

HAN BLAD



# Het Nieuwe Werken

#15 / MEI 2010

- Ronde tafel: Kennis délen is macht • Veel managers nog niet klaar voor Het Nieuwe Werken
- Broedplaatsen, voor mensen die 'fucking woest' zijn • Lector gooit forse 'steen' • Onderwijs ontwikkelen als Linux

# Vergaderingen zijn vrijblijvend, broedplaatsen nooit

Hij heeft zijn boek geschreven voor 'ondernemende' mensen die voor zijn ideeën open staan. Niet voor de managers die eigenlijk het liefst vasthouden aan hun regels, planning en controle, maar voor de mensen die 'fucking woest' zijn over zoveel inperking. En voor leidinggevendenden die de zin inzien van het uitwisselen van frustraties en het verlangen om tot werkbare oplossingen te komen, maar alleen nog niet goed weten hoe ze er vorm aan moeten geven.



Peter Camp  
Docent en organisatieadviseur

'Tijdens een vergadering spelen de deelnemers dat ze een team zijn'

Die vorm beschrijft Peter Camp in De Broedfactor en hij noemt ze een 'broedplaats', een (virtuele) plek waar burgers of medewerkers alle ruimte krijgen om tot oplossingen te komen. Zonder voorzitter, notulen en agenda. Maar wel in een prettige, leefbare ruimte die mensen in de stemming brengt om hun façade te laten zakken en te laten zien wie ze werkelijk zijn. Een locatie die ze werkelijk betrokken maakt bij het werken aan een oplossing.

Ook een omgeving waarin een leidinggevende geen andere rol heeft dan een faciliterende. Waarin hij de richting vasthoudt en vanuit die visie de geschikte mensen bijeen brengt. Een type dat meewerkt op de werkvloer, met zijn medewerkers echt in gesprek gaat en ze de gelegenheid geeft zich te ontwikkelen. Die zich uit de winst van de organisatie niet verrijkt op een manier die hij zijn mensen niet kan uitleggen maar wel, als er een sterfgeval is in de familie van een van zijn medewerkers, zelf de bloemen gaat brengen. 'Je hebt moderne regenten nodig die mensen niet controleren, maar stimuleren en verbinden om samen tot een oplossing te komen. Die zorgen voor sociale cohesie.'

## Nooit vrijblijvend

Camp illustreert de gang van zaken aan de hand van een projectgroep waar hij vanuit zijn rol als docent aan de HAN bij betrokken was. 'Studenten, docenten en een leidinggevende zijn hier bij mij thuis in Westervoort bijeen gekomen. We hebben gegeten, gedronken, geluisterd naar elkaars persoonlijke verhalen. Het laatste half uur is er over het project

gesproken, maar dat op een moment dat alles zich concentreert en er heel snel goede afspraken kunnen worden gemaakt. Op een moment dat iedereen een gevoel heeft van 'dit project, daar wil ik bij zijn, dit wil ik niet missen'. Een leidinggevende stimuleert hooguit dat zo'n meeting plaatsvindt en neemt het voortouw om nog een half uur over het project te praten, meer niet.'

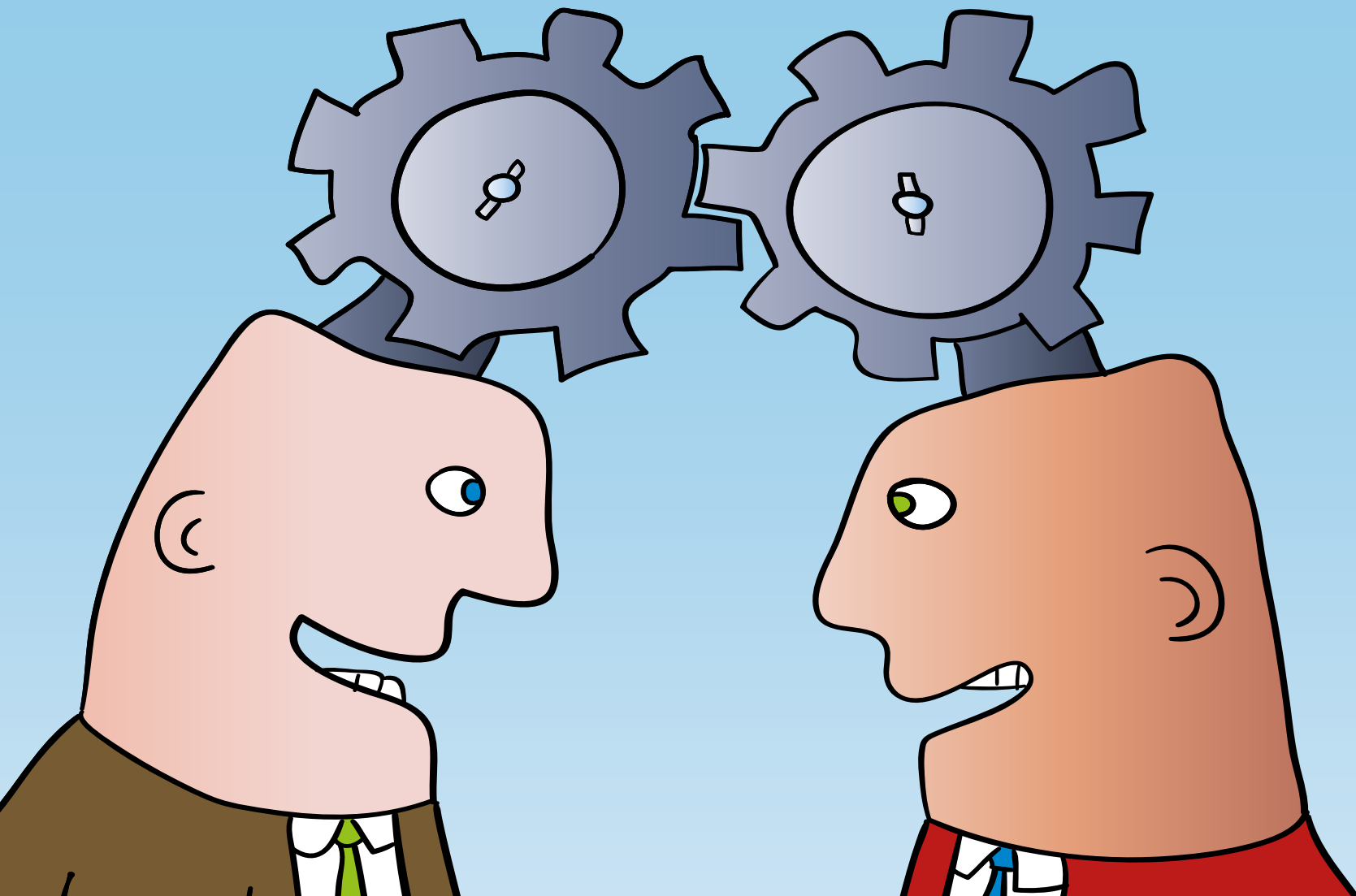
Een dergelijke bijeenkomst is voor Camp niet hetzelfde als een 'vergadering', want veel effectiever en veel minder vrijblijvend. 'Als iemand vanwege zijn functie geacht wordt aanwezig te zijn - vanwege regels dus - zal hij zich vrijblijvend gedragen, zal hij 'ja' zeggen en 'nee' doen. Dan spelen de deelnemers dat ze een team zijn en de leider dat hij een teamleider is. Als mensen echter vanuit hun eigen verantwoordelijkheidsgevoel, vanuit hun frustratie over een probleem en hun verlangen om het op te lossen een bijeenkomst beleggen is het nooit vrijblijvend.'

## Helden

Wel is het zo, voegt Camp er aan toe, dat soms het kaf zich van het koren moet scheiden. Dat er eerst een schifting moet plaatsvinden tussen de mensen die zich niet echt voor de oplossing willen inzetten en zij die dat wel willen. 'Zij die dat wel willen zijn verliefd op het project en dus bereid er veel tijd in te steken. Nee, je herkent ze niet gemakkelijk. Vaak zijn het niet die met de grote mond en de gladde praatjes. Ze zijn introvert. Luisteren vooral, maar als ze iets zeggen is het wel iets dat hout snijdt. Ze hebben soms last van een hoog 'ja-maar-gehalte', maar het zijn nooit mensen die uit zijn op macht. Ze willen bovenal iets gedaan krijgen. Deze mensen leveren een substantiele bijdrage aan het grotere geheel en zijn de 'helden' van de broedplaatsen.'

Zo'n broedplaats functioneert als erin wordt samengewerkt tussen mensen die in staat zijn zich voortdurend te verdiepen in de ander en in diens beweegredenen. 'Ze vragen zich tijdens het overtuigen af of ze de ander

'De echte helden van de broedplaats zijn niet uit op macht'



niets opdringen. Als deze mensen elkaar goed kennen, voelen ze zich veilig om elkaar op de kloten te geven en kunnen dat doen met de juiste argumenten.'

#### Veel sociale controle

In het bedrijfsleven en binnen de overheid bestaan al diverse fysieke broedplaatsen. Rijkswaterstaat heeft zijn *future center* LEF, Apple zijn *Dreaming Room* en het ROC in Den Bosch beschikt over een *Black Box*. Ruimtes ingericht als een rock & roll-café - compleet met biertap -, als meditatiekamer of knusse huiskamer. 'Naarmate Het Nieuwe Werken z'n intrede doet en steeds meer mensen op afstand van hun kantoor

hun werk doen en geen eigen bureau meer hebben groeit de behoefte aan een 'open haard', aan een sfeer waarin die ultieme vorm van samenwerken als in een broedplaats kan plaatsvinden. Zonder regels, maar - omdat iedereen veel belangstelling heeft voor elkaar en elkaar heel goed kent - wel met veel sociale controle.'

Een manier van werken die wat Peter Camp betreft ook een reactie is op de toenemende complexiteit van de samenleving en de snelheid waarmee deze verandert. 'Problemen worden internationaler en ingewikkelder. Op de toenemende onzekerheid, frustratie en behoefte aan invloed die dat met zich meebrengt zijn broedplaatsen een antwoord.'

### Camp kijkt om zich heen

Peter Camp (62) komt uit een middenstandnest en heeft daaruit meegekregen de behoefte aan ruimte voor zijn eigen ideeën en de gewoonte om 'om me heen te kijken'. 'Om gebruik te maken van wat er al is, ideeën van buiten naar binnen te halen en zaken met andere zaken te verbinden.' Na een studie Sociologie kwam hij eerst in onder meer de sociale hulpverlening en het opbouwwerk terecht. Daarna werd hij docent aan de HAN. Zijn vernieuwende methoden voor het veranderen van organisaties die hij daar introduceerde, inspireerden zijn studenten. Sinds twintig jaar werkt hij parttime als opleider/trainer voor het VDO Opleidings- en Adviescentrum van de HAN en parttime als zelfstandig organisatieadviseur. Camp is de schrijver van een tiental managementboeken waarvan *De Gekookte Kikker* en *Kracht met de Matrix* de bekendste zijn. *De Broedfactor - betrokkenheid aanwakkeren in organisaties en samenleving* - is dit voorjaar in de race geweest voor de verkiezing van het Managementboek van het Jaar 2010. De uitgave is verkrijgbaar via Uitgeverij Business Contact Amsterdam. [www.debroedfactor.nl](http://www.debroedfactor.nl)

#### Broedplaats EenTweeTien

Broedplaats EenTweeTien van de HAN, stichting Dollypop, Meervorm en Denkbeeldenstorm is een plek voor jonge creatieve studenten en professionals om, in lijn met de broedfactoren van Peter Camp, 'veilig te kunnen vrijbuiten, experimenteren, contacten te leggen met professionals en opdrachtgevers in de creatieve sector'. Aldus de identificatie van de site [eentweetien.nl](http://eentweetien.nl). De oprichters schrijven: Om studenten te leren leren, brengen wij hen in een situatie waarin ze zelf sturing moeten geven aan het leerproces.'

[www.eentweetien.nl](http://www.eentweetien.nl)

