

Sarah Daniels, Matthias Franchoo & Laura De Blaere

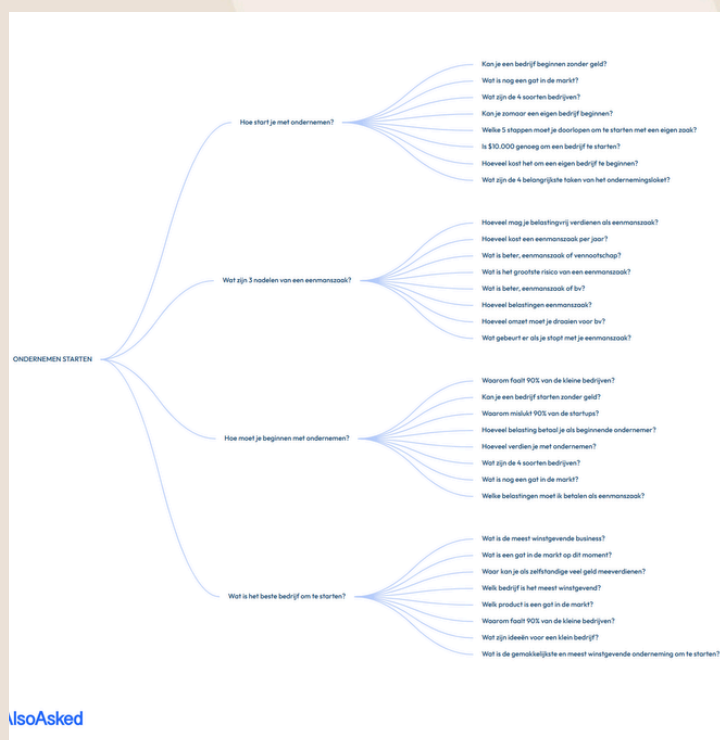
3W-Framework

**Ondernemen vanuit werkgeluk, werkbaarheid en
welzijn**

Ondernemen vanuit werkgeluk, werkbaarheid en welzijn

Binnen het ondernemerschap circuleren heel wat modellen en denkkaders over het **levensvatbaar** maken van een onderneming. Vragen zoals: hoe start je, wat is een beloftevol business idee, en hoe creëer je waarde staan daarbij centraal. Die modellen komen niet uit de lucht gevallen, maar sluiten aan op het meest gangbare zoekgedrag van (toekomstige) ondernemers, waar het accent ligt op het grijpen van unieke marktkansen, de kost van ondernemen, vereiste omzet en grootste kans op winst (zie figuur 1); kortom, het financiële en markttechnische.

Wat opvallend ontbreekt, is de vraag: hoe kan je als ondernemer ervoor zorgen dat je zélf 'levensvatbaar' blijft binnen je onderneming? Hoe je dus als ondernemer je werk werkbaar houdt, je welzijn in balans houdt en je werkgeluk nastreeft.



Figuur 1. Zoektocht via AlsoAsked.be (28.04.2026) – vragen gerelateerd aan 'ondernemen starten' in België.

De blinde vlek in ondernemerschap

Modellen zoals de 'lean startup' en de gerelateerde tool 'Business Model Canvas' (Osterwalder & Pigneur, 2010) ondersteunen ondernemers in het bouwen aan een innovatieve en rendabele onderneming. Ze leggen de nadruk op waardecreatie, marktfit en schaalbaarheid. Een aanpassing werd al gemaakt ('Social Enterprise Model Canvas'), om ook het belang van maatschappelijke impact mee in te calculeren voor sociale ondernemers (Sparviero, 2019).

Wat echter nog ontbreekt, is de positie van de ondernemer zelf binnen dit geheel. Hoe zorg je er als ondernemer voor dat je niet alleen een succesvolle of impactvolle onderneming uitbouwt, maar dit ook op een duurzame manier kan volhouden, afhankelijk van eigen ambities?

Ongeacht verschillen in toekomstperspectief of groeiambitie, toont onderzoek dat ook goed draaiende en rendabele ondernemingen soms worden stopgezet omdat een ondernemer het niet langer werkbaar vindt (Sardeshmukh et al., 2020).

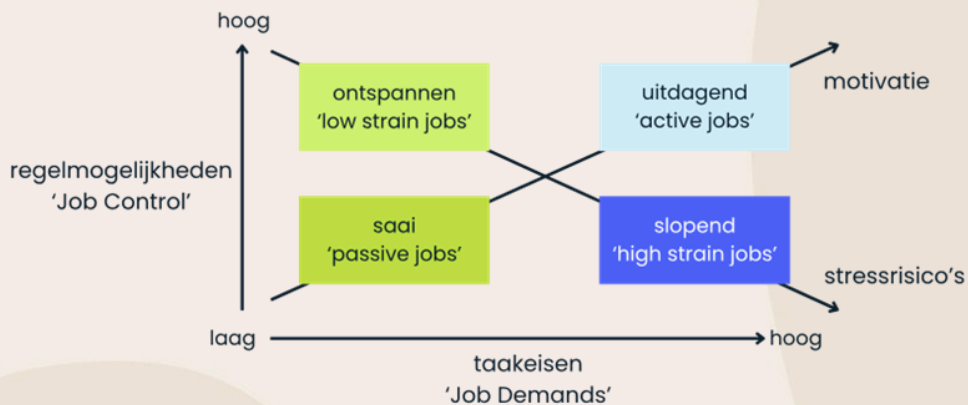
Sinds 2010 een duidelijke toename in wetenschappelijk onderzoek naar **'de mens achter de ondernemer'**, met aandacht voor stress, motivatie, welzijn en werkgeluk. Dit vanuit de erkenning dat hoe een ondernemer zich voelt ook invloed heeft op hoe een onderneming functioneert. Onderzoek toont dat ondernemers die zich goed voelen, beter functioneren, creatiever zijn, meer kansen identificeren en minder snel geneigd zijn hun activiteiten stop te zetten (Stephan, 2018). Tegelijk is de **relatie wederkerig**: welzijn en werkgeluk dragen bij aan ondernemerssucces, maar zijn er ook het gevolg van (Barbosa et al., 2025).

Ondernemers rapporteren gemiddeld meer werkgeluk dan werknemers, onder meer door de ervaring van meer autonomie, zinvolheid en leermogelijkheden. Hun werk weegt bovendien sterker door op hun algemene levenstevredenheid; tot wel 30% (Annemans & NN Group, 2017; 2023). Dit geldt in het bijzonder wanneer de stap naar het ondernemerschap het resultaat is van een bewuste persoonlijke keuze (Stephan, 2018).

Toch is ondernemen **geen louter "road to happiness"-verhaal**. Het brengt ook risico's op stress, onzekerheid en overbelasting met zich mee. Het gezegde **"leven om te werken"** is vaak herkenbaar in de context van ondernemerschap, althans in hogere inkomenslanden. Voor veel ondernemers is hun onderneming meer dan hun werk; een vorm van zelfexpressie (GEM, 2023; Vangelder et al., 2020). Die sterke betrokkenheid werkt motiverend, maar heeft ook een schaduwzijde, met risico op overbelasting, werkverslaving en verlies van balans (De Prins, 2023).

Ondernemerschap wordt daarom vaak ervaren als een **emotionele rollercoaster**, met *highs* en *lows* en waarin succes en tegenslag vaak dicht bij elkaar liggen (De Cock, et al. 2020). Het Job Demand-Control model van Karasek (figuur 2) toont dat hoge taakeisen of verlies van balans of druk op zich niet problematisch zijn, zolang ze gepaard gaan met voldoende controle; niet altijd vanzelfsprekend voor ondernemers die dikwijls afhankelijk zijn van externe factoren (bv. laattijdige betalingen door klanten, klanteneisen, marktdynamieken, ...).

De uitdaging ligt dus niet in het vermijden van druk, maar in het voorkomen dat dit niet structureel slopend wordt of leidt tot uitputting en burn-out, met aandacht voor voldoende herstel en balans. Tegelijk is het belangrijk om voldoende stil te staan bij de eigen activiteiten en na te gaan of het ondernemen nog voldoende energie en betrokkenheid opwekken, zodat het werk uitdagend blijft en 'het vuur' niet dooft.



Figuur 2. Het job Demand Control-model van Karasek (SERV, 2018)

3 W's

Om bovenstaande balans expliciet te maken en te leren omgaan met de emotionele dynamieken in ondernemen, werd binnen StartUpWellbeing het **3W-framework** ontwikkeld. Het vertrekt vanuit drie onderling verbonden dimensies: werkgeluk, werkbaarheid en welzijn.

- **Werkgeluk: de motor**

Werkgeluk verwijst naar de subjectieve positieve beleving van werk, gevoed door het individu, het werk en de omgeving. Het ontstaat uit de vervulling van één of meerdere positieve ervaringen, zoals erkenning, zinvolheid of plezier, en uit de mate waarin het werk in lijn ligt met persoonlijke waarden. Het kan een positieve, motiverende energie genereren

- **Werkbaarheid: de organisatie**

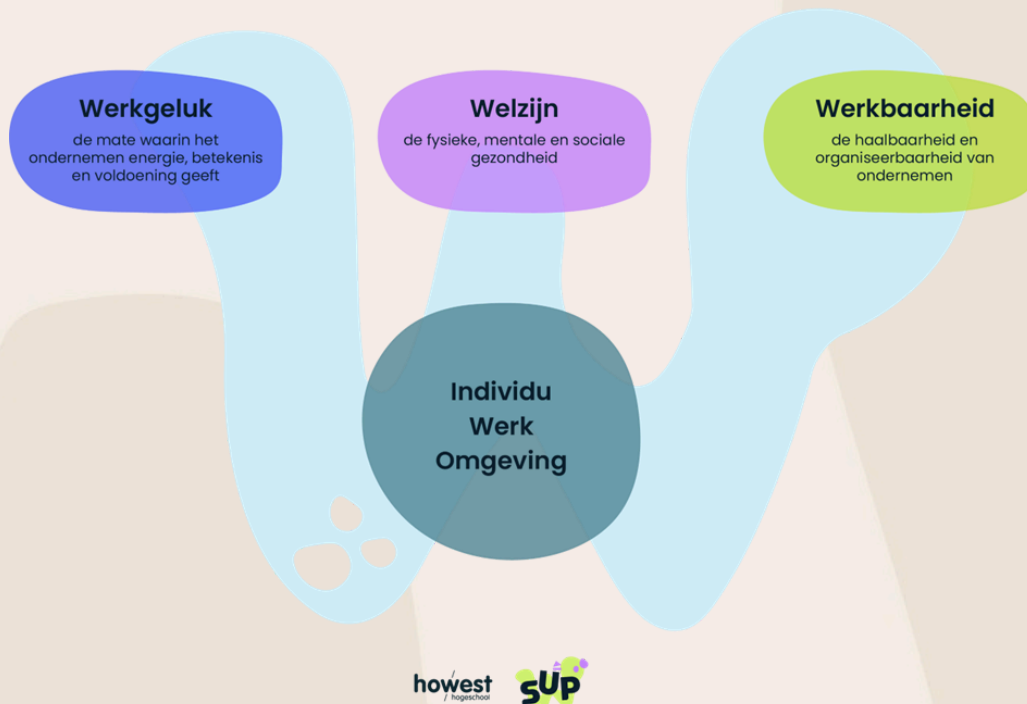
Werkbaarheid verwijst naar de manier waarop het werk georganiseerd en uitgevoerd wordt. Het omvat onder meer werkstructuur, werkdruk, cultuur, systemen en processen, evenals de balans tussen werk en privé.

- **Welzijn: de ondergrens**

Welzijn verwijst naar de fysieke, mentale en sociale gezondheid van een ondernemer. Het gaat om de mate waarin iemand zich vitaal, veerkrachtig en in balans voelt, zowel binnen als buiten de werkcontext.

3W-FRAMEWORK

Drie dimensies van duurzaam ondernemen



Figuur 3. 3W-framework

Deze drie dimensies zijn afzonderlijk te onderscheiden, maar ook sterk met elkaar verweven. Een verandering in één dimensie heeft vaak implicaties voor de andere. Zo kan een hoge werkdruk leiden tot vermoeidheid (welzijn), wat ook het gevoel van werkgeluk onder druk kan zetten. Het gaat dus om een balans tussen deze drie dimensies.

Catamaran van werkbaarheid

Het 3W-framework wordt concreet gemaakt via de tool 'Catamaran van werkbaarheid'. Deze **reflectietool** maakt de ervaringen van het ondernemerschap concreet, visueel en bespreekbaar. De **metafoor** van de catamaran staat voor balans, wendbaarheid en het vermogen om verschillende snelheden aan te nemen. Daarmee willen we een alternatief bieden voor het dominante 'raketbeeld' van ondernemen ('*sky is the limit*'), terwijl een ondernemersverhaal zelden een rechte lijn omhoog is met pijlsnelle groei. Ondernemen gaat gepaard met *ups* en *downs*; *pains* en *gains*. Soms bevindt een catamaran zich op een stromachtige zee, soms in rustige wateren. Het kan verschillende snelheden aannemen en is een activiteit die vraagt voor balans, en ook start vanuit een 'optimist' (jeugdzeilboot): klein, zoekend.

De reflectietool creëert bewust **ruimte voor vertraging en reflectie**, afhankelijk van de eigen groeiambitie. De kracht van de tool ligt niet in het geven van kant-en-klare oplossingen, maar in het stellen van de juiste vragen. Het helpt ondernemers om hun eigen "pains en gains" te identificeren, verbanden te zien tussen werkgeluk, werkbaarheid en welzijn, eventueel andere keuzes te maken in hoe te ondernemen.

De tool helpt om verschuivingen in beleving tijdig te herkennen ('mission drift'). Zo kan iemand die startte vanuit een sterke passie, deze gaandeweg verliezen door bijkomende verantwoordelijkheden. De tool kan deze evolutie zichtbaar en bespreekbaar maken, en helpt ondernemers om opnieuw aansluiting te vinden bij wat hen energie geeft en hoe ze het ondernemerschap willen ervaren, op een meer werkbare manier.

De tool is daarbij niet enkel een reflectiekader, maar reikt ook een **gedeelde taal** aan om in gesprek te gaan over werkgeluk, werkbaarheid en welzijn in ondernemerschap. Het biedt een helder overzicht ('blauwdruk') op één A4 met bouwblokken en kan worden ingezet voor **individuele reflectie**, **teamgesprekken** of als structuur voor evaluatie.

Catamaran reflectietool

Datum: ____/____/____

Werkstress (0-10)
Hoe zit het met mijn werkstress?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Werkgeluk (0-10)
Hoe zit het met mijn werkgeluk?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Reflectie: zit er nog genoeg wind in mijn zeilen?

Hoe tevreden ben ik over mijn werk-privé balans? (0-10)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ambitie en drive (0-10)
Mate van motivatie, gedrevenheid en goesting

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ademruimte en draagkracht (0-10)
Mate van energie, buffer en veerkracht

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Reflectie: welke romp weegt door? Wat betekent dit voor mij en mijn onderneming?

Hoe gaat het met mijn gezondheid?

Fysiek - energie, fitheid
☐ goed ☐ matig ☐ laag ☐ aandachtspunt

Meritaal - focus, rust
☐ goed ☐ matig ☐ laag ☐ aandachtspunt

Sociaal - contacten, gevoel van verbondenheid
☐ goed ☐ matig ☐ laag ☐ aandachtspunt

Gains - resources
Wat trekt mij vooruit?

Pains - stressoren
Wat trekt mij onderuit?

Context en invloeden
Wie of wat beïnvloedt mijn ondernemerschap sterk?

Hoe voelt ondernemen vandaag aan?

☐ rustig ☐ kalm ☐ woelig ☐ onstuimig

☐ onstuimig ☐ onvoorspelbaar

Anders: _____

Reflectie: welke golven komen momenteel hard aan?

Steun omgeving
In welke mate wordt mijn ondernemerschap ondersteund door mijn sociale omgeving?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

howest **SUP**
Nieuwpoort

Figuur 4. Reflectietool in ondernemersbegeleiding

Hoewel dergelijke tools soms als té algemeen worden beschouwd (Felin et al., 2020), toont praktijkonderzoek dat ondernemers ze als ondersteunend ervaren om structuur en overzicht te creëren, zeker in periodes van twijfel of onzekerheid. Ze fungeren als een **"cognitieve bril"** die helpt om het ondernemerschap vanuit een ander perspectief te bekijken, wat tot nieuwe inzichten en beslissingen kan leiden.

Tegelijk blijft het belangrijk dat het niet bij reflectie alleen blijft: **"talk doesn't cook rise"** (Barbosa, et al., 2025). De inzichten krijgen pas voluit betekenis wanneer ze worden vertaald naar concrete acties en aanpassingen in gedrag, organisatie of context.

Tot slot

Ondernemen is geen lineair proces. Het gaat gepaard met *highs* en *lows*, waarbij het 3W-framework ondernemers uitnodigt om niet enkel te bouwen aan een onderneming, maar ook bewust stil te staan bij zichzelf binnen dat proces.

Referenties

- Annemans, L., & NN Group. (2017). Nationaal Geluksonderzoek België 2017. UGent / NN Group.
- Annemans, L., & NN Group. (2023). Nationaal Geluksonderzoek België 2023. UGent / NN Group.
- Barbosa, R., Barbosa, M., Pérez-Nebra, A. R., Villajos, E., & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2025). A half-century perspective of entrepreneur's well-being: Comparing academic and global entrepreneurship monitor trends. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, 746. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04869>
- 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/10.1016/j.jbusvent.2019.04.004>
- De Prins, P. (2023). The dark side: Waarover er gezwegen wordt op de werkvloer. Pelckmans Uitgevers.
- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. R. (2020). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, 53(4), 101889. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.06.002>
- Ghezzi, A. (2020). How entrepreneurs make sense of lean startup approaches: Business models as cognitive lenses to generate fast and frugal heuristics. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120324. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120324>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2023). Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 Global Report. GEM Consortium.
- Osterwalder, A., and Y. Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- SERV – Stichting Innovatie & Arbeid. (2018). *Werkbaar werk en de jobtypes van Karasek*. Brussel: SERV. <https://www.serv.be/stichting/publicatie/werkbaar-werk-en-jobtypes-karasek>
- Sardeshmukh, S. R., Goldsby, M. G., & Smith, R. M. (2020).
- Are work stressors and emotional exhaustion driving exit intentions among business owners? *Journal of Small Business Management*, 58(4), 544–574. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12477>
- Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The social enterprise model canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232–251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>
- 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>
- Van Gelderen M, Shirokova G, Shchegolev V, Beliaeva T. Striving for Entrepreneurial Autonomy: A Comparison of Russia and the Netherlands. *Management and Organization Review*. 2020;16(1):107–138. doi:10.1017/mor.2019.24