

## Peter Camp: 'Je moet leren rommelen binnen de organisatie'

– DOOR HANS VAN DER KLIS – FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

**In zijn nieuwe boek *De broedfactor* beschrijft organisatieadviseur en managementdocent Peter Camp hoe je betrokkenheid binnen organisaties kunt aanwakkeren. Daartoe heeft hij het model van de broedplaats ontleed, een informeel initiatief waar mensen verantwoordelijkheid kunnen nemen en samen dingen tot stand kunnen brengen, zonder ingrijpen van het management. 'Wat broedplaatsen binnen je organisatie teweeg kunnen brengen, krijg je met 25 adviesbureaus niet voor elkaar.'**

Als medewerker van een commerciële afdeling van de Hogeschool Nijmegen en Arnhem ervaart Peter Camp regelmatig hoe het management meteen de angel uit de goede ideeën die uit de organisatie komen weet te halen. Die ideeën worden geïnstitutionaliseerd. Er worden kaders aangebracht, mensen moeten hun uren verantwoorden en zo verder. Alle spontaniteit verdwijnt. 'Dat is niet goed,' zegt Camp, 'mensen willen gewoon fijn aan de slag en dat gaat niet op deze manier. Ze willen met de inhoud bezig zijn.' Camp denkt dat je mensen juist hun gang moet laten gaan en dat je ze niet moet lastigvallen met bureaucratische regeltjes. 'Ik denk dat je binnen organisaties juist blij moet zijn met dit soort medewerkers en dat je moet laten merken dat je waardeert wat ze doen. Wanneer je dat niet doet, en wanneer je je niet inhoudelijk verdiept in waarmee zij bezig zijn, krijg je de dood in de pot. Dan krijg je de situatie dat de creatieve mensen je organisatie verlaten en bijvoorbeeld verdergaan als zzp'ers.'

### De vlam in de pan

De natuurlijke omgeving voor het zich vrijelijk laten ontwikkelen van ideeën is de broedplaats, een term die vaak wordt gebruikt voor informele initiatieven aan de randen van de maatschappij. Volgens Camp kunnen ze echter ook uitstekend worden gebruikt binnen organisaties. 'Een broedplaats ontstaat wanneer iemand een idee heeft, dat idee aan iemand anders

vertelt en zij samen bij elkaar gaan zitten om iets tot stand te brengen. Zo snel kan het gaan. Het is het begin van een proces: het zijn vaak mensen die samen kletsen, irritaties en frustraties over de stand van


### 'ALS ER ENTHOUSIASME IS EN HOOP, GAAT HET LOPEN.'

zaken delen en besluiten samen iets te gaan doen. Dat is heel belangrijk: dat zij samen een doel afspreken. Dat is het moment dat er iets staat te gebeuren.' Camp gebruikt in *De broedfactor* de metafoor van een hoopje as. Het vuur lijkt gedoofd, maar als je blaast, blijkt er toch nog leven in te zitten. 'Dat maakt dat je er zin in krijgt je ermee te bemoeien en voor je het



#### DE BROEDFACTOR

**Peter Camp**

Business Contact / 2009 / paperback / 224 blz. 

€ 22,50

*De broedfactor* biedt een constructieve kijk op broedplaatsen en broedprocessen in onze organisaties en samenleving. Het is een praktisch onderbouwd, informatief én inspirerend boek voor ondernemende mensen die een verschil willen maken.

**Peter Camp: 'Mensen vinden het leuk om hun ergernissen te bespreken met anderen, maar daar mag het toe beperkt blijven.'**

weet, slaat de vlam in de pan. Als er enthousiasme is en hoop, gaat het lopen. In mijn woonplaats Westervoort is ook een broedplaats ontstaan, de Voortgroep, het prototype van een burgerinitiatief. In het begin kwamen we onregelmatig bij elkaar, nu is dat zo eens in de twee of drie weken. Mijn huis is het clubhuis geworden. We trekken een paar flessen wijn open en we bespreken de dingen die wij willen bewerkstelligen. Er worden geen notulen gemaakt. Na verloop van tijd begon datgene wat we doen op te vallen en groeide het enthousiasme. Je wilt niet weten hoeveel mensen ik hier al over de vloer heb gehad: de burgemeester, de mensen van het waterschap. Binnenkort komen de fractievoorzitters, omdat ze niet weten wat ze met ons aan moeten.'

### 'EEN COMPLEX PROBLEEM HEEFT RECHT OP EEN COMPLEXE OPLOSSING.'

#### Subversief

Camp vertelt dat hij zowel positieve als negatieve reacties kreeg toen hij vertelde dat hij aan een boek over broedplaatsen werkte. 'De werktitel van mijn boek was broeinesten. Bij die term denken mensen aan subversieve actiegroepen en dat vinden ze toch een beetje eng. Maar het avontuurlijke element beoordelen ze juist positief. Mensen vinden het wel spannend om in het grijze gebied te opereren. En ze vinden het ook leuk om af en toe eens op een soort hangplek hun

ergernissen te bespreken met anderen. Maar, zoals ik ook schrijf in mijn boek, daar mag het niet toe beperkt blijven. Het gaat erom dat je er wel iets mee doet.' Camp onderscheidt negen broedfactoren en waarschuwt dat je rekening moet houden met alle factoren: het is niet de bedoeling dat de manager er maar een paar elementen uithaalt. 'Een complex probleem heeft recht op een complexe oplossing', zegt hij. 'Dat betekent niet dat je niet kunt kiezen voor een simpele benadering. Wanneer er daadwerkelijk problemen zijn binnen een organisatie, kun je dat niet oplossen met een eenmalig personeelsuitje naar De Efteling. In dat geval moet je op veel gebieden een interventie

## FORMALISERING STAAT OP GESPANNEN VOET MET HET IDEE VAN DE BROEDPLAATS.

plegen, zoals dat zo deftig heet. Wanneer je naar een broedplaats kijkt, moet je niet van buitenaf opleggen hoe iets moet, of wat het moet opleveren, of wie eraan deelnemen. Dan hinder je het proces. Je moet juist in staat zijn mensen hun eigen vrienden te laten zoeken. Geef ze de sleutel van het gebouw, zodat ze 's avonds aan de slag kunnen, zet ze niet onder tijdsdruk, geef ze de kans zelf een passende organisatievorm te zoeken. Laat ze zoeken, toon belangstelling en doe wat met hun ideeën.'

De negen broedfactoren corresponderen natuurlijk met de matrixmethode die Camp in zijn eerdere werk heeft geïntroduceerd (*Kracht met de matrix*). In *De broedfactor* heeft hij het matrixschema echter bewust achterwege gelaten en de broedfactoren in een goed leesbare vorm achter elkaar gezet. Hij wilde niet dat een model de hoofdrol zou spelen in dit boek. Een broedplaats vraagt om een losse benadering, waarbij je niet te veel regels moet formuleren. Formalisering staat immers op gespannen voet met het idee van de broedplaats. 'Als mensen graag iets formeels toevoegen, moet je dat toestaan, in de geest van de regeling. Je moet het spel meespelen. "Die baas van mij wil een formulier hebben", hoor je dan. Prima, vul in dat formulier en geef

**Peter Camp: 'Wanneer je naar een broedplaats kijkt, moet je niet van buitenaf opleggen hoe iets moet, of wat het moet opleveren, of wie eraan deelnemen.'**



het hem. Maak daar geen punt van. We hebben bij de Voortgroep op een bepaald moment ook een discussie gehad of er statuten moesten komen. Dat hebben we niet gedaan. Als het ze niet bevalt zonder statuten, komen ze maar niet, was onze gedachte. Je moet er een beetje mee spelen. Alleen wanneer je het gevoel hebt dat je in een keurslijf terecht komt, moet je ermee stoppen.'

Camp is zich bewust van de dubbelrol die hij met zijn boek speelt. Door het fenomeen te benoemen en negen broedfactoren te definiëren, draagt hij juist bij aan de formalisering, erkent hij volmondig. 'Wanneer je begint met schrijven, ben je theoretisch al bezig met inkaderen. Daarom is het belangrijk om er geen ideologie van te maken, niets te presenteren als wetten van meden en perzen. Het idee is dat je ermee stopt wanneer er te veel regels komen. Je moet ook niet alles vragen, je moet leren rommelen binnen de organisatie, je stijl aanpassen.'

### Pensionado's

In *De broedfactor* beschrijft Camp de uiteenlopende typen mensen die actief zijn in broedplaatsen: vrijbuiters, van jonge kunstenaars tot actieve pensionado's. Helden, noemt hij ze. 'Een held is iemand die een bijzondere bijdrage levert aan het grote geheel, of aan een bepaald project. Het hoeft geen grote bijdrage te zijn, niet iedereen heeft dezelfde mogelijkheden. Het gaat erom dat hij meer doet dan verwacht, waardoor hij met enige trots in de spiegel kan kijken.' Camp denkt dat het ook goed voor mensen is wanneer zij zich ergens mee durven bemoeien. 'Het wordt een stuk leuker wanneer je ergens verantwoordelijkheid voor neemt. Dat kan met een eigen project, of door

## 'HET WORDT EEN STUK LEUKER WANNEER JE ERGENS VERANT- WOORDELIJKHEID VOOR NEEMT.'

mensen bij elkaar te brengen. In mijn boek geef ik een voorbeeld van een jeugdzorgorganisatie, waar grote ontevredenheid heerste. Dat is met behulp van de broedplaatsgedachte helemaal veranderd. Ik denk dat je als management ook blij moet zijn wanneer je zulke mensen in je organisatie hebt. Wat broedplaatsen teweeg kunnen brengen, krijg je met 25 adviesbureaus niet voor elkaar. Het kost niets en het levert ontzettend veel op.'

Het idee van de broedplaats past volgens Camp naadloos bij het Rijlands gedachtegoed. 'Broedplaatsen en het Rijlands model delen hun mensgedreven visie. Je kunt ze misschien wel één op één naast elkaar zetten, de kenmerken komen overeen. In mijn boek laat ik dat ook zien, in één van de slechts twee schema's die ik heb opgenomen. Ik richt mij ook zeker niet specifiek op mensen die bezig zijn met broedplaatsen. Verschillende mensen die mijn boek hebben gelezen zeggen mij dat zij een andere kijk op organiseren hebben gekregen. Zij relateren *De broedfactor* niet aan de broedplaatsgedachte, maar aan wat er in hun eigen organisatie gebeurt.'

Het principe van de broedplaats is volgens Camp toepasbaar in alle organisaties, maar hij waarschuwt wel dat de harde en de zachte kant in balans moeten worden gehouden. 'Het moet natuurlijk iets opleveren én je moet er plezier aan beleven. De combinatie van die twee is niet vanzelfsprekend. Dat is de paradox tussen product en proces. Met de Voortgroep krijgen wij die vraag ook vaak voorgelegd. Wat hebben jullie bereikt, vragen ze in het dorp. Ons antwoord is dan dat wij de indeling van de straat hebben veranderd – de harde kant – maar ook dat mensen graag bij elkaar komen – de zachte kant. Op de een of andere manier leveren die processen altijd wel iets op.' ●

# Verschenen bij Spectrum



Marijn is klaar met werken  
Huub van Zwieten | 9789049102463  
€ 17,99

Marijn is klaar met werken. Helemaal klaar. Hij krijgt twee weken verlof en gaat op reis. Gaandeweg ontdekt Marijn wat hem drijft en boeit. Het helpt hem te ontdekken hoe zijn droombaan eruit ziet. En dat blijkt makkelijker dan hij dacht!

Welke stappen moet u ondernemen om nieuw werk te vinden? Jobmarketing biedt naast theorie en invuloefeningen veel voorbeelden en samenvattingen en het leidt u stap voor stap naar het vinden van de gewenste baan.



Jobmarketing | Aaltje Vincent |  
9789027447746 | € 15,99



Het Element | Ken Robinson |  
9789049100261 | € 24,99

Dit boek is een lofzang op de adembenemende diversiteit van menselijke talenten en passies en ons buitengewoon potentieel voor groei en ontwikkeling. Op zijn eigen bevlogen manier zet Robinson de lezer aan tot denken en inspireert hij iedereen om het Element te vinden.

**BEST  
SELLER**



€ 14,95

**Meer dan 30.000 ex. verkocht!**