



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Het welzijn van startende ondernemers

Fien Peerenbooms

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

Mevrouw Berdien ROBINNE



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

Het welzijn van startende ondernemers

Fien Peerenbooms

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

PROMOTOR :

Prof. dr. Laura HOEKX

BEGELEIDER :

Mevrouw Berdien ROBINNE

Woord vooraf

Beste lezer

Momenteel leest u de eerste woorden van mijn masterproef met als centrale onderzoeksvraag: "Hoe beschermen startende ondernemers zich tegen de vele uitdagingen van het ondernemerschap?". Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding *Master Ondernemen & Management* aan de Universiteit Hasselt.

De keuze voor dit onderwerp is niet toevallig en vloeit voort uit mijn persoonlijke interesse in mentaal welzijn. Vragen zoals "Hoe voelen mensen zich als ze onder druk staan?" en "Hoe gaan ze om met stress en onzekerheid?" houden mij al langer bezig. Vanuit deze interesse groeide de wens om dit thema te koppelen aan het domein van mijn opleiding *Ondernemen & Management*. Binnen deze opleiding staat het ondernemerschap centraal, waardoor het voor mij logisch was om te onderzoeken hoe startende ondernemers omgaan met mentale uitdagingen.

Ondernemers worden vaak geconfronteerd met een hoge werkdruk, grote verantwoordelijkheden, financiële onzekerheid en een voortdurend streven naar succes. Zeker in de opstartfase kan dit een aanzienlijke impact hebben op hun mentaal welzijn. Met deze masterproef wil ik onderzoeken op welke manieren startende ondernemers omgaan met deze druk, en welke factoren bijdragen aan hun veerkracht, motivatie en mentaal evenwicht.

Tijdens het schrijven van deze masterproef kreeg ik hulp van mijn promotor Prof. dr. Laura Hoekx en begeleidster Mevr. Berdien Robinne. Hun deskundige feedback, voortdurende beschikbaarheid en constructieve adviezen zijn van onschatbare waarde geweest voor het succes van dit onderzoek. Ook wil ik de ondernemers bedanken voor hun bereidwilligheid om hun waardevolle tijd en expertise te delen. Hun openheid en bereidheid om hun waardevolle ervaringen en inzichten te delen, hebben dit onderzoek verrijkt en hebben bijgedragen aan een beter begrip van hoe startende ondernemers omgaan met de vele uitdagingen die het ondernemerschap met zich meebrengt.

Ik hoop dat deze studie bijdraagt aan een diepgaander inzicht in de druk die gepaard gaat met ondernemerschap, en de cruciale rol die psychologische veerkracht speelt in het omgaan met en anticiperen op deze uitdagingen.

Ik wens u veel leesplezier.

Fien Peerenbooms

Sint-Truiden, Juni 2025

Samenvatting

Doel- en probleemstelling

Jaarlijks zijn er duizenden individuen die een onderneming starten, maar het aantal starters per jaar vertoont de laatste jaren een dalende trend (Trends-Business-Information, 2024; UNIZO, 2023b). Startende ondernemers bevinden zich in een veeleisende context die gekenmerkt wordt door verschillende uitdagingen. Naast economische en organisatorische factoren (Fong et al., 2020; Kah et al., 2022; Singh et al., 2007) blijken ook psychologische en emotionele uitdagingen zoals stress, prestatiedruk en onzekerheid een belangrijke rol te spelen (Alawamleh et al., 2023; De Cock et al., 2020; Kanchana et al., 2013). Bestaande literatuur richt zich vaak op de negatieve gevolgen hiervan (Bandera et al., 2021) of onderzoekt strategieën zoals coping of zelfregulatie afzonderlijk. De samenhang tussen verschillende strategieën blijft echter onderbelicht. De centrale onderzoeksvraag die hieruit volgt is: "Hoe beschermen startende ondernemers zichzelf tegen de vele uitdagingen van het ondernemerschap?" Het onderzoek focust op vier strategieën die startende ondernemers hanteren en samen psychologische veerkracht vormen: emotieregulatie, zelfregulatie, copingstrategieën en emotionele intelligentie.

Methodologie

Deze studie maakt gebruik van een kwalitatieve analysemethode. Om te beginnen is er een grondige literatuurstudie uitgevoerd die het theoretische kader vormt en dient als vertrekpunt voor het verdere onderzoek. Vervolgens werden tien semi-gestructureerde interviews afgenomen bij startende ondernemers die maximaal vijf jaar actief zijn. De verzamelde data werd getranscribeerd en geanalyseerd aan de hand van thematische analyse, waarbij open codering werd toegepast om terugkerende thema's en patronen systematisch te identificeren.

Bevindingen

De bestaande literatuur onderstreept dat succesvol ondernemerschap samenhangt met zowel persoonlijkheidskenmerken als de manier waarop ondernemers omgaan met stress en onzekerheid. Eigenschappen zoals risicotolerantie, emotionele stabiliteit, openheid voor ervaring en autonomie worden herhaaldelijk genoemd als voorspellers van veerkracht en succes (Caliendo et al., 2014; Shepherd & Patzelt, 2018). Daarnaast blijkt uit studies dat startende ondernemers geconfronteerd worden met verschillende vormen van druk zowel intern, extern als emotioneel die hun mentaal welzijn onder druk kunnen zetten (Fong et al., 2020; Kanchana et al., 2013; Ucbasaran et al., 2013).

Uit de interviews met tien startende ondernemers wordt duidelijk dat ze al verschillende manieren hanteren om met de druk en uitdagingen om te gaan die gepaard gaan met het ondernemerschap. De vormen van interne druk die meermaals naar voren komen zijn: prestatiedruk, vergelijkingsdruk en bewijsdrang. Ook vormen van externe druk zoals financiële druk, sociale druk, combinatie van verschillende rollen en concurrentie komen regelmatig voor bij startende ondernemers. Bovendien

geven ook zij aan dat vormen van emotionele druk zoals onzekerheid, eenzaamheid, gevoeligheid voor oordeel en mentale onrust invloed hebben op hun mentaal welzijn.

De bestaande literatuur toont aan dat voortdurende druk kan leiden tot burn-out of stopzetting van de onderneming (Demerouti et al., 2001; Ucbasaran et al., 2013). Ook de respondenten bevestigen dat mentale belasting zwaarder kan doorwegen dan fysieke uitputting. Tegelijkertijd brachten de interviews ook positieve effecten aan het licht: meer zelfvertrouwen, trots en voldoening werden genoemd als gevolg van het zelfstandig opbouwen van iets betekenisvol. Deze impact toont dat ondernemerschap zowel risico's inhoudt voor het mentaal welzijn als opportuniteiten voor persoonlijke groei.

Zowel in de literatuur als in de interviews kwamen vier strategieën naar voren die startende ondernemers inzetten om zich te verweren tegen de vele uitdagingen van het ondernemerschap: emotieregulatie, zelfregulatie, copingstrategieën en emotionele intelligentie. Deze strategieën spelen een cruciale rol bij het behouden van veerkracht en focus in een vaak onvoorspelbare omgeving.

Emotieregulatie komt tot uiting in het bewust omgaan met negatieve emoties: respondenten nemen afstand van de situatie, herinterpreteren falen als leerkansen en hanteren interne dialogen om twijfel te balanceren met vertrouwen. Enkele respondenten beschrijven hoe zij emoties 'mentaal parkeren' om in crisismomenten rationeel te blijven functioneren.

Zelfregulatie wordt opgevat door de respondenten als een vorm van persoonlijk leiderschap: het actief stellen van doelen (professioneel en privé), plannen van rustmomenten, en monitoren van eigen gedrag. Bovendien geven respondenten aan dat structuur hen helpt om controle te behouden in onzekere omstandigheden. Deze zelfsturing is nauw verweven met emotieregulatie: wanneer emoties erkend worden, kunnen ze richting geven aan gedragsaanpassing en focusbehoud.

Copingstrategieën blijken veelzijdig: fysieke strategieën zoals sport en slaap, mentale strategieën zoals reflectie en meditatie, sociale strategieën zoals steun zoeken en netwerken en structurele strategieën zoals planning en communicatie. Opvallend is dat respondenten ook spraken over tijdelijke ontsnapingsstrategieën, zoals binge-kijken, die ze zelf als minder gezond maar soms noodzakelijk beschouwen. Dit toont aan dat copingstrategieën in de praktijk soms imperfect zijn, maar wel bewust worden ingezet als mechanisme om met druk om te gaan.

Emotionele intelligentie werd door vrijwel alle respondenten benoemd als essentieel voor succesvol ondernemerschap. Het vermogen om zichzelf en anderen emotioneel te begrijpen en hierop in te spelen, werd gezien als basis voor succesvolle samenwerking, klantrelaties en conflictmanagement. Bovendien fungeert emotionele intelligentie als versterker van de andere strategieën: wie empathisch communiceert, kan stress beter hanteren (coping), conflicten beter structureren (zelfregulatie) en spanningen sneller herkennen (emotieregulatie).

Concluderend is de kernbevinding van dit onderzoek dat de vier strategieën niet los van elkaar worden toegepast, maar in elke fase van het ondernemerschap door elkaar heen lopen. Bij een tegenslag bijvoorbeeld, grijpt een ondernemer zowel naar emotieregulatie (afstand nemen), zelfregulatie (doelen bijstellen), coping (mentale pauze nemen of hulp vragen), als emotionele intelligentie (open communicatie met stakeholders). Deze verwevenheid vormt voor de respondenten een soort mentaal vangnet. Het zijn niet de afzonderlijke vaardigheden die bescherming bieden voor het mentaal welzijn van startende ondernemers, maar de manier waarop ze in combinatie worden ingezet.

Kritische beschouwing

Deze studie biedt een vernieuwend perspectief door de samenhang van de vier strategieën centraal te stellen. Waar bestaande literatuur zich richt op coping of emotieregulatie als afzonderlijke constructen, toont dit onderzoek aan dat psychologische veerkracht in de praktijk ontstaat uit een dynamisch samenspel van meerdere strategieën. Dit geïntegreerde inzicht is waardevol omdat het laat zien dat ondersteuning niet één strategie moet versterken, maar het geheel van veerkrachtbevorderende vaardigheden moet aanspreken. Door dit proces in de kijker te brengen, draagt dit onderzoek bij aan een meer realistische en toepasbare benadering van het mentaal welzijn van startende ondernemers.

Hoewel deze masterproef interessante inzichten naar voren bracht, zijn er ook enkele beperkingen die de generaliseerbaarheid van de resultaten beperken. De meeste respondenten bevonden zich in een relatief veilige financiële positie (student, bijberoep of nog samenwonend met ouders), waardoor de ervaren druk mogelijk lager lag dan bij financieel afhankelijke starters. Toekomstig onderzoek zou zich daarom moeten focussen op financieel afhankelijke ondernemers. Daarnaast was dit onderzoek geografisch beperkt tot Limburgse ondernemers, wat de generaliseerbaarheid van de bevindingen beperkt. Uitbreiding naar andere provincies wordt aanbevolen om verschillende economische en culturele contexten mee op te nemen in het onderzoek.

Tot slot is verder onderzoek naar het onderling samenspel van de vier strategieën nodig om de complexiteit van psychologische veerkracht bij startende ondernemers nog beter te begrijpen en gerichte ondersteuning te ontwikkelen.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	
Samenvatting.....	
Inhoudsopgave.....	
Lijst met figuren	
Lijst met tabellen.....	
1. Introductie.....	1
2. Literatuurstudie	4
2.1. ONDERNEMERS.....	4
2.1.1 Definitie ondernemer	4
2.1.2 Redenen om te ondernemen	5
2.2 DRUK OP HET ONDERNEMERSCHAP.....	6
2.2.1 Vormen van druk.....	6
2.2.2 Impact op mentaal welzijn	8
2.3 PSYCHOLOGISCHE VEERKRACHT	9
2.3.1 Emotieregulatie	10
2.3.2 Zelfregulatie	11
2.3.3 Copingstrategieën	12
2.3.4 Emotionele intelligentie	14
3. Methodologie.....	15
3.1 Theoretische steekproeftrekking.....	15
3.2 Dataverzameling en -analyse	16
3.3 Het coderingsproces.....	17
4. Resultaten	25
4.1 PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN.....	25
4.1.1 Persoonlijkheidskenmerken als beschermende factor.....	25
4.1.2 Persoonlijkheidskenmerken als belemmering	27
4.2 DE DRUK DIE STARTENDE ONDERNEMERS ERVAREN.....	29
4.2.1 Interne druk	31
4.2.2 Externe druk	33
4.2.3 Emotionele druk	35
4.3 INVLOED OP HET MENTAAL WELZIJN.....	37
4.3.1 Positieve invloed op het mentaal welzijn	38
4.3.2 Negatieve invloed op het mentaal welzijn.....	39
4.4 PSYCHOLOGISCHE VEERKRACHT	41
4.4.1 Emotieregulatie	41
4.4.2 Zelfregulatie	43
4.4.3 Copingstrategieën	45
4.4.4 Emotionele intelligentie	50
5. Discussie	53

5.1 Theoretische implicaties	53
5.1.1 Persoonlijkheidskenmerken	53
5.1.2 Vormen van druk.....	53
5.1.3 Invloed op mentaal welzijn	54
5.1.4 Psychologische veerkracht.....	55
5.2 Praktische implicaties	56
5.3 Kritische reflectie en toekomstig onderzoek.....	58
6. Besluit.....	60
I. Referenties	61
II. Bijlage.....	64
a. Interviewleidraad	64

Lijst met figuren

Figuur 1: De componenten van psychologische veerkracht

Lijst met tabellen

Tabel 1: Demografische gegevens respondenten

Tabel 2: Voorbeelden coderingsproces

Tabel 3: Aanvullende citaten bij de persoonlijkheidskenmerken van startende ondernemers

Tabel 4: Aanvullende citaten bij de ervaren vormen van druk binnen het ondernemerschap

Tabel 5: Aanvullende citaten met betrekking tot de impact van ondernemerschapsdruk op het mentaal welzijn

Tabel 6: Aanvullende citaten ter illustratie van de manieren waarop startende ondernemers psychologische weerbaarheid versterken in de praktijk

1. Introductie

Jaarlijks zijn er duizenden ondernemers actief, individuen die in staat zijn om nieuwe ideeën te bedenken en te herkennen, en deze vervolgens weten te vertalen naar economische en sociale activiteiten (Yitshaki, 2012). Zo waren er in 2023 128.574 starters in België (Trends-Business-Information, 2024). Ondanks het grote aantal nieuwe starters, laat de trend over de afgelopen jaren toch een daling zien. In 2021 was er een recordjaar van 131.298 nieuwe ondernemingen gevolgd door een daling in 2022 die zich voortzet in 2023 (UNIZO, 2023a; VOKA).

Er zijn verschillende factoren die bijdragen aan de afname van het aantal nieuwe ondernemingen. In de literatuur worden vormen van externe druk en interne druk besproken als mogelijke oorzaken voor deze daling. Externe druk, zoals sterke concurrentie, trage marktgroei of een beperkte marktomvang, zijn factoren die ondernemers niet zelf kunnen beïnvloeden (Singh et al., 2007). Een meer actuele studie van Fong et al. (2020) beaamt dit en stelt dat nieuwe ondernemers vaak geconfronteerd worden met externe uitdagingen zoals sterke concurrentie en onverwachte zakelijke obstakels. Deze obstakels kunnen onder meer bestaan uit inconsistente overheidsmaatregelen, onvoldoende voorraad of openstaande rekeningen en belastingen (Fong et al., 2020).

Resultaten uit onderzoek van Kah et al. (2022) stellen dat ondernemingen rekening moeten houden met het politieke klimaat omdat de overheid het bedrijfsleven beïnvloedt via beleid en regelgeving. Daarnaast zijn hoge belastingen en bedrijfskosten een andere uitdaging voor ondernemers omdat deze hun prijsstrategieën en bedrijfsgroei beïnvloeden (Kah et al., 2022).

Een van de meest voorkomende interne factoren die bijdraagt aan het falen van ondernemingen is een ineffectieve managementstrategie (Singh et al., 2007). Volgens Fong et al. (2020) hebben nieuwe ondernemers daarnaast vaak te maken met uitdagingen zoals het aantrekken van startkapitaal, het ontwikkelen van een sterk bedrijfsidee en visie, en het vinden van een geschikte bedrijfslocatie, die voor druk zorgen op de ondernemer. Andere interne obstakels zoals financiële moeilijkheden, een gebrek aan technische en operationele ervaring, moeilijkheden met netwerken en het aantrekken van investeerders kan het succes van een bedrijf belemmeren (Alawamleh et al., 2023).

Naast deze economische factoren en marktomstandigheden spelen ook persoonlijke en emotionele uitdagingen een belangrijke rol in het succes van startende ondernemers. In de loop van het ondernemerschap ervaren vrijwel alle ondernemers momenten van overweldiging, veroorzaakt door uiteenlopende uitdagingen zoals een negatieve denkwijze, een overschatting van hun succes, slechte organisatie of het gebrek aan zelfkennis om tijdig hulp in te schakelen (Kanchana et al., 2013). Ook angst voor mislukking en wettelijke aansprakelijkheid vormen een grote belemmering voor de groei mogelijkheden van ondernemers (Alawamleh et al., 2023). Volgens De Cock et al. (2020) bevinden ondernemers zich vaak in een emotionele achtbaan. Ze hebben frequent momenten van hoge druk, stress en onzekerheid die worden afgewisseld met periodes van relatieve rust en vroege successen wat voor emotionele spanning zorgt (De Cock et al., 2020).

Deze emotionele belasting, gecombineerd met interne en externe druk, kan ertoe leiden dat ondernemers hun onderneming vroegtijdig beëindigen of hun geestelijke gezondheid in gevaar brengen. Zo waren er in 2023 101.128 stopzettingen van ondernemingen in België (Trends-Business-Information, 2024). Veel ondernemers lopen het risico om hun eigen welzijn te verwaarlozen. De helft van de zelfstandigen geeft aan dat ze een hoge werkdruk ervaren en vaak te lange dagen maken, wat voor overbelasting kan zorgen (Acerta, 2024).

Ondanks de vele uitdagingen waarmee startende ondernemers geconfronteerd worden, is het belangrijk om te erkennen dat er wel manieren zijn om succesvol met de druk van het ondernemerschap om te gaan. In de literatuur wordt vaak aandacht besteed aan de negatieve consequenties van druk, waaronder psychologisch en emotioneel leed, organisatorische crises die kunnen resulteren in mislukking en economische verliezen (Bandera et al., 2021). Daarentegen blijft de positieve uitkomst in veel studies onderbelicht.

Om dit tekort in de bestaande literatuur te overbruggen, richt dit onderzoek zich op een minder bestudeerd aspect, namelijk de positieve aspecten van ondernemerschap. Meer specifiek wordt de focus gelegd op 'startende ondernemers', gedefinieerd als ondernemers in de eerste vijf jaar na de oprichting van hun bedrijf (Buro Burmanje, 2023). Het is van cruciaal belang om ook de positieve aspecten van druk binnen het ondernemerschap te belichten, omdat een eenzijdige focus op de negatieve gevolgen een onvolledig en potentieel demotiverend beeld schetst van de realiteit. Inzichten in hoe ondernemers druk succesvol handhaven, leiden tot de ontwikkeling van effectievere trainingsprogramma's. Dit onderzoek beoogt daarom bij te dragen aan een meer gebalanceerd perspectief op de rol van druk in het ondernemerschap, door specifiek te onderzoeken hoe startende ondernemers druk ervaren en hoe zij hiermee omgaan.

De bestaande literatuur identificeert al verschillende mechanismen die ondernemers hanteren om met druk om te gaan. Zo wordt emotieregulatie beschouwd als het proces waarmee individuen hun emoties beïnvloeden, inclusief de keuze van welke emoties zij ervaren, wanneer deze optreden, en hoe ze deze uiten (De Cock et al., 2020). De Cock et al. (2020) onderscheiden twee emotieregulatiestrategieën: cognitieve herwaardering en expressieve onderdrukking. Cognitieve herwaardering verwijst naar het herinterpreteren van een situatie, waardoor een individu in staat wordt gesteld om deze vanuit een ander perspectief te bekijken. Expressieve onderdrukking is een responsgerichte strategie waarbij de focus ligt op het aanpassen van de externe expressie van een emotie nadat deze al volledig aanwezig is (De Cock et al., 2020).

Een andere belangrijke theorie is de zelfregulatietheorie die verklaart hoe mensen hun eigen motivatie, gedachten en gedrag sturen om vreugde en comfort na te streven en leed en conflicten te voorkomen (Pihie & Bagheri, 2013). Ondernemende zelfredzaamheid, een belangrijk vermogen voor ondernemers om moeilijkheden te overwinnen, motiveert ondernemend gedrag en stelt hen in staat middelen te vergaren, kansen te herkennen en de prestaties van hun bedrijf te verbeteren (Pihie & Bagheri, 2013).

Een derde manier is coping, de voortdurend veranderende cognitieve en gedragsmatige inspanningen om specifieke externe en/of interne eisen te beheren die worden beoordeeld als belastend voor de middelen van de persoon (Singh et al., 2007). Deze studie onderscheidt twee soorten van coping: probleemgerichte coping, het beheren of veranderen van een probleem dat leed veroorzaakt en emotiegerichte coping, het regelen van emotionele reacties op een probleem.

Emotionele intelligentie speelt ook een rol in het succes van startende ondernemers. Emotionele intelligentie is het vermogen om emoties bij jezelf en anderen te herkennen, goed te gebruiken, te begrijpen en onder controle te houden (Schutte et al., 2008). Emotionele intelligentie van ondernemers hangt positief samen met hun vermogen om intellectuele stimulatie te bieden, persoonlijke aandacht te geven en charismatisch-inspirerend op te treden (Yitshaki, 2012).

Voortbouwend op de bestaande kennis over drukhantering door ondernemers, beoogt dit onderzoek een verdiepend inzicht te verkrijgen in de rol van psychologische veerkracht bij startende ondernemers. Specifiek zal worden onderzocht hoe startende ondernemers hun emoties reguleren, zelfregulatie toepassen, copingstrategieën inzetten en emotionele intelligentie benutten. Hoewel deze concepten in de literatuur overwegend afzonderlijk worden beschouwd, beoogt dit onderzoek een geïntegreerde benadering te hanteren om te analyseren hoe deze verschillende aspecten van psychologische veerkracht samenhangen en gezamenlijk bijdragen aan het welzijn van startende ondernemers.

De onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt: "Hoe beschermen startende ondernemers zichzelf tegen de vele uitdagingen van het ondernemerschap?". Deze vraag wordt nader onderzocht aan de hand van volgende deelvragen:

1. Deelvraag 1: Welke vormen van druk ervaren startende ondernemers in hun dagelijkse werking?
2. Deelvraag 2: Hoe helpen copingmechanismen startende ondernemers tegen de druk op het ondernemerschap?
3. Deelvraag 3: Op welke manier draagt psychologische veerkracht bij aan het bevorderen van het welzijn en de motivatie van startende ondernemers?

Voor dit onderzoek is gebruikgemaakt van bestaande literatuur over het welzijn van startende ondernemers en zijn er 10 semi-gestructureerde interviews afgenomen bij startende ondernemers die maximaal vijf jaar als starter aan de slag zijn uit verschillende sectoren.

2. Literatuurstudie

In de aanloop van dit onderzoek is er een grondige literatuurstudie gedaan over het concept 'welzijn van startende ondernemers'. In deze literatuurstudie worden de verschillende uitdagingen van het ondernemerschap besproken en de manier waarop ondernemers deze aanpakken, uitgelegd. Om te beginnen wordt het concept 'ondernemer' besproken. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de verschillende uitdagingen waarmee ondernemers te maken krijgen. Dit kunnen zowel financiële uitdagingen zijn als persoonlijke uitdagingen van de ondernemer. Daarna wordt er gekeken wat het effect is van deze uitdagingen op het mentaal welzijn. Tot slot worden er technieken aangehaald die startende ondernemers kunnen gebruiken om met de druk op het ondernemerschap om te gaan en hun stap naar zelfstandigheid een succes te laten worden.

2.1. ONDERNEMERS

2.1.1 Definitie ondernemer

Ondernemerschap is een complex en multidimensionaal begrip dat zich niet laat herleiden tot louter de handeling van het nemen van zakelijke beslissingen. Het reikt verder dan operationeel management (besluitvorming) en omvat een breed spectrum aan activiteiten die te maken hebben met het herkennen van kansen, het inzetten van middelen en het creëren van waarde in een dynamische omgeving. McMullen and Shepherd (2006) stellen dat ondernemers reageren op veranderingen en deze creëren door middel van hun ondernemerschap. Ondernemers creëren nieuwe mogelijkheden door bestaande middelen te combineren en om te zetten in nieuwe producten of diensten (Gartner, 1990). Stevenson & Jarillo voegen hieraan toe dat ondernemers vaak creatief zijn in het vinden van alternatieve manieren om hun visie te realiseren. Dit doen ze door op bepaalde momenten onafhankelijk te handelen van de middelen waarover zij op dat moment beschikken. Ze proberen *out-of-the-box* te denken om zo een innovatieve oplossing te vinden, wat ons tot een derde inzicht op ondernemerschap brengt. Deze visie sluit aan bij Schumpeter's innovatietheorie, waarin ondernemerschap wordt omschreven als het realiseren van 'nieuwe combinaties' en het doorbreken van bestaande marktstructuren via innovatieve, proactieve en risicovolle handelingen (Pricopoaia et al., 2024). Ondernemerschap wordt in die zin beschouwd als een motor van economische en maatschappelijke vernieuwing. Boldureanu et al. (2020) stellen dat ondernemen gepaard gaat met het actief zoeken naar kansen en kritisch evalueren van bedrijfsstructuren. Dit vereist vaardigheden zoals creativiteit, flexibiliteit en veerkracht.

Binnen dit bredere kader van ondernemerschap komt de ondernemer naar voren als de centrale actor die deze processen initieert en stuurt. De ondernemer wordt in de literatuur vanuit verschillende perspectieven benaderd. Sommige definiëren de ondernemer als degene die de verantwoordelijkheid draagt over en de cruciale beslissingen neemt voor het bedrijf (McMullen & Shepherd, 2006; Segal et al., 2005). Segal (2005) benadrukt met name de persoonlijke verantwoordelijkheden van een ondernemer, zoals het beheren van dagelijkse activiteiten binnen het bedrijf of het nemen van financiële risico's. McMullen and Shepherd (2006) leggen op hun beurt de nadruk op strategische besluitvorming die onder meer betrekking heeft op locatiekeuze, het gebruik van middelen, en de coördinatie van schaarse bedrijfsmiddelen.

Ondernemers onderscheiden zich echter niet alleen door hun besluitvaardigheid, maar ook door hun vermogen om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Ze combineren zelfstandigheid met creativiteit en zijn in staat om onder druk innovatieve oplossingen te vinden. Ook laten deze individuen zien dat ze persoonlijke eigenschappen zoals veerkracht en flexibiliteit hebben. Dit werd onder andere zichtbaar tijdens de COVID-19-pandemie (Ratten, 2020) en de versnelde digitalisering van de samenleving (Sahut et al., 2021), waarin ondernemers snel moesten schakelen en bestaande bedrijfsmodellen heroverwogen.

Concluderend kan worden gesteld dat ondernemers zelfstandige en creatieve individuen zijn die op een strategische manier risico's aanpakken. Ze benutten middelen op een creatieve wijze en nemen doordachte beslissingen over risicomanagement. Ondernemerschap reikt verder dan alleen het nemen van beslissingen. Het omvat ook het anticiperen op veranderingen en het creëren van nieuwe mogelijkheden door innovatie en proactiviteit. Ondernemers combineren hun veerkracht, flexibiliteit en creativiteit om op een doeltreffende manier om te gaan met uitdagingen en kansen die ze ondervinden tijdens het ondernemerschap. Dit brede scala aan eigenschappen en vaardigheden weerspiegelt de complexe en veelzijdige aard van ondernemerschap.

2.1.2 Redenen om te ondernemen

Bepaalde individuen kiezen ervoor om zelfstandig aan de slag te gaan en een eigen onderneming op te richten. Hier zijn verschillende redenen voor en deze variëren per individu. Een eerste onderzoek onderscheidt zes categorieën van motivaties voor ondernemerschap: innovatie, onafhankelijkheid, erkenning, rollen, financieel succes en zelfrealisatie (Carter et al., 2003). Hun onderzoek suggereert dat ondernemers vaak streven naar meer; meer financieel succes, meer onafhankelijkheid en meer zelfontwikkeling/persoonlijke groei dan anderen.

Na een grondigere analyse kunnen er aan de hand van andere studies vijf grote motivatoren gekenmerkt worden als reden waarom bepaalde individuen de stappen zetten naar zelfstandigheid. Een eerste reden is het gezins-/familievermogen, kinderen maken soms de keuze om zelfstandige te worden als ze het bedrijf van hun ouders erven of als het aan hen geschonken wordt (Blanchflower, 2004). Andere kiezen voor het ondernemerschap omdat ze dan meer voldoening en tevredenheid uit hun werk halen dan gewone werknemers, ongeacht het verdiende inkomen of de gewerkte uren (Benz & Frey, 2008; Blanchflower, 2004). Een derde reden is het procedurele nut; "de waarde die individuen niet alleen hechten aan resultaten, maar ook aan de processen en voorwaarden die tot resultaten leiden" (Benz & Frey, 2008, p. 363). Werken als zelfstandige biedt mensen procedureel nut, omdat het hun een hogere mate van zelfbeschikking en vrijheid geeft. Daarnaast is de verwachte uitkomst en beloningsstructuur voor velen ook een motivator. Individen kiezen voor het ondernemerschap als de verwachte beloning hoger is dan het loon van de dienst, of ze vergelijken de verwachte netto huidige voordelen van ondernemerschap met de verwachte voordelen van loonarbeid (Segal et al., 2005).

Tot slot speelt de persoonlijkheid van het individu ook een belangrijke rol in de keuze om als startende ondernemer aan de slag te gaan. Het uitvoeren van een zelfstandig beroep vereist niet alleen inhoudelijke kennis, expertise en professionele competenties. Ook bepaalde

persoonsskenmerken zijn van belang. Onder meer risicotolerantie wordt hierbij vaak genoemd als bepalende factor (Caliendo et al., 2014; Segal et al., 2005). Personen met een hogere risicotolerantie zijn meer geneigd om onzekerheden te accepteren die gepaard gaan met zelfstandig ondernemerschap. Daarnaast zijn ook eigenschappen zoals openheid voor ervaring en emotionele stabiliteit relevant (Shepherd & Patzelt, 2018). Ondernemers die hoog scoren op openheid staan meer open voor verandering en emotionele stabiliteit helpt hen om effectief met stress en tegenslagen om te gaan (Caliendo et al., 2014). Verder blijkt dat een sterk verlangen naar onafhankelijkheid, erkenning en zelfrealisatie eveneens bijdraagt aan de motivatie om zelfstandigheid na te streven (Carter et al., 2003). Deze persoonlijke kenmerken vergroten de kans dat een individu kiest voor een zelfstandig ondernemerschapstraject.

Hoewel deze motivatoren inzicht geven in de reden waarom velen de stap naar zelfstandigheid zetten, is het belangrijk te benadrukken dat deze carrièrekeuze niet zonder uitdagingen komt. Vaak overheerst een rooskleurig beeld van ondernemerschap, met focus op de voordelen zoals onafhankelijkheid en financieel succes. Een realistisch perspectief vereist echter aandacht voor de obstakels en uitdagingen die ondernemers tegenkomen. In de volgende sectie zal dieper ingegaan worden op de soorten druk van het ondernemerschap.

2.2 DRUK OP HET ONDERNEMERSCHAP

De wereld van het ondernemerschap lijkt glansrijk, maar achter de schermen ervaren ondernemers dikwijls een constante druk om te blijven presteren en hun bedrijf te laten groeien. Op de weg naar succes komen ondernemers veel obstakels tegen. Ondernemerschap wordt vaak beschouwd als een van de meest stressvolle beroepskeuzes op de arbeidsmarkt met een gemiddeld inkomen dat lager ligt dan wanneer men in loondienst zou werken (Stephan, 2018). Hieronder worden drie soorten druk besproken die van toepassing zijn op ondernemers: interne, externe en emotionele druk.

2.2.1 Vormen van druk

Er zijn verschillende soorten druk waarmee ondernemers te maken krijgen tijdens hun carrière, zowel intern als extern, wat kan zorgen voor de nodige stress. Interne druk ontstaat vaak uit persoonlijke overtuigingen, ambities en verwachtingen die ondernemers voor zichzelf stellen. Externe druk daarentegen komt van factoren buiten de ondernemer. Om een helder beeld te schetsen over de verschillende aspecten van interne en externe druk waarmee ondernemers te maken kunnen krijgen, worden hieronder enkele voorbeelden gegeven.

Een eerste vorm van interne druk is de persoonlijke druk van ondernemers. Dit kan gaan van het streven naar perfectie, de drang om voortdurend te groeien of het gebrek aan geduld bij het vinden van oplossingen voor een probleem (Fong et al., 2020; Kanchana et al., 2013). Een tweede belangrijke interne uitdaging is het zoeken naar een uniek en haalbaar bedrijfsidee. Voor beginnende ondernemers is het creatief ontwikkelen van een bedrijfsidee een uitdaging, omdat deze vaak niet voor de hand liggend zijn (Fong et al., 2020). Een volgende uitdaging die hiermee samenhangt is het ontwikkelen van een visie voor het bedrijf, een cruciaal aspect bij de opstart van een bedrijf (Fong et al., 2020; Kanchana et al., 2013). Bovendien is het opstellen van een goede

managementstrategie voor velen ook een uitdaging (Singh et al., 2007). Een gebrek aan een duidelijke strategie of het onvermogen om deze te implementeren is vaak een reden voor een stopzetting van een onderneming. Een andere cruciale factor is het vergaren van voldoende kapitaal voor de opstart van het bedrijf (Fong et al., 2020; Kanchana et al., 2013). Hier worden ondernemers geconfronteerd met de onzekerheid om investeerders aan boord te krijgen om zo voldoende financiering aan te trekken om hun bedrijf op te starten. Een vijfde aspect van interne druk is het vinden van een geschikte bedrijfslocatie, die aansluit bij de toekomstige ambities en groei mogelijkheden van de onderneming (Fong et al., 2020; Kanchana et al., 2013). Tot slot is het vinden van een competent team en het vinden van gekwalificeerd personeel een cruciale uitdaging voor ondernemers (Kanchana et al., 2013). Het is als startende ondernemer essentieel om een netwerk van capabele individuen te ontwikkelen die expertise aan de onderneming kunnen toevoegen. Maar deze zijn niet altijd even makkelijk te vinden.

Naast deze vormen van interne druk zijn er ook enkele soorten externe druk die ondernemers ondervinden tijdens het opbouwen van een succesvolle onderneming. Een eerste vorm van externe druk is concurrentie, een voor de hand liggende uitdaging waarmee alle ondernemers te maken krijgen bij de opstart van hun bedrijf (Fong et al., 2020; Kanchana et al., 2013). Daarnaast zijn industriële veranderingen en trends een grote uitdaging in het huidige tijdperk van snelle groei. Ondernemers moeten streven naar duurzame en innovatieve bedrijfsmodellen om zich aan te passen aan de voortdurend veranderende marktomstandigheden (Fong et al., 2020; Kanchana et al., 2013; Todeschini et al., 2017). Een derde soort van externe druk zijn de zakelijke uitdagingen en kosten die onverwachts voor problemen kunnen zorgen. Voorbeelden hiervan zijn defecte apparatuur of machines, klanten die hun facturen niet betalen, stijgende grondstofprijzen of het onverwacht wegvallen van een belangrijke leverancier. Deze externe druk is een van de grootste uitdagingen van startende ondernemers, omdat ze deze kosten niet hadden voorzien in hun planning (Fong et al., 2020; Kanchana et al., 2013). Tot slot worden startende ondernemers geconfronteerd met een vierde vorm van externe druk, namelijk de zoektocht naar geschikte en betrouwbare klanten. Het aantrekken van een stabiele klantenbasis is cruciaal voor de levensvatbaarheid en succes van een bedrijf (Fong et al., 2020; Kanchana et al., 2013).

Naast interne en externe vormen van druk ervaren startende ondernemers ook emotionele druk tijdens hun ondernemerschapstraject. Emotionele druk omvat spanningen die voortkomen uit emotionele, psychologische of sociale factoren, die nauw met elkaar verweven zijn en elkaar kunnen versterken. Onder emotionele druk en psychologische druk vallen onder andere de mentale belasting, stressgevoelens en uitputting die ondernemers ervaren als gevolg van hun professionele verantwoordelijkheden. Een veelvoorkomende oorzaak hiervan zijn de lange werkuren die ondernemers moeten maken om hun bedrijf operationeel te houden (Cooper & Cartwright, 1994). Blanchflower (2004) toont aan dat ondernemers die vaak onder grote druk staan, aangeven vaak uitgeput thuis te komen van hun werk. Dit heeft niet enkel te maken met de kwantiteit van het werk, maar ook met de aard ervan. Ondernemers dragen namelijk veel verantwoordelijkheid over meerdere aspecten tegelijkertijd, zoals administratie, klantrelaties, financiën en strategische beslissingen, wat leidt tot mentale overbelasting (Blanchflower, 2004). Een gevolg hiervan kan zijn een verstoorde nachtrust, doordat ze 's avonds blijven piekeren over werk-gerelateerde aspecten,

wat op termijn schadelijk kan zijn voor het mentaal welzijn. Daarbij komt ook de druk om te presteren en de angst om te falen. Ondernemers voelen zich vaak persoonlijk verantwoordelijk voor het succes van hun onderneming, waardoor fouten niet alleen economische gevolgen hebben, maar ook een persoonlijke en emotionele impact kunnen veroorzaken (Cooper & Cartwright, 1994).

De rol van sociale factoren mag in dit verband niet onderschat worden. Startende ondernemers geven regelmatig aan dat hun sociale omgeving, zoals familie, vrienden of professionele netwerken, verwachtingen stelt of druk uitoefent om te slagen. Deze externe verwachting kan het gevoel van verantwoordelijkheid en prestatiedruk versterken, zeker wanneer de ondernemer financiële of morele steun ontvangt vanuit de directe omgeving (Kanchana et al., 2013). Daarnaast kan de beperkte tijdsbesteding aan sociale relaties leiden tot sociale isolatie, wat op zijn beurt een negatieve invloed heeft op het emotionele welzijn.

2.2.2 Impact op mentaal welzijn

Het ondernemerschap wordt vaak omschreven als een emotionele rollercoaster (Shepherd & Patzelt, 2018), en wordt gekenmerkt door een hoge mate van onzekerheid, intensieve betrokkenheid en voortdurende druk. Vooral voor startende ondernemers, die vaak zonder vangnet opereren, kunnen de mentale uitdagingen aanzienlijk zijn. De hierboven besproken vormen van druk kunnen het mentaal welzijn van ondernemers sterk beïnvloeden, mogelijk leidend tot burn-out (Demerouti et al., 2001) of zelfs het vroegtijdig beëindigen van de onderneming (Ucbasaran et al., 2013).

Mentaal welzijn en geestelijke gezondheid worden in de praktijk vaak door elkaar gehaald. Volgens de definitie van Wereldgezondheidsorganisatie omvat geestelijke gezondheid niet alleen de afwezigheid van psychische stoornissen, maar ook een toestand waarin het individu zijn of haar potentieel benut, effectief met stress omgaat, productief functioneert en een bijdrage levert aan de gemeenschap (Stephan, 2018). Mentaal welzijn, daarentegen, wordt breder gedefinieerd als de subjectieve ervaring van levenskracht, zingeving en emotionele balans. Het gaat hierbij niet alleen om het vermijden van negatieve gevoelens, maar ook om het actief nastreven van persoonlijke groei en veerkracht (Wiklund et al., 2019).

De mentale belasting waarmee startende ondernemers geconfronteerd worden kan dus, op basis van hoofdstuk 2.2.1 onderverdeeld worden in drie hoofdcategorieën: interne, externe en emotionele druk. Interne druk ontstaat uit zelfopgelegde normen, prestatiedrang en perfectionisme. Deze vorm van druk leidt vaak tot overmatige zelfkritiek en verhoogt de kans op burn-out, vooral wanneer persoonlijke hulpbronnen ontbreken (Bakker & Demerouti, 2007). Externe druk komt voort uit economische onzekerheid, marktcompetitie en de noodzaak om financiële doelen te behalen. Deze druk kan leiden tot angst en besluiteloosheid (Stephan, 2018). Emotionele druk ontstaat wanneer ondernemers verantwoordelijkheden dragen voor het welzijn van hun medewerkers, klantrelaties en hun eigen sociale omgeving. Het langdurig omgaan met deze emotionele eisen vergroot het risico op mentale uitputting (Tahar et al., 2023).

Ondanks dat de nadruk vaak ligt op de economische prestaties in het ondernemerschap, groeit de erkenning van psychologische factoren minstens zo belangrijk voor duurzaam ondernemerschap. Voor startende ondernemers is het essentieel om aandacht te besteden aan zowel hun geestelijke gezondheid als hun mentaal welzijn. Deze elementen zijn fundamenteel voor hun persoonlijke ontwikkeling, veerkracht en zakelijk succes (Tisu et al., 2023).

2.3 PSYCHOLOGISCHE VEERKRACHT

Op basis van bovenstaande twee onderdelen van de literatuurstudie kan worden gesteld dat ondernemerschap een complex en veeleisend proces is, gekenmerkt door talrijke obstakels en onverwachte wendingen. De ondernemerswereld vraagt meer dan alleen een goed bedrijfsplan of een innovatief product. Het vereist ook een vermogen om emotioneel en mentaal sterk te blijven bij uitdagende omstandigheden. Ondernemers dienen te beschikken over voldoende mentale veerkracht en emotionele stabiliteit om te kunnen omgaan met de uiteenlopende uitdagingen die zich tijdens het ondernemerschap voordoen (Shepherd & Patzelt, 2018; Wiklund et al., 2019). Het is daarom van essentieel belang om stil te staan bij de manieren waarop ondernemers zichzelf beschermen tegen deze druk, met als doel hun mentaal welzijn te behouden en versterken. Dit onderzoek zal dieper ingaan op de verschillende strategieën die startende ondernemers in de praktijk toepassen om zichzelf te beschermen tegen de vele soorten druk van het ondernemerschap en deze te overwinnen.

In de volgende sectie worden vier strategieën besproken die bijdragen aan de ontwikkeling van psychologische veerkracht bij ondernemers: emotieregulatie, zelfregulatie, copingstrategieën en emotionele intelligentie. Deze strategieën vormen belangrijke bouwstenen in het versterken van het vermogen van ondernemers om constructief en veerkrachtig om te gaan met de diverse vormen van druk die gepaard gaan met het ondernemerschap. Psychologische veerkracht wordt in dit verband gedefinieerd als het vermogen van een individu om zich aan te passen aan en te herstellen van stressvolle omstandigheden, terwijl men tegelijkertijd gericht blijft op persoonlijke en professionele doelen (Luthans et al., 2006). Binnen de context van ondernemerschap verwijst het naar de capaciteit om, ondanks tegenslagen, onzekerheid en emotionele belasting, motivatie, optimisme en doelgerichtheid te behouden.

Door deze vier dimensies van psychologische veerkracht nader te analyseren, beoogt dit onderzoek inzicht te verkrijgen in de wijze waarop ondernemers hun psychologische veerkracht versterken. Figuur 1 visualiseert de vier manieren als onderling verbonden puzzelstukken, waarmee de samenhang binnen het concept van psychologische veerkracht wordt benadrukt. Elk element draagt afzonderlijk bij aan het mentaal aanpassingsvermogen van ondernemers. In dit onderzoek wordt ervan uitgegaan dat deze vier elementen geen losstaande strategieën zijn, maar onderling verbonden bouwstenen vormen die gezamenlijk het fundament van psychologische veerkracht bij ondernemers versterken.



Figuur 1: De componenten van psychologische veerkracht

2.3.1 Emotieregulatie

Startende ondernemers opereren vaak in complexe, nieuwe en onvoorstelbare situaties die hun cognitieve processen kunnen beïnvloeden. In de beginfase van hun ondernemerschap ervaren ze vaker tegenslagen en negatieve emoties, wat hun vatbaar maakt voor contrafeitelijk denken, het zogenoemde 'wat-als-denken', waarbij ze spijt voelen over alternatieve keuzes die mogelijks betere uitkomsten hadden opgeleverd (Baron, 1998). De emotionele intensiteit die hiermee gepaard gaat, in combinatie met hun sterke betrokkenheid bij hun idee en visie voor hun bedrijf, vergroot de kans op emotie-infusie (gevoelsmatige sturing). Dit houdt in dat hun beslissingen en denkprocessen in toenemende mate beïnvloed worden door sterke gevoelens (Baron, 1998).

Hoewel emoties negatieve gevolgen kunnen hebben, richt dit onderzoek zich niet op de negatieve impact. In plaats daarvan wordt onderzocht hoe ondernemers kunnen leren hun emoties te reguleren, onder meer door het toepassen van transcendentie. Dit houdt in dat ze verder kijken dan de onmiddellijke situatie en zich voorstellen hoe het erger had kunnen zijn of welke positieve uitkomsten nog mogelijk zijn (Baumeister & Heatherton, 1996). Door negatieve emoties om te zetten in positieve gedachten, kunnen ondernemers frustraties overstijgen en effectiever omgaan met uitdagingen.

Een ander belangrijk element van emotieregulatie is het vermogen van ondernemers om stress te beheersen. Recent onderzoek toont aan dat ondernemers vaak een lager stressniveau ervaren door hun hoge mate van psychologisch kapitaal – een combinatie van zelfeffectiviteit, optimisme, hoop en veerkracht (Baron et al., 2016). Deze eigenschappen stellen ondernemers in staat om obstakels te overwinnen en ondanks moeilijke omstandigheden positief en doelgericht te blijven.

Een derde invalshoek van emotieregulatie is de ondernemersemotie, het gevoel dat een individu heeft over verschillende uitdagingen in een bedrijf (Joseph et al., 2023, p. 98). De individuele besluitvorming wordt beïnvloed door zowel emotie als rationaliteit, waarbij cognitieve biases een cruciale rol spelen in het succes of falen van ondernemersgedrag. Ondernemers vertonen vaak een grotere risicobias en zien een risico vaak als minder groot dan niet ondernemende personen, met als gevolg dat ze sneller strategische beslissingen kunnen nemen. Deze cognitieve vooringenomenheid kan verklaren waarom sommige ondernemers slagen waar andere falen (Joseph et al., 2023).

Emotieregulatie, het management van eigen emoties, is dus een proces waarmee startende ondernemers negatieve emoties beheersen, stress reduceren en rationele beslissingen nemen. Met andere woorden, het is een eerste manier waarop startende ondernemers de druk op ondernemerschap kunnen relativeren en overwinnen.

2.3.2 Zelfregulatie

Naast emotieregulatie is zelfregulatie een tweede manier om succesvol te zijn in het overwinnen van druk. Zelfregulatie verwijst naar de interne en/of transactionele vaardigheden, die individuen in staat stellen hun doelgerichte activiteiten in de loop van de tijd en over wisselende omstandigheden heen te sturen (Karoly, 1993, p. 25). Karoly (1993) stelt dat zelfregulatie vijf onderling samenhangende samenstellingsfase omvat: doelselectie, doelcognitie, directioneel onderhoud, richtingsverandering of herpositionering en doelbeëindiging (Karoly, 1993, p. 25). Recenter onderzoek sluit hier deels bij aan en stelt dat zelfregulatie het proces is waarbij individuen doelen creëren en vervolgens hun cognitie en gedrag in de richting van die doelen sturen (Joseph et al., 2023, p. 99). Deze definitie is gebaseerd op het zelfregulatieproces van evaluatie, emotionele reactie en coping respons, waarbij gedrag wordt beschouwd als een reactie die ontstaat door hoe iemand een situatie beoordeelt en hier emotioneel op reageert (Joseph et al., 2023).

Als we meer in detail ingaan op het concept zelfregulatie kunnen er drie hoofdingrediënten van zelfregulatie aangeduid worden die mogelijks paden voor falen of slagen van zelfregulatie aangeven (Baumeister & Heatherton, 1996, p. 2). Een eerste element zijn normen; de doelen, idealen of standaarden die richting geven aan gedrag. Zelfregulatie kan falen door een gebrek aan duidelijke normen, tegenstrijdige normen of onrealistische normen (Baumeister & Heatherton, 1996). Een tweede element is monitoring; het proces van zelfbewaking, waarbij men de eigen acties en toestand vergelijkt met de normen. Wanneer monitoring ontbreekt, verliest men de controle over gedrag (Baumeister & Heatherton, 1996). En het derde element is operationele verandering; het vermogen om een ongewenste impuls of gewoonte te onderdrukken en een gewenste verandering te realiseren (Baumeister & Heatherton, 1996). Voor ondernemers is dit belangrijk want als zij inzichten krijgen in deze drie hoofdingrediënten van zelfregulatie kunnen ze beter begrijpen hoe ze hun gedrag kunnen sturen om obstakels te overwinnen. Het formuleren van concrete doelstellingen ondersteunt startende ondernemers in het behouden van focus (normen), terwijl regelmatige beoordeling van hun voortgang hen kan helpen om te voorkomen dat ze de controle verliezen (monitoring). Daarnaast stelt het vermogen om ongewenste impulsen of routines aan te passen hen in staat om flexibel te reageren op uitdagingen (operationele verandering), wat essentieel is voor het succes.

Verder zijn er nog twee persoonlijke factoren, zelfeffectiviteit en veerkracht, die individuen helpen tegenslagen te overwinnen (Bullough & Renko, 2013). Zelfeffectiviteit verwijst naar het vertrouwen in eigen capaciteiten om succesvol te handelen, wat belangrijk is voor ondernemers om uitdagingen te overwinnen en hun bedrijf te ontwikkelen. Individen die een hoge mate van zelfeffectiviteit hebben, zien tegenslagen als groeimogelijkheden (Bullough & Renko, 2013). Veerkracht stelt startende ondernemers in staat om zich constructief aan te passen aan tegenslagen door een positieve ingesteldheid en flexibiliteit (Bullough & Renko, 2013). Deze eigenschap is belangrijk voor het doorzetten onder moeilijke omstandigheden, wat vaak van toepassing is in de beginfase als startende ondernemer. Deze twee factoren stellen startende ondernemers, of andere individuen, in staat om niet alleen uitdagingen te overwinnen maar ook om van deze ervaring te leren en te groeien.

Zelfregulatie gaat dus over de motivatie en het vermogen van individuen om zich gewenste toekomstige gebeurtenissen voor te stellen op basis van hun kennis en ervaring uit het verleden en hun gedrag te monitoren en te sturen om deze visie te realiseren (Pihie & Bagheri, 2013, p. 381). Hoewel zelfregulatie en zelfeffectiviteit nauw met elkaar verbonden zijn, maken Pihie en Bagheri (2013) een duidelijk onderscheid: zelfeffectiviteit is het vermogen om een specifieke taak in een specifieke situatie met succes uit te voeren, terwijl zelfregulatie draait om het consistent sturen van gedrag en gedachten om obstakels te overwinnen en doelen te bereiken.

Zelfregulatie is dus een cruciaal proces voor startende ondernemers waarbij ze hun gedrag en cognitie sturen om doelen te bereiken, ondanks de obstakels die op hun pad komen of emotionele stress die erbij komt kijken. Het omvat meerdere fasen, zoals doelselectie en monitoring. Startende ondernemers moeten dus duidelijke normen, voortgangscontrole en een vermogen om impulsen te beheersen hebben. Zelfeffectiviteit en veerkracht spelen een ondersteunende rol voor zelfregulatie. Zelfeffectiviteit versterkt het vertrouwen in het succesvol uitvoeren van taken, terwijl veerkracht ondernemers helpt flexibel om te gaan met tegenslagen. Samen vormen deze vaardigheden en eigenschappen een manier voor het overwinnen van de druk op ondernemerschap.

2.3.3 Copingstrategieën

Een derde manier waarop een startende ondernemer zichzelf kan verweren tegen de vele uitdagingen is het toepassen van copingstrategieën.

Zoals eerder aangegeven zijn de elementen zelfeffectiviteit en veerkracht belangrijk voor startende ondernemers. Om dit op te bouwen kunnen ondernemers volgende stappen ondernemen: (1) deelnemen aan training in bedrijfsontwikkeling om het vertrouwen in hun ondernemersvaardigheden te vergroten en hun zelfredzaamheid als ondernemer te bevorderen; (2) zoeken naar netwerkevenementen, speciale lezingen en mentormogelijkheden om te leren van rolmodellen die veerkracht hebben getoond in moeilijke tijden; en (3) actief deelnemen aan ondernemersactiviteiten, zakelijk inzicht oefenen en feedback vragen aan degenen die objectief, kritisch en bemoedigend kunnen zijn (Bullough & Renko, 2013, p. 343).

Naast deze basisstrategieën die kunnen helpen zijn er twee belangrijke soorten coping: probleemgerichte en emotiegerichte coping. Probleemgerichte coping is het beheren of oplossen van een probleem dat leed veroorzaakt, terwijl emotiegerichte coping emotionele reacties op een probleem reguleert (Singh et al., 2007, p. 334). Volgens Singh et al. (2007) waren de twee meest urgente economische problemen het gebrek aan inkomen en financiële druk als gevolg van schulden. Voorbeelden van copingstrategieën die zijn toegepast om dit op te lossen zijn netwerken, het verkopen van activa, geld lenen van familie of legale acties ondernemen om fondsen terug te vorderen (Singh et al., 2007). Het grootste deel van de emotiegerichte problemen daarentegen waren gericht op psychologische aspecten van het mislukken van een onderneming zoals verdriet, schuldgevoelens, depressie en frustratie. Voorbeelden van copingstrategieën die hier gebruikt werden zijn afleiding zoeken van de situatie, positieve beeldvorming (verwijzing naar zelfregulatie en emotieregulatie), herziening van de mislukking en ontluchting door gedachten uit te spreken (Singh et al., 2007).

Een tweede studie verwijst naar positief effect, het ervaren van positieve emoties en stemmingen, zoals vreugde, enthousiasme, tevredenheid, hoop en trots. Volgens Folkman and Moskowitz (2000) zijn er drie coping strategieën die bijdragen aan het behoud van positief affect: doelgerichte probleemgerichte coping (net zoals de studie van Singh et al. (2007)), positieve herwaardering en aan een gewone gebeurtenissen een positieve betekenis geven. Positieve herwaardering houdt in dat mensen stressvolle situaties herinterpreteren om ze in een positief daglicht te zien. Het kan helpen om negatieve emoties te verminderen door situaties als waardevol of leerzaam te herwaarderen (Folkman & Moskowitz, 2000). Probleemgerichte coping is gericht op het oplossen van het probleem dat stress veroorzaakt, door bijvoorbeeld informatie te verzamelen, beslissingen te nemen of plannen te maken. Ook al lijken sommige situaties oncontroleerbaar, toch kunnen mensen zich richten op haalbare doelen, wat kan leiden tot een gevoel van controle en positief effect (Folkman & Moskowitz, 2000). Het geven van positieve betekenis aan gewone gebeurtenissen verwijst naar het feit dat onder stress gewone gebeurtenissen, zoals het genieten van een maaltijd of een compliment ontvangen, als positief ervaren worden en wordt gebruikt als bron van steun. Dit helpt om de negatieve effecten van stress te verlichten (Folkman & Moskowitz, 2000). Deze drie coping strategieën helpen niet alleen bij het verlichten van stress, maar bevorderen ook een langdurig positief gevoel, zelfs in moeilijke tijden.

Naast de probleemgerichte en emotiegerichte coping, de positieve herwaardering en het geven van positieve betekenis aan gewone gebeurtenissen zijn er nog twee manieren waarop startende ondernemers zich kunnen verweren tegen de vele uitdagingen. Örtqvist et al. (2007) onderzoekt copingstrategieën die ondernemers gebruiken om aan de verwachtingen van zowel formele als informele belanghebbende te voldoen. Ze identificeren twee coping strategieën: rolherdefiniëring en rolgedrag (Örtqvist et al., 2007). Rolherdefiniëring kan onderverdeeld worden in structurele rolherdefiniëring, het onderhandelen over externe verwachtingen, en persoonlijke rolherdefiniëring, het aanpassen van interne percepties. Rolgedrag daarentegen omvat reactief rolgedrag, harder werken om aan verwachtingen te voldoen, en passief rolgedrag het vermijden van obstakels of afleiding zoeken (Örtqvist et al., 2007). Deze laatste copingstrategie zal eerder negatieve gevolgen hebben. Startende ondernemers kunnen de andere drie copingstrategieën gebruiken om flexibel om

te gaan met verwachtingen en uitdagingen, terwijl ze zowel externe druk als interne balans effectief leren managen.

Startende ondernemers kunnen dus verschillende copingstrategieën toepassen om met uitdagingen en druk om te gaan. Ze kunnen zich richten op het aanpakken van het probleem zelf (probleemgerichte coping) of op het beheersen van de emoties die het probleem met zich meebrengt (emotiegerichte coping). Daarnaast kunnen ze hun focus verschuiven naar een positieve ingesteldheid door een uitdaging te zien als een kans (positieve herwaardering) of door positieve elementen in moeilijke periodes te waarderen en zich hierop te focussen (positieve betekenis). Om de druk van verwachtingen te verminderen, kunnen ondernemers onderhandelen over externe factoren buiten het bedrijf (structurele rolherdefiniëring) of hun eigen interne percepties over het probleem veranderen (persoonlijke rolherdefiniëring). Ten slotte kunnen startende ondernemers de verwachtingen overtreffen door harder te werken en extra inspanningen te leveren dan mensen verwachten (reactief rolgedrag).

2.3.4 Emotionele intelligentie

De laatste methode, om de druk op ondernemerschap te trotseren, is de emotionele intelligentie van een individu. Emotionele intelligentie wordt gedefinieerd als "een emotioneel vermogen dat is gebaseerd op een reeks vaardigheden om emoties effectief te identificeren en te gebruiken, zoals: het vermogen om emoties waar te nemen, het vermogen om emotie te integreren om het denken te vergemakkelijken, het vermogen om emoties te begrijpen en het vermogen om emoties te beheersen" (Yitshaki, 2012, p. 359). Ondernemers met een hoge mate van emotionele intelligentie kunnen effectiever omgaan met onzekerheden en veranderingen door emoties strategisch in te zetten voor zelfmotivatie en het inspireren van anderen. Bovendien helpt emotionele intelligentie om betere beslissingen te nemen, relaties te beheren en veerkrachtig te blijven in dynamische omgevingen, wat uiteindelijk indirect bijdraagt aan de groei en het succes van hun onderneming (Yitshaki, 2012).

Concluderend, startende ondernemers bevinden zich in een veeleisende en dynamische omgeving wat voor veel druk zorgt, ook druk op het mentaal welzijn. Daarom is een sterke psychologische veerkracht vereist. Zelfregulatie, emotieregulatie, copingstrategieën en emotionele intelligentie vormen samen de basis van psychologische veerkracht van ondernemers. Een sterke weerbaarheid helpt hen om effectief om te gaan met de constante uitdagingen van ondernemerschap, stress te reguleren, en optimistisch te blijven in moeilijke tijden.

Hoewel bestaande literatuur zich richt op deze vier componenten afzonderlijk, beoogt dit onderzoek een tekort aan kennis te adresseren door de gezamenlijke invloed van deze strategieën te onderzoeken. In plaats van ze als afzonderlijke elementen te beschouwen, zal dit onderzoek zich richten op hoe het simultaan toepassen van deze vier strategieën kan bijdragen aan het versterken van de psychologische veerkracht van startende ondernemers. Dit biedt nieuwe inzichten in de positieve kant van ondernemerschap, waarbij de focus ligt op het beschermen van het mentaal welzijn van startende ondernemers en het bevorderen van succes.

3. Methodologie

Voor deze masterproef is gebruikgemaakt van de '*grounded theory*' om te onderzoeken hoe startende ondernemers omgaan met de druk op het ondernemerschap. De *grounded theory* biedt de mogelijkheid om een theorie te ontwikkelen die gebaseerd is op gegronde gegevens die gelijktijdig en op een systematische manier worden verzameld en geanalyseerd (Corbin & Strauss, 1990).

De keuze voor *grounded theory* vloeit voort uit haar vermogen om theorievorming direct te laten ontstaan vanuit empirische gegevens. Deze methode is geschikt voor het verkennen van de strategieën waarmee startende ondernemers omgaan met druk, aangezien dit onderzoeksdomein nog relatief beperkt theoretisch is uitgewerkt. Door het gebruik van een inductieve benadering wordt het mogelijk om systematisch en diepgaand inzicht te verwerven in de manier waarop ondernemers druk ervaren en ermee omgaan, vertrekkende vanuit hun eigen beleving en praktijkervaring.

In deze kwalitatieve masterproef werd een '*multiple case study research*' gehanteerd om de verschillen en gelijkenissen uit de praktijkervaring van startende ondernemers te betrekken in het onderzoek (Gustafsson, 2017). In totaal zijn er tien semi-gestructureerde diepte-interviews afgenomen met tien respondenten uit verschillende sectoren en in een andere fase (jaar) van de opstart van hun bedrijf. Door semi-gestructureerd te werk te gaan is er ruimte voor aanpassing van de interviewleidraad om zo dieper in te gaan op de antwoorden van de respondenten om tot betere inzichten te komen. Na het afnemen van deze interviews konden de verschillende resultaten met elkaar vergeleken worden om patronen te vinden en theorieën te ontwikkelen op basis van terugkerende feiten.

3.1 Theoretische steekproeftrekking

Voor de theoretische steekproeftrekking was het belangrijk dat de respondenten zich in uiteenlopende fasen van hun startende ondernemerschap bevonden. Op deze wijze konden inzichten worden verkregen met betrekking tot de verschillende momenten binnen het ontwikkelingsproces van startende ondernemers.

Daarnaast is er bewust gekozen om respondenten uit diverse sectoren op te nemen. Zo kon er een breed scala aan perspectieven verzameld worden waarmee een meer omvattend beeld gevormd kan worden van de wijze waarop startende ondernemers omgaan met de druk die gepaard gaat met ondernemerschap.

De rekrutering van respondenten gebeurde via twee manieren. Enerzijds via het persoonlijk netwerk, en anderzijds werd beroep gedaan op het ondernemersnetwerk van Voka – Kamer van Koophandel Limburg.

Na het afnemen van de tien interviews met respondenten die zich in verschillende stadia van hun startersproces bevonden en afkomstig waren uit diverse sectoren, werd theoretische saturatie bereikt. Verdere interviews leverden geen nieuwe inzichten meer op, wat aangeeft dat aanvullende dataverzameling naar verwachting geen significante meerwaarde meer zou bieden voor dit onderzoek.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de demografische gegevens van alle respondenten. De respondenten zijn anoniem opgenomen in dit onderzoek om de vertrouwelijkheid te waarborgen.

Tabel 1: Demografische gegevens respondenten

Respondent	Geslacht	Leeftijd	Sector	Jaren actief als starter	Woonsituatie	Status
1	V	45	Zorg & welzijn	14 maanden	Alleenstaand met kinderen	Hoofdberoep
2	V	24	Horeca	3 jaar	Bij ouders	Hoofdberoep
3	M	25	Marketing	1,5 jaar	Bij ouders	Hoofdberoep
4	M	25	Marketing	1,5 jaar	Bij ouders	Hoofdberoep
5	M	35	Technologie & Innovatie	4 jaar	Samenwonend met kinderen	Hoofdberoep
6	V	41	Kunst	Opstartfase	Alleenwonend met kinderen	Opstartfase ondernemer
7	M	20	Technologie	1 jaar	Bij ouders	Student-ondernemer
8	V	44	Detailhandel & zakelijke dienstverlening	Opstartfase	Samenwonend met kinderen	Opstartfase ondernemer
9	V	48	Zakelijke dienstverlening	1,5 jaar	Alleenwonend met kinderen	Hoofdberoep
10	V	34	Technologie & Innovatie	1,5 jaar	Samenwonend zonder kinderen	Hoofdberoep

3.2 Dataverzameling en -analyse

De dataverzameling van deze masterproef bestond uit twee opeenvolgende fasen. In de eerste fase werd een grondige literatuurstudie uitgevoerd met als doel inzicht te krijgen in de bestaande wetenschappelijke kennis omtrent de uitdagingen die gepaard gaan met ondernemerschap. Deze verkennende fase was essentieel om een diepgaand begrip te ontwikkelen van de specifieke moeilijkheden waarmee startende ondernemers in de beginfase van de bedrijfsontwikkeling mee geconfronteerd worden.

Binnen de literatuurstudie werd systematisch gezocht naar academische publicaties die ingaan op de manieren waarop startende ondernemers omgaan met deze druk. In het bijzonder werd aandacht besteed aan de relatie tussen ondernemerschapsdruk en het mentaal welzijn van ondernemers. Op basis van deze analyse kwamen verschillende relevante thema's naar voren, die de basis vormen

voor het verdere verloop van dit onderzoek. Eén van de centrale thema's betreft de uiteenlopende manieren waarop beginnende ondernemers omgaan met stress en druk, waaronder het inzetten van copingstrategieën en het belang van emotionele intelligentie. Deze concepten bieden waardevolle theoretische handvatten om in de empirische fase van het onderzoek verder te verkennen hoe dergelijke mechanismen zich manifesteren in de praktijk.

In een tweede fase van de dataverzameling zijn semi-gestructureerde diepte-interviews afgenomen met startende ondernemers die maximaal vijf jaar actief zijn met hun bedrijf. Deze selectie werd bewust gemaakt om het perspectief van ondernemers in de beginfase van hun traject te capteren. Het interviewprotocol dat hierbij werd gehanteerd, is terug te vinden in bijlage a. Van de tien interviews vonden er acht fysiek plaats en twee online. De gesprekken duurden gemiddeld tussen de 45 en 60 minuten. Met toestemming van de respondenten werden alle interviews opgenomen, wat toeliet om volledige en nauwkeurige transcripties op te stellen. Hierdoor bleef de inhoudelijke rijkdom van de gesprekken bewaard en konden belangrijke nuances meegenomen worden in de analyse. De resulterende transcripties varieerden in lengte tussen gemiddeld 15 en 20 pagina's.

3.3 Het coderingsproces

Voor de analyse van de kwalitatieve gegevens werd gebruikgemaakt van de analysemethodologie van de *grounded theory*. Deze benadering biedt een systematische methode voor het ontwikkelen van theorieën. Het analytische proces binnen deze benadering doorloopt drie opeenvolgende fasen van codering: open codering, axiale codering en selectieve codering (Corbin & Strauss, 1990).

In de eerste fase, de open codering, werd het ruwe interviewmateriaal nauwgezet doorgenomen met als doel het identificeren van betekenisvolle thema's binnen de data. Elke relevante uitspraak van de respondenten werd voorzien van een unieke code die de onderliggende betekenis samenvat.

De tweede fase, axiale codering, richtte zich op het aanbrengen van structuur binnen de verkregen codes uit fase één. In deze fase werden gerelateerde codes samengevoegd tot overkoepelende categorieën, waardoor patronen en verbanden tussen codes zichtbaar werden. Door de verschillende transcripties parallel te analyseren, konden zowel overeenkomsten als verschillen tussen de respondenten worden geïdentificeerd. Dit maakt het mogelijk om individuele codes te clusteren tot meer abstracte en betekenisvolle concepten.

De derde en laatste fase, selectieve codering, had als doel het integreren en verfijnen van de eerder gevormde categorieën tot kernconcepten die direct bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. In deze fase werden de centrale thema's van het onderzoek geconsolideerd. De concepten die hieruit voortkomen, vormen de basis voor een overkoepelend theoretisch kader waarin de relatie tussen druk op ondernemerschap en de wijze waarop startende ondernemers daarop reageren wordt uiteengezet.

Het doorlopen van deze drie fasen resulteerde in een gestructureerde datastructuur die toelaat om tot onderbouwde inzichten te komen.

Tabel 2: Voorbeelden coderingsproces

Fase 3	Fase 2	Fase 1	Quotes
Begrip ondernemerschap	Definitie	Meerwaarde creëren	Respondent 4: "Ik vind, wat er sowieso mee gepaard moet gaan, om ondernemerschap te kunnen en op een duurzame manier, is gewoon meerwaarde creëren, op eender welke manier."
		Problemen oplossen	Respondent 5: "Problemen oplossen. "Want uiteindelijk kun je alleen maar geld verdienen als je iemand zijn problemen oplost."
		Opportunities spotten	Respondent 5: "Ik ben heel veel bezig met opportuniteiten en nieuwe ideeën spotten."
		Durven beslissen	Respondent 10: "Er wordt heel veel aan ondernemerschap gehangen vandaag de dag, dat ik niet per se zie als ondernemer. (...) Het niet weten en soms durven beslissingen nemen waarvan je niet weet of het de juiste is, dat hoort erbij."
	Reden	Vrijheid	Respondent 1: "De vrijheid om zelf beslissingen te nemen, om te werken volgens methodes die ik belangrijk vind en waar ik mij goed bij voel."
		Vrijheid	Respondent 6: "De belangrijkste motivatie is de vrijheid die het biedt."
		Zelfwaardering	Respondent 8: "Ik ben het beu om vaak onderschat te worden, denk ik. (...) Nu krijg ik wel de bevestiging dat ik goed ben in mijn job."
Persoonlijkheidskenmerken	Eigenschappen succes	Discipline & verantwoordelijkheid	Respondent 1: "Ja, die discipline en ook verantwoordelijkheid nemen. zelf Verantwoordelijkheid nemen en zelfleiderschap dat is heel belangrijk."
		Drive	Respondent 4: "Ik denk, de belangrijkste persoonlijke eigenschap is een enorme drive hebben, om dingen te doen. Als het financiële een motivator is, dan werkt het niet."
		Soft skills	Respondent 9: "Soft skills. Mensen kunnen aanvoeren, kunnen interpreteren en kunnen luisteren, dat is heel belangrijk."

Druk		Zelfvertrouwen	Respondent 6: "Je moet toch wel zelfzeker zijn. Je moet geloven in uzelf en er vertrouwen in hebben. En ook heel belangrijk is zelfdiscipline."	
		Personal branding	Respondent 3: "Personal branding, dat is ook superbelangrijk, zeker als ondernemer."	
		Eigenschappen hindernis	Gebrek aan structuur	Respondent 7: "En zoals ik al zei, dat organische, dat structurele, wat ik soms een beetje mis. Dat is misschien af en toe een valkuil."
			Besluiteloosheid	Respondent 10: "Bijvoorbeeld, hij kan niet goed beslissingen nemen en ik kan soms mijn aandacht kwijtraken voor bepaalde zaken."
	Grootste uitdagingen	Fulltime zelfstandig zijn	Respondent 3: "Ik denk dat de zwaarste en grootste beslissing, individueel dan, was de stap die we gemaakt hebben om fulltime te beginnen."	
		Concurrentie	Respondent 4: "De grootste uitdaging, zeker in onze sector, is het opboksen tegen concurrentie."	
		Klanten vinden	Respondent 5: "Het allermoeilijkse, vind ik, is enerzijds klanten vinden of zorgen dat klanten jou vinden. Dat is echt prioriteit nummer één."	
		Onwetendheid	Respondent 10: "Waarschijnlijk de onwetendheid. (...) Ze zeggen dat je een beslissing moet nemen op basis van gegevens die je hebt. Maar je hebt die gegevens helemaal niet."	
Interne druk	Interne prestatiedruk	Respondent 4: "Dan heb ik mezelf wel druk opgelegd, omdat je dat als je verantwoordelijkheid ziet. Als die instroom van klanten er niet is, dan pak je dat wel persoonlijk op."		
	Zelfopgelegde verantwoordelijkheid	Respondent 6: "Soms als ik geen inspiratie heb of als ik een visie heb en dat mislukt, dan denk ik soms, wat ben ik hier aan het doen? Ik wil wat schilderijen gaan maken, wie ben ik, ik ben maar een amateur."		

		Zelftwijfel	Respondent 1: "Als ondernemer is het zo dat je uw zichtbaarheid moet vergroten voor klanten te genereren natuurlijk. En het vergroten van die zichtbaarheid, daar had ik het nogal moeilijk mee aan het begin omdat ik ben nogal bescheiden."
		Controlebehoefte	Respondent 7: "Ik ben iemand die graag uitzoekt hoe het zit. Maar met gevolg dat als dat niet helemaal bekend terrein is, dat er dan wel wat meer druk ontstaat."
	Externe druk	Verwachtingen van omgeving	Respondent 10: "Ik moet eerlijk zijn dat onze ouders ons ook soms stress bezorgen. Je zou denken dat ouders die zelf ondernomen hebben beter kunnen omgaan met ondernemende kinderen, maar in mijn geval is dat niet per se waar."
		Dubbele belasting	Respondent 8: "Ik denk dat het ook heel moeilijk is als je in een huidige job zit om dan je nieuwe zaak op te starten. Om die twee tijdelijk langs elkaar te houden."
		Financiële onzekerheid	Respondent 7: "Soms is het financieel moeilijk, of heb je één of andere onverwachte kost gedaan. Er kan altijd iets onvoorzien gebeuren."
		Tijdsdruk	Respondent 6: "Druk voelen, dat is een beetje positief voor mij als ik een deadline heb."
		Druk van verantwoording	Respondent 5: "Met investeerders krijg je een soort externe druk wat het moeilijk maakt. Omdat je ook met iemand anders zijn geld bezig bent."
	Emotionele druk	Overdenken	Respondent 4: "Ik kan dat totaal niet. Ik denk ook veel te veel na over alles. Ik ben de eeuwige piekeraar, een overdenker, en soms in het overdreven."
		Faalangst	Respondent 6: "Ja, faalangst en angst voor vernedering ook. Want je komt naar buiten en wat gaan de mensen zeggen?"

Invloed op mentaal welzijn		Emotionele balans	Respondent 8: "Hoe uitte zich dat? Enerzijds ben ik iemand die heel goed functioneert onder druk en anderzijds werd ik ambetant. Maar intussen heb ik ook wel geleerd om het los te laten."
		Eenzaamheid	Respondent 9: "Ik ben ook alleen thuis, mijn kinderen zitten op internaat. (...) Dus ik ben van alles beginnen uitzoeken om dat te doorbreken zodat ik niet in een sleur terecht kom."
	Mentaal welzijn onder druk	Overbelasting	Respondent 1: "Mijn energie was op, omdat ik de stap te groot had gezet."
		Uitputting	Respondent 2: "Je bent ook echt moe als je s' avonds thuiskomt."
		Draaglast	Respondent 5: "Ook gewoon het feit dat er heel veel op het spel staat, zowel privé als financieel, je gezin, je medewerkers, ... Je hebt heel veel verantwoordelijkheden."
		Veerkracht	Respondent 9: "Die mentale gezondheid op punt houden (...). Je moet zorgen dat je die positieve energie behoudt. Dat je eigenlijk op het einde van de dag blij bent met wat je gedaan hebt."
	Positieve invloed	Innerlijke rust	Respondent 8: "Dat heeft mij echt een rust gegeven. Niet meer de slaaf van een ander te zijn. Ik zou het iedereen aanraden, als je het kan."
		Persoonlijke groei	Respondent 7: "Positief, omdat ik heb kunnen kennismaken met hoe het is om ondernemer te zijn. (...) Ik heb heel veel geleerd, dat is zeker positief voor mijn mentaal welzijn."
		Vrijheid/ autonomie	Respondent 6: "Ja, positief door de vrijheid die je ervaart."
		Versterkt zelfvertrouwen	Respondent 4: "Meer zelfvertrouwen (...). Dat merk ik vooral op het basketplein. Daar heb ik meer vertrouwen gekregen sinds ik merk dat het hier goed gaat."

	Negatieve invloed	Negatieve sociale invloeden	Respondent 1: "Het negatieve vooral het feit van de externe factoren die denken in falen. Dat gaf mij een negatief gevoel en maakte mij droevig dat mensen zo redeneren."
		Gebrek aan mentale loskoppeling	Respondent 2: "Als ik ga eten. (...) Je bent mentaal nog aan het werken dus je bent de hele tijd aan het denken ik zou dat zo doen."
		Stress	Respondent 7: "Anderzijds heb je meer stress, meer zorgen, dat hoort erbij."
		Twijfel	Respondent 10: "En het negatieve is natuurlijk, er komt een bepaalde mate van stress bij. Het kan zijn dat we over een paar jaar terugkijken en dat we zeggen 'oh shit, we hebben toch bepaalde zaken weggegooid'."
Psychologische weerbaarheid	Coping-strategieën	Meditatie	Respondent 1: "Door mijn beroep weet ik hoe ik de rust kan bewaren door te mediteren, door rust ook in te lassen en door mijn werk en privé ook heel goed te plannen."
		Steun van omgeving	Respondent 4: "Want als je dan ook nog eens alleen bent, dan wordt het heel zwart voor je ogen. Dan hadden we wel, en dat was een voordeel voor ons, het moment dat ik het niet zag zitten, zag mijn partner het zitten, en als hij het niet zag zitten, zag ik het wel nog zitten."
		Balans werk en privé	Respondent 5: "Ik denk als ondernemer, je kan altijd aan het werk zijn. (...) Ik ben graag thuis, ik ben graag met mijn gezin, ik ben graag met vrienden, ... Dus voor mij, ik probeer dat ook wel los te koppelen. Ik zit niet heel veel avonden op het kantoor te werken."
		Zelfzorg	Respondent 6: "Goed voor uzelf zorgen. Zoals ik zei, alles begint met een gezonde geest en een gezond lichaam. Orde en netheid is ook belangrijk als je wil ondernemen, niet enkel op zakelijk vlak maar ook in u huishouden."
		Communicatie	Respondent 8: "Communiceren is key, maar weet wanneer je moet communiceren en wanneer niet. Dus niet in <i>the heat of the</i>

			<i>moment. Dan slik je beter, ga je een wandeling doen, en begin je daarna het gesprek opnieuw."</i>
		Vangnet	Respondent 10: "Maar langs de andere kant, het feit dat je weet als het echt misgaat dat je een plaats hebt om naartoe te gaan. Er zijn veel mensen die die luxe niet hebben."
		Sociale activiteiten	Respondent 9: "En dat ik eens buiten kom en dat ik mensen zie. Want uiteindelijk, voor mij mensen spreken geeft ook terug inspiratie om weer andere dingen te gaan doen."
	Emotieregulatie	Herkennen van emoties	Respondent 10: "Ja, voor grote zaken weet ik dat nu niet. Want op het moment dat ik echt mentaal ... alle, op het moment dat ik kleine fouten begin te maken, ga ik geen grote beslissingen nemen."
		Ademhaling	Respondent 6: "Een goede oefening is tot 10 tellen, dat is zo een zinnetje wat vaak wordt gezegd."
		Positieve herwaardering	Respondent 1: "Als ik een negatieve emotie ervaar (...) zet ik mezelf op stop en ga ik kijken wat zijn eigenlijk de gedachten die verbonden zijn met mijn negatieve emoties. (...) En dat zet ik dan om in een positieve getuige."
		Gebrek aan emotieregulatie	Respondent 5: "Dan verlies je u in de negatieve emoties waardoor je uzelf beperkt en dat je dan geen stappen meer voorwaarts kan zetten."
	Zelfregulatie	Planning	Respondent 1: "We maken een jaarplan op. Per maand wordt er gekeken, per week wordt er gekeken, per dag wordt er gekeken. En u dan ook aan uw planning houden en er niet van afwijken."
		Doelstelling	Respondent 3: "Privé-doelen, ik heb bijvoorbeeld sportdingen die ik wil bereiken, maar financieel leg ik mezelf ook iets op. Dit jaar wil ik zoveel gespaard hebben. Ik denk dat sport en financiële doelen wel de grootste zijn."

		Consistentie	Respondent 6: "Alles draait om consistentie. Ook voor u gemoedstoestand, dat je een doel hebt, omdat je anders maar fladdert en er niet mee bezig bent."
		Structuur	Respondent 4: "We doen dat eerst niet, en dan ben je maar wat in het wild aan het schieten, zonder concreet plan. Dat brengt enorm veel stress mee, omdat je niet weet hoeveel je nu in juni, april of augustus hebt qua omzet."
	Emotionele intelligentie	Zelfinzicht	Respondent 10: "Het heeft sowieso invloed op de manier van dat je jezelf beter kunt inschatten. Op de manier van je weet wanneer je moet stoppen als je voelt dat je zaken omzeep gaat helpen."
		Empathie	Respondent 9: "We zijn allemaal mensen. Dus dat is denk ik heel belangrijk om een klik te krijgen met je klanten. Of een goede indruk achter te laten bij iemand waarmee je gesproken hebt."
		Inlevingsvermogen	Respondent 8: "Alles! Als je je niet kunt inleven in je klant, dan hoef je er niet aan te beginnen."

4. Resultaten

In dit deel van de masterproef worden de resultaten van de tien afgenomen interviews besproken. Uit de interviews komen verschillende inzichten naar voren die in vier thema's worden ingedeeld. Allereerst wordt besproken welke persoonlijkheidskenmerken startende ondernemers belangrijk vinden voor het succes van hun ondernemerschap. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de verschillende vormen van druk waarmee ze te maken krijgen op hun ondernemerspad, evenals de impact hiervan op hun mentaal welzijn. Tot slot worden de strategieën besproken die de respondenten hanteren om effectief om te gaan met de druk en complexiteit van het ondernemerschap.

4.1 PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

De persoonlijkheid van een individu heeft invloed op zijn/haar ondernemerschap. Sommige personen zijn van nature extravert of meer bereid om risico's te nemen dan anderen. Er zijn ook verschillende persoonlijkheidskenmerken die een individu helpen om een succes te maken van zijn/haar onderneming of eigenschappen die een hindernis kunnen vormen. Uit de interviews met de respondenten blijkt dat bepaalde eigenschappen bijdragen aan succes, terwijl andere kenmerken juist een belemmering kunnen vormen.

De persoonlijkheid van een ondernemer staat aan de kern van de onderneming. De ondernemer is het kloppend hart van de onderneming waardoor hun persoonlijkheid onlosmakelijk verbonden is met de identiteit van het bedrijf. Volgens de respondenten verschuift dit persoonlijk aspect echter vaak naar de achtergrond binnen grotere bedrijven, waar de nadruk sneller komt te liggen op financiële resultaten en strategische doelen. Hierdoor krijgt het mensgerichte karakter minder prioriteit.

Respondent 7: "Ik denk dat in een onderneming vooral de persoonlijkheid het tandwiel is dat in het midden staat van de onderneming. (...) Als je met mensen werkt, of personeel, marketing doet of de merkidentiteit, dat zijn allemaal zaken die rond die persoonlijkheid draaien. In grotere bedrijven zie je dat het dagelijks vervaagt."

4.1.1 Persoonlijkheidskenmerken als beschermende factor

De interviews tonen aan dat bepaalde persoonlijkheidskenmerken een fundamentele rol spelen in de manier waarop startende ondernemers zich wapenen tegen de vele uitdagingen die gepaard gaan met het opstarten en uitbouwen van een onderneming. In de context van deze masterproef kunnen deze eigenschappen beschouwd worden als psychologische beschermingsfactoren die ondernemers helpen om met complexiteit, onzekerheid en druk om te gaan. In deze sectie worden de beschermende eigenschappen besproken die systematisch terugkwamen in de empirische data en die een significante bijdrage kunnen leveren aan het succes van een ondernemer.

4.1.1.1 Doorzettingsvermogen en discipline

De eerste twee belangrijke eigenschappen die naar voren kwamen uit de interviews zijn doorzettingsvermogen en discipline. Ondernemen gaat gepaard met onvoorspelbaarheid, frequente tegenslagen en een voortdurend zoeken naar stabiliteit en groei. Om daarmee om te kunnen gaan, is een groot doorzettingsvermogen en discipline van groot belang. Respondenten benadrukken het belang van volharding en de capaciteit om actie te blijven ondernemen, ook in periodes van twijfel of mislukking. Discipline wordt gezien als de noodzakelijke structuur die zorgt voor consistentie in gedrag en besluitvorming, zelfs bij afwezigheid van externe druk of toezicht. Deze twee eigenschappen helpen ondernemers om de veelheid aan verantwoordelijkheden zelfstandig en met volharding aan te pakken, wat hun weerbaarheid verhoogt

Respondent 1: “De kenmerken zijn vastberadenheid, doorzettingsvermogen, en discipline. Discipline om verder te blijven doen, te plannen en ook verantwoordelijkheid nemen. Zelf verantwoordelijkheid nemen en zelfleiderschap, dat is heel belangrijk.”

4.1.1.2 Flexibiliteit en aanpassingsvermogen

Naast de nood aan discipline en doorzettingsvermogen is ook mentale flexibiliteit essentieel om de uitdagingen van het ondernemerschap te overwinnen. De interviews tonen aan dat ondernemers zich bewust zijn van het feit dat hun dagen zelden verlopen zoals gepland. Onverwachte omstandigheden en wisselende contexten vragen om een hoge mate van adaptief vermogen. Ondernemers moeten snel kunnen schakelen en bereid zijn hun plannen bij te stellen wanneer nodig. Deze flexibiliteit manifesteert zich in het vermogen om snel te schakelen tussen rollen, zoals die van visionair, planner of crisismanager. Respondenten geven aan dat het belangrijk is om te kunnen anticiperen op problemen, scenario's te herzien en zich aan te passen zonder de kern van hun missie te verliezen. Deze manier van veerkracht is essentieel voor ondernemers om duurzaam mee te evolueren.

Respondent 5: “Je moet er wel mee om kunnen, want elke dag ziet er anders uit. (...) Dus je moet wel breed inzetbaar zijn. Je moet ook een beetje een kameleon zijn, want soms moet je enthousiast en heel visionair zijn en naar de toekomst kijken, maar soms moet je ook gewoon even stilstaan met de realiteit.”

4.1.1.3 Intrinsieke motivatie en passie

Een ander consistent terugkerend thema in de interviews is het belang van intrinsieke motivatie. Passie voor het ondernemerschap wordt vaak benoemd als de drijvende kracht die ondernemers energie geeft om door te gaan, ook in moeilijke tijden. Deze innerlijke motivatie overstijgt financiële doelstellingen en wordt ervaren als bron van zingeving. In tegenstelling tot ondernemers die zich louter laten leiden door externe beloning, behouden gepassioneerde ondernemers hun motivatie bij tegenslagen, wat hen helpt om weer op te staan na een mislukking. De aanwezigheid van een sterke 'drive' blijkt dus essentieel te zijn voor het volhouden op lange termijn volgens de respondenten.

Respondent 4: "Ik denk de belangrijkste persoonlijke eigenschap is een enorme drive hebben. Als het financiële de enige motivator is, dan werkt het niet."

4.1.1.4 Openheid voor feedback en leergierigheid

Om telkens opnieuw uw onderneming naar een hoger niveau te tillen, zijn de eigenschappen openheid, leergierigheid en feedbackvaardigheid essentieel. Respondenten benadrukken dat ondernemers kwetsbaar genoeg moeten zijn om advies van anderen te aanvaarden en bereid moeten zijn hun aanpak bij te stellen. Tegelijkertijd wijzen de respondenten op de noodzaak om hierin kritisch te blijven. Volgens hen is het niet aangewezen om elk advies zomaar over te nemen. Het vermogen om relevante feedback te filteren en enkel datgene te integreren wat daadwerkelijk bijdraagt aan de groei van de onderneming werd als cruciaal beschouwd.

Daarnaast geven respondenten aan dat een leergierige houding hen in staat stelt om voortdurend te evolueren en zichzelf kritisch te evalueren. In die zin functioneert openheid niet als een cognitieve strategie, maar ook als een emotionele regulatietechniek die voorkomt dat men defensief reageert op kritiek of blijft hangen in fouten. Een ondernemer die denkt alles beter te weten, sluit zich af van de mogelijkheid om groei te verwezenlijken. Openstaan voor feedback van anderen biedt kansen voor verbetering.

Respondent 8: "Ik denk dat je *open minded* moet zijn en ook open moet staan voor feedback. Als je dat niet kunt, als je iemand bent van '*my way or the highway*', dan gaat het niet lukken. Helemaal niet, denk ik. Als jij denkt 'ik weet alles beter', vergeet het dan maar. Dat lukt niet."

4.1.1.5 Sociale vaardigheden

Tot slot kwam het belang van sociale vaardigheden naar voren. Sterke sociale vaardigheden maken het mogelijk om relaties op te bouwen met klanten, partners en medewerkers, en om effectief te communiceren met hen. In het bijzonder wordt het vermogen om te luisteren, empathisch te reageren en anderen te begrijpen als onmisbaar bestempeld. Deze vaardigheden dragen bij aan het opbouwen van een netwerk van steun, waarmee ondernemers niet alleen hulpbronnen activeren, maar ook psychologische steun kunnen vinden in moeilijke tijden.

Respondent 9: "Soft skills, mensen kunnen aanvoeren, mensen kunnen interpreteren en kunnen luisteren, dat is een hele belangrijke."

4.1.2 Persoonlijkheidskenmerken als belemmering

Naast de kenmerken die kunnen bijdragen tot succes, zijn er ook eigenschappen die het succes van een ondernemer in de weg kunnen staan. Deze belemmerende kenmerken hoeven niet bedreigend te zijn voor het slagen van de onderneming, maar ze kunnen het ondernemerspad wel moeilijker

maken. Door zich bewust te worden van deze eigenschappen, kunnen ondernemers tijdig bijsturen of gericht ondersteuning zoeken. Hieronder worden enkele eigenschappen besproken die volgens de respondenten het ondernemerschap kunnen hinderen.

4.1.2.1 Gebrek aan structuur en uitstelgedrag

Een eerste terugkerende hindernis is het ontbreken van structuur, wat vaak gepaard gaat met uitstelgedrag. De autonomie die het ondernemerschap met zich meebrengt, vereist een hoge mate van zelfregulatie. Als deze ontbreekt, kan de vrijheid leiden tot een inefficiënt tijdsgebruik en verlies van focus. Zeker wanneer er geen externe druk is, bijvoorbeeld van investeerders, moet je als ondernemer zelf zorgen voor een goede balans tussen werken en vrije tijd nemen. Verschillende respondenten geven aan dat het soms moeilijk is om grenzen te stellen tussen werk en privé. Gebrek aan structuur leidt op die manier tot verhoogde stressniveaus en een lagere productiviteit.

Respondent 6: "Ik denk dat een valkuil kan zijn voor zelfstandige, te veel vrije tijd hebben waardoor uitstelgedrag naar boven komt. Zo die laksheid of dat je de balans niet vindt."

Respondent 7: "En zoals ik al zei, dat organisatorische, dat structurele, wat ik soms een beetje mis. Dat is misschien af en toe een valkuil. Of dat maakt het toch alleszins minder makkelijk."

4.1.2.2 Moeite met besluitvorming en focus

Een tweede kenmerk dat als belemmering wordt ervaren, is een gebrekkige besluitvaardigheid. Ondernemerschap vraagt om het maken van snelle en vaak complexe beslissingen. Wanneer besluitvorming langzaam verloopt of gepaard gaat met twijfel, ontstaat het risico van stagnatie. Ook concentratieproblemen of een gebrek aan focus worden genoemd als factoren die het moeilijk maken om prioriteiten te stellen en strategisch te handelen. Zeker in kleine ondernemingen, waar veel op de schouder van één persoon valt, is het belangrijk om keuzes te durven nemen en tegelijkertijd focus te kunnen houden over waar je mee bezig bent. Als dit niet het geval is, kan dit leiden tot overbelasting en inefficiëntie.

Respondent 10: "Bijvoorbeeld, hij kan niet goed beslissingen nemen en ik kan soms mijn aandacht kwijtraken voor bepaalde zaken."

4.1.2.3 Introversie

Tenslotte wordt ook introversie benoemd als potentieel belemmerende eigenschap. Hoewel introverte personen zeker succesvol kunnen zijn als ondernemer, worden hun natuurlijke neigingen, zoals terughoudendheid in communicatie of het gevoel van ongemak in sociale contexten, soms als obstakel ervaren in een context die net veel zichtbaarheid, netwerking en zelfpromotie vereist. Een gebrek aan externe profilering of terughoudendheid in het zoeken van steun kan het groeipotentieel

van een onderneming belemmeren. Respondenten benadrukten het belang van het zoeken naar compenserende strategieën, zoals samenwerken met extraverte partners of ondersteunende teams, om deze potentiële valkuil te overbruggen.

Respondent 10: "Dus op die manier denk ik dat bepaalde zaken soms gemakkelijker zijn voor een extravert dan voor een introvert persoon. Ik zou misschien wel durven zeggen dat op dit moment een gemiddelde ondernemer eerder extrovert dan introvert is. Maar ik zou niet durven zeggen dat een extraverte ondernemer zeker een betere ondernemer zou zijn dan een introverte."

Uit de interviews blijkt dat startende ondernemers zich bewust zijn van de persoonlijke kwaliteiten die hen helpen of belemmeren in hun traject. Beschermende eigenschappen zoals doorzettingsvermogen, flexibiliteit, intrinsieke motivatie, leergierigheid en sociale vaardigheden dragen bij aan een verhoogde mentale weerbaarheid. Tegelijkertijd vormen eigenschappen zoals een gebrek aan structuur, besluiteloosheid of introversie risico's die het mentaal welzijn kunnen ondermijnen.

Hoewel deze eigenschappen een belangrijke basis vormen, dienen ze begrepen te worden in relatie tot de externe omstandigheden waarin ondernemers opereren. Daarom wordt in het volgende deel dieper ingegaan op de druk die startende ondernemers ervaren in de praktijk en hoe deze hun mentaal welzijn beïnvloedt.

Tabel 3: Aanvullende citaten bij de persoonlijkheidskenmerken van startende ondernemers

Respondent 10	"Ja, dat is voor werknemers ook zo. Dat is in mijn ogen los van de job die je doet. De persoonlijkheid kan altijd invloed hebben op je succes. Hopelijk heeft de persoonlijkheid invloed op je succes, anders kan je er niet veel aan doen."
Respondent 9	"Dat denk ik zeker. We zijn allemaal mensen, hè. Je moet natuurlijk het knowhow hebben als je je pitch gaat doen met jouw potentiële klant. Maar uiteindelijk moet het ook wel klikken, want je moet wel samenwerken met die klant. Dus ik denk dat dat zeker wel belangrijk is."
Respondent 6	"Je moet toch wel zelfzeker zijn. Je moet geloven in uzelf en er vertrouwen in hebben. En je moet passioneel zijn en ook heel belangrijk zelfdiscipline hebben."
Respondent 3	"Personal branding, dat is ook super belangrijk, zeker als ondernemer."

4.2 DE DRUK DIE STARTENDE ONDERNEMERS ERVAREN

Ondernemerschap gaat gepaard met de nodige uitdagingen en druk. Uit de interviews blijkt dat startende ondernemers te maken hebben met verschillende uitdagingen die zowel intern als extern van aard zijn. Respondenten geven aan dat de zoektocht naar klanten en het opbouwen van een klantennetwerk als een van de grootste obstakels wordt ervaren, vooral in de beginfase van het ondernemerschap. Ze geven aan dat het moeilijk is om klanten te bereiken en zichzelf te

onderscheiden van concurrentie, vooral in sectoren met een lage instapdrempel, waar de concurrentie intens is.

Respondent 4: "De grootste uitdagingen, zeker in onze sector, is het opboksen tegen concurrentie. We zitten in een sector waar je naar de boekhouder kan stappen, een BTW-nummer kan aanvragen, een laptop aankopen en je kan beginnen als content agency."

Een andere veelgenoemde uitdaging is de financiële onzekerheid die gepaard gaat met het runnen van een bedrijf. Respondenten wijzen erop dat financiële stress een aanzienlijke invloed heeft op hun mentale en cognitieve capaciteit. Wanneer ondernemers zich voortdurend zorgen moeten maken over hun financiën, merken ze dat het moeilijker wordt om slimme en strategische beslissingen te nemen. De constante focus op de financiële kant van de onderneming zorgt ervoor dat ondernemers minder energie en mentale ruimte hebben om creatief en productief te blijven. Dit kan het ondernemerschap frustrerend maken, omdat ondernemers het gevoel hebben dat ze vastlopen, ondanks hun potentieel en inzet.

Respondent 10: "Je merkt ook van jezelf, en ook bewezen door onderzoek, dat wanneer je constant in financiële stress zit, je gewoon minder slim wordt. Je hebt hetzelfde potentieel maar je bent gewoon constant een gedeelte van je rekenkracht aan dat financiële aspect aan het besteden, waardoor je gewoon minder overhoudt. Dus dan is het ook moeilijker om iets te bereiken."

Daarnaast wordt de onwetendheid die met ondernemerschap gepaard gaat als een grote uitdaging ervaren. Veel ondernemers moeten beslissingen nemen op basis van beperkte gegevens en vaak hebben ze geen volledig overzicht van de situatie. Dit zorgt voor een voortdurende onzekerheid, waarbij ondernemers zich afvragen of ze wel de juiste keuzes maken, aangezien ze niet kunnen weten of hun plannen daadwerkelijk zullen leiden tot succes.

Respondent 10: "Waarschijnlijk de onwetendheid. ... Ze zeggen dat je een beslissing moet nemen op basis van gegevens die je hebt. Maar je hebt die gegevens helemaal niet. Dat is net zoals al die businessplannen die ze maken. Het is heel goed om een businessplan te maken. ... Maar uiteindelijk, op het einde van de dag, al die cijfers die je op je bord hebt geschreven, zijn gewoon zo geschat. Als je het goed gedaan hebt, is het wel effectief op iets gebaseerd. Maar je weet niet of het dat gaat zijn."

Respondent 10 maakte bovendien een interessante vergelijking over de onwetendheid van het ondernemerschap:

Respondent 10: "Weet je, zo het hele prentje van degene die zo zijn mijngang aan het graven is. En die net stopt vlak voor hij aan het goud is. Je weet niet of je die persoon bent. Je weet niet die ene stap extra het nog gaat laten lukken of niet. Ik denk dat dat het moeilijkste is."

Dit waren voorbeelden van de grootste uitdagingen waarmee de respondenten te maken krijgen. De verschillende vormen van druk die startende ondernemers ervaren kunnen verder worden geanalyseerd in drie verschillende categorieën: interne, externe en emotionele druk.

4.2.1 Interne druk

Interne druk ontstaat uit de verwachtingen en doelstellingen die ondernemers zichzelf opleggen, vaak ingegeven door persoonlijke ambities, perfectionisme of onderliggende onzekerheden. De respondenten benoemen daarbij verschillende vormen van interne druk die hieronder worden toegelicht.

4.2.1.1 Perfectionisme

Perfectionisme is een eerste opvallende vorm van interne druk die veel ondernemers zichzelf opleggen, vaak gepaard met angst om fouten te maken. Uit de interviews blijkt dat de perfectionistische houding niet alleen gericht is op het eindproduct of dienstverlening, maar ook op het eigen functioneren als ondernemer. Dit leidt tot twijfels over het eigen kunnen.

Respondent 1: "Daar voelde ik wel de druk om mij te laten zien met het idee in het achterhoofd van er zijn zoveel coaches. Wat heb ik meer te vertellen dan de anderen? Hoe kun je je onderscheiden?"

Respondent 6: "Soms als ik geen inspiratie heb of als ik een visie heb en dat mislukt, dan denk ik soms, wat ben ik hier aan het doen? Ik wil wat schilderijen gaan maken, wie heb ik, ik ben maar een amateur."

De respondenten suggereren ook dat perfectionisme nauw samenhangt met een diep gevoel van verantwoordelijkheidsbesef. Wanneer het ondernemerschap niet het gewenste resultaat oplevert, trekken ondernemers dit sterk naar zich toe en nemen ze dit persoonlijk op.

Respondent 4: "Dan heb ik mezelf wel veel druk opgelegd, omdat je dat als je verantwoordelijkheid ziet, als die instroom van klanten er dan niet is, dan pak je dat wel persoonlijk op."

4.2.1.2 Bewijsdrang

Een tweede belangrijke vorm van interne druk vloeit voort uit de behoefte om zichzelf te bewijzen, zowel aan de buitenwereld als aan zichzelf. Deze bewijsdrang manifesteert zich in een voortdurende zoektocht naar prestaties, groei en innovatie. Uit de interviews blijkt dat deze drang enerzijds een bron van motivatie vormt, maar anderzijds leidt tot een gevoel van onrust en prestatiedruk. De drang om 'meer' te doen, 'sneller' te gaan en zichzelf voortdurend te overtreffen, leidt vaak tot mentale overbelasting.

Respondent 2: "Ik wil gewoon altijd veel doen. Zelfs nu ben ik weer aan het denken om iets nieuws erbij te doen."

Respondent 7: "Ik ben bijvoorbeeld al zo een pitch gaan geven. Dat was dan in het Engels. Dat zijn zaken die eigenlijk niet hoeven. Maar toch heb ik daar een druk opgelegd voor mezelf."

4.2.1.3 Zichtbaarheid en vergelijkingsdruk

Een derde vorm van interne druk heeft betrekking op het streven naar zichtbaarheid in een competitieve markt. In het digitale tijdperk waarin we ons bevinden, wordt van ondernemers verwacht dat ze zichzelf voortdurend promoten, met name via sociale media. Dit vergt niet alleen technische vaardigheden, maar vooral ook een bepaalde openheid en zelfverzekerdheid, die niet iedereen van nature bezit. Respondenten geven aan dat voor ondernemers die zichzelf eerder bescheiden of introvert omschrijven, deze zichtbaarheid een bron van spanning en onzekerheid is.

Respondent 1: "Als ondernemer moet je je zichtbaarheid vergroten om klanten te genereren. Daar had ik het in het begin moeilijk mee omdat ik nogal bescheiden ben. En heel veel gebeurt nu via sociale media"

De noodzaak om zich te bewijzen ten opzichte van concurrenten verhoogt ook interne druk. Vooral binnen sectoren waarin de positionering belangrijk is, zoals coaching, is de vergelijking met anderen een continue bron van twijfel. Bovendien ervaren respondenten druk om zichzelf op de voorgrond te plaatsen tijdens netwerkmomenten, want dit is niet voor iedereen vanzelfsprekend.

Respondent 1: "Bij coaches is er een rode draad. Het gaat allemaal over hoe je denkt en hoe je je gevoelens omzet in gedachten. Daar had ik het wel moeilijk mee, omdat je dan denkt: wat maakt mij anders?"

4.2.1.4 Verantwoordelijkheidsgevoel en controlebehoefte

Tot slot geven respondenten aan dat ze de neiging hebben om alles zelf te willen doen. Deze controlebehoefte wordt vaak ingegeven door een sterk verantwoordelijkheidsgevoel. Ondernemers beschouwen hun bedrijf vaak als een verlengstuk van zichzelf, waardoor ze moeite hebben met delegeren of hulp vragen. Deze houding vergroot de betrokkenheid, maar vergroot ook het risico op overbelasting en het maken van fouten.

Respondent 5: "Ook toen ik alles zelf aan het doen was, heb ik veel steken laten vallen. Wat voor de nodige stress zorgt."

4.2.2 Externe druk

Naast interne druk die startende ondernemers ervaren, komt er een aanzienlijke externe druk op hen af. Hier gaat het vaak over voldoen aan de verwachtingen van externe en financiële verplichtingen. Maar ook familie, vrienden en concurrenten kunnen zorgen voor externe druk. Hieronder wordt onderscheid gemaakt van verschillende vormen van externe druk die de respondenten ondervinden, gaande van financiële zorgen tot verwachtingen van de omgeving. Al deze factoren kunnen in de beginfase van het ondernemerschap leiden tot stress en twijfels.

4.2.2.1 Financiële druk

Een van de meest terugkerende vormen van externe druk is de financiële last die gepaard gaat met het opstarten van een onderneming. Veel startende ondernemers worden geconfronteerd met investeringen zonder dat daar meteen een stabiele inkomstenstroom tegenover staat. Dit creëert niet alleen onzekerheid, maar ook een gevoel van constante druk om te presteren en financieel te slagen. Onvoorziene kosten, tegenvallende omzet of hoge vaste lasten zoals huur zijn voorbeelden van financiële zorgen waarmee de respondenten te maken krijgen. Bovendien is er voor velen ook de morele druk om investeerders niet teleur te stellen, wat de financiële stress verder vergroot.

Respondent 2: "Dat was ook een onverwachte kost. En dan moest ik een nieuwe kassa installeren. Dat was zeker boven de 6.000 euro, alles samen."

Respondent 5: "We hadden geld opgehaald. We zaten door dat geld. We hadden een heel team opgebouwd. Je verbrandt elke maand het geld. Dus dat is dan ook de vraag wat je doet."

Respondent 1: "Het meest onzeker moment was de beslissing om een kantoorruimte te huren omdat daar ook een kost aan verbonden is. Thuis had ik de ruimte niet."

4.2.2.2 Sociale druk vanuit familie, vrienden en omgeving

Een andere sterke bron van externe druk komt voort uit de sociale omgeving van startende ondernemers. Familie, vrienden en partners hebben vaak hun eigen kijk op ondernemerschap, en die mening kan ondersteunend of belemmerend zijn. Bezorgdheid van ouders en vrienden kan omslaan in controle of twijfel, wat voor spanningen zorgt. Zeker als die zorgen regelmatig uitgesproken worden, kan dit bij startende ondernemers leiden tot twijfels aan zichzelf.

Respondent 1: "Familieleden en vrienden, de mensen om u heen, die bang hebben of u willen behoeden voor falen. Die denken dat je niet gaat slagen als zelfstandigen. Dat is de grootste externe druk."

De externe druk van de sociale omgeving wordt bovendien versterkt wanneer starters zichzelf vergelijken met leeftijdsgenoten die bijvoorbeeld al een huis kochten of een stabiele carrière hebben opgebouwd.

Respondent 10: "Kameraden uit mijn vriendengroep zijn nu grote huizen aan het zetten (...) en wij hebben op dit moment een minimumloon."

4.2.2.3 Combinatie met andere rollen: gezin, werk en partnerschap

Voor ondernemers die naast hun zaak ook andere verantwoordelijkheden dragen, zoals een gezin of nog een job in loondienst hebben, kan het combineren van deze rollen met ondernemerschap extra belastend zijn. De verschillende verantwoordelijkheden vragen aandacht, tijd en energie, waardoor het risico bestaat dat geen enkel domein nog de volle focus krijgt. Vooral als je samenwerkt met je partner is er vaak geen sprake van een duidelijke scheiding tussen werk en privé, omdat je na het werk thuis nog steeds verder gaat.

Respondent 5: "Twee kindjes, nieuwe kantoren gekocht en ingericht. Dus dat is wel veel op elkaar geweest."

Respondent 8: "Ik denk dat het ook heel moeilijk is als je in een huidige job zit om dan je nieuwe zaak op te starten. Om die twee tijdelijk langs elkaar te houden. En zeker als er dan ook nog een gezin bij komt kijken."

4.2.2.4 Druk van concurrentie

Respondenten benadrukken de druk die ze als startende ondernemers voelen vanuit de markt. Ze moeten zich bewijzen tussen spelers die al jarenlang ervaring bezitten en een uitgebreid netwerk hebben opgebouwd. Startende ondernemers beschikken daarentegen nog over weinig middelen en een lage zichtbaarheid. De aanwezigheid van veel concurrenten kan aan de ene kant motiverend werken, maar ook ontmoedigend zijn.

Respondent 4: "Dat is een voordeel, in de zin van, er zijn er heel veel, dus er zit ook heel veel die het slecht doen, en dat is een nadeel dat er heel veel zijn en je moet ertussen uitspringen, en dat is moeilijk."

4.2.2.5 Onzichtbare werkdruk: te weinig werk in plaats van te veel

Wanneer we het hebben over werkdruk, denken we doorgaans aan een overvolle agenda en te weinig tijd. Maar bij startende ondernemers blijkt soms het omgekeerde waar te zijn. Volgens de respondenten kan de werkdruk ontstaan door het gebrek aan opdrachten of klanten. De leegte in de agenda geeft ruimte voor piekeren, twijfelen en wachten, wat ook als druk ervaren wordt. Startende ondernemers kunnen zich schuldig of onzeker voelen wanneer ze niet voortdurend bezig zijn of als de resultaten achterblijven.

Respondent 9: "Als je over werkdruk spreekt, dan denk je automatisch aan te veel werk en geen tijd vinden voor je privé. Het is omgekeerd bij ons. De druk is erdoor te weinig werk te hebben in het begin en te veel privé-tijd."

Respondent 1: "Wij zaten in de omgekeerde positie waarin we eerst te weinig werk hadden. Dat we nu veel werk hebben is een luxeprobleem."

4.2.3 Emotionele druk

Een derde, vaak onderschatte vorm van druk bij startende ondernemers, is emotionele druk. Ondernemen vraagt niet alleen inzet en structuur, maar ook mentale veerkracht. Veel starters krijgen te maken met gevoelens van onzekerheid, eenzaamheid en mentale uitputting. Deze emotionele druk wordt vaak onderschat, omdat ze niet zichtbaar is of uitgesproken wordt. Toch blijkt uit de interviews dat deze vorm van druk minstens even zwaar kan doorwegen als de interne en externe uitdagingen van het ondernemerschap.

4.2.3.1 Onzekerheid over het juiste pad

Respondenten geven aan dat ze geconfronteerd worden met een voortdurende onzekerheid over hun keuzes: is dit de juiste richting? Zal dit product of deze dienst aanslaan? Moet ik hier mee stoppen of doorgaan? Die twijfel is niet altijd zichtbaar, maar werkt wel belemmerend, zeker wanneer de omgeving daar geen antwoorden op kan bieden.

Respondent 10: "Uiteindelijk, met elke beslissing die je neemt, weet je niet of het de juiste beslissing is. Weet je niet of het de juiste richting is waar je uitgaat. En ook of je met iets moet stoppen."

Respondent 1: "In het begin had ik de neiging om heel veel opleidingen en cursussen te volgen. Omdat ik dacht dat mijn kennis anders niet voldoende zou zijn."

4.2.3.2 Gevoeligheid voor oordeel

Naast twijfels over de juiste keuzes, leeft er bij veel starters ook angst om te falen. Deze angst wordt vaak gevoed door hoe anderen hen zien: collega's, vrienden, familie, maar ook onbekende. In creatieve sectoren, of bij ondernemers die een minder klassieke weg bewandelen, is de gevoeligheid voor kritiek nog groter. Deze onzekerheden leiden vaak tot perfectionisme of uitstelgedrag, wat de emotionele belasting vergroot.

Respondent 6: "Ja, faalangst en angst voor vernedering ook. Want je komt naar buiten en wat gaan de mensen zeggen? Daar is het amateurke of die denken dat ze het kan of dat ze speciaal is."

4.2.3.3 Eenzaamheid en gebrek aan klantbord

Ook eenzaamheid is iets wat opkomt als je alleen onderneemt. Er is geen collega om mee te sparren, geen team om beslissingen te delen. Beslissingen moeten alleen genomen worden, fouten moeten alleen gedragen worden. Respondenten geven aan dat deze emotionele druk vaak doorweegt, zeker op moeilijke momenten. De afwezigheid van een klankbord maakt de beslissingen voor het solo-ondernemerschap extra zwaar. Het ontbreken van directe feedback of geruststelling maakt kleine twijfels snel groter, zeker wanneer de ondernemer zelf gevoelig is voor prestatiedruk of zelfkritiek.

Respondent 7: "Maar als je alles alleen doet, dan is dat logisch dat je soms geen referentie hebt of dat je onzeker wordt over bepaalde beslissingen of dat je niet altijd de controle hebt, omdat er is geen maatstaf, er is geen referentie."

Respondent 9: "Ik ben alleen thuis, mijn kinderen zitten op internaat, dus ik ben echt in de week alleen. Ik ben van alles beginnen uitzoeken hoe ik dit kan doorbreken om niet in een sleur terecht te komen."

4.2.3.4 Mentale onrust: het werk is nooit af

Een ander element van emotionele druk is de voortdurende mentale belasting. Respondenten geven aan dat ze vaak non-stop bezig zijn met hun onderneming. Ze nemen hun werk vaak mee in hun hoofd, ook na de werkuren. Piekeren, twijfelen en scenario's overdenken zorgt voor onrust, vermoeidheid en een verhoogd gevoel van stress. De gedachte 'het is nooit af' maakt het moeilijk om te ontspannen. Uit de interviews komt voort dat er altijd wel iets moet gebeuren: een klant nabellen, een prijsstructuur aanpassen, een nieuw idee uitwerken,....

Respondent 4: "Ik denk te veel na over alles. Ik ben de eeuwige piekeraar, een overdenken, en soms tot in het overdreven. Maar goed, dat is dan de aard van het beestje denk ik."

Respondent 10: "Op dit moment zijn we wel even zeven dagen op zeven bezig en een beetje te weinig slaap aan het krijgen. Dat zou ik wel definiëren als onder veel druk staan."

De emotionele druk die starters ervaren, vormt een significante, maar vaak onderschatte, dimensie van het ondernemerschap. De onzekerheid over beslissingen, gevoelens van eenzaamheid door het ontbreken van een ondersteunend netwerk, en mentale vermoeidheid dragen substantieel bij tot deze druk. Deze emotionele belasting, samen met de interne en externe uitdagingen van het ondernemerschap, resulteert in een complexe combinatie van stressfactoren. Het is van belang dat startende ondernemers zich bewust zijn van deze vormen van druk en actief manieren/steun zoeken om de negatieve gevolgen voor hun welzijn en ondernemerschap te verminderen.

Tabel 4: Aanvullende citaten bij de ervaren vormen van druk binnen het ondernemerschap

INTERNE DRUK	
Respondent 5	"Dat was eigenlijk niet echt de realiteit. Dus als ik terugkijk, had ik meer met de essentie moeten bezig zijn. In plaats van bezig te zijn met een pitch deck te maken en een website en investeerders aan te schrijven, had ik beter meer bezig geweest met potentiële klanten aan te schrijven."
Respondent 8	"Maar ik kan me voorstellen dat dat voor veel ondernemers moeilijk is. Bijvoorbeeld heel veel IT'ers die de stap wagen denken soms 'Wat komt er nu allemaal op mij af? Dit had ik niet verwacht.' Die wel heel goed hun job kennen. Maar die er misschien niet altijd bij stilgestaan hebben. Ik moet ook een businessplan maken. Een financieel plan."
EXTERNE DRUK	
Respondent 5	"In de eerste lockdown (...) was wel heel pittig financieel. Bedrijven durfden ook geen beslissingen te nemen."
Respondent 7	"En natuurlijk, soms is dat financieel moeilijk. Of heb je al een of andere kost gedaan. Er kan altijd onvoorzien gebeuren. Maar de kunst is om dat allemaal vanop afstand te bekijken en daar correct in te zijn. En niet heel impulsief te zijn."
Respondent 1	"De onzekerheid kwam vooral ook van externe factoren. De vraag die zij hun stelde was vooral: 'er is nog geen verdienste en je gaat al iets huren'."
EMOTIONELE DRUK	
Respondent 8	"Hoe uitte zich dat? Enerzijds ben ik iemand die heel goed functioneert onder druk en anderzijds werd ik ambetant."

4.3 INVLOED OP HET MENTAAL WELZIJN

Ondernemerschap is niet enkel gepaard met de financiële risico's en zakelijke uitdagingen, maar heeft ook een impact op de mentale gezondheid van een ondernemer. De invloed is veelzijdig: aan de ene kant kunnen vrijheid en succes een diep gevoel van voldoening en persoonlijke groei teweegbrengen, maar aan de andere kant kan de constante druk en onzekerheid zwaar doorwegen.

Respondenten vergelijken het ondernemerschap met topsport: het vereist discipline, inzet, en constante mentale alertheid. Ondernemers worden op dagelijkse basis geconfronteerd met de gevolgen van hun beslissingen, en stress die daarmee gepaard gaat is niet te onderschatten. Tegelijkertijd tonen sommige ondernemers zich bewust te zijn van het belang van mentaal welzijn, en proberen ze daar actief aandacht aan te besteden.

Respondent 5: "Ze zeggen soms wel 'ondernemen is een topsport'. Maar ergens geloof ik dat ook wel. En ik denk dat er best veel ondernemers zijn die heel bewust met hun gezondheid bezig zijn. (...) Ook gewoon om het feit dat er heel veel op het spel staat, zowel privé, financieel, je gezin als je medewerkers. Je hebt heel veel verantwoordelijkheden. Dus je wilt dat spel ook wel op een heel verantwoorde manier spelen. Als ik me vergelijk met een Formule 1-coureur. In 2022 was ik superhard aan

het rijden en zat ik in een bocht. En ik merkte gewoon toen, als ik nu één stuurfout maak. Dan vlieg ik uit de bocht.”

Respondent 9: “En vooral, waar ik nooit bij stilgestaan had, was hoe je je mentale gezondheid in orde houdt. Die mentale gezondheid op punt houden. Je moet zorgen dat je die positieve energie behoudt. Dat je eigenlijk op het einde van de dag wel blij bent met wat je gedaan hebt. Dat je een goed gevoel hebt over je dag. En dat kan een deels werk zijn, wat sport en nieuwe mensen leren kennen.”

4.3.1 Positieve invloed op het mentaal welzijn

Hoewel de druk vaak zwaar kan doorwegen, geven meerdere respondenten aan dat de keuze voor ondernemerschap ook een sterk positieve invloed heeft gehad op hun mentale gezondheid. Voor startende ondernemers vormt het opbouwen van een eigen zaak een bron van persoonlijke fierheid en zelfvertrouwen. Het feit dat ze zelf iets opbouwen op eigen krachten geeft niet alleen erkenning aan anderen, maar ook aan zichzelf. Dit draagt daarom ook bij aan een sterk geloof in eigen capaciteiten zowel op professioneel als privévlak.

Respondent 3: “Vertrouwen en ook sowieso een bepaalde trots of fierheid.”

Respondent 4: “Sowieso meer vertrouwen merk ik zelf wel. En dat is een heel stom voorbeeld, maar ik merk ook vooral op het basketplein, dat ik daar meer vertrouwen heb gekregen sinds ik merk dat het hier goed gaat.”

Een andere positieve impact op het mentaal welzijn is de vrijheid die ondernemen met zich meebrengt. De mogelijkheid om zelf de koers van hun bedrijf te bepalen, wordt door veel respondenten vaak genoemd als een belangrijke factor die bijdraagt aan hun gevoel van vrijheid en autonomie. Dit maakt het ondernemerschap aantrekkelijker, vooral voor degene die moeite hebben met de beperkingen van een traditionele werkstructuur en de hiërarchie binnen organisaties.

Respondent 8: “Zeer positief. Ja, dat heeft mij echt een rust gegeven. Niet meer de slaaf van een ander te zijn. Ik zou het iedereen aanraden, als je het kunt.”

Respondent 10: “Positief, je kunt het ook effectief op je manier doen, er zijn bepaalde muren waar je niet tegenaan loopt, waar je op je werk dan wel tegenaan liep. Omdat je, als je echt denkt, kijk, dit is de betere manier, dan doe je het ook gewoon zo.”

De vrijheid die het ondernemerschap biedt, wordt dus gezien als een bron van positieve mentale gezondheid. Het stelt startende ondernemers in staat om hun werk op hun eigen manier in te vullen, wat hen niet alleen professionele voldoening biedt, maar ook bijdraagt aan hun algehele welzijn en innerlijke rust.

4.3.2 Negatieve invloed op het mentaal welzijn

Tegelijkertijd blijkt uit de interviews dat ondernemerschap weldegelijk ook negatieve gevolgen heeft op de mentale gezondheid. De druk om te presteren, de constante verantwoordelijkheid en de onduidelijke scheiding tussen werk en privé zorgen ervoor dat mentale vermoeidheid kan opstapelen. Respondenten verwijzen naar het feit dat mentale vermoeidheid moeilijker is dan fysieke vermoeidheid. Dit wijst op het feit dat, hoewel fysieke uitputting vaak op een gegeven moment verlicht kan worden door rust, de mentale uitputting veel dieper en langduriger kan doorwerken. Het is niet eenvoudig om mentale vermoeidheid te 'verwerken' of te 'genezen', wat het effect op het mentaal welzijn van de ondernemer vergroot. Bovendien blijkt uit de interviews dat er een vicieuze cirkel ontstaat wanneer mentale vermoeidheid zich ophoopt. De constante instroom van werk, met de bijhorende e-mails en de druk om voortdurend bij te blijven, kan ervoor zorgen dat ondernemers zich op een bepaald punt niet meer energiek of voldaan voelen. Dit soort vermoeidheid is vaak moeilijker te herkennen dan fysieke uitputting, maar het heeft een grote invloed op het welzijn en de prestaties van startende ondernemers.

Respondent 10: "Dan merk je op een bepaald moment, nu krijg ik dat niet meer getrokken. Fysieke vermoeidheid is gemakkelijker dan mentale vermoeidheid."

Respondent 9: "Ja, er waren zo dagen. Je leest ook wel veel e-mails en je leest veel bij, maar zeker zo in de winter dan weegt het al wel zwaarder door. Dat ik eigenlijk op het einde van de dag echt geen goed gevoel had."

De mentale impact gaat verder dan alleen dagelijkse stress. Er ontstaat ook twijfel binnen grotere levenskeuzes en mogelijke persoonlijke offers zoals bijvoorbeeld het uitstellen van een kinderwens. Respondent 10 geeft aan dat ondernemerschap niet alleen invloed heeft op de werkomstandigheden, maar ook op persoonlijke keuzes en zelfs op toekomstige levenspaden. De onzekerheid die ondernemers ervaren over wat ze misschien moeten opofferen, zoals gezinsleven of andere persoonlijke doelen, kan het mentaal welzijn onder druk zetten, vooral wanneer deze keuzes geen onmiddellijke duidelijkheid geven.

Respondent 10: "En het negatieve is natuurlijk, ja, er komt een bepaalde mate van stress. Het kan wel zijn dat we over een paar jaar terugkijken en dat we zeggen, oh shit, we hebben toch bepaalde zaken weggegooid. Als je zegt: 'ik ga ondernemen, ik ga nu nog niet aan kinderen beginnen, ik heb die stabiliteit niet', dan heb je misschien iets heel groots en heel belangrijks in je leven om zeep geholpen daardoor."

Een derde, en vaak minder belichte negatieve impact, is de mentale last die voortkomt uit de manier waarop anderen naar ondernemerschap kijken. Sommige ondernemers voelen zich beoordeeld, zeker als dingen moeilijk lopen. De externe oordelen kunnen gevoelens van onzekerheid versterken en bijdragen aan een verhoogde mentale belasting. De sociale beoordeling kan bijzonder moeilijk zijn voor ondernemers, omdat het niet alleen hun professionele prestaties betreft, maar ook hun

persoonlijke integriteit en gevoel van eigenwaarde. Het idee dat anderen hen zien falen, voedt onzekerheid en kan een emotionele belasting creëren die ondernemers moeilijk kunnen negeren, ondanks hun eigen overtuigingen en drijfveren.

Respondent 1: "Het negatieve vooral het feit van de externe factoren die denken in falen. Dat gaf mij een negatief gevoel en maakte mij droevig dat mensen zo redeneren."

Samenvattend blijkt uit de interviews dat ondernemerschap zowel positieve als negatieve invloed heeft op het mentaal welzijn van ondernemers. De vrijheid en autonomie die het biedt kunnen bijdragen aan innerlijke rust, terwijl de constante druk, verantwoordelijkheden en onzekerheden vaak leiden tot mentale vermoeidheid en twijfels over persoonlijke keuzes. Bovendien ervaren veel ondernemers externe oordelen die hun gevoelens van onzekerheid vergroten. In het volgende, en laatste, deel van de resultaten wordt ingegaan op hoe de respondenten omgaan met deze vormen van druk aan de hand van emotieregulatie, zelfregulatie, copingstrategieën en emotionele intelligentie.

Tabel 5: Aanvullende citaten met betrekking tot de impact van ondernemerschapsdruk op het mentaal welzijn

POSITIEVE INVLOED OP MENTAAL WELZIJN	
Respondent 1	"Het positieve gevoel, je bent gegroeid als mens. Je ziet ik sta eigenlijk verder dan vele andere. Ik denk niet in beperkingen, maar denk in het geheel, in de grotere en langere termijn."
Respondent 9	"Positief? De work-life balance. Zelf kunnen kiezen wanneer je werkt, ondanks dat ik mij nog slecht voel als ik een voormiddag niet gewerkt hebt. (...) Maar toch, het is fijn dat je zelf bepaalt wanneer je werkt."
NEGATIEVE INVLOED OP MENTAAL WELZIJN	
Respondent 2	"Als ik ga eten (...) Je bent mentaal nog aan het werken dus je bent de hele tijd aan het denken ik zou dat zo doen."
Respondent 1	"Mijn energie was op, omdat ik de stap te groot had gezet."

4.4 PSYCHOLOGISCHE VEERKRACHT

In dit laatste deel van de resultaten wordt ingegaan op de manier waarop de respondenten omgaan met de druk op het ondernemerschap. Een belangrijk antwoord op de verschillende soorten druk die startende ondernemers ervaren is psychologische veerkracht: het vermogen om mentaal stand te houden, flexibel te reageren op tegenslagen en duurzaam te blijven functioneren ondanks uitdagende omstandigheden.

Eerder in dit onderzoek werd aangehaald dat psychologische veerkracht uit vier strategieën bestaat: emotieregulatie, zelfregulatie, copingstrategieën en emotionele intelligentie. In de volgende paragrafen wordt elk van deze strategieën afzonderlijk besproken en concreet geïllustreerd aan de hand van citaten uit de interviews. Op die manier ontstaat een genuanceerd, praktijkgericht inzicht in hoe psychologische veerkracht bijdraagt aan het mentaal welzijn en weerbaarheid van startende ondernemers.

4.4.1 Emotieregulatie

Emotieregulatie is een strategie voor startende ondernemers om met de voortdurende druk op het ondernemerschap om te gaan. In plaats van zich te laten meeslepen door negatieve gevoelens zoals angst, onzekerheid of frustratie. Ze erkennen deze emoties en nemen ofwel afstand ervan om op een moment, wanneer ze gekalmeerd zijn, over het onderwerp verder te gaan of ze hanteren een rationele aanpak.

4.4.1.1 *Betekenis geven aan falen/stressvolle ervaringen*

Een eerste manier om dit te doen is een andere betekenis geven aan falen of stress. Uit de interviews komt voort dat de respondenten negatieve ervaringen zoals falen of stressvolle situaties proberen te herdefiniëren als kansen voor groei en ontwikkeling. In plaats van falen te beschouwen als eindpunt, geven ze er een positieve betekenis aan door het te zien als onderdeel van een leerproces. Dit stelt hen in staat om constructief te reflecteren en met hernieuwde energie verder te gaan. Deze manier van betekenisgeving draagt bij aan emotionele veerkracht, doordat men minder verlamd raakt door tegenslag en sneller herstelt van moeilijke momenten.

Respondent 1: “Maar ik zie dat niet als een falen. Ik zie dat als iets proberen. En zou iets niet lukken, dan is het alleen maar om te kijken wat ik wel kan doen.”

4.4.1.2 *Bewustwording van invloed stress*

Onder druk reageren mensen anders. Ze maken impulsievere beslissingen of worden minder empathisch in onderhandelingen. Het bewustzijn hiervan helpt om beter om te gaan met stressvolle situaties. Respondenten geven aan dat ze zich bewust zijn van hoe bijvoorbeeld stress hun gedrag beïnvloedt, met name in interactie met anderen en in besluitvorming. Onder druk kan hun empathisch vermogen afnemen en neigen ze sneller naar impulsieve beslissingen. Deze bewustwording helpt hen om hun reacties te herkennen en hierop te anticiperen. Ook kwam uit de

interviews naar voren dat de respondenten door ervaring geleerd hebben hun stresssignalen te herkennen en deze signalen te gebruiken als indicatie dat het tijd is om afstand te nemen of te reflecteren.

Respondent 5: "Ik ben nog iets impulsiever. Natuurlijk heeft dat impact op beslissingen. Bijvoorbeeld ikzelf, als ik onder druk sta, word ik botter en iets minder empathisch."

Respondent 10: "Op het moment dat ik merk dat ik kleine fouten begin te maken, ga ik geen grote beslissingen nemen."

4.4.1.3 Afstand nemen

Uit de interviews komt ook naar voren dat het bewust afstand nemen, zowel fysiek als mentaal, een belangrijke strategie is om met emoties om te gaan en escalatie te voorkomen. Door afstand te nemen van de situatie ontstaat er tijd om tot rust te komen, waardoor de emoties kunnen zakken en men met meer helderheid kan terugkeren. Dit wordt gezien als een strategische pauze om tijd te nemen om de negatieve emoties aan de kant te zetten en met een neutraal gevoel het gesprek weer aan te gaan.

Respondent 8: "Als een discussie te hoog oploopt, dan is er altijd een van de twee die zegt, we gaan dit nu afbreken, even laten bekoelen, we komen er straks of morgen op terug."

4.4.1.4 Interne dialoog tussen onzekerheid en vertrouwen

Respondenten geven aan dat zij regelmatig geconfronteerd worden met een interne strijd tussen hun ambitie en hun onzekerheden of twijfels. Deze interne dialoog vereist voortdurende emotieregulatie, waarbij de startende ondernemers actief proberen om destructieve gedachten om te buigen naar constructieve overtuigingen. Deze vorm van mentale veerkracht stelt hen in staat om ondanks de twijfels toch in beweging te blijven. Uit de interviews werd duidelijk dat het erkennen van deze gevoelens, in plaats van deze te onderdrukken, leidt tot groei, zelfinzicht en effectiever ondernemerschap. Door deze interne spanningen serieus te nemen, creëren startende ondernemers ruimte om op een bewuste manier hun keuzes te maken.

Respondent 1: "Door te reflecteren op al die gedachten, die te onderzoeken en om te buigen naar constructieve gedachten, helpt u om te groeien daarin."

Respondent 5: "Ja, ik heb dat continu uiteindelijk. Ik heb continu een soort vuur dat ambitieus is, dat aan de toekomst denkt. (...) Maar anderzijds heb je ook zo een brandweerman in je lichaam die die vuurtjes probeert uit te doen. Wat als? Zou je dat wel doen?"

4.4.1.5 Emoties loskoppelen in crisissituaties

In crisissituaties schakelen sommige ondernemers hun emoties bewust uit om helder en doelgericht te kunnen handelen. Ze willen geen keuzes maken op basis van emoties dus kunnen het onderscheid maken tussen emotionele en rationele beslissingen. Ze focussen zich dan volledig op het oplossen van het probleem, los van de emoties die ze op dat moment ervaren. Dit wijst op een vorm van situationele emotieregulatie waarbij men kiest om de emoties pas later te verwerken, zodat de acute situatie effectief aangepakt kan worden. Uit de interviews blijkt dat dit vooral van toepassing is bij dringende of bedreigende omstandigheden waarin snel geschakeld moet worden.

Respondent 10: "Ik ben redelijk goed op het moment dat er echt een zware stresssituatie is of een crisissituatie, om op dat moment gewoon alle gevoelens even uit te schakelen en gewoon te zeggen dit is er aan de hand, dat is hetgeen wat we moeten bereiken."

Uit de interviews komt sterk naar voren dat het vermogen om met negatieve emoties om te gaan essentieel wordt geacht voor duurzaam ondernemerschap. Respondenten benoemen dat het onvoldoende beheersen van emoties ertoe kan leiden dat men stilvalt, of zelfs faalt in het realiseren van de eigen doelen. Emotieregulatie wordt door hen niet beschouwd als een vanzelfsprekende vaardigheid, maar als een leerproces dat proactieve inzet vraagt.

Respondent 1: "Als je u verliest in de negatieve emoties, waardoor je uzelf beperkt, dan kun je geen stappen voorwaarts meer zetten."

4.4.2 Zelfregulatie

Samenhangend met emotieregulatie, is zelfregulatie ook een manier om met de druk op ondernemerschap om te gaan. Het verwijst naar het vermogen om eigen gedrag bewust te sturen richting opgestelde doelen, via discipline en reflectie. Door het stellen van doelen, plannen maken en deze te monitoren, creëren startende ondernemers duidelijkheid en rust voor zichzelf. Zowel het opstellen van professionele als persoonlijke doelen dragen bij tot een beter mentaal welzijn.

Een opvallend terugkerend thema bij de respondenten is het belang van structuur en overzicht. Door doelgericht te plannen, creëren startende ondernemers een gevoel van controle en rust, en verkleinen ze het risico op chaos of stress.

4.4.2.1 Professionele doelen: jaarplannen, KPI's en monitoring

Professionele doelen geven structuur aan het ondernemerschap en zorgen dat acties niet willekeurig of impulsief worden uitgevoerd. Respondenten spreken over het opstellen van jaarplannen, het werken met KPI's (*Key Performance Indicators*) of het gebruiken van methodes zoals het OKR (*Objectives and Key Results*). Het opstellen van zulke plannen helpt startende ondernemers om gericht te werken, duidelijkheid te creëren en stress te verminderen.

Respondent 1: "We maken een jaarplan op. Per maand wordt er gekeken. Per week wordt er gekeken. Per dag wordt er gekeken. En u dan ook aan uw planning houden. Er niet van afwijken."

Respondent 5: "Waar ik een heel grote fan van ben, en probeer ik in alle bedrijfjes toe te passen, is KPI's opstellen. En daarvoor gebruik ik eigenlijk het OKR-systeem, *Objectives and Key Results*. En wat dat is, is dat je eigenlijk één grote *objective* hebt. Meestal doen we dat per maand, soms per jaar. Maar het is eigenlijk heel gebruikelijk als je dat per kwartaal doet. Dus je zegt bijvoorbeeld, ik denk nu voor marketing is mijn *objective* 'create a website that converts'. Dus dat is niet echt tastbaar en een beetje inspirerend. En dan daaronder ga ik drie *key results* maken die meetbaar moeten zijn."

Zelfregulatie vereist niet alleen het opstellen van doelen maar ook het consequent monitoren ervan. Door regelmatig terug te koppelen naar het plan en vorderingen te evalueren, kunnen startende ondernemers tijdig bijsturen wanneer ze dreigen af te wijken van het gewenste pad.

Respondent 8: "Zo lang als je zelfregulatie doet, regelmatig, niet één keer om de vijf jaar, of alleen als je boekhouder daarop wijst, dan is het te laat. Maar als je regelmatig zelf een audit doet, zelf een controle doet, dan kun je ook sneller een tendens zien waar het mis aan het lopen is. Dan kun je nog bijsturen."

Respondent 4: "We doen dat eerst niet, en dan ben je maar wat in het wild aan het schieten, zonder concreet plan. Dat brengt enorm veel stress mee, omdat je niet weet hoeveel je nu in juni, april of augustus hebt qua omzet. Waar kunnen we naartoe werken?"

Bovendien geven respondenten aan dat het opstellen van dergelijke plannen meer dan een formaliteit is. Het is een werkdocument dat regelmatig wordt geconsulteerd. Het geeft houvast en richting, en dient als maatstaf voor beslissingen.

Respondent 8: "Je financiële en je businessplan zijn geen vodge papier die je maakt omdat een ander die wil hebben. Als ik een begroting opmaak, op het einde van het jaar voor het komende jaar, dan is dat niet voor de schoon ogen voor mijn raad van bestuur, maar dan is dat omdat dat een plan is. En dat plan moet dan bekeken worden en moet je regelmatig terugnemen."

6.4.2.2 Persoonlijke doelen: balans en mentaal welzijn

Zelfregulatie stopt niet bij het opstellen van werk gerelateerde doelen. Persoonlijke doelen rond gezondheid, vrije tijd, sport en financiën stellen de respondenten ook op. Deze doelen vormen een belangrijk tegengewicht voor de werkdruk en zorgen voor mentale veerkracht.

Respondent 1: "Mijn doelen vooral zijn door positief te blijven is dat ik nood heb aan rust. En de balans tussen het werk en privé. Denk ook sport, dat ik gezond eet waardoor dan de motivatie op pijl blijft."

Respondent 3: "Privé-doelen, ik heb bijvoorbeeld sportdingen die ik wil bereiken, maar financieel leg ik mezelf ook iets op. Dit jaar wil ik zoveel gespaard hebben. Dat zijn er altijd wel een paar. Maar ik denk dat sport en financieel wel de grootste zijn."

Ook het bewaken van financiële stabiliteit via persoonlijke spaardoelen draagt volgens de respondenten bij aan een gevoel van zekerheid en mentale rust.

Respondent 2: "Qua sparen, nu moet ik zoveel aan de kant zetten, dat jaar had ik zoveel, ... dat doe ik. En ik hou mij daar ook aan, want dan weet ik, ik heb dat behaald, mentaal."

4.4.2.3 Zelfregulatie als vorm van eigenaarschap

Ten slotte wijzen de resultaten uit de interviews erop dat zelfregulatie ook sterk samenhangt met een gevoel van eigenaarschap en verantwoordelijkheid. De respondenten geven aan dat zij zich verantwoordelijk voelen voor het succes en de voortgang van hun onderneming, en dat zelfregulatie noodzakelijk is om dit eigenaarschap te kunnen opnemen.

Respondent 9: "Maar stel dat je gewoon op jezelf begint. Als je efficiënt wilt te werk gaan en als je je inkomen wilt verzekeren, dan moet je gewoon zelfdiscipline hebben en een structuur hebben in je dag."

Respondent 1: "Zelfregulatie, zelfleiderschap. Het in eigen handen hebben. Je moet verantwoordelijkheid nemen voor je eigen handelen en voor je bedrijf, want anders komen de prestaties en resultaten ook niet."

Zelf regulatie blijkt dus ook een cruciale rol te spelen om stress te verminderen, richting te geven en tijdig te kunnen bijsturen. Wie deze vaardigheid actief ontwikkeld, vergroot zijn weerbaarheid, behoudt beter overzicht en kan proactief inspelen op veranderingen of tegenslag.

4.4.3 Copingstrategieën

Naast emotieregulatie en zelfregulatie maken startende ondernemers ook gebruik van uiteenlopende copingstrategieën om met de druk op het ondernemerschap om te gaan. Uit de interviews blijkt dat deze strategieën niet enkel gericht zijn op het oplossen van problemen, maar ook op het actief beschermen van het mentaal welzijn. Respondenten geven aan dat zowel fysieke activiteiten als bewust ontspanningsgedrag, sociale verbondenheid en hulp zoeken belangrijke manieren zijn om veerkrachtig te blijven. Hieronder wordt toegelicht hoe deze copingstrategieën in de praktijk worden toegepast en hoe deze bijdragen aan een sterkere weerbaarheid.

4.4.3.1 Beweging als uitlaatklep

Uit de interviews blijkt dat beweging een veelgebruikte strategie is om mentaal welzijn te ondersteunen tijdens het ondernemerschap. Respondenten geven aan dat wandelen, sporten of bewegen niet alleen helpt om fysiek fit te blijven, maar vooral als mentale reset en om het hoofd leeg te maken. Deze fysieke activiteiten worden niet louter als gezondheidsbevordering gezien, maar ook als essentieel om mentaal te kunnen 'ontkoppelen' van de constante druk van het ondernemerschap.

Verschillende respondenten beschrijven hoe een korte wandeling hen helpt om afstand te nemen van stressvolle situaties en met een frisse blik terug te keren naar het werk. Ook sport wordt gezien als een manier om spanning te ontladen en de gedachten te verzetten. Opvallend is dat wandelen niet enkel individueel wordt ingezet, maar ook als hulpmiddel in gesprekken. Volgens sommige respondenten draagt 'in beweging zijn' bij aan een lichtere en meer open communicatie, wat moeilijke gesprekken toegankelijker maakt.

Respondent 5: "Door te wandelen heb je een andere soort hersenactiviteit. En ook wandelen maakt het gesprek minder zwaar omdat je afgeleid bent. Je kijkt rond, je kijkt naar de grond, waardoor ik veel constructievere en luchtte gesprekken krijg."

Respondent 3: "Als voorbeeld, ik had vandaag iets wat af moest, dus ik was wel even gestrest, en dan ben ik een kwartiertje gaan wandelen, zodat het terug van mij af was."

Respondent 9: "Even die pc dichtklappen en naar buiten gaan. Want sport is sowieso een hele goede. Het zorgt dat je je gedachten kunt verzetten. Ze zeggen zelfs dat je door te sporten gelukshormonen krijgt."

4.4.3.2 Bewust ontspannen en loslaten

Een andere copingstrategie die de respondenten aangeven, is het bewust kiezen om rust en ontspanningsmomenten in te lassen. Respondenten vinden het belangrijk om grenzen te trekken, tijdig afstand te nemen en momenten van herstel in te bouwen. Deze vormen van coping zijn vaak subtieler, maar worden als essentieel beschouwd.

Sommige respondenten omschrijven dit als het 'drukken op een mentale stopknop'. Andere kiezen ervoor om het werk letterlijk over te dragen aan iemand anders om zo mentaal los te kunnen laten. Een duidelijke scheiding tussen werk en privé wordt daarbij als cruciaal gezien. Enkele respondenten geven aan dat ze bijvoorbeeld proberen om nooit thuis te werken, net om een mentale grens te bewaken tussen werk en ontspanning.

Respondent 1: "Wat doe ik tijdens moeilijke situaties, is inwendig op een stopknop duwen. Ik duw dan op een stopknop, inwendig, en dan zeg ik, stop, kom tot rust."

Respondent 2: "Ja, dan zet ik bijvoorbeeld zaterdag iemand in mijn zaak. Oké, dat kost mij meer centjes. Maar dan gaan wij gewoon onder ons weg van zaterdag op zondag. En dan is die druk weg."

Respondent 3: "Ik heb me dat zelf opgelegd, van thuis werk je niet. Als je iets wilt doen, pak je je auto, dan kom je naar hier. Voor mij is dat een knop. Als ik thuiskom, kan ik die knop afzetten, van thuis wordt er niet gewerkt."

4.5.1.3 Slaap, voeding en gezondheid

Respondenten benadrukken ook het belang van een gezonde levensstijl als fundament voor mentaal welzijn. Uit de interviews blijkt dat enkele startende ondernemers bewust werk maken van hun slaap, eetpatroon en fysieke gezondheid, juist omdat deze aspecten hen helpen om weerbaarder te zijn in stressvolle periodes.

Meerdere respondenten geven aan dat zij sinds de opstart van hun onderneming gezondere keuzes maken: ze besteden meer aandacht aan hun voeding, vermijden overmatig alcoholgebruik en zorgen voor voldoende slaap. Dit wordt niet enkel gezien als zelfzorg, maar ook als noodzakelijke investering in hun professioneel functioneren. Door fysiek in balans te blijven, voelen ze zich mentaal scherper en energiever. Daarnaast leeft sterk het besef dat men pas goed voor een team of klanten kan zorgen als men eerst goed voor zichzelf zorgt.

Respondent 5: "Ik ben ook veel bewuster bezig geweest met mijn slaap, ik ben gestopt met alcohol, ik probeer gezonder te eten en te drinken en ook veel te bewegen."

Respondent 8: "Vergeet jezelf niet. Zorg voor jezelf. Zeker als je personeel hebt. Alleen als je voor jezelf zorgt, kun je voor anderen zorgen. En je moet ook voor je personeel zorgen. Dus dat is belangrijk."

4.5.1.4 Sociale verbondenheid als steunbron

Uit de interviews komt naar voren dat sociale verbondenheid een belangrijke steunpilaar vormt voor startende ondernemers. Zowel informele sociale steun als het bewust opzoeken van netwerken spelen een rol in het omgaan met stress en onzekerheid. Respondenten geven aan dat het delen van ervaringen, het kunnen rekenen op anderen en simpelweg praten met gelijkgestemden hen helpt om mentaal veerkrachtig te blijven.

Ook geven enkele respondenten aan dat ondernemen een eenzame weg kan zijn, en net daarom is contact met anderen zo waardevol. Door zich te omringen met mensen die hen begrijpen of inspireren, voelen startende ondernemers zich minder geïsoleerd. Het contact met anderen werkt normaliserend: de herkenning van gelijkaardige verhalen brengt rust en biedt perspectief.

Netwerkevents, mentorcontacten of spontane gesprekken worden niet enkel als zakelijke opportuniteiten gezien, maar ook als mentale steun.

Respondent 4: "Want als je dan ook nog eens alleen bent, dan wordt het heel zwart voor je ogen. Dat was wel een voordeel voor ons, het moment dat ik het niet zag zitten, zag mijn partner het wel nog zitten, en als hij het niet zag zitten, zag ik het wel nog zitten. We zaten niet allebei in een zwart gat."

Respondent 8: "Ga naar zo van die netwerkevents. Vroeger was ik bang van netwerken. Ik vond dat verschrikkelijk. Ik ben sociaal genoeg van mijn eigen, maar ik vond dat zo verschrikkelijk. Maar ik ben nog nooit in mijn neus gebeten door iemand. Want iemand komt naar een netwerkevent net om iemand te leren kennen die hij nog niet kent."

Respondent 9: "En dat ik eens buiten kom en dat ik mensen zie. Want uiteindelijk, voor mij mensen spreken geeft ook terug inspiratie om weer andere dingen te gaan doen."

4.5.1.5 Hulp zoeken en mensen strategisch inzetten

Naast het belang van sociale verbondenheid, blijkt uit de interviews ook dat ondernemers actief op zoek gaan naar hulp en expertise om met uitdagingen om te gaan. Deze hulp komt niet alleen van persoonlijke connecties, maar ook van externe experts.

Respondent 5: "Vraag advies van mensen die twee, drie stapjes voor u zijn. Al is het aan de andere kant van de wereld. Die zijn echt bereid om u te helpen. ... Echt iedereen in de wereld is benaderbaar."

Het delen van verantwoordelijkheden en het inschakelen van mensen met complementaire vaardigheden wordt ook gezien als een cruciale strategie om niet alles alleen te moeten dragen. Respondenten benadrukken daarom dat het bouwen op anderen niet enkel de werkdruk vermindert, maar ook de veerkracht vergroot. Het versterken van een team is niet alleen een praktische zet, maar ook een vorm van zelfzorg.

Respondent 5: "Maar *in the end* ben je maar zo sterk als bij wijze van spreken uw zwakste schakel in je directe team. Dus die mensen rond je te kunnen vinden, intrigeren, inspireren, motiveren, aantrekken en blijven engageren, dat is superbelangrijk en bepaald eigenlijk je eigen succes."

Tegelijkertijd blijkt dat het durven vragen om hulp niet gezien wordt als een zwakte, maar juist als een slimme zet. Het besef dat niemand alles alleen kan, lijkt bij de respondenten een drempel weg te nemen om advies te vragen of expertise binnen te halen.

Respondent 1: “Nee, hulp zoeken is altijd een meerwaarde. Omdat je leert altijd ook van anderen. Het is niet omdat je hulp zoekt dat dat wil zeggen dat je niet voldoet. Dat wil eigenlijk zeggen van oké, ik heb hulp nodig. Want jij alleen hebt niet alle inzichten in de wereld. Het is juist belangrijk om inzichten te delen met elkaar. Je kunt altijd van elkaar leren.”

Respondent 8: “Laat je omringen door mensen met kennis van zaken. Je kunt niet alles weten. (...) Je moet niet van elk stukje de kennis in huis hebben. Nee. Je moet de juiste mensen hebben met de juiste kennis.”

4.5.1.6 Meditatie en zelfreflectie

Een minder frequent, maar niet onbelangrijke copingstrategie die uit de interviews naar voren komt, is het gebruik van meditatie en zelfreflectie. Enkele respondenten geven aan dat meditatie en helicopterviews helpen. Voor de respondenten is meditatie meer dan een rustmoment, het is een manier om terug te keren naar de essentie en zich niet te verliezen in de dagelijkse drukte. Ze benoemen hoe moeilijk het is om objectief naar een situatie te kijken wanneer ze er middenin zitten, en hoe meditatie of ‘vanuit de helikopter’ kijken helpt om beslissingen beter te nemen. Deze aanpak blijkt vooral waardevol in emotionele of onzekere periodes.

Respondent 3: “Want je zit altijd bij je neus er al overal heel dicht op. Maar je moet proberen soms afstand te nemen en te kijken wat je eigenlijk allemaal aan het doen bent.”

Respondent 8: “Ik mediteer. Dus ja, ik word dan wel rustig. Dat is wel mijn vluchtroute, een beetje. Ik weet ook, als ik bijvoorbeeld een moeilijk gesprek moet aangaan die dag, dan begin ik ook met een meditatie.”

4.5.1.7 Planning en communicatie

Planning is zowel een praktische tool, maar ook een mentaal rustpunt. Door het werk goed te organiseren en op voorhand in te plannen, vermijden startende ondernemers chaos en paniek (wat aansluit bij zelfregulatie). Het zorgt voor een duidelijk en concreet overzicht, een houvast en controle in drukke periodes.

Respondenten benadrukken dat een goede planning niet alleen efficiëntie verhoogt, maar ook voorkomt dat alles op hen afkomt. Tegelijkertijd komt uit de interviews naar voren dat open communicatie met personeel, partners of andere stakeholders cruciaal is om frustraties en conflicten te vermijden. Door in gesprek te blijven kunnen misverstanden worden vermeden waardoor er minder snel frustraties ontstaan.

Respondent 9: "Ik moet gewoon zorgen dat ik een planning heb. En ik moet zorgen dat ik iedere dag wel dingen heb ingepland. (...) Dat geeft gewoon energie om het werk ook verder te doen."

Respondent 8: "Ik heb in mijn functies hiervoor, als leidinggevende, heel vaak in moeilijke situaties gezeten. Zowel naar personeel, stakeholders als naar directie toe. En zolang er gecommuniceerd kan worden, kunnen er ook oplossingen komen. De dag dat een partij stop met communiceren, stopt de mogelijkheid tot oplossingen zoeken."

4.5.1.8 Tijdelijke ontsnapping

Hoewel de meeste respondenten gezonde copingstrategieën hanteren, blijkt uit het onderzoek dat sommige ook tijdelijk hun toevlucht zoeken tot minder duurzame manieren van omgaan met stress. Eén respondent erkent gebruik te maken van minder gezonde strategieën zoals langdurig gamen of 's avonds in boeken blijven lezen waardoor er een slaapgebrek begint te ontstaan.

Hoewel deze respondent weet dat dit geen structurele oplossing is, helpt het wel op korte termijn om te ontladen. Dit toont aan dat copinggedrag niet altijd rationeel of gezond hoeft te zijn om op korte termijn verlichting te bieden. Het bevestigt ook dat niet elke startende ondernemer steeds de 'juiste' strategie kiest, en dat er ook ruimte is voor menselijke imperfectie.

Respondent 10: "Ik heb ook mijn ongezonde strategie die ik soms gebruik om gewoon door een periode te geraken waar het even niet lukt. En dat is echt gewoon 's avonds niet gaan slapen op het moment dat je eigenlijk zou moeten gaan slapen. En in mijn geval is dat heel veel gefocust op alles wat met verhalen te maken heeft. Lezen, interactieve verhalen, games. Ik weet ook van mezelf dat het geen goed copingsmechanisme is, maar het is niet omdat iets niet goed is dat het niet helpt."

4.4.4 Emotionele intelligentie

Naast emotieregulatie, zelfregulatie en verschillende copingstrategieën is ook emotionele intelligentie een fundamentele manier om als ondernemer u te verweren tegen de druk op het ondernemerschap. Ondernemen is immers niet enkel rationeel plannen en uitvoeren, maar ook omgaan met mensen, teleurstellingen en onzekerheden.

Verschillende respondenten benadrukken daarom dat emotionele intelligentie essentieel is om met de druk van het ondernemerschap om te gaan. Het helpt startende ondernemers niet alleen om hun eigen emoties te begrijpen en te reguleren, maar ook om relaties op te bouwen en te onderhouden, wat cruciaal is voor het succes van een onderneming.

Respondent 1: "Als jij niet emotioneel intelligent genoeg bent, en je kunt die emoties niet erkennen of herkennen, en jij kunt die ook niet reguleren, dan ga je uzelf verliezen in die emoties. En die emoties zijn meestal faalangst en onzekerheid. En wanneer je

dat ervaart, en je laat je daarin meedrijven, dan kan je praktijk ook niet lukken want dan word je belemmerd, dan ervaar je weerstand, en dan ervaar je ook geen positieve energie om zaken te ondernemen.”

Respondent 10: “Het heeft sowieso invloed op de manier van dat je jezelf beter kunt inschatten. Op de manier van je weet wanneer je moet stoppen als je voelt dat je zaken omzeep gaat helpen.”

Daarnaast speelt emotionele intelligentie, volgens de respondenten, een grote rol in het contact met andere mensen, of het nu klanten, medewerkers of zakelijke partners zijn. Inlevingsvermogen, empathie en relationeel inzicht worden gezien als essentiële tools om te connecteren, vertrouwen op te bouwen en mensen in uw team te motiveren.

Respondent 4: “Ja, ik denk dat dat het belangrijkste ding is wat er is. Omdat je nog altijd met mensen aan tafel zit. En ik denk dat het zelfs belangrijker is om te begrijpen hoe die mensen in elkaar zitten.”

Respondent 5: “Uiteindelijk, alles draait rond mensen. Zijn dat je klanten, zijn dat je partners, zijn dat je collega's? Dus ja, ik denk dat het wel heel belangrijk is om mensen te overtuigen om bij je te komen werken, om die te kunnen motiveren. Ik denk dat het toch wel heel belangrijk is. Want alles staat uiteindelijk bij de mensen die je rond je verzamelt.”

Samenvattend tonen deze resultaten dat startende ondernemers hun mentaal welzijn beschermen door actief vier strategieën te hanteren: emotieregulatie, zelfregulatie, copingstrategieën en emotionele intelligentie. Uit de interviews blijkt dat deze strategieën niet los van elkaar staan, maar in sterke mate met elkaar verweven zijn en elkaar versterken. Startende ondernemers geven bewust betekenis aan tegenslagen, stellen duidelijke persoonlijke en professionele doelen, zorgen actief voor ontspanning en sociale steun, en bouwen empathische relaties op met hun omgeving. Ze schakelen intuïtief tussen reflectie, doelgericht handelen, stressverlichting en emotioneel bewustzijn, wat aantoont dat de kracht juist ligt in de gecombineerde toepassing van deze vaardigheden. Concreet blijkt dat bij tegenslagen verschillende strategieën gelijktijdig worden ingezet zoals: afstand nemen (emotieregulatie), doelen bijstellen (zelfregulatie), mentale pauze nemen of hulp vragen (coping), en open communiceren met stakeholders (emotionele intelligentie). Deze dynamische en geïntegreerde aanpak vormt een mentaal vangnet dat startende ondernemers toelaat om veerkrachtig te reageren op de uitdagingen van het ondernemerschap.

Tabel 6: Aanvullende citaten ter illustratie van de manieren waarop startende ondernemers psychologische weerbaarheid versterken in de praktijk

EMOTIEREGULATIE	
Respondent 6	"Een goede oefening is tot 10 tellen, dat is zo een zinnetje dat vaak wordt gezegd."
Respondent 1	"Als ik een negatieve emotie ervaar (...) zet ik mezelf op stop en ga ik kijken wat zijn eigenlijk de gedachten die verbonden zijn met mijn negatieve emoties. (...) En die zet ik dan om in een positieve getuige."
ZELFREGULATIE	
Respondent 6	"Alles draait om consistentie. Ook voor u gemoedstoestand, dat je een doel hebt, omdat je anders maar fladdert en er niet mee bezig bent."
Respondent 5	"Ja, en ook naar performantie. Ik heb ooit die diagnose gehad als student dat ik zo ADHD, ADD heb. Dus ik kan me soms heel moeilijk focussen op administratieve of recreatieve taken. Dus ik probeer ook met to-do-lijstjes te werken. Toch wel relatief gestructureerd te werk gaat. Want anders heb je niet gedaan wat je wilde doen of moest doen."
COPINGSTRATEGIEËN	
Respondent 1	"Door mijn beroep weet ik hoe ik de rust kan bewaren door te mediteren, door rust ook in te lassen en door mijn werk en privé heel goed te plannen."
Respondent 5	"Ik denk als ondernemer, je kan altijd aan het werk zijn. (...) Ik ben graag thuis, ik ben graag met mijn gezin, ik ben graag met vrienden,... Dus voor mij, ik probeer dat ook wel los te koppelen. Ik zit niet heel veel avonden op het kantoor te werken."
Respondent 1	"Om mezelf te motiveren, vooral zelfcompassie. Iedereen heeft dagen dat het wat minder gaat, waar ben ik mee bezig, iedereen heeft zowat van die gedachten. Dan is het vooral zelfcompassie, de kijk van wat heb ik nu nodig, hoe komt dat ik nu gedemotiveerd ben, dan ga ik dat vooral gaan onderzoeken. En dan ga ik mij ook de tijd geven om even afstand te nemen van de druk die ik mezelf opleg"
Respondent 4	"Omringen u met de juiste mensen van dag 1, (...) je hebt beter 1% van een miljoen, dan 1% van honderdduizend."
EMOTIONELE INTELLIGENTIE	
Respondent 6	"Als je je niet kan inleven in je klant, dan hoeft je er niet aan te beginnen."
Respondent 9	"We zijn allemaal mensen. Dus dat is denk ik heel belangrijk om een klik te krijgen met je klanten. Of een goede indruk achter te laten bij iemand waarmee je gesproken hebt."
ADVIES VOOR DE TOEKOMST	
Respondent 5	"Ben niet te veel bezig met de randzaken: een mooie website, een logo, geld ophalen, ... Maar wees bezig met de essentie"
Respondent 8	"Zoek hulp, luister en durf toegeven van dit kan ik niet, dit weet ik niet, kan er niemand helpen. Je zou verbaast staan hoeveel mensen dat er bereid zijn om je te helpen."
Respondent 3	"Ik denk ook wel een belangrijke (...) uw product of je dienst gaat vanzelf vormkrijgen. Soms moet je niet te hard blijven denken en blijven kneden. Gewoon beginnen, just do it."

5. Discussie

Deze masterproef had als doel om inzicht te verwerven in hoe startende ondernemers omgaan met de diverse vormen van druk die gepaard gaan met het ondernemerschap. Via een kwalitatief onderzoek, en meer specifiek aan de hand van semi-gestructureerde interviews, werd onderzocht welke strategieën startende ondernemers hanteren om mentaal veerkrachtig te blijven in een uitdagende context. Omdat ondernemerschap zich kenmerkt door een hoge mate van onzekerheid, verantwoordelijkheid en persoonlijke investering, is het van belang om te begrijpen hoe startende ondernemers deze complexe realiteit psychologisch verwerken en hun mentale gezondheid behouden, versterken en beschermen.

5.1 Theoretische implicaties

5.1.1 Persoonlijkheidskenmerken

Het belang van de invloed van persoonlijkheidskenmerken komt zowel in de literatuur als in de interviews naar voren. Persoonlijkheidskenmerken hebben een cruciale rol in het ondernemerschap en het mentaal welzijn van startende ondernemers. De literatuur benadrukt het belang van risicotolerantie, openheid voor ervaring, emotionele stabiliteit en het streven naar onafhankelijkheid (Caliendo et al., 2014; Shepherd & Patzelt, 2018). Deze eigenschappen vergroten de kans op succesvol ondernemerschap.

De interviews ondersteunen deze inzichten en voegen hieraan toe dat doorzettingsvermogen, discipline, intrinsieke motivatie, leergierigheid en sociale vaardigheden belangrijke factoren zijn voor het succes van de ondernemer en de onderneming. Deze eigenschappen versterken de weerbaarheid tegen de verschillende vormen van druk. Tegelijkertijd identificeren de respondenten kenmerken zoals gebrek aan structuur, besluiteloosheid en introversie als potentiële hindernissen die het risico op mentale uitputting kunnen verhogen.

5.1.2 Vormen van druk

De resultaten van dit onderzoek vertonen duidelijke overeenkomsten met de bestaande literatuur rond de verschillende vormen van druk die startende ondernemers ervaren, maar brengen ook enkele nieuwe accenten aan.

Wat betreft interne druk bevestigen de interviews de bestaande inzichten uit de literatuur. Zoals Fong et al. (2020) en Kanchana et al. (2013) reeds beschreven, ervaren ondernemers interne druk door perfectionisme, de drang om voortdurend te groeien, de zoektocht naar een haalbaar bedrijfsidee, de noodzaak om een duidelijke visie te ontwikkelen, het vergaren van kapitaal en het vinden van een geschikte bedrijfslocatie. De respondenten uit dit onderzoek haalden deze factoren ook aan, maar voegden er extra dimensies aan toe, zoals bewijsdrang, zichtbaarheid vergroten en vergelijkingsdruk met anderen en een sterke behoefte aan controle en verantwoordelijkheidsgevoel over alle aspecten van hun onderneming. De interne druk om zichzelf te bewijzen en zichzelf te

positioneren in een competitieve markt, kwam in dit onderzoek sterker naar voren dan in eerdere studies.

Bij de externe druk werden in de literatuur voornamelijk concurrentie, industriële veranderingen, onverwachte zakelijke kosten en de zoektocht naar betrouwbare klanten benoemd (Fong et al., 2020; Kanchana et al., 2013; Todeschini et al., 2017). De respondenten bevestigden deze factoren, met minder aandacht voor industriële veranderingen, maar brachten daarnaast ook meer sociale invloeden naar voren. Naast financiële druk werd ook druk vanuit familie, vrienden en de bredere sociale omgeving als een belangrijke externe vorm van druk ervaren. Bovendien wezen meerdere respondenten op de complexe combinatie van verschillende rollen – ondernemer, ouder, partner – en de extra belasting die dit met zich meebrengt. Een opmerkelijke bevinding die minder prominent aanwezig is in de literatuur, is de ervaring van “onzichtbare werkdruk”, waarbij de druk door te weinig werk (en dus onvoldoende inkomen) even belastend wordt ervaren als te veel werk.

Op het vlak van emotionele druk bevestigen de resultaten grotendeels de bevindingen in de literatuur over de impact van lange werkuren, brede verantwoordelijkheden en het gepaard gaande risico op faalangst door de persoonlijke betrokkenheid bij het bedrijf (Blanchflower, 2004; Cooper & Cartwright, 1994). Toch benoemen de respondenten daarnaast enkele emotionele spanningen die minder expliciet terugkomen in de literatuur, zoals een sterk gevoel van onzekerheid over het juiste pad, verhoogde gevoeligheid voor externe oordelen, eenzaamheid door gebrek aan een klankbord, en mentale onrust doordat het werk als ondernemer nooit echt ‘af’ voelt. Deze emotionele factoren wijzen op de noodzaak om het sociale aspect van emotionele druk bij ondernemers meer aandacht te geven.

5.1.3 Invloed op mentaal welzijn

De impact van ondernemerschapsdruk op het mentaal welzijn van startende ondernemers wordt ook zowel in de literatuur als in de interviews erkend.

Volgens Demerouti et al. (2001) en Ucbasaran et al. (2013) kan voortdurende blootstelling aan interne, externe en emotionele druk in de ergste gevallen leiden tot burn-out of zelf vroegtijdige stopzetting van de onderneming. De literatuur beklemtoont dat extreme mentale belasting niet alleen een bedreiging vormt voor het mentaal welzijn van ondernemers, maar ook direct economische consequenties kan hebben.

De resultaten uit de interviews bevestigen deze negatieve impact, maar bieden een genuanceerder beeld. Respondenten geven aan dat mentale uitputting moeilijker te herstellen is dan fysieke uitputting, en zijn van oordeel dat deze langdurige mentale belasting invloed heeft op levensdomeinen buiten het ondernemerschap. Zo werden belangrijke persoonlijke beslissingen, zoals het uitstellen van kindwensen aangehaald. Dit wijst op een bredere en langdurige impact van ondernemerschapsdruk op de persoonlijke levenssfeer dan doorgaans in de literatuur beschreven wordt.

Opvallend is echter dat de interviews ook positieve effecten van ondernemerschap op het mentaal welzijn aan het licht brachten, een aspect dat in de literatuur minder aandacht krijgt. Verschillende respondenten gaven aan dat het ondernemerschap hun zelfvertrouwen en persoonlijke fierheid verhoogde, en dat de ervaren vrijheid een belangrijke bron van voldoening vormde. Deze positieve effecten benadrukken dat ondernemerschap niet uitsluitend een risico vormt voor het mentaal welzijn, maar ook een bron van psychologische groei kan zijn.

5.1.4 Psychologische veerkracht

5.1.4.1 Emotieregulatie

Emotieregulatie wordt in de literatuur omschreven als een cruciale competentie om met stress en tegenslagen om te gaan. Baron (1998) wijst op het belang van psychologisch kapitaal, bestaande uit hoop, optimisme, veerkracht en zelfeffectiviteit, dat zorgt voor een lager stressniveau bij ondernemers. Daarnaast benadrukken Baumeister & Heatherton (1996) dat succesvolle emotieregulatie inhoudt dat negatieve emoties cognitief worden omgevormd in positieve perspectieven. De interviews bevestigen deze theoretische inzichten. Respondenten geven aan dat betekenis geven aan falen en bewustwording van stress de basis vormt voor emotionele verwerking. Daarnaast beschrijven ze hoe ze afstand nemen van de situatie en hun emoties loskoppelen om helder te kunnen handelen in moeilijke situaties.

5.1.4.2 Zelfregulatie

Zelfregulatie wordt theoretisch gedefinieerd als het vermogen van individuen om hun eigen gedrag doelgericht te sturen via interne processen (Karoly, 1993). Dit proces omvat vijf fasen: doelselectie, doelcognitie, directioneel onderhoud, herpositionering en beëindiging van het doel. Baumeister & Heatherton (1996) identificeren daarnaast nog drie kerncomponenten van zelfregulatie: normen, monitoring en gedragsverandering. De effectiviteit ervan wordt mede bepaald door persoonlijke factoren zoals zelfeffectiviteit en veerkracht (Bullough & Renko, 2013). In de praktijk gaven de respondenten aan dat ze zelfregulatie toepassen via zowel professionele als persoonlijke doelen, zoals het opstellen van jaarplannen, monitoring van KPI's en streven naar financiële en mentale balans. Zelfregulatie werd vaak genoemd als een vorm van eigenaarschap, waarbij men zelf verantwoordelijk is voor het stellen én bereiken van doelen. De praktijkervaringen sluiten aan bij de theoretische inzichten, maar plaatsen een sterke nadruk op dagelijkse implementatie en de koppeling tussen persoonlijke welzijnsdoelen en professionele prestaties.

5.1.4.3 Copingstrategieën

Copingstrategieën zijn een essentieel onderdeel van psychologische veerkracht en worden in de literatuur vaak opgedeeld in probleemgerichte (gericht op het oplossen van problemen) en emotionele coping (gericht op het reguleren van emotionele reacties) (Bullough & Renko, 2013). Aanvullend onderscheiden Örtqvist et al. (2007) rolherdefiniëring en rolgedrag, waarbij ondernemers externe verwachtingen heronderhandelen of hun gedrag aanpassen om met stress om te gaan. De

wetenschappelijke modellen benadrukken eerder rationele, taakgerichte benaderingen van coping, zoals netwerken, vaardigheden ontwikkelen of vaardigheden managen.

De interviews tonen echter aan dat coping in de praktijk veel breder en persoonlijker wordt ingevuld. Respondenten benoemen diverse strategieën die fysiek (beweging, slaap, voeding, meditatie, zelfreflectie), sociaal (steun zoeken, netwerken) en structureel (planning, communicatie) van aard zijn. Deze benaderingen gaan vaak verder dan het oplossen van een probleem. Ze worden ingezet om veerkracht duurzaam te versterken. Beweging wordt bijvoorbeeld niet alleen gebruikt als afleiding, maar als bewust moment van heroriëntatie en stressverwerking. Ook zelfzorg (zoals slaap en voeding) wordt gezien als actieve coping, niet louter als basisbehoefte.

Uniek aan de praktijkinzichten is het besef van balans: naast constructieve strategieën maken sommige respondenten gebruik van tijdelijke, minder gezonde manieren van omgaan met stress, zoals fysieke uitputting door 's nachts te gamen. Hoewel deze strategieën niet in de literatuur als wenselijk gelden, geven respondenten aan dat ze soms noodzakelijk zijn als kortstondige uitlaatklep.

De praktijk wijst ook op een sterke verweving van coping met zelfregulatie en emotieregulatie. Zo wordt planning, hoewel vaak geclassificeerd onder zelfregulatie, expliciet gebruikt als stressverlagend hulpmiddel. Coping is dus geen afzonderlijk proces, maar een dynamisch samenspel van persoonlijke, sociale en strategische keuzes, afgestemd op de situatie en op het individu.

5.1.4.4 Emotionele intelligentie

Emotionele intelligentie wordt in de literatuur gedefinieerd als een reeks vaardigheden die het mogelijk maken om emoties accuraat te identificeren en doelgericht in te zetten. Ondernemers met een hoge mate van emotionele intelligentie zouden hierdoor beter kunnen omgaan met onzekerheid en verandering (Yitshaki, 2012). Deze theoretische beschrijving wordt in de interviews bevestigd en verder geconcretiseerd. De respondenten gaven unaniem aan dat emotionele intelligentie essentieel is voor succesvol ondernemerschap. Ze koppelen het niet enkel aan intern emotioneel management, maar vooral aan de kwaliteit van externe relaties: het opbouwen van vertrouwen, tonen van empathie, en het kunnen afstemmen op klanten en medewerkers. De literatuur biedt een algemeen kader, terwijl de praktijkervaringen aantonen dat emotionele intelligentie een kritieke rol speelt in het ondernemerschap, de klantgerichtheid en het teammanagement.

5.2 Praktische implicaties

De resultaten van dit onderzoek wijzen erop dat psychologische veerkracht een essentiële rol speelt in het welzijn van startende ondernemers. Deze veerkracht bij startende ondernemers hangt sterk samen met bewuste emotieregulatie en zelfregulatie en gezonde copingstrategieën. Ook emotionele intelligentie speelt een rol in psychologische veerkracht. Op basis van deze bevindingen kunnen verschillende aanbevelingen voor de praktijk worden geformuleerd die startende ondernemers kunnen ondersteunen in het omgaan met de veeleisende realiteit van het ondernemerschap.

Ten eerste is het essentieel om vanaf de start van de onderneming te investeren in routines die fysieke en mentale veerkracht ondersteunen en bevorderen. Regelmatige beweging, gezonde voeding en voldoende slaap dragen niet enkel bij aan zelfzorg, maar vormen ook een noodzakelijke basis om stressbestendig te blijven functioneren. Het structureel inbouwen van herstelmomenten, via bijvoorbeeld sport, ontspanning of meditatie dient dan ook niet als luxe worden beschouwd, maar als een cruciale voorwaarde voor duurzaam ondernemerschap.

Daarnaast is het sterk aanbevolen om zowel professionele als persoonlijke doelen expliciet te formuleren en te monitoren. Het opstellen van concrete doelstellingen (bijvoorbeeld in de vorm van jaarplanningen, KPI's of persoonlijke mijlpalen) zorgt voor richting, overzicht en controle. Dergelijke doelgerichtheid biedt mentale houvast, vermindert de kans op chaotisch werken en helpt bij het prioriteren van taken, wat op zijn beurt het risico op overbelasting verkleint.

Verder toont dit onderzoek aan dat het actief herkennen, benoemen en reguleren van emoties een bepalende factor is in het omgaan met stress of tegenslag. Vaardigheden omtrent emotieregulatie kunnen versterkt worden door reflectie, coaching of gesprekken met een vertrouwenspersoon. Het normaliseren van emoties zoals faalangst of twijfel voorkomt dat deze emoties onderdrukt worden en zich opstapelen. Het erkennen van deze emoties als onderdeel van het proces helpt ondernemers om veerkrachtiger en met meer zelfinzicht te handelen.

Ook blijkt het uitbouwen van een sterk sociaal netwerk essentieel. Het ondernemerschap wordt vaak ervaren als een eenzaam pad, waarin het gebrek aan een klankbord tot mentale druk kan leiden. Door bewust relaties te onderhouden met andere ondernemers, mentoren of partners kunnen startende ondernemers ervaringen delen, erkenning vinden en psychologische steun ervaren. Netwerken vormen zo niet alleen een zakelijk instrument, maar ook een belangrijk middel tot mentale stabiliteit.

Tegelijkertijd blijkt uit de praktijk dat niet elke vorm van coping per definitie gezond of rationeel is. Sommige respondenten gaven aan tijdelijk gebruik te maken van minder duurzame strategieën (zoals escapisme via schermgebruik) om te kunnen blijven functioneren. Het erkennen van deze menselijke imperfecties en het vermijden van zelfveroordeling in dergelijke periodes kan helpen om de druk niet verder op te voeren. Coping dient dan ook benaderd te worden als een ontwikkelbare vaardigheid, waarbij bewustwording en balans centraal staan.

Tot slot is het ontwikkelen van emotionele intelligentie als ondernemerscompetentie een belangrijke aanbeveling. Het vermogen om eigen emoties te herkennen en reguleren, en tegelijkertijd empathisch in te spelen op de behoeften van klanten, medewerkers of partners, vormt een kritische succesfactor. Trainingen rond empathisch communiceren, conflictmanagement of relationele vaardigheden kunnen hierin een meerwaarde bieden.

Samenvattend laat dit onderzoek zien dat de psychologische veerkracht van startende ondernemers versterkt kan worden door te investeren in zelfzorg, doelgerichtheid, emotioneel bewustzijn, sociale steun en relationele vaardigheden. Deze inzichten dragen bij aan een meer gebalanceerde benadering van het ondernemerschap, waarbij niet alleen economische prestaties, maar ook het mentaal welzijn van de ondernemer centraal staat. Door deze strategieën bewust te ontwikkelen en te integreren in hun dagelijkse praktijk, vergroten startende ondernemers hun draagkracht en blijven ze beter bestand tegen de onzekerheden en spanningen die met het ondernemerschap gepaard gaan.

5.3 Kritische reflectie en toekomstig onderzoek

Hoewel deze masterproef interessante inzichten naar voren bracht, zijn er ook enkele beperkingen die de generaliseerbaarheid van de resultaten beperken. Tegelijkertijd bieden deze beperkingen aanknopingspunten voor toekomstig onderzoek.

Ten eerste bevonden de meeste respondenten zich in een relatief veilige financiële context, waarbij zij bijvoorbeeld nog thuis woonden, hun onderneming in bijberoep voerden of nog student waren. Hierdoor waren zij niet financieel afhankelijk van hun onderneming, wat mogelijk een invloed heeft op de ervaren druk en de noodzaak tot psychologische veerkracht. Toekomstig onderzoek zou zich dan ook idealiter moeten richten op ondernemers die wel financieel afhankelijk zijn van hun onderneming, omdat bij deze groep de mentale belasting vermoedelijk hoger ligt. Dit kan leiden tot andere dynamieken in emotieregulatie, zelfregulatie, copingstrategieën en emotionele intelligentie.

Ten tweede was het onderzoek geografisch beperkt tot de provincie Limburg. Hoewel dit een consistente context bood, kunnen regionale verschillen in economische context, ondernemersklimaat en culturele opvattingen over ondernemerschap invloed hebben op de onderzochte strategieën. Daarom is het aan te raden om vervolgonderzoek uit te breiden naar andere provincies in België. Bijvoorbeeld kunnen Antwerpen of West-Vlaanderen opgenomen worden in toekomstig onderzoek omdat Antwerpen een sterke stedelijke context en grotere etnische-culturele diversiteit kent, wat invloed kan hebben op stressfactoren of copingstrategieën. West-Vlaanderen daarentegen staat bekend om zijn sterke KMO-cultuur, wat mogelijk weer andere veerkrachtmechanismen stimuleert.

Ten derde werd er in dit onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen sectoren. De aard en intensiteit van druk kunnen echter sterk verschillen tussen bijvoorbeeld de creatieve sector, de technologiesector of de zorgsector. Toekomstig onderzoek zou sectorale verschillen expliciet kunnen meenemen, om na te gaan of bepaalde contexten specifieke emotieregulatie- of copingstrategieën vereisen. Daarnaast kan het ook zinvol zijn om verschillen tussen leeftijdsgroepen te onderzoeken, aangezien jonge ondernemers mogelijk andere vormen van zelfregulatie hanteren dan oudere ondernemers met al meer levenservaring op zak.

Daarnaast werd in het kwalitatief fragment de noodzaak aangehaald om aandacht te besteden aan de mogelijke rol van ADD of ADHD bij ondernemers. Deze neurodivergentie kan zowel een sterkte als een kwetsbaarheid vormen, afhankelijk van hoe ermee wordt omgegaan. Ondernemers met ADHD kunnen bijvoorbeeld sterker zijn in creatieve ideeën, maar meer moeite hebben met focus,

structuur of het afwerken van taken. Een gebrek aan inzicht in deze dynamiek kan leiden tot mentale uitputting of ineffectief functioneren, terwijl gerichte begeleiding (zoals coaching, medicatie of technologische hulpmiddelen) juist een positieve impact hebben. Toekomstig onderzoek kan daarom verkennen in welke mate ADD of ADHD voorkomt onder de Vlaamse ondernemers, welke impact dit heeft op hun mentaal welzijn en prestaties, en hoe zij zichzelf hierin ondersteunen of laten ondersteunen.

Ten slotte wordt sterk aanbevolen om in vervolgonderzoek het geïntegreerde samenspel tussen emotieregulatie, zelfregulatie, copingstrategieën en emotionele intelligentie te bestuderen, in plaats van deze elementen afzonderlijk te beschouwen, wat voortbouwt op dit onderzoek. Dit zou bijdragen aan een meer holistisch begrip van de psychologische mechanismen die bijdragen aan veerkracht bij startende ondernemers.

6. Besluit

Deze masterproef onderzocht hoe startende ondernemers zich beschermen tegen de vele uitdagingen van het ondernemerschap. Dit onderzoek toont aan dat startende ondernemers zich beschermen tegen de uitdagingen van het ondernemerschap door actief in te zetten op vier samenhangende strategieën die elk een onderdeel vormen van psychologische veerkracht: emotieregulatie, zelfregulatie, copingstrategieën en emotionele intelligentie. In tegenstelling tot bestaande literatuur die deze strategieën afzonderlijk benadert, benadrukt dit onderzoek hun gecombineerde werking. Door deze elementen gelijktijdig in te zetten, kunnen startende ondernemers niet alleen beter omgaan met druk, onzekerheid en tegenslagen, maar bevorderen zij ook hun motivatie, mentaal welzijn en de duurzame groei van hun onderneming.

Startende ondernemers ervaren diverse vormen van druk, zoals financiële onzekerheid, prestatiedruk, tijdsdruk en emotionele belasting. Psychologische veerkracht blijkt hierbij een kritieke factor: het vormt de basis waarop ondernemers hun mentale weerbaarheid ontwikkelen en versterken. Dit onderzoek benadrukt dat de combinatie van strategieën cruciaal is. Wanneer startende ondernemers in staat zijn hun emoties te reguleren, doelen scherp te stellen, passende copingtechnieken toe te passen en empathische relaties op te bouwen, ontstaat een geïntegreerd mentaal vangnet. Dit vangnet stelt startende ondernemers in staat zich flexibel aan te passen aan onzekerheden, hun draagkracht te behouden en persoonlijke groei te stimuleren.

Het voornaamste vernieuwend inzicht van dit onderzoek is dan ook dat het niet de individuele strategieën op zich zijn die doorslaggevend blijken, maar eerder de wijze waarop zij in samenhang worden aangewend. Deze geïntegreerde benadering biedt een genuanceerder en realistischer beeld van hoe psychologische veerkracht zich manifesteert bij startende ondernemers. Het toont aan dat juist de combinatie van deze vaardigheden startende ondernemers in staat stelt om niet alleen met druk om te gaan, maar ook ruimte te creëren voor persoonlijke groei, motivatie en duurzaam ondernemerschap. Door deze verruiming ten opzichte van bestaande benaderingen draagt dit onderzoek bij aan een meer holistische en toepassingsgerichte kijk op het mentaal welzijn van startende ondernemers. Toekomstig onderzoek dient deze onderlinge relatie en dynamiek mee te nemen in de verdere onderzoeksopzet.

I. Referenties

- Acerta. (2024). Het Federaal Actieplan voor het mentale welzijn van zelfstandigen. <https://www.acerta.be/nl/inspiratie/het-federaal-actieplan-voor-het-mentale-welzijn-van-zelfstandigen>
- Alawamleh, M., Francis, Y. H., & Alawamleh, K. J. (2023). Entrepreneurship challenges: the case of Jordanian start-ups. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 21. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00286-z>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bandera, C., Santos, S. C., & Liguori, E. W. (2021). The dark side of entrepreneurship education: A Delphi study on dangers and unintended consequences. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 4(4), 609-636. <https://doi.org/10.1177/2515127420944592>
- Baron, R. A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: Why and when entrepreneurs think differently than other people. *Journal of business venturing*, 13(4), 275-294. [https://doi.org/10.1016/s0883-9026\(97\)00031-1](https://doi.org/10.1016/s0883-9026(97)00031-1)
- Baumeister, R. F., & Heatherton, T. F. (1996). Self-regulation failure: An overview. *Psychological inquiry*, 7(1), 1-15. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0701_1
- Benz, M., & Frey, B. S. (2008). Being independent is a great thing: Subjective evaluations of self-employment and hierarchy. *Economica*, 75(298), 362-383. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2007.00594.x>
- Blanchflower, D. G. (2004). Self-employment: More may not be better. In: National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.
- Boldureanu, G., Ionescu, A. M., Bercu, A.-M., Bedrule-Grigoruță, M. V., & Boldureanu, D. (2020). Entrepreneurship education through successful entrepreneurial models in higher education institutions. *Sustainability*, 12(3), 1267. <https://doi.org/10.3390/su12031267>
- Bullough, A., & Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56(3), 343-350. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.001>
- Buro Burmanje. (2023). Welk belastingvoordelen heb je als startende ondernemer? Buro Burmanje. <https://buroburmanje.nl/belastingvoordeel-startende-ondernemer/#:~:text=Zodra%20je%20ingeschreven%20staat%20bij,eerste%20vijf%20jaar%20startende%20ondernemer>
- Caliendo, M., Fossen, F., & Kritikos, A. S. (2014). Personality characteristics and the decisions to become and stay self-employed. *Small Business Economics*, 42, 787-814. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9514-8>
- Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G., & Gatewood, E. J. (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(1), 13-39. <https://doi.org/10.4337/9781847208828.00030>
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human relations*, 47(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/001872679404700405>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/bf00988593>
- De Cock, R., Denoo, L., & Clarysse, B. (2020). Surviving the emotional rollercoaster called entrepreneurship: The role of emotion regulation. *Journal of business venturing*, 35(2), 105936. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.11732abstract>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2000). Positive affect and the other side of coping. *American psychologist*, 55(6), 647. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.6.647>
- Fong, E. Y., Jabor, M. K. B., Zulkifli, A. H., & Hashim, M. R. (2020). Challenges faced by new entrepreneurs and suggestions how to overcome them. International Conference on Student and Disable Student Development 2019 (ICoSD 2019),

- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of business venturing*, 5(1), 15-28. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90023-m](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90023-m)
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. In.
- Joseph, G., Aboobaker, N., & KA, Z. (2023). Entrepreneurial cognition and premature scaling of startups: a qualitative analysis of determinants of start-up failures. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(1), 96-112. <https://doi.org/10.1108/jeee-11-2020-0412>
- Kah, S., O'Brien, S., Kok, S., & Gallagher, E. (2022). Entrepreneurial motivations, opportunities, and challenges: an international perspective. *Journal of African Business*, 23(2), 380-399. <https://doi.org/10.1080/15228916.2020.1838835>
- Kanchana, R., Divya, J., & Beegom, A. A. (2013). Challenges faced by new entrepreneurs. *International journal of current research and academic review*, 1(3), 71-78.
- Karoly, P. (1993). Mechanisms of self-regulation: a view. *Annu Rev Psychol*, 44, 23-52. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.44.1.23>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford university press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management review*, 31(1), 132-152. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628>
- Örtqvist, D., Drnovsek, M., & Wincent, J. (2007). Entrepreneurs' coping with challenging role expectations. *Baltic journal of management*, 2(3), 288-304. <https://doi.org/10.1108/17465260710817492>
- Pihie, Z. A. L., & Bagheri, A. (2013). Self-efficacy and entrepreneurial intention: The mediation effect of self-regulation. *Vocations and Learning*, 6, 385-401. <https://doi.org/10.1007/s12186-013-9101-9>
- Pricopoaia, O., Busila, A. V., Cristache, N., Susanu, I., & Matis, C. (2024). Challenges for entrepreneurial innovation: Startups as tools for a better knowledge-based economy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 969-1010. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00923-9>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. *Journal of small business & entrepreneurship*, 32(5), 503-516. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>
- Sahut, J.-M., Iandoli, L., & Teulon, F. (2021). The age of digital entrepreneurship. *Small Business Economics*, 56(3), 1159-1169. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00260-8>
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Price, I., Walter, S., Burke, G., & Wilkinson, C. (2008). Person-situation interaction in adaptive emotional functioning. *Current Psychology*, 27, 102-111. <https://doi.org/10.1007/s12144-008-9027-9>
- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International journal of Entrepreneurial Behavior & research*, 11(1), 42-57. <https://doi.org/10.1108/13552550510580834>
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2018). *Entrepreneurial cognition: Exploring the mindset of entrepreneurs*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71782-1>
- Singh, S., Corner, P., & Pavlovich, K. (2007). Coping with entrepreneurial failure. *Journal of Management & Organization*, 13(4), 331-344. <https://doi.org/10.5172/jmo.2007.13.4.331>
- Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being: A review and research agenda. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290-322. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0001>
- Tahar, Y. B., Rejeb, N., Maalaoui, A., Kraus, S., Westhead, P., & Jones, P. (2023). Emotional demands and entrepreneurial burnout: the role of autonomy and job satisfaction. *Small Business Economics*, 61(2), 701-716. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00702-w>
- Tisu, L., Virgă, D., & Taris, T. (2023). Entrepreneurial well-being and performance: antecedents and mediators. *Frontiers in psychology*, 14, 1112397. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112397>

- Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759-770. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.003>
- Trends-Business-Information. (2024). Maandelijkse evolutie. <https://trends-business-information.be/nieuws-overzicht/maandelijkse-evolutie>
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure: The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of management*, 39(1), 163-202. <https://doi.org/10.1177/0149206312457823>
- UNIZO. (2023a). *Aantal starters daalt na recordjaar voor het eerst in tien jaar*. julie Huntz. <https://www.unizo.be/berichten/nieuws/aantal-starters-daalt-na-recordjaar-voor-het-eerst-tien-jaar>
- UNIZO. (2023b). *Daling Limburgse starters met 3,1%. Aantal startende ondernemers blijft wel op hoog niveau*. Eva reggers, Yves Houben. <https://www.unizo.be/berichten/pers/daling-limburgse-starters-met-31-aantal-startende-ondernemers-blijft-wel-op-hoog>
- VOKA. *Start- en scale-ups*. <https://www.voka.be/belangenbehartigen/start-en-scale-ups>
- Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of business venturing*, 34(4), 579-588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.002>
- Yitshaki, R. (2012). How do entrepreneurs' emotional intelligence and transformational leadership orientation impact new ventures' growth? *Journal of small business & entrepreneurship*, 25(3), 357-374. <https://doi.org/10.1080/08276331.2012.10593578>

II. Bijlage

a. Interviewleidraad

Algemene gegevens

1. Kan u zichzelf kort voorstellen?
2. Hoe oud bent u?
3. In welke sector bent u actief?
4. Wat zijn de activiteiten van uw onderneming?
5. Hoe lang bent u al actief als zelfstandig ondernemer?
6. Hoe is uw onderneming ontstaan?
7. Hoe bent u tot het bedrijfsidee gekomen?
8. Hoe heeft u de visie voor uw bedrijf bepaald?
9. THEMA 1: Ondernemers
10. Hoe zou u zichzelf als ondernemer omschrijven?
11. Wat was uw belangrijkste motivatie om zelfstandig ondernemer te worden?
12. Hoe zou u het concept ondernemerschap definiëren?
13. Denkt u dat de persoonlijkheid van een persoon invloed kan hebben op zijn/haar succes?
14. Welke eigenschappen vindt u het belangrijkste voor succesvol ondernemerschap?
15. Welke eigenschappen zouden een hindernis kunnen vormen voor succesvol ondernemerschap?

THEMA 2: Druk op het ondernemerschap

Algemene vraag: Wat zijn volgens u de grootste uitdagingen waar u als startende ondernemer mee geconfronteerd wordt?

1. Kunt u een moment beschrijven waarop u zichzelf onder grote druk zette om te presteren?
 - a. Wat gebeurde er en hoe ging u hiermee om?
2. Hoe heeft u investeerders of financiering voor uw bedrijf gevonden?
3. Wat was een van de meest onzekere momenten in uw carrière als ondernemer door externe factoren?
 - a. Welk gevoel bracht dat naar boven?
4. Wat was de grootste uitdaging die u tegenkwam bij het onderscheiden van uw bedrijf in een concurrerende markt?
5. Kunt u een situatie delen waarin onverwachte kosten of financiële tegenvallers uw onderneming onderdruk zetten?
 - a. Hoe heeft u dit opgelost?
6. Hoe zou u de werkdruk die u als startende ondernemer ervaart omschrijven?
7. Hoe gaat u om met het evenwicht tussen werk en privé?
8. Heeft u ooit het gevoel gehad dat u zichzelf voorbijliep om uw bedrijf draaiende te houden?
9. Wat was een moment waarop u extreme prestatiedruk voelde? Hoe heeft dit u beïnvloed?
10. Kan u een zakelijke tegenslag beschrijven die u emotioneel zwaar viel?

THEMA 3: Impact op mentaal welzijn

1. Op welke manieren heeft ondernemerschap uw mentale welzijn beïnvloed, zowel positief als negatief?
2. Kunt u een moment beschrijven waarop u merkte dat uw mentale gezondheid invloed had op uw bedrijfsvoering/beslissingen?
3. Kunt u een moment delen waarop u beseftte dat uw mentale welzijn onder druk stond door uw werk? Hoe heeft u deze periode(s) ervaren?

THEMA 4: Psychologische veerkracht

1. Copingstrategieën

1. Hoe gaat u meestal om met moeilijke situaties? Kan u een voorbeeld geven?
2. Wat doet u als u merkt dat stress uw beslissingen begint te beïnvloeden?
 - a. Kan u enkele specifieke voorbeelden geven?
3. Heeft u technieken of strategieën ontwikkeld om met negatieve emoties om te gaan?
4. Kan u een voorbeeld geven van een copingstrategie die u heeft geholpen bij het overwinnen van een grote zakelijke tegenslag?
5. Op welke manier helpt uw persoonlijk en/of professionele omgeving u bij moeilijke situaties?
6. Hoe kan u uzelf motiveren als u het even moeilijk heeft?
7. Welke technieken gebruikt u om positief te blijven in een moeilijke situatie?
8. Zijn er nog andere copingstrategieën die u gebruikt? Kan u een voorbeeld schetsen?

2. Emotieregulatie & emotionele intelligentie

1. Kan u een situatie beschrijven waarin uw emoties een grote rol speelden bij een belangrijke beslissing?
2. Heeft u wel eens spijt gehad over een zakelijke beslissingen?
3. Kunt u zich een situatie herinneren waarin onzekerheid u parten speelde? Hoe ging u met die twijfels om en hoe beïnvloedde dat uw acties?
4. Welke invloed heeft emotionele intelligentie volgens u op het al dan niet succesvol zijn als ondernemer?
5. Zou u zichzelf als een emotioneel intelligent persoon omschrijven? Kan u een voorbeeld/reden geven waarom u dit vindt?

3. Zelfregulatie

1. Hoe monitort u uw eigen prestaties?
2. Hoe evalueert u de voortgang van u onderneming?
3. Waarom denkt u dat zelfregulatie belangrijk is voor het succes van uw onderneming?
4. Wat zou u andere startende ondernemers adviseren om hun zelf- en emotieregulatie te verbeteren?

Afsluiting

1. Is er nog iets wat u zou willen toevoegen aan het interview?
2. Heeft u nog vragen voor mij?