

Samenvatting van het boek 'De broedfactor – Betrokkenheid aanwakkeren in organisaties en samenleving' van Peter Camp; uitgeverij Business Contact, Amsterdam 2010. Genomineerd voor managementboek van het jaar 2010.

Inleiding en samenvatting door Bram Castelein.

Inleiding

Een interessant boek waarin aandacht wordt gevraagd voor de belangrijke toegevoegde waarde van plaatsen in organisatie en samenleving waarin op een anders dan andere wijze wordt gezocht naar nieuwe oplossingen voor relevante vraagstukken. Deze plaatsen worden broedplaatsen genoemd en zijn vitale bronnen van verandering. Er zijn negen factoren waaraan moet worden voldaan om als broedplaats succesvol te zijn en drie randvoorwaarden om broedplaatsen te consolideren. Mooi natuurlijk als je die ruimte voor vernieuwing kunt benutten, maar niet vanzelfsprekend. Verandering roept namelijk altijd weerstand op! Eis daarom keiharde steun van de top.

Het boek leest prettig, ondanks dat de uitwerking van de onderscheiden factoren en randvoorwaarden soms in elkaar overvloeien, waardoor het gevoel ontstaat van 'dat heb ik eerder gelezen'. Aangezien het boek een belangrijke bijdrage levert aan het in de spotlights zetten van het belang van vrijplaatsen voor vernieuwing, heb ik dit gevoel graag geïnterpreteerd als de kracht van de herhaling.

Woord vooraf

Het boek is ingedeeld in drie delen:

1. introductie van de broedfactoren;
2. de negen benodigde broedfactoren om broedprocessen te faciliteren;
3. de drie randvoorwaarden om broedplaatsen te consolideren.

Deel 1: de noodzaak van broedplaatsen

Samen kun je eerder wat aan sociaaleconomische problemen doen dan alleen. Mensen beseffen dat meer en meer en sluiten zich aan bij groepen, Ze vormen dan een broedplaats: een groep actieve mensen die gezamenlijk tot creatieve ideeën en oplossingen komt voor een algemeen gevoeld probleem. Deze broedplaatsen dragen bij aan een leefbare en inspirerende samenleving. Broedplaatsen ontstaan o.a door behoefte aan oplossingen voor sociaaleconomische problemen, aan sociale samenhang, aan actieve burgers, aan zingeving en aan ontmoeting en participatie.

Broeien heeft vaak een negatieve aanleiding, maar niet altijd. Oppositioneel gedrag is het begin van broeinesten en broedplaatsen. In schema de verschillen tussen beide:

Broeinest	Broedplaats
<ul style="list-style-type: none">• emoties zijn ongeordend	<ul style="list-style-type: none">• zijn geordend
<ul style="list-style-type: none">• wanhoop, ongenoegen en verlangen zijn ongericht	<ul style="list-style-type: none">• zijn gericht
<ul style="list-style-type: none">• ongestructureerde ontmoetingen	<ul style="list-style-type: none">• gestructureerd
<ul style="list-style-type: none">• er ontstaat geen voornemen of een doel (anders wordt het een broedplaats)	<ul style="list-style-type: none">• er ontstaat een voornemen of een doel
<ul style="list-style-type: none">• ontstaan in een organisatie worden ze al snel ingekapseld door de regels	<ul style="list-style-type: none">• de mensen staan sterk voor hun zaak en laten zich niet zo maar inkapselen; ze maken gebruik van elkaars expertise en er wordt voortdurend geleerd

Kenmerken van broedplaatsen zijn:

- de eindsituatie staat niet vast;
- informele organisatievorm met een minimum aan regels;
- actieve deelnemers die creatief zijn en speelruimte en handelingsvrijheid eisen, maar hun eigenbelang is ondergeschikt aan het belang van de broedplaats;
- de deelnemers zijn persoonlijk betrokken en voelen zich verantwoordelijk voor wat er in de samenleving, organisatie e.d. gebeurt;
- onverwachte verbanden en ruimte voor spontane en informele netwerken; het vermogen om levendige bindingen met elkaar aan te gaan (*bonding*), tussen groepen (*bridging*) en verbindingen te leggen met instituties en v.v. (*linking*) wordt groter;
- de samenwerking is informeel;

- de deelnemers zijn nieuwsgierig en hebben een open blik;
- iedereen kan meedoen ongeacht rangen of standen;
- oefenen invloed uit, bovengronds of desnoods ondergronds, en zijn niet bang de arena te betreden.

Wanneer een broedplaats ingekapseld wordt, of wanneer andere belangen gaan prevaleren wordt een broedplaats een groetplaats en valt terug tot het normale gedrag in een vergadering. Om dit te voorkomen, kun je de deelnemers een contract laten ondertekenen waarin de uitgangspunten van de broedplaats expliciet zijn opgenomen. Zo'n contract pas eigenlijk niet bij een broedplaats, maar is dan noodzakelijk om de vrijheid te bewaken.

Deel 2: broedplaatsen faciliteren

Er zijn negen broedfactoren om broedplaatsen te faciliteren en consolideren. Als je ze niet alle negen inzet, komt het broeden niet goed van de grond. De broedfactoren zijn:

1. Onderzoek verschillende opties

Camp onderscheidt:

- Broedplaatsen van onderop. Deze beginnen vaak als broeinest. Er zijn geen regels. Voorbeelden daarvan zijn:
 - a) vrijplaatsen: een semi-illegale broedplaats op een plek waarvan niet zeker is hoe lang men er mag blijven;
 - b) festivals: vaak georganiseerd door een vrijplaats. Ze worden georganiseerd om naar buiten te treden en mensen naar binnen te halen. Ze zorgen voor tijdelijke kruisbestuiving.
 - c) collectieven: clubjes ongeregeld ontstaan uit bijvoorbeeld onvrede met beleid van een organisatie. Deze clubjes voeren allerlei ludieke, harde en zachte, acties.
 - d) hubs: een plek waar je hard kunt werken en kunt ontspannen. Waar je andere mensen kunt ontmoeten die je het gevoel geven dat je er niet meer alleen voor staat.
 - e) worldcafés: dialoogbijeenkomsten over vragen en thema's die de wereld bezighouden.
- Broedplaatsen van bovenaf. Gestart door een organisatie. De organisaties bepalen wie mag deelnemen. De omstandigheden van de broedplaats zijn al geregeld vanuit de organisatie. Regels kunnen de broedprocessen in de weg staan. Voorbeelden daarvan zijn:
 - a) creatieve broedplaatsen: broedplaatsen doorgans gevestigd in goed ingerichte gebouwen. De stad zet er zich mee op de kaart (*city branding*).
 - b) future centers: een speciale, informele plek, waar mensen samen vernieuwende ideeën, strategieën en projecten kunnen ontwikkelen en waar ze zich bewust worden van wat zij kunnen doen om hun organisatie en zichzelf te veranderen. Deze plek is een vliegwiel voor vernieuwing. Er wordt gebruikgemaakt van multimedia om ruimtes een andere sfeer te geven.
 - c) strategic councils: mensen benaderen om hun specifieke kennis en dat vaak in een teleconferencing setting.
 - d) living labs: een netwerk met partijen uit diverse sectoren, gericht op open innovatie met de gebruiker als uitgangspunt.
 - e) incubatiecentra: een goede plek voor mensen die iets nieuws willen opzetten. Ze nemen deel uit vrije wil, maar soms ook omdat het management van hun organisatie hun ideeën afwijst.
- Broedplaatsen van onderop én bovenaf. De deelnemers zoeken samen naar de balans tussen eigen behoeften en belangen van de organisatie en kijken hoe ze de broedplaats optimaal kunnen laten functioneren. Voorbeelden daarvan zijn:
 - a) huiskamerbijeenkomsten: vijf tot tien gelijkgestemde mensen komen bij elkaar om informatie en ervaringen uit te wisselen. Ze organiseren alles zelf, spreken met elkaar af waar ze bij elkaar komen, hoe vaak en waar ze het over gaan hebben.
 - b) communities of practice: groepen professionals met een gemeenschappelijk belang of passie leren samen door uitwisseling van kennis, inzichten en ervaring en ontwikkelen zo nieuwe manieren om met problemen en uitdagingen om te gaan. Er wordt geleerd op inhoudelijk, sociaal en procesmatig terrein. De *convenor* brengt mensen samen; de *facilitator* maat de leerprocessen mogelijk.
 - c) platforms: mensen kunnen hun ideeën presenteren volgens de 20x20-formule: in 20 dia's van elk 20 seconden op twee schermen te volgen. Tussendoor creëren een vj en een dj een

aparte sfeer. Een voorbeeld van een overheidsplatform is het door Balkenende in 2003 opgerichte innovatieplatform om van Nederland weer een swingend kennisland te maken.

- d) denktanks: een denktank is een organisatie van adviseurs, wetenschappers of commentatoren die zich in een bepaald onderwerp verdiepen en daarover publiceren. Meestal opereren ze op maatschappelijk en politiek terrein. Soms worden denktanks ook door particulieren opgericht.
- e) specifieke teams: specifieke teams voor een bepaalde tijd en voor een bepaald onderwerp. Ze moeten zorgen voor onderlinge kruisbestuiving en *Neue Kombinationen*.

Alle broedplaatsen zijn inhoudelijk gericht. Trap niet in de valkuil om je te laten verleiden door allerlei organisatorische zaken. De inhoud moet het proces en de vorm bepalen.

2. Organiseer op een andere manier

Geef broedplaatsen en groepjes mensen die de kar trekken een status aparte. Broedplaatsen gedijen bij de Rijnlandse manier van organiseren. Organisatievormen zijn:

- zelforganisatie: zelf beslissen; bijvoorbeeld werken volgens het ABC-model: Actie, Besluit, Communicatie.
- lichte gemeenschappen: creatieve broedplaatsen, huiskamerbijeenkomsten, hubs en denktanks zijn over het algemeen licht georganiseerd.
- nieuwe sociale bewegingen: geen centrale sturing, meer een activiteitenorganisatie, bijvoorbeeld het festivalmodel.
- netwerkorganisaties: geen hiërarchische relaties; de teams hebben een eigen relatie met de omgeving. Internet is belangrijk om met de vele netwerken verbonden te zijn.
- meer organisatievormen binnen één organisatie: mensen kunnen zo experimenteren met andere manieren van samenwerken.

In onderstaande tabel wordt de Rijnlandse manier gezet tegenover de Angelsaksische manier.

Rijnlands	Angelsaksisch
wie het weet mag het zeggen	wie de baas is mag het zeggen
mensbeeld: solidariteit	mensbeeld: ieder voor zich
hier en nu als vertrekpunt (<i>ist</i>)	doelstelling als vertrekpunt (<i>soll</i>)
organisatie is werkgemeenschap	organisatie als geldmachine
samen schitteren, <i>teamplay</i>	zelf schitteren
gedreven door principes	gedreven door regels
contextgevoelig	regels zijn regels
vakmanschap als basis (<i>allround</i>)	functiesplitsing als norm
coördinatie vanaf de werkvloer	coördinatie van bovenaf
primaire proces staat centraal	staf(aan)gestuurd
emergente strategie als norm	voorspelbaarheid als norm
maatwerk	standaardisering
weten is meten	meten is weten

Tot slot: weet waarvoor je het doet en voorkom dat zoals in het boek *The Hitchhiker's Guide to the Galaxy*, uit een enorme supercomputer het antwoord '42' komt rollen waarvan niemand meer weet waarop het een antwoord is.

3. Laat mensen vrijbuiten

In deze context haalt Camp de held aan. Helden zijn vaak eenlingen en belangrijk voor organisaties en samenleving. De combinatie van hun diepe gevoel voor rechtvaardigheid, creativiteit en koppigheid zet hen tot actie aan als ze misstanden of onrecht vermoeden. De held wil niet geïdentificeerd worden met het systeem, de bureaucratie, geld of macht. De held is toegewijd en maakt optimaal gebruik van de vrije ruimte. Voorbeelden van helden zijn:

- klokkenluiders (klokkenluideronline.nl);
- vermogende idealisten (voorbeeld op schipholwanbeleid.nl);
- geëngageerde pensionado's;

- donateurs van goede doelen;
- verontruste ouders die zelf het heft in handen nemen;
- praktisch idealisten gaan ervan uit dat je iedere dag invloed kunt hebben op de wereld om je heen. *Guerilla gardening* is een mooi voorbeeld. Mensen voorzien openbare plekken op eigen initiatief van groen en onderhouden die plekken ook.
- maatschappelijk bewuste jongeren; bijvoorbeeld de in 2002 opgerichte stichting *Coolpolitics*. Zij gaan ervan uit dat iedereen maatschappelijk bewust is en een reden heeft om te doen wat hij doet. Ze kunnen ook confronterend zijn.
- *slackers* maken gebruik van de vrije ruimte, de *slack*, in organisaties en samenleving. Ze willen participeren en werken onder hun eigen voorwaarden. Ze leren hoe je meer kunt doen met minder.
- bezorgde professionals willen de beroepseer herstellen en de kloof tussen koopmansgeest (sturen op maximaal rendement) en meesterschap (vakmanschap en bezieling op de werkvloer) overbruggen. Het startschot van de beweging werd gegeven op 7 april 2006 in Den Haag op de conferentie VanBeroepsZeer naar BeroepsEer.
- organisatieactivisten willen dat mensen betekenisvol met elkaar omgaan en willen laten zien dat samenwerken en samenleven van belang zijn voor organisaties en samenleving. Ze onderschrijven de principes van het Rijnlands denken en hebben een eigen platform: organisatieactivist.nl. Ze vragen bijvoorbeeld om foto's te maken in de eigen organisatie om aan de hand daarvan te discussiëren over de achterliggende 'interne stuurcodes'.

Devies van Camp is, dat je de vrije ruimte moet zoeken en je niet aanpast en ook niet bang laat maken. Beter later om vergiffenis gevraagd dan eerder om toestemming. Neem daarbij het belang van de doelgroep, de organisatie en de samenleving als ijkpunt.

4. Schep informele ontmoetingsplaatsen

Koffieplekken bijvoorbeeld, of *social spots*, fysiek of op internet, om spontaan elkaar te ontmoeten. Ook wel 'derde plaats' genoemd (naar Ray Oldenburgs), naast de tweede plaats (werk) en de eerste plaats (thuis). Andere voorbeelden van derde plaatsen: een gebouw als zinderend centrum, bibliotheken, brede scholen, kantoren.

5. Verbind mensen met elkaar

Via internet (o.a. netlog, netwerken.blogspot.com, hyves, orkut.com, LinkedIn, Xing, Ning), maar ook fysiek contact. Dus verbonden zijn en in verbinding zijn.

6. Laat mensen samen creëren

Vooral samen doen in plaats van alleen maar praten. Een nieuw model van creativiteit dat veel gebruikt wordt in broedplaatsen is de *scenius*: een samenvoeging van *scene* en *genius*. Dit verwijst naar een interactief samenwerkingsverband van enthousiaste gebruikers en ontwerpers. Echte teams zoeken de ruimte op in organisatie en samenleving en werken niet voor de baas, maar voor zichzelf en hun doelgroepen. De teamleden trekken samen op en helpen elkaar.

Samenwerking is communicatie en naast monoloog en dialoog wordt de multiloog (naar Dick Duke) onderscheiden. Dit betekent dat je niet in het centrum staat van de communicatie, maar opzij. Je hebt overzicht op het netwerk van mensen om je heen en je koppelt hen op het goede moment rond een bepaald thema aan elkaar. Als gespreksleider bij een multiloog bepaal je niet de agenda, maar creëer je ruimte voor anderen om in gesprek te raken en aan de slag gaan. Mensen maken zo samen de waarheid in een organisatie. Samen creëren kan op verschillende manieren; bijvoorbeeld:

- met een *guerilla desk*; dit is een tijdelijke inspirerende werkomgeving op een bijzondere, verlaten en/of leegstaande plek. Het doel is samen te werken op een nieuwe, verfrissende manier, contacten te leggen en inspiratie op te doen.
- een *green desk* is een duurzamere vorm. Daarin stelt een organisatie zich open voor buitenstaanders die daar willen werken.
- forums; dit zijn plekken op internet waar mensen vragen en ervaringen kunnen uitwisselen over de meest uiteenlopende onderwerpen.
- de dialoogmethode. Uitgangspunt is, dat niemand het beter weet dan de ander en dat je open en zonder oordeel naar elkaar luistert. In het begin informeel, maar later kunnen er experts bijgehaald worden om zaken verder te onderzoeken.
- spiegelgesprekken. Hierin vertellen medewerkers in een kring hoe ze de werkomgeving ervaren. Managers en andere toehoorders mogen alleen luisteren. Het spiegelgesprek maakt de leider

bewust van zijn attitude, die hij zo nodig kan veranderen waardoor het werk verbeterd kan worden.

- kapiteinstafel; dit is de tafel van de ‘kapitein’ waar hij gasten uitnodigt om naar zijn verhaal te luisteren en waarin je hem vragen kunt stellen.
- focusgroepen; dit is een informele discussiebijeenkomst onder leiding van een discussieleider waarbij een specifiek onderwerp van verschillende kanten wordt belicht door mensen die er ervaring mee hebben. Het product is een geordende lijst van opvattingen en standpunten. Daaruit kan het management ook conclusies trekken.

De grootste valkuil bij een bijeenkomst is dat mensen elkaar van hun eigen gelijk proberen te overtuigen. Dit heet ‘inzetsovertuiging’. De oplossing is gerichte vragen te stellen en goed door te vragen. Er ontstaat *intermediate space* als mensen het gevoel krijgen hun verhaal te mogen vertellen in een veilige sfeer waarin het ja-maar-denken is vervangen door ja-en-denken. In die ruimte kan net iets meer dan daarbuiten. Wanneer je deze ruimte toepast in broedplaatsen, staat de creativiteit die dan loskomt niet alleen ten dienste van productontwikkeling en innovatie, maar wordt ook het vertrouwen in de organisatie (terug)gewonnen. Breng ook de mogelijkheid aan van *slow thinking*; geef mensen ‘speeltijd’ om ook na een sessie over ideeën te laten verder denken.

7. Ga op ontdekkingsreis

Sta met verwondering en nieuwsgierigheid in het leven. Ben een vrijbuiters. Vrijbuiters (*free mover, freewheeler*) willen (een tijdje) de wijde (virtuele) wereld in en relaties aangaan met bekenden en onbekenden. Camp noemt ook de metafoer van de actieve wandelaar; deze durft te slenteren en neemt daar alle tijd voor. Hij is iemand die zonder doel door de stad kuiert, maar wel voeling heeft met de stad en op zoek is naar iets nieuws. Ook noemt Camp de ‘moderne spiritueel’; een sociaal en maatschappelijk geëngageerd mens die zich verantwoordelijk voelt voor de samenleving, hun organisatie en voor elkaar.

Ga deze ‘vrije’ mensen niet uit de weg, Verdiep je in jezelf en in de ander. Als mens word je er rijker van, maar als organisatie en samenleving ook.

8. Wissel kennis en ervaring uit

Voorbeeld: kinderen in de Lindehageschool in Zevenaar skypen via grote beeldschermen met hun leeftijdgenootjes in een Duitse school.

Iedereen kan bijdragen aan de totstandkoming van politieke ontwikkelingen buiten het politieke ‘machtscentrum’ om. Ulrich Beck noemt dat ‘subpolitiek’ en politisering van onderop.

Substantieel denken brengt mensen in beweging en gaat over inhoudelijke zaken. Dit denken leidt tot bezieling, creativiteit, innovatie en vergroot de vrijheid. We zijn bij dit denken en spreken meer gericht op het gemeenschappelijke belang dan op het eigenbelang. We gaan ons authentieker en persoonlijker gedragen. Daarnaast heb je instrumenteel denken. Dit gaat meer over besturen, organiseren, kostenbeheersing etc.

9. Stimuleer gezonde bemoezucht

Ontmoeting is de meest elementaire ervaring die aantoont dat ik niet zonder de ander kan bestaan. Alleen als we de ander leren kennen, kunnen we onszelf leren kennen. Camp noemt nog het elkaar corrigeren en modern burgerschap. Van dit laatste geeft hij het voorbeeld dat veel basisscholen werken met het concept van de ‘vreedzame school’. Dit is een gemeenschap (leerkrachten, ouders, leerlingen etc.) waarin iedereen zich betrokken en verantwoordelijk voelt en op een positieve manier met elkaar omgaat. Leerlingen oefenen invloed uit op en zijn verantwoordelijk voor het klimaat in de klas en op school, op hun eigen leeromgeving en hun eigen ontwikkeling.

Mensen moet invloed kunnen uitoefenen. De burger wil meedenken en er ontstaan steeds meer initiatieven van onderop. De overheden zouden daarvoor ruimte moeten creëren, maar ze weten er vaak geen raad mee. We moeten gevraagd en ongevraagd participeren. Niet alleen in de samenleving, maar ook in onze organisaties; zo ontstaat naar analogie van modern burgerschap modern medewerkerschap. Camp noemt ook dialoog in plaats van debat en heeft het over de rondetafel dialoog. Hiervan zijn verschillende varianten, zoals het *leaders dinner* met een inleiding van de specialist, of de *peer round tables* zonder inleiders, of de overlegvorm met de *talking stick*. Deze is gebaseerd op het indiaanse kampvuorgesprek waarbij de voorzitter een soort vergaderhamer vasthoudt. Dat is het teken dat hij mag spreken en de anderen moeten luisteren. Alle varianten zijn gebaseerd op gelijkwaardigheid en zelfsturing. De deelnemers kiezen elkaar onderling en bepalen

onderling het thema en de vragen. De groepsgrootte varieert van vijf tot acht personen. Men weet van tevoren, dat er op een afwijkende manier (anders dan vergaderen) met elkaar gesproken wordt. Dialoog betekent geduld hebben. Je moet mensen de tijd geven om betrokken te raken, deel te nemen en iets gemeenschappelijks te ontwikkelen. Een goede leider kan deze dialoog op gang brengen en faciliteren. Ga zorgvuldig en zorgzaam met je nieuwe helden om!

Ga geen machtsstrijd met het oude aan, maar een krachtmeting. Je gaat dan weliswaar met elkaar de strijd aan, maar zodanig dat de sterktes zich met elkaar bundelen. Je respecteert elkaar en het einde is dan doorgaans een win-win (van een machtsstrijd een win-lose). Dienende leiders zijn in staat van een machtsstrijd een krachtmeting te maken.

Deel 3: broedplaatsen consolideren

Er zijn drie randvoorwaarden essentieel om te profiteren van de voordelen van broedplaatsen. Ze komen nu aan bod:

1. Verbind de zachte en harde kanten met elkaar

Broedprocessen verlopen in het begin vaag en grillig, maar na verloop van tijd vinden broedplaatsen zelf de goede balans tussen proces en taak, tussen zacht en hard.

Hard	Zacht
verwijst naar de behoefte van mensen om samen iets te maken	verwijst naar de behoefte om voor onszelf iets zinvol te doen
past bij de verwachtingen van onze omgeving	past bij de verwachtingen van onszelf
is tastbaar	is ontastbaar
denk bij harde aspecten aan doelen, protocollen, plannen, informatiesystemen, relatiebeheer, regels e.d.	denk bij zachte aspecten aan speelruimte, sfeer, samenwerking, ontwikkelingsmogelijkheden, creativiteit e.d.

Het is de kunst balans tussen hard en zacht aan te brengen. Stel daartoe vragen als: wat wil ik, wat kan ik nog meer, welke acties kan ik ondernemen en wat heeft mijn omgeving nodig? Deze balans is bij elke broedfactor van belang.

2. Integreer de broedplaats in de organisatie

Hiervoor past het best een ontwikkelingsgerichte benadering in plaats van een planmatige benadering.

Planmatig	Ontwikkelingsgericht
managers gebruiken macht in het sturen van veranderingen	managers gebruiken betekenisgeving en samenwerking
organisatiepraktijk als bron van gebreken	organisatiepraktijk als bron van ervaring
nadruk op prestatienormen	nadruk op verbetering van effectiviteit en kwaliteit
geplande verandering van boven naar beneden	benutting van kennis en inzicht van medewerkers
oplossingsgerichte aanpak op basis van modellen	probleemgerichte aanpak op basis van praktijkervaringen
enkel lineair veranderingsproces	iteratief veranderingsproces
technische en economische procesrealiteit	sociaal-economische procesrealiteit
begint met abstracte modellen	begint met concrete praktijkervaringen
nadruk op kennis van deskundigen	toepassing van operationele kennis
scheiding tussen ontwerp en uitvoering van veranderingen	soepele overgang tussen denken en experimenteren

Veranderprocessen laten zich eigenlijk niet sturen, maar meer bewaken. Bij de ontwikkelbenadering zoek je telkens naar de balans tussen proces en resultaat. Bij verandering is het van belang elkaars talent te benutten. Ook is het aanbevelenswaardig een ontwikkelgroep te vormen die de verandering 'trekt'. Dit is van belang, omdat leidinggevendenden weinig tijd hebben voor de zachte kant en zich vooral richten op de harde kant. De ontwikkelgroep kan zich dan vooral richten op de zachte kant.

Tijdens het veranderproces stemmen ontwikkelgroep en leidinggevenden op elkaar af. De ontwikkelgroep zorgt ervoor dat iedereen blijft meedenken, de vrije ruimte pakt, elkaar stimuleert door te gaan met reeds bereikte resultaten, idealen in praktijk durft te brengen, zich niet door beperkingen laat leiden en om leert te gaan met organisatiebelangen.

3. Bescherm broedplaatsen

Mensen die vertrouwen op formele verhoudingen, op het ‘nette’ spel, komen bedrogen uit. Zij ervaren dat beslissingen niet alleen tot stand komen door rationele afwegingen van voor- en tegenargumenten. Het andere spel, het ondergrondse politieke machtsspel, speelt een minstens even grote rol. In deze context worden de *Red Monkey Breeders* opgevoerd. Zij dagen de bestaande orde uit met nieuwe ideeën: rode apen. De meerderheid in een organisatie schiet in de weerstand en schieten de rode apen af. Deze ‘jagers’ heten de *Red Monkey Hunters*. Zij halen zo de ziel uit de ideeën, omdat ze ze niet snappen. Het is daarom aan het topmanagement de *Breeders* te beschermen en ze het voordeel van de twijfel te geven om hun ideeën verder uit te bouwen.

Richtlijnen om je broedplaats te beschermen zijn:

- zorg dat de leden van de broedplaats de werkwijze en doelstelling ondersteunen en creëer een kleine, hechte groep van betrokken mensen;
- betrek er een goede voorlichter bij die weet wanneer iets gezegd moet worden en vraag regelmatig aandacht;
- betrek enkele deskundigen;
- netwerk, zoek medestanders op, onderhoud persoonlijk contact, verdiep je in mede- en tegenstanders, zorg voor een klankbord, steun gelijkgezinden en zorg dat je zelf ook gesteund wordt;
- eis de harde toezegging van de top dat zij de broedplaats steunen;
- blijf rechtgeaard en vriendelijk jegens je opponenten.