

**Masterthesis**

**Student: Matthijs van Dam**

**Studentnummer: 373013**

**Supervisor/eerste lezer: Rob Timans**

**Tweede lezer: Wenda Doff**

**Aantal woorden (inclusief titel, abstract en referenties): 11372**

# Internationalisering van de Nederlandse bedrijfselite?

Een kwalitatief onderzoek naar de overwegingen van commissarissen  
van de grootste Nederlandse ondernemingen bij het benoemen van een  
(buitenlandse) CEO

Matthijs van Dam

Erasmus Universiteit Rotterdam

Sociologie: Arbeid, Organisatie en Management

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Masterthesis: 2016-2017

**Abstract:** Aan de hand van een grondige literatuurstudie is duidelijk geworden dat er ondanks de opkomst van de transnationale bedrijfselite een concrete vorm van internationalisering binnen deze elite uitblijft. Deze bevinding wordt aan de hand van de volgende onderzoeksvraag nader onderzocht: wat zijn de overwegingen van een bedrijf om een buitenlandse CEO aan te stellen? In tegenstelling tot veel andere onderzoeken wordt in deze studie het fenomeen van internationalisering op kwalitatieve wijze benaderd. Aan de hand van een aantal diepte-interviews kan worden geconcludeerd dat er enkel voor een buitenlandse CEO wordt gekozen wanneer er geen Nederlandse kandidaten zijn die de vereiste competenties bezitten. Op basis van deze bevinding kan er worden geconcludeerd dat een concrete vorm van internationalisering van de bedrijfselite in Nederland voorlopig uitblijft.

**Trefwoorden:** *bedrijfselite, benoemingsproces, CEO, internationalisering, overwegingen.*

## Inleiding

Het wordt algemeen erkend dat de wereldwijde grenzen in de afgelopen decennia steeds transparanter zijn geworden door onder andere het proces van globalisering. Zo lijkt dit ook het geval te zijn op het gebied van de bedrijfselite. Door meerdere onderzoekers wordt dit proces aangekaart als de transnationalisering van deze elitegroep (Bühlmann et al., 2012; Kentor & Jang, 2004; Lenger et al., 2010; Robinson & Harris, 2000). Een logische vervolgstap zou zijn dat men in toenemende mate kan spreken van de internationalisering van de wereldwijde bedrijfselite. In een nog te publiceren onderzoek toont Hartmann (*in press*) echter aan dat er geen wereldwijde trend van *chief executive officers* (CEO's) van een buitenlandse afkomst binnen de bedrijven plaatsvindt. In deze masterthesis wordt nagegaan hoe het komt dat er in een wereld van globalisering met een opkomende transnationale bedrijfselite geen concrete internationalisering van deze elitegroep plaatsvindt. Dit zal worden onderzocht aan de hand van de volgende onderzoeksvraag: wat zijn de overwegingen van een bedrijf om een buitenlandse CEO aan te stellen? Omdat het onderwerp van de bedrijfselite in de bestaande literatuur voornamelijk kwantitatief wordt benaderd, ontbreekt het vaak aan inhoudelijke verklaringen. Het is de intentie om binnen deze thesis wel de benodigde verklaringen te geven omtrent het uitblijven van de internationalisering van de bedrijfselite. Door het opstellen van de volgende drie deelvragen, neemt de kans op dergelijke resultaten toe. De eerste deelvraag luidt als volgt: hoe ervaren de (ex) leden van benoemingscommissies de verschillen in sociaal kapitaal tussen Nederlandse en buitenlandse CEO's en in hoeverre speelt dit een rol bij de benoeming van een nieuwe CEO? De tweede deelvraag betreft: hoe ervaren de (ex) leden van benoemingscommissies de opkomst van de transnationale bedrijfselite en in welke mate heeft transnationalisering invloed op het benoemingsproces? Ten slotte luidt de derde deelvraag als volgt: hoe ervaren de (ex) leden van benoemingscommissies de aanwezigheid van kosmopolitisch kapitaal bij CEO's en in hoeverre speelt dit een rol bij de benoeming van een nieuwe CEO? Waar de tweede deelvraag specifiek betrekking heeft op het benoemingsproces, hebben de eerste en derde deelvraag meer betrekking op de overwegingen die worden gemaakt bij de benoeming van een nieuwe CEO. Hoe deze deelvragen tot stand zijn gekomen, wordt in het theoretisch kader uitgelegd. De antwoorden op de onderzoeksvraag en de deelvragen zullen worden geformuleerd aan de hand van interviews met (ex) leden van benoemingscommissies van Nederlandse ondernemingen, die de taak hebben een CEO te benoemen. Maatschappelijk gezien is deze thesis relevant, omdat men aan de hand van de onderzoeksvraag een beter beeld krijgt van hoe het er daadwerkelijk (los van de regels) aan toe gaat bij het benoemen van CEO's.

Wellicht dat er ook meer duidelijkheid kan worden verkregen over de hoge lonen van CEO's; wat kan bijdragen aan de continue discussie omtrent sociale ongelijkheid.

In de thesis worden ten eerste de verschillende onderzoek vormen aangehaald die op de studie naar de bedrijfselite van toepassing kunnen zijn. In deze sectie betreffende de bedrijfselite in de brede zin, zal de eerste deelvraag naar voren komen. Hierna worden de overige deelvragen ingeleid door dieper in te gaan op een meer specifieke vorm van deze elite, namelijk de hierboven genoemde transnationale bedrijfselite. Daarnaast komt er ook aan het licht hoe de klassieke theorieën van Pierre Bourdieu (1986) en Karl Marx (1848) kunnen worden toegepast op het onderwerp omtrent de bedrijfselite. Vervolgens wordt er toegewerkt naar de concrete onderzoeksvraag van de masterthesis, die betrekking heeft op de internationalisering van de bedrijfselite. Hierna worden de data en methoden weergegeven en ten slotte worden er valide resultaten gepresenteerd waaruit conclusies worden getrokken en suggesties voor vervolgonderzoek worden gedaan.

## Theorie

### Onderzoek naar de bedrijfselite

Volgens Useem (1980) bestaat de bedrijfselite uit “de mannen en (weinig) vrouwen die de positie hebben om een grote invloed uit te oefenen op de beslissingen en het beleid van grote ondernemingen. Drie soorten posities bieden directe formele mogelijkheden om een dergelijke invloed uit te oefenen: eigenaar van een groot deel van de aandelen van een onderneming, lidmaatschap van het bestuur van een onderneming, en een gevestigde positie als topmanager binnen een onderneming” (Useem, 1980, pp. 41-42). Savage en Williams (2008) stellen dat traditioneel onderzoek naar elites in de vergetelheid is geraakt binnen de sociale wetenschappen. Aan de hand van de *pincer movement* beschrijven zij hoe dit heeft kunnen gebeuren. Deze beweging bestaat aan de ene kant uit de opkomst van orthodoxe, positivistische of neo-positivistische sociale wetenschappen. Deze opkomst ging gepaard met de overtuiging vanuit de kwantitatieve sociale wetenschappers dat de *sample survey* het meest geschikte instrument is om sociale ongelijkheid te analyseren. Door de kleine hoeveelheid en soms zelfs onzichtbaarheid van de elites in nationale *sample surveys* zijn zij uit het zicht geraakt. Het tweede facet van de genoemde beweging komt voort uit de structuralistische en post-structuralistische sociale theorie. Het anti-humanisme, wat centraal staat in de structuralistische beweging van de jaren zestig, leidde tot een afwijzing van de focus op zichtbare, menselijke elites (Savage & Williams, 2008). Dit zijn interessante statements van deze auteurs, want de

grote toonaangevende sociologen hebben wel degelijk aandacht aan dit vraagstuk gegeven. Kijk alleen al naar het communistisch manifest van Marx en Engels (1948) waarin ruimschoots aandacht wordt besteed aan de verhoudingen tussen bourgeoisie en proletariaat. Ook in deze verhoudingen komt naar voren dat de elites de dominante groep zijn in het economische veld. Er is namelijk continu sprake van tegenstellingen tussen de bourgeoisie en proletariaat, waarbij de bourgeoisie het kapitaal bezit en de trend zet (Marx & Engels, 1948). Deze theorie heeft uiteindelijk zelfs een van de grootste sociologische raamwerken opgeleverd, wat bekend staat als het conflict perspectief. Telkens wanneer dit perspectief wordt toegepast, refereert men in principe naar een strijd tussen verschillende groepen, waarin er in de praktijk vaak één als de overheersende kan worden aangewezen. Toch lijkt onderzoek binnen de sociale wetenschappen haar focus niet meer op dit traditionele facet te hebben liggen (Savage & Williams, 2008). Deze auteurs pleiten dan ook voor verandering en stellen dat een meer beschrijvende verklaring van de elites een waardevol raamwerk kan bieden. Zo kan men wel degelijk voort borduren op theoretische instrumenten binnen de sociale theorie van Pierre Bourdieu (Savage & Williams, 2008). Bourdieu ziet de elites als dominante spelers in semizelfstandige velden. Dit heeft het distinctieve voordeel dat elites niet in termen van vermeende rollen of functies worden gedefinieerd, maar in plaats daarvan in termen van het veld waarin ze dominant zijn. Bourdieu maakt namelijk een onderscheid tussen verschillende velden. Deze bestaan uit een set van praktijken die samengebonden zijn door een set van gemeenschappelijke belangen en zorgen, die weer worden begrepen door de regels van het spel; waar de participanten zich deels bewust van zijn (Savage & Williams, 2008). Men kan op deze manier bijvoorbeeld spreken van het eliteveld van voetballers of het eliteveld van academici. Sommige mensen binnen de elite kunnen zichzelf tussen verschillende velden heen bewegen. Hiermee verbinden ze sferen die anders niet verbonden zouden zijn en creëren ze een meer samenhangende identiteit, gepresenteerd als een wijd omvatte sociale elite (Savage & Williams, 2008).

De theorie van Bourdieu gaat verder dan enkel het beschrijven en begrijpen van velden. Zo kan men bovengenoemde veldtheorie niet los zien van Bourdieu zijn kapitaalsbegrip. De verschillende vormen van kapitaal zijn namelijk een fundamenteel onderdeel binnen de veldtheorie (Bourdieu, 1986). Mede aan de hand van deze kapitaalvormen kan men bepalen of iemand tot de elite behoort of niet. Ten eerste noemt Bourdieu (1986) het economisch kapitaal; deze vorm is direct omzetbaar in geld en kan worden geïnstitutionaliseerd in de vorm van eigendomsrechten. Ten tweede noemt hij cultureel kapitaal; dit kan worden gezien als de vorm van kennis, vaardigheden, educatie en voordelen die een persoon heeft. Dit kan desbetreffende persoon vervolgens een hogere status in de samenleving leveren. Deze kapitaalvorm bestaat uit

drie verschillende vormen, te weten: de belichaamde staat, de geobjectiveerde staat en de geïnstitutionaliseerde staat. De derde kapitaalvorm die door Bourdieu (1986) wordt genoemd, betreft het sociaal kapitaal. Bourdieu (1986) verstaat hieronder het volgende: de relaties en netwerken die mensen hebben en hen in staat stellen macht en invloed op de samenleving uit te oefenen. In andere woorden hebben mensen dus bepaalde contacten nodig om op de sociale ladder te stijgen. De drie besproken kapitaalvormen kunnen worden omgezet in een andere vorm van kapitaal. Zo kan economisch kapitaal bijvoorbeeld worden omgezet in cultureel kapitaal, maar kan sociaal kapitaal weer worden omgezet in economisch kapitaal (Bourdieu, 1986).

Met de theorie van Bourdieu in zijn totaliteit kan men verschillende vormen van elites benoemen, beschrijven en verklaren. In deze masterthesis moet de focus op één specifieke vorm van de elite komen te liggen, namelijk: de bedrijfselite. Dat de theorie van Bourdieu (1986) ook op dit vlak kan worden toegepast, bewijzen Ellersgaard, Larsen en Munk (2012). Zij hebben namelijk aan de hand van deze theorie het veld van de Deense top *chief executive officers* (CEO's) onderzocht. Ondanks dat de bedrijfselite in Westerse samenlevingen over het algemeen een erg bevoorrechte sociale achtergrond heeft, bestaan er wezenlijke verschillen in de reproductie mechanismen en sociale trajecten die leiden naar een positie binnen deze elitegroep. Deze verschillen zijn onderzocht door de carrièrepaden van de top honderd CEO's in Groot-Brittannië, Frankrijk, Duitsland en Denemarken met elkaar te vergelijken. In Frankrijk en Groot-Brittannië wordt deze reproductie bemiddeld door diploma's van elite universiteiten. In Duitsland gebeurt dit meer aan de hand van cultureel kapitaal, wat is verkregen door de exclusieve burgerlijke afkomst, gecombineerd met een diploma van de universiteit (Ellersgaard et al., 2012). Ook voor de Deense top CEO's zijn de elite universiteiten niet enorm van belang, dit komt deels door de historische afname van instituties. In plaats van een dergelijk diploma wordt de reproductie bemiddeld door de tijd die iemand heeft doorgebracht in het economische veld (Ellersgaard et al, 2012). Dit onderzoek laat dus zien dat de theorie van Bourdieu (1986) nog steeds relevant is en voor bruikbare resultaten binnen het onderzoeksveld van de bedrijfselite zorgt. Toch moet ook de onderzoeksmethode van Bourdieu kritisch worden bekeken. Zo stellen Savage en Williams (2008) dat Bourdieu een aantal tekortkomingen in zijn werk kent. Een veelgehoord kritiekpunt is dat Bourdieu te veel nadruk legt op de macht van klasse reproductie; het principe waarin bevoorrechte groepen de mogelijkheid hebben om hun voordelen over te dragen aan hun kinderen aan de hand van de ingeprente en toepasselijke habitus. Dit sluit tevens aan bij een tweede kritiekpunt op Bourdieu zijn werk, namelijk dat hij juist te weinig nadruk legt op de macht van geld als kapitaalvorm (Savage & Williams, 2008).

Het zijn wellicht deze twee kritiekpunten, die de opkomst van een andere onderzoeksmethode hebben ingeleid. Savage en Williams (2008) hebben het uiteraard niet zonder reden over de afname van deze traditionele manier van onderzoek naar de bedrijfselite. Deze auteurs benoemen dat de kwantitatieve sociale wetenschappers ervan zijn overtuigd dat *sample survey* het meest geschikte instrument is om sociale ongelijkheid te analyseren. Het moge duidelijk zijn dat er een discussie ontstond in het onderzoeksveld omtrent de meest geschikte onderzoeksmethode naar de bedrijfselite. Een methode die zich richt op *interlocking directorates* kwam uiteindelijk naar boven. Met *interlocking directorates* worden de personen bedoeld die zijn aangesloten bij een bepaalde organisatie en tegelijkertijd plaatsnemen in het bestuur van een andere organisatie (Mizruchi, 1996). Heemskerk (2007) laat zien dat men ook met een dergelijke analyse relevante uitspraken over de bedrijfselite kan doen. Heemskerk (2007) toont namelijk aan de hand hiervan aan dat de Nederlandse bedrijfselite in de laatste drie decennia drastisch is veranderd. Het *old boys network* bestaat nu niet meer. Aristocraten spelen bijna geen rol meer in het besturen van organisaties, en de bedrijfselite is niet langer meer een homogene status groep binnen de samenleving. Tegelijkertijd zijn de bijeenkomstnetwerken van *interlocking directors* minder verbindend en dunner geworden. De mensen die in meerdere besturen zitten (en daarmee een *interlocking* functie hebben) beslaan in deze zin de binnencirkel. Leden van de binnencirkel met meer dan drie posities worden *big linkers* genoemd (Heemskerk, 2007). In de loop der tijd zijn de hoeveelheid bijeenkomsten en het netwerk van deze *big linkers* afgenomen en hebben zij het netwerk verlaten zonder een sterke kern. Aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw is er nog wel een bijeenkomstnetwerk door overlap in commissariaten, maar het heeft het merendeel van haar functie als een structuur van *social closure* verloren. Commissarissen zijn eerder individuele machtstussenpersonen geworden dan leden van een collectief. Er is dus geen samenhangend en sterk verbonden sociaal netwerk meer van leden van de binnencirkel binnen de bedrijfselite; wat er wel degelijk was in de jaren 70 (Heemskerk, 2007). De vraag is of dit ook voor informele netwerken geldt en in hoeverre buitenlandse CEO's aan dit informele netwerk deelnemen. Uit de masterthesis van Weijers (2014) blijkt dat buitenlandse CEO's meestal niet deelnemen aan informele netwerken, omdat binnen deze netwerken de voertaal meestal Nederlands is. Deze taal beheersen de meeste buitenlandse CEO's niet goed genoeg. Dit geeft aanleiding tot de eerste deelvraag, want hoe ervaart de bedrijfselite zelf het onderscheid van sociaal kapitaal tussen Nederlanders en buitenlanders in de informele sferen? De eerste deelvraag luidt dan ook: hoe ervaren de (ex) leden van benoemingscommissies de verschillen in sociaal kapitaal tussen Nederlandse en buitenlandse CEO's en in hoeverre speelt dit een rol bij de benoeming van een nieuwe CEO?

Zoals hierboven is te lezen, levert dus ook de methode van *interlocking directorates* wel degelijk relevante resultaten op. Toch moet worden gesteld dat deze methode een aantal haken en ogen kent. Mizruchi (1996) maakt een onderscheid tussen twee typen van kritiek op deze onderzoeksmethode. Het eerste type accepteert over het algemeen de geldigheid van het gebruik van kwantitatieve indicatoren om zakelijk gedrag te voorspellen, maar stelt dat *interlocking directorates* er niet in slagen om dit gedrag in kaart te brengen. Het tweede type heeft haar twijfels bij het gebruik van kwantitatieve indicatoren in het algemeen en stelt dat *interlock analyses* er niet in slagen om rijkdom en complexiteit aan te tonen en er zelfs in falen om de algemene contouren van bestuur dimensies en relaties binnen organisaties in kaart te brengen. Een oplossing lijkt te zijn om (deels) een kwalitatieve onderzoeksmethode te hanteren (Mizruchi, 1996). Zowel de theorie van Bourdieu (1986) als de door Heemskerk (2007) en Mizruchi (1996) besproken *interlocking directorates* hebben een relationele basis, omdat beide analyses zich richten op hoe bepaalde personen zich in een netwerk tot elkaar verhouden. Echter bestaat er wel degelijk een groot verschil; de netwerkanalyse aan de hand van *interlocking directorates* gaat enkel over de positie in het netwerk en niet over de achtergrond van betreffende actoren. De methode van Bourdieu (1986) gaat juist weer meer in op dit laatste aspect.

### **De transnationale bedrijfselite**

Nu we ons licht hebben kunnen schijnen op de verschillende onderzoek vormen met betrekking tot de bedrijfselite, kunnen we dit onderwerp verder specificeren. Meerdere auteurs in de sociale wetenschappen spreken over een nieuw fenomeen binnen de bedrijfselite: de transnationale bedrijfselite (Bühlmann, David & Mach, 2012; Kentor & Jang, 2004; Robinson & Harris, 2000). Dit fenomeen heeft zich tegelijkertijd met de globalisering kunnen ontwikkelen. Lenger, Schneider en Schumacher (2010) omschrijven dit proces als een verandering in zowel de economische sector als in de politieke en sociale structuur binnen het wereldsysteem. De ineenstorting van de Sovjet Unie en het einde van de Koude Oorlog worden aangestipt als het begin van deze veranderingen. Het kapitalisme kwam als winnaar uit de oorlog met het communisme en de destijds bipolaire wereld veranderende al snel in een unipolaire wereld; met het kapitalisme als vaandeldrager. Omdat de denkwijzen van meerdere landen hierdoor steeds meer overeenkwamen, werd er in toenemende mate gesproken over globale of wereldwijde problemen (Lenger et al., 2010). Als gevolg hiervan deelden ook steeds meer elites dezelfde belangen. Carroll en Fennema (2002) definiëren een transnationale bedrijfselite dan ook als een groep individuen en organisaties die dezelfde belangen delen, maar niet gebonden zijn aan een



geografische locatie. Kentor en Jang (2004) onderzoeken of deze vorm van bedrijfselite daadwerkelijk in opkomst is. De auteurs evalueren het empirische bewijs van een opkomende transnationale corporale gemeenschap in de afgelopen 25 jaar. In een onderzoek naar de *Fortune Global 500* tussen 1983 en 1998, vinden Kentor en Jang (2004) een significante toename van het totaal aantal *interlocking directorates* en zelfs een grotere toename van transnationale *interlocks*. Deze groei vindt voornamelijk plaats bij ondernemingen in de Europese Gemeenschap en tussen ondernemingen in Europa en de Verenigde Staten. Er heeft in bepaalde Europese landen ook een enorme toename van binnenlandse *interlocks* plaatsgevonden. Deze resultaten suggereren dat de transnationale bedrijfselite dus inderdaad in opkomst is (Kentor & Jang, 2004). Robinson en Harris (2000) spreken ook over een opkomst van deze gemeenschap, maar dan in meer Marxistische termen. Zij spreken namelijk van een transnationale kapitalistische klasse, want zij zien de bourgeoisie als de klasse die het transnationaal kapitaal vertegenwoordigt. De verspreiding van de transnationale klasse, de sterke toename in directe buitenlandse investeringen, de toename van het aantal fusies en overnames over de landsgrenzen heen, de opkomst van een globaal financieel systeem, en de toegenomen *interlocking* posities binnen de globale zakelijke structuur zijn allen empirische indicatoren van de transnationale integratie van kapitalisten (Robinson & Harris, 2000). Om het Marxistisch denken nog meer kracht bij te zetten, omschrijven Robinson en Harris (2000) het ontplooiende transnationale proletariaat als het alter ego van de transnationale kapitalistische klasse. Onenigheden tussen deze twee klassen zullen de verdere klassenontwikkeling van de nieuwe globale klasse en de dynamiek van de opkomende globale samenleving vormgeven (Robinson & Harris, 2000). Deze denkwijze komt overeen met het eerder besproken communistisch manifest van Marx en Engels (1848), en bewijst nogmaals dat deze vorm van conflictologie nog steeds relevante resultaten kan opleveren. Er is in de wetenschappelijke literatuur dus veel geschreven over het bestaan en de toename van de transnationale bedrijfselite, maar hoe ervaart de bedrijfselite zelf deze ontwikkeling? Op basis hiervan kan de tweede deelvraag worden opgesteld, namelijk: hoe ervaren de (ex) leden van benoemingscommissies de opkomst van de transnationale bedrijfselite en in welke mate heeft transnationalisering invloed op het benoemingsproces?

Ook de Bourdieuaanse denkwijze is geschikt om de transnationale bedrijfselite te onderzoeken. Al moet men wel een kapitaalvorm toevoegen aan de klassieke drie; economisch kapitaal, cultureel kapitaal en sociaal kapitaal. Bühlmann, David en Mach (2012) suggereren namelijk dat men de mate van 'internationaliteit' het best kan waarnemen met het kosmopolitisch

kapitaal. Deze auteurs stellen dat Wagner (2007) deze vorm van kapitaal ziet als een specifieke vorm van cultureel kapitaal: volgens haar komt het voornamelijk overeen met het vermogen om 'jezelf thuis te voelen', zelfs op plaatsen die geografisch gezien ver uit elkaar liggen. Dit omvat volgens Wagner (2007) verscheidene aspecten: bijvoorbeeld het spreken van buitenlandse talen, bekend zijn met vreemde landen en hun culturen, gewend zijn aan reizen, of op je gemak zijn in uitwisselingen met mensen uit vreemde landen (Bühlmann et al., 2012). Anderen definiëren kosmopolitisch kapitaal eerder als internationaal sociaal kapitaal; hiervoor haalt Bühlmann et al. (2012) de auteur Carroll (2010) aan. In dit perspectief behoren mensen tot informele of formele netwerken; ze kunnen bijvoorbeeld worden gezien in internationale beleidsgroepen of transnationale belangenassociaties. Deze internationale connecties zouden eliteleden toestaan om internationale strategieën te ontwikkelen en om autoriteit op te leggen aan besturen van multinationale ondernemingen en transnationale bestuursorganen, zoals de Europese Unie. Bühlmann et al. (2012) stelt dat men kosmopolitisch kapitaal als een aanvullende vorm van kapitaal kan zien in plaats van het ondergeschikt te maken aan de categorieën van cultureel en sociaal kapitaal. Deze auteurs spreken dan ook van een volledig nieuwe kapitaalvorm. Deze vorm kan ten eerste worden afgelezen vanuit de carrière ervaringen van een persoon. Denk hierbij aan de mate van reizen, het aanleren van vreemde talen en het kennismaken met vreemde culturen. Wel dient men in deze zin rekening te houden met de hiërarchie van landen; internationale landen kunnen worden onderscheiden van nationale landen (Bühlmann et al., 2012). Ten tweede kan men de mate van kosmopolitisch kapitaal bepalen aan de hand van een universitaire titel, verkregen op een internationaal belangrijke universiteit in de Verenigde Staten of Groot-Brittannië. Los daarvan kan een mastertitel in business administratie (*MBA*) ook een indicator zijn van hoe internationaal een persoon is. Ik sluit mij volledig bij Bühlmann et al. (2012) aan dat het kosmopolitisch kapitaal als aparte kapitaalvorm moet worden genoemd. Aan de hand van empirisch onderzoek in verschillende landen komt het internationaal kapitaal namelijk telkens weer bovendrijven, zo blijkt uit het proefschrift van Timans (2015). Daarnaast is het aandeel van deze kapitaalvorm steeds groter geworden; waar dit in 1976 slechts nauwelijks waar te nemen was, kon men erin 2009 niet meer omheen. Sterker nog; een CEO van buitenlandse afkomst bezit in de regel meer internationaal kapitaal dan andere CEO's (Timans, 2015). Op basis van deze theorie kan de derde deelvraag worden opgesteld, namelijk: hoe ervaren de (ex) leden van benoemingscommissies de aanwezigheid van kosmopolitisch kapitaal bij CEO's en in hoeverre speelt dit een rol bij de benoeming van een nieuwe CEO? Aan de hand van het kosmopolitisch kapitaal concludeert Bühlmann et al. (2012) dat er in Zwitserland een serieuze vorm van internationalisering binnen

de bedrijfselite heeft plaatsgevonden. In deze zin kan men dit zien als de toenemende mate waarin de bedrijfselite binnen een land een ander land van herkomst heeft. Wanneer men dit naast de eerder genoemde onderzoeken betreffende globalisering en de transnationale bedrijfselite legt, lijkt dit inderdaad een logische conclusie te zijn (Bühlmann et al., 2012; Kentor & Jang, 2004; Robinson & Harris, 2000; Lenger et al., 2010).

### **De internationalisering van de bedrijfselite**

Volgens Hartmann (*in press*) is de internationalisering van de bedrijfselite echter absoluut niet wereldwijd het geval. In slechts drie landen (Australië, Groot-Brittannië en voornamelijk Zwitserland) is er sprake van internationalisering van de CEO's die de top ondernemingen leiden. En bij vier andere landen (Duitsland, Nederland, Zweden en Canada) lijkt men ook deze kant op te gaan. Echter is in alle andere landen meer dan 90 procent van de CEO's niet afkomstig uit een ander land van herkomst. Ook miljonairs lijken voor het grootste deel (meer dan 90 procent) gewoon in hun land van herkomst te wonen en te werken. Een reden waarom bovengenoemde landen meer naar internationalisering neigen, is dat omringende landen vaak ongeveer dezelfde taal spreken en er vergelijkbare culturele tradities bestaan (Hartmann, *in press*). Dit maakt het makkelijker voor iemand om zich in zijn of haar buurland op te werken naar topposities binnen een bedrijf. In landen als Italië, Rusland, Turkije, Brazilië, Japan, Indonesië of Zuid-Korea zal dit bijvoorbeeld niet snel waar te nemen zijn. Verder verwacht Hartmann (*in press*) dat er in de landen waar sprake is van internationalisering of waar er een tendens naar internationalisering is de komende decennia slechts een beperkte mate van verdere internationalisering gaat plaatsvinden. De bedrijfselite lijkt haar transnationale positie namelijk vooral vanuit haar land van herkomst vorm te geven, met uitzondering van Australië, Groot-Brittannië en Zwitserland (Hartmann, *in press*). In Nederland lijkt men volgens Hartmann (*in press*) wel de kant van internationalisering van de CEO's op te gaan, maar dit zal volgens hem in de komende decennia ook weer afnemen. Aan de ene kant wordt er dus door veel onderzoekers gesproken over de transnationale bedrijfselite die in opkomst is (Bühlmann et al., 2012; Kentor & Jang, 2004; Lenger et al., 2010; Robinson & Harris, 2000), waarnaast Hartmann (*in press*) stelt dat dit niet tot een concrete internationalisering van de bedrijfstop leidt. De lijn tussen de transnationale bedrijfselite en de internationalisering van de bedrijfselite lijkt dus niet zo dun te zijn als wat men zou verwachten. Hoe komt het dat er in een wereld van globalisering met een opkomende transnationale bedrijfselite geen concrete vorm van internationalisering binnen de bedrijfstop lijkt plaats te vinden? Blijkbaar zijn er zelfs in een sterk geglobaliseerde wereld zwaarwegende overwegingen voor Nederlandse ondernemingen

om voor een Nederlander als CEO te kiezen. Er lijkt enkel in uitzonderlijke gevallen voor een buitenlandse CEO te worden gekozen. Dit brengt ons tot de onderzoeksvraag: wat zijn de overwegingen van een bedrijf om een buitenlandse CEO aan te stellen? Een dergelijke overweging zou gebaseerd kunnen zijn op het sociaal kapitaal van de CEO in kwestie (Timans & Heilbron, *in press*). Het netwerk dat gepaard gaat met het sociaal kapitaal van de Nederlandse bedrijfselite is voornamelijk geconcentreerd in het binnenland. Daar tegenover staat dat het netwerk van een buitenlandse CEO juist veel meer internationaal van aard is. Dit duidt dus op grote verschillen in het sociaal kapitaal tussen Nederlandse CEO's en buitenlandse CEO's. Bij het aannemen van een buitenlandse CEO kunnen Nederlandse ondernemingen dus profiteren van een kwalitatief ander netwerk dan wanneer men een Nederlandse CEO aanneemt (Timans & Heilbron, *in press*). Of een dergelijke overweging in de praktijk plaatsvindt, zal onder andere in deze masterthesis worden onderzocht. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in de context van Nederland, omdat dit land toch in zekere zin gevoelig voor internationalisering lijkt te zijn (Hartmann, *in press*).

## **Data & Methodes**

Zoals hierboven is genoemd, wordt er in deze masterthesis een kwalitatieve onderzoeksmethode gehanteerd. Aan de hand van semi-gestructureerde interviews met acht respondenten worden er valide resultaten gepresenteerd. Het selectieproces begon bij het selecteren van de grootste ondernemingen in Nederland. Hiervoor werd gebruik gemaakt van de door Rob Timans gecreëerde database. Er is bewust voor de grootste ondernemingen gekozen, omdat men er dan zeker van kan zijn dat er uitspraken worden gedaan over de daadwerkelijke bedrijfselite van Nederland. Nadat deze organisaties waren geselecteerd, was het zaak om (ex) leden van benoemingscommissies van deze organisaties te selecteren. Het zijn namelijk deze mensen die de overwegingen in praktijk moeten maken bij het aanstellen van een (buitenlandse) CEO. Tijdens de selectie van de leden van deze commissies werd ernaar gestreefd een goede balans te vinden tussen leden die buitenlandse CEO's hebben aangesteld en leden die Nederlandse CEO's hebben aangesteld. Dit om meer invalshoeken en argumenten in beeld te krijgen. De meeste respondenten zijn betrokken geweest bij de aanstelling van zowel een Nederlandse als buitenlandse CEO. De respondenten zijn doorgaans geselecteerd op basis van oude jaarverslagen van eerdergenoemde organisaties. Uit deze jaarverslagen was af te lezen welke mensen zitting namen in de Raad van Commissarissen en/of de benoemingscommissie ten tijde van de aanstelling van een buitenlandse CEO. De namen van deze mensen zijn vervolgens

ingevuld in de databases van *Managementscope* (2017) en *Boardex* (2017), om op deze manier te achterhalen bij welke organisaties zij tegenwoordig betrokken zijn. Hierna werd getracht om via desbetreffende organisaties in contact te komen met deze potentiële respondenten. Iets waar rekening mee moest worden gehouden, was de lange voorbereidingstijd die kwam kijken bij het in contact komen met de leden van benoemingscommissies. Deze leden maken namelijk deel uit van het netwerk van de bedrijfselite waarbij het infiltreren veel tijd in beslag neemt (Mikecz, 2012; Thomas, 1993). Verder is een respondent binnen het kader van de bedrijfselite zeker niet willekeurig geselecteerd, men moest volledig ingelezen zijn en veel achtergrondinformatie van een dergelijke respondent kennen (Mikecz, 2012; Thomas, 1993). Uit deze twee facetten kan men opmaken dat het interviewen van iemand uit de beoogde doelgroep van dit onderzoek veel tijd met zich meebracht. Om deze reden was het tijd technisch niet verantwoord om in te zetten op een enorm aantal respondenten, maar moet acht respondenten volstaan. In een dergelijke onderzoekopzet dient kwaliteit namelijk ten alle tijden boven kwantiteit te staan. Omdat deze thesis een exploratief onderzoek betreft, was de kans op complete verzadiging nihil. Dit moet ons echter niet weerhouden het onderwerp omtrent de internationalisering van de bedrijfselite te onderzoeken. Wanneer we dit doen, sluiten we ons namelijk aan bij de trend waarin traditioneel onderzoek naar de bedrijfselite in de vergetelheid is geraakt (Savage & Williams, 2008). Het is in deze zin juist belangrijk deze, in verhouding kleine, elitegroep te onderzoeken. Wanneer men deze afzet tegenover de grootte van de totale onderzoekspopulatie ben ik ervan overtuigd dat bovengenoemd respondentenaantal relatief gezien volstaat. Daarnaast werden alle respondenten veelal onderworpen aan hetzelfde interviewprotocol; dit om de interne validiteit van deze masterthesis te waarborgen. Binnen dit protocol werden de kaders van de topics geschetst door de geformuleerde deelvragen en de onderzoeksvraag. Zo kwamen het transnationalisme, het sociaal kapitaal, de informele netwerken, het kosmopolitisch kapitaal en uiteindelijk de internationalisering allen ter sprake in de afgenomen interviews.

Van de acht interviews zijn er vijf interviews geheel door mij zelf afgenomen. De overige drie interviews waren reeds afgenomen in het kader van het onderzoek naar de internationalisering van de bedrijfselite door Rob Timans en Johan Heilbron. Er is gebruik gemaakt van ruwe data, waardoor ik kan stellen dat de analyse geheel door mij is verricht. De interviews zijn getranscribeerd en alle relevante citaten zijn met behulp van *Word* gecodeerd. Deze codering is grotendeels deductief geordend. Na afname van alle interviews kwamen er echter ook nog nieuwe trends aan het licht. Deze zijn vervolgens aan de hand van een aantal concepten op een

inductieve wijze concreet geordend. Op deze manier zijn er patronen aan het licht gekomen die een beter beeld creëren omtrent het thema van deze masterthesis. De codeerschema's zijn uiteraard op aanvraag verkrijgbaar en de interview protocollen zijn in de bijlage te vinden. Hieronder vindt u een tabel waarin de achtergrond kenmerken van de acht respondenten zijn weergegeven. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen hebben zij pseudoniemen gekregen. Bij de vermelding van de commissariaten gaat het niet enkel om de huidige commissariaten waarin de respondenten zitting nemen, maar ook om de commissariaten uit het verleden. De informatie in deze tabel is gebaseerd op de afgenomen interviews en op de databases van *Managementscope* (2017) en *BoardEx* (2017).

<b>Pseudoniem</b>	<b>Geslacht</b>	<b>Leeftijd</b>	<b>Nationaliteit</b>	<b>Aantal commissariaten</b>	<b>Algemene werkervaring in het buitenland</b>	<b>Ervaring in buitenlandse commissariaten</b>
Respondent 1	Man	50-60	Niet-Nederlands	1-5	> 15 jaar	Nee
Respondent 2	Man	50-60	Nederlands	1-5	7-14 jaar	Ja
Respondent 3	Man	70-80	Nederlands	6-10	7-14 jaar	Nee
Respondent 4	Man	60-70	Nederlands	1-5	> 15 jaar	Nee
Respondent 5	Vrouw	50-60	Nederlands	> 10	1-7 jaar	Nee
Respondent 6	Man	60-70	Nederlands	1-5	> 15 jaar	Ja
Respondent 7	Man	70-80	Nederlands	6-10	> 15 jaar	Ja
Respondent 8	Man	70-80	Nederlands	1-5	1-7 jaar	Nee

## Resultaten

Deze sectie kan worden opgedeeld in verschillende delen. De deelvragen worden in chronologische volgorde behandeld. Zo wordt er ten eerste ingegaan op het sociaal kapitaal van de Nederlandse en buitenlandse kandidaten voor de positie van CEO en wat voor rol dit speelt bij de benoeming van een nieuwe CEO. Ten tweede komen de ervaringen van de respondenten omtrent het transnationalisme aan bod en of dit fenomeen het benoemingsproces beïnvloedt. Ten derde wordt er gekeken naar het kosmopolitisch kapitaal van de respondenten zelf en wat voor rol dit speelt bij de benoeming van een nieuwe CEO. Ten vierde wordt er stilgestaan bij de selectieprocedure en de voorwaarden waaraan een geschikte CEO dient te voldoen. Ten slotte komen de concrete overwegingen om te kiezen voor een Nederlandse of buitenlandse CEO aanbod.

### Verschillen in sociaal kapitaal

De respondenten deden in de interviews meerdere uitspraken over het sociaal kapitaal. Deze kapitaal vorm vertaalde zich in de interviews in de netwerken waar CEO's in betrokken zijn. Deze uitspraken gingen zowel over de formele als informele netwerken. Op het gebied van de formele netwerken bestaan er zeker verschillen tussen de Nederlandse en buitenlandse CEO's. Dit blijkt onder andere uit de volgende citaten:

*“Maar ik denk dat de gemiddelde CEO, buitenlandse CEO die toch vaak niet zo lang blijft; heb ik toch het gevoel dat zij niet echt heel actief in dat formele netwerk deelnemen. Wat je ziet; dat zie je toch ook op handelsmissies en dergelijk, uhm van de Nederlandse overheid zijn toch in de meeste gevallen Nederlandse CEO's van bedrijven en zelden de buitenlandse CEO's die meegaan.” (Respondent 1)*

*“Nou, je hebt bijvoorbeeld de VNO-NCW. Dat is dus een netwerk en daar zie je toch met name Nederlanders, en niet zozeer buitenlanders.” (Respondent 2)*

*“Eén van beide (CEO en voorzitter van de Raad van Commissarissen) moet in ieder geval denk ik Nederlander zijn. Om het spel te begrijpen en om ook het netwerk he; de één is er natuurlijk makkelijker in.” (Respondent 7)*

Toch zijn er ook een aantal respondenten die stellen dat CEO's niet onder deelname aan formele netwerken uitkomen. Dit maakt dat ongeacht of men de Nederlandse nationaliteit bezit, men toch wel in deze netwerken wordt betrokken. Onderstaande citaten tonen dit aan:

*“Als je CEO bent, ja, dan ontkom je er niet aan dat je, zeg maar, op CEO overleg wordt uitgenodigd. He, dus ik denk dat op dat niveau uh dat het wel; dat mensen, zeker buitenlanders, dat ze wel betrokken zijn bij veel dingen.” (Respondent 4)*

*“Weet je, zelfs bij Organisatie A is het niet heel erg van belang, want vanuit de hoogte van je functie natuurlijk moet je toch al overal naartoe, of ga je overal naartoe. (Respondent 5)”*

Zoals eerder aangehaald, werden in de interviews ook de informele netwerken van de CEO's besproken. Uit de masterthesis van Weijers (2014) blijkt dat buitenlandse CEO's meestal niet deelnemen aan informele netwerken. Een aantal respondenten sluiten zich bij deze woorden aan:

*“Schoorsteen (een informeel netwerk) is helemaal Nederlands.” (Respondent 8)*

*“Kijk, wij Nederlanders he zijn de meest, volgens mij, wij zijn totaal niet sociaal naar buitenlanders toe; totaal niet. He, wij laten die mensen niet toe in ons sociaal leven. Uhm dus dat betekent dat ze ook niet worden toegelaten, als er al een informeel netwerk zou zijn, he in dat informele netwerk.” (Respondent 4)*

Echter, dat ze niet deelnemen aan de traditionele informele netwerken wil dit niet zeggen dat buitenlandse CEO's helemaal niet deelnemen aan informele netwerken. Zo kan men uit onderstaande uitspraken op maken dat deze mensen elkaar opzoeken in internationale kringen binnen Nederland. Wel moet hierbij worden vermeld dat er een verschil bestaat tussen de traditionele informele CEO-netwerken en de netwerken van expats die werkzaam zijn in Nederland.

*“Als ik zie die Franse manager, de baas van Organisatie B, ja als ik die z'n netwerk zie, dat is toch...; ja ik speel toevallig tennis met hem. Maar als ik dat zie, dan, dan is zijn netwerk voor een heel groot stuk Fransers in Nederland. En hetzelfde voor uh, voor de Italianen.” (Respondent 1)*

*“Jawel, want er worden wel veel van die ronde tafels en weet ik wat allemaal georganiseerd die ook gewoon helemaal Engels zijn; waar Engelse sprekers komen, waar die dan in (...). Het aanbod is dan wat minder zou ik maar zeggen, maar het is er wel.” (Respondent 5)*

## **Het belang van netwerken**



Respondent 4 twijfelt, zoals men hierboven kan lezen, aan het bestaan van een informeel netwerk. Dit is opmerkelijk te noemen, omdat deze informele netwerken er volgens Heemskerk (2007) nog wel degelijk toe doen. Wel stelt Heemskerk (2007) in zijn onderzoek dat er binnen de bedrijfselite geen samenhangend en sterk verbonden formeel sociaal netwerk van leden van de binnen cirkel is; dit in tegenstelling tot vroeger. Ook in de interviews komt dit aan het licht; het belang van netwerken lijkt volgens de respondenten niet meer zo groot te zijn. Het is in deze zin meer ad-hoc geworden in de vorm van bijvoorbeeld “ronde tafels”. Dit kan worden opgemaakt uit de eerder aangehaalde citaten waaruit blijkt dat men toch wel wordt opgenomen in de formele netwerken. Hiervoor hoeft men niet bij voorbaat al een bepaald formeel of informeel netwerk te hebben. Ook de volgende uitspraken tonen aan dat het niet relevant is om vanuit jezelf, als CEO zijnde, een groot netwerk te hebben:

*“Dus misschien, het geeft misschien ook een beetje aan dat uh dat we die netwerken en het belang daarvan, die formele netwerken, niet moeten overschatten.” (Respondent 1)*

*“Dat dat is wat je deed; je was part van de van de club. Je was part van wat ze dan noemen het old boys netwerk bijvoorbeeld. Ik denk dat er een hele generatie CEO's zijn gekomen die daar helemaal geen behoefte aan hebben en die zeggen: ik heb het gewoon druk genoeg met m'n eigen bedrijf, ik heb druk genoeg met m'n eigen gezin.” (Respondent 4)*

Dat het hebben van netwerken niet erg relevant is, wil natuurlijk niet zeggen dat netwerken niet van pas kunnen komen:

*“Ik denk dat zeker, als er dus dingen aan de hand zijn, of er gebeurt iets met je bedrijf, dan is het heel belangrijk dat je, zeg maar, contacten hebt in die netwerken, he, in Nederland.” (Respondent 5)*

### **Transnationalisme**

Uit de eerder besproken literatuur blijkt dat er sprake is van een nieuw fenomeen binnen de bedrijfselite: de transnationale bedrijfselite (Bühlmann et al., 2012; Kentor & Jang, 2004; Robinson & Harris, 2000). Dat dit fenomeen pas in de laatste decennia aan het licht is gekomen, blijkt onder andere uit dat de respondenten stellen dat er veel minder een beroep wordt gedaan op *expats* dan wanneer men dit vergelijkt met vroeger. Bedrijven besturen hun internationale vestigingen namelijk vaker vanuit hun hoofdvestigingsland zonder een beroep te doen op *expats*, dit kan men ook wel bestempelen als een vorm van transnationalisme omdat het besturen in die

zin plaatsvindt op een landen-overtijgend niveau. Op deze manier zijn grote ondernemingen nu meer dan voorheen aan de hand van een gecentraliseerde, transnationale structuur opgebouwd:

*“Nou, nou er is natuurlijk wel veel veranderd, omdat het vroeger niet ongebruikelijk was, dat je zoals wij dat ook zijn geweest, dat je als expat ging. He, en dan kwam je nou pas als het mooi was, kwam je één keer per jaar eens een paar weken op verlof terug. Uh wij hebben jaren uh omdat ik bij een Amerikaans bedrijf werkte, eigenlijk dat niet gehad. En dan zit je echt als Nederlander in het buitenland en dan woon je en dan werk je daar. En uhm, en vandaag de dag is het A zo dat CEO posities bij internationale bedrijven toch vaak meer door uh lokale wordt, uh wordt ingevuld en dat het begrip expat toch heel aanzienlijk is afgenomen.” (Respondent 3)*

*“Het aantal expatriates neemt af he, want het is heel duur.” (Respondent 8)*

Dat er een internationaal klimaat is gecreëerd waarin transnationalisme zich heeft kunnen ontwikkelen blijkt uit het feit dat er onder andere internationale verdragen, internationale organisatiestructuren en steeds meer internationaal overeenkomende schoolsystemen zijn ontstaan. De volgende citaten van de respondenten laten dit zien:

*“He, waar dat vroeger opleidingen tussen verschillende landen enorm verschilde en niet alleen uh, niet alleen in de basisschool en in de middelbare school, maar ook nog aan de universiteit. Zie je nu dat er toch, dat dat toch een stukje naar elkaar toe groeit.” (Respondent 1)*

*“En dat dat niet zoveel veranderd is over de jaren; hooguit dat het makkelijker geworden is he door de Europese Unie, door de munteenheid door de ja harmonisatie van allerlei regelgeving.” (Respondent 5)*

*“Die Engelse scholen die sluiten naadloos aan elkaar aan in de wereld.” (Respondent 7)*

*“De governance structuren zijn natuurlijk ook een beetje naar elkaar toegegroeid. Je ziet ook dat erin heel veel landen er stilletjes aan stukken van de Angelsaksische governance structuur ingesijpeld zijn.” (Respondent 1)*

*“Wij vochten voor de uh zogenaamde 3 procent, dat was, ooit heb je de Lissabon conferentie gehad en daarin stond: Europa moet niet achterlopen op de rest van de wereld dus we gaan 3 procent van BNP stoppen in innovatie en research.” (Respondent 8)*

Zoals hierboven genoemd, is er dus een transnationale structuur gebouwd op internationale verdragen, internationaal opererende bedrijven en internationale scholen. Echter moet hier wel

bij worden vermeld dat de verschillende internationale actoren binnen deze systemen allemaal hun eigen achtergrond hebben. Op dit gebied zijn op cultureel niveau dan ook wel degelijk verschillen te zien tussen de actoren:

*“Het is alleen ja een Amerikaan handelt en denkt anders dan een Duitser dan een Hollander”*  
(Respondent 5)

*“En de Japanse cultuur, ook in het Japanse zakendoen, is totaal anders dan van de Nederlandse.”* (Respondent 4)

De respondenten stellen dat de meeste culturen zich uiteindelijk wel lenen om zaken mee te doen. Dit mede omdat volgens hen de Nederlanders het volk bij uitstek is dat bereid is om zich aan te passen aan de verschillende internationale normen en waarden:

*“Ja er toch een redelijk binnen Nederland een grote openheid bood als er iemand kwam die inderdaad toegevoegde waarde kon hebben ten opzichte van de bestaande organisatie. Ja, dan stond Nederland daar toch wel open voor en denk ik soms wel meer dan in andere landen.”*  
(Respondent 1)

*“Ik denk dat Nederlanders, Scandinaviërs en Engelsen het makkelijkst internationaal inzetbaar zijn. Die voelen zich eigenlijk altijd overal wel thuis.”*(Respondent 7)

Bovenstaand worden dus verschillende contouren geschetst die het bestaan van een zekere vorm van transnationalisme bevestigen. Dat dit fenomeen invloed heeft op het benoemingsproces voor een nieuwe CEO wordt alleen al duidelijk uit het feit dat men als Nederlandse organisatie altijd een beroep doet op een internationale headhunter. Deze headhunter kijkt niet enkel naar de Nederlandse kandidaten, maar gaat in het selectieproces juist grensoverschrijdend te werk. Op basis hiervan kan men stellen dat de transnationale contouren dus wel degelijk een effect hebben op het benoemingsproces. Hier wordt in de sectie met betrekking tot de selectieprocedure verder op ingegaan.

### **Kosmopolitisch kapitaal**

Dat het internationale denken überhaupt een belangrijke rol speelt in de zienswijze van de respondenten wordt wel duidelijk wanneer men de internationale ervaring van de respondenten ziet in de eerder weergegeven tabel. Hieruit kan men op maken dat de respondenten zelf een grote mate van kosmopolitisch kapitaal bezitten. Buiten dat de respondenten zelf veel internationale ervaring hebben en daarmee ook affiniteit hebben met het buitenland, vinden zij

het over het algemeen erg handig dat een potentiële CEO ook een bepaalde mate van kosmopolitisch kapitaal bezit. Dit maakt dan ook dat deze kapitaalvorm wel degelijk een rol speelt binnen de overwegingen om voor een bepaalde CEO te kiezen. Onderstaande citaten bevestigen deze bevinding:

*“Ja zeker, ervaring is heel erg belangrijk; zeker voor een CEO. En dan is ervaring zeg maar met internationaal zakendoen kan weer heel makkelijk wel een uh een pluspunt zijn he.”*  
(Respondent 5)

*“Ik denk dat als jij, ik denk dat als jij iemand hebt in je bedrijf die uh door rijke internationale ervaring heeft en de verschillende facetten van het bedrijf van de verschillende markten heeft leren kennen. En ook daardoor de mensen in verschillende landen, en verschillen markten heeft leren kennen; dat dat een groot voordeel is. Absoluut.”* (Respondent 6)

### **Selectieprocedure**

Er is al een aantal keer stilgestaan bij het benoemingsproces. Maar hoe gaat dit nu precies in zijn werk? Veel respondenten laten doorschemeren dat er van een vaste procedure geen sprake is. Echter is het in deze zin wel opvallend te noemen dat elke commissaris hetzelfde te werk gaat wanneer er een nieuwe CEO moet worden benoemd. Zo kijkt men als Raad van Commissarissen ten eerste in de organisatie zelf of er iemand rijp genoeg is voor interne promotie naar de positie van CEO. Mocht er niemand zitten die hiervoor geschikt is of mochten er twijfels bestaan, dan wordt er vrijwel direct overgeschakeld naar externe kandidaten. Hiervoor wordt een beroep gedaan op een internationaal *executive search* bureau, ofwel een headhunter. Deze headhunter stelt een longlist samen met kandidaten; deze *list* is gebaseerd op een profielschets die afkomstig is vanuit de Raad van Commissarissen. Het is aan de benoemingscommissie, die vanuit de Raad van Commissarissen is samengesteld, om van deze longlist een shortlist te maken. Uiteindelijk blijven er dan enkele kandidaten over waarmee de leden van de benoemingscommissie individueel in gesprek gaan. Gedurende de gehele selectieprocedure vindt er ook overleg plaats met de headhunter, die veel kennis bezit over de kandidaten.

*“Ja daar worden executive search en daar uh.. en en ja dan moet je maar afwachten wat je daar aangeboden krijgt. En vaak is het dan behulpzaam als er kandidaten zijn waarvan je zegt van: nou, die ken ik wel of die uh of ik weet in welke context hij gewerkt heeft, daar kan ik wel voor deel zelf beoordelen of voor een deel referenties trekken. Maar dat zijn uh, dat zijn geen*

*gemakkelijke geen makkelijke processen. We hebben bij Organisatie Y toen de opvolging hebben we dat ook van binnenuit gedaan; ook deze benoeming weer.’’ (Respondent 3)*

*‘‘Ja, die maken een, die maken eerst een longlist. En dan door de longlist ga je heen en dan kijk je van wat voor een opleiding ze hebben, wat voor een achtergrond ze hebben en welke ervaring ze hebben. En dan zeg je van nou: die bevalt me niet, de ander wel, die bevalt me beter... Dus dan houd je er een stuk of, vijf zes houd je er over. Dan heb je een shortlist, daar ga je dan mee praten met alle vijf zes. En dan blijven er één of twee over. En dan weeg je nogmaals misschien een een een oordeel. En een headhunter heeft natuurlijk ook vaak een oordeel he over over de personen; best wel vaak.’’ (Respondent 7)*

### **Overwegingen**

Bovenstaande selectieprocedure lijkt in iedere organisatie plaats te vinden. Wat wel verschilt, zijn de beslissingen en overwegingen die men in de verschillende organisaties maakt in de selectieprocedure. Deze verschillen komen al aan het licht in de opgestelde profielschets. De benoeming van een CEO lijkt dan ook op meerdere facetten afhankelijk van de context te zijn. Zo kijkt men naar de samenstelling van de Raad van Bestuur, de oriëntatie van de onderneming (nationaal of internationaal?) en de fase waarin de organisatie zit:

*‘‘Want je kijkt natuurlijk toch altijd van ja; hoe is die Raad van Bestuur samengesteld? Wat voor ervaring en kennis zit daar? Wat voor competenties? En wat kiezen we dan nog? Of welke fase moet het bedrijf in en en uh wat moet er gebeuren?’’ (Respondent 5)*

*‘‘Dan heb je daarnaast natuurlijk op dat moment een strategie uhm die zegt van: luister, we moeten we moeten nu groeien. Nou, dan moet je geen remmer nemen. Uh als je zegt van: nou we moeten nu hebben we, we zijn enorm gegroeid, nu moeten we iemand hebben die die gewoon zich bij uitstek uh goed heeft getoond in het verbeteren van processen en interne organisatie dan is het iets anders. Als je zegt: het is een kolere zoi. Dan moet je hebben die gewoon een uh zich met name thuis voelt en affiniteit heeft en ervaring heeft in de turn around.’’ (Respondent 6)*

Een CEO wordt dus absoluut niet aan de hand van een vaste lijst met eigenschappen geselecteerd. De CEO dient te passen in de context waarin de betreffende organisatie zich op dat moment begeeft. Wat voornamelijk opvalt, is dat hierin de compositie van de Raad van Bestuur een belangrijke rol speelt. De CEO moet namelijk een rijke aanvulling zijn op de CFO en de COO:

*“Ik ben ook commissaris geweest bij Organisatie Z (...). Daar hebben we nooit een buitenlandse CEO gehad, maar daar hadden we altijd in de Raad van Bestuur wel een buitenlander.” (Respondent 8)*

*“Hangt af van je leden van de Raad van... Als je al een buitenlander hebt dan niet he, dan is waarschijnlijk een Nederlander handiger omdat die gewoon het Nederlandse speelveld beter kent. Maar heb je bijvoorbeeld geen buitenlander in je board kan het juist goed zijn om dan wel die uh buitenlander nemen.” (Respondent 5)*

*“Nou daar moet je als Raad van Commissarissen, moet je naar kijken. Dus niet alleen naar de CEO, maar ook naar de samenstelling he: zit daar een CFO die uhm uh zeg maar z’n partij goed kan mee blazen en daar ook z’n uh ruimte voor krijgt? Zitten daar operationele mensen die ook daadwerkelijk een business kunnen aansturen en uh daar het verschil kunnen maken? Ja, en uh dus uhm dat even naar aanleiding van je vraag; van ja bij de benoeming van een CEO dat moet je zien in de context van wat zo’n team wat daar zit.” (Respondent 3)*

Verder zijn er natuurlijk wel een aantal competenties aan te wijzen die een CEO in elke context dient te bezitten. Zo kwamen de volgende facetten veelvuldig ter sprake tijdens de interviews: de prestaties uit het verleden van de kandidaat dienen goed te zijn, vakkennis dient aanwezig te zijn, men dient gemotiveerd leiding te kunnen geven, men dient een sprekende persoonlijkheid te bezitten en men dient de Nederlandse verhoudingen te begrijpen:

*“Het is heel belangrijk voor ons dat we iemand hebben waarvan we inderdaad zeggen: hij heeft de ervaring, (de vakkennis), de persoonlijkheid om het type van van van strategie die we voor de volgende drie tot vijf jaar voor het bedrijf willen implementeren; om die succesvol uit te voeren.” (Respondent 1)*

*“Track record, vakkennis, uhm maar vooral ook het vermogen om een ploeg gemotiveerd te leiden.” (Respondent 3)*

Echter moet men er als Raad van Commissarissen wel rekening mee houden dat men niet een te sterke persoonlijkheid op de positie van CEO zet. Dit kan namelijk voor onrust in de organisatie zorgen:

*“Kies dan een systeem waar je balance of power hebt, dat is goed. Een extreem sterke uh CEO, een garantie voor in ieder geval ellende bij zijn opvolging dat is 100 procent zeker.” (Respondent 8)*

## Nederlander of buitenlander?

De overweging die centraal staat in deze masterthesis betreft de overweging om te kiezen voor een Nederlandse of buitenlandse CEO. Maken de leden van de benoemingscommissies een keuze die puur gebaseerd is op de nationaliteit van de kandidaat? Dit blijkt niet het geval te zijn. Zoals eerder in deze sectie aangehaald, verschillen een Nederlandse en een buitenlandse kandidaat wel degelijk qua netwerken in Nederland zelf. De Nederlander neemt eerder deel aan (bestaande) netwerken in Nederland dan de buitenlander. Echter wordt er door de respondenten gesteld dat het hebben van een netwerk nogal eens overschat kan worden; doorslaggevend zal dit facet dan ook niet zijn bij de keuze tussen een Nederlandse en buitenlandse CEO. Verder is er in deze sectie ook al geschreven over het kosmopolitisch kapitaal. Dit is een universele vorm van kapitaal die aanwezig kan zijn bij zowel de Nederlandse als de buitenlandse kandidaten. Omdat beide partijen deze vorm van kapitaal kunnen bezitten, zal dit in de overweging om voor een Nederlander of buitenlander te kiezen geen verschil maken. Op het eerste oog lijkt de Nederlander of buitenlander dus absoluut geen streepje voor te hebben, zo blijkt ook uit onderstaande uitspraak:

*“He; uh heeft-ie een open school of tie een uh heb je denk je, heb je het gevoel dat-ie iets te verbergen heeft dat-ie niet iets verbergt? Dat voel je, dat is gut feel. En dat speelt denk ik bij Nederlanders als bij buitenlanders in gelijke mate een rol” (Respondent 7)*

Toch blijkt uit de afgenomen interviews dat men als startpunt toch vaak inzet op een Nederlander als CEO. Dit blijkt uit het feit dat áls er voor een buitenlander als CEO wordt gekozen dat dit vooral te maken heeft met een gebrek aan geschikte Nederlandse kandidaten. Met andere woorden: wanneer een buitenlandse kandidaat en een Nederlandse kandidaat exact dezelfde competenties hebben, gaat de voorkeur meestal uit naar de Nederlander:

*“En uh uhm ik denk we hebben nog heel recent, hebben we zoals ik zeg, hebben we nog een Duitser voor een bepaalde functie. Ja, gewoon omdat het iemand was die inderdaad uhm heel veel ervaring had met dat type van uh met dat van bedrijven. En uh ja die dan toch met kop en schouders uitstak boven de Nederlandse kandidaten die we hebben.” (Respondent 1)*

*“Ik zeg dan dat je voorkeur zou naar Nederlanders moeten aangaan. He uh, heb je eens een keer een, ja, een goudhaantje met een uh ander paspoort die daar wel in past; nou dan is dat daar natuurlijk niks op tegen om uh om die keuze te maken.” (Respondent 3)*

*“Maar ik heb gezien dat er eigenlijk altijd wel een voorkeur is voor een Nederlander als het gaat om een CEO positie in Nederland.” (Respondent 4)*

Dat de keuze uiteindelijk valt op een Nederlandse kandidaat en niet op een buitenlandse kandidaat heeft ten eerste te maken met het uitsluiten van het risico op eventuele culturele conflicten op de werkvloer. Hiermee wordt nogmaals benadrukt dat het als CEO zijnde belangrijk is om de Nederlandse verhoudingen te begrijpen. Verder kijkt men naar de samenstelling van de Raad van Bestuur; daar geven de meeste respondenten aan dat ze niet willen dat hierin meerdere buitenlanders zitting nemen. Wanneer er al een buitenlander op de positie van bijvoorbeeld CFO zit, is het dus bij voorbaat uitgesloten dat men nog een buitenlander op de positie van CEO neerzet. Ten slotte komt uit de interviews naar voren dat men tijdens de gesprekken tussen de commissarissen en de kandidaten beter de vinger kan leggen op de Nederlander. Dit heeft mede te maken met dat men in elkaars moedertaal met elkaar kan spreken en een gedeelde culturele achtergrond heeft. Onderstaande uitspraken bevestigen bovenstaande bevindingen:

*“Het is wel makkelijker om, uiteindelijk wat je zegt, een Nederlander kun je makkelijker je vinger achter krijgen dan achter een buitenlander; dat geloof ik wel. Vooral ook omdat een buitenlander in een vreemde taal communiceert, he want je doet al die gesprekken in het Engels.” (Respondent 7)*

*“Ik heb wel gezien dat er een uh een clash was tussen de voorzitter van de Raad van Commissarissen en een CEO die uit het buitenland kwam. Uhm waardoor de Raad van Commissarissen of de voorzitter van de Raad van Commissarissen ook bij de vervanger heeft gezegd: en nu wil ik echt een Nederlander en geen enkele andere nationaliteit, ik wil niet nog een keer zeg maar een clash hebben van culturen en een clash van stijlen.” (Respondent 4)*

*“Hangt af van je leden van de Raad van... Als je al een buitenlander hebt dan niet he, dan is waarschijnlijk een Nederlander handiger omdat die gewoon het Nederlandse speelveld beter kent. Maar heb je bijvoorbeeld geen buitenlander in je board kan het juist goed zijn om dan wel die uh buitenlander nemen.” (Respondent 5)*

Het laatste citaat geeft aan dat het juist goed kan zijn om specifiek een buitenlander in de Raad van Bestuur te hebben. Meerdere respondenten stemmen hiermee in door te stellen dat buitenlanders toch vaak met andere gezichtspunten komen dan Nederlanders; wat kan zorgen voor nieuwe inzichten:



*“Nou, het belang daarvan is uh dat je dus verschillende gezichtspunten hebt. Juist die flexibiliteit is heel belangrijk. En mensen uit een ander land hebben vaak toch ook weer een ander gezichtspunt mee.” (Respondent 2)*

De aanstelling van een buitenlandse CEO wordt dus op voorhand niet uitgesloten. Sterker nog; het kan zelfs voordelen hebben zoals men uit bovenstaand citaat kan op maken. Toch blijkt uit de praktijk dat organisaties uiteindelijk vaker aan de haal gaan met een Nederlander op de positie van CEO.

## **Conclusie & Discussie**

De eerste deelvraag die in dit onderzoek centraal stond, is de volgende: hoe ervaren de (ex) leden van benoemingscommissies de verschillen in sociaal kapitaal tussen Nederlandse en buitenlandse CEO's en in hoeverre speelt dit een rol bij de benoeming van een nieuwe CEO? Uit het onderzoek van Heemskerk (2007) blijkt dat de formele netwerken tegenwoordig minder zichtbaar en daarmee minder relevant zijn dan voorheen. Uit mijn onderzoek blijkt dat de respondenten dit ook zo ervaren. Van de formele netwerken die er zijn, zien zij echter wel dat het merendeel bestaat uit Nederlanders. Ook binnen de informele netwerken lijken er meer Nederlanders dan buitenlanders plaats te nemen. Deze constatering bevestigt de eerdere bevindingen van Weijers (2014). Er zijn dus wel degelijk verschillen in sociaal kapitaal te zien tussen Nederlandse en buitenlandse CEO's. Echter wordt het reeds hebben van een netwerk niet als relevant beschouwd, waardoor er kan worden gesteld dat dit geen invloed heeft op het benoemingsproces. Volgens de respondenten wordt je namelijk toch wel automatisch in de netwerken opgenomen. Deze bevinding biedt geen ondersteuning voor de hypothese van Timans en Heilbron (*in press*). Er is namelijk wel een verschil in sociaal kapitaal tussen Nederlandse- en buitenlandse CEO's waarneembaar, maar dit is absoluut geen zwaarwegende overweging binnen het benoemingsproces. Daarnaast hoeft men niet enkel terug te vallen op het netwerk van de CEO, maar kan men ook een beroep doen op de netwerken van bijvoorbeeld de CFO en de COO.

De tweede deelvraag die ter sprake kwam, is: hoe ervaren de (ex) leden van benoemingscommissies de opkomst van de transnationale bedrijfselite en in welke mate heeft transnationalisering invloed op het benoemingsproces? In de bestaande literatuur wordt bevestigd dat er sprake is van een opkomst van de transnationale bedrijfselite (Bühlmann et al., 2012; Kentor & Jang, 2004; Robinson & Harris, 2000). Uit dit onderzoek blijkt dat de (ex) leden van benoemingscommissies ook een dergelijke trend ervaren. Zo stellen zij dat er minder

vaak een beroep wordt gedaan op *expats*, die de buitenlandse vestiging van een multinationale onderneming ter plekke besturen. Hedendaags vinden deze bestuurlijke taken meer plaats vanuit het herkomstland van de multinational. Dit kan men zien als een landen-overstijgend bestuur, wat aansluit bij de contouren van het transnationalisme. Dit is goedkoper dan *expats* en is tevens gerelateerd aan het gestegen vertrouwen in de mensen van de landen waar de nevenvestigingen zich bevinden. De stijging in dit vertrouwen kan te maken hebben met de opkomst van internationale thema's als internationale verdragen, internationaal opererende bedrijven en internationale scholen. De respondenten droegen deze thema's aan en geven hiermee de bevestiging dat er wel degelijk een sterke fundering bestaat voor een transnationale structuur. Door deze thema's zullen de denkpatronen en visies met betrekking tot zakendoen in verschillende landen op wereldniveau namelijk steeds meer overeenkomen, waardoor het makkelijker wordt om land-overstijgend te besturen. Het laatst aangedragen thema van internationale scholen, lijkt in grote mate van toepassing op het hoger onderwijs. Het werk van Khurana (2007) ondersteunt deze bevinding, daar hij stelt dat voornamelijk de *business* opleidingen naar elkaar toegroeien. Dat de bestaande transnationale sferen directe invloed hebben op het benoemingsproces is overigens moeilijk te zeggen. Wellicht dat we het kunnen terugzien in het feit dat benoemingscommissies bij de benoeming van een nieuwe CEO vrijwel altijd een beroep doen op een headhunter. Deze headhunter draagt altijd buitenlandse kandidaten aan, hetgeen tegenwoordig weinig problemen oplevert doordat er meer sprake is van een internationale visie en een internationaal denkniveau.

De derde deelvraag waarbij stil werd gestaan, is: hoe ervaren de (ex) leden van benoemingscommissies de aanwezigheid van kosmopolitisch kapitaal bij CEO's en in hoeverre speelt dit een rol bij de benoeming van een nieuwe CEO? Bühlmann et al. (2012) stelt dat één van de aspecten waaruit kosmopolitisch kapitaal bestaat het volgende betreft: de internationale carrière ervaringen van een persoon. Het zijn juist deze ervaringen die de respondenten graag zien bij de persoon die als CEO moet fungeren. Het bezitten van deze ervaringen kan men zien als de culturele component binnen het kosmopolitisch kapitaal. Zoals naar aanleiding van de beantwoording van de eerste deelvraag al deels duidelijk werd, blijkt de sociaal-kapitaal component van het kosmopolitisch kapitaal in deze zin minder relevant te zijn. Wanneer deze kanttekeningen in acht worden genomen, kan er gesteld worden dat het hebben of niet hebben van kosmopolitisch kapitaal wel degelijk meespeelt in het benoemingsproces.

Dit brengt ons bij de laatste onderzoeksvraag, wat tevens de hoofdvraag betreft: wat zijn de overwegingen van een bedrijf om een buitenlandse CEO aan te stellen? Wanneer men de eerdere bevindingen omtrent het sociaal kapitaal en kosmopolitisch kapitaal bekijkt en

daarbij de transnationale contouren optelt, lijkt de keuze voor een Nederlander of een buitenlander als CEO gelijkwaardig te zijn. Dit ondanks dat de kwalitatieve aard van het sociaal kapitaal tussen Nederlanders en buitenlanders verschilt (Timans & Heilbron, *in press*). Zoals eerder in deze sectie genoemd, kan de hypothese van Timans en Heilbron (*in press*) dus worden verworpen. Ook de volgende competenties van een geschikte kandidaat voor de functie van CEO lijken geen mogelijk onderscheid tussen een Nederlandse en buitenlandse CEO aan te duiden, omdat beiden deze competenties kunnen bezitten: de prestaties uit het verleden van de kandidaat dienen goed te zijn, vakkennis dient aanwezig te zijn, men dient gemotiveerd leiding te kunnen geven, men dient een sprekende persoonlijkheid te bezitten en men dient de Nederlandse verhoudingen te begrijpen. Toch blijkt uit dit onderzoek dat er bij voorkeur voor een Nederlander op de positie van CEO wordt gekozen. Dit is het geval omdat ten eerste het risico op eventuele culturele conflicten op de werkvloer op deze manier wordt vermeden. Ten tweede valt de keuze vaker op een Nederlander, omdat de Raad van Commissarissen liever niet heeft dat er meerdere buitenlanders zitting nemen in de Raad van Bestuur. Dit maakt de kans op een Nederlander als CEO al bij voorbaat groter, zeker wanneer er al een buitenlander op de positie van CFO of COO plaatsheeft. Ook wordt er gekeken naar de mix binnen de Raad van Commissarissen, daar men stelt dat men ook geen combinatie van een buitenlandse voorzitter van de Raad van Commissarissen met een buitenlandse CEO prefereert. Ten slotte kan men in de gesprekken met een Nederlandse kandidaat eerder een beroep doen op het zogenoemde *gut feel* dan in gesprekken met een buitenlandse kandidaat. Dit heeft voornamelijk te maken met dat in het geval van een Nederlandse kandidaat het gesprek in de moedertaal plaatsvindt en er een gedeelde culturele achtergrond aanwezig is. Zogezegd kan men op deze manier een duidelijker verwachtingspatroon creëren van de Nederlander dan van de buitenlander. Om terug te komen op de hoofdvraag; de overweging om een buitenlander op de positie van CEO te zetten lijkt in slechts twee gevallen plaats te vinden. Een eerste geval is wanneer men behoefte heeft aan een ander gezichtspunt in de Raad van Bestuur, in dit geval werken de culturele verschillen die een buitenlandse CEO met zich meebrengt in zijn voordeel. Een tweede geval is simpel gezegd dat men voor een buitenlandse kandidaat kiest, wanneer er geen enkele Nederlandse kandidaat is die aan bovengenoemde competenties voldoet. Wanneer men enkel voor een buitenlandse CEO kiest bij gebrek aan beter, zal een concrete vorm van internationalisering in de bedrijfstop voorlopig uitblijven.

Wat wel in ogenschouw moet worden genomen is dat dit onderzoek een exploratief karakter heeft, een complete verzadiging van de resultaten blijft op deze manier dan ook uit. Een

vervolgonderzoek ter ondersteuning van de resultaten zal dan ook zeker op zijn plaats zijn. Verder blijken alle respondenten een hoge mate van internationale ervaring te hebben. Dit kan mogelijk een *bias* vormen betreffende de uitspraken over kosmopolitisch kapitaal. Uit dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat het hebben van internationale ervaring namelijk een relevante competentie voor een CEO is volgens de respondenten. Zal dit echter ook het geval zijn wanneer men dit vraagt aan commissarissen die geen internationale ervaring op hun curriculum vitae hebben staan? Een mogelijk vervolgonderzoek zal dit moeten uitwijzen. Wanneer men respondenten selecteert zal er dus ook moeten worden gekeken naar hun eigen mate van internationale ervaring. Wat ten slotte een interessant gegeven uit dit onderzoek betreft, is het belang van de compositie van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen bij de selectie van een nieuwe CEO. Zoals eerder aangehaald; wanneer er reeds een buitenlander zitting heeft in het bestuur of voorzitter is van de Raad van Commissarissen, lijkt nóg een buitenlander op de positie van CEO uitgesloten. Wellicht moeten wij als onderzoekers ook meer naar de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen als geheel kijken. In dit geval dient de operationalisering en conceptualisatie van internationalisering breder te worden getrokken naar deze twee Raden in haar totaliteit. Dat er geen buitenlandse CEO zit, wil namelijk niet zeggen dat dezelfde keuze is gemaakt voor de positie van CFO, COO of voorzitter van de Raad van Commissarissen. In vervolgonderzoek naar de internationalisering van de bedrijfselite dient dus niet meer enkel naar de positie van CEO te worden gekeken, maar ook naar de overige posities in de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. Dit geldt ook voor onderzoeken die naar de benoeming van een CEO in het algemeen kijken. Hiermee kan men dan ook stellen dat de bestaande literatuur betreffende dit onderwerp (Ellersgaard et al., 2012; Hartmann, *in press*; Timans, 2015) te kortzichtig is, aangezien de compositie van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen in haar totaliteit achterwege is gebleven. Wanneer men dit facet in ogenschouw neemt, kunnen er zowel in kwalitatief als kwantitatief onderzoek nieuwe bevindingen worden gedaan. Al met al ben ik er dan ook van overtuigd dat dit kwalitatieve onderzoek verschillende deuren heeft geopend omtrent de studie naar de internationalisering van de bedrijfselite en specifiek de overwegingen die hierbij worden gemaakt.

## Referenties

Boardex. (2017). *Analytics*. Verkregen in mei en juni 2017, van <https://www.boardex.com/simplehome.aspx>.

- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (p. 241-258). Greenwood, NY: Greenwood.
- Bühlmann, F., David, T., & Mach, A. (2012). Cosmopolitan capital and the internationalization of the field of business elites: evidence from the Swiss case. *Cultural Sociology*, 7(2), 211-229. doi: 10.1177/1749975512473587
- Carroll, W. K., & Fennema, M. (2002). Is there a transnational business community? *International Sociology*, 17(3), 393-419. Verkregen op 19 januari, 2017, van <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0268580902017003003>.
- Ellersgaard, C. H., Larsen, A. G., & Munk, M. D. (2012). A very economic elite: the case of the Danish top ceo's. *Sociology*, 47(6), 1051-1071. doi: 10.1177/0038038512454349
- Hartmann, M. (in press). The international business elite – fact or fiction? To be published in F. Bühlmann, O. Korsnes, J. Hjellbrekke, J. Heilbron, & M. Savage (Eds.), *New directions in elite studies*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Routledge.
- Heemskerk, E. M. (2007). The end of the old boys network. In E. M. Heemskerk (Ed.), *Decline of the corporate community* (79-99). Amsterdam, Nederland: Uitgeverij Bert Bakker.
- Kentor, J., & Jang, Y. S. (2004). Yes, there is a (growing) transnational business community: a study of global interlocking directorates 1983–98. *International Sociology*, 19(3), 355-368. doi: 10.1177/0268580904045345
- Khurana, R. (2007). *From higher aims to hired hands: the social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- Lenger, A., Schneickert, C., & Schumacher, F. (2010). Globalized national elites. *Transcience Journal*, 1(2), 85-100. Verkregen op 10 januari, 2017, van [https://www2.hu-berlin.de/transcience/Vol1\\_Issue2\\_2010\\_85bis100.pdf](https://www2.hu-berlin.de/transcience/Vol1_Issue2_2010_85bis100.pdf).
- Managementscope. (2017). *Bestuurders*. Verkregen in mei en juni 2017, van <http://managementscope.nl/manager>.
- Marx, K. & Engels, F. (1848). Bourgeois en proletariërs. In K. Marx & F. Engels (Eds.), *Het communistisch manifest*. (p. 4-12). Vertaling door H. Gorter en transcriptie door M.

- Vanheeuverswyn. Verkregen op 8 januari, 2017, van <https://www.marxists.org/nederlands/marx-engels/1848/manifest/>.
- Mikecz, R. (2012). Interviewing elites : addressing methodological issues. *Qualitative Inquiry*, 18, 482-493. doi: 10.1177/1077800412442818
- Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review of Sociology*, 22, 271-298. Verkregen op 4 december, 2016, van <http://www.jstor.org/stable/2083432>.
- Robinson, W., & Harris, J. (2000). Towards a global ruling class? Globalization and the transnational capitalist class. *Science & Society*, 64(1), 11-54. Verkregen op 10 januari, 2017, van [http://88.255.97.25/reserve/resfall07\\_08/intl313\\_cbakir\\_oaltan/towardaglobalrulingclasses.pdf](http://88.255.97.25/reserve/resfall07_08/intl313_cbakir_oaltan/towardaglobalrulingclasses.pdf).
- Savage, M. & Williams, K. (2008). Elites: remembered in capitalism and forgotten by social sciences. *The Sociological Review*, 56, 1-24. doi: 10.1111/j.1467-954X.2008.00759.x
- Thomas, R. J. (1993). Interviewing important people in big companies. *Journal of Contemporary Ethnography*, 22(1), 80-96.
- Timans, R. (2015). Studying the Dutch Business Elite, relational concepts and methods.
- Timans, R. & Heilbron, J. (in press). The internationalization of the Dutch business elite. To be published in F. Bühlmann, O. Korsnes, J. Hjellbrekke, J. Heilbron, & M. Savage (Eds.), *New directions in elite studies*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Routledge.
- Useem, M. (1980). Corporations and the corporate elite. *Annual Review of Sociology*, 6, 41-77. Verkregen op 10 januari, 2017, van <http://www.jstor.org/stable/2946004>.
- Wagner, A. C. (2007). *Les classes sociales dans la mondialisation*. Parijs, Frankrijk: Découverte.
- Weijers, L. M. (2014). De veranderende betekenis van het informele netwerk van de Nederlandse bedrijfselite, een kwalitatief verkennend onderzoek.

## **Bijlage**

### **Interviews**

<b>Respondent</b>	<b>Interviewer</b>	<b>Datum</b>	<b>Duur</b>
Respondent 1	Matthijs van Dam	10-05-2017	00:41:29
Respondent 2	Matthijs van Dam	07-06-2017	00:14:46
Respondent 3	Matthijs van Dam	13-06-2017	00:45:42
Respondent 4	Matthijs van Dam	19-06-2017	00:26:24
Respondent 5	Matthijs van Dam	26-06-2017	00:31:30
Respondent 6	Rob Timans	09-09-2015	00:51:45
Respondent 7	Rob Timans en Johan Heilbron	18-06-2016	01:02:15
Respondent 8	Rob Timans en Max de Kok	19-02-2016	01:23:37

De eerste vijf respondenten zijn geïnterviewd aan de hand van interview protocol 1 en de laatste drie respondenten zijn geïnterviewd aan de hand van interview protocol 2.

### **Interview Protocol 1**

#### **Introducerende vragen, betreffende eigen ervaringen**

##### **1. Indien zelf ervaring in het buitenland:**

- Wat waren in uw ervaring de uitdagingen bij een verblijf in het buitenland? Waarom voor gekozen?
- Specifieke verschillen: cultuur, zakendoen, communicatie;
- Wat hebt u daar geleerd?
- hoe intensief was het contact met Nederland (bedrijf, familie, vrienden,...);
- hebt u er (internationale) contacten aan overgehouden?
- Over welke eigenschappen moet je naar uw mening beschikken om succesvol te zijn in het buitenland?

##### **2. Hoe ‘internationaal’ is naar uw mening het Nederlandse bedrijfsleven?**

- Carrière van Nederlandse managers/topbestuurders;
- Oriëntatie bestuur;

- Rol van buitenlandse investeerders, beleggers;
- Samenwerking en fusies & overnames.

**3. Hoe is dit de afgelopen 30 jaar veranderd?**

**4. Wat is het belang van internationale contacten binnen een RvB/RvC?**

- Hoe worden deze mensen geselecteerd?
- Hoe belangrijk zijn nationale contacten?

**5. Hoe verloopt het contact met buitenlandse bestuurders van Nederlandse bedrijven?**

**Participeren ze in (in)formele netwerken?**

**6. Speelt de inbedding in een bepaald (in)formeel netwerk een rol in de geschiktheid voor een functie als CEO? Welke voorwaarden worden hieraan ontleend?**

**7. Hoe verloopt de selectieprocedure voor een nieuwe CEO? Welke rol spelen headhunters, recruiters, andere externe partijen? (deze vraag is meteen een goede brug naar de volgende deelvragen.**

**8. Zijn/waren er specifieke redenen om te kiezen voor een buitenlandse CEO? Zijn bijvoorbeeld netwerken/contacten, specifieke opleiding, de positie van de onderneming, buitenlandse financiers, etc. overwegingen om hiervoor te kiezen?**

**9. Hoe heeft de benoeming uitgepakt? Specifieke (onvoorziene) problemen?**

## **Interview Protocol 2**

### **I Internationalisering**

- In Nederland: manifestatie buitenlandse managers
- oriëntatie bedrijfsleven
- overnames
- financiering
- specifieke redenen om te kiezen voor een buitenlandse CEO
- problemen na benoeming



## **II Sociaal Kapitaal**

- belang bij benoeming
- sociaal kapitaal buitenlandse managers/CEO's
- buitenlanders in Nederlandse netwerken: formeel/informeel

## **III Benoemingsprocedure**

- algemene schets van de procedure
- belang verschillende partijen
- belang externe partijen (headhunters etc.)
- belang internationaal zoeken

## **IV Internationaal kapitaal**

- Specifieke uitdagingen bij een verblijf in het buitenland
- Specifieke verschillen: cultuur, zakendoen, communicatie
- Waarde opgedane ervaring bij terugkeer
- opbouw contacten internationaal/buitenland
- Cultureel aspect/habitus: eigenschappen