

# TUSSEN SLAGEN

FLORIS BENOIT

DE GROOTSTE FOUTEN IN  
ONDERNEMEN EN  
WAT JE ERUIT KAN LEREN

# & FALEN

MANTEAU

# INHOUD

- 7 **Geen succes zonder falen**
- 11 **Waarom dit boek?** Peggy De Prins
- 19 **Bouchra Hashassi** Washville
- 45 **Inge Geerdens** CVWarehouse
- 71 **Jonathan Vandenbroeck** Milow
- 97 **Marie-Anne De Nil** De Nil Vleeswaren
- 117 **Dieter Veulemans** CityCubes
- 143 **Hans Burlon** Studio 100
- 171 **Nele Van Damme** Upgrade Estate
- 201 **Christian Van Thillo** DPG Media
- 231 **Dank**

# GEEN SUCCES ZONDER FALEN

Succes en falen zijn twee kanten van dezelfde medaille. Toch richten we onze blik maar al te vaak op die glanzende kant. Jarenlang heb ik zelf geloofd dat succes gelijkstond aan bevestiging – de ultieme erkenning dat je iets waard bent en ertoe doet. Ik wilde altijd en overal de eerste zijn. Op school, op de universiteit, in mijn professionele leven. Die drang naar bevestiging dwong me om dubbel zo hard te werken, vaak tegen beter weten in. Het bracht me ver, maar het eiste ook zijn tol. Op het moment dat ik volledig vastliep, leerde ik wat echt belangrijk is. Dat falen geen schande is. Het is geen teken van zwakte, maar een onmisbare stap richting groei. Het zijn die momenten waarop alles lijkt mis te gaan die je dwingen jezelf te herzien, je koers aan te passen en sterker terug te komen. Falen is niet het tegenovergestelde van succes, het is de weg ernaartoe.

Dit boek is mijn antwoord op die ontdekking. Ik wil laten zien dat we falen uit de taboesfeer moeten halen. Falen is overal aanwezig, maar nauwelijks bespreekbaar. Het slecht functioneren van de baas en fouten van collega's staan volgens onderzoek van professor Peggy De Prins van Antwerp Management School in de top drie van onderwerpen waar we liever over zwijgen, net na loon. Toch is het juist dat falen, dat struikelen, dat ons leert groeien. Professor De Prins noemt het in haar voorwoord constructief falen: een proces waarin fouten niet het einde zijn, maar een cruciale stap op weg naar iets beters.

De acht ondernemers in dit boek hebben elk hun verhaal over vallen en opstaan. Ze delen openhartig hun successen én hun fouten. Het zijn ervaringen van mensen met visie, lef en doorzettingsvermogen. Mensen die met de voeten in de modder staan en begrijpen dat geen enkel succes zonder falen tot stand komt. In ieder verhaal vond ik herkenning. Het bracht me terug naar mijn eigen reis als ondernemer, met mijn marketingbureau Studio Copain, dat ik vier jaar geleden oprichtte.

Ook ik heb fouten gemaakt, kleine en grote. Twee jaar geleden besloot ik bijvoorbeeld om incompanyworkshops aan te bieden, in de overtuiging dat dit onze klanten een meerwaarde zou bieden en een nieuwe markt zou aanboren. We werkten een volledig plan uit, maakten een website, ontwikkelden workshops en lanceerden het project groots tijdens een evenement voor ons tweejarig bestaan. Al na drie dagen wist ik dat het niet zou werken. De timing was slecht en de focus verkeerd. We werden overspoeld door grote projecten terwijl we ons moesten bezighouden met workshops van enkele honderden euro's. In plaats van dit direct los te laten hield ik het project nog vier maanden in leven, bang om te falen, bang voor gezichtsverlies. Achteraf bleek het een van mijn belangrijkste lessen: volg je eigen pad en laat je niet leiden door wat anderen doen.

Eenzelfde houding kwam ik tegen in het verhaal van Hans Bourlon van Studio 100: blijf dicht bij jezelf als je onderneemt. 'En vooral: blijf proberen, dat is de essentie van ondernemerschap.'

Wat ik vooral bewonder aan de ondernemers in dit boek is hoe ze omgaan met tegenslagen. Ze laten zich niet uit het lood slaan. Integendeel, falen maakt hen sterker en scherper, klaar om het de volgende keer beter te doen. Of het nu gaat om Dieter Veulemans van CityCubes, die risico's bedachtzamer is gaan inschatten en voorzichtiger omgaat met investeringen, of om Nele Van Damme van Upgrade Estate, die ondanks een virtueel faillissement niet opgaf. Stoppen was geen optie. Voor haar zijn obstakels niet altijd negatief. Ze beschouwt ze als een kans om sterker te worden en op de lange termijn duurzamer te groeien.

Inge Geerdens van CVWarehouse vindt 'falen' en 'fouten maken' zwaarbeladen woorden voor iets 'waar je dag en nacht je best voor doet en waar je met hart en ziel mee bezig bent'. Ze heeft het liever over een leerproces. 'Door telkens te proberen word je alleen maar beter.' Bouchra Hashassi van Washville voelde vooral schaamte in de periode voor haar faillissement, maar ze leerde dat ze verder raakte door met anderen te praten en hulp te vragen.

Dat is het mooie aan hun verhalen: de angst om fouten te maken heeft hen nooit verlamd of tegengehouden om opnieuw te beginnen. Ook al komen de ondernemers uit diverse sectoren en hebben ze een verschillende achtergrond, ze weten dat er obstakels en uitdagingen op hun pad zullen komen. Dat weet Jonathan Vandenbroeck, beter bekend als Milow, maar al te goed. Tot zijn doorbraak was zijn leven een aaneenschakeling van vallen en opstaan. De zwaarste periodes in het leven van Marie-Anne De Nil van De Nil Vleeswaren hebben haar geleerd om moeilijkheden te zien als kansen en waardevolle leermomenten.

Er zijn meerdere rode draden die deze ondernemers met elkaar verbinden: hun ongeduld, de ambitie om iets groots te realiseren en hun focus op oplossingen in plaats van problemen. Hoewel veel jongeren vol ondernemersvuur en ambitie zitten, raden ondernemers zoals Christian Van Thillo van DPG Media hen aan om eerst werkervaring op te doen bij een groter bedrijf. 'Kijk hoe grote organisaties functioneren. Leer hoe je plannen maakt en hoe systemen werken. Dat zijn zaken die je niet in de schoolbanken leert, maar die je helpen als je later wilt ondernemen.'

Dit boek is een ode aan de kracht van proberen, falen en opnieuw beginnen. Het geeft een realistisch beeld van wat ondernemen is: niet een aaneenschakeling van successen, maar een pad vol lessen. Of zoals de Amerikaanse president Theodore Roosevelt het verwoordde in zijn beroemde *Man in the Arena*-speech: 'De eer behoort toe aan degene die in de arena staat, die zweet en bloedt, die fouten maakt en faalt, maar die blijft proberen.'

Ik hoop dat dit boek je inspireert om ook in jouw arena te blijven staan, hoe moeilijk het soms ook is. Want falen hoort erbij. Het is geen eindpunt, maar een tussenstap. En uiteindelijk is dat wat telt: blijven proberen, blijven leren, blijven groeien.

**Veel leesplezier**

Floris Benoit

# WAAROM DIT BOEK?

In de media komen vaak de succesverhalen aan bod: de triomfen, de mijlpalen en de groei van ondernemingen. De schaduwkant – de mislukkingen en fouten – krijgt veel minder aandacht. Veel ondernemers zijn minder geneigd om openlijk te spreken over de momenten waarop ze struikelden. Toch schuilt er veel waarde in die ervaringen. Dit boek wil een ander perspectief bieden. Een selectie ondernemers vertelt eerlijk over wat zij beschouwen als hun grootste fout, hoe ze die hebben verwerkt en welke lessen ze daaruit hebben getrokken. Die verhalen zijn niet alleen inspirerend, maar bieden ook waardevolle inzichten. Ze helpen begrijpen welke valkuilen je beter kunt vermijden, zodat je niet dezelfde fouten maakt.

## Constructief falen

Falen – of er openlijk over spreken – blijft een hardnekkig taboe. Peggy De Prins, professor aan Antwerp Management School, verdiepte zich in wat zij de *dark side* van werk noemt: de thema's waarover gezwegen wordt op de werkvloer. Recent rondde ze een onderzoek af naar taboes op de werkplek. Loon staat nog altijd op nummer één, gevolgd door het falen of niet goed functioneren van de baas en de fouten van de collega's.

'Falen is een *dark side*, maar we moeten erdoorheen om beter te worden', benadrukt De Prins. 'Het is een leermoment.' Ze spreekt in dit kader over constructief falen. 'Tegen mijn jonge collega's zeg ik vaak dat we allemaal professioneel eelt moeten kweken. Het gaat niet altijd over het romantische succesverhaal, soms horen er ook donkere periodes bij waarin we falen. Maar als we die periodes constructief benaderen en reflectie toelaten, kunnen we daar als individu van leren. Falen is niet het einde, maar juist een essentiële stap in het groeiproces.'

Maar waarom is het dan nog altijd een taboe? Volgens De Prins speelt de Vlaamse mentaliteit daarin een grote rol. 'Dat blijkt ook uit mijn onderzoek. Zes op de tien Vlaamse werknemers durft hun leidinggevende niet aan te spreken op fouten. Het zit in onze cultuur: we vinden het moeilijk om over mislukkingen te praten, of die nu bij de leidinggevenden liggen of bij onze collega's. Zelfs als we zelf fouten maken, vinden we het lastig om daarover het gesprek aan te gaan. Het openlijk erkennen van fouten botst met een cultuur die gericht is op excellentie en professionaliteit. Als expert kun je niet falen zonder dat dit je reputatie schaadt.'

## Het perfecte plaatje

Dat brengt De Prins bij de tweede reden waarom we zo moeilijk praten over mislukkingen: het hardnekkige ideaalbeeld van de perfecte professional die nooit fouten maakt en gedurende zijn loopbaan altijd mentaal en fysiek stabiel blijft. Die voorbeeldrol legt een enorme druk op ondernemers of leidinggevenden, niet alleen vanuit hun omgeving maar ook vanuit henzelf. De kloof tussen het ideaalbeeld en de imperfecte dagelijkse realiteit leidt tot frustraties, stiltes en taboes op de werkvloer. 'We koesteren dat *picture perfect*-verhaal en laten ons daarin vaak voeden door verwachtingen van anderen. Dat maakt het nog moeilijker om open te zijn over onzekerheden.'

Ze houdt daarom een pleidooi om dat *picture perfect*-denken te doorbreken. 'Een leidinggevende of ondernemer is ook maar een feilbaar mens. Het is belangrijk om dat te erkennen en daarin een voorbeeld te zijn. Het is oké om te zeggen: "Ik weet het ook niet altijd", of "Ik moet dit nog uitzoeken." Een goede ondernemer is iemand die niet alleen zijn successen viert, maar ook zijn fouten durft toe te geven. Die oproep tot kwetsbaarheid is geen teken van zwakte, maar juist van kracht. Het toont leiderschap dat menselijkheid en groei omarmt. Dat leidt uiteindelijk tot sterkere verbindingen en een gezondere werkcultuur.'

Het gedrag van de leidinggevendenden speelt hierin een sleutelrol. ‘Wanneer zij openlijk spreken over hun fouten, creëren ze een omgeving waarin anderen zich veilig voelen om hetzelfde te doen.’ Ze verwijst naar de CEO die tijdens zijn nieuwjaarsspeech niet alleen de successen van het afgelopen jaar opsomt, maar ook eerlijk vertelt over wat minder goed ging en wat hij daar persoonlijk van heeft geleerd.’

## Mentaliteitswijziging

Het doorbreken van dit taboe vraagt om een fundamentele verschuiving in mentaliteit. Falen mogen we niet langer zien als iets om te vermijden of te verbergen, maar als een kans voor ontwikkeling en verbetering. ‘Dit vereist wel dat medewerkers zich veilig voelen om fouten toe te geven, zonder angst voor negatieve gevolgen. Die psychologische veiligheid is cruciaal: je creëert een klimaat van vertrouwen waarin fouten worden gezien als leermomenten. Het idee is: als ik mijn fouten toegeef, zie je me niet als een mislukkeling of een loser’, legt ze uit.

Diezelfde psychologische veiligheid geldt ook voor leidinggevendenden en ondernemers. ‘Daarom is het belangrijk om een netwerk te hebben waarin je je kwetsbaarheden kunt delen. Zoek een veilige omgeving, buddy’s en bondgenoten met wie je in een leermodus kunt praten. Dat helpt om niet met je twijfels en fouten te blijven zitten, maar er sterker uit te komen. Falen kan een constructieve leerschool zijn als we het kaderen in de vraag: wat leren we hier nu van?’

De Prins benadrukt daarnaast het belang van contextuele intelligentie. Met dertig jaar ervaring in haar vakgebied heeft ze geleerd dat elke context anders is. ‘Een innovatie of hr-plan in context A kan totaal niet succesvol zijn in context B. Verhalen delen over experimenten – zowel de *bright* als de *dark sides* – kan de leerrijkste en waardevolste uitwisseling zijn, juist door die contexten te vergelijken. Dat levert vaak meer op dan puur leren uit boeken.’



## Falen normaliseren

Het taboe rond falen doorbreken vraagt actie op meerdere niveaus. Een eerste niveau is de nationale cultuur, waar de typisch Vlaamse mentaliteit een rol speelt. Peggy De Prins waarschuwt dat dit geen excuus mag zijn waarachter je je verstoppt. 'Je kunt moeilijk zeggen "het ligt nu eenmaal in onze aard" en daarom geen actie ondernemen.'

Een ander belangrijk niveau is dat van het bedrijf zelf. 'In een organisatie kun je meer ruimte creëren voor open gesprekken over mislukkingen', zegt De Prins. 'Begin klein en deel fouten binnen teams of tijdens teambuildingactiviteiten. Maak het bespreekbaar en normaliseer het. Je kunt er zelfs een vast agendapunt van maken, waarbij je niet alleen de successen bespreekt, maar ook wat minder goed liep. Wat ging er goed tijdens een project? Wat kon beter? En wat kunnen we daarvan leren?'

Op kleine schaal beginnen is een belangrijke hefboom om falen en fouten niet alleen binnen de veilige cocon van het eigen team te bespreken, maar het ook breder toe te passen op andere afdelingen of binnen het managementteam. Zo ontstaat een veilige omgeving waarin leren en verbeteren centraal staan en ontwikkelt het bedrijf een cultuur van reflectie en groei.

## Feedback geven

Een andere belangrijke manier om het taboe rond falen te doorbreken, is door feedback te geven. Maar dat is een grote uitdaging, zeker in België. 'Wij zijn heel gevoelig voor wat we *power distance* noemen', legt De Prins uit. 'Hiërarchie speelt in onze organisaties een dominante rol. Zodra er sprake is van een hiërarchische relatie, sluipt er een bepaalde mate van stilte in de interactie. Mensen zijn vaak terughoudend om feedback te geven aan leidinggevenden uit angst voor repercussies of omdat het simpelweg niet gebruikelijk voelt.' Ze merkt op dat dit in sterk contrast staat met Nederland, waar

hiërarchische barrières vaak minder prominent zijn en mensen sneller feedback geven. ‘Het klinkt misschien als een cliché, maar recent onderzoek bevestigt dat dit verschil echt bestaat.’

De uitdaging rond feedback geven stopt niet bij de relatie tussen medewerkers en leidinggevendenden. Ook onder collega’s, vooral binnen managementteams, is het vaak een moeilijk punt. ‘Het *picture perfect*-ideaal speelt ook op collegiaal niveau een rol’, stelt De Prins. ‘Binnen managementcomités zie je vaak dat er weinig ruimte is voor afwijkende meningen of kritische feedback. Ik hoor in veel organisaties dat “de rangen zich sluiten”. Er ontstaat een soort impliciete verwachting dat iedereen binnen het management op één lijn zit. Als iemand een afwijkende mening heeft of een kritische opmerking wil maken, wordt dat vaak niet uitgesproken, maar verzwegen.’

De Prins pleit ervoor om actief te werken aan een cultuur waarin feedback – zowel top-down als bottom-up – normaal en geaccepteerd is. ‘Hiërarchie mag geen reden zijn om stilte te laten heersen. Integendeel, organisaties zouden een veilige omgeving moeten creëren waarin feedback op elk niveau niet alleen mogelijk is, maar ook wordt gewaardeerd. Het doorbreken van deze stiltecultuur is een voorwaarde voor groei, zowel individueel als collectief.’

## Kritische vriend

Het verbeteren van feedbackvaardigheden komt in de praktijk vaak neer op het ontwikkelen van eenvoudige maar effectieve gesprekstechnieken. ‘Soms is het al voldoende om met een goede conversatiestarter te beginnen’, stelt De Prins. “‘Wees eens mijn kritische vriend’ is er zo een. Daarmee creëer je een basis voor feedback die zowel constructief als respectvol is.’

Ze legt uit dat deze benadering, die zij ‘kritische vriendschap’ noemt, aan twee essentiële voorwaarden voldoet: het vriendschappelijke en het kritische. ‘Allereerst moeten we investeren in de relatie. Feedback komt alleen goed over als er een basis van vertrouwen

en wederzijds respect is. Wanneer mensen voelen dat we het goed met elkaar voorhebben en een gemeenschappelijk doel nastreven binnen de organisatie, zal feedback veel beter worden ontvangen.' Het vriendschappelijke aspect zorgt ervoor dat er ruimte is voor een open dialoog, waarin zowel complimenten als minder positieve observaties kunnen worden gedeeld.

Maar, benadrukt De Prins, het kritische aspect is even belangrijk. 'We moeten niet weglopen van kritiek, maar leren hoe we dit op een respectvolle en doelgerichte manier kunnen combineren met goede bedoelingen. Kritiek geven hoeft niet hard of kwetsend te zijn. Het gaat erom dat we vanuit een gedeeld belang en oprechte intenties verbeterpunten bespreekbaar maken.'

De Prins gelooft sterk in de kracht van de progressieve beweging om bepaalde thema's bespreekbaar te maken. 'We zitten in een tijdsgeest die oproept om, meer dan vroeger, zaken die niet oké zijn op de agenda te plaatsen. Ik zie veel beweging. Tegelijk zijn er ook conservatieve krachten – denk maar aan wat zich in de Verenigde Staten afspeelt – die succes en falen sterk individualiseren: het ligt aan jezelf. Dat vind ik beangstigend, want hierdoor zullen mensen zich nog meer schamen.'

Ze geeft nog enkele waardevolle tips voor ondernemers die op een goede manier willen omgaan met falen: 'Normaliseer mislukkingen. Hierdoor creëer je als ondernemer een cultuur waarin iedereen zich ondersteund voelt om te groeien en zich kwetsbaar op te stellen. Dat leidt uiteindelijk tot een sterkere en hechtere organisatie. Vier ook de successen. Daar moeten we misschien iets minder bescheiden in zijn. En weet dat het perfecte verhaal niet bestaat, dat we van falen veel leren en dat het een band scheidt. Op het moment dat we beseffen dat falen normaal is, werkt dat ongelooflijk verbindend.'

**'Op het moment dat we beseffen dat falen normaal is, werkt dat ongelooflijk verbindend.'**

© 2025 Uitgeverij Manteau / Standaard Uitgeverij nv, Franklin Rooseveltplaats 12,  
B-2060 Antwerpen en Floris Benoit

[www.standaarduitgeverij.be](http://www.standaarduitgeverij.be) | [info@standaarduitgeverij.be](mailto:info@standaarduitgeverij.be)  
[www.tussenslagenenfalen.be](http://www.tussenslagenenfalen.be)

Vertegenwoordiging in Nederland  
New Book Collective, Utrecht  
[www.newbookcollective.com](http://www.newbookcollective.com)

Eerste druk maart 2025

Interviews: Floris Benoit en Melanie De Vrieze  
Redactie: Melanie De Vrieze  
Omslagontwerp en binnenwerk: Jirka De Preter

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Ondanks alle zorg die aan de samenstelling van de uitgave werd besteed, kan de redactie of de auteur noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit enige fout die in deze publicatie zou kunnen voorkomen.

ISBN 978 90 223 4193 3  
NUR 802  
D/2025/0034/71