

# Martin Kuipers

## Werken in Fryslân in 2018

De denktank Station Fryslân wil een debat op gang brengen over een Fryslân waarin beter wordt omgegaan met het water, het landschap en de cultuur. Het *Friesch Dagblad* vraagt denkers en doeners naar hun goede idee voor de toekomst van de provincie. Vandaag **Martin Kuipers**.

**N**et als de rest van de wereld verandert Fryslân langzaam maar zeker in een netwerksamenleving. Waar moeten we in 2011 op inzetten om in 2018 positief terug te kunnen kijken op de eerste etappe van de transformatie van Fryslân?

### Netwerksamenleving?

Een groot deel van onze maatschappij is nog steeds gemodelleerd naar het industriële model: taakspecialisatie, hiërarchische top-downorganisaties en gericht op schaalvergroting. Deze manier van organiseren en besturen heeft ons veel goeds gebracht, maar nadert zijn houdbaarheidsdatum. Anno 2011 ziet men in dat er snel duurzame alternatieven moeten komen: sociaal, ecologisch en economisch.

Doordat in de afgelopen vijftien jaar onze manier van communiceren radicaal anders is geworden, verdwijnen oude structuren en drempels. Communicatie is niet meer aan plaats en tijd gebonden. Er is geen onderscheid meer tussen zenders en ontvangers, iedereen is zowel zender als ontvanger: iedereen kan overal op elk moment een boodschap creëren, of het nou een kort bericht, een foto of een video is. Aangejaagd door deze ontwikkelingen krijgt de netwerksamenleving steeds meer vorm. Nog steeds is het onwennig, maar de verschuiving gaat komen: een andere manier van organiseren en samenwerken, en dus samenleven.

### Wrijving

Op dit moment is er een nog vrijwel onzichtbare maar sterke wrijving tussen twee stromingen. Aan de ene kant de formele bovenstroom: politiek, bestuur, onderwijs en (grote) commerciële organisaties. Gestoeld op traditioneel top-downmanagement en hiërarchische verhoudingen. Bijna elke grote organisatie worstelt momenteel met nieuwe vragen en problemen die voortkomen uit een

steeds verdergaande 'vernetwerking' van hun klanten, personeel, de organisatie en de maatschappij.

In die netwerken ontstaat aan de andere kant een nieuwe informele onderstroom. Men communiceert via eigen mobieltjes voorzien van internet voortdurend met elkaar, zonder zich iets aan te trekken van bedachte organisatiestructuren, processen en regels. Hulpvragen worden via deze informele kanalen vele malen sneller en efficiënter opgelost dan via de formele kanalen. Maar belangrijker nog: mensen bouwen persoonlijke relaties met elkaar op die sterker zijn dan de relatie tussen een onpersoonlijk merk en een onzichtbare klant.

Het is niet verwonderlijk dat freelancers, zzp'ers en kleine bedrijven via deze informele kanalen een nieuwe markt creëren. Gekenmerkt door brede en flexibele inzetbaarheid en zelfsturing. Daaruit voort komt een sterke bottom-updynamiek. Het zelfplossend vermogen is enorm en de waardestromen, in natura of valuta, zijn onmogelijk in onze maatstaven van efficiëntie en economisch voordeel uit te drukken. Grappig genoeg formuleren een groot aantal organisaties de verandering voor zichzelf als inefficiëntie en economisch verlies. Ik ben ervan overtuigd dat de winst op maatschappelijk niveau



De bakker van Marsum, uitgebaat door Dorpsbelang. Een voorbeeld van zelfredzaamheid. Foto's: Frans Andringa

vele malen groter is dan het door hen genoemde verlies.

### Fries belang

We weten zeker dat we als provincie te maken zullen krijgen met meerdere, gelijktijdige uitdagingen: het verdwijnen of veranderen van werkgelegenheid, het krimpen van de beroepsbevolking, het niet in stand kunnen houden van de lokale gemeenschappen en een mogelijke leegloop in de buitengebieden. Natuurlijk spelen hier ook factoren van buitenaf, maar de kern van dit probleem is het veranderen en verdwijnen van het sociale kapitaal van Fryslân: wij, de Friezen zelf.

lân: wij, de Friezen zelf.

Gelukkig wordt het probleem erkend. Ik ben er echter van overtuigd dat als men blijft denken in traditionele middelen en oplossingen we in 2018 bedrogen uitkomen.

Dat is juist wat er nu lijkt te gebeuren. De oplossing wordt vooral gezocht in infrastructuur, huizen, kantoorgebouwen en bedrijvenparken. Er worden volop investeringen gedaan in steen, beton en dure spullen. Er wordt aangenomen dat dit nieuwe werkgelegenheid aantrekt. Volgens mij een grote misvatting. Het neerzetten van lege gebouwen en dure fabrieken biedt geen duurzame oplossing voor het desintegreren van de lokale gemeenschappen: ons sociale kapitaal!

De bestuurlijke machten zetten momenteel alles in op concurrentie met andere provincies en het veroveren van nichemarkten. Vervolgens wordt er gemokt dat de inwoners niet vooruit te branden zijn of zelfs tegenwerken. Zo gek is dat niet. Een nieuwe fabriek naast je dorp is geen oplossing voor een basisschool die moet sluiten.

### Ondersteboven

Laten we eerst stoppen met de traditionele top-downaanpak om het probleem van de

krimp op te lossen. Zoek naar een tegenovergestelde aanpak, die voortgestuwd wordt door de bottom-updynamiek, gecreëerd en gedragen door de Friezen zelf. Dat is geen pleidooi voor anarchie noch voor het volledig loslaten van bestuur. Zowel de 'top' als de 'bottom' dienen verantwoordelijkheid te nemen. In elk geval door met elkaar te praten. Zo kunnen we de hiërarchie transformeren naar een netwerk van betrokken en bevlogen mensen.

Daar zit de crux. Wat de 'top' en de 'bottom' kan verenigen is een gezamenlijke, gedeelde noodzaak tot handelen met een gezamenlijk doel. Een eenvoudig, overdraagbaar idee waarvan iedereen begrijpt waarom het nodig is. Een idee dat iedereen met zijn of haar creatieve vermogens kan vertalen naar de directe leefomgeving. Of wat voor de overheden het vertrekpunt is voor handelen. Maak de mensen eigenaar van het probleem én de oplossing. Organiseer niet achteraf, wanneer er al besloten is dat er een fabriek gaat

**Laten we stoppen met de traditionele top-downaanpak**

komen, nog een 'inspraakavond'. Daar is geen sprake van een oprechte dialoog.

De kern moet zijn zelf- en samenredzaam worden. Met de focus op het hervinden van onze eigen verantwoordelijkheid. Het grootste belang dat we samen hebben is het behouden van de kritieke massa van ons sociaal kapitaal. Wat kunnen we er nu al aan doen om ervoor te zorgen dat we in 2018 nog steeds kunnen wonen waar we nu wonen? Hoe voorkomen we het dichtgaan van de school, buurtsuper, buurt-huis of sportvereniging?

### Ken Robinson

Inspiratiebronnen van Kuipers zijn de boeken *Het Element*, als passie en talent samenkomen van Ken Robinson en *Easycratie*, de toekomst van werken en organiseren van Martijn Aslander en Erwin Witteveen. De ideeën van Ken Robinson over onderwijs en andere manieren van denken en werken

zijn prachtig weergegeven in een animatie van het bedrijf RSA die ontstaat terwijl Robinson op de achtergrond spreekt. Die is te vinden op YouTube via de link <http://www.youtube.com/watch?v=zDZFcDGpLAU>, of door de zoektermen 'Ken Robinson RSA' in te voeren. Het is wel in het Engels.

**i** Martin Kuipers won met Lable vorig jaar de Best Practice Award 2010, de jaarlijkse prijs voor het beste initiatief in de sectoren zorg, welzijn en wonen. Het bedrijf kreeg die prijs voor het Electronisch Zorgleefplan (EZLP) dat bij Noorderbreedte werd ontwikkeld.



**Martin Kuipers** (29) was in 2009 een van de vier founding fathers van het bedrijf Lable, dat inmiddels negen medewerkers heeft. Daarvoor werkte hij vijf jaar bij de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden bij de opleiding Communication & Multimedia Design (CMD)

Interview

Misschien moeten twee voetbalverenigingen zich verenigen, moeten we zelf part-time onderwijzer op de lokale basisschool worden of samen voor onze (groot)ouders en hun leeftijdgenoten zorgen. De transformatie van Fryslân zal voor niemand zonder offer of hort en stoot gaan. We zullen iets moeten investeren om de lokale balans in stand te houden. Daarvoor hebben we goede, creatieve en duurzame oplossingen nodig.

Waarom? Eenvoudig: Als we willen blijven wonen waar we nu wonen, met alle kwaliteit van leven, rust en ruimte, dan zullen we resistent moeten worden tegen de krimp en de grillen van de nationale en globale economie. Dit is geen pleidooi voor een onafhankelijke provincie maar wel voor een provincie die wederzijds afhankelijk is van de aangrenzende provincies en landen.

#### Terpen

Vroeger deden we als Friezen niet anders. Boeren vestigden zich rond een terp zodat zij ten tijde van hoog water een veilig onderkomen hadden en elkaar konden helpen. Op de terp vestigde zich bedrijvigheid als een smidse en een timmerman die diensten aanboden aan de boeren en aan elkaar. Zo vormden zich kleine netwerken die door wederzijdse afhankelijkheid grotendeels zelfvoorzienend en zelfredzaam waren.

Laat dit model staan voor de terpen van 2018: zoveel mogelijk zelf- en samenredzaam zijn. Creatief omgaan met de ruimte en de middelen die je hebt. Net als vroeger zal een terp nooit volledig zelfredzaam kunnen zijn. Maar als je zoveel mogelijk streeft naar wederzijdse afhankelijkheid creëer je in een breder perspectief een meer zelfredzaam netwerkje van terpen.

Ook al gaan we langzaam over naar een netwerksamenleving, een vorm van hiërarchie zal moeten blijven bestaan.

Iets waar we vandaag mee kunnen beginnen is het maken van ruimte voor ont-

plooiing. Overheden kunnen ruimte scheppen door burgers eigenaar van het probleem te maken. De voormalige 'top' schrijft zo weinig mogelijk voor aan concrete invulling, houdt de dialoog gaande en creëert de voorwaarden. Bijvoorbeeld: Als een gemeenschap de basisschool draaiende wil houden door zelf voor de klas te gaan staan dan

### Grote bedrijven zijn niet nodig om in onze behoeften te voorzien

heeft dit consequenties voor het organiseren en wellicht ook de kwaliteit van onderwijs. De rol van de 'top' gaat verder dan het initiatief de afgesproken ruimte te geven om tot ontplooiing te komen. De voormalige 'top' barst van de inhoudelijke kennis en kan met advies en ervaring waar nodig het proces ondersteunen, als onderdeel van gemeenschap, als knooppunt in het netwerk.

#### Klein beginnen

Het leuke is dat dit op kleine schaal kan beginnen. Het hoeft niet eens veel geld te kosten. Laat iedereen op een persoonlijke, passende manier het grote, gezamenlijke probleem oplossen. Ik geloof oprecht dat daaruit nieuwe werkgelegenheid of zelfs nieuwe beroepen kunnen ontstaan. Soms zal een oplossing mislukken, dat is dan leergeld.

De belangrijkste factor zal een omslag in denken zijn. De doorzettersmentaliteit in Fryslân zal niet het probleem zijn, maar de perceptie op wat samenwerken en samenleven is wel.

Laten we nu eens NIET beginnen met het neerzetten van het zoveelste prestigieuze kenniscentrum, maar eerst de ervaring en daarmee de kennis opdoen van het transformeren van een provincie.

„Zullen we aan tafel gaan zitten?“, vraagt Kuipers in een van de kamers die Lable in de Blokhuispoort in Leeuwarden gebruikt. Ik zie geen tafel, maar dan trekt mijn gastheer aan een houten verhoging tegen de muur. Die blijkt op rails te staan. Eenmaal midden in de kamer zie ik ook de krukken die eronder stonden. „Als je weinig ruimte hebt, moet je een beetje creatief zijn“, lacht Kuipers.

De onorthodoxe oplossing is tekenend voor het soort bedrijf dat Lable is, en het type mens dat Kuipers is. Bestaande structuren en uitgangspunten zijn eerder een uitnodiging om het in elk geval anders te doen. Kuipers heeft het graag over de overgang van een 1.0-samenleving naar een 2.0-samenleving. Van een hiërarchische naar een netwerksamenleving. Die ontwikkeling komt eraan, en Kuipers stelt zich op als een groot pleitbezorger van die omslag.

#### Waar komt die houding vandaan?

„Die heb ik te danken aan mijn tijd bij de opleiding aan de NHL, bij CMD. Dat was een fantastische tijd, daar heb ik zoveel geleerd. Zo anders leren denken. Met name over de relatie tussen digitale toepassingen en de ontwikkeling van een organisatie. Het een is namelijk nooit los te zien van het andere. Met nieuwe instrumenten gaan mensen anders werken. Dat moet je je realiseren als je een digitale werkwijze loslaat op je organisatie. Dat is precies waar we met Lable aan werken.“

„We zijn begonnen in het onderwijs, maar zijn nu in de zorg bezig. Die sectoren lijken erg op elkaar. De valkuil bij organisaties in beide sectoren is dat ze vervallen in een administratief proces. De digitale hulpmiddelen worden daar dan ook op ingericht. Maar je kunt zorg niet reduceren tot een gestandaardiseerde werkwijze.“

#### De instellingen worden wel op cijfers afgerekend.

„Dat is ook zo. Maar daar hoeft je degenen die de zorg uitvoeren niet mee op te zadelen. Wat wij bij Lable doen, is zoeken naar een manier waarop een digitaal middel positieve gevolgen heeft voor het welzijn van de cliënt. Dat betekent dat we ons vooral verplaatsen in de positie van de verzorgende, want die moet het doen. We hebben gemerkt dat als een instrument echt tot verbetering bij de cliënt leidt, het dan ook met liefde door het zorgpersoneel wordt gebruikt. Daar moet het om draaien. En het is voor ons dan vervolgens de truc om uit dat digitale verkeer die dingen te halen die de organisatie nodig heeft om de administratie op orde te krijgen. Maar wel in die volgorde. Zo zorg je ervoor dat de introductie van digitale middelen leidt tot een andere werkwijze, die door iedereen als een verbetering wordt gevoeld. Ieder mens is creatief als hij de ruimte daarvoor krijgt.“

#### Dat klinkt nogal optimistisch.

„Ik verkeer in de gelukkige situatie dat ik hierin nog nooit ben teleurgesteld. Ik geloof in het delen van je kennis, zonder daar een prijskaartje aan te hangen. Zo heb ik altijd gewerkt. Je deelt, en krijgt dan veel meer terug, al is dat niet altijd op de manier waarop je dat had verwacht. Samen kom je verder. Op het moment dat je een oprechte verbinding met de ander legt, dan ontsluit je een hele hoop creativiteit. Dan gaan mensen meedenken, tips geven, zoeken naar de beste manier om het proces vorm te geven.“

#### Wie neemt dan de beslissingen? Wie draagt de verantwoordelijkheid?

„Je zult altijd ergens afspraken moeten maken.

Maar het strakke hiërarchische model heeft zijn langste tijd gehad. Daar ben ik van overtuigd. We gaan toe naar een netwerksamenleving, waarin niet meer te traceren is waar de waarde gemaakt wordt. Het is geven en nemen, en in die uitwisseling zit de meerwaarde.“

„Het is nu nog zo dat de generaties ouder dan 40 jaar de beslissingen nemen. Dat is de leeftijdsgroep die nog gevormd is door de industriële benadering: slim omgaan met goederen en kennis om de winst te maximaliseren. Die generaties begrijpen niets van de wereld waarin de jongeren leven. Ze zijn uitheemsen in de netwerksamenleving die ontstaat, die draait om uitwisseling en die voor de digital natives van 0-20 jaar juist vanzelfsprekend is.“

#### Een botsing van generaties?

„Dat kan het worden. Maar ik geloof dat het geen strijd hoeft te zijn, als we ervoor zorgen dat we lol met elkaar trappen. Gaan kijken wat we van elkaar kunnen leren. Op basis van goede argumenten. Het een zal het ander ook nooit helemaal vervangen. Als de gevestigde partijen maar de ruimte bieden aan mensen die ervoor kiezen om het anders te doen.“

#### Weer die kennisuitwisseling.

„Precies. Waar het om gaat is dat we begrijpen wat die verandering precies inhoudt. De technologie beïnvloedt de manier waarop onze samenleving functioneert. Internet, sociale media en de smartphone doen dat nu, net zoals eerder de auto, de koelkast, de telefoon of de televisie. Wij gaan ons anders gedragen door de middelen die we hebben. Ik ben ervan overtuigd dat als het internet nu ineens plat zou gaan, we zelf een soort analoog internet zouden bedenken. Omdat we nu gewend zijn om in die netwerkstructuur te denken en te bewegen.“

„Die netwerkvorm gaat het hiërarchische model steeds meer vervangen. We hebben de grote bedrijven en instellingen vaak helemaal niet nodig om in onze behoeften te voorzien. De basis komt te liggen in de oprechte verbindingen tussen mensen.“

#### De overheid ontbreekt in je verhaal. Wat voor rol heeft de politiek nog?

„Ik vind het partijpolitieke systeem een fictie. Wat ik van de politiek meekrijgt is gehakketak om zich te onderscheiden van de andere partijen. De gestolde vorm van politieke partijen past steeds minder bij wat mensen willen en verwachten. Het is als een lavalamp: mensen vinden elkaar, werken aan iets, om vervolgens weer op te splitsen en nieuwe verbanden aan te gaan.“

#### Je moet toch ergens kaders stellen, grenzen trekken?

„Natuurlijk. Maar het is onzin dat Den Haag bepaalt wat Sint Annaparochie nodig heeft. Doe alles zoveel mogelijk op het laagste niveau. Laat dorp met dorp samenwerken vanuit de eigen verantwoordelijkheden en plichten. Waar dat niet kan op het niveau van gemeente met gemeente, en zo verder tot land met land. Maar begin met de creatieve ruimte onderop, en niet in Brussel.“

Interview: Erik Betten