



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### ***Masterthesis***

#### ***Systematische literatuurstudie: emoties in familiebedrijven***

#### **Laura Stefani**

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

#### **PROMOTOR :**

dr. Niklas ENGELHARD



**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***

### ***Systematische literatuurstudie: emoties in familiebedrijven***

**Laura Stefani**

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

## **PROMOTOR :**

dr. Niklas ENGELHARD



## Inleiding

Familiebedrijven vertegenwoordigen een aanzienlijk deel van het bruto binnenlands product in vele landen en vormen een belangrijk onderdeel van de wereldeconomie en de werkgelegenheid (Zellweger et al., 2019). Ze worden gekenmerkt door de samenhang tussen familiale banden en zakelijke banden, wat leidt tot een specifieke en unieke structuur. Tegelijkertijd is het nog niet gelukt om een abstracte definitie van een familiebedrijf op te stellen, omdat deze bedrijven geen homogene groep vormen met homogene kenmerken, gedrag en bedrijfsdoelen (Berrone et al., 2012).

Emoties spelen een belangrijke rol in de werking van familiebedrijven, waarbij ze zowel dagelijkse operaties als strategische beslissingen beïnvloeden. Binnen de literatuur wordt het theoretisch kader van Socio-emotional Wealth (SEW) geïntroduceerd. Dit kader bespreekt de niet-financiële doelstellingen die belangrijk zijn voor familiebedrijven (Gómez-Mejía et al., 2007). SEW omvat aspecten zoals familiale controle en het behoud van een familiedynastie. Deze aspecten bepalen vaak de uitkomst van belangrijke strategische beslissingen, zelfs wanneer deze ten koste gaan van financiële optimalisatie (Diéguez-Soto et al., 2021). SEW toont verder aan dat families emotionele waarde hechten aan het eigendom en beheer van hun bedrijf en biedt daarmee een lens om de unieke dynamiek beter te begrijpen. Verdere invloed van emoties binnen familiebedrijven wordt tweeledig voorgesteld. Enerzijds zijn er emoties die familiebedrijven positief kunnen beïnvloeden. Hierin zien we dat emoties zoals passie en trots bijdragen aan een verhoogde inzet, innovatie en klantgerichtheid, die de bedrijfsvoering en prestaties versterkt (Kellermanns & Eddleston, 2007). Anderzijds kunnen emoties ook een negatieve invloed hebben op familiebedrijven. Jaloezie, wantrouwen en stress kunnen conflicten veroorzaken waarbij de besluitvorming verstoord wordt en de continuïteit van het bedrijf zelfs in gevaar brengt (Kellermanns et al., 2012). Deze dualiteit benadrukt het belang van effectief emotiemanagement en huisregels voor een degelijk bestuur (Randerson & Radu-Lefebvre, 2021).

Ondanks de groeiende aandacht voor emoties binnen familiebedrijven, blijft het wetenschappelijk onderzoek rond het begrip van deze dynamiek beperkt en gefragmenteerd. Het gebrek aan consensus over methodologische benaderingen en theoretische kaders, bij het onderzoeken van emoties, bemoeilijkt het vergelijken en integreren van onderzoeksresultaten (Scarantino, 2012). Bovendien is de literatuur vaak gericht op thema's, zoals opvolging, conflicthantering of specifieke emoties, zonder een breder zicht op de impact van emoties op strategische besluitvorming en bedrijfsprestaties (Bang et al., 2024; Bernhard, 2024; Kidwell et al., 2012). Deze masterproef heeft als doel bestaande kennis over de impact van emoties binnen familiebedrijven te structureren en evalueren door middel van een systematische literatuurstudie. Deze studie biedt niet enkel een overzicht van de stand van zaken, maar identificeert ook kennisgebreken en stelt een agenda op voor toekomstig onderzoek. De centrale onderzoeksvraag luidt: "Wat is de huidige stand van kennis over de invloed van emoties op strategische besluitvorming en bedrijfsprestaties binnen familiebedrijven?" Met deze benadering beoogt deze studie een fundamentele bijdrage te leveren aan de literatuur rond familiebedrijven en een praktisch raamwerk te bieden voor onderzoekers en praktijkmensen die de unieke emotionele dynamiek willen begrijpen en optimaliseren.

# 1. Theoretische achtergrond van emoties in de context van familiebedrijven

Emoties vormen een complex en veelzijdig fenomeen dat een cruciale rol speelt in menselijk gedrag en besluitvorming. Binnen de Basis Emotie Theorie (BET) van Kleinginna Jr and Kleinginna (1981), worden emoties beschreven als korte, coherente toestanden die bestaan uit fysiologische, subjectieve en expressieve componenten. Volgens BET helpen emoties individuen om zich aan te passen aan evolutionair significante uitdagingen, zoals het vermijden van gevaar of het onderhouden van sociale relaties. Emoties worden dus beschouwd als aangeboren en universeel, wat betekent dat ze wereldwijd op vergelijkbare wijze worden herkend. Emoties worden binnen deze theorie ook opgedeeld in de basisemoties, vreugde, angst, woede, verdriet, verrassing en walging. Maar recent onderzoek toont echter aan dat emoties verder gaan dan deze zes categorieën, waarbij de suggestie eerder tot wel 20 verschillende emoties gaat (Kleinginna Jr & Kleinginna, 1981). Ook Scarantino (2012) suggereert dat deze traditionele categorieën onvoldoende theoretische homogeniteit bieden om universeel toepasbare inzichten te genereren. Hij pleit voor een pluralistische aanpak waarbij emoties niet worden gezien als vastomlijnde natuurlijke soorten, maar als dynamische clusters van eigenschappen die variëren afhankelijk van context en cultuur. Dit perspectief benadrukt dat emoties niet enkel biologische reacties zijn, maar ook sociale en cognitieve constructen die zich aanpassen aan specifieke omstandigheden. Studies zoals Morris et al. (2010) bevestigen verder dat zowel familiale oprichters als niet-familiale oprichters dezelfde reeks van emoties ervaren, maar dat het patroon verschilt. Dit patroon verwijst naar de volgorde, intensiteit en context waarin deze emoties zich voordoen. De complexiteit van onderzoek naar emoties binnen familiebedrijven bevindt zich in de context van emoties en de intensiteit.

Door gebruik te maken van bestaande concepten worden emoties binnen deze systematische literatuurstudie op twee verschillende manieren gedefinieerd. Emoties zullen context specifiek geïdentificeerd worden, bijvoorbeeld emoties die voortkomen uit familiedynamiek (trots, jaloezie, loyaliteit) of uit zakelijke contexten (stress, ambitie). De tweede manier om emoties te conceptualiseren zal bestaan uit clusters. Emoties zullen zodanig tot een bepaalde zakelijke of familiale uitdaging behoren zoals, emoties bij opvolging, conflicthantering of strategische besluitvorming.

Familiebedrijven worden meer en meer onderzocht, maar de wetenschappelijke kennis over deze organisaties blijft beperkt. Het gebrek aan consensus over de definitie van een familiebedrijf resulteert in inconsistente classificaties en vergelijkingen (Berrone et al., 2012). Bovendien wordt het veld geconfronteerd met de complexiteit die voortkomt uit de verwevenheid van familie- en bedrijfssystemen, wat unieke uitdagingen creëert zoals conflicten, opvolgingsvraagstukken en strategische besluitvorming (Sharma, 2004). Familiebedrijven worden in de literatuur dus merendeels gedefinieerd als ondernemingen waar de familie een significante invloed heeft op de eigendom, het management of beide. Deze invloed onderscheidt familiebedrijven van niet-familiebedrijven en zorgt ervoor dat familiebedrijven specifieke kenmerken en doelstellingen hebben. Wat ze uniek maakt, is niet alleen hun economische activiteit, maar ook de sterke

verwevenheid met familiewaarden, relaties en langetermijndoelen (Berrone et al., 2012). Volgens Daspit et al. (2021) vormen familiebedrijven een brede en diverse categorie, gekenmerkt door zowel categorische als variabele verschillen. Bij categorische verschillen gaat het bijvoorbeeld om de mate van familie-invloed: eigendom kan volledig in handen zijn van één familie, gedeeld worden tussen verschillende familieleden of zelfs deels extern zijn. Variabele verschillen zoals betrokkenheid tussen generaties, de relatie tussen eigenaars en de visie op lange termijn spelen een grote rol in de diversiteit binnen familiebedrijven. Belangrijk is dat familiebedrijven dus niet als homogeen worden beschouwd. Het familie-element brengt een unieke complexiteit met zich mee, wat binnen onderzoek voor uitdagingen kan zorgen (Daspit et al., 2021).

Emoties binnen bedrijven in het algemeen, dus niet familiebedrijven specifiek, worden al jarenlang beschouwd als een belangrijk onderzoeksdomein binnen de organisatiewetenschappen. De literatuur over emoties op de werkvloer is divers en behandelt uiteenlopende thema's, die variëren van negatieve ervaringen tot strategieën voor het bevorderen van een positieve werkomgeving. Negatieve ervaringen zoals discriminatie op de werkvloer (Kim et al., 2022) of over de invloed van cyberpesten op negatief gedrag (Anwar et al., 2020), vormen een prominent onderwerp. Kim et al. (2022) benadrukken de schadelijke impact van dergelijke situaties op zowel het individu als de organisatie, terwijl studies zoals Anwar et al. (2020) aantonen dat deze negatieve ervaringen bijdragen aan negatief gedrag en spanningen tussen werknemers. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan transformationeel leiderschap (Rule & Regehr, 2024), emotieregulatie (Warren et al., 2022), het effect van empathie van ondernemers op werknemers (Xu et al., 2022), en het bevorderen van een positieve werkomgeving (Wang, 2022). Onderzoek richt zich ook op emoties zoals vertrouwen en geluk op het werk, en hoe deze bijdragen aan productiviteit en tevredenheid (Khan et al., 2023). De bestaande literatuur over emoties binnen bedrijven vormt een rijke bron van inzichten en biedt een stevige basis om mogelijke onderzoeksthema's te identificeren die in de toekomst specifiek binnen de context van familiebedrijven verder verkend kunnen worden.

## 2. Methodologie

Voor deze systematische literatuurstudie wordt er gesteund op de methodologieën beschreven in de paper van Tranfield et al. (2003). Deze aanpak hanteert een gestructureerde en uitgebreide aanpak voor het uitvoeren van een gestructureerde literatuurstudie en levert betrouwbare inzichten op in vragen die met management te maken hebben. Een systematische literatuurstudie is essentieel voor het onderzoek naar emoties binnen familiebedrijven vanwege de behoefte aan grondigheid en transparantie. Traditionele beoordelingen ontbreken vaak diepgang en kunnen bevooroordeeld zijn, terwijl een systematische benadering een gedetailleerd en herhaalbaar proces hanteert dat bias vermindert. Dit leidt tot een wetenschappelijk stevige en betrouwbare samenvatting van de huidige kennis, wat resulteert in een holistisch en nauwkeurig beeld. De methodologie bestaat uit drie fasen: planning, uitvoering en rapportage. Tijdens de planningsfase werd er een helder plan ontwikkeld met zoektermen, inclusie- en exclusiecriteria, evenals relevante databases zoals Scopus en Web of Science. In de uitvoeringsfase werden studies gekozen volgens strenge criteria en op een systematische manier geëvalueerd. Daarna werden de resultaten samengevoegd en geanalyseerd om een uitgebreid overzicht van de literatuur te geven.

Bovendien helpt een systematische literatuurstudie bij het nauwkeurig beantwoorden van specifieke onderzoeksvragen door relevante studies te identificeren, hun kwaliteit te beoordelen en hun bevindingen te synthetiseren. Dit biedt belangrijke inzichten voor beleidsmakers en praktijkmensen, waardoor beter geïnformeerde beslissingen kunnen worden genomen. Daarnaast identificeert deze methode kennisbreken in de huidige literatuur, wat de richting van toekomstig onderzoek bepaalt.

De centrale onderzoeksvraag is: "Wat is de huidige kennis over de invloed van emoties op strategische beslissingen en de prestaties van familiebedrijven?" waarbij vier belangrijke thema's worden behandeld: het onderzoeken van emoties, de positieve en negatieve effecten van emoties, evenals de invloeden van emoties op processen die specifiek voor familiebedrijven relevant zijn. Deze thema's zijn geselecteerd op basis van de beschikbare literatuur, waardoor het eenvoudiger is om diverse onderzoeken naar specifieke invloeden met elkaar te vergelijken.

## 2.1 Dataselectie

Binnen de databases Web of Science en Scopus zijn er zoektermen opgesteld om relevante onderzoek papers te vinden. De zoektermen vallen binnen de thema's emoties en familiebedrijven.

De gebruikte codes:

**Scopus:** (TITLE ("emotion") OR KEY ("Socioemotional wealth") OR TITLE ("Feeling") OR KEY ("Sentiment") OR TITLE ("SEW")) AND (TITLE ("Family bus\*") OR KEY ("Family Enterprise\*") OR TITLE ("Family firm\*") OR KEY ("Family control\*") OR TITLE ("Family influenc\*") OR KEY ("Family SME") OR TITLE ("Family manag\*") OR KEY ("Family Found\*"))

**Web of Science:** (TI=("emotion") OR TS=("Socioemotional wealth") OR TI=("Feeling") OR TS=("Sentiment") OR TI=("SEW")) AND (TI=("Family bus\*") OR TS=("Family Enterprise\*") OR TI=("Family firm\*") OR TS=("Family control\*") OR TI=("Family influenc\*") OR TS=("Family SME") OR TI=("Family manag\*") OR TS=("Family Found\*"))

Om de relevantie, actualiteit en kwaliteit te garanderen, zijn er criteria voor inclusie en exclusie vastgesteld. De criteria voor inclusie omvatten publicaties in wetenschappelijke tijdschriften die zich specifiek bezighouden met het onderwerp emoties binnen familiebedrijven. De actuele publicaties worden gegarandeerd door artikelen te kiezen die tussen 2004 en 2024 niet ouder zijn dan 20 jaar. De 20-jarige reikwijdte geeft genoeg gelegenheid om het begin van het onderzoek naar emoties binnen familiebedrijven te begrijpen en de voortgang te evalueren. Bovendien worden papers die ouder zijn dan 20 jaar gebruikt als basis voor de meer recentere studies waardoor de theoretische kaders alsnog in deze studie zullen besproken worden. Ook werden enkel Engelstalige papers geselecteerd omdat deze gepubliceerd worden in hoogstaande academische tijdschriften waar peer-review processen worden gehanteerd. Peer-reviewed is bijgevolg dus ook een inclusiecriteria. Zowel kwalitatieve als kwantitatieve studies zijn relevant voor deze studie en ze moeten in hun finale publicatiestadium zijn.

Na het verzamelen van papers op basis van inclusiecriteria, zijn artikelen ook uitgesloten op basis van vooraf bepaalde exclusiecriteria. Allereerst worden papers die zich niet specifiek richten op familiebedrijven uitgesloten. Er worden enkel artikelen en reviews opgenomen in de systematische literatuurstudie, dus andere vormen en niet-wetenschappelijke artikelen zoals blogs, opinies en nieuwsartikelen worden uitgesloten. Als laatste, worden artikelen die niet toegankelijk zijn, ook uitgesloten. Dit vormt dan ook een van de beperkingen van deze systematische literatuurstudie.

De laatste selectiefase bestaat uit het lezen van alle abstracte secties waarbij de schrijver van deze masterthesis evalueert of het artikel past binnen deze literatuurstudie. De paper moet een emotionele factor aankaarten, onderzoek doen binnen familiebedrijven en een antwoord formuleren op de hypothesen.

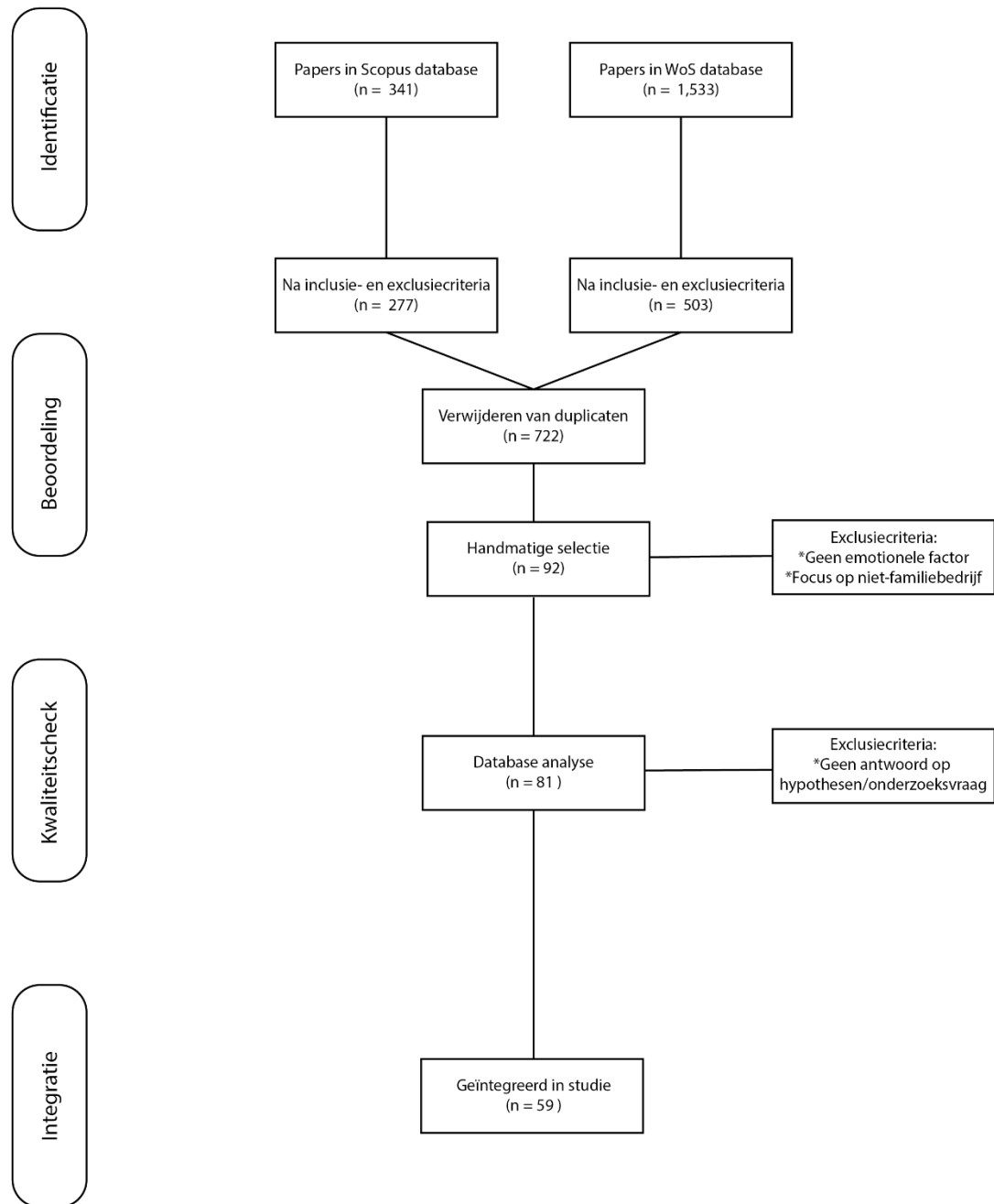


| Criteria Type               | Criteria                                                                                                                        |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inclusiecriteria</b>     |                                                                                                                                 |
| Publicatiebron              | Wetenschappelijke tijdschriften die zich richten op emoties binnen familiebedrijven.                                            |
| Actualiteit                 | Artikelen gepubliceerd tussen 2004 en 2024.                                                                                     |
| Taal                        | Alleen Engelstalige papers.                                                                                                     |
| Peer-reviewed               | Papers moeten peer-reviewed zijn.                                                                                               |
| Onderzoek type              | Zowel kwalitatieve als kwantitatieve studies zijn relevant.                                                                     |
| Publicatiestatus            | Papers moeten in hun finale publicatiestadium zijn.                                                                             |
| <b>Exclusiecriteria</b>     |                                                                                                                                 |
| Specifieke focus            | Papers die zich niet richten op familiebedrijven of zich enkel richten op financiële of technische aspecten worden uitgesloten. |
| Type publicatie             | Geen andere vormen dan empirische studies en reviews.                                                                           |
| Toegankelijkheid            | Er wordt geen rekening gehouden met ontoegankelijke papers.                                                                     |
| <b>Laatste selectiefase</b> |                                                                                                                                 |
| Abstract evaluatie          | Het lezen van abstract sectie om te beoordelen of het artikel binnen de literatuurstudie past.                                  |

De geselecteerde papers voor deze systematische literatuurstudie zijn methodologisch divers en geografisch breed verspreid, wat bijdraagt aan een rijk begrip van het onderwerp. De papers omvatten zowel kwalitatieve als kwantitatieve studies. Kwalitatieve onderzoeken bieden vaak diepgaande inzichten in de emotionele dynamieken van familiebedrijven door middel van interviews, casestudies en thematische analyses. Kwantitatieve studies maken eerder gebruik van statistische analyses en enquêtes om de relaties tussen verschillende variabelen te onderzoeken. Op geografisch vlak, is de gevonden literatuur afkomstig uit diverse landen. Er vindt een grote groepering plaats in Europa en de Verenigde Staten, maar ook Pakistan en de Verenigde Arabische Emiraten zijn landen die aanwezig zijn binnen deze database.

Als laatste werden de geselecteerde papers gesynthetiseerd om een omvattend beeld te krijgen van de rol van emoties binnen familiebedrijven. Dit proces omvat het groeperen van bevindingen op basis van thema's en sub thema's, het identificeren van overeenkomsten en verschillen tussen de studies en het formuleren van conclusies. Het synthetiseren geeft een indicatie van welke informatie beschikbaar is en hoe we de hoofdvraag en bijvragen kunnen formuleren binnen deze studie.

## 2.2 Flowchart



*Figuur: Flowchart systematische literatuurstudie: emoties binnen familiebedrijven*

## 2.3 Analyse flowchart

De literatuur werd doorzocht in de databases Web of Science en Scopus, waarbij zoektermen zijn gecreëerd die gerelateerd zijn aan emoties, SEW en familiebedrijven, om relevante artikelen te herkennen. Dit resulteerde in respectievelijk 1533 en 341 artikelen. Na het identificeren van de artikelen op basis van de zoektermen, werden ze gefilterd op basis van inclusie- en exclusiecriteria. Het verwijderen van duplicaten leidde tot 722 peer-reviewed papers. Vervolgens werden deze papers handmatig geselecteerd door de abstracts te lezen en te evalueren. De papers dienen een emotionele component te bevatten en moeten zich richten op familiebedrijven. Na het toepassen van deze criteria waren er 92 documenten over.

Een database is opgericht met de gekozen artikelen, waarin informatie zoals de auteur(s), het jaar van publicatie, de titel, hypothesen, methodologie, de belangrijkste resultaten, de definitie van een familiebedrijf en belangrijke conclusies is opgenomen. De kwaliteitsbeoordeling werd uitgevoerd door de methodologische precisie te beoordelen. Er wordt gekeken naar de helderheid van de onderzoeksvraag, de toepasbaarheid van het onderzoeksontwerp en de representativiteit van de steekproef. De betrouwbaarheid van de toegepaste meetinstrumenten en de transparantie van het verzamelen en analyseren van gegevens zijn beoordeeld, evenals de hoeveelheid biases die zijn geminimaliseerd. Bovendien werd er aandacht besteed aan de betrouwbaarheid van de uitkomsten, de onderbouwing van de conclusies en de publicatie in peer-reviewed tijdschriften. Deze methode garandeert dat uitsluitend methodologisch sterke onderzoeken worden meegenomen. Papers die minder betrouwbaar en valide zijn, zoals conceptualisaties, kleine steekproeven of enkele casestudies, zijn in de database opgenomen en ingezet om uitzonderingen of bijzondere situaties te behandelen in deze systematische literatuurstudie. Uiteindelijk worden er 59 artikelen daadwerkelijk opgenomen in dit onderzoek.

## 3. Resultaten

### 3.1 Geïdentificeerde thema's

Het onderzoek naar emoties binnen familiebedrijven voor deze literatuurstudie richt zich op vier kerngebieden die essentieel zijn voor het begrijpen van hun impact op deze organisaties: het onderzoeken van emoties, de positieve en negatieve effecten van emoties, evenals de invloeden van emoties op besluitvorming. De thema's worden allereerst kort toegelicht en worden later in deze masterthesis uitgebreid overlopen.

Tijdens het bestuderen van de huidige literatuur over emoties in familiebedrijven werd vastgesteld dat er diverse definities van emoties zijn. Emoties worden gedefinieerd als subjectieve en contextuele reacties die rationaliteit beïnvloeden (Bernhard & Labaki, 2021), maar ook als reacties op gebeurtenissen die via cognitieve beoordeling leiden tot gedrag (Labaki & D'Allura, 2021). Daarnaast worden emoties gezien als ambivalent, waarbij dezelfde emotie zowel positieve als negatieve effecten kan hebben (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021). De onderzoeksmethoden variëren ook per studie. Kwalitatieve methoden, zoals interviews en observaties, bieden diepgaande inzichten in emoties die moeilijk te kwantificeren zijn. Deze methoden worden bijvoorbeeld gebruikt tijdens opvolgingsprocessen, waarbij technieken zoals empathisch luisteren en doelbewuste confrontatie helpen om latente emoties naar boven te brengen, zoals trots of angst (Bertschi-Michel et al., 2020). Andere kwalitatieve benaderingen, zoals de Appraisal-Theory en emotiemanagement concepten, analyseren emoties op basis van beoordeling van situaties en regulatie via diep of oppervlakkig acteren (Randerson & Radu-Lefebvre, 2021). Kwantitatieve technieken, zoals PANAS, gestandaardiseerde vragenlijsten en experimentele onderzoeken, worden ingezet om emoties op een gestructureerde manier te evalueren en hun invloed op strategische beslissingen en bedrijfsresultaten te onderzoeken (De Massis et al., 2023; Kellermanns et al., 2014). Deze technieken hebben nadelen, maar leveren belangrijke inzichten op over emoties in familiebedrijven (Hirigoyen & Labaki, 2012).

In tegenstelling tot niet-familiebedrijven is de literatuur over de negatieve en positieve invloeden van emoties binnen familiebedrijven nog relatief beperkt, hoewel er een aanzienlijke groei is in het aantal studies binnen dit onderzoeksgebied. De literatuur over emoties in familiebedrijven wordt benaderd in een intieme en relationele omgeving waarin familiale verbondenheid en bedrijfsbelangen sterk met elkaar verbonden zijn (Berrone et al., 2012). In tegenstelling tot niet-familiebedrijven, die zich richten op professionele interacties en organisatieprocessen, richt de literatuur over familiebedrijven zich meer op familiale zaken zoals trouw, trots, jaloezie en de gevolgen van emotionele conflicten voor zowel het bedrijf als de familierelaties (Bernhard, 2024; Bertschi-Michel et al., 2020). Daarnaast wordt in familiebedrijven SEW onderstreept (Gómez-Mejía et al., 2007). In familiebedrijven zijn emoties vaak diep verankerd in zowel persoonlijke als professionele identiteit, wat bijdraagt aan bijzondere uitdagingen en mogelijkheden (Björnberg & Nicholson, 2012). Het onderzoek identificeert verder ook strategieën voor het mitigeren van deze emoties (Hirigoyen & Labaki, 2012; Hu et al., 2023; Lingo & Elmes, 2019).

Emoties zijn niet alleen bepalend voor individuele gedragingen, maar vormen ook de basis voor belangrijke bedrijfsbeslissingen zoals opvolging, besluitvorming en strategische groei. Deze vormen dan ook het laatste thema: Invloeden van emoties op besluitvorming. De literatuur binnen dit thema wordt opgedeeld in enkele subthema's: opvolgingsproces, strategische besluitvorming en kortetermijnbesluitvorming.

De resultaten van opvolging in familiebedrijven bespreken emotionele gehechtheid en sociale identiteit (Kessler & Zipper-Weber, 2023). Ook Emotional Ownership (EO) speelt een belangrijke rol bij de betrokkenheid van familieleden, vooral bij de volgende generatie, door identificatie met het bedrijf te bevorderen (Björnberg & Nicholson, 2012). SEW speelt een centrale rol bij het behouden van familiecontrole, tradities en reputatie (Mucci et al., 2022). En als laatst hebben generatiedynamiek en betrokkenheid ook een enorme invloed op familiebedrijven (Liu & Xu, 2024; Tang et al., 2024). Binnen de literatuur wordt de noodzaak van onderzoek naar de invloed van emoties op strategische besluitvorming vaak benadrukt (Brundin et al., 2022; De Massis et al., 2023; Kellermanns et al., 2014). De manier van onderzoek voeren naar emoties wordt onder andere besproken binnen deze niche (Pimentel et al., 2018). Maar ook het risico nemend gedrag (Blanzo-Mazagatos et al., 2024; Gómez-Mejía et al., 2007; Mucci et al., 2022), innovatie (Stasa & Machek, 2023) en de rol van spijt op strategische besluitvorming (Hirigoyen & Labaki, 2012) komen aan bod. Dagelijkse beslissingen verschillen enorm van langetermijnbeslissingen. Met deze reden wordt er een onderscheid gemaakt tussen beide en hoe emoties een impact kunnen hebben. Emotionele dissonantie (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021; Hoekx et al., 2023), emotionele arbeid (Cruz et al., 2012; Hoekx et al., 2023) en sociaal kapitaal zijn onderwerpen die relevant zijn bij het onderzoek naar de invloed van emoties op kortetermijnbeslissingen.

## 3.2 Definitie en onderzoeksmethoden van emoties

In de literatuur worden emoties binnen familiebedrijven op verschillende manieren gedefinieerd. Een eerste voorbeeld gaat als volgt: "Emoties, door hun aard, doorbreken rationalistische theorieën. Ze vertegenwoordigen een sterk subjectief, gepolariseerd en bevooroordeeld perspectief dat het morele evaluatieproces beïnvloedt en rationele morele gedachten verstoort" (Bernhard & Labaki, 2021). Deze definitie draait meer rond subjectiviteit en het beïnvloeden van rationaliteit. Een andere definitie: "Emotie wordt opgewekt door het optreden van een gebeurtenis, waaraan een betekenis wordt toegekend door middel van beoordeling, waarna deze zich vertaalt in gedrag" (Labaki & D'Allura, 2021) geeft emoties een hele andere betekenis. Gebeurtenissen staan hier aan de grond van emoties. Deze gebeurtenissen krijgen betekenis via cognitieve beoordeling (denk aan interpretatie en waardering van een situatie) en leiden uiteindelijk tot gedrag, zoals conflict of samenwerking (Bernhard & Labaki, 2021). Emoties worden verder gezien als complex en ambivalent, wat betekent dat dezelfde emoties zowel positieve als negatieve effecten kunnen hebben. Bijvoorbeeld: trots kan zowel motivatie versterken als tot jaloezie leiden. Deze ambivalentie maakt emoties binnen familiebedrijven uitdagend om te beheren, omdat ze zowel de familierelaties als het zakelijk succes beïnvloeden (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021). Daarnaast omvatten emoties in familiebedrijven niet alleen individuele gevoelens, maar ook collectieve emoties die door een groep worden gedeeld. Deze groep gebaseerde emoties kunnen bijvoorbeeld bijdragen aan een gezamenlijke identiteit binnen het familiebedrijf, wat essentieel is voor het behoud van de organisatiecultuur (Lingo & Elmes, 2019). Dit aspect benadrukt dat emoties niet alleen op individueel niveau spelen, maar ook op het niveau van de familie als een collectief systeem.

Nu rijst er natuurlijk de vraag waarom emoties onderzocht moeten worden. Het onderzoeken van emoties is belangrijk om inzicht te krijgen in hoe ze zakelijke processen zoals besluitvorming, conflicthantering en opvolging beïnvloeden. Besluitvorming in familiebedrijven vereist vaak een balans tussen zakelijke rationaliteit en emotionele overwegingen, vooral wanneer stakeholders, die niet tot de familie behoren, betrokken zijn. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren bij belangrijke strategische beslissingen waar zowel morele als economische belangen op het spel staan (Newbert & Craig, 2017). Het onderzoeken van emoties gebeurde tot nu toe aan de hand van zowel kwalitatieve als kwantitatieve methoden, omdat emoties vaak complex en contextafhankelijk zijn. Kwalitatieve methoden, zoals interviews en observaties, bieden diepgaand inzicht in emoties die moeilijk te kwantificeren zijn. Deze methoden worden bijvoorbeeld toegepast tijdens opvolgingsprocessen, waarbij technieken zoals empathisch luisteren en doelbewuste confrontatie helpen om latente emoties zoals trots of angst naar de oppervlakte te brengen (Bertschi-Michel et al., 2020). Deze aanpak is vooral belangrijk om de unieke emotionele dynamiek in familiebedrijven, zoals intergenerationele spanningen, te begrijpen. Daarnaast worden vragenlijsten met schalen voor spijt, die zijn overgenomen uit de consumentenpsychologie, toegepast op de context van familiebedrijven. Dit kwantitatieve element maakt het mogelijk om de perceptie van verwachte spijt en ervaren spijt systematisch te meten. Onderzoekers erkennen dat deze aanpak beperkingen kent aangezien eigenaars, die ook manager zijn, mogelijk niet altijd bereid zijn om hun emoties volledig toe te geven (Hirigoyen & Labaki, 2012). Een laatste kwalitatieve manier om emoties te meten, is via de Appraisal-Theory en emotiemanagementconcepten. Hierbij worden emoties geanalyseerd door te

kijken hoe individuen situaties beoordelen en hoe ze hun emoties reguleren via diep acteren (authentieke emotieverandering) en oppervlakkig acteren (oppervlakkige aanpassing) (Randerson & Radu-Lefebvre, 2021).

Aan de andere kant bieden kwantitatieve methoden, zoals het gebruik van gestandaardiseerde instrumenten zoals Positive Affect and Negative Affect Schedule (PANAS), een systematische manier om emoties te meten en verbanden te analyseren met bedrijfsresultaten (Kellermanns et al., 2014). PANAS is een psychologische vragenlijst die positieve en negatieve emoties meet. Het bestaat uit 20 emotiewoorden, waarvan 10 positieve (zoals enthousiasme en trots) en 10 negatieve (zoals angst en irritatie). Deelnemers beoordelen op een schaal van 1 (helemaal niet) tot 5 (extreem) in welke mate ze deze emoties ervaren over een specifieke periode. De PANAS berekent twee scores: een Positief Affect (PA) score en een Negatief Affect (NA) score, die onafhankelijk van elkaar worden geanalyseerd. Dit instrument wordt veel gebruikt in onderzoek naar stress, welzijn en werktevredenheid vanwege de eenvoud, snelheid en betrouwbaarheid. Een andere veelgebruikte methode is het afnemen van enquêtes bij familieleden, CEO's, managers en werknemers binnen familiebedrijven. Met behulp van gestandaardiseerde vragenlijsten worden emoties, zoals angst, trots, vreugde en rivaliteit, in kaart gebracht. Daarnaast worden experimentele studies uitgevoerd, waarbij de impact van specifieke emoties op strategische keuzes, zoals innovatie, opvolging en investeringsbeslissingen, wordt geanalyseerd. Deze experimenten maken het mogelijk om controle uit te oefenen over variabelen en de directe effecten van emoties op besluitvorming te isoleren. Statistische analyses, zoals regressieanalyses en visuele/statistische weergaven van relaties, worden vervolgens toegepast om de verbanden tussen emoties, gedragsneigingen en strategische uitkomsten te kwantificeren (De Massis et al., 2023).

### 3.3 Positieve invloeden van emoties

Emoties zoals trots, tevredenheid en trouw zijn essentieel voor het functioneren en de duurzaamheid van familiebedrijven. Ze bevorderen een krachtige bedrijfscultuur, optimaliseren de samenwerking en vergroten de betrokkenheid van medewerkers en familieleden. Deze emoties hebben niet alleen een interne impact, zoals het verbeteren van de werksfeer, maar dragen ook bij aan een positieve externe perceptie van het familiebedrijf, wat essentieel is voor langdurig succes.

Studies tonen aan dat authentieke trots, die voortkomt uit oprechte prestaties, de waarneming van innovatie, prestaties en persoonlijkheid binnen een organisatie verbetert (Bernhard, 2024). Deze vorm van trots bevordert een gunstig imago van het bedrijf en versterkt de banden met externe belanghebbenden. Trots functioneert als een krachtige motivator voor zowel familieleden als werknemers, waardoor ze zich meer inzetten voor het behalen van bedrijfsdoelen. Het is echter van cruciaal belang om het onderscheid te maken tussen authentieke trots en het louter tonen van trots. Waar authentieke trots positieve effecten heeft op samenwerking en betrokkenheid, kan het tonen van trots contraproductieve effecten hebben, zoals een verminderd vertrouwen in het leiderschap of een gevoel van superioriteit dat de samenwerking binnen het bedrijf onder druk zet. Dit onderstreept het belang van het op een beheerste en oprechte wijze uiten en beheren van trots binnen familiebedrijven (Bernhard, 2024).

De rol van emoties beperkt zich niet alleen tot motivatie en betrokkenheid, maar heeft ook een directe impact op kennisdeling. Positieve emoties bevorderen een open cultuur waarin kennis vrijelijk wordt gedeeld tussen familieleden en medewerkers. Wanneer deze emoties worden gecombineerd met sterke familiebanden, ontstaat een klimaat van wederzijds vertrouwen en samenwerking. Dit draagt bij aan de ontwikkeling van innovatieve ideeën en versterkt het aanpassingsvermogen van het familiebedrijf bij nieuwe uitdagingen (Nelly Trevinyo-Rodríguez & Bontis, 2010). Door deze emotionele dynamiek ontstaat een cultuur waarin samenwerking en continuïteit centraal staan, wat essentieel is voor de langetermijngroei van het bedrijf.

Een belangrijk concept in deze context is Socio Emotional Wealth (SEW), de niet-financiële waarde die familieleden uit hun bedrijf halen. SEW omvat aspecten zoals familiecontrole, emotionele gehechtheid en nalatenschap (Berrone et al., 2012). Dit concept verklaart waarom familiebedrijven strategische beslissingen nemen die verdergaan dan puur economische logica. De emotionele gehechtheid aan het bedrijf versterkt de betrokkenheid van familieleden en medewerkers, wat leidt tot een sterkere sociale cohesie. Hierdoor ontstaat een organisatie waarin samenwerking, kennisdeling en innovatie worden bevorderd (Nelly Trevinyo-Rodríguez & Bontis, 2010). Deze langetermijnoriëntatie speelt ook een sleutelrol bij strategische keuzes, zoals opvolgingsprocessen en het behoud van familiecontrole, zelfs wanneer dit economische risico's met zich meebrengt (Gómez-Mejía et al., 2007). De bereidheid om risico's te nemen ter bescherming van de familie-identiteit en autonomie is een voorbeeld van hoe SEW een familiebedrijf motiveert om verder te kijken dan de korte termijn en in te zetten op duurzame groei. SEW heeft daarnaast een positieve impact op de externe perceptie van familiebedrijven, doordat het benadrukken van familiale waarden



en authenticiteit het imago versterkt en de relaties met externe stakeholders verbetert (Ng et al., 2022).

Het effectief beheren van emoties vereist een wijde waaier aan praktijken. Een belangrijke informele praktijk is het creëren van psychologische veiligheid, een omgeving waarin werknemers en familieleden zich vrij voelen om ideeën en zorgen te uiten zonder angst voor negatieve consequenties. Dit bevordert een open communicatiecultuur en versterkt vertrouwen en tevredenheid. Regelmatige feedbacksessies en erkenning van prestaties zijn andere essentiële mechanismen. Deze praktijken zorgen ervoor dat werknemers zich gewaardeerd voelen, wat trots en tevredenheid versterkt (Labaki & D'Allura, 2021). Informele praktijken, zoals familieherenigingen of sociale activiteiten, spelen ook een cruciale rol in het versterken van emotionele verbondenheid en eenheid binnen de familie. Deze bijeenkomsten bieden familieleden de kans om gezamenlijk successen te vieren en de banden te versterken, wat een gevoel van trots en verbondenheid bevordert (Nelly Trevinyo-Rodríguez & Bontis, 2010).

Als familieleden hechte emotionele connecties hebben, stimuleren deze connecties de samenhang, het vertrouwen in elkaar en de betrokkenheid binnen het bedrijf. Dit resulteert in een gunstig ethisch kader waarin samenwerking en gezamenlijke doelen worden bevorderd. Deze gevoelens creëren een gevoel van betrokkenheid en verantwoordelijkheid, waarbij familieleden eerder geneigd zijn om als "stewards" van het familiebedrijf op te treden. Dit betekent dat ze de belangen van het bedrijf boven hun eigenbelang stellen. Het gevoel van verbondenheid en harmonie binnen de familie kan ook bijdragen aan betere prestaties van het bedrijf, doordat familieleden meer geneigd zijn om samen te werken, conflicten te vermijden en gezamenlijke bedrijfsdoelen te realiseren. Bovendien kan een eerlijke verdeling van verantwoordelijkheden en een duidelijk begrip van de rol van elk familielid de kans op onderlinge conflicten verminderen, wat bijdraagt aan een stabiele en productieve werkomgeving (Kidwell et al., 2012).

### 3.4 Negatieve invloeden van emoties

Emoties zoals angst, stress en schuldgevoel hebben een aanzienlijke impact op familiebedrijven, zowel op organisatorisch als interpersoonlijk niveau. Deze emoties kunnen leiden tot conservatief gedrag, conflicten en verminderde innovatie, wat uiteindelijk de prestaties en continuïteit van familiebedrijven onder druk zet. Tegelijkertijd benadrukt de literatuur dat effectieve praktijken kunnen helpen om deze negatieve effecten te mitigeren en zelfs om te buigen naar kansen voor groei en stabiliteit.

Een belangrijke emotie die in familiebedrijven voorkomt, is angst, met name de angst om controle, identiteit of SEW te verliezen. Volgens Hu et al. (2023) kan angst om SEW te verliezen innovatie belemmeren, doordat familieleden risico-avers gedrag vertonen en vasthouden aan traditionele strategieën. Dit beperkt de groei en het aanpassingsvermogen van het bedrijf. Tegelijkertijd toont dezelfde studie aan dat angst niet altijd uitsluitend negatieve gevolgen heeft. Angst om sociale verbindingen te verliezen kan bijvoorbeeld innovatie stimuleren, omdat familieleden streven naar het behoud van relaties. Innovatie wordt in dit geval een middel om de toekomst van het bedrijf veilig te stellen en de betrokkenheid van familieleden en andere belanghebbenden te waarborgen. Door te investeren in nieuwe producten, technologieën of bedrijfsmodellen kunnen familiebedrijven niet alleen hun relevantie en concurrentiepositie versterken, maar ook hun aantrekkelijkheid als samenwerkingspartner behouden. Daarnaast kan de angst om sociale verbindingen te verliezen bij familieleden leiden tot meer openheid voor samenwerking met externe partijen, zoals adviseurs, niet-familiale managers of innovatiepartners. Familieleden willen laten zien dat ze bereid zijn om te veranderen, vooruit te denken en zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden, zodat hun positie als betrokken familiebedrijf behouden blijft. Deze tweeslachtige effecten benadrukken het belang van een zorgvuldig evenwicht tussen behoudende en progressieve strategieën binnen familiebedrijven.

Tijdens crisissituaties hebben emoties zoals stress en onzekerheid vaak directe gevolgen voor de cohesie en besluitvorming in familiebedrijven. Lingo and Elmes (2019) stellen dat het strategisch beheer van deze emoties cruciaal is om de continuïteit van het bedrijf te waarborgen. Zij benadrukken dat het creëren van een gedeelde identiteit tussen familieleden en niet-familieleden tijdens moeilijke periodes een gevoel van collectieve verantwoordelijkheid en veerkracht bevordert. Dit proces verloopt in drie fasen: het ontwaken van betrokkenheid bij niet-familieleden, het versterken van een gedeelde identiteit en het gezamenlijk uitvoeren van acties om de stabiliteit van het bedrijf te behouden. Hiermee tonen de auteurs aan dat deze emoties niet alleen gemitigeerd, maar ook effectief benut kunnen worden om de samenhang binnen het bedrijf te versterken.

Morele emoties, zoals schuldgevoel, spelen een belangrijke rol in familiebedrijven, vooral bij de jongere generatie familieleden. Volgens Bernhard and Labaki (2021) kan indirect schuldgevoel leiden tot verantwoordelijk gedrag, zoals herstelmaatregelen en het nemen van verantwoordelijkheid voor fouten uit het verleden. Indirect schuldgevoel zien we in dit geval als schuldgevoel dat iemand voelt voor fouten die door anderen zijn gemaakt. Echter, een te sterke verbondenheid met de familie kan het gevoel van schuld verminderen. Dit komt doordat familieleden negatieve informatie over de

familie eerder zullen ontkennen of goedpraten om het positieve imago van de familie te beschermen. Dit proces, bekend als bevooroordeeld redeneren, belemmert de erkenning van fouten en voorkomt dat familieleden verantwoordelijkheid nemen voor verbeteringen of herstelacties.

Het effectief beheren en mitigeren van emoties binnen familiebedrijven vereist doelgerichte praktijken die gericht zijn op het creëren van een veilige en ondersteunende omgeving. Een van de belangrijkste strategieën is het bevorderen van psychologische veiligheid, vrijuit emoties kunnen uiten zonder angst voor negatieve consequenties, voorkomt dat spanningen escaleren en bevordert de samenwerking. Versterking van emotionele intelligentie helpt familieleden en leidinggevendenden hun eigen emoties en die van anderen beter te begrijpen en te reguleren, wat empathie en wederzijds begrip stimuleert. Formele bestuursstructuren, zoals duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en besluitvormingsprocessen, minimaliseren de invloed van emoties op beslissingen, waardoor conflicten worden verminderd en besluitvorming efficiënter verloopt. Samen dragen deze praktijken bij aan een stabielere, meer harmonieuze werkomgeving en effectievere besluitvorming binnen het familiebedrijf (Hu et al., 2023).

In familiebedrijven is er sprake van een unieke verwevenheid tussen de familie- en bedrijfssystemen, wat leidt tot een dubbele dimensie van spijt: familiegebonden spijt en bedrijfsgebonden spijt. Dit betekent dat een beslissing die zakelijk verantwoord lijkt, spanningen binnen de familie kan veroorzaken, terwijl een keuze die de familie tevredenstelt, mogelijk negatieve bedrijfsresultaten oplevert. De eigenaar, die ook manager is, moet constant balanceren tussen deze twee dimensies, wat kan leiden tot besluiteloosheid, uitstelgedrag of suboptimale beslissingen. De angst om spijt te ervaren, zowel bij het nemen van beslissingen als achteraf, kan risicomijdend gedrag aanwakkeren, waardoor innovatieve strategieën en groeikansen mogelijk worden gemist. Bovendien kan de emotionele belasting van het proberen te voldoen aan zowel zakelijke als familiale verwachtingen, leiden tot stress en psychologische uitputting van de eigenaar. Deze emoties kunnen zich verspreiden binnen de familie en het bedrijf, wat de onderlinge relaties en de bedrijfscultuur negatief kan beïnvloeden. Dit maakt duidelijk dat emoties zoals spijt niet alleen een persoonlijke kwestie zijn, maar ook een directe invloed hebben op de prestaties en continuïteit van het familiebedrijf (Hirigoyen & Labaki, 2012).

Wanneer negatieve emoties effectief worden gemitigeerd, kunnen familiebedrijven niet alleen de schadelijke gevolgen ervan beperken, maar ook profiteren van de kansen die deze emoties bieden. Zoals Lingo and Elmes (2019) aangeven, kan het strategisch beheren van negatieve emoties tijdens een crisis leiden tot een sterker gevoel van verbondenheid en collectieve verantwoordelijkheid. Dit versterkt niet alleen de besluitvorming, maar ook de algehele stabiliteit van het bedrijf. Evenzo kan het aanpakken van angst en stress via psychologische veiligheid en strategische planning innovatie stimuleren, wat bijdraagt aan de duurzaamheid en concurrentiekracht van familiebedrijven.

### 3.5 Invloeden van emoties op besluitvorming

De invloed van emoties op besluitvorming binnen familiebedrijven is diepgaand en complex, waarbij emotionele dynamiek een cruciale rol speelt in de strategische besluitvorming, opvolging en de kortetermijnbesluitvorming van deze bedrijven. Familiebedrijven worden vaak gekenmerkt door een sterke emotionele gehechtheid aan het bedrijf, wat de besluitvorming significant beïnvloedt.

#### *Opvolgingsproces*

Onderzoek van Kessler and Zipper-Weber (2023) benadrukt hoe deze gehechtheid opvolgingsbeslissingen motiveert, waarbij familieleden prioriteit geven aan het voortbestaan van het bedrijf boven financiële doelen. Dit wordt ondersteund door het concept van Emotional Ownership (EO), geïntroduceerd door Björnberg and Nicholson (2012), dat verwijst naar de identificatie van familieleden met het bedrijf. EO versterkt de betrokkenheid en motivatie, vooral bij de volgende generatie, en wordt bevorderd door een positief familieklimaat en inclusieve besluitvormingsprocessen. Potentiële opvolgers die een sterke emotionele band voelen met het familiebedrijf en het belang van continuïteit erkennen, zijn bovendien meer geneigd de leiding over te nemen (Plana-Farran & Gallizo, 2021). Emoties, zoals trots en veerkracht, spelen ook een belangrijke rol bij het versterken van betrokkenheid en motivatie binnen familiebedrijven. Volgens Razzak (2023) vergroten deze emoties de bereidheid van familieleden om zich in te zetten voor de voortzetting van het bedrijf. Tegelijkertijd kunnen emoties zoals wantrouwen en waargenomen onrechtvaardigheid conflicten veroorzaken die de continuïteit bedreigen. Morele emoties, zoals plaatsvervangende schuld, motiveren ethisch verantwoorde keuzes bij opvolgingsprocessen en bevorderen de overdracht van waarden en verantwoordelijkheden tussen generaties (Bernhard & Labaki, 2021).

Ook SEW speelt een centrale rol in opvolgingsprocessen binnen familiebedrijven en beïnvloedt zowel de strategische beslissingen als de emotionele dynamiek. SEW omvat waarden zoals het behoud van familiecontrole, tradities en reputatie, en het streven naar continuïteit over de generaties heen. In de eerste generatie is SEW vaak nauw verbonden met de oprichter, wiens persoonlijke waarden en visie diep verweven zijn met de strategie van het bedrijf. Dit kan zorgen voor sterke betrokkenheid en pioniersgeest, maar ook voor spanningen wanneer opvolgers andere prioriteiten hebben. Naarmate een bedrijf overgaat naar latere generaties, verschuift de rol van SEW. Het behoud van tradities en familiewaarden kan dan een samenbindende kracht worden die stabiliteit biedt en samenwerking tussen familieleden stimuleert. Tegelijkertijd kan SEW in deze latere fasen innovatie en risicobereidheid bevorderen, vooral wanneer familieleden streven naar langetermijnsucces en duurzaamheid (Mucci et al., 2022). Bovendien kan SEW tijdens crisissituaties een positieve rol spelen. In tijden van spanning of onzekerheid kan de emotionele band binnen de familie ervoor zorgen dat bedrijven sneller ingrijpende beslissingen nemen, zoals veranderingen in de bedrijfsstrategie of het doorvoeren van een generatieoverdracht (Kessler & Zipper-Weber, 2023). Echter, SEW brengt ook uitdagingen met zich mee, zoals het risico op het vasthouden aan verouderde praktijken of conflicten tussen generaties over de koers van het bedrijf (Mucci et al., 2022). SEW kan ook leiden tot conservatief gedrag dat innovatie en strategische aanpassing belemmert. Het

streven naar behoud van familiecontrole en waarden kan bijvoorbeeld resulteren in weerstand tegen het aanstellen van externe professionals, wat cruciaal kan zijn voor een succesvolle transitie. Bovendien kan SEW bijdragen aan conflicten tussen familieleden, vooral wanneer belangen of visies op de toekomst uiteenlopen. Deze spanningen kunnen de opvolgingsdynamiek bemoeilijken en leiden tot besluiteloosheid of inefficiënte bedrijfsstrategieën (Shen, 2018). Ook de studie van Razzak (2023) over SEW in familiebedrijven biedt belangrijke inzichten. Deze studie wijst uit dat generatiecontrole de relatie tussen emotionele gehechtheid, familie-identiteit en de betrokkenheid van familieleden bij het familiebedrijf modereert. Met name de betrokkenheid van de volgende generatie blijkt sterker gekoppeld aan identiteit dan aan emotionele gehechtheid. Dit betekent dat de volgende generatie meer waarde hecht aan de collectieve identiteit van het familiebedrijf dan aan de emotionele band met het bedrijf, wat van belang is voor opvolgingsstrategieën binnen familiebedrijven.

Huidig onderzoek naar generatieverschillen op het vlak van emoties richt zich op verschillende aspecten van emoties binnen en tussen generaties. Liu and Xu (2024) benadrukken hoe socio-economische en demografische veranderingen de emotionele ervaringen van generaties beïnvloeden. Hun onderzoek naar de generatie na de jaren 80 in China toont aan dat sociaaleconomische omstandigheden de maternale stress beïnvloeden, die op haar beurt de emotionele reacties van ouders op kinderen beïnvloedt. Dit inzicht is bijzonder relevant voor familiebedrijven, waar generatiewisselingen en veranderingen in de economische context invloed kunnen hebben op de emoties van opvolgers en hun betrokkenheid bij het familiebedrijf. Verder werpt het werk van Tang et al. (2024) nieuw licht op de emotionele interacties tussen generaties door de fysiologische synchronisatie tussen grootmoeders en kleinkinderen in Chinese gezinnen te onderzoeken. De studie toonde aan dat er een verband is tussen de fysiologische synchronisatie van de ademhalingsfrequentie van grootmoeders en kleinkinderen en de emotionele regulatie van de kinderen. Dergelijke synchronisatie kan een belangrijke rol spelen bij de overdracht van emotionele regulatievaardigheden binnen familiebedrijven, vooral tijdens de opleiding van de volgende generatie leiders.

### *Strategische besluitvorming*

De invloed van emoties op strategische besluitvorming kan worden verklaard aan de hand van de *dual-process* theorie, die twee verschillende systemen beschrijft waarop mensen beslissingen nemen. Het eerste systeem, het intuïtieve systeem (Systeem 1), is snel, automatisch en sterk verbonden met emoties. Dit systeem maakt gebruik van intuïtieve reacties en is vooral nuttig in situaties met onzekerheid of tijdsdruk. Het tweede systeem, het rationele systeem (Systeem 2), werkt daarentegen langzamer, analytisch en met bewuste inspanning, gericht op logische en datagestuurde beslissingen. In familiebedrijven, waar emotionele dynamieken zoals familiebindingen en SEW een prominente rol spelen, is er vaak een sterkere neiging om op Systeem 1 te vertrouwen. Dit komt doordat emoties en tradities vaak intuïtieve reacties bevorderen en rationele processen zoals gedetailleerde analyses kunnen onderdrukken. Hierdoor weerspiegelt strategische besluitvorming in familiebedrijven een complexe balans tussen de invloed van emoties en de behoefte aan zakelijke logica (Pimentel et al., 2018).

Volgens Kellermans vervagen de grenzen tussen familie en bedrijf vaak, waardoor emoties diep doordringen in de organisatie en uiteindelijk de manier beïnvloeden waarop het bedrijf zijn activiteiten uitvoert (Kellermanns et al., 2014). Dit maakt het noodzakelijk om emoties te begrijpen als een centrale factor in de bedrijfsvoering van familiebedrijven. Brundin et al. (2022) benadrukken dat emoties vaak als een "black box" worden gezien in strategisch management. Een dringende behoefte om deze te openen en te onderzoeken hoe emoties strategische uitkomsten beïnvloeden (De Massis et al., 2023).

Onderzoek toont aan dat SEW een aanzienlijke invloed heeft op besluitvormingsprocessen, vaak leidend tot beslissingen die het financiële belang van de onderneming kunnen schaden om de emotionele waarde te behouden (Cennamo et al., 2012). Blanzo-Mazagatos et al. (2024) en Mucci et al. (2022) stellen dat SEW familiebedrijven voorzichtiger maken. Dit betekent dat ze minder snel risico's nemen, zoals uitbreiden naar het buitenland of nieuwe markten betreden. Gómez-Mejía et al. (2007) beschrijven hoe familiebedrijven soms risicomijdend zijn of sterk gefocust op controle over de generaties heen. Maar SEW heeft ook voordelen. Het kan innovatie stimuleren, bijvoorbeeld doordat familieleden elkaar helpen en kennis delen via hun sociale netwerken. Dit wordt bevestigd door onderzoek van Stasa and Machek (2023).

De positieve invloed van SEW is ook zichtbaar in innovatie. Familiebedrijven met een hoog niveau van SEW zijn bereid strategische keuzes te maken die hun autonomie en familiale identiteit beschermen, zelfs als deze economisch niet optimaal lijken. SEW kan innovatiekracht vergroten, vooral in latere generaties, doordat gediversifieerde vaardigheden en formele structuren de basis leggen voor risico's die leiden tot vernieuwende producten en diensten (Mucci et al., 2022).

### *Kortetermijnbesluitvorming*

Emoties hebben een diepgaande invloed op de dagdagelijkse besluitvorming, binnen complexe organisaties zoals familiebedrijven. In deze context zijn emoties vaak dubbelzinnig of ambivalent, omdat familieleden meerdere, soms tegenstrijdige rollen vervullen binnen de overlappende systemen van familie, bedrijf en eigendom. Deze rolconflicten leiden tot een unieke emotionele dynamiek waarin gevoelens zoals trots, rivaliteit, liefde en frustratie elkaar kunnen overlappen. Dergelijke emoties kunnen bij het nemen van beslissingen tot onzekerheid, stress en zelfs besluiteloosheid leiden. Dagelijkse beslissingen, zoals het aannemen van personeel, het prioriteren van projecten of het beheren van financiële middelen, worden beïnvloed door de emoties die voortkomen uit de sociale en familiale relaties binnen het bedrijf. Bijvoorbeeld, een familielid dat ook een manager is, kan zich genoodzaakt voelen om loyaliteit aan de familie af te te wegen tegen zakelijke efficiëntie, wat leidt tot complexe emotionele overwegingen. Emoties zoals trots, betrokkenheid, frustratie of teleurstelling kunnen zowel samenwerking versterken als conflicten verergeren, afhankelijk van hoe ze worden gemanaged. Echter, wanneer deze emoties niet goed worden beheerd, kunnen ze resulteren in emotionele dissonantie, waardoor beslissingen worden vertraagd of suboptimaal zijn (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021).

Emotionele dissonantie binnen familiebedrijven ontstaat ook wanneer leden van het topmanagementteam (TMT) emotionele spanningen ervaren tussen wat zij voelen en wat zij communiceren, vaak veroorzaakt door de unieke normen en waarden van het familiebedrijf. Een belangrijke oorzaak van deze dissonantie ligt in de sterke familiale normen die bepalen welke emoties wel en niet mogen worden getoond, zoals het onderdrukken van negatieve gevoelens om het imago van de familie te beschermen. Daarnaast kan de complexe dynamiek tussen familieleden en niet-familieleden in het TMT leiden tot een verhoogde mentale belasting, vooral wanneer niet-familieleden hun emoties moeten aanpassen om conflicten met de familiebelangen te vermijden. Dit proces van emotionele aanpassing, bekend als emotionele arbeid, creëert een discrepantie tussen ervaren en geuite emoties, wat een gevoel van valsheid en uitputting kan veroorzaken. De invloed hiervan op de organisatie is aanzienlijk: het kan open communicatie belemmeren, het vertrouwen binnen het TMT aantasten en uiteindelijk de kwaliteit van de besluitvorming negatief beïnvloeden. Om deze dissonantie te minimaliseren en de samenwerking binnen het team te bevorderen, is het cruciaal dat familiebedrijven een cultuur creëren waarin authentieke emotionele expressie wordt gewaardeerd en gestimuleerd (Hoekx et al., 2023).

Emotionele arbeid wordt verder ook gebruikt bij het versterken van relaties met interne en externe stakeholders. Cruz et al. (2012) benadrukken dat langdurige relaties met leveranciers en werknemers bijdragen aan collectief sociaal kapitaal, wat de stabiliteit en betrokkenheid binnen het bedrijf bevordert. Emotionele arbeid helpt bij het behoud van SEW, maar overmatige emotionele expressie, vaak gedreven door machtsdynamiek, kan schadelijk zijn voor de interne harmonie en relaties met stakeholders (Saleem et al., 2023). Sociaal kapitaal speelt verder een belangrijke rol in de prestaties van familiebedrijven. Llanos-Contreras et al. (2022) laten zien dat familiaal menselijk en sociaal kapitaal cruciaal zijn voor het opbouwen van organisatiegebonden sociaal kapitaal, wat innovatie stimuleert. Hoewel sterke interne banden, oftewel bonding sociaal kapitaal, soms groepsdenken en stagnatie kunnen veroorzaken, bieden externe netwerken (ook sociaal kapitaal),

toegang tot nieuwe kennis en middelen die innovatie bevorderen. Deze balans tussen interne cohesie en externe connectiviteit is essentieel voor het benutten van innovatiepotentieel. Ook kan de bereidheid van familieleden om risico's te nemen de innovatiecapaciteit van familiebedrijven beïnvloeden. Emoties zoals angst en trots kunnen bedrijven hun innovatie bevorderen of belemmeren. Door deze dynamieken te begrijpen kunnen bedrijven de innovatie- en aanpassingsstrategieën verbeteren (Gómez-Mejía et al., 2007). Dit is vooral belangrijk in een tijdperk van snelle technologische veranderingen en globalisering, waar innovatie essentieel is voor het concurrentievermogen.



## 4. Gebreken in de literatuur en agenda voor toekomstig onderzoek

Emoties weerspiegelen een zeer divers spectrum. Er is een breed scala aan subtiele emoties, waaronder trots, jaloezie, onzekerheid en trouw. Deze kunnen een aanzienlijke invloed uitoefenen op bedrijven en hun algemene werking. De huidige literatuur over emoties in familiebedrijven benadrukt dat deze een essentiële rol vervullen door de bijzondere combinatie van familiale en zakelijke belangen. Momenteel biedt onderzoek naar ideeën zoals SEW een nuttig raamwerk om de emotionele waarde van eigendom en beheer beter te doorgronden (Cennamo et al., 2012). Daarnaast hebben onderzoeken aangetoond dat gevoelens zoals trots, loyaliteit en verbondenheid samenwerking en innovatie stimuleren. Deze gevoelens bevorderen een krachtige bedrijfscultuur en verhogen de betrokkenheid van familieleden en medewerkers. Aan de andere kant kunnen gevoelens zoals jaloezie, angst en onzekerheid een uitdaging vormen voor de dagelijkse activiteiten van een familiebedrijf. Ze kunnen schadelijk zijn voor zowel de familiebanden als de bedrijfsvoering door de spanningen die ze creëren. Deze spanningen kunnen de besluitvorming beïnvloeden, vooral in belangrijke situaties zoals het opvolgen of het maken van strategische veranderingen (Brauer & Proyer, 2024; Hu et al., 2023).

De gebreken die binnen de literatuur geïdentificeerd zijn, kaarten verschillende thematieken aan. Ambivalente emoties, specifieke emoties, emotiemanagement en generatieverschillen in emoties zijn topics die in deze literatuurstudie als mogelijk toekomstig onderzoek worden gezien. Deze gebreken zijn geïdentificeerd op basis van uitgebreid bestaand onderzoek binnen de psychologie.

### *Ambivalente Emoties*

In de afgelopen jaren hebben onderzoekers zich steeds meer gericht op het fascinerende concept van ambivalente emoties, ook wel gemengde emoties genoemd (Lomas, 2023). "Ambivalente emoties zijn de gelijktijdige ervaring van discrete emoties zoals geluk en verdriet" (Li et al., 2023). Deze emoties treden op in situaties waarin mensen geconfronteerd worden met conflicterende waarden, verwachtingen en uitkomsten. Ze verschillen van enkelvoudige emoties door hun intrinsieke spanning, die voortkomt uit het voelen van tegengestelde toestanden op hetzelfde moment (Lomas, 2023).

Ambivalente emoties, spelen een complexe, maar waardevolle rol in creativiteit en welzijn. Li et al. (2023) toont aan dat ambivalente emoties zowel creativiteit kunnen stimuleren als belemmeren binnen organisaties. Enerzijds bevorderen ze informatieverwerking en het genereren van nieuwe ideeën, terwijl ze anderzijds kunnen leiden tot psychologische stress en een verminderde betrokkenheid bij het creatieve proces. Hierdoor verdient emotionele ambivalentie meer aandacht binnen de literatuur van familiebedrijven. Er is namelijk overtuigend bewijs dat familieleden binnen hetzelfde bedrijf te maken hebben met tegenstrijdige spanningen, die voortkomen uit cognitieve en sociaal geconstrueerde tegenstellingen die diverse aspecten omvatten (Randerson & Radu-Lefebvre, 2021). Hoewel het vaak als negatief wordt gezien, kunnen ambivalente emoties in bepaalde contexten leiden tot verbeterde besluitvorming. Het identificeren van deze contexten en het begrijpen van hoe bedrijven complexe emoties balanceren tussen zakelijke en familiale prioriteiten,

biedt veelbelovende mogelijkheden (Firfiray & Gomez-Mejia, 2021). Verder kan het onderzoek bijdragen aan een beter begrip van de emotionele dynamiek, creativiteit, leiderschap en opvolging. Gebaseerd op de inzichten van Li et al. (2023) en Hållander (2019), kunnen toekomstige studies zich richten op zowel de theoretische verdieping als de praktische toepassingen van ambivalente emoties binnen familiebedrijven.

Voor toekomstig onderzoek naar de invloed van ambivalente emoties in familiebedrijven is een multi-methodologische benadering noodzakelijk om de ingewikkeldheid en interactie van deze emoties volledig te doorgronden. Een mix van kwantitatieve en kwalitatieve technieken biedt een geïntegreerd inzicht in de impact van ambivalente emoties op leiderschap, creatieve keuzes en opvolging. Longitudinale onderzoeken zijn cruciaal om de evolutie van emotionele interacties binnen familiebedrijven in de loop der jaren te monitoren, vooral in belangrijke tijden zoals opvolging, strategische heroriëntatie of het beheer van crises. Deze tijdsperiodes worden vaak gekenmerkt door intense emotionele en relationele interacties die de essentie van de familiebedrijven aantasten. Cruciale momenten worden aangeduid als “turning points” waarin de balans tussen zakelijke en familiale belangen aanzienlijk onder druk staat. Tijdens deze periodes zijn ambivalente emoties het meest duidelijk en hebben ze een grote impact op de besluitvorming, relaties en uiteindelijk de prestaties van het familiebedrijf. Deze onderzoeken kunnen herhaaldelijk emotionele stabiliteit en welzijn evalueren met behulp van standaardvragenlijsten. Experimentele studies maken het mogelijk om causaliteit te analyseren door deelnemers, zoals familieleden en bedrijfsleiders, te onderwerpen aan gesimuleerde ambivalente situaties, zoals dilemma's die zowel positieve als negatieve resultaten opleveren. Multi-methodologische benaderingen combineren kwantitatieve vragenlijsten met kwalitatieve diepte-interviews en participatieve observatie, waardoor zowel de cognitieve als de emotionele reacties van respondenten kunnen worden vastgelegd. Deze aanpak maakt het mogelijk om niet alleen te meten wat mensen voelen, maar ook waarom en hoe ze tot bepaalde gedragingen komen (Hållander, 2019; Li et al., 2023; Lomas, 2023).

Door deze methoden te combineren, kunnen onderzoekers ambivalente emoties in familiebedrijven bestuderen, aangezien deze organisaties worden gekenmerkt door verwante systemen van familie, bedrijf en eigendom, wat kan leiden tot conflicten in rollen en emotionele onzekerheid. Familiebedrijven opereren bovendien op het snijpunt van persoonlijke relaties en professionele doelen, wat betekent dat emoties zoals trots, jaloezie, loyaliteit en angst een invloed hebben op het maken van keuzes. Deze emoties zijn onderhevig aan een bepaalde ambivalentie. Het begrijpen van ambivalentie kan bijdragen aan een beter begrip van de manier waarop familieleden omgaan met conflicten, het overdragen van leiderschap en het nemen van strategische keuzes. Bestaande literatuur benadrukt de rol van emoties in het nemen van beslissingen en de continuïteit van bedrijven, maar levert nog weinig inzicht op in de ambivalente aard ervan. Verder is er beperkt onderzoek gedaan naar specifieke bestuursmechanismen die kunnen helpen bij het beheeren van ambivalente emoties binnen familiebedrijven. Er mist echter nog onderzoek naar het fenomeen zelf en de implicaties ervan (Randerson & Radu-Lefebvre, 2021). Toekomstige studies kunnen bijvoorbeeld aantonen hoe ambivalente emoties innovatie kunnen stimuleren of belemmeren, en hoe ze de balans tussen stabiliteit en verandering beïnvloeden. Deze inzichten kunnen niet alleen

bijdragen aan wetenschappelijke literatuur door diepere theoretische onderbouwing, maar ook praktische implicaties hebben voor het verbeteren van leiderschapspraktijken en conflictbeheer binnen de familie.

### *Specifieke Emoties*

Het onderzoeken van emoties zoals vertrouwen, jaloezie en trots binnen familiebedrijven is cruciaal omdat deze emoties direct invloed hebben op de dynamiek en het succes van deze organisaties. Volgens Scarantino (2012) is het essentieel om traditionele categorieën van emoties te herzien en aan te passen aan specifieke contexten, zoals familiebedrijven, om wetenschappelijke en praktische relevantie te vergroten. Vertrouwen vormt bijvoorbeeld de basis voor samenwerking, maar kan breekbaar zijn in een context waar zakelijke en persoonlijke belangen verweven zijn. Jaloezie, daarentegen, kan ontstaan door ongelijke verdeling van middelen of erkenning, wat spanningen en conflicten binnen families versterkt. Trots, vaak verbonden aan de identiteit en het erfgoed van een familiebedrijf, kan zowel een motiverende kracht zijn als een bron van rigiditeit wanneer deze innovatie belemmert. Door deze emoties te onderzoeken vanuit een pluralistisch perspectief kunnen nieuwe inzichten worden verkregen in de unieke emotionele dynamieken die familiebedrijven kenmerken en bijdragen aan zowel wetenschappelijke kennis als praktische toepassingen.

Het onderzoeken van **vertrouwen** binnen familiebedrijven vereist een gedetailleerde benadering die rekening houdt met zowel de persoonlijke als de organisatorische dynamiek. Vertrouwen binnen familiebedrijven kan worden beschreven als het geloof in de competentie, integriteit en intenties van familieleden en andere betrokkenen. Een belangrijke theoretische basis voor het onderzoeken van vertrouwen is de professionele betrokkenheid (Aalberg, 2024). In de studie van Aalberg (2024) wordt betrokkenheid in de bedrijfscontext gekenmerkt door een sterke emotionele band met het beroep en een identificatie met de waarden en normen ervan. Deze kunnen leiden tot weerstand tegen technologieën die deze normen bedreigen. Er wordt aangetoond dat er een negatieve relatie bestaat tussen betrokkenheid en vertrouwen in autonomie, waarbij werknemers met een hoge betrokkenheid technologie vaak als een bedreiging voor hun autonomie en controle beschouwen. Dit principe kan worden toegepast op familiebedrijven, waar sterke familiewaarden en tradities kunnen botsen met de invoering van nieuwe technologieën of bedrijfsmodellen. Net zoals in de maritieme sector, waar brugbemanningen autonomie wantrouwen vanwege de impact op hun professionele identiteit, kunnen familiebedrijven uitdagingen ondervinden bij het balanceren tussen het behoud van tradities en de acceptatie van innovatieve technologieën. Dit benadrukt het belang van het zorgvuldig managen van deze spanningen om zowel technologische vooruitgang als behoud van identiteit te waarborgen.

Om het vertrouwen binnen familiebedrijven te onderzoeken, kunnen verschillende methodologische benaderingen worden gehanteerd. Een kwantitatieve benadering kan gebruikmaken van vragenlijsten en enquêtes gericht op het meten van professionele betrokkenheid en vertrouwen in het leiderschap van familieledentrots. Aalberg (2024) illustreert hoe vragenlijsten met items op een Likertschaal effectief kunnen worden ingezet om attitudes ten opzichte van autonomie te meten. Deze vragenlijsten bevatten gestandaardiseerde stellingen waarbij respondenten hun mate van

instemming of afkeuring aangeven op een schaal (bijvoorbeeld van "helemaal oneens" tot "helemaal eens"). Deze aanpak maakt het mogelijk om kwantitatieve gegevens te verzamelen over subtiele percepties en overtuigingen, zoals de mate waarin technologie als betrouwbaar of bedreigend wordt ervaren. Dit kan eenvoudig worden aangepast voor de context van familiebedrijven, door vragen op te nemen over de perceptie van leiderschap en beslissingsbevoegdheid in het bedrijf. Door deze aanpak kan een nauwkeuriger beeld worden verkregen van de spanningen tussen innovatie en traditie in familiebedrijven, en kan dit dienen als basis voor gerichte strategieën om vertrouwen te managen. Een kwalitatieve benadering kan bestaan uit interviews met familieleden en werknemers van het familiebedrijf. Dit biedt de mogelijkheid om dieper in te gaan op de sociale dynamiek binnen het bedrijf, de onderliggende redenen voor wantrouwen en de impact van veranderingen op de percepties van betrokkenen. Aalberg (2024) benadrukt dat kwalitatief onderzoek met behulp van interviews inzicht kan geven in de subjectieve ervaringen van individuen met autonomie en technologie. Evenzo kunnen interviews binnen familiebedrijven waardevolle inzichten opleveren in hoe vertrouwen wordt gevormd en behouden.

**Jaloezie** is een complexe emotie die zich manifesteert in verschillende sociale contexten, waaronder de werkplek, vriendschapsrelaties en familiebedrijven. Huidig onderzoek biedt waardevolle inzichten in de oorzaken, gevolgen en mechanismen van jaloezie, maar de unieke context van familiebedrijven vereist meer gerichte aandacht. Op de werkplek wordt jaloezie vaak geassocieerd met de kwaliteit van de relatie tussen medewerkers en leidinggevenden. Thompson et al. (2018) toonden aan dat een lage kwaliteit van de relatie met de leidinggevende, een grote mate van supervisor-differentiatie en een gebrek aan consideratie door leidinggevenden bijdragen aan gevoelens van jaloezie bij werknemers. Jaloezie leidt tot gedragsmatige reacties zoals social loafing, waarbij werknemers minder inspanning leveren in teamtaken. In een familiebedrijf kunnen soortgelijke dynamieken optreden, vooral wanneer bepaalde familieleden bevoorrechte posities innemen of wanneer differentiatie in behandeling duidelijk merkbaar is. Jaloezie manifesteert zich niet alleen in professionele relaties, maar ook in vriendschapsrelaties. Wang et al. (2024) ontdekten dat mensen meer jaloezie voelen ten opzichte van een goede vriend dan ten opzichte van een kennis wanneer die persoon iets uitzonderlijks ervaart. De nabijheid van de relatie verhoogt de mate van sociale vergelijking, wat jaloezie versterkt. In familiebedrijven, waar relaties met familieleden van nature sterk zijn, kunnen dergelijke vergelijkingen sterker tot uiting komen, vooral wanneer bepaalde familieleden uitzonderlijke prestaties leveren. Percepties van onrechtvaardigheid dragen ook bij aan de ervaring van jaloezie. Sahadev et al. (2024) stelden vast dat onrechtvaardigheid op de werkvloer jaloezie kan opwekken, vooral wanneer werknemers het gevoel hebben dat anderen meer beloning of erkenning krijgen. Dit kan ook worden toegepast op familiebedrijven, waar de toekenning van bonussen, promoties of leiderschapsposities aan bepaalde familieleden als oneerlijk kan worden beschouwd. Dit kan gevoelens van afwijzing en onzekerheid veroorzaken, wat leidt tot jaloezie. Het effect van deze emotie kan zich uiten in negatieve gedragingen zoals afnemende motivatie of conflicten binnen de familie.

De meetinstrumenten die worden gebruikt om jaloezie te kwantificeren, zijn meestal ontworpen voor romantische of vriendschapscontexten. De Multidimensional Jealousy Scale (MJS) van Pfeiffer en

Wong meet cognitieve, emotionele en gedragsmatige componenten van jaloezie (Brauer & Proyer, 2024). De schaal is ontwikkeld voor het meten van jaloezie in romantische relaties, maar kan worden aangepast voor de unieke dynamiek van familiebedrijven. De cognitieve component van de MJS, die gaat over vermoedens en gedachten over mogelijke bedreigingen, kan bijvoorbeeld worden toegepast op de gedachten die familieleden hebben over de positie van andere familieleden in het bedrijf. Ten slotte, kan een Actor-Partner Interdependence Model (APIM) worden toegepast om te onderzoeken hoe jaloezie van een familielid de samenwerking en prestaties van andere familieleden beïnvloedt (Brauer & Proyer, 2024). Dit model kan ook inzicht bieden in hoe de perceptie van jaloezie binnen een familiebedrijf zich ontwikkelt naarmate de relatie tussen familieleden verandert. Multilevel-analyse kan worden gebruikt om de hiërarchische structuur van familiebedrijven te analyseren en de invloed van verschillen in machtsposities op jaloezie te meten.

## *Emotiemanagement*

Emotiemanagement in organisaties is gericht op het beheersen, evalueren en aanpassen van emoties om zowel persoonlijke als organisatorische doelstellingen te realiseren. Dit omvat ideeën zoals emotionele intelligentie, coping met emoties en interpersoonlijke emotieregulatie (IER). Emotionele intelligentie houdt in dat je in staat bent om zowel je eigen emoties als die van anderen te identificeren, te begrijpen en te beheersen. IER concentreert zich daarentegen op het opzettelijk beïnvloeden van de gevoelens van anderen, vaak tijdens sociale interacties. Studies hebben aangetoond dat medewerkers in familiebedrijven een grotere tevredenheid over hun werk ervaren, vooral wanneer ze effectief emotieregulatie toepassen. Dit kan worden verklaard door de hechte en persoonlijke aard van relaties binnen familiebedrijven (Pimentel & Pereira, 2022). Geiger et al. (2025) maken gebruik van ecologische momentopname (EMA) om empathie en strategieën voor interpersoonlijke emotieregulatie te evalueren. Hun studie toonde aan dat empathie cruciaal is voor het kiezen van strategieën zoals geruststelling, cognitieve herziening en het aanpassen van situaties. Externe relaties, zoals de emotionele beheersing van partners, kunnen een cruciale impact hebben op het werk van medewerkers en familieleden in familiebedrijven. Ocampo et al. (2025) laten zien dat de vermogens van echtgenoten om emoties te reguleren een rol spelen in de psychologische middelen van werknemers en de kwaliteit van hun relatie met hun leidinggevend. Emotiebeheer, met name in belangrijke processen zoals opvolging, is een ander gebied dat nog niet goed ontwikkeld is. Externe adviseurs zijn cruciaal voor het bestrijden van negatieve emoties zoals angst en wrok tijdens opvolging, maar de specifieke processen van hun interventies blijven onduidelijk (Bertschi-Michel et al., 2020).

Het is essentieel dat toekomstige onderzoeken zich concentreren op de relatie tussen leiderschap en emotiebeheer in familiebedrijven. Leiderschapsmodellen, vooral gedeeld emotioneel leiderschap, verdienen eveneens meer aandacht. Dit idee creëert een structuur voor het reguleren van emoties binnen teams en het stimuleren van groepssamenwerking (Pearce et al., 2023). Bovendien is er een gebrek aan studies naar de invloed van gender op leiderschap en de emoties die daaruit voortvloeien (Umans et al., 2021). Toekomstig onderzoek dient zich te concentreren op de interactie tussen persoonlijkheid, sociale interacties en de context van de organisatie. Dit zal resulteren in meer specifieke strategieën die de tevredenheid en productiviteit binnen familiebedrijven kunnen verhogen (Umans et al., 2021).

Om deze doelstellingen te realiseren, kunnen onderzoekers longitudinale onderzoeken toepassen die werknemers in familiebedrijven gedurende langere tijd volgen. Dit kan een blik werpen op de ontwikkeling van vaardigheden in emotieregulatie in reactie op veranderingen in de werkomgeving (Gagnon & Monties, 2023). Experimentele onderzoeken kunnen worden uitgevoerd om de oorzakelijke relatie tussen diverse manieren van emotiebeheer en werkresultaten te onderzoeken. Een ecologische momentopname (EMA) kan worden gebruikt om de dagelijkse interacties en emotionele reacties van werknemers in real-time te monitoren, zoals blijkt uit het onderzoek van Geiger et al. (2025). Multilevel-analyses kunnen worden gebruikt om de impact van verschillende factoren op emotiemanagement in familiebedrijven beter te begrijpen.

### *Generatieverschillen in emoties*

Het huidige onderzoek naar emoties tussen generaties toont aan dat er verschillende methodologische technieken worden toegepast om emotionele uitdrukking, regulatie en connectie tussen generaties te doorgronden. Toch is er een duidelijke kloof in de toepassing van deze inzichten op familiebedrijven, waar emotionele connectie, SEW en generatiecontrole essentieel zijn voor de duurzaamheid van de onderneming.

Studies wijzen erop dat emoties aanzienlijk variëren tussen generaties, vooral in moeilijke situaties zoals de COVID-19-pandemie. Jongere generaties, zoals Generatie Y en Z, ondervinden meer angst en vervreemding van hun werk dan Generatie X, die lijkt beter om te gaan met onzekerheden en veranderende werkomstandigheden (Mahmoud et al., 2024). In familiebedrijven zijn emoties cruciaal voor de interactie tussen verschillende generaties, waarbij oudere generaties meer waarde hechten aan tradities en planning, terwijl jongere generaties vaker gericht zijn op innovatie en persoonlijke groei (Pozzi et al., 2023). Bovendien vergroot de digitale kloof in generaties deze verschillen, omdat jongere generaties technologie als vanzelfsprekend zien en oudere generaties vaak meer weerstand ervaren, wat kan resulteren in frustratie en vervreemding in werkomgevingen met personen uit meerdere generaties (Mahmoud et al., 2024; Pozzi et al., 2023).

In familiebedrijven zijn deze inzichten nuttig om de samenwerking tussen generaties te optimaliseren en de continuïteit van het bedrijf te garanderen. Het inzicht in de emotionele interactie tussen generaties kan leiders ondersteunen bij het creëren van speciaal ontworpen strategieën voor opvolging en het verlichten van conflicten. Oudere generaties hebben de mogelijkheid om hun traditie- en planningsgerichte benadering te combineren met de innovatieve vaardigheden en digitale vaardigheden van jongere generaties, zodat ze samen een toekomstvisie kunnen creëren die zowel het behoud van erfgoed als de modernisering bevordert (Pozzi et al., 2023). Het verkleinen van de digitale kloof tussen generaties kan worden gerealiseerd door technologiegerichte training voor oudere generaties te stimuleren en het wederzijds begrip van werkwijzen tussen verschillende generaties te stimuleren. Het bevorderen van transparante communicatie over emotionele en technologische verschillen kan helpen bij het versterken van de samenwerking en een vlottere overgang in het opvolgen. Door het implementeren van deze strategieën kunnen familiebedrijven een evenwichtige en efficiënte werksetting opbouwen waarin de kwaliteiten van alle generaties optimaal worden benut (Mahmoud et al., 2024; Pozzi et al., 2023).

Familiebedrijven staan voor uitdagingen zoals generatiewisselingen, erfgoed en bedrijfsmatige emotionele betrokkenheid, die allemaal meer gedetailleerde onderzoeken vereisen. De toekomstige onderzoek agenda kan zich concentreren op diverse thema's. Allereerst is het essentieel om te bestuderen op welke manier de aspecten van SEW, zoals emotionele verbondenheid en familie identiteit, variëren tussen generaties binnen familiebedrijven. Een longitudinale methode kan de veranderingen in de emotionele interactie tussen de generaties bestuderen. Dit kan belangrijke inzichten opleveren in de manier waarop generaties zich aanpassen aan veranderingen in hun werk- en leefomstandigheden. Een veelbelovende richting is het uitvoeren van longitudinale studies om de langetermijneffecten te onderzoeken. Dit zou niet alleen inzicht geven in hoe verschillende

generaties omgaan met uitdagingen, maar ook bijdragen aan het ontwikkelen van effectieve strategieën om werkvervreemding en stress te verminderen bij jongere generaties, zoals Generatie Y en Z, die vaak gevoeliger zijn voor onzekerheden (Mahmoud et al., 2024). Ten tweede kunnen emotieherkenningstechnologieën, zoals de multimodale herkenningstechnieken van Hore and Bhattacharya (2023), worden toegepast om de emoties van familieleden tijdens cruciale bedrijfsbeslissingen te volgen. Ten derde moet er aandacht worden besteed aan de impact van sociaaleconomische verschuivingen op de emotionele verwachtingen van generaties in familiebedrijven. Daarnaast is het van belang om fysiologische synchronisatie te onderzoeken binnen de leiderschapsprocessen van familiebedrijven. De bevindingen van Tang et al. (2024) met betrekking tot grootmoeder-kleinkind synchronisatie kunnen worden toegepast op de synchronisatie tussen oudere generaties van leiders en hun opvolgers. Door de fysiologische overeenstemming tussen familieleiders en opvolgers te onderzoeken, kunnen onderzoekers een beter inzicht verwerven in de rol van emotionele co-regulatie in het stimuleren van de overdracht van leiderschapsvaardigheden. Ten slotte is het noodzakelijk om emotionele intelligentieprogramma's te creëren voor opvolgers in familiebedrijven. Het opleiden van opvolgers in emotionele regulatie kan de kans op conflicten verlagen en de empathie verhogen, wat de overdracht van leiderschap vergemakkelijkt.



## 5. Conclusie

Deze studie heeft door middel van een systematische literatuurstudie inzicht gegeven in de complexe invloed van emoties op strategische besluitvorming en bedrijfsprestaties binnen familiebedrijven. Familiebedrijven, gekenmerkt door de verwevenheid van zakelijke en familiale belangen, vertonen unieke emotionele dynamieken die zowel uitdagingen als kansen bieden (Berrone et al., 2012).

Het concept van SEW blijkt cruciaal om de emotionele waarde die families hechten aan controle, erfgoed en emotionele betrokkenheid binnen hun bedrijven te begrijpen (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Positieve emoties zoals trots, verbondenheid en loyaliteit dragen bij aan innovatie en samenwerking, terwijl negatieve emoties zoals angst, jaloezie en stress conflicten en risicomijdend gedrag kunnen veroorzaken (Hu et al., 2023; Kellermanns & Eddleston, 2007). De rol van emoties varieert echter afhankelijk van contexten zoals opvolging, crises of strategische groei, wat het belang benadrukt van effectief emotiemanagement (Bertschi-Michel et al., 2020).

De literatuur laat zien dat familiebedrijven profiteren van strategieën die psychologische veiligheid en emotionele intelligentie bevorderen. Deze praktijken versterken het vertrouwen en de cohesie tussen familieleden en niet-familie stakeholders, wat essentieel is voor duurzame groei (Labaki & D'Allura, 2021; Lingo & Elmes, 2019). Tegelijkertijd is er een groeiende behoefte aan onderzoek naar onderwerpen zoals ambivalente emoties, generatieverschillen en de rol van gender in emotiebeheer, om de dynamiek binnen familiebedrijven verder te ontrafelen (Pozzi et al., 2023; Randerson & Radu-Lefebvre, 2021).

Kortom, emoties vormen een fundamenteel, maar vaak onderbelicht aspect in de werking van familiebedrijven. Deze studie draagt bij door de impact van emoties te verhelderen en handvatten te bieden voor praktijk en toekomstig onderzoek.

## Referenties

- Aalberg, A. L. (2024). Pride and mistrust? The association between maritime bridge crew officers' professional commitment and trust in autonomy [Article]. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 23(4), 551-574. <https://doi.org/10.1007/s13437-024-00329-6>
- Anwar, A., Kee, D. M. H., & Ahmed, A. (2020). Workplace Cyberbullying and Interpersonal Deviance: Understanding the Mediating Effect of Silence and Emotional Exhaustion [Article]. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 23(5), 290-296. <https://doi.org/10.1089/cyber.2019.0407>
- Bang, N. P., Calabrò, A., & Valentino, A. (2024). Strategic transitions: unraveling the impact of socioemotional wealth and generational cohorts on succession planning in family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(1), 23-51. <https://doi.org/10.1108/ijebr-03-2023-0315>
- Bernhard, F. (2024). Pride in family businesses: Authenticity, hubris, and cultural insights. *Journal of Business Research*, 176, 114597. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114597>
- Bernhard, F., & Labaki, R. (2021). Moral Emotions in Family Businesses: Exploring Vicarious Guilt of the Next Generation [Article]. *Family Business Review*, 34(2), 193-212. <https://doi.org/10.1177/0894486520941944>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research [Review]. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., & Strike, V. M. (2020). Unearthing and Alleviating Emotions in Family Business Successions [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 44(1), 81-108. <https://doi.org/10.1177/1042258719834016>
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm [Article]. *Family Business Review*, 25(4), 374-390. <https://doi.org/10.1177/0894486511432471>
- Blanzo-Mazagatos, V., Delgado-García, J. B., & Barrero, J. P. (2024). Involvement of multiple generations in management and internationalization of family firms in Spain: the moderating effect of SEW dimensions. *Journal of Family Business Management*, 14(1), 153-170. <https://doi.org/10.1108/jfbm-02-2022-0022>
- Brauer, K., & Proyer, R. T. (2024). Assessing Jealousy: Factor Analyses, Measurement Invariance, Nomological Validity, and Longitudinal APIM Analyses of the Multidimensional Jealousy Scale [Article]. *Assessment*. <https://doi.org/10.1177/10731911241283927>
- Brundin, E., Liu, F., & Cyron, T. (2022). Emotion in strategic management: A review and future research agenda [Review]. *Long Range Planning*, 55(4), Article 102144. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102144>
- Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1153-1173. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x>
- Cruz, C., Justo, R., & De Castro, J. O. (2012). Does family employment enhance MSEs performance?. Integrating socioemotional wealth and family embeddedness

- perspectives [Article]. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 62-76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.07.002>
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family Firm Heterogeneity: A Definition, Common Themes, Scholarly Progress, and Directions Forward. *Family Business Review*, 34(3), 296-322. <https://doi.org/10.1177/089444865211008350>
- De Massis, A., Eddleston, K. A., Hatak, I., Humphrey, R. H., Piva, E., & Tang, Y. (2023). Emotions in the strategic management of family business organizations: Opening up the black box. *Long Range Planning*, 56(5), 102373. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102373>
- Diéguez-Soto, J., Campos-Valenzuela, M., Callejón-Gil, Á. M., & Aldeanueva-Fernández, I. (2021). Family firm heterogeneity on CSR approach: A socio-emotional (SEW) perspective [Article]. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/23409444211063889>
- Firfiray, S., & Gomez-Mejia, L. R. (2021). When is Ambivalence Good for Family Firms? Understanding the Impact of Family Managers' Emotional Ambivalence on Decision Making [Article]. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(3), 177-189. <https://doi.org/10.1515/erj-2021-0181>
- Gagnon, S., & Monties, V. (2023). Interpersonal emotion regulation strategies: Enabling flexibility in high-stress work environments [Article]. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 84-101. <https://doi.org/10.1002/job.2660>
- Geiger, E. J., Pruessner, L., Barnow, S., & Joormann, J. (2025). What empathizers do: Empathy and the selection of everyday interpersonal emotion regulation strategies [Article]. *Journal of Affective Disorders*, 370, 76-89. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2024.10.056>
- 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 [Article]. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Hållander, M. (2019). On the Verge of Tears: The Ambivalent Spaces of Emotions and Testimonies [Article]. *Studies in Philosophy and Education*, 38(5), 467-480. <https://doi.org/10.1007/s11217-019-09663-2>
- Hirigoyen, G., & Labaki, R. (2012). The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business: A conceptual approach. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 118-126. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.03.004>
- Hoekx, L., Lambrechts, F., Vandekerckhof, P., Voordeckers, W., & Frank, H. (2023). The influence of familiness on decision-making quality in top management teams: The role of emotional dissonance and perceived team support. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100538. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100538>
- Hore, S., & Bhattacharya, T. (2023). Impact of lockdown on Generation-Z: a fuzzy based multimodal emotion recognition approach using CNN [Article]. *Multimedia Tools and Applications*, 82(22), 33835-33863. <https://doi.org/10.1007/s11042-023-14543-6>
- Hu, Q., Hughes, M., & Hughes, P. (2023). Family owners' fear of losing socio-emotional wealth: Implications for firm innovativeness [Article]. *Long Range Planning*, 56(5), Article 102263. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102263>

- Kellermanns, F. W., Dibrell, C., & Cruz, C. (2014). The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms [Editorial]. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 277-279. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.002>
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance [Article]. *Journal of Business Research*, 60(10), 1048-1057. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.018>
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M. (2012). Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x>
- Kessler, A., & Zipper-Weber, V. (2023). Born-again global internationalization in family businesses as a process: a dynamic capabilities perspective in the context of socioemotional wealth. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1366-1391. <https://doi.org/10.1108/jfbm-01-2023-0005>
- Khan, H. G. A., Khan, M. A., Ali, M. I., Khattak, S. I., Shujaat, S., & Alam, B. F. (2023). Trust, performance and level of happiness of healthcare employees in the presence of authentic leadership. *Work-a Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 74(1), 111-118. <https://doi.org/10.3233/wor-211270>
- Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, Justice, Confusion, and Conflict in Family Firms: Implications for Ethical Climate and the "Fredo Effect" [Article]. *Journal of Business Ethics*, 106(4), 503-517. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1014-7>
- Kim, S., Won, E., Jeong, H. G., Lee, M. S., Ko, Y. H., Paik, J. W., Han, C., Ham, B. J., Choi, E., & Han, K. M. (2022). Gender discrimination in workplace and depressive symptoms in female employees in South Korea [Article]. *Journal of Affective Disorders*, 306, 269-275. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2022.03.050>
- Kleinginna Jr, P. R., & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition [Article]. *Motivation and Emotion*, 5(4), 345-379. <https://doi.org/10.1007/BF00992553>
- Labaki, R., & D'Allura, G. M. (2021). A Governance Approach of Emotion in Family Business: Towards a Multi-level Integrated Framework and Research Agenda [Review]. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(3), 119-158. <https://doi.org/10.1515/erj-2021-2089>
- Li, Y., Khan, A. G., & Chen, S. (2023). Is ambivalent emotion good or bad for creativity? A moderated mediation model of the new construct of emotional stability [Article]. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-023-09929-x>
- Lingo, E. L., & Elmes, M. B. (2019). Institutional Preservation Work at a Family Business in Crisis: Micro-processes, Emotions, and Nonfamily Members [Article]. *Organization Studies*, 40(6), 887-916. <https://doi.org/10.1177/0170840618818597>
- Liu, M., & Xu, Z. (2024). A study on regulating factors of the influence of Children's negative emotions on mothers' parenting stress: A study of China's post-80s generation [Article]. *Children and Youth Services Review*, 159, Article 107533. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2024.107533>

- Llanos-Contreras, O., Baier-Fuentes, H., & González-Serrano, M. H. (2022). Direct and indirect effects of SEWi, family human capital and social capital on organizational social capital in small family firms [Article]. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(4), 1403-1418. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00725-3>
- Lomas, T. (2023). The value of ambivalent emotions: a cross-cultural lexical analysis [Article]. *Qualitative Research in Psychology*, 20(2), 1-25. <https://doi.org/10.1080/14780887.2017.1400143>
- Mahmoud, A. B., Berman, A., Reisel, W., Fuxman, L., & Hack-Polay, D. (2024). Examining generational differences as a moderator of extreme-context perception and its impact on work alienation organizational outcomes: Implications for the workplace and remote work transformation [Article]. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(1), 70-85. <https://doi.org/10.1111/sjop.12955>
- Morris, M. H., Allen, J. A., Kuratko, D. F., & Brannon, D. (2010). Experiencing family business creation: Differences between founders, nonfamily managers, and founders of nonfamily firms [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(6), 1057-1084. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00413.x>
- Mucci, D. M., Beck, F., & Ferrari, A. (2022). Socioemotional Wealth and Entrepreneurial Orientation in Different Family Businesses' Generational Stages [Article]. *BAR - Brazilian Administration Review*, 19(2), Article e210053. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022210053>
- Nelly Trevinyo-Rodríguez, R., & Bontis, N. (2010). Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(3), 418-436. <https://doi.org/10.1108/14626001011068716>
- Newbert, S., & Craig, J. B. (2017). Moving Beyond Socioemotional Wealth: Toward a Normative Theory of Decision Making in Family Business [Article]. *Family Business Review*, 30(4), 339-346. <https://doi.org/10.1177/0894486517733572>
- Ng, P. Y., Dayan, M., & Makri, M. (2022). Influence of socioemotional wealth on non-family managers' risk taking and product innovation in family businesses [Article]. *Cross Cultural and Strategic Management*, 29(2), 297-319. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2021-0058>
- Ocampo, A. C. G., Gu, J., Wang, L., Groth, M., Tse, H. H. M., & Zhao, H. (2025). The enriching effects of spouses' emotion regulation ability on employees' leader-member exchange: Evidence from spouse-employee-supervisor triads [Article]. *Journal of Business Research*, 186, Article 115049. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115049>
- Pearce, C. L., Houghton, J. D., Manz, C. C., Dillon, P. J., Fugate, M., & Wassenaar, C. L. (2023). Time for a group hug? Toward a theory of shared emotional leadership in and of family business [Article]. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), Article 100549. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100549>
- Pimentel, D., & Pereira, A. (2022). Emotion Regulation and Job Satisfaction Levels of Employees Working in Family and Non-Family Firms [Article]. *Administrative Sciences*, 12(3), Article 114. <https://doi.org/10.3390/admsci12030114>
- Pimentel, D., Scholten, M., & Couto, J. P. (2018). Fast or slow? Decision-making styles in small family and nonfamily firms [Article]. *Journal of Family Business Management*, 8(2), 113-125. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2017-0007>



- Plana-Farran, M., & Gallizo, J. L. (2021). The survival of family farms: Socioemotional wealth (sew) and factors affecting intention to continue the business [Article]. *Agriculture (Switzerland)*, 11(6), Article 520. <https://doi.org/10.3390/agriculture11060520>
- Pozzi, M., Pistoni, C., Carlo Ripamonti, S., & De Leo, A. (2023). Generation and Gender Differences in Family Businesses: A New Psychological Perspective [Article]. *Journal of Family and Economic Issues*, 44(4), 919-934. <https://doi.org/10.1007/s10834-022-09881-w>
- Randerson, K., & Radu-Lefebvre, M. (2021). Managing Ambivalent Emotions in Family Businesses: Governance Mechanisms for the Family, Business, and Ownership Systems [Article]. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(3), 159-176. <https://doi.org/10.1515/erj-2020-0274>
- Razzak, M. R. (2023). Emotions, identity, social bonds and commitment to the family business: moderating role of controlling generation [Article]. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(6), 1392-1415. <https://doi.org/10.1108/JEEE-01-2022-0014>
- Rule, N. O., & Regehr, C. (2024). The benefits of transformational leadership for addressing workplace emotions after COVID-19 at a large multi-campus university [Article]. *Discover Psychology*, 4(1), Article 137. <https://doi.org/10.1007/s44202-024-00244-0>
- Sahadev, S., Wood, G., Arshad Khan, M., Malhotra, N., & Demirbag, M. (2024). Justice, jealousy and performance: Evidence from neo-feudal Pakistan [Article]. *Journal of Business Research*, 183, Article 114847. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114847>
- Saleem, A., Barbera, F., de Jong, S. B., & Hoffmann, A. O. I. (2023). The role of emotional labor and display latitude in preserving socioemotional wealth in family businesses [Article]. *Journal of Family Business Strategy*, Article 100594. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100594>
- Scarantino, A. (2012). How to Define Emotions Scientifically. *Emotion Review*, 4(4), 358-368. <https://doi.org/10.1177/1754073912445810>
- 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/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Shen, N. (2018). Family business, transgenerational succession and diversification strategy: Implication from a dynamic socioemotional wealth model [Article]. *Cross Cultural and Strategic Management*, 25(4), 628-641. <https://doi.org/10.1108/CCSM-06-2017-0074>
- Stasa, M., & Machek, O. (2023). Family firms' innovation: The indirect effects of socioemotional wealth and the role of social capital [Article]. *Journal of High Technology Management Research*, 34(1), Article 100454. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2023.100454>
- Tang, Y., Perry, N. B., He, T., Wu, D., Zhou, N., & Lin, X. (2024). Grandmother–grandchild physiological synchrony in Chinese three-generation families: Links with child emotion regulation [Article]. *Developmental Psychobiology*, 66(5), Article e22498. <https://doi.org/10.1002/dev.22498>
- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2018). Follower Jealousy at Work: A Test of Vecchio's Model of Antecedents and Consequences of Jealousy [Article]. *Journal of*

- Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 152(1), 60-74.  
<https://doi.org/10.1080/00223980.2017.1407740>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review [Review]. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.  
<https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2021). The family CEO's effect on succession planning: founder status, difficulties with letting go and gender differences [Article]. *Gender in Management*, 36(5), 659-673.  
<https://doi.org/10.1108/GM-01-2020-0007>
- Wang, D. Y. (2022). Daily work engagement and positive emotions in the workplace: Job crafting as a mediator [Article]. *Social Behavior and Personality*, 50(4), Article e11200. <https://doi.org/10.2224/sbp.11200>
- Wang, L., Nie, X., & Chan, E. Y. (2024). Friendship stings: Jealousy behind a close friend's extraordinary experiences [Article]. *Psychology and Marketing*, 41(12), 3060-3071.  
<https://doi.org/10.1002/mar.22109>
- Warren, M. A., Sekhon, T., Winkelman, K. M., & Waldrop, R. J. (2022). Should I “check my emotions at the door” or express how I feel? Role of emotion regulation versus expression of male leaders speaking out against sexism in the workplace [Article]. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(7), 547-558.  
<https://doi.org/10.1111/jasp.12878>
- Xu, J., Dong, B., Wang, Y., Jiang, N., & Gao, Y. (2022). A whirlpool of emotion: How entrepreneurs' empathy affects employees' emotional exhaustion [Article]. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 933628.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.933628>
- Zellweger, T. M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2019). Social structures, social relationships, and family firms [Article]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(2 Special Issue), 207-223. <https://doi.org/10.1177/1042258718792290>