



Conflicten, verlies en veranderingen

Onderzoek naar de impact op ondernemers

Josette Dijkhuizen

Stel, je bent ondernemer en je hebt een zakelijk conflict of je zakenpartner stopt de samenwerking. Of je moeder of een andere dierbare overlijdt. Ben je dan nog in staat om je werk goed uit te voeren? Veel ondernemers maken allerlei professionele en persoonlijke gebeurtenissen mee. Josette Dijkhuizen onderzoekt het effect ervan op het werkvermogen, de bevlogenheid en het succes van ondernemers.

Zoals in het *Jaarbericht Staat van het mkb 2023* valt te lezen, is en blijft het midden- en kleinbedrijf de motor van de Nederlandse economie. Bedrijven tot 250 medewerkers zijn goed voor bijna twee derde van de toegevoegde waarde en voor 75% van de werkgelegenheid binnen Nederland. Ondernemers zijn dus van grote waarde voor Nederland, niet alleen economisch, maar ook vanwege de grote innovatiekracht en de maatschappelijke bijdrage die zij leveren. Het is daarmee essentieel dat ondernemers die dat willen en kunnen, ook in de toekomst blijven ondernemen. In de zeer dynamische wereld waarin we leven is dat geen eenvoudige opgave. Veranderingen vanuit de omgeving komen in rap tempo op hen af en hun onderneming moet zich daardoor blijven ontwikkelen. Het persoonlijk leven van de ondernemer staat ook niet stil en allerlei gebeurtenissen kunnen een positieve of negatieve weerslag hebben op het vermogen van de ondernemer om te werken en op het succes van de onderneming. Wat het effect is van specifieke professionele en persoonlijke gebeurtenissen is nog niet eerder onderzocht bij Nederlandse ondernemers. In dit onderzoek worden de relaties van specifieke gebeurtenissen op werkvermogen, werkbevoegenheid en ondernemerssucces nader beschouwd. Deze informatie is belangrijk voor bijvoorbeeld ondernemers en begeleiders van ondernemers.

Professionele en persoonlijke gebeurtenissen

Voor dit onderzoek onder Nederlandse ondernemers is gekozen voor het ontwikkelen van een vragenlijst met items voor specifieke professionele en persoonlijke gebeurtenissen. De gebeurtenissen zijn opgesteld aan de hand van de beschikbare literatuur (o.a. Bakker, Du & Derks, 2019; Ballas & Dorling, 2007) en de persoonlijke ervaringen in de begeleiding van ondernemers. Aan de respondenten in het onderzoek is de vraag gesteld of ze de afzonderlijke gebeurtenis hebben meegemaakt in de afgelopen 12 maanden en indien dat het geval is, in hoeverre deze een impact had op hen als ondernemer of op het bedrijf. Gebeurtenissen die impact hebben op de ondernemer zouden ook invloed kunnen hebben

op haar of zijn werkvermogen. Bij werkvermogen gaat het over de inschatting van een werkende van haar of zijn capaciteit om te blijven werken, gegeven de eisen die het werk aan de persoon stelt en de middelen die ter beschikking staan (McGonagle, Barnes-Farrell, Fisher & Grosch, 2015). Het geeft dus aan in hoeverre een werkende – in dit geval een ondernemer – fysiek, mentaal en emotioneel in staat is om zijn of haar werk goed uit te voeren. Zover bekend is daar nog niet eerder onderzoek naar gedaan, maar gezien het feit dat de ondernemer voor eigen rekening en risico werkt, is het wel heel zinvol om te zien of en welke gebeurtenissen een relatie hebben met het vermogen om te (blijven) werken.

Zakelijke conflicten zijn niet altijd te voorkomen, maar indien ze zich voordoen is de tussenkomst van een onafhankelijke 'mediator' geen overbodige luxe.

Werkbevoegenheid

Naast de relatie met werkvermogen zouden de gebeurtenissen ook invloed kunnen uitoefenen op de bevoegenheid van de ondernemer. Met werkbevoegenheid bedoelen we een positieve, bevredigende werkgerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door energie, toewijding en absorptie (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá & Bakker, 2002). Naar de bevoegenheid van Nederlandse ondernemers is al eerder onderzoek uitgevoerd (Dijkhuizen, Van Veldhoven & Schalk, 2016b; Dijkhuizen, Gorgievski, Van Veldhoven & Schalk, 2016a; 2018). Deze en andere onderzoeken laten een hoge mate van bevoegenheid bij Nederlandse ondernemers zien en ook een positieve relatie met ondernemerssucces. Bij ondernemerssucces wordt vooral de link gelegd met objectief succes, gemeten in bijvoorbeeld omzet, winst en aantal medewerkers. Maar in de academische literatuur is de laatste jaren

meer aandacht gekomen voor het door ondernemers gepercipieerde succes (o.a. Wach, Stephan & Gorgievski, 2015). Daarbij wordt gekeken naar de inschatting van de ondernemer op het bereiken van criteria die van persoonlijk belang zijn. Onderzoek naar de relatie tussen gebeurtenissen en ondernemerssucces ontbreekt. Indien meer bekend is over de invloed van specifieke gebeurtenissen op het werk als ondernemer, kunnen we ook toegespitste interventies ontwikkelen voor deze werkenden zodat ze met plezier en succes zoveel mogelijk aan het werk kunnen blijven.

Het onderzoek

Aan ondernemers is een vragenlijst gestuurd met gebeurtenissen die ze mogelijk hebben meegemaakt in de afgelopen 12 maanden. Als ze de gebeurtenis hebben meegemaakt dan gaven ze aan in hoeverre deze een impact had op hen als ondernemer of op het bedrijf met de cijfers: 1 (geen impact), 2 (geringe impact), 3 (grote impact), 4 (hele grote impact). De vragenlijst is door 261 ondernemers ingevuld. Zie tabel 1.

Professionele gebeurtenissen

Een 'verandering in het klantenbestand' en een 'verandering in de samenwerking met zakenpartners en adviseurs', zijn relatief veel meegemaakt als professionele gebeurtenis, maar hebben geen relatie met werkvermogen, werkbevoegenheid of succes. Een 'verandering in de financiële positie van het bedrijf' heeft wel een negatieve invloed, zowel op het werkvermogen, het persoonlijk financieel succes als de persoonlijke voldoening. Bijna de helft van de respondenten heeft deze gebeurtenis meegemaakt. Ook 'verandering in het personeelsbestand' heeft een negatieve correlatie met werkvermogen, werkbevoegenheid en persoonlijke voldoening. De derde gebeurtenis met significante correlaties is 'zakelijke conflicten' die 16,3% van de ondernemers heeft ervaren en ook een hoge score heeft op gemiddelde impact. De hoogste impactscore heeft de gebeurtenis 'bedrijfsbeëindiging of -overname'. Slechts 9,6% van de ondernemers heeft het meegemaakt.

Persoonlijke gebeurtenissen

Ziekte van de ondernemer zelf heeft een negatieve invloed op het werkvermogen en hangt ook negatief samen met persoonlijke voldoening. Deze gebeurtenis heeft 28,9% van de ondernemers meegemaakt in de afgelopen 12 maanden. Een lagere correlatie op werkvermogen is van de gebeurtenis 'ziekte van een naaste' die 33,8% van de ondernemers heeft meegemaakt. Het 'overlijden van een naaste' heeft 20,4% meegemaakt en heeft een beperkte invloed. De gebeurtenis 'beëindiging liefdesrelatie, echtscheiding' heeft de hoogste impactscore, maar kent geen correlaties. Bijna alle persoonlijke gebeurtenissen kennen een negatieve correlatie met persoonlijke voldoening. De hoogste significante score van persoonlijke voldoening is op 'verhuizing, andere woonomgeving'. Daarna gevolgd door 'verandering in de financiële positie' met 27,1% van de ondernemers en 'conflicten in de privésfeer' met 20,4%.

Conclusie en aanbevelingen

Er zijn relatief weinig correlaties gevonden wat verrassend is, omdat de ondernemer een werkende is die een bedrijf runt voor eigen rekening en risico waardoor effecten van gebeurtenissen direct merkbaar zijn. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de ondernemer iemand is met veel veerkracht en optimisme waardoor deze kijkt naar wat er wél mogelijk is, zich niet laat ontmoedigen en een hoog niveau van bevoegenheid heeft (Dijkhuizen et al., 2018). Wellicht speelt de zogeheten 'hedonic treadmill' een rol. Dit is een term uit de wetenschap en suggereert dat mensen snel teruggaan naar een relatief stabiel niveau van geluk, ondanks positieve of negatieve gebeurtenissen in hun leven (Brickmann & Campbell, 1971). Een andere verklaring zou kunnen zijn dat bijvoorbeeld een 'verandering in klantenbestand' zowel een positieve als negatieve draai kan zijn. Deze positieve dan wel negatieve beoordeling is niet meegenomen in de vraagstelling in dit onderzoek. Dat er geen relatie wordt gevonden met objectief succes kan gelegen zijn in de aard van de vragen die waren gericht op de verwachting in de komende twaalf maanden in plaats van in de afgelopen periode waar de gebeurtenissen

Tabel 1. Resultaten van het onderzoek naar de impact van professionele en persoonlijke gebeurtenissen op ondernemers.

Gebeurtenissen	Aantal ondernemers*	Percentage	Gemiddelde impactscore	Standaarddeviatie
<i>Professioneel</i>				
verandering in klantenbestand	189	55,1	2,87	0,78
verandering in financiële positie van het bedrijf	165	48,1	3,24	0,86
verandering in samenwerking zakenpartners/adviseurs	144	42,0	3,14	0,94
verandering in omgeving	129	37,6	3,00	0,81
organisatorische verandering	123	35,9	3,21	0,78
verandering in personeelsbestand	114	33,2	3,52	0,84
zakelijke conflicten	56	16,3	3,36	1,12
bedrijfsbeëindiging of -overname	33	9,6	3,94	0,97
bedrijfs calamiteit	24	7,0	2,79	0,83
<i>Persoonlijk</i>				
ziekte van een naaste	116	33,8	3,38	0,84
ziekte van jezelf	99	28,9	3,48	0,92
verandering in de financiële positie	93	27,1	3,14	0,97
verandering in gezin	88	25,7	3,05	0,84
overlijden van een naaste	70	20,4	3,51	0,91
conflicten in privésfeer	70	20,4	3,16	0,93
verhuizing, andere woonomgeving	68	19,8	3,24	0,87
nieuwe liefdesrelatie, bevestiging van de relatie	33	9,6	2,79	0,82
beëindiging liefdesrelatie, echtscheiding	32	9,3	3,93	0,91

* Aantal ondernemers die de gebeurtenis hebben meegemaakt

zich hebben afgespeeld. Dit kan tot gevolg hebben dat de ondernemers geen samenhang zien van de gebeurtenissen in het verleden op de omzet, winst en aantal medewerkers in de toekomst. Er komen wel (negatieve) relaties naar voren met werkvermogen en persoonlijke voldoening (zoals goede balans tussen werk en privé, beslissingsvrijheid, betekenisvol werk). Zowel een aantal professionele als persoonlijke gebeurtenissen hebben een direct negatief effect op werkvermogen. Dus als er iets impactvols gebeurt, zoals een zakelijk conflict, dan merkt de ondernemer dat aan het vermogen om te kunnen werken. De correlaties met persoonlijke voldoening kunnen worden verklaard doordat deze aansluiten op de motivatoren om als ondernemer aan de slag te gaan, zoals zelfstandigheid en de mogelijkheid om autonoom te werken (Van der Zeijden, De Kok & Sniijders 2021). Als er iets gebeurt dan heeft dat effect op de kern waarom je ondernemer bent (geworden).

Er zijn professionele en persoonlijke gebeurtenissen die ertussenuit springen als vaak voorkomend bij ondernemers, met aanzienlijke impact en significante correlaties. De belangrijkste resultaten met aanbevelingen op een rij:

Professionele gebeurtenissen

- Een 'verandering in personeelsbestand' komt niet heel veel voor, maar is wel impactvol en hangt negatief samen met het werkvermogen van de ondernemer, de werkbevoegenheid en de persoonlijke voldoening. Een aanbeveling die hieruit voortvloeit is om ondernemers te begeleiden die plannen hebben voor een wijziging in het personeelsbestand. In het onderzoek is niet gevraagd naar de inhoud van de verandering (meer instroom, doorstroom of uitstroom, andere werknemerspopulatie, e.d.), maar gezien de samenhang met de andere constructen zou meer navraag en een specifieke begeleiding door HR-professionals wenselijk kunnen zijn.
- De 'verandering in de financiële positie van het bedrijf' komt vaak voor, is redelijk impactvol en kent een negatieve correlatie met het werkver-

mogen, persoonlijk succes en in mindere mate met persoonlijke voldoening. Net als voor de vorige gebeurtenis zou ook hier specifieke informatie en begeleiding door in dit geval financieel experts, een aanbeveling zijn.

- De 'zakelijke conflicten' zijn impactvol en kennen een negatieve samenhang met werkvermogen en persoonlijke voldoening. Zakelijke conflicten zijn niet altijd te voorkomen, maar indien ze zich voordoen is de tussenkomst van een onafhankelijke 'mediator' geen overbodige luxe.
- 'Bedrijfsbeëindiging of -overname' kent de hoogste impact maar wordt weinig ervaren en kent geen significante correlaties. Gezien de hoge impact is kennis en begeleiding van groot belang. Hiervoor zijn specifieke organisaties actief die ondernemers kunnen begeleiden bij beëindiging of overname.

Persoonlijke gebeurtenissen

- De 'ziekte van jezelf', 'ziekte van een naaste' en het 'overlijden van een naaste' kennen een hoge gemiddelde impactscore en komen veel voor bij ondernemers. Deze gebeurtenissen kennen alle drie een negatieve correlatie met werkvermogen en persoonlijke voldoening. Vanuit praktijkervaring in het werken met ondernemers, is bekend dat het bij rouwverwerking gaat om een proces dat veel tijd en energie kost. Begeleiding van experts in rouwverwerking kan heel waardevol zijn voor ondernemers.
- Er is een significante en redelijk grote negatieve samenhang gevonden van 'verhuizing, andere woonomgeving', 'verandering in de financiële positie' en 'conflicten in privésfeer' met persoonlijke voldoening. Deze gebeurtenissen hebben een wat lagere impactscore en komen wat minder voor, maar laten wel een samenhang zien met voldoening. Ondernemers zouden deze onderwerpen kunnen oppakken ter ontwikkeling.

Tot slot

Niet alle gebeurtenissen zijn door ondernemers te voorkomen, zoals het overlijden van een naaste.

Daarentegen zijn er gebeurtenissen die ondernemers kunnen voorkomen of voorzien, zoals een verhuizing. Het is verstandig om bij deze gebeurtenissen tijdig te bedenken wat de consequenties kunnen zijn en eventuele hulp in te schakelen. Een goede ondernemerscoach kan niet alleen de zakelijke kant bespreken, maar kan bijvoorbeeld ook samen met de ondernemer kijken naar zijn of haar persoonlijke situatie en ontwikkeling. Veel ondernemers denken dat hun zelfstandigheid synoniem staat voor alles zelf moeten doen en dat is zeker bij impactvolle gebeurtenissen niet helpend. Daarnaast kunnen bijvoorbeeld workshops en intervisie op specifieke onderwerpen op de agenda worden gezet door ondernemersnetwerken, brancheorganisaties, en anderen, om ondernemers van elkaar te laten leren. ■

Referenties

- Bakker, A.B., Du, D., & D. Derks (2019). Major life events in family life, work engagement, and performance: A test of the work-home resources model. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 238-249.
- Ballas, D., & D. Dorling (2007). Measuring the impact of major life events upon happiness. *International Journal of Epidemiology*, 36, 1244-1252.
- Brickman, P. & D.T. Campbell (1971). Hedonic relativism and planning the good society. In M.H. Appley (Ed.), *Adaptation level theory: A symposium* (pp. 287-302). Academic Press.
- Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., Van Veldhoven, M., & R. Schalk (2018). Well-being, personal success and business performance among entrepreneurs: A two-wave study. *Journal of Happiness Studies*, 19(8), 2187-2204.
- Dijkhuizen, J., Gorgievski, M., Van Veldhoven, M., & R. Schalk (2016a). Feeling successful as an entrepreneur: A job demands-resources approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 555-573.
- Dijkhuizen, J., Van Veldhoven, M., & R. Schalk (2016b). Four types of well-being among entrepreneurs and their relationships with business performance. *Journal of Entrepreneurship*, 25, 184-210.
- McGonagle, A.K., Barnes-Farrell, J.L., Fisher, G.G., & J.W. Grosch (2015). Individual and work factors related to perceived work ability and labor force outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 376-398.
- Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2023). *Jaarbericht Staat van het mkb 2023: Vertrouwen op ondernemerschap; de kracht van samenwerken in netwerken*. https://cms.staatvanhetmkb.nl/wp-content/uploads/2023/11/2023-11-15-Jaarbericht-Staat-MKB-2023_DEF_Webversie.pdf
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & A.B. Bakker (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Van der Zeijden, P., De Kok, J., & J. Snijders (2021). *Global Entrepreneurship Monitor Nederland 2021: Nationaal rapport*. Panteia.
- Wach, D., Stephan, U. & M. Gorgievski (2015). More than money: developing an integrative multi-factorial measure of entrepreneurial success. *International Small Business Journal*, 1-24.



Josette Dijkhuizen is ondernemer bij De Zakencoach, bijzonder hoogleraar (Tilburg University) en Kroonlid SER.