

Veerkracht: leren van de natuur



Willem-Jan de Gast en David Wijnperle
Nomade Training en Advies en Doeldenker
April 2023

Wat is veerkracht?

Veerkracht betekent dat je in staat bent om klappen op te vangen. Je kunt meebewegen, absorberen, terugveren. Natuurkundig gezien betekent veerkracht dat iets in staat is om terug te keren naar de eerdere positie na een invloed van buitenaf. In de psychologie gaat het om het vermogen van mensen om te herstellen na een tegenslag. Vanuit een HR-perspectief wordt tegenwoordig steeds vaker de term vitaliteit gekoppeld aan veerkracht: kun je op alle vlakken gezond blijven? Veerkracht wordt ook wel het antwoord van de natuur genoemd om met onzekerheden om te gaan.

Bij al deze invalshoeken staat centraal dat het individu, de organisatie of het systeem reageert op de verstoring door ervan te leren en het geleerde meeneemt in de nieuwe toestand. Deze toestand lijkt op de oude, maar als het goed is, is er iets beter geworden waardoor de veerkracht is toegenomen: een volgende keer kan een zelfde soort klap nog makkelijker opgevangen worden of kan in ieder geval beter met een dergelijke verstoring worden omgegaan. Daarom kan veerkracht opgevat worden als een doorlopend proces van verbetering: dat wat je al kon nog een stapje effectiever maken.

De corona-crisis heeft in veel organisaties grote gevolgen gehad, ook voor de vrijwillige inzet. Vrijwilligers hebben vaak lang thuisgezeten, hebben contact met elkaar verloren en zijn soms afgehaakt. Soms bleek de inzet van vrijwilligers nog belangrijker dan gedacht, soms konden ook activiteiten geschrapt worden.

Interessant is dat er grote verschillen zijn hoe organisaties zijn omgegaan met de gevolgen van de corona-crisis voor wat betreft de inzet van vrijwilligers. Zo hebben we bijvoorbeeld gezien dat er organisaties waren die veel aandacht voor hun vrijwilligers hadden, die alternatieve werkzaamheden organiseerden, en die hun vrijwilligers stimuleerden om onderling contact te houden. Er werden verhalen opgehaald en gedeeld, en er werden nieuwe manieren ontdekt om mensen aan te spreken en van betekenis te laten zijn.

Er waren ook organisaties die nauwelijks contact onderhielden met hun vrijwilligers en die vooral bezig waren om alles dicht te houden en de vrijwilligers buiten de deur. Daar hadden ze overigens vaak zeer legitieme redenen voor. Maar vanuit het perspectief van veerkracht zien we dat het eerste type organisaties het veel makkelijker had om terug te veren en weer een plek te worden waar vrijwilligers kunnen floreren.

Bouwen aan een veerkrachtige vrijwilligersorganisatie

Hoe bouw je aan een veerkrachtige vrijwilligersorganisatie? Als we kijken naar hoe de natuur het doet, blijken er vier elementen te zijn die bijdragen aan veerkracht. Dat zijn diversiteit, overvloedigheid, decentralisatie en lerend vermogen.

Diversiteit

Diversiteit is waarschijnlijk het meest bekende begrip. In de natuur is een ecosysteem veerkrachtiger naarmate er meer verschillende en elkaar aanvullende soorten flora en fauna voorkomen, die in allerlei vormen van samenwerking (en soms concurrentie) met elkaar leven. Zo staan in een vitaal bos diep wortelende bomen, minder diep wortelende struiken en oppervlakkig wortelende grassen door elkaar heen. Elk halen ze op een andere manier voedingsstoffen uit de grond, en gezamenlijk zorgen ze voor een stevige, humusrijke bodem die voordeel voor allen biedt. Als er een jaar met weinig regen is en dus een verstoring, kunnen de bomen nog steeds water diep uit de grond halen, beschermt hun bladerdak de struiken en grassen waardoor deze niet direct afsterven, en kunnen zaden van deze

laatste twee rustig wachten tot er weer regen komt. Natuurlijk zorgt deze diverse flora ook voor veel verschillende soorten bodemleven, insecten, vogels en zoogdieren.

Op de Afrikaanse savanne leven meerdere grote grazers bij elkaar, zoals gnoes en zebra's. Elk van hen heeft een ander eetpatroon waardoor ze elkaar niet in de weg zitten. Doordat ze vaak met elkaar optrekken, kunnen ze vervolgens gebruik maken van elkaar bij het spotten en afweren van roofdieren, die voor hen een verstoring van buitenaf zijn. Overigens is het voor de verschillende soorten grassen en struiken op de savanne ook voordelig dat ze door meerdere dieren worden gegeten: niet alleen krijgen ze zo een continue prikkel om te groeien, maar ook worden hun zaden over grote afstanden verspreid én bemest.

Diversiteit in vrijwilligersorganisaties gaat zeker over variatie in gender, etniciteit, leeftijd, opleiding, achtergrond en ervaring van de vrijwilligers (en de rest van de organisatie). Maar net zo belangrijk is variatie in de manier waarop, waar en wanneer vrijwilligers aan de slag kunnen. Als er maar één taak of activiteit beschikbaar is, trekt dat vaak een zelfde type vrijwilliger aan waardoor er een soort 'monocultuur' ontstaat. En die is kwetsbaar: als de drijfveren, behoeften en mogelijkheden van potentiële vrijwilligers veranderen, kun je niemand meer vinden voor die ene taak.

Diversiteit als onderdeel van het organiseren van veerkracht betekent kortdurende naast langdurende inzet, tijdelijke klussen naast doorlopende werkzaamheden, uitvoerende activiteiten naast coördinerende en innovatieve taken, individuele naast groepsgerichte werkzaamheden en ga zo maar door.

Overvloed

Overvloedigheid in de natuur betekent dat iets zoveel voorkomt dat uitval opgevangen kan worden. Op cruciale onderdelen organiseert de natuur niet 'lean and mean'. Dat klinkt niet zo efficiënt, maar dat is het in de praktijk wel.

Overvloedigheid kan op drie manieren voorkomen. De eerste manier is dat iets een functie van iets anders kan overnemen die het normaal niet vervult. Als door een beroerte bijvoorbeeld iemands rechter hersenhelft uitvalt, dan neemt de linker hersenhelft na enige tijd vaak een aantal cruciale functies over zodat iemand weer kan functioneren. De mogelijkheid om die functies over te nemen, zit dus al ingebouwd in de hersenhelften terwijl op voorhand niet zeker is of die functie ooit nodig zal zijn.

De tweede manier zijn simpelweg extra's. Zo hebben we als mens twee nieren, terwijl duidelijk is dat we ook met één nier kunnen functioneren. Niet alleen kan de ene nier de functie van beide nieren overnemen als de ander uitvalt, maar we kunnen zelfs een nier aan iemand anders afstaan als deze geen functionerende nieren meer heeft.

De derde manier is functionele gelijkwaardigheid. Dat wil zeggen dat meerdere soorten een vergelijkbare functie vervullen in een groter ecosysteem. Zo zijn er bijvoorbeeld bijen, wespen en kolibries die allemaal nectar uit bloemen zuigen en zo stuifmeel verspreiden. Als één bijensoort wegvalt, is dat wellicht voor een zeer gespecialiseerde bloem desastreus maar niet voor het ecosysteem als geheel omdat andere soorten een zelfde functie vervullen.

Het feit dat de natuur meerdere manieren van overvloed kent, geeft al aan dat het een werkende strategie is om veerkrachtig te zijn en blijven. De kern is dat daar waar er iets kapot gaat of niet meer functioneert er op voorhand al is ingebouwd dat de functie kan worden overgenomen. Anders gezegd: de natuur is voorbereid op verstoringen omdat de ervaring leert dat die er altijd zullen zijn.

Wat betekent overvloed in een vrijwilligersorganisatie? Bijvoorbeeld dat je ervoor zorgt dat cruciale functies en taken niet hangen op één persoon. Dat geldt zowel voor de coördinator zelf als bijvoorbeeld voor bestuurders of vrijwillige coördinatoren. NB: het gaat hier dus niet om het dubbelen van functies, want probeer maar eens al die vrijwilligers te vinden... Wat bijvoorbeeld wel kan, is rondom cruciale taken een klein team vormen die er allemaal iets aan doen én allemaal op de hoogte zijn van wat de anderen doen. Goede communicatie is essentieel om overvloed te organiseren. Ook zorgen dat meerdere vrijwilligers hetzelfde leren en dus werk kunnen overnemen van elkaar is helpend.

Een andere vorm van overvloed is het instellen van pools van vrijwilligers. Feitelijk organiseer je meer vrijwillige energie dan je strikt gesproken nodig hebt als iedereen tegelijk aan de slag zou gaan. Maar omdat je weet dat dit nooit zal gebeuren en er juist extra verstoringen zullen optreden (vrijwilligers die toch niet kunnen, extra werk), zorg je dat er capaciteit achter de hand is.

Decentralisatie

Een derde kenmerk van veerkrachtige systemen in de natuur is dat er sprake is van kleine eenheden die zoveel mogelijk zelforganiserend opereren. Er is geen centrale aansturing en die is ook niet nodig omdat ieder individu doordrongen is van het hogere doel. Leiderschap is gedistribueerd zodat elke kleine eenheid direct kan reageren op de interne en externe prikkels die ze tegenkomt. Dat maakt bijvoorbeeld termieten en bijen enorm wendbaar of *agile*, zoals het tegenwoordig heet. Het voorkomt ook dat als er aan de top iets fout gaat het hele systeem direct instort.

In tegenstelling tot wat velen denken, kent bijvoorbeeld een bijenkolonie geen hiërarchie met een koningin aan het hoofd. Dat is een typisch staaltje *framing* met een menselijke bril op: de grootste zal wel de belangrijkste zijn. Zowel de koningin als de werksters en de darren hebben specifieke functies die allemaal gericht zijn op het overleven van de kolonie als geheel, zonder dat daar centrale aansturing aan te pas komt.

Nou zijn wij geen bijen en kennen alle aapachtigen van oudsher wel een hiërarchische structuur. Maar dat wil niet zeggen dat alles door de top bepaald wordt. De (mannelijke) leider van een troep zogenaamde hamadrya bavianen kan wel eenzijdig proberen te bepalen welke richting de troep moet uitgaan om te foerageren, maar als met name de oudere vrouwen het daar niet mee eens zijn, gebeurt het niet. Om geen aanzien te verliezen, loopt de mannelijke leider daarom verschillende richtingen uit. Waar de meeste bijval is, daar gaan hij en de troep heen. Zo heeft hij 'besloten' en is iedereen tevreden. Vervolgens gaat de troep uiteen in kleine eenheden die autonoom beslissen wat ze waar op die locatie te eten gaan halen.

Het zo laag mogelijk leggen van bevoegdheden en verantwoordelijkheden werkt overigens vooral goed als er aan twee randvoorwaarden is voldaan: er is continue communicatie binnen en tussen eenheden en er zijn een paar duidelijke afspraken waar iedereen zich aan houdt.

De pools van vrijwilligers waar het hiervoor al over ging, kun je inrichten als een gedecentraliseerde zelforganiserende eenheid. Dat betekent bijvoorbeeld dat je deze groep vrijwilligers samen laat starten en een basistraining doorlopen. Ze krijgen een heldere opdracht mee ('er moeten elk dagdeel tenminste drie vrijwilligers aanwezig zijn die de volgende taken voor hun rekening nemen'). Je laat ze een eigen app-groep aanmaken zodat ze elkaar en jou als coördinator steeds op de hoogte kunnen houden. Je geeft ze toegang tot een zelfroostersysteem en wenst ze veel succes. Natuurlijk blijf je je op de achtergrond beschikbaar als ze er zelf niet uitkomen.

Lerend vermogen

Een laatste onderdeel om veerkrachtig te worden, is het ontwikkelen van lerend vermogen. Dit houdt in dat je een verstoring van je systeem niet alleen kunt verwerken maar er ook betekenis aan geven die consequenties heeft in de toekomst. Waar de eerste drie strategieën vooral gericht zijn op het robuust houden van het systeem om verstoringen te kunnen opvangen en terugveren, vormt lerend vermogen de overstap naar een sterker systeem.

Omgaan met feedback vormt de essentie van lerend vermogen: wat doe je met informatie en opbrengsten die je terugkrijgt door de acties die je uitvoert? In de natuur zorgt de cyclische samenhang er 'vanzelf' voor dat er zogenaamde *feedback loops* ontstaat: wat de ene soort doet of laat, heeft op de kortere of langere termijn invloed op het hele systeem en daardoor weer op die soort. Er zijn altijd wederzijdse relaties die gevolgen hebben.

In een positieve *feedback loop* betekent dit dat alles groeit en doorontwikkelt. Een klein voorbeeld: de resten van planten zorgen voor compost. Daardoor wordt de bodem verrijkt. De volgende generatie planten krijgt daardoor extra voeding waardoor ze zich kunnen vermeerderen. Dit trekt meer en nieuwe insecten en bodemdieren aan. Daardoor neemt de bodemrijkdom en -diversiteit verder toe. En zo komen er meer en nieuwe soorten bij, die het effect verder versterken. Een positieve *feedback loop* zorgt dus voor ontwikkeling en veerkracht.

Een negatieve *feedback loop* betekent dat meer van de een minder van de ander oplevert en andersom. Als er bijvoorbeeld veel konijnen worden geboren, is er veel voedsel voor vossen aanwezig. Daardoor overleven meer jonge vossen, met als gevolg dat er relatief veel konijnen gegeten worden. De populatie konijnen daalt, waardoor er onvoldoende voedsel is voor alle vossen. Daardoor sterven er meer dan gebruikelijk en worden er minder geboren. Zo krijgt de konijnenpopulatie weer de kans om te groeien. Een negatieve *feedback loop* zorgt op de langere termijn voor een dynamisch evenwicht. Dat is ook een vorm van veerkracht, maar wel één die gevoeliger is voor verstoringen.

Wil je in vrijwilligersorganisaties het lerend vermogen vergroten, dan is het zaak om *feedback loops* te organiseren, omdat ze vaak niet uit zichzelf ontstaan. Het liefste wil je met name de positieve variant organiseren, omdat die leidt tot verdere ontwikkeling en dus toename van het lerend vermogen.

Hoe doe je dat? In de vorige eeuw hebben Argyris en Schön een model ontwikkeld waarin zij drie niveaus van leren binnen organisaties hebben onderscheiden: *single loop*, *double loop* en *triple loop* *leren*.

Single loop leren gaat over het oplossen van problemen zoals die zich voordoen. Een veel gebruikt voorbeeld is dat van de lekke band. Als je een lekke band hebt en je zet in op *single loop* leren, dan plak je de band (wellicht nadat je eerst een instructiefilmje op youtube hebt gekeken). Er is een probleem, je zoekt naar de meest passende oplossing, voert die uit en je kunt verder fietsen. Totdat je weer een lekke band krijgt, die je dan op dezelfde manier plakt maar net iets sneller want je bent ervaren. *Single loop* leren lijkt dus op een negatieve *feedback loop*: er ontstaat een dynamisch evenwicht, maar er vindt weinig ontwikkeling plaats. Je wordt wel beter in wat je al kunt.

Bij *double loop* leren ga je op zoek naar de achterliggende oorzaak van de verstoring die zich voordoet: wat zorgt ervoor dat ik (vaker) een lekke band heb? Je gaat op zoek naar het stukje glas in de band, gaat de routes na die je altijd fietst of ontdekt dat je buitenband versleten is. Een wezenlijk verschil met *single loop* leren is dat je reflecteert op de verstoring en door middel van gerichte feedback probeert te achterhalen waar je iets kunt verbeteren zodat je geen lekke band meer krijgt. *Double loop* leren is dus een manier om een positieve *feedback loop* voor elkaar te krijgen.

Triple loop leren tenslotte gaat over leren op het niveau van het systeem: ben ik de enige die steeds een lekke band heeft of hebben anderen daar ook last van? Is het dan een idee om samen de straat wat vaker te vegen of de gemeente in te schakelen? Deze laatste orde van leren gaat dus niet over het direct oplossen van een probleem of het achterhalen van de oorzaak ervan, maar over de manier waarop iets georganiseerd is waardoor de verstoringen zich kunnen voordoen en onderzoeken hoe dat beter kan. *Triple loop* leren gaat dus zeker over het organiseren van positieve *feedback loops*.

In veel vrijwilligersorganisaties zie je vormen van single loop leren, bijvoorbeeld als het over werving gaat: Help, er is een tekort aan vrijwilligers, dan moeten we gaan werven, er komen gelukkig een paar nieuwe vrijwilligers, maar er gaan er ook weer weg, er is weer een tekort, dus moeten we weer gaan werven. Wellicht leer je zo steeds sneller een campagne opzetten, maar er vindt weinig ontwikkeling plaats.

Double loop leren betekent dat je onderzoekt hoe het komt dat er tekorten zijn. Vaak zullen er meerdere oorzaken zijn, zoals afnemende beschikbaarheid, concurrentie van andere organisaties en tijdsbestedingen, toenemende druk op vrijwillige inzet enz. Bij *double loop* leren vraag je bijvoorbeeld aan je huidige vrijwilligers wat maakt dat zij wel blijven, ga je in gesprek met vertrekkende vrijwilligers om hun beweegredenen boven water te krijgen, en kijk je hoe andere organisaties hun werving doen. Je organiseert kortom allerlei vormen van gerichte feedback op basis waarvan je je wervingsstrategie kunt aanpassen en verbeteren.

Bij triple loop leren ga je nog een stapje verder. Je kunt je dan bijvoorbeeld afvragen wat de rol en waarde van vrijwillige inzet in je organisatie is en hoe je die op een nieuwe manier onder de aandacht kunt brengen. Ook kun je kritisch kijken naar de manier waarop vrijwilligers bij jou actief kunnen worden: passen de huidige manieren nog wel bij hoe mensen zich willen inzetten of moeten we het heel anders aanpakken? En je kunt je afvragen of in je eentje werven nog wel van deze tijd is. In alle gevallen stijgt je boven het directe vraagstuk uit en kijk je meer systemisch. Dat doe je als het goed is altijd met anderen van binnen en buiten je organisatie.

Samengevat kun je **veerkracht bevorderen** door in te zetten op een combinatie van vier factoren:

- Breng variatie aan en vergroot zo de diversiteit van mensen en activiteiten. Niet alleen ontstaan er zo meer mogelijkheden voor uitwisseling en gezamenlijk leren, ook wordt het geheel sterker zodat het niet erg is als er af en toe iets of iemand uitvalt;
- Zorg voor overvloed door het inbouwen van manieren waarop mensen elkaars werk kunnen opvangen en overnemen of door pools van vrijwilligers die flexibel ingezet kunnen worden;
- Leg taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie en geef vrijwilligers de tools en het vertrouwen om zichzelf te organiseren op basis van een gedeeld doel. Zorg daarbij wel voor duidelijke afspraken en doorlopende communicatie;
- Stimuleer het lerend vermogen van individuen en groepen door het organiseren van (positieve) feedback loops op meerdere niveaus.

Veerkracht door:

<i>Diversiteit</i> +	<i>Overvloed</i>	+	<i>Decentralisatie</i>	+	<i>Lerend Vermogen</i>
↓	↓		↓		↓
Variatie	+ Opvangen/overnemen	+	Zelforganisatie	+	Feedback loops