

Vrijwillige inzet is niet efficiënt. Gelukkig maar!

In de prachtige en verontrustende roman *The Ministry for the Future* van Kim Stanley Robinson kwam ik de Jevons paradox tegen. Die zegt dat een hogere efficiëntie tot meer groei leidt. Terwijl je zou denken dat naarmate je iets efficiënter gebruikt, je er minder van nodig hebt. Efficiëntie betekent in deze context dat je zoveel mogelijk voor elkaar krijgt met zo weinig mogelijk inzet, of het nou gaat om energie, grondstoffen of arbeid. Anders gezegd: het bereiken van een doel met zo weinig mogelijk middelen.

Recept voor eeuwige groei

De paradox is dat op heel veel terreinen efficiëntie niet leidt tot minder maar juist meer gebruik en dus meer inzet van energie, grondstoffen en arbeid. Dat komt omdat de kosten per eenheid dalen: je kunt aan de ene kant dus meer produceren tegen gelijke kosten en aan de andere kant dat wat je produceert goedkoper aanbieden. In beide gevallen wordt dat wat je aanbiedt aantrekkelijker en zal de vraag dus toenemen. Daardoor wordt het interessant om meer te gaan produceren en dat nog efficiënter te doen. En zo komen we in een spiraal van eeuwige groei.

Het aparte is dat de paradox ook geldt op bijvoorbeeld het terrein van milieubeleid. Zo leidt het vergroten van energie-efficiëntie wereldwijd niet tot een verlaging van CO₂-uitstoot en zorgt een verhoogde voedselproductie per hectare niet tot afname van het landbouwareaal.

Efficiëntie is niet per definitie goed

Een wezenlijke aanname die leidt tot de Jevons paradox is dat efficiëntie altijd goed is en inefficiëntie per definitie bestreden moet worden. Dat klinkt in eerste instantie logisch: waarom zou je niet proberen met zo weinig mogelijk middelen zoveel mogelijk te bereiken? Het lastige is dat dit principe wordt toegepast terwijl voor het gemak drie cruciale randvoorwaarden worden vergeten: ten eerste leven we op een eindige aarde en is er dus altijd een grens aan de voordelen van efficiëntie. Ten tweede worden meestal allerlei bij-effecten van efficiëntie niet meegerekend, zoals milieuschade en gezondheidsschade. Efficiëntie gaat vaak over geld alleen: goedkope producten en diensten tegen hoge winst. En ten derde zegt een hogere efficiëntie weinig over een grotere effectiviteit: bereik je wat je wilt bereiken?

Goede en slechte (in)efficiëntie

Robinson maakt daarom een onderscheid in goede en slechte efficiëntie, en goede en slechte inefficiëntie. Goede efficiëntie is bijvoorbeeld zichtbaar in de preventieve gezondheidszorg, die enorm kosten- en levensbesparend werkt op de langere termijn. Denk maar eens aan massaal en dus goedkoop geproduceerde en verspreide malarianetten die tienduizenden gevallen van malaria in Afrika en Azië voorkomen.

Slechte efficiëntie is eigenlijk alles dat een negatief bij-effect heeft op de levende wereld, of het nou gaat om milieudegradatie, uitputting van de aarde, verwoesting van ecosystemen of uitbuiting van mensen en dieren. Voor mij is de bladblazer het symbool van slechte efficiëntie: het lijkt zo handig en snel om met een apparaat je stoep bladvrij te maken. Maar wat een verspilling van energie en materialen en wat een geluidsoverlast. Wat is er eigenlijk mis met een bezem en een hark?

Slechte inefficiëntie bestaat natuurlijk ook. Zo is het een nogal inefficiënt gebruik van energie en grondstoffen om met je SUV boodschappen te gaan doen bij het winkelcentrum in de buurt. Of naar de sportschool te rijden. Of nu ik erover nadenk, om in Nederland überhaupt een SUV te hebben.

Bouwen aan veerkracht door overvloed

En dat brengt me bij goede inefficiëntie. Die moet je misschien even tot je door laten dringen: soms is het goed of zelfs beter om iets niet zo efficiënt mogelijk te organiseren. Omdat je daardoor iets anders bereikt dat veel belangrijker is. De natuur geeft het beste voorbeeld. In elk natuurlijk systeem is veerkracht wezenlijk: het kunnen opvangen en verwerken van verstoringen zodat je als plant, dier en ecosysteem overleeft en kunt floreren.

Eén van de manieren waarop in de natuur veerkracht wordt bereikt, is organiseren van overvloed. Om het even dicht bij huis te houden: mensen hebben twee nieren terwijl duidelijk is dat je ook met één nier prima kunt functioneren en er dus zelfs één kunt doneren aan een ander. Op het eerste gezicht enorm inefficiënt, zo'n extra nier, maar vanuit het oogpunt van veerkracht erg handig. En dus effectief om te kunnen overleven als er iets fout gaat.

Verzekeringen zijn een ander voorbeeld in onze wereld. Je betaalt premie terwijl niet zeker is dat je ooit een ongeluk of gezondheidsproblemen zult krijgen. Dat lijkt op de korte termijn inefficiënt, omdat je dat geld ook aan andere zaken had kunnen besteden waar je nu profijt van hebt. Maar feitelijk bouw je een vorm van veerkracht op: een buffer voor als het wel fout gaat.

Vrijwillige inzet als goede inefficiëntie

OK, de aanloop duurde even, maar nu zijn we er. Vrijwillige inzet is volgens mij in onze samenleving een wezenlijke en onmisbare vorm van goede inefficiëntie. Van buitenaf bekeken is het wat vreemd: we gaan mensen inschakelen die er vaak niet zoveel tijd aan kunnen of willen besteden, die wellicht geen kennis hebben van of ervaring met wat ze gaan doen, die in veel gevallen losjes verbonden zijn aan de organisatie en daardoor relatief veel tijd en aandacht vergen, en die taken gaan doen die strikt economisch gezien niet noodzakelijk zijn voor de bedrijfsvoering. Klinkt behoorlijk inefficiënt.

Waarom je als samenleving en als organisatie dan toch vrijwillige inzet wilt stimuleren, komt door de 'goede' kwaliteiten die vrijwilligers met zich meebrengen. De essentie van vrijwillige inzet is dat je de ander ondersteunt als dat nodig is zoals hij jou ook ondersteunt als jij dat nodig hebt. Dat leidt tot onderling vertrouwen en solidariteit, de basis voor samen leven. En het draagt bij aan de sociale en morele kwaliteit van de gemeenschap. Dat is een wezenlijke vorm van veerkracht om als samenleving te kunnen floreren.

Daarenboven brengen vrijwilligers een bepaalde vorm van aandacht en motivatie in. Die is niet gericht op het werk zo efficiënt mogelijk doen, maar op het aangaan van relaties en er voor de ander (of het andere) zijn zonder agenda en vanuit een intrinsieke motivatie. In deze vorm voedt vrijwillige energie zichzelf: het levert de vrijwilliger vaak minstens zoveel op als degene die de inzet ontvangt.

Bewaken van overvloed

Als het klopt dat vrijwillige inzet een cruciale vorm van goede inefficiëntie in de samenleving en in organisaties is met specifieke waarden en kwaliteiten, dan is het vervolgens zaak om die te beschermen. Want er is een natuurlijke neiging om wat als inefficiënt wordt ervaren efficiënter te willen maken. Dat zie ik in de praktijk gebeuren: vrijwilligers die als onbetaalde werknemers behandeld worden, waarmee productie-afspraken gemaakt worden en die strakke functie-omschrijvingen toebedeeld krijgen. Dodelijk voor hun gelijkwaardige aandacht en intrinsieke motivatie. Of gemeenten die vrijwillige inzet als een handig instrument beschouwen om allerlei maatschappelijke problemen en tekorten mee aan te pakken, waardoor vrijwilligers overbelast raken en afhaken.

Zo put je de pool van vrijwillige energie uit en verander je goede inefficiëntie in slechte efficiëntie. Hoe kan het wel? Ten eerste helpt het om niet efficiëntie maar effectiviteit centraal te stellen: wat willen we bereiken door de inzet van vrijwilligers, voor onze doelgroep, voor de vrijwilligers zelf, voor de

samenleving en voor onze organisatie: welke waarde(n) willen en kunnen vrijwilligers toevoegen? Dat is een strategische keuze met als consequentie dat je bereid bent om te investeren in een manier van werken die economisch gezien niet altijd efficiënt is, ook al zijn vrijwilligers relatief goedkoop.

Ten tweede helpt het om te denken vanuit overvloed: in de samenleving zijn miljoenen mensen bereid en in staat om zich vrijwillig in te zetten. Hoe kunnen we hen daarbij helpen, uitgaande van hun motivatie, behoeften en talenten? Want hoe meer mensen zich af en toe, tijdelijk of altijd inzetten voor een ander en voor de samenleving, hoe veerkrachtiger gemeenschappen worden.

Ten slotte keren we nog even terug bij de Jevons paradox. Een gekende maar lastige manier om te voorkomen dat toenemende efficiëntie leidt tot toenemend gebruik en dus op termijn uitputting, is om collectief grenzen te stellen. Denk bijvoorbeeld aan afspraken over werktijden of keurmerken voor voedsel. Om de bron van vrijwillige energie niet uit te putten en toegevoegde waarde als uitgangspunt te nemen voor de inzet van vrijwilligers, kunnen lokaal of landelijk collectieve afspraken gemaakt worden over bijvoorbeeld gezamenlijke werving, training, ondersteuning, begeleiding en waardering.

Wellicht ontstaat zo een nieuwe paradox: om vrijwillige overvloed in stand te houden en maatschappelijke veerkracht te vergroten, is collectieve begrenzing nodig. Niet efficiënte groei maar effectieve ontwikkeling komt zo centraal te staan.

Willem-Jan de Gast
Nomade Training en Advies