

Het Nederlands Topmanagers Onderzoek (NTO) van de Universiteit van Amsterdam geeft een unieke inkijk in de dagelijkse praktijk van de bestuurskamer en in de wijze waarop sociale netwerken topmanagers helpen bij het nemen van beslissingen. Twee soorten netwerken spelen een belangrijke rol: een kleine groep van trusted advisors buiten de eigen organisatie, waar de topmanager op basis van veiligheid en vertrouwen advies kan vragen. Het tweede is een breder netwerk van contacten en relaties buiten de organisatie, zoals aandeelhouders en klanten. Bovenal gebruiken topmanagers hun netwerken als een toetssteen voor de eigen inzichten.

# BESLUITVORMING VIA NETWERKEN

## RESULTATEN UIT HET NEDERLANDS TOPMANAGERS ONDERZOEK

Eelke M. Heemskerk

**B**esluitvorming is de *core business* van de bestuurs- en directiekamer. Het grondig analyseren van problemen, het vergaren van informatie hierover, het genereren en afwegen van mogelijke oplossingsrichtingen, en het komen tot een afgewogen oordeel. Dit is niet eenvoudig, en al helemaal niet omdat iedere topmanager in de kern worstelt met een fundamenteel probleem: hoe goed we het ook proberen, de toekomst valt niet te voorspellen. Dit betekent dat beslissingen die gaan over de toekomst altijd voor een deel op basis van onvolledige informatie worden gemaakt. Maar hoe komen topmanagers dan tot hun beslissingen?

Er zijn twee gangbare antwoorden op deze vraag. Het eerste is dat er processen worden ingericht om besluitvorming te faciliteren. Als het proces op juiste wijze is doorlopen dan wordt de uitkomst (de beslissing) als legitiem gezien. Dit is 'het beste antwoord wat we nu kunnen geven'. Dit wordt ook wel aangeduid met *satisfying* in plaats van *optimizing* besluitvorming. Het tweede antwoord is dat mensen bepaalde cognitieve processen

gebruiken om complexe, ingewikkelde vraagstukken te vereenvoudigen. Denk hierbij aan de neiging tot het zoeken naar bevestiging, het volharden in uitgangspunten (*anchoring*), of groepsdenken.

Maar er is nog een derde antwoord: topmanagers kunnen besluiten nemen in onzekerheid omdat ze gebruik maken van hun sociale netwerk. Sociale relaties vormen een belangrijke hulpbron bij ingewikkelde besluiten, als bron voor informatie en toetssteen voor voorgenomen besluiten. Het nemen van een besluit is in de basis dan ook deels een sociaal proces.

Hoewel veel topmanagers beamen dat sociale netwerken een belangrijke bron zijn van informatie en ondersteuning wordt vaak in negatieve termen gesproken over netwerken in het bedrijfsleven. Een 'old boys netwerk' waar 'ons kent ons' elkaar de hand boven het hoofd houdt. Waar selectie op basis van 'vriendjes' belangrijker is dan persoonlijke kwaliteiten. Hechte sociale netwerken hebben inderdaad het gevaar in zich dat ze kunnen leiden tot inefficiënt gebruik van middelen

vanwege vriendjespolitiek en tot suboptimale besluitvorming vanwege groepsdenken. Maar dit laat onverlet dat netwerken ook een belangrijke hulpbron voor topmanagers zijn.

Hoe dragen netwerken dan bij aan goede besluitvorming? Wanneer gaan topmanagers te rade bij anderen? En wie betrekken ze bij hun besluitvorming? Deze vragen staan centraal in het Nederlands Topmanagers Onderzoek (NTO) van de Universiteit van Amsterdam. Het geeft een unieke inkijk in de dagelijkse praktijk van de bestuurskamer en in de wijze waarop sociale netwerken topmanagers helpen bij het nemen van beslissingen. In dit artikel worden de eerste resultaten van het NTO gepresenteerd en toegelicht.

## Onderzoek en gegevens

Het NTO richt zich op de vraag welke rol sociale netwerken spelen bij het proces van besluitvorming aan de top van organisaties. Om dit te onderzoeken zijn de CEO's en directeuren van alle grote organisaties in Nederland persoonlijk aangeschreven (top 3000). Hierbij zijn alle grote bedrijven en organisaties meegenomen: beursgenoteerde ondernemingen, BV's, stichtingen, ziekenhuizen, woningcorporaties en zo voort. Meerdere rechtspersonen van organisaties zijn buiten beschouwing gelaten, behalve wanneer ze als grotendeels zelfstandige bedrijven te beschouwen zijn (zoals bijvoorbeeld Shell Nederland). De praktische uitvoering van de vragenlijst was in handen van TNS NIPO en het onderzoek is uitgevoerd in de periode juni-begin juli 2014. In totaal zijn 3000 leidinggevend aangeschreven, waarmee in de praktijk de volledige populatie van grote organisaties in Nederland is gedekt. De vragenlijst is opgesteld in het Nederlands;

Engelstalige bestuurders zijn niet aangeschreven. Ter voorbereiding en verificatie van de vragenlijst is een tiental interviews gehouden met topbestuurders. Uiteindelijk heeft 15,4 procent van de topbestuurders gereageerd op ons verzoek; een toereikende respons voor dergelijk onderzoek onder elites. De organisaties van de topmanagers die participeerden zijn een goede weergave van de hele populatie als we kijken naar omzet, balans, aantal medewerkers, wel of niet beursgenoteerd, en sector (geen significante verschillen). De leiding over de grootste organisaties in Nederland is zoals bekend nog duidelijk een mannenbolwerk. Slechts 4,7 procent van de top 3000 leidinggevenden is vrouw. Vrouwen zijn wel significant meer geneigd mee te doen aan het onderzoek: 7,9 procent van de respondenten is vrouw. Een ruime meerderheid (63%) van de topmanagers koos ervoor de meegestuurde papieren vragenlijst in te vullen, de rest heeft de vragenlijst online ingevuld. Een klein aantal respondenten heeft de vragenlijst niet volledig ingevuld (27). De genoemde percentages in dit artikel verwijzen steeds naar het deel van de topmanagers ten opzichte van de gehele groep dat de vraag beantwoord heeft.

## Context en politiek

Besluitvorming vindt plaats in een context, die voor topmanagers voor een groot deel wordt bepaald door de economische ontwikkelingen. Bijna de helft (46%) geeft aan in de afgelopen twee jaar een zeer turbulente omgeving te hebben gehad. Meer dan een derde (36,5%) heeft daadwerkelijk crisismaatregelen moeten nemen, bijna een kwart (22%) heeft te maken gehad met financiële crisis zoals liquiditeitsproblemen. Een aanzienlijk deel, 15%, heeft zelfs actieve druk van buiten gehad om het

\*\*\*\*\*

**DE BELANGRIJKSTE EIGENSCHAP VAN EEN GOED BESLUIT IS DAT  
HET KAN REKENEN OP INTERN DRAAGVLAK**



Allemaal mensen die hun besluitvorming voorbereiden

topmanagement aan te passen. De allergrootste organisaties lijken het zwaarst te zijn getroffen.

Toch is men voorzichtig optimistisch over de toekomst. Driekwart (73,6%) denkt dat het volgend jaar beter zal gaan met de economie in Nederland. CEO's van de grotere bedrijven zijn daarin wat positiever dan de directeuren van de middelgrote organisaties. Deze positieve blik op de toekomst komt niet per se door het beleid van het kabinet, bijna een derde (31,4%) keurt het kabinetsbeleid ronduit af. Leidinggevend Nederland zal vooral de bijdrage van de Partij van de Arbeid in het regeringsbeleid minder waarderen. De groep van leidinggevend positioneert zichzelf namelijk als duidelijk rechts van het midden. Men stemt vooral VVD (40%), gevolgd op afstand door D'66 (28%) en het CDA (10,5%). Hoewel de PVV landelijk op aanzienlijke aanhang kan rekenen, lijkt dit niet het geval bij de topmanagers. Slechts twee van de topmanagers zegt op de PVV te stemmen.

### Motivatie en drijfveren topmanagers

Voordat we ons richten op de rol van sociale netwerken bij besluitvorming is het relevant om na te gaan wat nu de drijfveren van topmanagers zijn. Waar worden ze door gedreven, hoe halen ze voldoening uit hun werk? Een antwoord op deze vraag geeft een belangrijk inzicht in de leefwereld van de topmanager en vormt een richtinggevend kader voor de besluiten die hij of zij neemt. Uit het NTO komt naar voren dat topmanagers naar eigen zeggen bovenal klantgericht zijn. Een ruime meerderheid van 62% haalt voldoening uit positieve feedback van klanten. Maar succes is relatief. Daarom is het voor net zo veel topmanagers belangrijk dat de organisatie bij de top van de sector behoort. Bovengemiddelde operationele resultaten dragen daar aan bij en geven dan ook 58% van de topmanagers veel voldoening. Maar ook de interne omgeving is van belang: voor 57% van de topmanagers geeft waardering van medewerkers voldoening. Daarnaast spelen ook een aantal meer individuele motivaties. Zo haalt 45% van de leidinggevendenden voldoening uit de uitdagingen en verrassingen die het werk met zich mee brengt, en vindt

39% de autonomie die hoort bij een leidinggevende positie een belangrijke bron van voldoening. Een van de topmanagers vat deze motivatie puntig samen: 'Dat je al meanderend in een veranderende omgeving je eigen organisatie gereed maakt voor de toekomst, reagerend op interne en externe ontwikkelingen, rekening houdend met klantwensen, processen en de eigen medewerkers.' Deze resultaten geven aan dat succes de kern is die topmanagers drijft: tevreden klanten, topper in de markt, goede resultaten, en waardering van medewerkers. En dit vertaalt zich uiteindelijk in een betere positie ten opzichte van anderen.

Succes wordt dus bepaald in relatie tot de omgeving, tot het netwerk. Dat wordt bevestigd wanneer we kijken hoe men andere topmanagers de maat neemt. Topmanagers krijgen vooral waardering van andere topmanagers als hun organisatie bovengemiddeld presteert (82%). Daarbij helpt het ook als ze blijik geven van innovatief ondernemerschap (62%) en als ze een uitstekend track record hebben in topmanagement (61%). Topmanager beoordelen elkaar vooral op basis van aantoonbare verdiensten. Dit blijkt ook uit de zaken die juist niet worden genoemd. Sociale achtergrond – cruciaal in de traditionele old boys netwerken – speelt niet tot nauwelijks een rol en ook commissariaten dragen weinig bij aan het aanzien. Behalve bij de allergrootste bedrijven (de top 10%): daar geeft meer dan een kwart van de respondenten aan dat commissariaten bijdragen aan de status van een topmanager. Maar uiteindelijk staat of valt de waardering van leidinggevend Nederland vooral met bovengemiddelde prestaties. Dit is niet nieuw, hoewel eerder ook al bleek dat het niet per se een duurzaam criterium is (denk aan de verkiezing tot Topmanager van het jaar van Cees Verhoeven van Ahold (1999), Cor Boonstra van Philips (2000), en Sjoerd van Keulen van SNS Reaal (2007)).

### Besluitvorming & Netwerken

Het is zeker geen sinecure om in de economisch lastige omgeving toch marktleider te worden of te blijven, met tevreden klanten en medewerkers. Dat vergt vaak lastige besluiten van de leidinggevendenden. Een goed besluit

komt zorgvuldig tot stand, door alle opties in detail te verkennen (62%). Men vindt het niet zo erg als het langer duurt, slechts 12% vindt dat goede besluitvorming spoedig moet verlopen. Dit lijkt een reflectie van het Nederlandse consensusmodel, dat blijkbaar ook opgaat in de top van organisaties. Want de belangrijkste eigenschap van een goed besluit is dat het kan rekenen op intern draagvlak (73%). Besluitvorming vindt niet alleen plaats tijdens de directie- of bestuursvergaderingen: wandelgangen spelen ook een rol. Daar is zeventig procent het mee eens.

Maar hoe neem je nu als leidinggevende de meest lastige en ingewikkelde beslissingen? Uit het NTO komt naar voren dat twee soorten netwerken een belangrijke rol spelen. Ten eerste een klein netwerk van *trusted advisors* buiten de eigen organisatie, waar de topmanager op basis van veiligheid en vertrouwen advies kan vragen. Ten tweede gebruiken topmanagers ook het bredere netwerk van contacten en relaties buiten de organisatie actief.

#### **De trusted advisor**

Bijna vier vijfde van alle leidinggevendenden (78%) geeft aan trusted advisors te raadplegen bij ingewikkelde besluiten. Dit is een kleine groep van echte vertrouwelingen: vier vijfde heeft niet meer dan drie *trusted advisors*. Men zoekt dit advies dichtbij. Het belangrijkste zijn de *peers*: leidinggevendenden bij andere organisaties. Zij weten hoe het is om vergelijkbare beslissingen te nemen, kennen de eenzame positie aan de top, en kunnen met raad bijstaan. Daarnaast vinden veel topmanagers ook een vertrouwenspersoon in de eigenaren of aandeelhouders en in de financieel specialist (hoewel dit vaker het geval is bij de middelgrote organisaties).

Tenslotte is de privékring ook een belangrijk kader om beslissingen te toetsen. Persoonlijke vrienden zijn een belangrijke bron voor informatie en advies. Voor de allergrootste bedrijven (de top 10%) geeft zelf 45% van de CEO's aan dat vrienden een belangrijke toetssteen zijn bij besluitvorming. En ook de partner en directe familie fungeren als vraagbaak voor leidinggevend Nederland (hoewel dit negatief samenhangt met omzet). De persoonlijke coach is vooral de *trusted advisor* van topmanagers met relatief veel medewerkers.

#### **Wie zijn de trusted advisors van topmanagers?**

• Leidinggevende bij andere organisatie	37%
• Accountant / financiële specialist	29%
• Persoonlijke vrienden	29%
• Aandeelhouders / eigenaren	28%
• Directe familie of partner	27%
• Consultants	24%
• Persoonlijke coach	18%
• Voormalige managers van uw organisatie	15%
• Klanten	11%
• Politici	0,6%
• Journalisten	0%

#### **Het externe netwerk**

Naast de kleine kring van vertrouwelingen wordt het bredere netwerk ook actief gebruikt. Het werkwoord 'netwerken' is een bekende activiteit. Alle topmanagers helpen andere leidinggevendenden van andere organisaties met advies of informatie (slechts 3,5 procent zegt nooit advies te geven). Meer dan een derde doet dit zelfs meerdere keren per maand. Daarnaast is het 'makelen en schakelen' ook een zeer normaal onderdeel van de dagelijkse bezigheden. Negen van de tien topmanagers hebben het afgelopen jaar anderen geholpen met het in contact brengen met personen die informatie of advies kunnen geven. Hieruit blijkt dat topmanagers zeer actief zijn in netwerken. Ze helpen anderen met advies, informatie, en contacten. Waarom zouden ze hier tijd en energie in steken? Het ligt voor de hand dat dit is omdat zij zelf ook veel baat hebben bij een actief netwerk.

Inderdaad blijkt dat de topmanagers zelf ook vaak te rade gaan bij hun externe netwerk wanneer ze een ingewikkeld besluit moeten nemen; slechts vijf respondenten gaven aan het afgelopen jaar geen extern advies te hebben ingewonnen. De accountant of financiële specialist is de belangrijkste vraagbaak voor topmanagers. Maar daarnaast betrekken de topmanagers ook hun klanten bij hun belangrijkste besluiten. 81% van de topmanagers heeft in de maanden voorafgaand aan het NTO aan zijn of haar klanten advies of informatie gevraagd over een ingewikkeld besluit. En in 30% van de

# TOPMANAGERS ZIJN HET MEEST GEÏNTERESSEERD IN ERVARING EN GEBRUIKEN HUN NETWERK ALS TOETSSTEEN VOOR HUN EIGEN INZICHTEN

\*\*\*\*\*

gevallen was dit (zeer) behulpzaam. Topmanagers gebruiken een breed netwerk, waarbij naast de eigenaren en andere topmanagers die we ook bij de *trusted advisors* al zagen, ook consultants een belangrijke rol spelen. Hun advies wordt overigens maar in een kwart van alle gevallen als (zeer) behulpzaam gezien; toch opmerkelijk voor een beroepsgroep die advies geven als *core business* heeft. Het meest waardevolle advies komt van eigenaren, terwijl advies van politici en journalisten (die daar dus wel degelijk om worden gevraagd) een verwaarloosbare bijdrage levert.

## *Het nut van netwerken*

Netwerken blijken dus inderdaad een belangrijke en waardevolle hulpbron voor topmanagers. Maar op welke wijze is het advies nu behulpzaam bij het nemen van besluiten? De topmanagers geven aan dat dit maar in beperkte mate advies of informatie over specifieke of operationele kwesties betreft (slechts 27%). Vaker zijn contacten in het netwerk behulpzaam omdat ze een volledig ander perspectief op het vraagstuk opleveren (35%). Maar topmanagers zijn nog meer geïnteresseerd in ervaring: hoe zijn de anderen met vergelijkbare problemen omgegaan (61%). En hoe groter het bedrijf hoe belangrijker deze functie van het netwerk wordt. Bovenal gebruikt men het netwerk als een toetssteen voor de eigen inzichten (84%). Dus voordat je tot een beslissing komt, toets je het voorgenomen idee in je omgeving. Bij andere leidinggevenden met ervaring, bij de financieel specialist, of bij je familie of vrienden. Dit betekent zeker niet dat men de beslissingen volledig af laat hangen van wat anderen vinden: de toets in het netwerk is aanvullend. Een van de respondenten schetst hoe hij (of zij) iteratief zijn netwerk betreft bij het nemen van beslissingen:

‘Eerst zelf een idee vormen, vervolgens laten nagaan of de ideeën realistisch en uitvoerbaar zijn. Ondertussen mijn ideeën toetsen in mijn netwerk om vervolgens verdere uitvoerbaarheid na te gaan. Dat leg ik desgewenst (mijn eigen inschatting) weer voor aan mijn netwerk. Wanneer helder is welke stappen we gaan nemen, betrek ik de wereld om ons heen.’

Dit sociale aspect van besluitvorming wordt in de literatuur vaak buiten beschouwing gelaten. Maar in de dagelijkse praktijk van de bestuurskamer zijn sociale netwerken een belangrijke bron van informatie en een toetssteen voor besluitvorming. Als het onmogelijk is

**Bij wie hebben topmanagers het afgelopen jaar advies ingewonnen over een lastig besluit? En hoe vaak was dat advies behulpzaam?**

	Advies gevraagd	Advies was behulpzaam
• Accountant / financiële specialist	88%	30%
• Klanten	81%	30%
• Consultants	78%	27%
• Aandeelhouders / eigenaren	76%	43%
• Leidinggevende bij andere organisatie	76%	31%
• Directe familie of partner	74%	32%
• Persoonlijke vrienden	71%	24%
• Voormalige managers van uw organisatie	50%	23%
• Politici	47%	3%
• Persoonlijke coach	46%	28%
• Journalisten	42%	0,4%

# HET MEEST WAARDEVOLLE ADVIES KOMT VAN EIGENAREN, TERWIJL ADVIES VAN POLITICI EN JOURNALISTEN EEN VERWAARLOOSBARE BIJDRAGE LEVERT

\*\*\*\*\*

om een sluitende kosten-baten analyse te maken (omdat de toekomst inherent onzeker is) dan gebruiken topmanagers de *wisdom of the crowd*: hun netwerk.

Op welke wijze zijn dagelijkse contacten buiten uw organisatie behulpzaam?	
• Ik kan informatie en inzichten die ik al heb toetsen	84%
• Ik kan inzicht krijgen hoe anderen met vergelijkbare problemen omgaan	61%
• Het levert mij inzicht in relevante ontwikkelingen in de omgeving	38%
• Het geeft mij een volledig ander perspectief op het vraagstuk	35%
• Het draagt bij aan draagvlak binnen de organisatie	29%
• Het levert mij nieuwe specifieke, operationele informatie op	27%
• Het helpt mij een besluit te nemen dat kan rekenen op waardering buiten de organisatie	21%

## Besluit

Sociale netwerken blijken een belangrijke hulpbron voor eindverantwoordelijke leidinggevenden. Wanneer lastige besluiten moeten worden genomen, dan wordt het netwerk gebruikt als toetssteen. De eerste resultaten van het NTO tonen dit sociale aspect van besluitvorming aan. Dit leidt tot veel vervolgvragen. Welke consequenties heeft dit voor de kwaliteit van besluitvorming? Hoe hangt netwerk positie samen met behulp-

zaam advies? En wat zijn optimale netwerk configuraties? Daarnaast kunnen we theoretische verwachtingen toetsen, zoals: topmanagers halen vooral informatie en ondersteuning bij personen die op henzelf lijken (*social comparison theory*); en netwerken spelen een grotere rol wanneer de onzekerheid rondom de beslissing toeneemt (*social decision theory*). Voldoende reden om het onderzoek naar sociale netwerken en besluitvorming voort te zetten.

*De auteur bedankt ieder die door zijn of haar medewerking dit onderzoek mogelijk heeft gemaakt. Dit onderzoek wordt gefinancierd door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek.*

## Over de auteur

Dr Eelke Heemskerk is Specialist Governance bij de Galan Groep en universitair docent Politicologie aan de Universiteit van Amsterdam.

