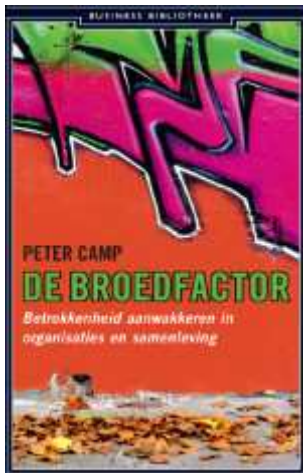


# DE BROEDFACTOR – PETER CAMP



## 1. Algemeen

Dit is een boek voor ondernemende, actieve en betrokken mensen. Voor idealisten die leiding willen geven aan hun omgeving en aan hun eigen leven. Die weigeren mee te gaan in de gemakzucht (‘het komt allemaal wel goed’) en het cynisme (‘er valt toch niets aan te doen’). Ook nadrukkelijk voor managers die beseffen hoe belangrijk dergelijke mensen zijn voor hun organisatie. De voorbeelden in het boek zijn met name inspirerend voor arbeidsorganisaties die gekweld worden door schaalvergroting, overmatige regelgeving, slechte communicatie en onpersoonlijke omgang.

Naast het oplossen van concrete problemen, is momenteel in de samenleving behoefte aan meer samenhang, enthousiasme, zingeving en betrokkenheid. Want de samenleving is op drift. Niets is meer zeker. Er heerst verwarring over waarden en normen. De toekomst komt in pijlsnel tempo op ons afstormen. Bij alle turbulentie die hiervan het gevolg is, zoeken mensen naar zingevende kaders waaraan zij houvast kunnen leven. Omdat zij zich alleen machteloos voelen, sluiten zij zich aaneen in groepen die zich inzetten voor de oplossing van maatschappelijke en economische problemen. Zij vormen samen broedplaatsen, groepen van actieve mensen die naar creatieve ideeën en oplossingen streven voor collectief ervaren problemen.

De auteur maakt in zijn boek een onderscheid tussen ‘broeien’ en ‘broeden’. Broeien staat voor ongeordende en negatieve emoties die als reactie op een door efficiency, monotonie en vervlakking gekenmerkte samenleving de kop opsteken. Broeinesten zijn negatieve omgevingen die ertoe leiden dat mensen zich negatief gedragen en zich in hun schulp terugtrekken. Broeden is de positieve tegenhanger hiervan. Het duidt erop dat mensen bij elkaar komen omdat ze een goed idee hebben, elkaar willen stimuleren en inspireren en samen iets nieuws willen opzetten (‘vonk van binnenuit’). In broedplaatsen zijn de emoties geordend. De stemming is oprecht en men concentreert zich daadwerkelijk op de realisatie van nieuwe dingen. Men maakt gebruik van elkaars krachten. Het resultaat is dan ook van iedereen. Het draait allemaal om bezieling, enthousiasme, gedrevenheid. De auteur formuleert

het als volgt: 'Broeden is samen knoeien, assembleren, knutselen, co-creëren, uitvinden. Broeden is zoeken naar oplossingen voor complexe problemen. In broedplaatsen ligt de nadruk op samen, het samenwerkingsverband. Broeden is erop gericht gemeenschappelijke doelen te realiseren, zelfs als ze nog vaag zijn'.

## 2. Kenmerken, factoren en randvoorwaarden

De auteur komt tot een nadere invulling van het begrip 'broedplaats' door het benoemen van dominante kenmerken, broedfactoren en randvoorwaarden.

Hij stelt de volgende *kenmerken* van broedplaatsen centraal:

- Eindsituatie staat niet vast: mensen willen aan de slag met hun ongenoegen, ontdekkingsreis
- Lichte organisatievorm: informeel, minimum aan regels, informele ontmoetingsplekken, spontaan ontstaan
- Actievelingen: mensen willen niet aan de kantlijn staan, speelruimte creëren, dynamiek
- Persoonlijke betrokkenheid: eigen initiatief staat voorop
- Onverwachte verbanden: kruisbestuiving
- Informele samenwerking
- Grote nieuwsgierigheid
- Open voor iedereen
- Invloed

Het ontstaan en functioneren van broedplaatsen kun je niet plannen of van bovenaf sturen. Toch zijn wel degelijk een aantal stimulerende *broedfactoren* te onderscheiden. De auteur licht deze factoren elk in een hoofdstuk verder toe:

- *Onderzoek verschillende opties*: omdat traditionele zekerheden en vaste rituelen zijn weggefallen, moeten wij alles zelf opnieuw uitvinden. Wij zijn gedwongen om elkaar voortdurend de 'waarom-vraag' stellen. Om steeds weer opnieuw allerlei opties te inventariseren en met elkaar te bespreken ('optatieve filosofie'). Voor een bewust leven moet je keuzes maken. Broedplaatsen zijn ideale plaatsen om met elkaar over keuzes te praten, over waarden waarop je die keuzes baseert. Soms ontstaan dergelijke broedplaatsen spontaan en 'van onderop': vrijplaatsen, collectieven, festivals en hubs zijn hier voorbeelden van. Steeds vaker worden broedplaatsen ook 'van bovenaf' gestart, door gemeentes, bedrijfsleven, scholen en universiteiten. In het kader van 'city marketing' worden oude fabriekspanden en havengebouwen omgetoverd tot creatieve bedrijfsruimten. Maar ook worden her en der strategic councils, living labs en incubatiecentra van de grond getild. Soms is ook sprake van een combinatie van initiatief van onderop en van bovenaf: communities of practice, platforms en denktanks zijn hier voorbeelden van. Al deze broedplaatsen hebben gemeen dat de deelnemers erg inhoudelijk zijn gericht. Hun doel is om met anderen opties en richtingen te onderzoeken. De inhoud bepaalt het proces en ook de vorm. Da valkuil

ligt in het feit dat dergelijke broedplaatsen zich laten verleiden door allerlei organisatorische zaken.

- *Organiseer op andere manier*: in broedplaatsen vind je de kenmerken van het Rijnlandse model van organiseren terug. De aandacht voor (de verbindingen tussen) mensen staat centraal. Uitgangspunten zijn onder meer inhoudelijk vakmanschap, decentralisatie van taken, intrinsieke behoeften, leren en laterale communicatie. Broedplaatsen gedijen bij de Rijnlandse manier van organiseren en bij visie die hierop aansluiten (zelforganisatie, netwerkorganisatie).
- *Laat mensen vrijbuiten*: broedplaatsen zijn plekken voor autonome en vrije mensen die geen problemen hebben met het ongeplande, toevallige, rebelse en nutteloze. Het gaat om een bont gezelschap van helden, klokkenluiders, vermogende idealisten, geëngageerde pensionado's, praktisch idealisten, maatschappelijk bewuste jongeren, slackers, bezorgde professionals en verontruste ouders.
- *Schep informele ontmoetingsplaatsen*: veel broedplaatsen nemen de gedaante aan wat sociologen aanduiden als 'Derde plaats': semi-openbare gelegenheden op neutraal terrein waar mensen informeel bijeen komen en met elkaar praten, te discussiëren en elkaar te ontmoeten. Koffiehuizen zijn hiervan een mooi voorbeeld (Starbucks heeft geprobeerd zo'n positie in te nemen, maar is volgens de auteur toch meer een commerciële lifestyle plek). Culturele centra, bibliotheken, kantoren, social spots (koffiehoek, voetbaltafel) komen het meeste in aanmerking om als sociale ontmoetingsplaats te fungeren.
- *Mensen met elkaar verbinden*: netwerken, fysiek of online is een goede manier om het samen broeden te ondersteunen. De auteur verwijst in dit verband naar het internetactivisme en sociale media. Het gaat om het creëren van 'multilogen': een vorm van communicatie win je niet in centrum staat, maar opzij. Je hebt overzicht op het netwerk van mensen en koppelt hen op het goede moment rond een bepaald thema aan elkaar. Je creëert ruimte voor anderen.
- *Laat mensen creëren*: broeden is samen knoeien, knutselen, assembleren, co-creëren en uitvinden. De nadruk ligt op samen creëren. Vormen hiervan zijn guerilla en green desks: het eerstgenoemde is een tijdelijke inspirerende werkomgeving op een bijzondere leegstaande plek. Een 'green desk' is een meer duurzame vorm, waarbij een organisatie zich openstelt voor 'buitenstaanders' die daar willen werken. Andere vormen zijn forums, kapiteinstafels, focusgroepen. De kunst is steeds weer om gerichte vragen te stellen en goed door te vragen.
- *Ga op ontdekkingstocht*: vrijbuiters zijn actieve wandelaars. Zij hebben een houding van verwondering en nieuwsgierigheid. Zij observeren en participeren. Zij bewegen zich onder de mensen.
- *Uitwisselen van kennis en ervaring*: mensen die in broedplaatsen samenkomen, zijn inhoudelijk gedreven. Zij praten met elkaar over en werken aan inhoudelijke thema's. Samen zoeken zij nieuwe kennis. Zij bedienen zich daarbij van methoden van het socratisch gesprek en de dialoog. Richtlijnen hierbij zijn: open je geest (met respect naar alle ingebrachte standpunten luisteren), open je hart (stelt oordeel uit), wees nieuwsgierig, ga voor ontdekking (laat vooronderstellingen los), wees echt (ga uit van persoonlijke ervaringen), wees kort en voel je vrij.
- *Stimuleer gezonde bemoeizucht*: voel je verantwoordelijk voor de ander, corrigeer elkaar waar nodig, stimuleer de dialoog.

Tenslotte noemt de auteur ook nog een drietal *randvoorwaarden*:

- *Verbind de harde en zachte kanten*: broedprocessen verlopen in het begin vaak grillig, maar na verloop van tijd vinden broedplaatsen over het algemeen zelf de goede balans tussen harde (doelen, protocollen, plannen, financiën, taakverdeling, regels, informatiesystemen, beoordeling) en zachte aspecten als cultuur, speelruimte, samenwerking, creativiteit, leidinggeven. Beide moeten altijd met elkaar verbonden worden. De harde kant verwijst naar de behoefte van mensen om samen iets te realiseren. De zachte kant naar de behoefte om voor onszelf zinvol bezig te zijn. Tijdens veranderprocessen moet je je steeds de vraag stellen of je op de goede weg bent. Auteur geeft voorbeeld van een ontwikkeltraject binnen scholen op Curaçao dat alle kenmerken van een broedproces vertoonde.
- *Integreer broedplaats in organisatie*: een veranderproces is een broedproces dat in het begin erg rommelig verloopt. Schrik er niet voor terug, het hoort erbij. In het begin is iedereen aan het aftasten, zijn positie en de vrije ruimte onderzoeken. Mensen komen en gaan, ze gaan van elkaar leren. Elk proces is uniek: ‘signature proces’, ‘fuzzy proces’. Tijdens ontwikkelbenadering voortdurend zoeken naar evenwicht tussen proces en concrete resultaten. Kies voor een ‘programmatische ontwikkelaanpak’. Vorm hiervoor een ontwikkelgroep die de kar gaat trekken: deze groep fungeert als ‘vitale kern’ die ervoor moet zorgen dat iedereen in de organisatie blijft meedenken, dat mensen de vrije ruimte pakken om ideeën uit te werken, die leert om om te gaan met organisatiebelangen enz.
- Bescherm broedplaatsen: in alle organisaties zijn krachten aanwezig om vernieuwing snel af te schieten (‘red monkey hunters’). Als je gaat broeden op nieuwe ideeën, is het goed te beseffen dat dit een bedreiging vormt voor mensen in de organisatie die niet veel ophebben met vernieuwing. Je moet te allen tijde rekening houden met ‘organisatiepolitiek’. Dit leidt tot een moeizaam zoeken naar samenwerking zonder daarbij de eigen doelen uit het oog te verliezen. Zoek medestanders en probeer sceptici voor je te winnen.

### 3. Conclusie

‘De broedfactor’ is het goede boek op het juiste moment. In een tijd dat vernieuwende en restauratieve tendensen op elkaar botsen en waarin velen in hun schulp kruipen, is het goed om te beseffen dat er her en der mensen zijn die zich bekommeren om een betere toekomst. In een tijd dat veel organisaties, managers en adviseurs blijkbaar zijn overgegaan aan intern navelstaren – in het kader van de selectie van ‘management van het jaar’ valt op dat ongeveer 80% van alle boeken over coaching, leiderschap of persoonlijke ontwikkeling gaan en dat de buitenwereld niet meer lijkt te bestaan – is het een verademing om een auteur tegen te komen die de ramen wijd open zet en aandacht vraagt voor wat buiten gebeurt. De auteur verdient een pluim voor de systematiek waarmee hij al die initiatieven in kaart heeft gebracht en binnen een kader heeft weten te plaatsen.

Er kleven ook beperking aan het boek. Zo ontbreekt het met name aan concrete handvatten om met de kennis over broedfactoren binnen organisaties aan de slag te gaan. De twee voorbeelden van eigen ontwikkeltrajecten zijn met te grove pennenstreken uitgewerkt om managers over de streep te kunnen trekken. Wellicht dat in deze het boek van Lynda Gratton over ‘Hot Spots’ meer houvast biedt. Een ander punt van kritiek is dat de auteur zich weinig kritisch toont als het gaat om de effecten van alle door hem beschreven initiatieven. Het lijkt soms wel alsof het bij elkaar zitten en wat bedenken een doel op zich is. Het boek ademt dan

ook sterk de geest uit van wat ik aanduid als B- en C-cultuur. Voor managers die meer affiniteit hebben met A- en D-cultuur zal het boek al gauw in de 'allergiezone' zitten.