

AUTEURS



Jelle **Schepers**
Universiteit Hasselt



Pieter **Vandekerckhof**
Universiteit Hasselt



Willem **Degol**
Immo Lissens-Van de Broek

Adviesraden in private familiebedrijven: Een kwalitatieve studie rond het aanstellingsproces

ABSTRACT

Het doel van dit artikel is het ontrafelen van het aanstellingsproces van een adviesraad in private familiebedrijven. Gebaseerd op verschillende casestudies, gebruikt deze studie de grounded theory-benadering om een conceptueel raamwerk te ontwikkelen dat onderzoekers en andere stakeholders informeert over het aanstellingsproces van adviesraden in familiebedrijven. Onze bevindingen tonen aan dat familiebedrijven zich baseren op een combinatie van objectieve en subjectieve beslissingscriteria bij het kiezen van adviseurs voor hun adviesraad. Bovendien blijkt dat naast de objectieve en subjectieve beslissingscriteria, het verkrijgen van een familiaal akkoord cruciaal is in het aanstellingsproces. Op basis van onze bevindingen en het conceptuele model dat hieruit voortvloeit, suggereren we een aantal richtingen voor toekomstig onderzoek.

Kernwoorden: Familiebedrijven – Adviesverlening – Adviesraden – Aanstellingsproces

1. INLEIDING

Familiale ondernemers die belangrijke beslissingen dienen te nemen, beroepen zich vaak op verschillende vormen van advies, zowel van interne als externe bronnen, om hun eigen mening bij te stellen of te verfijnen (bv. Reay, Pearson, & Dyer, 2013; Salvato & Corbetta, 2013; Strike, 2012, 2013; Su & Dou, 2013). In het kader van externe adviesbronnen winnen adviesraden als klankbord steeds meer aan belang. Uit eerder onderzoek blijkt echter dat er bij familiebedrijven vaak enige terughoudendheid bestaat om buitenstaanders bij hun besluitvorming te betrekken. Gedajlovic et al. (2004) noemen deze opmerkelijke bevinding “de sluier van geheimhouding”, wat inhoudt dat familiebedrijven over het algemeen bekend staan om hun gesloten karakter en meer geneigd zijn om buitenstaanders niet te betrekken in hun besluitvormingsprocessen. Paradoxaal genoeg heeft eerder onderzoek al wel aangetoond dat het betrekken van buitenstaanders in een adviesraad - óók bij familiebedrijven - tal van voordelen kan opleveren (bv. Blumentritt, 2006; Horan, 2003; Mitter et al. 2014; Van Helvert-Beugels et al., 2019). Zo gaan familiebedrijven met een adviesraad bijvoorbeeld veel bewuster om met strategische planning en

zijn ze beter voorbereid op de overdracht van het familiebedrijf (Blumentritt 2006). Daarnaast toont onderzoek ook aan dat familiebedrijven met een adviesraad meer geneigd zijn om internationaal actief te zijn (Mitter et al. 2014).

Met deze studie proberen we bovenstaande paradox op te lossen door het proces bloot te leggen dat voorafgaat aan de daadwerkelijke integratie van een adviesraad in familiebedrijven. Op deze manier proberen we de motieven, overwegingen en breekpunten van de familiale ondernemer in het aanstellingsproces van een adviesraad beter te begrijpen. Hoewel eerder onderzoek heeft aangetoond dat het adviesproces in familiebedrijven fundamenteel verschillend is (bv. Strike 2012; Strike 2013; Strike et al. 2018), moet het exacte mechanisme van de aanstelling van externe adviseurs in adviesraden nog worden onderzocht.

“Adviesraden in familiebedrijven winnen meer en meer aan populariteit.”

Omdat adviesraden in familiebedrijven meer en meer aan populariteit beginnen te winnen (Advisory Board Centre, 2021), probeert dit onderzoek meer inzicht te krijgen in het proces van het selecteren en aanstellen van externe adviseurs in een adviesraad bij familiebedrijven (bv. Strike, 2012). De centrale

Adviesraden in private familiebedrijven

onderzoeksvraag luidt bijgevolg als volgt: *“Hoe ziet het aanstellingsproces van een adviesraad eruit in de specifieke context van familiebedrijven?”*. Hiermee vullen we een belangrijke leemte op door de voornaamste factoren bloot te leggen die van invloed zijn op de selectie en aanstelling van externe adviseurs in de adviesraad van een familiebedrijf.

Deze studie levert drie belangrijke bijdragen aan de literatuur over adviesverlening en deugdelijk bestuur in familiebedrijven. Ten eerste, is dit o.i. het eerste artikel dat inzicht geeft in de belangrijkste elementen die aan bod komen bij het opzetten van een adviesraad binnen private familiebedrijven. Ten tweede identificeert het artikel de belangrijkste eigenschappen die familiebedrijven bij het installeren van hun adviesraad zoeken in externe adviseurs (Strike et al., 2018). Ten derde biedt dit artikel, door onderscheid te maken tussen objectieve en subjectieve beslissingscriteria, diepgaande inzichten in het onderliggende psychologisch proces dat familiale ondernemers doormaken wanneer ze adviseurs kiezen voor hun adviesraad (Strike, 2012). Met deze bijdragen trachten we zowel onderzoekers als practici die een link hebben met familiebedrijven te helpen het aanstellingsproces van adviesraden beter te begrijpen.

2. LITERATUURSTUDIE EN ONDERZOEKSTHEMA'S

2.1. Adviesraden

Door te werken met een adviesraad kunnen familiebedrijven profiteren van waardevol advies van meerdere adviseurs met expertise op verschillende gebieden (Su & Dou, 2013). Dergelijke adviesraden fungeren als een klankbord voor de familiale ondernemer door strategische kwesties, dilemma's en problemen te verkennen, en door input en advies te geven met betrekking tot verschillende organisatorische uitdagingen (Strike, 2012). In familiebedrijven is er een verhoogde kans op tegenstelde meningen en conflicterende doelstellingen wanneer meer familieleden actief zijn in het bedrijf. Hierdoor neemt de nood aan objectief, extern advies toe (Kellermans & Eddleston, 2004; Voordeckers, Van Gils, & Van den Heuvel, 2007).

Ondanks enkele overeenkomsten verschilt een adviesraad wel degelijk van een traditionele raad van bestuur. In tegenstelling tot de raad van bestuur heeft een raad van advies geen bindend karakter. Tillman (1988) stelt dat een raad van bestuur een wettelijke status heeft, leden stemrecht verwerven en het orgaan ook formeel toezicht houdt. Een adviesraad daarentegen functioneert op vergelijkbare wijze als een raad van bestuur,

maar de leden ervan hebben geen formele status of stemrecht. Adviesraden zijn daarom een informeler instrument voor familiebedrijven die hulp nodig hebben bij het kritisch beoordelen van hun plannen en ideeën (van Helvert-Beugels, 2018). Adviesraden kunnen bijgevolg worden gedefinieerd als “teams van geëngageerde externen die als groep gedurende langere perioden op regelmatige basis met de besluitvormers van de onderneming vergaderen, wiens voornaamste rol is om herhaaldelijk te reflecteren op en advies te geven over strategische zaken en besluitvormingsprocessen” (van Helvert-Beugels, 2018, p. 3).

In het algemeen hechten familiebedrijven veel waarde aan het behoud van familiale controle over het bedrijf (Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson, & Moyano-Fuentes, 2007). De oprichting van een formele raad van bestuur met externen kan daarom een moeilijke stap zijn voor een familiale ondernemer omdat men dan buitenstaanders een bepaalde formele autoriteit geeft binnen het bedrijf (Nordqvist & Melin, 2010). Aangezien een adviesraad geen formeel orgaan is, voelen familiale ondernemers zich vaak comfortabeler bij het verstrekken van informatie aan en het aanvaarden van advies van dergelijke groep externe adviseurs (Reiter, 2003).

2.2. De samenstelling van de adviesraad

De keuze van de juiste adviseurs in een adviesraad is van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat het adviesproces doeltreffend is. Een ongeschikte adviseur kan meer kwaad dan goed doen. De ideale samenstelling van de adviesraad is daarom afhankelijk van de behoeften van het bedrijf op het gebied van soort advies, aard van de informatie, bestuur en middelen (Grundeir & Talaulicar, 2002). Het is belangrijk voor het familiebedrijf om eerst objectieve criteria vast te stellen en te bepalen met welke problemen het bedrijf te kampen heeft. Op die manier worden de behoeften van het familiebedrijf goed in kaart gebracht en kunnen relevante adviseurs worden geselecteerd (Mathieu et al., 2010).

“Ondanks enkele overeenkomsten verschilt een adviesraad wel degelijk van een traditionele raad van bestuur.”

Omdat familiebedrijven vaak zo terughoudend zijn om niet-familieleden toegang te geven tot bedrijfsinformatie (Chua, Chrisman, & Sharma, 2003), doen ze voor het verkrijgen van advies in eerste instantie liever beroep op leden van de familie (Fiegenger, 2010). Fa-

milieleden hebben door hun achtergrond vaak meer en betere bedrijfsspecifieke kennis (Bammens, Voordeckers, & Van Gils, 2011) dan buitenstaanders alsook wordt verondersteld dat hun betrokkenheid hoger ligt (Boyd, Upton, & Wircenski, 1999). Rentmeesterschap (i.e. stewardship) en identificatie met het

familiebedrijf zijn andere voordelen die de betrokkenheid van familieleden verder in de hand werken (Miller, Le Breton-Miller, & Scholnick, 2008).

Ondanks de voordelen verbonden aan familiale betrokkenheid, zijn er ook potentiële nadelen aan verbonden. Zo kan het gebrek aan een objectief of extern perspectief of zelfs een gebrek aan algemene bedrijfskennis van familieleden bijdragen aan strategische inertie (Boyd et al., 1999; Bam-mens et al., 2011). Daarnaast stellen Naldi et al. (2015) dat er een aanzienlijk risico bestaat wanneer men een té groot vertrouwen hecht aan familiaal advies, wat finaal de prestaties van het familiebedrijf negatief kan beïnvloeden. Als remedie tegen deze inefficiëntie worden daarom externe adviseurs van buiten de familie voorgesteld (Kellermanns & Eddleston, 2006).

Onderzoek naar sociale netwerken geeft aan dat de externe, niet-familiale adviseurs in een familiebedrijf vaak mensen zijn met wie zij sterke sociale banden delen of die een gelijkaardig profiel hebben, bijvoorbeeld goede vrienden of mensen met een gemeenschappelijke professionele achtergrond (Ibarra & Andrews, 1993; McDonald & Westphal, 2003). Een verklaring hiervoor kan zijn dat deze gelijkgestemde adviseurs de strategische oordelen en overtuigingen van de familiale ondernemer zullen bevestigen, wat zal leiden tot een psychologisch voordeel voor de ondernemer in kwestie (Finkelstein & Hambrick, 1996). Onderzoek toont echter aan dat het net de adviezen zijn van minder gelijkaardige profielen die resulteren in verbeterde besluitvormingskwaliteit en sterkere strategische keuzes. Deze adviesbronnen worden in de praktijk echter relatief weinig gebruikt (McDonald & Westphal, 2003). Deze paradox is in lijn met bevindingen uit de conflictliteratuur, waarin verschillen tussen mensen qua sociale achtergrond en perspectieven de kans op conflicten zou kunnen vergroten (bv. Veenstra et al., 2018), terwijl ze daarentegen ook het potentieel hebben om creativiteit en innovatie te stimuleren (bv. Van Knippenberg et al., 2004; Homan, 2018).

Samenvattend kan worden gesteld dat familieleden en mensen waar de familiale ondernemer reeds nauw mee verbonden is, beter niet in een adviserende rol kunnen optreden om suboptimale strategische keuzes te vermijden. In het bijzonder voor private bedrijven stellen Brunninge et al. (2007) dat het betrekken van objectieve, externe adviseurs de strategische veranderingen en de kwaliteit ervan kunnen bevorderen. Desondanks is het in de literatuur nog steeds onduidelijk naar welke belangrijke eigenschappen familiebedrijven dan wél of niet op zoek zijn bij het selecteren en aanstellen van externe adviseurs in hun adviesraad. Daarom zullen we met dit kwalitatief onderzoek dergelijke keuzemechanismen proberen bloot te leggen.

2.3. Theoretische overwegingen

Wanneer men de literatuur rond adviesverlening in familiebedrijven erop naslaat, springt er niet één allesomvattende theorie bovenuit maar gebruiken onderzoekers (combinaties van) verschillende theoretische kaders om dit fenomeen te bestuderen (Strike et al., 2018). Zo integreerde Naldi et al. (2015) bijvoorbeeld inzichten van de agency- (Jensen & Meckling, 1976) en stewardshiptheorie (Davis et al., 1997) om een omgekeerd U-vormig verband tussen het aantal adviseurs uit de familie en de bedrijfsprestaties te verklaren. Vanuit deze gedachte hebben adviseurs uit de familie enerzijds een sterke identificatie met het bedrijf waardoor ze als stewards gaan handelen en bijgevolg de prestaties van familiebedrijven kunnen verbeteren (cf. stewardship theory). Anderzijds worden deze prestatievoordelen vanaf een bepaald punt tenietgedaan door een toename in controle- en agencykosten (cf. agency theory) tussen leden uit dezelfde familie (Chrisman et al., 2007). Andere onderzoekers gebruiken dan weer de resource-based view (Barney, 1991) of knowledge-based view (Eisenhardt et al., 2000) om adviesverlening in familiebedrijven te bestuderen. Binnen deze stroming gaat men ervan uit dat externe adviseurs worden ingeschakeld om leemtes in bestaande kennis/resources binnen het familiebedrijf op te vullen. Vanuit dit perspectief is het voor familiebedrijven belangrijk om op zoek te gaan naar adviseurs met specifieke kennis en resources die complementair zijn aan die van het management (Bammens et al., 2011). Ook binnen de psychologische literatuur worden er theorieën ontleend om adviesverlening te bestuderen. Enkele voorbeelden zijn de advice response theory (bv. Feng & Feng, 2013), the judge-advisor system theory (bv. Bonaccio & Dalal, 2006), en de appraisal theory of emotions (bv. Gino et al., 2012). Samengevat kunnen we stellen dat onderzoekers in het domein van adviesverlening in familiebedrijven gebruik maken van een veelvoud aan theorieën, soms zelfs meerdere theorieën door elkaar. Uit de literatuurstudie van Strike et al. (2018) bleek dat er zelfs meer dan 50 verschillende theorieën werden gebruikt om het fenomeen van adviesverlening (in familiebedrijven) te bestuderen. Het theoretische landschap rond adviesverlening in familiebedrijven is dus zeer gefragmenteerd. Dit gefragmenteerde landschap, gecombineerd met de aard van onze onderzoeksvraag in de specifieke context van adviesraden in familiebedrijven, motiveert onze keuze voor een grounded theory benadering. Dergelijk kwalitatief onderzoek is relevant om sociale fenomenen “van binnenuit” te beschrijven (Gibbs, 2007), vooral wanneer er gedeeltelijke of ontoereikende theorieën bestaan of wanneer de bestaande theorie de complexiteit van het onderzochte fenomeen niet adequaat weergeeft (Creswell, 2007).

Adviesraden in private familiebedrijven

3. METHODE

3.1. Onderzoekopzet

Deze studie maakt gebruik van een kwalitatieve en beschrijvende benadering op basis van meerdere cases (Yin, 2003; Eisenhardt, 1989). Deze methodologie biedt handvatten om complexe fenomenen binnen hun specifieke context te bestuderen en is een waardevolle methode om theorie ontwikkelen (Eisenhardt, 1989). Volgens Yin (2003) moet een dergelijk onderzoekopzet worden overwogen als de focus van de studie ligt op het beantwoorden van “waarom-” en “hoe-vragen”; als contextuele omstandigheden aan bod moeten komen omdat ze relevant kunnen zijn voor het bestudeerde fenomeen; en/of als de grenzen tussen het fenomeen en de context niet duidelijk zijn. Nordqvist et al. (2009) geven aan dat een case-studie een gebruikelijke manier is om interpretatief veldwerk over familiebedrijven uit te voeren. Zij stellen ook dat dergelijke diepgaande onderzoeken belangrijk zijn voor een rijker en dieper begrip van complexe en ambigue fenomenen in familiebedrijven. De aanpak van deze studie sluit daarom perfect aan bij deze methodologische benadering, aangezien er weinig bekend is over de factoren die het aanstellingsproces binnen de adviesraad van een familiebedrijf beïnvloeden. Tegelijkertijd is het een geschikte onderzoeksmethode om de verschillen binnen de heterogene populatie van familiebedrijven te onderzoeken (Melin & Nordqvist, 2007).

3.2. Onderzoekscontext

Om een beter inzicht te krijgen, selecteerden we 15 familiebedrijven op basis van de ‘theoretical sampling’ methode. Familiebedrijven worden in deze studie gedefinieerd als bedrijven van eender welke omvang waarvan de meerderheid (> 50 % aandeelhouderschap) van de beslissingsbevoegdheid in handen is van de oprichter of de familie van de eigenaar en waar ten minste één vertegenwoordiger van de familie formeel betrokken is bij het bestuur van het bedrijf (EFB, 2020). Eisenhardt en Graebner (2007) stellen dat een bijzonder relevante theoretische steekproefbenadering bestaat uit de selectie van “polaire types”, waarbij een onderzoeker contrasterende cases (bv. op basis van verschillen in gedrag, levensfase, voorkeuren) opneemt om gemakkelijker patronen in de gegevens te observeren. Wij hebben er daarom bewust voor gekozen onze sample samen te stellen o.b.v. 3 categorieën familiebedrijven. Het gaat om familiebedrijven die momenteel geen adviesraad hebben (categorie 1), familiebedrijven die met de hulp van externe begeleiding een adviesraad hebben geïnstalleerd (categorie 2) en familiebedrijven die zelfstandig een adviesraad hebben geïnstalleerd (categorie 3). Deze benadering biedt de mogelijk-

heid om zicht te krijgen op de verschillende motieven van de eigenaar-ondernemers van familiebedrijven. De steekproef voor dit onderzoek is niet willekeurig gekozen. Vermits het doel van deze studie is om meer inzicht te krijgen in de achterliggende motieven van familiebedrijven met betrekking tot het onderzoeksobject, waren toegang tot rijke data en theoretische relevantie de belangrijkste elementen voor het selecteren van de cases (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Deze steekproefbenadering leidt volgens Eisenhardt & Graebner (2007) tot een duidelijke patroonherkenning van de centrale constructen, onderlinge relaties en logica van de bestudeerde fenomenen. We kregen toegang tot deze unieke cases met de hulp van de regionale Vlaamse Kamer van Koophandel Limburg, en via het persoonlijk netwerk van de auteurs.

De 15 cases in deze studie zijn allemaal private Belgische familiebedrijven. In deze familiebedrijven werd steeds de eigenaar-ondernemer geïnterviewd, aangezien dit de uiteindelijke beslisser is die het meest gebaat is bij het advies van een adviesraad. In de categorie van familiebedrijven zonder adviesraad (categorie 1) hadden er drie de ambitie om op korte termijn een adviesraad op te richten (Cases A, C, en D). Deze variantie maximaliseerde de verschillen binnen deze categorie. In de categorie van ondernemingen met een adviesraad (categorieën 2 en 3) werden twee cases opgenomen waarin de onderneming recent besliste de adviesraad af te schaffen (Cases I en O). Door deze twee extreme cases op te nemen in onze sample, waren we in staat mogelijke zwakke punten in de doeltreffendheid en de werking van adviesraden te definiëren. De finale steekproef bestaat uit familiale eigenaar-ondernemers, die allen deel uitmaken van de eerste tot de vierde generatie in het familiebedrijf. In sommige bedrijven waren verschillende generaties actief of bevond men zich in een overgangsfase naar de volgende generatie (gevallen A, B, H). De grote verscheidenheid aan verschillende generaties maakt het mogelijk unieke eigenschappen toe te kennen aan het adviesgedrag over de verschillende generaties heen. Tabel 1 geeft een overzicht van de 15 bedrijven die in deze casestudie zijn gebruikt.

Tabel 1.*Samenvatting van de bestudeerde cases en geïnterviewden*

Categorie	Case	Geslacht	Leeftijd	Andere betrokken familieleden	Generatie	WNs
1	A	Vrouw	31	Vader, zus	Derde	44
	B	Man	43	Vader, moeder, broer	Tweede	18
	C	Man	43	Neef	Derde	30
	D	Vrouw	52	Man	Eerste	90
	E	Vrouw	47	Neef	Derde	10
	F	Man	55	Broers	Derde	14
2	G	Man	59	Vrouw, zonen	Eerste	47
	H	Vrouw	39	Vader	Derde	11
	I	Vrouw	38	Broer	Tweede	13
	J	Man	58	Dochter, zoon	Eerste	60
	K	Man	54	Zus, broer, neef	Tweede	75
3	L	Man	50	Broer	Vierde	170
	M	Man	54	Zus, dochter	Eerste	100
	N	Vrouw	43	Geen	Tweede	5
	O	Man	40	Geen	Eerste	11

3.3. Dataverzameling

Om onze data te verzamelen werden open en half-gestructureerde interviews gehouden. Dit bevorderde een flexibele en informele dialoog. De interviews werden in het Nederlands afgenomen via online meetings. Door overheidsmaatregelen ten gevolge van de COVID-19 crisis was het gedurende die periode niet mogelijk om de informanten fysiek te ontmoeten. Indien verdere verduidelijking nodig was, werden de interviews opgevolgd via e-mails en telefoongesprekken. De interviews duurden over het algemeen ongeveer 40 minuten (gemiddelde tijdsduur 38 minuten, minimale tijdsduur: 15 minuten, maximale tijdsduur: 80 minuten). Na een korte uitleg over de onderzoekopzet, de manier waarop we hun antwoorden beogen te gebruiken en de verzekering van de vertrouwelijkheid van het interview, werden de geïnterviewden eerst gevraagd zichzelf en hun bedrijf voor te stellen. Daarna kwamen verschillende topics aan bod zoals het algemeen bestuur van het familiebedrijf, de adviesbehoeften en -voorkeuren, het al dan niet gebruiken van een adviesraad en eventuele externe hulp bij de opstart van een adviesraad. De initiële semigestructureerde vragenlijst werd samengesteld o.b.v. een eerste screening van de literatuur. Zoals onze literatuurstudie aantoont, was er zeer weinig onderzoek beschikbaar dat specifiek inzoomt op het aanstellingsproces m.b.t. adviesraden in familiebedrijven. Daarom werden na elk interview indien nodig de voornaamste vragen aangepast op basis van belangrijke input die door de

geïnterviewden werd aangehaald, zodat deze kwesties in latere interviews ook aan bod konden komen. Elk interview werd opgenomen en handmatig getranscribeerd, wat resulteerde in meer dan 100 pagina's transcripties voor gebruik bij de data-analyse.

3.4. Data-analyse en codering

De data-analyse in deze studie is gebaseerd op de inductieve meervoudige case benadering, zoals beschreven door Eisenhardt (1989). Het meervoudige case design liet ons toe verschillende cases op te bouwen en te analyseren, wat een gevarieerd empirisch bewijs opleverde om een conceptueel kader te construeren. Tijdens het proces van interviewen en verwerken van de interviews liep de dataverzameling en data-analyse deels door elkaar. Deze wisselwerking gaf ons de kans om aanpassingen te maken in het proces van dataverzameling, wat een geschikte methode is in het opbouwen van een gefundeerde theorie (Glaser & Strauss, 1967). Finaal codeerden we onze interviewtranscripten om patronen te ontdekken in het aanstellingsproces van een adviesraad.

Dit alles stelde ons in staat een conceptueel model te genereren dat de fundamentele principes weergeeft waarop familiebedrijven zich baseren bij het oprichten van een adviesraad. Nadat het model was opgesteld, onderzochten wij zorgvuldig

Adviesraden in private familiebedrijven

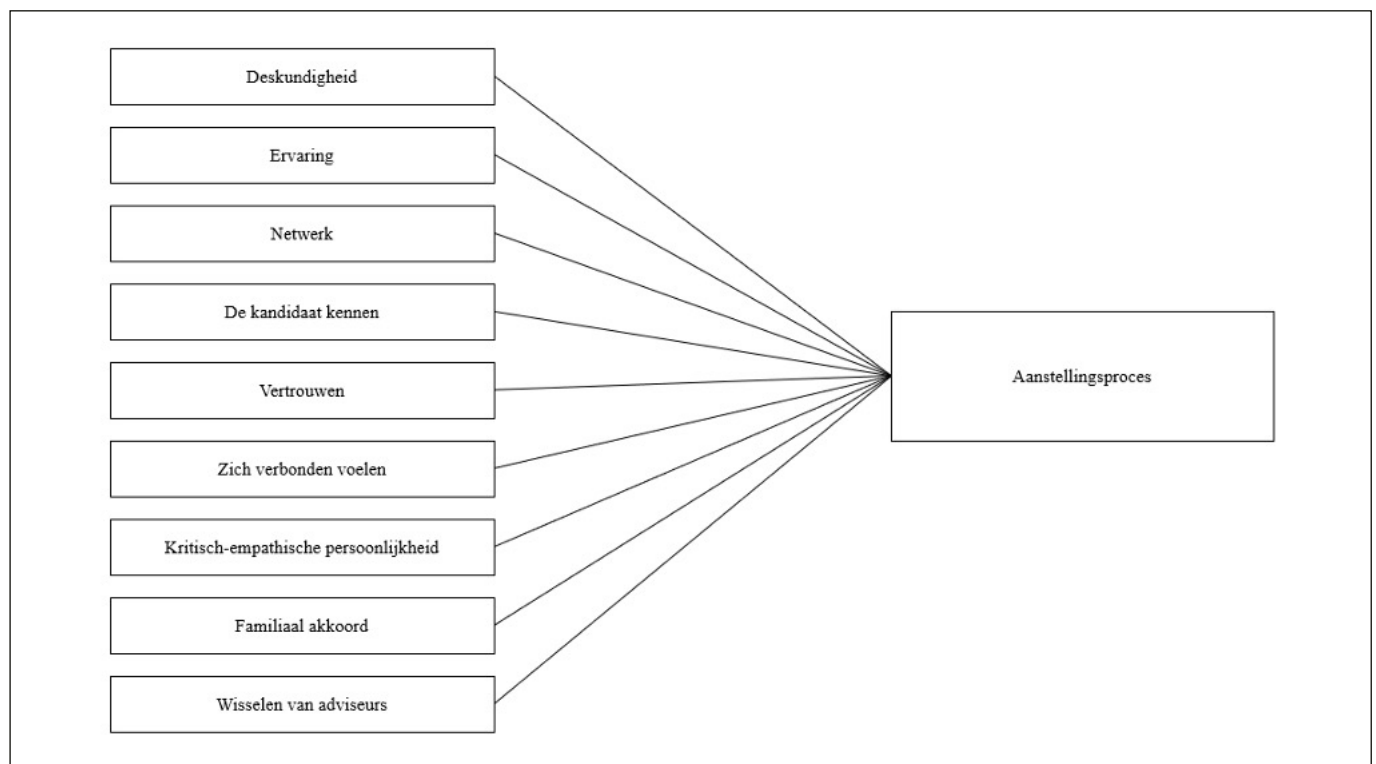
alle individuele cases om er zeker van te zijn dat er consistentie was tussen het model en de individuele gegevens. Om de validiteit van onze analyse te verzekeren werden de resultaten van het onderzoek voorgelegd aan friendly reviewers uit zowel de praktijk als de academische wereld (Creswell & Miller, 2000). Het conceptuele model dat het resultaat is van onze data-analyse zal later in de discussie worden gepresenteerd.

Het analyseren van de data uit de verschillende cases heeft ons in staat gesteld waardevolle inzichten te verschaffen over het aanstellingsproces van een adviesraad in familiebedrijven. Figuur 1 geeft de uiteindelijke datastructuur weer. De tweede-orde-thema's staan aan de linkerkant van de figuur, het bijbehorende onderzoeksthema aan de rechterkant. Verder geeft tabel 2 enkele voorbeelden van eerste-orde-citaten uit de data die elk van de tweede-orde-thema's vertegenwoordigen.

4. RESULTATEN

Figuur 1.

Structuur van de data



Tabel 2.

Representatieve data ter ondersteuning van de tweede-orde-thema's

2e orde thema's	Representatieve 1e orde data
Deskundigheid	"Wij hebben een adviesraad samengesteld met mensen die in verschillende zaken gespecialiseerd zijn. We kunnen elke vraag die we hebben binnen onze business stellen aan onze adviesraad en er is altijd wel iemand die daar antwoord op kan geven. De andere mensen kunnen dan oordelen of meedenken." (3M) "Ik heb voor mezelf opgeschreven aan welke expertise ik behoefte had. Dat waren de blinde vlekken die ik had. Op basis van die competenties ben ik gaan uitzoeken wie mij van dienst kan zijn." (3K)
Ervaring	"Een adviesraad is eigenlijk een orgaan dat je aan je besluitvorming kunt toevoegen dat je helpt de juiste beslissingen te nemen. Als je er enkel academici of mensen met een hoge graad in zet, mis je misschien toch mensen die de dingen vanuit een heel ander perspectief zien. Dus, ik vind dat de ervaring en de kennis die men heeft opgedaan, en de relaties die men heeft, voor mij één van de belangrijkste aspecten is, ongeacht of de adviseur nu de beste fiscalist is of een diploma van een business school heeft." (3L) "Voor mij moet dat een ondernemer zijn. Een ondernemer in de échte zin van het woord en niet gewoon iemand die een bedrijf heeft. Iemand die een kapsalon heeft is ook een ondernemer, maar iemand die gaat beginnen franchises of meer kapsalons gaat openen, zo iemand zou ik willen. Dus iemand met groeiperspectieven, iemand die risico's durft nemen en niet zo iemand die in het veilige cocoonnetje blijft dat die heeft opgebouwd. Dus ik zou wel zeker iemand willen die al veel ervaring heeft, die ook al zelf eens zwaar heeft gezien, een echte ondernemer." (1A)
Netwerk	"De kennis waar deze adviseurs over beschikken, de ervaring en ook het netwerk dat zij hebben. Dat netwerk is misschien niet het allerbelangrijkste, maar het kan zeker van pas komen. Vooral omdat zij veel horen, zij zien veel meer mensen dan ik met mijn kleine netwerk." (3V) "De relaties die men heeft, zijn echt belangrijk. Een van de eisen die ik aan mijn adviseurs stel, is dat ze niet alleen hun kennis delen, maar ook hun netwerk. Dat zijn belangrijke aspecten. Je kunt niet alles weten, mensen zoals wij met 20 tot 30 jaar ervaring in het bedrijfsleven, wij weten wel veel, maar we kennen ook veel mensen. Het gaat er niet alleen om wat je weet, maar vooral ook wie je kent." (3L)
De kandidaat kennen	"In onze adviesraad besteed ik veel tijd aan het uitleggen hoe ons bedrijf werkt. Daarom wilde ik een derde adviseur die ons heel goed kent. Ik hoef hem niet alles uit te leggen. Ook omdat ik het belangrijk vind dat er continuïteit is in het advies." (2J) "De adviseur die mijn zus wil is iemand die ze kent uit een professionele relatie. Degene die ik in gedachten heb is iemand die ik bij de kamer van koophandel heb ontmoet. Ik zou hem de eerste paar keer willen uitnodigen, maar daarna zou ik overstappen op iemand anders. Het klinkt misschien een beetje vreemd, maar hij is een goede vriend van me geworden. Hij vertelde me dat hij me hiermee wilde helpen. Ik heb erover nagedacht, en eigenlijk zou ik het waarderen als hij dat deed. Het is iemand van wie ik dingen aarzaam, tegen wie ik opkijk." (1A) "Een van mijn adviseurs is een jeugdvriend van mij. Hij heeft me ook overtuigd om een adviesraad te installeren. Hij is een nog meer geïntegreerde ondernemer dan ik. Ik zal hem echter niet meer om een lidmaatschap van de adviesraad vragen, want hij kent mij te goed." (3O)
Vertrouwen	"Het zou verontrustend zijn als iemand naar buiten zou treden met bijvoorbeeld onze financiën, daar kun je een concurrent heel blij mee maken. Ik denk dat iedereen daar emotioneel op zou reageren. Zonder vertrouwen is het vrijwel onmogelijk om volledig transparant te zijn in de adviesraad." (3A) "Ik vertrouw mijn adviseurs door de mensen die ze zijn. Ik heb er veel vertrouwen in dat ze discreet met informatie omgaan. Ik geloof mensen meestal op hun woord, dat is misschien een beetje naïef, maar zo werk ik nu eenmaal. Als er geen vertrouwen is bij die mensen, of je hebt er geen goed gevoel bij, dan werkt het niet. Je moet open kunnen zijn over je bedrijf." (2H)
Zich verbonden voelen	"Zoals ik daarvaks zei, één van de voorwaarden is competenties. Maar één van de belangrijkste voorwaarden is dat ze toch moeten passen bij de bedrijfscultuur. Ze moeten ook een beetje overeenkomen, het moet gewoon klikken met de mensen die aan tafel zitten." (3L) "Ik denk dat het belangrijkste de band is die je hebt met de adviseur. Als je voelt dat mensen openstaan voor jou, zul je ook openstaan voor hen. Ik denk dat er veel mensen zijn die evenwel weten maar waar geen connectie is." (3M) "Ik heb gesproken met een adviseur die aan mij was voorgesteld. Er was niets in zijn achtergrond waar ik in het bijzonder naar op zoek was, maar ik voelde gewoon een connectie. Hij begreep wat ik zei, en ik had een goed gevoel bij hem." (2J)
Kritisch-empathische persoonlijkheid	"Ik hou vooral van extraverte personen die durven zeggen waar het op staat, omdat ik dat zelf ook ben... aan jabbikkers heb ik niets. Nu denk ik per definitie dat mensen die zich opgeven om in een raad van advies te gaan zeten geen introverte mensen zijn die zich op het achterplan begeven. Dat vond ik wel heel belangrijk." (2I) "Als een adviseur de hele vergadering alleen maar zit te knikken, betaal ik die persoon eerlijk gezegd voor niets. Ik verwacht dus inbreng, ik verwacht dat ze mij op een respectvolle manier durven beïnvloeden. Ze moeten heel kritisch naar dingen kijken en goed geïnformeerd zijn." (2H) "Onze adviesraad zei dat we een van onze productielijnen moesten stopzetten en een aantal klanten eruit moesten gooien, omdat ze minder winstgevend waren. Ik begreep hen, maar hoe zit het met onze werknemers? Moeten wij die er ook uit gooien? Niemand verlaat ons, tenzij ze met pensioen gaan. Ik had het daar moeilijk mee, dat zijn drastische beslissingen." (2J)
Familiaal akkoord	"Hoewel ik bij de samenstelling van mijn adviesraad op externe hulp heb vertrouwd, heb ik één adviseur zelf aangesteld. Hij is een voormalig vertrouweling van mijn vader. Ik heb hem aangesteld om de link naar mijn vader te leggen, zodat hij zich niet opzij geschoven voelt." (2H) "...vanaf het moment dat mijn dochter iemand mocht aanbrengen waarvan ook zij vertrouwen had, iemand waarvan zij vindt dat dit een meerwaarde biedt, begon het wel zovast te draaien. Nu heb ik haar wel mee in het verhaal." (1A)
Wisselen van adviseurs	"Op lange termijn denk ik wel dat onze adviesraad gaat blijven bestaan, maar misschien wel met een andere samenstelling, ik kan me inbeelden dat het op een bepaald moment stopt voor mij of voor één van de leden van de raad van advies. Dat we niets meer van elkaar kunnen leren of dat ze nu niets meer willen bijbrengen. Ik denk wel dat de adviesraad een klankbord gaat blijven, ja." (3N) "Er is een principe in onze adviesraad dat we elk lid jaarlijks evalueren. Ik denk dat het goed is om af en toe een frisse blik in te brengen." (2J)

Wanneer een eigenaar-ondernemer heeft besloten een adviesraad te implementeren, is de volgende stap het vinden van geschikte adviseurs die willen zetelen in de adviesraad. Een grondige analyse van onze data heeft geleid tot negen belangrijke factoren die een rol spelen in het aanstellingsproces van adviseurs.

Deskundigheid. Een van de belangrijkste factoren in de selectieprocedure is deskundigheid. Het keuzeprocess lijkt bijna altijd te beginnen met een zelfreflectie van de eigenaar-ondernemer. Op basis van de ontbrekende kennis in de onderneming worden interne leemtes gedetecteerd en wordt passende, complementaire kennis gezocht. Terwijl sommige ondernemingen geen concrete uitdagingen hebben en de voorkeur geven aan een brede waaier van deskundigheid, hebben andere familiebedrijven zeer concrete behoeften en zijn zij op zoek naar specifieke kennis. Eigenaar-ondernemers lijken de voorkeur te geven aan mensen met deskundigheid in een bedrijfssector die verwant is met, maar niet exact gelijk is aan die van hen. Eén van de respondenten vertelde hierover het volgende:

"Ik heb voor mezelf opgeschreven aan welke expertise ik behoefte had. Dat waren de blinde vlekken die ik had. Op basis van die competenties ben ik gaan uitzoeken wie mij van dienst kan zijn." (3K)

Ervaring. Eigenaar-ondernemers hechten veel waarde aan de ervaring van hun adviseurs. De respondenten leggen uit dat zij liever ervaren ondernemers in hun adviesraad hebben. Als voorbeelden worden adviseurs genoemd die reeds geconfronteerd zijn met tegenslagen, die een groeiperspectief hebben en die een duidelijke ondernemersmentaliteit hanteren. Zij moeten ook in staat zijn advies te geven dat is afgestemd op de grootorde en complexiteit van het bedrijf:

"Voor mij moet dat een ondernemer zijn. Een ondernemer in de échte zin van het woord en niet gewoon iemand die een bedrijf heeft. Iemand die een kapsalon heeft is ook een ondernemer, maar iemand die gaat beginnen franchises of meer kapsalons gaat openen, zo iemand zou ik willen. Dus iemand met groeiperspectieven, iemand die risico's durft nemen en niet zo iemand die in het veilige cocoonnetje blijft dat die heeft opgebouwd. Dus ik zou wel zeker iemand willen die al veel ervaring heeft, die ook al zelf eens zwaar heeft gezien, een echte ondernemer." (1A)

Netwerk. Een ander element dat eigenaar-ondernemers laten meewegen in hun beslissing, is het professionele netwerk van de kandidaat in kwestie. Hoewel dit niet zwaar lijkt te wegen in de beslissing, vinden sommige eigenaar-ondernemers het nuttig om via hun adviseurs te kunnen terugvallen op een groot netwerk van professionals:

Adviesraden in private familiebedrijven

“De relaties die men heeft zijn echt belangrijk. Een van de eisen die ik aan mijn adviseurs stel, is dat ze niet alleen hun kennis delen, maar ook hun netwerk. Dat zijn belangrijke aspecten. Je kunt niet alles weten, mensen zoals wij met 20 tot 30 jaar ervaring in het bedrijfsleven, wij weten wel veel, maar we kennen ook veel mensen. Het gaat er niet alleen om wat je weet, maar vooral ook wie je kent.” (3L)

De kandidaat kennen. Toen de respondenten werd gevraagd naar hun ideale samenstelling van de adviesraad, viel op dat er veel verschil was in de voorgeschiedenis tussen de eigenaar-ondernemer en zijn adviseurs. We haalden reeds aan dat familieleden of personeelsleden idealiter niet de positie opnemen van adviseur. Zij kunnen echter wél een niet-adviserende rol spelen in de adviesraad wanneer zij operationeel betrokken zijn bij het dagelijks bestuur van de onderneming. Deze operationele kennis kan soms een belangrijke meerwaarde bieden in (strategische) discussies binnen de adviesraad.

Ook mensen uit het privé-netwerk van de ondernemer kunnen een positie in de adviesraad bekleden. We bespraken reeds de potentiële gevaren die verbonden zijn aan het advies van té gelijkaardige profielen zoals kennissen en vrienden (bv. McDonald & Westphal, 2003). Uit onze analyse blijkt echter dat familiebedrijven het wel belangrijk vinden om de kandidaat persoonlijk te kennen. In een aantal cases merkten we dat goede vrienden van de eigenaar-ondernemer wel degelijk werden opgenomen in de adviesraad. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat deze mensen, ondanks de sterke band met de ondernemer, wel zakelijke kennis hebben. Sommige ondernemers geven er wel bewust de voorkeur aan om geen vrienden te op te nemen in de adviesraad, omdat ze aangeven dat ze vrienden liever niet formeel bij het bedrijf betrekken of dat ze vinden dat hun vrienden hen te goed kennen:

“Een van mijn adviseurs is een jeugdvriend van mij. Hij heeft me ook overtuigd om een adviesraad te installeren. Hij is een nog meer geëngageerde ondernemer dan ik. Ik zal hem echter niet meer om een lidmaatschap van de adviesraad vragen, want hij kent mij te goed.” (30)

Verder worden vaak competente mensen uit het netwerk van de eigenaar-ondernemer gevraagd om deel uit te maken van de adviesraad. Deze hoeven niet noodzakelijk zeer nauwe banden met de ondernemer te hebben. Doorverwijzingen uit het netwerk van de eigenaar-ondernemer kunnen potentiële kandidaten ook geloofwaardiger maken.

Naast de persoonlijke relatie tussen de eigenaar-ondernemer en de adviseur, lijken de respondenten het soms belangrijk te vinden dat er een relatie bestaat tussen de adviseur en het

bedrijf. Daarom worden vaak ook mensen gevraagd die reeds individueel advies verleende aan de ondernemer voor het oprichten van de adviesraad. Deze mensen kennen de onderneming en hoeven zich niet steeds opnieuw volledig in te werken in de materie wat voor een bepaalde continuïteit van het advies zorgt. Meestal lijken deze mensen ook een bepaalde vertrouwensrelatie te hebben met de eigenaar-ondernemer:

“In onze adviesraad besteed ik veel tijd aan het uitleggen hoe ons bedrijf werkt. Daarom wilde ik een derde adviseur die ons heel goed kent. Ik hoef hem niet alles uit te leggen. Ook omdat ik het belangrijk vind dat er continuïteit is in het advies.” (2J)

Vertrouwen. Een van de meest terugkerende argumenten die de respondenten gaven was vertrouwen in de kandidaat. Men is het er bijna algemeen over eens dat vertrouwen een essentiële factor is in adviesraden. Dit blijkt onder andere uit onderstaand citaat:

“Het zou verschrikkelijk zijn als iemand naar buiten zou treden met bijvoorbeeld financiële informatie, daar kun je een concurrent heel blij mee maken. Ik denk dat iedereen daar emotioneel op zou reageren. Zonder vertrouwen is het vrijwel onmogelijk om volledig transparant te zijn in de adviesraad.” (3A)

Zich verbonden voelen. Verschillende eigenaar-ondernemers hebben aangegeven dat hun keuze voor een adviseur mede bepaald werd door de verbondenheid die zij voelden met de kandidaat. Volgens de respondenten moet er enerzijds een match zijn tussen de persoonlijkheden van de adviseur en de eigenaar-ondernemer, en anderzijds tussen de adviseur en de bedrijfscultuur. Idealiter is er dan ook nog een match tussen de adviseurs onderling. Eigenaar-ondernemers lijken hiervoor te vertrouwen op hun buikgevoel. Eén informant maakte de vergelijking met het aanwerven van personeel, waar ook vaak het buikgevoel wordt gevolgd. Onderstaande quote ter verduidelijking:

“Zoals ik daarstraks zei, één van de voorwaarden is competenties. Maar één van de belangrijkste voorwaarden is dat ze toch moeten passen bij de bedrijfscultuur. Ze moeten ook een beetje overeenkomen, het moet gewoon klikken met de mensen die aan tafel zitten.” (3L)

Kritisch-empathische persoonlijkheid. Als het over persoonlijkheid gaat, lijken eigenaar-ondernemers de voorkeur te geven aan een adviseur die geen jaknikker is. De ondernemer wil door zijn adviseurs uitgedaagd worden. In dit verband moeten de adviseurs hun standpunt kenbaar durven maken, kritisch zijn en recht door zee. Bovendien moeten zij vastberaden zijn en niet voortdurend van mening veranderen. Deze kritische

mening open communiceren wordt sterk geapprecieerd door de eigenaar-ondernemers. Onderstaande quote uit één van de interviews toont duidelijk aan wat men hiermee bedoelt:

"Ik hou vooral van extraverte personen die durven zeggen waar het op staat, omdat ik dat zelf ook ben... Aan jaknikkers heb ik niets. Nu denk ik per definitie dat mensen die zich opgeven om in een raad van advies te gaan zetelen geen introverte mensen zijn die zich op het achterplan begeven. Dat vond ik wel heel belangrijk." (2I)

Verder geven de respondenten aan dat hun potentiële adviseur de waarden en normen in het bedrijf moet begrijpen en zich daar ook empathisch voor opstelt. In twee gevallen deed een adviseur suggesties die niet strookten met de waarden en normen van de familie, wat de eigenaar-ondernemer niet kon appreciëren was:

"Onze adviesraad zei dat we een van onze productielijnen moesten stopzetten en een aantal klanten eruit moesten gooien, omdat ze minder winstgevend waren. Ik begreep hen, maar hoe zit het met onze werknemers? Moeten wij die er ook uitgooien? Niemand verlaat ons, tenzij ze met pensioen gaan. Ik had het daar moeilijk mee, dat zijn drastische beslissingen." (2J)

Familiaal akkoord. Een opmerkelijk fenomeen was het feit dat sommige eigenaar-ondernemers de toestemming van hun actieve familieleden als een vereiste zagen. In twee gevallen gingen andere familieleden pas akkoord als er ook een adviseur die zij voordroegen kon worden aangesteld:

"Hoewel ik bij de samenstelling van mijn adviesraad op externe hulp heb vertrouwd, heb ik één adviseur zelf aangesteld. Hij is een voormalig vertrouweling van mijn vader. Ik heb hem aangesteld om de link naar mijn vader te leggen, zodat hij zich niet opzij geschoven voelt." (2H)

"...vanaf het moment dat mijn dochter iemand mocht aanbrengen waarin ook zij vertrouwen had, iemand waarvan zij vindt dat dit een meerwaarde biedt, begon het wel zowat te draaien. Nu heb ik haar wel mee in het verhaal." (1A)

Wisselen van adviseurs. De meeste respondenten vermelden dat zij de adviesraad op lange termijn willen behouden. Sommigen geven echter toe dat de huidige samenstelling na verloop van tijd zal worden herzien. Het risico bestaat namelijk dat de adviseurs de eigenaar-ondernemer na verloop van tijd te goed leren kennen, of dat de adviesraad toe is aan een frisse kijk op de zaken:

"Op lange termijn denk ik wel dat onze adviesraad gaat blijven bestaan, maar misschien wel met een andere samenstelling, ik kan

me inbeelden dat het op een bepaald moment stopt voor mij of voor één van de leden van de raad van advies. Dat we niets meer van elkaar kunnen leren of dat ze me niets meer willen bijbrengen. Ik denk wel dat de adviesraad een klankbord gaat blijven, ja." (3N)

5. DISCUSSIE & CONCLUSIE

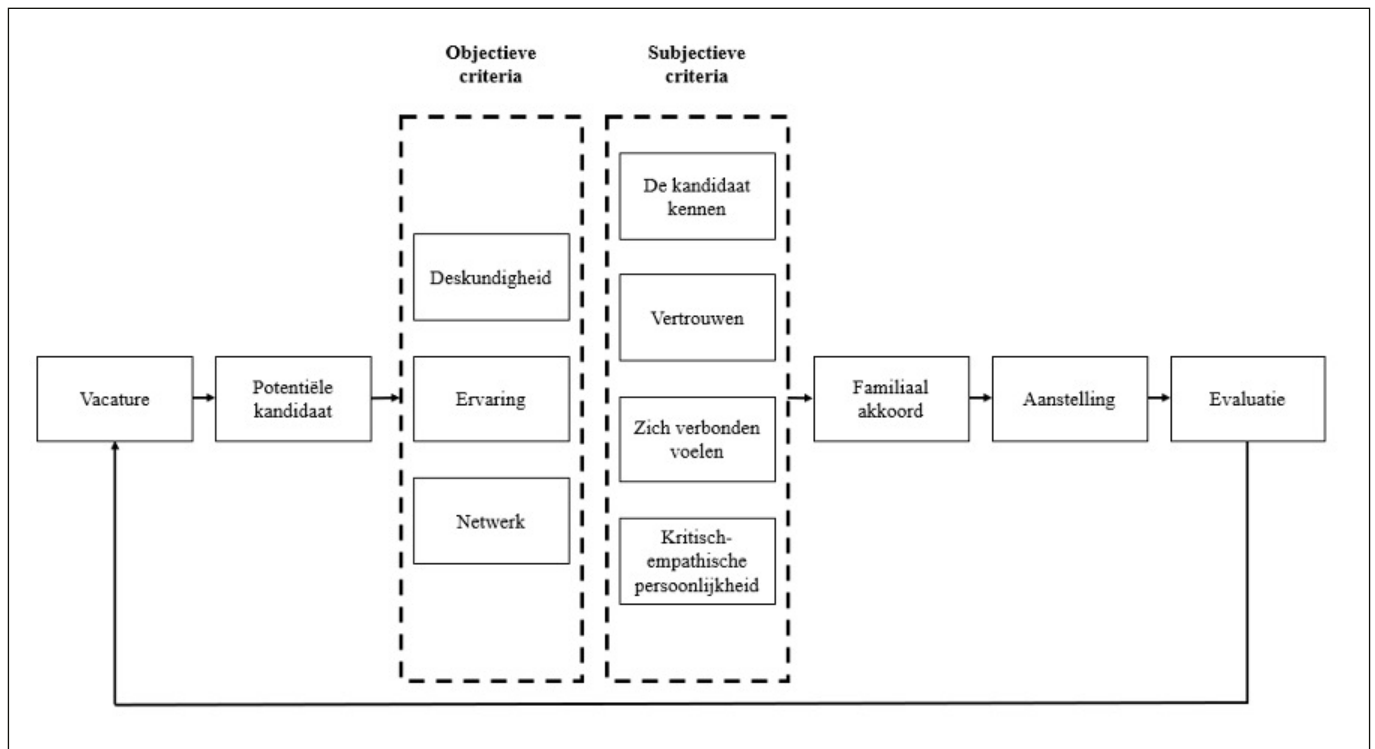
Het doel van deze studie was het ontrafelen van het aanstellingsproces van adviesraden in private familiebedrijven. Uit de bredere literatuur over het inwinnen van advies, weten we dat ondernemers een zekere hiërarchie hanteren als het gaat om het consulteren van adviesbronnen (Jansen & Weber, 2004). Ondernemers zullen steeds proberen om eerst informele bronnen van advies te gebruiken (bv. familieleden en vrienden), alvorens meer formele bronnen zoals een adviesraad te overwegen. Familiebedrijven lijken hierin nog terughoudender dan niet-familiebedrijven en proberen doorgaans buitenstaanders zo min mogelijk te betrekken bij hun besluitvormingsprocessen. Gedajlovic et al. (2004) noemen dit fenomeen "de sluier van geheimhouding", wat betekent dat familiebedrijven over het algemeen bekend staan om hun gesloten karakter en eerder geneigd zijn om "de gordijnen dicht te houden". Toch weten we uit voorgaand onderzoek dat ook voor familiebedrijven het installeren van een adviesraad verschillende voordelen met zich meebrengt (bv. Blumentritt, 2006; Horan, 2003; Mitter et al. 2014; Van Helvert-Beugels et al., 2019). De resultaten van onze studie helpen om deze paradox beter te begrijpen door het aanstellingsproces dat voorafgaat aan de daadwerkelijke installatie van een adviesraad in familiebedrijven bloot te leggen. Onze resultaten helpen toekomstige onderzoekers en mensen uit de praktijk om de motieven, overwegingen en breekpunten van de familiale ondernemer in het aanstellingsproces van een adviesraad beter te begrijpen.

Wanneer de familiale ondernemer heeft besloten een adviesraad te implementeren, moeten geschikte adviseurs worden gezocht. Op basis van onze analyse zijn de factoren die van invloed zijn op het keuzeprocess samengebracht in een conceptueel model, zoals weergegeven in figuur 2. Dit model suggereert dat het onderliggende proces in eerste instantie bestaat uit het in overweging nemen van *objectieve criteria*, met name de deskundigheid en relevante ervaring waarover een adviseur beschikt, alsook de omvang van zijn netwerk. Wanneer aan de objectieve criteria is voldaan en mogelijke kandidaten zijn opgesomd, volgen de eigenaar-ondernemers een meer *subjectief proces*, gebaseerd op interpersoonlijke ervaring. Uiteindelijk, wanneer de gewenste adviseur is gevonden, wordt de goedkeuring van de familie gevraagd en probeert men naar een *familiaal akkoord* te streven.

Adviesraden in private familiebedrijven

Figuur 2.

Het aanstellingsproces van een adviesraad in familiebedrijven



Wat de *objectieve criteria* betreft, vormt specifieke deskundigheid het belangrijkste element in de selectieprocedure van een adviseur. Gevolgd door relevante ervaring die deze persoon heeft in zijn/haar vakgebied of als ondernemer in het algemeen. Ten slotte speelt ook de omvang van het netwerk een rol. Dit wordt deels ondersteund door de bevindingen van Nicholson et al. (2010), die suggereren dat adviseurs worden gekozen op basis van relevante ervaring en reputatie. Men zou in deze context de omvang van het netwerk van de adviseur kunnen zien als een parameter voor reputatie. Afhankelijk van de noden van het familiebedrijf kan de vereiste ervaring & reputatie zeer specifiek of zeer breed zijn.

Als we kijken naar de *subjectieve criteria*, dan hebben eigenaar-ondernemers de neiging om de voorkeur te geven aan mensen die deel uitmaken van hun privé- of professioneel netwerk, ongeacht de sterkte van de relatie. Deze resultaten zijn in lijn met eerder onderzoek, dat suggereert dat familiale ondernemers eerder vertrouwen op mensen met wie ze sociale banden delen of die enigszins op henzelf lijken, zoals mensen met een gemeenschappelijke professionele achtergrond of vrienden (Ibarra & Andrews, 1993; McDonald & Westphal, 2003). Hoewel Fiegenger (2010) stelt dat advies vaak wordt ingewonnen bij familieleden, blijkt uit onze resultaten dat het

specifiek aanstellen van familieleden in een adviesraad minder geschikt is. Familieleden die (operationeel) betrokken zijn bij het bedrijf en hun adviezen willen geven, lijken een beter platform te vinden in een familieraad. Eerder onderzoek bevestigt dat een familieraad een ideaal governance mechanisme is dat zowel actieve als passieve familieleden in staat stelt om hun mening te uiten over bedrijfsgerelateerde kwesties (Poza & Daugherty, 2014).

Het aanstellen van externe, niet-familiale adviseurs in de adviesraad, vergroot per definitie de diversiteit in het familiebedrijf. Eerder onderzoek naar diversiteit heeft geleid tot tegenstrijdige resultaten (bv. Homan, 2018; Homan et al., 2018a; Homan et al., 2018b). Enerzijds kan diversiteit gunstig zijn voor het familiebedrijf, omdat diverse teams over het algemeen meer (diverse) informatie en kennis bezitten, wat de prestaties kan verbeteren. Anderzijds kan het binnenhalen van niet-familiale adviseurs de teamprocessen en prestaties ook verstoren, omdat het kan leiden tot mogelijke subgroepen wat dan weer het optimale gebruik van de beschikbare informatie kan belemmeren (Homan, 2018; Homan et al. 2008). Immers, hoe hoger de 'comparative fit' (d.w.z. de mate waarin een categorisatie resulteert in grotere verschillen tussen subgroepen enerzijds en grotere gelijkenissen binnen een subgroep ander-

zijds), hoe waarschijnlijker het is dat subgroepen (bv. familie vs. externen) optreden. Dit kan resulteren in 'intergroup bias' (d.w.z. dat adviezen van mensen uit de eigen subgroep anders/beter worden beoordeeld dan adviezen van mensen uit een andere subgroep) en verslechterd groepsfunctioneren (Gaertner, Mann, Murrell, & Dovidio, 1989). Daarom spelen enerzijds de *subjectieve criteria* (bv. de kandidaat kennen, zich verbonden voelen met de kandidaat) en anderzijds het *familiaal akkoord*, die beiden in dit artikel geïdentificeerd werden als belangrijke stappen in het aanstellingsproces, een cruciale rol om de potentiële nadelen van diversiteit te verminderen, aangezien dit het risico op subgroepen in de adviesraad vermindert. Het hanteren van de subjectieve criteria bij het aanstellen van niet-familiale adviseurs kan familiebedrijven dus helpen om een goede 'fit' te vinden tussen de familie en de adviseur(s).

Naast het kennen van de kandidaat is vertrouwen een cruciale factor bij het aanstellen van een adviseur, wat wederom een bevestiging is van eerder onderzoek naar de samenstelling van adviesraden (Nicholson et al., 2010). Hoewel het in zekere zin gerelateerd is aan vertrouwen, lijken eigenaar-ondernemers een voorkeur te hebben voor adviseurs met wie zij zich verbonden voelen en wiens persoonlijkheid voldoet aan hun verwachtingen, bijvoorbeeld door kritisch, open en eerlijk te zijn. Deze bevindingen ondersteunen eerdere resultaten uit onderzoek naar sociale netwerken (Ibarra & Andrews, 1993; McDonald & Westphal, 2003).

Ons conceptueel model benadrukt dat het bereiken van een familiaal akkoord een laatste belangrijke factor is in het selectieproces. In familiebedrijven zijn er vaak verschillende actoren die moeten instemmen met de beslissingen die de ondernemer neemt. Dit impliceert dat ook andere familieleden zich op hun gemak moeten voelen bij de adviseurs, wat de keuze van een adviseur en de samenstelling van een adviesraad bemoeilijkt. Deze gedachtegang strookt met de bevindingen van Bezrukova et al. (2009) over het functioneren van groepen, die ontdekten dat wanneer groepsleden (in dit geval leden van de adviesraad) zich identificeren met het hele team in plaats van met een bepaalde subgroep (bv. familieleden vs. niet-familieleden), een team beter in staat is de vruchten te plukken van zijn diversiteit. Het bereiken van een familiaal akkoord in het aanstellingsproces is daarom een belangrijke eerste stap om breuklijnen in de adviesraad te voorkomen. Breuklijnen ontstaan wanneer demografische karakteristieken van bepaalde groepsleden (bv. familieleden) op één lijn komen en een groep verdelen in

“Het hanteren van de subjectieve criteria bij het aanstellen van niet-familiale adviseurs kan familiebedrijven dus helpen om een goede 'fit' te vinden tussen de familie en de adviseur(s).”

“Het bereiken van een familiaal akkoord in het aanstellingsproces is daarom een belangrijke eerste stap om breuklijnen in de adviesraad te voorkomen.”

relatief homogene subgroepen (bv. Rupert & Jehn, 2008). Dit kan zeer nadelige resultaten kan hebben voor het functioneren van een groep (Vandebeek et al., 2016). Wanneer er dus geen of slechts gedeeltelijke familiale overeenstemming is over de aanstelling van een externe adviseur, kan dit ertoe leiden dat leden van de ene subgroep zich niet of nauwelijks verbonden voelen met leden van een andere subgroep (de zogenaamde out-group) en daarom de voorkeur geven aan interactie met leden van hun eigen subgroep (de zogenaamde in-group) (Vandebeek et al., 2016). Dit suggereert dat familiebedrijven met verschillende actieve generaties in het dagelijks bestuur meer problemen zouden kunnen ondervinden bij de samenstelling van de adviesraad, omdat het vinden van familiale overeenstemming over wie aan te stellen dan ook complexer wordt. Dit zou ertoe kunnen leiden dat er voor de samenstelling van de adviesraad beroep moet worden gedaan op externe hulp. Hoewel externe hulp zeker kan helpen bij het opzetten van de adviesraad, blijft sterk leiderschap binnen het familiebedrijf een eerste vereiste om het volledige potentieel te benutten van de diversiteit die externe adviseurs in de adviesraad inbrengen (De Vries & Homan, 2008).

5.1. Praktische implicaties

Naast de wetenschappelijke contributies, suggereren de inzichten van deze studie een heel aantal praktische implicaties voor familiebedrijven en instellingen die externe hulp bieden bij het opzetten van adviesraden:

- Omdat deze studie meer inzicht biedt in de denkpatronen en voorkeuren van een familiale ondernemer, kunnen professionele dienstverleners de resultaten van deze studie gebruiken om bepaalde fenomenen te herkennen en daar vervolgens naar te handelen.
- In dit opzicht kunnen familiebedrijven beter worden ondersteund bij de samenstelling en installatie van hun adviesraad, wat leidt tot beter functionerende adviesraden. De geïdentificeerde componenten van ons conceptueel model kunnen professionele dienstverleners helpen bij het ontwikkelen van hands-on toepassingen en tools die kunnen worden gebruikt tijdens het installatieproces.
- Ook voor familiebedrijven heeft deze paper belangrijke praktische implicaties. In de eerste plaats creëert deze paper bewustzijn omtrent de potentiële voordelen van het werken met adviesraden. Aangezien familiebedrijven over het algemeen bekend staan om hun gesloten karakter, is deze bewustwording noodzakelijk om zogenaamde “de sluier van geheimhouding” te doorbreken.

Adviesraden in private familiebedrijven

- Als familiebedrijven eenmaal besluiten om een adviesraad op te starten, kan het conceptuele model uit onze paper dienen als leidraad in het aanstellingsproces met expliciete aandacht voor de subjectieve beslissingscriteria en het belang van het familiaal akkoord.

5.2. Beperkingen en richtingen voor toekomstig onderzoek

De resultaten van deze studie moeten worden gezien in het licht van enkele beperkingen. Ten eerste bestaat de steekproef van het onderzoek uitsluitend uit informanten die aangesloten zijn bij de Vlaamse Kamer van Koophandel Limburg. Deze ondernemers hebben in principe meer kans om een groter persoonlijk netwerk op te bouwen als gevolg van hun netwerkactiviteiten ten gevolge van dit lidmaatschap. Een mogelijk gevolg is dat deze respondenten zich van nature ook meer op hun gemak voelen bij het verstrekken van informatie over het bedrijf aan buitenstaanders. Dit zou een invloed kunnen hebben op hun adviesvoorkeuren. Bovendien zouden de resultaten onderhevig kunnen zijn aan geografische verschillen met andere regio's. Samengevat, kunnen we stellen dat op basis van de 15 cases in dit onderzoek onze bevindingen mogelijk nog niet generaliseerbaar zijn naar de brede populatie van familiebedrijven in andere contexten. Uitbreiding van de steekproef naar een groter aantal familiebedrijven met een geografische spreiding zou de resultaten robuuster kunnen maken.

Ten tweede had de meerderheid van de respondenten binnen de categorie van bedrijven die geen adviesraad hebben (categorie 1), duidelijke ambities om in de nabije toekomst een adviesraad op te starten. Daarom is er slechts een beperkt beeld gevormd van de motieven van eigenaar-ondernemers die geen adviesraad willen installeren. Verder onderzoek binnen deze categorie kan wetenschappers in staat stellen aanvullende factoren bloot te leggen die bepalen of een adviesraad al dan niet wordt geïnstalleerd en of externe hulp nodig is.

Ten slotte moesten, ten gevolge van de COVID-19-crisis, de interviews met de informanten online worden afgenomen. Het zou beter zijn geweest deze interviews face-to-face af te nemen, aangezien sommige mensen zich niet volledig op hun gemak voelen bij online gesprekken. Desondanks hebben we geprobeerd om eventuele tekortkomingen tot een minimum te beperken door een vriendelijke sfeer te creëren. Dankzij de hulp van de Kamer van Koophandel waren we in de mogelijkheid om alle vragen te stellen die we in gedachten hadden, zodat toch voldoende informatie werd verzameld. In toekomstige onderzoek met betrekking tot dit onderwerp, zouden we echter aanraden om te kiezen voor face-to-face interviews indien mogelijk.

Verdere onderzoek is nodig om ons conceptueel model te verfijnen. Het zou bijvoorbeeld interessant kunnen zijn om na te gaan hoe bepaalde aspecten zoals bedrijfskenmerken (bv. groeifase, aandeelhoudersstructuur, sector) en familiale kenmerken (bv. emotionele binding, generatie, niet-financiële familiale doelstellingen) of culturele aspecten het aanstellingsproces beïnvloeden. Ook zouden verdiepende onderzoeksvragen kunnen worden ontwikkeld met betrekking tot specifieke bouwstenen in ons conceptueel model (bv. objectieve vs. subjectieve criteria of m.b.t. het familiaal akkoord). Bijvoorbeeld, in welke mate is het bereiken van een familiaal akkoord gunstig voor de kwaliteit van het aanstellingsproces. Bovendien suggereren de resultaten van deze studie dat vertrouwen een belangrijke rol speelt tijdens het selectieproces. In toekomstig onderzoek kunnen wetenschappers onze inzichten uitbreiden en bestuderen hoe dit vertrouwen juist de installatie van een adviesraad in familiebedrijven verder beïnvloedt. Ook zou het interessant kunnen zijn om te onderzoeken in hoeverre onze resultaten ook gelden voor het aanstellingsproces van een externe, niet-familiale CEO (bv. Vandekerckhof et al., 2015). Uit onze resultaten bleek dat er in bepaalde cases weerstand kwam tegen adviezen, omdat deze niet strookten met de waarden en normen van de eigenaar-ondernemer. Toekomstig onderzoek zou daarom ook de adviesvoorkeuren van de familiale ondernemer kunnen onderzoeken om zo meer kennis te verwerven over hoe een familiale ondernemer effectief geadviseerd kan worden, aangezien eerdere studies uit psychologisch onderzoek hebben aangetoond dat tijdens het besluitvormingsproces, adviesnemers soms bepaalde stukken advies verwerpen (bv. Gino, 2008).

BIOGRAFIE

Jelle Schepers, Ph.D. is Associate Professor aan het 'Research Center for Entrepreneurship and Family Firms' van de Universiteit Hasselt (België). Zijn onderzoek is gericht op strategisch ondernemerschap in familiebedrijven, startups, en groeibedrijven. Contact: jelle.schepers@uhasselt.be.

Pieter Vandekerckhof, Ph.D. is Associate Professor aan het 'Research Center for Entrepreneurship and Family Firms' van de Universiteit Hasselt (België). Zijn onderzoek is gericht op ondernemerschap en governance in familiebedrijven, startups, en groeibedrijven. Contact: pieter.vandekerckhof@uhasselt.be.

Willem Degol, Master Handelswetenschappen (Universiteit Hasselt), is real estate agent bij Immo Lissens - Van de Broek. Contact: willem@immolissens.be

REFERENTIELIJST

- Advisory Board Centre (2021). *State of the Market Global Report 2021*; Global Research Council; Advisory Board Centre; Research Lead – Louise Broekman.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bammens, Y., Voordeckers, W., & Van Gils, A. (2011). Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 134-152.
- Bezrukova, K., & Uparna, J. (2009). Group splits and culture shifts: A new map of the creativity terrain. In *Creativity in groups*. Emerald Group Publishing Limited.
- Blumentritt, T. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19(1), 65-72.
- 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(4), 299-309.
- Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate governance and strategic change in SMEs: The effects of ownership, board composition and top management teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., & Chang, E. P. (2007). Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms. *Journal of Business Research*, 60, 1030-1038.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design*. London: Sage.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Davis J. H., Schoorman F. D., & Donaldson, R. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- De Vries, G., & Homan, A. C. (2008). Diversiteit en leiderschap: over de rol van transformationeel leiderschap bij het managen van diversiteit. *Gedrag & Organisatie*, 21(3).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.
- Eisenhardt, K. M., Santos, F. M., Pettigrew, I. A., Thomas, H., & Whittington, R. (2000). Knowledge based view. *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publications.
- European Family Businesses (EFB). (2020). Definition of family businesses. Retrieved April 4, 2020, from <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>.
- Feng, B., & Feng, H. (2013). Examining cultural similarities and differences in responses to advice: A comparison of American and Chinese college students. *Communication Research*, 40(5), 623-644.
- Fiegener, M. K. (2010). Locus of ownership and family involvement in small private firms. *Journal of Management Studies*, 47, 296-321.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C., (1996). *Strategic leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. St. Paul: West Educational Publishing.
- Gaertner, S. L., Mann, J., Murrell, A., & Dovidio, J. F. (1989). Reducing intergroup bias: The benefits of recategorization. *Journal of personality and social psychology*, 57(2), 239.
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H., & Schulze, W. S. (2004). Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective. *Journal of management studies*, 41(5), 899-912.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing qualitative data*. London: Sage.
- Gino, F. (2008). Do we listen to advice just because we paid for it? The impact of advice cost on its use. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 107, 234-245.

Adviesraden in private familiebedrijven

- Gino, F., Brooks, A. W., & Schweitzer, M. E. (2012). Anxiety, advice, and the ability to discern feeling anxious motivates individuals to seek and use advice. *Journal of personality and social psychology*, 102(3), 497.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Grundeij, J., & Talaulicar, T. (2002). Company law and corporate governance of start-ups in Germany: Legal stipulations, managerial requirements, and modification strategies. *Journal of Management and Governance*, 6(1), 1-27.
- Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Knippenberg, D. V., Ilgen, D. R., & Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1204-1222.
- Homan, A. C. (2018). Vier verschillen! De vele gezichten van diversiteit. *Gedrag en Organisatie*.
- Homan, A. C., van Hooft, E. A., & Uitdewilligen, S. (2018a). Trends rondom diversiteit: introductie deel 1. *Gedrag & Organisatie*, 31(3).
- Homan, A. C., van Hooft, E. A., & Uitdewilligen, S. (2018b). Trends rondom diversiteit: introductie deel 2. *Gedrag & Organisatie*, 31(4).
- Horan, P. J. (2003). Establishing an advisory board for the family business. *Journal of Financial Service Professionals*, 57(6), 61.
- Ibarra, H., & Andrews, S. B. (1993). Power, social influence, and sense making: Effects of network centrality and proximity on employee perceptions. *Administrative science quarterly*, 38(2), 277-303.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In *Corporate governance* (pp. 77-132). Gower.
- Jansen, D., & Weber, M. (2004). Helping Hands and Entrepreneurship - Supporting Newly Founded Firms, *Advances in Interdisciplinary European Entrepreneurship Research*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. (2006). Feuding families: The management of conflict in family firms. In P. Poutziouris, K. Smyrnios, & B. Klein (eds.), *Family business research handbook* (pp. 358-368). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Mathieu, E., Strassler, P., & Pearl, N. (2010). Finding and Retaining the Right Advisor for a Family and Its Family Office. *The Journal of Wealth Management*, 13(3), 15-18.
- McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2003). Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. *Administrative science quarterly*, 48(1), 1-32.
- Melin, L., & Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: The case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321-333.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45, 51-78.
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: The effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8(1), 1-28.
- 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.
- Nicholson, H., Shepherd, D., & Woods, C. (2010). Advising New Zealand's family businesses: Current issues and opportunities. *University of Auckland Business Review*, 12(1), 1-7.
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294-308.
- Nordqvist, M., Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15-25.

- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2014). *Family Business*. Mason, OH: South Western.
- Reiter, B.J., (2003). The role and value of an effective advisory board. *Ivey Business Journal*, 68 (1), 1-7.
- Reay, T., Pearson, A., & Dyer, G. (2013). Advising family enterprise: Examining the role of family firm advisors. *Family Business Review*, 26, 209-214.
- Rupert, J., & Jehn, K. A. (2008). Diversiteit en teamleren: de rol van 'faultlines' en psychologische veiligheid. *Gedrag & Organisatie*, 21(2).
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family Business Review*, 26, 235-255.
- Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *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., Michel, A., & Kammerlander, N. (2018). Unpacking the black box of family business advising: Insights from psychology. *Family Business Review*, 31(1), 80-124.
- Su, E., & Dou, J. (2013). How Does Knowledge Sharing Among Advisors From Different Disciplines Affect the Quality of the Services Provided to the Family Business Client? An Investigation From the Family Business Advisor's Perspective. *Family Business Review*, 26(3), 256-270.
- Tillman, F. A. (1988). Commentary on legal liability: Organizing the advisory council. *Family Business Review*, 1, 287-288.
- Upton, N., Vinton, K., Seaman, S., & Moore, C. (1993). Research note: Family business consultants – Who we are, what we do, and how we do it. *Family Business Review*, 6, 301-311.
- Vandebeek, A., Voordeckers, W., Lambrechts, F., & Huybrechts, J. (2016). Board role performance and faultlines in family firms: The moderating role of formal board evaluation. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 249-259.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28(2), 104-122.
- Van Helvert-Beugels, J. (2018). *The emerging role of advisory boards in strategizing in family firms: A sensemaking perspective* (PhD dissertation). Jönköping University, Jönköping International Business School, Jönköping, Sweden.
- Van Helvert-Beugels, J., Van Gils, A., Huybrechts, J. (2019). Boards of Advisors in Family Small- and Medium-Sized Enterprises. In: Memili E., Dibrell C. (eds.) *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Veenstra, G. N., van der Zee, K. I., & Beersma, B. (2018). De paradoxale effecten van conflicthantering in een context van diversiteit. *Gedrag & Organisatie*, 31(4).
- Voordeckers, W., Van Gils, A., & Van den Heuvel, J. (2007). Board composition in small and medium-sized family firms. *Journal of small business management*, 45(1), 137-156.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage publications.