



HET AANPASSINGSVERMOGEN VAN RADEN VAN ADVIES

Voor elke situatie een unieke invulling van rol en taken

Familiebedrijven met een Raad van Advies besteden meer tijd aan strategie, zijn beter in het doorlopen van het opvolgingsproces en actiever bij internationalisering dan familiebedrijven zonder RvA. Deze effecten zijn niet gevonden voor een formele RvC. Dit blijkt uit een diepgaande studie uitgevoerd bij vier MKB familiebedrijven die werken met een RvA. RvA's bij familiebedrijven blijken unieke configuraties, waarbij de rol en de taken van de RvA verschillend zijn in verschillende situaties.

Judith van Helvert

Raden van Advies (RvA's) zijn een veelbesproken onderwerp in de praktijk, maar wat minder in de wetenschap. Er is weinig bekend over de wijze waarop een RvA functioneert en wat de toegevoegde waarde van een adviesraad kan zijn voor een MKB familiebedrijf. Wel weten we dat familiebedrijven over het algemeen een gesloten karakter hebben en dat ze veelal moeite hebben met het toelaten van externen. Tegelijkertijd is bekend dat het betrekken van externen bij de besluitvorming meer winst oplevert, dat externen een bepalende rol spelen bij het ontwikkelen van de leiderschapsvaardigheden van de volgende generatie en dat besluiten meer overwogen plaatsvinden. Zeker wanneer de advisering in teamverband via een RvA plaatsvindt, kan de toegevoegde waarde groot zijn. Zo blijkt bijvoorbeeld dat familiebedrijven die werken met een RvA meer tijd besteden aan strategie, dat zij beter zijn in het doorlopen van het opvolgingsproces en actiever zijn op het gebied van internationalisering in vergelijking met familiebedrijven die geen RvA hebben. Wat tevens interessant is, is dat deze effecten niet zijn gevonden voor een formele RvC. Dit roept de vraag op waarom juist een RvA zo effectief is en op welke manieren RvA's van waarde kunnen zijn voor MKB-ondernemingen. Om de kennis over het functioneren van de RvA te vergroten en inzicht te geven in hoe de RvA de ondernemende kracht van het familiebedrijf versterkt, heb ik de

afgelopen vijf jaar een diepgaande studie uitgevoerd bij vier MKB familiebedrijven die werken met een RvA. Dit onderzoek laat zien dat RvA's bij familiebedrijven unieke configuraties zijn, bestaande uit contextuele, inhoudelijke en procesmatige elementen, en dat de rol en de taken van de RvA daarmee verschillend zijn in verschillende situaties.

Niet vanzelfsprekend

Voor veel familiale ondernemers in het MKB is het niet vanzelfsprekend om externen te betrekken bij de bedrijfsvoering en strategievorming. Het aantal Nederlandse familiebedrijven dat werkt met een RvA of RvC is erg laag (in 2012 was dit 4% respectievelijk 3,2%; Berent-Braun et al., 2013). Desalniettemin zijn de bedrijven die met een RvA werken hier erg tevreden mee. Een RvA is in deze studie gedefinieerd als *“een team van gecommitteerde externen die in groepsverband en gedurende een langere periode de beslissingsbevoegden uit het familiebedrijf op regelmatige basis ontmoeten, en wiens rol primair is om te reflecteren op en te adviseren over strategische kwesties en het besluitvormingsproces van het familiebedrijf”* (Van Helvert-Beugels, 2018). De samenstelling van de RvA is idealiter afgestemd op de taak van de RvA en de gewenste expertise en het netwerk van haar leden en indien gewenst kunnen ook familieleden zitting nemen in de raad, bijvoorbeeld in een

situatie van bedrijfsopvolging (Blumentritt, 2006; Strike, 2012).

De adviesleden ontmoeten de ondernemer en eventueel aanvullende personen zoals directieleden, familieleden en / of eigenaren op regelmatige basis. De taak van de RvA is over het algemeen het adviseren van de directie; het gaat hierbij om een combinatie van zowel gevraagd als ongevraagd advies. RvA's bieden een klankbord en een kritische reflectie op voorstellen en plannen en brengen verschillende resources in zoals expertise, vaardigheden en een netwerk (Lambrecht & Lievens, 2008). De RvA wordt vooral ingesteld om strategische kwesties, dilemma's en problemen nader te verkennen, te analyseren, en input en aanbevelingen te bieden hoe hiermee om te gaan (Strike, 2012). Daarnaast is een RvA vanwege de informele status een 'veilige' manier om externen op een gestructureerde manier binnen het bedrijf te laten meekijken. Een RvA kent geen wettelijke richtlijnen, kaders of status (het advies is niet bindend), waardoor de beslissingsbevoegdheid in handen blijft van de eigenaren. Hierdoor is de invloed van de leden van de RvA beperkt tot het bieden van ondersteuning bij strategische kwesties. Daarnaast biedt het ontbreken van een juridisch kader ondernemers de mogelijkheid om invulling te geven aan de raad in een vorm die past bij de situatie (in termen van omvang, ontmoetingsfrequentie, en de voorwaarden en de taken die de RvA op zich neemt). Een ander element dat de RvA 'veilig' maakt, is dat de RvA eenvoudig kan worden opgeheven wanneer deze niet naar wens functioneert.

Methode

De complexiteit van de sociale relaties tussen de adviesleden en de beslissingsbevoegden, de karakteristieken van de strategische kwesties en de situatie

waarin het adviseren plaatsvindt, en alle andere factoren die bijdragen aan het al dan niet geven en ontvangen van advies vragen om een onderzoeksopzet die aan deze complexiteit tegemoet kan komen. Dit onderzoek is daarom op een

kwalitatieve manier opgezet en uitgevoerd, op basis van de case study methodiek (Piekkari, Welch & Paavilainen, 2009). Deze onderzoeksmethode is in het bijzonder geschikt om inzicht te verkrijgen in het menselijk handelen in een real-life context. Daarnaast kan de case study methodiek worden ingezet als er sprake is van relaties tussen variabelen die niet geïsoleerd kunnen worden bestudeerd, zoals de verschillende belangen en actoren in strategieprocessen en de interactie tussen de ondernemer en de RvA en leden van de RvA onderling. Het doel van de studie was te ontdekken wat het fenomeen precies inhoudt. Het onderzoek is daarom op een abductieve manier uitgevoerd. Dat wil zeggen dat er niet op voorhand een theorie is gebruikt die is getoetst in het onderzoek, maar dat de onderzoeksdata de basis zijn geweest en dat van daaruit aanvullend theorie is gebruikt om de data te begrijpen. Hierdoor ontstond een wisselwerking tussen de data en de theorie gedurende de fase van dataverzameling en data-analyse. Dit is een continu proces waarbij de onderzoeker als het ware heen en terug gaat tussen de data en de theorie waardoor een beter begrip van het fenomeen dat centraal staat, de RvA, ontstaat (Van Maanen, Sorensen & Mitchell, 2007).

Vier bedrijven zijn, gedurende een periode van minimaal anderhalf jaar, gevolgd bij de manier waarop zij werken met hun RvA (Van Helvert-Beugels, 2018). Deze bedrijven zijn vergelijkbaar qua omvang en zijn allemaal volledig in eigendom van de familie. Echter, op andere karakteristieken zoals de sector waarin ze

**BIJ HET INSTELLEN VAN EEN RVA KUNNEN BETROKKENEN
NIET TERUGVALLEN OP ROUTINES OF STANDAARDPROCEDURES
MAAR MOETEN ZIJ ACTIEF 'BETEKENIS GEVEN'
AAN DE NIEUWE SITUATIE**

actief zijn en het jaar van oprichting verschillen zij behoorlijk van elkaar. Dataverzameling heeft plaatsgevonden middels observaties van de RvA vergaderingen, interviews, en secundaire documenten zoals verslagen van strategievergaderingen, directie overleggen, informatie op de website, nieuwsbrieven, krantenartikelen e.d. Deze wijze van dataverzameling stelde mij in staat om van dichtbij te observeren op welke wijze de RvA's functioneren en hoe zij waarde toevoegen aan de familieonderneming. Daarnaast zijn zowel de ontwikkelingen binnen de casussen bestudeerd als de ontwikkelingen tussen de verschillende casussen, waardoor de verschillen en de overeenkomsten inzichtelijk werden.

Resultaten

De belangrijkste bevinding is dat de RvA's bij de verschillende familiebedrijven een heel verschillende invulling hebben gekregen; ze hebben uiteindelijk een heel verschillende rol voor zowel het bedrijf als de familieleden. Zowel interne als externe contextuele elementen leiden er toe dat elke RvA een unieke samenstelling van deze elementen is. De rollen van de onderzochte RvA's lopen uiteen van een raad met functionele adviseurs, tot coaches van de directie, tot een raad van inspiratie die meer op afstand meekijkt tot een controlerend mechanisme in de zin dat de RvA een soort stok achter de deur is om met regelmaat de strategie te bespreken en de belangrijkste risico's in kaart te brengen en te ondervangen. Met hun specifieke invulling bieden ze allemaal ondersteuning op maat.

Het onderzoek laat zien dat de samenstelling van de RvA, plus de individuen die vanuit het bedrijf, de familie en het eigendom de vergadering van de RvA bijwonen, een grote rol spelen in de wijze waarop de RvA invulling krijgt. Daarnaast spelen de sector waarin het bedrijf actief is, de levensfase van het bedrijf, de achtergrond van de directieleden en de specifieke kwesties die geadresseerd moeten worden door de RvA een rol bij de manier waarop de RvA opereert. De adviesraden kunnen echter allemaal worden beschouwd als een nieuw onderdeel van het strategisch proces van het familiebedrijf (zie Van Helvert (2018) en Van Helvert et al. (2018) voor een uitgebreide beschrij-

ving van de casussen waaruit de verschillen tussen de RvA's en hun output zichtbaar worden).

Twee dimensies

Twee inhoudelijke dimensies kunnen worden onderscheiden waarop de RvA actief is. De eerste dimensie waarop de RvA's aanzienlijk van elkaar verschillen qua inhoud is de strategische oriëntatie. Shivakumar (2014) maakt voor de strategische oriëntatie onderscheid naar drie niveaus: operationeel, tactisch en strategisch. Om dit onderscheid te maken kijkt hij enerzijds naar de mate van onomkeerbaarheid van een beslissing en anderzijds naar de mate waarin de beslissing effect heeft op hoe en waar de toegevoegde waarde wordt gecreëerd. Het strategisch niveau is het meest veelomvattend en wordt gekarakteriseerd door beslissingen die zowel onomkeerbaar zijn als een groot effect hebben op de manier waarop toegevoegde waarde wordt gecreëerd (Shivakumar, 2014). Deze beslissingen zijn zeer complex omdat de kwestie vaak moeilijk te begrijpen is, weinig routinematige aspecten kent, er vooraf geen duidelijke goede of foute oplossing voor is, en wel vaak ernstige consequenties kan hebben als de verkeerde beslissing wordt genomen. Beslissingen die de onomkeerbaarheid beïnvloeden maar niet zozeer de bedrijfsactiviteiten, worden beschouwd als tactische beslissingen. Als een voorbeeld noemt Shivakumar (2014) een investering in een nieuw ERP systeem. Het besluit valt niet zomaar terug te draaien en leidt hopelijk tot verbeteringen in efficiëntie, maar heeft geen effect op de bedrijfsactiviteiten. Meer routinematige besluiten die dagelijks worden genomen, zoals het management van de voorraad of onderhoud van de machines, worden beschouwd als de operationele vraagstukken.

Wat betreft de inhoud van de discussie laten de verschillende situaties zien dat de onderwerpen die worden besproken behoorlijk van elkaar verschillen wat betreft de strategische oriëntatie. De aanname voorafgaand aan de dataverzameling was, gebaseerd op eerdere literatuur (e.g. Blumentritt, 2006; Mitter et al., 2014), dat de discussies zouden plaatsvinden op strategisch niveau. Echter, de data hebben laten zien dat, afhankelijk van de achtergrond van de directie en de levensfase van het bedrijf, de discussies en adviezen

die worden gegeven ook vaak instrumenteel en operationeel van aard zijn. Terwijl Salvato en Corbetta (2013) hebben gesteld dat het lastig is om onderscheid te maken tussen operationele en strategische kwesties in familiebedrijven, laten de verzamelde gegevens juist zien dat grote verschillen zichtbaar zijn (Shivakumar, 2014).

De tweede dimensie waarop we verschillen zien voor wat betreft de inhoud die wordt besproken is het subsysteem van het familiebedrijf waarover advies wordt gegeven. Zoals Strike (2012) al stelde, kunnen adviseurs bij familiebedrijven worden gevraagd voor een variëteit aan kwesties, relaterend aan het familiesysteem, het eigendom systeem, het familiesysteem of een combinatie hiervan. Een teamaanpak kan van toegevoegde waarde zijn om de combinatie van de systemen te adresseren en dat is precies wat er gebeurt in sommige gevallen. De casussen laten duidelijk diversiteit zien in de onderwerpen die worden besproken en of ze betrekking hebben op de eigenaren, de familieleden, de directieleden of een combinatie van deze rollen.

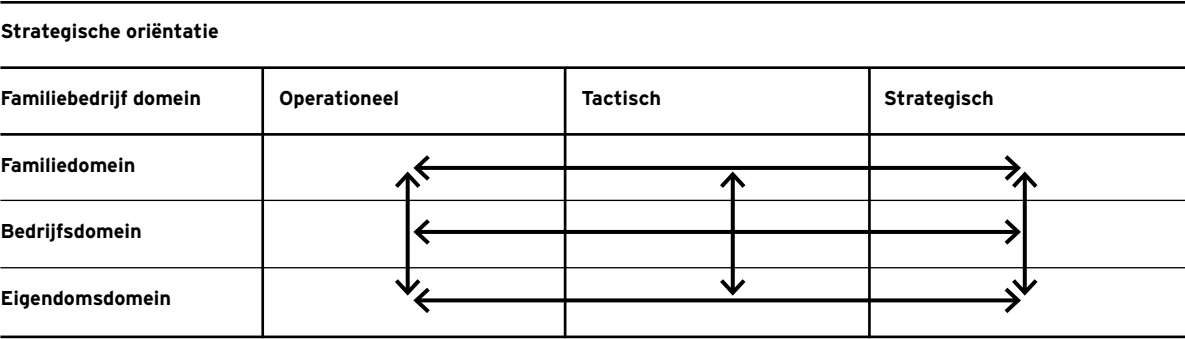
Door de situatie te interpreteren en te bedenken hoe de RvA toegevoegde waarde kan bieden in verschillende situaties, passen de deelnemende individuen aan de vergadering de inhoud van de discussie aan. Wanneer de functionele kennis over hoe een bedrijf moet worden geleid en aangestuurd ontbreekt, dan vinden de discussies veel meer op een operationeel niveau plaats in vergelijking met de bedrijven waar de directie wel ervaren is in het besturen van het bedrijf.

Daarnaast lijken de RvA's in staat om de inhoud van de discussie aan te passen naar het familiebedrijf-systeem dat vraagt om ondersteuning. Figuur 1 zet de twee genoemde dimensies uit in twee assen, waardoor een classificering ontstaat van de verschillende domeinen waarin een RvA actief kan zijn. De pijlen in Figuur 1 laten zien dat de inhoud van de discussie van de RvA geen statisch gegeven is, maar dat deze zich kan aanpassen naar gelang de context verandert en daarmee om een aanpassing van de discussie vraagt.

Het doel van Figuur 1 is niet om te suggereren dat er een optimale RvA bestaat; in plaats daarvan moet de conclusie zijn dat het aanpassingsvermogen van de RvA groot is, waarbij het wellicht makkelijker is om te variëren op de dimensie van de familiebedrijf systemen. De casussen laten zien dat het meer tijd kost om van operationeel niveau naar strategisch niveau te ontwikkelen. De classificering van Figuur 1 is daarmee generiek, maar de pijlen die de ontwikkeling weergeven zijn uniek voor iedere individuele situatie.

Verschillen tussen adviesraden door sensemaking
Het theoretische raamwerk waarmee de verschillen tussen de RvA's worden verklaard in deze studie is de sensemaking theorie (Weick, 1979). Deze theorie stelt dat op momenten dat er verandering optreedt of een nieuwe situatie ontstaat, zoals bij het instellen van een RvA, dat de betrokken actoren niet kunnen terugvallen op routines of standaardprocedures maar dat zij actief ‘betekenis moeten geven’ aan de nieuwe situatie. Dit gebeurt in eerste instantie door de individuen apart en

Figuur 1. Een classificering van de domeinen waarin de RvA actief is



HET AANTAL NEDERLANDSE FAMILIEBEDRIJVEN DAT WERKT MET EEN RVA OF RVC IS ERG LAAG; IN 2012 WAS DIT 4% RESPECTIEVELIJK 3,2%

vervolgens moeten zij ook gezamenlijk consensus zien te vinden in de manier waarop zij de nieuwe situatie begrijpen en hier invulling aan geven. Na verloop van tijd is de situatie minder nieuw, brengen de actoren structuur aan, en ontwikkelen zich bepaalde routines en een gedeeld begrip (a shared understanding) van het nieuwe fenomeen (Weick, 1979; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005; Maitlis, 2005; Maitlis & Christianson, 2014). Het ontstaan en de ontwikkeling van de RvA, waarbij een formeel kader voor het functioneren ontbreekt, is daarmee een soort zoekproces waarin de betrokkenen betekenis moeten geven aan de rol en functie van een nieuw fenomeen.

Voorafgaand aan het instellen van de RvA moeten de betrokkenen vanuit het familiebedrijf al betekenis geven aan de RvA. Zonder dat ze ooit hebben gewerkt met een RvA moeten ze keuzes maken (prospective sensemaking) die het functioneren van de RvA beïnvloeden. Ze moeten bijvoorbeeld bedenken wat de RvA moet doen, hoe deze moeten worden vormgegeven, ze moeten adviesleden selecteren, bedenken hoe vaak ze bij elkaar willen komen, etc. Vervolgens moeten de betrokken actoren betekenis geven aan de situatie waarin zij terecht zijn gekomen (retrospective sensemaking). De betrokkenen vanuit het familiebedrijf en de geselecteerde adviesleden ervaren de bijeenkomsten en vormen daar allereerst individueel een idee en mening over. De geselecteerde adviesleden moeten bijvoorbeeld afleiden uit de discussie wat de grootste uitdagingen zijn binnen het bedrijf, binnen de familie en voor de eigenaren. De betrokkenen vanuit het familiebedrijf vormen zich een mening over de inbreng van de adviesleden en van het nut van de discussies die worden gevoerd. Vervolgens moeten zij na verloop van tijd ook een gezamenlijk begrip vormen van de discussies die moeten plaatsvinden en de manier waarop de vergaderingen worden gestructureerd.

Bij het instellen van de RvA moeten de adviesleden en de betrokkenen vanuit het familiebedrijf niet alleen betekenis geven aan de inhoud die moet worden besproken, maar ook aan de rol die de RvA voor het familiebedrijf en de betrokkenen vanuit het familiebedrijf heeft. Dit doen zij op verschillende manieren. Deels kan het gedrag van de adviesleden worden geïnterpreteerd als 'mediated sensemaking'. Dit betekent dat de adviesleden de besluitvorming van de betrokkenen vanuit het familiebedrijf beïnvloeden middels het stellen van vragen, het geven van advies, en het afwegen van verschillende scenario's waardoor de beslissing heroverwogen en de besluitvorming vertraagd wordt. Daarnaast vindt er 'collectief sensemaking' plaats, waarbij de actoren samen nadenken over de ideale rol van de RvA. Dit gebeurt veelal tijdens geplande en niet geplande evaluatiemomenten waarbij er zowel wordt nagegaan hoe de RvA tot nu toe heeft gefunctioneerd en hoe de RvA zoveel mogelijk toegevoegde waarde kan bieden in de toekomst (Stigliani & Ravasi, 2012). De vergelijkingen tussen de casussen laten zien dat hoe meer individuen betrokken zijn bij de RvA, hoe meer individuele mindsets er zijn (met hun eigen ideeën, verwachtingen, waarden en normen t.a.v. de rol en functie van de RvA) waar rekening mee gehouden moet worden. Hoe meer deze individuen een gemeenschappelijke deler hebben (bijvoorbeeld door familie te zijn of door te hebben samengewerkt in het verleden), hoe waarschijnlijker het is dat deze individuele mindsets elkaar gedeeltelijk overlappen. Ook spelen de persoonlijke relaties een rol wanneer er meerdere betrokkenen vanuit de familie deelnemen aan de RvA vergaderingen. Daarnaast lijkt het erop dat het voor adviseurs moeilijker is om goede input te geven wanneer de discussies plaatsvinden op tactisch en strategisch niveau. Waarschijnlijk zijn de kwesties die in deze

gevallen worden besproken complexer en zijn de interne betrokkenen bij de RvA al verder met de strategievorming van het bedrijf waardoor de adviezen aanvankelijk vrij generiek zijn en na verloop van tijd steeds specifiek worden.

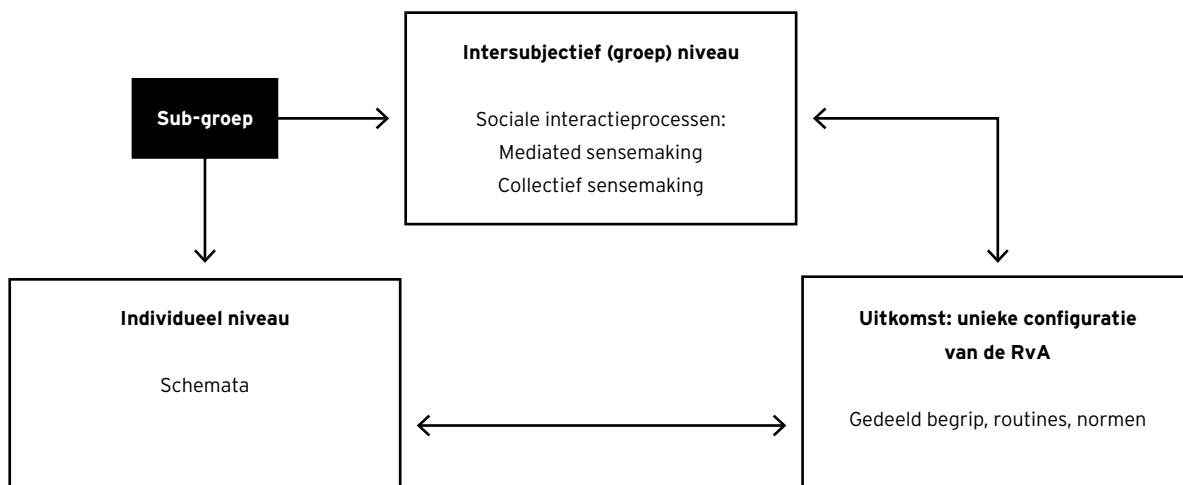
Model

Voortbordurend op het werk van anderen (Balogun & Johnson, 2005; Brennan & Kirwan, 2015) heb ik naar aanleiding van deze bevindingen een model gemaakt dat het ontwikkelingsproces van de RvA's tot unieke configuraties inzichtelijk maakt. Dit model integreert de verschillende sensemaking processen die leiden tot de unieke RvA's. Deze processen zijn complex en dynamisch waarin de betrokkenen reageren en voortborduren op elkaars interpretaties van de rol en functie van de RvA. Het model laat zien hoe individuele manieren van denken (schemata) zich door sociale interactieprocessen ontwikkelen tot gedeelde referentiekaders (Isabella, 1990). Door het gedrag en de activiteiten van de betrokkenen ontwikkelen de individuele schemata en een gezamenlijk perspectief zich en krijgt de rol van de RvA steeds verder vorm. Figuur 2 laat zien hoe de verschillende sensemaking processen, zowel op individueel niveau als op groepsniveau, samen zorgen voor een continue en cyclisch

sensemaking proces, welke leidt tot een unieke configuratie van de RvA. De figuur laat daarmee ook zien dat het ontstaan en de ontwikkeling van de RvA een onvoorspelbaar proces is dat zich ontwikkelt door de interacties van de betrokken actoren.

Omdat de RvA een fenomeen betreft waar de meeste betrokkenen vanuit het familiebedrijf nog niet eerder mee gewerkt hebben, zijn hun individuele schemata wat betreft het functioneren van de RvA nog niet ver ontwikkeld. Dit kan in meer of mindere mate ook het geval zijn voor de externe adviesleden, afhankelijk van hun ervaring in andere RvA's. Deze individuele schemata ontwikkelen zich zodra de betrokkenen met elkaar gaan vergaderen. Door hun discussies tijdens de vergaderingen geven de betrokkenen betekenis aan dit nieuwe fenomeen. Ze geven betekenis aan de context waarin ze moeten werken, aan de uitdagingen en de issues die moeten worden geadresseerd, aan elkaars competenties en gedrag en aan de rol die de RvA zou moeten hebben voor het bedrijf. Dit doen ze zowel gezamenlijk als individueel, en in sommige gevallen ook op subgroep niveau. Bijvoorbeeld als de familie, de directeurs en/of de adviesleden gezamenlijk reflecteren op het functioneren van de RvA. Door het actief zingeven aan de RvA, op de verschillende niveaus, wordt een beter begrip van de situatie gecreëerd. Door

Figuur 2. Het ontstaan en de ontwikkeling van de RvA



deze ontwikkelingen worden de adviezen steeds specifiek en daarmee de toegevoegde waarde van de RvA steeds groter.

Literatuur

- Anderson, C., & Kennedy, J. A. (2015). Micropolitics: a new model of status hierarchies in teams. In M. A. Neale & E. A. Mannix (Eds.), *Looking back, moving forward: a review of group and team-based research* (pp. 49-80): Emerald Group Publishing Limited.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11): 1573-1601.
- Berent-Braun, M. M., Bus, C. A. C. J., Van Dijk, C. C., Van Druten, E. W. J. A., Flören, R. H., Van den Hurk, Y., . . . Webbink, R. (2013). *Goed ondernemingsbestuur bij familiebedrijven*. Baker Tilly Berk NV/Nyenrode Business Universiteit.
- Blumentritt, T. (2006). The relationship between boards and planning in family businesses. *Family Business Review*, 19(1): 65-72.
- Brennan, N. M., & Kirwan, C. E. (2015). Audit committees: practices, practitioners and praxis of governance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(4): 466-493.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10): 1040-1048.
- Dyer, W. G. (1994). Potential contributions of organizational behavior to the study of family-owned businesses. *Family Business Review*, 7(2): 109-131.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1): 7-41.
- Kaye, K., & Hamilton, S. (2004). Roles of trust in consulting to financial families. *Family Business Review*, 17(2): 151-163.
- Lambrecht, J., & Lievens, J. (2008). Pruning the family tree: an unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4): 295-313.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1): 21-49.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1): 57-125.
- 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.
- Piekkari, R. Welch, C. & Paavilainen, E. (2009). The case study as disciplinary convention. *Organizational Research Methods*, 12(3): 567-589.
- Salvato, C., & Corbetta, G. (2013). Transitional leadership of advisors as a facilitator of successors' leadership construction. *Family*

Business Review, 26(3): 235-255.

- Shivakumar, R. (2014). How to tell which decisions are strategic. *California Management Review*, 56(3): 78-97.
- Stigliani, I., & Ravasi, D. (2012). Organizing thoughts and connecting brains: material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55(5): 1232-1259.
- Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, 25(2): 156-177.
- 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.
- 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(3): 301-311.
- Van Helvert-Beugels, J. M. C. (2018). *The emerging role of advisory boards in strategizing in family firms*. A sensemaking perspective. Jönköping dissertation series: Jonkoping University.
- Van Helvert, J. M. C., Veldhuizen, H.G., Matser, I.A., De Koning, P., & Dielemans, J. (2018). *Het functioneren van raden van advies in de context van het familiebedrijf*. Zwolle: Hogeschool Windesheim.
- Van Maanen, J., Sorensen, J. B., & Mitchell, T. R. (2007). Introduction to special topic forum: the interplay between theory and method. *The Academy of Management Review*, 32(4): 1145-1154.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409-421.

Over de auteurs

Judith van Helvert is senior onderzoeker bij het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven van de Hogeschool Windesheim te Zwolle. Zij heeft recentelijk haar promotieonderzoek naar de rol van Raden van Advies in familiebedrijven afgerond, uitgevoerd bij het Centre for Family Enterprise and Ownership aan de Jönköping International Business School te Zweden.

