

# Raden van advies bij MKB familiebedrijven: wat levert het op?

Ondernemers over hun ervaringen en ideeën

# Raden van advies bij MKB familiebedrijven: wat levert het op?

Ondernemers over hun ervaringen en ideeën

## Introductie

Binnen het onderzoeksgebied van familiebedrijven is veel aandacht voor de rol van adviseurs. In een recent artikel laat Gersick (2015) zien welke thema's de meeste aandacht hebben gekregen van deze adviseurs. In de jaren 80 stond het thema opvolging centraal met de focus op het belang van een tijdige planning in het opvolgingsproces. In de jaren 90 verschoof de focus naar governance en het realiseren van goede structuren om familieleden goed geïnformeerd en betrokken te houden, met name als deze familieleden niet werkzaam zijn in het bedrijf. In het eerste decennium van deze eeuw was er meer aandacht voor de dynamiek tussen familieleden, en dan vooral ook tussen familieleden van verschillende generaties. In de laatste jaren is de vraag vanuit families deels verschoven van de 'hoe vraag' (hoe plan ik de overdracht, hoe richt ik het bestuur op een passende wijze in, hoe kan ik ervoor zorgen dat familieleden uit verschillende generaties elkaar begrijpen en kunnen samenwerken) naar de 'waarom vraag': waarom zouden wij als familie continuïteit van het familiebedrijf willen? Deze waarom vraag heeft te maken met motivatie, met doelen ten aanzien van het bedrijf, met ontleende status en identiteit en meer existentiële vraagstukken. Dit laatste geldt met name voor de bedrijven die door de generaties heen heel succesvol zijn geworden.

Veel ondernemers uit (familie)bedrijven worstelen met deze hoe en waarom vragen. Het incidenteel inschakelen van specialistische adviseurs volstaat wellicht niet als het gaat om veelomvattende strategische vraagstukken zoals de transitie naar de volgende generatie, de omslag naar een meer commerciële mindset van de directie, of het verkennen van groeimogelijkheden en kansen in de markt. Een raad van advies, die structureel en op regelmatige basis bij elkaar komt, met zorgvuldig geselecteerde adviesleden in termen van expertise, ervaring en persoonlijkheid, zou in dergelijke situaties uitkomst kunnen bieden. Een raad van advies is een informeel bestuursinstrument in de zin dat dit orgaan geen formele bevoegdheden heeft. Adviesleden dragen daarmee geen formele verantwoording en dus aansprakelijkheid voor de strategische besluitvorming. Met name voor familiebedrijven, waar de familie vaak niet gewend is om buitenstaanders bij strategische vraagstukken te betrekken, is de drempel om de luiken te openen en expertise naar binnen te halen daardoor relatief laag. Immers, in de adviesraad wordt advies gegeven maar de uiteindelijke besluitvorming blijft liggen bij de ondernemer/directeur-eigenaar.

## Het onderzoek – een inventarisatie van tussentijdse resultaten

De raad van advies als bestuursinstrument wordt steeds meer erkend door bedrijven en door adviseurs en consultants, echter naar het gebruik ervan in private ondernemingen is nog nauwelijks wetenschappelijk onderzoek verricht. De literatuurstudie die ik voor mijn onderzoek heb verricht wijst uit dat de belangrijkste constatering in bestaand onderzoek zijn dat (1) meer in het algemeen nog weinig onderzoek is verricht naar bestuur vraagstukken specifiek voor MKB Familiebedrijven in

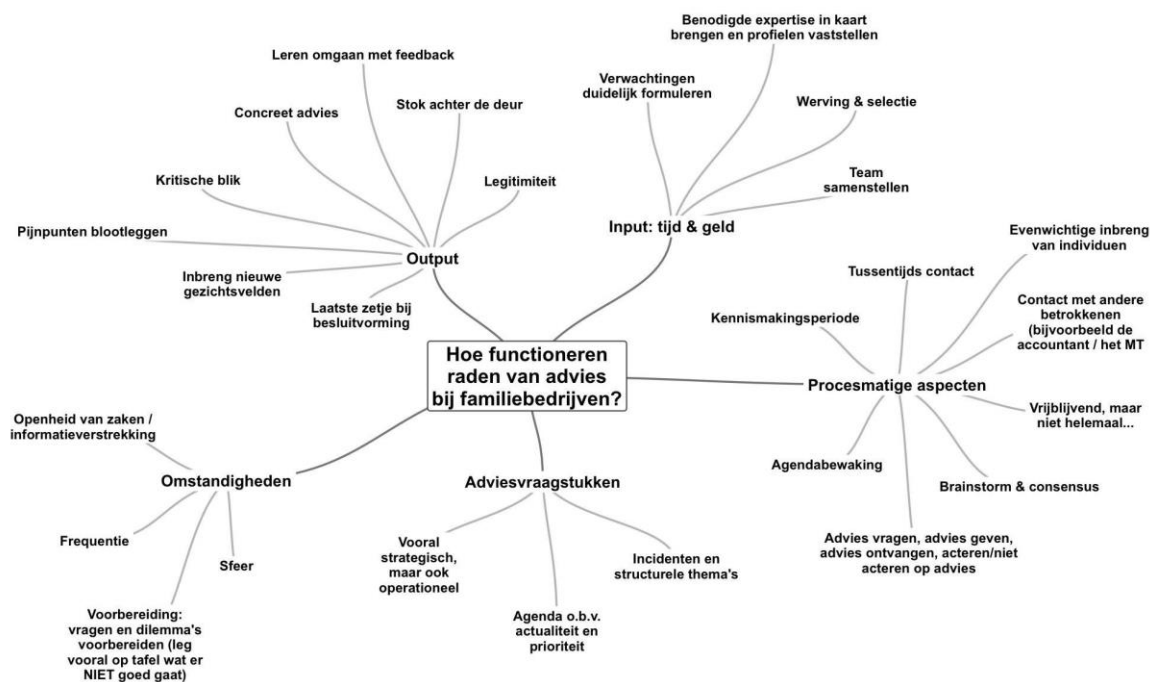
Nederland (Matser, Van Helvert, Van der Pol & Kuiken, 2013); (2) bestaand internationaal onderzoek naar boards veelal gebaseerd is op een éénlaags bestuursmodel, de Raad van Bestuur (bijvoorbeeld McNulty, Zattoni & Douglas, 2013). Deze kennis is niet zo maar toe te passen op een tweelaags model, zoals een directie en een Raad van Advies; (3) het onderzoek naar boards is vooral gericht op de resultaten die worden gehaald, gegeven de kenmerken van de board. Het functioneren, o.a. hoe er invulling wordt gegeven aan de taken van de board en het proces van interactie in de board, wordt als een “black box” beschouwd en is vrijwel geen object van onderzoek (bijvoorbeeld Van Ees, Gabriëlsson & Huse, 2009); en (4) familiebedrijven hebben speciale kenmerken die complexiteit toevoegen, zodat deze context een rol zal hebben in het functioneren van een Raad van Advies bij een MKB Familiebedrijf (bijvoorbeeld Strike, 2012; 2013). Ook vanuit het onderzoeksveld is er behoefte aan het beantwoorden van dergelijke vragen. Goel, Jussila, en Ikkäheimonen (2013) concluderen dat ondanks het feit dat waardevol werk is verricht het onderzoek naar governance in familiebedrijven nog in de kinderschoenen staat.

Vragen die worden gesteld door ondernemers uit familiebedrijven, maar tot nu toe onbeantwoord zijn gebleven:

- Welke opdracht geef ik een Raad van Advies, welke taken?
- Overleggen we alleen bij de vergaderingen of heeft tussentijds overleg ook zin?
- Hoe zorg ik dat de Raad van Advies zich met de voor het bedrijf en de toekomst wezenlijke vragen bezighoudt?
- Welke vraagstukken bespreek ik in de Raad van Advies? Ook vraagstukken m.b.t. de familie? Welke informatie geef ik wel en niet?
- Lastig is om in de strategie de belangen van het bedrijf af te wegen tegen die van de familie. Hoe kan de RvA daarbij helpen?
- Met wie laat ik de RvA communiceren, hoe vaak en waarover? Moeten zij ook met de familie overleggen?
- Moet ik een advies opvolgen, wat te doen als ik het er niet mee eens ben?

Met mijn onderzoek probeer ik dit kennishiaat te dichten door meer inzicht te krijgen in het functioneren van de adviesraad in de context van het familiebedrijf. Het adviseringsproces staat daarbij centraal: op welke thema's wordt advies gevraagd, op welke thema's wordt gevraagd en ongevraagd advies gegeven en hoe wordt hier vervolgens opvolging aan gegeven. Dit doe ik door middel van observaties bij vergaderingen, op verschillende momenten diepte-interviews met de betrokken actoren te houden en achtergrondinformatie van het bedrijf en de familie te verzamelen gedurende enkele jaren bij verschillende bedrijven die recent zijn gaan werken met een raad van advies. Het doel is om inzicht te krijgen in hoe een RvA zodanig kan functioneren, gegeven de familiebedrijf context, dat de adviesfunctie kan worden vervuld en de RvA meerwaarde kan hebben op strategisch vlak.

Het onderzoek zoomt in op verschillende aspecten van de raad van advies: de overwegingen om een adviesraad in te stellen, de benodigde input (met name in termen van tijd en geld), procesmatige aspecten in het functioneren, contextuele factoren, en natuurlijk de output, wat levert het nou op? Een overzicht van deze factoren is gegeven in Figuur 1 op de volgende pagina.



**Figuur 1: Overzicht van factoren die het functioneren van de raad van advies beïnvloeden**

Dit artikel betreft een beknopte inventarisatie van een deel van de tussentijdse resultaten van het onderzoek waarbij ik vooral inga op de toegevoegde waarde van de adviesraad.

### **Wat levert de raad van advies op?**

Bij de verschillende bedrijven die aan het onderzoek meewerken zijn vergelijkbare ontwikkelingen zichtbaar die de toegevoegde waarde van de adviesraad aangeven en mogelijk ook leiden tot betere bedrijfsprestaties. De output van de raad van advies die ik tot zover ben tegengekomen in het onderzoek is ondergebracht in 8 verschillende categorieën:

- (1) Kritische blik
- (2) Stok achter de deur en tijd vrijmaken voor strategie
- (3) Inbreng van nieuwe gezichtsvelden
- (4) Blootleggen van pijnpunten
- (5) Laatste zetje bij besluitvorming
- (6) Leren omgaan met feedback
- (7) Legitimiteit richting stakeholders en
- (8) Inhoudelijk advies bij bedrijfsvraagstukken, familiale vraagstukken en/of een combinatie van beiden, afhankelijk van de specifieke context.

Als tussenresultaat van het lopende onderzoek zijn deze verschillende categorieën hieronder kort toegelicht en geïllustreerd aan de hand van quotes. Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van case studies bij 4 verschillende familiebedrijven van middelbare grootte (50 tot 80 man personeel). Allen hebben vrij recent (tot maximaal 3 jaar geleden) een raad van advies ingesteld. Vanaf de start ben ik bij dit instellingsproces betrokken geweest. De illustraties betreffen letterlijke quotes van personen, vanuit verschillende perspectieven: de ondernemer, niet-familiale directieleden, familieleden, en van raad van adviesleden zelf. De quotes zijn geanonimiseerd ten behoeve van de vertrouwelijkheid van de verstrekte informatie.

### *1. Kritische blik*

Wanneer er wordt gevraagd naar de meerwaarde van de raad van advies wordt als eerste punt vaak de kritische blik van buiten genoemd. Deze kritische blik wordt door alle partijen als zeer waardevol ervaren.

Directeur-eigenaar: "Ik vind het eigenlijk wel een raad van inspiratie, we zitten toch allemaal een beetje bedrijfsblind te zijn in zekere zin. En in die zin maken ze ons wel scherp, en spreken ze ons aan op bepaalde aspecten zoals houding en gedrag naar mekaar, en sneller en beter."

Familiaal RvA-lid: "Ik realiseer me ook wel degelijk dat er in deze vorm van overleg dingen naar voren komen, er worden ogen geopend, je blik wordt verruimd, je wordt ook kritisch gevolgd, waar het ook voor geregeld is, maar dat dat ook werkt. We hebben ook wel wat kritiek over ons heen gehad en dan denk ik prima, daar kunnen we mee aan de slag. Soms levert het alleen maar op dat je kritisch naar jezelf kijkt of naar activiteiten binnen je bedrijf kijkt, maar aan de andere kant geeft het ook wel degelijk informatie of contacten waar je wat mee kunt doen."

### *2. Stok achter de deur & tijd vrij maken voor strategie*

Een tweede aspect dat in de cases naar voren komt, is dat lopende operationele zaken veel aandacht vragen en dat het daardoor vaak lastig is om tijd vrij te maken voor strategie. De raad van advies 'dwingt' de ondernemer/directie om de vergadering voor te bereiden en aan te geven hoe de beslissingen van vandaag aansluiten bij de lange termijn visie van het bedrijf. In die zin wordt de raad van advies in veel gevallen ook als minder vrijblijvend ervaren dan vooraf was gedacht.

Directeur-eigenaar: "Structuur in de afspraken, dat dwingt om dat voor te bereiden voor mij en dingen rond te sturen en de vragen weer uit te werken voor de volgende keer."

Niet-familiaal directielid: "Het is minder vrijblijvend dan dat ik misschien van tevoren verwacht had. Dus het feit dat je het met elkaar over dingen hebt, en je zegt van het is een raad van advies, ze hoeven alleen advies te geven, het is geen verplichting, geen formele besluiten die plaatsvinden dat bepaalde dingen moeten gaan gebeuren. Ik denk toch dat die vrijblijvendheid, die merk je niet als vrijblijvend, het zijn echt wel dingen waar je mee aan de slag gaat."

### *3. Inbreng van nieuwe gezichtsvelden*

Veel ondernemers ervaren hun positie als eenzaam, het is 'lonely at the top'. Wanneer je op het hoogste niveau in de organisatie zit, is er niemand die je automatisch van feedback voorziet. Het is dan prettig om met anderen te klankborden. Dat kan thuis, met familieleden, of met collega-ondernemers, maar dat kan ook met mensen die specifiek op de voor het bedrijf van belang zijnde thema's zijn geselecteerd. De raad van advies heeft in die zin een belangrijke functie voor de ontwikkeling en ondersteuning van de directie.

Directeur-eigenaar: "De dingen die op tafel liggen worden vanuit een andere hoek bekeken dan dat je binnen het bedrijf met mensen bespreekt. En dat is wel wat ik zoek. [...] Wat we bespreken, daar zit gewoon een lijn in van hoe gaat het met de ontwikkeling van het bedrijf en wat betekent dit voor de lange termijn. Dat komt elke keer terug en ik weet dat ik dit klankbord binnen het bedrijf niet kan vinden en wel in die adviesraad."

RvA-lid: “Bewustmaking. Ik zie niet echt hele grote interventies, die hebben niet plaatsgevonden. [...] Maar ik denk wel heel veel reflectie, heel veel delen van informatie en hopelijk wat meer bewustmaking van waar men mee bezig is.”

RvA-lid: “Wat zij doen, kan ik heel goed parallel trekken met andere bedrijven, hoe het bij andere bedrijven gaat. Dus dat breng je in. Nou dat is echt de blik van buiten en vaak ook vanuit andere branches. [...] Dan zie ik dus een bedrijf wat eigenlijk hetzelfde doet, alleen dan wel een heel andere bedrijfstak. Nou hoe interessant is het om daar gewoon eens effen een rondje te lopen. Dus je brengt input mee vanuit andere bedrijfstakken die een zelfde soort positie hebben in de bedrijfskolom. En daar zie je ook vergelijkbare dingen gebeuren als het gaat over het distributienetwerk, als het gaat over samenwerken met leveranciers, als het gaat over strategie.”

#### *4. Pijnpunten blootleggen*

De resultaten laten zien dat de raad van advies een belangrijke rol heeft bij het blootleggen van pijnpunten. Dit zijn veelal moeilijke zaken met een persoonlijke dimensie, waar men het liever niet over heeft. Het doel van de raad is om deze zaken bespreekbaar te maken.

Directeur-eigenaar: “We hebben wel een paar keer terug gekregen en we hebben ons daarop aangepast dat de kwaliteit van de agenda eigenlijk ook de kwaliteit van de vergadering bepaalt en we hebben wel nog een paar keer gehoord van ja, waar liggen jullie nou wakker van en dan zeggen wij nou we liggen nergens wakker van en dat vinden ze dan raar.”

RvA-lid: “De sfeer is ernaar dat wij het rustig kunnen zeggen als we het ergens niet mee eens zijn. Of als we vinden dat de familie niet handig opereert, of dat wij gewoon kunnen zeggen, ja sorry familie, maar dit is geen commercieel plan, hier kom je geen steek verder mee. In een goede verstandhouding kunnen het soort dingen gezegd worden die niet altijd even leuk zijn.”

#### *5. Laatste zetje bij besluitvorming*

De raad van advies speelt ook een rol bij het realiseren van beslissingen en daarmee veranderingen in het bedrijf. De adviesleden gaan daarbij niet op de stoel van de directeur/directie zitten, maar kunnen wel de bevestiging (of juist niet) geven waar de directeur naar op zoek is. De onafhankelijke rol van de adviesleden als buitenstaander is daarbij van belang.

Directeur-eigenaar: “Heel vaak komen er dingen op tafel die bij mij eigenlijk al de revue gepasseerd zijn. Het is meer een bevestiging van het feit dat ik denk van nou ik dacht al dat dat zus of zo in elkaar zat en je krijgt de bevestiging dat ze dat herkennen uit andere bedrijven of juist dat het slecht geregeld is bijvoorbeeld. [...] Dat bevestigt mij in mijn ontwikkeling als directeur van het bedrijf, die bevestiging krijg je niet uit het bedrijf. Het gaat heel vaak over natuurlijk veranderingen, dingen die beter kunnen en voor heel veel anderen is dat altijd vervelend, ze doen al hun best. Dus ja als je weer komt met dit kan nog beter of het is beter dat we dat zus en zo gaan doen, ja dat is altijd vervelend. En dan is dat een hele prettige omgeving om juist die bevestiging te krijgen, dat je op de goede weg zit.”

RvA-lid: “Ik denk dat het meer het zetje is geweest dat we hebben gegeven. En dat heb je natuurlijk wel vaker, dat heb ik ook in mijn persoonlijk leven dat je een poos tegen iets zit aan te hikken en dan zegt iemand iets tegen je en dan denk ik potverdorie dat moet ik inderdaad zo doen. Terwijl je wist het al lang en dan geeft het toch net het zetje. Dat is toch onze rol als outsider.”

#### *6. Het leren omgaan met feedback*

Het ‘ineens’ toelaten van outsiders die je gevraagd en ongevraagd van feedback voorzien kan in sommige gevallen lastig zijn. Bewustwording hiervan is van belang om het maximale uit de adviesraad te kunnen halen. Het leren omgaan met ongevraagd advies kan soms wat tijd kosten.

Niet-familiaal directielid: “De eerste vergadering had ik het gevoel dat ik enorm het bedrijf zat te verdedigen, enorm alles zat te verdedigen wat we aan het doen waren. Kennelijk omdat wij gewoon onvoldoende toegelicht en uitgelegd hadden hoe het in mekaar zat. En dat heb ik mezelf al voorgenomen, dit heeft helemaal geen zin, dat hoeft helemaal niet. Daar gaat het helemaal niet om. Luister maar naar wat er gezegd wordt en neem het mee en kijk wat je ermee kan doen.”

RvA-lid: “Dat is wel echt een proces waar ze doorheen moeten en waar ze aan moeten wennen. En dan kunnen er twee dingen gebeuren. Je kunt zeggen ik bespeel de raad van advies en dat kan heel makkelijk. Ik bespeel ze en ik ga ermee om en ik zorg dat ik er een beetje doorheen rommel en erlangs en ik ga lekker mijn eigen ding doen. Of je zegt nee, ik neem het serieus ik ga er echt een probleem in brengen, ik wil daar feedback op hebben. Dus het is ook een soort evenwicht en een samenspel in hoeverre dat je elkaar weet te vinden.”

#### *7. Legitimiteit*

Een adviesraad brengt naast de gevraagde input ook extra voordelen met zich mee. Zo wordt bijvoorbeeld genoemd het vertrouwen dat de raad van advies geeft richting stakeholders. Voor het personeel, maar ook voor klanten en andere belanghebbenden kan het een geruststellende gedachte zijn dat de adviesraad een ondersteunende rol heeft bij het zorgdragen voor de continuïteit van de onderneming.

Familiaal RvA-lid: “In de OR zitten wel eens mensen die vragen stellen over de toekomst, en zo’n extra orgaan om die alleen opererende persoon, om die een klankbord te geven, dat geeft bij de werknemers wel een stukje vertrouwen dat de bedrijfsvoering serieus gebeurt.”

Niet-familieel directielid: “Dat is ook gewoon even dat moment dat je zegt okay, maar nu we moeten we ook gewoon heel reëel zijn en proberen objectief ergens tegenaan te kijken en daar je besluitvorming op af te stemmen. Dus we hadden zelf de keuze ook gemaakt, maar dan was het misschien later geweest en laat je dingen alleen maar langer lopen eigenlijk, terwijl je denkt dat heeft geen zin meer, het voegt niets meer toe.”

#### *8. Inhoudelijk advies*

Naast bovengenoemde zaken, waar de toegevoegde waarde van de adviesraad meer generiek is, wordt er tijdens de vergaderingen ook heel specifiek inhoudelijk advies gegeven, zowel bij bedrijfsvraagstukken, familiale vraagstukken en/of een combinatie van beiden, afhankelijk van de context.

RvA-lid: “Wij kijken ook wel kritisch naar hele simpele dingen als de statistieken websitebezoek en dat soort dingen. Ik weet wel ongeveer uit mijn hoofd wat het moet zijn en ik zie het als een getal niet klopt. Of als er iets gek is. Dat zijn kleine dingetjes, maar het helpt altijd.”

RvA-lid: “Ik ben van mening dat de familie op een aantal terreinen een enorme know-how, ervaring heeft enzovoort, maar op een aantal andere terreinen dan denk ik wat moet je blij zijn dat je besloten hebt om zo’n raad van advies in te stellen. Waar ze zelf heel veel van weten dat is technologie en een stukje van de markt, denk bijvoorbeeld aan hun belangrijkste en grootste klant. Maar andere delen van bedrijfsvoering, denk aan discussies die we gehad hebben over export, hoe pak je dat aan, de discussie rondom de bedrijfsopvolging, ik ben echt van mening dat we daar een hele goede toegevoegde waarde hebben.”

### **Conclusie**

Deze voorlopige resultaten zijn veelbelovend. Uit de quotes blijkt dat de verschillende vormen van toegevoegde waarde veelal aan elkaar gekoppeld zijn. Het functioneren van de raad van advies en daarmee ook de toegevoegde waarde en de specifieke adviezen die worden gegeven zijn sterk afhankelijk van de specifieke context. In Figuur 1 zijn de factoren in kaart gebracht die het functioneren van de adviesraad beïnvloeden. Zo maakt het natuurlijk al veel uit wie bij de vergaderingen aanschuift: is dat de directeur-eigenaar met zijn of haar overige (niet)-familiale directieleden, zijn dat alle eigenaren, zijn dat de verschillende generaties in een situatie van overdracht? Dit zijn slechts enkele voorbeelden, er zijn veel variaties denkbaar. Het is daardoor in deze fase van het onderzoek nog niet mogelijk om de vragen op pagina 3 te beantwoorden. Ondanks de verschillende situaties laten deze voorlopige resultaten wel zien dat een raad van advies er in alle gevallen toe doet en dat de deelnemende ondernemers en families allen niet alleen erg tevreden zijn met het instellen van de adviesraad, maar dat zij veelal zelfs positief verrast zijn door wat het hen oplevert.

Over twee jaar hoop ik mijn promotieonderzoek af te ronden. Ik ben hiervoor als promotie kandidaat verbonden aan het Centre for Family Enterprise and Ownership (CFEEO) van Jönköping International Business School in Zweden. Het theoretisch perspectief dat ik voor mijn onderzoek gebruik heet *strategy as practice*, een perspectief waarbij wordt verondersteld dat strategie niet iets is wat bedrijven hebben, maar iets dat mensen doen in interactie met elkaar, binnen een specifieke context (e.g. Johnson, Langley, Melin & Whittington, 2007). Ik wil deze gelegenheid graag gebruiken om de deelnemende ondernemers en hun families te bedanken voor het vertrouwen dat ik van hen heb gekregen en nog steeds krijg om een kijkje in de keuken te mogen kijken. Dit geeft mij een unieke mogelijkheid om mijn onderzoek uit te voeren en ter plekke te zien wat er gebeurt en wat er wordt besproken. Deze vorm van praktijkgericht onderzoek zorgt ervoor dat resultaten niet verzanden in theoretische abstracties, maar directe relevantie hebben voor de praktijk.

Het onderzoek wordt deels gesubsidieerd door een RAAK-MKB-subsidie (<http://www.regieorgaan-sia.nl/content/RAAK-regeling/raak-mkb>) van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Deze subsidie maakt het mogelijk dat naast de 4 case studies die centraal staan in mijn promotieonderzoek, ook andere familiebedrijven worden gevolgd bij het werken met hun raad van advies, zodat de resultaten uiteindelijk in een breder kader kunnen worden geplaatst. Hiervoor werk ik samen met mijn collega’s Erik Veldhuizen, Klaas van de Kolk en Margré Heetebrij, die ook



allen werkzaam zijn bij het Landelijke Expertisecentrum Familiebedrijven in Zwolle. Het belangrijkste resultaat voor het werkveld zal zijn een evaluatie instrument voor MKB Familiebedrijven om het functioneren van de eigen Raad van Advies te analyseren en om te leren hoe het functioneren kan worden verbeterd. Dit instrument wordt momenteel ontwikkeld en zal in 2016 worden getest.

Daarnaast is aan het onderzoek een project gekoppeld waarbij wordt samengewerkt met partijen uit de praktijk. Binnen dit project worden ondernemers uit MKB familiebedrijven individueel gefaciliteerd bij het instellen van een adviesraad. Verwachtingen ten aanzien van de raad van advies worden in kaart gebracht, profielen worden opgesteld en vervolgens wordt geholpen bij de zoektocht naar geschikte kandidaten en de installatie. Dit project wordt financieel ondersteund door de Provincie Overijssel, alsmede een aantal regionale zakelijke en financiële dienstverleners. Geïnteresseerde MKB bedrijven kunnen zich tot december 2015 aanmelden voor deelname aan het project.

Bent u geïnteresseerd geraakt in mijn onderzoek en de daaraan gekoppelde projecten en wilt u de ontwikkelingen op dit gebied blijven volgen? Kijk dan voor meer informatie en contactgegevens op de website van het Landelijk Expertisecentrum Familiebedrijven [www.landelijkexpertisecentrumfamiliebedrijven.nl](http://www.landelijkexpertisecentrumfamiliebedrijven.nl).

Judith van Helvert-Beugels

E: [jmc.beugels@windesheim.nl](mailto:jmc.beugels@windesheim.nl)

T: 088-4697189 / 06-83249873

#### **Geraadpleegde bronnen**

- Gersick, K.E. (2015). Essay on Practice: Advicing Family Enterprise in the Fourth Decade. *Entrepreneurship Theory and Practice, August online first*, 1-18.
- Goel, S., Jussila, I., & Ikäheimonen, T. (2013). *Governance in family firms: a review and research agenda*. In L. Melin, M. Nordqvist & P. Sharma (Eds.), *The Sage Handbook of Family Business* (pp. 226-248): Sage Publications Ltd.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice, research directions and resources*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Matser, I., Van Helvert, J., Van der Pol, R., & Kuiken, A. (2013). *Goed bestuur in MKB familiebedrijven. Ondernemers over hun overwegingen en keuzes*. Zwolle: Windesheim.
- McNulty, T., Zattoni, A., & Douglas, T. (2013). Developing corporate governance research through qualitative methods: a review of previous studies. *Corporate Governance: An International Review, 21*(2), 183-198.
- 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.
- Van Ees, H., Gabrielsson, J. & Huse, M. (2009). Toward a behavioral theory of boards and corporate governance. *Corporate Governance: An International Review, 17*(3), p. 307–319.