



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

***De invloed van relationele aspecten binnen de Raad van Advies in een familiebedrijf door het oog van de externe adviseur***

#### **Yfke Schildermans**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

#### **BEGELEIDER :**

De heer Nils WUYTENS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)

Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2020**  
**2021**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

***De invloed van relationele aspecten binnen de Raad van Advies in een familiebedrijf door het oog van de externe adviseur***

### **Yfke Schildermans**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

### **BEGELEIDER :**

De heer Nils WUYTENS



## Invloed van COVID-19

Deze masterproef werd geschreven tijdens de COVID-19 crisis in 2020. Deze wereldwijde gezondheids crisis heeft mogelijk een impact gehad op het schrijf- en verwerkingsproces, de onderzoekshandelingen en de onderzoeksresultaten die aan de basis liggen van dit werkstuk.

## Voorwoord

Deze masterproef werd geschreven ter afsluiting van mijn opleiding Handelswetenschappen aan de UHasselt. De afstudeerrichting die ik hierbij koos is Ondernemerschap en Management met optie Private Sector. Het onderwerp van deze masterproef ligt dus in lijn van mijn afstudeeroptie.

Alvorens met dit onderzoek te starten, wens ik graag mijn promotor te bedanken om mij met de gepaste feedback doorheen dit thema te begeleiden. In het bijzonder bedank ik dus hierbij Prof. Dr. Jelle Schepers die zijn vakkennis en expertise met mij heeft willen delen. Bij dezen wil ik ook mijn copromotor Dhr. Nils Wuytens bedanken voor zijn waardevolle input.

Verder wens ik ook de geïnterviewde externe adviseurs te bedanken. Ondanks de moeilijke tijden, door COVID-19, stonden ze paraat om een open gesprek te voeren over hun visie omtrent Raden van Advies in familiebedrijven. Tot slot wil ik ook graag een dankwoord uitbrengen aan Voka Limburg, die mij zonder twijfel hebben willen helpen bij het zoeken naar geschikte externe adviseurs om te interviewen. Zonder hun medewerking hadden we de dit onderzoeken niet tot een goed einde kunnen brengen. Tenslotte wil ik ook nog mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun en motiverende woorden de afgelopen maanden.

## Samenvatting

Familiebedrijven hebben binnen de familie vaak niet alle vaardigheden ter beschikking om optimaal te presteren als bedrijf. Om deze reden gaan ze vaak opzoek naar kennis van buitenaf, veel bedrijven doen dit door het opstellen van een Raad van Advies. Dit is een adviesorgaan met geen enkele controle- en beslissingsbevoegdheid, een ideale Raad van Advies bestaat uit een samenwerking van familieleden en externe adviseurs van buiten de sector. Familiale besluitvormers moeten altijd beslissen wat ze nu precies gaan doen met het verleende advies, gaan ze het advies toepassen of verwerpen? We gaan opzoek naar de relationele aspecten die invloed hebben op dit proces. Aan de hand van dit onderzoek gaan we een antwoord vormen op de centrale onderzoeksvraag namelijk: *“Welke factoren zorgen voor adviesgebruik en adviesreductie binnen de Raad van Advies in een familiebedrijf?”*.

Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden wordt er in hoofdstuk 2 eerst diep ingegaan op de literatuur die er bestaat rond de soorten adviseurs, hun rol in het familiebedrijf en een aantal aspecten van het Judge-Advisor-System... Om de literatuurstudie op te stellen hebben we gekozen voor het JAS, omdat dit een van de meest gebruikte lenzen is in het geven en aannemen van advies, dit was nog nooit afgetoetst aan Raden van Advies. Het overkoepelend doel van dit onderzoek is om de ervaringen, op vlak van adviesgebruik of adviesreductie, van externe adviseurs in kaart te brengen. Voor een goede omkadering van de centrale onderzoeksvraag gaan we ook een antwoord vormen op de volgende drie deelvragen:

- Waarom kiest een familiebedrijf voor een Raad van Advies?
- Hoe verloopt het adviesproces binnen de Raad van Advies in een familiebedrijf?
- Hoe geeft de externe adviseur advies in de Raad van Advies in een familiebedrijf?

Om een antwoord te kunnen bieden op deze onderzoeksvragen, hebben we een onderzoek opgesteld op basis van een steekproef van 13 personen. Deze personen zetelen allemaal in een of meerdere Raden van Advies van familiebedrijven. Zij vormen in dit onderzoek de ervaringsdeskundigen, die hun expertise hebben gedeeld. De analyse doen we aan de hand van de grounded theory, dit is een kwalitatieve analysetechniek op basis van inductie (Mortelmans, 2007). Het analytisch proces bestaat uit het controleren van theoretische categorieën, het coderen van gegevens en het ontwikkelen van een conclusie (Charmaz & Belgrave, 2015). Op deze manier gaan we proberen nieuwe kwalitatieve inzichten te verwerven over de werking binnen een Raad van Advies en hoe adviseurs zich moeten gedragen opdat het verleende advies optimaal wordt benut.

Vraag per vraag vormen we een korte conclusie waarbij we de literatuurstudie aftoetsen aan de bevindingen uit de interviews. Het eerste deel gaat over het familiebedrijf en welke perceptie de externe adviseur heeft van dergelijke organisatie. Een familiebedrijf wordt gekenmerkt door een aantal typische kenmerken, ook wel SEW genoemd, als externe adviseur moet je rekening houden met deze kenmerken bij het vormen van een advies (Mathieu et al., 2010). SEW verwijst naar alle niet-financiële aspecten van een familiebedrijf, die ervoor zorgen dat de typische lange termijnvisie behouden kan worden (Reay et al., 2013; Reuber & Fischer, 2011). Doordat je als externe adviseur

in de meeste gevallen geen deel uitmaakt van de familie kan je een objectieve kijk hebben op de bedrijfsvoering (Mathieu et al., 2010). Familiebedrijven hebben binnen de familie vaak niet alle vaardigheden ter beschikking om de verdere professionalisering te organiseren, om deze redenen stellen ze vaak een Raad van Advies op (Tucker, 2011).

In het volgende deel bespreken we het adviesproces binnen de Raad van Advies. Elk adviesproces is uniek, want het bestaat telkens weer uit een andere case. Binnen het Judge-Advisor-System loopt het adviesproces als volgt: een individueel persoon, de rechter, maakt de finale beslissing. Aan de andere, de adviseurs, wordt gevraagd om informatie te delen en advies te geven aan de beslissingsnemer (Savadori et al., 2001). De rechter zal in familiebedrijven bestaan uit één of meerdere personen, beide situaties vonden plaats binnen mijn onderzoek. In het merendeel van de gevallen, indien er meerde generaties aanwezig waren, werd de beslissing in groep gemaakt. Vaak is er wel nog altijd een persoon die het voortouw zal nemen, er dient wel altijd goed afgetoetst te worden tussen de verschillende partijen. Volgens adviseurs komen familiale conflicten veel te vaak voor binnen familiebedrijven, ze proberen dit wel altijd buiten de Raad van Advies op te lossen. Want binnen de Raad van Advies gaat het altijd in eerste instantie over de bedrijfsvoering van de organisatie.

Een Raad van Advies moet als adviesorgaan niet tot een consensus komen (Snieszek & Kolzow, 1994), het doel van een raad is het beïnvloeden en verder helpen van een rechter door middel van advies. Elke externe adviseur zal op basis van zijn eigen ervaringen een advies vormen. Maar door de verschillende persoonlijkheden, perspectieven en standpunten binnen de groep kan er onenigheid ontstaan tussen de verschillende partijen (Budescu & Rantilla, 2000). Maar uit het onderzoek is gebleken, dat deze verschillen zeker niet altijd negatief zijn voor de werking van de Raad van Advies. Binnen een Raad van Advies, dus ook vaak een JAS, hebben de leden geen gezamenlijk doel voor ogen (Savadori et al., 2001). Maar het is wel bewezen dat wanneer er meerdere adviseurs achter een bepaald advies staan het sneller aangenomen zal worden door het familiebedrijf. Door het combineren van verschillende meningen van verscheidene adviseurs zal de nauwkeurigheid van de uiteindelijke beslissing verhogen (Bonaccio & Dalal, 2006).

Als laatste vormen we een algemene conclusie op de centrale onderzoeksvraag. Binnen de literatuur van het JAS werden er verschillende variabelen benoemd die zorgen voor adviesgebruik of adviesreductie. Deze bevindingen uit de literatuurstudie hebben we afgetoetst aan de perspectieven van de externe adviseurs. De kenmerken van de externe adviseur die invloed hebben op adviesgebruik zijn ervaring, expertise en leeftijd (French & Raven, 1959; Feng & MacGeorge, 2006; Bonaccio & Dalal, 2006). Vertrouwen staat centraal in familiebedrijven, hoe sterker de vertrouwensrelatie tussen adviseur en familiale besluitvormer hoe sneller het advies aangenomen zal worden (Strike & Rerup, 2016). Wanneer dit vertrouwen er niet is en er eerder wantrouwen bestaat tussen de twee partijen zal het advies sneller verworpen worden in plaats van aangenomen (Snieszek & Van Swol, 2001). Wanneer dit wantrouwen er is zal je geen duurzame relatie kunnen opbouwen en zal je als familiale besluitvormer het advies links laten liggen. Hij zal dan niet geloven dat de externe adviseur handelt in het algemeen voordeel van het familiebedrijf. Het is ook bewezen

in dit onderzoek dat, wanneer de complexiteit van een adviestaak hoog is, de familiale besluitvormer sneller zal opteren voor het advies van de externe adviseurs. Dit door een gebrek aan kennis bij de familiale besluitvormer (Schrah et al., 2006). Egoïstische vooringenomenheid en egocentrische adviesreductie zorgen ervoor dat de familiale besluitvormer gaat kiezen om het advies te verwerpen (Krueger, 2003; Yaniv & Kleinerberger, 2000). Wanneer deze voorkomen zal de externe adviseur zijn gedrag moeten aanpassen om op deze gedragingen van de familiale besluitvormer in te spelen. Hij zal bijvoorbeeld de familiale besluitvormer kunnen wijzen op zijn persoonlijke eigenschappen die nefast zijn voor het adviesproces. Hij kan er ook voor kiezen om het desbetreffende advies te blijven uitleggen en verduidelijken totdat de familiale besluitvormer geen voorkeur meer zal geven aan zijn eigen interne motivering. Adviesgebruik heeft in de meeste gevallen te maken met kenmerken van de externe adviseur. Uit het onderzoek kunnen we concluderen dat je een bepaalde leeftijd, ervaring en expertise bezit vooraleer je zal zetelen in een Raad van Advies. Door de conclusies van dit onderzoek zullen externe adviseurs rekening houden met bovenstaande relationele aspecten, wanneer ze dit doen zal hun advies eenvoudiger aangenomen worden door de familiale besluitvormer.

Maar het onderzoek heeft ook een aantal beperkingen. In bijna alle gevallen ging het over relatief jonge Raden van Advies, de oudste was amper vijf jaar. Hierdoor zijn er soms nog geen duurzame relaties opgebouwd tussen familiebedrijf en externe adviseur, dit kan nadelig zijn voor het adviesproces. Sommige externe adviseurs hadden ook weinig ervaring met het zetelen in Raden van Advies van familiebedrijven, hierdoor moesten ze hun antwoorden baseren op maar een of twee cases. Het ging in bijna alle gevallen over kleinere Raden van Advies met maximaal een tiental leden, waar maar een of twee generaties van de familie in zetelden. Dit kan het adviesproces eenvoudiger maken en niet de complexe relaties blootleggen die kunnen voorkomen in bijvoorbeeld grotere Raden van Advies.



## Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b><i>Inleiding</i></b> .....	<b>7</b>
<b>2.</b>	<b><i>De invloed van relationele aspecten op het adviesproces</i></b> .....	<b>10</b>
2.1	Soorten adviseurs .....	10
2.2	Kenmerken van adviseurs.....	11
2.3	Waarom kiezen voor een adviseur?.....	12
2.4	De adviseur in het familiebedrijf.....	12
2.5	De relatie tussen de adviseur en het familiebedrijf .....	13
2.6	Het geven en aannemen van advies .....	14
2.7	Wat met het verleende advies? .....	16
2.8	Adviseren in groep .....	18
<b>3</b>	<b><i>Methodologie</i></b> .....	<b>21</b>
3.1	Kwalitatief onderzoek .....	21
3.2	Onderzoeksvragen .....	22
3.3	Onderzoeksopzet .....	22
3.4	Steekproef .....	23
3.5	Analyse .....	25
<b>4.</b>	<b><i>Resultaten</i></b> .....	<b>29</b>
4.1	Deelvraag een: Het familiebedrijf .....	29
4.2	Deelvraag twee: Het adviesproces.....	37
4.3	Deelvraag drie: De Raad van Advies.....	46
4.4	Centrale onderzoeksvraag: Het advies.....	52
<b>5.</b>	<b><i>Discussie</i></b> .....	<b>59</b>
5.1	Deelvraag een: Het familiebedrijf .....	59
5.2	Deelvraag twee: Het adviesproces.....	60
5.3	Deelvraag drie: De Raad van Advies.....	61
5.4	Centrale onderzoeksvraag: Het advies.....	62
5.5	Algemene conclusie .....	63
5.6	Aanbevelingen verder onderzoek .....	65
<b>6.</b>	<b><i>Referentielijst</i></b> .....	<b>66</b>

## 1. Inleiding

Van alle ondernemingen met personeel zijn 77% familiebedrijven, hierdoor staan ze dus in voor 45% van de totale werkgelegenheid in België. 33% van het bbp wordt dus ook aangeleverd door Belgische familiebedrijven (FBN Belgium – De federatie van de familiale bedrijven in België, 2020). Een familiebedrijf wordt vaak simpelweg gedefinieerd als een bedrijf dat eigendom is van de familie, maar natuurlijk is dit maar een vaag gegeven. Veel academici zijn het niet eens met deze definitie, zij vinden dat het familiaal bezit slechts een minimumdrempel is om een bedrijf te definiëren als familiebedrijf (Chrisman, Chua & Sharma, 2005). Momenteel gebruiken de meeste onderzoekers als definitie van een familiebedrijf het volgende: een bedrijf waarin de meerderheid van de aandelen in handen is van familieleden, de minimumdrempel is vaak ingesteld op 50% (Hensen, Voordeckers, Lambrechts & Koironen, 2011).

Het bestuur van een familiebedrijf kan bestaan uit de Raad van Bestuur of Raden van Advies, beide kunnen tegelijkertijd voorkomen. Wanneer beide aanwezig zijn in het familiebedrijf zal de Raad van Advies ondersteuning bieden aan de Raad van Bestuur (Strike, 2012). De Raad van Bestuur is het hoogste leidinggevende orgaan van een bedrijf, ze zijn belast met de strategische leiding van de onderneming (Bammens, Voordeckers & Van Gils, 2007). De Raad van Advies is een adviesorgaan en heeft in tegenstelling tot de Raad van Bestuur geen enkele controle- en beslissingsbevoegdheid, ze geven enkel waardevolle raad (Vandenbroeck, 2018). Binnen dit onderzoek gaan we ons focussen op de Raden van Advies in familiebedrijven. Raden van Advies zullen verschillende adviestaken uitvoeren, maar na het voorleggen van deze adviezen aan de Raad van Bestuur zal in dit laatste orgaan de finale beslissing gemaakt worden.

Familiebedrijven hebben binnen de familie vaak niet alle vaardigheden ter beschikking om effectief optimaal te presteren als bedrijf (Tucker, 2011). Daarom gaan ze vaak opzoek naar kennis van buitenaf. Een familiebedrijf zal dus bij verdere stappen in de professionalisering vaststellen dat ze de kennis hiervoor niet uitsluitend binnen de familie kunnen vinden (Naldi, Chirico, Kellermanns & Campopiano, 2015). Het bedrijf zal dan opzoek gaan naar kennis van buitenaf, het kan hier gaan over technologische kennis, financiële expertise, praktische ervaring in bepaalde regio's of markten, ervaring met het buitenland ... (Steen, 2018).

Gebundelde kracht is het overkoepelende principe bij een Raad van Advies. De ideale Raad van Advies bestaat uit een samenwerking van familieleden die in de onderneming actief zijn, en externe adviseurs met sectorervaring en een achtergrond die in lijn liggen met de werking van het familiebedrijf (Steen, 2018). Als familiebedrijf ga je opzoek naar adviseurs die kennis kunnen bieden die niet oorspronkelijk aanwezig is (Tucker, 2011). Er moet via verschillende invalshoeken naar een onderwerp gekeken worden, op deze manier zal de Raad van Advies een zeer grote meerwaarde kunnen bieden aan het bedrijf. Door de diversiteit binnen de leden van de Raad van Advies zullen er door middel van discussie nieuwe inzichten komen (Vandenbroeck, 2018).

De Raad van Advies is voor vele familiebedrijven de eerste introductie met externe adviseurs en dat in een intern overlegorgaan (Vandenbroeck, 2018). Familiebedrijven vereisen een unieke

adviesaanpak, externe adviseurs hebben specifieke vaardigheden nodig om gevoelige punten die kenmerkend zijn voor familiebedrijven te beheren. De grootste uitdaging ligt dus bij de keuze van de externe adviseurs (Reay, Pearson & Gibb Dyer, 2013). Adviseurs moeten werken op het raakvlak van familie, bedrijf en eigendom. Ze moeten zichzelf loodsen tussen de overlappende familie- en bedrijfssystemen, externe adviseurs moeten kunnen omgaan met de persoonlijke en zakelijke conflicten binnen het familiebedrijf. Externe adviseurs moeten dus in staat zijn om de behoeftes, de normen en de waarden van het familiebedrijf te begrijpen (Strike, 2013). Externe adviseurs bieden familiebedrijven natuurlijk niet enkel en alleen kennis, ze hebben vaak ook een heel sterk netwerk en een bepaalde reputatie of uitstraling (Steen, 2018).

Er zijn weinig familiebedrijven die bereid zijn te accepteren dat ze een probleem hebben binnen de organisatie, ze zullen de oorzaak vaak bij zakelijke symptomen leggen. Dit komt omdat weinig families willen toegeven dat er problemen aanwezig zijn binnen de familie. Maar niets is minder waar, families zijn heel complexe gegevens met tal van interacties die heel moeilijk begrepen worden door buitenstaanders (Tucker, 2011). Een adviseur zal dus dieper moeten graven, alleen advies geven over de zakelijke aspecten is te oppervlakkig als de relatie en de emotionele kwesties niet aan bod komen (Reay et al., 2013).

In familiebedrijven draait alles rond vertrouwen, tussen de familieleden zelf maar ook tussen de adviseur en de familiale besluitvormer. De vertrouwensband tussen de adviseur en de familiale besluitvormer is vaak opgebouwd doorheen de jaren door herhaalde interacties. Doordat de adviseur zich gaat verankeren binnen de sociale relaties in het familiebedrijf zal hij in staat zijn om het familiebedrijf en de familiodynamiek in balans te brengen (Strike & Rerup, 2016). Doordat familieleden binnen het bedrijf zich vaak te veel richtten op het ene, ten koste van het andere, presteert het familiebedrijf niet optimaal. Door het inschakelen van adviseurs, vaak in de vorm van een Raad van Advies, zal er een goede balans worden gevonden tussen de familieband en het familiebedrijf (Bammens et al., 2007).

Uit andere stromingen in de literatuur weet men dat advies niet altijd aangenomen zal worden in een familiebedrijf (Strike, 2019). Een van de meest gebruikte lenzen in het onderzoek naar het geven en aannemen van advies is het JAS-systeem, oftewel het Judge-Advisor-System (Bonaccio & Dalal, 2006). Dit is een gestructureerde groep waar enkel de rechter de beslissingsmaker is, de andere leden van het systeem nemen de rol van adviseur op zich (Savadori, Van Swol & Sniezek, 2001). Binnen het onderzoek naar het JAS-systeem wordt er meestal de focus gelegd op de rol en de uitkomsten voor de besluitvormer en niet op deze van de adviseur (Strike, Michel & Kammerlander, 2017).

Alles draait rond het gedrag en de perceptie van de rechter en er wordt weinig tot geen aandacht gegeven aan de perceptie van de externe adviseur. Zo onderzochten Sniezek & Buckley (1995) variabelen waardoor een besluitvormer zijn besluit zal vormen en de mate waarin hij naar bewijs zoekt in functie van het verleende advies. De voorkeuren op basis van het vertrouwen van de besluitvormer in de adviseur werden ook al onderzocht (Bonaccio & Dalal, 2006). In het algemeen is er dus meer onderzoek gedaan naar het aannemen van advies dan in het geven van advies.

Meestal focust onderzoek zich op de rechter, terwijl er meer aandacht zou moeten worden besteed aan de adviseur. Het overkoepelend doel van dit onderzoek is om de ervaringen, op vlak van adviesgebruik of adviesreductie, van externe adviseurs in kaart te brengen. Hiervoor trachten we volgende centrale onderzoeksvraag te beantwoorden: "*Welke factoren zorgen voor adviesgebruik en adviesreductie binnen de Raad van Advies in een familiebedrijf?*". Voor een goede omkadering van de centrale onderzoeksvraag gaan we in dit onderzoek ook een antwoord vormen op drie deelvragen.

- Waarom kiest een familiebedrijf voor een Raad van Advies?
- Hoe verloopt het adviesproces binnen de Raad van Advies in een familiebedrijf?
- Hoe geeft de externe adviseur advies in de Raad van Advies in een familiebedrijf?

Om een antwoord te kunnen bieden op deze onderzoeksvragen, is er gebruik gemaakt van een exploratieve en kwalitatieve benadering. Hierbij hebben we een onderzoek opgesteld op basis van een steekproef van 13 personen. Deze personen zetelen allemaal in een of meerdere Raden van Advies van familiebedrijven. Zij vormen in dit onderzoek de ervaringsdeskundigen, die hun expertise hebben gedeeld.

De analyse doen we aan de hand van de grounded theory, dit is een kwalitatieve analysetechniek op basis van inductie (Mortelmans, 2007). Het analytisch proces bestaat uit het controleren van theoretische categorieën, het coderen van gegevens en het ontwikkelen van een conclusie (Charmaz & Belgrave, 2015). Op deze manier gaan we proberen nieuwe inzichten te verwerven over de werking binnen een Raad van Advies. We onderzoeken welke factoren leiden tot het aannemen en/ of verwerpen van advies in de context van Raden van Advies binnen familiebedrijven. Op deze manier willen we kwalitatieve inzichten bekomen over wat deze factoren zijn en hoe adviseurs zich moeten gedragen opdat het verleende advies optimaal wordt benut. Deze gaan we tonen in de discussie, hier gaan we de resultaten linken aan de literatuurstudie. In het laatste deel zullen we ook aanbevelingen doen voor verder onderzoek.

## 2. De invloed van relationele aspecten op het adviesproces

### 2.1 Soorten adviseurs

In de context van familiebedrijven zijn er verschillende soorten adviseurs, elk met hun eigen individuele karakteristieken (Strike et al., 2017). Eerst en vooral spreken we over formele adviseurs, dit zijn alle vormen van adviseurs die zijn ingehuurd door het familiebedrijf. Zij kunnen een interne functie hebben binnen het bedrijf of als externe ingehuurd worden. Deze adviseurs bieden advies en ondersteuning en kunnen verschillende achtergronden hebben (Strike, 2012). De formele adviseurs kunnen nog in twee groepen ingedeeld worden namelijk, inhoudsdeskundige en proces consultants (Kaye & Hamilton, 2004). Inhoudsdeskundige werken rond een bepaald onderwerp of gebied in het bedrijf. Het advies draait rond één van deze drie pijlers: het bedrijf, het eigendom of de familie. Proces consultants daarentegen helpen en geven advies bij het optimaliseren of het opzetten van structuren binnenin het familiebedrijf (Grubman & Jaffe, 2010). Op deze manier zal het bestuur van het familiebedrijf in staat zijn om zelf oplossingen te vormen voor problemen die zich mogelijks kunnen voordoen. In tegenstelling tot de inhoudsdeskundige werken de proces consultants over de drie pijlers heen en spitsen ze zich niet toe tot één bepaald vakgebied (Hilburt-Davis & Dyer, 2003).

Als tweede zullen we de informele adviseurs bespreken, deze personen zijn niet officieel verbonden met het familiebedrijf. Het kan gaan over mensen die zich binnen de familie bevinden maar het kunnen ook buitenstaanders zijn. Er zijn drie soorten informele adviseurs: de echtelijke adviseurs, de mentors en de vertrouwenscatalysatoren (Strike, 2012). Deze laatste functioneren als vertrouwens - en contactpersoon tussen de verschillende generaties (LaChapelle & Barnes, 1998). Mentors kunnen zich binnen of buiten de familie bevinden, ze staan er om bekend flexibel en creatief te zijn (Boyd, Upton & Wircenski, 1999). Als laatste kunnen we dan nog spreken over de echtelijke adviseurs, hiertoe behoren bijvoorbeeld de businesspartners of de senior advisors. (Gilis-Donovan & Monyihan-Bradt, 1990).

Besturen van familiebedrijven kunnen bestaan uit de Raad van Bestuur of Raden van Advies. De belangrijkste functie van deze besturen is het geven van advies (Ward & Handy, 1988). Het grootste voordeel is dat ze een diversiteit van expertise kunnen bieden aan het familiebedrijf, ze bieden kennis die oorspronkelijk intern niet aanwezig was (Strike, 2012).

Later werden de adviseurs nog verder onderverdeeld in drie nieuwe groepen. Deze drie groeperingen van adviseurs bestonden uit: de expertiseadviseurs, de adviseurs gebaseerd op vertrouwen en de adviseurs in groep (Strike et al., 2017). Expertiseadviseurs leveren gespecialiseerde en op maat gemaakte adviezen aan familiebedrijven. Deze groep wordt vaak extern ingehuurd door de familie en bestaan meestal uit formele adviseurs (Salvato & Corbetta, 2013).

De op vertrouwen gebaseerde adviseurs kunnen zowel formeel of informeel beschouwd worden. Deze adviseurs zijn gebaseerd op langdurige relaties, door deze relaties is er vaak veel vertrouwen opgebouwd tussen de partijen. Het gaat hier vaak om adviseurs die lid zijn van de familie of lid van het familiebedrijf. (Naldi et al., 2015).

Als laatste hebben we dan de adviseurs in groep, deze omvatten niet alleen de bekende raden van bestuur maar nog tal van andere mogelijkheden. Zo komen bijvoorbeeld familie kantoren en familieraden steeds vaker voor in familiebedrijven (Welsh, Memili, Rosplock, Roure & Segurado, 2013). Doordat er tal van nieuwe adviesorganen op de markt komen kunnen we wel suggereren dat het vakgebied rondom advies binnen familiebedrijven begint te evolueren (Strike et al., 2017).

## 2.2 Kenmerken van adviseurs

Strike (2012) zei ooit: "Een ongeschikt adviseur kan meer kwaad doen dan goed." (p.161). Een effectieve adviseur moet de passende en correcte kenmerken en competenties hebben om een meerwaarde te bieden voor het familiebedrijf. Kenmerken hebben hierbij betrekking op de persoonlijke eigenschappen van de adviseur, terwijl competenties dan net weer terugslaan op de specifieke vaardigheden en expertise van het individu (Strike, 2012).

De meeste kenmerken heb je als adviseur al, maar er is zeker ruimte voor verbeteringen en ontwikkelingen. Als persoon kan je individueel werken aan je eigen karakteristieken, maar je kan ook altijd een coach inschakelen voor de hulp van de verdere vorming en groei van deze specifieke eigenschappen.

Al tal van auteurs beschreven de kenmerken van effectieve adviseurs, deze kwamen vaak neer op een opsomming van volgende eigenschappen: betrouwbaarheid, eerbaarheid en integriteit, gezond verstand en betrokkenheid, loyaliteit en nederigheid, moed en geduld (Strike, 2012). Deze kenmerken worden als belangrijk beschouwd voor het aanleveren van advies aan het familiebedrijf en het opbouwen van het vertrouwen tussen de partijen. Als adviseurs hun eigen sterke en zwakke punten kunnen aanduiden en definiëren, kunnen ze een betere inschatting maken van wat hun invloed is op het familiebedrijf (Hubler, 1998). Dit noemen we het zelfbewust zijn, dit impliceert het vermogen van de adviseur om zijn eigen overtuigingen, beperkingen en angsten te begrijpen en te beheren (Strike, 2012). Het is belangrijk dat dit zelfbewustzijn kan bestaan zonder ego.

Een adviseur moet natuurlijk ook over een aantal competenties bezitten om een doeltreffende rol te hebben binnen het familiebedrijf, hierdoor zullen de adviseurs als geloofwaardig en legitiem beschouwd worden (Strike, 2013). De adviseur moet over een aantal technische en interpersoonlijke vaardigheden bezitten, deze eerste kunnen voortvloeien uit ervaring of een specifieke opleiding en zullen nodig zijn om specifieke kwesties in het familiebedrijf op te lossen. De interpersoonlijke vaardigheden zorgen voor het onderscheidend vermogen van een effectieve of niet-effectieve adviseur (Hilburt-Davis & Dyer, 2003). Om een vertrouwensrelatie met de familie te ontwikkelen moeten de adviseurs van een familiebedrijf zich opener en kwetsbaarder opstellen dan deze van een niet-familiebedrijf (Dennis, 1993). Om deze vertrouwensrelatie te creëren is het belangrijk dat ze de complexiteit tussen de familie- en bedrijfssystemen erkennen en in evenwicht brengen (Goodman, 1998). Door over goede communicatieve vaardigheden te beschikken zal de adviseur in staat zijn

om zijn objectieve mening duidelijk over te brengen op de leden van het familiebedrijf, zo zal hij hun nieuwe inzichten kunnen geven over zowel bedrijfs- als familiekwesaties. (Strike, 2012)

### 2.3 Waarom kiezen voor een adviseur?

Waarom zou je als besluitvormer in een familiebedrijf kiezen voor een adviseur, terwijl je evengoed de beslissing zelf kunt maken zonder invloeden van buitenaf. Een belangrijke vraag die we hier stellen is: "Zou de aanbeveling van de adviseur verschillen met de keuze die hij voor zichzelf zou maken?".

Deze stelling blijkt deels waar te zijn, adviseurs hebben de neiging om aanbevelingen te doen die in lijn liggen met de voorkeuren van de meeste besluitvormer (Kray, 2000). Terwijl je als besluitvormer voor jezelf zal gaan kiezen dan zal je de keuze maken op basis van je eigen voorkeuren (Kray & Gonzales, 1999). Maar dit gegeven kan niet bepaald als slecht worden gezien, want er kan een duidelijk verschil in informatiewerking worden waargenomen. Waarbij de persoonlijke besluitvormer alleen op zoek zal gaan ter bevestiging van zijn eigen voorkeur, zal de adviseur een evenwichtige zoektocht naar informatie voeren (Bonnacio & Dalal, 2006).

Maar dit bovenstaand verschil is echter niet te wijten aan de motivatie van de adviseur. Integendeel, adviseurs blijken net meer bezorgd te zijn over de juistheid van hun aanbevelingen, hierdoor zullen ze meer taak gerelateerde inspanningen uitvoeren (Kray, 2000). Ze zullen intensief onderzoek gaan naar bewijzen en stellingen die als ondersteuning zullen dienen bij de aanbevelingen die ze doen aan de besluitvormers van familiebedrijven. Ze willen de familiale besluitvormer overtuigen van hun standpunt en het hierbij horende advies (Jonas & Frey, 2003).

### 2.4 De adviseur in het familiebedrijf

Om als adviseur op een doeltreffende manier op te treden is het belangrijk dat je eerst alle behoeften van het familiebedrijf goed schetst en begrijpt. Als adviseur moet je je objectief kunnen opstellen ten opzichte van het familiebedrijf, dit wordt soms moeilijker door eventuele persoonlijke banden (Mathieu, Strassler & Pearl, 2010). Door persoonlijke banden zal de adviseurs zich mogelijk niet objectief kunnen opstellen en hierdoor zal hij geen effectief advies kunnen geven. De adviseur wordt ook geacht een goed beeld te vormen van de eisen die gesteld worden door het familiebedrijf, hierdoor kan er gericht advies gevormd worden (Strike, 2012).

De keuze van een adviseur is van cruciaal belang voor een effectief adviesproces, maar dit wordt spijtig genoeg vaak over het hoofd gezien bij familiebedrijven. Dit komt deels omdat vertrouwen cruciaal is binnen dergelijke organisaties (Strike, 2012). Ze zullen deze adviestaak vaak toevertrouwen aan mensen die ze al vertrouwen, dit zijn in veel gevallen dan kennissen of leden van de familie, met deze mensen bestaan er al vertrouwensrelaties.

Een adviseur moet kunnen omgaan met het complex gegeven van een familiebedrijf. Familiebedrijven worden gekenmerkt door overlappende posities in de bestuursorganen, eigendom geconcentreerd in de handen van de familie en langdurige relaties (Calabrò & Mussolino, 2011). Naast het begrijpen van strategische, financiële, juridische en/of fiscale kwesties, moet de adviseur van het familiebedrijf rekening houden met "de emotionele-zaken die zowel de onderneming als de familie beïnvloeden" (Strike, 2013, p.293). Dit familiale component van familiebedrijven moet erkend worden door de adviseurs, want dit is hetgeen wat een familiebedrijf uniek maakt. Een begrip dat vaak gebruikt wordt voor dit gegeven is de "social emotional wealth" (SEW), dit verwijst naar alle niet-financiële aspecten van een familiebedrijf die dienen om tegemoet te komen aan de behoefte van de familie. (Reay et al., 2013). Het zijn dus alle doelstellingen die waardevol zijn voor de familie maar ook impact hebben op het bedrijf.

De SEW helpt het familiebedrijf om een lange termijnvisie te behouden, ze zullen niet zo snel reageren op bijvoorbeeld financiële schommelingen op korte termijn (Reuber & Fischer, 2011). Familiebedrijven kijken verder dan deze ene tegenslag, voor hen draait het vooral om het behoud van het familiebedrijf en de eenheid binnen de familie. De familie heeft één doel en dat is het unieke familiebedrijf zo groot mogelijk maken, ze zijn bereid om hiervoor verschillende tegenslagen te verwerken (Barbera & Hasso, 2013). Adviseurs die het meest vertrouwd zijn door het familiebedrijf moeten vaak helpen met het beschermen van de SEW, ze worden geacht de SEW belangrijker te vinden dan de financiële aspecten en de hierbij horende voordelen (Strike, 2013). Dit maakt de adviserende taken van de adviseur van een familiebedrijf veel uitdagender dan deze van de adviseur van een niet-familiebedrijf (Reay et al., 2013).

Adviseurs kunnen dus een positieve invloed hebben op zowel het familiebedrijf als de dynamiek binnen de familie. Doordat ze vaak de juiste opleidingen en vaardigheden hebben kunnen ze de economische en niet-economische waarde bijsturen, hierdoor zal er meer welvaart ontstaan voor het familiebedrijf. Maar ook doordat de adviseur de familie beter leert kennen door herhaalde interactie, zal deze adviseur het familiebedrijf kunnen ondersteunen en voorbereiden op moeilijke overgangen en conflicten (Reay et al., 2013). Zo kan de adviseur bijvoorbeeld helpen bij de generatiewissel binnen het familiebedrijf, terwijl ze ondertussen ernaar streven de harmonie binnen de familie te behouden.

## 2.5 De relatie tussen de adviseur en het familiebedrijf

Adviseurs willen extra waarde bieden aan hun cliënten, in dit geval dan het familiebedrijf. Ze worden gezien als een overdrachtsmechanisme om onderzoekskennis te implementeren in de praktijk. Adviseurs hebben vaak een brede kennis die ze kunnen toepassen op het familiebedrijf. (Reay, et al., 2013)

De relaties tussen de adviseur en het familiebedrijf is niet altijd vanzelfsprekend, deze kan wel verbeterd worden door herhaalde interactie. Dus hoe regelmatig de twee partijen samenwerken, hoe beter ze elkaar leren kennen en hoe meer vertrouwen er zal ontstaan tussen beide. (Reay et al., 2013). Een voortdurende relatie is de basis van vertrouwen (Snieszek & Van Swol, 2001). Er zijn



verschillende redenen waarom we niet over een vanzelfsprekende relatie tussen de twee partijen kunnen spreken. Eerst en vooral verwacht het familiebedrijf dat de adviseur de behoeften van de familie boven zijn eigen behoeften gaat plaatsen (Strike, 2013). Natuurlijk is dit niet evident voor een adviseur want het is een typische eigenschap van de mensheid om zich "egoïstisch" op te stellen en zijn eigen behoeftes op de eerste plaats te laten komen.

Vertrouwen is essentieel bij de relatie tussen de adviseur en het familiebedrijf. Barber (1983) definieerde vertrouwen als het feit dat een persoon zowel bekwaam als betrouwbaar is en het belang van de andere persoon voor ogen houdt. Vertrouwen verlaagt de sociale onzekerheid, sociale onzekerheid is het gebrek aan mogelijkheden om het gedrag van een ander te kunnen voorspellen (Snizek & Van Swol, 2001). Wanneer een adviseur en een familiebedrijf een zakelijke relatie aangaan is er altijd een soort van risico aanwezig, want de kans is reëel dat de adviseur onbruikbaar advies zal verlenen aan het bedrijf. Vertrouwen zal de sociale onzekerheid wel verlagen, dit doordat je door vertrouwen de reikwijdte van het verwachte gedrag van een ander zal reduceren (Kollock, 1994). Vertrouwen wordt dus door familiebedrijven als cruciaal beschouwd bij veel sociale onzekerheid. Wanneer mensen weinig zelfvertrouwen hebben, hebben ze meer kans om een andere bron van informatie over zichzelf te vertrouwen (Lee & Neville, 1994).

Sociale onzekerheid reduceert ook wanneer het familiebedrijf een hoge waarnemingsgraad heeft van het zelfvertrouwen van de adviseur. Wanneer een adviseur zelfverzekerd overkomt zal dit vaak samenhangen met een perceptie van veel expertise van de adviseur, wanneer deze perceptie hoog is zal de beslissingsnemer in het familiebedrijf sneller het advies accepteren (Snizek & Van Swol, 2001). Peterson en Pitz (1998) definieerde zelfvertrouwen als de kracht waarmee een persoon gelooft dat een specifiek statement of beslissing de best passende en mogelijke optie is voor het familiebedrijf.

## 2.6 Het geven en aannemen van advies

In het onderzoek naar alle aspecten rond het geven en aannemen van advies binnen familiebedrijven wordt er het meest gebruik gemaakt van het "Judge-Advisor-System" (JAS). Onderzoekers bestuderen hierbij de rol van de beslissingsmaker en de adviseur in het proces van beslissingen maken en besluitvorming (Bonaccio & Dalal, 2006). Het JAS is een gestructureerde groep waar enkel de rechter de beslissingsmaker is, de andere leden van het systeem nemen de rol van adviseur op zich. Een individuele persoon maakt dus de finale beslissing, aan de andere wordt gevraagd om informatie te delen en advies te geven aan de beslissingsnemer (Savadori, Van Swol & Snizek, 2001). Binnen het JAS beschrijven en voorspellen we dus het gedrag van verscheidene belanghebbende in het adviesproces, onderzoekers gaan er hierbij van uit dat besluitvorming van sociale aard is (Snizek & van Swol, 2001). Besluitvorming is volgens Savadori et al. (2001) sociaal gedrag waarbij er een variatie is in de mate dat andere meewerken in het beslissingsproces. Geen enkele beslissing wordt gemaakt in volledige isolatie, hier gaan we later verder op in bij het deel '*adviseren in groep*'. Wanneer beslissingen invloedrijk zijn en een zekere graad van onzekerheid met

zich meebrengen gaan besluitvormers, om de kwaliteit van de beslissing te verhogen, regelmatig in overleg met anderen (Snizek & van Swol, 2001).

Binnen het JAS wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee systemen, deze twee zullen elkaar voortdurend overlappen in het adviesproces. Enerzijds hebben we het systeem van de rechter of ook wel de beslisser genoemd, anderzijds benoemen we het systeem van de adviseur. De term rechter verwijst dus naar de besluitvormer, deze persoon of personen zijn ten slotte verantwoordelijk voor de uiteindelijke eindbeslissingen (Bonaccio & Dalal, 2006). In het JAS-systeem bespreekt de rechter dus met elke adviseur apart de informatie en maakt hij hierna individueel zijn beslissing, dit omvat een heel groot verschil met beslissingen die gezamenlijk in groep worden gemaakt. Slechts één persoon maakt de uiteindelijke keuze in het JAS-systeem. Aan de andere partij, de adviseurs in dit geval, wordt gevraagd om informatie en advies te delen met de rechter op basis van interne en externe informatie. Op basis van dit voorgestelde advies zal de beslissingsnemer een beslissing kunnen nemen. In het JAS-systeem is het ook vaak voorkomend dat de rechter, of dus de beslissingsnemer, een lager status heeft dan de adviseur. Een perfect eenvoudig voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld een patiënt die op consultatie gaat bij meerdere dokters voor "second opinions" (Savadori et al., 2001). Ook al zal de uiteindelijke beslissing bij de rechter liggen, deze beslissing heeft wel consequenties voor beide partijen (Snizek & Buckley, 1995).

Normaal gezien is het centrale aspect van leiderschap mensen beïnvloeden, maar bij het JAS-systeem is dit net omgekeerd. In dit systeem is het de rol van de adviseur om de rechter te beïnvloeden, in plaats van vice versa (Savadori et al., 2001). Dit is een groot verschil tussen de rol van een leider, diegene die de beslissing maakt, in een discussie bij een ongestructureerde groep en de rol van de rechter in een JAS-systeem.

In het Judge-Advisor-System wordt het adviesproces in de meeste gevallen als volgt beschreven. De rechter zal altijd een eerste beslissing vormen, deze beslissing zal nog niet vaststaan en zal hoogstwaarschijnlijk nog beïnvloed worden door de adviseur. Op hetzelfde moment dat de rechter een beslissing vormt zal er aan de adviseur gevraagd worden om aanbevelingen te doen aan de rechter. Hierbij is het belangrijk dat de adviseur zich niet bewust is van de eerste beslissing van de rechter, op deze manier zal hij een volledig objectief voorstel kunnen doen. De rechter zal vervolgens zijn eerste beslissing afwegen ten opzichte van het advies van de adviseur, op deze manier zal hij dan tot een definitieve beslissing komen. In veel gevallen moet de rechter niet één beslissing maken, maar een reeks van beslissingen die bij zijn taken binnen het familiebedrijven horen. Hij zal dus na de definitieve beslissing overgaan naar de volgende beslissingstaak (Bonaccio & Dalal, 2006).

Om bovenstaand adviesproces te beoordelen moet er rekening gehouden worden met drietal inputfactoren. Deze factoren bestaan meestal op drie niveaus, namelijk: individuele input, de input op JAS-niveau, de input op basis van omgeving (Bonaccio & Dalal, 2006). Elk individu is anders en kan dus ook een andere vorm van input leveren, hierbij kan het gaan om verschillen in functie van de rol binnen het bedrijf. De adviseur zal dus hoogstwaarschijnlijk andere input leveren dan de rechter. Het kan ook gaan over individuele verschillen, hierbij zien we bijvoorbeeld verschillen op basis van vertrouwen. Sommige adviseurs hebben karakteristieken waardoor ze sneller vertrouwen

winnen. Als laatste inputfactor hebben we nog de aan de individuele taak gerelateerde voorkeuren, dit kan bijvoorbeeld het vertrouwen vooraf van de rechter in de betreffende beslissingstaak zijn of aanbevelingen van externe over de adviseurs.

Als tweede hebben we de input op JAS-niveau, dit kan gaan over de omvang van het JAS. Hierbij zal het bijvoorbeeld gaan over het aantal adviseurs, binnenin het systeem, die de rechters advies zullen geven. Maar deze inputfactor kan ook gaan over de structuur van het JAS, soms zijn er afwijkingen op het standaard adviesproces wat we al beschreven hebben. Zo kan bijvoorbeeld de keuze van de rechter niet volledig vrijwillig zijn om advies te vragen en is dit eerder een bevel van bovenaf (Bonaccio & Dalal, 2006).

Als laatste kunnen we het nog hebben over de input op basis van de omgeving, deze input omvat het type taak en de beloningsstructuur. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld de moeilijkheidsgraad van de beslissingstaak. Een voorbeeld van de beloningsstructuur kan het bedrag van de financiële prikkel zijn die de adviseur zal ontvangen, en of deze bijvoorbeeld gekoppeld zal zijn aan de nauwkeurigheid van het advies (Bonaccio & Dalal, 2006).

Doordat verantwoordelijkheid die bij de beslissing hoort hoger is voor de rechter dan voor de adviseur zal de rechter meer moeite steken in het algemene beslissingsproces (Savadori et al., 2001). De beslissingsnemer wil als individu zoveel mogelijk informatie halen uit het hele adviesproces, wat ze met het verleende advies doen verduidelijken we onder de volgende titel "Wat met het verleende advies?". De rechter zal op een actieve manier de input en informatie van de adviseur aanmoedigen, dit om als beslissingsnemer een grotere verzameling van unieke informatie te verkrijgen (Savadori et al., 2001). Mensen willen zo veel mogelijk vertrouwen hebben in hun keuze wanneer het gaat om belangrijke beslissingen. Hiervoor is het cruciaal om zo veel mogelijk informatie te verzamelen en de adviseurs te motiveren om een zo passend mogelijk advies te vormen.

## 2.7 Wat met het verleende advies?

Rechters zullen de beslissing moeten maken of ze het gegeven advies toepassen of dat ze gaan kiezen voor de mogelijkheid om het te verwerpen. Eerst zullen we de omgeving bekijken waarin deze beslissing zal gemaakt worden, er zijn drie verschillende omgevingen waarin de rechter een beslissing zal maken. De rechter zal na het ontvangen van de input van de adviseurs beslissen wat hij hiermee gaat doen en welke keuzes hij zal gaan maken. De nauwkeurigheid zal vaak afhangen van de mate waarin de besluitvormen naar bewijs zal zoeken voor elk alternatief (Snizek & Buckley, 1995).

De eerste mogelijke omgeving draait rond de onafhankelijke keuze van de rechter. Dit komt voor wanneer een rechter genoeg relevante kennis heeft omtrent de beslissingstaak, deze rechter zal alternatieve onderzoeken en openstaan voor adviezen van de adviseurs. Is deze omgeving gebruiken we dus interne en externe bronnen, onze interne bron is de kennis van de rechter en onze externe bron is de informatie van buitenaf door onder andere de adviseurs. Wanneer de rechter het advies

ontvangt zonder zelf zijn eigen interne kennis te raadplegen bevinden we ons in de tweede omgeving. Hierbij zien we dus de omgekeerde volgorde, namelijk eerst externe bronnen raadplegen en daarna de eigen interne kennis van de rechter. In de derde omgeving draait het rond de volledige afhankelijkheid van de rechter aan de adviseur, de rechter zal in deze omgeving alleen maar de externe bron raadplegen. Hij zal geen gebruik maken van zijn eigen interne kennis, deze situatie zien we vaak terug bij een naïeve rechter die volledig afhankelijk is van de adviseurs die experts zijn van het onderwerp waarover de beslissingstaak gaat (Snizek & Buckley 1995).

Nadat we de omgeving van het verleende advies behandeld hebben, gaan we nu bespreken wat we effectief gaan doen met het desbetreffende advies. We hebben vaak twee opties, namelijk het advies toepassen of het verwerpen. Bonaccio & Dalal (2006) gebruiken om deze opties te verduidelijken de termen adviesgebruik en adviesreductie. Met adviesgebruik bedoelen ze de mate waarin de rechter het advies zal opvolgen, adviesreductie omvat dan de mate waarin de rechter het advies niet zal opvolgen. Deze twee fenomenen komen voor door bepaalde variabelen, deze variabelen zullen de beslissing van de rechter na het verleende advies beïnvloeden (Bonaccio & Dalal, 2006).

Besluitvormers hebben binnen het familiebedrijf vaak een heel grote verantwoordelijkheid, om deze verantwoordelijkheid van bijvoorbeeld het resultaat te delen volgen besluitvormers vaak advies op. Door de gedeelde visie en de hierbij horende verantwoordelijkheid zal de waarschijnlijkheid verbeteren dat hun beslissingen juist en optimaal bevonden worden (Payne, Bettman & Johnson, 1993). Er bestaan ook sociale redenen om advies in te winnen, één van deze sociale redenen is de sociale druk. Door deze druk gaan besluitvormers vaak adviezen niet afwijzen, dit komt omdat afgewezen adviezen in de toekomst niet meer mogen worden aangeboden. Als het advies in principe wel passend is voor het probleem en tal van adviseurs erachter staan, zal het desbetreffende advies vaak aangenomen worden door de besluitvormer (Snizek & Buckley, 1995).

Adviesreductie kan door verschillende oorzaken plaatsvinden. Een van de belangrijke oorzaken hiervoor is egocentrische adviesreductie, dit houdt in dat een besluitvormer of rechter logischerwijs geen toegang heeft tot de redenering van de adviseur (Yaniv & Kleinberger, 2000). De rechters weten dus niet hoe de desbetreffende adviseur tot zijn advies is gekomen en hebben ze dus minder bewijsmateriaal ter beschikking die de beslissing van de adviseur zal rechtvaardigen (Yaniv, 2004). Hierdoor zullen ze dus hun eigen interne motivering over bepaalde onderwerpen de overhand doen krijgen (Gardner & Berry, 1995). De reductie van advies kan ook ontstaan door egoïstische vooringenomenheid, dit wil zeggen dat rechters een voorkeur zullen geven aan hun eigen meningen omdat ze ervan overtuigd zijn dat deze superieur zijn aan die van andere. Egocentrisme is een menselijke eigenschap, deze is dus van lange duur en hierdoor is het niet mogelijk om deze op korte termijn te veranderen (Krueger, 2003).

Adviseurs bezitten expert macht wanneer ze grote taakrelevante deskundigheid of kennis hebben (French & Raven, 1959). Advies wordt, als het aangeboden wordt door een deskundige bron, gezien als nuttiger en minder opdringerig. Wanneer er sprake is van expertmacht zal deskundig advies als invloedrijker worden gezien ten op zichte van het advies van een beginnend adviseur (Goldsmith & Fitch, 1997). Als gevolg hiervan zal er minder adviesreductie komen op basis van egoïstische

vooringenomenheid wanneer de besluitvormer zichzelf als minder ervaren dan de adviseur beschouwd (Yaniv, 2004). Expertise wordt vaak opgevat als taakrelevante expertise, maar besluitvormers reageren ook sneller en meer op advies van adviseurs met een hogere leeftijd, ervaring en wijsheid dan ze zelf bezitten (Feng & MacGeorge, 2006). Ervaringen van de adviseur zullen de nauwkeurigheid van de aanbeveling verbeteren. De nauwkeurigheid van het advies zal ook verhogen wanneer zowel de rechters als de adviseurs een hoger niveau van het algemeen mentaal vermogen bezitten. (Bonaccio & Dalal, 2006). Hoe nauwkeuriger het advies hoe beter de uiteindelijke beslissing zal zijn.

Het is logisch dat rechters bij slechte of onnauwkeurige adviezen sneller de adviesreductie zullen toepassen dan bij goede en dus nauwkeurige adviezen. Maar deze toepassing is gevoelig voor de veranderingen in de kwaliteit van de adviezen. De verandering in kwaliteit zal grote invloed hebben op de keuze voor adviesreductie of adviesgebruik, dit heeft alles met reputatie te maken. Een reputatie wordt met heel veel moeite opgebouwd, maar deze reputatie gaat ook heel snel verloren wanneer de kwaliteit van de adviezen zal afnemen. Hierdoor zullen besluitvormers slechte adviezen sneller verwerpen dus adviesreductie toepassen (Yaniv & Kleinberger, 2000).

Eén van de leden van het JAS zal ook verantwoordelijk zijn voor de toewijzing van de financiële stimulans, deze zal dan de beloningsmacht toegewezen krijgen (French & Raven, 1959). Het is algemeen bewezen dat wanneer de beloningsmacht toegewezen is aan de rechter de adviezen minder uitgesproken zullen zijn, de beloningsmacht kan dus beter toegewezen worden aan de adviseur (Snizek & Van Swol, 2001). Rechters zullen gekocht advies een zwaarder gewicht geven dan gratis advies, besluitvormers zullen dus in deze situatie het advies sneller aannemen en niet zo snel verwerpen (Gino, 2005). Wanneer rechters financiële middelen toewijzen aan deskundige adviseurs, vooraleer er een adviserende interactie is tussen beide partijen, zal het advies ook minder uitgesproken zijn en vaak van een mindere kwaliteit (Bonaccio & Dalal, 2006).

Wanneer de doelstellingen van de adviseur verschillen met die van besluitvormer, zullen deze laatste het advies vaak buiten beschouwing houden (Bonaccio & Dalal, 2006). Hierdoor kunnen we concluderen dat het vertrouwen van de besluitvormer in de adviseur positief zal samenhangen met het accepteren van het advies (Jungermann & Fischer, 2005). Ook wanneer beslissingstaken als complex worden beschouwd zullen de rechters of besluitvormers in familiebedrijven minder snel het advies verwerpen (Schrah, Dalal & Snizek, 2006). Om ervoor te zorgen dat het advies niet te snel als te complex wordt beschouwd, waardoor er adviesreductie zal worden toegepast, zullen de rechters de potentiële kosten afwegen met de potentiële baten. De rechter zal beslissen of volgens hem de baten op wegen tegen de kosten die gemaakt moeten worden (Bonaccio & Dalal, 2006)

## 2.8 Adviseren in groep

Er zijn veel situaties waarin er meer dan één persoon betrokken is bij het maken van beslissingen, hierbij is vaak ook sprake van een bepaalde mate van onzekerheid (Snizek & Buckley, 1995). Om de onzekerheid te verlagen zou men kunnen opteren voor een grotere groep van adviseurs. Het is

gebleken dat wanneer we aanbevelingen van meerdere adviseurs ontvangen de nauwkeurigheid van besluitvorming kan worden verbeterd. Op deze manier hebben besluitvormers meer aanbevelingen waarop ze zich kunnen baseren, ook bij overlappingsen tussen de verschillende aanbevelingen zal de besluitvormer zich sneller op deze overlap gaan focussen (Harries, Yaniv & Harvey, 2004).

Zoals eerder aangegeven is besluitvorming een vorm van sociaal gedrag waarbij er een variatie is in de mate dat andere meewerken in het beslissingsproces. Minimale samenwerking vindt plaats bij individuele besluitvorming en maximale samenwerking bij besluitvorming in groep. Geen enkele beslissing wordt dus helemaal individueel gemaakt (Savadori et al., 2001). Vooraleer een individu een beslissing maakt zal hij altijd beïnvloed worden door factoren van buitenaf, dit kan door informatie en/of advies van andere zijn. Wanneer er beslissingen in groep gemaakt worden spreken we over interactieve besluitvorming. Volgens verschillende onderzoeken is gebleken dat er in groepen meer gediscussieerd en gepraat wordt over informatie die verschillende leden gemeen hebben met elkaar, dan informatie die uniek is voor een bepaald groepslid (Savadori et al., 2001). Binnen het JAS zal een bepaald individu de finale beslissing maken en aan een ander lid of andere leden zal gevraagd worden om informatie en advies te delen (Snizek & Buckley, 1995). Bij het JAS spelen we dus uiteindelijk meestal over individuele besluitvorming.

In het JAS vormt elke adviseur apart zijn advies en hebben ze elk hun eigen informatie ter beschikking (Savadori et al., 2001). Het systeem moet niet samen tot een akkoord komen, de beslissingstaak ligt volledig bij de rechter. Hierdoor zal de adviseur ook relatief vrij een advies kunnen vormen, want hij ervaart absoluut geen groepsdruk in dit geval. Ook vertoont een JAS minder het consensus zoekend gedrag in tegenstelling tot besluitvorming in groep. Want leden in een JAS hun doel is niet het zoeken naar een besluit in consensus. Het kan wel dat leden van een JAS-systeem opzoek gaan naar een consensus, maar dit is dan eerder om hun eigen vertrouwen in zijn of haar advies te verhogen (Snizek & Kolzow, 1994). Het doel van deze systemen is niet het zoeken naar consensus, maar eerder het vinden van de correcte oplossing. Hierdoor wordt er veel meer unieke informatie gedeeld tussen de verschillende leden.

Leden van een JAS hebben vaak geen gezamenlijk doel voor ogen en hierdoor kan je vaak een lagere groepsidentiteit waarnemen (Savadori et al., 2001). Groepsidentiteit is de mate waarin een persoon zich categoriseert als lid van een groep en de waarde die hij percipieert aan zijn rol in de groep (Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone & Crook, 1989). Ook de participatiegraad van een rechter of besluitvormer is in dit geval anders dan bij een besluitvorming in groep. Rechters hebben de laagste participatiegraad binnen het JAS, zij leggen een bepaalde case voor en hier zal door de adviseurs een advies voor worden gevormd (Savadori et al., 2001).

Door het combineren van verschillende meningen van verschillende, liefst niet gecorreleerde, adviseurs zal de nauwkeurigheid van de uiteindelijke beslissing verhogen (Bonaccio & Dalal, 2006). Dit komt omdat de individuele standaardfout die aan elke individuele aanbeveling verbonden wordt een kleiner gewicht zal hebben in het grote geheel. Door het verhogen van het aantal adviseurs, zal de besluitvormer ook meer vertrouwen krijgen in de uiteindelijke beslissing en dit vooral wanneer de aanbevelingen sterk gecorreleerd zijn met elkaar (Snizek, Schrah & Dalal, 2004).

Wanneer rechters of besluitvormers dus advies uit meerder bronnen moeten integreren, zullen ze er eerst voor kiezen om de adviezen die het verst van hun eigen oorspronkelijke mening afwijken te verwerpen aan de hand van egoïstische vooringenomenheid (Budescu & Rantilla, 2000). Hierna zullen ze dan meestal besluiten om het gemiddelde te gaan nemen van de overige adviezen (Bonaccio & Dalal, 2006).

Maar natuurlijk komen adviseurs ook niet altijd overeen met elkaar en kan er onenigheid ontstaan, dit kan door bijvoorbeeld contrasterende belangen of verschillende niveaus in kennis. Doordat beslissingen in groep worden gemaakt is het niet meer dan normaal dat er onenigheid kan ontstaan tussen de verschillende partijen, maar dit is zeker niet altijd negatief.

Adviseurs zullen minder sneller overeenkomen wanneer de beslissingstaak complex is, complexere taken hebben vanzelfsprekend meer denkwerk van de adviseurs en informatie nodig (Budescu & Rantilla, 2000). Hierdoor is het minder evident om een concrete aanbeveling te vormen voor de familiale besluitvormer. De nauwkeurigheid van de keuze zal iets lager zijn op de punten waar de adviseurs het niet mee eens zijn dan op de punten waar ze het wel over eens zijn (Bonaccio & Dalal, 2006).

Conflicten hebben voor- en nadelen. Wanneer adviseurs tegenstrijdige aanbevelingen geven aan de besluitvormer, zal dit over het algemeen een positief effect hebben op de prestaties. Door deze tegenstrijdige aanbevelingen kunnen we wel concluderen dat alle beschikbare informatie in het milieu is onderzocht en op basis hiervan zijn er dan verschillende perspectieven gevormd. Het nadeel van deze onenigheid is wel dat dit het vertrouwen van de rechter zal verminderen, er is geconstateerd dat het leren en meemaken van onenigheid onder andere het eigen vertrouwen in de adviseurs zal verminderen. Maar in tegenstelling tot dit zal de informatieverwerking van de besluitvormer wel verhogen. Wanneer de besluitvormer de onenigheid waarneemt zal hij heel veel informatie kunnen verzamelen over de desbetreffende beslissingstaak, hierdoor zal hij tot een beter besluit kunnen komen (Snizek & Buckley, 1995).

### 3 Methodologie

#### 3.1 Kwalitatief onderzoek

Het empirisch data voor dit onderzoek ga ik verzamelen aan de hand van interviews, met tal van externe adviseurs ga ik inzichten van het Judge-Advisor-System aftoetsen aan hun perceptie van de Raad van Advies binnen een familiebedrijf. Voor dit onderzoek is er gebruik gemaakt van de grounded theory, dit omdat we relaties tussen adviseurs en familiebedrijven willen blootleggen en in kaart willen brengen. De grounded theory is een kwalitatieve analysetechniek op basis van inductie, de theorie wordt dus gegenereerd vanuit de data en er zal op basis van een aantal specifieke gevallen een algemeen geldende uitspraak gevormd worden (Mortelmans, 2007). Het analytisch proces bestaat uit het controleren van theoretische categorieën, het coderen van gegevens en het ontwikkelen van een conclusie (Charmaz & Belgrave, 2015).

Er werden diepte-interviews afgenomen van de externe adviseurs met een semigestructureerde vorm. Hierbij werd er gebruik gemaakt van een set vaste vragen, aangevuld met een set aanvullende vragen waar nodig. Een semigestructureerde interviewleidraad was hier aangewezen, zodat er tijdens het interview kon worden ingespeeld op de antwoorden van de geïnterviewde. Dit zorgde er bovendien ook voor dat respondenten op een ongedwongen en natuurlijke manier konden vertellen over hun ervaring, percepties, attitudes en emoties (Baarda, De Goede & Teunissen, 2013). Op basis van interpretaties van het onderzoeksmateriaal ontstaat er een beeld van het perspectief van de externe adviseurs (Charmaz & Belgrave, 2015).

In de analysefase wordt de data eerst afgebroken en daarna weer opgebouwd, dit proces wordt dus in verschillende fases opgesplitst. Het volledige proces van afbreken en opbouwen wordt vastgelegd in drie codeerprocessen. Ten eerste de open codering, dan het axiaal coderen en ten laatste het selectief coderen (Charmaz & Belgrave, 2015). Het open coderen komt overeen met het afbreken van de data in kleinere eenheden, we gaan opzoek naar elementen die van belang kunnen zijn bij het beantwoorden van je onderzoeksvraag. Hierna gaan we axiaal coderen, in deze fase ontstaan de boomstructuren. Losse codes die we hebben ontwikkeld gaan we terug samenbrengen tot een onderliggende structuur. Als laatste stap wordt er selectief gecodeerd, hier worden de verschillende concepten met elkaar verbonden. De focus ligt vaak op één centrale categorie die een antwoord zal kunnen vormen op de onderzoeksvraag (Baarda, De Goede & Teunissen, 2013).



## 3.2 Onderzoeksvragen

In dit onderzoek ligt de focus op het formuleren van een antwoord op de centrale onderzoeksvraag namelijk: *“Welke factoren zorgen voor adviesgebruik en adviesreductie binnen de Raad van Advies in een familiebedrijf?”*

### 3.2.1 Deelvragen

Met behulp van onderstaande deelvragen wordt de centrale onderzoeksvraag gestructureerd uitgediept. Dit omdat het belangrijk is om de context waarin de Raad van Advies zich bevindt goed te kunnen kaderen.

- Waarom kiest een familiebedrijf voor een Raad van Advies?
- Hoe verloopt het adviesproces binnen de Raad van Advies in een familiebedrijf?
- Hoe geeft de externe adviseur advies in de Raad van Advies in een familiebedrijf?

## 3.3 Onderzoeksopzet

We kunnen de literatuurstudie opdelen in vier grote thema's, in elk thema wordt er een antwoord gevormd op de centrale onderzoeksvraag of op een van de drie deelvragen. Het semigestructureerde interview is ook opgedeeld in vier verschillende thema's, dit om structuur te brengen na de inleidende vragenronde.

Het onderzoek is opgesteld uit volgende thema's:

- De adviseur in het familiebedrijf
- Het adviesproces
- De Raad van Advies
- Het advies

Door vragen te stellen op basis van deze vier niveaus hopen we een duidelijk beeld te krijgen over de persoonlijke kijk, van de externe adviseur, op de Raad van Advies. En dan vooral met een focus op de factoren die leiden tot adviesgebruik en adviesreductie.

Binnen het deel “adviseur in het familiebedrijf” hebben we het over de verwachtingen van familiebedrijven en drijfveren voor het aanstellen van een Raad van Advies. Ook bespreken we hoe de externe adviseurs de familiale component ziet terugkomen in de Raad van Advies. Hier toetsen we de SEW van familiebedrijven (Reay et al., 2013) en de kenmerken van alle soorten externe adviseurs (Strike et al., 2017; Strike, 2012) af bij de externe adviseurs. Wat zijn de verwachtingen van het familiebedrijf? Verwachten ze een objectieve kijk (Mathieu et al., 2010) of enkel kennis en expertise van buitenaf (Tucker, 2011; Naldi et al., 2015; Steen, 2018)?

In het volgende deel onderzoeken we hoe het adviesproces verloopt in familiebedrijven. Wie maakt bijvoorbeeld de finale beslissing? Welke input levert deze besluitvormer in het adviesproces? Ook onderzoeken we hoe externe adviseurs rekening houden met de typische familiale relaties in het

adviesproces. Familiale relaties komen in alle mogelijke vormen voor, conflicten horen hier vanzelfsprekend ook bij (Reay et al., 2013). Elke adviseur moet dus kunnen omgaan met het complex gegeven van een familiebedrijf (Calabrò & Mussolino, 2011; Strike, 2013). We zullen ook bespreken hoe het adviesproces werkt en de bestaande theorie, het JAS-, aftoetsen aan Raden van Advies in familiebedrijven (Savadori et al., 2001; Sniezek & van Swol, 2001; Bonaccio & Dalal, 2006). Er wordt ook besproken wie de finale beslissing zal maken in het besluitvormingsproces, want besluitvorming is in alle gevallen sociaal gedrag (Savadori et al., 2001; Sniezek & Buckley, 1995).

In het derde deel, "De Raad van Advies", onderzoeken we de verschillende aspecten rond individueel advies of adviesvorming in groep. Elke individu vormt op zijn eigen manier advies en levert dus andere input is het besluitvormingsproces (Bonaccio & Dalal, 2006; Savadori et al., 2001). Ook de vorming van de groep kan verschillen per Raad van Advies. Zo zou bijvoorbeeld, om onzekerheid te verlagen, een grotere groep van adviseurs aangesteld kunnen worden (Yaniv & Harvey, 2004). Ook de groepsidentiteit en participatiegraad in de Raad van Advies wordt bevraagd bij de externe adviseurs (Savadori et al., 2001). We zoeken uit of er consensus zoekend gedrag ontstaat in een Raad van Advies (Sniezek & Kolzow, 1994) en hoe er dan wordt omgegaan met verschillende meningen (Bonaccio & Dalal, 2006). We toetsen ook af wat de voor- en nadelen zijn van adviesvorming in groep (Sniezek en Buckley, 1995; Budescu & Rantilla, 2000).

De kern van dit onderzoek, met betrekking tot de centrale onderzoeksvraag, onderzoeken we aan de hand van het deel "het advies". Hierbij gaan we bestuderen welke factoren, volgens de externe adviseurs, zorgen voor het aannemen of reduceren van adviezen. Vertrouwen staat hierin centraal, deze wordt vaak opgebouwd door herhaalde interactie tussen de adviseur en de familiale besluitvormer (Strike & Rerup, 2016; Sniezek & Van Swol, 2001; Barber, 1983; Kollock, 1994). Uit de literatuur hebben we tal van factoren kunnen afleiden die kunnen zorgen voor adviesgebruik en adviesreductie. Dit laatste ontstaat in de meeste gevallen door egoïstische vooringenomenheid of door de egocentrische adviesreductie (Krueger, 2003; Yaniv & Kleinerberger, 2000). Het gebruiken van de adviezen van de externe adviseurs zal meestal gebeuren door de expertise, ervaring of leeftijd van de adviseur (French & Raven, 1959; Feng & MacGeorge, 2006; Bonaccio & Dalal, 2006). We gaan ook aftoetsen of de complexiteit van de beslissingstaak invloed heeft op het gebruik of de reductie (Schrah, Dalal & Sniezek, 2006).

### 3.4 Steekproef

Voor de zoektocht naar deelnemers heb ik de hulp ingeroepen van Voka Limburg, zij bezitten een heel grote database van tal van externe adviseurs. Zij waren bereid mij verschillende contactgegevens te bezorgen van externe adviseurs die voldeden aan mijn selectiecriteria. De externe adviseurs moesten aan twee selectiecriteria voldoen. Het eerste selectie criterium was dat ze momenteel actief moesten zijn in een of meerdere Raden van Advies. Het tweede selectie criterium was dat deze Raad van Advies zich moest bevinden binnen een familiebedrijf. Zoals eerder besproken definiëren we een familiebedrijf (FB) als: een bedrijf waarin de meerderheid van de aandelen in handen is van familieleden, de minimumdrempel is vaak ingesteld op 50% (Hensen, Voordeckers, Lambrechts & Koiranen, 2011).

In totaal werden er 13 externe adviseurs geïnterviewd, om de anonimiteit van de adviseurs te respecteren geven we enkel een label aan de quotes in de resultaten. In tabel 1 geven we aan elke respondent een label en bespreken we enkele kenmerken. Dit doen we omdat sommige externe adviseurs in het onderzoek confidentiële anekdotes hebben verteld over de Raden van Advies waarin zij zetelen. Om de diversiteit van deze *sample* te garanderen, is er gekozen voor zowel mannelijke als vrouwelijke adviseurs met verschillende leeftijden en met elk hun eigen expertise.

Bij de selectie van de externe adviseurs moeten we wel een kleine kanttekening maken voor de duidelijkheid van ons onderzoek. Via Voka Limburg zijn het allemaal startende of jonge Raden van Advies die zij als werkgeversorganisatie ondersteunen. Ze werken ook met een vaste structuur waarbij er drie of vier externe adviseurs aanwezig zijn in een Raad van Advies. Maar sommige van de geïnterviewde hebben wel meer ervaring buiten de Raden van Advies ondersteunt door Voka Limburg, ze refereren dan ook wel soms naar deze. Maar een ander deel heeft alleen nog maar advies gegeven is bovenstaande structuur onder begeleiding van Voka Limburg.

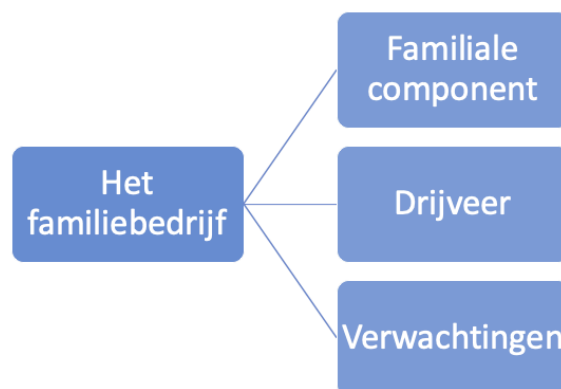
Tabel 1: Overzicht deelnemende respondenten

<b>Label</b>	<b>Geslacht</b>	<b>Leeftijd</b>	<b>Actief in # raden (FB) als lid</b>	<b>Actief in # raden (FB) als voorzitter</b>	<b>Beroep</b>
R1	Man	52 jaar	2	3	Actief in 4 <sup>de</sup> generatie familiebedrijf
R2	Man	52 jaar	1	/	Consultant
R3	Man	59 jaar	2	/	Ondernemers- & bedrijfscoach
R4	Man	55 jaar	2	/	Managing partner (finance & administration)
R5	Man	69 jaar	/	1	Gepensioneerd CEO / coach
R6	Man	56 jaar	/	1	Ondernemer in verschillende bedrijven
R7	Man	53 jaar	1	/	Ondernemer in de houtsector
R8	Vrouw	50 jaar	1	/	Circulair ondernemer
R9	Vrouw	46 jaar	1	/	CEO
R10	Man	48 jaar	/	2	CEO/ Gedelegeerd bestuurder
R11	Vrouw	42 jaar	1	/	Extern CEO
R12	Man	45 jaar	1	/	Consultant & bestuurder
R13	Man	60 jaar	1	/	Smart city expert

### 3.5 Analyse

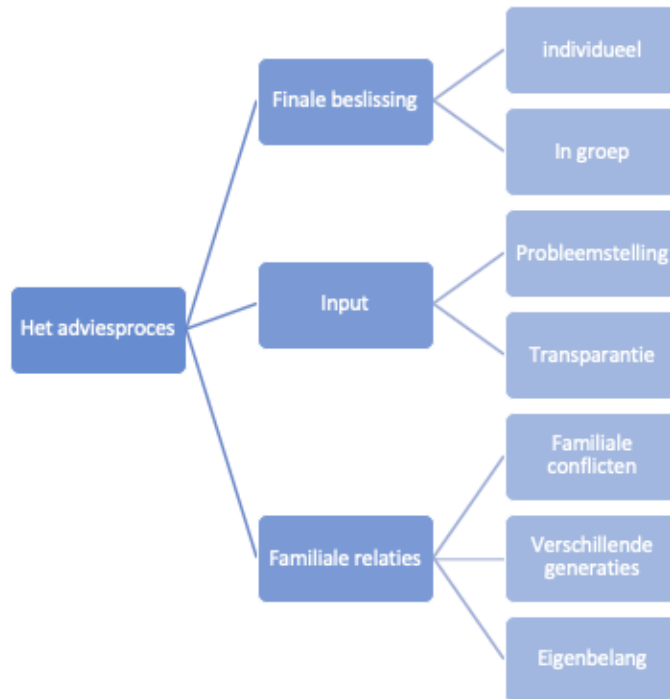
Na het afnemen en het transcriberen van de interviews was de volgende stap in het analyseproces het open coderen. In deze eerste fase gingen we codes, op basis van de vier thema's, toekennen aan de getranscribeerde interviews. We zullen hieronder alle vier de thema's bespreken maar de focus zal liggen op het vierde thema, namelijk 'het advies'. Dit omdat hierin de centrale onderzoeksvraag wordt beantwoord.

In de tweede stap gaan we axiaal coderen, hierbij stellen we codebomen op met de gevonden informatie uit de interviews. Zo ontstaan er vier verschillende codebomen, weergegeven op de volgende pagina's, die in lijn liggen met de vier grote thema's.



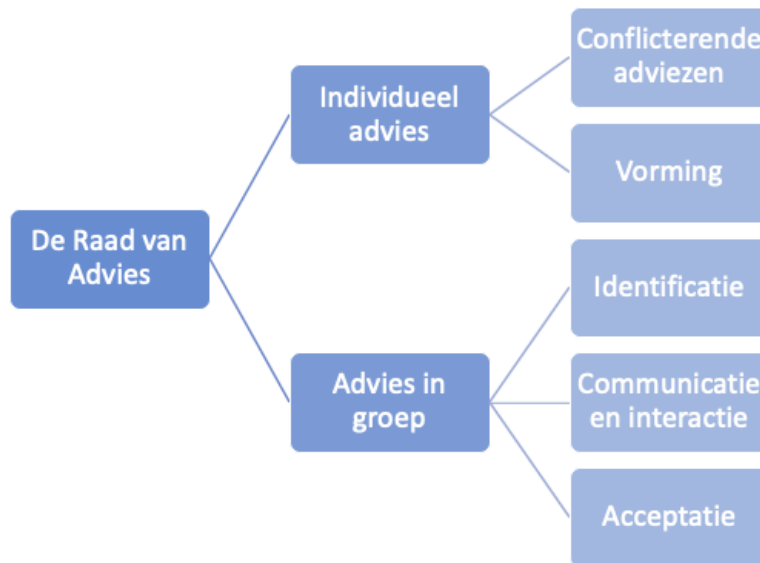
*Figuur 1: Het familiebedrijf*

De eerste codeboom, *figuur 1*, gaat over adviesvorming specifiek in familiebedrijven. Hoe zien we de specifieke kenmerken van een familiebedrijf terugkomen in de Raad van Advies. Welke perceptie heeft de externe adviseur over het familiebedrijf. De antwoorden van de externe adviseurs kunnen we indelen in drie verschillende takken. Allereerst bespreken we de familiale componenten die een weerspiegeling hebben in de Raden van Advies. Het tweede thema is de drijfveer van het familiebedrijf, hier vormen we een antwoord op de vraag: "waarom willen bedrijven als adviesorgaan een Raad van Advies instellen?". Het derde niveau gaat over de verschillende verwachtingen die de externe adviseur denkt dat het familiebedrijf van hem als adviseur heeft.



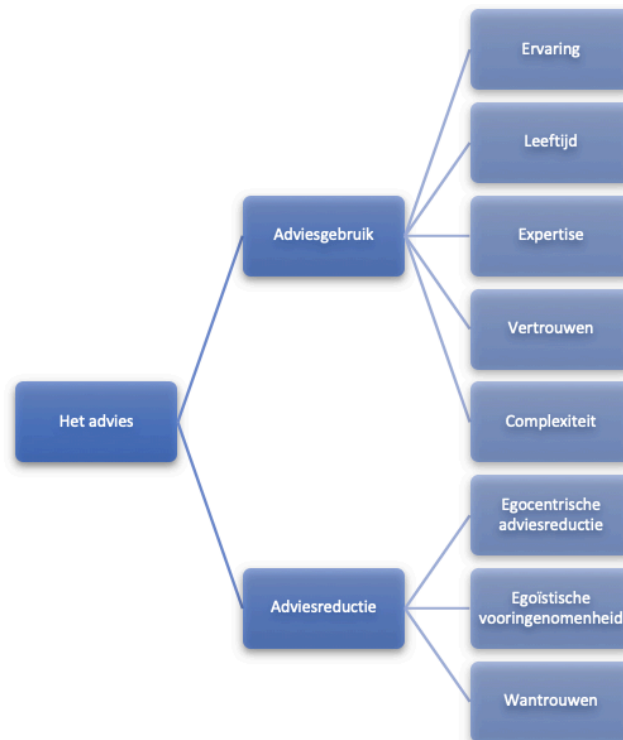
*Figuur 2: Het adviesproces*

In de tweede codeboom, *figuur 2*, bespreken we een aantal aspecten van het adviesproces. Allereerst bespreken we wie de finale beslissing maakt, individueel of in groep. Sommige externe adviseur hebben een andere aanpak voor Raden van Advies met een individuele beslissingsnemer dan deze waarbij de beslissing in groep wordt genomen. Het tweede element dat we gaan bespreken in verband met het adviesproces is: "Welke input heeft de beslissingsnemer is het adviesproces?". Welke problemen leggen zij voor aan de Raad van Advies en in welke mate zijn zij transparant met hun bedrijfsgegevens. Familiale relaties kunnen ook een invloed hebben op het adviesproces, deze invloeden kunnen voorkomen op drie niveau. Deze niveaus kunnen allemaal tegelijkertijd voorkomen of apart. Externe adviseurs bekijken deze familiale relaties op volgende niveaus: familiale conflicten, verschillende generaties en eigenbelang. Familiale conflicten wijzen op de conflicten die kunnen voorkomen in de familie. Er kunnen ook verschillende visies tussen generaties voorkomen binnen Raden van Advies. Als laatste komt het soms voor dat familieleden het eigenbelang voorrang gaan geven op de continuïteit van de bedrijfsvoering



*Figuur 3: De Raad van Advies*

In de derde codeboom, *figuur 3*, gaan we het specifiek hebben over de Raad van Advies. Hoe verleent de externe adviseur zijn individueel niveau advies en wat is zijn perceptie over de adviesvorming in groep. Individuele adviezen van de verschillende adviseurs kunnen soms conflicterend zijn met elkaar, hoe gaan de externe adviseurs hier mee om? En hoe vormen zij hun eigen individueel advies? De Raad van Advies wordt door de adviseurs gepercipieerd als een groepsproces, maar hoe bewegen adviseurs zich binnen deze groep? We bekijken dit op drie niveaus. Allereerst bespreken we de identificatie van de individuele externe adviseur met de groep waarmee ze werken. Als tweede bespreken we de communicatie en interactie tussen de verschillende groepsleden. Als derde bespreken we de mogelijke acceptatie door het familiebedrijf, wanneer er meerdere adviseurs achter een bepaald advies staan.



*Figuur 4: Het advies*

In de vierde en laatste codeboom, *figuur 4*, focussen we ons op de kern van dit onderzoek. Wat zijn, volgens de externe adviseurs, de factoren die zorgen voor adviesgebruik en adviesreductie? Bij adviesgebruik vermelden externe adviseurs factoren als ervaring, leeftijd, expertise, vertrouwen en complexiteit van de adviestaak. Ervaring is soms moeilijk te onderscheiden van expertise. Ervaring is kennis of vaardigheid die over een aantal jaren is verworven. Expertise daarentegen is kennis of vaardigheid die eerder voorkomt uit de praktijk, hierbij zijn het aantal jaren niet van belang. Leeftijd wijst simpelweg op de leeftijd van de externe adviseur en de invloed van deze leeftijd op de geloofwaardigheid van zijn advies. Bij een heel complexe adviestaak zal het familiebedrijf sneller het advies van adviseurs aannemen, dit omdat ze zelf te weinig kennis bezitten over de desbetreffende adviestaak. Vertrouwen wijst op het vertrouwen van het familiebedrijf, of de beslissingsnemer in veel gevallen, in de externe adviseur. Dit vertrouwen kan leiden tot het gebruiken van advies, maar kan ook leiden tot reductie. Dit laatste komt voor wanneer de beslissingsnemer wantrouwen heeft in de praktijken en adviezen van de externe adviseur. Egocentrische adviesreductie ontstaat wanneer beslissingsnemers hun eigen interne motivering de bovenhand laten nemen, dit omdat ze geen toegang hebben tot de redenering van de adviseur met betrekking tot de adviestaak. Egoïstische vooringenomenheid leidt ook tot adviesreductie, dit omdat de beslissingsnemer altijd zijn voorkeur zal geven aan zijn eigen mening omdat hij ervan overtuigd is dat deze superieur is ten opzichte van anderen.

## 4. Resultaten

De resultaten, die gebaseerd zijn op antwoorden van de externe adviseurs, zullen in onderstaande paragrafen worden verduidelijkt en toegelicht aan de hand van quotes. In de discussie zullen we deze resultaten afwegen ten opzichte van de literatuurstudie. Zoals eerder vermeld zijn deze resultaten opgedeeld in vier grote delen, die we ook al hebben kunnen waarnemen in de codebomen.

### 4.1 Deelvraag een: Het familiebedrijf

*"Waarom kiest een familiebedrijf voor een Raad van Advies?"*

Het eerste thema gaat over het familiebedrijf, in welke omgeving het advies wordt verleend. Hoe zien externe adviseurs de familiale componenten terugkomen in de Raad van Advies. De externe adviseurs duiden hierbij ook een aantal typische kenmerken van familiebedrijven aan. We bespreken ook wat volgens de externe adviseur de verwachtingen en drijfveren zijn van het familiebedrijf bij het opstellen van een Raad van Advies.

#### 4.1.1 *De familiale component*

Familiebedrijven draaien rond één bepaalde familie in de meeste gevallen, dit familiale component kunnen externe adviseurs dus ook waarnemen in de Raad van Advies. Elke externe adviseur gaat hier natuurlijk anders mee om. In onderstaand deel bestuderen we hoe externe adviseurs dit familiale component aanduiden en benoemen.

De familiale eigenaar heeft vaak tal van taken binnen het familiebedrijf, deze **taken zijn vaak niet goed afgelijnd**. Hij zal ook vaak weinig dingen uit handen geven en zal verschillende dingen liever zelf snel afhandelen. Een adviseur gaf in een interview een omschrijving van de familiale CEO of eigenaar. Hij beschreef deze persoon als een "*manusje-van-alles*".

*Een punt dat ik vaak tegenkom is het feit iedereen afhankelijk is van de eigenaar/ceo. Dat is het mannetje van alles, is de brandweerman, diegene die strategische beslissingen neemt etc. Hij vult het wc-papier aan en maakt beslissingen waar het bedrijf de volgende vijf jaar naartoe gaat. (R1)*

De besluitvormer is vaak ook de eigenaar van het bedrijf wanneer we spreken over familiebedrijven. Hierdoor kunnen besluitvormers alles nogal redelijk **persoonlijk opvatten**, dit komt omdat familiebedrijven vaak dingen bekijken vanuit de emotionele kant van het verhaal. Emoties nemen een belangrijke plaats in binnen het familiebedrijf. Deze zal je als externe adviseur proberen te neutraliseren. Een externe adviseur gaf volgend voorbeeld:

*In familiale bedrijven, als je daar een beslissing neemt of doet, is het precies of je in hun eigen portefeuille aan het duiken bent en dat we hieruit geld aan het nemen zijn. Natuurlijk is dit ook het geval. Maar het is daarom dat we deels afstand moeten creëren en hen laten*



*voelen en begrijpen dat je zaken ook op een andere manier kan bekijken. De emotie wegnemen is één maar ze missen ook ervaring omdat ze enkel in hun eigen bedrijf gewerkt hebben. (R5)*

Zoals hierboven besproken proberen externe adviseurs emoties te neutraliseren. Dit doen ze door met een **objectieve kijk** het familiebedrijf te analyseren. Ze proberen deze manier van kijken en waarnemen ook door te geven aan het familiebedrijf. Je moet als adviseur het collectief verdedigen en niet de emotionele output van het familiebedrijf.

*De eigenaar en zijn kinderen hebben vaak een emotionele band met de organisatie, ik heb die minder. Ik bekijk de organisatie al zijnde de organisatie, ik zal beslissen in functie van de organisatie. Zo kunnen sommige dingen voor de eigenaar veel moeilijker liggen dan dat deze voor mij liggen. Dus zij hebben wel iemand nodig die zegt "stop hier eens mee" ook al hebben ze dat 20 jaar gedaan maar we moeten er nu mee stoppen. Ik kan dat makkelijker zeggen, de eigenaar voelt dat ook aan maar kan dan niet tot deze beslissing komen. Ik probeer familiebedrijven ook met deze objectieve bril naar hun bedrijfsvoering te laten kijken. (R4)*

Maar de familiale component heeft zeker ook voordelen. Omdat je met verschillende generaties vaak werkt, kan je op **langere termijn** naar de organisatie kijken.

*Omdat je met een volgende generatie zit kan je op lange termijn advies geven. Jaar in jaar uit moet je de resultaten niet persé laten zien. Je kan meer op lange termijn gaan denken, omdat er hoogstwaarschijnlijk wel een volgende generatie klaarstaat. Als het een bepaald jaar eens wat minder gaat is dit geen extreem probleem als je bijvoorbeeld weet dat het volgend jaar anders gaat zijn. (R7)*

Een andere adviseur somde ook nog tal van voordelen op. Hij liet het lange termijn denken ook terugkomen maar gaf ook aandacht aan de **medewerkers** die werken in een familiebedrijf. Veel werknemers vinden het aangenaam om in een familiale omgeving te werken. Ook kwam er nog een nadeel naar boven op vlak van de visie en strategie.

*In een notendop denk ik dat familiebedrijven snelle beslissers zijn, doordat er heel korte communicatielijnen zijn. Dat familiebedrijven ook wel kijken naar de langere termijn, dat ze beslissingen nemen rond investeringen die niet onmiddellijk rendabel zijn maar op lange termijn dit wel zullen zin. Ik denk ook wel dat familiebedrijven naar de medewerkers toe ook wel een meerwaarde hebben en dat ze dus heel dicht bij de medewerkers staan. Ook typisch aan familiebedrijven is dat ze weinig visie hebben en weinig strategie vaak, ondanks het feit dat ze voor lange termijn gaan. Weten ze nooit goed waar dat naartoe moet leiden, dat is dan wel denk ik een minpunt van een familiebedrijf. (R10)*

#### 4.1.2 De drijfveer van het familiebedrijf

Waarom wilt een familiebedrijf een Raad van Advies als adviesorgaan aanstellen? Hier bespreken we mogelijke drijfveren waardoor het familiebedrijf besluit om dergelijk adviesorgaan aan te stellen binnen de organisatie.

Binnen familiebedrijven is er vaak **ervaring te kort**, dit is een typisch kenmerk voor familiebedrijven. De eigenaar is gespecialiseerd in een bepaalde tak van de bedrijfsvoering van de organisatie maar van de andere aspecten heeft hij vaak weinig kennis. Om deze ervaringstekorten op te vullen gaan ze vaak opzoek naar externe opties. Dit zag je in heel veel interviews terugkomen, volgende anekdote beschrijft deze situatie.

*Ik ben nog altijd van mening dat het runnen van een familiebedrijf niet simpel is, omdat je als ondernemer met zo veel aspecten moet rekening houden en de meeste ondernemers zijn goed in hun eigen vak. Ze kunnen iets maken en/of verkopen, maar hebben niet altijd evenveel kaas gegeten van strategie, missie, visie, finance, legal, HR ... Op deze domeinen zijn ze afhankelijk van hun eigen inzichten die soms heel goed zijn en soms ook minder goed, maar deze kunnen ook volledig fout zijn. Ze moeten die leegtes zien op te vullen. (R3)*

Een andere belangrijke rede om een Raad van Advies aan te stellen is omdat bedrijven nood hebben aan een soort van **opvolging en 'druk' van buitenaf**. De externe adviseurs gaan beslissingen die worden gemaakt in de Raad van Advies vaak opvolgen, ze gaan bijvoorbeeld bij de volgende raad eens vragen hoe het er mee zit en hoe het familiebedrijf dit heeft aangepakt. Volgend voorbeeld komt uit een familiebedrijf dat wordt geleid door twee broers die vooral opzoek waren naar verdere professionalisering en uiteenzetting van strategie, missie en visie.

*Zij hebben specifiek een Raad van Advies nodig om beslissingen op te volgen. Zij zelf hebben bij de oprichting van de Raad van Advies duidelijk gemaakt dat een van de redenen voor de oprichting de opvolging van bepaalde zaken was. (...) Voor hun was het dan ook duidelijk dat als we een Raad van Advies installeren dan nemen we een beslissing en drie maanden later kom je terug bij elkaar en dan zullen ze vragen "hoe staat het ermee". Dat is dan natuurlijk één van de rollen van de Raad van Advies, ze zetten zichzelf dus eigenlijk onder druk door een Raad van Advies te installeren. Ze hebben dit echt nodig in het verleden spraken ze in het weekend over bepaalde dingen die ze van plan waren om te doen, maar eenmaal maandag begonnen ze terug hard te werken en kwam het er uiteindelijk niet van. (R10)*

Je stelt ook externe adviseur aan om een kijk te krijgen van **mensen buiten de sector**, in bijna alle gevallen bestaat een Raad van Advies uit allemaal externe adviseurs die niet binnen de sector te werk gesteld zijn. Zo kan er worden gekeken naar hoe andere sectoren bepaalde problemen aanpakken. Volgende anekdote komt uit een autocarbedrijf dat wilt inspelen op de voortdurende veranderingen in de marktomgeving.

*Ze hebben duidelijk een nieuwe visie nodig. Het is een heel succesvol bedrijf, maar de mobiliteit is zodanig aan het veranderen in urban mobility en het bedrijf wou weten hoe ze op deze snelle marktverandering moet inspelen. Dan heb je als familiebedrijf mensen nodig die meer van buiten uit dingen kunnen bekijken en dus niet dagdagelijks in het domein zitten. Zij gaan opzoek naar onafhankelijke externe adviseurs omdat ze in hun wereld zitten, al 30 jaar lang. Dit terwijl die wereld moet evolueren naar hoe de wereld rondom hem nu aan het veranderen is. (R13)*

#### 4.1.3 De verwachting van het familiebedrijf

In het laatste deel van dit thema omschrijven we de verwachtingen die het familiebedrijf van de externe adviseur heeft. Omdat we onze interviews afnemen bij de externe adviseurs, gaat het natuurlijk over de perceptie die de adviseur heeft van de verwachtingen die gesteld zijn door het familiebedrijf.

Familiebedrijven verwachten in de meeste gevallen **sturing** door de Raad van Advies. Maar soms loopt dit niet helemaal gealigneerd met de verwachtingen die de adviseur heeft. Hierover gaat volgende voorbeeld wat gegeven is door een extern adviseur in een familiebedrijf met twee generaties. Dit familiebedrijf verwacht snel advies en resultaat, terwijl de externe adviseur een goed onderbouwd advies wil vormen. Met dit advies streeft de externe adviseur naar het meeste rendement op langer termijn voor het familiebedrijf, het is mogelijk dat dit advies niet onmiddellijk zal leiden tot een quick win.

*Maar ik merk aan de voorzitter van de Raad van Advies, de vader, dat zij eigenlijk sturing verwachten. (...) Ik heb gemerkt in hun feedback na de vergadering dat het niet snel genoeg ging. Hij had gedacht dat hij advies ging krijgen als in "je zal dit en dit moeten doen en je zult dit resultaat hebben." Het resultaat moest onmiddellijk merkbaar zijn. (R5)*

Bij de keuze van de externe adviseurs wordt er ook vaak rekening gehouden met hun **achterliggende netwerken**. Want het is altijd positief als een extern adviseur bereid is zijn netwerk te delen en soms aan te spreken in functie van het familiebedrijf. Familiebedrijven verwachten ook vaak dat de externe adviseur bereid is om zijn netwerk open te stellen voor hun.

*Ik heb een heel brede visie over innovatie en over waar markten zich bevinden. (...) Ik heb dus een heel brede kijk over hoe technologie ons leven kan beïnvloeden en helpen. Dit gecombineerd met een breed netwerk met politici, de overheid en in de bedrijven wereld. Deze netwerken spreek ik aan wanneer ik met vragen zit of te weinig expertise over een bepaald onderwerp heb. Het is ook vanzelfsprekend voor mij dat ik deze deel met het familiebedrijf. (R13)*

Familiebedrijven verwachten dat ze **uitgedaagd worden** door hun adviseur, ze zijn opzoek naar nieuwe manieren om een bepaald proces uit te voeren. Maar ze zullen zich vaak aangevallen voelen wanneer je expliciet zegt wat ze precies moeten doen.

*Ik denk dat het over het algemeen gesproken dat zij eigenlijk vooral bevestiging verwachten. Is dat wat we doen goed? En zij vragen natuurlijk wel om hen te challengen maar niet zo zeer om mee te beslissen. Het familiebedrijf neemt vaak een veilige plaats in. Ze zeggen dan "Ik wil vooral dat je mij challenged, maar je moet me niet zeggen hoe ik iets moet doen". (R12)*

Maar soms loopt het **verwachtingspatroon ook grandioos mis**, soms verwacht de besluitvormer in het familiebedrijf een andere soort gedrag van de externe adviseurs. Een adviesorgaan, zoals de Raad van Advies, is geen bindend gegeven. Binnen zo een raad geven adviseurs vrijblijvend advies, het familiebedrijf beslist dan wat ze met de desbetreffende adviezen gaan doen. Een externe adviseur gaf ons volgend voorbeeld, in deze situatie was de besluitvormer ervan overtuigd dat de adviseurs hem tot bepaalde zaken gingen dwingen.

*Zijn verwachting was bijvoorbeeld dat de Raad van Advies eigenlijk altijd de agenda zou opstellen en hem zo uit zijn comfort zone trekken en dwingen tot bepaalde zaken. (...) Hij begrijpt niet waarom hij altijd zelf moet beslissen waar we over praten. Hij moet dingen met ons aftoetsen en problematieken proberen op te lossen. (R2)*

De voorzitter van de Raad van Advies waar vorige anekdote zich in plaatsvond, gaf ook nog volgend voorbeeld over de **verschillende verwachtingspatronen**. Hij gaf aan dat dit waarschijnlijk door **de persoonlijkheid van de besluitvormer** kwam.

*Een kritische positieve ingesteldheid die mensen op het spoor brengt van oplossingen, dat is volgens mij de verwachting van een externe adviseur in een familiebedrijf. Maar soms loopt het verwachtingspatroon wel eens mis (...). Ik denk dat het verwachtingspatroon van de eigenaar verkeerd was maar het kan ook liggen aan zijn persoonlijkheid. Uiteindelijk een Raad van Advies, het zit in de naam al, het is een adviserend comité. Wat daar op tafel komt of beslist wordt is niet verplicht. (R6)*

Tabel 2: Samenvatting van 'het familiebedrijf'

Quote	Categorie	Deelvraag
<p><i>Een punt dat ik vaak tegenkom is het feit iedereen afhankelijk is van de eigenaar/ceo. Dat is het <b>mannetje van alles</b>, is de brandweerman, diegene die strategische beslissingen neemt etc. Hij vult het wc-papier aan en maakt beslissingen waar het bedrijf de volgende vijf jaar naartoe gaat. (R1)</i></p> <p><i>In familiale bedrijven, als je daar een beslissing neemt of doet, is het precies of <b>je in hun eigen portefeuille aan het duiken bent</b> en dat we hieruit geld aan het nemen zijn. Natuurlijk is dit ook het geval. Maar het is daarom dat we deels afstand moeten creëren en hen laten voelen en begrijpen dat je zaken ook op een andere manier kan bekijken. De emotie wegnemen is één maar ze missen ook ervaring omdat ze enkel in hun eigen bedrijf gewerkt hebben. (R5)</i></p> <p><i>De eigenaar en zijn kinderen hebben vaak een emotionele band met de organisatie, ik heb die minder. Ik bekijk de organisatie al zijnde de organisatie, ik zal beslissen in functie van de organisatie. Zo kunnen sommige dingen voor de eigenaar veel moeilijker liggen dan dat deze voor mij liggen. Dus zij hebben wel iemand nodig die zegt "stop hier eens mee" ook al hebben ze dat 20 jaar gedaan maar we moeten er nu mee stoppen. Ik kan dat makkelijker zeggen, de eigenaar voelt dat ook aan maar kan dan niet tot deze beslissing komen. Ik probeer familiebedrijven ook met deze <b>objectieve bril</b> naar hun bedrijfsvoering te laten kijken. (R4)</i></p> <p><i>Omdat je met een volgende generatie zit kan je op <b>lange termijn</b> advies geven. Jaar in jaar uit moet je de resultaten niet persé laten zien. Je kan meer op lange termijn gaan denken, omdat er hoogstwaarschijnlijk wel een volgende generatie klaarstaat. Als het een bepaald jaar eens wat minder gaat is dit geen extreem probleem als je bijvoorbeeld weet dat het volgend jaar anders gaat zijn. (R7)</i></p> <p><i>In een notendop denk ik dat familiebedrijven snelle beslissers zijn, doordat er heel korte communicatielijnen zijn. Dat familiebedrijven ook wel kijken naar de langere termijn, dat ze beslissingen nemen rond investeringen die niet onmiddellijk rendabel zijn maar op lange termijn dit wel zullen zin. Ik denk ook wel dat familiebedrijven naar de medewerkers toe ook wel een meerwaarde hebben en dat ze dus <b>heel dicht bij de medewerkers staan</b>. Ook typisch aan familiebedrijven is dat ze weinig visie hebben en weinig strategie vaak, ondanks het feit dat ze voor lange termijn gaan. Weten ze nooit goed waar dat naartoe moet leiden, dat is dan wel denk ik een minpunt van een familiebedrijf. (R10)</i></p>	<p>De familiale component</p>	<p>Het familiebedrijf</p>

<p><i>Ik ben nog altijd van mening dat het runnen van een familiebedrijf niet simpel is, omdat je als ondernemer met zo veel aspecten moet rekening houden en de meeste ondernemers zijn goed in hun eigen vak. Ze kunnen iets maken en/of verkopen, maar hebben niet altijd evenveel kaas gegeten van strategie, missie, visie, finance, legal, HR ... Op deze domeinen zijn ze afhankelijk van hun eigen inzichten die soms heel goed zijn en soms ook minder goed, maar deze kunnen ook volledig fout zijn. Ze moeten die <b>leegtes zien op te vullen</b>. (R3)</i></p> <p><i>Zij hebben specifiek een Raad van Advies nodig om <b>beslissingen op te volgen</b>. Zij zelf hebben bij de oprichting van de Raad van Advies duidelijk gemaakt dat een van de redenen voor de oprichting de opvolging van bepaalde zaken was. (...) Voor hun was het dan ook duidelijk dat als we een Raad van Advies installeren dan nemen we een beslissing en drie maand later kom je terug bij elkaar en dan zullen ze vragen "hoe staat het ermee". Dat is dan natuurlijk één van de rollen van de Raad van Advies, ze zetten zichzelf dus eigenlijk <b>onder druk</b> door een Raad van Advies te installeren. Ze hebben dit echt nodig In het verleden spraken ze in het weekend over bepaalde dingen die ze van plan waren om te doen, maar eenmaal maandag begonnen ze terug hard te werken en kwam het er uiteindelijk niet van. (R10)</i></p> <p><i>Ze hebben duidelijk een nieuwe visie nodig. Het is een heel succesvol bedrijf, maar de mobiliteit is zodanig aan het veranderen in urban mobility en het bedrijf wou weten hoe ze op deze snelle marktverandering moet inspelen. Dan heb je als familiebedrijf <b>mensen nodig die meer van buiten uit dingen kunnen bekijken</b> en dus niet dagdagelijks in het domein zitten. Zij gaan opzoek naar onafhankelijke externe adviseurs omdat ze in hun wereld zitten, al 30 jaar lang. Dit terwijl die wereld moet evolueren naar hoe de wereld rondom hem nu aan het veranderen is. (R13)</i></p>	De drijfveer van het familiebedrijf	
<p><i>Maar ik merk aan de voorzitter van de Raad van Advies , de vader, dat zij eigenlijk <b>sturing</b> verwachten. (...) Ik heb gemerkt in hun feedback na de vergadering dat het niet snel genoeg ging. Hij had gedacht dat hij advies ging krijgen als in "je zal dit en dit moeten doen en je zult dit resultaat hebben." Het resultaat moest onmiddellijk merkbaar zijn. (R5)</i></p> <p><i>Ik heb een heel brede visie over innovatie en over waar markten zich bevinden. (...) Ik heb dus een heel brede kijk over hoe technologie ons leven kan beïnvloeden en helpen. Dit gecombineerd met <b>een breed netwerk</b> met politici, de overheid en in de bedrijven wereld. Deze netwerken spreek ik aan wanneer ik met vragen zit of te weinig expertise over een bepaald onderwerp heb. Het is ook vanzelfsprekend voor mij dat ik deze deel met het familiebedrijf. (R13)</i></p> <p><i>Ik denk dat het over het algemeen gesproken dat zij eigenlijk vooral bevestiging verwachten. Is dat wat we doen goed? En zij vragen natuurlijk wel om hen te <b>challengen</b> maar niet zo zeer om mee te beslissen. Het familiebedrijf neemt vaak een veilige plaats in. Ze zeggen dan "Ik wil vooral dat je mij challenged, maar je moet me niet zeggen hoe ik iets moet doen". (R12)</i></p>	De verwachting van het familiebedrijf	

Zijn verwachting was bijvoorbeeld dat de Raad van Advies eigenlijk altijd de agenda zou opstellen en hem zo uit zijn comfort zone trekken en dwingen tot bepaalde zaken. (...) **Hij begrijpt niet waarom** hij altijd zelf moet beslissen waar we over praten. Hij moet dingen met ons aftoetsen en problematieken proberen op te lossen. (R2)

Een kritische positieve ingesteldheid die mensen op het spoor brengt van oplossingen, dat is volgens mij de verwachting van een externe adviseur in een familiebedrijf. Maar soms loopt het verwachtingspatroon wel eens mis (...). Ik denk dat het **verwachtingspatroon van de eigenaar verkeerd** was maar het kan ook liggen aan zijn persoonlijkheid. Uiteindelijk een Raad van Advies, het zit in de naam al, het is een adviserend comité. Wat daar op tafel komt of beslist wordt is niet verplicht. (R6)

## 4.2 Deelvraag twee: Het adviesproces

*"Hoe verloopt het adviesproces binnen de Raad van Advies in een familiebedrijf?"*

Binnen dit thema bespreken we hoe het adviesproces verloopt volgens de externe adviseurs. De beslissing kan door een individueel persoon gemaakt worden of door een groepje besluitvormers. Beide situaties komen voor in de Raden van Advies van de geïnterviewde externe adviseurs. Elke besluitvormer heeft zijn of haar eigen manier van input leveren, deze zullen we bespreken in de volgende sectie. We bespreken ook de invloed van familiale relaties op het adviesproces in familiebedrijven.

### 4.2.1 *Finale beslissing*

Besluitvorming gebeurt binnen een familiebedrijf individueel of in groep. De Raad van Advies voert een bepaald adviestaak uit maar de finale beslissing zal nog altijd bij het familiebedrijf liggen. Maar hoe deze precies gemaakt zal worden hangt af van de structuur van het familiebedrijf. Hierdoor is deze beslissingsstructuur ook uniek en kan deze verschillend zijn voor elk familiebedrijf.

#### 4.2.1.1 Individuele beslissing

In sommige familiebedrijven wordt de beslissing toch nog gemaakt door één bepaalde persoon, ook al zijn er verschillende generaties aanwezig. Dit hangt vaak af van de bedrijfscultuur van het familiebedrijf

Wanneer er een typische **pater familias** rondloopt in het familiebedrijf zal deze persoon in de meeste gevallen de eindbeslissing maken en hebben de externe adviseurs hier ook weinig invloed op.

*Het is meestal nog de pater familias die de beslissing neemt binnen de organisatie. Hij beschouwt zichzelf nog in de meeste gevallen als de alfa man van zowel de familie als het familiebedrijf. (R1)*

Wanneer de besluitvorming dus bij een bepaald persoon ligt ontstaat dit vaak door de **persoonlijkheid** van deze persoon. Zo gaf een externe adviseur volgend voorbeeld, in deze Raad van Advies vonden ook de hierboven beschreven verschillende verwachtingspatronen plaats.

*Het hangt van de situatie af. Het bedrijf waar ik net naar refereerde en toen dacht "ik ga het toch nog niet zeggen", die persoon neemt absoluut de eindbeslissing. Ook al heeft deze persoon een COO. Het hangt van de bedrijfscultuur van de organisatie af. (R6)*

Wanneer de besluitvormer in grote lijnen de beslissing alleen maakt is het wel belangrijk dat hij deze **aftoetst aan de volgende generatie**. Hij moet rekening houden met de volgende generatie en



moet hij zijn beslissing toch wel kunnen verantwoorden ten opzichte van hun. Volgend voorbeeld vindt plaats in een familiebedrijf met twee generaties.

*Bart maakt de beslissing alleen, maar hij heeft ook wel geleerd om voor een stuk die beslissing te gaan verantwoorden naar zijn kinderen toe en vooral naar zichzelf toe. Dit alles in het kader van wat goed is voor de organisatie. (R4)*

#### 4.2.1.2 Beslissing in groep

Individuele besluitvorming vindt nog maar in weinig familiebedrijven plaats wanneer er meerdere generaties aanwezig zijn. Dus in de meeste gevallen vindt het besluitvormingsproces toch in groep plaats binnen het familiebedrijf. Dit is cruciaal want op deze manier zijn alle verschillende partijen betrokken bij de bedrijfsvoering van het familiebedrijf.

Volgend voorbeeld komt uit een familiebedrijf dat wordt bestuurd door man en vrouw. Hieruit blijkt dat een goede **rolverdeling** kan zorgen voor een vlotte besluitvorming in een familiebedrijf. Ze vertrouwen elkaar in hun eigen specialisatie binnen de bedrijfsvoering in de organisatie.

*De strategische beslissingen worden gemaakt door man en vrouw, ook al hebben ze elk hun specialisatie binnen het bedrijf. De vrouw focust zich vooral op het financiële deel terwijl de man dit doet op het operationele deel van de organisatie. Ze respecteren elk hun vak, maar beslissingen worden toch in grote lijn samen gemaakt. (R11)*

Besluitvorming in groep kan ook werken in andere situaties, hierbij is een goede rolverdeling wel cruciaal. Volgende anekdote komt van een adviseur binnen de Raad van Advies van een familiebedrijf waar de besluitvorming gebeurt door een man en zijn schoonbroer.

*De finale beslissing wordt gemaakt door de broer en de schoonbroer. Alle strategische beslissingen worden in overleg genomen, dit gaat naar mijn gevoel op dit moment wel goed. Ik ervaar en zie geen stress (...). Ze hebben hun rollen ook wel redelijk opgedeeld, ze weten goed wie wat doet. (R8)*

Een andere adviseur van bovenstaande Raad van Advies beaamde deze besluitvorming. Hij gaf ook aan dat deze heel vlot verliep tussen de twee mannen. In het verdere interview gaf hij wel aan dat één van de twee toch wel onrechtstreeks als het 'hoofd' van de twee besluitvormers wordt beschouwd door de buitenwereld.

*Tussentijds neem ik dan wel eens contact op met Frank, hij is eigenlijk het hoofd van de twee. Dit is niet officieel besloten maar wordt wel zo gepercipieerd door de buitenwereld. (R10)*

Dus ook al wordt er niet officieel een hoofd benoemd, toch zal er vaak een lid van de groep de zogenaamde **leiderspositie** op zich nemen. Dit is niet officieel vastgelegd, maar door sociale processen gebeurt dit bijna automatisch.

#### 4.2.2 Input

In dit deel bespreken we de input die geleverd wordt door het familiebedrijf, dus door leden die aanwezig zijn tijdens de Raad van Advies, in het adviesproces. We beschrijven welke problemen er op tafel gelegd zullen worden tijdens de Raad van Advies en hoe deze gevormd worden door het familiebedrijf.

##### 4.2.2.1 De probleemstelling

Er zijn verschillende manieren waarop de probleemstelling wordt gevormd in het adviesproces. Deze kan gezamenlijk gevormd worden, dus in samenspraak met de externe adviseurs en het familiebedrijf. Een andere mogelijkheid is dat het familiebedrijf de probleemstelling zonder enige externe inbreng op tafel legt.

De probleemstelling is soms nog wel een moeilijk gegeven binnen het familiebedrijf, vaak leggen ze **te operationele problemen** op tafel. Als adviseur zal je dan de juiste vragen moeten stellen om echt veranderingen op strategisch niveau mogelijk te maken.

*Wat wel nog belangrijk is dat zij vaak zelf niet goed weten wat er op de agenda moet komen, ze komen met punten die altijd operationeel van aard zijn. Het is aan ons om de juiste vragen te stellen en om wat dieper te graven. (R8)*

Maar natuurlijk loopt deze vorming van de probleemstelling ook in bepaalde gevallen **zeer vlot**. Zo wordt duidelijk in volgend voorbeeld.

*In een andere Raad van Advies is dit volledig anders, dan zal de eigenaar een bepaald aantal specifieke problemen hebben. Hij zegt duidelijk van help mij hier mee en hoe gaan we dit het beste aanpakken. Dan kiezen wij als adviseurs welk probleem we als eerste gaan proberen op te lossen. (R2)*

Maar in sommige gevallen is het probleem dat op tafel wordt gelegd **niet het werkelijke probleem**, dit wordt duidelijk in volgende anekdote. Door een goede vraagstelling van de externe adviseurs wordt duidelijk dat het probleem veel dieper ligt, de oorsprong ligt dan vaak bij een bepaald **emotioneel probleem**.

*Ik merk nogal eens dat het probleem dat ze op tafel leggen niet altijd het echte probleem is. En dat je pas het echte probleem leert kennen wanneer je er vragen over stelt. Want diegene die het probleem stelt is ook maar een mens die bepaalde dingen aanvoelt. (...) En meestal er een emotioneel probleem aan de basis ligt. (R3)*

#### 4.2.2.2 Transparantie

Transparantie van het familiebedrijf is belangrijk voor een goede adviesvorming door de externe adviseurs. Adviseurs kunnen pas een goed advies vormen wanneer ze een goede kennis hebben over de bedrijfsvoering, ze moeten al het relevante cijfermateriaal hebben om hun succesvolle adviestaak uit te voeren.

Transparant zijn moet je familiebedrijven aanleren vanaf het begin en niet iedereen zal dit zo vlot toepassen, soms komt er een soort van **schaamte** bij kijken. Veel bedrijven vinden het moeilijk om de interne, familie gerelateerde, processen te delen met externe. Maar om een goed advies te vormen is het cruciaal dat je de juiste info hebt.

*Je moet hen echt leren dat ze de goede info geven, dat is soms wel een moeizaam proces. Het gaat vaak over een interne keuken die ze niet graag laten zien aan de buitenwereld. Eenmaal dat het doorgedrongen is dat het noodzakelijk is gaat dit wel vlotter. (R1)*

In bepaalde gevallen verloopt deze transparantie ook **vlot**, dit zal natuurlijk van persoon tot persoon afhangen. Maar eenmaal dat bedrijven de meerwaarde hiervan zien, zal dit proces vlotter verlopen.

*Daar verschilt het inderdaad van persoon tot persoon af er zijn mensen die vanaf het eerste moment over alles transparant zijn en hun cijfers delen, mensen zijn in het algemeen wel open en transparant over hun materialen. Ze weten ook dat dit in een confidentieel kader wordt behandeld en ze weten ook dat we alleen zinvolle dingen kunnen zeggen als we de situaties kennen. Anders wordt advies vormen heel moeilijk. (R2)*

In een interview met een externe adviseur kwam ook een minder transparant bedrijf naar boven. Zij deelden enkel informatie die nodig was en gingen niet verder dan **de minimale transparantie**. In dit geval zag de externe adviseur hier wel geen probleem in.

*Ze zorgen dat wij de grote lijnen wel snappen zonder extreem in detail te gaan, over hoeveel geld en wie ontslagen wordt bijvoorbeeld. Maar ze geven kort altijd de pijnpunten weer waar ze tegenover staan zodat we natuurlijk gericht advies kunnen vormen. (R13)*

#### 4.2.3. Familiale relaties

Familiebedrijven bestaan rond relaties binnen de familie. Deze bestaan natuurlijk niet zonder de nodige conflicten. In het volgende stukje beschrijven we een aantal mogelijke conflicten die kunnen optreden. We zullen ook aandacht besteden aan hoe er tussen de verschillende generaties wordt gewerkt.

#### 4.2.3.1 Familiale conflicten

Familiale conflicten komen zeker voor in Raden van Advies, maar het is wel belangrijk om te begrijpen dat deze vaak buiten de Raad van Advies worden opgelost. Wanneer het probleem wordt vastgesteld zal dit **in een ander traject behandeld** worden. In volgend voorbeeld zien we dat er wel aandacht wordt besteed aan het conflict, maar dit gewoon plaats vindt buiten de Raad van Advies.

*Relationele conflicten komen zeker voor, ik ga deze meestal uit de weg zodra ik deze aanvoel. Dan haal ik het probleem uit de adviesraad, want dit moet je niet in zo'n orgaan bespreken. Ik ga meestal het gesprek aan met de verschillende generaties. Mijn vrouw is psychologe dus ik heb wel geleerd hoe ik bepaalde problemen moet aanpakken. (R1)*

Deze familiale conflicten ontstaan meestal omdat je als familielid in een familiebedrijf vaak **verschillende petten** ophebt. Je werkt ook tussen verschillende spanningsvelden en dit kan wrijvingen doen ontstaan tussen de leden. Op de vraag of er veel familiale conflicten had een van de adviseurs een heel gevat antwoord:

*Ik zeg altijd als ik opnieuw zou gaan studeren, eerst psychologie, dan economie en dan rechten. (...) Psychologie is zeer belangrijk in familiebedrijven. Dus komen er veel conflicten voor? Ja veel te veel, maar echt veel te veel? Deze ontstaan door het ongelofelijke spanningsveld tussen de drie cirkels. Er zijn veel familiebedrijven die deze cirkels niet begrijpen. Wanneer ik deze dan uitleg, beginnen ze beter hun posities en interacties tussen de verschillende cirkels te begrijpen. (...) Wat ik wel zie is wanneer je een conflict kan ontmijnen in een familiebedrijf, dit vaak de basis is voor een betere samenwerking in de toekomst. (R3)*

#### 4.2.3.2 Verschillende generaties

Het adviesproces kan moeilijker worden wanneer er verschillende generaties in het familiebedrijf tewerkgesteld zijn. De externe adviseur moet dan rekening houden met de verschillende generaties die mee aan tafel zitten. Elke adviseur heeft natuurlijk zo zijn eigen aanpak om met dit probleem om te gaan.

Vaak wordt er in eerste instantie alleen **aandacht** gegeven aan de generatie die **nu leiding** heeft, later in het adviesproces wordt de andere generatie betrokken. Dit zien we terug in volgend voorbeeld.

*Indien men al meerdere generaties werkzaam is. Dan vraag ik ook om de generaties in het adviesproces te betrekken. Maar in de meeste gevallen zijn de Raden van Advies die ik doe enkel en alleen met de vader of de moeder die op dat moment de leiding in handen hebben. Er zijn toch bepaalde aspecten die je eerst moet doornemen vooraleer je de volgende generatie wilt betrekken. (R1)*

Sommige adviseurs kiezen er ook voor om **zo weinig mogelijk aandacht** te geven aan de verschillende generaties. Ze zijn wel van het idee dat verschillende generaties in de bedrijfsvoering van het familiebedrijf de adviestaak complexer maakt.

*Het is zeker uitdagender omdat je inderdaad ook wel merkt dat er een generatiekloof aan tafel zit. (...) Ik zit niet aan tafel om het generatieconflict op te lossen, ik zit aan tafel voor de toegevoegde waarde naar de organisatie toe los van de mensen aan die tafel. (R4)*

#### 4.2.3.3 Eigenbelang

Volgens de externe adviseurs **komt het niet vaak meer voor** dat familieleden hun eigenbelang gaan nastreven. Mensen in de eerste of tweede generatie van het familiebedrijf zetten vaak nog alles op alles om de continuïteit van het bedrijf te garanderen, dit zwakt af in de volgende generaties.

*Ik denk dat dat er een beetje vanaf hangt, want dat klinkt natuurlijk heel negatief het eigenbelang nastreven. Ik denk dat het veel meer te maken heeft met het profiel van een ondernemer. Vaak heb je een familiebedrijf waar de eerste generatie of tweede generatie zelfs nog, dan heb je vaak nog een heel ondernemende drive bij de CEO/eigenaar. En die heeft een risicobereidheid, maar ik merk in bedrijven die al in een derde vierde generatie zitten, dat die familieleden geen ondernemers zijn en dan heel risico avers zijn en dat ze niet snel investeringen doen. Is dat omdat ze greedy zijn, nee dat denk ik niet? Maar het lijkt me eerder omdat ze gewoon niet durven. (R12)*

Een van de externe adviseurs gaf een voorbeeld waarbij de **verantwoordelijkheden niet goed zijn afgesteld**, hierdoor heb je vaak de groei van het bedrijf niet voor ogen en de bijhorende langetermijnvisie. Men ziet dan de meerwaarde niet van de beslissing die gemaakt zal worden en zo zal men enkel kunnen spreken over zijn eigen situatie.

*Wanneer de andere niet onmiddellijk een meerwaarde zien, zeggen ze wel eens "hoeveel geld gaat dat kosten?". (...) In de volgende zin vragen ze bijna hoeveel dividend dit hun zal kosten in het volgende jaar. (R2)*

Tabel 3: Samenvatting van 'het adviesproces'

Quotes	Subcategorie	Categorie	Deelvraag
<p>Het is meestal nog <b>de pater familias</b> die de beslissing neemt binnen de organisatie. Hij beschouwt zichzelf nog in de meeste gevallen als de alfa man van zowel de familie als het familiebedrijf. (R1)</p> <p>Het hangt van de situatie af. Het bedrijf waar ik net naar refereerde en toen dacht " ik ga het toch nog niet zeggen", die persoon neemt absoluut de eindbeslissing. Ook al heeft deze persoon een COO. Het hangt van <b>de bedrijfscultuur van de organisatie</b> af. (R6)</p> <p>Bart maakt de beslissing alleen, maar hij heeft ook wel geleerd om voor een stuk die beslissing te gaan <b>verantwoorden naar zijn kinderen</b> toe en vooral naar zichzelf toe. Dit alles in het kader van wat goed is voor de organisatie. (R4)</p>	Individuele beslissing	Finale beslissing	Het adviesproces
<p>De strategische beslissingen worden gemaakt door man en vrouw, ook al hebben ze elk hun specialisatie binnen het bedrijf. De vrouw focust zich vooral op het financiële deel terwijl de man dit doet op het operationele deel van de organisatie. <b>Ze respecteren elk hun vak</b>, maar beslissingen worden toch in grote lijn samen gemaakt. (R11)</p> <p>De finale beslissing wordt gemaakt door de broer en de schoonbroer. Alle strategische beslissingen worden in <b>overleg</b> genomen, dit gaat naar mijn gevoel op dit moment wel goed. Ik ervaar en zie geen stress (...). Ze hebben hun <b>rollen ook wel redelijk opgedeeld</b>, ze weten goed wie wat doet. (R8)</p> <p>Tussentijds neem ik dan wel eens contact op met Frank, hij is eigenlijk <b>het hoofd van de twee</b>. Dit is niet officieel besloten maar wordt wel zo gepercipieerd door de buitenwereld. (R10)</p>	Beslissing in groep		
<p>Wat wel nog belangrijk is dat zij vaak zelf niet goed weten wat er op de agenda moet komen, ze komen met punten die altijd <b>operationeel van aard</b> zijn. Het is aan ons om de juiste vragen te stellen en om wat dieper te graven. (R8)</p> <p>In een andere Raad van Advies is dit volledig anders, dan zal de <b>eigenaar een bepaald aantal specifieke problemen</b> hebben. Hij zegt duidelijk van help mij hier mee en hoe gaan we dit het beste aanpakken. Dan kiezen wij als adviseurs welk probleem we als eerste gaan proberen op te lossen. (R2)</p>	De probleemstelling		

<p><i>Ik merk nogal eens dat het probleem dat ze op tafel leggen <b>niet altijd het echte probleem</b> is. En dat je pas het echte probleem leert kennen wanneer je er vragen over stelt. Want diegene die het probleem stelt is ook maar een mens die bepaalde dingen aanvoelt. (...) En meestal er een emotioneel probleem aan de basis ligt. (R3)</i></p>			
<p><i>Je moet hen echt leren dat ze de goede info geven, dat is soms wel een moeizaam proces. Het gaat vaak over een interne keuken die ze <b>niet graag laten zien aan de buitenwereld</b>. Eenmaal dat het doorgedrongen is dat het noodzakelijk is gaat dit wel vlotter. (R1)</i></p> <p><i>Daar verschilt het inderdaad van persoon tot persoon af er zijn mensen die vanaf het eerste moment over alles transparant zijn en hun cijfers delen, mensen zijn in het <b>algemeen wel open en transparant</b> over hun materialen. Ze weten ook dat dit in een confidentieel kader wordt behandeld en ze weten ook dat we alleen zinvolle dingen kunnen zeggen als we de situaties kennen. Anders wordt advies vormen heel moeilijk. (R2)</i></p> <p><i>Ze zorgen dat wij de grote lijnen wel snappen <b>zonder extreem in detail te gaan</b>, over hoeveel geld en wie ontslagen wordt bijvoorbeeld. Maar ze geven kort altijd de pijnpunten weer waar ze tegenover staan zodat we natuurlijk gericht advies kunnen vormen. (R13)</i></p>	Transparantie		
<p><i>Relationele conflicten komen zeker voor, ik ga deze meestal <b>uit de weg zodra ik deze aanvoel</b>. Dan haal ik het probleem uit de adviesraad, want dit moet je niet in zo'n orgaan bespreken. Ik ga meestal het gesprek aan met de verschillende generaties. Mijn vrouw is psychologe dus ik heb wel geleerd hoe ik bepaalde problemen moet aanpakken. (R1)</i></p> <p><i>Ik zeg altijd als ik opnieuw zou gaan studeren, eerst psychologie, dan economie en dan rechten. (...) Psychologie is zeer belangrijk in familiebedrijven. Dus komen er veel conflicten voor? Ja veel te veel, maar echt veel te veel? Deze ontstaan door het ongelofelijke <b>spanningsveld tussen de drie cirkels</b>. Er zijn veel familiebedrijven die deze cirkels niet begrijpen. Wanneer ik deze dan uitleg, beginnen ze beter hun posities en interacties tussen de verschillende cirkels te begrijpen. (...) Wat ik wel zie is wanneer je een conflict kan ontmijnen in een familiebedrijf, dit vaak de basis is voor een betere samenwerking in de toekomst. (R3)</i></p>	Familiale conflicten	Familiale relaties	
<p><i>Indien men al meerdere generaties werkzaam is. Dan vraag ik ook om de generaties in het adviesproces te betrekken. Maar in de meeste gevallen zijn de Raden van Advies die ik doe enkel en alleen met de vader of de moeder die op dat <b>moment de leiding in handen hebben</b>. Er zijn toch bepaalde aspecten die je eerst moet doornemen vooraleer je de volgende generatie wilt betrekken. (R1)</i></p>	Verschillende generaties		

<p>Het is zeker uitdagender omdat je inderdaad ook wel merkt dat er een generatiekloof aan tafel zit. (...) Ik zit <b>niet aan tafel om het generatieconflict op te lossen</b>, ik zit aan tafel voor de toegevoegde waarde naar de organisatie toe los van de mensen aan die tafel. (R4)</p>			
<p>Ik denk dat dat er een beetje vanaf hangt, want dat klinkt natuurlijk heel negatief het eigenbelang nastreven. Ik denk dat het veel meer te maken heeft met het <b>profiel van een ondernemer</b>. Vaak heb je een familiebedrijf waar de eerste generatie of tweede generatie zelfs nog, dan heb je vaak nog een heel <b>ondernemende drive</b> bij de CEO/eigenaar. En die heeft een risicobereidheid, maar ik merk in bedrijven die al in een derde vierde generatie zitten, dat die familieleden geen ondernemers zijn en dan heel risico avers zijn en dat ze niet snel investeringen doen. Is dat omdat ze greedy zijn, nee dat denk ik niet? Maar het lijkt me eerder omdat ze gewoon niet durven. (R12)</p> <p>Wanneer de andere <b>niet onmiddellijk een meerwaarde zien</b>, zeggen ze wel eens "hoeveel geld gaat dat kosten?". (...) In de volgende zin vragen ze bijna hoeveel dividend dit hun zal kosten in het volgende jaar. (R2)</p>	Eigenbelang		



### 4.3 Deelvraag drie: De Raad van Advies

*"Hoe geeft de externe adviseur advies in de Raad van Advies in een familiebedrijf?"*

In dit laatste deel bespreken we hoe de Raad van Advies werkt door het oog van de externe adviseur. Er wordt gekeken naar hoe de individuele adviesvorming verloopt en hoe er in de groep wordt omgegaan met de individuele adviezen van de externe adviseurs. Adviesvorming is een sociaal proces, we gaan dus ook de interacties binnen deze groep bespreken. Zijn er voor- en nadelen verbonden aan deze adviesvorming in groep?

#### 4.3.1 *Individueel advies*

Elke externe adviseur heeft zijn eigen standpunt over bepaalde zaken, ze vormen hun advies op basis van ervaringen en expertise. Deze zijn voor elke persoon anders, iedere externe adviseur zal de adviestaak dus anders aanpakken. Dit zal leiden tot verschillende adviezen, die voorgelegd worden aan de familiale besluitvormer.

##### 4.3.1.1 *Conflicterende adviezen*

Doordat iedereen zijn eigen advies vormt kan het ook zijn dat deze adviezen binnen een Raad van Advies tegenstrijdig zijn met elkaar. Deze conflicterende adviezen ontstaan door verschillende meningen en visies van de externe adviseurs. Maar dit is zeker niet nadelig, integendeel, op deze manier is een Raad van Advies niet alleen verrijkend voor een familiebedrijf maar ook voor de externe adviseurs. Want ze leren ook bij door nieuwe inzichten van collega's.

Je probeert elkaar natuurlijk van de **positieve punten te overtuigen**, door in gesprek te gaan met elkaar ga je een heel kritische kijk ontwikkelen op bepaalde aspecten van de adviestaak.

*Je verdedigt waarom je over een bepaald standpunt een mening hebt. Het is niet aan ons om iemand te overtuigen, maar om een bepaalde visie door te geven. Het is aan de ondernemer zelf om een beslissing door te geven. (R1)*

Individen verschillen vaak van mening, dat kunnen we niet ontkennen. Maar het gaat er ook om **hoe je persoonlijk met dit meningsverschil omgaat**. In volgende anekdote bespreek een externe adviseur hoe hij omgaat met dit mogelijke meningsverschil.

*In de groep heeft de mening van een individu ongelijk. (...) Als een onderwerp afgesloten is dan is dat ook voor mij afgesloten. Ofwel vind ik in mezelf een bepaalde vrede, dat ik een bepaald punt heb en andere mensen een andere kijk hebben op dingen en laten we het hierbij. Als ik dit constant moet doen dan ga ik heel eerlijk zeggen dat ik volgens mij niet op mijn plaats zit. (R4)*

#### 4.3.1.2 Vorming

Het advies in een Raad van Advies kan op verschillende manieren worden gevormd. Meestal wordt er in eerste instantie van elke adviseur **individueel zijn advies** gevraagd over een bepaalde adviestaak. In de Raad van Advies, wat dan fungeert als overlegmoment, worden de verschillende standpunten over een bepaalde adviestaak besproken. Elke externe adviseur bekijkt dit vanuit zijn of haar invalshoek en op basis hiervan worden er suggesties gedaan voor het familiebedrijf.

*Ik laat iedereen zijn mening kennen. We doen nooit aan gezamenlijk advies, omdat je iedereen vanuit zijn ervaring laat spreken. Hij zal zijn oogpunt of visie geven over een bepaald domein. Dat is juist de sterkte van de Raad van Advies, de ondernemer kan vanuit verschillende oogpunten een beslissing maken. (R1)*

Maar een van de externe adviseurs had een speciale kijk op het adviesproces. Hij probeerde nooit vanuit eigen ervaring te vertellen maar hij **veralgemeende** het desbetreffende advies. Zijn focus lag op het stellen van **de juiste vragen** en zo de familiale besluitvormer tot bepaalde inzichten te laten komen.

*De kunst van een goede adviseur is dat hij de juiste vragen kan stellen om meer inspirerend te werken. Ik ga nooit vertellen vanuit mijn eigen ervaring maar probeer alles te veralgemenen. Ik probeer de ondernemer door zelf vragen te stellen, goed te luisteren, tot bepaalde inzichten te laten komen. Dat is een echte kunst! Ik zie sommige dat helemaal niet goed doen, hierdoor kan het heel hard fout gaan binnen een Raad van Advies. (R3)*

#### 4.3.2 Advies in groep

De Raad van Advies is natuurlijk ook een groepsproces. In elke groep zijn er bepaalde interacties en rollenpatronen aanwezig. In dit laatste deel beschrijven we hoe externe adviseurs dit groepsproces beleven en wat volgens hun de invloed hiervan is op de besluitvorming bij familiebedrijven.

##### 4.3.2.1 Identificatie

Zo'n groepsproces loopt niet altijd van een leien dakje, er moet een bepaalde identificatie met de groep plaatsvinden. Dit wil zeggen dat je aan je rol, als externe adviseur binnen de Raad van Advies, een bepaalde toegevoegde waarde moet kunnen koppelen. Voor een goed groepsproces is het noodzakelijk dat je het gevoel krijgen dat je ook deel uitmaakt van een groter geheel.

In onderstaand voorbeeld wordt het duidelijk dat externe adviseurs vaak in het begin hun eigen toegevoegde waarde willen tonen aan het familiebedrijf, vooraleer ze open staan voor adviezen van andere externe adviseur. Dit kan frustraties opwekken bij externe die niet deze **bewijsdrang** bezitten. Zij zien dit als onnodig en willen vooral een groepsproces creëren.

*Sommige adviseurs willen in den beginne zelf tonen dat ze toegevoegde waarde bieden. Eerst zelf tonen dat ze veel ervaring hebben en tonen dat ze de beste zijn. En wanneer ze hun*

*eigen meerwaarde hebben aangetoond dan zullen ze meer openstaan en in discussie gaan met andere. Dit is een punt waaraan gewerkt moet worden. (R7)*

Voor externe adviseurs is het wel belangrijk dat ze zich kunnen **identificeren** met de groep. Externe adviseurs pakken een bepaalde stoel in aan tafel, op een bepaald moment kan deze stoel mogelijk geen toegevoegde waarde meer bieden. Dit kan ontstaan door andere mensen aan tafel die een volledige andere richting willen uitgaan, externe adviseurs staan liever op wanneer het plaatje niet meer past en maken zo plaats voor een ander. Op de vraag of hij zich kon identificeren met de groep antwoorde een adviseur het volgende.

*Ja, anders hoor je niet thuis in de Raad van Advies. Je bent part of the team en je moet spelen volgens de regels van het team. Anders moet je niet in het team zitten, als je dat niet kan. (R6)*

#### 4.3.2.2 Communicatie en interactie

Binnen het groepsproces zijn communicatie en interactie ook belangrijk, deze zorgen voor een vlotter verloop van het adviesproces. Maar de communicatie is zeer afhankelijk van de dynamieken die in de groep spelen. Hierbij heeft **de voorzitter** een redelijk **centrale rol**, en zal zijn leiderschapstijl ook invloed hebben op de communicatiepatronen.

*De communicatie hangt van groep tot groep af, het is de taak van de voorzitter om dit vlot te laten verlopen. (...) Om ervoor te zorgen dat iedereen aan bod komt, dat is heel belangrijk. Er zijn altijd mensen die zich durven wegsteken en weinig durven zeggen. Maar dat is dan de taak van de voorzitter om dit te managen. (R1)*

Binnen elke vorm van communicatie en interactie is het belangrijk dat de **ondernemer centraal** staat. Het is niet de bedoeling om tijdens Raden van Advies over de koetjes en kalfjes te gaan praten, je bent als groep aanwezig om een meerwaarde en toegevoegde waarde te bieden aan het familiebedrijf.

*Wanneer ik merk dat er een extra push nodig is in een bepaalde richting. Dan durven we wel de telefoon te pakken en onderling tussen adviseurs even aandachtspunten te bespreken. (...) Er is zeker voldoende communicatie, maar de ondernemer moet wel altijd centraal staan. En wanneer er gecommuniceerd wordt moet de ondernemer later op de hoogte hiervan gebracht worden. (R3)*

#### 4.3.2.3 Acceptatie

Van alle externe adviseurs horen we dat wanneer er meerdere mensen achter een bepaald advies staan dit de adviestaak zal versterken. Als er meerdere mensen op de kar springen, dan durven familiebedrijven deze stap ook wel te nemen. Ze zijn dan sneller bereid om het advies te gaan aannemen en toepassen.

Je moet als familiebedrijf en dus familiale ondernemer heel sterk in je schoenen staan, om in te gaan tegen een advies wat gesteund wordt door alle externe adviseurs. Want wanneer er drie mensen op een bepaalde kar springen is het niet evident, en vaak niet slim en ongewoon, om deze niet te volgen. Dan zit er weinig toegevoegde waarde in de Raad van Advies voor het familiebedrijf.

*Je zit daar als ondernemer en er zijn drie mensen rondom u en die zeggen alle drie hetzelfde. Dan moogt ge van mij als ondernemer nog altijd aantonen dat ze alle drie fout zijn, maar dan moet je mij wel duidelijk kunnen vertellen waarom ze alle drie fout zijn. Want deze kans is natuurlijk zeer klein. (R3)*

Maar gelukkig komt bovenstaand voorbeeld, volgens externe adviseurs, niet vaak voor in de praktijk. De meeste familiale besluitvormers **nemen het advies wel aan** wanneer er een **groep**, of toch zeker meerdere mensen van de groep, achter een bepaald advies staan.

*Ik denk dat het ook wel sneller geaccepteerd wordt als het in groep gegeven zal worden. Want ik denk dat de onderneming dat ook een stukje moet voelen in de discussies en de gesprekken. Als de ene zegt van hier ben ik het volledig niet mee eens, waarom zou je als ondernemer dit dan wel gaan geloven? (R2)*

Tabel 4: Samenvatting van 'de Raad van Advies'

Quotes	Subcategorie	Categorie	Deelvraag
<p>Je <b>verdedigt</b> waarom je over <b>een bepaald standpunt</b> een mening hebt. Het is niet aan ons om iemand te overtuigen, maar om een bepaalde visie door te geven. Het is aan de ondernemer zelf om een beslissing door te geven. (R1)</p> <p>In <b>de groep heeft de mening van een individu ongelijk</b>. (...) Als een onderwerp afgesloten is dan is dat ook voor mij afgesloten. Ofwel vind ik in mezelf een bepaalde vrede, dat ik een bepaald punt heb en andere mensen een andere kijk hebben op dingen en laten we het hierbij. Als ik dit constant moet doen dan ga ik heel eerlijk zeggen dat ik volgens mij niet op mijn plaats zit. (R4)</p>	<p>Conflicterende adviezen</p>	<p>Individuele beslissing</p>	<p>De Raad van Advies</p>
<p>Ik laat iedereen zijn mening kennen. We doen <b>nooit aan gezamenlijk advies</b>, omdat je <b>iedereen vanuit zijn ervaring</b> laat spreken. Hij zal zijn oogpunt of visie geven over een bepaald domein. Dat is juist de sterkte van de Raad van Advies, de ondernemer kan vanuit verschillende oogpunten een beslissing maken. (R1)</p> <p>De kunst van een goede adviseur is dat hij de <b>juiste vragen</b> kan stellen om meer inspirerend te werken. Ik ga nooit vertellen vanuit mijn eigen ervaring maar probeer alles <b>te veralgemenen</b>. Ik probeer de ondernemer door zelf vragen te stellen, goed te luisteren, tot bepaalde inzichten te laten komen. Dat is een echte kunst! Ik zie sommige dat helemaal niet goed doen, hierdoor kan het heel hard fout gaan binnen een Raad van Advies. (R3)</p>	<p>Vorming</p>		
<p>Sommige adviseurs willen <b>in den beginne zelf tonen dat ze toegevoegde waarde bieden</b>. Eerst zelf tonen dat ze veel ervaring hebben en tonen dat ze de beste zijn. En wanneer ze hun eigen meerwaarde hebben aangetoond dan zullen ze meer openstaan en in discussie gaan met andere. Dit is een punt waaraan gewerkt moet worden. (R7)</p> <p>Ja, anders hoor je niet thuis in de Raad van Advies. Je bent <b>part of the team en je moet spelen volgens de regels</b> van het team. Anders moet je niet in het team zitten, als je dat niet kan. (R6)</p>	<p>Identificatie</p>	<p>Advies in groep</p>	
<p>De communicatie hangt van groep tot groep af, het is <b>de taak van de voorzitter</b> om dit vlot te laten verlopen. (...) Om ervoor te zorgen dat iedereen aan bod komt, dat is heel belangrijk. Er zijn altijd mensen die zich durven wegsteken en weinig durven zeggen. Maar dat is dan de taak van de voorzitter om dit te managen. (R1)</p>	<p>Communicatie en interactie</p>		

<p>Wanneer ik merk dat er een extra push nodig is in een bepaalde richting. Dan durven we wel de telefoon te pakken en onderling tussen adviseurs even aandachtspunten te bespreken. (...) Er is zeker voldoende communicatie, maar de <b>ondernemer moet wel altijd centraal staan</b>. En wanneer er gecommuniceerd wordt moet de ondernemer later op de hoogte hiervan gebracht worden. (R3)</p>			
<p>Je zit daar als ondernemer en er zijn drie mensen rondom u en die zeggen alle drie hetzelfde. Dan moogt ge van mij als ondernemer nog altijd aantonen dat ze alle drie fout zijn, maar dan moet je mij wel <b>duidelijk kunnen vertellen waarom ze alle drie fout zijn</b>. Want deze kans is natuurlijk zeer klein. (R3)</p> <p>Ik denk dat het ook wel sneller <b>geaccepteerd</b> wordt als het in <b>groep gegeven</b> zal worden. Want ik denk dat de onderneming dat ook een stukje moet voelen in de discussies en de gesprekken. Als de ene zegt van hier ben ik het volledig niet mee eens, waarom zou je als ondernemer dit dan wel gaan geloven? (R2)</p>	Acceptatie		

#### 4.4 Centrale onderzoeksvraag: Het advies

*“Welke factoren zorgen voor adviesgebruik en adviesreductie binnen de Raad van Advies in een familiebedrijf?”*

##### 4.4.1 Adviesgebruik

In de verschillende interviews polsten we naar variabelen die, volgens de externe adviseurs, kunnen zorgen voor het aannemen van hun advies. We vormden een antwoord op de vraag: *“Wat zijn de factoren die leiden, volgens externe adviseurs, naar adviesgebruik?”*. Uit deze interviews kwamen 5 variabelen naar boven namelijk: ervaring, leeftijd, expertise, vertrouwen en complexiteit van de adviestaak.

###### 4.4.1.1 Ervaring

De eerste variabele is de ervaring van de externe adviseur, wat is de invloed van ervaring of de geloofwaardigheid van zijn advies. Uit de interviews kunnen we halen dat de ervaring van een externe adviseur toch wel leidt, als een van de belangrijkste factoren, tot de acceptatie en toepassing van zijn advies. Elke externe adviseur vindt het een **logisch gegeven** dat ervaring een indicator is voor de geloofwaardigheid van zijn advies, ze zijn telkens opnieuw verbaasd wanneer ik vraag of de ervaring van belang is.

*Ik vind dat ervaring natuurlijk belangrijk is. Veel belangrijker dan leeftijd. Ik ga ook over dingen waar ik geen ervaring heb advies geven. Het familiebedrijf gaat op zoek naar ervaringen van externe en deze probeer ik hen te bieden. (R12)*

Ervaring zorgt er volgens adviseurs voor dat ze een heel sterk **buikgevoel** over bepaalde zaken hebben. Hierdoor zullen ze een nauwkeuriger advies kunnen vormen voor het familiebedrijf.

*Ja ik denk dat door ervaring je wel een nauwkeuriger advies kunt vormen. Ervaring betekent dat je een sterk buikgevoel hebt over hoe iets zal evolueren of ook hoe iets absoluut niet zal evolueren. (...) Daar speelt ervaring een rol in, het is geen guesswork. Het is niet gissen, maar op basis van iets. (R13)*

###### 4.4.1.2 Leeftijd

Wat ik een aantal interviews hoorde was de quote “grijze haren ofwel geen haren”, dit wijst op de relevantie van de leeftijd van de externe adviseur. Bijna alle externe adviseurs zeggen dat je toch wel een beetje ouderdom nodig hebt om een geloofwaardige rol binnen de Raad van Advies op te nemen. Natuurlijk staat ervaring wel deels gelijk aan een stukje ouderdom, maar toch is het relevant om de leeftijd apart te bespreken in dit onderzoek. Leeftijd is **geen garantie**, maar wel een **hulpmiddel** in functie van de geloofwaardigheid van het advies. Het is duidelijk geworden, door middel van de interviews, dat de meeste adviseurs wel wat ouder zijn.

*Dat speelt denk ik sowieso wel een rol in de oudere generatie. Dat zijn mensen die al een hele loopbaan hebben gehad 60/65+, je merkt dat hier ontzettend veel gezag voor is. Als deze mensen praten dan wordt er soms wel meer geluisterd dan dat iemand van 32 jaar dit doet. (R1)*

Bij de **jongste** adviseurs werd het wel duidelijk dat zij haar **meer moest bewijzen** dan haar oudere mede adviseurs. Volgens haar was het wel voordeling dat het bedrijf, van de Raad van Advies, bestuurd werd door een man en een vrouw van ongeveer dezelfde leeftijd als haar. Wanneer de beslissing bijvoorbeeld bij oudere besluitvormers van het familiebedrijf zou liggen, denkt zij dat dit minder evident zou zijn.

*Ik ben inderdaad de jongste van de hoop, maar goed ik heb wel de expertise omtrent verschillende kopen en verkopen. (...) Ze beschouwen me wel als geloofwaardigheid, maar ik moet me wel iets meer bewijzen. (R11)*

#### 4.4.1.3 Expertise

Ervaring en expertise zijn nauw met elkaar verbonden, sommige mensen vinden het moeilijk om hier een onderscheid tussen te maken. Ervaring is kort gezegd de kennis of vaardigheid die over een aantal jaren is verworven. Terwijl expertise daarentegen eerder uit de praktijk voorkomt, hierbij is het aantal jaren niet van belang.

In veel interviews kwam er naar boven dat **de breedte van de ervaring** zeker zo belangrijk is dan de ervaring op zichzelf. Hier hebben we het dan eigenlijk over de expertise die een bepaald persoon door de jaren heen heeft opgebouwd.

*De breedte speelt natuurlijk ook wel een rol, stel dat je morgen iemand hebt van 30 jaar die als consultant al in 55 bedrijven gewerkt heeft. Die heeft ook een schat van ervaringen, dus op dat vlak zeg ik dat je vooral een bepaalde expertise moet hebben. (R4)*

Bovenstaande anekdote wordt gestaafd door een externe adviseur die ook **consultant** is in verschillende bedrijven.

*Ik denk dat ik kan zeggen, ook al heb ik het niet allemaal gedaan. Ik heb ondertussen heel veel klanten in diverse sectoren en diverse groottes. Je kunt meerdere en bredere ervaring op tafel leggen. Wat mij betreft is het aantal jaren ervaring belangrijk maar vooral de breedte. Diverse sectoren, diverse ondernemingen, diverse problematieken... (R2)*

Maar in bepaalde gevallen, wanneer het bijvoorbeeld gaat over **steeds veranderde marktomgevingen**, is expertise veel belangrijker dan leeftijd. In deze gevallen kan het zelf voordelig zijn om een jong persoon op de adviespost te zetten in plaats van een oud persoon, deze



laatste is vaak weinig vernieuwend voor het familiebedrijf. Dit aspect kwam bij vele externe adviseurs terug.

*Je hebt natuurlijk verschillende aspecten, als het meer gaat over IT, reclame, marketing. Dan kan je iemand jonger erop zetten. Dan lijkt het me wel opportuun, dus het hangt vaak af van de noden van het familiebedrijf. (R10)*

#### 4.4.1.4 Vertrouwen

Een vertrouwensrelatie is de **basis** voor een goede adviesrelatie tussen externe adviseur en besluitvormer in een familiebedrijf. Wanneer er een goed onderbouwd vertrouwen is tussen beide partijen zal het advies van de externe adviseur ook sneller en eenvoudiger aangenomen worden. Bij het maken van de beslissing om een Raad van Advies op te starten moet er al een beginnend vertrouwen aanwezig zijn.

*Er is vertrouwen, ge moet zo'n proces zien. Er is een klik in zo'n kennismaking of er is gene klik. Als deze klik er is zal het vertrouwen wel groeien. (...) Als er geen vertrouwen is dan stopt het. (R3)*

Vertrouwen **moet groeien**, maar wanneer deze aanwezig is zal het familiebedrijf zich openstellen voor het advies. Hierdoor is het dus belangrijk dat er een goed overwogen afweging wordt gemaakt bij de opstart van een Raad van Advies, hier wordt de vraag gesteld: "Ben ik bereid om me open te stellen ten opzichte van de raad en te werken aan deze vertrouwensrelatie?".

*Ik zag in het begin dat het vertrouwen zeker moest groeien. Maar ze hebben er lang over nagedacht, en twee keer uitgesteld wegens tijdsgebrek. (...) Ze staan er nu dus wel voor open en zijn bereid hulp in de vorm van advies te aanvaarden. (R8)*

#### 4.4.1.5 Complexiteit

Volgens veel externe adviseurs gaat er bij een complexere adviestaak sneller geopteerd worden voor het advies van de externe adviseur. Dit komt omdat het familiebedrijf vaak **te weinig ervaring en expertise** heeft over het desbetreffende onderwerp. Ze ervaren het advies dan, uit onwetendheid, vaak als een waarheid en zijn dan sneller geneigd om het advies aan te nemen.

*Bij iets waar hij geen voeling mee heeft of waar hij geen ervaring mee heeft. Dan merk ik toch wel heel vaak dat hij dankbaar is en dankbaar gebruik maakt van de richting die aangegeven wordt door ons. (R1)*

Hoe dichter je komt bij de kerntaken van een ondernemer, in het advies dat je geeft, hoe minder snel hij dit zal aannemen. Een besluitvormer is dan van het idee dat zijn eigen **kennis over zijn kerncompetenties beter** zijn dan deze van een externe. Wanneer je advies zal geven over iets wat verder van hun eigen leefwereld staat zal het vaak sneller aangenomen worden.

*Hoe korter dat ge bij hun core competenties bij die individuen zelf komt, dat is vaak bij een ondernemer zijne business. (...) Dat zijn allemaal secundaire dingen, maar over hun core is het veel moeilijker. Als je iets gaat zeggen over de klanten is het veel moeilijker, want dat is veel korter bij hun leefwereld. Eerder de secundaire dingen zijn gemakkelijk, maar de primaire processen zijn vaak moeilijker. (R12)*

#### 4.4.2 Adviesreductie

In de interviews polsten we ook naar variabelen die volgens de externe adviseurs zorgen tot het verwerpen van het advies. We vormen een antwoord op de vraag: "Welke factoren leiden volgens externe adviseurs naar adviesreductie?". Uit de interviews konden we drie variabelen waarnemen namelijk: egocentrische adviesreductie, egoïstische vooringenomenheid en wantrouwen.

##### 4.4.2.1 Egocentrische adviesreductie

Egocentrische adviesreductie ontstaat wanneer beslissingsnemers hun **eigen interne motivering** de bovenhand laten nemen, dit omdat ze geen toegang hebben tot de redenering van de adviseur met betrekking tot de adviestaak. Dit komt volgens externe adviseurs toch wel regelmatig voor bij familiale besluitvormers. Familiebedrijven laten zich in veel gevallen nog leiden door emoties in plaats van feiten.

*Uiteraard kennen wij niet al de details zoals de eigenaar dat doet in zijn eigen bedrijf. En blijft het zijn eigen keuze om zijn emoties de bovenhand te laten nemen. Niet op het gebied van moet ik het bedrijf laten overleven, maar eerder het buikgevoel van de oplossing lijkt me beter dan de andere. (R1)*

Maar volgens de externe adviseurs hangt dit allemaal samen met het **goed begrijpen** van het advies. Het is de taak van de externe adviseur om ervoor te zorgen dat de familiale besluitvormer zijn advies volledig begrijpt, hierbij is het ook de taak van de voorzitter van de Raad van Advies om dit nog eens extra af te toetsen bij het familiebedrijf. Wanneer het advies niet begrepen wordt, zal dit vaak leiden tot egocentrische adviesreductie.

*Ik denk dat dat stuk voor stuk te maken heeft met het goed begrijpen. Heel belangrijk dat moet je merken als adviseur, dit moet je zien en voelen. Begrijpt hij wat ik aan het vertellen ben, als dit niet het geval is leg ik het opnieuw uit. Dan ga je niet zeggen van kom op heb je het nog niet begrepen. (R3)*

##### 4.4.2.2 Egoïstische vooringenomenheid

Egoïstische vooringenomenheid leidt ook tot adviesreductie, dit omdat de beslissingsnemer altijd zijn voorkeur zal geven aan zijn eigen mening omdat hij ervan overtuigd is dat deze superieur is ten opzichte van anderen. Het karakter van de ondernemer zegt veel in dergelijke situaties, sommige

ondernemers proberen soms net het tegenovergestelde te bewijzen. Dit komt vaak omdat ze een bepaalde bewijsdrang hebben ten opzichte van de Raad van Advies, wanneer dit van toepassing is dan is de raad om foute redenen opgericht.

Dit kwam heel duidelijk terug in een bepaalde Raad van Advies, uit deze raad heb ik twee externe adviseurs geïnterviewd die beide hebben gewezen op het karakter van de familiale besluitvormer. In onderstaande voorbeelden geven ze elk hun kijk op het **karakter** van de besluitvormer.

*Hij heeft vaak zijn eigen ding gedaan, hij is heel moeilijk om te bewegen. Toen heb ik hem de vraag gesteld waarom hij een Raad van Advies wou opstellen. Hij antwoordde mij: "Ik wou dat ook eens hebben zo'n adviesraad, want veel van mijn collega's hebben dit ook.". Dit antwoord typeert hem, dit zegt meer over zijn persoonlijkheid dan iets anders. (R2)*

*Ik heb het al meegemaakt dat ik inderdaad in een Raad van Advies zit, dat de eigenaar het probleem niet ziet (...) De eigenaar geeft zijn piste van oplossingen weer en alle drie adviseurs zeggen dat dit geen goede oplossing is. In consensus en unanimitieit komt een oplossing naar voren maar die wordt totaal genegeerd. (R6)*

#### 4.4.2.3 Wantrouwen

Wanneer er geen vertrouwen is zal het advies gegeven door de externe adviseur heel vaak verworpen worden door de familiale besluitvormer. Zoals eerder besproken is vertrouwen de basis van elke adviesrelatie. Wanneer deze er niet is dan zal je geen duurzame adviesrelatie kunnen opbouwen.

Wanneer er niet voldoende vertrouwen is, ontstaat er gemakkelijk wantrouwen. Mensen hebben **schrik om af te gaan** en zullen zich **niet openstellen** ten opzichte van de adviesrelatie. Het is heel moeilijk voor een familiale besluitvormer om een externe toe te laten wanneer je dagdagelijks met je twee voeten in de praktijk staat.

*Bij het opstarten van een Raad van Advies die nood heeft aan professionalisering (...) Je moet er op letten dat je de taal van de ondernemer spreekt en dat je niet met te moeilijke dingen komt. Hierdoor zullen ze misschien in het begin geen extra info vragen, omdat er nog geen vertrouwensrelatie is, want ze willen bij wijze van spreken ook niet afgaan. (R2)*

Er kan alleen maar vertrouwen bestaan wanneer je praat in functie van het **algemene voordeel van het bedrijf**. Wanneer je praat over bijvoorbeeld nieuwe dingen of aanpassingen in het werken, percipieert de familiale besluitvormer dit soms als nadelig voor het bedrijf. Wanneer deze opvatting gemaakt wordt door de besluitvormer zal er vaak wantrouwen ontstaan en zal men het advies niet aannemen en dus verwerpen.

*Ik denk dat het belangrijk is dat het in het voordeel is van het bedrijf. Het niet aannemen komt vaak voor wanneer het ingaat tegen het verleden zeg maar. Een vernieuwing of aanpassing van werken is vaak moeilijk te accepteren. (R9)*

Tabel 5: Samenvatting van 'het advies'

Quotes	Subcategorie	Categorie	Deelvraag
<p><i>Ik vind dat ervaring <b>natuurlijk</b> belangrijk is. Veel belangrijker dan leeftijd. Ik ga ook over dingen waar ik geen ervaring heb advies geven. Het familiebedrijf gaat op zoek naar ervaringen van externe en deze probeer ik hen te bieden. (R12)</i></p> <p><i>Ja ik denk dat door ervaring je wel een nauwkeuriger advies kunt vormen. Ervaring betekent dat je een <b>sterk buikgevoel</b> hebt over hoe iets zal evolueren of ook hoe iets absoluut niet zal evolueren. (...) Daar speelt ervaring een rol in, het is geen guesswork. Het is niet gissen, maar op basis van iets. (R13)</i></p>	Ervaring	Adviesgebruik	Het advies
<p><i>Dat speelt denk ik sowieso wel een rol in de oudere generatie. Dat zijn mensen die al een hele loopbaan hebben gehad 60/65+, je merkt dat hier <b>ontzettend veel gezag voor</b> is. Als deze mensen praten dan wordt er soms wel meer geluisterd dan dat iemand van 32 jaar dit doet. (R1)</i></p> <p><i>Ik ben inderdaad de jongste van de hoop, maar goed ik heb wel de expertise omtrent verschillende kopen en verkopen. (...) Ze beschouwen me wel als geloofwaardigheid, maar ik moet me wel <b>iets meer bewijzen</b>. (R11)</i></p>	Leeftijd		
<p><i><b>De breedheid</b> speelt natuurlijk ook wel een rol, stel dat je morgen iemand hebt van 30 jaar die als consultant al in 55 bedrijven gewerkt heeft. Die heeft ook een schat van ervaringen, dus op dat vlak zeg ik dat je vooral een bepaalde expertise moet hebben. (R4)</i></p> <p><i>Ik denk dat ik kan zeggen, ook al heb ik het niet allemaal gedaan. Ik heb ondertussen heel veel klanten in diverse sectoren en diverse groottes. Je kunt meerdere en <b>breder ervaring op tafel leggen</b>. Wat mij betreft is het aantal jaren ervaring belangrijk maar vooral de breedte. Diverse sectoren, diverse ondernemingen, diverse problematieken... (R2)</i></p> <p><i>Je hebt natuurlijk verschillende aspecten, als het meer gaat over IT, reclame, marketing. Dan kan je iemand jonger erop zetten. Dan lijkt het me wel opportuun, dus het hangt vaak af van <b>de noden van het familiebedrijf</b>. (R10)</i></p>	Expertise		
<p><i>Er is vertrouwen, ge moet zo'n proces zien. Er is <b>een klik</b> in zo'n kennismaking of er is gene klik. Als deze klik er is zal het vertrouwen wel groeien. (...) Als er geen vertrouwen is dan stopt het. (R3)</i></p>	Vertrouwen		

<p><i>Ik zag in het begin dat het vertrouwen zeker moest <b>groeien</b>. Maar ze hebben er lang over nagedacht, en twee keer uitgesteld wegens tijdsgebrek. (...) Ze staan er nu dus wel voor open en zijn bereid hulp in de vorm van advies te aanvaarden. (R8)</i></p>				
<p><i>Bij iets waar hij <b>geen voeling</b> mee heeft of waar hij <b>geen ervaring</b> mee heeft. Dan merk ik toch wel heel vaak dat hij dankbaar is en dankbaar gebruik maakt van de richting die aangegeven wordt door ons. (R1)</i></p> <p><i>Hoe korter dat ge bij hun core competenties bij die individuen zelf komt, dat is vaak bij een ondernemer zijne business. (...) Dat zijn allemaal secundaire dingen, maar over hun core is het veel moeilijker. Als je iets gaat zeggen over de klanten is het veel moeilijker, want dat is veel korter bij hun leefwereld. Eerder de secundaire dingen zijn gemakkelijk, maar <b>de primaire processen zijn vaak moeilijker</b>. (R12)</i></p>	Complexiteit			
<p><i>Uiteraard kennen wij niet al de details zoals de eigenaar dat doet in zijn eigen bedrijf. En blijft het zijn eigen keuze om zijn emoties de bovenhand te laten nemen. Niet op het gebied van moet ik het bedrijf laten overleven, maar eerder het <b>buikgevoel</b> van de oplossing lijkt me beter dan de andere. (R1)</i></p> <p><i>Ik denk dat dat stuk voor stuk te maken heeft met het <b>goed begrijpen</b>. Heel belangrijk dat moet je merken als adviseur, dit moet je zien en voelen. Begrijpt hij wat ik aan het vertellen ben, als dit niet het geval is leg ik het opnieuw uit. Dan ga je niet zeggen van kom op heb je het nog niet begrepen. (R3)</i></p>	Egocentrische adviesreductie	Adviesreductie		
<p><i>Hij heeft vaak zijn eigen ding gedaan, hij is <b>heel moeilijk om te bewegen</b>. Toen heb ik hem de vraag gesteld waarom hij een Raad van Advies wou opstellen. Hij antwoordde mij: "Ik wou dat ook eens hebben zo'n adviesraad, want veel van mijn collega's hebben dit ook.". Dit antwoord typeert hem, dit zegt meer over zijn persoonlijkheid dan iets anders. (R2)</i></p> <p><i>Ik heb het al meegemaakt dat ik inderdaad in een Raad van Advies zit, dat <b>de eigenaar het probleem niet ziet</b> (...) De eigenaar geeft zijn piste van oplossingen weer en alle drie adviseurs zeggen dat dit geen goede oplossing is. In consensus en unanimitieit komt een oplossing naar voren maar die wordt totaal genegeerd. (R6)</i></p>	Egoïstische vooringenomenheid		Adviesreductie	
<p><i>Bij het opstarten van een Raad van Advies die nood heeft aan professionalisering (...) Je moet er op letten dat je de taal van de ondernemer spreekt en dat je niet met te moeilijke dingen komt. Hierdoor zullen ze misschien in het begin geen extra info vragen, omdat er nog geen vertrouwensrelatie is, want ze willen bij wijze van spreken ook <b>niet afgaan</b>. (R2)</i></p> <p><i>Ik denk dat het belangrijk is dat het in het <b>voordeel is van het bedrijf</b>. Het niet aannemen komt vaak voor wanneer het ingaat tegen het verleden zeg maar. Een vernieuwing of aanpassing van werken is vaak moeilijk te accepteren. (R9)</i></p>	Wantrouwen			Adviesreductie

## 5. Discussie

Door de afgenomen interviews en de resultaten van de literatuurstudie naast elkaar te leggen, komen er een aantal interessante bevindingen naar boven. We zullen per thema deze bevindingen blootleggen en een antwoord vormen op de centrale onderzoeksvraag of een van de drie deelvragen. We bespreken in dit onderzoek Raden van Advies in familiebedrijven. Het is belangrijk om eerst te duiden op de definitie van familiebedrijf, dit is een bedrijf waarin de meerderheid van de aandelen in handen is van familieleden, de minimumdrempel is vaak ingesteld op 50% (Hensen, Voordeckers, Lambrechts & Koironen, 2011). Binnen dit onderzoek gaan we opzoek naar welke factoren ervoor zorgen dat advies verworpen of net aangenomen zal worden door de familiale besluitvormers. We gaan bevindingen uit de interviews aftoetsen aan deze van de literatuurstudie die in grote lijnen het JAS-, oftewel het Judge-Advisor-System, heeft bestudeerd. Het JAS is een gestructureerde groep waar enkel de rechter de beslissingsmaker is, de andere leden van het systeem nemen de rol van adviseur op zich (Savadori et al., 2001). Onderzoekers die ook al onderzoek deden naar dit systeem hebben zich meestal gefocust op het aannemen van het advies in plaats van het geven. De focus ligt in deze gevallen dus meestal op de rechter, of de familiale besluitvormer, in plaats van op de adviseur. Daarom gaan wij, aan de hand van de centrale onderzoeksvraag, onderzoeken welke factoren leiden tot het aannemen of verwerpen van adviezen door het oog van de externe adviseur.

### 5.1 Deelvraag een: Het familiebedrijf

*"Waarom kiest een familiebedrijf voor een Raad van Advies?"*

Ons eerste thema gaat over de familiebedrijven op zich, wat zijn typische kenmerken over deze vorm van organisaties. Wat zijn hun verwachtingen en drijfveren bij het opstellen van een Raad van Advies. Familiebedrijven draaien rond een bepaalde familie, als externe adviseur moet je alle behoeftes van het familiebedrijf goed schetsen en begrijpen (Mathieu et al., 2010). Je moet als externe adviseur rekening houden met de SEW, *social emotional wealth*, dit verwijst naar alle niet-financiële aspecten van een familiebedrijf die dienen om tegemoet te komen aan de behoefte van de familie (Reay et al., 2013.). Deze SEW helpt het bedrijf om een lange termijnvisie te behouden (Reuber & Fischer, 2011), dit kwam ook vaak terug in de interviews. Hoe moeilijk het ook is om verschillende generaties op een lijn te brengen, je kan wel op langere termijn denken omdat je weet dat er een volgende generatie zal klaarstaan. Familiale besluitvormers zien advies vaak als een persoonlijke aanval omdat ze zo nauw betrokken zijn met de bedrijfsprocessen, in veel gevallen zijn de taken niet goed afgelijnd. Als externe adviseur moet je objectieve kijk hebben op de bedrijfsvoering van een familiebedrijf (Mathieu et al., 2010), je moet rekening houden met de familiale aspecten, maar het hoofddoel is toch wel de continuïteit van het bedrijf (Strike, 2012). De meeste externe adviseurs kunnen dit vaak doen omdat ze, in tegenstelling tot de familie, geen emotionele band hebben met de organisatie. Ze proberen ook vaak via een leerproces familieleden met deze objectieve bril naar hun bedrijfsvoering te laten kijken. Deze objectiviteit wordt moeilijker door eventuele persoonlijke banden, maar binnen mijn steekproef van externe adviseurs zat er niemand die een persoonlijke relatie had met het familiebedrijf of een van de familiale besluitvormers.

Familiebedrijven stellen vaak een Raad van Advies aan omdat ze een nieuwe externe kijk willen hebben op de bedrijfsvoering, ze willen vaak hun bedrijf verder professionaliseren of zijn opzoek naar sturing. Binnen de familie zijn vaak niet alle vaardigheden ter beschikking om dit te realiseren (Tucker, 2011). Terwijl de besluitvormer alleen op zoek zal gaan naar de bevestiging van zijn eigen voorkeuren, zal de adviseur een evenwichtige zoektocht naar informatie voeren (Bonnacio & Dalal, 2006). De familiale besluitvormer verwacht van de externe adviseur een kritische positieve ingesteldheid. Een adviseur slaagt er meestal wel in om deze kritische kijk aan te nemen, omdat zij vaak komen uit een sector die niet in lijn ligt met de sector van het familiebedrijf. Wanneer er mensen uit meerdere sectoren aanwezig zijn kan er met een bredere kijk gekeken worden naar de bedrijfsvoering, op deze manier zullen er snel nieuwe inzichten ontstaan. Wanneer er in de Raad van Advies alleen maar externe adviseurs zetelen van binnen de sector, zullen deze adviseurs vaak aanraden om mensen van buiten de sector ook te betrekken. Deze bevindingen uit de analyse van dit onderzoek staan recht tegenover deze van Vandenbroeck (2018). Hij stelde vast dat de ideale Raad van Advies bestaat uit een samenwerking van familieleden die in de onderneming actief zijn, en externe adviseurs met sectorervaring en een achtergrond die in lijn liggen met de werking van het familiebedrijf.

## 5.2 Deelvraag twee: Het adviesproces

*"Hoe verloopt het adviesproces binnen de Raad van Advies in een familiebedrijf?"*

Het tweede thema heeft specifiek betrekking op het adviesproces. Binnen de literatuur beschrijft het JAS het adviesproces als volgt: een individueel persoon, de rechter, maakt de finale beslissing. Aan de andere, de adviseurs, wordt gevraagd om informatie te delen en advies te geven aan de beslissingsnemer (Savadori et al., 2001). In dit systeem bespreekt de rechter dus met elke adviseur apart het advies en de informatie en maakt hij hierna individueel de beslissing (Bonaccio & Dalal, 2006). Dit is maar deels het geval binnen Raden van Advies, de familiale besluitvormer zal uiteindelijk individueel de beslissing maken (Snizek & Buckley, 1995). Dit komt omdat de Raad van Advies een adviesorgaan is, dit houdt in dat hier geen bindend karakter aan verbonden is (Vandenbrouck, 2018). Elke geïnterviewde externe adviseurs gaf aan dat hij individueel advies vormt op basis van eigen ervaringen en expertise, de besluitvormer zal niet met elke adviseur apart het advies bespreken. De verschillende adviezen van de externe adviseurs worden in groep besproken en hierbij is er zeker ruimte voor discussie, maar we moeten goed onthouden dat de uiteindelijke beslissing altijd bij het familiebedrijf zelf zal liggen.

In de onderzochten Raden van Advies kwamen verschillende vormen van finale besluitvorming voor. Binnen het JAS wordt de beslissing vaak door één partij genomen (Savadori et al., 2001). De andere partij, de externe adviseurs, zal geen invloed hebben op deze uiteindelijke beslissing van de besluitvormer of besluitvormers van het familiebedrijf (Snizek & Buckley, 1995). Wanneer er meerde generaties of meerdere familieleden aanwezig waren in de Raad van Advies werd de beslissing vaak in groep gemaakt. In sommige gevallen maakt de familiale besluitvormer in grote lijnen de beslissing nog alleen, hierbij is het dan wel belangrijk dat hij zijn beslissingen leert aftoetsen aan de volgende generatie. Externe adviseurs moeten hem hierop wijzen en eventueel aanleren

wanneer dit nog niet van toepassing is. In een paar typische gevallen wordt de beslissing toch nog gemaakt door de pater familias van het bedrijf, zonder hierbij rekening te houden met de andere generaties. In de meeste gevallen wordt de beslissing wel in groep gemaakt, waarbij er dan meestal een goede taakverdeling is tussen de partijen en er wederzijds vertrouwen bestaat tussen de besluitvormers.

Voor de familie is het vaak moeilijk om te erkennen dat er een probleem is binnen het familiebedrijf, ze zullen eerder de oorzaak bij zakelijke symptomen leggen (Tucker, 2011). Hierdoor is dus de probleemstelling binnen het adviesproces soms wel een moeilijk gegeven, vaak leggen ze dus te operationele problemen op tafel. Dit was ook een probleem wat veel externe adviseurs hebben aangekaart tijdens het onderzoek, in veel gevallen was het probleem niet het werkelijke probleem en ligt er een veel dieper probleem aan de oorsprong. Dit heeft vaak betrekking tot de familiale relaties en/of de SEW binnen het familiebedrijf (Reay et al., 2013). Familiale conflicten komen in familiebedrijven veel te vaak voor volgens de adviseurs, in de meeste gevallen wordt ervoor gekozen om deze buiten de Raad van Advies op te lossen. Want in de Raad van Advies gaat het in eerste instantie om de effectieve bedrijfsvoering van het familiebedrijf. Het adviesproces kan ook niet bestaan zonder volledig vertrouwen in de externe adviseurs, vertrouwensrelaties zijn noodzakelijk binnen de werking van een familiebedrijf (Strike & Rerup, 2016). Hun hele onderneming is vaak gebaseerd op tal van vertrouwensrelaties (Sniezek & Van Swol, 2001). Maar de externe adviseurs wijzen ons erop dat ze toegang moeten hebben tot alle cijfers en gegevens, veel familiebedrijven ervaren een gevoel van schaamte waardoor ze niet snel geneigd zijn om deze te delen. Maar een bepaalde graad van transparantie is cruciaal binnen het adviesproces. Je moet familiebedrijven dit vaak aanleren, maar deze transparantie zal niet bestaan zonder een gevoel van vertrouwen van het familiebedrijf in de externe adviseur.

### 5.3 Deelvraag drie: De Raad van Advies

*"Hoe geeft de externe adviseur advies in de Raad van Advies in een familiebedrijf?"*

In deelvraag drie bespreken we hoe de externe adviseur de werking van de Raad van Advies percipieert. Besluitvorming is altijd van sociale aard, waarbij er een variatie is in de mate dat andere meewerken in het beslissingsproces (Savadori et al., 2001). Bij individuele besluitvorming is er minimale samenwerking, dit vindt plaats bij een JAS en dus ook in de meeste Raden van Advies. Vooraleer een individu een beslissing maakt zal hij vaak worden beïnvloed door factoren van buitenaf. Het systeem, dus de Raad van Advies, moet niet tot een consensus komen (Sniezek & Kolzow, 1994). Dit omdat de besluitvormer zelf beslist wat hij met het advies doet. Maar natuurlijk komen externe adviseurs niet altijd overeen met elkaar en kan er onenigheid ontstaan, dit kan door bijvoorbeeld contrasterende belangen of verschillende niveaus in kennis (Bonaccio & Dalal, 2006). Doordat er verschillende perspectieven en standpunten in de groep worden gegooid kan er onenigheid ontstaan tussen de verschillende partijen (Budescu & Rantilla, 2000). Maar de externe adviseurs kunnen ons vertellen dat dit zeker niet altijd negatief is voor de werking van de Raad van Advies. Als externe adviseur probeer je elkaar natuurlijk van de positieve punten te overtuigen, door in gesprek te gaan met elkaar ga je een heel kritische kijk ontwikkelen op bepaalde aspecten van de adviestaak.



Leden van een JAS hebben geen gezamenlijk doel voor ogen en hierdoor zal je vaak een lagere groepsidentiteit kunnen waarnemen (Savadori et al., 2001). Groepsidentiteit is de mate waarin een persoon zich categoriseert als lid van een groep en de waarde die hij percipieert aan zijn rol in de groep (Hinkle, Taylor, Fox-Cardamone & Crook, 1989). Bepaalde externe adviseurs van een Raad van Advies willen graag eerst hun eigen toegevoegde waarde tonen aan het familiebedrijf, pas daarna zullen ze open staan voor adviezen van andere externe adviseurs. Dit kan frustraties opwekken bij externe die deze bewijsdrang niet bezitten. Maar in tegenstelling tot het onderzoek van Savadori et al. (2001) is het wel belangrijk dat externe adviseurs zich kunnen identificeren met de groep. Ze pakken een bepaalde stoel aan tafel in, wanneer deze stoel geen toegevoegde waarde meer kan bieden omdat andere mensen aan tafel bijvoorbeeld een volledig andere richting uitgaan. Staan ze liever op en maken ze plaats voor iemand die wel in dit plaatje past. Van alle externe adviseurs horen we dat wanneer meerdere adviseurs achter een bepaald advies staan dit de adviestaak zal versterken. Als er meerdere mensen op de kar springen, dan durven familiebedrijven deze stap ook wel te nemen. Ze zijn dan sneller bereid om het advies te gaan aannemen en toepassen. Wanneer het familiebedrijf verschillende meningen van verscheidene adviseurs zal combineren zal de nauwkeurigheid van de uiteindelijke beslissing verhogen (Bonaccio & Dalal, 2006).

#### 5.4 Centrale onderzoeksvraag: Het advies

*"Welke factoren zorgen voor adviesgebruik en adviesreductie binnen de Raad van Advies in een familiebedrijf?"*

Als laatste gaan we de centrale onderzoeksvraag beantwoorden. In verschillende interviews polsten we naar variabelen die volgens de externe adviseurs zorgen voor het aannemen of verwerpen van hun advies. We toetsen de antwoorden van de externe adviseurs af met de variabelen die in de literatuur rond het JAS werden benoemd. Sniezek & Buckley (1995) hebben het over de omgeving waar de beslissing wordt gemaakt, wanneer een besluitvormer weinig expertise heeft over een bepaald onderwerp zal hij sneller geneigd zijn het advies van de externe adviseurs te volgen. Dit konden we zeker waarnemen in de interviews onder het titeltje *complexiteit*. Het is gebleken dat wanneer de complexiteit van een bepaalde adviestaak zeer hoog is, familiale besluitvormers hier vaak te weinig kennis over bezitten (Budescu & Rantilla, 2000). Hierdoor zullen ze het advies aannemen en gebruik maken van de ervaringen en expertise van de externe adviseurs. De sociale druk waarom besluitvormers vaak adviezen niet afwijzen, vonden we niet terug als variabele bij de externe adviseurs. Door deze druk gaan besluitvormers vaak adviezen niet afwijzen, dit komt omdat afgewezen adviezen in de toekomst niet meer mogen worden aangeboden (Sniezek & Buckley, 1995). Deze druk kunnen we waarschijnlijk niet waarnemen in de bestudeerde Raden van Advies omdat deze te klein zijn van aard en vaak ook nog heel jong.

Uit de interviews kunnen we afleiden dat adviesgebruik vaak voorkomt door factoren als ervaring, leeftijd, expertise en vertrouwensrelaties. Expertise wordt vaak opgevat als taakrelevante expertise, maar besluitvormers reageren ook sneller op advies van adviseurs met een hogere leeftijd, ervaring en wijsheid dan dat ze zelf bezitten (Feng & MacGeorge, 2006; Bonaccio & Dalal, 2006). Wanneer er

sprake is van een bepaalde macht op basis van ervaring zal het deskundig advies als invloedrijker worden gezien (Goldsmith & Fitch, 1997). Uit de interviews kunnen we afleiden dat de ervaring van een externe adviseur toch wel leidt, als een van de belangrijkste factoren, tot de acceptatie en toepassing van zijn advies. In de meeste gevallen is expertise hier nauw aan verbonden, hier gaat het meestal over de taak gerelateerde ervaringen (Feng & MacGeorge, 2006). Veel externe adviseurs wezen ons op het feit dat de breedte van de ervaring, oftewel de expertise, ook een zeer grote invloed had op de acceptatie van zijn advies. In sommige situaties is het bevorderlijk om een jonger persoon te kiezen, dit is bijvoorbeeld wanneer het gaat over sectoren als IT, marketing, reclame ... (Bonaccio & Dalal, 2006) De ervaring werd ook als relevant beschouwd, zo kwam de quote "grijze haren ofwel geen haren" naar boven bij de bespreking van de relatie tussen de geloofwaardigheid en de leeftijd van de adviseur. De jongste geïnterviewde externe adviseur wees wel op het feit dat ze het gevoel had dat ze zichzelf eerst moest bewijzen.

Adviesreductie vindt in de meeste gevallen plaats door de egocentrische adviesreductie, de egoïstische vooringenomenheid of het wantrouwen (Yaniv & Kleinberger, 2000; Krueger, 2003). Egocentrische adviesreductie houdt in dat je als familiale besluitvormer je eigen interne motiveringen de overhand gaat laten nemen, omdat je geen toegang hebt tot de redenering van de adviseur (Gardner & Berry, 1995). Je weet niet hoe hij tot zijn advies is gekomen (Yaniv & Kleinberger, 2000). Dit komt vaak voor bij familiebedrijven, ze laten zich dan vaak leiden door emoties in plaats van feiten. Het is belangrijk dat de familiale besluitvormer het advies volledig begrijpt, hierbij is het de taak van de voorzitter van de Raad van Advies om dit nog een extra maal af te toetsen bij het familiebedrijf. Egoïstische vooringenomenheid leidt ook tot adviesreductie, dit omdat de beslissingsnemer altijd zijn voorkeur zal geven aan zijn eigen mening omdat hij ervan overtuigd is dat deze superieur is ten opzichte van anderen (Krueger, 2003). Dit hangt vaak samen met het karakter van de ondernemer in bepaalde situaties.

Vertrouwen en wantrouwen is iets speciaal en bespreken we daarom apart. Vertrouwen is, zoals we al hadden vermeld, de basis voor een goede adviesrelatie tussen externe adviseur en besluitvormer (Snizek & Van Swol, 2001). Wanneer er geen vertrouwen is zal het advies gegeven door de externe adviseur heel vaak verworpen worden door de familiale besluitvormer. Vertrouwen moet groeien, maar wanneer deze aanwezig is zal het familiebedrijf zich openstellen voor het advies (Kollock, 1994). Hierdoor is het dus belangrijk dat er een goed overwogen afweging wordt gemaakt bij de opstart van een Raad van Advies, hier wordt de vraag gesteld: "Ben ik bereid om me open te stellen ten opzichte van de raad en te werken aan deze vertrouwensrelatie?". De toewijzing van financiële stimulansen werden niet benoemd door de externe adviseurs. Zij zagen dit niet als een factor die invloed had op adviesgebruik en adviesreductie. Dit kan komen omdat ze in de meeste gevallen aangesteld worden door Voka Limburg, zij gaan de Raden van Advies begeleiden. Deze externe adviseurs willen vooral iets bijleren en hun netwerk uitbreiden.

## 5.5 Algemene conclusie

Dit onderzoek peilt naar de van relationele aspecten die binnen de Raad van Advies invloed hebben op het adviesproces. Deze relationele aspecten hebben we onderzocht aan de hand van het JAS-

systeem. Dit systeem is een veelgebruikte lens in het onderzoek naar het geven en aannemen van advies (Bonnacio & Dalal, 2006). In het verleden werd er voornamelijk onderzoek gedaan naar het perspectief van de familiale besluitvormer, maar in dit onderzoek focussen we ons op de perceptie van de externe adviseur.

In de literatuur is er al heel wat onderzoek naar het aannemen van advies maar onderzoek naar het geven van advies zijn schaars. Hierbij focussen we ons op de externe adviseur in plaats van op de familiale besluitvormer. Welke kenmerken, volgens het perspectief van de externe adviseur, zorgen voor adviesgebruik of adviesreductie door de familiale besluitvormer. Aan de hand van een kwalitatief onderzoek hebben we een antwoord gevormd op de onderzoeksvragen, dit deden we door een onderzoek op basis van een steekproef van 13 personen af te toetsen met de literatuurstudie.

Familiebedrijven stellen een Raad van Advies op wanneer ze nood hebben aan professionalisering en wanneer ze tot de constatering komen dat ze binnen de familie te weinig expertise bezitten om dit te realiseren (Tucker, 2011). Elk adviesproces ziet er anders uit, dit door bijvoorbeeld verschillende verhoudingen binnen de familie of door de complexiteit van de beslissingstaak (Strike & Rerup, 2016; Budescu & Rantilla, 2000). Binnen de literatuur van het JAS-systeem werden er verschillende variabelen benoemd die zorgen voor het aannemen of verwerpen van het advies van de externe adviseur, ook wel adviesgebruik en adviesreductie genoemd. De kenmerken van de externe adviseur die invloed hebben op adviesgebruik zijn ervaring, expertise en leeftijd (French & Raven, 1959; Feng & MacGeorge, 2006; Bonaccio & Dalal, 2006). Ook de vertrouwensrelatie tussen familiale besluitvormer en externe adviseur is van groot belang, hoe groter deze vertrouwensrelatie hoe sneller het advies aangenomen zal worden (Strike & Rerup, 2016). Wanneer dit vertrouwen er niet is en er eerder wantrouwen bestaat tussen de twee partijen zal het advies sneller verworpen worden in plaats van aangenomen (Sniezek & Van Swol, 2001). Het is ook bewezen in dit onderzoek dat wanneer een adviestaak over een complexer probleem gaat dit sneller aangenomen zal worden door de familiale besluitvormer, dit omdat de besluitvormer vaak te weinig kennis heeft omtrent deze materie (Schrah et al., 2006). Egoïstische vooringenomenheid en egocentrische adviesreductie zorgen ervoor dat de familiale besluitvormer gaat kiezen om het advies te verwerpen (Krueger, 2003; Yaniv & Kleinerberger, 2000).

De externe adviseur zal kunnen inspelen op deze aspecten die invloed hebben op adviesgebruik of adviesreductie. Wanneer de factoren van adviesreductie voorkomen zal de externe adviseur zijn gedrag moeten aanpassen om op deze gedragingen van de familiale besluitvormer in te spelen. Hij zal bijvoorbeeld de familiale besluitvormer kunnen wijzen op de persoonlijke eigenschappen die nefast zijn voor het adviesproces. Hij kan er ook voor kiezen om het desbetreffende advies te blijven uitleggen en verduidelijken totdat de familiale besluitvormer geen voorkeur meer zal geven aan zijn eigen interne motivering. Adviesgebruik komt in de meeste gevallen door kenmerken van de externe adviseur, hierbij is het belangrijk dat je een bepaalde ervaring en expertise hebt opgebouwd vooraleer je de stap zet om externe adviseur te worden. Deze kenmerken, met natuurlijk ook de leeftijd, hebben invloed op de geloofwaardigheid van het advies. De externe adviseur zal ook alles op alles moeten zetten om de vertrouwensrelatie op een duurzame manier op te bouwen, want zoals

we hebben kunnen concluderen uit de literatuurstudie staat vertrouwen centraal binnen familiebedrijven.

#### 5.6 Aanbevelingen verder onderzoek

Er is zeker nog nood aan verder onderzoek naar het geven van advies, zoals ik al eerder heb besproken is in de meeste gevallen onderzoek gedaan naar het aannemen van advies. Hierbij lag de focus op de besluitvormer in plaats van op de adviseur. Met dit onderzoek heb ik zeker een aanzet gegeven voor verder onderzoek, maar er is absoluut ruimte om nog dieper op dit onderwerp in te gaan. Ik heb gekozen om de inzichten van het JAS af te toetsen aan de Raden van Advies. Dit was nog nooit onderzocht door een andere onderzoeker.

Uit de literatuur hebben we kunnen concluderen dat de beloningsstructuur ook een invloed kan hebben op adviesgebruik en adviesreductie (Bonaccio & Dalal, 2006). Dit zagen we echter niet terugkomen in de interviews die wij deden met de externe adviseurs. De Raden van Advies die in dit onderzoek bestudeerd zijn waren allemaal relatief jong en aangesteld door de werkgeversorganisatie Voka Limburg. Deze factoren kunnen ervoor zorgen dat er geen beloningsstructuur aanwezig is die invloed zal hebben op de reductie of het gebruik van advies. Daarom is het volgens mij zeker nuttig om dit onderzoek te herhalen zonder desbetreffende factoren.

Ook de grote van de Raden van Advies kan een struikelblok zijn in dit onderzoek. Alle bestudeerde cases waren relatief klein, dit komt omdat ze bij Voka Limburg meestal met een redelijk vaste structuur werken. Een standaard Raad van Advies bestond uit drie externe adviseurs, een notulist en de besluitvormers van het familiebedrijf. Deze laatste waren in de meeste gevallen met twee à drie personen en er werden maximaal twee generaties vertegenwoordigd. In grotere Raden van Advies gaan waarschijnlijk andere factoren leiden tot adviesgebruik en adviesreductie. Toekomstig onderzoek kan zich misschien gaan toespitsen op de factoren voor adviesgebruik en adviesreductie in aanzienlijk grotere Raden van Advies. Hiermee bedoelen we Raden van Advies met bijvoorbeeld meer dan 15 leden en drie of vier verschillende generaties. Sommige externe adviseurs hadden ook niet zo heel veel ervaring met het zetelen in Raden van Advies van familiebedrijven, hierdoor moesten ze hun antwoorden baseren op maar een of twee cases. Het is duidelijk geworden dat er mogelijkheden genoeg zijn voor verder onderzoek.

## 6. Referentielijst

- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2007). Boards of directors in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 31(2), 163–180.
- Barber, B. (1983). The Logic and Limits of Trust. *Social Forces*, 64(1), 219–221.
- Barbera, F., & Hasso, T. (2013). Do we need to use an accountant? The sales growth and survival benefits to family SMEs. *Family Business Review*, 26, 271–292.
- Bonacchi, M., & Perego, P. (2011). Improving profitability with customer-centric strategies: the case of a mobile content provider. *Strategic Change*, 20(7–8), 253–267.
- Bonaccio, S., & Dalal, R. S. (2006). Advice taking and decision-making: An integrative literature review, and implications for the organizational sciences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(2), 127–151.
- Boyd, J., Upton, N., & Wircenski, M. (1999). Mentoring in family firms: A reflective analysis of senior executives' perceptions. *Family Business Review*, 12, 299–309.
- Budescu, D. V., & Rantilla, A. K. (2000). Confidence in aggregation of expert opinions. *Acta Psychologica*, 104, 371–398.
- Calabrò, A., & Mussolino, D. (2011). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 363–403.
- Charmaz, K., & Belgrave, L. L. (2015). Grounded Theory. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*, 1–6.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 5: 555–576
- Dennis, A. (1993). Taming the wild client. *Journal of Accountancy*, 176(5), 67–70.
- Estrella-Ramón, A. M., Sánchez-Pérez, M., Swinnen, G., & VanHoof, K. (2013). A marketing view of the customer value: Customer lifetime value and customer equity. *South African Journal of Business Management*, 44(4), 47–64.
- *FBN Belgium – De federatie van de familiale bedrijven in België. (2020). FBN Belgium. <https://www.fbnbelgium.be/nl/>*
- French, J. R., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies of social power* (pp. 150–167). Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Gardner, P. H., & Berry, D. C. (1995). The effect of different forms of advice on the control of a simulated complex system. *Applied Cognitive Psychology*, 9, S55–S79.
- Gillis-Donovan, J., & Monyihan-Bradt, C. (1990). The power of invisible women in the family business. *Family Business Review*, 3, 153–167.
- Gino, F. (2005). Do we listen to advice just because we paid for it? The impact of cost of advice on its use. *Harvard Business School Working Paper Series*, No. 05-017.

- Goldsmith, D. J., & Fitch, K. (1997). The normative context of advice as social support. *Human Communication Research*, 23, 454–476.
- Goodman, J. M. (1998). Defining the new professional: The family business counselor. *Family Business Review*, 11, 349–354
- Grubman, J., & Jaffe, D. T. (2010). Client relationships and family dynamics: Competencies and services necessary for truly integrated wealth management. *Journal of Wealth Management*, 13(1), 16–31.
- Harries, C., Yaniv, I., & Harvey, N. (2004). Combining advice: the weight of a dissenting opinion in the consensus. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17, 333–348.
- Hilburt-Davis, J., & Dyer, W. G. (2003). Consulting to family businesses: A practical guide to contracting, assessment, and implementation. *San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer*.
- Hubler, T. M. (1998). Family business consultants as leaders. *Family Business Review*, 11, 187–192.
- Jonas, E., & Frey, D. (2003). Information search and presentation in advisor-client interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 154–168.
- Jungermann, H., & Fischer, K. (2005). Using expertise and experience for giving and taking advice. In T. Betsch & S. Haberstroh (Eds.), *The routines of decision making* (pp. 157–173). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kaye, K., & Hamilton, S. (2004). Roles of trust in consulting to financial families. *Family Business Review*, 17, 151–163.
- Kollock, P. (1994). The emergence of exchange structures: An experimental study of uncertainty, commitment, and trust. *American Journal of Sociology*, 100(2), 313–345
- Kray, L. J. (2000). Contingent Weighting in Self-Other Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(1), 82–106.
- Kray, L., & Gonzalez, R. (1999). Differential weighting in choice versus advice: I'll do this, you do that. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12, 207–217.
- Krueger, A. B. (2003). Economic Considerations and Class Size. *The Economic Journal*, 113(485), F34–F63.
- LaChapelle, K., & Barnes, L. B. (1998). The trust catalyst in family-owned businesses. *Family Business Review*, 11, 1–17.
- Lee, J. D., & Moray, N. (1994). Trust, self-confidence, and operators' adaptation to automation. *International Journal of Human-Computer Studies*, 40(1), 153–184.
- Mathieu, E., Strassler, P., & Pearl, N. (2010). Finding and retaining the right advisor for a family and its family office. *Journal of Wealth Management*, 13(3), 15–18.
- Meers, K. (2020, 27 augustus). *Radeloos, en verloren... zonder Raad van Advies*. Made in Limburg. <https://www.made-in.be/limburg/radeloos-en-verloren-zonder-raad-van-advies/>
- Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Uitgeverij Acco.
- Naldi, L., Chirico, F., Kellermanns, F. W., & Campopiano, G. (2015). All in the Family? An Exploratory Study of Family Member Advisors and Firm Performance. *Family Business Review*, 28(3), 227–242.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., & Johnson, E. J. (1993). The adaptive decision maker. *Cambridge, MA: Cambridge University Press*.

- Reay, T., Pearson, A. W., & Gibb Dyer, W. (2013a). Advising Family Enterprise. *Family Business Review*, 26(3), 209–214.
- Reuber, A. R., & Fischer, E. (2011). Marketing (in) the family firm. *Family Business Review*, 24, 193-196.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, 26, 235-255.
- Savadori, L., Van Swol, L., & Sniezek, J. (2001). Information Sampling and Confidence Within Groups and Judge Advisor Systems. *Communication Research*, 28(6), 737–771.
- Schrah, G. E., Dalal, R. S., & Sniezek, J. A. (2006). The adaptive decision- maker is not an island: integrative expert advice with information search. *Journal of Behavioral Decision-Making*, 19, 43–60.
- Sniezek, J. A., & Buckley, T. (1995). Cueing and cognitive conflict in Judge-Advisor decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(2), 159–174.
- Sniezek, J. A., & Van Swol, L. M. (2001). Trust, confidence, and expertise in a judge–advisor system. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(2), 288–307.
- Sniezek, J. A., Schrah, G. E., & Dalal, R. S. (2004). Improving judgment with prepaid expert advice. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17, 173–190.
- Steen, L. (2018, 28 februari). *De gebundelde kracht van een goed samengestelde raad*. Site-Trends-NL. <https://trends.knack.be/economie/family-business/de-gebundelde-kracht-van-een-goed-samengestelde-raad/article-publishingpartner>
- Strike, V. M. (2012). Advising the Family Firm. *Family Business Review*, 25(2), 156–177.
- Strike, V. M. (2013). The Most Trusted Advisor and the Subtle Advice Process in Family Firms. *Family Business Review*, 26(3), 293–313.
- Strike, V. M., & Rerup, C. (2016). Mediated Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 59(3), 880–905.
- Strike, V. M., Michel, A., & Kammerlander, N. (2017). Unpacking the Black Box of Family Business Advising: Insights From Psychology. *Family Business Review*, 31(1), 80–124.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9, 199-208. (Reprinted from Working paper, 1982, Cambridge, MA: Harvard Business School)
- Vandenbroeck, J. (2018, 31 januari). *Hoe installeer je een raad van advies met meerwaarde?* <https://trends.knack.be/economie/family-business/hoe-installeer-je-een-raad-van-advies-met-meerwaarde/article-publishingpartner>
- Ward, J. L., & Handy, J. L. (1988). A survey of board practices. *Family Business Review*, 1, 289-308.
- Welsh, D., Memili, E., Rosplock, K., Roure, J., & Segurado, J. (2013). Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: A stewardship theory perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 4, 213-226.
- Yaniv, I. (2004). Receiving other people's advice: Influence and benefit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 1–13
- Yaniv, I., & Kleinberger, E. (2000). Advice Taking in Decision Making: Egocentric Discounting and Reputation Formation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(2), 260–281.