

Samenwerken met een niet-familiale CEO in een familiebedrijf: hoe doe je dat?



Judith van Helvert-Beugels

Dr. J.M.C. van Helvert-Beugels is lector Familiebedrijven bij Hogeschool Windesheim.



Machiel Gosschalk

M. Gosschalk, MSc is Next Gen-leider/senior manager familiebedrijven bij BDO.

Leerdoelen

Na het lezen van dit artikel:

- begrijpt u waarom en hoe een Raad van Advies een belangrijke ondersteunende rol kan spelen in de transitie naar het werken met een niet-familiale CEO;
- creëert u inzicht in de knelpunten die optreden bij het samenwerken met een niet-familiale CEO in familiebedrijven.



Trefwoorden: familiebedrijven, niet-familiale CEO, samenwerking, bedrijfsopvolging, Raad van Advies

Samenvatting

Uit onderzoek blijkt dat familiebedrijven niet-familiale CEO's aanstellen wanneer er geen geschikt familielid beschikbaar is om deze rol op zich te nemen. Meer kennis over het samenwerken met een niet-familiale CEO is belangrijk omdat aan de ene kant de overgang van een familiale naar een niet-familiale CEO steeds vaker voorkomt bij familiebedrijven, maar ook omdat duidelijk wordt dat veel van dergelijke transities mislukken als gevolg van slechte werkrelaties tussen de nieuwe CEO en de zittende (of andere familiale) eigenaar.

1 Inleiding

Steeds meer familiebedrijven kiezen ervoor om een niet-familiale CEO aan te stellen. De opvolging van de CEO en de keuze voor een niet-familiale CEO, is een van de meest cruciale beslissingen in familiebedrijven. Uit onderzoek blijkt dat familiebedrijven niet-familiale CEO's aanstellen als er geen geschikt familielid beschikbaar is.¹ Vandaag de dag hebben 'next-genners' van een ondernemersfamilie meer carrièremogelijkheden buiten het familiebedrijf door hun hogere opleidingsniveau en een grotere vrijheid om een carrière buiten het familiebedrijf te kiezen.² Veel familiebedrijven worden al geleid door niet-familiale CEO's^{3,4} en in de toekomst zullen er meer volgen.⁵ Tot nu toe heeft onderzoek naar de transitie naar een niet-familiale CEO zich vooral gericht op het effect hiervan op de bedrijfsprestaties en het ondernemende gedrag van de niet-familiale CEO.

Hoewel we vanuit tal van praktijkvoorbeelden weten dat deze werkrelatie uitdagend is voor de betrokkenen en belanghebbenden, is er weinig kennis over hoe de werkrelaties zich bij deze overgang ontwikkelen. In dit artikel combineren wij inzichten vanuit de familiebedrijvenpraktijk en onderzoek, om duidelijk te krijgen hoe een dergelijke transitie naar het werken met een niet-familiale CEO verloopt en welke best practices hierbij gelden. Dit is belangrijk omdat aan de ene kant de overgang van een familiale naar een niet-familiale CEO steeds vaker voorkomt bij familiebedrijven, maar aan de andere kant ook duidelijk wordt dat veel van dergelijke transities mislukken als gevolg van slechte werkrelaties tussen de nieuwe CEO en de zittende (familiale) eigenaar of eigenaren.

2 Familiale of niet-familiale CEO?

In de praktijk zien we dat steeds meer familiale CEO's los willen komen van de operationele werkzaamheden en het leiderschap van het familiebedrijf uitbesteden. Het vraagt veel van een familielid om aan het roer te staan van zijn bedrijf. Deze heeft op dat moment veel petten op. Men wil een goede ouder zijn, het bedrijf goed leiden en zorg dragen voor de groei van het eigendom. Het voelt daarbij als een enorme verantwoordelijkheid om voor de hele familie het bedrijf te runnen. Men stelt zich de vraag: wil ik dat nog wel en, zo ja, voor hoe lang? Ook rijst de vraag of men überhaupt de volgende generatie wil laten strijden om deze positie. Om de harmonie binnen de familie te bewaren, kan het dus een keuze zijn om de meest geschikte niet-familiale-CEO uit de markt te halen. Dit draagt dan meestal bij aan de groei van het bedrijf en het eigendom en kan als middel gebruikt worden om de familieharmonie te bewaken. Toch brengt het aanstellen van deze persoon ook uitdagingen met zich mee.

Het feit dat steeds meer familiebedrijven werken met een niet-familiale CEO geeft al aan dat steeds meer kinderen twijfelen om in het familiebedrijf te werken. Voorheen had je altijd het recht (maar ook de plicht) als eerstgeborene (vaak zoon) om het familiebedrijf over te nemen. Ze noemen dat ook wel met een mooi woord primogeniture, het recht van de eerstgeborene. Als je vader vroeger bakker was, werd jij het later ook. Inmiddels zijn deze potentiële opvolgers meer geschoold, hebben ze veel contact onderling en ligt de wereld voor hen open. Dit zorgt ervoor dat ze ook meer twijfels krijgen of ze wel in het familiebedrijf willen werken, al helemaal op dezelfde manier (het voorbeeldgedrag) als die van de ouders. Waarbij vaak nog het beeld is dat je als eerste op het werk aanwezig moet zijn, als laatste vertrekt en je 24/7 op de zaak bent. Aan de andere kant zien we juist dat als deze opvolgers wel in het familiebedrijf aan de slag gaan, ze een nieuwe kijk op zaken hebben, zich vol overgave storten in hun persoonlijke maar ook de bedrijfsdoelen en tegengas durven te geven aan hun ouders. Uiteindelijk blijft een opvolging altijd spannend. Gaat deze opvolger bijvoorbeeld rechtstreeks onder vader of moeder werken? Ook hierin kan een externe, niet-familiale CEO, een oplossing bieden.

3 Spanningen in samenwerking met niet-familiale CEO

Helaas moet worden vastgesteld dat in de literatuur nog weinig bekend is over het proces dat begint nadat een lid van de eigenaarsfamilie het management overdraagt aan een niet-familiale CEO, terwijl de familie wel de eigendom blijft behouden en het bedrijf blijft controleren. Aanleiding genoeg om hiernaar onderzoek uit te voeren.

Voorbeeld

Dirk is de oprichter van een bedrijf dat zich sinds 1992 heeft ontwikkeld tot een serieuze speler in de maak-industrie. Inmiddels werken er ruim 80 mensen bij het bedrijf. De zoon en dochter van Dirk werken ook allebei in het bedrijf en het hele gezin (ook de vrouw en andere zoon van Dirk) zijn betrokken bij het eigendom. Dirk is een techneut, maar door de groei van het bedrijf is hij tegenwoordig vooral bezig met managementtaken. Hij vindt deze taken niet leuk en hij denkt ook dat hij er niet heel goed in is. Zijn kinderen zijn nog te jong om de leiding over te nemen. Samen met de Raad van Advies-leden besluiten Dirk en zijn gezin dat dit een goed moment is om op zoek te gaan naar een externe directeur.

Na een uitgebreide zoektocht hebben ze iemand gevonden met veel managementervaring. Coen gaat voortvarend aan de slag en start bij de organisatiestructuur. Hij stelt teams samen met teamleiders die allemaal hun eigen jaarplannen moeten aanleveren. Dirk en zijn familie zijn onder de indruk. De resultaten zijn indrukwekkend. Maar ze zien ook dat Coen weinig kaas heeft gegeten van innovatie.

Hoe zorgen Dirk en zijn familie ervoor dat het bedrijf koploper in de markt blijft en hoe kunnen zij hier als familie nu invloed op uitoefenen?

Gedurende een periode van drie jaar is een diepgaande casestudy verricht⁶ om de spanningen tussen familiale eigenaren en een niet-familiale CEO te identificeren en hoe men met deze spanningen is omgegaan. Tijdens deze onderzoeksperiode werd de niet-familiale CEO aangesteld, waardoor de familiale eigenaren meer op afstand van de dagelijkse operatie kwamen te staan en er geleidelijk aan spanningen ontstonden.

Gebruikmakend van de bestaande literatuur over paradoxen waren de onderzoekers in staat om deze spanningen te identificeren en ook te begrijpen hoe de familiale eigenaren en de niet-familiale CEO hiermee omgingen. De spanningen die optraden nadat de niet-familiale CEO was aangesteld, ontstonden op de volgende gebieden:

1. Professionalisering, met uitdagingen op het gebied van formaliseren, processen en organisatiestructuur en hiërarchie.



2. Samenwerking, met uitdagingen op het gebied van verwachtingen, structuren en competenties. Deze uitdagingen houden allemaal verband met de zoektocht naar een balans tussen autonomie voor de niet-familiale CEO en de invloed die de familiale eigenaren kunnen uitoefenen op strategie.
3. Toewijzing van middelen, waarbij de uitdaging ligt in het verdelen van middelen ten behoeve van organisatieontwikkeling en commerciële activiteiten versus middelen voor innovatie.
4. Overgang in rollen van de familiale eigenaren, waarbij de uitdaging ligt in het loslaten en opbouwen van vertrouwen in de niet-familiale CEO.

De niet-familiale CEO en de familiale eigenaren gingen op verschillende manieren om met deze spanningen: aan de ene kant werden aanpassingen in het *governance*-systeem doorgevoerd en aan de andere kant werden afspraken over gedrag gemaakt. Hierbij werd tevens actief gebruikgemaakt van de Raad van Advies die de familiale eigenaren in dit transitieproces begeleidde en ondersteunde. Deze Raad bestond uit externe adviesleden die ieder waren geselecteerd op basis van verschillende expertisegebieden: iemand met bijzondere kennis van sales en marketing, iemand met expertise op het gebied van familiebedrijven en een ervaren bestuurder met veel financiële kennis. De externe adviesleden waren in staat om de spanningen expliciet en daarmee

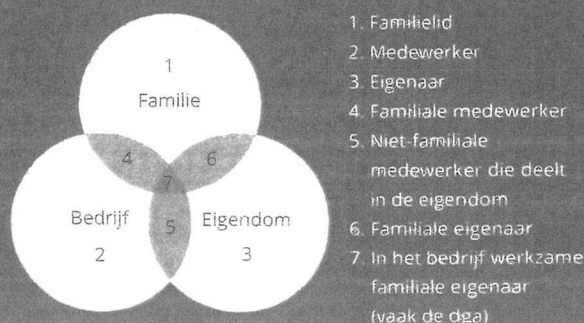
duidelijk te maken en te bespreken tijdens verschillende meetings, waarna de familiale eigenaren begrepen dat er geen simpele oplossing was voor deze spanningen. Spanningen werden beter beheersbaar, omdat adviesleden de familiale eigenaren bewust maakten van bepaalde rolpatronen en invloedsmogelijkheden, waardoor uiteindelijk kon worden toegewerkt naar een oplossing die passend was voor de verschillende betrokkenen. Ook bespraken de externe adviesleden de implicaties van de verschillende oplossingsrichtingen en ondersteunden zij in de gesprekken tussen de betrokken actoren. De niet-familiale CEO bleek een belangrijke rol te hebben om de Raad van Advies door te ontwikkelen naar een meer formele Raad van Commissarissen. Vervolgens moedigde de externe adviesleden de familiale eigenaren actief aan om ook onderdeel uit te maken van de Raad van Commissarissen, om de afstand tussen de niet-familiale CEO en de eigenaren te verkleinen.

De bovengenoemde studie heeft enerzijds bijgedragen aan de paradoxtheorie in managementstudies. Concreet werkt de studie verder op het paradoxaal perspectief van Schad en Bansal (2018)⁷, die suggereerden dat door oog te hebben voor de onderliggende complexiteit van spanningen, organisaties en besluitvormers deze spanningen effectiever kunnen beheersen. Met dit paradoxaal perspectief als vertrekpunt, is gewerkt met het systeemperspectief (zie kader 1 op pag. 214) in onderzoek naar familiebedrijven^{8,9},

om de onderliggende kenmerken van de spanningen te begrijpen, hoe de spanningen in het systeem hun oorsprong vinden, hoe en waarom de spanningen ontstaan en ontwikkelen en welke veranderingen nodig zijn om ermee om te gaan. Onze bijdrage aan het werk van Schad en Bansal (2018) is dat wij laten zien dat naast aanpassingen in gedrag die voortkomen uit het begrijpen van de onderliggende systemen, er ook veranderingen in het systeem van het familiebedrijf en tussen de subsystemen van de familie, eigendom en bedrijf kunnen plaatsvinden vanuit het managen van paradoxen in de context van een overgang naar een niet-familiale CEO. Dit betekent dat spanningen niet alleen worden beheerst door veranderingen in gedrag, maar ook door structurele veranderingen van de systemen zelf.

Kader 1 Het systeemperspectief in onderzoek naar familiebedrijven

Het veelgebruikte driecirkelmodel¹⁰ maakt de implicaties van de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf inzichtelijk. Het model, hieronder weergegeven, laat zien dat een familiebedrijf bestaat uit drie systemen: het bedrijf, de familie en het eigendom. Deze systemen kunnen op zichzelf functioneren, maar bij een familiebedrijf zijn ze afhankelijk van elkaar, doordat ze elkaar deels overlappen. De directeur van het bedrijf is tegelijkertijd de (enige of mede-)eigenaar én familielid. Bij het nemen van strategische beslissingen, waaronder bedrijfsopvolging, moeten belangen vanuit familiaal perspectief, eigenaars- en bedrijfsperspectief tegen elkaar worden afgewogen. Dit kan leiden tot spanningen. Vanuit het perspectief van het bedrijf is de optimale kandidaat voor de functie van directeur bijvoorbeeld iemand met een relevant netwerk en de benodigde competenties, terwijl vanuit het perspectief van de familie de voorkeur uitgaat naar een familielid uit de volgende generatie. De logica die bij deze beslissing geldt vanuit het bedrijfssysteem, komt dan dus niet overeen met de logica vanuit het familiesysteem. De logica's kunnen complementair aan elkaar zijn, maar kunnen ook conflicteren¹¹, waardoor de betrokkenheid van de familie bij het bedrijf zowel in de familie als in het bedrijf tot 'gedoe' kan leiden.



Bovendien heeft de studie bijgedragen aan de kennisontwikkeling over familiebedrijven. Allereerst zijn er vier gebieden geïdentificeerd waarbij spanningen kunnen ontstaan tijdens de overgang van een familiale naar een niet-familiale CEO in een familiebedrijf. Dit zijn de eerdergenoemde spanningen rondom professionalisering, samenwerking, toewijzing van middelen en de verandering van rollen. De studie laat in detail zien hoe deze spanningen ontstaan, wie de spanningen als problematisch ervaart, wie met de spanningen omgaat als paradoxen en wat de paradoxale managementreactie inhoudt (aanpassingen in gedrag en/of aanpassingen in structuur). Dit biedt nieuwe inzichten over bedrijfsopvolging in familiebedrijven.

Ten slotte biedt deze studie inzichten over hoe externe adviseurs de spanningen kunnen verlichten die ontstaan na een overgang naar een niet-familiale CEO. Daarmee draagt ons onderzoek bij aan recente inzichten over adviseurs en adviesraden in familiebedrijven.^{12, 13} Advisering in familiebedrijven is een fenomeen waarover we nog vrij weinig weten^{14, 15}, maar de resultaten van deze studie laten zien dat een Raad van Advies een rol kan spelen bij het expliciet maken van spanningen en bij het integreren van verschillende keuzes en richtingen in de zoektocht naar een passende oplossing. De adviesraad gaat daarbij verder dan het zoeken naar een compromis. Door nieuwe perspectieven toe te voegen en de verschillende mogelijkheden te zoeken en te benadrukken na de transitie naar de niet-familiale CEO, kunnen zij de verschillende oplossingsmogelijkheden van de paradox integreren en de familiale eigenaren ondersteunen om oplossingen te vinden voor complexe beslissingen.

4 Wat zien we in de praktijk?

Terwijl het vroeger min of meer traditie was dat binnen het familiebedrijf de kinderen het bedrijf overnamen, is dat tegenwoordig niet meer zo vanzelfsprekend. Het komt dus steeds vaker voor dat familiebedrijven externe directieleden werven. De aanleiding hiervoor is veelal de afwezigheid van een geschikt familielid. Dit betekent dat vaker samenwerking plaatsvindt tussen de familie en externe niet-familiale directieleden binnen het familiebedrijf. Zowel uit de theorie als uit de praktijk blijkt echter dat deze combinatie regelmatig leidt tot een moeizame samenwerking. De samenwerking wordt door directieleden ook wel omschreven als een huwelijk, waar het ook niet altijd 'koek en ei' is. In de literatuur is beperkt onderzoek verricht naar hoe de directieleden hun 'huwelijk' kunnen laten slagen. Wat zijn dan binnen een familiebedrijf de succesfactoren voor een samenwerking die leidt tot tevredenheid, wanneer een niet-familielid toetreedt tot de directie en moet gaan samenwerken met familieleden?

Zowel eigenschappen van het familielid als van het externe directielid spelen een belangrijke rol. Het externe directielid draagt bij aan een tevreden samenwerking, wanneer hij beschikt over emotioneel inlevingsvermogen, aanpassingsvermogen, tact, bemiddelingscompetenties en

werkervaring binnen het familiebedrijf. Daartegenover kan het familiebedrijf zorgen voor een tevreden samenwerking door het geven van vrijheid en vertrouwen, het vooropstellen van bedrijfsbelangen en de aanwezigheid van een Raad van Commissarissen en een familiestatuuut. Ook heeft de praktijk inmiddels een aantal algemene succesfactoren laten zien voor de samenwerking. Dit zijn een culturele 'fit', het hebben van een eenduidige visie, elkaar vertrouwen en complementeren. Daarnaast zijn het sluiten van compromissen, een open communicatie, een gelijke verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden en de formele vastlegging hiervan, van groot belang. Wanneer beide partijen de succesfactoren onderkennen en toepassen zal het 'huwelijk' standhouden.

Om als familie tot een bevredigende en succesvolle samenwerking te komen met een externe bestuurder, is een vijftal succesfactoren te noemen.

1. Cultural fit

Vertrouwen speelt voor de familie een grote rol bij het loslaten van controle en het geven van vrijheid en verantwoordelijkheid aan externe directieleden. Een vertrouwensrelatie tussen de familie en de externe bestuurder is daarbij onontbeerlijk. Voorwaarde daarvoor is een gevoelsmatige match op waarden, normen en cultuur. Indien deze match onvoldoende is – of volledig ontbreekt – leidt dit meestal tot het verbreken van de samenwerking. "Hij was heel goed in zijn vak, maar het voelde gewoon niet goed", is dan een veelgehoorde verklaring. Het verdient daarom aanbeveling om bij het opstellen van het gewenste profiel voor een externe bestuurder niet alleen te letten op harde competenties, kennis en ervaring, maar juist te focussen op soft skills en een match op normen, waarden en overtuigingen. Het nauwgezet in beeld brengen van het (culturele) speelveld, waarin de externe bestuurder zich gaat begeven, is dan ook een 'must' in elke selectieprocedure.

2. Inwerkproces

De familie is drager van waar het bedrijf voor staat, gelet op hun ambities en motieven om het bedrijf met hun vermogen te financieren. De familie is dus bepalend voor de strategie en de bedrijfscultuur. Een nieuwe externe bestuurder moet dit begrijpen en accepteren. Wanneer hij de organisatie als externe bestuurder voor het eerst binnenstapt, zijn deze 'lijnen' echter niet altijd meteen duidelijk. Om de kans op een bevredigende en succesvolle samenwerking te vergroten, is het van belang dat de familie de tijd neemt om het inwerkproces stapsgewijs in te richten. Beide partijen hebben tijd nodig om elkaar te leren kennen, aan elkaar te wennen en elkaar te vertrouwen. De externe bestuurder moet kennisnemen van wat de familie drijft, van wat hun ambities zijn en hun motieven achter het zakendoen. Tegelijkertijd moet de familie dit ook voor zichzelf duidelijk hebben en dit duidelijk maken aan de externe bestuurder. Een zorgvuldig *onboarding*-traject, waarin veel aandacht wordt besteed aan waarden, maar ook aan (impliciete en expliciete) verwachtingen en regels, kan bijdragen aan wederzijds begrip en daarmee versneld vertrouwen.

3. Verwachtingen en mandaat

Het is in een familiebedrijf niet altijd even duidelijk wie welke beslissingen neemt. Zeker in familiebedrijven is er nogal eens sprake van rolverwarring. Aandeelhouders die op de stoel van de directie gaan zitten, en andersom, of 'oude' directieleden die de medewerkers nog steeds als 'baas' zien. Voor een goede samenwerking moet hierover duidelijkheid bestaan. Bepalend voor succes is de mate waarin de externe bestuurder vrijheid van handelen heeft en ook de verantwoordelijkheid en het vertrouwen krijgt. De externe bestuurder kan slechts zijn inhoudelijke bijdrage leveren en kennis inbrengen wanneer hij voldoende ruimte krijgt om te excelleren. Voor de familie is dit echter niet altijd even gemakkelijk. Het uit handen geven van controle wordt als lastig ervaren. Ook hier speelt vertrouwen een essentiële rol. De terughoudendheid bij het geven van autonomie aan het niet-familieid en de vraag of het familiebezit in veilige handen is van de buitenstaander kan door de externe bestuurder als een motie van wantrouwen worden ervaren. Het is daarom van belang dat de familie de tijd neemt om dit vertrouwen op te bouwen en uit te spreken. Dit betekent stilstaan bij verwachtingen naar de externe bestuurder, alsmede zijn of haar mandaat. Voor ons is het altijd veelzeggend hoe gereageerd wordt op suggesties en adviezen van een externe bestuurder. Wordt er geluisterd op een respectvolle wijze of komt de externe bestuurder niet aan bod.

4. Duidelijke koers

Een andere succesfactor voor het laten slagen van de samenwerking met de externe bestuurder, is communicatie en eensluidendheid over hun uiteindelijke doel (de strategie). Het langetermijnbelang van de familie komt niet altijd overeen met het doorgaans meer kortcyclisch denken van een niet-familiale CEO. Dit maakt dat communicatie over visie, strategie en concrete doelstellingen uitermate belangrijk is. Vooral de voor de familie specifieke ambities en motieven zijn daarin essentieel, evenals het delen ervan met verantwoordelijke externe bestuurders. Het gezamenlijk werken naar een zichtbaar en meetbaar doel is een goed fundament onder een optimale samenwerking. Continue aandacht hiervoor is cruciaal.

5. Raad van Commissarissen/Raad van Advies

Naast een externe directie kan ook het aanstellen van een niet-familieid in de Raad van Commissarissen of Raad van Advies bijdragen aan een succesvolle samenwerking. Deze kan dienen als een verbinding tussen de familie en de externe bestuurder. Enerzijds kan deze helpen bij het slaan van bruggen binnen de familie. Zo kan er bijvoorbeeld onenigheid bestaan tussen 'the next gen' en de huidige generatie over een te volgen strategische koers. Dit kan directieleden voor grote dilemma's stellen en in een lastig parket brengen. Anderzijds kan een externe toezichthouder of adviseur de directie ondersteunen bij lastige beslissingen. Vooral wanneer er bedrijfsmatige beslissingen worden genomen die minder gunstig voor de familie zijn, zoals een verlaagde dividenduitkering, kan het helpen wanneer een objectieve buitenstaander betrokken is vanuit een toezicht-houdende of adviserende rol.

5 Conclusies

- Familiebedrijven werken steeds vaker met een niet-familiale CEO omdat de nieuwe generatie lang niet altijd meer geïnteresseerd is om de rol van directeur op zich te nemen.
- De betrokkenheid van de familie bij het bedrijf en de overlap van de drie systemen in het familiebedrijf – familie, bedrijf en eigendom – maken dat de overgang naar het samenwerken met een niet-familiale CEO complex is.
- Raden van Advies en/of Raden van Commissarissen spelen een belangrijke rol bij de overgang naar het werken met een niet-familiale CEO.
- Bij de overgang naar het werken met een niet-familiale CEO is het belangrijk om na te denken over de benodigde aanpassingen in gedrag en/of structuur.

Noten

- 1 T.P. Blumentritt, A.D. Keyt & J.H. Astrachan, 'Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals', *Family Business Review* 2007, 20(4), p. 321–335.
- 2 T. Zellweger, P. Sieger & F. Halter, 'Should I Stay or Should I Go? Career Choice Intentions of Students with Family Business Background', *Journal of Business Venturing* 2011, 26(5), p. 521–536.
- 3 M. Bennesen, K.M. Nielsen, F. Perez-Gonzalez e.a., 'Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance', *Quarterly Journal of Economics* 2007, 122(2), p. 647–691.
- 4 D. Miller D, I. le Breton-Miller, A. Minichilli e.a., 'When Do Nonfamily CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives', *Journal of Management Studies* 2014, 51(4), p. 547–572.
- 5 PwC (2014) Up close and professional: The family factor – Global family business survey; zie: www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/family-business-survey-2014.pdf.
- 6 J.M.C. van Helvert-Beugels, M. Nordqvist & R. Flören, 'Managing tensions as paradox in CEO succession: The case of nonfamily CEO in a family firm', *International Small Business Journal* 2020, 38(3), p. 211–242.
- 7 J. Schad & P. Bansal, 'Seeing the Forest and the Trees: How a Systems Perspective Informs Paradox Research', *Journal of Management Studies* 2018, 55(8), p. 1490–1506.
- 8 T.M. Pieper & S.B. Klein, 'The bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms', *Family Business Review* 2007, 20(4), p. 301–319.
- 9 R. Tagiuri en J.A. Davis, 'Bivalent Attributes of the Family Firm', *Family Business Review* 1996, 9(2), p. 199–208.
- 10 Zie ook noot 9.
- 11 T. Reay, P. Jaskiewicz & C.R. Hinings, 'How Family, Business, and Community Logics Shape Family Firm Behavior and "Rules of the Game" in an Organizational Field', *Family Business Review* 2015, 28(4), p. 292–311.
- 12 V.M. Strike, 'The Most Trusted Advisor and the Subtle Advice Process in Family Firms', *Family Business Review* 2013, 26(3), p. 293–313.
- 13 V.M. Strike, A. Michel & N. Kammerlander, 'Unpacking the Black Box of Family Business Advising: Insights from Psychology', *Family Business Review* 2018, 31(1), p. 80–124.
- 14 E. Su & J. Dou, '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* 2013, 26(3), p. 256–270.
- 15 J. van Helvert-Beugels, *The emerging role of advisory boards in strategizing in family firms: A sensemaking perspective* (proefschrift Jönköping: Jönköping International Business School) 2018.