



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Antecedenten van ondernemerschapspassie binnen familiebedrijven

Flore Derwael

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

dr. Rik VANHEES



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Antecedenten van ondernemerschapspassie binnen familiebedrijven

Flore Derwael

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

dr. Rik VANHEES

De invloed van emotionele intelligentie op de ondernemerschapspassie van de CEO binnen familiebedrijven: speelt familiale cohesie een rol?

Flore Derwael

Abstract

Doelstelling – Dit onderzoek heeft als doel om te verkennen in welke mate de emotionele intelligentie (EI) van familiebedrijf-CEO's een invloed uitoefent op hun ondernemerschapspassie (EP), met een specifieke focus op harmonieuze passie (HP) en obsessieve passie (OP). Daarnaast wordt onderzocht of familiale cohesie deze relatie modereert.

Design/methodologie/aanpak – Om de hypothesen te testen werd gebruikgemaakt van een moderatiemodel, gebaseerd op een unieke steekproef van 112 Belgische familiebedrijf-CEO's. Alle respondenten zijn lid van de controlerende familie, wat hen in een unieke positie plaatst om bedrijfsresultaten te beïnvloeden.

Resultaten – De resultaten tonen een significante positieve relatie aan tussen de emotionele intelligentie van de CEO en diens harmonieuze passie. Daarnaast wijst het onderzoek op een marginaal significante versterkende invloed van familiale cohesie op deze relatie. Voor obsessieve passie werd geen significant effect gevonden.

Originaliteit/waarde – Dit onderzoek bouwt voort op inzichten uit de emotionele intelligentietheorie en de literatuur over ondernemerschapspassie binnen familiebedrijven. Het draagt bij aan het begrijpen van hoe emotionele vaardigheden bij familiebedrijf-CEO's ondernemerschapspassie beïnvloeden en benadrukt het belang van de familiale context. Bovendien levert deze studie nieuwe empirische inzichten in de rol van familiale cohesie als omgevingsfactor bij de ontwikkeling van passie in familiebedrijven.

Trefwoorden

Emotionele intelligentie, Ondernemerschapspassie, Familiale cohesie, CEO, Familiebedrijf

Type paper

Onderzoeksartikel

Inleiding

In ondernemerschapsonderzoek groeit het besef dat emotionele factoren een cruciale rol spelen bij succes en innovatie. Een van deze factoren, ondernemerschapspassie (EP), wordt gezien als een krachtige drijfveer achter het gedrag, de motivatie en het doorzettingsvermogen van ondernemers (Feng & Chen, 2020; Vallerand et al., 2003). Volgens het Dualistic Model of Passion van Vallerand et al. (2003) kan passie zowel harmonieuze als obsessieve vormen aannemen, waarbij vooral harmonieuze passie wordt gelinkt aan positieve uitkomsten zoals creativiteit en langetermijnsucces. In familiebedrijven – waar zakelijke en persoonlijke belangen nauw met elkaar verweven zijn – wordt ondernemerschapspassie verder gevormd door unieke dynamieken zoals gedeelde familiewaarden, intergenerationele relaties en de noodzaak tot balans tussen economische en socio-emotionele doelstellingen (Chrisman et al., 2013; Gómez-Mejía et al., 2007).

Naast passie staat emotionele intelligentie (EI) centraal als kritische succesfactor voor ondernemerschap. EI verwijst naar het vermogen om emoties bij zichzelf en anderen accuraat waar te nemen, te begrijpen en effectief te reguleren (Salovey & Mayer, 1990). Onderzoek toont aan dat dimensies van EI, zoals zelfbewustzijn, zelfregulatie en empathie, niet alleen bijdragen aan beter leiderschap en verhoogde werkprestaties, maar ook innovatie en samenwerking binnen organisaties bevorderen (Joseph & Newman, 2010; Miao et al., 2017; O’Boyle et al., 2011). Binnen familiebedrijven, waar emotionele en zakelijke belangen vaak in elkaar overlopen, kan EI daarom essentieel zijn om ondernemerschapspassie op een constructieve wijze te ontwikkelen en te sturen (Chrisman et al., 2013; Gómez-Mejía et al., 2007).

Hoewel zowel EP als EI afzonderlijk breed zijn onderzocht, blijft de wisselwerking tussen deze twee concepten binnen familiebedrijven grotendeels onderbelicht. De bestaande literatuur biedt weinig inzicht in hoe EI specifiek ondernemerschapspassie beïnvloedt in een familiale context. Bovendien suggereren recente studies dat contextuele factoren, zoals de familiale cohesie, deze relatie verder kunnen nuanceren (Eddleston & Kellermanns, 2006; Saleem et al., 2024). Grotere familiebedrijven brengen vaak meer formele structuren en complexere besluitvormingsprocessen met zich mee, wat mogelijk invloed uitoefent op de manier waarop EI wordt ingezet en passie tot uiting komt (Jaskiewicz et al., 2017).

De resultaten tonen aan dat EI positief samenhangt met harmonieuze passie, en dat deze relatie sterker wordt naarmate de familiale cohesie toeneemt. Voor obsessieve passie werd geen significant verband gevonden. Deze bevindingen ondersteunen hoe emotionele intelligentie, in combinatie met een hechte familiale context, bijdraagt aan duurzaam leiderschap in familiebedrijven. Daarmee biedt dit onderzoek niet alleen nieuwe inzichten in de rol van emotionele processen binnen familiebedrijven, maar ook praktische handvatten voor ondernemers die streven naar intergenerationele continuïteit en het versterken van passie op een gezonde, evenwichtige manier.

Literatuurstudie en hypotheseontwikkeling

Ondernemerschap

Ondernemerschap draait om het verstoren van bestaande structuren en het creëren van nieuwe combinaties van middelen, wat leidt tot economische dynamiek en groei (Schumpeter, 1934). Schumpeter (1934) benadrukt daarmee de rol van de ondernemer als een agent van verandering, waarbij de focus ligt op het innovatieproces en de impact daarvan op de economie als geheel. In tegenstelling tot deze benadering legt Gartner (1988) meer nadruk op het ondernemerschap zelf en ziet hij het meer als een proces. Volgens Gartner (1988) omvat ondernemerschap niet alleen het starten en leiden van bedrijven met als voornaamste doelstellingen groei en winstgevendheid, maar ook het proces van innovatie en waardecreatie. Hij stelt dat de ondernemer niet enkel moet worden gedefinieerd op basis van hun acties, maar ook rekening moet worden gehouden met de sociale en economische context waarin zij opereren. Om een onderneming te starten, zijn volgens van Praag (1997) zowel "mogelijkheid" als "bereidheid" essentieel. *Mogelijkheid* verwijst naar zaken zoals startkapitaal, ondernemersvaardigheden en een gunstig economisch klimaat, terwijl *bereidheid* afhankelijk is van persoonlijke voorkeuren voor ondernemerschap en de aantrekkelijkheid van andere beschikbare opties (van Praag, 1997).

Ondernemerschap vormt de kern van economische vernieuwing en waardecreatie en is daarmee een essentiële motor voor innovatie en groei (Gartner, 1988; Schumpeter, 1934). Binnen familiebedrijven speelt ondernemerschap echter een bijzondere en vaak nog fundamenteelere rol (Chrisman et al., 2005). In deze bedrijven zijn namelijk niet alleen zakelijke, maar ook persoonlijke en emotionele belangen sterk met elkaar verweven (Chrisman et al., 2005). Deze verwevenheid maakt het mogelijk om de dynamiek van ondernemerschap te combineren met een lange termijnoriëntatie en het behoud van familiewaarden, waardoor een unieke basis ontstaat voor innovatie en duurzame groei (Gómez-Mejía et al., 2007).

Waar traditionele ondernemingen vaak gericht zijn op kortetermijnprestaties, stellen familiebedrijven hun ondernemerschap in dienst van langetermijndoelen (Gómez-Mejía et al., 2007). Deze doelen omvatten niet alleen financiële prestaties, maar ook immateriële doelen, zoals het waarborgen van een nalatenschap, het overdragen van tradities en het versterken van de reputatie van de onderneming (Deephhouse & Jaskiewicz, 2013). Ondernemerschap binnen familiebedrijven onderscheidt zich daarmee door een unieke balans tussen zakelijke ambitie en familiewaarden (Chrisman et al., 2005).

Familiebedrijven

Familiebedrijven vormen een unieke ondernemingsvorm waarin zakelijke en familiale belangen nauw met elkaar verweven zijn (Chrisman et al., 2012). Deze ondernemingen worden gekenmerkt door een sterke emotionele band tussen de familie en het bedrijf, wat zowel strategische beslissingen als de dagelijkse bedrijfsvoering beïnvloedt (Chrisman et al., 2012). Een onderneming wordt als familiebedrijf beschouwd wanneer het bedrijf een familiale CEO heeft, de familie minstens 50% van de aandelen bezit en actief betrokken is bij het management van het bedrijf (Chua et al., 1999; Vanhees et al., 2023). Deze nauwe betrokkenheid versterkt de emotionele band tussen de familieleden en het bedrijf, wat niet alleen de strategische keuzes, maar ook de dagelijkse dynamiek binnen de organisatie beïnvloedt (Chrisman et al., 2003; Chua et al., 1999).

Een van de belangrijkste kenmerken van familiebedrijven is hun lange termijnnoriëntatie (Gómez-Mejía et al., 2007). Deze komt voort uit het verlangen om een duurzame nalatenschap te creëren voor toekomstige generaties (Gómez-Mejía et al., 2007). Dit perspectief motiveert families om niet alleen financiële doelen na te streven, maar ook immateriële doelen, zoals het behoud van familiewaarden en het beschermen van de reputatie van het bedrijf (Deephhouse & Jaskiewicz, 2013). Tegelijkertijd worden familiebedrijven geconfronteerd met specifieke uitdagingen, zoals het vinden van een balans tussen professionalisering en het behoud van traditionele familiewaarden, en het succesvol navigeren van opvolging tussen generaties (Deephhouse & Jaskiewicz, 2013). Hoewel deze uitdagingen spanningen kunnen veroorzaken, bieden ze ook kansen voor groei en innovatie wanneer ze effectief worden aangepakt (Zellweger et al., 2013).

Uit onderzoek blijkt dat familiebedrijven vaak betere prestaties leveren dan niet-familiebedrijven (Gill & Kaur, 2015; Maharajh et al., 2024). Dit succes wordt mede toegeschreven aan de unieke middelen en kennis die door familieleden over generaties heen worden opgebouwd (Gill & Kaur, 2015; Maharajh et al., 2024). De langetermijnnoriëntatie van familiebedrijven versterkt de emotionele, psychologische en sociale betrokkenheid van familieleden bij het bedrijf, wat bijdraagt aan het succes van de onderneming (Guedes et al., 2022). Echter, interne conflicten, zoals rivaliteit tussen familieleden, kunnen het succes belemmeren, vooral als er strijd is over beslissingsmacht (Van Auken & Werbel, 2006).

Verschillende theoretische kaders bieden inzicht in de dynamiek van familiebedrijven. De resource-based view (RBV) benadrukt het strategisch gebruik van interne middelen voor concurrentievoordeel (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Het concept van sociaal-emotioneel vermogen (SEW) richt zich daarentegen op de niet-financiële motieven die familiebedrijven drijven, zoals de wens om een erfenis achter te laten en de reputatie van de familie te beschermen (Gómez-Mejía et al., 2007). Beide kaders tonen aan hoe familiebedrijven een balans vinden tussen economische prestaties en familiewaarden, met aandacht voor innovatie en duurzaamheid (Craig & Dibrell, 2006; Deephouse & Jaskiewicz, 2013).

Ondernemerschapspassie (EP) is een belangrijke factor voor het succes en de continuïteit van familiebedrijven (Cardon et al., 2009). Deze passie ondersteunt leiders bij het omgaan met de unieke uitdagingen waarmee familiebedrijven worden geconfronteerd, zoals opvolging en innovatie, en fungeert als drijfveer voor strategische groei (Cardon et al., 2009; Zellweger et al., 2013). De nauwe verwevenheid van zakelijke en persoonlijke belangen creëert een diepe emotionele verbondenheid, die vaak leidt tot een sterke passie voor het behoud en de verdere ontwikkeling van het familiebedrijf (Zellweger et al., 2012).

Ondernemerschapspassie

Ondernemerschapspassie (EP) kent verschillende definities en heeft de afgelopen jaren steeds meer aandacht gekregen in de academische literatuur (Cardon et al., 2009). Over het algemeen wordt EP gedefinieerd als een sterke neiging tot een activiteit die mensen leuk vinden, die zij belangrijk achten en waarin zij tijd en energie investeren (Vallerand et al., 2003). Veel ondernemers hebben een sterke passie voor het domein van hun onderneming of voor de producten en diensten die zij aanbieden, ook wel "productpassie" genoemd (Warnick et al., 2018). Het begrip passie is geworteld in diverse literatuurstromen, waaronder zowel de filosofie als de psychologie (Vallerand et al., 2003). In de filosofie wordt passie vaak geassocieerd met diepgewortelde, onveranderlijke emoties die de menselijke ervaring richting en betekenis geven (Nussbaum, 2002). In de psychologie daarentegen wordt passie gezien als een positieve emotionele toestand die gedrag motiveert, richting geeft en de intensiteit van betrokkenheid vergroot (Duckworth et al., 2007; Vallerand et al., 2003).

EP is aangetoond als een belangrijke factor die ondernemend gedrag, inspanningen van ondernemers en verschillende psychologische aspecten bevordert (Cardon et al., 2009). Onderzoek van Feng and Chen (2020) toont aan dat deze passie ondernemers in staat stelt om effectiever ondernemingskansen te identificeren en de groei en ontwikkeling van hun bedrijf te stimuleren. EP fungeert als een krachtige interne drijfveer die ondernemers aanmoedigt om actief en doelgericht te werken, wat leidt tot betere prestaties en persoonlijke voldoening (Murnieks et al., 2012). Deze passie wordt vaak gekoppeld aan verhoogde motivatie en doorzettingsvermogen, wat cruciaal is voor de prestaties van ondernemers op lange termijn (Vallerand et al., 2003).

De impact van EP op ondernemers kan op verschillende manieren tot uiting komen. Feng and Chen (2020) onderscheiden twee soorten impact van EP: directe en indirecte. De directe impact verwijst naar de stimulatie van ondernemend gedrag en de motivatie om doelen na te streven, terwijl de indirecte impact betrekking heeft op de invloed van EP op het gedrag van ondernemers via tussenliggende factoren zoals cognitieve processen en intrinsieke motivatie (Feng & Chen, 2020). Zo kunnen gepassioneerde ondernemers hun energie en focus effectiever inzetten, wat hen helpt om doelen te realiseren en obstakels te overwinnen (Ryan & Deci, 2000).

Daarnaast kan passie fungeren als een buffer tegen stress en andere negatieve invloeden die ondernemers kunnen ondervinden (Feng & Chen, 2020). Gepassioneerde ondernemers hebben doorgaans een verhoogde intrinsieke motivatie, wat hen helpt om stress te reduceren en veerkrachtiger om te gaan met tegenslagen (Feng & Chen, 2020). Dit draagt niet alleen bij aan hun persoonlijk welzijn, maar verbetert ook de algehele levenskwaliteit, wat op zijn beurt weer een positieve invloed heeft op de prestaties van hun onderneming (Feng & Chen, 2020). Neneh (2020) benadrukt dat ondernemers met een grotere passie meer geneigd zijn om kansen te herkennen en hun tijd en energie in hun onderneming te investeren, wat leidt tot betere groeieresultaten en een hogere mate van persoonlijke voldoening.

Bovendien activeert EP niet alleen cognitieve processen, maar roept het ook een samenhangend patroon van hersen- en lichaamsreacties op die ondernemers ondersteunen bij het aangaan van uitdagingen en het aanpassen aan hun omgeving (Cardon et al., 2009). Deze reacties kunnen hen motiveren om creatief probleemoplossend vermogen, doorzettingsvermogen en volledige betrokkenheid te tonen, wat essentiële eigenschappen zijn voor succes in verschillende fasen van het ondernemerschap, zoals het herkennen van kansen, het oprichten van een onderneming en het verder uitbouwen ervan (Cardon et al., 2009).

Conceptualisering ondernemerschapspassie

Cardon et al. (2009) definiëren passie als een intense, positieve emotionele toestand die ondernemers ervaren bij het creëren en ontwikkelen van nieuwe zakelijke kansen. Het omvat een diepgeworteld enthousiasme en toewijding aan het ondernemerschap. De auteurs stellen dat passie ondernemers helpt om hun emoties te beheersen en hun gedrag aan te passen om hun doelen te bereiken en een positieve mindset te behouden. EP is niet aangeboren, maar wordt opgewekt door betrokkenheid bij activiteiten die betekenisvol zijn voor de identiteit van de ondernemer (Cardon et al., 2009). De auteurs onderscheiden drie belangrijke rolidentiteiten: de *inventor*-identiteit, die passie uitdrukt voor het ontdekken en ontwikkelen van nieuwe kansen; de *founder*-identiteit, die draait om passie voor het oprichten van een onderneming om kansen te benutten; en de *developer*-identiteit, die passie weerspiegelt voor het laten groeien en uitbreiden van de onderneming. Verder ontwikkelden Cardon et al. (2013) een meetinstrument voor ondernemingspassie op basis van deze theorie, waarbij ze drie subschalen introduceerden om de passie voor uitvinden, oprichten en ontwikkelen te meten.

Baum and Locke (2004) beschouwen werkpassie als een mix van emoties, zoals liefde, verbondenheid en verlangen naar het werk. Deze passie motiveert mensen om door te zetten en het positieve gevoel vast te houden (Baum & Locke, 2004).

Daarnaast definiëren Vallerand et al. (2003) passie als een sterke neiging tot een activiteit die mensen leuk vinden, die zij belangrijk achten en waarin zij tijd en energie investeren. Zij maken een onderscheid tussen obsessieve en harmonieuze passie. De twee door Vallerand et al. (2003) voorgestelde soorten passie kunnen worden onderscheiden op basis van de wijze waarop de gepassioneerde activiteit in het kernzelf of de identiteit van een individu wordt geïnternaliseerd. Identiteit omvat de relevante kenmerken, eigenschappen en ervaringen van een persoon, evenals de onderlinge samenhang daartussen en de sociale en zelfregulerende functies die deze kenmerken vervullen (Schlenker, 1985).

Volgens de auteurs ontstaat harmonieuze passie (HP) door een autonome internalisatie van de activiteit in de identiteit van de persoon. Deze autonome internalisatie vindt plaats wanneer individuen de activiteit op eigen vrije wil als belangrijk voor hen erkennen, zonder dat hier enige voorwaarden aan verbonden zijn (Forest et al., 2011). Dit type internalisatie creëert een krachtige motivatie om vrijwillig aan de activiteit deel te nemen en zorgt voor een gevoel van authenticiteit en persoonlijke goedkeuring met betrekking tot het nastreven van de activiteit (Vallerand et al., 2003). Individuen worden niet gedwongen om de activiteit uit te voeren; ze kiezen er bewust voor om dit te doen. Bij deze vorm van passie neemt de activiteit een belangrijke, maar niet overweldigende rol in de identiteit van de persoon in en blijft deze in harmonie met andere aspecten van zijn of haar leven (Forest et al., 2011; Ho et al., 2011).

Obsessieve passie (OP) daarentegen ontstaat uit een gecontroleerde internalisatie van de activiteit binnen de identiteit van de persoon (Vallerand et al., 2003). Volgens de auteurs wordt deze vorm van internalisatie beïnvloed door intrapersoonlijke en/of interpersoonlijke druk, wat kan betekenen dat er bepaalde voorwaarden aan de activiteit zijn verbonden—zoals de behoefte aan sociale acceptatie of een gevoel van eigenwaarde—of dat de opwindende voortvloei uit de activiteit ongecontroleerd aanvoelt. Hoewel individuen de activiteit in wezen waarderen, ervaren ze een dwang om deze uit te voeren, gedreven door deze interne druk die hen beheerst (Philippe, Vallerand, & Lavigne, 2009; Vallerand et al., 2003). Hierdoor kunnen zij niet anders dan zich volledig in de gepassioneerde activiteit storten (Ho et al., 2011). De passie heeft de neiging om de controle over de persoon over te nemen, waardoor de activiteit een buitensporig prominente rol in hun identiteit gaat spelen (Vallerand et al., 2003). Dit leidt vaak tot conflicten met andere activiteiten en verantwoordelijkheden in hun leven (Forest et al., 2011; Vallerand et al., 2003).

Antecedenten van ondernemerschapspassie

Individuele antecedenten

Op individueel niveau beïnvloeden diverse factoren EP. Murnieks et al. (2012) stellen dat waardering en erkenning voor ondernemingsactiviteiten positieve emoties en zelfidentificatie stimuleren, wat leidt tot een grotere betrokkenheid en passie. Cardon and Glauser (2011) onderscheiden zes belangrijke bronnen van EP: passie voor het opbouwen of creëren van een onderneming, passie voor mensen, passie voor het product of de dienst, passie voor uitvindingen, passie voor competitie, en passie voor sociale doelstellingen. Daarnaast zouden subjectieve normen – de overtuigingen en verwachtingen die individuen hebben over wat anderen van hen verwachten en hoe zij zich in bepaalde situaties zouden moeten gedragen – evenals emotionele steun van peers, familie en vrienden, een positieve invloed kunnen uitoefenen op ondernemerschapspassie (Nguyen & Nguyen, 2024).

De ontwikkeling van EP wordt beïnvloed door verschillende antecedenten op individueel niveau (Riar et al., 2023). Individuele antecedenten van EP die in bestaand onderzoek zijn geanalyseerd, omvatten persoonlijke kenmerken zoals leeftijd en geslacht, evenals aspecten van menselijk kapitaal—zoals werkervaring, ondernemerschapservaring en opleiding—zelfeffectiviteit en ondernemerschap-alertheid (Riar et al., 2023).

Menselijk kapitaal is een ander belangrijk antecedent van EP en wordt door Unger et al. (2011) gedefinieerd als de vaardigheden en kennis die zijn verworven door opleiding, werkervaring en ondernemerschapservaring. Investeren in deze factoren vergroot de passie voor ondernemerschap door zelfvertrouwen en inzicht te versterken (Arshad et al., 2018; Fellnhofer, 2017; Riar et al., 2023). Ondernemende rolmodellen zijn van groot belang, omdat zij de vorming van een ondernemende identiteit stimuleren, wat essentieel is voor het bereiken van succes (Fellnhofer, 2017; Riar et al., 2023).

Zelfeffectiviteit, oftewel het vertrouwen van een individu in hun vermogen om specifieke taken te volbrengen, is sterk gerelateerd aan EP (Audia et al., 2000). Zowel zelfeffectiviteit als EP benadrukken het belang van acties die betekenisvol zijn en aansluiten bij iemands persoonlijke identiteit (Vignoles et al., 2006). Wanneer individuen geloven dat ze een bepaalde taak kunnen volbrengen, ontwikkelen ze een grotere passie voor de bijbehorende activiteiten (Campos, 2016). Ondernemers met een hoge zelfeffectiviteit ontwikkelen doorgaans een sterkere betrokkenheid bij ondernemerschap, wat hun positieve gevoelens en passie verder versterkt (Bachmann et al., 2021; Riar et al., 2023). Het observeren van succesvolle ondernemers en reflecteren op eigen prestaties kan zowel de zelfeffectiviteit als de passie voor ondernemerschap vergroten (Liu et al., 2019). Dat leidt uiteindelijk tot een hogere intentie om ondernemende stappen te zetten (Liu et al., 2019).

Ook speelt ondernemende alertheid een cruciale rol in het stimuleren van EP (Riar et al., 2023). Kirzner (1979) definieert ondernemende alertheid als het vermogen van iemand om kansen op te merken die tot nu toe over het hoofd zijn gezien zonder er noodzakelijkerwijs naar te zoeken. Dit proces creëert een feedbacklus waarbij passie groeit door het nastreven van nieuwe kansen (Riar et al., 2023).

In het onderzoek van Gagné and Deci (2005) wordt het effect van ondersteunende en controlerende omgevingen op motivatie beschreven in de context van de zelfdeterminatie-theorie (SDT). De onderzoekers stellen dat in omgevingen die autonomie bevorderen—zoals die waarin mensen keuzes kunnen maken, verantwoordelijkheid kunnen dragen en zich gewaardeerd voelen—wordt HP gestimuleerd. Dit type passie is intrinsiek en wordt gekarakteriseerd door plezier en bevrediging in de activiteit zelf (Gagné & Deci, 2005). Aan de andere kant, omgevingen die druk uitoefenen, zoals controle van familie of werkomgevingen, verminderen de autonomie en bevorderen OP (Gagné & Deci, 2005). Dit leidt tot een situatie waarin de activiteit als verplichting voelt, met als gevolg stress, minder welzijn en meer externe validatie, in plaats van intrinsieke voldoening (Gagné & Deci, 2005).

Uitdagend en betekenisvol werk kan HP bevorderen (Vallerand et al., 2003). Wanneer werknemers hun werk als boeiend en intrinsiek lonend ervaren, voelen ze zich meer verbonden met hun taken en ervaren ze een diepere motivatie en betrokkenheid (Vallerand et al., 2003). Dit type passie is gekarakteriseerd door plezier en voldoening die voortkomen uit de activiteit zelf, zonder dat externe beloningen de drijfveer zijn (Vallerand et al., 2003). Aan de andere kant kan een werkomgeving waarin werknemers voortdurend onder druk staan om te presteren zonder ruimte voor persoonlijke creativiteit of groei, de ontwikkeling van OP bevorderen (Gagné & Deci, 2005). In dergelijke omgevingen voelen werknemers zich vaak gedwongen om op hoog niveau te presteren uit angst voor falen of externe beoordeling, wat leidt tot stress en een afhankelijkheid van externe validatie in plaats van intrinsieke motivatie (Gagné & Deci, 2005). Dit kan op lange termijn het welzijn van werknemers verminderen en hun werkplezier ondermijnen (Gagné & Deci, 2005). Daarnaast wijzen Sheldon et al. (2004) op het belang van zelfconcordantie—de mate waarin werk aansluit bij persoonlijke waarden—in het bevorderen van HP. Wanneer werk overeenkomt met persoonlijke waarden en interesses, versterkt dit de intrinsieke motivatie en leidt het tot meer voldoening en welzijn, wat HP verder versterkt (Sheldon et al., 2004).

Antecedenten op bedrijfsniveau

Volgens Riar et al. (2023) zijn bedrijfsleeftijd en -grootte cruciale antecedenten voor de ontwikkeling en bevordering van EP. Werken bij een jong en relatief klein bedrijf kan een sterker gevoel van identiteit oproepen, wat leidt tot positieve gevoelens van verbondenheid, verantwoordelijkheid, emotionele betrokkenheid en psychologisch eigenaarschap over het bedrijf (Cardon et al., 2009). Deze factoren zijn cruciaal voor de ondernemerservaring en hebben een aanzienlijke invloed op het toekomstige succes van het bedrijf (Cardon et al., 2009). Deze bedrijven stimuleren doorgaans innovatie en belonen passievol gedrag, hetgeen de betrokkenheid bij ondernemende activiteiten versterkt (Cardon et al., 2009).

In tegenstelling tot jongere bedrijven, die vaak innovatie en inventieve activiteiten bevorderen, zijn oudere bedrijven vaak meer gericht op het nastreven van strategieën die in lijn zijn met hun gevestigde missie (Riar et al., 2023). Hierdoor ontstaat minder ruimte voor vernieuwende initiatieven (Riar et al., 2023).

Antecedenten op macroniveau

Naast antecedenten op individueel- en bedrijfsniveau speelt ook de sociale en economische omgeving een belangrijke rol bij het versterken van EP (Li et al., 2020). Nationale factoren zoals overheidsbeleid, sociale steun en economische omstandigheden blijken ook een aanzienlijke impact te hebben (Li et al., 2020). De auteurs stellen verder dat steun op sociaal en financieel gebied, zoals netwerken en inspirerende rolmodellen, EP versterkt door hen te motiveren en ondersteunen in hun ondernemende zoektocht.

Omgevingsdynamiek wordt erkend als een essentieel antecedent op macroniveau van EP (Drnovsek et al., 2016). Dynamische en onvoorspelbare omgevingen stimuleren ondernemend gedrag en versterken EP, doordat ze vaak rijk zijn aan kansen (Baker & Sinkula, 2009; Cardon et al., 2009). Dit draagt bij aan de oprichting en groei van nieuwe bedrijven (Baker & Sinkula, 2009; Cardon et al., 2009). Deze omgevingen moedigen experimenten en innovaties aan, wat leidt tot betere bedrijfsresultaten (Baker & Sinkula, 2009). De onzekerheid en de behoefte om nieuwe bedrijven op te richten als reactie op beperkingen of bedreigingen versterken EP (D'Aveni, 1994; Simerly & Li, 2000).

Strategische toewijzing van middelen in reactie op uitdagingen stimuleert innovatie en wakkert de passie van ondernemers verder aan (Riar et al., 2023). Dynamische marktomstandigheden moedigen ondernemers aan om proactief nieuwe niches en markten te verkennen, vaak voordat concurrenten dit doen (Riar et al., 2023). Dit is met name belangrijk in dynamische omgevingen, waar passie sneller wordt aangewakkerd dan in stabiele, voorspelbare omgevingen met minder onbenutte kansen (Fini et al., 2012).

In familiebedrijven speelt EP een bijzondere rol (Zellweger et al., 2013). Volgens Cardon et al. (2009) wordt passie vaak aangewakkerd door persoonlijke waarden, ervaringen en de unieke sociale context binnen deze bedrijven. De nauwe emotionele banden tussen familieleden versterken de betrokkenheid bij het ondernemerschap (Cardon et al., 2009). In dit verband speelt emotionele intelligentie (EI) een cruciale rol (Cardon et al., 2009). In familiebedrijven, waar de emotionele banden tussen de leden intens zijn, speelt emotionele intelligentie (EI) een essentiële rol in het bevorderen van zowel harmonieuze als obsessieve passie (Gagné & Deci, 2005; Vallerand et al., 2003).

EP stimuleert in familiebedrijven niet alleen innovatie, maar ook veerkracht. Het helpt leiders om complexe uitdagingen, zoals opvolging en de balans tussen traditie en professionalisering, te overwinnen (Zellweger et al., 2012). Bovendien fungeert passie als buffer tegen spanningen die voortkomen uit intergenerationale conflicten en de noodzaak om zakelijke en familiale belangen in balans te brengen (Gómez-Mejía et al., 2007). EP draagt zo bij aan het realiseren van langetermijndoelen en behoudt het onderscheidende karakter van familiebedrijven (Zellweger et al., 2012).

De ontwikkeling van EP wordt niet alleen beïnvloed door persoonlijke kenmerken zoals zelfeffectiviteit en menselijk kapitaal, maar ook door de specifieke familiedynamieken (Fellnhofer, 2017). Nauwe relaties en de wens om het familie-erfgoed te behouden, kunnen zowel positieve als negatieve effecten hebben op de passie die ondernemers voelen voor hun bedrijf (Riar et al., 2023; Unger et al., 2011).

In deze context is de rol van EI van groot belang (Goleman, 1995). Binnen familiebedrijven zou EI leiders kunnen helpen om zowel hun eigen emoties als die van familieleden en medewerkers beter te herkennen en te reguleren (Goleman, 1995). Dit kan bijdragen aan het constructief omgaan met conflicten en het inspelen op emotionele behoeften binnen het bedrijf (Gagné & Deci, 2005; Vallerand et al., 2003). Aangezien EI een rol speelt in het managen van relaties en het behouden van emotioneel evenwicht, is het aannemelijk dat deze vaardigheid ook van invloed kan zijn op de wijze waarop passie voor het ondernemerschap zich ontwikkelt en uitdrukt in familiale contexten (Cardon et al., 2009; Goleman, 1995; Zellweger et al., 2012). Tot op heden is het empirisch bewijs voor deze relatie beperkt, wat het des te relevanter maakt om deze verder te onderzoeken.

Emotionele intelligentie

Hoewel verschillende antecedenten van EP al zijn onderzocht, blijft de invloed van emotionele factoren op deze passie een open vraag. In recente jaren heeft emotionele intelligentie (EI) zich bovendien bewezen als een belangrijke succesfactor voor zowel individueel als organisatorisch succes (Prentice et al., 2019).

EI speelt een fundamentele rol in het succes van ondernemers, zowel op persoonlijk als zakelijk vlak (Goleman, 1995). Het concept van EI omvat het vermogen om zowel de eigen emoties te herkennen en te reguleren, als de emoties van anderen te begrijpen en te sturen (Salovey & Mayer, 1990). Dit proces is cruciaal voor het nemen van geïnformeerde, empathische beslissingen in zakelijke omgevingen, waarin ondernemers vaak snel en flexibel moeten reageren op veranderingen en uitdagingen (Goleman, 1995). Een sterk ontwikkelde EI stelt ondernemers in staat om zichzelf en hun teams effectief te leiden, wat essentieel is voor duurzame groei en succes in de zakelijke wereld (Goleman, 1995).

In de context van ondernemerschap wordt EI vaak gezien als een belangrijke succesfactor, zelfs belangrijker dan cognitieve vaardigheden of technische kennis (Allen et al., 2021). Ondernemers moeten in staat zijn om met veel onzekerheid en complexiteit om te gaan, waarbij emoties vaak een grote rol spelen (Kovid et al., 2024). EI helpt hen niet alleen om rationele beslissingen te nemen, maar ook om op een effectieve manier om te gaan met de emoties die tijdens deze beslissingen naar voren komen, zoals angst, frustratie of opwinding (Kovid et al., 2024). Dit bevordert niet alleen het leiderschap, maar ook de algemene werkbetrokkenheid en de productiviteit binnen de onderneming (Aqqad et al., 2019; Goyal et al., 2013).

De relatie tussen EI en ondernemerschapresultaten wordt verder ondersteund door onderzoek dat aantoont dat een hoge EI leidt tot betere sociale interacties en netwerk mogelijkheden, wat essentieel is voor ondernemers die hun bedrijf willen uitbreiden of versterken (Baron, 2013; Baron & Tang, 2008). Sterke interpersoonlijke EI maakt het gemakkelijker voor ondernemers om relaties op te bouwen met klanten, investeerders, partners en andere belangrijke belanghebbenden. Deze relaties zijn vaak de sleutel tot succes, vooral in kleine en middelgrote bedrijven, waar netwerken en toegang tot middelen cruciaal zijn (Ingram et al., 2017).

Wat betreft innovatie speelt EI een sleutelrol bij het creëren van een werkomgeving die creativiteit en nieuwe ideeën stimuleert. Emotionele regulatie helpt ondernemers om zich te concentreren, weerstand te bieden aan afleidingen en hun energie te richten op innovatieve doelen. EI maakt het ook gemakkelijker om empathie te tonen, wat cruciaal is voor het begrijpen van klantbehoeften en het ontwikkelen van producten of diensten die aan die behoeften voldoen (Durnali et al., 2022; Varshney & Varshney, 2020). Ondernemers die in staat zijn om effectieve communicatie en samenwerking te bevorderen, kunnen ideeën sneller implementeren en problemen oplossen die op hun pad komen, wat leidt tot meer succesvolle innovaties (Chin et al., 2012; Darvishmotevali et al., 2018).

De kerncomponenten van EI – zelfbewustzijn, zelfregulatie, sociale vaardigheden en empathie – spelen een cruciale rol in hoe ondernemers uitdagingen benaderen, relaties onderhouden en strategische beslissingen nemen (Goleman, 1995). Zelfbewustzijn is het vermogen om emoties, drijfveren en waarden bij zichzelf te herkennen en te begrijpen, evenals inzicht in hoe deze invloed hebben op anderen (Carden et al., 2022; Sosik & Megerian, 1999). Het bestaat uit verschillende componenten die kunnen worden ontwikkeld door focus, evaluaties en feedback (Carden et al., 2022). Zelfbewuste leiders kunnen hun emoties beter reguleren, wat hen in staat stelt om weloverwogen beslissingen te nemen en effectiever te functioneren (Sosik & Megerian, 1999). Dit bewustzijn heeft zowel een persoonlijk aspect, zoals inzicht in eigen waarden en doelen, als een collectief aspect, waarbij leiders zich bewust zijn van hun rol binnen een groep en hoe deze aansluit bij de identiteit van hun volgers (Steffens et al., 2022). Leiders die goed inzicht hebben in zichzelf, kunnen hun effectiviteit verbeteren en de perceptie van authenticiteit vergroten (Bratton et al., 2011; Steffens et al., 2022).

Zelfregulatie wordt gedefinieerd als het beheren en inzetten van motiverende, cognitieve, emotionele en actiegerelateerde middelen bij het werken aan doelen en taken (O'Shea et al., 2017). Goleman (1995) beschouwt zelfregulatie als een essentieel onderdeel van EI en benadrukt het belang van het beheersen van emoties en impulsen, vooral in stressvolle situaties, om weloverwogen, rationele beslissingen te nemen. Dit vermogen stelt ondernemers in staat veerkrachtig en gemotiveerd te blijven, zelfs onder druk, wat hen helpt om hun doelen succesvol te bereiken (O'Shea et al., 2017).

Sociale vaardigheden verwijzen naar het vermogen om effectieve relaties op te bouwen, te onderhouden en samenwerking te bevorderen (Goleman, 1995). Leiders met sterke sociale vaardigheden kunnen inspirerend communiceren, netwerken uitbouwen en conflicten op een constructieve manier oplossen (Riggio, 1986). Ze zijn bedreven in het beïnvloeden van anderen, het ontwikkelen van teams en het creëren van een positieve, samenwerkingsgerichte bedrijfscultuur (Goleman, 1995). Door hun interpersoonlijke vaardigheden weten zij vertrouwen op te bouwen en synergie te bevorderen, wat essentieel is voor innovatie, betrokkenheid en langetermijnsucces binnen organisaties (Riggio, 1986).

Empathie wordt gedefinieerd als het vermogen om de gevoelens van anderen te begrijpen en hen emotionele steun te bieden wanneer dat nodig is, evenals het inzien van de verbanden tussen andermans emoties en gedrag (Polychroniou, 2009). Het stelt leiders in staat om effectievere relaties op te bouwen, conflicten op een constructieve manier te beheren en weloverwogen beslissingen te nemen (Bontrager et al., 2023). Onderzoek van Bontrager et al. (2023) toont aan dat empathie bij leiders niet alleen zorgt voor een sterkere band met medewerkers en stakeholders, maar hen ook in staat stelt om hun teams op een emotioneel intelligente manier te begeleiden. Dit versterkt hun vermogen om invloed uit te oefenen, vertrouwen op te bouwen en een cultuur van samenwerking en betrokkenheid te bevorderen (Bontrager et al., 2023). Leiders met hoge empathie zijn vaak beter in staat om een vertrouwensvolle en inclusieve cultuur te bevorderen, wat op zijn beurt bijdraagt aan zowel de bedrijfsprestaties als het welzijn van medewerkers (Goleman, 1995).

Daarnaast helpt de combinatie van intrapersonlijke en interpersoonlijke EI ondernemers niet alleen om zichzelf te motiveren en doelen te bereiken, maar ook om sociale relaties te beheren, wat cruciaal is voor het welzijn van het bedrijf op lange termijn (Ingram et al., 2017). Intrapersonlijke EI stelt ondernemers in staat om hun eigen emoties te begrijpen en te reguleren, wat hen helpt om weloverwogen beslissingen te nemen, zelfs in stressvolle situaties (Baron, 2013; Baron & Tang, 2008). Interpersoonlijke EI stelt hen in staat om effectief te communiceren en samen te werken met anderen, wat de algehele prestaties van het bedrijf versterkt (Wong & Law, 2017).

Kortom, EI is niet alleen een belangrijke persoonlijke vaardigheid voor ondernemers, maar ook een strategisch hulpmiddel voor het behalen van zakelijk succes. Het bevordert leiderschap, werkbetrokkenheid, innovatie, en het opbouwen van waardevolle netwerken, wat essentieel is voor het lange termijn succes van ondernemingen. Ondernemers die EI effectief gebruiken, kunnen flexibeler omgaan met zakelijke uitdagingen, betere besluiten nemen en een werkomgeving creëren die innovatie en samenwerking bevordert.

Theorieën van emotionele intelligentie

Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (2002)

Mayer and Salovey (1997) definiëren EI als een multidimensionaal concept dat het waarnemen, gebruiken, begrijpen en reguleren van emoties omvat, zowel bij zichzelf als bij anderen. De Mayer–Salovey–Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT, 2002) is gebaseerd op dit viertakkenmodel en meet zowel ability EI — emotiegerelateerde cognitieve vaardigheden gemeten via objectieve tests — als trait EI, dat verband houdt met persoonlijkheidskenmerken en via zelfrapportages wordt gemeten (Mayer et al., 2002). De MSCEIT verfijnde eerdere metingen met verbeterde betrouwbaarheid en validiteit (Palmer et al., 2005). Het voorspelt uitkomsten zoals empathie en levensvoldoening, met nadruk op emotionele herkenning, toepassing en regulatie (Youde, 2020).

Bar-On Model van Emotionele Intelligentie (1997)

Het Bar-On Model van Emotionele Intelligentie (1997) verklaart waarom mensen met een gemiddeld IQ soms succesvoller zijn dan die met een hoog IQ. Het model meet EI via de Emotional Quotient Inventory (EQ-i) en beoordeelt vijf factoren: intra-persoonlijk (zelfbewustzijn, assertiviteit), inter-persoonlijk (empathie, relaties), aanpassingsvermogen (flexibiliteit, probleemoplossing), stressmanagement (stressbestendigheid) en algemene stemming (optimisme, geluk). Deze factoren ondersteunen persoonlijke groei, effectieve communicatie en betere prestaties (Bar-On, 1997; Chakrabarti & Chatterjea, 2018).

Het Emotionele Intelligentie Model van Goleman (1998)

Daniel Goleman beschrijft EI als het vermogen om emoties te herkennen, begrijpen en beheren, zowel bij jezelf als bij anderen. EI is ontwikkelbaar en cruciaal voor werkprestaties, maar vereist ervaring en leren om competentie te bereiken (Goleman, 1998). Goleman (1998) onderscheidt vijf kerncompetenties: zelfbewustzijn, zelfregulatie, sociale vaardigheden, empathie en motivatie. Boyatzis et al. (2000) herstructureerden deze in vier clusters: zelfbewustzijn, zelfmanagement, sociaal bewustzijn en relatiemanagement, waarbij persoonlijke en sociale vaardigheden centraal staan voor emotionele prestaties en samenwerking.

Teamemotionele intelligentie (TEI)

Teamemotionele intelligentie (TEI) is het vermogen van een team om emoties effectief te beheren, wat bijdraagt aan samenwerking, cohesie en teamprestaties (Druskat & Wolff, 2001; Jordan & Troth, 2004). Volgens Jordan and Lawrence (2009) omvat TEI vier dimensies: bewustzijn en beheer van eigen emoties, en bewustzijn en beheer van emoties bij anderen. Deze vaardigheden verbeteren communicatie, verminderen conflicten, bevorderen vertrouwen en stimuleren positieve interacties (Dulewicz & Higgs, 2000; Jordan & Troth, 2004). Teams met hoge TEI creëren een harmonieuze werkomgeving, bevorderen motivatie en verbeteren besluitvorming door emoties constructief te reguleren en te gebruiken (Jordan & Troth, 2004; Rego et al., 2007).

Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS)

De Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS), ontwikkeld door Wong and Law (2002), is een zelfbeoordelingsinstrument dat is ontworpen om EI te meten in organisatorische en leiderschapscontexten. Het instrument is gebaseerd op het model van Salovey and Mayer (1990) en richt zich op vier kerncompetenties van EI: zelfemotiebeoordeling, emotiebeoordeling van anderen, het gebruik van emoties en emotieregulatie. Zelfemotiebeoordeling verwijst naar het vermogen om eigen emoties accuraat te herkennen en te begrijpen, terwijl emotiebeoordeling van anderen de vaardigheid is om de emoties van anderen waar te nemen en te interpreteren (Salovey & Mayer, 1990; Wong & Law, 2002). Het gebruik van emoties betreft het vermogen om emoties in te zetten om prestaties en probleemoplossing te bevorderen, en emotieregulatie verwijst naar het vermogen om emoties effectief te reguleren, vooral in stressvolle situaties (Salovey & Mayer, 1990; Wong & Law, 2002).

De validiteit van de WLEIS is vastgesteld via verschillende methoden. Convergente validiteit wordt aangetoond door de sterke correlaties tussen de WLEIS en andere EI-instrumenten, zoals de Emotional Quotient Inventory (EQ-i) van Bar-On (1997) en de MSCEIT van Mayer et al. (2002) wat erop wijst dat de WLEIS meet wat het beoogt te meten (Wong & Law, 2002). Divergente validiteit is aangetoond door de lagere correlaties tussen de WLEIS en niet-gerelateerde constructen, zoals cognitieve intelligentie (IQ), wat suggereert dat de WLEIS EI onafhankelijk van andere vormen van intelligentie meet (Law et al., 2004). Wat betreft de predictieve validiteit heeft de WLEIS bewezen een sterke voorspeller te zijn van belangrijke organisatorische uitkomsten, zoals werkprestaties, leiderschapseffectiviteit en samenwerking (Law et al., 2004; Sy et al., 2006). Studies hebben aangetoond dat de WLEIS sterk correleert met job satisfaction, team performance en conflictmanagement (Law et al., 2004; Sy et al., 2006).

Het gebruik van de WLEIS is in het kader van dit onderzoek optimaal gemotiveerd. Ten eerste sluit de WLEIS inhoudelijk nauw aan op de theoretische concepten van EI zoals die centraal staan in de literatuur over ondernemerschap (Goleman, 1995; Salovey & Mayer, 1990). De vier dimensies van de WLEIS weerspiegelen de kerncomponenten van EI—zelfbewustzijn, zelfregulatie, empathie en sociale vaardigheden—die in eerdere studies zijn gekoppeld aan succesfactoren zoals leiderschap, innovatie, motivatie en interpersoonlijke effectiviteit bij ondernemers (Allen et al., 2021; Goleman, 1995).

Ten tweede is de WLEIS specifiek ontwikkeld voor gebruik in organisatiecontexten en leiderschapsrollen, wat haar bijzonder geschikt maakt voor toepassing binnen familiebedrijven (Wong & Law, 2002). In zulke settings zijn relationele en emotionele vaardigheden vaak doorslaggevend voor succes, vanwege de verwevenheid tussen zakelijke en familiale verhoudingen (Acosta-Prado et al., 2022). De WLEIS biedt een meetmodel dat deze contextuele complexiteit adequaat weerspiegelt (Wong & Law, 2002).

Ten derde is de WLEIS, naast inhoudelijke en contextuele geschiktheid, ook wetenschappelijk robuust (Wong & Law, 2002). De schaal heeft sterke psychometrische eigenschappen en een bewezen voorspellende waarde in domeinen die nauw verwant zijn aan ondernemerschap, zoals motivatie, werkbetrokkenheid, samenwerking en effectief leiderschap (Law et al., 2004; Sy et al., 2006). Daarmee voldoet het instrument niet alleen aan theoretische eisen, maar ook aan methodologische criteria voor validiteit en betrouwbaarheid.

Gezien deze inhoudelijke, contextuele en methodologische overwegingen is de WLEIS bij uitstek geschikt voor onderzoek naar EI binnen familiebedrijven (Acosta-Prado et al., 2022; Wong & Law, 2002). De schaal meet cruciale dimensies van EI die direct relevant zijn voor de EP van CEO's—zoals empathisch leiderschap, emotionele zelfregulatie, en het effectief inzetten van emoties in besluitvorming en teaminteractie (Law et al., 2004; Sy et al., 2006). Door deze kwaliteiten vormt de WLEIS het ideale instrument voor het doel en de doelgroep van dit onderzoek.

Goleman (1995) benadrukt het cruciale belang van EI voor succes in zowel persoonlijke als professionele omgevingen. EI, het vermogen om emoties te herkennen en te reguleren, is vaak belangrijker dan IQ (Goleman, 1995). Het speelt een sleutelrol in leiderschap, stressbeheer, besluitvorming en interpersoonlijke relaties, die allemaal essentieel zijn voor effectiviteit en succes op de werkvloer en in het dagelijks leven (Goleman, 1995). EI wordt eveneens erkend als een belangrijk persoonlijkheidskenmerk voor ondernemers, omdat het hen in staat stelt beter om te gaan met de onzekerheden en stress die gepaard gaan met het ondernemerschap (Markman & Baron, 2003). Ondernemers met een hoge EI kunnen effectiever sociaal interageren, relaties onderhouden en adequaat reageren op de emotionele behoeften van klanten, werknemers en andere belanghebbenden, wat de kans op succes vergroot (Markman & Baron, 2003). Essentiële componenten van EI, zoals empathie, zelfbewustzijn en sociale vaardigheden, zijn cruciaal voor het navigeren door de emotionele complexiteit van het ondernemerschap (Markman & Baron, 2003).

Baron and Tang (2008) benadrukken de rol van EI als antecedent in het ondernemersproces. Ze stellen dat EI ondernemers helpt om emoties effectief te reguleren, wat essentieel is voor het nemen van weloverwogen beslissingen en het behouden van passie voor hun onderneming, zelfs tijdens moeilijke tijden. Volgens de auteurs is EI cruciaal voor het beheersen van stress, het onderhouden van interpersoonlijke relaties en het nemen van innovatieve beslissingen, wat de basis vormt voor zowel persoonlijke als zakelijke groei. Daarnaast benadrukt Mayer et al. (2004) dat een hogere EI leidt tot verbeterde interpersoonlijke vaardigheden, zoals empathie en communicatie, die van essentieel belang zijn voor het opbouwen van succesvolle relaties en het managen van conflicten in zowel persoonlijke als professionele contexten.

Gezien het feit dat EI een cruciale rol speelt in zowel werkbetrokkenheid, ondernemerschapssuccessen als innovatie, kan worden gesteld dat de EI van een CEO binnen een familiebedrijf mogelijk ook invloed heeft op diens ondernemerschapspassie (Allen et al., 2021; Kovid et al., 2024; Lazarus, 1991). Familiebedrijven onderscheiden zich door een sterke verwevenheid van zakelijke en familiale belangen, waarbij de CEO vaak een diepe emotionele band met het bedrijf heeft (Chrisman et al., 2005). In deze context is het vermogen om emoties te reguleren en effectief te communiceren essentieel om passie en betrokkenheid in het leiderschap te bevorderen (Ingram et al., 2017). Door emoties te reguleren, empathie te tonen en interpersoonlijke relaties effectief te beheren, kunnen leiders bovendien de balans bewaren tussen zakelijke doelstellingen en familiewaarden, wat zowel de harmonie binnen de organisatie als het zakelijk succes bevordert (Chrisman et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007; Mikolajczak et al., 2007).

Harmonieuze passie wordt gekenmerkt door een gebalanceerde betrokkenheid, waarbij een activiteit een belangrijke rol speelt in het leven van een individu zonder andere levensdomeinen te domineren (Forest et al., 2011). In leiderschapscontexten, zoals die van CEO's van familiebedrijven, kan deze passie fungeren als een krachtige drijfveer voor zowel het persoonlijke welzijn van de leider als het succes van het bedrijf (Forest et al., 2011). Door balans te faciliteren tussen harmonie en zakelijk succes, creëert EI een stevige basis voor de ontwikkeling van HP (Forest et al., 2011). Leiders met een hoge EI zijn intrinsiek gemotiveerd om zowel persoonlijke als professionele doelen te realiseren, wat bijdraagt aan duurzaam leiderschap en organisatorische prestaties (Forest et al., 2011; Goleman, 1995). Gezien het belang van EI bij het omgaan met de complexe dynamieken van familiebedrijven en het balanceren van zakelijke en persoonlijke belangen, wordt verwacht dat EI een positieve invloed heeft op HP (Chrisman et al., 2003; Mikolajczak et al., 2007). Op basis van deze inzichten wordt de volgende hypothese verondersteld:

H1a: Emotionele intelligentie heeft een positief effect op de harmonieuze passie van de CEO van een familiebedrijf.

Obsessieve passie wordt gekarakteriseerd door een intensieve, maar vaak problematische betrokkenheid, waarbij de activiteit andere levensdomeinen kan overheersen (Vallerand et al., 2003). Hoewel deze vorm van passie kan leiden tot prestaties en doorzettingsvermogen, kan het ook conflicten en stress veroorzaken, met name in familiebedrijven waar zakelijke en persoonlijke belangen vaak verweven zijn (Vallerand et al., 2003). In sommige gevallen kan deze passie echter een drijfveer zijn voor succes, vooral wanneer de activiteit sterk verbonden is met de identiteit van de leider en diens perceptie van zakelijk succes (Cardon et al., 2009; Zellweger et al., 2012). EI kan een sleutelrol spelen bij het beheersen van de negatieve effecten van OP (Mikolajczak et al., 2007; Vallerand et al., 2003). Door leiders in staat te stellen emoties effectief te reguleren en interpersoonlijke spanningen te beheren, kan EI de stress en conflicten die voortkomen uit OP verminderen (Mikolajczak et al., 2007). Dit helpt leiders niet alleen om de negatieve gevolgen van OP te beperken, maar stelt hen ook in staat om zich te richten op duurzaam leiderschap en het succes van het bedrijf (Goleman, 1995; Mikolajczak et al., 2007). Gezien de invloed van EI op het reguleren van intense emoties en het verminderen van conflicten, wordt verwacht dat EI een positieve rol speelt in het beheersen van de negatieve effecten van obsessieve passie, vooral in de context van familiebedrijven waar zakelijke en persoonlijke belangen vaak overlappen (Mikolajczak et al., 2007; Vallerand et al., 2003). Gelet op de bovengenoemde bevindingen wordt verondersteld dat:

H1b: Emotionele intelligentie heeft een negatief effect op de obsessieve passie van de CEO van een familiebedrijf.

De modererende rol van familiale cohesie

Familiale cohesie speelt een cruciale rol in het succes en de duurzaamheid van familiebedrijven, die zich kenmerken door de nauwe verweving van de familie en het bedrijf (Michael-Tsabari et al., 2020). Deze unieke dynamiek creëert specifieke uitdagingen en mogelijkheden die verschillen van andere ondernemingsstructuren (Michael-Tsabari et al., 2020; Michiels et al., 2022).

Familiale cohesie versterkt de emotionele banden tussen familieleden en heeft directe invloed op werkgerelateerde uitkomsten, zoals job crafting en passie voor werk (Saleem et al., 2024). Uit onderzoek van Saleem et al. (2024) blijkt dat de ondersteunende familiale omgeving, waarin persoonlijke en professionele rollen met elkaar worden verbonden, de werktevredenheid verhoogt en de prestaties verbetert. Dit effect is niet alleen belangrijk voor de werkvloer, maar ook voor de interpersoonlijke relaties binnen een familiebedrijf (Saleem et al., 2024). Daarnaast benadrukken Long and Mathews (2011) dat ethiek en vertrouwen in familiebedrijven niet alleen voortkomen uit formele regels, maar ook uit informele interacties en wederzijdse steun. Deze versterken de cohesie en dragen bij aan het ethisch functioneren van het bedrijf, wat essentieel is voor de duurzaamheid ervan (Long & Mathews, 2011).

Sterke familiebanden bieden daarnaast emotionele ondersteuning en vergroten de psychologische veerkracht van individuen, vooral in tijden van stress (Zeng et al., 2021). Een ondersteunende familieomgeving vermindert stress, verbetert welzijn en leidt tot positieve werkgerelateerde uitkomsten, zoals betere prestaties en een sterkere verbondenheid tussen familieleden, wat van cruciaal belang is voor het functioneren van familiebedrijven (Zeng et al., 2021). Volgens Guffler et al. (2023) speelt familiale cohesie een belangrijke rol in het beheeren van paradoxale spanningen die ontstaan bij verschillende perspectieven over bedrijfsstrategieën en doelen. Een gedeelde visie en balans tussen het behouden van bestaande bedrijfspaden en het verkennen van nieuwe kansen worden mogelijk gemaakt door sterke cohesie binnen de familie (Guffler et al., 2023). Dit versterkt vertrouwen en samenwerking, waardoor familiebedrijven efficiënt kunnen opereren en flexibel kunnen inspelen op veranderende marktomstandigheden (Guffler et al., 2023). Bovendien bevordert een hechte familiale band het oplossen van conflicten en de algehele effectiviteit van het bedrijf, wat bijdraagt aan het succes op lange termijn (Guffler et al., 2023). Deze versterkte samenwerking en vertrouwen helpen familiebedrijven efficiënt te opereren en flexibel in te spelen op veranderende marktomstandigheden, wat bijdraagt aan hun succes op de lange termijn (Guffler et al., 2023).

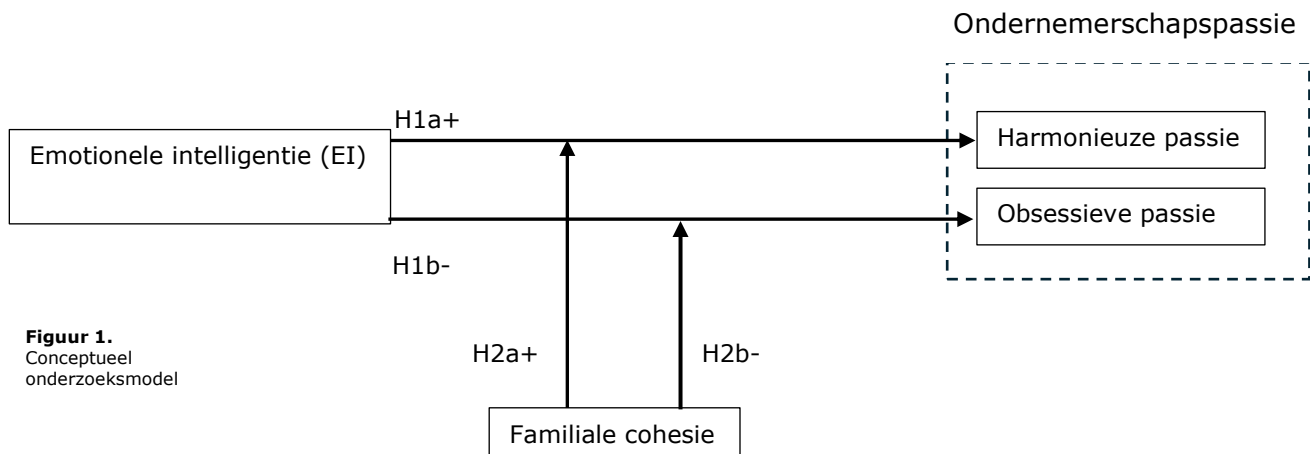
Sterke familiale cohesie blijkt een positieve invloed te hebben op EI, met name op vaardigheden zoals empathie en intrapersoonlijke regulatie (Martín et al., 2021). Een ondersteunende familieomgeving bevordert niet alleen emotionele stabiliteit, maar versterkt ook sociale vaardigheden, wat kan bijdragen aan een grotere passie en betere werkgerelateerde uitkomsten (Martín et al., 2021). Het onderzoek van Martín et al. (2021) benadrukt dat een functioneel gezinssysteem, waarin hoge niveaus van cohesie en steun aanwezig zijn, leiden tot verbeterde EI bij adolescenten. Deze jongeren vertonen meer empathie, acceptatie en interpersoonlijke steun, en hebben betere emotionele regulatievaardigheden (Martín et al., 2021). In gezinnen met lagere cohesie werd echter minder steun ervaren, wat negatieve effecten had op deze vaardigheden (Martín et al., 2021). Daarnaast toont het onderzoek van Augustine et al. (2022) aan dat familiale cohesie een positieve invloed heeft op zelfregulatie bij jonge volwassenen. Zelfregulatie, een belangrijke component van EI, helpt individuen effectief om te gaan met stress en doelen te bereiken, wat indirect passie kan stimuleren (Augustine et al., 2022). Deze bevindingen wijzen erop dat familiale cohesie niet alleen bijdraagt aan de ontwikkeling van EI, maar ook werkgerelateerde uitkomsten zoals passie positief zou kunnen beïnvloeden.

Verder blijkt uit onderzoek dat een hogere mate van familiale cohesie bijdraagt aan een betere afstemming van de persoonlijke en professionele waarden van de CEO, wat kan leiden tot een sterkere harmonieuze passie (Michael-Tsabari et al., 2020; Vallerand et al., 2003). HP, gekarakteriseerd door intrinsieke motivatie en een gezonde balans tussen werk en privéleven, wordt bevorderd wanneer de CEO zich ondersteund voelt binnen de familiale context (La Porta et al., 1999; Vallerand et al., 2003). Deze passie stelt de CEO in staat om met enthousiasme en toewijding te werken, wat niet alleen de persoonlijke prestaties bevordert, maar ook de effectiviteit en lange-termijn duurzaamheid van het familiebedrijf versterkt (La Porta et al., 1999; Vallerand et al., 2003). Guffler et al. (2023) en Saleem et al. (2024) suggereren dat een sterk familiaal netwerk de dynamiek tussen EI en EP kan beïnvloeden, doordat het de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de CEO bevordert, wat vervolgens de passie voor het werk kan versterken. Deze bevindingen benadrukken het belang van een ondersteunende familiale omgeving die niet alleen de prestaties van de CEO vergroot, maar ook het succes van het bedrijf op de lange termijn versterkt (Guffler et al., 2023; Saleem et al., 2024). Op basis van deze inzichten wordt de volgende hypothese geformuleerd:

H2a: In familiebedrijven met een hogere mate van familiale cohesie heeft de emotionele intelligentie van de CEO een sterkere positieve invloed op diens harmonieuze passie.

In familiebedrijven waar sterke familiale banden en een ondersteunende omgeving aanwezig zijn, wordt het gemakkelijker voor de CEO om emotioneel in balans te blijven en overmatige stress of obsessieve neigingen te vermijden (Zeng et al., 2021). Familiale cohesie biedt een modererende rol in het tegengaan van de negatieve invloeden van stress en helpt de CEO te beschermen tegen obsessieve betrokkenheid bij het werk (Guffler et al., 2023). Ondersteuning vanuit de familie, vertrouwen en wederzijdse zorg dragen bij aan een evenwichtigere benadering van werk en privéleven, wat leidt tot een vermindering van OP, die vaak ontstaat door onbalans tussen de twee (Saleem et al., 2024). Bovendien kan een hechte familiale structuur de psychologische veerkracht van de CEO versterken, waardoor negatieve emoties beter gereguleerd kunnen worden en werk minder invloed heeft op het persoonlijke welzijn (Martín et al., 2021). Gezien de centrale rol die zowel EI als familiale cohesie spelen in het succes en de duurzaamheid van familiebedrijven, kunnen we de volgende hypothesen formuleren:

H2b: In familiebedrijven met een hogere mate van familiale cohesie heeft de emotionele intelligentie van de CEO een sterkere negatieve invloed op diens obsessieve passie.



Figuur 1.
Conceptueel
onderzoeksmodel

Methodologie

Sample en dataverzameling

Omdat dit onderzoek zich uitsluitend richt op familiebedrijven met een familiale CEO, werd een gerichte steekproefmethode toegepast. Familiebedrijven werden geselecteerd als onderzoekscontext vanwege de unieke en waardevolle inzichten die ze bieden (Chrisman et al., 2005). Binnen deze bedrijven ligt de focus specifiek op de familiale CEO, die wordt beschouwd als de belangrijkste beslisser binnen het familiebedrijf (Hambrick & Mason, 1984; Westhead & Howorth, 2006).

Voor de definitie van een familiebedrijf is uitgegaan van de meest gangbare criteria met betrekking tot eigendomsstructuur, managementcontrole en de perceptie van de CEO over het familiekarakter van het bedrijf (Chua et al., 1999; T. M. Zellweger et al., 2010). De specifieke classificatiecriteria die in dit onderzoek worden toegepast, zijn eerder besproken.

In de eerste fase werd een lijst samengesteld met Belgische familiebedrijven op basis van informatie uit online bedrijfsregisters, het eigen netwerk en platformen zoals *Made in*. In de tweede fase werd verdere controle uitgevoerd door middel van de bedrijfswebsite en LinkedIn om de aanwezigheid van een familiale CEO te bevestigen en bedrijven zonder familiale opvolging uit te sluiten. In de derde fase werden de contactgegevens van de relevante familiale CEO's verzameld.

Vervolgens werd een e-mail met een link naar de online enquête (Qualtrics) verstuurd naar de CEO's van deze 500 geselecteerde familiebedrijven. CEO's die niet reageerden, kregen een herinneringsmail en werden via LinkedIn of andere sociale mediakanalen opnieuw benaderd. In totaal werden 121 antwoorden geregistreerd, wat resulteerde in een initiele responsrate van 24,2%. Na het verwijderen van respondenten die geen familiale CEO waren (9), bleef een finale steekproef over van 112 bruikbare enquêtes. Dit komt overeen met een finale responserate van 22,4%.

Metingen

Onafhankelijke variabele

De onafhankelijke variabele in dit onderzoek is emotionele intelligentie (EI), gemeten met de Wong and Law Emotional Intelligence Scale (WLEIS). Deze schaal, ontwikkeld door Wong and Law (2002), waarborgt de betrouwbaarheid en validiteit van de metingen en omvat vier centrale dimensies van EI: zelfbewustzijn, zelfregulatie, empathie en sociale vaardigheden. Elke dimensie wordt beoordeeld aan de hand van specifieke items die de mate van beheersing meten. Bijvoorbeeld, de dimensie 'Beoordeling van eigen emoties' (SEA) wordt gemeten met items zoals: "Ik heb meestal een goed idee waarom ik bepaalde gevoelens heb." Respondenten geven hun antwoorden op een zevenpunt Likert-schaal (1 = "helemaal niet mee eens" tot 7 = "helemaal mee eens").

De WLEIS bestaat uit 16 items en wordt wereldwijd erkend vanwege zijn eenvoud, betrouwbaarheid en validiteit (Wong & Law, 2002). Het wordt veelvuldig gebruikt in onderzoek naar leiderschap, werkprestaties en interpersoonlijke relaties (Acosta-Prado et al., 2022; Wong & Law, 2002). De schaal is bewezen als een betrouwbare en valide maatstaf voor EI binnen een organisatorische context (Law et al., 2004; Law et al., 2008).

De betrouwbaarheid van de WLEIS wordt geëvalueerd aan de hand van Cronbach's alpha, een maat voor interne consistentie die de mate aangeeft waarin de items binnen de schaal samenhangen. Een waarde van $\geq 0,80$ wijst op een sterke betrouwbaarheid (Wong & Law, 2002). Studies rapporteren consistent hoge Cronbach's alpha-waarden voor de verschillende dimensies van de schaal, met bijvoorbeeld waarden tussen 0,85 en 0,91 (Acosta-Prado et al., 2022; Wong & Law, 2002). Recent onderzoek van Acosta-Prado et al. (2022) bevestigt deze bevindingen, met ook hoge alpha-waarden boven 0,80 in een steekproef van Colombiaanse managers.

Afhankelijke variabele

De afhankelijke variabele is ondernemerschapspassie (EP), gemeten volgens de schaal van Vallerand et al. (2003). Deze schaal maakt een onderscheid tussen harmonieuze passie (HP) en obsessieve passie (OP). De vragenlijst bevat items die peilen naar de mate waarin de CEO een diepe en positieve betrokkenheid voelt bij het ondernemerschap (HP), zoals bijvoorbeeld: "Deze activiteit stelt me in staat om verschillende ervaringen op te doen.". Aan de andere kant meet de schaal ook OP, waarbij een voorbeelditem is: "Ik kan niet zonder deze activiteit leven.". Ook deze vragen worden beantwoord op een zevenpunt Likert-schaal. De schaal is in eerdere studies gevalideerd en toont een hoge interne consistentie, met Cronbach's alpha-waarden variërend van 0,83 tot 0,89 voor HP en van 0,79 tot 0,85 voor OP (Lafrenière et al., 2009; Philippe, Vallerand, Andrianarisoa, et al., 2009; Vallerand et al., 2003).

Moderator variabele

In dit onderzoek fungeert familiale cohesie als moderator, die mogelijk de relatie tussen EI en EP versterkt of verzwakt. Familiale cohesie wordt gemeten met de *Family Cohesion Subscale* van FACES IV (Olson, 2009). Deze schaal bevat verschillende items die de mate van verbondenheid, vertrouwen en ondersteuning tussen familieleden binnen het bedrijf evalueren, zoals het item: 'Familieleden steunen elkaar in moeilijke tijden.'. Eerdere onderzoeken tonen aan dat deze subscale beschikt over een goede psychometrische betrouwbaarheid, met Cronbach's alpha-waarden tussen 0,85 en 0,91 (Olson, 2009).

Controle variabelen

In de analyses van dit onderzoek werden verschillende controlevariabelen opgenomen om mogelijke verstoringen te minimaliseren. Allereerst controleren we voor de generatie van de CEO, aangezien eerdere studies aantonen dat generatie een invloed kan uitoefenen op EP (Cruz & Nordqvist, 2012; T. Zellweger et al., 2010). Ook de generatie van het familiebedrijf wordt meegenomen, aangezien de bedrijfscultuur in de loop van generaties kan veranderen, wat de passie van de ondernemer positief of negatief kan beïnvloeden (Miller et al., 2003; Zellweger, 2007).

Daarnaast wordt er gecontroleerd voor het aantal uren dat de CEO wekelijks actief is in het bedrijf. De mate van tijdsbesteding kan een indicatie zijn van toewijding en passie, maar kan ook wijzen op mogelijke uitputting of een vorm van OP (Cardon et al., 2009; Vallerand et al., 2003). Tot slot nemen we het aandeel van de familie in het eigenaarschap op als controlevariabele. Een groter familieaandeel kan de emotionele verbondenheid met het bedrijf versterken en het gevoel van controle vergroten, wat EP kan bevorderen (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007).

De betrouwbaarheid van de schalen in het onderzoek wordt geëvalueerd door middel van Cronbach's alpha, waarbij een waarde van 0,70 of hoger wordt beschouwd als acceptabel (Cronbach, 1951). In lijn met eerdere studies die de Passion Scale van Vallerand et al. (2003) toepasten, zoals Mageau et al. (2009) en Carbonneau et al. (2008), worden doorgaans alpha-waarden tussen de .80 en .90 gerapporteerd, wat duidt op een goede interne consistentie.

Common Method Bias

De common method bias is getest met behulp van de single-factor test van Harman; één enkele factor verklaart 24,473% van de totale variantie in de data. Aangezien dit percentage aanzienlijk lager is dan 50%, kunnen we concluderen dat er geen sprake is van common method bias (Podsakoff et al., 2003).

Resultaten

Discriptieve statistieken

Tabel 1 en Tabel 2 geven een overzicht van de beschrijvende statistieken en correlaties tussen de onderzochte variabelen met betrekking tot respectievelijk harmonieuze passie (HP) en obsessieve passie (OP) als vormen van ondernemerschapspassie. Gemiddeld zijn de CEO's afkomstig uit de tweede generatie, en bevindt ook het familiebedrijf zich in deze generatie. De meeste CEO's werken gemiddeld 40 tot 60 uur per week, terwijl ongeveer één vijfde van de respondenten minder dan 40 uur werkt per week. Daarnaast is in de meeste gevallen het aandelenpakket volledig (100%) in handen van de familie.

De gemiddelde score op HP (Tabel 1) bedraagt $M = 5.5574$, terwijl OP (Tabel 2) een gemiddelde waarde laat zien van 3.7054, wat duidt op een gebalanceerde beleving van passie onder de respondenten.

Emotionele intelligentie (EI) vertoont een gemiddelde score van 5.40, wat relatief hoog is binnen het mogelijke bereik. Dit is congruent met eerdere studies, die aantonen dat leiders (en met name familiebedrijf-CEO's) gemiddeld hogere EI-scores rapporteren dan niet-leiders of medewerkers, gezien het belang van empathie, zelfregulatie en sociale vaardigheden in deze rol (Goleman, 1998; Sy et al., 2006; Wong & Law, 2002). De familiale cohesie wordt gemiddeld beoordeeld op 5.60, wat wijst op een sterke verbondenheid binnen de familiebedrijven in de steekproef. Ook dit is in lijn met bestaande literatuur over familiebedrijven, waar vaak sprake is van een hoge mate van emotionele betrokkenheid, loyaliteit en onderlinge steun (Olson, 2009).

# Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Ondernemerschapspassie (HP)	5,5574	0,77963	1							
2 Emotionele intelligentie (EI)	5,4007	0,64219	0,377**	1						
3 Familiale cohesie (moderator)	5,5982	1,1108	0,446**	0,262**	1					
4 Generatie CEO	1,8	0,938	-0,101	0,019	-0,174	1				
5 Generatie bedrijf	1,69	0,806	-0,069	-0,014	-0,222*	0,931**	1			
6 Aantal uur actief < 40u ¹	0,1964	0,39908	0,121	0,099	0,136	0,056	0,053	1		
7 Uren actief in fam. bedrijf 40-60u ²	0,4196	0,49572	-0,095	-0,119	-0,133	0,101	0,061	-0,420**	1	
8 Aandelen 100% familie ³	0,9554	0,20745	0,028	0,123	0,022	0,047	0,077	-0,002	0,096	1

Tabel 1. Discriptieve statistieken en pairwise correlation van HP

# Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Ondernemerschapspassie (OP)	3,7054	1,33149	1							
2 Emotionele intelligentie (EI)	5,4007	0,64219	0,377**	1						
3 Familiale cohesie	5,5982	1,1108	0,446**	0,262**	1					
4 Generatie CEO	1,8	0,938	-0,101	0,019	-0,174	1				
5 Generatie bedrijf	1,69	0,806	-0,069	-0,014	-0,222*	0,931**	1			
6 Aantal uur actief < 40u ¹	0,1964	0,39908	0,121	0,099	0,136	0,056	0,053	1		
7 Uren actief in fam. bedrijf 40-60u ²	0,4196	0,49572	-0,095	-0,119	-0,133	0,101	0,061	-0,420**	1	
8 Aandelen 100% familie ³	0,9554	0,20745	0,028	0,123	0,022	0,047	0,077	-0,002	0,096	1

Tabel 2. Discriptieve statistieken en pairwise correlation van OP

Nota(s): *. Correlatie is significant op het niveau 0,05 (2-tailed).

**. Correlatie is significant op het niveau 0,01 (2-tailed).

¹0: "≤40 uur"; 1: "Andere"

²0: "40-60 uur"; 1: "Andere"

³0: "Niet volledig in familiebezit"; 1: "100% familiebezit"

Wat betreft de correlaties tonen de resultaten een significante positieve samenhang tussen EP en EI ($r = .237, p < .05$), evenals tussen EP en familiale cohesie ($r = .359, p < .01$). Ook blijkt er een significante positieve relatie te bestaan tussen EI en familiale cohesie ($r = .262, p < .01$). Een negatieve correlatie wordt waargenomen tussen familiale cohesie en de generatie van het bedrijf ($r = -.222, p < .05$), wat kan wijzen op een afname van cohesie bij opvolgende generaties.

Er lijkt over het algemeen geen sprake van multicollineariteit, aangezien geen enkele correlatiecoëfficiënt de grenswaarde van .70 overschrijdt (Tabachnick & Fidell, 1983). De gevonden correlaties geven een eerste indicatie van de relaties tussen de kernvariabelen en suggereren dat zowel EI als familiale cohesie mogelijk bijdragen aan het versterken van EP binnen familiebedrijven.

Een opvallende uitzondering vormt de correlatie tussen de generatie van de CEO en de generatie van het bedrijf ($r = .931$), die wijst op ernstige multicollineariteit. Deze hoge samenhang is inhoudelijk te verklaren, aangezien de opvolging van de CEO in familiebedrijven doorgaans samenvalt met een generatiewissel binnen het bedrijf zelf (Sharma, 2004). Hierdoor ontwikkelen beide variabelen zich vaak gelijktijdig, wat resulteert in een aanzienlijke overlap in verklaarde variantie binnen regressiemodellen — een bekend probleem bij multicollineariteit (Cohen et al., 2014).

Effect van emotionele intelligentie op harmonieuze passie

Tabel 3 presenteert de resultaten van de regressieanalyse waarin het effect van EI op HP werd onderzocht. Tabel 4 toont gelijkaardige analyses voor OP. In het eerste model werden enkel de controlevariabelen opgenomen, namelijk de generatie van de CEO, de generatie van het familiebedrijf, het aantal uren dat de CEO actief is binnen het bedrijf (gecodeerd als $\leq 40u$ en $40-60u$), en de aandelenstructuur (volledig in handen van de familie of niet). In het tweede model werd EI toegevoegd als onafhankelijke variabele. In het derde model werd vervolgens de interactieterm tussen EI en familiale cohesie opgenomen als modererende variabele. Voor alle modellen werd een stapsgewijze Ordinary Least Squares (OLS) regressie toegepast. Om de modererende effecten verder te onderzoeken, werd gebruikgemaakt van de PROCESS-analyse (model 1) van Hayes and Little (2017).

	Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Step 1: Controlevariabelen</i>				
	Generatie CEO	-0,266	-0,383	-0,4743
	Generatie bedrijf	0,173	-0,289	0,5737
	Aandelen100 (1 = 100%)	0,112	0,095	-0,0383
	Uren < 40u (1 = ja)	-0,034	0,015	0,1861
	Uren 40-60u (1 = ja)	0,031	-0,025	0,1055
<i>Step 2: Hoofdvariabele</i>				
	Emotionele intelligentie (EI)		0,384***	-0,9350*
	Familiale cohesie (FC)			-0,9486*
<i>Step 3: Interactie</i>				
	EI × FC			0,2317**
	R ²	0,032	0,173	0,341
	ΔR ²		0,126	0,0368
	F	0,712	3,661	5,7557
	Sig.	0,616	0,002	0,0182
	N	112	112	112

Tabel 3.
Hiërarchisch
regressiemodel
harmonieuze
passie

	Variabele	Model 1	Model 2	Model 3
<i>Step 1: Controlevariabelen</i>				
	Generatie CEO	0,247	0,236	0,1447
	Generatie bedrijf	-0,233	-0,222	-0,0419
	Aandelen100 (1 = 100%)	0,021	0,019	-0,0293
	Uren < 40u (1 = ja)	-0,123	-0,119	0,0689
	Uren 40-60u (1 = ja)	0,222	0,217	-0,1785
<i>Step 2: Hoofdvariabele</i>				
	Emotionele intelligentie (EI)		0,035	-0,6071
	Familiale cohesie (FC)			-0,3858
<i>Step 3: Interactie</i>				
	EI × FC			0,1174
	R ²	0,064	0,065	0,0564
	ΔR ²		0,012	0,0032
	F	1,457	1,226	0,3538
	Sig.	0,21	0,299	0,5533
	N	112	112	112

Tabel 4.
Hiërarchisch
regressiemodel
obsessieve
passie

Nota(s): * $p < 0.1$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

In Model 1 bleken de controlevariabelen geen significant effect te hebben op HP. In Model 2 blijkt dat EI een positief en significant effect heeft op HP ($\beta = 0.384$, $p < 0.001$). Deze bevinding ondersteunt H1a, waarin werd gesteld dat EI een positief effect heeft op de HP van de CEO van een familiebedrijf.

In Model 3 werd de interactieterm tussen EI en familiale cohesie toegevoegd. Deze term bleek positief en significant ($\beta = 0.2317$, $p < 0.01$), wat suggereert dat familiale cohesie de positieve relatie tussen EI en HP versterkt. Hypothese H2a wordt hiermee bevestigd. Bovendien wijst de stijging in verklaarde variantie ($\Delta R^2 = 0.0368$) op een relevante verbetering van het model na toevoeging van de interactieterm.

Effect van emotionele intelligentie op obsessieve passie

Tabel 4 bevat de resultaten van de regressieanalyse waarbij OP van de CEO als afhankelijke variabele werd onderzocht. In Model 1, waarin enkel de controlevariabelen werden opgenomen, werden geen significante effecten gevonden.

In Model 2, waarin EI als predictor werd toegevoegd, bleek EI geen significant effect te hebben op OP. De verwachte negatieve relatie tussen EI en OP, zoals verwoord in Hypothese 1b, kon op basis van deze resultaten niet worden bevestigd.

Ook Model 3, waarin de interactieterm tussen EI en familiale cohesie werd opgenomen, leverde geen significante interactie-effecten op. De interactieterm had geen significant effect op OP ($\beta = 0.0584$, $p = 0.5533$), en de toename in verklaarde variantie was verwaarloosbaar ($\Delta R^2 = 0.0017$). Hypothese 2b, die stelt dat familiale cohesie de negatieve relatie tussen EI en OP versterkt, wordt dan ook niet ondersteund door de data.

Robustness check

Ter toetsing van de robuustheid van de eerdere bevindingen werden afzonderlijke hiërarchische regressiemodellen opgesteld voor HP (Tabel 5) en OP (Tabel 6) als afhankelijke variabelen. In deze modellen werden de vier subdimensies van EI opgenomen als predictoren, inclusief hun interactietermen met familiale cohesie.

Geen van de interactie-effecten tussen de EI-subdimensies en familiale cohesie bleek significant in het voorspellen van HP of OP. Dit kan erop wijzen dat eventuele verbanden zich eerder op het niveau van de totale EI-score situeren dan op dat van de afzonderlijke componenten, of dat andere — mogelijk contextuele of persoonlijkheidsgebonden — variabelen sterker bepalend zijn voor de ervaring van passie.

Hoewel deze modellen geen significante effecten opleverden, bieden ze wel extra inzicht in de onderliggende dynamiek van EI. Ze suggereren dat de eerder vastgestelde effecten van EI op HP en OP niet eenvoudig kunnen worden toegeschreven aan één specifieke subdimensie, wat het belang van een holistische benadering van EI in dit verband benadrukt.

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3a (ZB)	Model 3b (E)	Model 3c (SV)	Model 3d (ZR)
<i>Step 1: Controlevariabelen</i>						
Generatie CEO	-0,221	-0,358	-0,4254	-0,3659	-0,3898	-0,3831
Generatie bedrijf	0,167	0,337	0,4952	0,4185	0,4983	0,4581
Aandelen (1 = 100%)	0,115	-0,043	-0,0459	-0,0266	0,0469	0,0371
Uren < 40u (1 = ja)	0,219	0,145	0,2128	0,0949	0,0826	0,1997
Uren 40-60u (1 = ja)	-0,053	0,033	0,0243	0,0404	0,0559	0,0482
<i>Step 2: Hoofdvariabele</i>						
Zelfbewustzijn		0,085	-0,5056			
Empathie		0,161**		-0,094		
Sociale vaardigheden		0,195**			-0,367	
Zelfregulatie		0,052				-0,4446
Familiale cohesie (FC) - Zelfbewustzijn			-0,3381			
Familiale cohesie (FC) - Empathie				0,1144		
Familiale cohesie (FC) - Sociale vaardigheden					-0,3024	
Familiale cohesie (FC) - Zelfregulatie						-0,1708
<i>Step 3: Interactie</i>						
Zelfbewustzijn x FC			0,1157*			
Empathie x FC				0,036		
Sociale vaardigheden x FC					0,1063	
Zelfregulatie x FC						0,0981*
R ²	0,032	0,189	0,282	0,2448	0,2937	0,2718
ΔR ²		0,189	0,0241	0,0023	0,009	0,019
F	0,712	2,635	5,0568	4,1741	5,3528	4,806
Sig.	0,616	0,009	<0,001	0,002	<0,001	<0,001
N	112	112	112	112	112	112

Tabel 5.
Hiërarchisch
regressiemodel
voor HP voor de
subdimensies
van EI

Variabele	Model 1	Model 2	Model 3a (ZB)	Model 3b (E)	Model 3c (SV)	Model 3d (ZR)
<i>Step 1: Controlevariabelen</i>						
Generatie CEO	0,351	0,252	0,2575	0,2298	0,2102	0,2297
Generatie bedrijf	-0,384	-0,212	-0,1918	-0,1636	-0,1431	-0,1689
Aandelen (1 = 100%)	1,424	1,556	1,3834	1,3864	1,3556	1,4864
Uren < 40u (1 = ja)	0,069	-0,004	0,021	0,0243	-0,0252	0,0598
Uren 40-60u (1 = ja)	-0,331	-0,271	-0,2777	-0,2385	-0,2321	-0,2886
<i>Step 2: Hoofdvariabele</i>						
Zelfbewustzijn (ZB)		-0,068	-0,4488			
Empathie (E)		0,002		-0,8136		
Sociale vaardigheden (SV)		0,356**			0,4727	
Zelfregulatie (ZR)		-0,164				-0,5074
Familiale cohesie (FC) - Zelfbewustzijn			-0,1584			
Familiale cohesie (FC) - Empathie				-0,4257		
Familiale cohesie (FC) - Sociale vaardigheden					0,4409	
Familiale cohesie (FC) - Zelfregulatie						-0,1254
<i>Step 3: Interactie</i>						
ZB x FC			0,0705			
E x FC				0,1345		
SV x FC					-0,0437	
ZR x FC						0,0699
R ²	0,064	0,114	0,0994	0,1075	0,1174	0,1058
ΔR ²		0,114	0,0031	0,0108	0,0005	0,0033
F	1,457	1,452	1,4215	1,5509	1,7118	1,5247
Sig.	0,21	0,176	0,1963	0,149	0,1043	0,1577
N	112	112	112	112	112	112

Tabel 6.
Hiërarchisch
regressiemodel
voor HP voor de
subdimensies
van EI

Nota(s): *p < 0.1; **p < 0.05; ***p < 0.01

Discussie

Deze studie onderzoekt het effect van de emotionele intelligentie (EI) van een familie-CEO op diens harmonieuze passie (HP) en obsessieve passie (OP) binnen een familiebedrijf. Hoewel eerder onderzoek EI heeft gekoppeld aan positieve leiderschaps- en welzijnsuitkomsten (Goleman, 1995; Mayer & Salovey, 1997), is er weinig empirisch werk verricht naar hoe EI zich vertaalt naar verschillende vormen van passie binnen de context van familiebedrijven. Op basis van het dualistische model van passie van Vallerand et al. (2003) wordt een onderscheid gemaakt tussen HP en OP, die elk unieke implicaties hebben voor gedrag op bedrijfsniveau. Daarnaast werd onderzocht hoe familiale cohesie deze relaties modereert, en beantwoorden daarmee oproepen in de literatuur om beter te begrijpen hoe de familiale context de psychologische ervaringen van leiders beïnvloedt (Salvato & Melin, 2008; Zellweger et al., 2011).

De resultaten ondersteunen een positief verband tussen EI en HP. In lijn met de zelfdeterminatietheorie van Deci and Ryan (2000) ervaren emotioneel intelligente CEO's hun rol vaker als autonoom en vrijwillig gekozen, waardoor de activiteiten die ze uitvoeren op een harmonieuze en flexibele manier geïnternaliseerd worden. Bovendien zijn emotionele competenties essentieel voor het navigeren door de relationele complexiteit van familiebedrijven (Baron, 2008; Labaki et al., 2013). Daarmee wordt bevestigd dat emotioneel intelligente familie-CEO's eerder geneigd zijn om een duurzame en adaptieve vorm van passie te ontwikkelen, wat de continuïteit van het bedrijf en de familiale relaties ten goede kan komen. Op basis hiervan wordt hypothese 1a bevestigd.

Daarentegen werd het veronderstelde negatieve effect van EI op OP niet bevestigd. Hoewel het teken van de relatie in de verwachte richting wees, werd geen statistische significantie bereikt. De afwezigheid van een significant effect suggereert niet noodzakelijk dat er geen relatie bestaat, maar kan erop wijzen dat andere verklarende variabelen of meetproblemen een rol spelen. Lavoie et al. (2021) benadrukken dat OP gekarakteriseerd wordt door een rigide, gecontroleerde betrokkenheid, waarbij de activiteit als stressvol of bedreigend wordt ervaren. Deze cognitieve beoordelingen maken het voor EI, die normaal gesproken helpt bij effectieve emotie-regulatie, aanzienlijk moeilijker om te functioneren (Lavoie et al., 2021). Dit biedt een mogelijke verklaring voor de beperkte invloed van EI op OP. Vallerand (2012) wijst erop dat de interne druk en negatieve emoties die inherent zijn aan OP de effectiviteit van EI verder kunnen ondermijnen. In familiebedrijven kunnen aanvullende factoren, zoals sterke identiteitsbindingen en familiale verwachtingen, deze interne druk nog versterken (García-Álvarez et al., 2002; Shepherd & Haynie, 2009). Hierdoor kan zelfs een emotioneel vaardige CEO het bedrijf op een rigide manier internaliseren, zoals Gómez-Mejía et al. (2007) aangeven. Bovendien wijst recent onderzoek uit dat persoonlijkheidskenmerken, zoals perfectionisme of lage mindfulness, mogelijk een belangrijkere rol spelen bij het ontstaan van OP dan EI (Curran & Hill, 2019; Lee & Cho, 2024; Vallerand et al., 2007). Deze aanvullende factoren kunnen een verklaring bieden voor het niet bevestigen van hypothese 1b, en verklaren waarom de verwachte negatieve relatie tussen EI en OP niet statistisch significant blijkt in deze studie.

Verder werd de modererende rol van familiale cohesie op de relatie tussen EI en HP onderzocht. Hoewel het interactie-effect slechts marginaal significant was ($p = 0,0707$), was de richting van het effect in lijn met de theoretische verwachtingen. Concreet versterkte een hogere cohesie het positieve effect van EI op HP. Deze bevinding ondersteunt het idee dat emotioneel intelligente CEO's floreren binnen een ondersteunende familiale context, wat hun gevoel van verbondenheid versterkt – één van de drie kernbehoeften volgens de zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000). De familie-ondersteuning bevordert werkbetrokkenheid en psychologische veiligheid in familiebedrijven (T. M. Zellweger et al., 2010). Hoewel de marginale significantie voorzichtigheid vereist, kan dit worden beschouwd als een waardevol spoor voor verder onderzoek, gezien de verwevenheid van leiderschap en familierelaties in familiebedrijven. De marginale significantie roept de vraag op waarom familiale cohesie de relatie tussen EI en HP versterkt, ondanks dat het effect niet volledig statistisch significant is. Saleem et al. (2024) suggereren dat familiale cohesie de balans tussen werk en privéleven

bevordert, waardoor werknemers hun passie voor werk kunnen behouden zonder dat dit leidt tot stress of uitputting. Dit ondersteunt de versterking van de relatie tussen EI en HP.

Daarnaast toont onderzoek van Cho et al. (2021) aan dat familiale cohesie onder specifieke omstandigheden de effecten van positieve psychologische kenmerken, zoals EI, kan versterken, mits werkgerelateerde stress goed in balans is met de familiodynamiek. Hoewel hun studie geen significant modererend effect vond, suggereren de auteurs dat familiale cohesie wél versterkend kan werken wanneer voldoende hulpbronnen beschikbaar zijn. Deze redenering wordt ondersteund door de Conservation of Resources Theory van Hobfoll (1989), die stelt dat individuen hun persoonlijke hulpbronnen (zoals tijd, energie en sociale steun) proberen te behouden en uitbreiden. In een context van hoge familiale cohesie kunnen deze hulpbronnen effectiever ingezet worden om stress te reguleren, waardoor positieve uitkomsten, zoals HP, beter ondersteund worden (Cho et al., 2021; Hobfoll, 1989). Dit kan verklaren waarom in deze studie het interactie-effect tussen EI en familiale cohesie op HP slechts marginaal significant was: het modererende effect van cohesie is afhankelijk van de aanwezigheid van bijkomende hulpbronnen en een lage mate van werk-familieconflict (Hobfoll, 1989).

Opmerkelijk is dat familiale cohesie de relatie tussen EI en OP niet modereerde. Dit suggereert dat zelfs in hechte familiestructuren de ontwikkeling van OP eerder beïnvloed wordt door geïnternaliseerde verplichtingen, opvolgingsdruk of impliciete verwachtingen dan door emotionele regulatievaardigheden. Eerdere studies waarschuwen al dat een te sterke familiale cohesie ook kan leiden tot overbetrokkenheid, wat de druk op de volgende generatie kan vergroten (Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Dyer, 2006).

Bovendien tonen recente inzichten aan dat familiale cohesie niet altijd een effectieve moderator vormt: zo vonden Lee (2013) en Saleem et al. (2024) dat de invloed van deze soort cohesie sterk kan variëren en dat het in sommige gevallen zelfs de negatieve gevolgen van een sterke werkpassie kan versterken, vooral wanneer familiale relaties verwaarloosd worden. De bevindingen ondersteunen hiermee een genuanceerd perspectief en tonen aan dat familiale nabijheid niet altijd beschermt tegen maladaptieve motivatiepatronen zoals OP. Een vergelijkbare bevinding werd gerapporteerd door Cho, Moon en Yun (2021), die in hun onderzoek naar vroege ouderlijke gezondheidsgedragingen tijdens de COVID-19-pandemie vaststelden dat gezinscohesie geen significante modererende invloed had op de relatie tussen positieve psychologische kapitaal (PPC) en gezondheidbevorderend gedrag (Cho et al., 2021).

Theoretische implicaties

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur over familiebedrijven door te laten zien dat de EI van familie-CEO's een positief effect heeft op hun HP. Het benadrukt EI als een belangrijke factor in leiderschap binnen familiebedrijven en voegt een nieuw perspectief toe door te stellen dat persoonlijke eigenschappen van de CEO, zoals EI, het niveau van passie in hun rol beïnvloeden. Bovendien toont de studie aan dat familiale cohesie de positieve invloed van EI op HP kan versterken, wat suggereert dat sterke familiebanden de ontwikkeling van een gezonde werkpassie bevorderen. Dit ondersteunt de zelfdeterminatietheorie van Deci and Ryan (2000), die stelt dat sociale steun en EI de ontwikkeling van HP faciliteren.

Aan de andere kant werd de verwachte negatieve relatie tussen EI en OP niet bevestigd. Dit benadrukt de complexiteit van passie binnen familiebedrijven, aangezien andere factoren zoals familiale druk en persoonlijke eigenschappen mogelijk een grotere rol spelen in de ontwikkeling van OP (Gómez-Mejía et al., 2007; Vallerand, 2012). De studie suggereert dat hoewel EI belangrijk is voor HP, het minder invloed heeft op de ontwikkeling van OP, die meer door interne familiedruk en verwachtingen kan worden beïnvloed (Gómez-Mejía et al., 2007; Vallerand, 2012).

Ten slotte werd de rol van familiale cohesie als moderator onderzocht. Hoewel het effect marginale significantie vertoonde, versterkte een hogere cohesie de positieve invloed van EI op HP. Dit suggereert dat een ondersteunende familiale context de effectiviteit van EI kan bevorderen. De relatie tussen EI en OP werd echter niet gemodereerd door familiale cohesie, wat wijst op de invloed van andere factoren, zoals opvolgingsdruk en familiedynamiek, bij de ontwikkeling van OP (Gómez-Mejía et al., 2007; T. M. Zellweger et al., 2010).

Praktische implicaties

De resultaten van deze studie hebben belangrijke praktische implicaties voor familiebedrijven. In lijn met de bevindingen van Goleman (1995), benadrukt dit onderzoek het belang van EI in het leiderschap van familiebedrijven. Aangezien familiebedrijfsleiders een cruciale rol spelen in het behouden van zowel het financiële succes als de relationele harmonie van het bedrijf, is het essentieel voor familiebedrijven om te investeren in de ontwikkeling van EI bij hun CEO's (Baron, 2008). Een hoger niveau van EI kan bijdragen aan effectievere communicatie, betere conflictbeheersing en sterkere relaties binnen het bedrijf (Goleman, 1998; Jordan & Troth, 2004). Deze investering kan daardoor indirect ook helpen bij het bevorderen van HP (Vallerand et al., 2003). Familiebedrijven zouden programma's voor leiderschapsontwikkeling kunnen implementeren die gericht zijn op het verbeteren van EI, zodat er een werkomgeving ontstaat die de CEO's meer betrokken en productief maakt.

Daarnaast suggereren de bevindingen dat familiale cohesie een marginale rol speelt in het versterken van de relatie tussen EI en HP. Dit houdt in dat familiebedrijven prioriteit zouden moeten geven aan het versterken van familierelaties en het creëren van een omgeving van vertrouwen en wederzijds respect (T. M. Zellweger et al., 2010). Initiatieven zoals familieretraites, open communicatiefora en teambuildingactiviteiten kunnen de familierelaties versterken en zo de betrokkenheid en passie van de CEO voor het bedrijf positief beïnvloeden (Deci & Ryan, 2000; Deephouse & Jaskiewicz, 2013; T. M. Zellweger et al., 2010). Door familiale banden te koesteren, kunnen familiebedrijven de kracht van cohesie benutten om de voordelen van EI te versterken, wat bijdraagt aan duurzame leiderschap en bedrijfscontinuïteit (T. M. Zellweger et al., 2010).

Aan de andere kant, hoewel de studie aantoont dat familiale cohesie geen significante invloed heeft op OP, benadrukt dit het belang van het onderscheiden van HP en OP bij het werken met leiders van familiebedrijven. Gezien de potentiële negatieve effecten van OP op zowel het welzijn van de CEO als de algehele familiedynamiek (Vallerand et al., 2003), is het van belang dat familiebedrijven zich bewust zijn van de druk die familiale verwachtingen kunnen opleggen (Dyer, 2006). De bevindingen suggereren dat familiebedrijven strategieën moeten ontwikkelen om de verwachtingen van de CEO's te beheren om uitputting en stress te voorkomen (Dyer, 2006; Eddleston & Kellermanns, 2006; Gersick et al., 1997). Het creëren van een gebalanceerde werk-privébalans en het aanbieden van mentale gezondheidszorg kan het risico op de ontwikkeling van OP in familiebedrijven verminderen (T. M. Zellweger et al., 2010).

Familiebedrijven zouden ook kunnen overwegen externe leiderschapsconsultants of coaches in te schakelen om samen met de CEO en familieleden te werken aan het beheren van emotionele dynamiek. Deze externe experts kunnen de leiding helpen bij het navigeren door de complexiteit van familiale verwachtingen, terwijl ze tegelijkertijd EI en positieve leiderschapspraktijken behouden (Gersick et al., 1997). Familiebedrijfsleiders kunnen profiteren van deelname aan peer-netwerken of mentorschapsprogramma's (Distelberg & Schwarz, 2013). Hier kunnen ze ervaringen delen en leren hoe anderen omgaan met familiedruk, terwijl ze een gezonde werkcultuur behouden (Deephouse & Jaskiewicz, 2013).

Tot slot zou het regelgevend beleid dat gericht is op familiebedrijven rekening moeten houden met de emotionele en psychologische uitdagingen waarmee familiebedrijfsleiders worden geconfronteerd. Dit kan bijvoorbeeld door beleidsinitiatieven te ontwikkelen die emotionele intelligentietraining aanbieden of middelen te verstrekken om familiale cohesie te verbeteren, wat uiteindelijk de lange termijn levensvatbaarheid van familiebedrijven ondersteunt (Baron, 2008; Cabrera-Suárez et al., 2001). Het stimuleren van dergelijke interventies kan bijdragen aan een veerkrachtiger familiebedrijfs-ecosysteem, waarin leiders beter in staat zijn om zowel de zakelijke als de familiale aspecten van hun rol effectief te navigeren (Dyer, 2006).

Limitaties en toekomstig onderzoek

Deze studie heeft enkele beperkingen die kansen bieden voor toekomstig onderzoek. Ten eerste is deze studie uitgevoerd binnen de context van familiebedrijven in België, en toekomstige onderzoeken zouden kunnen overwegen om de resultaten te repliceren in andere landen of culturele contexten. Het zou interessant zijn om te onderzoeken of de bevindingen over de invloed van EI op HP en OP ook opgaan in andere regio's met verschillende bedrijfsomgevingen, zoals bijvoorbeeld Zuid-Europese of Aziatische landen, waar familiedynamiek en bedrijfsstructuren mogelijk anders zijn.

Ten tweede heeft dit onderzoek zich geconcentreerd op de rol van de familie-CEO, maar toekomstige studies zouden de effecten van niet-familie-CEO's kunnen onderzoeken. De specifieke invloed van een externe, niet-familie CEO op de passie en EI in familiebedrijven is een belangrijk onderzoeksgebied, aangezien deze leiders mogelijk andere uitdagingen en mogelijkheden ervaren die hun relatie met de organisatie en familieleden beïnvloeden. Een vergelijkende studie zou waardevolle inzichten kunnen bieden in hoe familieleden en externe leiders verschillende vormen van passie ontwikkelen binnen hetzelfde familiebedrijf.

Een derde beperking van deze studie is dat het een cross-sectionele benadering heeft gehanteerd. Toekomstig onderzoek zou een longitudinaal onderzoeksdesign kunnen overwegen om de dynamiek van de relatie tussen EI, HP en OP in de tijd te onderzoeken. Dit zou het mogelijk maken om te begrijpen hoe deze relaties zich ontwikkelen en veranderen gedurende de opvolging of de langetermijnleiderschapscycli van een familiebedrijf, en of de impact van EI op passie zich stabiliseert of evolueert naarmate het leiderschap verandert.

Tot slot zou verder onderzoek zich kunnen richten op de rol van persoonlijke en contextuele factoren bij de ontwikkeling van OP in familiebedrijven. Eerdere studies suggereren dat eigenschappen zoals perfectionisme, lage mindfulness, en de specifieke druk van opvolging binnen de familie, een belangrijkere rol kunnen spelen in het ontstaan van OP dan alleen de invloed van EI (Curran & Hill, 2019; Gómez-Mejía et al., 2007; Lee & Cho, 2024; Vallerand et al., 2007). Het is dus relevant om verder te onderzoeken hoe deze psychologische kenmerken en externe factoren, zoals de cultuur binnen het familiebedrijf of de mate van familiedruk, de ontwikkeling van OP beïnvloeden. In dit verband kan een dieper casestudy-onderzoek waardevolle inzichten bieden over hoe OP zich manifesteert in verschillende familiedynamieken en hoe deze factoren samenhangen met de bedrijfsstrategie en -cultuur.

Conclusie

Samenvattend toont dit onderzoek aan dat de emotionele intelligentie (EI) van de CEO een belangrijke rol speelt in het bevorderen van harmonieuze passie (HP) binnen familiebedrijven. Meer specifiek werd sterke empirische evidentie voor een positieve relatie tussen EI en HP bij familiebedrijf-CEO's gevonden. Daarnaast wijst dit onderzoek op een indicatie dat familiale cohesie deze relatie kan versterken, hoewel deze modererende invloed slechts marginaal significant is. Deze conclusies zijn gebaseerd op de analyse van een unieke steekproef van 112 Belgische familiebedrijf-CEO's. Naast een bijdrage aan de literatuur over EI en EP binnen familiebedrijven, bieden deze bevindingen theoretische implicaties en suggesties voor toekomstig onderzoek, met name rond de rol van familiale dynamieken in het leiderschapsproces.

Bronnenlijst en bijlagen

- Acosta-Prado, J. C., Zárate-Torres, R. A., & Tafur-Mendoza, A. A. (2022). Psychometric Properties of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale in a Colombian Manager Sample. *Journal Of Intelligence*, 10(2), 29. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/jintelligence10020029>
- Allen, J. S., Stevenson, R. M., O'Boyle, E. H., & Seibert, S. (2021). What matters more for entrepreneurship success? A meta-analysis comparing general mental ability and emotional intelligence in entrepreneurial settings. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 15(3), 352–376. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sej.1377>
- Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2019). The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(3), 225–265. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.100636>
- Arshad, M., Farooq, O., & Afzal, S. (2018). The role of entrepreneurship education in developing a passion for business. *Global Business And Organizational Excellence*, 38(1), 15–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/joe.21896>
- Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). THE PARADOX OF SUCCESS: AN ARCHIVAL AND a LABORATORY STUDY OF STRATEGIC PERSISTENCE FOLLOWING RADICAL ENVIRONMENTAL CHANGE. *Academy Of Management Journal*, 43(5), 837–853. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1556413>
- Augustine, D. A., Koss, K. J., Smith, E. P., & Kogan, S. M. (2022). The influence of family cohesion on self-regulation and anxiety problems among African American emerging adults. *PLoS ONE*, 17(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261687>
- Bachmann, A. K., Maran, T., Furtner, M., Brem, A., & Welte, M. (2021). Improving entrepreneurial self-efficacy and the attitude towards starting a business venture. *Review Of Managerial Science*, 15(6), 1707–1727. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11846-020-00394-0>
- 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2009.00278.x>
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On emotional quotient inventory (EQ-I): Technical manual*. Multi-Health Systems.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal Of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baron, R. A. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of management Review*, 33(2), 328–340. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193166>
- Baron, R. A. (2013). Enhancing entrepreneurial excellence : tools for making the possible real. In *E. Elgar eBooks*. <https://doi.org/http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB13971091>
- Baron, R. A., & Tang, N. J. (2008). Entrepreneurs' Social Skills and New Venture

- Performance: Mediating Mechanisms and Cultural Generality. *Journal Of Management*, 35(2), 282–306.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206307312513>
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal Of Applied Psychology*, 89(4), 587–598. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bontrager, M., Marinan, J., & Brown, S. D. (2023). Views on empathy and leadership in business schools: An empirical study of undergraduate students. *Industry And Higher Education*, 37(3), 397–408.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/09504222221128164>
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. (2000). *Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI)*. Jossey-Bass. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/record/2001-00355-016>
- Bratton, V. K., Dodd, N. G., & Brown, F. W. (2011). The impact of emotional intelligence on accuracy of self-awareness and leadership performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(2), 127–149.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/01437731111112971>
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x>
- Campos, H. M. (2016). The role of creativity in mediating the relationship between entrepreneurial passion and entrepreneurial alertness. *Review Of Business Management*, 18(61), 457–472.
<https://doi.org/https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i61.3010>
- Carbonneau, N., Vallerand, R. J., Fernet, C., & Guay, F. (2008). The role of passion for teaching in intrapersonal and interpersonal outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 100(4), 977–987.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/a0012545>
- Carden, J., Jones, R. J., & Passmore, J. (2022). Defining Self-Awareness in the Context of Adult Development: A Systematic Literature Review. *Organizational Behavior Teaching Review*, 46(1), 140–177.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1052562921990065>
- Cardon, M. S., & Glauser, M. (2011). *Entrepreneurial passion: Sources and sustenance*. Wilson Center for Social Entrepreneurship.
- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal Of Business Venturing*, 28(3), 373–396.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.003>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of management Review*, 43(3), 511–532.
- Chakrabarti, G., & Chatterjea, T. (2018). *Intelligence?... Emotions?... or, the Emotional Intelligence: Theories and Evidence in Global Context*. In:

- Employees' Emotional Intelligence, Motivation & Productivity, and Organizational Excellence*. Palgrave Macmillan.
https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-981-10-5759-5_2
- Chin, S. T. S., Raman, K., Yeow, J. A., & Eze, U. C. (2012). Relationship between emotional intelligence and spiritual intelligence in nurturing creativity and innovation among successful entrepreneurs: A Conceptual framework. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 57, 261–267.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1184>
- Cho, I. Y., Moon, S., & Yun, J. Y. (2021). Mediating and Moderating Effects of Family Cohesion between Positive Psychological Capital and Health Behavior among Early Childhood Parents in Dual Working Families: A Focus on the COVID-19 Pandemic. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18(9). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph18094781>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal Of Business Venturing*, 18(4), 467–472. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00055-7)
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family–Centered Non–Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 36(2), 267–293.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 29(5), 555–575.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2013). The Influence of Family Goals, Governance, and Resources on Firm Outcomes. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 37(6), 1249–1126.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/etap.12064>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 23(4), 19–39.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Cohen, P., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2014). Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences. In *Psychology Press eBooks*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781410606266>
- Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance: A Comparative Study. *Family Business Review*, 19(4), 275–288. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00075.x>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/bf02310555>
- Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 33–49.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8>
- Curran, T., & Hill, A. P. (2019). Perfectionism is increasing over time: A meta-analysis of birth cohort differences from 1989 to 2016. *Psychological Bulletin*, 145(4), 410.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic*

- maneuvering*. Free Press.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & De Vita, G. (2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal Of Hospitality Management*, 73, 44–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.014>
- 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. https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327965pli1104_01
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal Of Management Studies*, 50(3), 337–360. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Distelberg, B. J., & Schwarz, T. V. (2013). Mentoring across Family-Owned businesses. *Family Business Review*, 28(3), 193–210. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0894486513511327>
- Drnovsek, M., Cardon, M. S., & Patel, P. C. (2016). Direct and indirect effects of passion on growing technology ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10, 194–213.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *PubMed*, 79(3), 80–90. <https://doi.org/https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11246926>
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of personality and social psychology*, 92(6), 1087–1101. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence – a review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341–372. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02683940010330993>
- Durnali, M., Orakci, Ş., & Khalili, T. (2022). Fostering creative thinking skills to burst the effect of emotional intelligence on entrepreneurial skills. *Thinking Skills And Creativity*, 47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101200>
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2006). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal Of Business Venturing*, 22(4), 545–565. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusvent.2006.06.004>
- Fellnhöfer, K. (2017). The Power of Passion in Entrepreneurship Education: Entrepreneurial Role Models Encourage Passion? *PubMed*, 20(1), 58–87. <https://doi.org/https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29877516>
- Feng, B., & Chen, M. (2020). The Impact of Entrepreneurial Passion on Psychology and Behavior of Entrepreneurs. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01733>
- Fini, R., Grimaldi, R., Marzocchi, G. L., & Sobrero, M. (2012). The determinants of corporate entrepreneurial intention within small and newly established firms. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 36(2), 387–414.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00411.x>
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2011). "work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 27-40.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/cjas.170>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.322>
- García-Álvarez, E., López-Sintas, J., & Gonzalvo, P. S. (2002). Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00189.x>
- Gartner, W. B. (1988). "Who Is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal Of Small Business*, 12(4), 11-32.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/104225878801200401>
- Gersick, K., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: life cycles of the family business. *Choice Reviews Online*, 34(8), 34-4568. <https://doi.org/https://doi.org/10.5860/choice.34-4568>
- Gill, S., & Kaur, P. (2015). Family Involvement in Business and Financial Performance: A Panel Data Analysis. *Vikalpa The Journal For Decision Makers*, 40(4), 395-420. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0256090915605756>
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ.
<https://doi.org/http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA28658620>
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
https://doi.org/https://stephanehaefliger.com/campus/biblio/017/17_39.pdf
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-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.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. A. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research: literature review and future research agenda. *Management Decision*, 51(2), 361-379. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2023-0076>
- Guedes, M. J., Patel, P. C., Kowalkowski, C., & Oghazi, P. (2022). Family business, servitization, and performance: Evidence from Portugal. *Technological Forecasting And Social Change*, 185.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122053>
- Guffler, M., Bertschi-Michel, A., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2023). Family firm ambidexterity: The influence of paradoxical tensions and the entrepreneurial Family's cohesion. *The Journal of Technology Transfer*, 48(6), 1945-1977.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10961-022-09986-2>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hayes, A. F., & Little, T. D. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. The Guilford

- Press.
- Ho, V. T., Wong, S., & Lee, C. H. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Journal Of Management Studies*, 48(1), 26–47.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00878.x>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513>
- Ingram, A., Peake, W. O., Stewart, W., & Watson, W. (2017). Emotional Intelligence and Venture Performance. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 780–800. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jsbm.12333>
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2017). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal Of Business Venturing*, 30(1), 29–49.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001>
- Jordan, P. J., & Lawrence, S. A. (2009). Emotional intelligence in teams: Development and initial validation of the short version of the Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP-S). *Journal Of Management & Organization*, 15(4), 452–469.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5172/jmo.15.4.452>
- Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2004). Managing Emotions During Team Problem Solving: Emotional Intelligence and Conflict Resolution. *Human Performance*, 17(2), 195–218.
https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327043hup1702_4
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. *Journal Of Applied Psychology*, 95(1), 54.
- Kirzner, I. M. (1979). *Perception, opportunity, and profit*. Univ. of Chicago Press.
- Kovid, R. K., Singh, N., Sharma, G. M., Gaur, P., & Pandla, K. (2024). Women entrepreneurship: investigating the influence of emotional intelligence and innovativeness on entrepreneurial success. *International Journal Of Gender And Entrepreneurship*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ijge-10-2023-0277>
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *The Journal Of Finance*, 54(2), 471–517.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
- Labaki, R., Michael-Tsabari, N., & Zachary, R. K. (2013). Emotional dimensions within the family business: towards a conceptualization. In *Edward Elgar Publishing eBooks*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.4337/9781848443228.00047>
- Lafrenière, M. K., Vallerand, R. J., Donahue, E. G., & Lavigne, G. L. (2009). On The Costs and Benefits of Gaming: The Role of Passion. *CyberPsychology & Behavior*, 12(3), 285–290.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1089/cpb.2008.0234>
- Lavoie, C., Vallerand, R. J., & Verner-Filion, J. (2021). Passion and emotions: The mediating role of cognitive appraisals. *Psychology Of Sport And Exercise*, 54.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.101907>
- Law, K. S., Wong, C., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies.

- Journal Of Applied Psychology*, 89(3), 483–496.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>
- Law, K. S., Wong, C. S., Huang, G. H., & Li, X. (2008). The effects of emotional intelligence on job performance and life satisfaction for the research and development scientists in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(1), 51-69.
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American Psychologist*, 46(8), 819-834.
<https://doi.org/10.1037//0003-066x.46.8.819>.
- Lee, J. (2013). Family cohesion as a moderator of the relationship between parents' socialization behaviors and adolescents' ethnic identity importance in chinese immigrant families.
- Lee, Y. H., & Cho, H. (2024). The relationships among trait mindfulness, obsessive passion, and emotions in high school sport managers. *International Journal Of Sports Science & Coaching*, 19(4), 1479–1489.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/17479541241247790>
- Li, J., Zhang, J., Paul, J., & Du, J. (2020). Comparisons of entrepreneurial passion's structure and its antecedents: latent profile analyses in China and South Korea. *Asian Business & Management*, 21(3), 373–395.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1057/s41291-020-00140-0>
- Liu, F., Ma, J., & Li, R. (2019). Which Role Model Is More Effective in Entrepreneurship Education? An Investigation of Storytelling on Individual's Entrepreneurial Intention. *Frontiers in Psychology*, 10.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00837>
- Long, R. G., & Mathews, K. M. (2011). Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 287-308.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5840/beq201121217>
- Mageau, G. A., Vallerand, R. J., Charest, J., Salvy, S., Lacaille, N., Bouffard, T., & Koestner, R. (2009). On the Development of Harmonious and Obsessive Passion: The Role of Autonomy Support, Activity Specialization, and Identification With the Activity. *Journal of personality and social psychology*, 77(3), 601–646. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00559.x>
- Maharajh, R., Dhliwayo, S., & Chebo, A. K. (2024). The influence of family dynamics on business performance: does effective leadership matter? *Journal Of Family Business Management*, 14(3), 515–533.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/jfbm-04-2023-0058>
- Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003). Person–entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13(2), 281–301.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(03\)00018-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s1053-4822(03)00018-4)
- Martín, A. B. B., Del Mar Molero Jurado, M., Del Carmen Pérez-Fuentes, M., Ruiz, N. F. O., Martínez, Á. M., Del Mar Simón Márquez, M., & Linares, J. J. G. (2021). Interpersonal Support, Emotional Intelligence and Family Function in Adolescence. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 18(10). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph18105145>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence. *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Applications*.

- <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/record/1997-08644-001>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Users Manual. *MHS Assessments*.
https://doi.org/https://scholars.unh.edu/personality_lab/27/
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). TARGET ARTICLES: "Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications". *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.
https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Michael-Tsabari, N., Houshmand, M., Strike, V. M., & Treister, D. E. (2020). Uncovering Implicit Assumptions: Reviewing the Work–Family Interface in Family Business and Offering Opportunities for Future Research. *Family Business Review*, 33(1), 64–89.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0894486519899789>
- Michiels, A., Botero, I. C., & Kidwell, R. E. (2022). Toward a family science perspective on executive compensation in family firms: A review and research agenda. *Family Business Review*, 35(1), 45–67.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/08944865211064410>
- Mikolajczak, M., Menil, C., & Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress: Exploration of emotional labour processes. *Journal Of Research in Personality*, 41(5), 1107–1117. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.01.003>
- Miller, D., Steier, L., & Breton-Miller, I. L. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal Of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s0883-9026(03)00058-2)
- Murnieks, C. Y., Mosakowski, E., & Cardon, M. S. (2012). Pathways of passion: Identity centrality, passion, and behavior among entrepreneurs. *Journal Of Management*, 40(6), 1583–1606.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0149206311433855>
- Neneh, B. N. (2020). Entrepreneurial passion and entrepreneurial intention: the role of social support and entrepreneurial self-efficacy. *Studies in Higher Education*, 47(3), 587–603.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1770716>
- Nguyen, G. N., & Nguyen, T. K. (2024). Entrepreneurial passion of business and technical students: The roles of subjective norms, entrepreneurial education, entrepreneurial self-efficacy, and risk propensity. *International Journal Of Management Education*, 22(3).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijme.2024.101012>
- Nussbaum, M. C. (2002). Upheavals of thought: the intelligence of emotions. *Choice Reviews Online*, 39(8), 39–4883.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5860/choice.39-4883>
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal Of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.714>
- O'Shea, D., Buckley, F., & Halbesleben, J. (2017). Self-regulation in entrepreneurs: Integrating action, cognition, motivation, and emotions. *Organizational Psychology Review*, 7(3), 250-278.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2041386617705434>
- Olson, D. (2009). FACES IV and the Circumplex Model: Validation Study. *Journal Of Marital And Family Therapy*, 37(1), 64-80.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1752-0606.2009.00175.x>
- Palmer, B. R., Gignac, G., Manocha, R., & Stough, C. (2005). A psychometric evaluation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0. *Intelligence*, 33(3), 285-305.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intell.2004.11.003>
- Philippe, F. L., Vallerand, R. J., Andrianarisoa, J., & Brunel, P. (2009). Passion in Referees: Examining Their Affective and Cognitive Experiences in Sport Situations. *Journal Of Sport And Exercise Psychology*, 31(1), 77-96.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1123/jsep.31.1.77>
- Philippe, F. L., Vallerand, R. J., & Lavigne, G. L. (2009). Passion Does Make a Difference in People's Lives: A Look at Well-Being in Passionate and Non-Passionate Individuals. *Applied Psychology Health And Well-Being*, 1(1), 3-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2008.01003.x>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal Of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Polychroniou, P. V. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors. *Team Performance Management*, 15(7/8), 343-356.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13527590911002122>
- Prentice, C., Lopes, S. D., & Wang, X. (2019). Emotional intelligence or artificial intelligence- an employee perspective. *Journal Of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 377-403.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1647124>
- Rego, A., Sousa, F., Cunha, M. P. E., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity And Innovation Management*, 16(3), 250-264.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00435.x>
- Riar, F. J., Qian, S., Miao, C., Debicki, B. J., & Kellermanns, F. W. (2023). Meta-analytic review, synthesis, and directions for the future of entrepreneurial passion research. *European Management Journal*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.11.003>
- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of personality and social psychology*, 51(3), 649-660.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.3.649>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Saleem, M., Ahmed, B., Zhang, Y., & Baqrain, A. (2024). Family-supportive supervisor behaviours and family cohesion: The roles of job crafting and

- passion for work. *Personnel Review*, 53(4), 817-834.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-07-2022-0481>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination Cognition And Personality*, 9(3), 185-211.
<https://doi.org/https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg>
- Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in Family-Controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, 21(3), 259-276.
- Schlenker, B. R. (1985). *Identity and self-identification*. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Kasser, T. (2004). The Independent Effects of Goal Contents and Motives on Well-Being: It's Both What You Pursue and Why You Pursue It. *Personality And Social Psychology Bulletin*, 30(4), 475-486. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0146167203261883>
- 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.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00344.x>
- Simerly, R. L., & Li, M. (2000). Environmental dynamism, capital structure and performance: a theoretical integration and an empirical test. *Strategic Management Journal*, 21(1), 31-49.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(200001\)21:1](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(200001)21:1)
- Sosik, J. J., & Megerian, L. E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance. *Group & Organization Management*, 24(3), 367-390.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1059601199243006>
- Steffens, N. K., Wolyniec, N., Okimoto, T. G., Mols, F., Haslam, S. A., & Kay, A. A. (2022). Knowing me, knowing us: Personal and collective self-awareness enhances authentic leadership and leader endorsement. *The Leadership Quarterly*, 32(6).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101498>
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal Of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1983). Using multivariate statistics.
<https://doi.org/https://www.goodreads.com/work/editions/1559750-using-multivariate-statistics>
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal Of Business Venturing*, 26(3), 341-358.
- Vallerand, R. J. (2012). The role of passion in sustainable psychological well-being. *Psychology Of Well-Being Theory Research And Practice*, 2(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1186/2211-1522-2-1>
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., ... & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and

- harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85(4).
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>
- Vallerand, R. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Dumais, A., Demers, M., & Rousseau, F. (2007). Passion and performance attainment in sport. *Psychology Of Sport And Exercise*, 9(3), 373–392.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2007.05.003>
- Van Auken, H., & Werbel, J. (2006). Family Dynamic and Family Business Financial Performance: Spousal Commitment. *Family Business Review*, 19(1), 49–63.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00059.x>
- van Praag, C. M. (1997). Determinants of succesful entrepreneurship. *UvA*.
- Vanhees, R., Schepers, J., Vandekerckhof, P., & , & Michiels, A. (2023). The effect of CEO entrepreneurial passion on family firm entrepreneurial orientation: does generational stage matter? *Management Decision*, 61(7), 1912–1931.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/md-07-2022-0944>
- Varshney, D., & Varshney, N. K. (2020). Workforce agility and its links to emotional intelligence and workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India. *Global Business And Organizational Excellence*, 39(5), 35–45.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/joe.22012>
- Vignoles, V. L., Regalia, C., Manzi, C., Golledge, J., & Scabini, E. (2006). Beyond self-esteem: Influence of multiple motives on identity construction. *Journal of personality and social psychology*, 90(2), 308–333.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.2.308>
- Warnick, B. J., Murnieks, C. Y., McMullen, J. S., & , & Brooks, W. T. (2018). Passion for entrepreneurship or passion for the product? A conjoint analysis of angel and VC decision-making. *Journal Of Business Venturing*, 33(3), 315–332.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.002>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Westhead, P., & Howorth, C. (2006). Ownership and Management Issues Associated With Family Firm Performance and Company Objectives. *Family Business Review*, 19(4), 301–316. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00077.x>
- Wong, C., & Law, K. S. (2017). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *In Routledge eBooks*, 97–128. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315250601-10>
- Wong, C., & Law, K. S. T. e. o. l. a. f. e. i. o. p. a. a. T. L. Q., 13(3), 243–274.
[https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00099-1). (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00099-1)
- Youde, A. (2020). The Emotionally Intelligent Online Tutor: Effective Tutoring in Blended and Distance Learning Environments.
<https://doi.org/https://dspacecdc-test.inlibro.net/xmlui/handle/11515/37965>
- Zellweger, T. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20(1), 1–15.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00080.x>
- Zellweger, T., Sieger, P., & Halter, F. (2010). Should I stay or should I go? Career

- choice intentions of students with family business background. *Journal Of Business Venturing*, 26(5), 521–536.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.04.001>
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal Of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2011). Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science*, 23(3), 851–868. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal Of Family Business Strategy*, 3(4), 239–250.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.001>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 37(2), 229–248.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>
- Zeng, Y., Ye, B., Zhang, Y., & Yang, Q. (2021). Family cohesion and stress consequences among chinese college students during COVID-19 pandemic: A moderated mediation model. *Frontiers in Public Health*, 9.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.703899>

