

# **Nederlandse elites in beeld**

**Rekrutering, samenhang  
en verandering**

Onder redactie van:  
J. Dronkers  
F.N. Stokman

# Theoretische herinterpretatie van dubbelfuncties tussen grote bedrijven: stabiliteit en carrière-opbouw in de periode 1960-1980

J. van der Knoop, F.N. Stokman en F.W. Wasseur

## 1. Inleiding

Dubbelfuncties tussen bedrijven ontstaan doordat één persoon lid is van de bestuurlijke toporganen van twee of meer bedrijven. Vanaf het begin van deze eeuw zijn zij onderwerp van politiek debat en studie geweest (Fennema en Schijf, 1979). Hoewel daarbij overwegend de vraag van de economische macht centraal stond, bestaat er geenszins één gemeenschappelijk perspectief van waaruit dubbelfuncties werden onderzocht en geïnterpreteerd. Een eerste belangrijk onderscheid tussen studies van economische macht heeft betrekking op de eenheid van analyse die zij kiezen: de onderneming of de persoon. Daarnaast kunnen studies van economische macht zich primair richten op de afzonderlijke actoren, dan wel op het systeem als geheel. Zo ontstaat een classificatie van studies van economische macht op basis van twee dimensies (eenheid van analyse en niveau van analyse) in vier dominante perspectieven (zie figuur 1).

De theoretische interpretatie van dubbelfuncties en de plaats van dubbelfuncties in studies van economische macht worden vooral bepaald door het perspectief van waaruit de studie wordt verricht. In organisatiestudies wor-

Figuur 1. Perspectieven van studies van economische macht (naar J. Scott, 1984)

|                    |         | eenheid van analyse          |                             |
|--------------------|---------|------------------------------|-----------------------------|
|                    |         | onderneming                  | persoon                     |
| niveau van analyse | actor   | organisatiestudies           | sociale achtergrond-studies |
|                    | systeem | interorganisationele studies | klassehegemonie-studies     |

den dubbelfuncties meestal gezien als middel waarmee ondernemingen de onzekerheden in hun externe omgeving kunnen reduceren. Het aantal dubbelfuncties wordt dan vaak als een van de onafhankelijke variabelen gebruikt om de effectiviteit van ondernemingen te voorspellen (Pennings, 1980). In sociale achtergrondstudies daarentegen wordt het aantal functies van een persoon veelal geïnterpreteerd in termen van het sociale kapitaal van de persoon en wordt het aantal functies gerelateerd aan andere kenmerken van de persoon (Bourdieu en de Saint Martin, 1978; Vinke, 1961). Hoewel nooit in empirisch onderzoek goed uitgewerkt, worden binnen het perspectief van de klassehegemonie dubbelfuncties van personen geïnterpreteerd in termen van de centraliteit van personen binnen de klasse en als bindmiddel dat de dominante klasse structureert. In interorganisationale studies daarentegen worden dubbelfuncties minimaal geïnterpreteerd als communicatiekanalen tussen ondernemingen, waarbij zeker een deel van de dubbelfuncties gebruikt wordt om externe controle te effectueren. Dit laatste perspectief werd als uitgangspunt gekozen voor de studie *Graven naar macht* (Helmers et al., 1975). De auteurs van deze studie zetten zich daarbij af tegen de uitspraak van de toenmalige vakbondsleider Mertens dat 200 personen via een cumulatie van posities het economisch beleid van het land zouden beheersen. Zij achtten een dergelijke personalistische verklaring van dubbelfuncties misleidend en zetten daar een institutionele interpretatie tegenover, waarbij dubbelfuncties gezien worden als communicatiekanalen tussen de machtigste bestuurlijke organen van grote ondernemingen. Via deze communicatiekanalen bezitten deze ondernemingen een vorm van bestuurlijke toegang tot elkaar, die een wederzijdse informatie-ontsluiting en -inbreng kan inhouden inzake van ondernemingsbeleid. Effectieve mogelijkheden tot informatie-ontsluiting en -inbreng via goede toegangsmogelijkheden tot de hoogste besluitvormingsorganen verschaffen de mogelijkheid het beleid in die toporganen mede te bepalen. Het netwerk van dubbelfuncties werd daarom ook als een invloednetwerk tussen de bedrijven beschouwd.

*Graven naar macht* en een vervolgstudie onder de grootste 70 bedrijven in 1972 (Stokman, 1978) toonden het bestaan aan van een zeer gecentraliseerd netwerk van dubbelfuncties. Bovendien wezen alle analyses erop dat het netwerk zijn structuur vooral ontleende aan dubbelfuncties met financiële bedrijven en instellingen, met name banken en verzekeringsbedrijven. Op grond hiervan werd geconcludeerd dat dubbelfuncties primair moeten worden gezien als informatie- en controlekanalen voor de aggregatie en verschaffing van kredieten en kapitaal (Helmers et al., 1975, 385). Deze interpretatie werd verder bevestigd door de zeer sterke samenhang tussen financiële participaties en dubbelfuncties (Helmers et al., 1975, 266 cf), de grotere

stabiliteit van de lijnen tussen enerzijds productiebedrijven en anderzijds financiële instellingen bij personele wisselingen (Helmers et al., 1975, 249 cf) en het uiteenvallen van het netwerk tussen productiebedrijven bij verwijdering van de personen met functies in de financiële instellingen (Helmers et al., 1975, 220 cf).

Hoe verhelderend *figuur 1* ook moge zijn om de verschillende perspectieven van studies van economische macht te onderscheiden, zij heeft als nadeel dat daarin niet naar voren komt dat economische macht ontstaat door een proces waarin zowel organisaties als personen een actieve rol spelen. Of dubbelfuncties nu onderzocht worden vanuit het gezichtspunt van organisaties of personen, het is theoretisch en analytisch van het grootste belang zich te realiseren dat dubbelfuncties worden gegenereerd door de verdeling van posities over personen. Vanuit het interorganisationele perspectief wordt de actieve rol van de organisatie en haar rol in de selectie van personen op het hoogste bestuurlijke niveau benadrukt. Dit kan geplaatst worden in de context van de twee functies die grote ondernemingen op dat niveau moeten organiseren: de superviserende functie, gerelateerd aan de vertegenwoordiging van aandeelhouders en andere financiële belangengroepen, en de uitvoerende functie, gerelateerd aan het bestuur van het bedrijf en de representatie naar derden. De organisaties in de omgeving van het bedrijf spelen een belangrijke rol in de verdeling van een deel van de posities hetzij als 'constraints' (als het bedrijf afhankelijk is van die organisaties), hetzij als punten van controle (Fennema, 1982). Vanuit de persoon gezien, bepalen ambities en carrièreplanning of de aangeboden bestuurlijke functies geaccepteerd of geweigerd zullen worden. Bij die overwegingen kunnen echter organisationele vereisten en beperkingen een belangrijke rol spelen, net zoals persoonlijke motieven het besluitvormingsproces binnen organisaties zullen beïnvloeden, eenvoudig omdat besluitvorming binnen organisaties geschiedt door groepen personen. Theoretisch moeten de personele en organisationele perspectieven daarom gezien worden als twee kanten van een munt. Zoals het nutteloos is om te discussiëren over welke kant van een munt belangrijker is en de waarde van de munt bepaalt, zo is het ook nutteloos het belang van het ene perspectief boven het andere te stellen. Deze twee kanten van de munt komen duidelijk naar voren in het onderzoek naar dubbelfuncties tussen de 250 grootste bedrijven (1976) in Nederland, dat in het kader van een internationaal vergelijkend onderzoek is verricht. Daaruit blijkt dat 65% van alle 1 173 dubbelfuncties tussen de 250 bedrijven gedragen wordt door slechts 68 personen met vier of meer functies. Het maakt duidelijk dat het netwerk van dubbelfuncties niet geanalyseerd kan worden zonder de be-

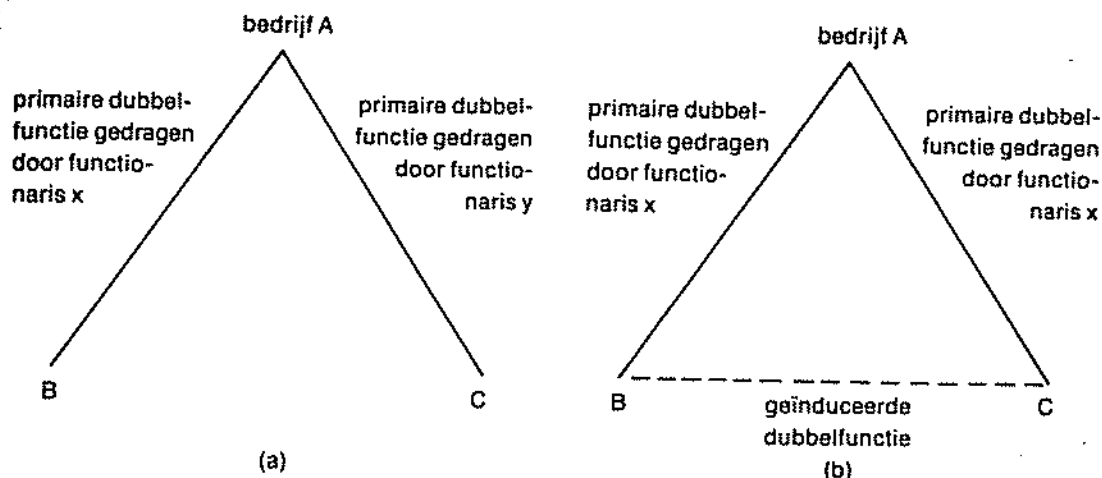
langrijkste affiliaties van de personen die het netwerk dragen, in ogen-schouw te nemen (Stokman en Wasseur, 1985). Dit is des te meer van belang, wanneer men zich realiseert dat juist door cumulatie van functies bij een beperkt aantal personen dubbelfuncties tussen ondernemingen een verschillend gewicht krijgen. De veronderstelling dat alle dubbelfuncties communicatiekanalen tussen de hoogste besluitvormende organen van bedrijven zijn, is namelijk voor sommige dubbelfuncties te zwak en voor andere te sterk. Het is algemeen bekend dat in sommige situaties dubbelfuncties een eenzijdig karakter hebben, vooral wanneer zij samengaan met financiële participaties. Zulke dubbelfuncties indiceren dat financiële controle daadwerkelijk wordt geëffectueerd.

In andere situaties echter resulteren dubbelfuncties tussen bedrijven uitsluitend vanuit het feit dat twee bedrijven een gemeenschappelijke derde oriëntatie hebben. Wanneer bijvoorbeeld een directeur van bank A benoemd wordt als commissaris in twee bedrijven B en C omdat beide bedrijven een bankrelatie met die bank hebben, ontstaat een dubbelfunctie tussen B en C, waarvan het twijfelachtig is of die voor directe uitwisseling van informatie tussen die twee bedrijven gebruikt wordt.

De twee dubbelfuncties van A met B en C kunnen als *primaire dubbelfuncties* worden beschouwd, omdat zij beogen langdurige economische of financiële relaties tussen de bedrijven te overdekken, zoals financiële deelnemingen of strategische toe- en afleveringsrelaties. De dubbelfunctie tussen B en C daarentegen heeft geen bedrijfsspecifiek karakter, omdat zij is ontstaan vanuit een gemeenschappelijke oriëntatie elders (in dit voorbeeld bank A). Zij wordt daarom een *geïnduceerde dubbelfunctie* genoemd. In *figuur 2* is dit nog eens aangegeven. De bedrijven zijn daarin als punten weergegeven en de dubbelfuncties als lijnen tussen de bedrijven. Twee primaire dubbelfuncties induceren een dubbelfunctie uitsluitend wanneer deze door dezelfde topfunctionaris uit bedrijf A worden gedragen. In *figuur 2a* gebeurt dit niet, in *figuur 2b* wel. Naarmate de primaire dubbelfuncties worden gedragen door een beperkter aantal personen bij A, ontstaan meer geïnduceerde dubbelfuncties.

Geïnduceerde dubbelfuncties kunnen ook ontstaan doordat verschillende bedrijven een gemeenschappelijke oriëntatie buiten de geselecteerde bedrijven hebben, bijv. bij de overheid. In deze tweede situatie moeten *alle* dubbelfuncties tussen de bedrijven als geïnduceerd worden beschouwd, aangezien zij niet speciaal gecreëerd zijn om informatiekkanalen tussen de bedrijven te vestigen. Het aantal van deze geïnduceerde dubbelfuncties neemt wederom snel toe naarmate slechts een gering aantal mensen gekwalificeerd is om deze relaties te leggen. In beide bovengenoemde situaties neemt het relatieve aan-

**Figuur 2. Inductie van dubbelfuncties vanuit primaire dubbelfuncties**

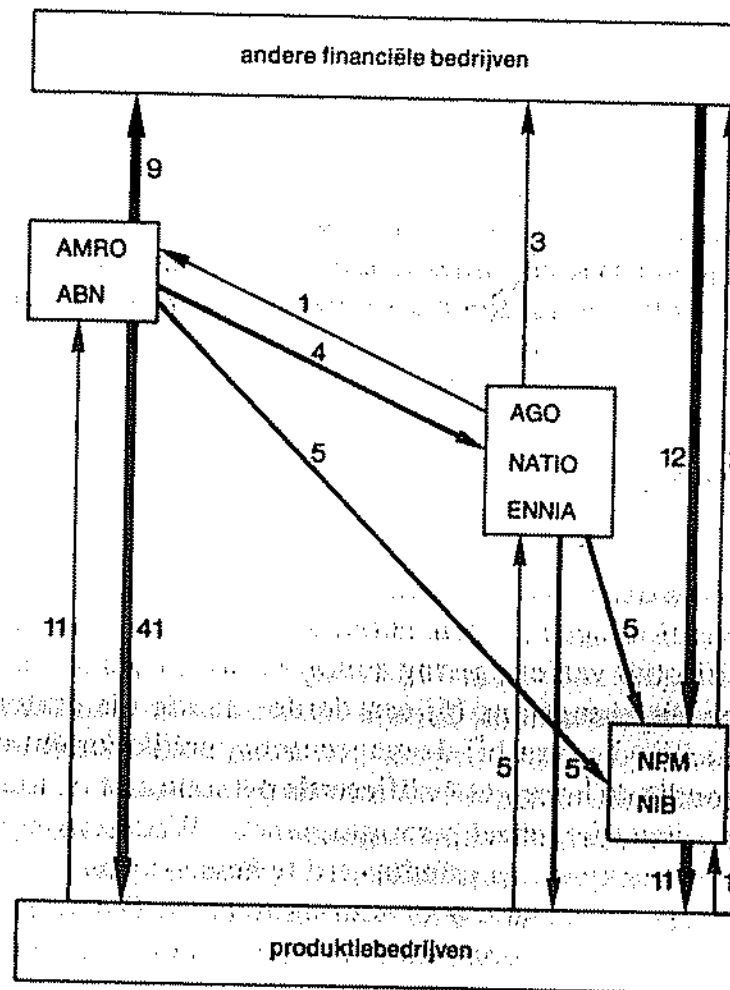


tal geïnduceerde dubbelfuncties dus toe als bedrijfsspecifieke en andere institutionele verbindingen binnen en buiten het netwerk samengaan met specifieke kwalificaties van een gering aantal personen om die primaire relaties te verzorgen. Dit brengt ons bij een derde situatie die onderscheiden kan worden, namelijk die waarbij de gemeenschappelijke oriëntatie van de bedrijven eenvoudig de hoog gekwalificeerde persoon zelf is. In deze situatie is de primaire oriëntatie geheel *persoonsgericht*. Wederom zijn alle dubbelfuncties tussen bedrijven als geïnduceerd te beschouwen.

Bij gebrek aan informatie over economische en financiële verbindingen tussen bedrijven worden dubbelfuncties vaak ingedeeld op basis van de combinatie van functies, die aan de dubbelfunctie ten grondslag ligt. Hoe externer die combinatie van functies is, des te zwakker wordt de dubbelfunctie geacht te zijn. Voor meer evidentie hiervoor zie Stokman en Wasseur (1985). Wij sluiten ons hierbij aan en zullen dubbelfuncties waarvan een der functies een directeursfunctie is, *primaire* dubbelfuncties noemen. In het netwerk tussen de 250 bedrijven in 1976 is slechts 24% van de dubbelfuncties *primaire*: 10% wordt gelegd door directeuren van financiële bedrijven en 14% door directeuren van productiebedrijven. Deze directeuren induceren daarnaast 22% van alle dubbelfuncties. De dubbelfuncties van de directeuren van financiële bedrijven vertoonden een zeer duidelijke structuur, die in *figuur 3* is gegeven. In deze figuur zijn 98 van de 125 *primaire* financiële dubbelfuncties opgenomen, waaruit het belang van de 7 financiële instellingen voor het netwerk als geheel kan worden afgeleid. Daarnaast bevat de figuur 17 *primaire* dubbelfuncties van directeuren van productiebedrijven; dit is eenderde van het totaal aantal *primaire* dubbelfuncties van de directeuren



Figuur 3. Primaire dubbelfuncties van centrale financiële bedrijven. Bron: Stokman et al., 1985



van productiebedrijven; de overige zijn sterk over het gehele netwerk verspreid.

Niet minder dan 627 ofwel 53% van de 1 173 dubbelfuncties werd gelegd door personen die nergens directeur zijn. Van deze 627 dubbelfuncties werden er 380 gedragen door slechts 34 personen met vier of meer functies. Een biografisch onderzoek van deze 34 personen wees uit dat 18 personen (verantwoordelijk voor 236 dubbelfuncties) oud-directeur van een groot productiebedrijf waren geweest, terwijl daarnaast nog eens 3 personen (verantwoordelijk voor 22 dubbelfuncties) vroeger directeur van een grote bank waren geweest (Stokman et al., 1985).

Voor de structuur van het netwerk waren deze dubbelfuncties vooral interessant omdat zij zeer sterk in het centrum van het netwerk waren geconcentreerd, zodat zij vooral verantwoordelijk waren voor de grote dichtheid binnen het centrum.

Bovengenoemde gegevens over de opbouw van het netwerk in 1976 en de daaraan ten grondslag liggende onderscheidingen tussen verschillende soorten dubbelfuncties maakt het bijzonder interessant de dynamiek van het netwerk te onderzoeken, waarbij zowel de stabiliteit van de primaire dubbelfuncties, wegens hun associatie met economische en financiële relaties tussen bedrijven, als het carrièrepatroon van personen met veel posities, wegens hun belang voor de structuur van het netwerk, van cruciale betekenis zijn. Alleen een dergelijke longitudinale analyse kan het belang van bedrijfsspecifieke versus niet-bedrijfsspecifieke aspecten bij de opbouw van de netwerken wegen (zie ook Palmer 1981 en Ornstein, 1982). In paragraaf 2 wordt kort de selectie van de gegevens besproken. In paragraaf 3 wordt dan de stabiliteit van de dubbelfuncties en de relaties onderzocht, terwijl in paragraaf 4 het carrièrepatroon van personen met een groot aantal posities wordt gepresenteerd. In paragraaf 5 worden deze resultaten tenslotte theoretisch geïnterpreteerd.

## 2. De gegevens

Uitgangspunt vormden de 250 bedrijven in 1976. Deze bestaan uit 200 productiebedrijven (naar omzet geselecteerd) en 50 financiële bedrijven (naar balanstotaal geselecteerd). Aangezien de gegevensverzameling en analyse in het kader van een onderzoeksstage en scriptie moest worden verricht (Van der Knoop, 1984) en het aantal dubbelfuncties sterk met de omvang van het bedrijf correleert, werden in eerste instantie de grootste 130 productiebedrijven als uitgangspunt genomen. Hieruit werden alle dochters van buitenlandse bedrijven, bedrijven van lagere overheden en coöperaties verwijderd wegens hun geïsoleerde posities en afwijkende bestuursstructuur. Van de resterende 77 productiebedrijven konden er uiteindelijk 55 in het onderzoek worden opgenomen, omdat daarvan ook in andere jaren voldoende gegevens voorhanden waren. Van deze 55 bedrijven werden directeurs en commissarissen geselecteerd in de jaren 1960, 1964, 1969, 1972, 1976 en 1980. Ook belangrijke fusiepartners werden opgenomen, zodat uiteindelijk in de bovengenoemde jaren resp. 65, 63, 54, 54, 55 en 52 productiebedrijven werden geselecteerd. Het steekjaar 1969 is opgenomen in plaats van 1968 wegens de aansluiting bij de gegevens van *Graven naar macht*.

Voor de financiële bedrijven werd een soortgelijke selectie gevolgd. In eerste instantie werden de 19 grootste uit de 50 financiële bedrijven in 1976 geselecteerd. Hieruit werden vervolgens nog wegens hun afwijkende positie in de financiële wereld verwijderd: De Nederlandse Spaarbankbond, De

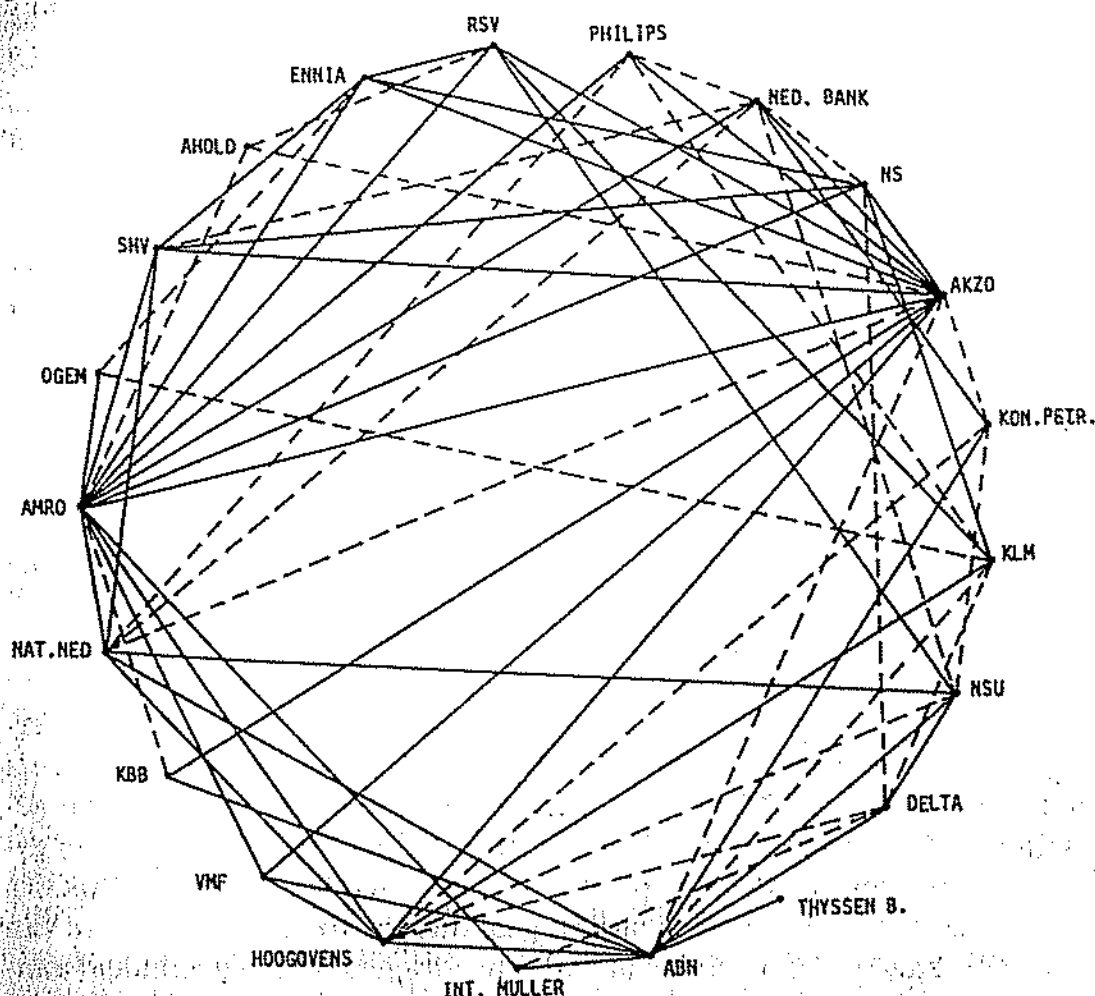


Rijks Post Spaarbank, het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds en de Nederlandse Waterschapsbank. We hielden zo voor 1976 een groep van 15 financiële instellingen over. In verband met de fusies leverde dit resp. aantallen van 24, 23, 16, 15, 15 en 15 bedrijven op in de achtereenvolgende steekjaren. De totale populatie over de jaren werd daarmee: 89, 86, 70, 69, 70, 67. In een beperkt aantal gevallen ontbraken gegevens omdat van sommige bedrijven niet van alle jaren de nodige gegevens verkregen konden worden. De problemen lagen voornamelijk in de jaren '60. In hoofdzaak misten we enkele belangrijke fusiepartners; in een enkel geval ontstond het bedrijf pas in de loop van de analyseperiode (Gasunie, KAVG).

Voor de analyse *per jaar* leverde dit geen problemen op. Voor de dynamische analyse, waarbij 2 opeenvolgende netwerken met elkaar vergeleken werden, werd de omvang van ontbrekende gegevens meestal iets groter. Het percentage 'missing' varieerde dus met de soort analyse. Om een indruk te geven van de omvang: van 6 van de 70 bedrijven in 1976 waren niet voor alle jaren gegevens voorhanden (voor meer details zie Van der Knoop, 1984).

Om een eerste indruk te geven van de aard van de gegevens hebben wij voor de grootste bedrijven nagegaan tussen welke bedrijven in alle zes steekjaren een of meer dubbelfuncties bestonden. De resultaten van dit onderzoek staan in *figuur 4* voor de zes banken, vier verzekeringsmaatschappijen en 19 produktiemaatschappijen die in 1976 het grootste waren. Zulke permanente lijnen kunnen bestaan uit één dubbelfunctie, maar ook uit verschillende dubbelfuncties. Het aantal dubbelfuncties dat op een gegeven moment tussen twee bedrijven bestaat, noemen wij de multipliciteit van de lijn. Permanente lijnen zullen door de jaren heen een wisselende multipliciteit hebben en door verschillende personen worden gelegd. Bovendien is een aantal bedrijven door fusie ontstaan. In *figuur 4* hebben wij de fusiepartners voor de steekjaren waarin de fusie nog niet had plaats gevonden, geaggregeerd tot één bedrijf. Wij zullen dat niet steeds doen. Tussen de 29 grootste bedrijven blijken nu 44 permanente lijnen te bestaan. Dit betekent dat 11% van al deze paren bedrijven over de hele periode 1960-1980 via een of meer dubbelfuncties met elkaar verbonden is. Men spreekt in dat geval van een dichtheid van het netwerk van 0,11. Wanneer wij iets minder streng zijn en ook lijnen die in vijf van de zes steekjaren bestaan als semi-permanent meetellen, dan komen er nog 24 lijnen in *figuur 4* bij (de gestippelde lijnen). De dichtheid wordt dan 0,17. De gemiddelde dichtheid tussen deze 29 bedrijven over alle steekjaren op basis van zowel permanente als niet-permanente lijnen is 0,33. Een derde van de lijnen tussen deze bedrijven is dus permanent en de helft tenminste semi-permanent.

**Figuur 4.** Permanente (—) en semi-permanente (-----) lijnen tussen de 29 grootste bedrijven gedurende het tijdvak 1960-1980\*



\* De bedrijven UNILEVER, HBG, RABO, NCB, NMB, AMEV, DSM en GASUNIE bezaten in deze groep geen (semi-)permanente lijnen, met uitzondering van een permanente verbinding tussen DSM en GASUNIE.

Alvorens nader in te gaan op de stabiliteit is het interessant de netwerken over de periode 1960-1980 met elkaar te vergelijken. Wegens ruimtegebrek kunnen wij dit slechts zeer summier in het kader van dit artikel doen. De vergelijking tussen de steekjaren is om verschillende redenen interessant. Allereerst omvat de periode van onderzoek zowel een periode van hoogconjunctuur als een periode van economische teruggang. Daarnaast kan het netwerk na een periode van een zeer groot aantal fusies (1969) vergeleken worden met de netwerken waaraan weinig of geen fusies vooraf gingen. Tenslotte kan nog de invoering van de nieuwe structuurwet in 1973 genoemd worden. Probleem hierbij is dat de scheiding voor en na de nieuwe structuurwet vrijwel samenvalt met die tussen de periode van hoog- en laagconjunctuur.

Tabel 1. Enige kerngegevens over de steekjaren

|                                        | 1960 | 1964 | 1969 | 1972 | 1976 | 1980 |
|----------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| aantal bedrijven                       | 89   | 86   | 70   | 69   | 70   | 67   |
| aantal functies per bedrijf            | 11,7 | 12,7 | 14,9 | 14,2 | 14,0 | 13,8 |
| aantal lijndragers                     | 146  | 160  | 161  | 159  | 151  | 157  |
| aantal dubbelfuncties per lijnendrager | 4,5  | 4,1  | 3,7  | 3,1  | 3,3  | 3,1  |
| dichtheid*                             | 0,13 | 0,14 | 0,18 | 0,16 | 0,17 | 0,18 |
| aantal dubbelfuncties per lijn         | 1,31 | 1,33 | 1,34 | 1,28 | 1,24 | 1,22 |
| fractie primaire lijnen**              | 0,18 | 0,27 | 0,27 | 0,31 | 0,24 | 0,27 |

\* fractie onderling verbonden bedrijven t.o.v. het totaal aantal paren bedrijven.

\*\* een primaire lijn is een lijn waarvan tenminste één dubbelfunctie primair is.

Allereerst weerspiegelt de fusiegolf tussen 1964 en 1969 zich in een aantal kenmerken van het netwerk van 1969. De fusiegolf leidde tot een tijdelijke verhoging van het aantal directeuren en commissarissen per bedrijf, dat geleidelijk daarna wordt teruggebracht, doch zich toch op hoger niveau stabiliseert dan in de jaren '60. De fusiegolf leidt ook tot een beduidend hogere dichtheid van het netwerk; deze dichtheid loopt eerst terug, maar blijft vervolgens enigszins groeien, zodat het 1980 netwerk een gelijke dichtheid heeft als het 1969 netwerk. Deze hogere dichtheid wordt gerealiseerd met een gelijktijdige afname van het aantal dubbelfuncties per lijnendrager en een gelijktijdige afname van de multipliciteit van de lijnen (aantal dubbelfuncties per lijn). De toename van de dichtheid gaat dus ten koste van de sterkte van de relaties, zonder dat hetzij het aantal lijndragers of hun gemiddeld aantal functies toeneemt. De fractie primaire lijnen is vanaf 1964 opvallend constant met een fluctuatie naar boven in 1972 en een naar beneden in 1976. Alleen het netwerk in 1960 wijkt hiervan opvallend af, zoals het dat ook bij enkele andere kerncijfers doet. Het netwerk in 1960 heeft een opvallend lage dichtheid, een laag percentage primaire lijnen, een laag aantal functies per bedrijf, een laag aantal lijndragers, maar een grote cumulatie van functies per lijnendrager.

Over de gehele periode van 20 jaar heen bedroeg het aantal verschillende lijndragers slechts 405. Om de vier jaar was gemiddeld 33% van de lijndragers verdwenen. In paragraaf 4 zullen wij onze aandacht met name richten op de lijndragers die ooit tijdens de periode 1960-1980 vier of meer functies tegelijkertijd bezaten. 105 lijndragers (ofwel 26% van de 405) voldoen aan deze eis.

### 3. Stabiliteit van relaties en dubbelfuncties in het netwerk

In deze paragraaf zullen wij nagaan hoe stabiel dubbelfuncties en lijnen in het netwerk zijn. Wij moeten hierbij lijnen en dubbelfuncties van elkaar onderscheiden omdat, zoals wij reeds gezien hebben, een lijn in het netwerk door een combinatie van dubbelfuncties kan ontstaan. Bij stabiliteit hebben wij met 3 aspecten te maken:

1. *Continuïteit.* Onder een continue dubbelfunctie verstaan wij een dubbelfunctie die aan het begin en het einde van de periode door dezelfde persoon (lijnendrager) wordt gedragen. Bij een continue lijn is minstens één persoon over de hele periode blijven zitten.

2. *Verloop.* Het verloop heeft betrekking op dubbelfuncties en lijnen die verbroken worden doordat de personen die de lijnen in het begin van de periode bewerkstelligden hun functies (of een deel van hun functies) neerlegden. Het verloop zullen wij uitdrukken als een percentage waarin alle verdwenen lijnen c.q. dubbelfuncties gerelateerd worden aan het totaal aantal lijnen c.q. dubbelfuncties aan het begin van de periode. Wij hebben in de vorige paragraaf reeds gezien hoe elke vier jaar gemiddeld 33% van de lijnendragers uit het netwerk verdwijnt. Het verloop van de lijnen zal sterk aan dit personele verloop gekoppeld zijn.

3. *Herstel.* Een verbroken lijn c.q. dubbelfunctie kan tijdens dezelfde periode hersteld worden door het aantrekken van een andere persoon (of personen), die dezelfde combinatie van functies krijgt. Wij zullen het herstel uitdrukken als percentage van het totaal aantal verbroken lijnen c.q. dubbelfuncties. Dit percentage zegt ons iets omtrent de belangrijkheid van de relaties voor de betrokken bedrijven. Dient een relatie bepaalde belangen van bedrijfsstrategische aard, dan zal deze relatie niet afhankelijk zijn van de carrière van de persoon die de relatie onderhoudt. Legt deze persoon zijn functie(s) neer dan zal hij opgevolgd worden door een ander die de belangenbehartiging van de bedrijven continueert. Een dergelijk herstel mag geacht worden op korte termijn plaats te vinden.

Zowel het verloop als het herstelpercentage zijn gebaseerd op de tussentijdse periode van 4 jaar, met uitzondering van de periodes '64-'69 en '69-'72, resp. 5 en 3 jaar. De lengte van de tussentijdse periode is eigenlijk willekeurig. Je zou beide percentages ook voor elk jaar kunnen berekenen. Het verloop zou dan ongetwijfeld dalen, maar wellicht ook het herstelpercentage omdat verbroken lijnen sneller hersteld moeten worden.

Voor de berekening van continuïteit, verloop en herstel leveren fusies in de betreffende periode een probleem op dat op twee manieren kan worden op-

gelost. De eerste mogelijkheid is de betreffende bedrijven voor die periode buiten beschouwing te laten. Voor deze mogelijkheid is voor alle periodes gekozen, behalve voor de periode 1964-1969, aangezien voor die periode dan slechts 36% van de dubbelfuncties in de analyse betrokken zou worden. In de andere perioden is de uitval slechts gering ('60-'64: 14% van de dubbelfuncties en 16% van de lijnen; '69-'72: resp. 8% en 10%; '72-'76: 0% voor beide en '76-'80: minder dan 1% voor de dubbelfuncties en 2% voor de lijnen). Voor de periode 1964-1969 is ervoor gekozen de fusiepartners aan het begin van de periodes reeds te aggregeren en als één bedrijf te beschouwen. Voor sommige analyses is deze aggregatie echter achterwege gelaten. Dit zal met name gebeuren in die analyses waarin lijnen kwalitatief onderscheiden worden, bijvoorbeeld of zij al dan niet gedragen worden door primaire dubbelfuncties. In deze gevallen zou door de samenvoeging van lijnen de zaak te zeer vertekend kunnen worden. Bij de analyses zullen we steeds vermelden of er geaggregeerd is of niet.

Een eerste globale indruk van continuïteit, verloop en herstel wordt in *tabel 2* gegeven. Hierbij is voor de periode 1964-1969 geaggregeerd. We zien in elke periode een fors verloop, dat des te meer indruk maakt als je ziet welk deel daarvan hersteld wordt. De lijnen hebben over de gehele periode 1960-1980 een lager verloop dan de dubbelfuncties. Dit vloeit direct voort uit het feit dat een lijn uit meerdere dubbelfuncties kan bestaan. Er kunnen dus dubbelfuncties verdwijnen zonder er daardoor lijnen verdwijnen. Dat de percentages niet méér verschillen, komt door het relatief grote aantal enkelvoudige lijnen. We zouden het verloop tussen '64 en '69 eventueel ter wille van de vergelijking met andere periodes met 4/5 kunnen vermenigvuldigen; evenzo het percentage van de periode '69-'72 met 4/3. We hebben dit niet gedaan. Het zou een te grove schatting zijn. Globaal kunnen we rekening houdend met de lengte van de periode waarover het verloop berekend is wel zeggen dat in de periode '64-'69 het verloop aanzienlijk lager was dan in de periode '69-'72. In de laatstgenoemde periode was het verloop het sterkst. De continuïteit neemt na 1972 aanzienlijk toe ten opzichte van de jaren '60.

Merkwaardigerwijze daalt zowel het verloop als het herstelpercentage over de gehele onderzoeksperiode. Dit zijn twee tegengestelde tendenzen: door het geringere verloop wordt de stabiliteit vergroot, terwijl het geringere herstelpercentage de stabiliteit juist verlaagt.

Doordat het verloop sterker daalt dan het herstelpercentage, neemt de stabiliteit van de lijnen en dubbelfuncties in het netwerk in de jaren '70 toe.

In eerste instantie zal men geneigd zijn het percentage herstelde lijnen als indicatie van het percentage bedrijfsspecifieke relaties te beschouwen. Dit



*Tabel 2. Continuïteit, verloop en herstel van dubbelfuncties en lijnen*

| <i>periode</i> | <i>dubbelfuncties<br/>continuïteit</i> | <i>verloop</i> | <i>herstel</i> | <i>lijnen<br/>continuïteit</i> | <i>verloop</i> | <i>herstel</i> |
|----------------|----------------------------------------|----------------|----------------|--------------------------------|----------------|----------------|
| 60-64          | 48%                                    | 52%            | 25%            | 56%                            | 44%            | 27%            |
| 64-69          | 49%                                    | 51%            | 21%            | 61%                            | 39%            | 22%            |
| 69-72          | 55%                                    | 45%            | 18%            | 61%                            | 39%            | 18%            |
| 72-76          | 62%                                    | 38%            | 20%            | 69%                            | 31%            | 17%            |
| 76-80          | 65%                                    | 35%            | 17%            | 69%                            | 31%            | 14%            |

mag men echter niet zonder meer doen. Ten eerste kunnen een aantal niet bedrijfsspecifieke lijnen toevallig bij de herstelde lijnen behoren, bijv. doordat zich een nieuwe gekwalificeerde persoon aanbiedt vanuit dezelfde combinatie van functies. Het percentage bedrijfsspecifieke relaties zou daarom best lager kunnen zijn dan het percentage herstelde lijnen. Omgekeerd echter is het ook mogelijk dat het percentage herstelde lijnen het percentage bedrijfsspecifieke relaties onderschat. Allereerst omdat ook bedrijfsspecifieke relaties in de tijd verschuiven, met name in een periode van laagconjunctuur waardoor het lage percentage herstel niet alleen een sterk persoonsgebonden netwerk, maar ook veranderingen in bedrijfsspecifieke relaties indiceert. Bovendien kunnen relatief veel bedrijfsspecifieke relaties schuil gaan in de continue lijnen. Met name sterke economische of financiële relaties, die via meervoudige dubbelfuncties worden onderhouden, behoeven nooit tot de verbroken lijnen te behoren, omdat telkens slechts een deel van de personele bezetting wordt vervangen. Desondanks kan het lage herstelpercentage slechts tot de conclusie leiden dat een groot deel van het netwerk niet bedoeld is om permanente economische en financiële relaties tussen bedrijven te overdekken.

Rest ons de vraag of op grond van de theoretische uiteenzettingen in paragraaf 1 bepaalde delen van het netwerk stabiel zijn dan andere.

Allereerst zullen wij ingaan op de stabiliteit van meervoudige lijnen. In de literatuur neemt men zeer algemeen aan dat de meervoudige lijnen een indicatie zijn van het belang dat de betrokken bedrijven hebben om de relaties te intensiveren. We zullen in dat geval ook een hoger herstelpercentage te zien moeten krijgen. Zoals hierboven reeds is gesteld, is daarnaast een lager verloop te verwachten. Immers de kans dat van een dubbele personele relatie beide personen in een bepaalde periode hun functie(s) op zouden geven, is allicht kleiner dan de kans dat een enkelvoudige lijn in die periode verdwijnt.

In tabel 3 zijn verloop en herstelpercentage uitgesplitst voor lijnen, die aan



Tabel 3. Verloop en herstelpercentage van lijnen onderscheiden naar multiplicititeit (1960-1980)

| <i>multiplicititeit</i> | <i>verloop</i>    | <i>herstel</i> |
|-------------------------|-------------------|----------------|
| 1                       | 42% (100% = 1349) | 18%            |
| 2                       | 18% (100% = 307)  | 25%            |
| ≥ 3                     | 11% (100% = 104)  | 45%            |

het begin van een periode enkelvoudig waren dan wel bestonden uit twee resp. drie of meer dubbelfuncties. Wegens de kleine aantallen worden alleen cijfers over de gehele onderzoeksperiode 1960-1980 gegeven. Bovendien zijn voor deze analyse de fusiepartners in de periode 1964-1969 niet geaggregeerd.

Zoals te verwachten was, is het verloop kleiner naarmate de multiplicititeit stijgt. Iets wat meer zegt, is dat het herstelpercentage stijgt naarmate de relaties 'dikker' waren. Dit wijst er inderdaad op dat de oorzaak voor het ontstaan van meervoudige lijnen in relatief meer gevallen gezocht moeten worden in bedrijfsspecifieke relaties tussen de bedrijven.

Zoals in paragraaf 1 is uiteengezet, verwachtten wij dat ook primaire dubbelfuncties hersteld worden, omdat vooral deze gebruikt zouden worden om bedrijfsspecifieke relaties te effectueren. Wanneer wij de herstelkans van lijnen met primaire dubbelfuncties vergelijken met die van de andere lijnen (zonder daarbij de periode 1964-1969 te aggregeren) dan blijkt deze verwachting uit te komen: 27% van de verbroken lijnen met primaire dubbelfuncties wordt hersteld tegenover slechts 18% van de overige lijnen. Dit geldt nog sterker voor de lijnen met primaire dubbelfuncties tussen de financiële instellingen en produktiebedrijven. Van deze lijnen wordt niet minder dan 36% hersteld. Dit staat in scherp contrast met de overige lijnen tussen financiële instellingen en produktiebedrijven, waarvan slechts 20% wordt hersteld. Deze gegevens lijken de institutionele interpretatie van primaire dubbelfuncties te bevestigen, met name de associatie van deze dubbelfuncties met bewaking van financieringsstromen.

Lijnen met primaire dubbelfuncties hebben niet alleen een hogere herstelkans, maar ook een geringer verloop, namelijk slechts 21% tegenover 41% voor de overige lijnen. Primaire lijnen tussen financiële instellingen en produktiebedrijven hebben zelfs een nog kleiner verloop, namelijk slechts 14%, terwijl het verloop van de andere lijnen tussen financiële instellingen en produktiebedrijven ongeveer gelijk is aan dat van de andere overige lijnen (40%). Dit verschil in verloop zou echter het logische gevolg kunnen zijn van het typische carrièrepatroon van de functionarissen. Indien primaire dub-

belfuncties voor het grootste deel omgezet worden in niet-primaire, alvorens mogelijksterwjs later te verdwijnen, is een geringer verloop van primaire lijnen daarvan het gevolg. We beschouwen immers een primaire dubbelfunctie *niet* als onderbroken indien de directiefunctie overgaat in een commissaris-functie bij het betreffende bedrijf. Men kan zich afvragen of ook de dubbelfuncties van deze oud-directeuren voor institutionele verbindingen gebruikt worden. Het herstelpercentage van deze 'omgezette' dubbelfuncties wijst wel in die richting: 30% daarvan wordt hersteld, hetgeen ongeveer gelijk is aan, ja zelfs iets groter is dan dat van de verbroken relaties met primaire dubbelfuncties. De commissaris-commissaris relaties die vroeger vanuit de direktieursfunctie werden geïnduceerd worden daarentegen slechts in 7% van de gevallen hersteld, waaruit duidelijk blijkt dat de vroegere primaire dubbelfunctie aanzienlijk meer gewicht heeft dan de daaruit geïnduceerde dubbelfunctie. Wij zullen daarom nu eerst in de volgende paragraaf het carrièrepatroon van functionarissen analyseren voorzover zij ooit vier of meer functies tegelijkertijd hebben gehad.

#### 4. Het carrièrepatroon van personen met veel functies

In paragraaf 2 meldden wij dat slechts 405 verschillende personen verantwoordelijk zijn voor *alle* dubbelfuncties in de periode 1960-1980. Onder deze groep is er een betrekkelijk kleine groep met zeer veel functies, die daarmee verantwoordelijk is voor een groot aantal dubbelfuncties (immers het aantal dubbelfuncties is een kwadratische functie van het aantal functies van een persoon). Wij zullen nu trachten het carrièrepatroon van deze 'zwarte' groep uit te stippelen. Hiertoe bekijken wij de personen die ooit in de periode 1960-1980 vier of meer functies tegelijkertijd hebben bekleed. Het gaat hier om 105 personen, ofwel 26% van alle lijnendragers. *Tabel 4* laat zien hoeveel procent van de dubbelfuncties deze personen in elk steekjaar dragen. In de jaren '60 is dit ongeveer 80%, daarna neemt dat geleidelijk af tot 62%. Deze afname heeft een tweeledige oorzaak. Allereerst verkrijgen de meeste lijnendragers hun functies geleidelijk, terwijl de afbouw veelal in een korte periode plaats heeft door pensionering of sterfte. Dit betekent dat velen van hen die pas in de jaren '70 4 functies (of meer) verkregen, reeds in de jaren '60 meetelden, ook indien ze maar 1, 2 of 3 dubbelfuncties creëerden. Zouden we gegevens hebben van de jaren na 1980, dan zouden we in de jaren '70 de groep kunnen aanvullen met personen die pas na 1980 4 of meer functies verkrijgen. Een tweede oorzaak is gelegen in de vermindering van het totale aantal functies in de jaren '70 ten gevolge van de fusies tussen 1964 en 1969. Het

Tabel 4. Percentage dubbelfuncties dat door personen wordt gelegd die ooit vier of meer functies gelijktijdig hebben bekleed (absolute aantallen tussen haakjes)

|         | 1960      | 1964      | 1969      | 1972      | 1976      | 1980      |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| primair | 73% ( 72) | 72% (113) | 70% (92)  | 59% ( 72) | 56% ( 60) | 46% ( 50) |
| overig  | 83% (459) | 82% (414) | 82% (380) | 79% (285) | 70% (277) | 66% (246) |
| totaal  | 82% (521) | 80% (527) | 79% (472) | 74% (357) | 67% (337) | 62% (296) |

aantal bedrijven neemt, zoals wij gezien hebben, drastisch tussen 1964 en 1969 af, maar in 1969 zijn de directies en raden van commissarissen nog niet teruggebracht tot de normale omvang, zodat ook in 1969 nog een relatief groot aantal functies aanwezig was ten opzichte van 1972 en de daaropvolgende steekjaren. Hierdoor is de mogelijkheid om vier of meer functies binnen de geselecteerde bedrijven te hebben in de jaren '70 kleiner dan in de jaren '60. Wanneer wij voor elk steekjaar het percentage dubbelfuncties van de personen die in dat jaar vier of meer functies bekleedden, berekenen dan schommelt dat voor de jaren 1960, 1964 en 1969 inderdaad rond de 70% en voor de steekjaren vanaf 1972 rond de 60%. Beide oorzaken tezamen veroorzaken dat in de latere steekjaren steeds minder van deze personen dubbelfuncties in het netwerk leggen, namelijk voor de respectievelijke steekjaren: 64, 62, 59, 57, 49 en 38 personen.)

De carrière van alle 105 personen in de periode 1960-1980 is in *figuur 5* afgebeeld. Personen zijn alleen in die jaren opgenomen waarin zij 2 of meer functies bekleedden. Zolang personen directeur zijn, bevinden zij zich in de bovenste 'stroom'. Daarna kunnen ze uit het netwerk verdwijnen ofwel een aantal commissariaten behouden waardoor ze in de onderste stroom belanden. Tussen elke 2 jaartallen zijn de veranderingen in de samenstelling van de 2 stromen weergegeven. Alles is op schaal getekend: 1 eenheid stelt 1 persoon voor. Zo is bijv. voor de stroom *directeuren* weergegeven:

1. Het aantal directeuren dat elke vier jaar uit het netwerk verdwijnt. (Doordat ze geen dubbelfuncties meer veroorzaken; ze kunnen eventueel aangebleven zijn als directeur.)
2. Het aantal directeuren van bedrijven uit de populatie dat elke 4 jaar het netwerk binnenkomt.
3. Het aantal directeuren dat onder behoud van meer of minder nevenfuncties pensioneert. Deze groep komt in de onderste stroom terecht. Meestal

*Figuur 5. Carrièrepatroon van personen, die ooit vier of meer functies tegelijk bekleedden (1960-1980); 1 millimeter = ca. 1,65 personen; DIR = directeuren met 1 of meer commissariaten; COM = personen met uitsluitend commissariaten.*

personen

personen

60

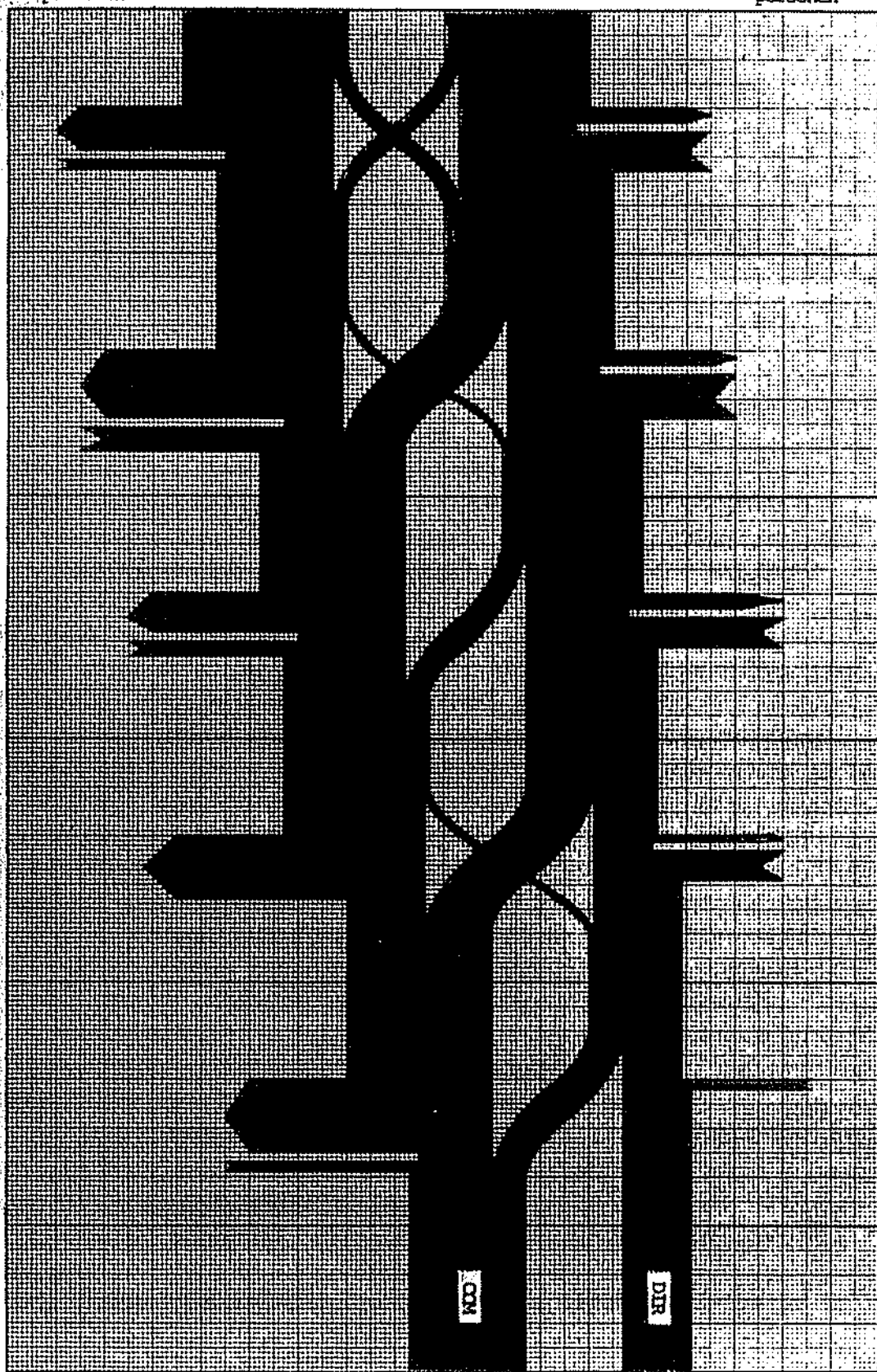
64

69

72

76

80





- worden deze directeuren commissaris in het bedrijf waar zij directeur waren: slechts bij 11 van de 42 directeuren van dit type gebeurt dit niet.
4. Het aantal personen dat alleen commissariaten bezat, maar directeur werd onder behoud van nevenfuncties. Waarschijnlijk waren deze personen (5 gedurende 20 jaar) eerst directeur van een bedrijf buiten de populatie.

Uit het diagram is het volgende typische carrièrepatroon af te leiden.

Personen komen vanuit hun directeursfunctie het netwerk binnen doordat zij geleidelijk enkele commissariaten verwerven. Na hun pensioen als directeur verlaat slechts een klein deel het netwerk. De overgrote meerderheid wordt commissaris in het bedrijf waar hij werkzaam was, onder behoud van een aantal nevenfuncties. Dit aantal nevenfuncties neemt vaak iets af, blijft echter ongeveer even vaak net zo groot en neemt in sommige gevallen zelfs nog toe. Dan na korte of langere tijd verdwijnen ze uit het netwerk; plotse-ling of na een periode van afbraak van hun commissariaten. Slechts een zeer klein deel van de commissarissen komt *niet* via een directeurschap in één van de bedrijven uit de populatie in het netwerk terecht. Dit is een belangrijke constatering. Het betekent namelijk dat meer dan 70% van alle dubbelfuncties voor bijna 100% gedragen wordt door personen wier werkkring dezelfde populatie bedrijven is en was. We mogen zeggen: 'meer dan 70%', daar de groep van 105 maar een deel van de directeuren bevat die nevenfuncties hebben. Dat het grootste deel van de commissarissen afkomstig is uit het bedrijfs- en bankwezen wisten we al van Honée (1979). Nu blijkt tevens dat de kring waaruit deze commissarissen gerekruteerd worden erg beperkt is en het karakter heeft van een doorstromingsproces. We zien daarbij een naar buiten toe tamelijk gesloten groep functionarissen, die hun opvolgers rekruteren uit hun eigen 'volgelingen'. De bedrijven in de populatie zijn blijkbaar vrijwel het enige medium via welke een persoon *veel* functies verwerven kan.

De 105 personen zijn niet alleen verantwoordelijk voor ongeveer 70% van de dubbelfuncties, zij bezetten ook het merendeel van de functies die bij dubbelfuncties betrokken zijn, nl. resp. 59%, 56%, 53%, 50%, 46% en 38% in de verschillende steekjaren. Al met al kunnen wij dan ook concluderen dat het grootste deel van de functies die bij dubbelfuncties betrokken zijn, opgevuld wordt door personen die uit hetzelfde werkmilieu zijn voortgekomen en dat dit deel meer dan 70% van alle dubbelfuncties veroorzaakt.

## 5. Theoretische interpretatie

Met bovenstaande gegevens over het typische carrièrepatroon van belangrij-

ke functionarissen met veel posities komen wij wederom terug op het karakter van het netwerk. In paragraaf 3 constateerden wij dat meervoudige dubbelfuncties en relaties met primaire dubbelfuncties, vooral die tussen financiële instellingen en produktiebedrijven, een grotere stabiliteit vertoonden, hetgeen mogelijkwijze in overeenstemming was met een institutionele interpretatie. Voor primaire dubbelfuncties leek een alternatieve verklaring van de grotere stabiliteit mogelijk vanuit het typische carrièreverloop van lijnendragers: primaire dubbelfuncties zijn stabielier omdat de dragers daarvan eerst gepensioneerd worden als directeur met verkrijging van een commissariaat in het eigen bedrijf en behoud van de andere commissariaten, waarna pas later deze dubbelfuncties tot de verbroken dubbelfuncties gaan behoren met een veel geringere herstelkans. Toch was ook dit slechts partieel waar. Het bleek namelijk dat de omgezette primaire dubbelfuncties een even grote herstelkans hebben als verbroken primaire lijnen. Dit in tegenstelling tot de commissaris-commissaris relaties die vroeger vanuit de directeursfunctie werden geïnduceerd. Er dringt zich dan ook een dubbele interpretatie van het netwerk van dubbelfuncties op. Enerzijds wordt een deel van het netwerk bepaald door vrij permanente economische en financiële relaties tussen de bedrijven die in relatief veel gevallen worden geëffectueerd via meervoudige en primaire dubbelfuncties. Anderzijds wordt de structuur van het netwerk bepaald door een selectieproces van commissarissen vanuit een selecte groep van directeuren van grote bedrijven. Dit laatste veroorzaakt *globale* stabiliteit van het netwerk met gelijktijdige *lokale* instabiliteit van de afzonderlijke relaties, omdat een groot deel daarvan niet bepaald wordt door bedrijfsspecifieke relaties, maar vanuit de behoefte bij ondernemingen personen te rekruteren die vanuit hun bestuurservaring in grote bedrijven in staat zijn het industriële gebeuren te overzien en zo een waardevolle inbreng te leveren in de bedrijfsvoering. Deze personen worden wel aangeduid met de term netwerkspecialisten (zie ook Zijlstra, 1982; Fennema, 1982). Dit idee is reeds lang geleden door C. Wright Mills geformuleerd: 'On the higher levels, those in command of great corporations must be able to broaden their views in order to become industrial spokesmen rather than merely head of one of the greater firms of industry. In short, they must be able to move from one company's policy and interests to those of industry. There is one more step which some of them take: they move from the industrial point of interest and outlook to the interests and outlooks of the Class of all big corporate property as a whole' (Mills, 1956, 121).

Uitsluitend vanuit beide perspectieven tezamen is de structuur van het netwerk en de stabiliteit van verschillende soorten relaties daarin te verklaren: de structuur van het netwerk en haar stabiliteit wordt verkregen door een se-



lectieproces van netwerkspecialisten vanuit een zeer beperkte groep van directeuren van grote bedrijven, waarbij tegelijkertijd bepaalde institutionele randvoorwaarden in acht worden genomen. Deze institutionele randvoorwaarden hebben zowel betrekking op relaties die niet mogen voorkomen, bijv. uit concurrentie-overwegingen als op relaties die in ieder geval moeten worden overdekt met dubbelfuncties. Aangezien dubbelfuncties beide aspecten tegelijkertijd kunnen vervullen, is het onmogelijk het netwerk op te splitsen in een deel dat bedrijfsspecifiek is en een deel dat vanuit het personele selectieproces te verklaren is. Hiertoe zijn andere onderzoeksmethoden nodig (Rutges, 1983).

Hoewel in *Graven naar macht* (Helmerts et al., 1975, 94-101) en Stokman (1978, 9 e.v.) het coöptatieaspect van het netwerk zeer nadrukkelijk aan de orde is gesteld en onderwerp van analyse is geweest, waren de betrokken studies niet in staat een duidelijk beeld te schetsen van de dynamiek in het netwerk en de wijze waarop de rekrutering enerzijds de stabiliteit van het netwerk als geheel en anderzijds tegelijkertijd de instabiliteit van dyadische relaties veroorzaakt. Hiervoor was een analyse van de dynamiek van het netwerk over een reeks van jaren nodig, gecombineerd met een veel gedetailleerdere analyse, waarbij de rol van verschillende soorten dubbelfuncties tot hun recht komt. Nu, na een dergelijke analyse, zijn wij geneigd het netwerk als coöptatienetwerk een zwaarder gewicht te geven en de lijnen in het netwerk minder bedrijfsspecifiek te interpreteren dan *Graven naar macht* suggereerde. Deze coöptatie heeft een dubbel gezicht. Enerzijds is er sprake van coöptatie omdat de zittende leden van de raden van commissarissen een hoofdrol spelen bij de benoeming van nieuwe leden: voor 1973 via het systeem van bindende voordrachten aan de aandeelhoudersvergadering, vanaf 1973 op grond van wettelijke bepalingen, daarbij gelimiteerd door het vetorecht van de aandeelhoudersvergadering en de ondernemingsraad. Anderzijds wordt het karakter van de coöptatie bepaald door de sterke oriëntatie bij de rekrutering op directeuren van grote bedrijven, waardoor deze (en hun bedrijven) een grote informatietoegang en -voorsprong verkrijgen binnen een groot aantal raden van commissarissen.

Ornstein, die voor Canada vergelijkbare resultaten vindt over de herstelkans van dubbelfuncties als wij voor Nederland (inclusief de grotere herstelkans voor primaire en meervoudige dubbelfuncties), concludeert dat dubbelfuncties zowel voor bedrijfsspecifieke verbindingen en controle gebruikt worden als het klassekarakter reflecteren van de groep waaruit topfunctionarissen van grote bedrijven worden gerekruteerd. Verder concludeert hij: 'The "specific" and "class" interpretations are, of course, not incompatible and reflect, respectively, the needs for coordination between specific

pairs of firms and for the maintenance of the solidarity of the capitalist class beyond its interests of individual firms' (Ornstein, 1982, 21-22).

Carrièrepatronen analyseert Ornstein niet, zodat niet vastgesteld kan worden of de dynamiek in het Canadese netwerk vergelijkbaar is met die in Nederland. Zou hij dat wel hebben gedaan, dan zou hij bij dezelfde bevindingen als in Nederland vermoedelijk het coöptatieaspect sterker hebben benadrukt dan het meer algemene klasse-aspect. Nu rubriceert hij coöptatiemodellen onder modellen die dubbelfuncties bedrijfsspecifiek interpreteren (Ornstein, 1982, 5 en 22). Bedoeld worden modellen waarin bedrijven grote zekerheid in hun omgeving trachten te verwerven door topfunctionarissen van die bedrijven in hun raad uit te nodigen. Onze bevindingen duiden erop dat dit inderdaad het geval is: kennelijk bezitten directeuren van grote bedrijven een zo specifieke deskundigheid en informatie, dat daarmee de onzekerheid kan worden gereduceerd. Omdat deze, aan de positie gebonden, deskundigheid in alle grote bedrijven aanwezig is, leidt dit echter niet tot lokale stabiliteit van dubbelfuncties, omdat afhankelijk van de aantrekkelijkheid van aanwezige personen nu eens de expertise uit het ene en dan weer eens uit het andere bedrijf wordt betrokken. Deze rekrutering is echter anderzijds te specifiek om een meer algemene interpretatie in termen van solidariteit van de kapitalistische klasse te rechtvaardigen. Een interpretatie waarbij de deskundigheid verkregen wordt in en verbonden is met posities binnen grote bedrijven ligt dan ook meer voor de hand. Het gaat hier dan om persoonlijke deskundigheid die institutioneel verankerd is in topposities binnen grote bedrijven.