

# Fennema's netwerk benadering. Over anekdotes, zwakke verbindingen en negatief netwerken

EELKE M. HEEMSKERK,

## Inleiding

Met de ivoren toren van de academie heeft Meindert Fennema een ambigue relatie. Hij is al meer dan veertig jaar verbonden aan de afdeling politicologie van de Universiteit van Amsterdam. Eerst als student, en daarna als docent, onderzoeker, universitair hoofddocent en uiteindelijk hoogleraar. Een traditionele carrière binnen de club, zouden ze in het bedrijfsleven zeggen. Zelf laat Meindert nooit na te wijzen op zijn carrières op de internationale vaart en als reisbegeleider op de bus naar Spanje. Maar dat is toch al een tijdje terug en kunnen we niet zien als een werkelijke onderbreking van zijn lange academische loopbaan. Toch is deze loopbaan niet vanzelfsprekend en Meindert lijkt op een bepaalde manier ook een afkeer te hebben van de universitaire wereld. Toen ik, na het voltooien van mijn proefschrift bij Meindert over de ontwikkelingen van het “old boys netwerk” in Nederland in de laatste kwart van de 20<sup>ste</sup> eeuw, bij een adviesbureau ging werken kon dat dan ook op alle goedkeuring van mijn promotor rekenen. Sterker nog, hij begreep eigenlijk niet zo goed waarom ik in de jaren daarna niet alleen part time onderzoek bleef doen, maar zelfs de ambitie had om op enig moment weer terug te komen. Waarom zou iemand die een goede betrekking had buiten de universiteit, met interessant werk, zich vrijwillig laten opnemen in de academi-

sche ivoren toren? De aantrekkingskracht van de universiteit op andere delen van de elite – de culturele, de economisch, en die van openbaar bestuur – is Meindert natuurlijk niet vreemd, getuige alleen al enkele van zijn buiten promovendi. Maar zijn verbazing leek voort te komen uit een oprechte bezorgdheid die hij had: “Zou zo’n jongen wel gelukkig worden op de universiteit?”

Meubilair van de afdeling politicologie enerzijds, criticaster en luis in de pels van dezelfde academische elite anderzijds. Misschien is deze dualiteit in zijn opvattingen over zijn werkterrein wel de oorzaak van de kwestie die ik in dit essay aan de orde wil stellen. Nadat ik enige jaren met Meindert nauw heb mogen samenwerken viel me steeds meer op dat hij niet alleen een academische onderzoeker is van sociale netwerken maar zelf in zijn dagelijkse omgang veel inzichten uit de theorie lijkt toe te passen. Sterker nog, misschien is zijn eigen netwerk *praktijk* nog wel leerzamer en vernieuwender dan zijn netwerk *theorie*. Daarom zal ik in dit essay twee aspecten van Meindert zijn netwerkbenadering bespreken. Eerst ga ik in op zijn academische werk en loopbaan. Hierbij zal ik me met name richten op zijn interesse in netwerken van de financieel economische elite (zijn promotieonderzoek) door de jaren heen. Vervolgens zal ik proberen om een schets te geven van de netwerk *strategie* die Meindert zelf toe past.

## De elite als vriend, vijand, en inspiratie

De elite, dat is het onderzoeksonderwerp van Meindert. In het begin van zijn carrière was hij vooral geïnteresseerd in de sociale structuren waarin de elite zich organiseert. Later verschoof zijn interesse naar specifieke personen binnen de elite. In zijn proefschrift heeft Meindert onderzoek gedaan naar internationale netwerken tussen banken en industrie. Zijn onderzoek bleek baanbrekend en bewerkelijk. Het zal wellicht het laatste zijn geweest wat er toe heeft geleid dat hij in de jaren daarna zijn werkveld ging verbreden naar de politieke theorie. Een andere reden is dat de publicatie van zijn studie *International Networks of Banks and Industry* in 1982 in feite samenviel met het einde van de “product life cycle” van het elite onderzoek in Nederland en daarbuiten. Het baanbrekende karakter werd eigenlijk pas twintig jaar later goed herkend.

Het onderzoek naar netwerken in de financieel economische elite in Nederland bouwde voort op het werk van Robert Mokken, onder wiens leiding in de vroege

jaren zeventig voor het eerst een academisch onderzoek werd ondernomen naar de op dat moment zoveel besproken "200 van Mertens". In het publieke debat was commotie ontstaan over het inzicht dat binnen de financieel economische elite hechte netwerken worden onderhouden via dubbelfuncties in besturen en raden van commissarissen. Volgens vakbondsleider Mertens (zelf overigens via enkele commissariaten onderdeel van dit netwerk) had een kleine groep van maximaal 200 personen de macht in Nederland in handen. Mokken en zijn groep brachten het elite netwerk in kaart van de grootste 86 ondernemingen in Nederland. De wiskundige methode (grafentheorie) hiervoor had Mokken kort hiervoor verfiend door zijn samenwerking met de Amerikaanse wiskundige Frank Harary, de "founding father" van moderne grafentheorie. Deze nieuwste wiskundige methoden werden gecombineerd met state-of-the-art ICT producten die het mogelijk maakte om de database aan te leggen met alle gegevens en koppelingen te maken.

Wat bleek? De groep van grootste ondernemingen was inderdaad hecht met elkaar verbonden. En wel via een netwerk van 196 dubbelfunctionarissen! Maar de meest in het oog springende conclusie uit het onderzoek was de centrale rol van banken en bankiers in dit netwerk. De grootste banken in die tijd fungeerden als knooppunten in het Nederlandse old boys netwerk. Voor het eerst was dit niet alleen vanzelfsprekend voor de leden van de elite zelf, maar aantoonbaar op basis van gedegen onderzoek. Meindert was nauw betrokken bij deze studie die in 1975 in boekvorm verscheen onder de titel *Graven naar Macht*.

Nu valt de publieke interesse en afkeer voor de "200 van Mertens" natuurlijk niet los te zien van de golf van linkse denkbeelden die Nederland overspoelde aan het einde van de jaren zestig en in de vroege jaren zeventig. Ook in de internationale academische gemeenschap werd het onderwerp van elite netwerken nagenoeg uitsluitend opgepikt door wetenschappers met een uitgesproken linkse signatuur. De theoretische basis van het onderzoek viel doorgaans terug op de theorie over financieel kapitaal, in het eerste decennium van de vorige eeuw ontwikkeld door "austromarxist" Rudolph Hilferding. Deze theorie stelt dat de banken zeer veel macht verwerven doordat zij het surplus geld van industrie weer uit kunnen zetten. Om hun investeringen te monitoren en te controleren fungeren bankiers als commissarissen bij "hun" bedrijven. Dubbelfuncties zijn volgens deze insteek dan ook te interpreteren als lijnen van macht en invloed en indicatoren van de macht van het financieel kapitaal. De gevonden centraliteit van banken in het Nederlandse netwerk leek een bevestiging van deze theorie.

Als wiskundige had Mokken weinig op met deze politiek-theoretische insteek, maar zijn student Fennema was ondertussen zeer actief in de communistische partij. “Ken uw vijand” zal zeker een motivatie zijn geweest voor Meindert om na het Nederlandse onderzoek in de eerste helft van de jaren zeventig het ambitieuze plan op zich te nemen het internationale netwerk van banken en industrie in kaart te brengen. Tegelijkertijd had Meindert in zijn Utrechtse studententijd (hij studeerde er sociologie) zelf ook geflirt met die zelfde – op dat moment verfoeide – elite door zijn lidmaatschap van het Utrechts Studenten Corps. De USC is traditioneel de plek waar de Nederlandse adel zich in de studententijd organiseert (zoals men zei, “In Leiden doet men netjes, in Utrecht is men netjes”). Interesse in de elite zat er dus al vroeg in bij Meindert. Maar was het lidmaatschap van het USC nu een poging toegang te krijgen tot de elite? Of meer te zien als een poging die elite via participatieve observatie te bestuderen? In het laatste geval zou je verwachten dat hij zijn bevindingen zou publiceren en dat is niet het geval geweest. Pas jaren later schreef hij met Serafine Hillege een mooi stuk over de studentencorpora en elitevorming (Amsterdams Sociologisch Tijdschrift, 1992).

Vanaf de tweede helft van de jaren zeventig werkte Meindert aan zijn proefschrift; Mokken was zijn promotor. Hij verzamelde gegevens over de bestuurlijke elite van bijna 200 bedrijven in Europa, Amerika en Azië. Dit was een pittige klus. In tegenstelling tot vandaag is informatie over bedrijven niet met een muisklik beschikbaar. Maar toen zijn boek verscheen in 1982 begon de aandacht voor netwerkanalyse van bedrijfs- en elite structuren juist af te nemen. Zowel theoretisch als analytisch bleek de stroming nauwelijks in staat om zich te vernieuwen en aan cumulatieve kennisopbouw te doen. Wat nu precies de betekenis was van al deze netwerkstructuren, die vraag kon onvoldoende beantwoord worden. Zeker toen de structuralistische, links geïnspireerde theoretische opvattingen allengs meer gemarginaliseerd werden.

\* \* \*

Het duurde twintig jaar. Links was uit, liberaal was in. De leden van de financieel economische elite transformeerden van verdachten naar rolmodellen. De beurs zou iedereen rijk maken.

In de tweede helft van de jaren negentig bereikte de discussie over globalisering haar hoogtepunt. Het einde van de geschiedenis werd verkondigd door Francis Fukuyama en volgens Manuel Castells stonden we aan het begin van de

netwerksamenleving. Maar “netwerken” bleef vooral een begrip, een heuristische vorm. Voor de empirische pendant daarvan was weinig aandacht.

De toegenomen aandacht voor netwerken wordt geïllustreerd door Figuur 1. De figuur laat zien in welke mate in politicologische en sociologische tijdschriften (in brede zin gedefinieerd volgens Web of Knowledge) artikelen zijn gepubliceerd die in de titel spreken over netwerken en netwerk. In 2011 is meer dan 7 procent verschenen van alle artikelen die in de periode 1975-2011 “netwerk(en)” in de titel hadden (de oppervlakte onder de lijn telt dus op tot 100 procent).

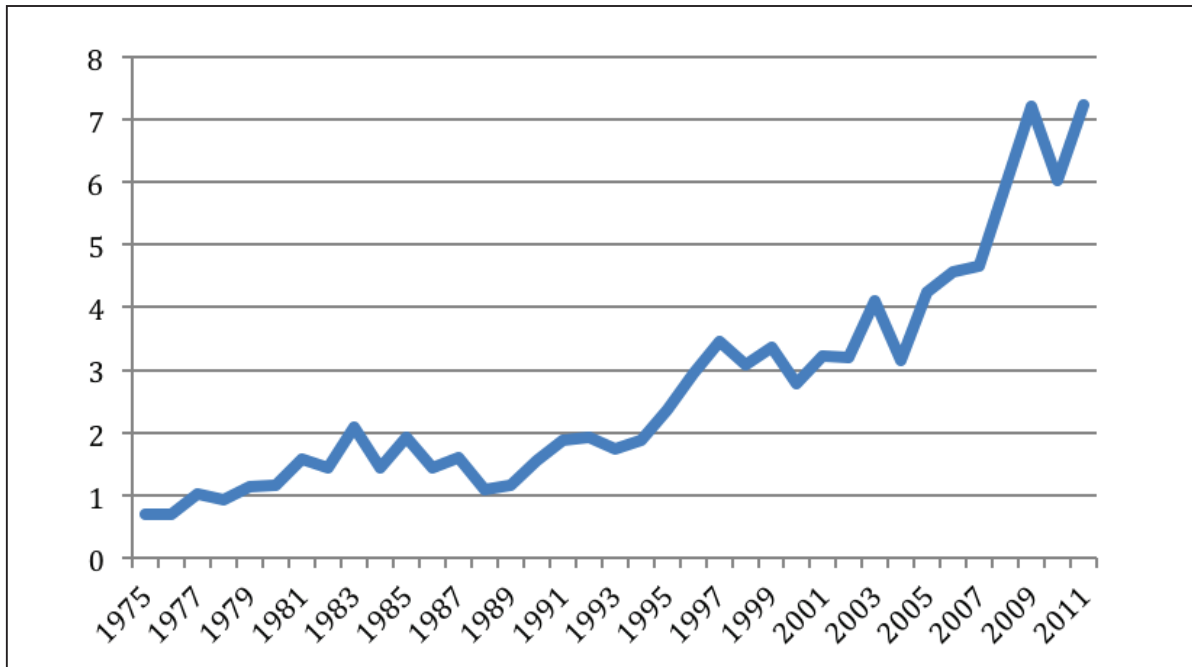
Ten eerste laat het figuur zien dat tijdens de tweede helft van de jaren zeventig netwerkonderzoek nog in een stijgende lijn zat. Het moment waarop Meindert zijn proefschrift publiceerde, in 1982, markeert echter een omslagpunt. Daarna verschenen er steeds minder artikelen die waren gewijd aan netwerken in de vakbladen. Deze trend wordt versterkt als we aannemen dat het totale volume van artikelen gestaag toenam gedurende de hele periode. De omslag komt na de val van de muur in 1989. In eerste instantie nog weifelend, neemt het volume van artikelen toe tot het eerdere hoogtepunt in 1983. Maar na 1995, in de slipstream van Castells en de discussie over globalisering, neemt het volume sterk toe (verderop zullen we zien hoe dit ook voor Meindert een aanleiding was zijn promotieonderzoek te herhalen). Rond de eeuwwisseling blijft het enigszins stabiel, om vanaf 2003 / 2004 spectaculair toe te nemen.

De hernieuwde aandacht en interesse voor netwerkstructuren in de maatschappij leidde ook tot hernieuwde aandacht voor het proefschrift van Meindert. Na publicatie was het in feite de laatste grote studie naar een interessant, maar ietwat gedateerd thema met een theoretische insteek die niet meer geaccepteerd werd door de gevestigde academische orde (want te links). Twee jaar later in 1985 zou nog een grote vergelijkende studie verschijnen naar financieel economische elite netwerken in 10 landen. Meindert schreef hier, samen met Bert Schijf, zowel de basis voor de inleiding als de allereerste pan-Europese analyse van dubbelfuncties. Maar daarna wendde zowel Meindert als velen van zijn collega's zich af van het onderwerp economische elite netwerken. Hij verlegde zijn aandacht naar de politieke theorie en naar de studie van extreemrechts.

\* \* \*

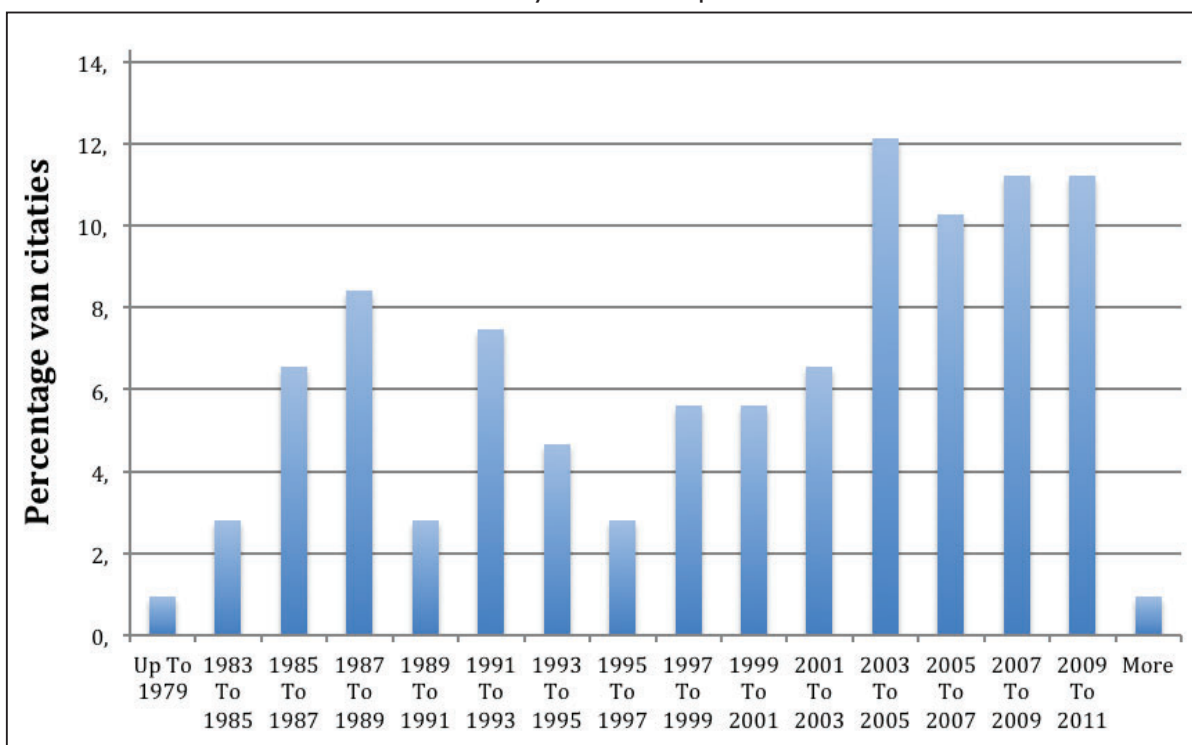
Samen met Jean Tillie was hij een van de eerste die in het veld van migratiestudies netwerk analyse wist toe te passen. Ze waren geïnspireerd door het werk

FIGUUR 1: Verdeling (in procenten over jaren) van artikelen in sociologische en politicologische tijdschriften met het woord “network” of “networks” in de titel over de periode 1975 – 2011



bron: Web of Knowledge

FIGUUR 2: Verdeling (in procenten over jaren) van citaties naar M. Fennema (1982) *International Networks of Banks and Industry*. Martinus Nijhoff



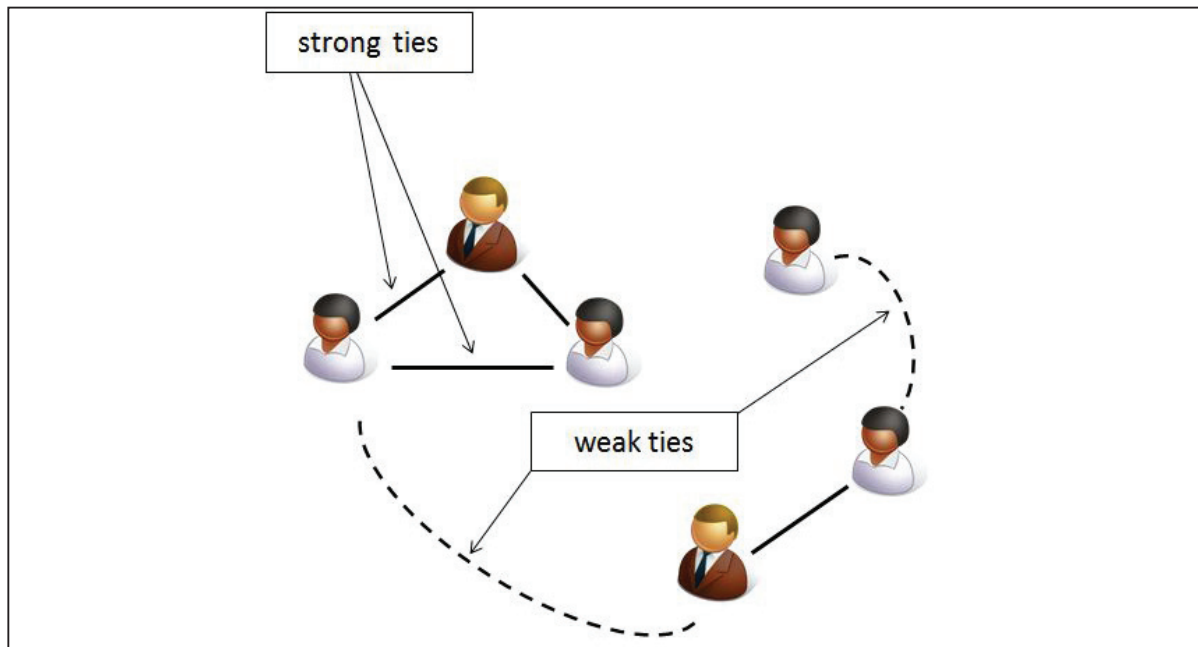
van Robert Putnam die met zijn boek *Making Democracy Work* in 1993 een verband suggereerde tussen de organisatiegraad van het maatschappelijk middenveld, maatschappelijk vertrouwen, en het functioneren van de democratie. De empirische en analytische kracht van de netwerkanalyse stelde hen in staat om op empirisch niveau de ietwat vage notitie van Putnam te concretiseren en te meten. Ze lieten zien dat hechte netwerken van migrantenorganisaties een indicatie was van bindend sociaal kapitaal (*bonding social capital*) en in relatie stond met hogere politieke participatie van deze migrantengroepen. Hoe beter georganiseerd, hoe meer politiek betrokken. Deze interessante uitkomsten waren de start voor een serie van onderzoeksprojecten, onder andere van enkele van de andere auteurs van deze bundel. Het netwerkonderzoek van Meindert had zich schijnbaar definitief verschoven van de financieel-economische elite naar de elite van migranten.

\* \* \*

Het is de moeite waard iets dieper in te gaan op de achterliggende netwerk theorie, omdat we zullen zien dat Meindert in staat is om inzichten uit deze theorie schijnbaar moeiteloos toe te passen in de praktijk. Het idee achter sociaal kapitaal is dat je sociale relaties kunt zien als een vorm van kapitaal. Sociale relaties stellen je in staat middelen te genereren waardoor je iets wel kunt doen, wat je zonder die relaties niet kunt doen. Het sociale kapitaal van een persoon is ten eerste afhankelijk van de eigenschappen en middelen die de personen hebben met wie hij of zij een relatie heeft. Maar ten tweede maakt het ook uit wat de positie is van de persoon en zijn of haar sociale relaties in het grotere netwerk. Mark Granovetter spreekt in dit verband over het verschil tussen sterke banden en zwakke banden. Sterke banden (*strong ties*) verbinden je met personen, die onderling ook een band hebben. Bijvoorbeeld binnen een familie, of binnen een vriendengroep. Merk op dat de sterkte niet een eigenschap is van de band zelf, maar wordt bepaald door de positie van deze band in het bredere netwerk. Het achterliggende idee is dat sterke banden de bouwstenen zijn van een gemeenschap, waar mensen elkaar kennen en vertrouwen. Zwakke banden (*weak ties*) zijn volgens Granovetter sociale verbindingen die je hebt met personen die niet op andere wijze verbonden zijn met andere personen in je netwerk. Denk aan oud-collega's of iemand die je op reis tegenkomt. Het belangrijke inzicht van Granovetter was dat juist deze zwakke banden heel belangrijk zijn, vaak belang-

rijker dan de sterke banden. Dat komt omdat zwakke banden je verbinden met nieuwe netwerken, en daarmee toegang geven tot nieuwe informatie en nieuwe middelen. Zo vinden mensen banen vooral via zwakke bindingen, niet via hun sterke bindingen. Sociaal kapitaal komt daarom op twee manieren: via bruggen of zwakke bindingen (*bridging social capital*) en via sterke bindingen (*bonding social capital*). Een slimme netwerk entrepreneur neemt een positie in die toegang geeft tot verbinding én bruggen. In figuur 3 heeft de meest linkse figuur een uitzonderlijk goede positie omdat ze bonding en bridging combineert.

FIGUUR 3: Een schematische weergave van strong ties en weak ties



Door het succes van het migrantenonderzoek raakte Meindert steeds meer onderdeel van een nieuwe onderzoeksgemeenschap met veel sterke bindingen. Het was een zwakke binding (in netwerk termen!) die Meindert weer terug bracht naar de studie van de financieel economische elite. In 1994 had hij tijdens een treinreis van Amsterdam naar Bielefeld met de Canadese socioloog William Carroll uitgebreid gesproken over de logische link tussen het opkomende thema van globalisering en hun gedeelde interesse in netwerkanalyse van financieel economische elites. Dit gesprek zou de basis vormen voor een onderzoeks sabbatical aan het NIAS in Wassenaar. Meindert zou er met Jean Tillie werken aan onderzoek naar de migrantenelites en met Bill Carroll aan de financieel economische elites. Ook Rob Mokken was lid van de onderzoeksgroep. Carroll



had Meindert aangespoord samen zijn dissertatieonderzoek te herhalen voor 1996. In vergelijking met de latere jaren zeventig was het een stuk minder bewerkelijk om een nieuwe dataset aan te leggen met gegevens over de bestuurs-samenstelling van de grootste internationale ondernemingen (hoewel ook nu de voorbereiding nog steeds enige jaren in beslag had genomen). Eén van de meest vruchtbare resultaten van dat jaar was het artikel van Carroll en Fennema "Is there a transnational capitalist class" dat verscheen in *International Sociology*. Hierin publiceerden ze de resultaten van hun longitudinale analyse van het internationale financieel-economische netwerk. Ze vonden dat, ondanks de internationalisering en globalisering, de internationale netwerken spectaculair weinig waren toegenomen sinds het midden van de jaren zeventig. Nog steeds was het netwerk van de internationale financieel economische elite een "super-structuur" die zijn basis had in nationale elite netwerken. De langverwachte transnationale kapitalistische klasse had zich nog niet aangediend, althans niet in de vorm die in links-marxistische kringen werd verwacht. De publicatie leidde direct tot een uitgebreide discussie in *International Sociology*.

Het was in deze periode dat ik Meindert leerde kennen. Ik studeerde politologie en ontwikkelde interesse in politieke economie. Toevallig kwam ik in een leeronderzoek terecht naar de relatie tussen politieke cultuur en democratie, wat weinig met politieke economie van doen had. Dit leeronderzoek was opgezet door een aantal ambitieuze collega-studenten met als belangrijkste doel het doen van veldwerk. Ze zochten daarbij docenten die het wel zagen zitten om zo een clubje te begeleiden. Paul Aarts en Meindert Fennema wilden dat wel. Nadien vroeg Meindert of ik niet als onderzoeksassistent een vastgelopen data-verzameling wilde vlottrekken naar het Nederlandse netwerk van dubbelfunctionarissen tussen de grootste bedrijven. Ik zei ja en Meindert introduceerde me op het NIAS aan Rob Mokken, Bill Carroll en andere vooraanstaande netwerkonderzoekers. Ik maakte kennis met de analytische en theoretische kracht van de netwerkmethodologie en was direct verkocht. Mijn voordeel was dat dit net was aan het begin van een nieuwe "product life cycle" van netwerk onderzoek. Krachtige computers maakte het voor het eerst mogelijk ingewikkelde berekeningen op een standaard computer uit te voeren (in plaats van met ponskaarten op de fiets naar het rekencentrum, zoals ik heb begrepen). Bovendien heeft de ontwikkeling van internet tot een enorme ontsluiting van bestaande gegevens geleid en tot het ontstaan van geheel nieuwe sociale netwerken. Maar ik moet nog maar zien of

mijn dissertatie twintig jaar naar dato een tweede leven krijgt. Meindert kreeg het in ieder geval wel voor elkaar.

Na mijn proefschrift bleef ik samen met Meindert (en met Rob) onderzoek doen naar financieel economische elites. We schreven samen het boek *Nieuwe netwerken. De elite en de ondergang van de NV Nederland* waarin we het historische elite onderzoek naar Nederland op een toegankelijke wijze samenbrachten. Maar de interesse van Meindert verschoof steeds meer van structuren naar personen. De wijze waarop hij die interesse vertaalde in publicaties is weer exemplarisch voor zijn loopbaan. Weer zien we dezelfde volgordelijkheid van eerst financieel-economisch en vervolgens politiek. Eerst schreef hij een biografie over Hans Max Hirschfeld, topambtenaar en multi-commissaris tijdens en na de Tweede Wereldoorlog. Daarna een biografie over Geert Wilders. Beide personen waren buitenbeentjes in de Nederlandse elite, niet onbesproken en buitengewoon invloedrijk.

## Fennema als netwerk ondernemer

De ambigue relatie van Meindert met de wetenschap waar in de inleiding al over werd gesproken lijkt ook sterk verbonden met een andere typische eigenschap: zijn ondernemerschap. Hoewel hij altijd op de kleintjes let, kun je Meindert ook altijd geïnteresseerd krijgen in een stevige investering met een licht risicodragend karakter. Soms succesvol (vastgoed), soms minder (teak plantages), soms erg grappig (Fennema Coaches), maar altijd een bron van genoeg voor de ondernemer Fennema. In de jaren dat ik met Meindert heb opgetrokken werd het me steeds duidelijker dat hij zich doorlopend opstelt als een netwerk entrepreneur. Daarmee bedoel ik dat hij op een bewuste wijze (wellicht ook deels op intuïtieve wijze, maar daar kan ik geen uitspraak over doen) zijn sociale relaties op zo'n wijze onderhoudt dat hij een optimaal sociaal kapitaal genereert. Deze ondernemende netwerk strategie kent een aantal elementen, die ik hieronder zal proberen te isoleren, te beschrijven en te analyseren. Gezamenlijk vormen ze zes regels voor de netwerk entrepreneur:

### **Regel 1: zoek de zwakke bindingen**

Als je enige tijd met Meindert optrekt, kun je niet nalaten op te merken dat hij te pas en te onpas praatjes aanknoopt met mensen die hij tegenkomt. Dat kan

iedereen zijn, maar bij voorkeur – zo lijkt het – personen met wie hij zo weinig mogelijk deelt. Mensen met een lagere sociale status dan hoogleraar genieten een sterke voorkeur: schoonmakers, kruiers, baliemedewerkers en zo voort. Elke mogelijkheid om een praatje aan te knopen wordt benut. Sterker nog, dit soort kansen worden actief gecreëerd. De weg vragen is niet een handeling die tot doel heeft om die specifieke informatie te vergaren, het is de mogelijkheid voor een nieuw contact: een zwakke binding. Een praatje duurt meestal niet zo lang, maar gaat altijd over iets anders dan de aanleiding van het gesprek. Als hij bijvoorbeeld de weg vraagt aan een portier van een hotel, dan gaat het gesprek snel over de geschiedenis van het hotel. Of nog liever, de familiegeschiedenis van de portier. Elk mogelijk contact is een kans om informatie te krijgen. Nieuwe kennis op te doen en bestaande kennis of vermoedens te toetsen. De gretigheid en consistentie waarmee Meindert het contact opzoekt met mensen die hij niet kent en hoogst waarschijnlijk na de toevallige ontmoeting niet meer gaat zien is kenmerkend en volgens mij een duidelijk teken dat hij zich goed bewust is van de “strength of weak ties”. Dit heeft hij vertaald in het doorlopend en dagelijks genereren van deze zwakke bindingen.

### **Regel 2: vertel verhalen (of “de anekdote”)**

Een belangrijke reden waarom de meeste mensen geen of weinig praatjes maken met wildvreemden – zo stel ik me voor – is dat ze eigenlijk niets te zeggen hebben tegen iemand die ze niet kennen. Waar praat je over? Dat probleem heeft Meindert *nooit*. Er is altijd, maar dan ook altijd wel een boom op te zetten over het een of ander. Daarbij past Meindert een zeer opmerkelijke tactiek toe. Langdurige observatie heeft me geleerd dat wanneer Meindert in gesprek is in een sociale situatie en hij het woord krijgt of neemt, hij eigenlijk nooit direct antwoord geeft op datgene wat in het gesprek voor ligt. Nee, hij vertelt een verhaal. Bij grote voorkeur in de vorm van een anekdote. Dat gaat ongeveer zo. Setting: willekeurige borrel, drie of vier mensen praten over stakende machinisten en treinverkeer dat daarom stil ligt. Het gesprek verplaatst zich naar Meindert. Hij neemt het woord en zegt “ik ben CEO van een busonderneming” en begint een verhaal over Fennema Coaches. Of: “Ik kende een vrouw en woonde met haar in X”. Vervolgens is de kans groot dat er eerst diep wordt ingegaan op de eigenschappen van de bewuste vrouw, de bijzonderheden van de relatie tussen Meindert en deze vrouw, of de algehele gemoedstoestand waarin Meindert

zich in die periode bevond. Op enig moment – maar soms ook niet – wordt de clou bereikt. Misschien wel dat in stad X de treinen wel altijd goed rijden, of nooit rijden, of dat ze een goed systeem van openbaar vervoer hebben. Het punt is dat de clou eigenlijk totaal niet ter zake doet. Het gaat om het verhaal, dat altijd verrassend en onderhoudend is, meestal opmerkelijk en soms aanstootgevend. Meindert geeft nooit antwoord maar vertelt anekdotes. Hiermee bereikt hij een aantal belangrijke netwerk effecten. Het verhaal een belangrijk smeermiddel voor sociale relaties. Het scheidt een band tussen de verteller en de toehoorders. Het verhaal kan ook worden gezien als een gift, iets wat de verteller aan de anderen schenkt. En het geven van geschenken, zo leert de antropologie ons, creëert een belangrijke en vaak duurzame band tussen de gever en de ontvanger. Door een verhaal te vertellen in plaats van een antwoord te geven wordt de aard van de relatie een andere. Origineler, inhoudelijker en sterker dan wanneer je op een algemeen te verwachte wijze zult deelnemen aan het gesprek. Het resultaat is dan ook dat de mensen met wie je in contact staat zich meer bewust zijn van de communicatie en daarmee de band bestendigen. Verhalen zijn een voedzame bodem voor sociale relaties.

### **Regel 3: negatieve bindingen zijn ook bindingen**

Aan hechte sociale netwerken in een bestuurlijke omgeving kleven vaak negatieve connotaties. Een “old boys netwerk” staat voor vriendjespolitiek, nepotisme, elkaar de hand boven het hoofd houden en de bal toespelen. En dat is inderdaad ook vaak het geval. Maar tegelijkertijd betekent dat niet dat binnen zo’n sociaal netwerk er alleen maar positieve relaties bestaan tussen personen. Met een positieve relatie bedoel ik een sociale relatie waarin beide betrokken personen de andere persoon positief beoordelen. Een vriendschap is een duidelijk voorbeeld van een positieve relatie. Er bestaan uiteraard ook negatieve relaties, bijvoorbeeld die met de buurman die je niet kunt uitstaan. Met name de negatieve relaties worden vaak verbloemd door termen als vriendjespolitiek, oude jongens krentenbrood en zo voort. In zijn werk naar elite netwerken heeft Meindert altijd de nadruk gelegd op het bestaan van zowel positieve als negatieve relaties.

Nu kun je vanuit een netwerkperspectief nog een stap verder gaan. Bij het bepalen van de structuur van een netwerk zijn de lijnen die niet bestaan net zo belangrijk als de lijnen die wel bestaan. Een simpel voorbeeld kan dit illustreren. Stel je hebt twee vrienden waarvan de een hond wil kopen en de andere net

een puppy heeft gehad. Doordat jij beide personen kent en informatie over hun wensen hebt, kun je als makelaar optreden en de twee personen met elkaar verbinden. Dit is het sociale kapitaal van de makelaar (*brokerage*) dat Ron Burt in detail heeft bestudeerd. Zulke makelaarsposities gaan gepaard met een zekere (structurele) macht en invloed. Echter, het is simpel om te zien dat deze strategische positie zowel het gevolg is van het bestaan van de banden met de twee personen, als van het ontbreken van een directe relatie tussen deze twee personen. Immers, als die band er zou zijn valt je rol als bemiddelaar weg. Het niet bestaan van een relatie is daarmee net zo belangrijk als het wel bestaan van een relatie.

Dit betekent dat netwerkpositie zowel afhankelijk is van bestaande als niet bestaande relaties. En Meindert lijkt zich daar terdege van bewust, met name wanneer hij zich roert in het publieke debat. Hier gaat het over het negatief laden van een relatie of bepaalde relaties actief verbreken. Een goed voorbeeld vinden we in een opiniestuk in de Volkskrant begin 2012, waarin hij SER voorzitter en buurman Alexander Rinnooy Kan af serveert als bedrijfspoedel van de Nederlandse polderelite. ("Een aardige man, daar niet van, maar noch als rector van de Erasmus Universiteit noch als bestuurder van ING was hij daadkrachtig"). Het onderwerp van de opinie betrof de vraag wat nu goede ministers zijn. Inhoudelijke stelde hij dat besturen geen technische exercitie is maar moed vereist. Voor het betoog was het niet noodzakelijk om hier Rinnooy Kan (in het algemeen gezien als een ideale schoonzoon als hij jonger zou zijn geweest) aan te vallen. Maar hij doet het toch, en bewust.

Als we deze tactiek weer puur vanuit een netwerk perspectief bekijken zien we hier in feite het opbouwen van negatieve bindingen als netwerkstrategie. Het bouwen van bruggen tussen sociale netwerken kan heel positief uitpakken, maar tegelijkertijd kun je ook overwegen om bepaalde bruggen achter je te verbranden wanneer ze niet meer bewandeld worden. Als je dat op een zichtbare wijze doet dan kan dat juist bijdragen aan je eigen positie. De positieve bijdrage van negatieve banden is een fenomeen dat ook in de literatuur nog relatief weinig aandacht heeft gekregen. Wat we zien is dat goed uitgekozen negatieve banden kan bijdragen aan een prominente en zichtbare positie. Je lokt reactie uit waarmee de band wederkerig wordt. Daarmee relateer je tot een ander, zelfs als dit negatief is. Je dringt door tot het netwerk van de ander. Weliswaar niet in de klassieke structurele wijze; je zult niet zo snel worden uitgenodigd op een verjaardagsfeestje (juist niet!). De verbinding vindt plaats in het zogenoemde cognitieve

sociale netwerk. De verbinding wordt herkend door anderen in het netwerk en daarmee wordt je ingedeeld in dezelfde cluster van het netwerk als je opponent.

#### **Regel 4: De andere generatie is niet de vijand**

In de strijd tussen generaties (banen, pensioenen, leefstijl etc.) zijn “de anderen” niet een vijand maar juist interessante partners in je netwerk. Een typische eigenschap van Meindert – en wellicht ook één van de redenen waarom hij ondanks zijn ambigue houding toch altijd op de universiteit is blijven werken – is dat hij erg goed in staat is om over generaties heen vriendschappen te ontwikkelen en te onderhouden. Dat is niet vanzelfsprekend omdat een vriendschap toch altijd een zekere mate van gelijkheid veronderstelt die gemakkelijk kan worden ondermijnd door de inherente ongelijkheid die bestaat tussen twee leden uit verschillende generaties. Meindert echter slaagt er regelmatig in deze kloof te overbruggen. Het meeste zicht heb ik zelf op de bruggen die hij slaat naar de “jongere generatie”. Het opbouwen en onderhouden van deze relaties vraagt om een stevig portie van wederzijds respect. De keerzijde hiervan is een bepaalde vorm van nederigheid. Het besef dat de ander in bepaalde opzichten meer is (en in bepaalde opzichten minder). Vanuit de jongere naar de oudere is dit redelijk vanzelfsprekend, maar niet per se een basis voor vriendschap. Die kan pas ontstaan wanneer de relatie wederkerig wordt. Meindert is wonderwel in staat om over generaties dit soort vriendschappen te onderhouden. Naar de oudere generatie toe lijkt het op eenzelfde wijze te werken. Hij is trots lid van trimclub “de oude matters” in Aerdenhout waar hij zijn relatie met net één generatie boven hem onderhoudt. Zijn banden met Rob Mokken, Frits Bolkestein en Johan de Vries zijn meer dan puur professioneel en zakelijk.

Deze banden over generaties heen zijn belangrijke bronnen voor sociaal kapitaal. Ze geven toegang tot ervaring (van oudere generaties) en tot inspiratie (van jongere generaties). Bovendien leveren ze beide een belangrijke bijdrage aan het opbouwen en onderhouden van een breed en divers netwerk met ruime mogelijkheden voor het aangaan van zwakke banden.

#### **Regel 5: Gebruik bestaande clubs en clans**

De slimme netwerk entrepreneur maakt waar hij kan gebruik van bestaande netwerkstructuren. En die zijn er natuurlijk in overvloed. In alle lagen van de maatschappij organiseren personen zich in sociale verbanden. Lidmaatschap van

zulke verbanden draagt bij aan identiteit en cohesie. Robert Mokken beschreef ze mathematisch eind jaren zeventig als clubs en clans. In geïnstitutionaliseerde vorm bestaan ze in meer formele en meer informelere vorm. Een geïnstitutionaliseerde club is de Amsterdamse Academische Club, de sociëteit waar Meindert enige jaren voorzitter was. De club genoot geen grote populariteit onder de leden van de afdeling politicologie, maar desalniettemin (of daardoor! Regel 3) was Meindert gaarne bereid om enige jaren nauw betrokken te zijn bij deze club. Hij wist immers dat een sociëteit een belangrijk en behulpzaam middel is bij het onderhouden en uitbouwen van je netwerk. Maar ook informelere vormen zijn van belang. De tuinfeestjes in Aerdenhout zijn al bijna een instituut. Eigenlijk zijn het feestelijke recepties en dienen ze het doel om het sociale netwerk te onderhouden en nieuwe interessante relaties te laten ontstaan. Op dit terrein moet Meindert overigens zijn meerdere erkennen in zijn vrouw. Een analyse van haar netwerkstrategie zal eerder een monografie worden dan een artikel. De onderliggende netwerk tactiek is hoe dan ook overduidelijk. Netwerken onderhoud je en daarvoor zijn gezamenlijke bijeenkomsten zeer geschikt. Gebruik zoveel mogelijk bestaande clubs en clans en organiseer nieuwe waar nodig.

### **Regel 6: Conformeer je niet**

Een doorlopende kwestie voor de netwerk entrepreneur is ervoor te zorgen dat je interessant blijft voor anderen. Er moet immers een reden zijn voor de ander om de relatie met jou voort te zetten. Dit thema kwam al aan de orde bij regel 2, waar de anekdote werd uitgelegd als manier om de ander aan je te binden bij het leggen van verbindingen. Hetzelfde is nodig tijdens het onderhouden van sociale relaties. Nu bestaan er twee adequate manieren waarop je de ander kan blijven boeien. De eerste is om je dienend op te stellen en de ander te prijzen, te bevestigen en te bewieroken. De ander wordt in zulke gevallen – zeker wanneer hij of zij een entourage heeft – beschuldigd van zonnekoning gedrag. We zien het vaak bij leiders in het bedrijfsleven, de universiteit en politiek. Het gevolg van een zekere mate van “hermelijnkoorts” die de onmachtige bevangt als die in de nabijheid van de machtige is. Hoewel nogal blasé is het in de praktijk een zeer probaat middel om de wederkerigheid van een relatie af te dwingen. De tweede vorm is heel anders en bestaat er juist uit dat je je niet conformeert. De aantrekkelijkheid voor je (potentiële) netwerkpartners bestaat eruit dat je iets anders zegt dan anderen, dat je vernieuwend bent. Je bent geen versterker van bestaande



ideeën maar de bron van het nieuwe. Na een gesprek met de non-conformist heb je meer vragen dan wanneer je begon en wellicht wel een nieuw inzicht of twee.

De keuze voor de eerste of de tweede netwerk strategie zal niet altijd bewust kunnen worden gemaakt. In niet geringe mate wordt dit beïnvloed door je persoonlijkheid en door de positie waarin je je bevindt. We mogen dus niet direct aannemen dat het innemen van impopulaire of soms stuitende opvattingen door Meindert een listig plan is. Daarbij komt dat het niet zozeer de opvattingen zijn die stuitend zijn. Opvattingen kunnen op zichzelf niet zo een eigenschap hebben. Ze zijn stuitend in een bepaalde sociale kring. In zijn biografie over Geert Wilders straalt enige bewondering voor de man door. Hoewel in brede lagen van de maatschappij gedeeld kon dit in links academische en journalistieke kringen op weinig bijval rekenen. Wat nu kenmerkend is voor de netwerkstrategie van Meindert is dat hij *juist* opvattingen wil uitzenden naar de kring die deze niet aanhangt. Hij haalt zijn positie niet uit het bevestigen en onderbouwen van bestaande opvattingen maar uit het aan de kaak stellen van ingesleten en “onweerlegbare” waarheden. Hij is geen ja-knikker en ook geen onheilsprofeet. Maar wel iemand die graag een vooringenomen elite een spiegel voorhoudt en twijfel zaait waar dogma’s overheersen.

Het onconventionele hoeft niet uitsluitend inhoudelijk te zijn maar kan ook zitten in vorm. Ook hier herkennen we veel van Meindert zijn gedrag en handelen. Een beschrijving op weblog De Reactor:

{ Ik zat pas nog met hem aan tafel in een debat, waar hij losging op Dick Pels en wat hij de Anne Frank-maffia noemde. Dick Pels stelde voorzichtig dat Fennema zijn Geert Wilders-biografie wat al te vergoelijkend had geschreven. Waarop Fennema met rood aangelopen gezicht *fuck you!* schreeuwde.<sup>[1]</sup> }

Hier zien we hoe Pels’ reactie op het inhoudelijke non-conformisme van Meindert (het niet negatief bespreken van Geert Wilders) een non-conformistische reactie van Meindert uitlokt (“fuck you”), nadat hij eerst een paar negatieve relaties had geladen (richting Pels & Anne Frank Stichting). Het non-conformistische sociale gedrag (krachttermen, luid praten, schreeuwen etc.) heeft een typische uitwerking in sociale netwerken die zeker niet uitsluitend negatief is. Het zet de zender neer als autonoom en onafhankelijk, wat ook een aantrekkingskracht in sociale netwerken genereert.



Van de zender – Meindert in dit geval – vraagt het ook een zekere schaamteloosheid. En dat lijkt haaks te staan op een zekere beschaafdheid en lidmaatschap van de culturele en academische elite. Maar de schaamteloosheid valt weer goed te begrijpen tegen de achtergrond van de netwerkstrategie van de negatieve banden. Door je niet te conformeren ben je zowel een interessante als een ogenschijnlijk onafhankelijke netwerk partner.

## Tot Slot

De bijdrage van Meindert Fennema aan de leer van sociale netwerken is niet uitsluitend te vinden in zijn papers en boeken. Op een bepaalde manier is hij zelf de verwezenlijking van zijn aanpak als netwerk entrepreneur. De zes regels dienen als voorbeeld hiervan. De vraag is nu in hoeverre de dubbele relatie met de universiteit die ik Meindert aan het begin van dit essay toeschreef zich nu verhoudt met zijn netwerk benadering in de praktijk. Is er een (oorzakelijk) verband tussen de twee? Daar is lastig een sluitend antwoord op te geven. Een ambigue houding ten opzichte van je professionele werkveld maakt het wellicht gemakkelijker om een autonome positie in te nemen. Het creëert een zekere afstand tot je collega's. Enerzijds maakt deze afstand het mogelijk om wat afwijkende standpunten in te nemen of onderzoek uit te voeren dat (nog) niet heel populair is. Tegelijk wordt de afstand daar ook weer door versterkt. Maar er spelen natuurlijk veel meer factoren. Zo heeft Meindert zich in zijn politiek-theoretische opvattingen ontwikkeld van een communist naar een radicaal-democraat. Deze ontwikkeling hangt nauw samen met die autonome positie, ook omdat hij de radicaaldemocratische opvattingen vervolgens ook actief naar buiten bracht (zoals opkomen voor de vrijheid van meningsuiting van Hans Janmaat) . Hier zien we de autonome en non-conformistische houding al duidelijk terug. Uiteindelijk was het ook zijn voorlopersrol in de studie naar extreem rechts die hem later in zijn carrière een flinke steun in de rug gaf. Hij schreef een aantal belanghebbende artikelen over extreem rechtse partijen en begaf zich daarna in het veld van migrantenstudies. Zijn non-conformisme en het opbouwen van negatieve bindingen bleek vruchten af te werpen.

Hoe kun je nu weggelaten met een netwerkstrategie die zo anders is dan mensen verwachten? Soms zo schokkend of ogenschijnlijk onbeschoft, en vaak charmant

en grappig en meestal net buiten de orde? Wat geeft iemand nu de positie om dit te doen? Hier komen we bij een laatste opmerkingen over de netwerkstrategie van Meindert. Het werkwoord “netwerken” heeft regelmatig een negatieve connotatie. Het lijkt te appelleren aan het aangaan van “onechte” of “niet oprechte” relaties, met al enig doel om iets te bereiken (toegang, informatie etc). Het onderliggende vermoeden is dat iemand een relatie aangaat (een gesprek, een vriendschap, een samenwerking) zonder een oprechte interesse in de andere persoon. Het gedrag is “strategisch” in de zin dat het doel is om er zelf beter van te worden. Dat voelen mensen in het algemeen goed aan. Maar omgekeerd ook. Wanneer iemand oprecht bezorgd is, oprecht vrolijk, of oprecht boos, en dit uit dan wordt de authenticiteit snel herkend. Nu kan enige theatraal talent Meindert niet worden ontzegd. En in het bespreken van de zes regels laat ik al regelmatig een vermoeden doorschemeren dat zijn gedrag en houding althans deels bewust en vooropgezet is. Maar dat laat onverlet dat de basis van zijn handelen altijd een oprechte interesse is in inhoud, samenleving en persoon. En een fascinatie voor elites.

## Voetnoten

- 
1. Zie: [www.dereactor.org/home/detail/professor\\_fennema\\_en\\_de\\_nederlandse\\_politiek](http://www.dereactor.org/home/detail/professor_fennema_en_de_nederlandse_politiek).

## Referenties

Carroll, W. K., & Fennema, M. (2002) "Is there a transnational business community?" in *International Sociology*, 17(3), pp.393-419.

Castells, M. (2011) *The rise of the network society: The information age: Economy, society, and culture* Wiley-Blackwell.

Fennema, M. (1982) *International networks of banks and industry*. The Hague: Martinus Nijhoff Publishers.

Fennema, M., & Heemskerck, E. M. (2008) *Nieuwe netwerken: De ondergang van de NV Nederland*. Amsterdam: Bert Bakker.

Fennema, M., & Schijf, H. (1978) "Analysing interlocking directorates: Theory and methods" in *Social Networks*, 1, 298-332.

Fennema, M., & Schijf, H. (1985) "The transnational network". In F. N. Stokman (Ed.), *Networks of corporate power: A comparative analysis of ten countries*. Cambridge: Polity Press, pp.250-266.

Fukuyama, F. (1992) *The end of history and the last man*. New York: Avon Books.

Heemskerck, E. M. (2007) *Decline of the corporate community. network dynamics of the Dutch business elite*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Helmers, H. M., Mokken, R. J., Plijter, R. C., & Stokman, F. N. (1975). *Graven naar macht*. Amsterdam: Van Genneep.

Hillige, S., & Fennema, M. (1992) "Studentencorpora en elitevorming" in *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift*, 19(1), pp. 97-117.

Putnam, R. D. (1993) *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Stokman, F. N., Ziegler, R., & Scott, J. (1985) *Networks of corporate power*. Cambridge: Polity Press.