



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### **Masterthesis**

***Gevolgen van entrepreneurial passion bij de familiale CEO: deliberate practice en entrepreneurial orientation***

#### **Pauline Berx**

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

#### **PROMOTOR :**

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

#### **COPROMOTOR :**

De heer Niels WUYTENS



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

[www.uhasselt.be](http://www.uhasselt.be)  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2019**  

---

**2020**



# Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

***Gevolgen van entrepreneurial passion bij de familiale CEO: deliberate practice en entrepreneurial orientation***

**Pauline Berx**

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

**PROMOTOR :**

Prof. dr. Jelle SCHEPERS

**COPROMOTOR :**

De heer Nils WUYTENS



## Woord vooraf

Gevolgen van entrepreneurial passion bij de familiale CEO: deliberate practice en entrepreneurial orientation. Omdat entrepreneurial passion een actueel en veel onderzocht topic is binnen ondernemerschap trok dit direct mijn aandacht. Wat kunnen mogelijke gevolgen zijn van entrepreneurial passion binnen een familiebedrijf en met name voor de familiale CEO. Kunnen deliberate practice en entrepreneurial orientation gevolgen zijn van de passie die ondernemers ondervinden? Kan deliberate practice op zijn beurt ook een mediator rol opnemen voor EO?

Al deze vragen samen vormde de motivatie voor mijn masterproef in het kader van mijn afstuderen aan de Universiteit Hasselt als Handelswetenschappen met als afstudeerrichting Ondernemerschap & Management.

Voor de realisatie van dit artikel kon ik rekenen op de professionele begeleiding en uitgebreide kennis van mijn promotor, Prof. Dr. Jelle Schepers en Copromotor de heer Nils Wuytens. Ik ben hun dan ook zeer dankbaar voor de goede samenwerking.

Verder bedank ik al de respondenten van de vragenlijst die tijd vrijgemaakt hebben en hun kennis wilden delen. Tenslotte wens ik ook mijn familie en vrienden te bedanken voor de nodige steun die me in staat stelde mijn studies tot een goed einde te brengen.

Pauline Berx  
Diepenbeek, mei 2020



# Inhoudsopgave

<b>Woord vooraf .....</b>	<b>I</b>
<b>Inhoudsopgave .....</b>	<b>III</b>
<b>Lijst van figuren .....</b>	<b>V</b>
<b>Lijst van tabellen.....</b>	<b>VI</b>
<i>1</i> <i>Introductie .....</i>	<i>1</i>
<i>2</i> <i>Literatuurstudie .....</i>	<i>5</i>
2.1 Familiebedrijf .....	5
2.1.1 Wat is een familiebedrijf.....	5
2.2 Self determination theory.....	5
2.3 Soort CEO .....	8
2.3.1 De oprichter CEO .....	8
2.3.2 Familiale CEO .....	9
2.4 Wat is passie .....	9
2.4.1 Entrepreneurial passion.....	10
2.4.2 Sources of passion in entrepreneurship .....	10
2.4.3 Identity centrality .....	11
2.5 Wat is deliberate practice .....	11
2.5.1 De link tussen entrepreneurial passion en deliberate practice.....	12
2.6 Entrepreneurial orientation .....	13
2.6.1 De link tussen entrepreneurial passion en entrepreneurial orientation.....	14
2.6.2 De link tussen deliberate practice en entrepreneurial orientation.....	15
<i>3</i> <i>Methodologie .....</i>	<i>17</i>
3.1 Onderzoeksprocedure en databronnen.....	17
3.2 Metingen .....	18
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit van de metingen .....	19
<i>4</i> <i>Resultaten.....</i>	<i>20</i>
<i>5</i> <i>Discussie.....</i>	<i>26</i>
5.1 Beperkingen .....	28
<i>6</i> <i>Conclusie.....</i>	<i>30</i>

<b>Bijlagen .....</b>	<b>31</b>
<i>Bijlage 1: Entrepreneurial Orientation schaal .....</i>	<i>31</i>
<i>Bijlage 2: Entrepreneurial Passion schaal .....</i>	<i>31</i>
<i>Bijlage 3: Deliberate Practice schaal .....</i>	<i>32</i>
<b>Referentielijst .....</b>	<b>33</b>

## Lijst van figuren

Figuur 1: Het structurele vergelijkingsmodel successie .....	5
Figuur 2: De self determination continuüm .....	7
Figuur 3: Het onderzoeksmodel.....	16



## Lijst van tabellen

Tabel 1: Descriptive statics, scale reliabilities and correlation table.....	21
Tabel 2: Descriptive statics, scale reliabilities and correlation table.....	22
Tabel 3: The effect of entrepreneurial passion on deliberate practice .....	23
Tabel 3.1: The effect of entrepreneurial passion for inventing on deliberate practice .....	23
Tabel 3.2: The effect of entrepreneurial passion for founding on deliberate practice.....	23
Tabel 3.3: The effect of entrepreneurial passion for developing on deliberate practice.....	23
Tabel 4: The effect of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation .....	24
Table 4.1: The effect of entrepreneurial passion for inventing on entrepreneurial orientation .....	24
Tabel 4.2: The effect of entrepreneurial passion for founding on entrepreneurial orientation .....	24
Tabel 4.3: The effect of entrepreneurial passion for developing on entrepreneurial orientation .....	24
Tabel 5: The effect of deliberate practice on entrepreneurial orientation.....	25





# Gevolgen van entrepreneurial passion bij de familiale CEO: deliberate practice en entrepreneurial orientation

PAULINE BERX

*UHasselt*

---

**Abstract** – Het doel van deze studie is het analyseren of *deliberate practice* en entrepreneurial orientation (EO) het resultaat zijn van entrepreneurial passion bij de familiale CEO. Dit is een kwantitatieve studie uitgevoerd met regressieanalyse. De hypothesen worden getest met een steekproef van 98 ondernemers van familiebedrijven in de regio Vlaanderen, België. De resultaten tonen een significante en positieve relatie aan tussen entrepreneurial passion en *deliberate practice*. De verschillende domeinen van entrepreneurial passion (*inventing, founding & developing*) worden ook in relatie gebracht met *deliberate practice*. De relatie tussen entrepreneurial passion en EO is positief en significant naar voren gekomen net zoals de verschillende domeinen van passie op EO in de studie. Uit het onderzoek blijkt dat *deliberate practice* niet als mediator gebruikt kan worden voor EO. De bevindingen van deze studie dragen bij aan het academische onderzoek naar entrepreneurial passion binnen familiebedrijven.

---

## 1 Introductie

De passie van ondernemers is een welgekend onderwerp binnen ondernemerschap en wordt ook als een van de belangrijkste aspecten van ondernemerschap gezien (Cardon, Glauser & Murnieks, 2017). De gevolgen van entrepreneurial passion (EP) kunnen een grote impact hebben op het bedrijf van de ondernemer, zo vergroot de passie de toewijding van de ondernemer naar zijn onderneming. Ze volharden in het nastreven van doelen en activiteiten die verbonden zijn aan ondernemerschap. Ze hebben het vermogen om volledig betrokken te raken en te blijven bij de acties die zij als ondernemer doen (Cardon, Wincent, Singh & Drnoysek, 2009; Cardon & Kirk, 2015) Bij entrepreneurial passion worden er intense positieve gevoelens ervaren voor activiteiten die centraal staan bij de zelfidentiteit van het individu (Cardon et al., 2009). Passie ligt aan het hart van ondernemerschap en het kan de drijfveer vormen voor acties die ondernemers aangaan (Cardon, Zietsma, Saporito, Matherne & Davis, 2005; Murnieks, Mosakowski & Cardon, 2014).

Sinds de ontwikkeling van het concept door Cardon, Gregoire, Stevens & Patel (2012), werd entrepreneurial passion nog niet toegepast in de context van familiebedrijven. Uit de literatuur lijkt het erop dat er nog geen empirisch onderzoek gebeurd is naar de gevolgen van entrepreneurial

passion binnen familiebedrijven. Daarom richt deze paper zich erop om de gevolgen van entrepreneurial passion binnen het concept van familiebedrijven te onderzoeken. Er wordt getracht na te gaan wat mogelijke gevolgen kunnen zijn van entrepreneurial passion bij een familiale CEO. Cardon et al. (2012) geven aan dat er nog onderzoek mogelijk is naar het soort ondernemer en de gevolgen hiervan.

Entrepreneurial orientation (EO) is een van de belangrijkste en meest gevestigde concepten binnen het gebied van ondernemerschap (Wales, Monsen & McKelvie, 2011). Volgens Covin en Lumpkin (2011) analyseert EO het vermogen van bedrijven om ondernemerskansen om te zetten in nieuwe groeimogelijkheden. Eerdere studies hebben aangetoond dat bedrijven met een hogere EO beter presteren (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009). Er werden reeds tal van studies gedaan over de antecedenten van EO, waaronder maar enkele het effect van entrepreneurial passion bestudeerd hebben (Wales, Gupta & Mousa, 2013; Campos, 2017). Campos (2017) bestudeerde de relatie tussen entrepreneurial passion for developing en EO. Entrepreneurial passion for developing is een van de drie domeinen (inventing, founding en developing) van entrepreneurial passion waar men specifiek de passie gaat hebben voor de groei en expansie van het reeds opgerichte bedrijf. De relatie werd aangetoond waardoor verder onderzoek over de andere domeinen van passie aangeraden is ten opzichte van EO. Doordat EO een gevolg is van entrepreneurial passion gemeten over verschillende soorten bedrijven is het mogelijk ook een gevolg binnen de context van familiebedrijven met een familiale CEO.

Daarnaast is het begrijpen van de volharding van de ondernemer en het zoeken naar opportuniteiten ook cruciaal voor ondernemerschap (Campos, 2017). Wanneer ondernemers entrepreneurial passion ervaren zorgt deze voor motivatie en volharding in de activiteiten die zij uitvoeren (Cardon et al., 2009). In een studie van Vallerand et al. (2007) werd passie gezien in de context van de psychologie reeds gelinkt aan deliberate practice. De link tussen entrepreneurial passion en deliberate practice bij familiale ondernemers werd nog niet gelegd, doch heeft de passie vanuit de psychologie en ondernemerschap enige overlap. Vanuit het standpunt van entrepreneurial passion kan deliberate practice een gevolg zijn omdat passie zorgt voor doorzettingsvermogen en motivatie. Deliberate practice is een essentieel element in de ontwikkeling van expertise in elk domein (Ericsson, Krampe & Tesch-Römer, 1993). Wanneer de ondernemer passie heeft voor zijn onderneming wilt hij zelf een goede ondernemer zijn en het uiteindelijke doel van deliberate practice is om de prestaties op zich te verbeteren (Ericsson et al., 1993). Deliberate practice kan ervoor zorgen dat de prestaties van de ondernemer verbeterd worden waardoor de EO van het bedrijf hoger wordt en het bedrijf in het geheel beter presteert.

Maar waarom zou een ondernemer herhaaldelijk willen oefenen? Dit kan verklaard worden vanuit de self-determination theorie. De mens wilt interessante activiteiten uitvoeren, capaciteiten oefenen en verbondenheid nastreven. Al deze dingen dragen bij tot de identiteit van de persoon (Deci & Ryan, 2000). Bij entrepreneurial passion is de centrale identiteit van de ondernemer een belangrijk element (Cardon, Gregoire, Stevens & Patel, 2012), hij zal de oefeningen herhaaldelijk blijven uitvoeren zodat hij het ondernemerschap beter en beter zal ervaren. Dit kan zijn omdat de eigen identiteit centraal staat aan het ondernemerschap (Cardon et al., 2009). In dit onderzoek werd er specifiek gekeken naar de gevolgen van entrepreneurial passion binnen familiebedrijven met een familiale CEO.

De paper is opgebouwd als volgt. Eerst volgt er een literatuurstudie, waar de verschillende aspecten van de studie aan bod komen. Er wordt toegelicht wat een familiebedrijf en een familiale CEO is. Gevolgd door de self-determination theorie. Het concept van entrepreneurial passion, deliberate practice en EO. Bij elk aspect zullen de verschillende relaties worden gespecificeerd. In het volgende gedeelte wordt de methodologie van deze paper uitgeklaard, gevolgd door de resultaten van het onderzoek. Deze studie eindigt met een discussie en mogelijke beperkingen aan het onderzoek om uiteindelijk tot een conclusie te komen.



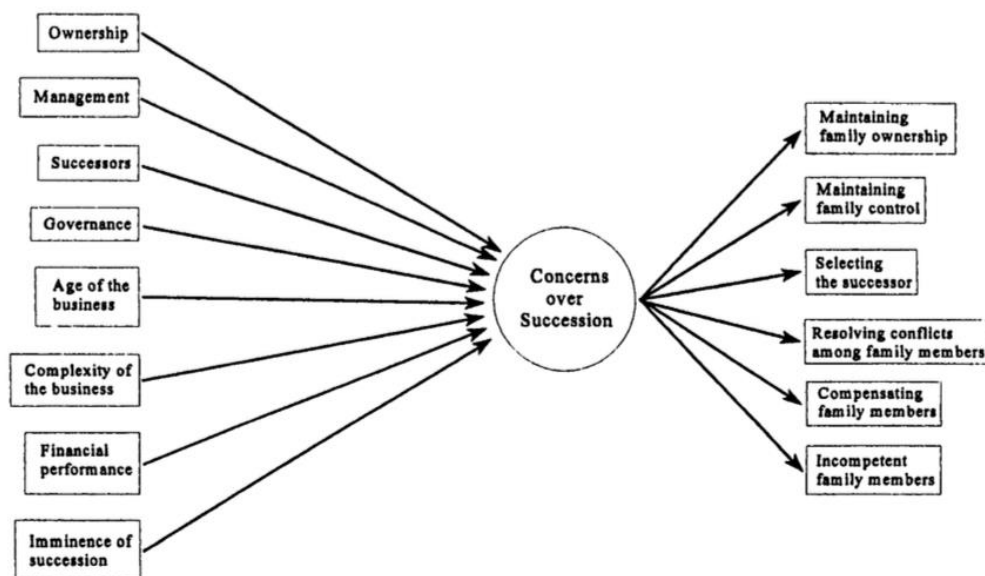
## 2 Literatuurstudie

### 2.1 Familiebedrijf

Van alle bedrijven met personeel in België is 77% van de bedrijven een familiebedrijf. De helft van de Belgische beursindex Bel20<sup>1</sup> is ingenomen door familiebedrijven. Het hoge cijfer van 77% kunnen we verklaren doordat familiebedrijven ook nog andere doeleinden nastreven dan enkel het financiële. Familiebedrijven gaan hun focus leggen op het behouden van het bedrijf en een lange termijnvisie nastreven (Miller, Le Breton-Miller & Scholnick, 2008).

#### 2.1.1 Wat is een familiebedrijf

Bij het definiëren van een familiebedrijf kan er gekeken worden naar verschillende definities in de literatuur. Er is nog geen homogeniteit omtrent welke definitie beschouwd kan worden als de juiste. In deze literatuurstudie zal ik gebruik maken van één definitie die gedurende het volgende artikel wordt gebruikt. Chua, Chrisman en Sharma (1999, p. 25), omschrijven een familiebedrijf als volgt: "Het familiebedrijf is een bedrijf dat is beheerst en/of beheerd met de intentie om vorm te geven aan de visie en deze ook na te streven voor het bedrijf dat in handen is van een dominante coalitie en die gecontroleerd wordt door leden van dezelfde familie of een klein aantal leden van de families op een wijze die potentieel een duurzaam bedrijf over de generaties heen kan laten bestaan."



Figuur 1: Structurele vergelijkingsmodel successie (Chua et al., 1999)

### 2.2 Self determination theory

Self-Determination Theory (SDT) is een theorie uitgaand van motivatie en persoonlijkheid die gefocust is op de rol van de psychologische noden in de groei en ontwikkeling van de persoon (Vallerand et al., 2007).

---

<sup>1</sup> De Bel20 is de Belgische aandelenindex waarop de 20 grootste aandelen van beursgenoteerde bedrijven noteren. (<https://live.euronext.com/en/product/indices/BE0389555039-XBRU#index-composition>)



Om aan deze noden te voldoen, gaan mensen zich engageren naar verschillende activiteiten in hun omgeving. Ervaringen met dergelijke activiteiten zullen mensen helpen met het ontwikkelen en groeien van de eigenwaarde (Vallerand et al., 2007).

De SDT (Deci & Ryan, 2000) stelt dat mensen deelnemen aan verschillende activiteiten in de hoop te voldoen aan de psychologische basisbehoeften van autonomie, competentie en verbondenheid. Het uitgangspunt voor SDT is dat mensen actieve, op groei gerichte organismen zijn die van nature geneigd zijn hun psychische elementen te integreren in een verenigd zelfgevoel en zichzelf te integreren in grotere sociale structuren (Deci & Ryan, 2000).

Bepaalde activiteiten waar de persoon plezier uit haalt zijn zo zelfbepalend dat ze de centrale kenmerken vertegenwoordigen van iemands identiteit. Deze dienen ook om de persoon te definiëren (Vallerand et al., 2007). Met andere woorden zegt de SDT-theorie dat het deel uitmaakt van het menselijk organisme om interessante activiteiten uit te voeren, capaciteiten te ontwikkelen en verbondenheid na te streven. Zo wilt men interpersoonlijke ervaringen integreren in de eenheid (Deci & Ryan, 2000). Deze natuurlijke organische activiteiten hebben een nood aan competentie, autonomie en verbondenheid.

Doordat er een fundamentele menselijke neiging is naar hogere orde organisatie, wordt de eigenwaarde complexer over de tijd heen omwille van het organistische integratieproces. Het complexer worden van de eigenwaarde gebeurt door de onderlinge relaties van zelf-componenten, evenals door de internalisatie van de elementen uit de omgeving (Vallerand et al., 2007).

Centraal aan SDT is het onderscheid tussen autonome motivatie en gecontroleerde motivatie. Autonomie houdt in het handelen met een gevoel van wil en het hebben van de ervaring van keuze (Gagné & Deci, 2005). Intrinsieke motivatie is een voorbeeld van autonome motivatie. Wanneer mensen een activiteit ondernemen omdat ze het interessant vinden, doen ze de activiteit volledig vrijwillig (Gagné & Deci, 2005). Individuen zijn dus niet gedwongen om de activiteit te doen, maar ze kiezen ervoor om deze te doen (Vallerand et al., 2007). Het wekt een gevoel van wilskracht en persoonlijke goedkeuring op over het nastreven van de activiteit (Vallerand et al., 2007).

Een belangrijk aspect van SDT is de mate van de extrinsieke motivatie. Of de activiteit autonoom of gecontroleerd is hangt af van de mate van de extrinsieke motivatie (Gagné & Deci, 2005). Wanneer een extrinsieke beloning wordt geïntroduceerd voor het doen van een intrinsieke activiteit gaan mensen zich vaak gecontroleerd voelen waardoor de intrinsieke motivatie daalt (Deci & Ryan, 2000). In contrast, wanneer er een keuze wordt aangeboden en gevoelens erkend worden, zal de behoefte aan autonomie worden bevredigd en de resultaten positiever worden (Deci & Ryan, 2000).

Activiteiten die gezien worden als niet interessant hebben extrinsieke motivatie nodig. Dit kan gaan over het gedrag of een bepaalde beloning die verkregen wordt wanneer men de activiteit uitvoert (Gagné & Deci, 2005). Onderzoek heeft aangetoond dat activiteiten die als niet interessant worden beschouwd geïnternaliseerd kunnen worden op een gecontroleerde of een autonome manier (Vallerand et al., 2007).

Internalisatie wordt gedefinieerd als mensen die waarden, attitudes of regelgevende structuren overnemen, zodat de externe regulering van een gedrag wordt omgezet in een interne regulering en dus niet langer de aanwezigheid van een externe omstandigheid vereist (Gagné & Deci, 2005). Zo

zal de activiteit geïntegreerd worden en is er geen directe extrinsieke motivatie nodig om de activiteit uit te voeren.

Autonoom extrinsiek gemotiveerd zijn, vereist dat mensen zich identificeren met de waarde van een gedrag voor hun eigen zelfgekozen doelen (Gagné & Deci, 2005).

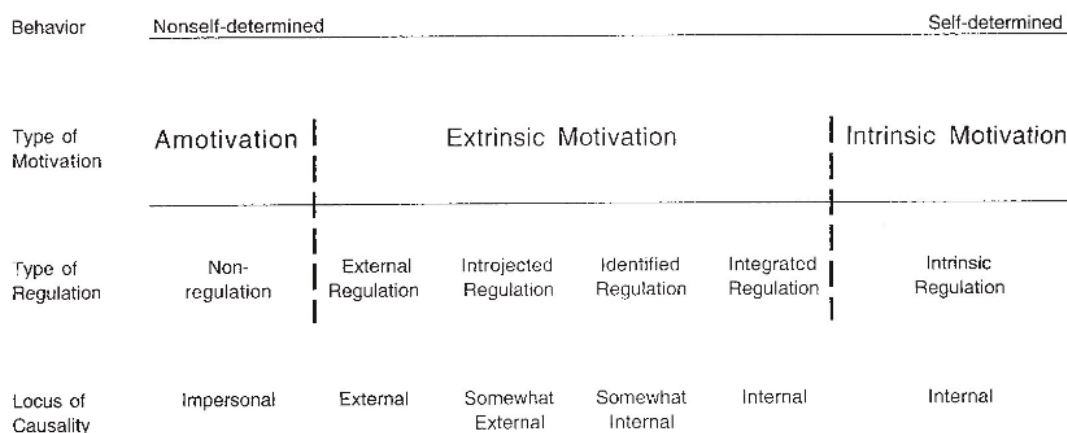
Mensen zullen zich kunnen identificeren met het belang van de sociale regelgeving en het kunnen opnemen en integreren in hun eigenwaarde wanneer het internalisatie proces optimaal functioneert (Deci & Ryan, 2000).

Gedemotiveerd, daarentegen is een toestand waarin mensen niet de intentie hebben om zich te gedragen en dus motivatie missen (Deci & Ryan, 2000). SDT zegt dat mensen waarschijnlijk gedemotiveerd zijn wanneer ze het gevoel hebben dat ze de controle missen met betrekking tot het gewenste resultaat. Ze kunnen zichzelf niet reguleren met betrekking tot hun eigen gedrag. Er heerst een volledig gebrek aan zelfbeschikking met betrekking tot het doelgedrag (Deci & Ryan, 2000).

In lijn met SDT stelt dit model voor dat mensen verschillende activiteiten ondernemen waaruit zij passie halen. Bepaalde activiteiten worden zo zelfbepalend dat ze centrale kenmerken van iemands identiteit vertegenwoordigen (Vallerand et al., 2007). Wanneer een internalisatie van een plezierige activiteit plaatsvindt binnen iemands identiteit, leidt dat vervolgens tot een passie voor die specifieke activiteit (Vallerand et al., 2007).

Waarbij Cardon et al. (2012) zeggen dat entrepreneurial passion intense positieve gevoelens oproept betreffende een activiteit die geassocieerd is met een bepaalde rol die zinvol is en centraal staat voor de zelf identiteit. Het concept van identiteit verwijst naar de geïnternaliseerde verwachtingen die individuen hebben over de karakteristieken die als centraal worden beschouwd, onderscheidend en duurzaam zijn, en dat deze op zijn minst een gedeeltelijke weerspiegeling zijn van de rollen die zij innemen (Burke & Reitzes, 1991).

Ondernemers zullen zich bezighouden met de activiteiten waarmee ze zich beter kunnen identificeren, zo zullen de variaties in identiteit leiden tot het losmaken van degene waarmee ze dat niet doen (Cardon et al., 2012). Zo kunnen we bij entrepreneurial passion zien dat de ondernemers zich gaan focussen op de activiteiten waarbij zij hun identiteit in kunnen terugvinden en eigenwaarde kunnen creëren.



Figuur 2: De self-determination continuüm, toont de motivatie, zelf-regelgeving en de waargenomen meetkundige plaats van causaliteit op basis van gedragingen die variëren in de mate waarin ze zelfbepaald zijn (Deci & Ryan, 2000).

## 2.3 Soort CEO

Chief Executive Officer (CEO) zijn kritieke spelers van de onderneming (Wasserman, 2003). De CEO maakt de strategische beslissingen voor het bedrijf die de prestaties zullen beïnvloeden (Wasserman, 2003).

Voor een familiebedrijf zijn er twee soorten CEO's, de niet-familiale CEO en de familiale CEO. Het familiebedrijf heeft een keuze tussen een familiale en niet-familiale CEO. (Burkart, Panunzi & Schleifer, 2003). Bij de familiale CEO kan er verder nog een onderscheid gemaakt worden tussen de oprichter CEO en de familiale opvolger CEO.

De meeste families zullen kiezen voor een familiale CEO waar zij weten dat de controle over het bedrijf gehandhaafd zal worden door iemand van de familie (Burkart et al., 2003). Dit heeft ook veel te maken met de social emotional wealth die speelt in de familiebedrijven. In deze paper zal de focus liggen op de familiale CEO.

### 2.3.1 De oprichter CEO

De oprichter/oprichters van een familiebedrijf zijn vaak het hoofd van de familie samen met broers/zussen of alleen. De oprichter beschikt over een grote wil om het bedrijf te doen slagen en heeft daarmee een lange termijn visie. We zien ook dat de oprichter vaak wil dat het bedrijf blijft voortbestaan en wordt doorgegeven naar de volgende generatie. De oprichter van het familiebedrijf beschikt over de vaardigheden en kennis die er nodig zijn voor het bedrijf (McConaughy & Philips, 1999).

Familiebedrijven bouwen een lange termijn relatie op met externe partners en leveranciers. Deze relaties zijn gebaseerd op vertrouwen en bedoeld om door te geven aan de volgende generaties (Anderson, Mansi & Reeb, 2003). Hierbij speelt de identiteit en reputatie van het bedrijf, dus de familie, een belangrijke rol, zij zouden deze zo hoog mogelijk moeten houden voor een zo lang mogelijke tijd doordat zij deze vertrouwensrelaties hebben opgebouwd met de externe partners (Anderson et al., 2003). De oprichter CEO heeft financiële en niet-financiële doelstellingen. De niet-financiële doelstellingen, ook wel genoemd de familiale doelstellingen, zijn een kenmerk voor familiebedrijven. Ze worden ook socioemotional wealth genoemd (Gomez-Mejia, Hayes, Nunez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007).

Altruïsme komt vaak voor in familiebedrijven, dit kan ervoor zorgen dat het engagement en de loyaliteit van de CEO naar de onderneming toe groter wordt (Schulze, Lubatkin & Dino, 2003). Maar altruïsme in de familiebedrijven kan ook betekenen dat de oprichter zijn kinderen wil bevoordelen in de onderneming. Hij houdt dan geen rekening met wat het beste is voor de onderneming.

De oprichter die de taak als CEO op zich neemt heeft het beslissingsrecht, hij kan hierdoor sneller beslissingen nemen voor het bedrijf. Voor de familiale opvolger CEO ligt dit anders, hij zal nog rekening moeten houden met iedereen in het bedrijf omdat hij niet dezelfde reputatie heeft dan de oprichter (Schulze et al., 2003). De oprichter heeft zijn waarde aan het bedrijf al getoond, zijn reputatie is gemaakt (Huybrechts, Voordeckers, Lybaerts & Vandermaele, 2008). De oprichter wordt gezien als een ondernemer omdat hij degene was die het bedrijf heeft opgericht (Gedajlovic, Lubatkin & Schulze, 2004).

### 2.3.2 Familiale CEO

Een familiale CEO heeft een sterke drijfveer, nl. de rentabiliteit van het bedrijf te verzekeren (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Anderson en Reeb (2003) en Morck, Stageland en Yeung (1998) vinden dat het gebruik van een familiale CEO een positieve invloed heeft op de performance van het bedrijf, maar Barth, Gulbrandsen en Schønea (2005) en Smith en Amoake-Adu (1999) vinden omgekeerde resultaten. Als er verder gekeken wordt dan de oprichter, zien we dat de opvolger van de oprichter CEO ook een familielid is maar het wel vaak minder goed doet dan de oprichter (Villalonga & Amit, 2006). De familiale opvolger moet gekozen worden uit de groep van familieleden die er op dat moment zijn, zo kan het goed zijn dat de opvolger niet de nodige capaciteiten heeft om CEO te worden van het bedrijf maar hij wel verkozen wordt door de oprichter (Burkart et al., 2003; Perez-Gonzalez, 2006; Bloom & Van Reenen, 2007). Toch hebben familiale managers of CEO's een lange termijn visie en is dit iets wat niet-familiale CEO's niet hebben (Cadbury, 2000; Bertrand & Schoar, 2003).

De familiale opvolger zal zich altijd moeten bewijzen ten opzichte van het bedrijf aangezien hij niet de oprichter is van de organisatie (Huybrechts et al., 2008). Binnen familiebedrijven kan er ook een probleem zijn met negatieve selectie, deze ontstaan wanneer eigenaren systematisch voorkeur gaan geven aan een familielid CEO, dit zelfs ten koste van meer gekwalificeerde niet-familieleden (Huybrechts et al., 2008).

### 2.4 Wat is passie

Vallerand et al. (2003, p. 756) definiëren passie als volgt: "Passie is een sterke inclinatie naar een activiteit waar mensen plezier in vinden, een waarde aan hechten en waar ze tijd en energie in willen investeren."

De meesten zien passie als elke intense emotie die mensen oproept met energie en diepe gevoelens om een verschil te maken (Cardon et al., 2009). Passie bevordert intense, vloeiende staten van totale absorptie in een activiteit (Csikszentmihalyi, 1990). Andere academici zeggen dat passie wordt geactiveerd door emotioneel belangrijke doelen die controleren, verlangen leiden, gedachten plannen en dat deze blijven bestaan over de tijd heen, ongeacht de kosten, externe obstakels en morele bezwaren (Frijda, 2005). Passie kan ook het creatieve denken en probleem oplossend denken stimuleren (Cardon & Glauser, 2010).

Hier gaan we uit van de passie die voortkomt uit het uitoefenen van een activiteit, namelijk het ondernemerschap. De activiteit moet significant zijn voor de persoon zijn leven en wat hij/zij op regelmatige basis wilt uitoefenen (Vallerand et al., 2003). Ook wordt er gezegd door Cardon et al. (2005) dat passie aan het hart ligt van het ondernemerschap. Passie kan een drijfveer vormen om actie te ondernemen (Cardon et al., 2012). Bekeken vanuit een theoretisch standpunt kan er gezegd worden dat passie meer is dan sterke emoties; het houdt in dat er specifieke intense positieve gevoelens zijn voor activiteiten die centraal staan en waarde geven aan een individu's zelfidentiteit (Cardon et al., 2012).

### 2.4.1 Entrepreneurial passion

Entrepreneurial passion is gedefinieerd als betrekking tot positieve en intense gevoelens ervaren van betrokkenheid bij activiteiten in verband met rollen die begrijpelijk zijn voor de eigen identiteit van de ondernemers (Cardon et al., 2009). Passie is geassocieerd met ondernemers die de bekwaamheid hebben om fondsen te bekomen van investeerders (Cardon et al., 2009). Entrepreneurial passion is volgens Cardon et al. (2017, p. 24) "een passie die helpt met het coördineren van de cognitie en het gedrag van de ondernemers, het levert het vuur dat de innovatie helpt te stimuleren, doorzettingsvermogen en uiteindelijk succes." Entrepreneurial passion kan ook gezien worden als een intens positief gevoel dat gekoppeld is aan een ondernemende activiteit, die een betekenis geeft en uitstekend is voor de zelfidentiteit van de ondernemer (Murnieks et al., 2014). Dit zijn enkele definities die in de literatuur te vinden zijn.

Als we spreken over entrepreneurial passion dan hebben we het over de ervaring van sterke en positief intense gevoelens, deze gevoelens worden ervaren door de activiteiten die centraal staan aan de zelfidentiteit van het individu (Cardon et al., 2012). In de literatuur kan men duidelijk terugvinden dat entrepreneurial passion zeker moet voldoen aan een intens positief gevoel naar de activiteit toe. Eén van de sleutel aspecten van entrepreneurial passion is dat het geen algemene ervaring is voor alles, maar de focus ligt op specifieke ervaringen die het positieve gevoel naar boven brengen, deze ervaringen zijn dan ook belangrijk voor de identiteit van de persoon (Cardon & Glauser, 2010). Naar aanleiding van de literatuur kan er gezegd worden dat passie een belangrijke drijfveer kan zijn voor betere resultaten voor de ondernemer (Cardon & Kirk, 2010). Cardon et al. (2012) hebben een onderscheid gemaakt tussen drie domeinen van entrepreneurial passion, namelijk passie voor *inventing* (nieuwe marktkansen, nieuwe producten en prototypes), passie voor *founding* (oprichten van een bedrijf) en passie voor *developing* (groeien en expansie van het reeds opgerichte bedrijf) (Cardon et al., 2012).

Er is vooral onderzoek dat zich richt op de passie die ontstaat uit een activiteit. Cardon et al. (2017) zeggen dat er verder moet worden gekeken dan de activiteiten. Er kan ook passie zijn voor een venture die de ondernemer tot stand heeft gebracht of een opportuniteit die nagestreefd kan worden (Cardon et al., 2005). Ondernemers die passie ervaren hebben voordeel van het motiverende gevoel wat ze ervan krijgen (Cardon et al., 2009). Zo zeggen Brannback, Carsrud, Elfving en Krueger (2006) dat passie energie kan geven aan motivatie, verbeteren van de mentale activiteit en mening geven aan het dagelijkse werk. De vraag; "waar ondernemers passie voor hebben?" is het belangrijkste omdat het object van de passie belangrijke implicaties geeft voor het soort gedrag van de ondernemer zoals, het doorzettingsvermogen, creativiteit (Cardon et al., 2009; Cardon & Kirk, 2015) en de uitkomst van deze gedragingen kan een goede prestatie hebben (Drnovsek, Cardon & Patel, 2016).

### 2.4.2 Sources of passion in entrepreneurship

Van waar komt de passie voor het ondernemen? Uit de literatuur blijkt dat we moeten kijken naar het object waar er passie voor is (Cardon et al., 2017). Zo zegt Vallerand et al. (2003) dat de bron

van passie vaak een hobby, zoals fietsen, kaarten, etc. is van het individu. Murnieks en Mosakowski (2006) hebben onderzoek gedaan naar de passie die ondernemers hebben voor de rol van ondernemer.

Ook zijn er andere academici die suggereren dat ondernemers gepassioneerd kunnen zijn over iets of een eerdere ervaring hebben gehad met intens positieve gevoelens voor een opportuniteit die zij willen nastreven (Branzei & Zietsma, 2003; Sundararajan & Peters, 2007). Bij deze suggestie kunnen we denken aan de familiale ondernemer, die een intens positief gevoel heeft om de onderneming verder te laten bestaan en zichzelf identificeert met de onderneming.

### 2.4.3 Identity centrality

Op het meest fundamentele level, identiteit verwijst naar de vraag "wie ben ik?" (Meca et al., 2015). Ondernemende identiteiten zijn cognitieve schema's van interpretaties en gedragsvoorschriften die individuen toestaan om te begrijpen wat het betekent om een ondernemer te zijn (Hoang & Gimeno, 2010).

Identity centrality is een integrale dimensie van entrepreneurial passion (Cardon et al., 2012). Stryker en Serpe (1994) zeggen dat identity centrality verwijst naar de blijvende belangen dat een individu hecht aan een bepaalde identiteit of domein.

Volgens het werk van Murnieks en Mosakowski (2006) en Cardon et al. (2009), kunnen we zeggen dat de passie van ondernemers gelinkt is aan de entrepreneurial identities. Passie is gerelateerd aan activiteiten die als belangrijk worden beschouwd door een individu. Zo kan een individu zich gepassioneerd voelen ten opzichte van een activiteit omdat deze belangrijk is voor hem/haar, hoe belangrijker de activiteit voor de persoon is, dan wordt ook de passie anders aangevoeld (Murniek et al., 2014).

Entrepreneurial identities verwijzen naar de individuele meningen en gedragingen die het individu beschrijven wanneer ze in de ondernemersrol zitten (Hoang & Gimeno, 2010; Shepherd & Haynie, 2009b). De eigen identiteit van de ondernemer richt zich op wie de ondernemer is waarnaast de sociale identiteit zich richt op wat de ondernemer uiteindelijk doet (Anderson & Warren, 2011).

De literatuur zegt dat de relatie tussen entrepreneurial passion en identiteit hetzelfde zijn over de verschillende categorieën van ondernemers heen (Ibarra & Barbulescu, 2010; Navis & Glynn, 2011). Doordat de identity centrality beslissingen autonoom worden genomen, zullen de centrale identiteiten meer kans hebben om geassocieerd te worden met de vroegevolle gevoelens kenmerken van passie (Murnieks et al., 2014).

## 2.5 Wat is deliberate practice

Deliberate practice of doelbewust oefenen is geen alledaagse activiteit. Het verwijst naar het proces van het verkrijgen van expertise door zelfregulerende, inspannende en repetitieve activiteiten (Ericsson et al., 1993). Deze activiteiten zorgen ervoor dat er een optimale gelegenheid is om de nodige vaardigheden te kunnen verwerven (Ericsson & Charness, 1994). Gewoonlijk zal een individu op een lange termijn domein-gerelateerde activiteiten moeten uitoefenen om een deskundig prestatieniveau te kunnen bereiken (Ericsson, 2006, 2008).

Voordat een activiteit gezien kan worden als deliberate practice zijn er een aantal voorwaarden waaraan voldaan moet worden. Het moet (1) een duidelijk omschreven doel voor prestatieverbetering hebben, (2) worden ondernomen met het motief om te verbeteren, (3) feedback mogelijk maken om het proces te verbeteren, (4) voldoende mogelijkheden bieden voor herhaling en (5) geleidelijke verfijning van de prestaties (Ericsson, 2006, 2008). De ondernemer zal tijdens zijn dagelijkse leven kunnen oefenen wat hij tijdens de activiteit heeft geleerd. Zo kan er bij de volgende activiteit feedback worden gegeven aan de ondernemer voor verbetering van het proces (Ericsson et al., 1993).

Deliberate practice is reeds onderzocht in het veld, zoals muziek (Ericsson et al., 1993), sport (Hodges, Starkes & MacMahon, 2006), schaken (Charness, Tuffiash, Krampe, Reingold & Vasyukova, 2005) en artistieke prestaties (Noice & Noice, 2006). Deze klassieke domeinen van oefening hebben een leermeester of een instructeur die structuur geeft aan de activiteiten en de nodige feedback levert (Ranabahu & Barrett, 2019). Terwijl zakelijke taken complex zijn en het leerproces typisch gezien zelf-gereguleerd is en informeel (Keith, Unger, Rauch & Frese, 2016).

In een eerdere studie die gedaan werd door Unger, Keith, Hilling, Gielnik en Frese (2009) werd er een cognitief model ontwikkeld om het leerproces te kunnen meten met behulp van Zuid-Afrikaanse eigenaars van kleine bedrijven. Zij konden geen link leggen tussen deliberate practice en de beslissingen die werden genomen. Waarbij Keith et al. (2016) dit onderzoek deden voor Duitse bedrijfseigenaars. Zij vonden daarentegen dat de voordelen van oefening hoger zijn bij ondernemers in dynamische bedrijfsomgevingen.

De activiteit voor deliberate practice zal enige inspanning vragen van de ondernemer, toch is het belangrijk om uitputting te vermijden en hier een goed overzicht over te behouden (Ericsson, 1993). Met uitputting bedoelt men niet de fysieke last, maar de last om de oefening herhaaldelijk te ondernemen. Het uiteindelijke doel van deliberate practice is om de prestatie op zich te verbeteren, er komen geen directe geldelijke beloningen uit voort en zal eerst kosten genereren die geassocieerd zijn met de coaches of leermeesters (Ericsson et al., 1993).

In de huidige studie focussen we ons op de familiale CEO van familiebedrijven in Vlaanderen. We zijn geïnteresseerd om te zien of de entrepreneurial passion voor *inventing* van de ondernemer hen ertoe aanzet om bewust te oefenen.

### 2.5.1 De link tussen entrepreneurial passion en deliberate practice.

Ericsson, Krampe en Tesh-Römer (1993) zeggen dat deliberate practice, gedefinieerd is als een zeer gestructureerde activiteit die wordt gemotiveerd door het expliciete doel om prestaties te verbeteren. Het opzettelijk beoefenen verschilt van vrijetijdsactiviteiten omdat de activiteiten veeleisend, repetitief en niet altijd inherent plezierig zijn (Vallerand et al., 2007). Vallerand et al. (2007) zeggen dat deliberate practice verschilt van het professionele werk doordat externe of geldelijke beloningen niet direct aanwezig zijn. Zo zal een ondernemer niet direct een beloning ontvangen wanneer hij een activiteit beoefent.

Vallerand et al. (2007) stellen dat passie een belangrijke motiverende onderliggende kracht heeft op deliberate practice. Passie is een belangrijke bron die het mogelijk maakt om lange en frustrerende praktijksessies te doorstaan. Dit helpt hen uiteindelijk om een hoog niveau te bereiken (Vallerand et al., 2007).

Passie zet in beweging door het verstrekken van energie en doelen die ze nodig hebben om deliberate practice uit te voeren (Vallerand et al., 2007). De familiale CEO heeft als doel de rentabiliteit van het familiebedrijf te verzekeren maar ook om zich te bewijzen t.o.v. de familie, dat hij de nodige capaciteiten bezit om CEO te zijn van het familiebedrijf (Davis et al., 1997; Burkart et al., 2003).

Passie zou een antwoord kunnen zijn op de vraag van Ericsson et al. (1993) over de aard van de motivatie die verantwoordelijk is voor het leiden van individuen om deel te nemen aan deliberate practice (Vallerand et al., 2007).

Passie binnen ondernemerschap helpt de ondernemer met het coördineren van zijn gedrag, zorgt dat er een stimulans is voor innovatie en de aanwezigheid van doorzettingsvermogen (Cardon et al., 2017). Doordat er door passie doorzettingsvermogen aanwezig is, kan dit duiden op een link met deliberate practice.

De link tussen passie gezien vanuit de psychologie is reeds gelegd door Vallerand et al. (2007), hieruit blijkt dat de harmonieuze en de obsessieve passie positief gerelateerd zijn aan deliberate practice.

Entrepreneurial passion kan ook gezien worden als een intens positief gevoel dat gekoppeld is aan een ondernemende activiteit, die een betekenis geeft en uitstekend is voor de zelfidentiteit van de ondernemer (Murnieks et al., 2014). De ondernemende activiteit voor de familiale CEO is het dagelijks bestuur van het bedrijf maar ook het behouden van de zelfidentiteit en de reputatie van het familiebedrijf (Anderson et al., 2003).

Naar aanleiding van de literatuur kan er gezegd worden dat passie een belangrijke drijfveer kan zijn voor betere resultaten te boeken door de ondernemer (Cardon & Kirk, 2010). Doordat de ondernemer betere resultaten wil boeken zal hij zijn eigenschappen als ondernemer moeten verbeteren, er zal een voortdurende verbetering zijn van de prestaties. Dit ligt in lijn met de visie van de familiale CEO, die het bedrijf wil laten slagen (McConaughy & Philips, 1999). De familiale CEO die gekozen wordt door de familie en toch niet beschikt over voldoende capaciteiten (Huybrechts et al., 2008), maar wel de nodige passie heeft voor het bedrijf kan zijn capaciteiten mogelijks verbeteren door deliberate practice. Deliberate practice kan helpen om zijn eigenschappen en ervaringen als ondernemer te verbeteren, waarbij entrepreneurial passion zal zorgen voor de positieve gevoelens bij de activiteiten van ondernemen. Volgend op deze redenen verwachten we dat entrepreneurial passion een positieve invloed heeft op deliberate practice.

In dit onderzoek wordt er specifiek gekeken of de verschillende domeinen van entrepreneurial passion bij de familiale CEO positief gecorreleerd zijn aan deliberate practice.

*Hypothese 1: Entrepreneurial passion is positief gecorreleerd met deliberate practice.*

*Hypothesis 1a: Entrepreneurial passion total is positief gecorreleerd met deliberate practice.*

*Hypothese 1b: Entrepreneurial passion for inventing is positief gecorreleerd met deliberate practice.*

*Hypothese 1c: Entrepreneurial passion for founding is positief gecorreleerd met deliberate practice.*

*Hypothese 1d: Entrepreneurial passion for developing is positief gecorreleerd met deliberate practice.*

## 2.6 Entrepreneurial orientation

Miller (1983) zegt dat een ondernemend bedrijf een bedrijf is dat zich bezighoudt met product-marktinnovatie, enigszins risicovolle ondernemingen onderneemt en als eerste proactieve innovaties



bedenkt en er concurrenten mee verslaat. Daarentegen zegt Lumpkin en Dess (1996) dat entrepreneurial orientation verwijst naar het proces, de praktijken en de besluitvormingsactiviteiten die leiden tot nieuwe toetreding, gekenmerkt door een of meer van de volgende dimensies: "een neiging om autonoom te handelen, een bereidheid om te innoveren en risico's te nemen, en een neiging tot agressiviteit ten opzichte van concurrenten en proactief ten opzichte van marktkansen". Dit zijn enkele van de definities die gegeven worden in de literatuur en het meest gebruikt worden in onderzoek naar entrepreneurial orientation (EO).

Volgens het werk van Covin en Lumpkin (2011) analyseert een EO-constructie het vermogen van bedrijven om ondernemerskansen om te zetten in nieuwe groeitrajecten. Bedrijven met een hogere EO presteren beter, is gebleken uit eerdere studies, met een positieve relatie tot verschillende maten van EO en prestatie (Campos, 2017).

Na meer dan 30 jaar onderzoek wordt er aangenomen dat EO de mate waarin de groeidoelstellingen van een bedrijf worden aangestuurd weerspiegelt. Ze profiteren van kansen die nog niet zijn benut (Baker & Sinkula, 2009). De literatuur is het eens met een driedimensionaal model voor EO: innovatie, productiviteit en het nemen van risico's (Campos, 2017).

Innovatie verwijst naar de bereidheid om creativiteit en experimenten te ondersteunen bij de ontwikkeling van nieuwe producten, technologieën, processen en procedures (Rauch et al., 2009). Proactiviteit verwijst naar het vermogen van bedrijven om initiatieven vast te grijpen bij het nastreven van nieuwe marktkansen, om de leiderschapspositie in te nemen in de markt (Rauch et al., 2009; Campos, 2017). Het nemen van risico's verwijst naar strategische besluitvorming of bereidheid van eigenaars om middelen van het bedrijf bij te dragen aan nieuwe projecten met onzekere uitkomsten (Rauch et al., 2009; Campos, 2017; Lumpkin & Dess, 1996).

Deze studie integreert twee belangrijke variabelen in het gebied van ondernemerschap, deze zullen worden besproken in de volgende paragrafen, in verband met EO: ondernemende passie en deliberate practice.

### 2.6.1 De link tussen entrepreneurial passion en entrepreneurial orientation

Cardon en collega's (2009) zeggen dat entrepreneurial passion gedefinieerd is tot het ervaren van positieve en intense gevoelens bij het betrokken zijn van ondernemende activiteiten die samenhangen met de functies die zinvol zijn voor de eigen identiteit van de ondernemer. Passie zorgt ervoor dat de ondernemer blijft doorzetten in moeilijkheden en behoudt het enthousiasme om zijn doelen te bereiken (Campos, 2017). Cardon et al. (2009) onderscheiden drie types van entrepreneurial passion. Passion for inventing (dit betreft activiteiten i.v.m. nieuwe marktkansen, nieuwe producten en werken met nieuwe prototypes), passion for founding (activiteiten met betrekking op het oprichten van een bedrijf, zoals financiële en marketingmiddelen) en passion for developing (betreft het onderhouden, groeien en expansie van het bedrijf na het opstarten) (Cardon et al., 2012).

Wanneer de ondernemer een passie heeft voor groei en expansie dan is het nagestreefde doel hetzelfde als bij EO (Baker & Sinkula, 2009). De familiale CEO heeft als doel de rentabiliteit van het bedrijf te verzekeren en een lange termijnvisie op te bouwen (Davis et al., 1997; Cadbury, 2000). Zo kunnen ondernemers hun passie doorgeven aan hun stakeholders (Cardon et al., 2017), de passie is namelijk besmettelijk en het is belangrijk om een organisatieklimaat te creëren voor de

betrokkenheid van de werknemers en de stimulatie voor het bereiken van EO (Brettel, Chomik & Flatten, 2015; Campos, 2017). Wanneer ondernemers passie hebben voor ontwikkelen, ondernemen ze activiteiten die helpen om nieuwe klanten te vinden, nieuwe markten te ontwikkelen en organisatie processen te optimaliseren (Cardon et al., 2009). Al deze activiteiten zijn essentieel om een onderneming op lange termijn succesvol te maken, hier speelt EO een belangrijke rol in (Campos, 2017). Dit is ook een van de doelstellingen van de familiale CEO, het uitbouwen van lange termijn doelstellingen en relaties met externe partners (Anderson et al., 2003).

Passie is ook in verband gebracht met het mogelijk maken van herkenning voor kansen, idee ontwikkelingen en de uitvoering ervan (Gerschewski, Lindsay & Rose, 2016). De passie voor ontwikkelen heeft te maken met activiteiten die gelinkt zijn aan nieuwe marktkansen, nieuwe productontwikkeling en het ontwikkelen van prototypes (Cardon et al., 2012). De innovatie van EO verwijst dan naar de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten. Dit kan in sterk verband staan met de passie voor ontwikkeling bij de ondernemer. Dit is een belangrijk aspect voor de familiale CEO, en zeker indien dit een familiale opvolger CEO is, zij moeten zich vaak nog bewijzen naar de familie en het bedrijf toe van hun capaciteiten als ondernemer (Burkart et al., 2003).

Ondernemers die passie ervaren bij het oprichten van een nieuwe onderneming, genieten van het proces, het creëren van een nieuwe onderneming (Cardon et al., 2005). Bij het oprichten van een nieuwe onderneming horen ook risico's, zo zal de ondernemer nooit zeker zijn of de nieuwe onderneming een succes zal zijn of niet (Campos, 2017). De eigenaar, hier de ondernemer kan zo bereid zijn om middelen bij te dragen aan een onzekere uitkomst (Rauchet al., 2007), wat dan weer een eigenschap is van EO. Doch wordt er in ander onderzoek aangetoond dat er gemixte gevoelens kunnen zijn bij de ondernemer als het aan komt op risico nemen (Podoyntsyna, Van der Bij & Song, 2012).

De link tussen entrepreneurial passion en EO werd reeds bestudeerd door Campos (2017). Dit werd gemeten aan de hand van de schaal van Cardon et al. (2012), hier werd enkel rekening gehouden met de "passion for developing". Maar in deze studie zijn we geïnteresseerd of entrepreneurial passion bij de familiale CEO binnen familiebedrijven een positieve relatie heeft met EO.

*Hypothese 2: Entrepreneurial passion is positief gecorreleerd aan entrepreneurial orientation.*

*Hypothese 2a: Entrepreneurial passion total is positief gecorreleerd aan entrepreneurial orientation.*

*Hypothese 2b: Entrepreneurial passion for inventing is positief gecorreleerd aan entrepreneurial orientation.*

*Hypothese 2c: Entrepreneurial passion for founding is positief gecorreleerd aan entrepreneurial orientation.*

*Hypothese 2d: Entrepreneurial passion for developing is positief gecorreleerd aan entrepreneurial orientation.*

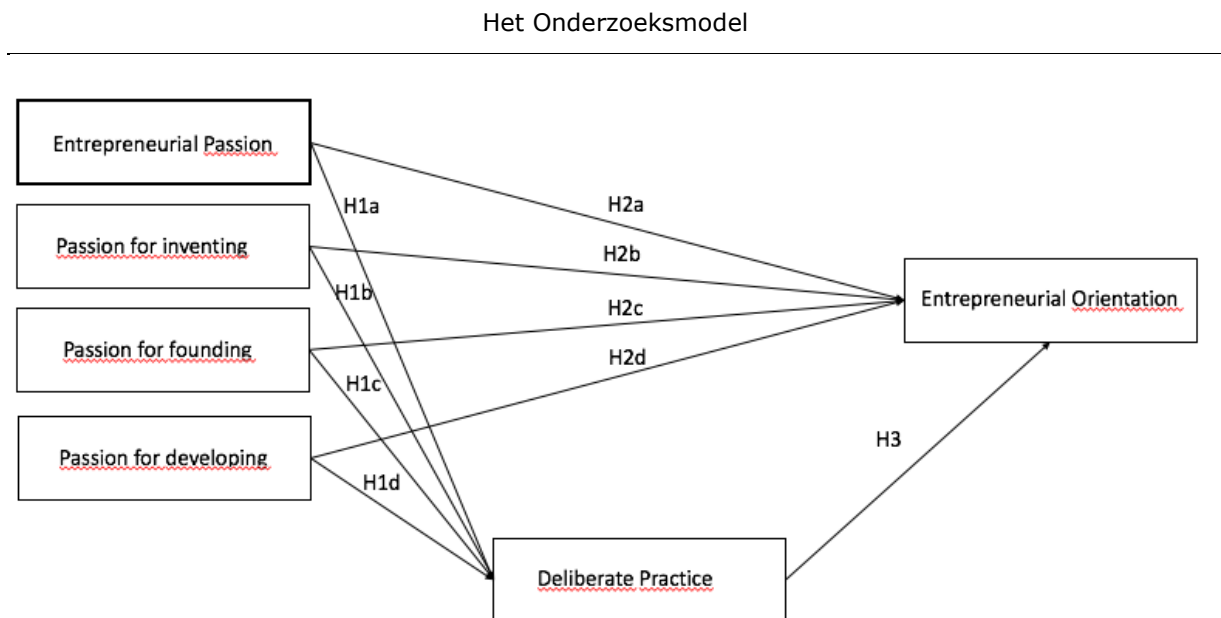
## 2.6.2 De link tussen deliberate practice en entrepreneurial orientation

Zonder specifiek te testen of er een link is tussen entrepreneurial orientation en deliberate practice, heeft eerder onderzoek aangetoond dat er een potentiële link mogelijk is. Baker (2009) vraagt zich af of ondernemers geëngageerd kunnen zijn in deliberate practice. Waar Dew, Ramesh, Read,

Sarasvathy en Virginia (2018) zeggen dat het ontwikkelen van ondernemersvaardigheden oefening vereist.

Wanneer een bedrijf in de vroege stadia zit, is het hoogst afhankelijk van de ondernemer zijn visie, doelen, motivatie en acties (Baum, Locke & Smith, 2001). Ericsson, Krampe en Tesh-Römer (1993) zeggen dat deliberate practice, gedefinieerd is als een zeer gestructureerde activiteit die wordt gemotiveerd door het expliciete doel om prestaties te verbeteren. Zo toonde eerdere studies aan dat wanneer een bedrijf een hogere EO heeft het ook betere prestaties levert (Rauch et al., 2009). Deliberate practice lijkt een uitstekende match te zijn, gezien de inspanning die vereist wordt en het als doel heeft om prestaties te verbeteren (Ericsson et al., 1993). Het is dus hoogstwaarschijnlijk dat deliberate practice ervoor zorgt dat de EO van het bedrijf verbeterd.

*Hypothese 3: Deliberate practice is de mediator tussen entrepreneurial passion en EO.*



Figuur 3: Het onderzoeksmodel

### 3 Methodologie

In deze studie zal er gebruik gemaakt worden van kwantitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek verklaart fenomenen door numerieke gegevens te verzamelen die worden geanalyseerd met behulp van op wiskundig gebaseerde methodes met name statistieken (Creswell, 2017). De fenomenen waarover gesproken wordt zijn de hypothesen die eerder hierboven werden vernoemd. We willen een antwoord vormen of deliberate practice en entrepreneurial orientation gevolgen kunnen zijn van entrepreneurial passion. Er wordt getracht te onderzoeken of deze een verband hebben met elkaar aan de hand van numerieke data.

#### 3.1 Onderzoeksprocedure en databronnen

De respondenten zijn samengesteld uit familiebedrijven met een familiale bedrijfsleider uit de regio Vlaanderen, België. Een initiële groep van 500 bedrijven werden eerst via mail gecontacteerd met de vraag om deel te nemen aan het onderzoek. Later werden de bedrijven die geen respons gaven aan de mail persoonlijk gecontacteerd via telefoon. De vragenlijsten werden ook verspreid via sociale netwerken zoals Facebook en LinkedIn.

In totaal vulden 205 bedrijfsleiders de vragenlijst in. Hiervan werden er 100 uitgesloten door een gebrek aan data, niet voldoen aan de voorwaarden voor een familiebedrijf of geen familiale CEO hebben. Dit leverde ons een dataset op van 105 bedrijven. Nog eens 7 respondenten werden uitgesloten voor het onderzoek omdat de data niet compleet was.

Slechts 47,80% van de responses verkregen op de vragenlijsten konden gebruikt worden in het onderzoek, redenen hiervoor kunnen zijn de economische problematiek omtrent Covid-19, een te lange vragenlijst of vragen die niet duidelijk waren voor de ondernemer.

De deelnemers vulden een vragenlijst in die bestond uit 33 vragen. De vragenlijst werd gezamenlijk opgesteld met een groep van vijf studenten om een maximale respons te verkrijgen. Niet alle vragen in de vragenlijst zijn relevant voor dit onderzoek.

De deelnemers werden geïnformeerd dat de onderzoekers geïnteresseerd waren om meer te weten te komen over verschillende topics rond ondernemerschap bij de familiale bedrijfsleiders van familiebedrijven. Alle deelnemers van het onderzoek namen vrijwillig deel en er werd hun ervan verzekerd dat ze anoniem bleven. De data werd verzameld in de periode tussen maart en april 2020.

## 3.2 Metingen

### *Entrepreneurial passion ( $\alpha$ : 0.79)*

De passie voor ondernemerschap werd gemeten met behulp van de schaal die ontwikkeld is door Cardon et al. (2012). Deze werd geëvalueerd met een zeven punt Likertschaal gaande van 1 (helemaal niet akkoord) tot 7 (helemaal mee akkoord).

De drie domeinen van passie werden elk apart gemeten rekening houdend met opmerkingen van Cardon et al. (2012). Namelijk de passie voor *developing*, passie voor *inventing* en de passie voor *founding*. Wanneer we entrepreneurial passion over alle domeinen heen gaan meten zal dit waarschijnlijk belangrijke en betekenisvolle verschillen tussen de drie domeinen verdoezelen (Cardon et al., 2012). Doch werd entrepreneurial passion gemeten over alle domeinen heen, zodat er een vergelijking gemaakt kon worden.

Naar aanleiding van de aanbevelingen van Cardon et al. (2012) werden er twee subschalen vastgelegd voor de twee vereisten bij het meten van entrepreneurial passion, waaronder de intense positieve gevoelens die de ondernemer had tegenover de specifieke activiteit, en de identity centrality van de ondernemer. De intense positieve gevoelens die de ondernemer ervaart wordt gezien als een affectief fenomeen bij het beoefenen of denken aan de activiteit (Wincent, Cardon, Singh & Drnovsek, 2008). De intense positieve gevoelens die voortkomen uit de passie zijn duurzamer dan het ervaren van episodische emoties die voortvloeien uit externe prikkels (Wincent et al., 2008). De tweede vereiste, namelijk identity centrality van de ondernemer, zorgt ervoor dat hij activiteiten gaat uitoefenen waarmee hij zichzelf kan identificeren. Beide dimensies zijn een integraal onderdeel van entrepreneurial passion (Cardon et al., 2012).

De intense positieve gevoelens werden als volgt gemeten: er werden drie items gemeten van de passie voor *developing* met als Cronbach alpha (0.63), vier items werden gemeten van de passie voor *inventing* met als Cronbach alpha (0.76) en van passie voor *founding* werden drie items gemeten met als Cronbach alpha (0.64). Voor de intense positieve gevoelens schaal voor elk domein van passie werd het gemiddelde genomen van de items. De centrale identiteit werd gemeten met één item voor elk domein van passie.

Zoals vermeld door Cardon et al. (2012) wordt er rekening gehouden met de intense positieve gevoelens en de centrale identiteit van de ondernemer. Om een eindscore te krijgen voor elk domein van passie werd gekeken naar het werk van Cardon en Kirk (2015), er werd een gewogen gemiddelde berekend a.d.h.v. het gemiddelde van de intense positieve gevoelens items en de corresponderende centrale identiteit. Zowel de intense positieve gevoelens en centrale identiteit werden voor 50% gewicht berekend in het gewogen gemiddelde.

### *Deliberate practice ( $\alpha$ : 0.79)*

Deliberate practice werd gemeten aan de hand van de schaal die Ranabu en Barrett (2019) hebben opgesteld. Deze werd geëvalueerd met een zeven punt Likertschaal gaande van 1 (helemaal niet akkoord) tot 7 (helemaal mee akkoord). De schaal van Ranabu en Barrett (2019) is gebaseerd op

die van Ericsson (2006, 2008) waarbij rekening wordt gehouden dat deze gemeten wordt bij ondernemers. De taal in de vragenlijst werd licht aangepast en later gevalideerd door academici. De items die gebruikt werden zijn (1) duidelijke doelen voor prestatie verbetering, (2) motivatie om te verbeteren, (3) zoeken naar feedback, (4) gebruik maken van de mogelijkheden om te oefenen en (5) reflectie en verfijning van specifieke activiteiten. Volgens Ranabahu en Barrett (2019) heeft de deliberate practice schaal een goede interne consistentie, met een cronbach alpha van (0.82).

#### *Entrepreneurial orientation ( $\alpha$ : 0.79)*

EO werd gemeten aan de hand van de populaire schaal van Miller, Covin en Slevin (1989). Dit is een algemeen aanvaarde en gevalideerde zeven punt Likertschaal met negen stellingen, waarbij men de mate van gedrag beoordeeld. De dimensies van EO kunnen onafhankelijke variaties tonen, doch ondersteunt eerder empirische onderzoek het idee dat de EO-dimensies van evenveel belang zijn bij het verklaren van bedrijfsprestaties (Rauch et al., 2009).

Hierdoor volgt deze studie het eerdere onderzoek bij het samenvoegen van de negen items in een enkele maatstaf voor EO te meten binnen een bedrijf. Dit wordt gedaan door het gemiddelde te nemen van de negen items (Covin & Slevin, 1989).

#### *Controle variabelen*

Vier extra controle variabelen werden opgenomen om rekening te houden met de mogelijke bronnen van variatie bij de afhankelijke variabele: de leeftijd van het bedrijf (aantal jaren sinds de oprichting van het bedrijf), het aantal werknemers (aantal werknemers op het moment van de studie), de generatie van de huidige familiale CEO en de sector waarin het familiebedrijf actief is (Manufacturing, retail, technology en services). Campos (2017) gebruikte in zijn studie naar het mediator effect van entrepreneurial alertness op EO de controlevariabelen leeftijd van het bedrijf en het aantal werknemers.

### 3.3 Betrouwbaarheid en validiteit van de metingen

Voordat de finale data-analyse gebeurde, werd er gekeken naar de betrouwbaarheid en de validiteit van de metingen. Eerst werden de gegevensverdelingen gecontroleerd op normaliteit door observatie van de *skewness* en de *kurtosis*. De waarden lagen tussen de -1 en de +2 op uitzondering van het aantal werknemers (*number of employees*). Hier waren de waarden beduidend meer uit balans, dit kan verklaard worden door de minimum en maximum van de antwoorden. De overige waarden kunnen acceptabel geacht worden (George, 2011).

Ook werd er rekening gehouden met de betrouwbaarheid van de schalen. Een betrouwbaarheidsanalyse werd uitgevoerd waarbij de Cronbach's alpha de mate van betrouwbaarheid toont (deze is terug te vinden bij metingen). Uit de Cronbach's alpha werd er afgeleid dat de test betrouwbaar was.

## 4 Resultaten

Tabel 1 en tabel 2 geven de gemiddelden, de standaarddeviaties, de betrouwbaarheden en de correlaties voor de variabelen die in de studie zijn gebruikt. In tabel 1 worden de verschillende domeinen van entrepreneurial passion apart, alsook de gehele schaal weergegeven en in tabel 2 worden de domeinen bekeken vanuit IPF (intens positive feelings) en IC (identity centrality).

De onafhankelijke variabele is entrepreneurial passion, deze had een Cronbach's alpha van (0.79). Verder werd elk domein van entrepreneurial passion (*inventing, founding & developing*) apart bekeken. De afhankelijke variabelen zijn deliberate practice en EO. Deliberate practice kan mogelijk ook een mediator zijn voor EO.

Alle schaalmetingen hebben een Cronbach's alpha die groter is dan (0.7). De metingen die (0.7) bedragen of hoger zijn worden als acceptabel beschouwd door Crook, Shook, Morris & Madden (2010). In deze studie wordt er gebruik gemaakt van standaard regressieanalyse in SPSS (25.0 IBM). Studies met een kleinere steekproefomvang komen vaak voor in ondernemend onderzoek, het gebruik van regressieanalyse vermijdt de problemen die zich kunnen voordoen bij modelaanpassingen in kleinere data sets (Cardon & Kirk, 2015). De correlatie tabel (zie tabel 1) geeft duidelijk weer dat er een positieve relatie is tussen enerzijds entrepreneurial passion en deliberate practice en anderzijds tussen entrepreneurial passion en EO.

In de eerste stap werd er gekeken of deliberate practice een mediator kan zijn voor EO. Deze studie volgt het werk van Cardon en Kirk (2015) en Campos (2017). De mediator van een variabele moet aan drie voorwaarden voldoen volgens Cardon en Kirk (2015) en Campos (2017). De drie voorwaarden zijn dat de onafhankelijke variabele een significante voorspeller is van zowel de afhankelijke als de mediator variabele; de mediator variabele een significante voorspeller is van de afhankelijke variabele; en de effecten van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele verminderd worden wanneer de mediator variabele wordt toegevoegd aan de regressie.

De onafhankelijke variabele entrepreneurial passion total is een positieve en significante voorspeller van de mediator variabele deliberate practice (zie tabel 3). De resultaten geven steun voor hypothese 1a ( $\beta = 0.410$ ,  $p \leq 0.001$ ), die voorspelde dat een grotere ondernemende passie zal zorgen voor een hogere deliberate practice.

Tabel 1

Descriptive Statics, Scale Reliabilities, and Correlation Table

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1 Firm age (years)	35,92	26,411												
2 Number of employees	100,70	419,703	,370**											
3 CEO generation	1,91	,863	,701**	—										
4 Manufacturing	,21	,412	,082	—										
5 Retail	,17	,381	,207*	—	—									
6 Technology	,05	,221	,021	—	—	—								
7 Services	,16	,372	,041	—	—	—	—							
8 EP-Inventing	5,82398	,703186	—	—	—	—	—	—	(0,76)					
9 EP-Founding	5,22109	1,125380	—	—	—	—	—	—	—	—	(0,64)			
10 EP-Developing	5,46344	,892734	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	(0,63)	
11 EP-Total	5,58917	,646654	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
12 Deliberate practice	5,11837	,698651	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
13 Entrepreneurial orientation	3,95856	,904334	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

\*p ≤ .05; \*\*p ≤ .01

Notes: Scale Reliabilities (Cronbach's alpha) are on the diagonal  
EP, entrepreneurial passion.



Tabel 2

Descriptive Statics, Scale Reliabilities, and Correlation Table

	MEAN	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1 Firm age (years)	35,92	26,411	—															
2 Number of employees	100,70	419,703	,370**	—														
3 CEO generation	1,91	,863	,701**	,263*	—													
4 Manufacturing	,21	,412	,004	-,063	—													
5 Retail	,17	,381	,149	-,096	,207*	—												
6 Technology	,05	,221	,092	,245*	,021	-,121	—											
7 Services	,16	,372	-,033	,094	,041	-,231*	-,202*	—										
8 EP-Inv-IPF	5,89286	,695160	-,057	-,036	,003	,108	,042	,103	—	(0,76)								
9 EP-Inv-IC	5,75510	1,005769	-,094	-,193	-,096	,078	-,319**	-,129	,053	,345**	—							
10 EP-Found-IPF	5,35034	1,060995	-,071	-,005	-,115	,117	-,063	,128	-,055	,417**	-,142	(0,64)						
11 EP-Found-IC	5,09184	1,662731	-,273**	-,137	-,333**	,031	-,205*	-,237*	,192	,136	,143	,333**	—					
12 EP-Dev-IPF	5,61054	,946430	-,108	,020	-,230*	,088	-,030	,096	,114	,386**	,076	,313**	,263**	(0,63)				
13 EP-Dev-IC	5,31633	1,215000	,143	,143	,065	,007	-,008	,170	-,070	,446**	,148	,410**	,082	,355**	—			
14 EP-Total	5,58917	,646654	-,134	-,038	-,204*	,122	-,100	,076	,047	,756**	,371**	,758**	,498**	,595**	,595**	(0,79)		
15 Deliberate practice	5,11837	,698651	-,087	,037	-,067	-,017	-,078	-,026	-,067	,384**	,011	,157	,076	,283**	,261**	,372**	(0,79)	
16 Entrepreneurial orientation	3,95856	,904334	,005	,166	-,014	,218*	-,220*	,182	,048	,440**	,214*	,397**	,180	,216*	,226*	,466**	,139	(0,79)

\* $p \leq .05$ ; \*\* $p \leq .01$ 

Notes: Scale Reliabilities (Cronbach's alpha) are on the diagonal

EP, entrepreneurial passion; IPF, intense positive feelings; IC, identity centrality; Inv, inventing; Found, founding; Dev, developing.

Tabel 3

The effect of entrepreneurial passion on deliberate practice

DV	Deliberate practice	
Firm age	-,139	
Number of employees	,092	
CEO generation	,138	
Manufacturing	-,158	
Retail	-,123	
Technology	-,120	
Services	-,179	
Entrepreneurial passion	,410***	
Adj. R2	,109	
ΔR2	,186*	
F	2,428*	Sig. ,021

\* $p \leq ,05$ ; \*\* $p \leq ,01$ ; \*\*\* $p \leq ,001$ .

Notes: DV, dependent variable.

Regression results (standardized coefficients)

Tabel 3.1

The effect of entrepreneurial passion for inventing on deliberate practice

DV	Deliberate practice	
Firm age	-,114	
Number of employees	,156	
CEO generation	,019	
Manufacturing	-,096	
Retail	-,025	
Technology	-,066	
Services	-,131	
Passion for inventing	,394***	
Adj. R2	,098	
ΔR2	,175*	
F	2,258*	Sig. ,031

\* $p \leq ,05$ ; \*\* $p \leq ,01$ ; \*\*\* $p \leq ,001$ .

Notes: DV, dependent variable.

Regression results (standardized coefficients)

Tabel 3.2

The effect of entrepreneurial passion for founding on deliberate practice

DV	Deliberate practice	
Firm age	-,122	
Number of employees	,090	
CEO generation	,070	
Manufacturing	-,092	
Retail	-,100	
Technology	-,060	
Services	-,145	
Passion for founding	,130	
Adj. R2	-,043	
ΔR2	,047	
F	,524	Sig. ,836

\* $p \leq ,05$ ; \*\* $p \leq ,01$ ; \*\*\* $p \leq ,001$ .

Notes: DV, dependent variable.

Regression results (standardized coefficients)

Tabel 3.3

The effect of entrepreneurial passion for developing on deliberate practice

DV	Deliberate practice	
Firm age	-,180	
Number of employees	,058	
CEO generation	,121	
Manufacturing	-,129	
Retail	-,140	
Technology	-,134	
Services	-,160	
Passion for developing	,366***	
Adj. R2	,078	
ΔR2	,157	
F	1,983	Sig. ,058

\* $p \leq ,05$ ; \*\* $p \leq ,01$ ; \*\*\* $p \leq ,001$ .

Notes: DV, dependent variable.

Regression results (standardized coefficients)

Verder wordt er gekeken naar de verschillende domeinen van de onafhankelijke variabele entrepreneurial passion. Het eerste domein passie voor *inventing* is een positieve en significante voorspeller op de afhankelijke variabele deliberate practice ( $\beta = 0.394$ ,  $p \leq 0.001$ ). Hypothese 1b die voorspelde dat een grotere passie voor *inventing* zal zorgen voor een hogere deliberate practice wordt ondersteund (zie tabel 3.1).

Het tweede domein waar de onafhankelijke variabele passie voor *founding* is, is geen positieve en significante voorspeller van deliberate practice. Hypothese 1c wordt hierdoor niet gesteund (zie tabel 3.2). Voor het laatste domein van entrepreneurial passion is de onafhankelijke variabele passie voor *developing*, een positieve en significante voorspeller van deliberate practice ( $\beta = 0.366$ ,  $p \leq 0.001$ ). Hypothese 1d die voorspelde dat een grotere passie voor *developing* zal zorgen voor een hogere deliberate practice wordt ondersteund (zie tabel 3.4).

Tabel 4

The effect of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation

DV	Entrepreneurial orientation	
Firm age	-,027	
Number of employees	,141	
CEO generation	,062	
Manufacturing	,167	
Retail	-,110	
Technology	,128	
Services	,040	
Entrepreneurial passion	,438***	
Adj. R2	,248	
ΔR2	,312***	
F	4,829***	Sig. ,000

\* $p \leq ,05$ ; \*\* $p \leq ,01$ ; \*\*\* $p \leq ,001$ .

Notes: DV, dependent variable.

Regression results (standardized coefficients)

Tabel 4.1

The effect of entrepreneurial passion for inventing on entrepreneurial orientation

DV	Entrepreneurial orientation	
Firm age	-,002	
Number of employees	,201	
CEO generation	-,064	
Manufacturing	,236*	
Retail	-,015	
Technology	,186	
Services	,092	
Passion for inventing	,374***	
Adj. R2	,197	
ΔR2	,266***	
F	3,851***	Sig. ,001

\* $p \leq ,05$ ; \*\* $p \leq ,01$ ; \*\*\* $p \leq ,001$ .

Notes: DV, dependent variable.

Regression results (standardized coefficients)

Tabel 4.2

The effect of entrepreneurial passion for founding on entrepreneurial orientation

DV	Entrepreneurial orientation	
Firm age	-,009	
Number of employees	,143	
CEO generation	,045	
Manufacturing	,218*	
Retail	-,069	
Technology	,210*	
Services	,051	
Passion for founding	,335**	
Adj. R2	,162	
ΔR2	,234**	
F	3,243**	Sig. ,003

\* $p \leq ,05$ ; \*\* $p \leq ,01$ ; \*\*\* $p \leq ,001$ .

Notes: DV, dependent variable.

Regression results (standardized coefficients)

Tabel 4.3

The effect of entrepreneurial passion for developing on entrepreneurial orientation

DV	Entrepreneurial orientation	
Firm age	-,044	
Number of employees	,119	
CEO generation	,002	
Manufacturing	,222*	
Retail	-,114	
Technology	,143	
Services	,075	
Passion for developing	,218*	
Adj. R2	,104	
ΔR2	,181*	
F	2,352*	Sig. ,025

\* $p \leq ,05$ ; \*\* $p \leq ,01$ ; \*\*\* $p \leq ,001$ .

Notes: DV, dependent variable.

Regression results (standardized coefficients)

De onafhankelijke variabele entrepreneurial passion total is een positieve en significante voorspeller van de afhankelijke variabele EO (zie tabel 4). De resultaten geven steun voor hypothese 2a ( $\beta = 0.438$ ,  $p \leq 0.001$ ), die voorspelde dat een grotere ondernemende passie zal zorgen voor een hogere EO. Bij de volgende hypothesen werd gekeken naar de verschillende domeinen van entrepreneurial passion op EO.

Het eerste domein, de onafhankelijke variabele passie voor *inventing* is een positieve en significante voorspeller op de afhankelijke variabele EO met ( $\beta = 0.374$ ,  $p \leq 0.001$ ). Hypothese 2b die voorspelde dat een grotere passie voor *inventing* zal zorgen voor een hogere EO wordt ondersteund (zie tabel 4.1). Hypothese 2c voorspelde dat een hogere passie voor *founding zal zorgen voor een hogere EO*. In tabel 4.2 zien we dat het tweede domein passie voor *founding* een positieve en significante voorspeller is van EO ( $\beta = 0.335$ ,  $p \leq 0.01$ ).

Het derde en laatste domein, passie voor *developing* is een positieve en significante voorspeller van EO ( $\beta = 0.218, p \leq 0.05$ ). Hypothese 2d die voorspelde dat een grotere passie voor *developing* zal zorgen voor een hogere EO wordt ondersteund (zie tabel 4.3).

Als de mediator aanwezig is, wordt er verwacht dat het effect van deliberate practice op EO positief en significant is. Hypothese 3, die voorspelt dat deliberate practice een mediator is van entrepreneurial passion en EO wordt niet gesteund (zie tabel 5).

In tabel 5 wordt het effect weergegeven van deliberate practice op EO. We zien dat deliberate practice geen positieve noch significante voorspeller is van EO.

Er wordt niet voldaan aan de voorwaarde; de mediator variabele is een significante voorspeller van de afhankelijke variabele. Doordat er niet wordt voldaan aan de voorwaarden kan er in deze studie niet gesproken worden over een mediator effect. Hiermee kunnen we duidelijk stellen dat hypothese 3 niet positief noch significant is en deze niet ondersteund wordt. Doordat deliberate practice niet als mediator gebruikt kan worden, is er ook geen regressieanalyse gebeurt om het mediator effect te meten.

Doch worden hypothese 1a en 2a gesteund door de regressieanalyse en kunnen zowel deliberate practice als EO gezien worden als gevolgen van entrepreneurial passion bij de familiale CEO. Over de verschillende domeinen heen van entrepreneurial passion worden de hypothese 1b, 1d, 2b, 2c en 2d gesteund. Enkel hypothese 1c wordt niet gesteund waarbij passie voor *founding* geen voorspeller is van deliberate practice.

Tabel 5

The effect of deliberate practice on entrepreneurial orientation

DV	Entrepreneurial orientation	
Firm age	,007	
Number of employees	,124	
CEO generation	-,056	
Manufacturing	,263*	
Retail	-,081	
Technology	,191	
Services	,112	
Deliberate practice	,142	
Adj. R2	,077	
$\Delta R^2$	,156	
F	1,969	Sig. ,060

\* $p \leq ,05$ ; \*\* $p \leq ,01$ ; \*\*\* $p \leq ,001$ .

Notes: DV, dependent variable.

Regression results (standardized coefficients)

## 5 Discussie

Het doel van deze studie was het onderzoeken van mogelijke gevolgen van entrepreneurial passion bij familiale CEO's. Hieruit volgde als gevolgen deliberate practice (het herhaaldelijk oefenen) en EO. Vanuit het ene perspectief werd gekeken of er een directe relatie kon bestaan tussen entrepreneurial passion (de ondernemerspassie) en deliberate practice. Langs de andere kant, de directe relatie tussen entrepreneurial passion en EO. Ook werd er nagegaan of deliberate practice een mogelijke mediator kon zijn voor EO.

Uit eerder onderzoek is gebleken dat EO een sterke relatie heeft met entrepreneurial passion. De relatie ging uit van de passie voor *developing* en werd positief en significant bevonden (Campos, 2017). Waarbij in deze studie uitgegaan wordt van de totale passie alsook van elk domein van entrepreneurial passion (*inventing, founding & developing*). EO wordt gezien als het vermogen van bedrijven om nieuwe ondernemerskansen om te zetten in nieuwe groeitrajecten (Covin & Lumpkin, 2011). En passie voor *inventing* kan ervoor zorgen dat ondernemers actief op zoek gaan naar nieuwe opportuniteiten binnen de markt, zo kunnen ze ook plezier halen uit het zoeken naar nieuwe producten of diensten (Cardon et al., 2012). Het nemen van risico's is een van de drie eigenschappen van EO (Rauch et al., 2009). Passie voor *founding* waarbij de ondernemer geniet van het proces van oprichting, houdt ook een zeker risico in voor de ondernemer, deze weet niet of de nieuwe onderneming zal slagen (Cardon et al., 2005, 2012). Zoals reeds eerder vermeld werd de relatie tussen passie voor *developing* en EO reeds onderzocht en positief verklaard door Campos (2017).

Passie gezien binnen de psychologie toonde aan dat harmonieuze passie een positieve bron van activiteit was en een direct verband had met deliberate practice (Vallerand en collega's, 2007). Er werd reeds veel onderzoek gedaan tussen passie en deliberate practice in de sociale psychologie (Murniek et al., 2014). Zo werd deliberate practice reeds onderzocht in het veld, muziek (Ericsson et al., 1993), sport (Hodges et al., 2006), schaken (Charness et al., 2005) en artistieke prestaties (Noice & Noice, 2006). Entrepreneurial passion kan een belangrijke drijfveer vormen voor betere resultaten (Cardon & Kirk, 2010) en helpt de ondernemer bij het stimuleren van het doorzettingsvermogen (Cardon et al., 2017). Dit werd nog niet onderzocht voor entrepreneurial passion.

De studie bevestigt de relaties tussen de twee sub schalen van passie (intens positieve gevoelens en identity centrality), die sterk en significant waren, zoals gesuggereerd door de literatuur (Cardon et al., 2012; Campos, 2017).

Ten eerste, de resultaten van hypothese 1a, er werd voorgesteld dat entrepreneurial passion ging zorgen voor een positieve deliberate practice, dit werd ondersteund. Hier wordt er specifiek gefocust op de ondernemers passie en niet de passie uitgaand van de psychologie. De passie uitgaand vanuit de psychologie op deliberate practice werd reeds onderzocht en positief bevonden door Vallerand et al. (2007). Entrepreneurial passion bekeken over de gehele schaal op deliberate practice was positief en significant. Een duidelijke verklaring hiervoor die in lijn ligt met het onderzoek van Vallerand et al. (2007) is dat de motivatie van de ondernemer die voortvloeit uit entrepreneurial passion een drijfveer kan zijn om deel te nemen aan deliberate practice. Cardon et al. (2017) beamen ook het

feit dat entrepreneurial passion helpt met het gedrag van de ondernemer en het doorzettingsvermogen naar succes. Deliberate practice heeft dit doorzettingsvermogen nodig om tot het uiteindelijke doel te komen (Ericsson, 1993).

Hypothese 1b die voorspelde dat passie voor *inventing* ging zorgen voor een positieve deliberate practice werd ondersteund. Een verklaring voor dit resultaat is dat passie voor inventing als ook EO de ondernemer aanzet om nieuwe opportuniteiten te zoeken en te ontwikkelen (Cardon et al., 2017; Covin & Lumpkin, 2011). Deze verklaring is in lijn met het onderzoek van Murnieks et al. (2014) en Cardon et al. (2017). Vallerand et al. (2007) zeggen dat passie in beweging zet en het de energie levert die nodig is om deliberate practice uit te voeren. Cardon et al. zeggen (2017) dat de passie die ondernemers ervaren, het vuur aanlevert om door te zetten bij het uitvoeren. Zo kan passie een belangrijke drijver zijn van de ondernemer om betere resultaten te boeken (Cardon & Kirk, 2010). Dit is net wat deliberate practice beoogd, het verbeteren van acties van de ondernemer (Ericsson et al., 1993). Hypothese 1c gaat uit van de passie voor *founding* die beoogt een positieve invloed te hebben op deliberate practice. Deze hypothese werd niet ondersteund. Een verklaring hiervoor kan zijn dat ondernemers hun eigenschappen omtrent het opstarten van een nieuwe onderneming niet willen verbeteren, maar juist hun eigenschappen als ondernemer binnen het bestaande bedrijf willen verbeteren. Doch vindt eerder onderzoek een positieve relatie tussen passie voor *founding* en entrepreneurial intention (gedrag van een ondernemer), waarbij deliberate practice ook een gedrag is (Nasiru, Keat & Bhatti, 2015; Vallerand et al., 2007). Verder onderzoek naar de relatie tussen de variabele is nodig om een besluit te kunnen maken. Het resultaat van de laatste hypothese (1d) omtrent de domeinen van entrepreneurial passion op deliberate practice, namelijk de passie voor *developing* die voorspelde een hogere deliberate practice werd gesteund. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de passie voor *developing* uitgaat van de motivatie die de ondernemer heeft om zijn bestaand bedrijf te laten groeien en uitbreiden (Cardon et al., 2012). En Deliberate practice juist die motivatie gebruikt om te blijven verbeteren als ondernemer en dit positieve gevolgen kan hebben voor het bedrijf (Vallerand et al., 2007; Cardon & Kirk, 2010).

Ten tweede, de resultaten voor hypothese 2a, die voorspelde dat entrepreneurial passion een voorspeller was van een hogere EO. Deze hypothese werd ondersteund. Een verklaring hiervoor kan zijn dat passie een belangrijke drijfveer vormt voor innovatie, productiviteit en het nemen van risico's (Cardon & Kirk, 2010). Deze eigenschappen komen overeen met EO, waar de belangrijkste domeinen innovatie, productiviteit en het nemen van risico's zijn (Campos, 2017).

Hypothese 2b die uitgaat van de passie voor *inventing* op EO werd ondersteund. Een verklaring hiervoor kan zijn dat passie voor *inventing* en EO beiden op zoek gaan naar nieuwe opportuniteiten en willen groeien (Cardon et al., 2012; Campos, 2017). De passie voor *inventing* wil nieuwe mogelijkheden creëren en EO wil deze verwezenlijken. Een andere verklaring kan zijn dat een hogere EO bereid is om creativiteit en experimenten te ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuwe producten (Rauch et al., 2009), en passie voor *inventing* gaat net actief op zoek naar nieuwe product mogelijkheden binnen de markt (Cardon et al., 2012).

Het resultaat voor hypothese 2c die voorspelde dat passie voor *founding* een positieve invloed had op EO werd gesteund. Een verklaring hiervoor kan zijn, dat de passie die ervaren wordt bij het oprichten van een nieuwe onderneming kan leiden tot EO. Beide willen nieuwe innovaties, een nieuwe

onderneming en EO wil nieuwe producten op de markt brengen (Cardon et al., 2012; Lumpkin & Dess, 1996). Zo kan een nieuwe onderneming zorgen voor richting binnen nieuwe markten.

Hypothese 2d, waar passie voor *developing* een positieve invloed zou hebben op EO werd gesteund door het onderzoek. Deze relatie werd reeds eerder onderzocht en positief en significant bevonden door Campos (2017). De passie voor *developing* en EO hebben eenzelfde doel, het bedrijf laten groeien en uitbreiden (Campos, 2017). Murnieks et al. (2014) vinden in de studie ook terug dat entrepreneurial passion ondernemerschap stimuleert.

Ten laatste hypothese 3, waar deliberate practice mogelijks een mediator kon zijn voor EO. Uit de studie blijkt dat de hypothese niet ondersteund wordt door het model. Dit kan verklaard worden aan de hand van vorige studies waar Unger et al. (2009) nagingen bij Zuid-Afrikaanse ondernemers of zij deliberate practice gebruikten voor de beslissingsneming. Hier konden zij geen verband vinden tussen de twee. Voor verder onderzoek is het aangeraden om gedrag van de ondernemer mee in rekening te brengen. Het is mogelijk dat de aard van het bedrijf ook een rol speelt.

## 5.1 Beperkingen

In maart 2020, net bij de start van het uitsturen van de vragenlijst naar de familiale ondernemingen werd door de regering het besluit genomen om maatregelen op te leggen in verband met het virus COVID-19. Dit werd reeds in de mail aangehaald dat we begrip hadden voor de moeilijke en onzekere periode, maar om ze toch aan te moedigen de vragenlijst in te vullen

Een week later werd door de overheid beslist extra maatregelen op te leggen en kwam er een zogenaamde milde lockdown. Hierdoor moesten vele bedrijven sluiten of moesten vele aanpassingen gebeuren in de bedrijven die open konden blijven. Na een lage respons te krijgen op de verstuurde mails, werd er telefonisch contact opgenomen met de bedrijven. Het ene bedrijf nam dit al beter op dan het andere. Het is dan ook volledig te begrijpen dat bedrijven op dat moment meer bezig waren met het rechthouden van hun onderneming.

Een tweede beperking van het onderzoek kan zijn, de korte tijdslimiet waarop de vragenlijst ingevuld kon worden. De vragenlijst is actief geweest gedurende één maand. Voor een volgend onderzoek is het aangewezen om de vragenlijst langer actief te laten om zo een grotere groep van correspondenten te hebben.

Een derde beperking, wat niet zozeer een beperking is maar toch een belangrijke factor is, is de leeftijd van het bedrijf. In dit onderzoek is de gemiddelde leeftijd van het bedrijf 35,9 jaar. Kunnen de resultaten verschillen bij een start-up die nog doorheen de eerste levensjaren moet van een bedrijf? Kan dit een invloed hebben? Dit zijn mogelijke aspecten waarmee rekening gehouden kan worden in verder onderzoek.

Wat mogelijks ook van invloed kon zijn op de studie is de momentopname van de vragenlijst, de passie die gemeten werd bij de ondernemers kon lager of hoger zijn bepalend van de staat van de economie (welvarend of recessie). Het is aangeraden in een volgend onderzoek rekening te houden met de momentopname van de passie. Men kan ook trachten een vergelijking te maken met een meting die gebeurde in een verschillende economische stand. Zo kon er mogelijks een andere uitkomst geweest zijn bij de passie voor *founding* op deliberate practice wanneer deze gemeten werd in een economisch hoogtepunt.

Alle metingen werden gedaan in familiebedrijven met een familiale CEO, later onderzoek kan zich richten op de niet-familiale CEO om een vergelijking te kunnen maken tussen de twee.

Ondanks de beperkingen blijft deze studie een van de eerste die empirisch getest heeft of deliberate practice (het doelbewust herhaaldelijk oefenen) een gevolg kan zijn van entrepreneurial passion, alsook voor de verschillende domeinen van entrepreneurial passion.



## 6 Conclusie

Deze studie gaat na wat gevolgen kunnen zijn van entrepreneurial passion bij de familiale CEO. De huidige studie levert verschillende belangrijke bijdragen op aan ondernemersstudies. Een algemene conclusie die uit het onderzoek kan worden getrokken, is dat deliberate practice en EO beide gevolgen zijn van entrepreneurial passion bij de familiale CEO.

Ten eerste bevestigt de studie de relatie tussen entrepreneurial passion en deliberate practice, die sterk en significant bevonden was. De passie die de familiale ondernemers ervaren zorgt ervoor dat zij gemotiveerd zijn om hun vaardigheden als ondernemer en de doelen die zij zich stellen te willen verbeteren. Dit doen zij met behulp van deliberate practice. De identiteit die centraal staat en de positieve intense gevoelens die ervaren worden bij de activiteit spelen voor de ondernemer een belangrijke rol. Door deze ervaringen zal deliberate practice mogelijk blijven. De domeinen passie voor *inventing* en passie voor *developing* werden sterk en significant bevonden t.o.v. deliberate practice. Enkel voor het domein passie voor *founding* en deliberate practice werd geen relatie gevonden.

Ten tweede is EO ook een gevolg van entrepreneurial passion. De relatie tussen entrepreneurial passion en EO werd positief en significant bevonden. De familiale ondernemer ervaart entrepreneurial passion waardoor een hogere EO mogelijk kan zijn. Dit ligt in lijn met de SDT-theorie die zegt dat mensen actieve en op groei gerichte organismen zijn (Deci & Ryan, 2000). Voor EO werden ook de verschillende domeinen van passie gemeten. Hier werd er vastgesteld dat voor elk domein van entrepreneurial passion (*inventing*, *founding* & *developing*) de relatie met EO sterk en significant was.

Een laatste conclusie die we kunnen trekken is dat deliberate practice geen mediator is voor entrepreneurial passion en EO, doordat de relatie tussen deliberate practice en EO niet als significant naar voren kwam uit het onderzoek.

Wanneer familiale ondernemers hun ondernemerspassie kunnen begrijpen en de gevolgen hiervan, kunnen zij deze omarmen en er volop op inzetten. Uiteindelijk zal de passie die de ondernemer ervaart leiden tot het oefenen van zijn vaardigheden en kennis. De identiteit die centraal staat en de passie zal de ondernemer helpen met het blijven verbeteren van zijn vaardigheden en de EO van zijn onderneming.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Entrepreneurial Orientation schaal

### The Miller/Covin and Slevin (1989) EO Scale

<b>Innovativeness items</b>		
In general, the top managers of my firm favor . . .		
A strong emphasis on the marketing of tried-and-true products or services	1 2 3 4 5 6 7	A strong emphasis on R&D, technological leadership, and innovations
How many new lines of products or services has your firm marketed in the past five years (or since its establishment)?		
No new lines of products or services	1 2 3 4 5 6 7	Very many new lines of products or services
Changes in product or service lines have been mostly of a minor nature	1 2 3 4 5 6 7	Changes in product or service lines have usually been quite dramatic
<b>Proactiveness items</b>		
In dealing with its competitors, my firm . . .		
Typically responds to actions which competitors initiate	1 2 3 4 5 6 7	Typically initiates actions to which competitors then respond
Is very seldom the first business to introduce new products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.	1 2 3 4 5 6 7	Is very often the first business to introduce new products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.
Typically seeks to avoid competitive clashes, preferring a "live-and-let-live" posture	1 2 3 4 5 6 7	Typically adopts a very competitive, "undo-the-competitors" posture
<b>Risk-taking items</b>		
In general, the top managers of my firm have . . .		
A strong proclivity for low-risk projects (with normal and certain rates of return)	1 2 3 4 5 6 7	A strong proclivity for high-risk projects (with chances of very high returns)
In general, the top managers of my firm believe that . . .		
Owing to the nature of the environment, it is best to explore it gradually via cautious, incremental behavior	1 2 3 4 5 6 7	Owing to the nature of the environment, bold, wide-ranging acts are necessary to achieve the firm's objectives
When confronted with decision-making situations involving uncertainty, my firm . . .		
Typically adopts a cautious, "wait-and-see" posture in order to minimize the probability of making costly decisions	1 2 3 4 5 6 7	Typically adopts a bold, aggressive posture in order to maximize the probability of exploiting potential opportunities

Instrument voor entrepreneurial orientation te meten (Covin & Wales, 2012, p.16).

## Bijlage 2: Entrepreneurial Passion schaal

**Table D1**

Instructions, scale anchors, and items for EP's dimensions and domains.

Instructions	Please indicate the extent to which you agree or disagree with each statement.
Scale anchors	1 = 'strongly disagree'; 2 = 'disagree'; 3 = 'neither agree nor disagree'; 4 = 'agree'; 5 = 'strongly agree'. Note: We recommend that scholars using this instrument consider using 7-point or 9-point scales to guard against issues of range restriction. Note: Please see <a href="#">Appendix B</a> for other identity centrality items that could be included in future studies.
Domain and item #	Validated item
IPF-inv <sub>1</sub>	It is exciting to figure out new ways to solve unmet market needs that can be commercialized.
IPF-inv <sub>2</sub>	Searching for new ideas for products/services to offer is enjoyable to me.
IPF-inv <sub>3</sub>	I am motivated to figure out how to make existing products/services better.
IPF-inv <sub>4</sub>	Scanning the environment for new opportunities really excites me.
IC-inv <sub>1</sub>	Inventing new solutions to problems is an important part of who I am.
IPF-fnd <sub>1</sub>	Establishing a new company excites me.
IPF-fnd <sub>2</sub>	Owning my own company energizes me.
IPF-fnd <sub>3</sub>	Nurturing a new business through its emerging success is enjoyable.
IC-fnd <sub>1</sub>	Being the founder of a business is an important part of who I am.
IPF-dev <sub>1</sub>	I really like finding the right people to market my product/service to.
IPF-dev <sub>2</sub>	Assembling the right people to work for my business is exciting.
IPF-dev <sub>3</sub>	Pushing my employees and myself to make our company better motivates me.
IC-dev <sub>1</sub>	Nurturing and growing companies is an important part of who I am.

Note. IPF = intense positive feelings; IC = identity centrality; inv = inventing; fnd = founding; and dev = developing.

Instrument voor entrepreneurial passion te meten (Cardon et al., 2012, p. 22).

### Bijlage 3: Deliberate Practice schaal

Deliberate practice elements of Ericsson (2008)	Statement used in the study
Having clear performance improvement goals	I have a clear goal for each task, whenever I conduct my day-to-day tasks in the business.
Having motivation to improve performance	I keep myself motivated in my business by learning new skills, trying new things, or thinking about the future.
Opportunity to obtain feedback	I obtain feedback from others (such as customers, suppliers, employees, government officials) about different activities in my business.
Rehearsing tasks through continuous repetitive practice	I use all possible opportunities to practice different business techniques, so as to improve my business.
Reflection and refinement of business tasks	From time to time, I reflect back and think about different activities I can do better in my business.

Instrument voor deliberate practice te meten (Ranabahu & Barrett, 2019, p. Appendix).

## Referentielijst

- Anders Ericsson, K. (2008). Deliberate practice and acquisition of expert performance: a general overview. *Academic emergency medicine*, 15(11), 988-994.
- Anderson, A. R., & Warren, L. (2011). The entrepreneur as hero and jester: Enacting the entrepreneurial discourse. *International Small Business Journal*, 29(6), 589-609.
- Anderson, R. C., Mansi, S. A., & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial economics*, 68(2), 263-285.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of small business management*, 47(4), 443-464.
- Barth, E., Gulbrandsen, T., & Schønea, P. (2005). Family ownership and productivity: The role of owner-management. *Journal of corporate finance*, 11(1-2), 107-127.
- Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of management journal*, 44(2), 292-303.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly journal of economics*, 118(4), 1169-1208.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2007). Measuring and explaining management practices across firms and countries. *The quarterly journal of Economics*, 122(4), 1351-1408.
- Brannback, M., Carsrud, A., Elfving, J., & Krueger, N. (2006). [SEX, DRUGS AND].. ENTREPRENEURIAL PASSION?: AN EXPLORATORY STUDY (SUMMARY). *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 26(6), 5.
- Branzei, O., & Zietsma, C. (2003). Temporary cognitions of entrepreneurial love: Dancing with the opportunity. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 620-634.
- Brettel, M., Chomik, C., & Flatten, T. C. (2015). How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of small business management*, 53(4), 868-885.
- Burkart, M., Panunzi, F., & Shleifer, A. (2003) Family Firm. *Journal of Finance*, 58, 2167-2202.
- Burke, P. J., & Reitzes, D. C. (1991). An identity theory approach to commitment. *Social psychology quarterly*, 239-251.
- Cadbury, S. A. (2000). *Family firms and their governance: Creating tomorrow's company from today's* (p. 5). London: Egon Zehnder International.
- Campos, H. M. (2017). Impact of entrepreneurial passion on entrepreneurial orientation with the mediating role of entrepreneurial alertness for technology-based firms in Mexico. *Journal of small business and enterprise development*.
- Cardon, M. S., & Glauser, M. (2010). Entrepreneurial Passion: Sources and Sustainance. *Wilson Center for Social Entrepreneurship*, (paper 3).
- Cardon, M. S., & Kirk, C. (2010). Passion, self-efficacy, and persistence in entrepreneurship. In Academy of Management Conference, Montreal, Canada.
- Cardon, M. S., & Kirk, C. P. (2015). Entrepreneurial passion as mediator of the self-efficacy to persistence relationship. *Entrepreneurship theory and practice*, 39(5), 1027-1050.
- Cardon, M. S., Glauser, M., & Murnieks, C. Y. (2017). Passion for what? Expanding the domains of entrepreneurial passion. *Journal of Business Venturing Insights*, 8(January 2017), 24-32.
- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P.C. (2012). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 373-396.

- Cardon, M. S., Zietsma, C., Saporito, P., Matherne, B. P., & Davis, C. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of business venturing*, 20(1), 23-45.
- Cardon, M.S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M., (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511-532.
- Charness, N., Tuffiash, M., Krampe, R., Reingold, E., & Vasyukova, E. (2005). The role of deliberate practice in chess expertise. *Applied Cognitive Psychology*, 19(2), 151-165.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4): 19-39.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(4), 677-702.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Crook, T. R., Shook, C. L., Morris, M. L., & Madden, T. M. (2010). Are we there yet? An assessment of research design and construct measurement practices in entrepreneurship research. *Organizational Research Methods*, 13(1), 192-206.
- Czikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Davis, J. H., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dew, N., Ramesh, A., Read, S., Sarasvathy, S. D., & Virgini, V. (2018). Toward deliberate practice in the development of entrepreneurial expertise: The anatomy of the effectual ask. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, 389-412.
- Drnovsek, M., Cardon, M. S., & Patel, P. C. (2016). Direct and indirect effects of passion on growing technology ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(2), 194-213.
- Ericsson, K. A. (2006). The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*, 38, 685-705.
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. *American psychologist*, 49(8), 725.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological review*, 100(3), 363.
- Frijda, N. (2005). Emotion experience. *Cognition & Emotion*, 19(4), 473-497.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- 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.
- George, D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*. Pearson Education India.
- Gerschewski, S., Lindsay, V. J., & Rose, E. (2016). Advancing the entrepreneurial orientation construct: the role of passion and perseverance. *Review of International Business and Strategy*.
- Gomez-Mejia, L. R., Hayes, K. T., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & 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.
- Gorgievski-Duijvesteijn, M., & Bakker, A. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism.

- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology, 5*(1), 83-96.
- Hoang, H., & Gimeno, J. (2010). Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding. *Journal of Business Venturing, 25*(1), 41-53.
- Hodges, N. J., Starkes, J. L., & MacMahon, C. (2006). Expert performance in sport: A cognitive perspective. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance, 471-488*.
- Huybrechts, J., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Vandemaele, S. (2008). Conditions to performance of privately held family firms under a descendant CEO.
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of management review, 35*(1), 135-154.
- Keith, N., Unger, J. M., Rauch, A., & Frese, M. (2016). Informal learning and entrepreneurial success: A longitudinal study of deliberate practice among small business owners. *Applied Psychology, 65*(3), 515-540.
- La Porta, R. Lopez-de-Silanes, F. and Shleifer, A.(1999),". *Corporate ownership around the world", Journal of Finance, 54*(2), 471-517.
- Lin, S., en Hu, S. (2007). A Family Member or Professional Management? – The Choice of a CEO and its impact on performance, *Corporate Governance an international review, 15*(6), 1348-1362.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review, 21*(1), 135-172.
- McConaughy, D. L., & Phillips, G. M. (1999). Founders versus Descendants: The Profitability, Efficiency, Growth Characteristics and Financing in Large, Public, Founding-Family-Controlled Firms. *Family Business Review, 12*(2), 123-131.
- Meca, A., Ritchie, R. A., Beyers, W., Schwartz, S. J., Picariello, S., Zamboanga, B. L., ... & Crocetti, E. (2015). Identity centrality and psychosocial functioning: A person-centered approach. *Emerging Adulthood, 3*(5), 327-339.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science, 29*(7), 770-791.
- 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*(1), 51-78.
- Miller, D., Lee, J., Chang, S., & Le Breton-Miller, I. (2009). Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. *Journal of International Business Studies, 40*(5), 802-817.
- Morck, R. K., Stangeland, D. A., & Yeung, B. (1998). *Inherited wealth, corporate control and economic growth: The Canadian disease* (No. w6814). National Bureau of Economic Research.
- Murnieks, C. Y., & Mosakowski, E. M. (2006). Entrepreneurial passion: An identity theory perspective. *In Annual meeting of the Academy of Management, Atlanta*.
- Murnieks, C. Y., Mosakowski, E., & Cardon, M. S. (2014). Pathways of Passion: Identity Centrality, Passion, and Behavior Among Entrepreneurs. *Journal of Management, 40*(6), 1583-1606.
- Nasiru, A., Keat, O. Y., & Bhatti, M. A. (2015). Influence of perceived university support, perceived effective entrepreneurship education, perceived creativity disposition, entrepreneurial passion for inventing and founding on entrepreneurial intention. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 6*(3), 88.
- Navis, C., & Glynn, M. A. (2011). Legitimate distinctiveness and the entrepreneurial identity: Influence on investor judgments of new venture plausibility. *Academy of Management Review, 36*(3), 479-499.
- Noice, H., & Noice, T. (2006). Artistic performance: Acting, ballet and contemporary dance. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance, 489-503*.
- Pérez-González, F. (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review, 96*(5), 1559-1588.

- Podoyntsyna, K., Van der Bij, H., & Song, M. (2012). The role of mixed emotions in the risk perception of novice and serial entrepreneurs. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(1), 115-140.
- Ranabahu, N., & Barrett, M. (2019). Does practice make micro-entrepreneurs perfect? An investigation of expertise acquisition using effectuation and causation. *Small Business Economics*, 1-23.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of business venturing*, 18(4), 473-490.
- Shepherd, D., & Haynie, J. M. (2009). Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(6), 1245-1264.
- Stryker, S., & Serpe, P. J. (1994). The past, present, and future of an identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 63, 284-297.
- Sundararajan, M., & Peters, L. (2007). Role of emotions in the entrepreneur's opportunity recognition process. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Philadelphia.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9, 199- 208.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Turner, J. C., & Tajfel, H. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of intergroup relations*, 5, 7-24.
- Unger, J. M., Keith, N., Hilling, C., Gielnik, M. M., & Frese, M. (2009). Deliberate practice among South African small business owners: Relationships with education, cognitive ability, knowledge, and success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 21-44.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Leonard, M., Gagne, M., & Marsolais, J. (2003). Les Passions de l'âme: On Obsessive and Harmonious Passion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(4), 756-767.
- Vallerand, R. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Dumais, A., Demers, M. A., & Rousseau, F. (2008). Passion and performance attainment in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 9(3), 373-392.
- Vallerand, R. J., Salvy, S. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M., & Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of personality*, 75(3), 505-534.
- Villalonga, B., en Amit, R. (2006). How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Wales, W., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 895-923.
- Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science*, 14(2), 149-172.
- Wincent, J., Cardon, M. S., Singh, J., & Drnovsek, M. (2008). Entrepreneurial affect: the distinction between emotion and passion. In *Academy of Management Conference*.
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363.