



Panteia

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Vrije plekken in RvC's en RvB's

**Een onderzoek, netwerkanalyse & routeadvies
voor topvrouwen op weg naar de vrije plekken
in de top200 bedrijven**

Natasha Stroecker, Panteia
Miriam Notten, La Red
Zoetermeer, 13 november 2015

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
1 Het netwerkperspectief op Vrouwen naar de Top	5
1.1 Opbrengsten	7
1.2 Onderzoeksmethode	8
1.3 De route door dit rapport	10
2 Hoe werken netwerken eigenlijk? Relatievorming en gunfactor	11
2.1 Zonder ontmoeting geen relatie	11
2.2 Soort zoekt soort	12
2.3 Gunfactor: resultaat van vertrouwen	13
3 Netwerkgezelschappen: hoeveel en welke?	14
3.1 Aantal lidmaatschappen	14
3.2 Keuzecriteria	15
3.3 Soorten netwerkgezelschappen	16
3.3.1 Netwerk- en serviceclubs	17
3.3.2 Belangenorganisaties en bedrijvenverenigingen	17
3.3.3 Sportclubs	17
3.3.4 Culturele netwerkgezelschappen	19
4 Netwerken ontdekken	22
4.1 Relatienetwerken afleiden: de methode	22
4.2 Organisatie- en bestuurdersnetwerken	24
4.3 De netwerkanalyse van de top 200 bedrijven en hun bestuurders	27
4.4 Sneeuwbaaleffect	28
4.5 Meten is weten	29
5 Een beeld zegt meer dan 1000 woorden	30
5.1 De netwerken in beeld gebracht	30
5.2 Personen die verbonden zijn aan organisaties (Persoon x Organisatie)	32
5.3 Wie-kent-wie (Persoon x Persoon)	33
5.4 Toegang tot organisaties (Organisatie x Organisatie)	33
5.5 Sprinters: de kortste weg naar alle anderen	35
5.6 Hubs: altijd op de hoogte en goed verbonden	36
5.7 Makelaars: op de hefboom van invloed	37
5.8 Communities ontdekken	38
6 Wisseling van de wacht	41



7	Een kijkje op de carrière (v) en de inbedding in het netwerk van Petri Hofsté	52
7.1	Heden	52
7.2	Studietijd	53
7.3	Start van haar carrière	53
7.4	Het vervolg	54
7.5	Vacatures bij de organisaties waar Petri bestuurder is	54
8	Het reisadvies: navigeren naar de top (v)	55
8.1	Vorbereiding stap 1: je bent toch wel te vinden?	56
8.2	Vorbereiding stap 2: wat wil je eigenlijk bereiken?	56
8.3	Vorbereiding stap 3: hoe ziet jouw eigen netwerk eruit?	57
8.4	De bestemming: waar ontstaan de vacatures	57
8.5	De verkenning: hoe ziet die nieuwe omgeving eruit?	58
8.6	De reis, etappe 1: strategisch kiezen voor invloedrijke netwerkgezelschappen	58
8.7	De reis, etappe 2: wie wordt jouw reisgezelschap? Strategisch en oprecht kiezen voor invloedrijke spelers	60
8.8	Bagage: Bouwen aan kennis en vaardigheden	63
8.9	Paying it forward	64
8.10	Tips voor de locals	65

1 Het netwerkperspectief op Vrouwen naar de Top

'Vrouwen aan de Top' kent steevast een dubbele lading. Enerzijds refereert het aan de gestage vorderingen. Zo blijkt het glazen plafond niet langer van kogelwerend glas gemaakt. Anderzijds refereert het aan de gestáge vorderingen. Zo kun je je afvragen in hoeverre een begrip als 'vrouwenquotum' de tijdsgeest vertegenwoordigt en hoelang we in hemelsnaam een Internationale Vrouwendag moeten willen agenderen. *Board ready*¹ zijn is onvoldoende zolang er niet structureel aandacht blijft voor het vindbaar maken van talent, het bieden van toegang en het acceptéren van lippenstift in de *board room*.

Per 1 januari 2013 is de **Wet bestuur en toezicht** in werking getreden. De wet regelt de inrichting van het bestuur en toezicht in naamloze en besloten vennootschappen in Nederland. Eén van de regels van de wet betreft de evenwichtige verdeling van zetels over mannen en vrouwen in de Raad van Bestuur (RvB) en Raad van Commissarissen (RvC) bij grote vennootschappen. Een evenwichtige verdeling betekent volgens de Wet bestuur en toezicht dat de zetels van de RvB en de RvC voor ten minste 30% worden bezet door vrouwen en voor ten minste 30% door mannen.

Gestaafd op de Algemene Wet Gelijke Behandeling en aangejaagd door de Wet Bestuur en Toezicht *poppen* de initiatieven op.

Denk aan initiatieven aan een Professional Women Network, het geuzenbegrip als BilderbergBabes, Talent naar de Top, de database met Topvrouwen van minister Bussemaker en werkgeversvoorzitter Hans de Boer (topvrouwen.nl), maar in hoeverre nestelt emancipatie zich nu daadwerkelijk in de kamers die van oudsher ruiken naar goede sigaren? Hoe overbruggen we het bedrijfseconomische pad tussen de toevoer van hoog opgeleide vrouwen – via de nog matige doorstroom vanaf middenmanagementniveau – naar de gevestigde commissariaten en bestuurlijke topposities?

[WHY] De doorstroom van vrouwen naar de top van bedrijven bevorderen



Quote van de website topvrouwen.nl "Het aandeel vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven stijgt, maar niet hard genoeg. Voor het innovatief vermogen van bedrijven is diversiteit in bedrijven een natuurlijk en zakelijk belang. Meer is nodig. Daarom worden zoveel mogelijk vrouwen die de vaardigheden en talent voor de top hebben in beeld gebracht".

Het programma 'Vrouwen naar de top', een gezamenlijk initiatief van het ministerie van OCW en VNO-NCW, is erop gericht meer vrouwen benoemd te krijgen in raden van bestuur en raden van commissarissen.

Jet Bussemaker "Er zijn genoeg geschikte vrouwen, de database maakt hen zichtbaar en vindbaar voor bedrijven en searchbureaus die op zoek zijn naar vrouwen voor topposities."

¹ Een board ready vrouw onderscheidt zich door: Inzicht in complexe, grote organisaties; Ervaring met strategische besluitvormingsprocessen; endorsement door een commissaris van de top 200 bedrijven in Nederland. Zie de website www.topvrouwen.nl.



Hans de Boer "De database staat voor mij voor betrokkenheid en het belang van vrouwen in de top. En vooral om het activeren: dat mensen ook echt gebruik gaan maken van de database."

[HOW] Het effectief benutten van points of entry om zichtbaar te zijn en te blijven: netwerkstrategie



Het in beeld brengen van 'board ready' vrouwen is een kant van de medaille. Deze vrouwen ondersteunen en faciliteren de andere kant. Hoe komen deze vrouwen zo snel mogelijk in beeld bij en hoe worden ze zo snel mogelijk gekend door de 'boards' die nieuwe spelers zoeken? Stel nu dat vacante posities en aankomende wisselingen met het netwerk gedeeld kunnen worden? En stel dat de relaties die deze potentiële topvrouwen hebben, hen informeren over welke positie wanneer vrij komt, zònder zelf regie te hoeven nemen. En stel nu dat daarbij helder is welke ambassadeurs en beïnvloeders zich op en om die route bevinden, zou zo'n inzicht het in stelling brengen niet prima kunnen aanjagen?

Om meer vrouwen benoemd te krijgen op topposities is het van belang dat:

- *board ready* vrouwen moeten makkelijk te vinden zijn voor bedrijven die op zoek zijn naar nieuw talent. Dit is gerealiseerd met de database www.topvrouwen.nl
- de andere kant van die medaille is dat de *board ready* vrouwen zich laten vinden. Dit is voor een groot deel gerealiseerd door de database www.topvrouwen.nl te vullen met de nu bekende *board ready* en '*board potential*' vrouwen.
- Vervolgens is het van belang om te weten waar vacatures zullen ontstaan in een RvB of een RvC. Daarin voorziet dit rapport.
- Kwaliteit hebben en gekwalificeerd zijn is niet genoeg. Om geselecteerd te kunnen worden voor een vacante RvB of RvC positie moet je wel bekend zijn bij de selectiecommissies. Voor die vrouwen die wat willen is het dus belangrijk om zichtbaar te zijn, gekend te worden en een kans gegund te krijgen. En dat allemaal op de juiste plek, op het juiste moment, in gezelschap van de juiste mensen en op de juiste manier van aansluiten. Dat is de netwerkstrategie waarin dit rapport voorziet. Een strategie die af te leiden is uit het huidige netwerk van de bestuurders van de top 200 bedrijven in Nederland.
- Door met de voorzetlens van netwerkend werken te leren kijken, breng je topvrouwen op de juiste plek in stelling. Inzicht in wie waar hoe goed gekend wordt – inclusief bestuurlijke en informele nevenactiviteiten – levert effectieve toegang, points of entry, tot commissariaten en topposities. Een effectief reisadvies door het netwerk is de opbrengst.

Met dit onderzoek leveren we daarom zo goed mogelijk inzicht in wisselingen in raden van bestuur en raden van commissarissen van de top 200 bedrijven in Nederland (een deelverzameling van de 4900 bedrijven die onder de wet vallen). Aanvullend brengen we het netwerk in beeld van beide raden. Met die informatie maken we een netwerkanalyse en komen we tot een reisadvies voor de Topvrouwen.

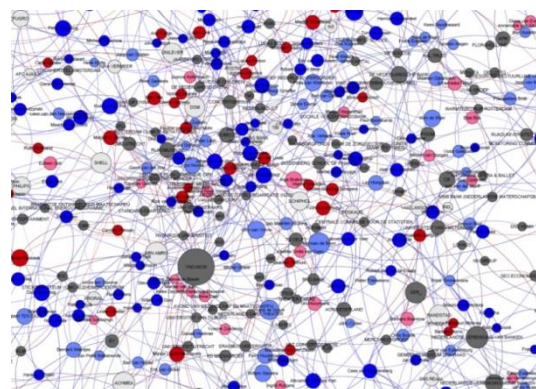
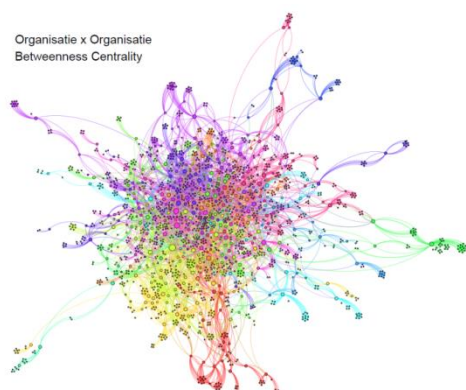
Kortom, in dit onderzoek staan de volgende drie onderzoeksvragen centraal:

- Waar ontstaan de vacatures in raden van bestuur en raden van commissarissen van de top 200 bedrijven in Nederland?
- Wie zijn hier de relevante actoren / stakeholders?
- Welke (netwerk)strategieën kunnen vrouwen (die board ready zijn) inzetten om in een RvC of RvB te komen?

[WHAT] Optimale toegangswegen en bereik van relaties: het reisadvies



Dit adviesrapport creëert overzichtelijke toegangswegen en vergroot het bereik van het huidige netwerk om meer Vrouwen aan de Top te positioneren. De netwerkanalyses en het bestuurlijke wisselschema maken een persoonlijk reisadvies mogelijk. Met een overzicht van het eigen netwerk, gerichte netwerkplannen, kordate netwerkontwikkelacties en periodieke netwerkvisualisaties, zorg je voor een optimaal reisadvies voor de 'board ready' topvrouwen om zichtbaar te worden en te blijven. Zo is het makkelijker voor de zittende bestuurders om keuzes te maken voor nieuw talent.



Figuur 1 Links; organisaties als makelaar in het netwerk. Rechts: een blik op de verbindingen tussen personen en organisaties

1.1 Opbrengsten

Dit adviesrapport geeft antwoord op de volgende drie centrale onderzoeksvragen:

- Waar ontstaan de vacatures in raden van bestuur en raden van commissarissen van de top 200 bedrijven van Nederland?
- Wie zijn hier de relevante actoren / stakeholders?
- Welke (netwerk)strategieën kunnen vrouwen (die board ready zijn) inzetten om in een RvC of RvB te komen?

De uitkomsten van het onderzoek en de netwerkanalyse geven daarnaast inzichten en concrete handvatten zodat door de kwartiermakers van het programma of vanuit VNO-NCW voortijdig bij de start van de voorbereiding van het wervingsproces contact kan worden gelegd en de doelstelling van evenredige positie van vrouwen over het voetlicht gebracht kan worden. Dit alles met als doel om uiteindelijk meer vrouwen in raden van bestuur en raden van commissarissen geplaatst te krijgen.

Daarnaast leveren wij de volgende zaken op:

- Bestuurswisselschema
- Netwerkanalyses en visualisaties
- Visualisaties om te raadplegen via een interactieve websitepagina
- Een routeadvies om netwerkend te top te bereiken
- Een dataset van mensen en organisaties en hun eigenschappen
- De presentatie die gegeven is als sneak preview tijdens het symposium van Panteia op 1 oktober (WerkZe)
- Een literatuurstudie (Bijlage 1)

1.2 Onderzoeksmethode

De kern van onze aanpak zit in de betekenis van de betrekkingen die de bestuurders¹ van de top 200 bedrijven onderhouden. Om de betekenis van die betrekkingen te kunnen duiden is een **sociale netwerkanalyse** nodig. Naamgeving, doelstelling, inhoudelijke thema's en samenstelling van raden van bestuur, raden van commissarissen en andere netwerkgezelschappen kunnen al de weg wijzen voor de aantrekkelijkheid van deelname aan een bepaald netwerk. Maar het zichtbaar maken van de sociale structuur rondom een netwerkdoel dat je al enigszins in het vizier hebt, levert extra inzichten op om je toegangsstrategie op te baseren.

Sociale netwerkanalyse is een belangrijke onderzoekstechniek uit de sociologie. In onze Nederlandse taal denken we al snel aan de verbinding met vrije tijd als we spreken over sociale netwerken, maar het bijvoeglijk naamwoord sociale wordt toegevoegd om te onderscheiden dat het gaat om netwerken van mensen. Er bestaan bijvoorbeeld ook energienetwerken en neurale netwerken. Voor het leesgemak gebruiken we 'netwerkanalyse'.

Met netwerkanalyses onderzoek je sociale structuren met behulp van netwerktheorie. Actoren (bv personen en organisaties) en de verbindingen daartussen worden in beeld gebracht en er wordt aan gerekend om betekenis toe te kennen. Er zijn allerlei toepassingen voor netwerkanalyses: innovatiemanagement, de verspreiding van ziektes, terrorismenetwerken en vele andere.

Alhoewel we door social media wel het een en ander te weten kunnen komen over relaties tussen mensen die we zelf niet eens kennen, is het moeilijk daaruit af te leiden wie wie kent. Door het combineren van andere gegevens zoals verbindingen tussen mensen en organisaties en tussen mensen en lidmaatschappen, is het mogelijk daaruit af te leiden wie mogelijk invloedrijke groepen vormen².

Deze zelfde analysemethode kan uiteraard gebruikt worden voor het combineren van allerlei andere affiliaties van mensen, zoals lidmaatschappen van verenigingen of hun opdracht- en werkgevers, om te achterhalen hoe zowel mensen als organisaties met elkaar verweven zijn en netwerken vormen.³ Als het gaat om bestuursfuncties in organisaties in het bijzonder (zoals in dit rapport) spreekt men hierbij van **interlocking directorates**.

Na het **visualiseren** van de netwerken van bestuurders en de organisaties waarmee ze verbonden zijn, voeren we een aantal berekeningen uit om de betekenis te achterhalen van dit specifieke totale netwerk én om een reisadvies te kunnen geven voor vrouwen om daar terecht te komen waar ze willen, namelijk in de RvC of RvB van één van de top 200 bedrijven. Voor het visualiseren van de netwerken gebruiken we **Gephi**⁴.

¹ In dit rapport gebruiken we het woord bestuurders voor de verzameling van leden van raden van commissarissen en raden van bestuur. Daar waar beschikbaar hebben we ook directieleden meegenomen in onze analyse.

² Zie voor een handzame uitleg over het omzetten van 2-mode data naar 1-mode data het document van Borgatti. <http://www.analytictech.com/borgatti/papers/2modeconcepts.pdf>

³ Voorbeelden van andere toepassingen zijn co-auteurschappen van publicaties (welke publicaties delen auteurschappen, welke auteurs werken vaak samen aan publicaties) en co-citatieanalyses, en de belegging van soorten kennis (kennismanagement) bij medewerkers in een organisatie (welke kennissoorten gaan samen binnen medewerkers, welke medewerkers lijken in termen van expertise op elkaar).

⁴ Zie <http://gephi.github.io/>

Om te interpreteren wat de betekenis is van de netwerkanalyse, gebruiken we **centraliteitsmaten** en **modulariteitsberekeningen**. Met centraliteitsberekeningen maak je duidelijk wat de invloed of het belang is van een bepaalde actor in het totale netwerk. Met modulariteitsberekeningen maak je inzichtelijk welke groepjes of 'communities' er binnen het totale netwerk bestaan.

We gebruiken de volgende onderscheidende centraliteitsmaten:

- Degree centrality: het belang van een actor door de hoeveelheid verbindingen die deze persoon of organisatie heeft (meet populariteit)
- Closeness centrality: het belang van een actor doordat deze op de kortste weg naar alle andere actoren zit (meet snelheid)
- Betweenness centrality: het belang van een actor als verbinder tussen groepen anderen actoren (meet hefboom of invloed)

In dit onderzoek werken we volgens het **80/20 principe** om met de beschikbare tijd zo veel mogelijk rendement te maken. Netwerken onderzoeken betekent noeste arbeid. Het verzamelen van netwerkdata is niet altijd makkelijk, zeker niet als het om familiebedrijven gaat, maar we hebben meer dan voldoende data om zinnige uitspraken te doen.

Het **reisadvies** is gebaseerd op de uitkomsten uit de netwerkanalyse en de **literatuurstudie**. We hebben een (inter)nationaal literatuuronderzoek gedaan om te ontdekken wat de mogelijke redenen zijn dat vrouwen wel of niet de top bereiken en doen op basis daarvan handreikingen voor de vrouwen op weg naar de top.

De aanpak is als volgt:

1. data verzamelen
2. data structuren en daaruit netwerkverbindingen herleiden
3. netwerken visualiseren
4. netwerken analyseren door rekenen met centraliteitsmaten en modulariteit
5. een reisadvies op basis van de analyseresultaten, *interlocking directorates* informatie en de literatuurstudie

Onze bronnen

De basislijst van de top 200 bedrijven en hun bestuurders is ter beschikking gesteld door de programmamanager Vrouwen naar de Top. Deze lijsten zijn gevalideerd, aangevuld en verbeterd. We gebruikten daarvoor informatie van:

- de basislijst van top 200 bedrijven en hun bestuurders
- Quote 500
- de websites van de genoemde bedrijven en hun jaarverslagen
- Top 100 commissarissen 2015 (Managementscope)
- de website van Managementscope
- Top 50 corporate vrouwen 2015 (Managementscope)
- LinkedIn van bedrijf en/of persoon
- Volkskrant top 200 2015
- Twitterbiografieën
- De Goudhaantjes top 100 2015
- Website bureau ABD
- De verkiezing topvrouw van het jaar 2015
- Website Parlement & Politiek
- Wikipedia

Van de bestuurders brengen we de volgende gegevens in beeld:

- m/v
- sport
- opleiding (TU, Insead, Harvard ...)
- politieke voorkeur
- hobby's
- bijzonderheden, bv onderscheidingen



1.3 De route door dit rapport

Dit rapport bestaat uit een hoofdrapport, dat hier voor u ligt, en een bijlagerapport.

Onderzoeksvraag 1 betreffende waar vacatures ontstaan in raden van bestuur en raden van commissarissen van de top 200 bedrijven van Nederland staat omschreven in de hoofdstukken 4 en 5 (inclusief diverse bijlagen die betrekking hebben op de wisselingen). De andere hoofdstukken gaan over zaken als hoe te penetreren in bestaande netwerken en wat je moet doen om bij zittende bestuurders op te vallen zodat bij wisselingen aan jou gedacht wordt (onderzoeksvraag 2). De laatste onderzoeksvraag 3, de te volgen strategie ofwel het reisadvies, wordt stapsgewijs toegelicht in het laatste hoofdstuk.

Specifiek is de inhoud per hoofdstuk als volgt:

Hoofdstuk 2 gaat in op hoe netwerken functioneren en de rol van relatievorming en de gunfactor, die wordt bepaald door nabijheid, similariteit en interactie. Hoofdstuk 3 gaat in op keuze voor aantal en soorten netwerkgezelschappen (zoals in de sport, cultuur). In Hoofdstukken 4 en 5 wordt de methodiek van netwerkanalyse ('interlocking directorates') uitgelegd en is aangegeven hoe gestart is met de aanpak onder de top 200 bedrijven (sneeuwbaaleffect). Ook wordt ingegaan op de relatie tussen personen en bedrijven en andere netwerkgezelschappen en hoe personen zijn verbonden doordat ze bij eenzelfde clubje horen (centraliteit). Er wordt ook ingegaan op de sprinters, welke mensen en organisaties behoren tot de hoofdroute qua netwerk (denk aan VNO-NCW, Het Concertgebouw etc). Daarnaast gaat het ook om de hubs (knoppunten) en de makelaars. In hoofdstuk 6 wordt nader ingegaan op aftreedschema's en wie wanneer gaat aftreden. Wij presenteren dit in een overzicht. Hoofdstuk 7 bespreekt een goed voorbeeld van de route van een succesvolle topvrouw. Hoofdstuk 8 presenteert ter afsluiting een effectief reisadvies, bestaande uit tips rondom de voorbereiding, de bestemming, de verkenning en de reis.

2 Hoe werken netwerken eigenlijk? Relatievorming en gunfactor

De dagelijkse sociale werkelijkheid is zeer veelkleurig. We ontmoeten mensen die sterk verschillend van elkaar lijken te zijn en onderhouden relaties met een sterk verschillende gevoelswaarde. Toch houden relaties tussen mensen zich aan een aantal sterke wetmatigheden, waardoor je uiteindelijk het ontstaan van de *gunfactor* kunt voorspellen en beïnvloeden. Het gaat dan om *nabijheid*, *similariteit* en hun interactie.

2.1 Zonder ontmoeting geen relatie

Om een relatie met iemand te ontwikkelen moeten je elkaar uiteraard eerst ontmoeten. Een zeer sterk sturende factor daarbij is *proximity* (Verbrugge, 1977), een beginsel wat het best in het Nederlands vertaald kan worden met het woord 'nabijheid'. Fysieke aanwezigheid in dezelfde geografische omgeving vergroot de kans dat mensen elkaar ontmoeten en is daardoor de sterkste verklarende factor voor relatievorming (Kalmijn & Flap, 2001).¹ In kantoorgebouwen zie je dit verschijnsel in het klein en merk je niet alleen hoe vaak je dezelfde mensen tegenkomt, maar ook hoe weinig je weet van mensen die je niet vaak tegenkomt. Hoe dichter je bij elkaar in de buurt woont of werkt, hoe meer je met elkaar communiceert (Caplow & Forman, 1950; Conrath, 1973; Gullahorn, 1952; Monge & Kirste, 1980) en hoe meer je – door gewenning – de onderlinge omgang met elkaar waardeert (Festinger, Schachter, & Back, 1950; Friedman, 1966; Kahn & McGaughey, 1977). Mensen vinden daardoor niet alleen hun levenspartner vooral in de eigen omgeving, maar ook wordt een aanzienlijk gedeelte van het privé-netwerk gevormd door familie, vrienden en kennissen binnen een straal van slechts enkele kilometers van de eigen woning (van der Gaag, 2005; Wellman, 1996).

Nabijheid kent nog twee andere componenten die ook bijdragen aan makkelijke relatievorming. Naast de fysieke nabijheid ook cognitieve en sociale nabijheid (Frenken, 2009). Cognitieve nabijheid gaat over het gebruik van hetzelfde jargon, of allebei weten hoe de Vastenavond liedjes in Bergen op Zoom klinken. Sociale nabijheid gaat over een gemeenschappelijk netwerk: het aantal mensen dat zowel persoon A als persoon B goed kennen. Veel gemeenschappelijke kennissen zorgen voor een goede vertrouwensbasis tussen mensen die elkaar net kennen. Daardoor wordt het makkelijker om zonder voorbehoud in elkaar te investeren.

De mensen die je vaak tegenkomt hebben het voordeel dat er weinig moeite voor nodig is contact met ze te leggen of onderhouden. Bovendien heb je zo aanknopingspunten om met elkaar in gesprek te raken en elkaar te kunnen begrijpen. Je deelt een referentiekader in de vorm van lokale gebeurtenissen, evenementen, gebouwen, de logistieke omgeving en gedeelde kennissen. "O, ken jij die ook? Maar daar heb ik vroeger nog mee gesport / dat is mijn buurman geweest / dat is mijn achternicht..." Zulke herkenningfactoren vormen zeer sterk bindende en vertrouwen wekkende gespreksonderwerpen.

¹ Nabijheid in de virtuele omgeving is een moderne aanvulling op dit mechanisme. Het is bijvoorbeeld goed mogelijk om van elkaars bestaan op de hoogte komen via een social mediaplatform. Elkaar daar echt *ontmoeten* is moeilijker. Omdat de virtuele omgeving meestal geen goede basis vormt voor het ontwikkelen van sterke vertrouwensrelaties, laten we dat aspect in deze rapportage buiten beschouwing.



Het strategisch inzetten van de factor *nabijheid* betekent nadenken over de plaats waar mensen met een bepaald referentiekader ontmoet kunnen worden - en daar vervolgens op inspelen door hen daar regelmatig te ontmoeten. Dat leidt immers makkelijker tot herkenning en vertrouwen.

2.2 Soort zoekt soort

Plato en Aristoteles brachten al onder de aandacht dat we onder de mensen die we ontmoeten een voorkeur hebben voor anderen die in een of meerdere opzichten op ons lijken. Dit verschijnsel staat binnen de sociale netwerkanalyse bekend als het *similariteitsprincipe* (McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001). Similariteit is na *nabijheid* de belangrijkste verklarende factor voor welke mensen met elkaar een relatie ontwikkelen. Mensen

die op je lijken zijn makkelijker om op af te stappen, snap je over het algemeen beter en *willen* je ook beter begrijpen, wat zorgt voor een grotere kans op gedeelde gespreksonderwerpen, lagere ervaren relatie-onderhoudskosten, meer vertrouwen en hogere opbrengsten van de relatie. Similariteit werkt dus als een soort smeerolie en vliegwielt tegelijk en faciliteert daardoor het gemak van kennisoverdracht en zakelijke onderhandelingen (Kumar en Worm, 2003). Relaties tussen twee mensen die veel van elkaar verschillen zijn in het begin soms prikkelend en spannend – op romantisch vlak wordt soms wel gesproken van "*opposites attract*" – maar uiteindelijke kosten die veel meer moeite om onderhouden te worden. Relaties met mensen die heel anders zijn hebben daardoor op den duur een grotere kans om te verwateren – ook zakelijke relaties.

In hoeverre mensen op elkaar lijken kan uiteraard uitgedrukt worden in een groot aantal determinanten. Onderzoek laat echter zien dat de belangrijkste worden gevormd door - in aflopende volgorde van belang - etniciteit, ras, leeftijd/levensfase, religie, opleiding, beroep en geslacht (McPherson et al., 2001). Relaties tussen mensen die hierin meer overeenkomen vinden makkelijker gespreksonderwerpen en herkenning. In de praktijk is dat duidelijk zichtbaar door de sterke clustering van mensen in vriendschapsnetwerken in termen van culturele afkomst, leeftijd, opleiding en interesse.

Om *similariteit* strategisch in te zetten bij netwerken is het dus nuttig te zoeken naar matches met netwerkgezelschappen waar jouw eigenschappen veel voorkomen of zelfs een prominente rol spelen. Om duurzame relaties op te bouwen, is het dus nuttig om netwerken eerst te inventariseren in termen van (mogelijke) opbouw van het ledenbestand. Vrijwillige netwerken kennen vaak een opvallende homogeniteit in de achtergronden van leden (Popielarz & McPherson, 1995). Dat kan in je voordeel werken, maar ook een belangrijke barrière vormen voor integratie als je daar niet tussen past. Bij grote verschillen met de andere leden van het beoogde netwerkgezelschap wordt de kans kleiner dat je toenadering kunt vinden en er plezierig tijd doorbrengt.



Soort zoekt soort



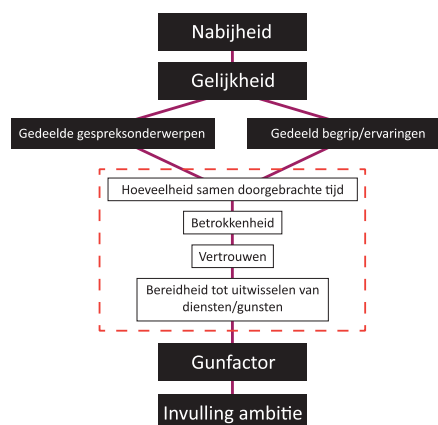
2.3 Gunfactor: resultaat van vertrouwen

Je wilt voor je carrière of onderneming niet met zomaar iedereen in zee, maar met mensen die je snapt, voor wie je iets bijzonders kunt betekenen en met wie je interessante en boeiende dingen tot stand kunt brengen. Daar zijn sterke relaties voor nodig, waarbinnen ruimte is voor het bespreken van zowel zakelijke als persoonlijke thema's. Sterke relaties vergen bovendien weinig onderhoud, doorstaan intensieve bevraging, zijn na verloop van enige radiostilte makkelijk weer op te pakken en vergen ook veel minder aandacht voor het 'voor wat, hoort wat'-beginsel. Samenvattend waarborgen sterke relaties continuïteit.

Sterke relaties worden gevormd en gekenmerkt door het samen kunnen doorbrengen van relatief veel tijd en het bij elkaar betrokken zijn, zodat er wederzijds vertrouwen (Stephenson, 2005) en de bereidheid tot het verlenen van wederdiensten ontstaat. In de praktijk noemen we dit het ontstaan van de *gunfactor*. De *gunfactor* heeft tot gevolg dat je relationeel vertrouwen, stabiliteit, efficiëntie, plezierige transacties en een blik op de toekomst laat prevaleren boven prijsargumenten en de waan van de dag. Deze sturing gaat deels op 'gevoel' en lijkt daardoor soms weinig rationeel, maar draagt wel degelijk bij aan het varen van een stabielere carrière- of ondernemerskoers.

Figuur 2 geeft samenvattend weer hoe de in deze paragrafen besproken elementen kunnen resulteren in de *gunfactor*.

Figuur 2: Route voor de gunfactor



3 Netwerkgezelschappen: hoeveel en welke?

*Netwerkgezelschappen*¹ zijn samenwerkingsverbanden die vele mogelijkheden bieden om te *netwerken*: om bestaande relaties te onderhouden en verdiepen, nieuws en ideeën uit te wisselen, jouw persoonlijke missie luister bij te zetten of daar steun voor te vinden, het werk samen gedaan te krijgen of juist om nieuwe contacten te leggen. Bestuurders combineren meerdere activiteiten en zijn actief in vijf tot acht verschillende netwerkgezelschappen. Hoofd- en nevenactiviteiten, bestuurlijk werk bij hobby's, verschillende commissariaten en toezichtfuncties; het zijn allemaal netwerkgezelschappen waarin het werk wordt gedaan.

Het verschil: de mannen in deze netwerkanalyse hebben ruim meer bestuurlijke activiteiten dan de vrouwen. Onze tip: wordt (bestuurs)lid in zeker zes verschillende netwerkgezelschappen.

Dit rapport geeft richting aan de keuzes voor netwerkgezelschappen om nieuwe contacten te leggen en op deze manier zichtbaar te worden. Dus in direct contact komen met de spelers die invulling geven aan de vrije plekken in RvC's en RvB's. In tweede instantie brengen deze gezelschappen weer nieuwe sociale netwerken van de leden een stap dichterbij door middel van verwijzingen.

Omdat het totale aantal netwerkgezelschappen in Nederland zo ontzettend groot is, betekent dat dat je moet kiezen. Dat werpt de vraag op welke van die gezelschappen nu de inspanning van lidmaatschap en betrokkenheid lonen. Je kunt immers niet overal heen. Effectief netwerken betekent dat je voor ogen hebt *waarom* je dat doet. In dit analyserapport staat daarom voorop dat een **netwerkdoel** daarbij leidend is - in dit geval '**opwaartse mobiliteit**', voor vrouwen die *board ready* zijn en een nieuwe stap willen zetten, naar een functie met meer invloed, verantwoordelijkheid en uitdaging. Dat klinkt uitermate strategisch en berekenend, maar kan niet zonder basis in een goede match tussen persoonlijke, oprechte belangstelling voor mensen en affiniteit met de thema's van deze gezelschappen en het publiek dat zij trekken.

Dit onderzoek leidt tot een persoonlijke, beargumenteerde keuze voor lidmaatschappen om nieuwe investeringen in je eigen carrière een maximaal rendement te kunnen geven. In termen van relaties, nieuwe ideeën, welslagende projecten - maar zeker ook in termen van plezier en wat je voor anderen kunt betekenen.

3.1 Aantal lidmaatschappen

Ongeveer de helft van de Nederlandse bevolking is lid van 2 of 3 organisaties (De Graaf et al, 2000). Effectief kunnen bouwen aan sterke relaties uit hoofde van je beroep vraagt echter om meer inspanning. Oprechte aandacht besteden aan een kleiner aantal gezelschappen is over het algemeen beter dan bij veel meer verschillende gezelschappen vluchtig je neus laten zien. Investeren in duurzame relaties is bovendien het effectiefst als je elkaar frequent én per keer wat langer achter elkaar spreekt of ziet. Er is alleen dan gelegenheid om elkaar te leren kennen. In de praktijk blijkt een aantal van tussen de 6 en 8 lidmaatschappen ideaal.

¹ In de Nederlandse taal kennen we zowel het werkwoord als het zelfstandig naamwoord 'netwerken'. Het begrip 'netwerkgezelschappen' voorkomt verwarring.

In onze netwerkanalyse zijn de volgende zaken opvallend (zie bijlage 7 Voor een overzicht van de (neven)functies van de netwerkspelers). De top 50 mannen hebben gemiddeld zeven (neven)functies tegenover vijf voor de top 50 vrouwen. Schalen we op naar de top 100 dan zien we een groot verschil. De top 100 mannen hebben gemiddeld zes (neven)functies en de top 100 vrouwen slechts twee. Strategische keuzes voor meer (neven)functies voor de 'board ready' vrouwen is daarmee evident.

3.2 Keuzecriteria

Voor 'board ready' vrouwen is het logischer om interlokale en landelijk opererende genootschappen te kiezen (Glanville).

De aller duidelijkste reden om voor een bepaald netwerklidmaatschap te kiezen is omdat je al weet dat daar de mensen komen met wie je in contact zou willen komen. Als dat nog niet zo duidelijk is, kun je denken aan de passendheid van meer algemene eigenschappen van netwerkgezelschappen.

In de meest algemene zin onderscheiden netwerkgezelschappen zich van elkaar door zich hetzij ten doel te stellen samen iets nieuws tot stand te brengen buiten het gezelschap, hetzij de leden vooral binnen het gezelschap levensvervulling te bieden - of beide (Palisi & Korn, 1989). In alle drie de soorten kun je iets vinden voor je netwerkdoel. Daarnaast onderscheiden netwerkgezelschappen zich uiteraard van elkaar door hun algemene thema's: als hoofdgroepen zijn politieke, zakelijke, verbroederende, arbeidsgerelateerde, politieke, religieuze en maatschappelijk geëngageerde gezelschappen te onderscheiden (Teckchandani, 2014). Voor je eigen netwerkstrategie is het daadwerkelijke doel van een netwerkgezelschap relatief van weinig van belang. Mits er voldoende gelegenheid is voor ontmoetingen en alle gespreksonderwerpen 'toegestaan' zijn kunnen ze alle geschikt zijn - mits het ledenbestand niet al te sterk overlapt met een ander netwerkgezelschap waar je al komt.

Uiteraard is het wel belangrijk goed op te letten of je affiniteit hebt met de centrale thema's van een netwerkgezelschap. Alleen lid zijn is bovendien niet voldoende, het vaak bezoeken van bijeenkomsten en deelnemen aan activiteiten is een must. Persoonlijke interesses zijn moeilijk te veinzen of verdoezelen, en het heeft bijvoorbeeld weinig zin om op IT-gerichte netwerken af te stappen als je vooral in de financiële wereld bent geïnteresseerd, of om als sporthater te gaan tennissen.

Lidmaatschap van een netwerkgezelschap levert bovendien pas na twee tot drie jaar optimaal rendement, omdat je dan pas solide relaties hebt kunnen bouwen. De leden moeten immers eerst aan je wennen en je kwaliteiten leren kennen om eventuele gunsten en diensten uit te kunnen wisselen. Het is dus niet realistisch om binnen een half jaar tot een jaar al concrete *business* te verwachten.

Om de groei van sterke relaties mogelijk te maken - denk aan de gunfactor - zijn netwerkgezelschappen die een bijeenkomst- of activiteitenfrequentie kennen van tussen de zes en twaalf keer per jaar het meest geschikt.

Bij sportclubs en andere hobbyclubs ligt deze frequentie vaker hoger en kan daarmee heel goed voldoen aan jouw netwerkstrategie.

Frequenter bijeenkomende netwerken kunnen hun doel voorbij schieten qua nieuwswaarde, en minder frequent bijeenkomende gezelschappen bieden juist te weinig continuïteit voor de te onderhouden relaties. Face-to-face-contact blijft namelijk essentieel - regelmatige herkenning biedt de beste mogelijkheid tot waarachtig onderhoud en verdieping van relaties. Elkaar steeds opnieuw ontmoeten schept mogelijkheden om onderlinge betrokkenheid en herkenning te laten groeien.



Daarnaast is het raadzaam te letten op het kunnen ontmoeten van genoeg mensen van je eigen of iets hogere leeftijd. Netwerkgezelschappen met veel leden van veel jongere leeftijd zijn met een carrière als netwerkdoel voor ogen minder interessant, terwijl een gemiddeld (veel) hogere leeftijd dan je eigen leeftijd je minder makkelijk legitimeert en dus aansluiting oplevert.

Van groot belang is ook de diversiteit van het ledenbestand van een netwerkgezelschap, in termen van leeftijd, sociaaleconomische status, opleiding, inkomen en geslacht. Netwerkgezelschappen met een zeer divers, relatief hoogopgeleid ledenbestand met een gemiddeld hoger inkomen, of een groot aandeel aan leden dat ook lid is van veel andere gezelschappen zijn met name geschikt voor het ontwikkelen van nieuwe ondernemende activiteiten en nieuwe kansen (Teckchandani, 2014). Netwerkgezelschappen waarin zich veel leidinggevendenden begeven hebben ook een streepje voor. Leidinggevendenden kennen meer verschillende mensen dan hun ondergeschikten en hebben op hun beurt weer bredere organisationele lidmaatschapnetwerken. Aangezien de aard van leidinggevend werk interactiever is dan operationeel werk ontstaat bij hen makkelijk een grotere diversiteit aan sterkere relaties (Caroll & Teo, 1996). Doorverwezen en voorgesteld worden door hen is dus makkelijker.

Tenslotte kan voor lidmaatschappen van netwerkgezelschappen gekozen worden op basis van centraliteitsscores met sociale netwerkanalyse. In netwerkgezelschappen die meer centraal staan in de sociale structuur figureren naast mogelijk interessante leden meer kennis en nieuws over allerlei andere geledingen van de samenleving. Deze gezelschappen zijn dus zeer geschikt voor mensen die je eigen carrière als netwerkdoel voor ogen hebben. Perifere netwerken kennen het omgekeerde verschijnsel: daar zal meer unieke kennis en meer lokaal nieuws aanwezig zijn dat minder makkelijk door de sociale structuur reist. Deze gezelschappen zijn meer geschikt als je netwerkdoel bestaat uit het verkrijgen van meer domeinspecifiek vaknieuws en verdieping.

3.3 Soorten netwerkgezelschappen

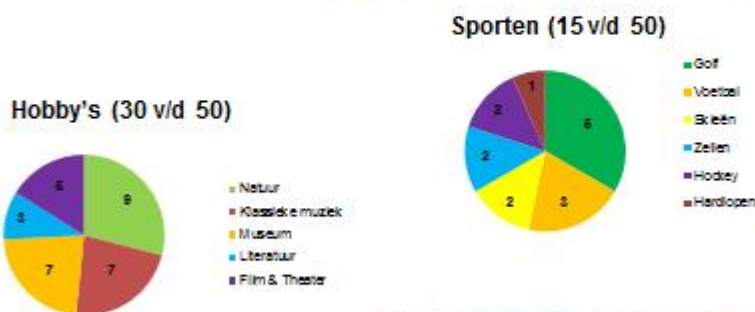
Er zijn vele soorten netwerkgezelschappen. Uit de onderverdeling van Teckchandani (politieke, zakelijke, verbroederende, arbeidsgerelateerde, politieke, religieuze en maatschappelijk geëngageerde gezelschappen) lichten we er een aantal uit. Vrouwennetwerken kunnen bijvoorbeeld goed gezien worden als verbroederende netwerken.

Uit de netwerkanalyse onder de meest invloedrijke spelers in het netwerk wat de top 200 bedrijven verbindt blijkt dat het slim is om te sporten en voor een culturele nevenactiviteit te kiezen. Natuurlijk maak je keuzes die bij jouw persoonlijkheid en voorkeuren passen.

Waar moet je heen?



Top 50 Invloedrijke personen



3.3.1 Netwerk- en serviceclubs

Netwerkclubs zijn bij uitstek gericht op strategisch netwerken als activiteit. De doelstellingen en samenstellingen van hun publiek zijn heel verschillend, maar een grote gemene deler is de positieve houding van de leden ten opzichte van ondernemerschap. Een aparte groep binnen de netwerkclubs wordt gevormd door de 'serviceclubs' zoals de lokale Lions- en Rotarygezelschappen. Alhier netwerken kent twee bijzondere voorwaarden. Ten eerste moet je voor deze serviceclubs veelal *gevraagd worden* - een uitnodiging moet dus eerst actief verworven worden via het al bestaande netwerk. Daarnaast is het tijdens bijeenkomsten van serviceclubs meestal expliciet *niet* de bedoeling dat je eigen zakelijke doelen hoofdonderwerp van gesprek zijn. Uiteraard kunnen binnen een serviceclub nieuw ontmoete leden wel een relatievervolg elders krijgen.

3.3.2 Belangenorganisaties en bedrijvenverenigingen

Dergelijke initiatieven zijn meestal uitstekend geschikt om ondernemers te leren kennen - en zakelijke onderwerpen liggen als gespreksonderwerp dan voor de hand. Netwerkgezelschappen in deze categorie kunnen zowel een algemeen maatschappelijk als een zakelijk belang voorop hebben staan.

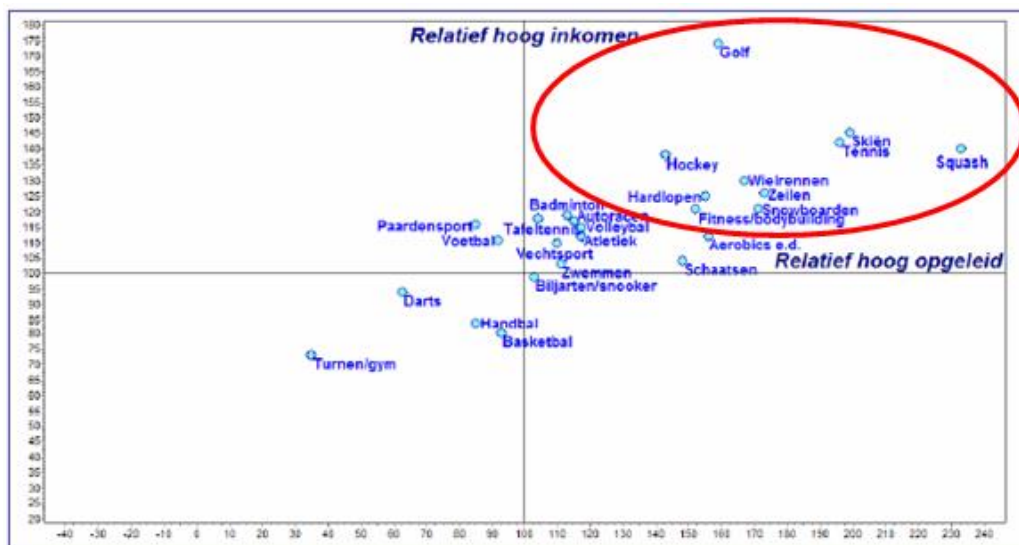
3.3.3 Sportclubs

Samen sporten schept een band. Sport kent daarnaast een bijzonder groot draagvlak onder de bevolking. In verenigingsverband vinden sportactiviteiten bovendien met een vrij grote regelmaat plaats, waardoor een sportvereniging een goed toneel kan zijn om mensen beter te leren kennen. Vrijwel iedere gemeente kent een breed scala aan sportverenigingen, die elk een ander publiek trekken. Iedere tak van sport kent namelijk een net iets andere doelgroep. Op grond van onderzoek hiernaar kunnen we vaststellen welke sportactiviteiten aansluitingsmogelijkheden bieden voor netwerkactiviteiten.¹

¹ In deze en de volgende paragraaf maken we gebruik van de *NOM Doelgroep Monitor 2004*, een onderzoek gebaseerd op 24.757 interviews met Nederlanders van 13 jaar en ouder over onder andere sport en persoonlijke interesses.

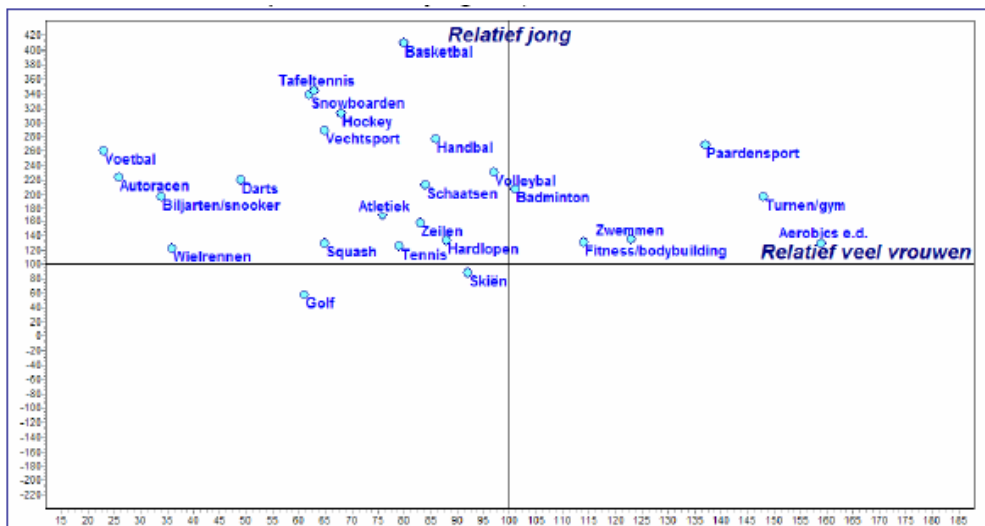


Figuur 3: Sportvormen naar inkomen en opleiding



In bovenstaande Figuur 3 zijn diverse sportvormen naar inkomen en opleiding weergegeven. In het door de rode cirkel aangegeven gebied is te zien dat een negental sporten leden trekt die zowel een relatief hoog inkomen hebben als een relatief hoge opleiding hebben genoten: golf, hockey, skiën, snowboarden, tennis, squash, wielrennen, zeilen, hardlopen en fitness/bodybuilding. Onder het publiek van deze sporten is de kans relatief groot dat men zowel leiding geeft, onderneemt, of een andere invloedrijke positie bekleedt. Van deze sporten hebben hardlopen en fitness/bodybuilding echter een sterk individueel karakter, waardoor een lidmaatschap in specifieke netwerktermen waarschijnlijk minder nuttig is.

Figuur 4: Sportvormen naar geslacht en leeftijd

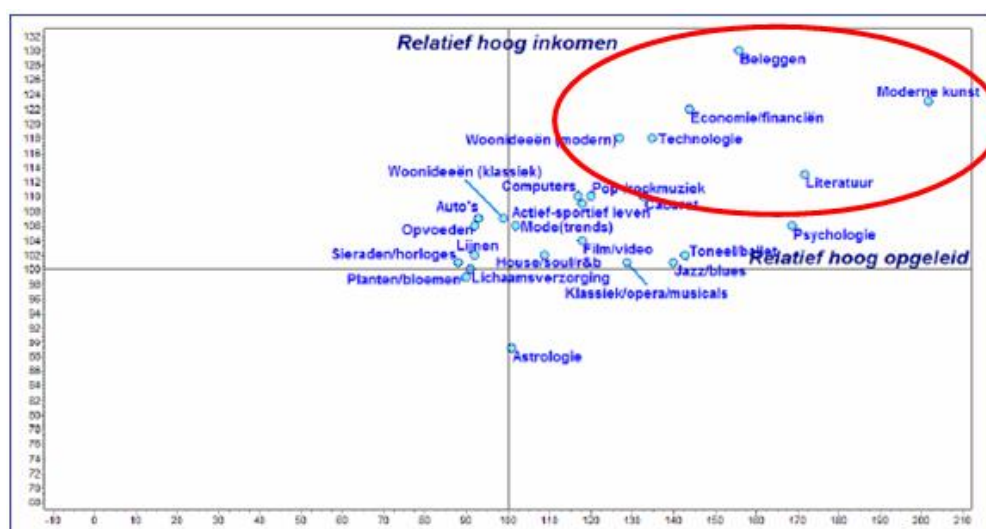


Figuur 4 geeft sportvormen weer naar geslacht en leeftijd. Van de in Figuur 3 geïdentificeerde sporten is te zien dat golf relatief veel mannen van middelbare leeftijd (veertigers en ouder) trekt en hockey en snowboarden juist jongere mensen (twintigers) met iets meer nadruk op mannen dan vrouwen. Tennis, wielrennen, squash, skiën en zeilen trekken mensen van alle leeftijden, waarbij vooral wielrennen met name door mannen beoefend wordt. De paardensport kent juist vrouwelijke liefhebbers.

3.3.4 Culturele netwerkgezelschappen

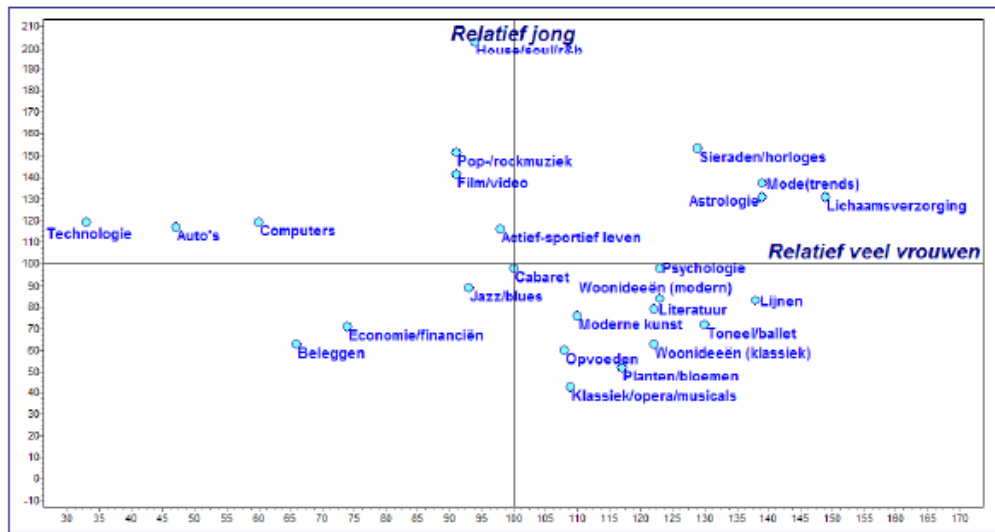
Een gedeelde inhoudelijke interesse in een onderwerp kan een sterke basis vormen voor het ontstaan van de gunfactor. Verenigingsvormen die mensen op basis van inhoud bijeenbrengen vormen daarom bij uitstek een gelegenheid om elkaar beter te leren kennen.

Figuur 5: Inhoudelijke interessegebieden naar inkomen en opleiding



Figuur 5 laat zien hoe participatie in verschillende interessegebieden verdeeld is naar opleiding en inkomen. In het door de rode cirkel aangegeven gebied is te zien dat een vijftal interessegebieden, te weten beleggen, moderne kunst, economie/financiën, technologie, literatuur en moderne woonideeën liefhebbers trekken met zowel een relatief hoog inkomen als een relatief hoge opleiding. Bij netwerkgezelschappen die zich richten op deze interessegebieden is de kans derhalve relatief groot dat ontmoetingen zullen kunnen plaatsvinden met de gewenste doelgroep.

Figuur 6: Inhoudelijke interessegebieden naar leeftijd en geslacht



Figuur 6 geeft dezelfde interessegebieden weer naar geslacht en leeftijd. Klassieke muziek verenigt de gemiddeld oudste groep verenigingsleden; beleggen en economie/financiën trekken relatief veel mannen van middelbare leeftijd (veertigers en ouder). Technologie en techniek trekken juist een iets jonger, maar vrijwel uitsluitend mannelijk publiek. Interessegebieden die juist meer vrouwen trekken zijn literatuur, woonideeën en moderne kunst.



4 Netwerken ontdekken

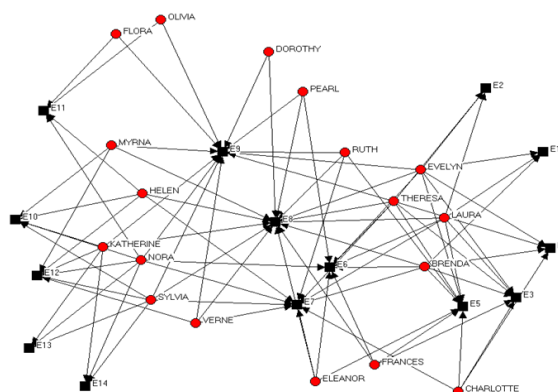
Als je via de netwerkroute zoekt naar een nieuwe uitdaging, zul je allereerst willen weten wie *belangrijke spelers* vormen rondom je doel – bijvoorbeeld hoe de raad van bestuur of de raad van commissarissen rondom een organisatie is samengesteld. Vervolgens is het nuttig om te weten *in welke kringen* deze mensen zoal verkeren, zodat je weet waar je ze zou kunnen ontmoeten (mits je uitgenodigd was!). Ten derde is het nuttig te weten in hoeverre deze wereld *sociaal is gestructureerd*. Als je weet welke kringen van bestuurders met elkaar overlappen kun je daarop anticiperen. Om te voorkomen dat je ze samen treft, of om juist wellicht meerdere vliegen in een slag te slaan door op dezelfde bijeenkomsten meerdere interessante mensen te kunnen ontmoeten. De hoeveelheid energie die je aan netwerken kunt besteden is immers eindig. Tenslotte zegt het *zichtbaar maken van die structuur* iets over hoe de belangen binnen de wereld rondom je doel zijn verdeeld.

4.1 Relatienetwerken afleiden: de methode

Alhoewel we door social media wel het een en ander te weten kunnen komen over relaties tussen mensen die we zelf niet eens kennen, is het moeilijk daaruit af te leiden wie wie kent. Door het combineren van andere gegevens zoals verbindingen tussen mensen en organisaties en tussen mensen en lidmaatschappen, is het zelfs mogelijk daaruit af te leiden wie mogelijk invloedrijke groepen vormen¹.

Een klassiek voorbeeld van deze werkwijze vormt het onderzoek van Davis, Gardner en Gardner (1941),² die in de jaren 1930 in het zuiden van de Verenigde Staten de zogenaamde *Deep South*-dataset verzamelden: gegevens van 18 *society ladies* die op 14 achtereenvolgende *garden parties* aanwezig waren. De onderzoekers wilden op basis van de gastenlijsten van deze gelegenheden af kunnen leiden hoe de relaties tussen deze dames waren. Allereerst brachten zij de gegevens van alle gastenlijsten samen in een tabel die een overzicht bood van welke vrouwen bij welke party aanwezig waren geweest.

Figuur 7 Deep south-dataset



¹ Zie voor een handzame uitleg over het omzetten van 2-mode data naar 1-mode data het document van Borgatti. <http://www.analytictech.com/borgatti/papers/2modeconcepts.pdf>

² Davis, A., B. Gardner and M. Gardner (1941), *Deep South*, Chicago: University of Chicago Press. Breiger R. (1974). The duality of persons and groups. *Social Forces*, 53, 181-190

Tabel 1 de dames en de 'parties' die ze bezochten

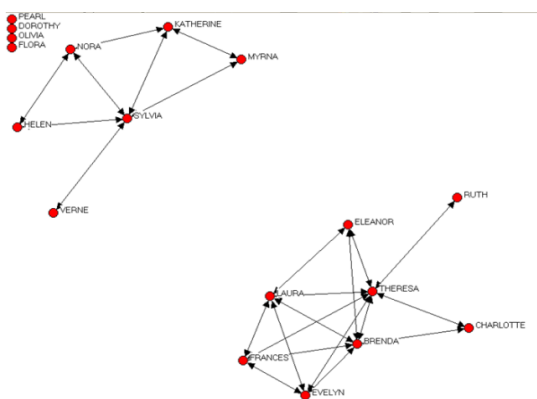
NAMES OF PARTICIPANTS OF GROUP I	CODE NUMBERS AND DATES OF SOCIAL EVENTS REPORTED IN <i>Old City Herald</i>													
	(1) 6/27	(2) 3/2	(3) 4/12	(4) 9/26	(5) 2/25	(6) 5/19	(7) 3/15	(8) 9/16	(9) 4/8	(10) 6/10	(11) 2/23	(12) 4/7	(13) 11/21	(14) 8/3
1. Mrs. Evelyn Jefferson.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Miss Laura Mandeville.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3. Miss Theresa Anderson.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
4. Miss Brenda Rogers.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
5. Miss Charlotte McDowd.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
6. Miss Frances Anderson.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
7. Miss Eleanor Nye.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
8. Miss Pearl Ogleshorpe.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
9. Miss Ruth DeSand.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
10. Miss Verne Sanderson.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
11. Miss Myra Liddell.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12. Miss Katherine Rogers.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13. Mrs. Sylvia Avondale.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
14. Mrs. Nora Fayette.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
15. Mrs. Helen Lloyd.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
16. Mrs. Dorothy Murchison.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
17. Mrs. Olivia Carleton.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
18. Mrs. Flora Price.....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Op basis hiervan kan een ranglijst worden gemaakt van de meest actief aanwezige dames en de meest populaire parties. Wie waar aanwezig was kan dan in een netwerkdiagram worden weergegeven. Uit deze gegevens kunnen vervolgens weer nieuwe ranglijsten worden afgeleid.

Figuur 5 October 1935. Natchez, Mississippi. "Two women walking along the street." 35mm negative by Ben Shahn for the Resettlement Administration



Figuur 6 Twee grote clusters



Door voor alle paren dames het aantal gezamenlijk bijgewoonde bijeenkomsten te tellen konden een nieuwe tabel en tekening worden gemaakt waarin te zien was welke vrouwen welke parties *samen* hadden bezocht (in Figuur 6 is te zien welke vrouwen minimaal drie parties samen bezochten). Er blijken twee grotere groepen vrouwen te bestaan die vaker samen optrekken, plus een viertal vrouwen dat niet duidelijk altijd samen met anderen ergens verschijnt. Alhoewel we dus niet letterlijk weten hoe goed de vrouwen elkaar onderling kenden is duidelijk dat de vrouwen in de twee grotere clusters een grotere kans hadden elkaar te ontmoeten en spreken. Op grond daarvan kan worden

aangenomen dat ze binnen die groepen onderling meer nieuwtjes uitwisselden en gezamenlijke belangen deelden. Voor een vrouw die als buitenstaander contact zou willen leggen betekende dat, dat er dus twee belangrijke grotere nieuwscircuits waren, waarvan zij zich af zou kunnen vragen of zij al iemand kende in elk van beide groepen.

Via hen zou zij zich aan één lid van beide groepen voor kunnen laten stellen, wat gemakkelijker zou zijn dan

als buitenstaander zelf op de nog onbekende vrouwen afstappen.



Zij zou uiteraard ook de alternatieve aanpak hebben kunnen kiezen door zich – gesteld dat de aanmeldingen ver van te voren bekend waren – af te vragen of er grote overlap bestond tussen de gastenlijsten van de partijen. Daaruit zou ze enigszins kunnen afleiden in hoeverre het in termen van nieuwsaarde zinvol zou zijn om naar alle partijen te gaan. En, als ze alle gegevens zou combineren, zou ze te weten kunnen komen op hoeveel gelegenheden ze zich zou moeten laten uitnodigen om met beide groepen in contact te komen.

Conclusie:

Dit voorbeeld geeft een duidelijk reisadvies om binnen het totale netwerk van 18 ladies en 14 partijen binnen te komen. Kennismaken met twee dames die elk uit een van de clusters komt, maakt het mogelijk om op de hoogte te zijn van dat wat er speelt en ook een gerichte keuze te maken voor het bezoeken van de juiste party.

Tip: met netwerkanalyses maak je voor jezelf duidelijk met wie je moet kennismaken om met zo min mogelijk tijd zoveel mogelijk invloed te hebben.

4.2 Organisatie- en bestuurdersnetwerken

Deze zelfde analysemethode kan uiteraard gebruikt worden voor het combineren van allerlei andere affiliaties van mensen, zoals lidmaatschappen van verenigingen of hun opdracht- en werkgevers, om te achterhalen hoe zowel mensen als organisaties met elkaar verweven zijn en netwerken vormen.¹ Als het gaat om bestuursfuncties in organisaties in het bijzonder spreekt men hierbij van *interlocking directorates*. De hiervoor benodigde gegevens zijn openbaar beschikbaar, waardoor onderzoekers de onderlinge verknoping van bestuurders en organisaties inzichtelijk kunnen maken zonder daar persoonlijk navraag naar te hoeven doen.² Allereerst kan men door al deze informatie te stapelen ranglijsten maken van invloedrijke personen bij een set organisaties, door het tellen van hoeveelheden beklede commissariaten per persoon (zie bijv. Hezewijk & Metze, 1996),³ of door te berekenen in hoeverre bestuurders verdeeld zijn over organisaties. Naarmate een beperktere groep bestuurders invloed heeft bij veel verschillende organisaties is de macht dus meer geconcentreerd. Zie bijlage 3.5.

Vervolgens is uit deze gegevens, net als bij de *southern women*, af te leiden welke bestuurders elkaar waarschijnlijk zullen kennen en beïnvloeden omdat zij zitting hebben in dezelfde besturen. In de bijbehorende netwerkplaatjes zijn dan waarschijnlijk ook grotere groepen functionarissen te onderscheiden die samen in meerdere commissies plaats hebben. Voor de buitenstaander is hieraan al te zien welke verschillende invloedssferen zoal bestaan, maar waar zij geen toegang toe heeft.⁴

¹ Voorbeelden van andere toepassingen zijn co-auteurschappen van publicaties (welke publicaties delen auteurschappen, welke auteurs werken vaak samen aan publicaties) en co-citatieanalyses, en de belegging van soorten kennis (kennismanagement) bij medewerkers in een organisatie (welke kennissoorten gaan samen binnen medewerkers, welke medewerkers lijken in termen van expertise op elkaar).

² Op de site www.theyrule.net worden deze gegevens zelfs actief bijgehouden voor de grootste ondernemingen in de Verenigde Staten, waardoor interactief online is na te gaan "hoe de hazen lopen" in het bedrijfsleven daar.

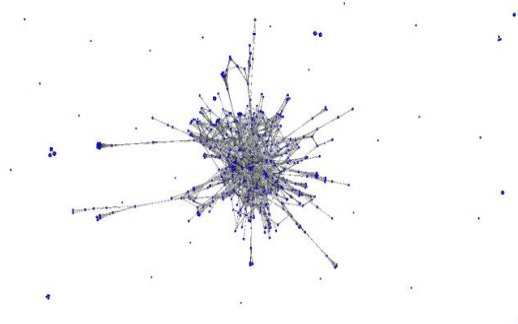
³ Hezewijk, Jos van; Metze, Marcel (1996) *Je kent wie je bent: de verborgen kracht van relatienetwerken*. Amsterdam: Uitgeverij Balans; derde druk, 2002.

⁴ Door met nieuwe gegevens vervolgens na te gaan *waarvan* en *hoe lang* deze groepen bestuurders elkaar kennen en welke functies zij nog meer hebben gedeeld, kunnen op grond hiervan mogelijke *old boys* (en *old girls*) *networks* opgespoord worden: groepen bestuurders waarvan het waarschijnlijk is dat zij elkaar met regelmaat voordragen voor vrijkomende functies, en nieuwkomers al dan niet bewust buitensluiten.

Door na te gaan van welke wél toegankelijke netwerkgezelschappen deze functionarissen nog meer lid zijn kan vervolgens naar een mogelijkheid gezocht worden om met hen in contact te komen. Op basis van de oorspronkelijke en afgeleide gegevens is het ook mogelijk om complexere rangordeningen te maken in termen van invloed, zoals bijvoorbeeld in de Volkskrant top 200 van invloedrijkste personen rondom de regering,¹ of de door Trouw gepresenteerde duurzame 100.² In deze laatste twee overzichten speelt ook de centraliteit van de bestuurders in het gehele netwerk een rol: hoe centraler, hoe sterker op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen,³ hoe meer in een positie om allianties te vormen, blokkeren of informatie al dan niet achter te houden en dus hoe invloedrijker.

Uit *interlocking directorates*-gegevens is uiteraard ook te achterhalen welke organisaties met elkaar verbonden zijn omdat zij bestuursleden delen (Figuur 8). Hierin kan onderscheiden worden in hoeverre organisaties bestuurlijk onafhankelijk van elkaar opereren. Dat is hier zeker het geval voor de losse 'stippen' die geen enkel bestuurslid delen met een andere organisatie, en waaronder bijvoorbeeld veel familiebedrijven vallen. Omgekeerd zijn hier groepen organisaties te onderscheiden die juist door middel van een of meerdere bestuurdersposities met elkaar verbonden zijn en aldus kunnen beïnvloeden. Het kan gaan om organisaties die vrijwillig informatie uitwisselen, allianties vormen om ondernemingsrisico's te verkleinen, maar in sommige gevallen ook om kartelvorming en ongeoorloofde (prijs-)afspraken. Ook in dit afgeleide netwerk tussen organisaties kan worden berekend welke organisaties een centrale positie innemen in termen van informatie- en beïnvloedingsstromen. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat banken veelal een zeer centrale positie in deze structuren innemen (Scott, 2006:96-99). De zorg- en milieusector zijn juist weer sterk naar binnen gekeerde eilanden.

Figuur 8 Een voorbeeld van Interlocking directorates van Belgische top 1000 companies considering turnover, and banks. N=1043 (Nuyts, Verstraete & Van Rossem, 2012).



De uitkomsten van *interlocking directorates*-analyses staan uiteraard niet los van elkaar. Mizuchi (1996) liet zien dat een gedeelde achtergrond in een *old boys network* naast het bevorderen van elkaars individuele carrière een duidelijke rol speelt in de vorming van allianties door bedrijven.

¹ Samengesteld door Christian Gulas, FAS Research Wenen aan de hand van een rekenmodel van Wouter de Nooy, Universiteit van Amsterdam.

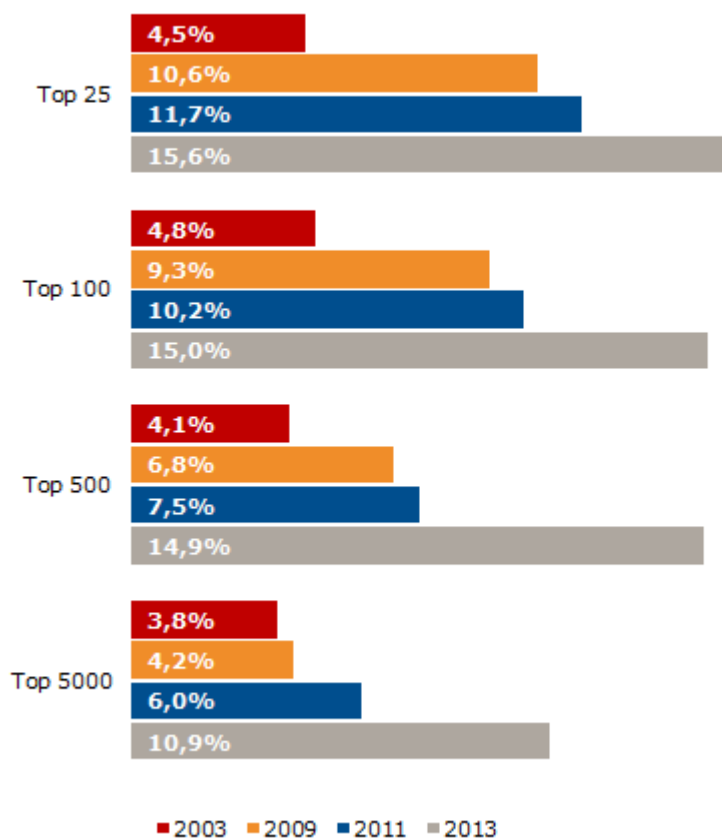
² Samengesteld door Gerhard van de Bunt, Vrije Universiteit Amsterdam.

³ Denk aan fusie-, faillissements- en bestuurlijke ontwikkelingen.

4.3 De netwerkanalyse van de top 200 bedrijven en hun bestuurders

De basis voor de netwerkanalyse vormen de top 200 bedrijven en hun bestuurders. Daar waar mogelijk is deze groep uitgebreid met directieleden van de top 200 bedrijven. Dat betekent dat onze basispopulatie uit 200 bedrijven en 894 mensen bestaat, waarvan ongeveer 15% vrouw. Dit percentage is vergelijkbaar met de Emancipatiemonitor van de Elite Group (2014).

Totaal aandeel vrouwen in grootste bedrijven top 25, top 100, top 500 en top 5000



Bron: Elite Group (2014) uit Emancipatiemonitor 2014 CBS/CPB

4.4 Sneeuwbaaleffect

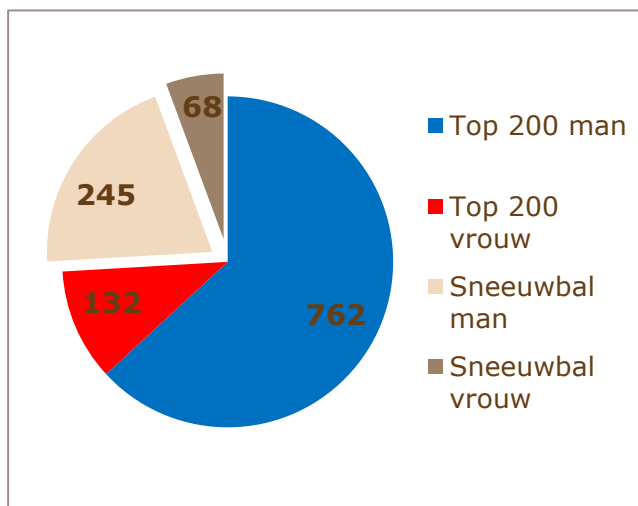
Sneeuwbaaleffect is een handige methode om kennis te vergaren over totale netwerken door steeds naar de kring te kijken om een persoon heen. De netwerkrelaties worden opgebouwd door wederzijdse connecties, zo kunnen meer verbindingen duidelijk worden en komt er een overvloed aan informatie vrij, net als een sneeuwbal die van de berg rolt en in omvang toeneemt als de bal meer sneeuw verzamelt.

Door met een commissaris te beginnen kom je ook te weten wat hij / zij nog meer doet, wie hij daar ook treft en wat deze mensen ook doen. Kortom, een prachtig overzicht van mensen die verbonden zijn met organisaties en netwerkgezelschappen.

Een voorbeeld

Naam	Organisatie	Nevenactiviteit	Collega bestuurders	Hoofdactiviteit
Commissaris	Bedrijf	Organisatie	Naam	Organisatie
Eric van Amerongen	Thales	VNO-NCW	1. Polman (en 49 anderen)	1. Unilever (en 49 anderen)

Door de (neven)functies in beeld te brengen van de basisgroep van 894 personen komen we op een verbinding met in totaal 2054 organisaties en netwerkgezelschappen (zie bijlage 3.2). Dit zijn organisaties en netwerkgezelschappen waar onze basisgroep ook een bestuursfunctie bekleedt (RvB, RvC, bestuurslid). Bij deze (neven)functies vinden we contact met een kleine 400 nieuwe spelers waardoor de totale populatie op 1207 personen komt (zie bijlage 3.5) In de totale groep is ongeveer 17% vrouw. Wat opvalt is dat we vanuit de basisgroep wel naar een groot aantal organisaties komen, maar dat het aantal



Figuur 9 Sneeuwbaaleffect van 894 naar 1207 personen

betrokken personen niet navenant stijgt. Dat komt omdat meerdere mensen met meer dan één organisatie verbonden zijn. Dit zou kunnen duiden op een vrij gesloten netwerk waar meerdere mensen elkaar vaker tegenkomen. Op deze manier ontstaat centralisatie van invloed.

4.5 Meten is weten

In netwerkanalyses zorgen centraliteitsberekeningen en modulariteitsberekeningen voor duidelijkheid over het belang van de verschillende actoren (personen en organisaties) én inzicht in groepsvorming.

Centraliteit

In de netwerken meten we vooral op centraliteit. Dat zegt wat over de rol van de bestuurders in het gehele netwerk. Hoe centraler, des te beter op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen,¹ des te meer in een positie om allianties te vormen (of blokkeren), informatie al dan niet achter te houden. Centraliteit is dus een maat voor de invloed die een bestuurder in het netwerk kan uitoefenen. Datzelfde geldt voor organisaties en netwerkgezelschappen. Hoe centraler, des te handiger is de positie van organisaties in termen van informatie- en beïnvloedingsstromen.

Hubs (degree centrality)

We meten knooppunten ('hubs') door letterlijk te tellen hoeveel verbindingen iemand heeft. Deze hubs zijn mensen en organisaties via wie het nieuws snel de wereld in gaat. Wil je iets geheim houden? Vertel het hen vooral niet. Wil je zichtbaar worden en zorgen dat er over jou gesproken wordt? Maak kennis met deze knooppunten.

Sprinters (closeness centrality)

We berekenen via wie de kortste weg loopt naar alle anderen in het netwerk. Een perfecte plek in het netwerk om met minder 'vrienden' (en dus minder koffie) toch op de hoogte te zijn. Doordat je met deze positie niet in het midden zit (als makelaar) heb je ook minder last van groepsdruk. Deze mensen zijn zeer zeker goed op de hoogte van wat er speelt, maar hebben niet persé veel invloed. Wil je weten wat er speelt in het totale netwerk en op de hoogte gebracht worden van het laatste nieuws? Maak kennis met deze 'sprinters'.

Makelaars

We berekenen ook wie de makelaars in het netwerk zijn en groepen mensen met elkaar verbinden. Zij zijn de hefboomen van invloed in het totale netwerk die het verschil kunnen maken. Wil je net dat laatste zetje hebben? Maar dan kennis met deze makelaars.

In deze netwerkanalyse zien wij dat de rollen van hub, sprinter en makelaar vaak samenvallen in een en dezelfde persoon. Dat is logisch omdat dit netwerk gevormd wordt door een relatief kleine groep mensen die met veel organisaties verbonden is.

Communities (modularity)

Modularity meet de verdeling in groepen, 'klikjes' of clusters in netwerken. Als deze maat hoog is dan zijn de mensen binnen een community sterk verbonden, maar de communities onderling niet. We kunnen op deze manier de gemeenschapsstructuur in netwerken ontdekken.

Op weg naar een topositie maak je dus eerst kennis met de sprinters, dan met de 'hubs' en daarna met de makelaars. Bij voorkeur komen deze mensen uit de 'communities' waar jij (via jouw netwerk) een verbinding mee hebt.

¹ Denk aan fusie-, faillissements- en bestuurlijke ontwikkelingen.



5 Een beeld zegt meer dan 1000 woorden

De netwerken van de bestuurders van de top 200 bedrijven (en hun relaties met collega-bestuurders) zijn in beeld gebracht. Letterlijk door relaties weer te geven (lijnen) tussen personen (actoren) en organisaties (actoren). Door in deze visualisaties van netwerken de berekeningen weer te geven wordt het makkelijker om gerichte keuzes te maken voor het bouwen aan relaties met invloedrijke spelers.

5.1 De netwerken in beeld gebracht

Op de website www.lared.nl/vrouwen-aan-de-top staan drie visualisaties die de netwerken tussen personen en organisaties weergeven. Het wachtwoord om deze visualisaties te zien is: maxima. Een absolute topvrouw.

Personen die verbonden zijn aan organisaties (Persoon x Organisatie)

Dit is de weergave van de verbondenheid tussen mensen en de organisaties waar ze voor werken of waar ze bestuurder zijn.

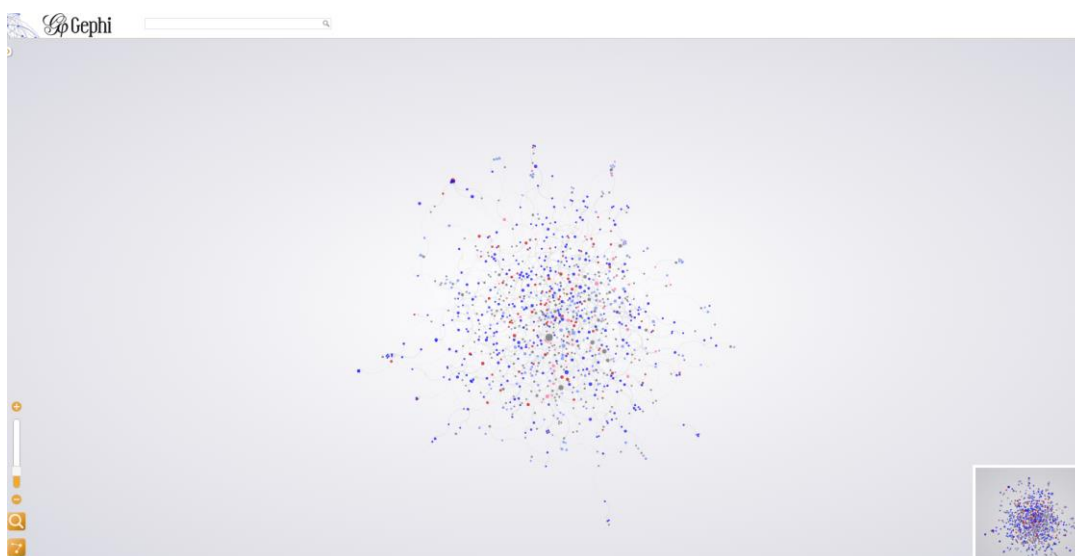
Wie-kent-wie (Persoon x Persoon)

Dit is de weergave van de verbondenheid tussen mensen doordat ze een gemeenschappelijke link hebben met een organisatie. Bijvoorbeeld doordat ze daar beiden bestuurder zijn.

Toegang tot organisaties (Organisaties x Organisaties)

Dit is de weergave van de verbondenheid tussen organisaties doordat ze bestuurders 'delen'. Hiermee kan cross-sectorale innovatie bijvoorbeeld versneld worden.

Door op de hyperlink te klikken verschijnt de totale netwerkfiguur. Links kan de legenda geopend worden.



In Figuur 10 een voorbeeld bij het aanklikken (of naam intypen) van een organisatie. Hieronder staat een korte uitleg wat dit betekent.

Figuur 10 Legenda Organisaties

VNO-NCW
Attributes
 id : VNO-NCW
 Persoon - Organisatie : organisatie
 betweenness OxO : 0.253
 closeness OxO : 0.381
 degree OxO : 174.0
 lab : VNO-NCW
Inbound Links from :
 ● Yvonne van Rooy
 ● Wim van Sluis
 ● Willem van Duin
 ● Titia Sierseman [2]
 ● Theo Ammerlaan
 ● Steven van der Heijden
 ● Steven Lak
 ● Sipko Schat
 ● Roger van Boxtel
 ● Peter Swinkels
 ● Peter de Wit
 ● Marry de Gaay Fortman
 ● Marijke van Kan [2]
 ● Marco Keim
 ● Laetitia Juliette Griffith
 ● Jos Nijhuis
 ● Jos Baeten
 ● Joop Wijn
 ● Jeannine Peek-Vissers [2]
 ● Jacobine Geel [2]
 ● Ineke Dezentjé Hamming-Bleumink [2]
 ● Herna Verhagen
 ● Herman de Boon
 ● Hans Droge
 ● Hans de Boer [2]
 ● Hans Alders
 ● Hannie Zweverink-Bosch [2]
 ● Ed Hamming
 ● Dick Boer
 ● Dick Benschop
 ● Chris Buijink
 ● Bert Meerstadt
 ● Atzo Nicolai
 ● Ab van der Touw
Outbound Links to :

Id: de naam van de organisatie of het bedrijf
 Persoon – Organisatie: Is het een persoon of een organisatie
 Betweenness OxO: Hoe hoger des te sterker de verbindende rol (Makelaars)
 Closeness OxO: Hoe hoger des te korter de weg (Sprinters)
 Degree OxO: Hoe hoger des te meer verbindingen (Hubs)
 Inbound Links from: geeft aan wie er met die organisatie verbonden zijn
 Outbound Links to: altijd leeg, we hebben geen weging toegevoegd

Bij het aanklikken van een persoon verschijnt de legenda uit Figuur 11.

Figuur 11 Legenda Personen

Eric van Amerongen
Attributes
 id : Eric van Amerongen
 Persoon - Organisatie : persoon
 top200bedrijven : ja
 Volkskranttop200 : nee
 Goudhaantjes : nee
 MV : M
 top200 MV combi : topman
 volkskrant200 MV combi : man
 Goud MV combi : man
 degree PxP : 11.0
 closeness PxP : 0.283
 betweenness PxP : 0.003
 lab : Eric van Amerongen
Inbound Links from :
Outbound Links to :
 ● WEGENER
 ● ESSENT
 ● ANWB [2]

Id: Naam van de persoon
 Persoon – Organisatie: Is het een persoon of een organisatie
 Top200bedrijven: komt deze persoon voor in de oorspronkelijke lijst van bestuurders in de lijst van top 200 bedrijven ja/nee
 Volkskranttop200: komt deze persoon voor in de lijst van de Volkskrant top 200 ja/nee
 Goudhaantjes: komt deze persoon voor in de lijst van 100 goudhaantjes ja/nee
 M/V: Man/Vrouw

Top200 M/V combi: topman/topvrouw/man/vrouw
 Volkskrant200 M/V combi: vk topman/vk topvrouw/man/vrouw
 Goud M/V combi: goudhaantje man/goudhaantje vrouw/man/vrouw
 Degree PxP: Hoe hoger des te meer verbindingen (Hubs)
 Closeness PxP: Hoe hoger des te korter de weg (Sprinters)
 Betweenness PxP: Hoe hoger des te sterker de verbindende rol (Makelaars)
 Inbound Links from: geeft aan met welke organisaties deze persoon verbonden is
 Outbound Links to: altijd leeg, we hebben geen weging toegevoegd



5.2 Personen die verbonden zijn aan organisaties (Persoon x Organisatie)

In de visualisatie Persoon x Organisatie is een wolk van bollen met verschillende kleuren en grootte te zien. Elke persoon is verbonden met diverse organisaties door de functie die ze daar hebben. Door op een van deze bollen te klikken zie je direct alle verbindingen. In de legenda hiernaast is de betekenis van de kleuren weergegeven. Lichtgrijze bollen zijn de top 200 bedrijven en de donkergrijze bollen



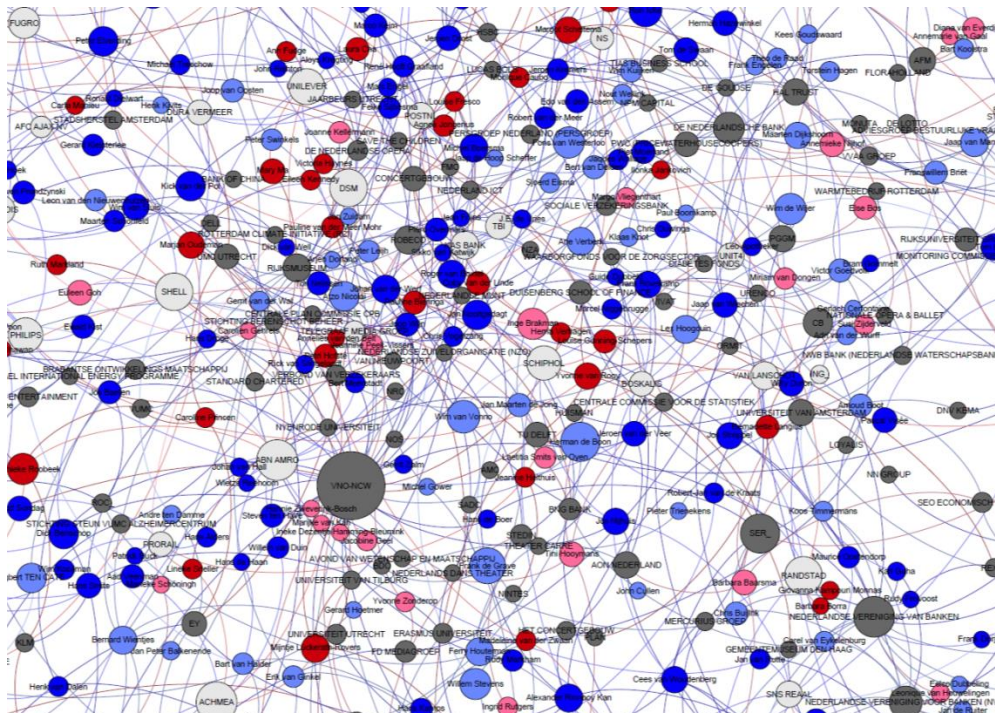
zijn de organisaties waar ook een verbinding mee is. En hoe meer verbindingen, des te groter de bol.

Figuur 12 Legenda Persoon x Organisatie

Door op een bolletje te klikken (of een naam in te typen) opent links (wanneer men dit op de website bekijken) een overzicht met informatie over deze persoon of organisatie. Ook de netwerkmaten staan hierin.

VNO-NCW is een werkgeversorganisatie en is door de hoeveelheid verbindingen met de spelers in het netwerk erg centraal. Zo valt Yvonne van Rooy op en staat ze in onze top 50 van meest belangrijke knooppunten. Dit komt vooral doordat ze connecties heeft bij belangrijke organisaties als VNO-NCW, PWC, NN-Group, SER, Concertgebouw Amsterdam, Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen en Philips.

Figuur 13: Persoon x Organisatie: de knooppunten in het netwerk

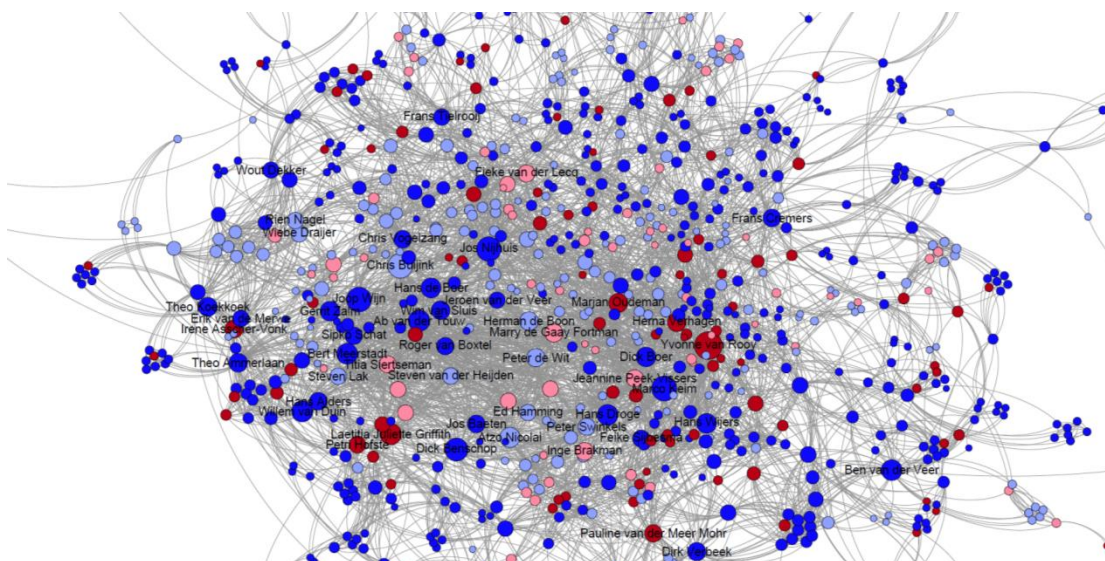


5.3 Wie-kent-wie (Persoon x Persoon)

In de visualisatie Persoon x Persoon zien we het wie-kent-wie plaatje. Deze mensen zijn met elkaar verbonden, omdat ze een rol hebben bij gemeenschappelijke organisaties. Als je iemand wil leren kennen kun je zien wie je kan introduceren, maar ook wie de makelaars zijn in het netwerk.

Door op een bolletje te klikken (of een naam in te typen) opent links een overzicht met informatie over deze persoon. Ook de netwerkmaten staan hierin.

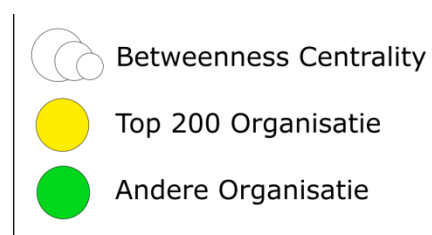
Figuur 14: Persoon x Persoon: wie-kent-wie



5.4 Toegang tot organisaties (Organisatie x Organisatie)

In de visualisatie Organisatie x Organisatie zien we alle organisaties uit het netwerk in een wolk van groene en gele bollen. De grootte van de bollen geeft de mate van invloed weer. De organisaties zijn met elkaar verbonden doordat de mensen die er bestuurder zijn zichtbaar in meerdere organisaties bestuurder zijn.

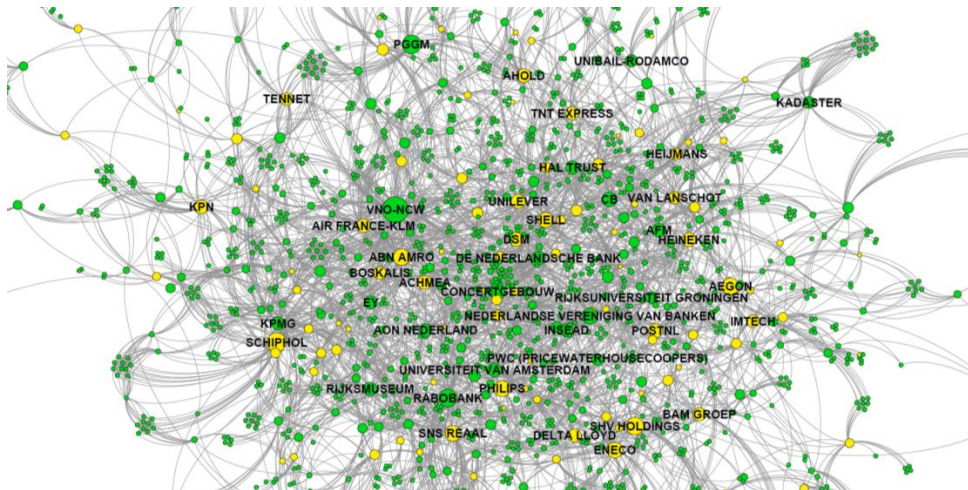
Figuur 15 Legenda Organisatie x Organisatie



Door op een bolletje te klikken (of een naam in te typen) opent links een overzicht met informatie over deze organisatie. Ook de netwerkmaten staan hierin.



Figuur 16 Organisatie x Organisatie: hoe zijn ze verbonden?



Opvallend genoeg zijn niet persé de top 200 bedrijven het meest invloedrijk, maar eigenlijk die organisaties die in de categorie nevenactiviteiten vallen.

De middelpuntvliedende kracht komt van VNO-NCW, het concertgebouw Amsterdam en het Rijksmuseum.

Figuur 17 Meest invloedrijke organisaties, middenin de grootste



5.5 Sprinters: de kortste weg naar alle anderen

Deze mensen en organisaties behoren tot "het grote hoofdnetwerk". Ze worden ook wel ideale mentoren genoemd, omdat deze personen de kortste afstand hebben tot alle andere mensen en organisaties. Bij organisaties valt op dat VNO-NCW, het Concertgebouw Amsterdam, het Rijksmuseum en diverse universiteiten hoog scoren. Dit overzicht maakt het makkelijk om te kiezen wie het beste zicht heeft op kansen. Zie bijlage 4.

Tabel 2 top 10 sprinters (mensen)

Nr	Naam	Waarde
1	Yvonne van Rooy	0,375
2	Marco Keim	0,372
3	Joop Wijn	0,369
4	Jos Nijhuis	0,368
5	Chris Buijink	0,363
6	Dick Benschop	0,358
7	Bert Meerstadt	0,355
8	Laetitia Juliette Griffith	0,354
9	Herna Verhagen	0,354
10	Hans Dröge	0,354

Tabel 3 top 10 sprinters (organisaties)

Nr	Naam	Waarde
1	VNO-NCW	0,381
2	CONCERTGEBOUW Amsterdam	0,337
3	ABN AMRO	0,335
4	NEDERLANDSE VERENIGING VAN BANKEN	0,332
5	SCHIPHOL	0,330
6	SHELL	0,329
7	AEGON	0,324
8	DSM	0,323
9	PHILIPS	0,321
10	SER	0,321

5.6 Hubs: altijd op de hoogte en goed verbonden

Deze mensen en organisaties hebben de meeste verbindingen met anderen. Zoals gezegd zijn het degenen die jou zichtbaar kunnen maken en die nieuws snel in het netwerk verspreiden. Ook hier komen we VNO-NCW weer tegen. De top 3 van mensen zijn allemaal betrokken bij VNO-NCW. Zie bijlage 5.

Tabel 4 Top 10 hubs (personen)

Nr	Naam	Waarde
1	Yvonne van Rooy	72
2	Marco Keim	63
3	Joop Wijn	62
4	Chris Buijink	62
5	Jos Nijhuis	61
6	Dick Benschop	56
7	Laetitia Juliette Griffith	51
8	Ab van der Touw	51
9	Willem van Duin	50
10	Ben van der Veer	49

Tabel 5 Top 10 hubs (organisaties)

Nr	Naam	Waarde
1	VNO-NCW	174
2	RABOBANK	72
3	SCHIPHOL	66
4	UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM	54
5	PGGM	52
6	DE NEDERLANDSCHE BANK	51
7	AGEAS INSURANCE INTERNATIONAL N.V.	51
8	ABN AMRO	50
9	SHV HOLDINGS	50
10	SHELL	49

5.7 Makelaars: op de hefboom van invloed

De makelaars in het netwerk hebben invloed doordat ze verschillende groepen mensen en organisaties verbinden. Zij zijn de hefboom tussen de clusters. Zo staan organisaties als VNO-NCW, Schiphol en Rabobank hoog genoteerd. Zie bijlage 6.

Tabel 6 Top 10 makelaars (personen)

Nr	Naam	Waarde
1	Marco Keim	0,055
2	Yvonne van Rooy	0,042
3	Jos Nijhuis	0,036
4	Laetitia Juliette Griffith	0,035
5	Ben van der Veer	0,034
6	Hans Wijers	0,032
7	Marieke Bax	0,025
8	Frans Cremers	0,025
9	Marjan Oudeman	0,025
10	Dirk Verbeek	0,023

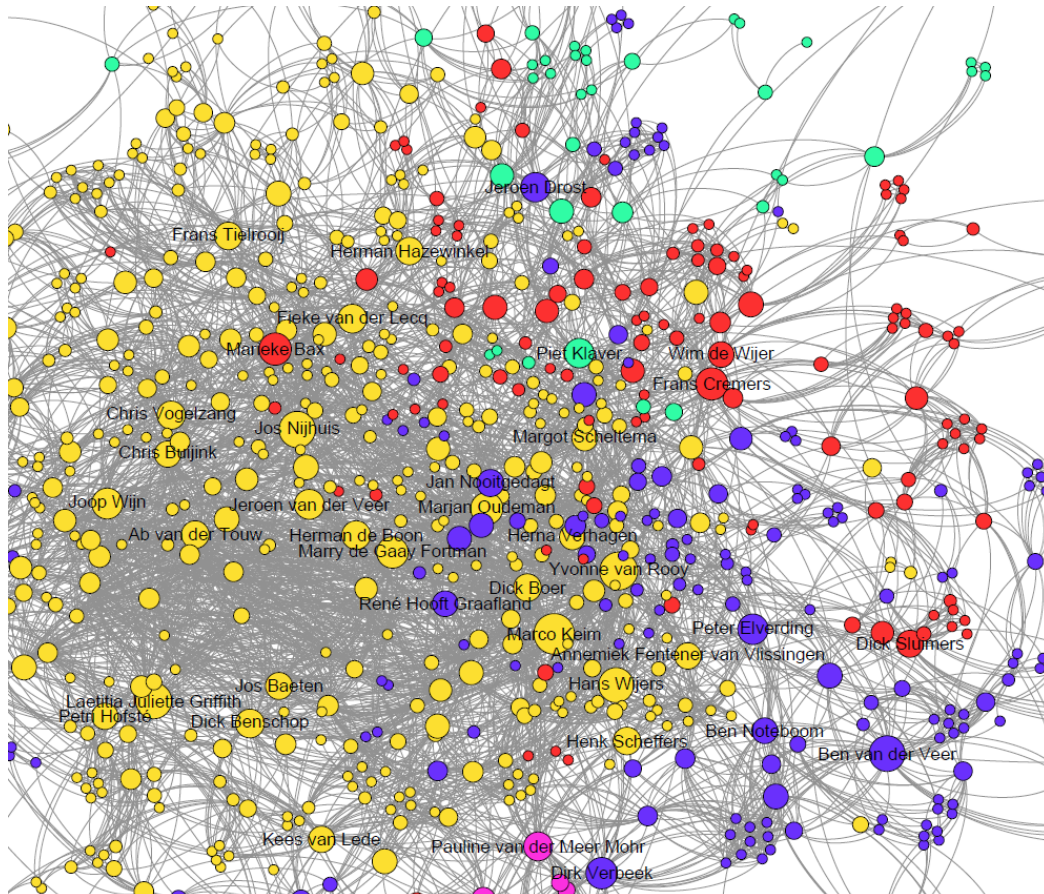
Tabel 7 Top 10 makelaars (organisaties)

Nr	Naam	Waarde
1	VNO-NCW	0,253
2	SCHIPHOL	0,067
3	PGGM	0,062
4	RABOBANK	0,056
5	SHV HOLDINGS	0,052
6	AEGON	0,047
7	ABN AMRO	0,045
8	NEDERLANDSE VERENIGING VAN BANKEN	0,041
9	SOLV	0,041
10	ENECO	0,040

5.8 Communities ontdekken

In Figuur 18 en bijlage 3.7 de figuur van wie-kent-wie met een onderverdeling in groepjes. Elke klikje heeft zijn eigen kleur.

Figuur 18: Verdeling in 'klikjes'



De kleuren verklaard

In het gepresenteerde netwerk zien we zes kleuren, zes verschillende "groepen". We onderzoeken nu wat deze "groepen" tot "groepen" maakt. Personen binnen de "groepen" liggen dicht bij elkaar dan personen in verschillende "groepen". Het is meestal niet zo en hoeft in ieder geval niet zo te zijn dat alle personen binnen een groep een gemeenschappelijke factor hebben. Ook betekent het niet dat personen uit verschillende "groepen" niet met elkaar in verbinding kunnen staan. Een voorbeeld hiervan zijn de personen Wim de Wijer uit veld rood en Jeroen Drost uit veld paars die beiden een connectie hebben met NPM Capital. Dit is te verklaren doordat de connectie die zij hebben met gelijkkleurigen groter is dan de connectie met personen met een ander kleurlabel.

We zullen het in de analyse hebben over makelaars, personen die een strategische positie hebben tussen deelnetwerken, die niet of nauwelijks met elkaar in contact staan. Wanneer je een makelaar leert kennen, vergroot je de toegang tot een groter netwerk op een efficiënte manier.

Op zoek gaan naar de makelaars tussen jouw huidige en gewenste positie is een efficiënte wijze van netwerken.

We zullen beginnen met de kleinere deelnetwerken (blauw, groen, mint en roze), en zullen vervolgens de grotere deelnetwerken behandelen (rood paars en geel) zie Figuur 18 en Figuur 19.

BLAUW In de linkerbovenhoek zien we een blauwkleurig veld. Dit kleine veld bestaat uit personen die werken bij ICT Automatisering Nederland en worden door makelaar Jan Sinoo verbonden met de rest van het netwerk. Bij dit netwerk beginnen betekent een lange weg naar alle anderen.

GROEN Rechts boven zien we een groenkleurig veld. De personen in dit veld zijn verbonden door de organisaties DAF en A-ware Food Group. De twee organisaties maken een nogal gesloten netwerk. A-ware food group is in 2010 ontstaan uit een fusie van familiebedrijven en DAF is om een andere reden een nogal gesloten netwerk. Pieter van Loon werkt voor zowel DAF als A-ware food Group en vormt zo een verbindende factor. Carlo de Swart heeft de voornaamste makelaarsfunctie voor DAF en A-Ware food Group. Hij staat in contact met zowel het rode, gele als paarse netwerk. Daan van Doorn vervult een kleinere makelaarspositie. Hij staat in contact met het paarse en rode veld.

MINT Het mint kleurige veld midden-boven is een veld dat deels afscheiden is van de andere velden en deels opgaat in de rest van het netwerk. De personen in dit veld zijn nauwer verbonden met andere velden. Het valt op dat de organisaties vooral familiebedrijven zijn of zijn geweest voor hun fusies, met name Refresco, Action, Blokker, de Heus. Menno Antal werkt bij zowel Action als Refresco, Theo de Kool bij zowel Refresco als Blokker, Piet Klaver bij zowel Blokker als SHV Holdings, Abel Slippens bij zowel Blokker als Beter Bed Holding en Dirk Goeminne bij zowel Beter Bed Holding als Stern groep. Met zijn functie bij SHV Holdings komt Piet Klaver midden in het netwerk terecht, aangezien veel personen uit andere velden daar ook een verbinding mee hebben.

ROZE Het roze kleurige veld midden-onder is vooral een veld van ASML, ASR en Kardan. Cor van den Bos is een makelaar voor het Kardan netwerk onderaan het roze veld. Annet Aris heeft zowel een functie bij ASML als bij ASR en is daarmee een verbindende factor. Het veld heeft directe verbindingen met grote spelers in andere velden door bijvoorbeeld Gerard Kleisterlee die behalve bij ASML ook een functie bij Shell bekleedt.

De grotere 'kliekjes' staan minder op zich zelf. Personen binnen deze 'kliekjes' hebben meer verbindingen dan de personen die we tot nu toe in de vier kleinere deelnetwerken zagen, waardoor er minder (nogal) gesloten netwerken te zijn zien.

ROOD Het roodkleurige netwerk is een verzameling van verschillende grote organisaties, zoals Accel, Mediq, SBM, Vopak, Imtech, Akzonobel en APG Groep. Jan van den Belt heeft een functie bij zowel Accel als Mediq, waardoor hij een verbindende functie heeft.

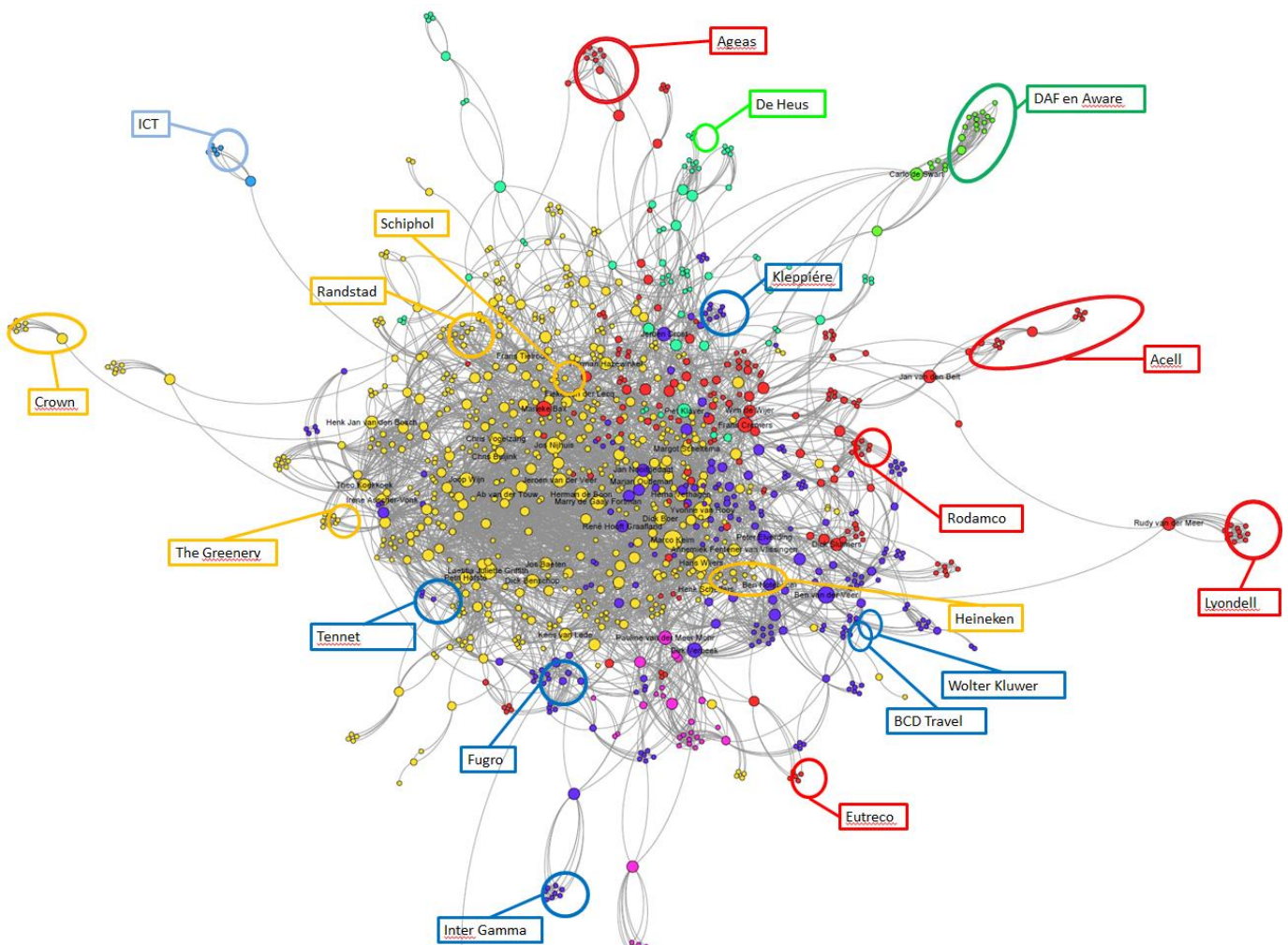
Ook al zijn er minder (nogal) gesloten netwerken en meer verbindingen, blijven er enkele (nogal) gesloten netwerken zoals bij Lyondellbasell en Ageas. Rudy van der Meer is de makelaar voor het Lyondellbasell Industries deelnetwerk en Guy Selliers is makelaar voor het Ageas deelnetwerk.



PAARS Het paarskleurige veld betreft onder andere organisaties als Ahold, Aegon, PSV, AON Groep en Klépière. René Hooft Graafland heeft een verbindende functie tussen Ahold en PSV, Dirk Verbeek tussen Aegon en AON Groep Nederland, Jan Hommen tussen Ahold en PSV, en Derk Doijer tussen Ahold en Klépière. Opvallend is dat deelnetwerken van organisaties niet erg gesloten zijn. De meeste personen binnen grote organisaties hebben ook contacten buiten een grote organisatie. Er zijn ook enkele nogal gesloten netwerken, zoals midden onder een Intergamma netwerk met Jan Albers als makelaar.

GEEL Het geelkleurige veld verzamelt de grootste organisaties zoals Schiphol, Heineken, De Nederlandsche Bank, VNO-NCW, het Concertgebouw, Philips, ABN AMRO, PGGM en anderen. Een waarschijnlijke conclusie, ondersteunt vanuit de data, is dat de geelkleurige personen veel verbindingen met verschillende organisaties hebben en daardoor een open netwerk vormen. In Figuur 19 is te zien waar de organisaties zich ongeveer bevinden.

Figuur 19 Waar bevinden de organisaties zich?

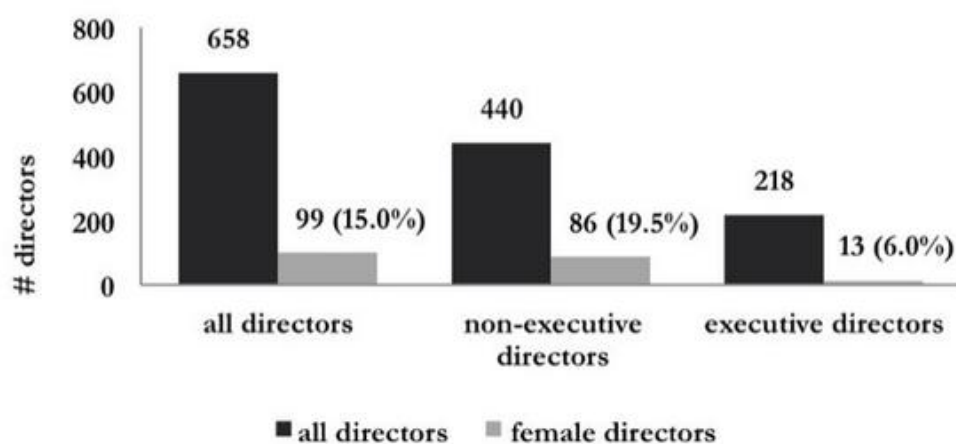


6 Wisseling van de wacht

Voor bestuurders en commissarissen bestaat een rooster van herbenoeming en aftreding van in de regel drie maal een termijn van vier jaar. Om jouw eigen weg naar de top te bepalen is het goed om te weten hoe die aftreedschema's eruit zien en waar commissarissen en bestuurders voor herbenoeming of aftreding in aanmerking komen.

Zoals we eerder al zagen is het percentage vrouwelijke directeuren ongeveer 15%. Als we dat uitsplitsen naar vrouwelijke bestuurders en vrouwelijke commissarissen zien we dat het percentage vrouwen in raden van commissarissen (19,5%) een stuk hoger is dan vrouwelijke bestuurders (6%). De laatste cijfers laten hier ook al weer iets hogere percentages zien (21,3% en 7,8%).

Female directors in 2014



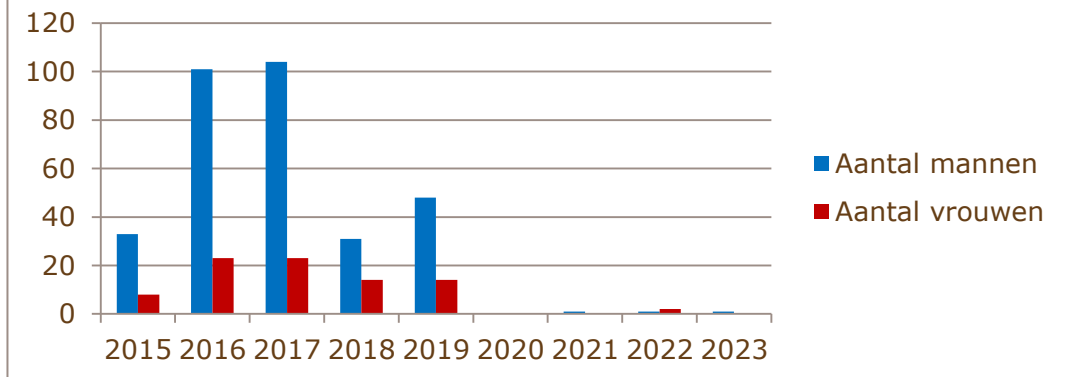
Bron: *Female Board Index (2014)*, TIAS.

Niet alle organisaties zijn even transparant over het aftreedschema van hun bestuurders. Deskresearch, websites van de bedrijven en hun jaarverslagen geven al veel geheime prijs. Van 50% van de bestuurders zijn aftreeddata gevonden. Veel van de onbekende aftreedschema's zijn van familiebedrijven en buitenlandse holdings.

In onderstaand schema lijkt het net of er in 2018 en 2019 zoveel minder benoemingen zijn dan in voorgaande jaren. Dat is natuurlijk niet logisch. Per jaar zullen er ongeveer evenveel mogelijke wisselingen zijn gezien het gebruikelijke ritme van drie maal een termijn van vier jaar per bestuurder. De informatie in het schema is gebaseerd op de op dit moment bekende aftreedschema's en wordt bij voorkeur jaarlijks aangevuld.



Aftreden komende jaren top 200



Aftreden Top 10 Invloedrijke personen



2016

2017

2018



Tip: ontdek in jouw netwerk wie er verbonden is met de organisaties met onbekende aftreedschema's. Laat het de blinde vlekken invullen.

Onderstaande tabellen geven aan in welke organisaties vacatures ontstaan en in welke jaren vanaf 2015 (interessant is het vanaf 2017, dan is er nog genoeg netwerkontwikkelingstijd om in zicht te komen). De groen gekleurde organisaties komen als meest invloedrijk uit de netwerkanalyses.

Tabel 8 Legenda functies vrijkomende vacatures

Legenda functie		Legenda specificatie	
dir	board of directors/ directie	vice-vz	Vicevoorzitter
cvb	college van bestuur	vz	Voorzitter
rva	raad van advies	ai	ad interim
rvb	raad van bestuur	pv	Plaatsvervanger
rvt	raad van toezicht	wn	Waarnemend
hl	hoogleraar	lid	Lid
rvc	raad van commissarissen	ceo	chief executive officer
db	dagelijks bestuur	cfo	chief financial officer
bl	bestuurslid	coo	chief operations officer
di	directeur		
ah	aandeelhouder		
anders	anders		
eg	eigenaar		
sec	secretaris		
adv	adviseur		



Tabel 9 Vacatures te verwachten in 2015

Organisaties	Functie	Aftreden
ACHMEA	RvC (2x)	2015
ADVANCED METALLURGICAL GROUP N.V.	RvC (2x)	2015
AGRIFIRM INTERNATIONAL B.V.	RvC (2x)	2015
AHOLD	RvC (2x)	2015
AIR FRANCE-KLM	RvC (2x)	2015
ALLIANDER	RVC	2015
ARCELORMITTAL PROJECTS NETHERLANDS B.V.	RvC (3x)	2015
BALLAST NEDAM N.V.	RvC	2015
BATENBURG TECHNIEK	RvC	2015
BETER BED HOLDING NV	RvC (2x)	2015
BINCKBANK N.V.	RvC	2015
CROWN VAN GELDER N.V.	RvC	2015
FRIESLANDCAMPINA	RvC (4x)	2015
GASTERRA	RvC	2015
HEINEKEN	RvC	2015
ICT AUTOMATISERING NEDERLAND B.V.	RvC (2x)	2015
KENDRION N.V.	RvC	2015
KLÉPIERRE	RvC	2015
NUON	RvC (2x)	2015
ORDINA	RvC	2015
PHILIPS	RvC (2x)	2015
RANDSTAD	RvC	2015
SNS REAAL	RvC	2015
STMICROELECTRONICS	RvC	2015
TNT EXPRESS	RvC	2015
TOMTOM	RvC	2015
VOLKER WESSELS STEVIN	RvC	2015
ZIGGO	RvA	2015

Toelichting: De groen gekleurde organisaties komen als meest invloedrijk uit de netwerkanalyses.

Tabel 10 Vacatures te verwachten in 2016

Organisaties	Functie	Aftreden
ABN AMRO	RvC (2x)	2016
AEGON	RvC	2016
AFC AJAX NV	RvC (2x)	2016
AGRIFIRM INTERNATIONAL B.V.	RvC	2016
AHOLD	RvC	2016
AIR FRANCE-KLM	RvC (4x)	2016
AIRUBS GROUP	RvB	2016
AKZONOBEL	RvC (2x)	2016
ALLIANDER	RvC	2016
APG GROEP	RvC	2016
ARCADIS	RvC	2016
ARCELORMITTAL PROJECTS NETHERLANDS B.V.	RvC (3x)	2016
ASM INTERNATIONAL	RvC (2x)	2016
BALLAST NEDAM N.V.	RvC	2016
BAM GROEP	RvC	2016
BATENBURG TECHNIEK	RvC	2016
BE SEMICONDUCTOR INDUSTRIES	RvC (2x)	2016
BROCACEF GROEP N.V.	RvC	2016
BRUNEL INTERNATIONAL N.V.	RvC	2016
CORBION	RvC	2016
CROWN VAN GELDER N.V.	RvC (4x)	2016
DSM	RvC (2x)	2016
ENECO	RvC (2x)	2016
ENEXIS	RvC (3x)	2016
EUROCOMMERCIAL PROPERTIES N.V.	RvC	2016
FRIESLANDCAMPINA	RvC (2x)	2016
FUGRO	RvC	2016
GASTERRA	RvC	2016
GRONTMIJ	RvC	2016
HEIJMANS	RvC	2016
HEINEKEN	RvC (2x)	2016
HEMA	RvC (2x)	2016
ICT AUTOMATISERING NEDERLAND B.V.	RvC	2016
JUMBO GROEP HOLDING B.V.	RvC	2016
KARDAN	RvC (5x)	2016
KAS BANK	RvC	2016
KENDRION N.V.	RvC	2016
KLM	RvC	2016
KPN	RvC	2016
MACINTOSH RETAIL GROUP	RvC	2016



Organisaties	Functie	Aftreden
NEDAP	RvC	2016
NEWAYS	RvC	2016
NIEUWE STEEN INVESTMENTS	RvC	2016
NS	RvC (2x)	2016
ORDINA	RvC	2016
PHILIPS	RvC (2x)	2016
POSTNL	RvC (2x)	2016
RANDSTAD	RvC (2x)	2016
REESINK	RvC (2x)	2016
ROTO SMEETS GROUP	RvC	2016
SAMSUNG ELECTRONICS EUROPE LOGISTICS B.V.	RvC (3x)	2016
SBM OFFSHORE	RvC (2x)	2016
SCHIPHOL	RvC	2016
SLIGRO FOOD GROUP	RvC (2x)	2016
STAGE ENTERTAINMENT	RvC	2016
STMICROELECTRONICS	RvC	2016
STORK B.V.	RvC (2x)	2016
TBI	RvC (2x)	2016
TELEGRAAF MEDIA GROEP	RvC	2016
TENNET	RvC	2016
TKH GROUP	RvB	2016
TOMTOM	RvC (2x)	2016
UNILEVER	RvC en RvB	2016
USG PEOPLE	RvC	2016
VALUES	RvC	2016
VAN OORD N.V.	RvC (2x)	2016
VION N.V.	RvC	2016
VOLKER WESSELS STEVIN	RvC	2016
VOPAK	RvC	2016
WAVIN	RvC (5x)	2016
WESSANEN	RvC	2016
ZIGGO	RvC (4x)	2016

Toelichting: De groen gekleurde organisaties komen als meest invloedrijk uit de netwerkanalyses.

Tabel 11 Vacatures te verwachten in 2017

Organisaties	Functie	Aftreden
AALBERTS INDUSTRIES	RvC	2017
ABN AMRO	RvC	2017
ACHMEA	RvC (3x)	2017
ADVANCED METALLURGICAL GROUP N.V.	RvC (3x)	2017
AGRIFIRM INTERNATIONAL B.V.	RvC	2017
AHOLD	RvC (4x)	2017
ALLIANDER	RvC (2x)	2017
APG ALGEMENE PENSIOEN GROEP N.V.	RvC	2017
ARCADIS	RvC (4x)	2017
ARCELORMITTAL PROJECTS NETHERLANDS B.V.	RvC (4x) en Dir	2017
ASM INTERNATIONAL	RvC	2017
ASML	RvC (4x)	2017
BALLAST NEDAM N.V.	RvC	2017
BAM GROEP	RvC	2017
BATENBURG TECHNIEK	RvC	2017
BETER BED HOLDING NV	RvC	2017
BOSKALIS	RvC	2017
BRUNEL INTERNATIONAL N.V.	RvC	2017
COÖPERATIE VGZ	RvC	2017
CORBION	RvC	2017
DELTA LLOYD	RvC (2x)	2017
DOCDATA	RvC	2017
ENECO	RvC	2017
EUROCOMMERCIAL PROPERTIES N.V.	RvC (2x)	2017
FRIESLANDCAMPINA	RvC	2017
GASTERRA	RvC (2x)	2017
GRONTMIJ	RvC (2x)	2017
HEIJMANS	RvC	2017
HEINEKEN	RvC (3x)	2017
HEMA	RvC	2017
IMTECH	RvC	2017
ING GROEP	RvC (5x)	2017
JUMBO GROEP HOLDING B.V.	RvC (3x)	2017
KARDAN	RvC (3x) en RvB	2017
KAS BANK	RvC (2x)	2017
KENDRION N.V.	RvC (2x)	2017
KPN	RvC (3x)	2017
MACINTOSH RETAIL GROUP	RvC (3x)	2017
MEDIQ	RvC (3x)	2017
NEDAP	RvC (2x)	2017



Organisaties	Functie	Aftreden
NEWAYS	RvC	2017
NS	RvC	2017
NUON	RvC (3x)	2017
NUTRECO	RvC	2017
OCI N.V.	RvC	2017
PHILIPS	RvC (2x)	2017
POSTNL	RvC (2x)	2017
REFRESCO	RvC (2x)	2017
ROTO SMEETS GROUP	RvC	2017
SCHIPHOL	RvC	2017
SNS REAAL	RvC (4x)	2017
STMICROELECTRONICS	RvC (4x)	2017
STORK B.V.	RvC (2x)	2017
TBI	RvC	2017
TEN CATE	RvC (2x)	2017
TKH GROUP	RvC (2x)	2017
TNT EXPRESS	RvC (2x)	2017
TOMTOM	RvC	2017
UNIBAIL-RODAMCO	RvC (5x)	2017
UNIT4	Dir	2017
VALUE8	RvC (2x)	2017
VAN LANSCHOT	RvC (2x)	2017
VAN OORD N.V.	RvC	2017
VION N.V.	RvC (2x)	2017
VOPAK	RvC	2017
WOLTERS KLUWER	RvC (2x)	2017

Toelichting: De groen gekleurde organisaties komen als meest invloedrijk uit de netwerkanalyses.

Tabel 12 Vacatures te verwachten in 2018

Organisaties	Functie	Aftreden
AALBERTS INDUSTRIES	RvC	2018
ABN AMRO	RvC	2018
ACCELL	RvC	2018
ACHMEA	RvC	2018
AFC AJAX NV	RcC	2018
AGRIFIRM INTERNATIONAL B.V.	RvC	2018
AHOLD	RvC	2018
ASM INTERNATIONAL	RvC	2018
ASR NEDERLAND	RvC (2x)	2018
BALLAST NEDAM N.V.	RvC	2018
BINCKBANK N.V.	RvC	2018
BOSKALIS	RvC	2018
CORBION	RvC	2018
DELTA LLOYD	RvC	2018
ENEXIS	RvC	2018
FUGRO	RvC	2018
GASTERRA	RvC	2018
HEIJMANS	RvC (2x)	2018
HEINEKEN	RvC (2x)	2018
KAS BANK	RvC (2x)	2018
KPN	RvC	2018
MEDIQ	RvC	2018
NIEUWE STEEN INVESTMENTS	RvC	2018
NUTRECO	RvC	2018
ORDINA	RvC	2018
PHILIPS	RvC	2018
PRORAIL	RvC	2018
SBM OFFSHORE	RvC (2x)	2018
SCHIPHOL	RvC	2018
TEN CATE	RvC	2018
TKH GROUP	RvC	2018
TNT EXPRESS	RvC	2018
UNIBAIL-RODAMCO	RvC	2018
UNILEVER	RvC (2x)	2018
VOPAK	RvC	2018

Toelichting: De groen gekleurde organisaties komen als meest invloedrijk uit de netwerkanalyses.



Tabel 13 Vacatures te verwachten in 2019

Organisaties	Functie	Aftreden
AALBERTS INDUSTRIES	RvC	2019
ACCELL	RvC	2019
ACHMEA	RvC (2x)	2019
AKZONOBEL	RvC (2x)	2019
ALLIANDER	RvC	2019
APG ALGEMENE PENSIOEN GROEP N.V.	RvC (2x)	2019
ASML	RvC (3x)	2019
ASR NEDERLAND	RvC	2019
BAM GROEP	RvC (3x)	2019
BE SEMICONDUCTOR INDUSTRIES	RvC	2019
BOSKALIS	RvC (4x)	2019
CORBION	RvC (2x)	2019
DSM	RvC	2019
ENECO	RvC (2x)	2019
FUGRO	RvC (2x)	2019
GRONTMIJ	RvC	2019
IMTECH	RvC	2019
KPN	RvC (2x)	2019
NEWAYS	RvC	2019
NIEUWE STEEN INVESTMENTS	RvC	2019
NS	RvC	2019
NUTRECO	RvC (3x)	2019
OCI N.V.	RvC	2019
POSTNL	RvC (2x)	2019
PRORAIL	RvC (4x)	2019
REESINK	RvC	2019
REFRESCO	RvC (3x)	2019
ROTO SMEETS GROUP	RvC	2019
SBM OFFSHORE	RvC (2x)	2019
SCHIPHOL	RvC	2019
TENNET	RvC	2019
UNIBAIL-RODAMCO	RvC	2019
VAN LANSCHOT	RvC (3x)	2019
VASTNED RETAIL	RvC (2x)	2019
VOPAK	RvC	2019
WOLTERS KLUWER	RvC (2x)	2019

Toelichting: De groen gekleurde organisaties komen als meest invloedrijk uit de netwerkanalyses.

Tabel 14 Vacatures te verwachten in 2020

Organisaties	Functie	Aftreden
TELEGRAAF MEDIA GROEP	RvC	2020

Toelichting: De groen gekleurde organisaties komen als meest invloedrijk uit de netwerkanalyses.

Tabel 15 Vacatures te verwachten in 2021

Organisaties	Functie	Aftreden
TELEGRAAF MEDIA GROEP	RvC	2021

Toelichting: De groen gekleurde organisaties komen als meest invloedrijk uit de netwerkanalyses.

Tabel 16 Vacatures te verwachten in 2022

Organisaties	Functie	Aftreden
UNILEVER	RvC (3x)	2022

Toelichting: De groen gekleurde organisaties komen als meest invloedrijk uit de netwerkanalyses.

Tabel 17 Vacatures te verwachten in 2023

Organisaties	Functie	Aftreden
UNILEVER	RvC	2023

Toelichting: De groen gekleurde organisaties komen als meest invloedrijk uit de netwerkanalyses.



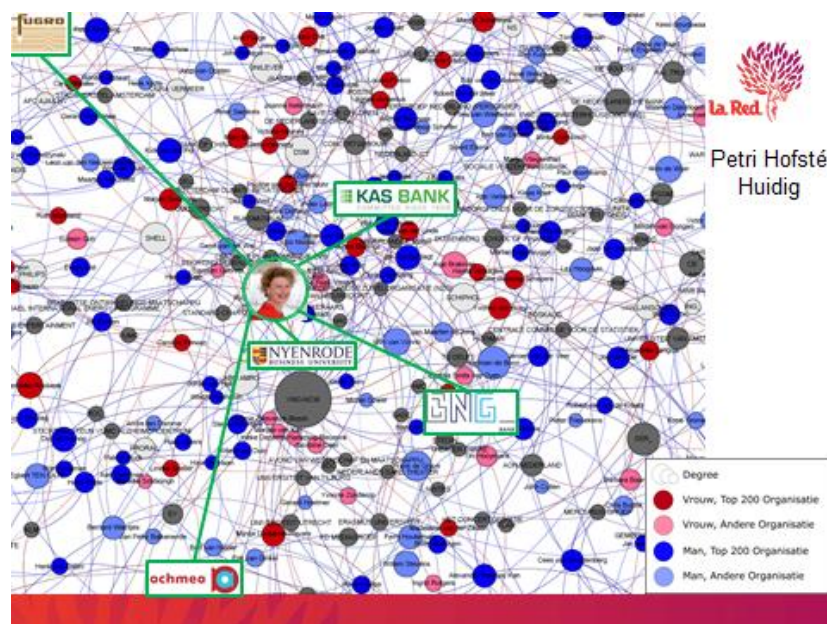
7 Een kijkje op de carrière (v) en de inbedding in het netwerk van Petri Hofsté

Het is zeer interessant om te kijken hoe een persoon in de netwerkanalyse staat en inzichtelijk te maken wat ze in het verleden allemaal heeft gedaan. Daarom hebben we gekeken naar Petri Hofsté: zij scoort in vele analyses hoog en is ook bij verschillende organisaties werkzaam als commissaris/bestuurder.

7.1 Heden

Op dit moment is Petri werkzaam bij Fugro, Kas Bank, Nyenrode, BNG bank en Achmea. Zie Figuur 20 om te zien waar zij nu in de visualisatie van personen en organisaties staat. In Figuur 20 is te zien dat de organisaties waar zij werkt redelijk belangrijke spelers zijn en dat verklaart waarom Petri hoog scoort in onze analyse. Ze is Commissaris bij Achmea, bij Fugro, Kas Bank en BNG bank, maar ook bestuurslid bij Nyenrode. Petri is een prachtig voorbeeld van wat eventuele stappen zijn om topvrouw te worden!

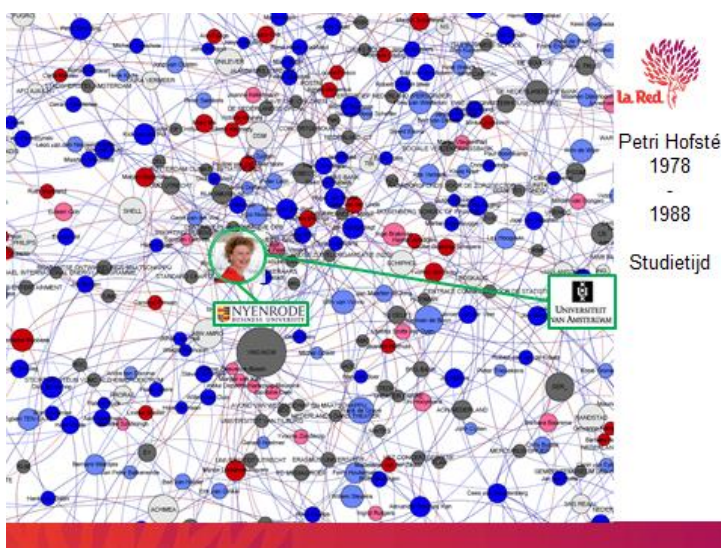
Figuur 20 Waar staat Petri nu?



7.2 Studietijd

Petri is haar studietijd begonnen aan de Nyenrode universiteit waar ze Business Administration Management studeerde en haar Bachelor behaalde. Hierna is ze bedrijfseconomie aan de Vrije Universiteit Amsterdam gaan studeren waar ze Cum Laude voor is geslaagd. Vervolgens heeft ze ook voor haar postdoctoraal accountancy gestudeerd aan de Vrije Universiteit Amsterdam (zie Figuur 21). Tenslotte heeft ze een aantal jaren geleden op Nyenrode het New Board Programme gevolgd.

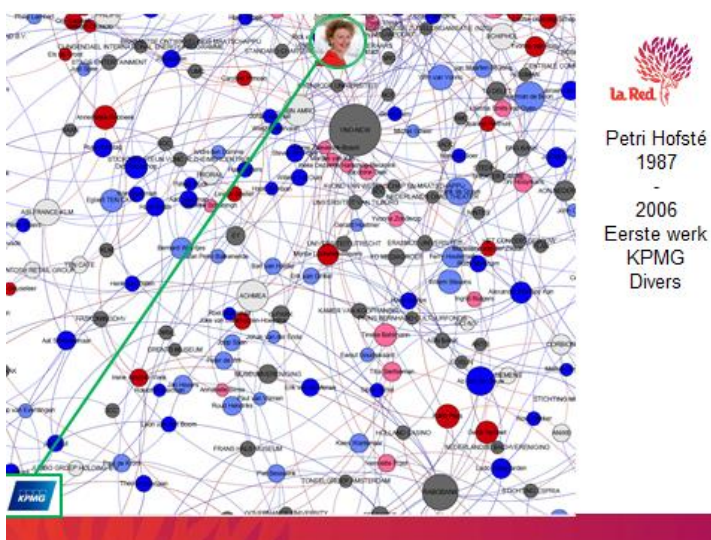
Figuur 21 Petri en haar studietijd



7.3 Start van haar carrière

Na haar studie is Petri gaan werken bij KPMG, waar ze diverse functies heeft vervuld, vanaf assistent auditor, via audit manager naar audit partner voor banken en internationale organisaties (zie Figuur 22).

Figuur 22 Petri haar eerste werkzaamheden



7.4 Het vervolg

Na haar werkzaamheden bij KMPG is Petri gaan werken bij ABN-AMRO waar ze eerst Group Controller en later Hoofd Finance/plaatsvervangend CFO was en later CFO van een splitsbedrijf werd (RBS holdings). Daarop volgend werd ze divisiedirecteur bij Toezicht banken voor De Nederlandse Bank. Waarna ze een jaar CFRO bij APG werd. Zie Figuur 23.

Figuur 23 Petri van 2006 t/m 2013



7.5 Vacatures bij de organisaties waar Petri bestuurder is

Voor bestuurders en commissarissen bestaat een rooster van herbenoeming en aftreding van in de regel drie maal een termijn van vier jaar. De komende jaren is voor Petri in vier van haar vijf functies een moment van herbenoeming of aftreden aan de orde, te weten bij BNG Bank, KAS Bank, Fugro en Achmea. Allicht goed om eens bij haar ons licht op te steken.

Figuur 24 Petri Hofsté herbenoeming of aftreden

Herbenoeming of aftreden Petri Hofsté



2017 – BNG
2018 – KAS Bank
2019 – Fugro
2019 – Achmea

8 Het reisadvies: navigeren naar de top (v)

Het in beeld brengen van 'board ready' vrouwen is één kant van de medaille. Deze vrouwen ondersteunen en faciliteren de andere kant. Hoe komen deze vrouwen zo snel mogelijk in beeld bij en hoe worden ze zo snel mogelijk gekend door de 'boards' die nieuwe spelers zoeken? Stel nu dat vacante posities en aankomende wisselingen met het netwerk gedeeld kunnen worden? En stel dat de relaties die deze potentiële topvrouwen hebben, hen informeren over welke positie wanneer vrij komt, zònder zelf regie te hoeven nemen. En stel nu dat daarbij helder is welke ambassadeurs en beïnvloeders zich op en om die route bevinden, zou zo'n inzicht het in stelling brengen niet prima kunnen aanjagen?

In ons dagelijks (werkzame) leven hebben we allemaal te maken met netwerken, een verzameling mensen die relaties met elkaar onderhouden. De netwerken waar we en de mensen die we willen bereiken, onderdeel van uit maken kunnen elkaar zelfs overlappen. Het zou bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat de toezichthouders en bestuurders waar we toegang tot willen krijgen, deel uitmaken van het lokale netwerk binnenstadsplatform, vanwege opleiding lid zijn van een alumni-netwerk (of het 'corps'), c.q. lid zijn van een vakorganisatie en vanwege persoonlijke belangstelling lid zijn van een politieke partij.

Waarom zou je willen weten hoe die netwerken in elkaar zitten? Alle mensen die door de toezichthouders van de top 200 bedrijven worden gekend hebben geld, invloed, talent, kennis, ervaring én hun eigen netwerk van minimaal 600 relaties. Daar kun je gebruik van maken als je weet hoe je door deze netwerken op een effectieve wijze navigeert.

In feite vormen de hulpbronnen van deze relaties een geweldige spaarrekening om makkelijker, sneller, effectiever en goedkoper je doel te kunnen bereiken.

De vraag is alleen of de topvrouwen die in stelling gebracht moeten worden met elkaar de juiste mensen kennen met de juiste 'spaarrekening' en of ze deze relaties weten te benutten om hun doel te bereiken.



Netwerken, volgens Dikke van Dale:

- net•werk (het; o); op een net lijkend geheel: een netwerk van draden; (figuurlijk) een netwerk van intriges; iemands sociale netwerk alle mensen die hij kent en die hem ook kennen
- (computer) een aantal aan elkaar gekoppelde computers net•wer•ken
- (werkwoord; netwerkte, heeft genetwerkt); zijn best doen zoveel mogelijk invloedrijke mensen te leren kennen



Netwerkend werken, volgens La Red:

- (management); strategie om het sociaal kapitaal van mensen en groepen mensen in te zetten en te besturen
- (activiteit); manier van denken en doen die leidt tot goed ontwikkelde, onderhouden en strategisch ingezette relaties tussen mensen die bijdragen aan het realiseren van (organisatie)doelstellingen
- (geluk); levenswijze die zorgdraagt voor een warme en zinvolle (werk-) omgeving en relaties die bijdragen aan het persoonlijk en algemeen geluksgevoel van mensen

*Board ready*¹ zijn is immers onvoldoende zolang er niet structureel aandacht is voor het vindbaar maken van talent, het bieden van toegang en het accepteren van lippenstift in de *board room*.

Door met de voorzetlens van netwerkend werken te leren kijken, breng je topvrouwen op de juiste plek in stelling. Inzicht in wie waar hoe goed gekend wordt – inclusief bestuurlijke en informele nevenactiviteiten – levert effectieve toegang, points of entry, tot commissariaten en topposities. Een effectief reisadvies door het netwerk is de opbrengst. Om jouw eigen route naar de top te bepalen raden we je de volgende reis aan:

8.1 Voorbereiding stap 1: je bent toch wel te vinden?

Als *board ready of board potential* vrouw zorg je voor een aanmelding bij de database www.topvrouwen.nl. Je wilt het de bedrijven die nieuw talent zoeken immers zo makkelijk mogelijk maken. Een goed CV waarin duidelijk wordt wat jouw talent, kennis en ervaring is, is onontbeerlijk. Om je te onderscheiden van andere kandidaten (m) is het goed om te laten zien wat je aan sociaal kapitaal mee aan tafel brengt, oftewel wat de waarde is van jouw netwerk. Een altijd unieke asset als het gaat om onderscheid maken in een wereld waar posities schaars zijn, maar talent in overvloed aanwezig is. Maak jouw virtuele aanwezigheid in deze wereld ook goed kenbaar en stem social media zoals LinkedIn en Twitter af op jouw huidige boodschap en doelen.

Tip 1: Op weg naar een toppositie meld je je eerst bij www.topvrouwen.nl, heb je een actueel CV en een netwerkkaart om jouw sociaal kapitaal inzichtelijk te maken.

Tip 2: Kwaliteiten alleen zijn niet voldoende. Hoe netwerken vrouwen? Ze zijn onvoldoende zichtbaar in het relevante netwerk. Dat betekent zichtbaar zijn in het relevante netwerk (bewust de juiste keuzes maken, 'haakjes' zoeken als entree) → strategischer inrichten. En natuurlijk toevoegen van jouw kwaliteiten aan het netwerk en diversiteit brengen in het netwerk, want diversiteit = kwaliteit.

Tip 3: Op social media ben je net zo vindbaar als in het echt.

8.2 Voorbereiding stap 2: wat wil je eigenlijk bereiken?

Het maakt nogal verschil of je graag bestuurder wilt worden bij een zorginstelling of een grote bank. Dus weet je eigenlijk zelf al goed wat je graag wil? Kun je met naam en toenaam noemen waar je terecht wilt komen of is het nog een globaal idee? Hoe specifiek je doel, des te makkelijker de reis.

Tip 4: Als je nog niet precies weet wat je wilt doen, voer dan wat netwerkgesprekken bij verschillende soorten organisaties om daar meer helderheid in te krijgen.

Tip 5: Heb je jouw netwerk al op de hoogte gebracht van jouw doelen en dromen? Als de mensen om je heen weten wat je graag wil bereiken dan kunnen ze met je meedenken. Je hebt zo veel meer ogen en oren actief dan in je eentje. Zo kan de gouden tip makkelijker bij je aankomen.

¹ Een board ready vrouw onderscheidt zich door: Inzicht in complexe, grote organisaties; Ervaring met strategische besluitvormingsprocessen; endorsement door een commissaris van de top 200 bedrijven in Nederland. Zie de website www.topvrouwen.nl.

8.3 Voorbereiding stap 3: hoe ziet jouw eigen netwerk eruit?

Heb je je eigen netwerk goed in beeld? Weet je wie je kent en vooral wie jouw kennissen eigenlijk kennen? Waar ben je lid van? Wie komen daar? Wat doen je vrienden en familieleden voor nevenactiviteiten? Kortom, breng eens in beeld waar jouw netwerkrelaties toe leiden. Later in de reis is het goed om jouw netwerk te matchen met het doel dat je hebt en te zien waar jouw netwerk je naar toe leidt.

Tip 6: Breng je eigen netwerk in beeld!

Tip 7: Kijk met een andere bril naar je bestaande netwerken en maak daarbinnen keuzes waar je echt wat voor elkaar wilt krijgen (dus niet alles half, maar 1 of 2 dingen goed en volledig). Neem bestaande netwerken kritisch onder de loep: hoe kunnen deze beter benut worden, bijvoorbeeld door andere activiteiten daarbinnen te ondernemen of deze te gebruiken als brug naar elders.

Tip 8: Bevorder diversiteit in jouw eigen netwerk. Het opzoeken van diversiteit in je verschillende netwerken geeft meerwaarde (introduceer iemand die anders is dan jij en vraag iedereen dat te doen, diversiteit zorgt voor toegevoegde waarde). Hiermee doorbreek jij in ieder geval het soort-zoekt-soort principe. Juist omdat vrouwen nog zo weinig zijn doorgedrongen tot invloedrijke netwerken, is het belangrijk andere overeenkomsten te zoeken met mensen in die netwerken, zodat toegevoegde waarde (expertise etc) van die vrouwen uiteindelijk meer kans krijgt.

8.4 De bestemming: waar ontstaan de vacatures

Het is verstandig een overzicht te hebben van die organisaties waar in de komende jaren een vacature gaat ontstaan. In dit rapport vind je van veel bedrijven de aftreedschema's van hun bestuurders. Die schema's zijn zo goed mogelijk in beeld gebracht voor de jaren 2015 t/m 2023. Misschien staat jouw droombestemming er al bij.

De top 200 is natuurlijk maar een fractie van de 4900 bedrijven die onder de wet vallen. Het is ook interessant om naar het netwerk te kijken van bedrijven uit een regio, een sector of van die bedrijven die helemaal geen vrouwen in de boardroom hebben.

Tip 9: Richt je als vrouw die in een RvC / RvB wil plaatsnemen op bedrijven waar al een vrouw in de RvC / RvB zit (aangezien er al een vrouwelijke bestuurder is benoemd, is de kans groter dat er ruimte is voor meer vrouwen).

Tip 10: Ontdek in jouw netwerk wie er verbonden is met de organisaties met onbekende aftreedschema's. Laat hen de blinde vlekken invullen, zodat ook deze aftreedschema's duidelijk worden.

Tip 11: Maak een overzicht van jouw droombestemmingen en hun aftreedschema's. Zorg ook dat je weet of het mannen of vrouwen zijn die zullen aftreden. Posities die vacant komen doordat een vrouw aftreedt, hebben een grotere kans wederom bezet te kunnen worden door een nieuwe vrouw.



8.5 De verkenning: hoe ziet die nieuwe omgeving eruit?

Als je via de netwerkroute zoekt naar een nieuwe uitdaging, zul je allereerst willen weten wie *belangrijke spelers* vormen rondom je doel – bijvoorbeeld hoe de raad van bestuur of de raad van commissarissen rondom een organisatie is samengesteld. Vervolgens is het nuttig om te weten *in welke kringen* deze mensen zoal verkeren, zodat je weet waar je ze zou kunnen ontmoeten (mits je uitgenodigd was!). Ten derde is het nuttig te weten in hoeverre deze wereld *sociaal is gestructureerd*. Als je weet welke kringen van bestuurders met elkaar overlappen kun je daarop anticiperen. Om te voorkomen dat je ze samen treft, of om juist wellicht meerdere vliegen in een slag te slaan door op dezelfde bijeenkomsten meerdere interessante mensen te kunnen ontmoeten. De hoeveelheid energie die je aan netwerken kunt besteden is immers eindig. Tenslotte zegt het *zichtbaar maken van die structuur* iets over hoe de belangen binnen de wereld rondom je doel zijn verdeeld.

Om jouw kansen te vergroten gaat het om:

- zichtbaar zijn (op de juiste plek op het juiste moment met de juiste mensen; en die kies je uit de netwerkanalyses)
- weten wat invloedrijke plaatsen en organisaties zijn en daar je gezicht laten zien
- lid zijn van voldoende invloedrijke clubjes (tussen de 6 en 8)
- een mentor en sponsor zijn voor anderen (geven zorgt dat jij wat kunt krijgen)
- werken aan duurzame relaties waarin gunnen gewoon is

Tip 12: Nederland knapt op als het netwerk van bestuurders diverser wordt. Verrijk dat netwerk met dat van jou. En ja dan moet je wel even weten hoe de hazen lopen en wat de mores is. Zoeken naar gelijkheid met de zittende bestuurders levert je het entreeticket op.

Tip 13: Begin aan de wensenkant: wil je bij Philips in het bestuur – kijk dan naar de lidmaatschappen van hun bestuurders, welke 'board ready' vrouwen daar al komen en via welke vrouwen die je misschien al kent je daar voorgesteld kan worden.

8.6 De reis, etappe 1: strategisch kiezen voor invloedrijke netwerkgezelschappen

Kwaliteit hebben en gekwalificeerd zijn is niet genoeg. Om geselecteerd te kunnen worden voor een vacante RvB of RvC positie moet je wel bekend zijn bij de selectiecommissies. Het is dus belangrijk om zichtbaar te zijn, gekend te worden en een kans gegund te krijgen. En dat allemaal op de juiste plek, op het juiste moment, in gezelschap van de juiste mensen en op de juiste manier van aansluiten. Zo kun je zorgen dat je de mensen kent die je kunnen vragen voor jouw droombaan.

Gunnen, zichtbaar zijn bij en keuze voor clubs



Netwerkgezelschappen zijn overal te vinden. Binnen en buiten organisaties. In organisaties vinden we vaak het 'jong'netwerk of een specifiek vrouwennetwerk. Vrouwennetwerken¹ binnen en buiten organisaties kunnen zeker een positieve invloed hebben op het diversiteitsbeleid. De 'board ready' vrouwen kunnen een belangrijke sponsor/mentor rol vervullen voor de volgende generatie ('board potential') door actief deel te nemen aan het vrouwennetwerk in hun huidige organisatie. Zo dragen zij zelf ook bij aan de instroom en doorstroom van vrouwen. Het vrouwennetwerk wordt serieuzer genomen als er meer senioren leden bij betrokken zijn. Dus 'board ready' vrouwen kunnen die aantrekkingskracht vergroten ook al leeft bij sommige senioren vrouwen de gedachte dat je verbinden aan een netwerk zou betekenen dat je het niet 'op eigen kracht' kunt.

"the leaders of today bring forth the leaders of tomorrow²".

Tip 14: Wordt (bestuurs)lid van het vrouwennetwerk in je eigen organisatie en treed als mentor/sponsor op voor de volgende generatie (en zoek er zelf ook een)

Tip 15: Zoek naar (6 tot 8) netwerkgezelschappen waar jouw eigenschappen/kenmerken/hobby's veel voorkomen of zelfs een prominente rol spelen. Kies vooral voor een sport zoals zeilen of hockey (als dat bij je past) en ga in het bestuur van een (vrienden van het) museum of andere culturele instelling. De invloedrijke spelers skiën, zeilen en hockeyen en vervullen daarnaast een nevenfunctie bij musea en andere cultuurinstellingen zoals de opera.

Tip 16: De middelpuntvliedende kracht komt van VNO-NCW, het concertgebouw Amsterdam en het Rijksmuseum. Zoek naar bestuurlijke nevenactiviteiten die daarmee te maken hebben.

¹ Voor meer inzichten rondom vrouwennetwerken verwijzen we graag naar Vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument in organisaties van Ine Gremmen en Yvonne Benschop. ISBN/EAN: 978-90-817238-0-0 De brochure 'Vrouwennetwerken als diversiteitsinstrument in organisaties' en de Workshop 'Effectieve vrouwennetwerken' zijn online beschikbaar via de website www.innovatiefinwerk.nl.

² Uit McKinsey&Company, (2013), *Women Matter: Gender Diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries*, McKinsey&Company, France



Aandachtspunt: Het is opvallend dat topvrouwen evenveel nevenfuncties vervullen als topmannen, maar dat de groep vrouwen daar net onder veel minder nevenfuncties heeft. Dit zou kunnen duiden op het feit dat vrouwen zichzelf minder tijd (gunnen?) geven om gezien te worden door de huidige bestuurders.

Relaties bouwen en ontwikkelen kost tijd en moeite en vragen dus een investering van jou. Elke relatie begint met een eerste ontmoeting. Mensen tegenkomen is makkelijker in dezelfde buurt als waar je zelf rondwandelt (bv binnen een gebouw), maar ook doordat je dezelfde mensen kent.

“zonder ontmoeting geen relatie”

Tip 17: Kies plekken en clubjes op een comfortabele afstand. Dichtbij maakt het je leven makkelijk. Tegelijkertijd kom je daar niet altijd de spelers tegen die je zoekt. Dus sturen op gelijksoortige mores/jargon en overlappende netwerken maakt het makkelijker om met geringe investeringen te bouwen aan een netwerk dat je verder brengt.

8.7 De reis, etappe 2: wie wordt jouw reisgezelschap? Strategisch en oprecht kiezen voor invloedrijke spelers

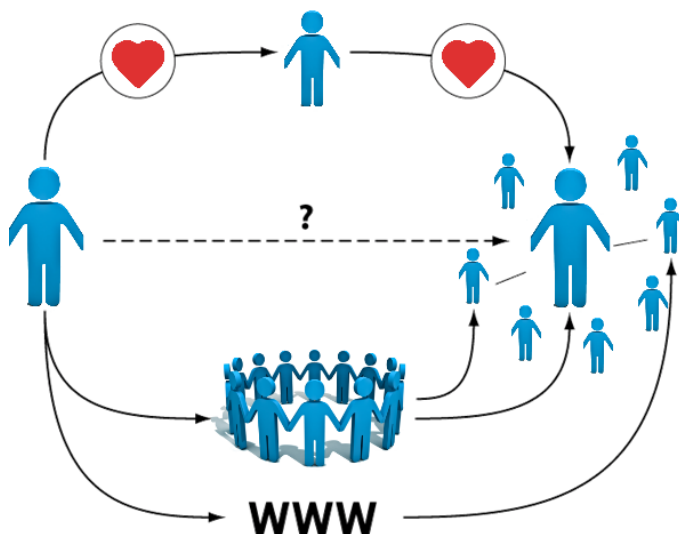
Netwerken en netwerkrelaties met veel sociaal kapitaal zorgen ervoor dat je makkelijker je doel bereikt. Verbind je dus met de makelaars in het netwerk om via hen toegang te genereren tot mensen en organisaties waar je heen wilt. Creëer zo je eigen steuntje in de rug¹. Zo krijg je:

- Introducties (daar waar voor anderen de deuren gesloten blijven)
- Aanbevelingen (voor promoties en voor gesprekken)
- Kansen aangereikt (en informatie over voor jou relevante vacatures en beslissers)
- Een positieve reputatie (door je te verbinden met respectabele anderen)

Tip 18: Vrienden maken onder de makelaars in het netwerk, die spelers die veel invloed hebben in verschillende clusters in het netwerk. Raadpleeg daarvoor onze top 50 lijst van meest invloedrijke spelers. Laat je rechtstreeks introduceren (bij voorkeur), kies hetzelfde gezelschap, of benader degene die door jouw doelpersoon wordt gekend.

¹ En dat werkt, getuige Female Career Development Programma – Erasmus MC (Bron: <http://www.erasmusmc.nl/perskamer/archief/2015/5000102/>)

Figuur 25 Netwerkroutes



Doordat bestuurders zich vaak bezig houden met meer dan een activiteit ontstaan er interessante netwerkjes van al dan niet invloedrijke spelers. Door te weten wie waar komt cq een bestuurlijke rol heeft, kun je bepalen waar en met wie je moet zijn om zichtbaar te worden.

“the right place to be”

Tip 19: Kies uit de netwerkanalyse de mensen die je het meest aanspreken en laat je aan hen voorstellen door wederzijdse bekenden.

Tip 20: Op weg naar een toppositie maak je dus eerst kennis met de sprinters (om kansen te spotten), dan met de ‘hubs’ (om zichtbaar gemaakt te worden) en daarna met de makelaars (die jou net het laatste zetje geven). Bij voorkeur komen deze mensen uit de ‘communities’ waar jij (via jouw netwerk) een verbinding mee hebt.

Tip 21: Op zoek gaan naar de makelaars tussen jouw huidige en gewenste positie is een efficiënte wijze van netwerken.

Tip 22 op basis van de drie centraliteitsbegrippen: Welke weg je ook bewandelt, je komt vaak zowel via de hubs, de sprinters als de makelaars bij dezelfde personen uit. Dat betekent dat er maar een klein groepje mensen is met veel invloed. De keerzijde is dat als je deze benadert je er dus bent (gemak, niet voor alles iemand anders benaderen).

Tip 23: In onze analyses zijn ook grotere groepen functionarissen te onderscheiden die samen in meerdere commissies plaats hebben. Voor de buitenstaander is hieraan al te zien welke verschillende invloedssferen zoal bestaan, maar waar zij geen toegang toe heeft. Door met nieuwe gegevens vervolgens na te gaan *waarvan* en *hoe lang* deze groepen bestuurders elkaar kennen en welke functies zij nog meer hebben gedeeld, kunnen op grond hiervan *old boys* (en *old girls*) *networks* opgespoord worden: groepen bestuurders waarvan het waarschijnlijk is dat zij elkaar met

regelmaat voordragen voor vrijkomende functies, en nieuwkomers al dan niet bewust buitensluiten.

Tip 24: Het heeft geen zin om een cold call naar Frans Cremers of Yvonne van Rooy (of andere invloedrijke spelers in het netwerk) te doen. De kunst is dat zij jou gaan zien zonder dat je opdringerig bent. Wellicht is het slim om jezelf, bij iemand die dicht bij hen staat, eerst te bewijzen dat je de juiste persoon bent.

Tabel 18 Top 50 meest invloedrijke personen

Nr	Naam	Nr	Naam
1	Marco Keim	26	Henk Scheffers
2	Yvonne van Rooy	27	Herman Hazewinkel
3	Jos Nijhuis	28	Ab van der Touw
4	Laetitia Juliette Griffith	29	Carlo de Swart
5	Ben van der Veer	30	Henk Jan van den Bosch
6	Hans Wijers	31	Jos Baeten
7	Marieke Bax	32	Dick Sluimers
8	Frans Cremers	33	Jan Nooitgedagt
9	Marjan Oudeman	34	Chris Buijink
10	Dirk Verbeek	35	Annemiek Fentener van Vlissingen
11	Marry de Gaay Fortman	36	Kees van Lede
12	Joop Wijn	37	Petri Hofsté
13	Peter Elverding	38	Herna Verhagen
14	Jeroen van der Veer	39	Margot Scheltema
15	Piet Klaver	40	Theo Koekkoek
16	Jeroen Drost	41	Irene Asscher-Vonk
17	Pauline van der Meer Mohr	42	René Hooft Graafland
18	Herman de Boon	43	Wim de Wijer
19	Fieke van der Lecq	44	Ben Noteboom
20	Dick Benschop	45	Jackson Tai
21	Rudy van der Meer	46	Bernard Wientjes
22	Chris Vogelzang	47	Cor van den Bos
23	Jan van den Belt	48	Jan Albers
24	Dick Boer	49	Ada van der Veer-Vergeer
25	Frans Tielrooij	50	Jaap Vink

Tip 25: Begin op tijd en kies uit bovenstaande tabel de drie spelers die je aanspreken en vraag jouw netwerk om je bij hen te introduceren.

8.8 Bagage: Bouwen aan kennis en vaardigheden

Netwerken en bouwen aan duurzame relaties kost tijd. Tijd om elkaar te leren kennen en te leren vertrouwen. Tijd ook om te snappen in wat voor context iemand zich beweegt en wat daar de mores is. Om doelgericht te werk te gaan is het handig om met lijstjes te werken. De bestuurders die in 2017 aftreden zijn mensen om te leren kennen en daar eens je voelhorens uit te steken. De bestuurders van organisaties waar vacatures ontstaan zijn bij uitstek de mensen om uit te nodigen voor jouw evenementen en als spreker op jouw congres of zomaar tegen te komen op de Bilderbergconferentie van 2016.



Tip 26: Bouw aan jouw gunfactor bij de 50 meest invloedrijke spelers uit de analyse. Ontdek de route naar hen toe: nodig ze uit, bepaal via LinkedIn de route naar ze toe, laat je voorstellen, vraag of je mee mag met iemand die naar dezelfde feestjes gaat als zij. Wanneer komen ze naar jouw bijeenkomsten?

Tip 27: Vergroot je netwerkvaardigheden door het volgen van masterclasses en/of workshops.

Tip 28: Vraag jouw netwerkleden of je mee mag naar de netwerkbijeenkomsten waar zij voor uitgenodigd worden en vergroot zo je wereld.

Benut de kennis uit Women on Board van Eelke Heemskerk: Hoe hebben vrouwen toegang weten te krijgen tot de bestuurskamers van het grote Nederlandse bedrijfsleven? Download working paper: Heemskerk, Eelke M., Fennema, M. (2014) 'Women on board: Female board membership as a form of elite democratization', in: Enterprise and Society (<http://journals.cambridge.org/action/displayJournal?jid=ESO>).

"birds of a feather flock together"



Tip 29: Relaties bouwen is het makkelijkst met mensen die op de een of andere manier op je lijken. Zoek dus uit hoe jouw doelpersoon in elkaar zit, wat zijn hobby's zijn, waar hij/zij heeft gewoond, ... om zo tot gemeenschappelijke gespreksonderwerpen te komen en het voor die ander makkelijk te maken een 'klik' met jou te ervaren.

Tip 30: Netwerken bouwen met goed opgeleide veel verdienende netwerkspelers levert toegang tot het juiste boardlevel

8.9 Paying it forward

De allerbelangrijkste basisregel achter de relaties die we met mensen aangaan is dat we eerlijk willen ruilen. Op de lange termijn is het voor iedereen duidelijk dat we ons aan de regel 'voor wat hoort wat' houden. Dit beginsel – ook wel de 'wet van de wederkerigheid' genaamd - komt terug in vrijwel alle regels en etiquette rondom het onderhouden van relaties en komt neer op het steeds proberen in te wisselen van 'tegoeden': als ik naar jouw verhaal luister, luister je vervolgens naar mij; als jij me helpt verhuizen, kun je vervolgens met praktische hulp op mij rekenen; als ik je belangrijke informatie lever, is het prettig op een dag ook bij jou een luisterend oor te vinden.

Dat werken met 'tegoeden' werkt ook asynchroon. Dat betekent dat vrijelijk geven van hulp aan anderen voor jou betekent dat je ook weer op hulp voor jou mag rekenen. Vaak van hele andere spelers dan aan wie jij iets gegeven hebt. Geven creëert krijgen.

Tip 31: Help ook jouw dochters, zusjes, nichtjes en vriendinnen door strategische keuzes te maken voor sporten, lidmaatschappen van studentenverenigingen¹ en andersoortige lidmaatschappen.

Tip 32: Er is voldoende netwerkhulp voor jou. Wie goed doet, goed ontmoet en kleine moeite, groot plezier, zijn behulpzame gezegdes om jou te helpen vrijelijk te geven wat je in overvloed hebt. Probeer een mentor en sponsor te zijn voor anderen (v) en help hen zoals je zelf geholpen wilt worden.

Tip 33: Goed voorbeeld doet goed volgen! Onderschrijf het succes van vrouwen die het goed doen in de RvB, RvT, RvC en RvA. Een topvrouw kan een vrouw zijn waarmee je verbonden wilt zijn, maar ook een vrouw die als voorbeeld kan fungeren. Topvrouwen zijn vaak onderdeel van één of meerdere raden van Bestuur (RvB), raden van Commissarissen (RvC), raden van Toezicht (RvT) en raden van Advies (RvA).

Tip 34: Werk aan duurzame relaties waarin gunnen gewoon is.

¹ Invloedrijk Nederland is lid (geweest) van het Corps. Zie <http://www.nrcq.nl/2015/08/10/zo-corporaal-is-het-nederlandse-bedrijfsleven-2>. Een vergelijkbare conclusie kwam vier jaar geleden uit onderzoek van TNS NIPO, in opdracht van de Volkskrant: ruim tweederde van invloedrijk Nederland is lid geweest van het corps of een andere studentenvereniging. Best vertegenwoordigd: Minerva, met 10 procent. Gevolgd door het Rotterdamsch Studenten Corps (6), het Utrechtsch Studenten Corps (5) en het Groninger Studenten Corps Vindicat atque Polit (4).

Tip 35: De website 'www.lared.nl/vrouwen-aan-de-top' is een mooie tool om een eigen netwerkanalyse te doen!

8.10 Tips voor de locals

De huidige bestuurders zijn wie ze zijn. Ze zijn het resultaat van een leven lang investeren in zichzelf (human capital) en hun netwerk (sociaal kapitaal). Door die combinatie en hun doorzettingsvermogen hebben ze hun eigen reis afgelegd naar de boardroom. En daar zitten ze dan. Het is een ingewikkeld en gesloten bolwerk in die boardroom. Ook recent promotieonderzoek van Timans¹ heeft aangetoond dat de topbestuurders sinds de jaren zeventig nauwelijks veranderd zijn. Bij zijn onderzoek (meting 2009) bleek dat de topbestuurders nog steeds dezelfde kenmerken hebben.

Dat is ook logisch, netwerken vormen zich in eerste instantie volgens het soort-zoekt-soort principe. Pas als we heel gericht zoeken naar diversiteit, komt het op ons pad.

Tip 36 voor de zittende bestuurders: Er is sprake van een bolwerk (veelal van mannen van een bepaalde leeftijd). Het is voor iedere nieuwkomer (man of vrouw, jong of oud) lastig om hier tussen te komen. Aanbeveling is dan ook: **introduceer actief een vrouw in je netwerk** (neem naar elke bijeenkomst een vrouw mee). Diversiteit levert kwaliteit.

¹ Proefschrift: Studying the Dutch Business Elite: Relational concepts and methods door R.M.M.W.E. Timans van oktober 2015.

