip gegeven. Maar, wat is sociaal kapitaal nu precies en waar ligt haar oorsprong? De veldbenadering van de Franse socioloog Pierre Bourdieu komt aan bod, maar ook enkele theorieën van andere sociologen worden benoemd.

### 2.1 De Veldbenadering

Sociaal kapitaal vindt haar oorsprong bij meerdere sociologen, maar heeft met name een prominente rol in de veldbenadering van de Franse socioloog Pierre Bourdieu. De veldbenadering van Bourdieu bestaat uit een aantal kernconcepten, waar sociaal kapitaal een onderdeel van uitmaakt (de Jong, 2011, p. 339). Volgens Bourdieu maakt sociaal kapitaal deel uit van een groter geheel, het is niet een opzichzelfstaand concept. Daarom zal ik de kernconcepten uit zijn theorie hierna kort benoemen.

### 2.2 Kernconcepten Pierre Bourdieu

Logischerwijs begint de veldbenadering van Pierre Bourdieu bij het uitgangspunt van zijn theorie: *velden*. Volgens Bourdieu bestaat de samenleving uit meerdere, elkaar vaak overlappende sociale velden waarin een strijd plaatsvindt om invloed, macht en status (de Jong, 2011). Deze sociale velden definieert Bourdieu als “gestructureerde ruimten met hun eigen wetten en veldspecifieke machtsverhoudingen” (Gielen, 2004, p. 25). Een sociaal veld kan bijvoorbeeld een organisatie zijn, het gezin dat iemand heeft, maar ook de samenleving in zijn totaliteit of zoals in dit onderzoek het veld van de Nederlandse bedrijfselite. In al deze velden is sprake van een strijd tussen nieuwkomers en een gevestigde orde, wat resulteert in een sociale

verhouding. Die sociale verhouding komt tot uiting door veldposities. “De structuur van een veld is een bepaalde stand van de krachtsverhoudingen tussen actoren of instellingen die in een strijd verwickeld zijn. Die structuur geeft richting aan strategieën die bij toekomstige gevechten of ‘spelsituaties’ worden aangewend” (de Jong, 2011, p. 347).

Het bezit van kapitaalsoorten zoals sociaal, cultureel en economisch kapitaal is volgens Bourdieu bepalend voor de positie van actoren in een veld en daarmee bepalend voor de strategie die ingezet wordt om de strijd in een veld aan te gaan. De dominante, heersende groep in een veld zal zich altijd proberen te reproduceren ten koste van de nieuwkomers (Häuberer, 2011, p. 36). Schakelen we naar dit onderzoek dan is een toepasselijk voorbeeld de dominantie van mannen in het eliteveld waar vrouwen duidelijk de nieuwkomers zijn.

Het belang van kapitaal kan verschillen per veld, waar in het ene veld veel waarde wordt gehecht aan economisch kapitaal, kan in een ander veld sociaal kapitaal weer een belangrijkere rol spelen (Häuberer, 2011, p. 36).

In elk sociaal veld heerst een bepaald spelgevoel. Hoe weet je als individu hoe je de strijd aan dient te gaan in een veld en welke strategie je toepast? Hoe weet je welke kapitaalsoorten van belang zijn en in welke vorm? Wat zijn belangrijke omgangsnormen? Kortom, hoe weet je als individu hoe je je kapitaal in kunt zetten zodat je kunt klimmen op de sociale ladder van een veld?

Zoals eerder genoemd vindt in elk veld een strijd plaats om de beste positie in een veld te veroveren. Om de strijd in een sociaal veld aan te kunnen gaan, dienen individuen te weten wat de spelregels van het veld zijn, of ook wel wat er van hen wordt verwacht. Daarmee komen we bij het tweede kernconcept van Bourdieu, de *habitus*. In elk veld heerst een bepaalde habitus: “De manier van denken en doen die gebruikelijk is in een veld”<sup>1</sup>.

Bourdieu omschrijft die habitus “vaak als een spelgevoel of een *sense pratique*: de regels van het spel zijn zodanig geïnternaliseerd dat ze onbewust strategieën

---

<sup>1</sup> <http://www.bijgespijkerd.nl/bijgespijkerd/van-toen-voor-nu-bourdieu>

genereren” (Gielen, 2004, p. 26). De habitus wordt overgedragen binnen het gezin, in schoolsituaties, in de vriendenkring en de werksferen. “De geïnternaliseerde habitus genereert betekenisvolle sociale handelingen en zingevende percepties, die passen binnen de sociale omgeving waarin ze zijn ontstaan” (de Jong, 2011, p. 340). Daaruit kan dus geconcludeerd worden dat de habitus richting geeft aan ons handelen. Niet alleen aan ons handelen, maar ook beïnvloedt de habitus de wijze waarop we de wereld om ons heen waarnemen en leert het ons sociale verschillen te herkennen (de Jong, 2011). Doordat individuen een habitus op anderen overdragen, worden bepaalde verwachtingen, gedragingen en waarnemingen gereproduceerd. “Op die wijze worden de praktijken, producten en smaken die bij onze afkomst horen gereproduceerd. En zo worden sociale verschillen in stand gehouden” (de Jong, 2011, p. 340).

De habitus stuurt ons gedrag richting bepaalde doelen, zonder dat je je als individu daar zelf bewust van bent. “Wat mensen in een bepaalde situatie zeggen of niet zeggen, doen of juist laten, wordt zelden door berekening bepaald” (de Jong, 2011, p. 341). Toeval kunnen we het ook niet noemen, want “sociale handelingen zijn in belangrijke mate voorbereid door het opgroeien in een bepaald cultureel milieu (de Jong, 2011, p. 341). Maar ook onze habitus heeft niet altijd een passend antwoord klaar. In sommige situaties moet je als individu kunnen improviseren. Als individu ga je dan op zoek naar oplossingen die acceptabel zijn voor de omgeving waar je onderdeel van uit maakt. De habitus beweegt zich dan ook in een bepaalde speelruimte met randvoorwaarden en weet binnen die ruimte passend te reageren op situaties (de Jong, 2011, p. 341). “Die randvoorwaarden zijn cultuurhistorisch bepaald, en in die zin arbitrair, maar de leden van de groep kunnen die randvoorwaarden niet relativiseren. Voor hen zijn het niet weg te denken vanzelfsprekendheden, die zijn neergeslagen in de habitus. Bij het improviserend zoeken naar oplossingen zullen zij veelal onbewust rekening houden met alle beperkende, sociaal geconstrueerde condities, die niet alle denkbare oplossingen toelaten” (de Jong, 2011, p. 341).

Het laatste kernconcept van Bourdieu is *kapitaal*. Volgens Bourdieu is de wijze waarop individuen zich positioneren in een veld, in grote mate afhankelijk van het

kapitaal dat men tot zijn of haar beschikking heeft. Zo gezegd creëert kapitaal dus kansen, of in ieder geval munitie om de strijd in een veld aan te gaan.

Kapitaal betekent letterlijk vertaald 'vermogen'. Socioloog Nan Lin (2008) zegt het volgende over het begrip kapitaal: *"as a concept, it represents investment and possession of resources of value given in a society. A theory of capital enumerates a mechanism by which such valued resources are produced, reproduced and accumulated"* (p. 3). Nan Lin ziet kapitaal dus zowel als een bron met een bepaalde waarde als een mechanisme waarmee bronnen met een bepaalde waarde ge(re)produceerd en/of verzameld kunnen worden. Volgens Lin heeft aan de basis van kapitaal altijd het idee gestaan dat het een investering is welke kan leiden tot bepaalde rendementen: *"Fundamentally, capital remains a surplus value and represents an investment with expected returns"* (Lin, 1999, p. 29). Naast sociaal kapitaal benoemd Bourdieu nog twee overige kapitaalsoorten in zijn veldbenadering, te weten: economisch en cultureel kapitaal.

Economisch kapitaal beslaat de financiële middelen welke een individu tot zijn of haar beschikking heeft. Denk hierbij aan inkomen, geld en roerende zaken. Cultureel kapitaal is onder te verdelen in verschillende soorten: cultureel kapitaal in een belichaamde staat (denk aan aanleg, kennis en capaciteiten), in een geobjectiveerde staat (denk aan boeken, schilderijen en software) en als laatste in een geïnstitutionaliseerde staat (in de vorm van een titel of een schooldiploma) (de Jong, 2011, p. 346). Cultureel kapitaal in de belichaamde staat maakt deel uit van de persoonlijkheid van een individu en zit dus "verstopt in de hoofd van een individu" (Engbergesen, 2003, p. D13), daarmee maakt het ook deel uit van zijn of haar habitus (Häuberer, 2011). Deze vorm van cultureel kapitaal is niet, zoals met economisch kapitaal wel het geval is, direct van individu op individu overdraagbaar. Maar ondanks dat het hier persoonlijke eigenschappen betreft, kunnen deze na enige vorm van investering wel overgedragen worden aan anderen. "Door anderen bepaalde kennis en vaardigheden bij te brengen, kan men cultureel kapitaal overdagen op kinderen, leerlingen, studenten of protegés. Voor een deel gebeurt dit onbewust, maar vaak vergt dit veel tijd en energie" (de Jong, 2011, p. 346). De overdracht van cultureel kapitaal is van belang voor een dominante klasse, om reproductie in een veld te kunnen waarborgen.

### 2.3 Sociaal kapitaal

De derde kapitaalsoort, naast economisch en cultureel kapitaal, is sociaal kapitaal. “Waar het economisch kapitaal van mensen kan worden afgelezen aan hun bankrekening en het cultureel kapitaal in de hoofden van mensen zit, heeft sociaal kapitaal betrekking op de structuur van sociale relaties die mensen met anderen onderhouden” (Engbergesen, 2003, p. D13).

Bourdieu definieert sociaal kapitaal als volgt: *“the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network or more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance or recognition”* (Bourdieu, 1985, p. 248; 1980).

Uit bovenstaande definitie kan een aantal zaken opgemerkt worden. Allereerst dat sociaal kapitaal verankerd ligt in een sociale relatie of netwerk, dit in tegenstelling tot economisch en cultureel kapitaal welke eigendom zijn van een individu zelf. Lin (1982) benadrukt dit in het volgende citaat: *“They are not goods possessed by the individual. Rather, they are resources accessible through one’s “direct and indirect ties”* (p. 132). Ten tweede ziet Bourdieu sociale netwerken en relaties die verankerd zijn in sociaal kapitaal als potentiële hulpbronnen. Potentieel, aangezien een individu eerst in staat moet zijn om hulpbronnen te mobiliseren. Ook Lin ziet sociaal kapitaal net als Bourdieu als een potentiële hulpbron, wat terugkomt in zijn definitie van sociaal kapitaal:

*“As resources embedded in a social structure which are accessed and/or mobilized in purposive actions. By this definition, the notion of social capital contains three ingredients: resources embedded in a social structure; accessibility to such social resources by individuals; and use or mobilization of such social resources by individuals in purposive actions”* (Burt, Cook & Lin, 2001, p. 12).

Volgens Lin bestaat sociaal kapitaal dus uit drie belangrijke aspecten. Te weten: (1) *verankering* van bronnen in een sociale structuur, (2) de *toegang* tot deze bronnen en (3) het gebruik of de *mobilisatie* van deze bronnen in doelgerichte acties.



Bourdieu en Lin zijn het erover eens dat mobilisatie van potentiële hulpbronnen die verankerd liggen in sociaal kapitaal noodzakelijk is, alvorens met behulp van de hulpbronnen bepaalde rendementen behaald kunnen worden. Maar voor die mobilisatie is altijd de medewerking van meerdere individuen nodig, aangezien hulpbronnen verankerd liggen in sociale relaties of netwerken. Alleen via die sociale relaties of sociale netwerken is het voor individuen mogelijk om hulpmiddelen en -bronnen van anderen te lenen.

Hulpbronnen kunnen volgens Lin bestaan (2008) uit vermogen, macht en/of reputatie. De eerder genoemde wederzijdse afhankelijkheid van sociale relaties speelt hierin een grote rol: men is afhankelijk van de bereidheid van deze relaties om bronnen en middelen beschikbaar te stellen. Deze bereidheid en beschikbaarheid kunnen verschillen: *“the motivation of others to make resources available on concessionary terms is not uniform”* (Portes, 1998, p. 7). Daarmee kunnen de kwaliteit en kwantiteit en daarmee de omvang en diversiteit van sociaal kapitaal verschillen (van den Berg, 2007). Niet voor iedereen staan gelijke hulpbronnen ter beschikking en niet elk individu is in staat zijn of haar –potentiële- hulpbronnen aan te wenden of te mobiliseren. Daardoor is sociaal kapitaal in staat sociale ongelijkheid te (re)produceren.

Alhoewel sociologen Lin en Bourdieu het op een aantal facetten met elkaar eens zijn, verschillen zij wel degelijk in hun benadering van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal staat volgens Bourdieu in verbinding met de andere kapitaalsoorten en een heersende habitus. Hij plaatst sociaal kapitaal dus in de context van een veld. Sociologen Burt en Lin daarentegen, bekijken sociaal kapitaal als een losstaand concept en hanteren een structurele benadering van sociaal kapitaal. De aandacht daarin gaat met name uit naar links, posities in een netwerk en sociale hulpbronnen.

Socioloog Nan Lin gaat een stap verder dan Bourdieu in zijn veldbenadering. De socioloog ziet sociaal kapitaal als een rationele keuze, waarmee hij stelt dat een individu doelgericht een sociale relatie aangaat of haar sociaal kapitaal doelgericht inzet om een bepaald rendement te behalen. Daarnaast zegt Lin door zijn structurele benadering dat de positie van een individu bepalend is voor zijn of haar sociaal kapitaal. In dergelijke structurele benaderingen gaan sociologen echter voorbij aan

belangrijke aspecten van Bourdieu's veldbenadering. Het idee van de Franse socioloog was juist dat sociaal kapitaal niet los te zien is van andere soorten kapitaal en een heersende habitus. En dat juist een combinatie van zijn veldconcepten kan leiden tot rendementen.

Ook socioloog Ronald Burt hanteert een structurele benadering van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal ligt volgens hem in de structuur van iemands netwerk. De positie van een actor in een netwerk bepaalt zijn of haar toegang tot sociaal kapitaal. *"If an actor builds relations where useful parts of information arrive and provides their reliable flow, he/she can attain benefits from the access to information, from the early time point of the access to them and from forwarding them"* (Häuberer, 2011, p.92).

Burt maakt daarnaast onderscheid tussen open en gesloten netwerken. Een netwerk wordt als gesloten bestempeld wanneer relaties alleen bestaan tussen actoren van één en hetzelfde netwerk. Een netwerk wordt als open gezien wanneer een aantal deelnemers van een netwerk sociale relaties heeft met deelnemers van andere netwerken (Häuberer, 2011, p.92). "Burt stelt dat een actor die, om welke reden dan ook, in staat is om een brug te slaan naar een andere actor in een ander sociaal circuit sociaal kapitaal heeft. Van belang is verder dat deze brug de enige brug is, anders is ze waardeloos. Indien dit echter gegeven is, krijgt de actor die de twee netwerken met elkaar verbindt –de *broker*– nieuwe informatie sneller dan de andere netwerkleden en kan hij daarom deze anderen tegen elkaar uitspelen" (Halpern, 2005, p.148).

Burt vindt netwerkrelaties waarin alle leden met elkaar verbonden zijn dan ook overbodig. Want, in dat geval beschikken alle deelnemers over dezelfde informatie. "Sociaal kapitaal a la Burt ligt in het overbruggen van structurele gaten en hierdoor vooral in het accumuleren van nieuwe informatie en in de macht om deze voor het eigen voordeel te gebruiken" (Halpern, 2005, p.184).

Volgens Burt beschikken individuen alleen over sociaal kapitaal indien zij in staat zijn structurele gaten te overbruggen, om zo over nieuwe informatie te beschikken, welke zij in hun voordeel kunnen gebruiken. (Halpern, 2005, p.278). Burt

richt zich in zijn theorie dan ook met name op zogenoemde *structural holes*, waar hij de volgende definitie van geeft:

*“A structural hole is a relationship of nonredundancy between two contacts. (...) As a result of the hole between them, the two contacts provide network benefits that are in some degree additive rather than overlapping”* (Burt, 1992, p. 18).

## 2.4 De rendementen van sociaal kapitaal

Pierre Bourdieu bespreekt de mogelijke rendementen van sociaal kapitaal slechts summier in zijn veldbenadering. Volgens Bourdieu kan sociaal kapitaal resulteren in rendementen door sociale hulpbronnen in te zetten, deze te mobiliseren en op die wijze sociaal kapitaal te transformeren naar dan wel economisch, dan wel cultureel kapitaal. Bourdieu beschrijft niet hoe deze transformatie vorm krijgt en presenteert in zijn theorie geen model of instrument om sociaal kapitaal te objectiveren.

Daarmee blijft datgene wat zich afspeelt in een sociale relatie en de mobilisatie van sociaal kapitaal redelijk ongrijpbaar. Andere sociologen hebben wel pogingen gedaan de rendementen van sociaal kapitaal verder te specificeren. De rendementen zijn concreter beschreven en er zijn theorieën en instrumenten ontwikkeld om sociaal kapitaal meetbaar te maken.

In het theoretisch kader werden de rendementen van sociaal kapitaal al beschreven in abstracte begrippen als macht en status. Lin (1999) concretiseert deze begrippen in vier onderdelen. Als eerste: *Information flow*. Een sociale relatie kan een individu bijvoorbeeld van belangrijke informatie voorzien omtrent carrièremogelijkheden en strategische beslissingen. Ten tweede: *Influence flow*. Een sociale relatie kan invloed uitoefenen op bijvoorbeeld recruiters die belangrijkere beslissingen moeten nemen. Doordat sommige relaties zich op een strategisch betere positie in het veld bevinden, kunnen deze relaties meer druk uitoefenen. Ten derde: *Rendering of social credentials*. Sociale referenties van een individu kunnen ook voor een organisatie interessant zijn en toegang bieden tot netwerken en bronnen welke anders niet of in mindere mate toegankelijk zouden zijn. Ten slotte kunnen sociale relaties volgens Lin (1999) leiden tot bepaalde *reinforcements*.

Sociale relaties dragen bij aan het versterken van de individuele identiteit en erkenning. Lin (1999) zegt hier het volgende over: *“Being assured and recognized of one’s worthiness as an individual and a member of a social group sharing similar interests and resources not only provides emotional support but also public acknowledgment of one’s claim to certain resources”* (Lin, 1999, p. 31).

Eerder onderzoek toont aan dat sociaal kapitaal een belangrijke rol speelt bij het behalen van voordelen met betrekking tot carrièrekansen. Een veel bestudeerd rendement van sociaal kapitaal is het veroveren van een baan of een betere functie. Volgens Lin (2008) heeft een individu met een sterk sociaal kapitaal links met andere mensen die verschillende posities in de beroepshiërarchie innemen, waardoor de kans groter is dat hij of zij iemand kent die mogelijk kan helpen een betere positie in een professioneel veld te veroveren. Daarnaast spreekt Lin (1999b) over het belang van netwerkdiversiteit. In eerste instantie omdat individuen met een divers netwerk hulp krijgen in hun zoektocht van contacten met meer aanzien. Daarnaast wordt het bezitten van een divers netwerk gezien als een belangrijke kwalificatie voor functies in de hogere managementlagen van organisaties, omdat deze posities vaak vragen om *extensive networking*: *“Employers often want to hire people with rich networks for such positions in order to appropriate the employee’s social capital for the firm, so those with good networks get good jobs even if they do not use a contact”* (Lin & Erickson, 2001, p. 5).

Volgens Lin (1999) nemen individuen deel aan interacties en ‘doen’ ze aan netwerken om bepaalde voordelen te behalen. Op die wijze wordt geïnvesteerd in sociale relaties en een sociaal netwerk in zijn totaliteit. *“Investment in social relations with expected returns. Individuals engage in interactions and networking in order to produce profits”* (Lin, 1999, p. 30-31).

## 2.5 Sociaal kapitaal: is meten weten?

Eerder noemde ik al dat sociaal kapitaal niet evenredig verdeeld is over de wereldbevolking; sociale netwerken van individuen verschillen van elkaar. Wanneer kunnen we nu stellen dat iemand überhaupt beschikt over sociaal kapitaal, of het sociaal kapitaal van iemand divers of uitgebreid is? En wanneer kunnen we stellen

dat iemands sociaal kapitaal van 'mindere' waarde is?

Netwerkanalyses zijn momenteel een populaire onderzoekstechniek, met name in de economische sociologie. "Op het terrein van de economische sociologie zijn netwerkanalyses gebruikt als middel om economische marktconcentraties in kaart te brengen en om het functioneren van markten te begrijpen." (Engbergsen, 2006, p. 77). Daarnaast gebruiken sociologen Lin en Burt netwerkanalyses om het begrip sociaal kapitaal te duiden" (Engbergsen, 2006, p. 77).

Volgens Lin (1999) hebben wetenschappers zich gericht op twee elementen van sociaal kapitaal om datzelfde sociaal kapitaal te kunnen meten. Het eerste element is de locatie in een netwerk. Onder netwerklocaties valt onder andere het meten van de dichtheid en de grootte van een netwerk. Het werk van socioloog Burt richt zich ook op dit element. Volgens Burt is de netwerklocatie van een individu namelijk bepalend voor zijn of haar toegang tot sociaal kapitaal (Häuberer, 2011). Door de locatie van een individu in een netwerk te bepalen, kan gemeten worden hoe ver iemand zich van een strategische locatie in een netwerk bevindt (Lin, 1999, p. 36).

Het tweede element kijkt naar de sociale relaties die verankerd liggen in het sociale netwerk van een individu. De analyse van deze sociale relaties vindt plaats door te kijken naar de macht, status en rijkdom van anderen waarmee een individu in verbinding staat. Een onderscheid wordt gemaakt tussen *network resources* en *contact resources*. "*Network resources refer to resources embedded in one's ego-networks, whereas contact resources refer to resources embedded in contacts used as helpers in an instrumental action, such as job searches*" (Lin, 1999, p. 36).

Samenvattend staan *network resources* voor toegankelijke hulpbronnen in een netwerk van een individu en beslaan *contact resources* hulpbronnen die in eerdere instrumentele acties gemobiliseerd zijn. Het meten van de waarde van deze *contact resources* wordt gedaan door te kijken naar bijvoorbeeld de status en of macht van deze personen. Dit wordt doorgaans weergegeven door iemands positie, functie, inkomen of de sector waar iemand werkzaam is (Lin, 1999).

Ondanks de populariteit van de hierboven beschreven onderzoekstechnieken, vertellen bovenstaande voorbeelden van rendementen en meetinstrumenten vertellen ons niets over het ontstaan van sociale relaties en de

wijze waarop de mobilisatie van sociaal kapitaal tot stand komt. De vraag die dan rijst is: is meten wel degelijk weten?

### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de toegepaste methodologie in dit onderzoek toegelicht. Allereerst wordt de onderzoeksstrategie beschreven. Vervolgens beschrijf ik het onderzoeksontwerp en de gekozen methode van data-verzameling. Tenslotte beschrijf ik hoe ik de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek heb geprobeerd te waarborgen.

#### 3.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek richt zich op vrouwen die plaatsnemen in de Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen van financiële- en industriële top-ondernemingen in Nederland. Het doel van dit onderzoek is de rol van sociaal kapitaal in verschillende carrièrefasen te onderzoeken en daarmee te kijken hoe en of dit invloed heeft gehad op loopbaansucces en positionering in het veld van de bedrijfselite. Dit is tamelijk nieuw onderzoeksterrein, want er is weinig bekend over de inhoud en invloed van sociaal kapitaal aan de top van het bedrijfsleven. Daarom heeft het onderzoek een exploratief karakter, de vraag is: wat is er aan de hand op dit gebied?

Onderzoek naar sociaal kapitaal is populair bij onderzoekers, helemaal als het gaat om het sociaal kapitaal van bestuurders en toezichthouders. Netwerkanalyses zijn een populaire onderzoekstechniek en worden dan ook regelmatig uitgevoerd om invloedsvragen te beantwoorden: wie heeft de meeste connecties aan de top van het bedrijfsleven? Wie staat met wie in verbinding? Een dergelijk onderzoek wordt jaarlijks uitgevoerd door de Volkskrant: Top 200 van de macht. De naam zegt het al, men gaat op zoek naar de machtigste personen van Nederland. Die machtige status wordt bepaald door het aantal links dat men met elkaar heeft. Kortom, een netwerkanalyse wordt gebruikt om sociaal kapitaal te objectiveren door het aantal links van individuen weer te geven. In dit onderzoek wil ik dergelijke netwerkanalyses contextualiseren en de kwaliteit van sociale relaties bestuderen.

Om een netwerkanalyse te kunnen contextualiseren is meer nodig dan kwantitatief onderzoek alleen. De structuur van sociale netwerken, zoals de hoeveelheid links en de duur van deze links, biedt namelijk geen inzicht in het

verhaal achter de links. Om die reden is de gehanteerde onderzoeksmethode in dit onderzoek kwalitatief van aard. Door middel van negen interviews met vrouwelijke topbestuurders en toezichthouders, probeer ik de kwalitatieve dimensie van sociaal kapitaal in kaart te brengen. Het onderzoek kan gezien worden als een zoektocht. Een zoektocht waarmee ik verder wil kijken dan het kwantitatieve karakter van sociaal kapitaal dat in menig onderzoek de boventoon voert. De beschrijving die de respondenten geven van hun sociale kapitaal is een welkome aanvulling op de kwantitatieve gegevens waarmee alleen de structuur van een sociaal netwerk kan worden weergegeven.

Door vooronderzoek heb ik een beeld van het veld van de Nederlandse bedrijfselite en kan ik het begrip sociaal kapitaal benoemen. Door middel van veldlogica probeer ik het begrip sociaal kapitaal te verklaren, uit te leggen en te begrijpen. In dit onderzoek heb ik geen hypothese opgesteld, maar de veldbenadering van Pierre Bourdieu biedt mij een kader om de resultaten te interpreteren. Ik verwacht daardoor vooraf geen specifiek effect van A naar B omdat ik op zoek ben naar de contextuele oorsprong van sociaal kapitaal: hoe ontstaat sociaal kapitaal nu precies in de praktijk en hoe komen de sociale relaties tot stand waaruit sociaal kapitaal is opgebouwd?

### **3.2 Onderzoeksmethode**

Als onderzoeksmethode heb ik ervoor gekozen om semi-gestructureerde interviews af te nemen, om de verzameling van gegevens open en flexibel te houden (Maso & Smaling, 1990). De negen semi-gestructureerde interviews zijn gehouden met vrouwen uit dezelfde sociale categorie. Die categorie beslaat vrouwen die momenteel, of dit in het verleden hebben gedaan, deel uitmaken van een Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen van een industriële of financiële onderneming.

Voorafgaand aan de interviews is een topiclijst<sup>2</sup> samengesteld, die als leidraad dient voor de interviews. De vragen lagen echter niet vast en varieerden in de interviews: afhankelijk van de input van de respondent maakte ik de keuze om

---

<sup>2</sup> Zie bijlage 2 voor de topiclijst. Een topiclijst is een lijst met daarin de belangrijkste onderwerpen die aan bod dienen te komen gedurende een interview.



vragen niet aan bod te laten komen of om juist additionele vragen te stellen. Enkele vragen worden hier weergegeven, om een impressie te geven van de focus van het interview:

- *Kunt u mij terugnemen naar het begin van uw carrière en vertellen hoe u tot uw huidige functie bent gekomen?*
- *Welke personen of relaties waren in elk van eerder genoemde fases (studie, verschillende functies gedurende loopbaan) van belang? Denk hierbij bijvoorbeeld aan persoonlijke ontwikkeling, besluitvorming, keuze voor een baan.*
- *Op welke manier wordt u gevraagd/benaderd voor een bestuurs- en/of toezichthoudende functie?*

De interviews hebben plaatsgevonden in de periode van november 2013 tot februari 2014. Twee van de interviews zijn telefonisch afgenomen via Skype, de overige interviews zijn face-to-face gehouden. De interviewlocaties verschillen van elkaar. Viermaal vond het interview plaats in het kantoor van de daadwerkelijke werkplek van de respondent, eenmaal vond het interview plaats op een werk gerelateerde maar externe locatie en tweemaal werd het interview afgenomen in een horecagelegenheid. Alle interviews zijn opgenomen met een voicerecorder en op een later tijdstip schriftelijk uitgeschreven.

### **3.3 Mijn toegang tot het veld**

De groep van vrouwelijke bestuurders en toezichthouders in Nederland is niet groot. In totaal waren er 90 vrouwelijke bestuurders en toezichthouders, ten opzichte van 568 mannen in 2013 (Lückerath-Rovers, 2014). In totaal zijn zeventien vrouwen uit deze groep benaderd waarvan negen vrouwen hun medewerking hebben verleend aan het onderzoek.

De respondenten heb ik benaderd door gebruik te maken van het online sociale netwerk LinkedIn. Door een premium abonnement van dit netwerk aan te schaffen creëerde ik de mogelijkheid om vrouwelijke topbestuurders en

toezichthouders direct te benaderen via een *Inmail*<sup>3</sup>: een persoonlijk bericht via LinkedIn. Dit persoonlijke bericht bestond uit een korte introductie in het onderwerp, een beschrijving van het onderzoeksdoel en een verwijzing naar de noodzaak van een bijdrage voor wetenschappelijk onderzoek. Zeven van de negen respondenten hebben uiteindelijk via deze weg hun medewerking verleend aan het onderzoek.

Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van mijn persoonlijke netwerk. Eén respondent heb ik via interne contacten bij mijn huidige werkgever KLM benaderd. Een andere respondent heb ik via een goede vriend kunnen benaderen.

Ik heb gekozen voor een benadering via LinkedIn, omdat het online platform mij de mogelijkheid bood respondenten op een directe manier te benaderen. Op die manier was ik in staat poortwachters te omzeilen. In totaal zijn zestien vrouwen via LinkedIn benaderd, in totaal is er sprake van een non-respons van zeven. Er waren twee afwijzingen. Eén respondent gaf aan geen interesse te hebben in het onderwerp van mijn onderzoek, met de andere respondent is het wel tot een aantal contactmomenten gekomen, maar kwam het door een overvolle agenda niet tot een afspraak. Daarnaast heb ik een respondent benaderd via haar website, helaas resulteerde dit door een overvolle agenda niet in interviewafspraken.

Persoonlijk was ik aangenaam verrast door de wijze van contact met de respondenten voordat het interview plaatsvond. Mijn verwachting was dat veel contact via poortwachters zou verlopen, maar niets was minder waar. Persoonlijk contact via de mail of zelfs per telefoon voerde de boventoon.

### **3.4 De respondenten aan u voorgesteld**

De bestuurders en commissarissen die hebben meegewerkt aan dit onderzoek zijn op dit moment actief bij financiële of industriële ondernemingen in Nederland. Bij het selecteren van de respondenten is rekening gehouden met een bepaalde diversiteit in de onderzoekspopulatie. Er zijn naast vrouwelijke toezichthouders ook vrouwelijke bestuurders geselecteerd. Een lastige opdracht, aangezien de groep vrouwelijke bestuurders in vergelijking tot de groep vrouwelijke toezichthouders,

---

<sup>3</sup> Zie bijlage 1 voor de inhoud van het persoonlijke bericht dat naar de respondenten is verstuurd.

vele malen kleiner is. Daarnaast bevinden zich in de onderzoekspopulatie zowel respondenten met een wetenschappelijke achtergrond als respondenten van wie de oorsprong van hun carrière in het bedrijfsleven ligt.

De respondenten die hebben meegewerkt aan dit onderzoek, worden in deze paragraaf door middel van een korte beschrijving aan u voorgesteld.



**Ardie van Berkel**

Geboortejaar: 1960

Arbeid en organisatiepsychologie, Universiteit van Nijmegen  
Intern commissaris van Deloitte, daarnaast Partner en EMEA head of Human Capital



**Irene Asscher-Vonk**

Geboortejaar: 1944

Nederlands Recht, Universiteit van Amsterdam  
Commissaris van Phillip Morris Nederland, KLM, Rabobank en Arriva Nederland.  
Hoogleraar Sociaal Recht



**Alexandra Schaapveld**

Geboortejaar: 1958

Master of Arts, Oxford University  
Ontwikkelingsprogrammering, Erasmus Universiteit Rotterdam  
Commissaris Holland Casino, FMO en Vallourec S.A. Frankrijk. Non-executive  
Director Société Générale SA Frankrijk en Bumi Armada Berhad, Maleisië



**Annemieke Roobeek**

Geboortejaar: 1958

Politicologie, Universiteit van Amsterdam  
Commissaris KLM en Abn-amro, directeur Meeting More Minds en hoogleraar  
Strategie en transformatiemanagement



**Pamela Boumeester**

Geboortejaar: 1958

Geschiedenis, Universiteit van Groningen  
Onder andere commissaris bij Ordina, Heijmans en Ziggo



**Carla Smits-Nusteling**

Geboortejaar: 1966

Bedrijfseconomie, Erasmus Universiteit Rotterdam  
Voormalig CFO KPN, commissaris ASML en Tele2



**Els de Groot**

Geboortjaar: 1965

Bedrijfseconomie, Universiteit van Amsterdam

CFO Schiphol Group, Commissaris BeterBed en bestuurslid Aéroports de Paris



**Margriet Tiemstra**

Geboortjaar: 1954

Zoötechniek en economie, Universiteit van Wageningen

Commissaris AON, voormalig CEO Arbodienst en Achmea



**Pauline van der Meer Mohr**

Geboortjaar: 1960

Nederlands Recht, Erasmus Universiteit Rotterdam

Voorzitter College van Bestuur Erasmus Universiteit Rotterdam, Commissaris DSM en ASML

### 3.5 Methode van analyse

Dit kwalitatieve onderzoek heeft een inductief karakter. Voorafgaand aan de interviews is geen theorie getoetst. De onderzoeksgegevens afkomstig uit de interviews staan aan de basis van de theorievorming in dit onderzoek.

Door deze inductieve benadering, bestond de mogelijkheid om de vraagstelling gedurende het onderzoek aan te passen. Uit de interviewresultaten kwam veel bruikbare respons, welke inzicht biedt in een mogelijk verband tussen sociaal kapitaal en loopbaansucces. Ook gaven de resultaten veel inzicht in het proces van het ontstaan van sociale relaties. Om die reden is de vraagstelling van het onderzoek al in een vroeg stadium aangepast en richtte deze zich niet langer meer op een mogelijk verband tussen sociaal kapitaal en bestuurlijke invloed aan de top, waar in de eerste fase van mijn onderzoekstraject mijn aandacht naar uit is gegaan.

Alle onderzoeksgegevens verkregen vanuit de interviewdata zijn secuur geanalyseerd. De interviews zijn in eerste instantie los van elkaar geanalyseerd, bruikbare fragmenten van het interview zijn gecodeerd en voorzien van een label. De gelabelde fragmenten van alle interviews tezamen zijn vervolgens vergeleken en dit heeft geleid tot een clustering van verschillende fragmenten aan de hand van de theorie. Deze clustering heeft geresulteerd in een categorisering in thema's. Deze

thema's worden in het volgende hoofdstuk aan u gepresenteerd.

## **3.6 Kwaliteitscriteria**

### **3.6.1 Onderzoeksethiek**

De bereikbaarheid van de potentiële onderzoeksdoelgroep leek naar aanloop van het onderzoek problematisch. Immers, de vrouwelijke respondenten bekleeden allen belangrijke functies binnen het bedrijfsleven. Niet alleen gaat dat gepaard met drukke agenda's, maar ook met de preferentie van velen om anoniem te blijven. Om op een ethisch verantwoorde wijze onderzoek uit te voeren, is rekening gehouden met *informed consent*: alle respondenten heb voorafgaande aan het interview toestemming gegeven voor de audio opname en het gebruik van alle informatie die voortkwam uit de data. Het onderzoek is dus niet anoniem van aard. Wel is de respondenten voor aanvang van het interview de optie geboden om namen van bepaalde contacten anoniem te houden. Als interviewer heb ik aangegeven dat in plaats van een naam, de aard van de relatie of de positie van het contact ook een hele waardevolle bijdrage zou leveren. Tenslotte zijn de resultaten na de voltooiing van het onderzoek door de respondenten gelezen en goedgekeurd.

### **3.6.2 Betrouwbaarheid en validiteit**

Bij de verzamelde gegevens, dient rekening te worden gehouden met de kans dat respondenten antwoorden geven welke als sociaal wenselijk worden bestempeld, of niet leiden tot gezichtsverlies in het veld waarin zij actief zijn. Door een divers palet aan vragen te stellen en regelmatig door te vragen heb ik gepoogd dit tot een minimum te beperken, alhoewel dit nooit geheel uit te sluiten valt.

De validiteit van de onderzoeksgegevens wordt vergroot, doordat er meerdere semi-gestructureerde interviews afgenomen zijn. Negen vrouwen werden in totaal geïnterviewd over dezelfde thema's en volgens dezelfde topiclijst. Om als onderzoeker geloofwaardig over te komen en vertrouwen te winnen van de respondent (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2004) ben ik goed voorbereid voor de dag gekomen, heb ik mij ingelezen in de achtergrond en het carrièrepatroon van de

respondenten. Door de interviews niet volledig te structureren en te werken met een topiclijst met een open karakter, wilde ik een klimaat scheppen waarin de respondenten de ruimte kregen vrijuit te spreken. Maso (1988) zegt hier het volgende over: “In ongestructureerde interviews vestigen interviewers de indruk dat ze erop vertrouwen dat de respondenten de waarheid spreken, waardoor een klimaat ontstaat waarin de respondenten eerder dan in gestructureerde interviews de neiging zullen hebben vrijuit over hun werkelijke gedragingen, ervaringen en opvattingen te spreken”(p. 190).

Daarnaast geeft Maso (1988) aan dat de validiteit van onderzoeksgegevens verkregen uit interviews altijd problematisch blijft, aangezien er over iets wordt gesproken; over verschijnselen of gebeurtenissen die al plaatsgevonden hebben. Deze gebeurtenissen worden door respondenten verwoord en er worden waardeoordelen aangehangen.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de diepte-interviews besproken. Dit doe ik aan de hand van een aantal thema's, waarin quotes van de respondenten worden weergegeven.

### 4.1 De overlapping van sociale velden

De onderzoeksresultaten brengen ons terug naar de wijze waarop Pierre Bourdieu het begrip interpreteerde. In zijn veldbenadering stelt Bourdieu dat individuen deel uitmaken van meerdere sociale velden die elkaar kunnen overlappen. De interviewresultaten laten zien dat het veld van de bedrijfselite niet losgekoppeld kan worden van andere sociale velden. Het overlappende sociale veld dat een dominante rol vervult in de onderzoeksresultaten is het professionele veld waar de respondenten deel vanuit maken. Daarnaast laten de resultaten ook zien dat het gezin invloed uitoefent op het sociaal kapitaal van de respondenten.

### 4.2 De combinatie van zorgtaken en fulltime werken

Allereerst komen resultaten aan bod waarin zorgtaken en een fulltime baan elkaar raken. De respondenten geven aan dat het gezin, bestaande uit een partner plus één of meerdere kinderen, een belangrijke invloed uitoefent op een professionele carrière en daarmee de opbouw van sociaal kapitaal. Alle respondenten hebben een gezin bestaande uit één of meer kinderen. De zorg voor kinderen in combinatie met een fulltime baan is nog altijd een veelbesproken onderwerp waar het vrouwen aangaat. De meeste respondenten bevestigen dit, door aan te geven dat zij in hun sociale omgeving geconfronteerd zijn met sociale druk aangaande de combinatie van zorg en een fulltime baan.

“Ja, de sociale druk is groot door je carrière heen. En als je dan ook nog kinderen krijgt en carrière wilt blijven maken, dan wordt de sociale druk nog veel groter. Daarna wordt het ietsje minder. Maar ik ben op een gegeven moment in mijn carrière, nadat mijn eerste twee kinderen waren geboren, vier dagen gaan werken. Gewoon door de sociale druk. Omdat mensen in mijn omgeving vonden dat ik niet fulltime kon werken en ook kinderen kon hebben. Na zes maanden heb ik mijn eigen gevoel

gevolgd en ben ik weer fulltime gaan werken.”

*Alexandra Schaapveld*

“Voltijd werken was onbespreekbaar, daar was de sociale druk te groot voor. Ik had een vriendin en die was arts, die werkte ook deeltijd en die had drie kinderen en wij hielden echt elkaar vast van we houden vol hè we houden vol hè. Voltijd werken dat ging niet, dat was onmogelijk. Er was ook geen opvang, er was in heel Den Haag één crèche “voor ongehuwde moeders”. En de sociale druk was heel hard, daar heb ik echt hinder van ondervonden<sup>4</sup>.”

*Irene Asscher-Vonk*

Naast de sociale omgeving van een gezin, wordt ook de partner veelvuldig genoemd door de respondenten. Met name als belangrijke steun en meest waardevolle sociale relatie. Volgens Els de Groot is haar partner ontzettend belangrijk geweest. Zonder zijn medewerking had ze haar carrière nooit kunnen realiseren.

“Je moet thuis toch dingen blijven bespreken en keuzes maken zodat één ieder zijn carrière kan ontwikkelen en realiseren.”

*Els de Groot*

Haar man kreeg ooit een functie in Hong Kong aangeboden, maar toen hebben zij gezamenlijk de keuze gemaakt daar niet op in te gaan omdat dat voor haar geen goede stap zou zijn. Daarnaast geeft Els de Groot de belangrijkheid van een stabiele thuissituatie aan in combinatie met een fulltime baan.

“We hebben altijd de mogelijkheid gehad tot vijf dagen kinderopvang, waar je op terug kunt vallen. Dat geeft enorme rust.”

*Els de Groot*

Het combineren van werk en zorg heeft invloed op een carrière en alles wat daarbij komt kijken. Els de Groot geeft aan dat ze tijdens haar carrière bij Abn-amro niet de tijd heeft gehad te investeren in bepaalde netwerken of om interessante

---

<sup>4</sup> Irene Asscher-Vonk is van een andere generatie dan de overige respondenten, haar carrière startte eind jaren zestig.



bijeenkomsten te bezoeken.

“Het werk an sich slokte naast het gezin al alle aandacht op”.

*Els de Groot*

Ook respondent Carla Smits-Nusteling geeft aan dat de combinatie van zorg en een fulltime baan invloed heeft gehad op het wel of niet maken van bepaalde keuzes met betrekking tot haar carrière. De keuze om dicht bij huis te werken woog zwaar bij zowel Carla Smits-Nusteling als Irene Asscher-Vonk. Ook respondent Margriet Tiemstra geeft aan dat de komst van kinderen invloed heeft gehad op de richting van haar carrière.

“Ik ging echt goed nadenken wat voegt elke volgende baan toe. In mijn geval was dat zowel de uitdaging in het werk als een stukje carrière kunnen maken. Maar ook op gegeven moment, is het wel te combineren met mijn man met een drukke baan en vier kinderen. Die afweging kun je alleen maar zelf maken, daar kun je zelf een beetje op aansturen. Een voorbeeld daarvan is de stap weer terug naar KPN in 2000. We wilden allebei graag in de buurt van Den Haag zitten. Ja hoeveel heb je in Den Haag? Zo praktisch is dat ook wel op een gegeven moment”.

*Carla Smits-Nusteling*

I<sup>5</sup>: “maar de SER kwam toen nog naast de deeltijdfunctie?”

R: “Ja maar dat was in Den Haag.”

I: “oké, dus dat was makkelijker?”

R: “dat was een van mijn redenen om in de SER te gaan zitten. Dingen dichterbij huis zijn gewoon makkelijker. Ik heb ook nog een tijdje in de emancipatieraad gezeten en dat was ook in Den Haag.”

*Irene Asscher-Vonk*

“Na een jaar of drie had ik het wel gezien, maar toen werd ik moeder en toen dacht ik ja ik kan nu wel gaan zoeken naar een nieuwe baan maar ik weet niet hoe het is om moeder te zijn en fulltime te moeten werken. Dus dacht ik, ik kan beter bij deze baan blijven, want ik weet waar ik mee bezig ben. Toen ben ik ongeveer acht jaar gebleven en toen had ik inmiddels drie kinderen en had ik het helemaal gehad.”

*Margriet Tiemstra over haar tijd als secretaris van een belangenclub voor veevoederbedrijven en de vee-industrie.*

---

<sup>5</sup> ‘I’ staat voor interviewer en ‘R’ voor respondent

Daarentegen maken de vrouwen soms ook juist keuzes die impact hebben op het gezinsleven. Waar de respondenten in voorgaande voorbeelden aangaven juist keuzes te maken waarin zij het gezin voorop stelden, deed respondent Pauline van der Meer Mohr het tegenovergestelde. Daarmee wijkt van der Meer Mohr enigszins af van de keuzes van de andere respondenten. Wellicht heeft dit te maken met cultureel kapitaal (bijvoorbeeld: opvoeding), persoonlijke eigenschappen of het carrièretraject binnen Shell. Het onderstaande voorbeeld laat het belang van bepaalde keuzes zien en wat voor invloed dergelijke keuzes hebben op een positionering in een professioneel veld.

“In mijn Shell tijd werd ik benaderd voor een baan in de directie van de Nederlandse aardolie Maatschappij in Assen. Daar had nog nooit een vrouw in de directie gezeten, dat was een mannenbedrijf. Ik vond het een ontzettend leuke baan. Toen dacht ik als je me nu zou vragen wat is nu de baan bij Shell die je het allerliefste zou willen doen dan zou ik zeggen die baan. Maar ik dacht ook aan een klein stemmetje dat ik er nog niet klaar voor was, want het was een dubbele promotie. Dus ik werd er wel voor gebeld. En mijn eerste reactie was: dat kan ik niet. Maar mijn tweede reactie was als ik hiervoor benaderd wordt, dan moet ik het ook gewoon doen. Maar dat was best lastig want ik had net mijn derde kind gekregen. Net na de bevalling ben ik daar naartoe gegaan. Toen heb ik mijn man en drie kinderen waarvan de jongste, een zuigeling toen nog, achtergelaten en ben ik zelf in Assen gaan werken. Dat is wel het zwaarste offer dat ik heb gebracht, maar die baan heeft me wel weer in de kijker gespeeld voor veel grotere banen. Dus dat was in die zin wel een doorbraak moment.”

*Pauline van der Meer Mohr*

Margriet Tiemstra geeft aan dat bepaalde keuzes effect hebben op zowel het gezin, als het verloop van een carrière. Daarmee oefent het gezin invloed uit op de positie in het professionele veld waar je deel van uitmaakt.

“Achteraf gezien zou ik het niet nog een keer doen. Ik dacht ik ben vier dagen in Leeuwarden en ik ben drie dagen thuis. Meer dan de helft weg en iets minder dan de helft thuis, maar ik ging vaak zondagavond weg en donderdagavond terug. Ik ging toch en ik regelde alles met betrekking tot het huishouden op afstand. Mijn man werkte destijds in Haarlem, ook niet echt naast de deur. Dat is iets wat achteraf niet zo verstandig was voor het gezin. Wel voor mijn carrière.”

*Margriet Tiemstra*

Sociale relaties in een professioneel veld, kunnen ook invloed uitoefenen op de keuzes die iemand maakt. Dit wordt zichtbaar wanneer de respondenten spreken over de adviesrol van sociale relaties in hun professionele omgeving, aangaande de combinatie van werk en gezin. Els de Groot stond op het punt ouderschapsverlof op te nemen, en de daarbij horende consequenties voor haar carrièreperspectief te accepteren. Op dat moment was het haar manager bij Abn-amro die haar, figuurlijk wel te verstaan, alle hoeken van de kamer liet zien. Hij liet haar inzien dat 'en en' ook een mogelijkheid was en dat ze daarmee niet direct haar carrière op hoefde te geven.

“Het is belangrijk dat sommige mensen je een spiegel voor durven te houden en je op een andere koers kunnen zetten. Ze kunnen je in jezelf laten geloven en laten geloven dat je klaar bent voor een bepaalde functie. Als ik op dat moment een andere baas gehad die mij niet op die manier een spiegel had durven voorhouden had mijn carrière misschien heel anders gelopen.”

*Els de Groot*

Het hebben van een mentor die meedenkt over je carrière en je ondersteuning biedt en adviseert over beslissingen, is volgens Els de Groot dus ontzettend belangrijk.

### **4.3 Het professionele veld**

Het sociale veld dat prominent aanwezig is in de onderzoeksresultaten, is het professionele veld: de onderneming of academische instelling waar de respondenten deel vanuit maken. Met name komt het carrièreverloop van de respondenten in dat sociale veld aan bod, zichtbaarheid is daarin een veel voorkomende term.

#### **4.3.1 Zichtbaarheid**

De positie van een individu in een veld genereert hem of haar een bepaalde mate van zichtbaarheid. Die zichtbaarheid hangt vaak nauw samen met de aard van een professionele functie en de ander die je 'ziet'. De aard van die functie is in staat invloed uit te oefenen op de diversiteit van en de hoeveelheid sociale relaties binnen iemands sociaal kapitaal. Die aard van een functie kan bijvoorbeeld intern gericht zijn, of juist extern gericht met als gevolg meer interactie met partijen buiten de

eigen werkgever. Daarnaast hebben respondenten ofwel een langdurige carrière bij een en dezelfde werkgever, of een carrière waarin meer wisselingen tussen werkgevers hebben plaatsgevonden.

Pauline van der Meer Mohr geeft aan dat ze zich gedurende haar langdurige carrière bij Shell, voornamelijk op interne zaken richtte.

“Bij Shell kom je slechts op een paar zeer beperkte functies in aanraking met de wereld buiten Shell. Afgezien van mijn vriendenkring, die ik nog wel zag maar veel te weinig en m'n man, was ik vooral bezig met de wereld binnen Shell. Dat is een wereld die al complex en groot genoeg is. En Shell moedigde het ook niet echt aan dat je daarnaast heel veel dingen buiten de deur deed. Tenzij je zoals Dick Benschop directeur van Shell Nederland bent, dan ben je echt het gezicht naar buiten toe en dan ben je zichtbaar voor de samenleving. Maar je moet maar eens nadenken, wie ken je van Shell uit de kranten? Je kent heel weinig mensen van Shell uit de kranten. Toen ik in de directie zat van de NAM, had ik wel veel links met externe partijen. Toen was ik heel veel bezig met het boren in de Waddenzee, met de zeehondjes en de vissers. De enige keer dat ik echt een extern gerichte functie bij Shell heb gehad.”

*Pauline van der Meer Mohr*

Respondent Alexandra Schaapveld bekleedde daarentegen bij Abn-amro een meer extern gerichte functie. Een functie waarin zij veel klantcontact had, waardoor zij de mogelijkheid had zichzelf meer in de kijker te spelen buiten de bank. Mevrouw Schaapveld benadrukt dat het van belang is om contacten te onderhouden naast het reguliere werk.

“Het is een kwestie van even tijd willen maken. Ik ken ontzettend veel vrouwen die nooit de tijd nemen om nou eens buiten de deur te gaan lunchen met iemand anders. Ik heb ook in mijn latere carrière tegen veel vrouwen gezegd: maak even tijd om buiten de deur te gaan lunchen met iemand die niet van de bank is. Gewoon met een klant, of iemand die je ergens hebt ontmoet.”

*Alexandra Schaapveld*

“Ik had met meerdere headhunters contact, omdat wij tijdens de adviesvragen er tegenaan liepen dat mensen vervangen moesten worden. Dan duik je in de geschiedenis van een bedrijf, vervolgens beschrijf je een profiel van een directielid die dat moet gaan doen. En bijvoorbeeld, dan vroegen we een headhunter, zouden jullie dat kunnen gaan doen? Uiteraard in overleg met onze opdrachtgever,

in dat geval de Raad van Commissarissen. Zo ken ik heel veel headhunters, en hoe die dan weer op mij kwamen dat weet ik niet.”

*Margriet Tiemstra*

Een bepaalde functie in een veld brengt dus een bepaalde mate van zichtbaarheid met zich mee. Puur geluk heeft hier ook een aandeel in. Indien je kunt deelnemen aan projecten binnen een organisatie die veel aandacht genereren, creëert dat ook zichtbaarheid. Respondent Els de Groot heeft naar eigen zeggen het geluk gehad deel te kunnen nemen aan projecten waarin ze zichzelf kon laten zien. Als verantwoordelijke voor landenrisico heeft ze bij Abn-amro kunnen deelnemen aan veel strategische discussies. In de rangorde van Abn-amro had ze wellicht nog niet veel te zeggen, maar door haar rol was ze in staat zichzelf in de kijker te spelen. Ook respondent Ardie van Berkel kreeg direct na haar zwangerschapsverlof de kans aangeboden een paar grote opdrachten te doen, waardoor ze in staat was precies op het juiste moment zichtbaar werd in haar organisatie.

Een mate van geluk speelt een rol, maar ook een bepaalde structurele toevalligheid: het bezitten van de functie, het deelnemen aan een project. Een structurele toevalligheid die anderen mogelijk niet bezitten, waardoor zij niet kunnen profiteren van de zichtbaarheid die daarmee gepaard gaat.

“Dan is het ook wel prettig als je net op het goede moment, als je net een beetje op achterstand staat -voor je gevoel dan- iets kunt doen wat je snel vaart vooruit geeft. Anders was dat misschien wel anders gelopen”.

*Ardie van Berkel*

Zichtbaarheid uit zich in allerlei vormen, maar komt volgens de respondenten niet vanzelf aanwaaien. Volgens Alexandra Schaapveld begint zichtbaarheid bij jezelf en bereik je niets als je alleen maar heel hard werkt.

“Ik ken er een heleboel die alleen maar achter hun bureau zitten te werken, dan kom je er dus niet”.

*Alexandra Schaapveld*

Goed presteren en hard werken is dus niet altijd voldoende om in aanmerking te komen voor een bepaalde functie. Als werknemer moet je ook laten blijken dat je die baan ook daadwerkelijk graag wilt. Met dat laatste lijken vrouwen nog wel eens moeite te hebben: gender speelt hier volgens respondent Carla Smits-Nusteling een rol. Ze benadrukt in onderstaande quote hoe mannen en vrouwen van elkaar verschillen.

“Vrouwen hebben meer iets van als ik gewoon heel goed werk doe dan ziet iedereen het en is het evident dat ik degene ben die die plek krijgt. En ja, zo werkt het mijns inziens niet altijd. Degene die het hardste schreeuwt dat hij de plek wilt hebben, die zit toch op de radar. Het hardste schreeuwen dat je die plek wilt hebben, dat doen nou eenmaal meer mannen. Vrouwen doen het gewoon helemaal niet. Vrouwen denken van, het is toch logisch dat die plek voor mij is? Dat zag ik allemaal gebeuren. En toen dacht ik in ieder geval een keer zachtjes te hebben uitgesproken wat ik wilde en toen was ik helemaal opgelucht dat Ad Scheepbouwer niet zei van hoe haal je het in je hoofd, maar dat hij zei van het is goed dat je het zegt. Alleen al door die reactie zweefde ik even drie maanden door de gang.”

*Carla Smits-Nusteling*

Ook in het veld van de wetenschap is zichtbaarheid belangrijk. Het ‘jezelf in de kijker spelen’ werkt wel net iets anders in de academische wereld dan in het bedrijfsleven. Als wetenschapper heb je de mogelijkheid vrij te schrijven. Alleen, wetenschappelijke stukken worden vaak door een beperkte doelgroep gelezen. Om een grotere doelgroep te bereiken, dien je als wetenschapper je eigen zichtbaarheid te creëren.

“Ik heb heel bewust door mijn hele carrière heen interviews gegeven. Omdat je een opinion leader bent, omdat je bewust andere beelden in de vijver wilt gooien, je wilt reframe. Het interviews geven werkt effectiever dan het schrijven van een wetenschappelijk artikel. Ik heb veel in vaktijdschriften gestaan en daarnaast bijvoorbeeld columns gehad voor ESB en voor het NRC. Daarnaast heb ik heel lang columns voor de Ingenieur gemaakt. Andere manieren van schrijven, grote groepen bereiken en daarnaast heel veel interviews geven.”

*Annemieke Roobeek*

Concluderend: je dient op te vallen, te laten blijken waar je goed in bent en waar je naartoe wilt. Immers, het zijn andere mensen waarbij je harde werken op dient te vallen en die je kansen kunnen bieden op een betere positionering in een veld.

Alexandra Schaapveld geeft het volgende advies:

“Laat weten wat je wilt. En meld je bij mensen, zeg van goh mag ik een keer komen kijken, mag ik een keer komen praten, dat begint al heel snel.”

*Alexandra Schaapveld*

### 4.3.2 Vanzelfsprekende zichtbaarheid aan de top

In de voorgaande paragraaf benoemde ik voorbeelden van zichtbaarheid die betrekking hebben op het carrièreverloop richting de top van het bedrijfsleven. De respondenten geven aan dat de term zichtbaarheid na de benoeming tot een Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen een hele andere betekenis krijgt. Eenmaal aan de top van het bedrijfsleven, krijg je een bepaalde mate van zichtbaarheid cadeau met het nieuwe visitekaartje.

“Je krijgt naamsbekendheid, maar in de functie daarvoor was ik echt net zo goed. Maar ik kan me niet heugen dat er een executive search heeft gebeld of iemand me interessant vond ik als bijvoorbeeld op het hockey veld bij de kinderen liep. Maar het krijgen van een bepaald visitekaartje dat opent in één keer alle deuren”.

*Carla Smits-Nusteling over haar benoeming tot CFO bij KPN*

Voor haar benoeming tot CFO sprak Smits-Nusteling weleens met haar voorganger Marcel Smits en CEO Ad Scheepbouwer over haar idee dat ze wellicht meer moest netwerken. Beiden zeiden dat ze daar niet over in de war hoefde te zitten.

“De seconde dat je in de Raad van Bestuur zit dan wil ineens iedereen je kennen, alle pogingen die je daar nu toe doet zijn eigenlijk zonde. Dan moet je heel veel werk verzetten om bijvoorbeeld ergens op een receptie te staan en straks stromen de uitnodigingen toch vanzelf binnen. En zo ging het ook echt.”

*Carla Smits-Nusteling*

Niet alleen Carla Smits-Nusteling spreekt over de gevolgen van een nieuw visitekaartje. Ook andere respondenten benoemen de vanzelfsprekende zichtbaarheid die ontstaat bij het verkrijgen van een nieuwe functie aan de top van het bedrijfsleven.

“Toen ik Shell verliet merkte ik dat ik bij headhunters niet in de picture was. Ze kennen je helemaal niet. Op het moment dat je een zichtbare functie hebt gedaan, waardoor je met je gezicht in een magazine of in een krant komt dan kennen mensen je en word je gebeld. Dus het grappige is bij Shell werd ik bijna nooit door headhunters gebeld. Die wisten niet dat ik bestond, ik was echt onzichtbaar. En zodra ik in een topbaan in een vakgebied terecht kwam werd ik ineens veel gebeld. Journalisten die me wilde interviewen, mensen die mij om mijn mening vroegen. Ik werd onder andere uitgenodigd om lezingen te houden. Vroeger werkte ik bij Shell en toen dacht ik niet anders over zaken dan nu. Ik werk niet anders, maar plotseling door het feit dat je een ander T-shirt draagt en een andere baan hebt, een andere positie die zichtbaarder is, wil iedereen plotseling met je in contact komen en is geïnteresseerd in hoe je ergens over denkt.”

*Pauline van der Meer Mohr*

#### 4.4 Het Informele karakter van selectieprocessen

Ondanks dat er tegenwoordig gebruik wordt gemaakt van *shortlists* en *executive searches* bij het vergeven van topfuncties in het bedrijfsleven, hebben selectieprocessen vaak nog een informeel karakter. Bij selectieprocessen wordt nog altijd gekeken in eigen kring. Deze mogelijkheid bestaat onder andere omdat er niet altijd sprake is van een officiële vacature of selectieprocedure voor een nieuwe positie, of er worden vooraf al *shortlists* gemaakt.

“Ja die lijstjes worden door headhunters gemaakt en die lijstjes worden door bestuurders gemaakt. Die sturen ze dan op naar nieuwe commissarissen en de CEO, dan liggen er namen op tafel. Op een gegeven moment roept iemand dan een naam en dan roept iemand anders van nou dat is helemaal niets. En dan verdwijnt die naam weer (???)<sup>6</sup>. Laatst had ik zelf ook een naam voor een Raad van Toezicht. En toen zei iemand meteen van nee dat is een onaardige man. Toen vroeg ik meteen van waar baseer je dat op? Ja dat heb ik gehoord van die en die. Wanneer heb je dat dan gehoord? Ja vijf jaar geleden. Nou dat is toch hoogst onzorgvuldig? Dan wordt hij bij wijze van spreken af geserveerd, zo kan dat dan gaan.”

*Margriet Tiemstra*

---

<sup>6</sup> Opname niet te verstaan



I: "want waar wordt naar gekeken bij zo'n aanstelling?"

R: "We maken een profielschets. Maar eigenlijk is het in the end of the day: klikt het, of klikt het niet? Want de opleiding is altijd oké, ervaringen is altijd oké, het netwerk is altijd oké."

I: "En maakt het dan nog uit of iemand een man of een vrouw is?"

R: "Uh.. (lange stilte) gevoelsmatig zeg ik van wel. Want men kiest toch degene die net klikt met bijvoorbeeld de CEO of met de commissarissen. Je ziet in maar weinig gevallen dat iemand atypisch kiest."

*Margriet Tiemstra*

In de bovenstaande quote van Margriet Tiemstra komt de belangrijkheid van een heersende habitus naar voren. 'Klikt het, of klik het niet'. Of ook wel, wie sluit het dichtste aan op de manier van denken en doen die het meest gebruikelijk is in een veld.

De respondenten geven aan veelal benaderd te worden voor een functie dan wel door mensen uit hun eigen netwerk, dan wel door headhunters. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat dit niet alleen geldt niet voor aanstellingen binnen Raden van Bestuur en/of Raden van Commissarissen, maar ook voor eerdere aanstellingen tijdens hun loopbaan. De respondenten schromen niet om voorbeelden te geven, hoe zij gedurende hun carrière op bepaalde posities terecht zijn gekomen. De voorbeelden leggen het informele karakter van selectieprocessen bloot en maken een belangrijke link naar de kracht van sociaal kapitaal.

Bij respondent Els de Groot begon het al op de tennisbaan, waar ze haar eerste functie bij Abn-amro aangeboden kreeg. Els de Groot wilde graag na haar studie bedrijfseconomie bij de Abn-amro aan de slag, maar werd daar niet aangenomen. Men vond haar te jong en vroegen haar het een aantal jaar later nogmaals te proberen. Uiteindelijk heeft een teamgenoot van de tennisvereniging, die al een hoge functie bekleedde bij de Abn-amro, haar een functie aangeboden en binnen een half jaar kwam ze alsnog in een zogenaamd trainee klasje terecht.

En na de overname van Abn-amro later in haar carrière, besefte Els de Groot dat haar professionele netwerk zich 'slechts' beperkte tot een zeer sterk netwerk binnen de Abn-amro en dat ze weinig connecties had buiten het bedrijf. Maar haar geluk was dat vele oud Abn-amro werknemers elders aan de slag waren gegaan.

Uiteindelijk werd ze door een ex-topman van Abn-amro, destijds CEO van Van Landschot Bankiers, gevraagd om daar CFO te worden. Voor haar functie als commissaris bij Beter Bed werd Els de Groot via een commissaris van Van Landschot gevraagd. Ook Irene Asscher-Vonk had in het begin van haar carrière in het wetenschappelijke veld al profijt van het informele karakter van selectieprocessen.

“Dus ik terug naar de professor en ik zei nou dit gaat helemaal niet lukken. Want ik denk dat ik eerst een beetje ouder moet worden en meer ervaring op moet doen dat vond hij ook wel. Toen zei hij: “er is nu een vacature voor een nieuwe hoogleraar arbeidsrecht, ga daar maar eens praten”. Toen ging ik daar solliciteren. En hij had dus ook daar gezegd, dat is een goede kandidaat. En waarom hij dat deed, is mij altijd een raadsel gebleven. Ik had helemaal geen goede cijfers, ik had helemaal geen tijd voor goede cijfers.”

*Irene Asscher-Vonk*

Volgens respondent Pamela Boumeester is het logisch dat informele selectieprocessen bestaan.

“Het is net als met een loodgieter, als je een goede loodgieter weet ga je niet in de yellow pages kijken of er nog anderen zijn”.

*Pamela Boumeester*

Als het gaat om het ‘namedropping’ tijdens de zoektocht naar een kandidaat voor een functie, komt ook de gunfactor om de hoek kijken. Respondent Annemieke Roobeek spreekt over de belangrijkheid van deze gunfactor; dat het van belang is dat er mensen zijn die je enorm mooie projecten gunnen in het bedrijfsleven. Projecten die aandacht genereren, zorgen ook voor een bepaalde positionering in een veld.

“Een Hans Smits is bijvoorbeeld is belangrijk geweest. Hans Smits was toen CEO van Schiphol en hij heeft me later weleens gezegd het was kiezen tussen jou en een Amerikaanse goeroe, maar we kozen voor jou. Ik heb daardoor wel enorm leuke projecten kunnen doen. Zo’n Hans Smits is belangrijk geweest, maar ook andere mensen zoals Frans Versteeg, die directeur was bij Heineken, waardoor ik veel vernieuwde projecten mocht doen. Ik ben altijd gebeld of ik ben gevraagd. Dat kwam denk ik omdat je juist niet mainstream bent, waardoor je opvalt en je vaker wordt geïnterviewd.”

*Annemieke Roobeek*

Tenslotte legt ook Carla Smits-Nusteling het informele karakter van selectieprocessen bloot in onderstaande quotes:

“Ik zorgde dat ik in mijn functie qua werk dichtbij het vuur zat bij de RvB van KPN, maar dat het heel goed te doen was met vier kleine kinderen. Dat is een aantal jaren doorgegaan tot 2006. En intussen was Ad Scheepbouwer ook gekomen, die was ook weer gaan werken bij KPN. En die zei: zou je eigenlijk niet de baas van die afdeling willen worden? Dat was de op één na hoogste financiële functie bij KPN binnen Corporate Control. Dus daar heb ik niet voor gesolliciteerd zeg maar, daar ben ik voor gevraagd.”

*Carla Smits-Nusteling*

“Voor mijn commissariaat bij ASML hebben ze mij in feite gewoon gebeld. De eerste die belde was de CFO of ik er überhaupt oren naar had. En dat netwerk heb je aan die drie jaar KPN te danken. Mijn commissariaat voor Tele2 ging via een headhunter”.

*Carla Smits-Nusteling*

### **4.3 Doorslaggevende sociale relaties**

Dat informele processen een rol spelen bij aanstellingen kwam in voorgaande paragrafen al naar voren. Maar, hoe komen aanstellingen dan bij een bepaalde persoon terecht? De onderzoeksresultaten laten zien dat sociale relaties een belangrijke schakel hierin zijn. Deze paragraaf beschrijft de wijze waarop sociale relaties zijn ontstaan en hoe deze van betekenis zijn geweest gedurende de professionele carrière.

De respondenten ontkennen niet dat het ontmoeten van specifieke personen en daarmee het ontstaan van een sociale relatie hebben geleid naar belangrijke schakelpunten in hun professionele carrière.

“Er zijn altijd belangrijke mensen, je hebt een rode draad en die zie je meer aan het einde dan dat je die aan het begin ziet. Er zijn altijd wel van die schakelpunten geweest die denk ik, als die niet, dan was het misschien wel iemand anders geweest. Maar wat belangrijk is was mijn eerste baan. Toevallig een goede vriendin van mij die heb ik daar ook ontmoet. Die kwam in hetzelfde jaar binnen: zij had hetzelfde type achtergrond, dezelfde omgeving en was niet dommer of slimmer. Maar ik had het eerste jaar een opdrachtgever, een directeur van een groot ziekenhuis, en dat was iemand met een

heel groot netwerk en die zag iets in mij. Dan heb je iemand die positieve signalen afgeeft, ook naar de club waar je voor werkt. Dat was ook iemand waarvan je achteraf denkt die had het ook wel op zijn agenda staan om mensen waar hij wat in zag verder te helpen.”

*Ardie van Berkel*

Bovenstaande quote brengt ons terug bij Pierre Bourdieu. Om de strijd met de andere leden in een veld aan te kunnen gaan, dien je volgens Bourdieu als individu te beschikken over een bepaald spelgevoel. Een overeenkomstige habitus is dan van belang, maar ook een persoonlijke klik, of iemands manier van werken. Deze zaken zijn van invloed op het wel of niet ontstaan van belangrijke sociale relaties tussen individuen. Maar niet alleen het voorgaande, ook de gunfactor en een stuk vertrouwen om in een ander te willen investeren zijn van groot belang.

“Ja want ik ben ook nog bij zijn begrafenis geweest. Dat doe ik ook niet bij iedereen die ik ergens van ken. Hij heeft mij wel zo de eerste paar jaren wat armslag gegeven. Mijn vriendin die daar ook werkte was na een jaar weg, die had daar niet wat je in het begin vaak nodig hebt. Ik had binnen het bedrijf ook iemand, dat was een oudere man van denk rond de zestig, die mij goed hielp intern binnen het bedrijf. Dus aan de klant kant had ik iemand die paden voor mij opende en mij stimuleerde om andere dingen te doen. En daarnaast zorgde mijn interne mentor ervoor dat ik niet meteen in elke valkuil viel. Iemand die je ruimte geeft, maar ook wel op de achtergrond een beetje kijkt van als ze nu in zeven sloten tegelijk loopt dan kan ik haar nog wel een beetje redden.”

*Ardie van Berkel*

In bovenstaande quote van Ardie van Berkel wordt zichtbaar hoe verschillen tussen individuen ontstaan door het wel of niet voor handen hebben van een belangrijk sociaal contact. Daarnaast bevestigt de quote ook de theorie van Lin (2008) dat het bezitten van sociale contacten die boven je staan op de hiërarchische ladder heel waardevol kunnen zijn. Maar die theorie geeft nog geen antwoord op de vraag hoe sociale relaties nu eigenlijk ontstaan. Ook laat de quote zien dat rendementen welke ontstaan vanuit een sociale relatie niet alleen samen te vatten zijn als het creëren van kansen voor nieuwe functies of posities binnen het bedrijf. Rendementen reiken namelijk veel verder en omvatten ook het bieden van een steun in de rug of het geven van een goed advies.

“Ik heb altijd het geluk gehad dat ik op mijn werk mensen om mij heen had die iets in mij zagen en me vroegen om een baan te doen waardoor ik mijzelf weer verder kon ontwikkelen. Dat is leuk als je mensen om je heen hebt die zeggen ik zie iets in jou en ik ga je deze baan geven. Mensen die je kwaliteiten herkennen en die dat waarderen. Je een kans geven om door te stromen. Het is geheel meritocratisch maar je moet het ook wel zien. Aan de ene kant is het systeem wat het objectieverbaar maakt, dat helpt om talent zichtbaar te maken. Maar dan is er nog altijd de gunfactor: het moet je gegund worden door mensen die uiteindelijk de beslissing nemen.”

*Pauline van de Meer Mohr*

Van de Meer Mohr beschrijft in haar quote dat hoe formeel een selectieproces ook is op het eerste oog, er altijd ruimte is voor informele aspecten. Er is vaak sprake van een bepaalde gunfactor, een aspect dat niet objectieverbaar is. Die gunfactor is volgens haar belangrijk. Van der Meer Mohr geeft aan dat er op cruciale momenten mensen op haar pad zijn gekomen die haar iets gunden.

“Op heel cruciale momenten zijn er mensen op mijn pad geweest die mij iets gunden. Waardoor ik dingen heb kunnen doen die ik anders niet had kunnen doen.”

*Pauline van der Meer Mohr*

Naast die gunfactor, laat een bepaalde structurele toevalligheid ook hier weer van zich horen: een kwestie van ‘dezelfde tijd, dezelfde plaats’. Els de Groot kwam tijdens haar carrière in een accountsklasje van Abn-amro terecht en nam daar plaats naast iemand die nog beter kon rekenen en kon dat niet uitstaan. Uiteindelijk bleek de betreffende persoon de directeur van Abn-amro Purmerend, die niet veel later benoemd werd tot hoofd vliegtuigfinanciering. Hij vroeg haar, wil je niet bij mij komen werken? Met als resultaat dat ze een aantal jaar intensief met elkaar samen hebben gewerkt. Els refereert hier aan de gunfactor en een kwestie van toeval: als ze hem die week niet had getroffen, had ze die functie nooit gekregen.

“Ik geloof ook dat deze gunfactor of toevalskwestie op meerdere momenten in mijn carrière een grote rol heeft gespeeld.”

*Els de Groot*

Daarnaast speelt de gunfactor een rol, omdat je iemand nodig hebt die atypisch kiest. Dit aangezien het feit dat iemand een vrouw durft te benoemen, helemaal indien het een vrouw is met weinig of geen bestuurlijke ervaring. In het veld van de bedrijfselite is, in termen van Pierre Bourdieu, een strijd gaande tussen de gevestigde orde en de nieuwkomers. De pool van mannen met bestuurlijke ervaring is immers vele malen groter dan de pool van vrouwen. Mannen domineren het veld van de bedrijfselite, vrouwen zijn hier de nieuwkomers. De respondenten spreken dan ook met name over mannelijke 'mentoren', die een rode draad vormen in hun carrière.

"Rost van Tonningen wilde graag vrouwen in zijn bedrijf<sup>7</sup> hebben. Toen zei die directeur van het veevoederbedrijf ik weet een goed mens en toen was het klaar. Een klein beetje de waterdrager zeg maar".

*Margriet Tiemstra*

I: "Want waarom durft men dan het risico niet aan met vrouwen? Is dat dan een ervaringskwestie, zijn er andere kandidaten met meer ervaring?"

R: "Nou mijn theorie is dat mensen in Raden van Bestuur, dus in de hoogste laag van een onderneming, graag comfort willen. Dus ze zoeken mensen die hen dat comfort kunnen geven."

*Margriet Tiemstra*

Tenslotte is het in sommige situaties noodzakelijk dat een persoon het voor je opneemt en zijn of haar vertrouwen in jouw functie uitspreekt.

"En het was op een gegeven moment ja mevrouw Asscher die zit daar wel allemaal belangrijke dingen te doen, maar eigenlijk heeft ze te weinig besturend bewustzijn of ervaring. Toen was ik er bijna 'uitgegooid'. Ik herinner me nog dat aan het eind van een vergadering de vice-voorzitter, de man van de FNV, naar me toe kwam en zei: goh, wil je weg hier? Vind je het niet leuk meer? Ik zei ik vind het enig, maar zoals je weet heb ik geen bestuurlijke ervaring. En toen zei hij: ach flauwekul, we kunnen je niet missen. En toen bleef ik toch."

*Irene Asscher-Vonk over haar tijd bij de SER*

---

<sup>7</sup> Margriet Tiemstra spreekt hier over Adstrat, een consultancy firma

## 5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk presenteer ik de conclusie en discussie, doe ik aanbevelingen voor vervolgonderzoek en sluit ik af met een terugblik op de methode van onderzoek.

### 5.1 Conclusie: de kracht van sociaal kapitaal

Na de presentatie van de kwalitatieve onderzoeksresultaten, volgt nu de conclusie waar diezelfde onderzoeksresultaten mij hebben gebracht. De meeste inzichten vind ik met name in de periode voordat er bij de respondenten sprake is van een positie in het veld van de Nederlandse bedrijfselite. Om uitspraken te kunnen doen over een positionering in het veld van de bedrijfselite, diende de focus van het onderzoek verder te reiken dan alleen dat veld. Uit de resultaten blijkt namelijk dat andere sociale velden waar een individu onderdeel van uitmaakt invloed uitoefenen op een positionering. Daarnaast wordt ook duidelijk dat sociaal kapitaal altijd in een context geplaatst dient te worden: zichtbaarheid, de habitus en structurele toevalligheid dragen veel bij aan het ontstaan van sociale relaties.

Wat logisch lijkt en ook blijkt uit de onderzoeksresultaten, is dat je als individu een bepaalde carrière in dan wel de academische wereld of het bedrijfsleven achter de rug moet hebben om toe te kunnen treden tot het eliteveld. Omdat een positionering een gevolg is van een bepaald carrièrepatroon en daarbij horende prestaties in een overig veld, liggen daar ook de antwoorden die mij de juiste inzichten verschaffen.

Een goede positionering in het professionele veld is niet zomaar bereikt. In beide velden heerst een strijd tussen verschillende deelnemers. Een gevestigde orde die al langer plaats neemt en nieuwkomers die nog niet zo lang onderdeel uitmaken van het veld. Kwaliteit en competenties zijn veelal gelijkwaardig doordat opleidingsachtergronden van deelnemers van hetzelfde niveau zijn. Ondanks dat gegeven is het toch zo dat de ene persoon wel bepaalde carrièrestappen maakt, waar de ander achter blijft. Daar laat sociaal kapitaal van zich spreken. Sociaal kapitaal blijkt belangrijke munitie om de heersende strijd in het veld van het

bedrijfsleven aan te gaan. Mentoren blijken belangrijke sociale relaties: gelijkgestemden die je willen helpen, wellicht zelfs willen zorgen voor een soort van 'opvolging' binnen de organisatie. Mentoren van wie je leert, die je kansen bieden en die je laten inzien wat belangrijk is in een carrière.

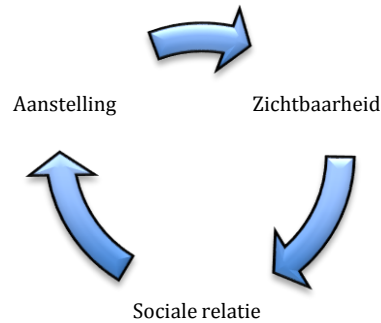
De rol van sociaal kapitaal is met name interessant met oog op informele selectieprocessen. Deze processen blijken een grote rol te spelen bij het toekennen van nieuwe functies of posities. Posities en functies zijn niet altijd beschikbaar middels een vacature, maar worden regelmatig via via aangeboden of een kandidaat wordt via via gepolst. 'Via via' gaat hand in hand met sociaal kapitaal: het toekennen van plekken loopt via sociale relaties.

Naast sociaal kapitaal, is ook zichtbaarheid een veelvoorkomende term in de onderzoeksresultaten. Zichtbaarheid is volgens de respondenten van belang om in aanmerking te komen voor bepaalde functies. Zichtbaarheid door middel van goede prestaties, zichtbaarheid door middel van een overeenkomende habitus en zichtbaarheid door te uiten wat je carrière doelen of -wensen zijn. Zichtbaarheid heb je als individu dus deels zelf in de hand, maar kan ook gecreëerd worden door anderen. Het verkrijgen van een bepaalde functie, positie en/of opdracht kan ook aandacht genereren.

Zichtbaarheid staat aan de basis van sociale relaties. Door zichtbaar te zijn val je op bij anderen. Daardoor ontstaan vriendschappen of betekenisvolle relaties met interne of externe contacten. Door zichtbaar te zijn, blijf je in het geheugen 'hangen' van een persoon. Het 'top of mind' zitten bij iemand anders is belangrijk in het geval van informele selectieprocessen. Immers, als er een ronde langs de tafel wordt gedaan met de vraag: 'Weet jij nog iemand die geschikt is voor deze job?', zal je naam alleen maar vallen als je een bepaalde indruk bij iemand achter gelaten hebt.

Aan de hand van de onderzoeksresultaten presenteer ik zichtbaarheid als onderdeel van een vicieuze cirkel, welke u aantreft in figuur 1, hieronder weergegeven.





Figuur 1. De visuele cirkel van zichtbaarheid

Zichtbaarheid staat aan de basis van een sociale relatie, vervolgens staat die sociale relatie aan de basis van een aanstelling, welke tenslotte opnieuw zichtbaarheid creëert, waardoor het proces weer opnieuw in gang wordt gezet. Een aanstelling bezorgt een individu een positionering in een veld. Structurele toevalligheid; de dynamiek van je veldpositie zorgt ervoor dat bepaalde zaken je kunnen overkomen, waar individuen op andere posities geen kans op hebben. Een positionering of carrièrefase heeft dus invloed op de kwaliteit en kwantiteit van je sociale kapitaal. Belangrijk hierin is: welke projecten krijgt iemand? Welke mensen ontmoet men op bijeenkomsten? Van welke samenwerkingsverbanden is er sprake? Je positie in een veld maakt het dat je instaat bent te ontmoeten, te leren en te groeien.

Maar zichtbaarheid alleen blijkt niet voldoende. Ben je bekend met de spelregels die heersen in het veld? Klikt het met een ander vanwege een overeenkomstige habitus, manier van werken of gelijkwaardige normen en waarden? Kortom, pas je in de cultuur van een bedrijf of heb je een persoonlijke klik met iemand? Je kunt wel zichtbaar zijn voor een ander, maar pas als die persoonlijke klik aanwezig is en een vertrouwensband ontstaat, zal zichtbaarheid kunnen resulteren in een betere positionering.

De respondenten schetsen een duidelijke scheidslijn met betrekking tot zichtbaarheid en sociaal kapitaal. Eenmaal toetreden tot het eliteveld, zorgt je nieuwe visitekaartje voor automatische zichtbaarheid. Waar voor de toetreding tot het eliteveld zichtbaarheid vaak nog zelf gecreëerd diende te worden, is de zichtbaarheid na de toetreding iets vanzelfsprekends geworden. Dit heeft als gevolg dat uitnodigingen voor bijeenkomsten en dergelijke eerder regel dan uitzondering

zijn en dat allerlei mensen op een bepaalde manier met je in contact willen komen. Overige actoren in het veld hebben blijkbaar vertrouwen in de selectiemechanismen die een individu naar zijn of haar positie in het eliteveld hebben gebracht. Door deze zichtbaarheid zal het sociaal kapitaal een meer extern dan intern karakter krijgen. Wellicht kunnen we spreken van functie gerelateerd sociaal kapitaal; de professionele positie heeft invloed op de samenstelling van het sociaal kapitaal.

Niet alleen professionele velden hebben invloed op de positionering in het veld van de bedrijfselite. Ook de persoonlijke situatie – en dan met name het gezin waar de vrouw deel vanuit maakt – speelt een rol. De respondenten laten veelvuldig hun thuissituatie vallen in de onderzoeksresultaten. De balans tussen zorgen en werken is volgens de respondenten van invloed op de keuzes die worden gemaakt in een carrière. Die keuzes hebben uiteindelijk effect op het gezinsleven, maar ook op de positionering in het veld van een onderneming, instelling of academische instelling waarin een individu actief is.

Samenvattend concludeer ik dat de samenstelling van sociaal kapitaal van invloed is op de positionering van een individu in het veld van de elite. Sociale relaties van individuen zijn doorslaggevend bij informele selectieprocessen, welke een enorme invloed hebben op de professionele carrière van een individu en de zichtbaarheid in een veld. Een belangrijk sociaal contact kan doorslaggevend zijn, iemand met dezelfde kwaliteiten maar andere contacten kan op belangrijke schakelpunten gepasseerd worden of juist helemaal niet zichtbaar zijn. Verrassend is ook, dat de relatie tussen sociaal kapitaal en de positionering een wisselwerking is. Niet alleen heeft de samenstelling van het sociaal kapitaal invloed op een positionering, maar diezelfde positionering is vervolgens ook weer van invloed op de samenstelling van sociaal kapitaal.

## 5.2 Discussie

De zoektocht naar een antwoord op de onderzoeksvraag heeft geleid tot interessante bevindingen, die mij persoonlijk aan het denken hebben gezet. Aan het denken over de wijze waarop sociaal kapitaal wordt onderzocht en het rationele

karakter van sociaal kapitaal in de huidige, niet alleen sociologische, literatuur. In deze discussie wil ik de voorgaande twee punten dan ook bevragen.

In de literatuur heerst een rationele keuze benadering met betrekking tot sociaal kapitaal: het aangaan van een sociale relatie wordt gezien als een doelgerichte actie, een bewuste handeling. Actoren interacteren met elkaar, gaan een wederzijds afhankelijke sociale relatie met elkaar aan, met een bepaalde verwachting. Namelijk de verwachting dat een sociale relatie een zeker rendement op zal leveren. In het licht van dit onderzoek dus bijvoorbeeld een goed advies, promotie of een aanstelling. Daarmee wordt eigenlijk gezegd dat een individu zich voor het aangaan van een sociale relatie al bewust is van mogelijke rendementen en op basis daarvan investeert. De vraag is of het ontstaan van een sociale relatie wel zo rationeel kan worden neergezet. Zou een individu daadwerkelijk al vooraf weten welk rendement hij of zij zou willen of kunnen verwachten? En is een carrièrepad wel zo rationeel bedacht en op die wijze vooraf gecalculeerd? Daarmee wordt ook voorbij gegaan aan het feit dat het niet altijd de 'ondergeschikte' is die een sociale relatie initieert of een impuls aan de relatie geeft.

Ook de structurele benadering van Ronald Burt roept vragen bij mij op. Burt plaatst sociaal kapitaal niet in een context zoals Pierre Bourdieu dat wel doet. Burt stelt dat een individu pas over sociaal kapitaal beschikt als hij of zij structurele gaten overbrugt. Een 'broker' kan dan beschikken over nieuwe informatie en zijn voordeel daar mee doen. Maar zijn individuen wel op een dergelijke strategische wijze bezig met het overbruggen van structurele gaten? En, hoeveel is die nieuwe informatie waard indien er geen sprake is van een persoonlijke klik of overeenkomstige habitus? En, zouden individuen die beide deel uitmaken van hetzelfde 'gesloten' netwerk dan niet over sociaal kapitaal kunnen bezitten?

Allebei de hiervoor genoemde benaderingen gaan voorbij aan hoe sociale relaties ontstaan. Hoe ontstaan sociale relaties dan tussen individuen? Dat is een vraag waar maar weinig sociologisch onderzoek een antwoord op biedt. Sociaal kapitaal wordt in menig onderzoek geobjectiveerd. Men spreekt bijvoorbeeld over de hoeveelheid en de duur van links, beide meetbare begrippen. Eigenlijk wordt het sociaal kapitaal van een individu gezien als een aandelenpakket. Aandelen die zullen resulteren in rendementen. Maar dan weer rijst de vraag: is het wel mogelijk om

sociaal kapitaal in dermate te objectiveren? Zoals Bourdieu al aangeeft in zijn veldbenadering van sociaal kapitaal, is sociaal kapitaal onderdeel van een groter geheel: ook andere factoren en kapitaalsoorten zijn van invloed. Bij het ontstaan van een sociale relatie is men niet altijd bewust bezig met mogelijke rendementen in de toekomst.

Het onbewuste van actoren speelt een grote rol. Sociale relaties ontstaan niet altijd instrumenteel om bepaalde rendementen te genereren, maar veel vaker door factoren als toeval, een overeenkomstige habitus of een persoonlijke klik. Allen subjectieve concepten die moeilijk grijpbaar zijn en niet te operationaliseren zijn in een kwantitatief model of meetinstrument. Juist daarom is het noodzakelijk dat er meer kwalitatief onderzoek naar sociaal kapitaal komt, in plaats van de vele kwantitatieve onderzoeken die nu overheersen. Kwalitatief onderzoek is tijdrovend, maar biedt wel de mogelijkheid om in het denkpatroon van respondenten te kruipen. Juist dat denken en de belevingswereld van respondenten is zo belangrijk aangezien het om sociale relaties gaat. Alle sociologen geven aan dat sociaal kapitaal onderdeel is van meerdere actoren, vanwaar dan toch de pogingen sociaal kapitaal te objectiveren als het subjectieve component minstens zo belangrijk is?

Het investeren in sociaal kapitaal behoeft wat mij betreft dus een nuancering. Investeren in sociaal kapitaal is niet altijd een rationele keuze. Het aansluiten bij een bepaald netwerk, of het aangaan van een bepaalde relatie is niet altijd een bewuste strategie om een zeker rendement te behalen. Een rendement kan voor een individu bijvoorbeeld zijn het vergaren van informatie vanuit interesse, wat niet perse impliceert dat men zich aansluit bij een netwerk om daarmee een betere positionering in een veld te bemachtigen.

Dit onderzoek heeft een start gemaakt met het analytisch bekijken van het subjectieve component van sociaal kapitaal: hoe actoren het zien, hoe actoren het beleven. Een ander beeld, een andere invalshoek dan de objectieve richting in de bestaande sociologische literatuur. Het is natuurlijk nogal overdreven om alle bestaande literatuur met een objectieve inslag van tafel te vegen. Vanzelfsprekend zijn netwerkanalyses nuttig om in kaart te brengen of actoren overeenkomsten hebben in hun netwerk. Maar om aan de hand van dergelijke objectieve gegevens

uitspraken te doen over sociaal kapitaal en de daarbij horende sociale relaties gaat ver.

Een onderdeel van sociaal kapitaal blijkt dus niet objectiveerbaar. De relatie tussen twee individuen blijft daardoor een mysterieuze kant houden. Hoeveel links een individu ook heeft, welke rendementen een sociale relatie ook oplevert, het ontstaan van een relatie blijft deels ongrijpbaar. De vrouwelijke respondenten in dit onderzoek hebben voornamelijk vanuit hun onderbewuste gehandeld en zijn niet bewust en rationeel bezig geweest met het ontwikkelen van hun sociaal kapitaal. Juist dat onderbewuste is een enorme kracht, een kracht die het investeren in sociaal kapitaal als doelgerichte actie laat wankelen. Een standaardtheorie doet het begrip sociaal kapitaal mijns inziens dan ook te kort.

### 5.3 Reflectie

Reflecterend op mijn onderzoek, wil ik allereerst terug naar mijn interviewmomenten. Tijdens mijn kwalitatieve onderzoek werd ik geconfronteerd met vrouwen die gepositioneerd zijn in het eliteveld. Een veld dat ver van mij af staat en waar ik geen onderdeel van uitmaak. En in het veld van het bedrijfsleven, waar ik net als de vrouwen onderdeel van ben, hebben de vrouwen een veel betere positionering dan ik. Persoonlijk vond ik het dan ook best spannend om in gesprek te gaan met deze 'powervrouwen'. Maar, hun openheid en toegankelijkheid was opvallend en verdient dan ook zeker een vernoeming. In de interviewgesprekken werd ik benaderd als een gelijke, wat zorgde voor een aangename sfeer wat onze conversaties ten goede kwam.

Die aangename sfeer was prettig, aangezien mijn ervaring als interviewer summier is. Ik had voor de start van mijn onderzoek weinig ervaring met het afnemen van interviews, een uitdaging was het proces dus zeer zeker. Met name de eerste interviews was het aftasten: wanneer door te vragen? Wordt mijn vraag wel op de juiste wijze gesteld en geïnterpreteerd? In hoeverre sta je toe dat iemand afwijkt van de gestelde vraag? Als interviewer ben ik gegroeid gedurende mijn onderzoek, zeker als het gaat om de hiervoor gestelde vragen. Maar als beginnend onderzoeker heb ik ook kansen onbenut gelaten. In een aantal interviewgesprekken

had ik meer door kunnen vragen, wat mogelijk had geleid tot meer bruikbare data. Daarnaast werkte ook mijn opname apparatuur niet altijd naar behoren. Dit bemoeilijkte de verwerking van mijn onderzoeksresultaten: kleine delen van interviews waren niet verstaanbaar tijdens het afluisteren, waardoor data verloren is gegaan. In de toekomst zal ik altijd kiezen voor een rustige omgeving tijdens een interviewgesprek, horecagelegenheden zijn snel te rumoerig.

In de methodologische verantwoording heb ik al aangegeven dat ik de vraagstelling van het onderzoek tijdens de dataverzameling heb aangepast. Bij de analyse van het allereerste interview, afgenomen met Annemieke Roobeek, kwam ik tot de conclusie dat mijn vragen te weinig gericht waren op sociale relaties en teveel op het wel en wee in Raden van Bestuur en Raden van Commissarissen. Door de focus te verplaatsen van bestuurlijke invloed aan de top naar loopbaansucces, is uiteindelijk veel meer interessante en bruikbare data naar boven gekomen. Door deze koerswijziging richtte mijn interview zich niet meer alleen op het veld van de bedrijfselite, maar meer bewuster op andere sociale velden. Hierdoor was het eerste interview compleet anders dan het laatste interview. De keuze om uiteindelijk te gaan voor een onderzoek zonder onderzoeksvraag zorgde ook voor uitdaging. Nu, in de eindfase van dit onderzoek, kan ik uitspreken dat ik de moeilijkheidsgraad van kwalitatief onderzoek heb onderschat. Het exploratieve karakter van het onderzoek zorgt niet altijd voor een eenduidige koers, wat ik soms als lastig ervaren heb.

Wel heb ik bewust gekozen voor een verkennend kwalitatief onderzoek en achteraf gezien ben ik nog steeds blij met deze keuze. Het leuke van kwalitatief onderzoek vind ik dat je de onderzoeksdata de koers van het onderzoek kunt laten bepalen en het onderzoek geen statisch karakter heeft. In eerste instantie was het zoeken naar vertrouwen om van koers te veranderen maar uiteindelijk kan ik het alleen maar bestempelen als een leerzaam en uitdagend proces.

## 6. Literatuur

- Burt, R.S. (1992): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, Massachusetts, and London: Harvard University Press.
- Burt, R.S., Cook, K. & Lin, N. (2001). *Social Capital: Theory and Research*. Transaction Publishers: New Jersey
- Dekker, van Raaij (2009). *De Elite van 2009*. De Meulenhoff, Amsterdam
- Engbergesen, G. (2003). 'De armoede van sociaal kapitaal'. *Economisch-Statistische Berichten*, 88, 4398, D12
- Engbergesen, G. (2006). *Balans en toekomst van de sociologie*. Pallas Publications, Amsterdam
- Fitzsimmons, S.R. (2012). Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. *Business Horizons*, 55, 557-566
- Gielen, P. (2004). *Kunst in netwerken – Artistieke selecties in de hedendaagse dans & beeldende kunst*. Lannoo Campus: Houten
- Halpern, D. (2006). Sociaal Kapitaal. *Mens en Maatschappij* 81 (2), 184-187
- Häuberer, J. (2011). *Social Capital Theory: Towards a Methodological Foundation*. Springer: New York
- Heemskerk, E. & Fennema, M. (2014). Women on Board: Female Board Membership as a form of elite Democratization. *Enterprise and Society* 15 (2), 252-284. doi: 10.1093/es/kht136
- Jong, de M. (2011). *Grootmeesters van de sociologie*. Boom: Meppel
- Lalanne, M. & Seabright, P. (2011). "The Old Boy Network: Gender Differences in the impact of Social Networks on Remuneration in Top Executive Jobs," *TSE Working Papers*, CEPR Discussion Paper No. DP8623. Beschikbaar via SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1952484>
- Lin, N. (1999). Social Networks and Status Attainment. *Annual Review of Sociology*. 25 (1), 21.
- Lin, N. (1999b). Building a network theory of social capital. *Connections*. 22 (1), 28-51
- Lin, N. Ensel, W.M. Vaughn, J.C. (1981). Social Resources and Strength of Ties:

- Structural Factors in Occupational Status Attainment. *American Sociological Review*, 46 (4), 393-405.
- Lin, N. & Erickson, B.H. (2008). *Social Capital: An International Research Program*. Oxford: Oxford University Press
- Lückerath-Rovers, M. (2014). Female Board Index. Geraadpleegd via:  
<http://www.mluckerath.nl/uploads/Femaleboardindex2014.pdf>
- Maso, I. (1987). *Kwalitatief onderzoek*. Boom: Meppel
- Maso, I., Smaling, A. (1990). *Objectiviteit in kwalitatief onderzoek*. Boom: Meppel
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2004). *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Prentice Hall: Amsterdam
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24



## 7. Bijlagen

### 7.1 Brief aan de respondenten

Geachte heer/mevrouw,

Mijn naam is Jonna de Hoog, studente Sociologie (Arbeid, organisatie & management) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. *(Eventueel toegespitst op de persoon in kwestie of de naam van de persoon die mij heeft doorverwezen)* Voor mijn masterscriptie ben ik op zoek naar vrouwelijke topbestuurders die deel uitmaken, of deel uitgemaakt hebben, van een Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen van een Nederlandse financiële en/of industriële organisatie.

Ik vraag uw medewerking aan een interview van plusminus 45 minuten, waarin vragen aan bod komen over de links en netwerken die er toe doen aan de top van het bedrijfsleven. Specifiek richt ik me daarbij op hoe en wanneer deze links ontstaan, de toegankelijkheid van netwerken en de invloed van links en netwerken op uw strategische invloed aan de top. Uw bijdrage (en die van uw vrouwelijke collega's) is van groot belang om de rol en belangrijkheid van sociaal kapitaal aan de top van het Nederlandse bedrijfsleven nader te onderzoeken.

Ik zou graag met u een afspraak maken voor een interview. Kunt u aangeven wanneer dat schikt? Zoals gezegd ga ik uit van ongeveer 45 minuten. Mocht u meer informatie willen over het onderzoek of verdere vragen hebben, dan kunt u mij bereiken via *mijn emailadres* of *mijn telefoonnummer*.

In afwachting van uw reactie, met vriendelijke groet,

Jonna de Hoog

## 7.2 Interviewschema

### 1. Algemene vragen

- Studieachtergrond
- Nevenfuncties tijdens de studie
- Kunt u mij terugnemen naar het begin van uw carrière en vertellen hoe u tot uw huidige functie bent gekomen?
- Welke personen/relaties waren in elk van eerder genoemde fases (studie, verschillende functies gedurende loopbaan) van belang? Denk hierbij bijvoorbeeld aan persoonlijke ontwikkeling, besluitvorming, keuze voor een baan.
- Hoe kwam u bij uw functie/functies?

### 2. Werkwijze in RvB/RvC

- Hoe werkt het in een RvC/RvB?
- Hoe ziet een typische vergadering eruit? (agenda, setting, etc.)
- Welke onderwerpen komen ter sprake?
- Hoe ziet de arbeidsverdeling eruit? (verdeling van taken: sub/hoofdtaken)
- Wordt er naar uw idee meer waarde gehecht aan bepaalde taken en/of posities binnen een RvC/RvB?

### 3. Aanstellingen voor bestuurs- en toezichtfuncties

- Hoe gaat de aanstelling voor een bestuurs- of toezichtfunctie in zijn werk?
- Op welke manier wordt u gevraagd/benaderd voor een bestuurlijke of toezichthoudende functie?

### 4. Lidmaatschap van netwerken

- Zijn er bepaalde clubs, organisaties, verbanden en dergelijke waarvan het belangrijk is (in een bepaalde fase) om lid van te zijn?
- Kunt u deze beschrijven qua toegankelijkheid, sfeer, diversiteit, internationalisering?

- In hoeverre kunt u een beroep doen op contacten vanuit deze netwerken?
- Wat voegen dergelijke contacten toe?
- Zijn deze contacten bijvoorbeeld bereid om advies te geven? Hoeveel waarde hecht u aan dit advies? (met betrekking tot bijvoorbeeld strategische beslissingen en/of persoonlijke carrière)
- Kunt u situaties beschrijven waarin uw sekse een rol speelde? Denk hierbij aan ongemakkelijke situaties, of juist het tegendeel. Situaties waarin de tegenstelling man/vrouw duidelijk werd.

### **5. Inbreng aan de top/status**

- Welke eigenschappen, ervaring, kennis, competenties, instelling en dergelijke zijn naar uw mening vereist voor een strategisch goed besluitvormingsproces binnen moderne ondernemingen? Treft u dit voldoende aan?
- Merkt u verschillen in de wijze waarom per binnen verschillende boards om wordt gegaan met verschillende meningen en invalshoeken?
- Krijgt iedereen de kans om zijn of haar specifieke kennis en expertise in te zetten? Of domineren bepaalde mensen in bepaalde functies? Waar ligt dit volgens u aan? Is dit in de loop der tijd veranderd?
- Hebben bepaalde mensen een hogere status binnen een RvB of RvC dan anderen?
- Waar hangen statusverschillen volgens u mee samen: een bepaald soort kennis? Ervaring binnen een bepaalde sector? Aantal/aard commissariaten? In de persoon gelegen eigenschappen?
- Heeft het (ooit) verbonden zijn geweest aan bepaalde bedrijven/organisaties/verenigingen een statusverhogend effect? Of een effect op de totstandkoming van behulpzame relaties?

### **6. Ondervertegenwoordiging vrouwen**

- Hoe kijkt u aan tegen de ondervertegenwoordiging van vrouwen aan de top?
- Van de bestuurders is 4.7% vrouw, van de commissarissen is dat 18%. Wat is uw visie/mening aangaande dit verschil?

## **7. Eigen netwerk**

- Noem de vijf belangrijkste personen in uw netwerk

## **8. Adviesvragen**

- Wat is uw advies voor iemand die en bestuursfunctie ambieert op basis van uw ervaringen?
- Waar dient volgens uw meer aandacht aan besteed te worden gedurende carrière/loopbaan begeleiding naar de top?