

# PEOPLE'S **BUSINESS**

Twente

DRESSED WITH LOVE:  
**Onlineshop  
voor leuke  
jurkjes**



**DE MENS ACHTER**  
Laurens Mensink

**BENNO SCHILDKAMP**  
Voetballend ondernemen

**Daan Quakernaat**  
Dagvoorzitter & spreker Hippisch Congres  
**'GA KATHEDRALEN BOUWEN'**

*Benno Schildkamp: “Verschillende afdelingen vormen opstelling”*

# ‘Klant zit bij ons op de tribune en neemt daarmee centrale plek in’

“Maak er geen overdreven verhaal van, waarbij ik centraal sta. Zo belangrijk ben ik niet. Niet als directeur van een bedrijf (Food Connect, maaltijdbezorging) en niet als presentator.” De opmerking typeert de nuchterheid van Benno Schildkamp. Doe maar gewoon, dan doe je gek genoeg.

**D**e Tukker heeft inmiddels een grote bekendheid opgebouwd als spreker (met de nodige humor) tijdens allerlei evenementen, vaak voor ondernemers. Dat doet hij naast zijn werk. Tijdens zo’n presentatie staat het thema ‘Voetballend Ondernemen’ centraal.

Aan de basis ervan staat het organisatiemodel ‘Stadion als Spiegel’ (SaS), waarin een duidelijke koppeling tussen voetbal en bedrijfsleven is terug te vinden. Niet zo vreemd voor diegenen die Schildkamp een beetje kennen: hij is namelijk altijd een (actieve) voetbalgek geweest, op amateurniveau weliswaar, maar daarom niet minder deskundig om over voetbal te kunnen praten. In zijn filosofie – neergelegd in het SaS-model – worden medewerkers in een bedrijf gemotiveerd zoals dat op het voetbalveld gebeurt.

**Hoe is het idee ervoor ontstaan en waarom**

**was een nieuwe visie op een management-model nodig?**

Schildkamp: “Het plan ervoor ontstond een jaar of vijf geleden toen ik met mijn vrouw Saskia en onze twee zoons Rick en Rob naar een open dag van FC Twente was geweest. Mijn zoons maakten na afloop een tekening van het stadion. Dat vonden ze namelijk prachtig. Toen ik hun werkjes zag, dacht ik: ‘Dat is het. Hier ga ik mee verder. Ik heb het managementtool gevonden dat ik zocht’. Ik was namelijk al enige tijd op zoek naar een andere opzet voor een geschikt organisatiemodel. Wat ik de jaren ervoor bij diverse bedrijven had ervaren, stemde me niet vrolijk.”

**Wat irriteerde je met name?**

Schildkamp: “Veel bedrijven hebben nogal een ver doorgevoerde bureaucratie. Regeltjes, regeltjes, regeltjes. De werkdruk is vaak hoog, er is geen prettige werksfeer, mensen zijn bang om fouten te maken, kunnen zich binnen een onderneming niet ontwikkelen en niet zelden is er sprake van negatieve stress. De stress waar werknemers dus ziek van worden. Ik vond dat het anders moest, waarbij aspecten als teamgeest, waardering voor elkaar, een prettige werksfeer en positieve stress (‘er met elkaar flink tegen-aan’) de boventoon moeten voeren.”

**Maar waarom was voetbal dan zo geschikt om er een nieuw organisatiemodel aan op te hangen?**

Schildkamp: “Ik zag het opeens voor me: op het veld de spelers, in feite de medewerkers van het bedrijf, en op de tribune de klanten. Die kunnen van een bepaalde hoogte goed in de gaten houden wat er gebeurt. Vaak, zo merk je in de praktijk, signaleren zij eerder als er



iets fout gaat dan wijzelf. Net als de coach die op het veld staat. Die heeft een beperkt overzicht, de klant kan het beter overzien. Ik ben dat verder gaan uitwerken: de accountmanagers en het promotie-team staan in de aanval. De klantenservice (voor particulieren en organisaties) op het middenveld en de bezorgers staan op doel. Daarvoor, in de verdediging, vinden we de koks, de medewerkers die portioneren en in de diepvries werken. Zo vorm je één team: een ploeg medewerkers die, als het goed is, elkaar stimuleert, respecteert en vertrouwen geeft.”

**Maar we hebben toch organogrammen. Waarom zou je die niet gebruiken om mensen in een schema te zetten? Dan heb je toch geen voetbalveld voor nodig?**

Schildkamp: “Ja, die organogrammen ken ik wel, met die hokjes en lijntjes. Die bevallen me totaal niet. Vrijwel altijd staat de directie bovenaan ingetekend, daaronder gevolgd door staffuncties, afdelingshoofden en medewerkers. Misschien wel duidelijk, maar totaal niet motiverend om een teamgevoel te creëren. Zo’n ‘kerstboomconstructie’ begon me de keel uit te hangen. Je kunt iemand toch niet motiveren door te zeggen dat hij of zij een belangrijke schakel binnen het bedrijf vormt, terwijl je die persoon onderaan de rangorde plaatst? En waar vinden we in zo’n ouderwetse organogram de klant, die zogenaamd ‘centraal’ staat? Meestal ontbreekt die volledig in zo’n schema, terwijl toch alles om de klant moet draaien.”

**En waar vinden we die dan bij jouw model?**

Schildkamp: “Onze klanten zitten op de tribune. De vaste seizoenkaarthouders, de klanten die altijd bij jou komen, en neutrale toeschouwers, de potentiële nieuwe klanten. De klant staat in mijn visie dus echt centraal, met een goed overzicht op het veld, waar onze activiteiten zich afspelen. Ik zeg ‘onze’, maar elk bedrijf kan dit gebruiken. Deze aanpak spreekt veel meer tot de verbeelding dan de aloude organogrammen. Dat merk ik aan reacties. Bedrijven willen het kopiëren. Daar is veel vraag naar. Heb ik geen bezwaar tegen. Ik zou zeggen: deel dit plan zoveel mogelijk.

Daarom heb ik er ook een boek over geschreven (‘Voetballend Ondernemen’) en ondertussen de opstellingen al voor meerdere branches uitgewerkt. Het mooie is dat wanneer de spelers op het veld staan, in dit geval de verschillende mensen die een

**TUKKER LEGT IN ORGANISATIEMODEL LINK TUSSEN VOETBAL EN BEDRIJF**



afdeling vertegenwoordigen, de opstelling dus, dan staan ze letterlijk en figuurlijk op één niveau. Functioneel zijn er verschillende rollen en taken, maar als werknemers sta je op één lijn. Je doet alles met elkaar, je vormt een team. In ieder geval sta je niet onder elkaar, zoals bij een organogram. En over een ‘platte organisatie’ gesproken: platter dan een voetbalveld kan een organisatie niet zijn! In de praktijk werkt deze aanpak ook: praten over voetbal geeft meestal een klik en leidt tot een snel begrip. Bij vrouwen misschien wat minder, maar meestal lukt dat ook wel.”

**Je hebt elkaar dus allemaal, zowel ster-spelers als Messi of Ronaldo als waterdragers, hard nodig om een goede prestatie te leveren? Je houdt wel altijd verschillen: de een verdient meer dan de ander.**

Schildkamp: “Dat is onvermijdelijk. Maar, als we het op voetballers betrekken, denk je dat Adri van Tiggelen en Bennie van Aerle – technisch beperkte spelers, maar door hun harde werken wel onmisbaar – het tijdens het EK van 1988 erg vonden dat Van Basten en Gullit, de grote sterren, meer verdienen dan zij? Die twee mindere goden (Van Tiggelen en Van Aerle) konden zich wegcijferen voor het grote doel: de EK-titel behalen. Iedereen is even belangrijk als je wilt winnen. En welke voetballer wil dat niet? In een bedrijf is dat niet anders: je hebt elkaar, ongeacht de functie, hard nodig om de klant zo goed mogelijk van dienst zijn. Om de klant tevreden te laten zijn, bedrijf je met z’n allen namelijk topsport. En dat vraagt om een hechte samenwerking, met onderling respect en vertrouwen. Teambuilding, waarbij je je eigen ego opzij zet. Iedere schakel bepaalt het verschil tussen winst of verlies.”

**Hoe krijg je bij dit alles de juiste mensen op de juiste plaats?**

Schildkamp: “Ik vind een cv van iemand belangrijk, maar niet doorslaggevend. Zo’n lijst met opleiding en werkervaring kun je namelijk aardig ‘oppimpen’. Het gaat er bij mij vooral om hoe iemands karakter is. Hoe hij/zij met anderen

omgaat. Het gaat om iemands mentaliteit. Is hij/zij een teamplayer? Je kunt een geweldige cv hebben, maar als je een eenling bent, die het liefst alleen werkt, dan pas je niet in ons team.”

**Wat voor coach wil je zijn?**

Schildkamp: “Ik heb het er met betaald voetbal scheidsrechter Eric Braamhaar – met wie ik af en toe een duo-presentatie verzorg – wel eens over: als hij een wedstrijd goed leidt, dan valt hij niet op. Een coach, een directeur van een bedrijf, moet ook niet opvallen. Ik kan me wegcijferen. Ik heb een hekel aan het gedoe van: ‘Kijk mij eens directeur zijn’. Ik ben een fan van ‘management by walking around’. Regelmatig tussen je mensen doorlopen, een kopje koffie met ze drinken, vragen hoe het met ze gaat, hoe het thuis is, of ze iets dwars zit. Mijn mensen moeten het idee hebben dat ik er ben als er wat is. Dat ze me makkelijk kunnen aanspreken. Daarom hecht ik niet zoveel waarde aan een jaarlijks functioneringsgesprek. Als je dan als manager iets hoort waarvan je schrikt, dan doe je je werk niet goed. Zo’n ‘alarmeringsbericht’ had je eerder – bij een kop koffie – kunnen vernemen.”

**Je wilt het zeker iedere dag beter doen met je team?**

Schildkamp: “Ja, dat is het ultieme doel. Elke dag begin je weer op nul. Zoals ze in de voetballerij zeggen: ‘Je bent zo goed als je laatste wedstrijd.’”

**LEZING BIJWONEN?**

Vrienden van People’s Business kunnen op 13 oktober a.s. aanwezig zijn bij de presentatie van Benno Schildkamp bij de People’s Business bijeenkomst bij de Methoeve in Weerselo.

Nog geen Vriend? Meld je dan snel aan via [www.peoples-business.nl](http://www.peoples-business.nl)