

'In dit boek verweeft Monique wetenschappelijk onderzoek met verhalen van ondernemers uit haar eigen praktijk om ons te laten inzien hoe de complexe wereld van je emoties beïnvloedt wat je ziet, denkt en doet. Wetenschappelijk onderbouwd, no-nonsense en diepgaand. Het geeft ons de soms ongreepbare sleutels om succes te combineren met vrijheid, plezier en uiteindelijk zingeving; iets wat veel van ons, en onze wereld, hard nodig hebben.'

**- Jeroen Siebelt -
Gedragwetenschapper, ondernemer
en psycholoog**

'Monique Schuurmans werpt met haar brede expertise een verhelderende blik op ondernemerssucces door duidelijk te maken hoe belangrijk emoties zijn voor effectief leiderschap. In dit boek komen herkenbare voorbeelden uit de praktijk aan bod die gecombineerd met haar diepgaande kennis over het brein en menselijk gedrag praktische inzichten bieden die direct toepasbaar zijn. Een absolute aanrader voor leidinggevendenden die streven naar succes en relevantie, ook binnen franchiseorganisaties.'

**- Charlotte Oude Reimer -
Directeur Nederlandse Franchise Vereniging**

'In Echte ondernemers huilen (niet) duikt Monique Schuurmans diep in de complexe relatie tussen emoties en ondernemerschap. Met een schat aan kennis en ervaring verkent ze de emotionele complexiteiten die vaak gepaard gaan met het ondernemersavontuur. Monique's inzichtelijke analyse werpt licht op de krachten die ondernemers kunnen voortstuwen of belemmeren in hun streven naar succes. Haar boek biedt een waardevolle begeleiding over hoe om te gaan met de uitdagingen en de kracht van emoties te benutten om te gedijen als ondernemer. Een must-read voor iedereen die begint aan het ondernemerspad of er al diep in zit.'

**- Prof. dr. Nick van Dam -
Hoogleraar Leiderschap aan Nyenrode Business Universiteit
en IE Business School**

'Monique staat er in Echte ondernemers huilen (niet) bij stil hoe belangrijk het is dat we in verbinding zijn en blijven met onszelf, zodat we van daaruit richting kunnen geven aan ons eigen leven, onze organisatie en de mensen met wie we werken. Talenten kun je pas volledig benutten wanneer je ook kwetsbaar durft te zijn. Vaak schuilt in die kwetsbaarheid onze kracht waarmee we anderen kunnen motiveren en inspireren. Het is zo mooi dat Monique juist hier aandacht aan geeft en de innerlijke rust daarbij als een van de centrale thema's stelt. Met die rust creëren we immers een heldere geest die ons zoveel beter laat zien wat goed is om te doen, niet alleen voor onszelf, maar juist ook voor onze organisatie en de mensen die daaraan verbonden zijn.'

**- Sophie de Buissonjé -
Founder Studio She Moves**

'Dit boek raakt een superrelevant thema. Jarenlang trapte ik alleen maar op het gaspedaal totdat ik op m'n 56e werd getroffen door een ernstige ziekte. Ik realiseerde mij dat de verhouding tussen privé en ondernemerschap geheel uit balans was en ik mezelf volledig negeerde door alleen maar méér vaart te maken. Inmiddels weet ik beter.

Het moeten heb ik vervangen door willen en in plaats van succes zijn vreugde en geluk nu mijn eerste prioriteit. Juist door mijn emoties te erkennen en te onderzoeken waar ze vandaan komen, werk ik nu op basis van leiderschap vanuit m'n hart en bereik ik zelfs meer met minder moeite.

Want: later is allang begonnen.'

**- Antonio Stroes -
Eigenaar Food Franchise Company/Kwalitaria**

INHOUD

Voorwoord	8	Deel II Reflectie	139
Inleiding	11	De relatie tussen je emoties en je succes	
Deel I Bewustwording	21	5 Passie	141
Over emoties en ondernemerschap		<i>Het kloppende hart van je onderneming</i>	
1 Waarom emoties voor ondernemers zo belangrijk zijn	23	6 Als de baas boos is...	157
<i>Over Doel 1 en Doel 2</i>		<i>Over het reguleren van emoties</i>	
2 Ondernemersvrijheid	39	7 De invloed van je zelfbeeld op je ondernemerschap	169
<i>De paradox van de zelfbeschikking</i>		<i>Herken je eigen survivalementies en authentieke waarden</i>	
3 Zo worden emoties gevormd	57	Deel III Toepassing	185
A. De basics I:	57	Over autonomie en hoe je kunt profiteren van de ruimte in jezelf	
<i>De automatische piloot en de invloed ervan op de besluitvorming</i>		8 De weerstand tegen verandering	187
B. De basics II:	76	<i>Over neuroplasticiteit en veranderkracht</i>	
<i>Interoceptie, exteroceptie en intuïtie</i>		9 Het langetermijneffect van positieve emoties	205
C. De basics III:	94	<i>Negatieve emoties zorgen voor overleving, positieve emoties voor ontwikkeling en groei</i>	
<i>De drie informatiebronnen waarop emoties gebouwd worden</i>		10 Conclusie	217
4 Bewuster ondernemen	111	<i>Onderneem met je rug naar het verleden en je blik op de toekomst</i>	
A. In verbinding zijn met het heden in plaats van met het verleden	111	Dankwoord	224
B. Drie gouden regels om je emotionele effectiviteit te versterken	121	Bronnen	226
C. Het effect van visualisatie op jouw ondernemerssucces	133		

VOORWOORD

Het is met groot genoegen dat ik dit voorwoord schrijf voor het boek *Echte ondernemers huilen (niet)* van Monique Schuurmans. Terwijl ik deze woorden op papier zet, verblijf ik in de hooggelegen stad Segovia (Spanje), omringd door de schoonheid van de natuur. Het moment is symbolisch voor wat dit boek te bieden heeft: een reis door de emoties en uitdagingen van het ondernemerschap, met als doel de top te bereiken en daar te genieten van het uitzicht.

In onze hedendaagse wereld van zakendoen wordt er vaak van ondernemers verwacht dat ze hun emoties buitensluiten en zich uitsluitend richten op harde feiten en cijfers. Toch is het de realiteit dat emoties altijd aanwezig zijn, sluimerend onder de oppervlakte van onze besluitvorming en acties.

Dit boek biedt een waardevolle verkenning van de relatie tussen emoties en ondernemerschap. Monique Schuurmans neemt ons mee op een reis door de bewustwording, reflectie en toepassing van emoties in het ondernemersleven. Ze deelt inzichten, verhalen en praktische tips die ondernemers kunnen helpen om bewuster en effectiever met hun emoties om te gaan.

De voorbeelden en ervaringen die in dit boek worden gedeeld, illustreren hoe emoties ondernemers kunnen beïnvloeden, zowel positief als negatief. Het is een boek dat de nadruk legt op het belang van zelfreflectie, emotionele intelligentie en het begrijpen van de kracht van emoties in zakelijke beslissingen.

Monique heeft met dit boek een waardevolle bijdrage geleverd aan het begrip van de emotionele aspecten van het ondernemerschap. Of je nu een doorgewinterde ondernemer bent of net je eerste stappen in de wereld van het bedrijfsleven zet, de inzichten in dit boek zullen je helpen om met meer bewustzijn en veerkracht te ondernemen.

Ik nodig je uit om de bladzijden van dit boek om te slaan en de lessen te absorberen die Monique met zoveel toewijding heeft samengesteld. Want uiteindelijk, net zoals ik hier op deze mooie plek zit en geniet van de wereld om me heen, streven we allemaal naar het bereiken van onze ondernemersdoelen terwijl we in harmonie zijn met onze emoties en passies.

Veel leesplezier en een succesvolle reis door de wereld van *Echte ondernemers huilen (niet)*!

Prof. dr. Nick van Dam

Hoogleraar Leiderschap Nyenrode Business Universiteit
en IE Business School (Madrid)



'The only man who never makes

MISTAKES

is the man

who never does

ANYTHING.'

- Theodore Roosevelt -

INLEIDING

Ik zit op een bergtop in Italië in goed gezelschap te genieten van wat heerlijke lokale kazen en een, zo vinden we zelf, welverdiend glas rode wijn. De zon schijnt en in het dal onder ons zien we hoe de bomen langzaam maar zeker hun herfstkleuren aannemen. We hebben net een prachtige wandeling achter de rug en de wereld ligt letterlijk aan onze voeten. Een aantal van ons is zelfstandige of heeft een eigen onderneming, en we praten over waar we naar op zoek zijn in het leven en waarom.

Hoewel we allemaal veel energie krijgen van het ondernemerschap, herkennen we ook het gevoel van gejaagdheid dat soms komt kijken bij het leiden van je eigen bedrijf. De voortdurende drang naar voren, gestuwd door de gedrevenheid om iets voor elkaar te krijgen of om een nieuw idee te lanceren. De gretigheid om te groeien en succesvol te zijn. Het zorgt voor een bijna voortdurend aanwezig sluimerend gevoel van onrust en haast om ergens te komen of iets te bewijzen, zonder te weten waar of wat dat precies is.

Onder die onrust gaat vaak onzekerheid schuil: gaat het me wel lukken (het verkopen van een idee, het binnenhalen van voldoende opdrachten of het kunnen betalen van de salarissen) of zal ik falen en door de mand vallen? Iets zo snel mogelijk succesvol afronden lost niet alleen die onzekerheid op, maar geeft ook voldoening, plezier en eigenwaarde. Het continu willen ervaren van die voldoening en zelfbevestiging kan voor sommigen zelfs behoorlijk verslavend werken.

Terwijl op die Italiaanse berg de kaasplank langzaam maar zeker leeg raakt, en de glazen wijn ook, delen we met elkaar dat die onrust en

dat ongeduld in de praktijk voor ons allemaal anders uitpakte, maar bij ieder van ons leidde tot minder handige keuzes – met vaak pijnlijke consequenties. Iemand kreeg binnen zijn organisatie met veel verloop te maken, omdat mensen te weinig ruimte van hem kregen en zich niet altijd veilig voelden bij het gedrag dat hij toonde als het niet snel of voortvarend genoeg ging. De ander moest na een aantal vervelende privéconfrontaties haar bedrijf verkopen en haar leven helemaal opnieuw inrichten. En voor mij leidden die onrust en haast nogal eens tot spanning en paniek, alsof ik op een voortdurende trein zat waar ik geen grip meer op had. Het stond haaks op de vrijheid die ik voor ogen had toen ik voor mezelf begon.

Inmiddels ben ik ouder en ja, toch ook wijzer. Terwijl ik daar zit, in de zon met mijn vrienden, voel ik een intens geluk. Ik realiseer me dat het me wel degelijk gelukt is om het tij te keren. Ik neem meer ruimte in mijn leven als ondernemer en ik ervaar daardoor niet alleen die beoogde vrijheid, maar haal ook meer plezier en energie uit het runnen van mijn eigen bedrijf.

Om op dit punt te komen heb ik een hele weg afgelegd. Na diverse leidinggevende functies in het bedrijfsleven, richtte ik in 2013 Scout op, een bureau dat zich bezighoudt met het ontwikkelen en versterken van leiderschap en ondernemerschap. Samen met mijn vijftien collega's help ik ondernemende leiders, leidende ondernemers en zelfstandigen bij hun persoonlijke ontwikkeling en de groei van hun onderneming. Daarbij gaat veel aandacht uit naar zelfreflectie, zelfregulatie, emotionele effectiviteit, mentaliteit, authenticiteit en de effecten van al die elementen op leiderschap, succes en geluk.

In de afgelopen jaren ben ik me steeds verder gaan toeleggen op de relatie tussen emotie en actie, en tussen brein en gedrag. Aan de MIT Sloan School of Management in Massachusetts (VS) volgde ik een studie over de verbinding tussen je neurologische systeem (je brein en zenuwstelsels) en je gedrag – en dan met name over hoe die con-

nectie zich uit in het bedrijfsleven. In Madrid rondde ik aan de universiteit een masterprogramma op het gebied van Positive Leadership and Transformation af met een capstone over Entrepreneurial Emotions, en aan de Radboud Universiteit in Nijmegen leer ik momenteel over de psychologie van organisatieverandering. Honderden boeken en wetenschappelijke artikelen las ik, allemaal met in mijn achterhoofd die ene belangrijke vraag:

Waarom willen ondernemers vaak het één, maar doen ze het ander?

Waarom lukt het ze niet om het leven te leiden dat ze zo helder voor ogen hadden? Om het heel concreet, en voor veel ondernemers pijnlijk herkenbaar te maken: als je voor jezelf begint uit verlangen naar vrijheid en ruimte voor je eigen ideeën, waarom richt je je organisatie dan zo in dat je aan alle kanten klem zit en die vrijheid verder weg lijkt dan ooit?

Blijkbaar zijn er krachtenvelden aanwezig die onze intenties saboteren.

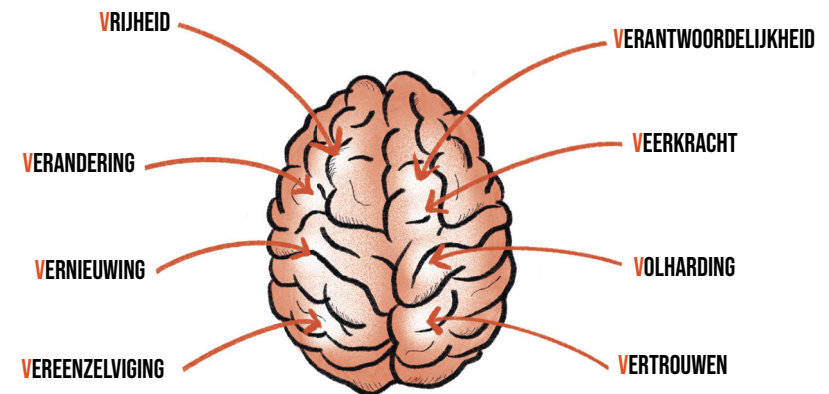
Hoe kun je, als ondernemer of zelfstandige, die krachtenvelden en de emoties die daarmee gepaard gaan positief beïnvloeden? Zowel uit boeken als uit gesprekken met de honderden ondernemers die ik in de afgelopen jaren begeleidde, leerde ik dat er acht elementen zijn die het ondernemerschap extra gevoelig maken voor niet-effectieve emoties en het gedrag dat daar vaak het gevolg van is:

- **Vrijheid.** De meeste ondernemers beginnen voor zichzelf omdat ze ruimte willen hebben om te doen waar ze in geloven, op een manier die bij hen past en met de investeringen (geld, energie, tijd) die daarop aansluiten. Die vrijheid kan veel voldoening geven, maar ook leiden tot onzekerheid, eenzaamheid, irritatie of ongeduld.

- **Verantwoordelijkheid.** Verantwoordelijk zijn voor het resultaat, de medewerkers, gemaakte klantafspraken of het handelen in lijn met wet- en regelgeving, kan de nodige beperkingen en belemmeringen met zich meebrengen. De vrijheid die je voor ogen had, kan daardoor (al is het soms maar tijdelijk) behoorlijk onder druk komen te staan.
- **Veerkracht.** Succesvol ondernemen is ook veerkrachtig omgaan met en leren van tegenslag. Als iets niet lukt, kun je daar als eigenaar meer last van hebben dan je medewerkers. Soms kan dat je het gevoel geven dat je er alleen voor staat, met alle emotionele gevolgen van dien. We weten allemaal dat we falen moeten zien als een kans om te groeien, maar in de praktijk valt dat niet altijd mee.
- **Volharding.** De dynamiek tussen volharding, verandering en veerkracht kan een hele uitdagende zijn, vooral op momenten dat de spanning of het discomfort toeneemt. Beweeg je mee of blijf je bij je initiële idee of plan? Is er sprake van eigenwijsheid en tunnelvisie of moet je juist nog heel even vasthouden aan je eigen mening? Vragen die er niet om liegen, vooral wanneer er het nodige op het spel staat en je ze in alle haast of in je eentje probeert op te lossen.
- **Vereenzelviging.** Ondernemers zijn verbonden met hun onderneming als een ouder met zijn kind. Je hebt je bedrijf met eigen handen grootgebracht en stopt er alle energie en toewijding in die je hebt. Vaak leidt dit ertoe dat je je als ondernemer onbewust vereenzelvigd met het resultaat van je bedrijf. Gaat het goed, dan zegt dat iets over jou. Gaat het niet goed, dan zegt dat ook iets over jou. Dit kan leiden tot behoorlijke emotionele pieken en dalen.
- **Vernieuwing.** Als ondernemer moet je jezelf met regelmaat en proactief opnieuw uitvinden om met je onderneming relevant te blijven. Of het nu gaat om het opdoen van nieuwe kennis of het

ontwikkelen van nieuwe diensten of producten: stilstaan is geen optie.

- **Verandering.** De wereld om je heen verandert continu, in een steeds hoger tempo en met steeds meer complexiteit. Dat vraagt om aandacht en flexibiliteit, vooral op momenten dat de werkelijkheid je lijkt in te halen. Denk hierbij aan technologische ontwikkelingen, AI en crises als COVID-19.
- **Vertrouwen.** Vertrouwen in jezelf, vertrouwen in anderen. Vertrouwen hebben, krijgen en durven geven. Vanwege de grote verantwoordelijkheid die ondernemers, zelfstandigen of andere leiders zonder leider bij zich dragen, is vertrouwen een extra belangrijk thema dat veel effect heeft op de relatie tussen vasthouden en loslaten en tussen alsmaar in je hoofd zitten of in verbinding zijn met jezelf en met de mensen en de wereld om je heen.



Figuur 1: De 8 V's

Je zult dus moeten leren je eigen anker te zijn, en dat vraagt om zelfkennis. Weet je wat je echt wilt en dóé je dat dan ook? En zo niet, weet je dan waarom je dit niet doet? Door je bewust te worden van onderliggende patronen en waar deze vandaan komen, kun je belemmeringen uit de weg ruimen. Daardoor neemt de kans op duurzaam succes toe en komt je droom dichterbij. Ik vind het een groot voorrecht om daaraan te mogen bijdragen.

Het schrijven van een boek stond nooit op mijn to-dolijst. Toch doe ik het, omdat ik de laatste jaren veel gezien, gelezen en geleerd heb dat iedere ondernemer, en eigenlijk ook iedere andere *leider zonder leider*, zou moeten weten. Ik heb inzichten en ervaringen opgedaan die mij als ondernemer én als mens enorm geholpen hebben. Ze stelden me beter in staat om de juiste keuzes te maken en zo dichterbij mezelf te blijven, mijn passie te (blijven) leven en goed voor mezelf te zorgen – ook op momenten van spanning of onzekerheid. Met een succesvolle onderneming en veel vrijheid tot gevolg.

Het sleutelwoord bij dit alles is: emoties.

Tot voor kort leerden we dat we voor succesvol ondernemerschap onze emoties buiten de deur moesten laten. Ze leiden maar af, vertroebelen de werkelijkheid en zetten ons op het verkeerde been, was de heersende opvatting. De eyeopener van deze tijd is wat mij betreft dat het tegendeel waar is.

De nieuwste neurowetenschappelijke onderzoeken leren ons dat emoties niet alleen onlosmakelijk verbonden zijn met onze ratio en de dingen die we zeggen of doen, maar dat ze bovendien altijd een doel dienen en buitengewoon krachtig zijn.

Emotionele effectiviteit

Recent *neuro-entrepreneurial* onderzoek laat zien dat ervaren, succesvolle ondernemers zich emotioneel snel en effectief kunnen aanpassen aan nieuwe situaties. Beter dan bijvoorbeeld leidinggevenden in loondienst of startende ondernemers. Wetenschappelijke studies leren ons bovendien dat zelfstandig ondernemerschap een aantal obstakels met zich meebrengt die emoties kunnen beïnvloeden. Daarom kun je die emoties van je maar beter goed leren kennen – en omarmen. Ze hebben namelijk altijd het doel om jou ergens te brengen. En als je ze negeert, gaan ze met je aan de haal. De effectiviteit van jouw emoties wordt bepaald door de mate waarin ze bijdragen aan het realiseren van jouw doel. Emoties die niet bijdragen aan jouw doel of die het behalen van dit doel zelfs belemmeren, zijn niet-effectief.



Figuur 2: Wat is het doel van jouw emoties?

Dit boek geeft je meer inzicht in:

- de kracht van emoties in het algemeen en het doel dat ze dienen;
- de invloed van jouw autonome zenuwstelsel en je brein op het tot stand komen van emoties;
- wat dit doet met jouw gedrag en daarmee met de keuzes die je maakt als ondernemer;
- hoe je jouw emotionele effectiviteit kunt vergroten, zodat wat je wilt (zijn of bereiken) en wat je in de praktijk doet, veel meer in lijn komen met elkaar.

Tot slot ontdek je wat de versterkende of juist afzwakkende kracht kan zijn van je ondernemerspassie op jouw emotionele effectiviteit, hoe je jouw ondernemersvrijheid kunt vergroten en hoe je jouw emotionele mindset kunt versterken.

Al met al is dit boek een verzameling van de kennis die ik heb opgedaan, van wetenschappelijke inzichten, inspirerende verhalen, oefeningen, praktische tips en persoonlijke ervaringen – met speciale aandacht voor de emoties die belangrijk zijn bij het runnen van je eigen business. Ik hoop van harte dat het je inspireert om geregeld rust te nemen, je bewust te worden van wat er in en om je onderneming gebeurt en stil te staan bij wat je daarvan vindt. Ik hoop dat die reflectie je meer in verbinding brengt met jezelf, met wat écht belangrijk voor je is, en met anderen. Zo zorg je ervoor dat jouw onderneming en jij, ook als het even spannend of onzeker wordt, het beste in elkaar naar boven blijven halen. Zodat ook jij in de nabije toekomst ergens op een bergtop, of een andere mooie plek, tevreden en trots kunt terugkijken op je leven, je onderneming en de keuzes die je hebt gemaakt.

De voorbeelden en interviews die je in dit boek tegenkomt, hebben vaak betrekking op een ondernemer met personeel (liever spreek ik trouwens van 'team' en 'collega's').

Dit heb ik gedaan omdat de verantwoordelijkheid voor en de communicatie met medewerkers duidelijke elementen zijn die stress, onzekerheid en angst kunnen opleveren voor de ondernemer. Maar hetzelfde kun je natuurlijk zeggen over klanten, leveranciers en familieleden van de zelfstandige zonder personeel. We hebben allemaal, ongeacht de bedrijfsvorm waarvoor we hebben gekozen, te maken met dezelfde patronen, mechanismen en emoties die ons ondernemerschap of leiderschap kunnen bedreigen én stimuleren. Dit boek is dan ook bedoeld voor álle ondernemers – of je nu eigenaar van je eigen bedrijf bent, CEO van een grote onderneming, zzp'er, DGA in een bv of iemand met de ambitie om uiteindelijk een eindverantwoordelijke rol te vervullen. We willen namelijk allemaal hetzelfde: op zakelijk én persoonlijk vlak het allerbeste uit onszelf halen.

A handwritten signature in black ink that reads "Monique". The script is fluid and cursive, with the 'M' being particularly large and stylized.

PS Omdat het herkennen, duiden en uiten van emoties makkelijker wordt wanneer je een uitgebreide emotionele woordenschat hebt, benoem ik aan het begin van elk hoofdstuk een aantal emoties. Het helpt bij het vergroten van je emotionele granulariteit, oftewel de mate waarin je in staat bent om je emoties te formuleren. Hoe beter je dat kunt, hoe beter je een passende actie of handeling kunt benoemen. Ik ben ervan overtuigd dat je emotionele woordenschat op die manier direct invloed heeft op de kwaliteit van je leven en de kwaliteit van je ondernemerschap.