



De netwerkorganisatie als smokkelaarsnest!?

BEELDEN VAN SCHAARSTE EN OVERVLOED BIJ SAMENWERKING

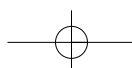
The world we inhabit is abundant beyond our wildest imagination. There are trees, dreams, sunrises; there are thunderstorms, shadows, rivers; there are wars, flea bites, love affairs; there are the lives of people, Gods, entire galaxies. (Feyerabend, 1999, p. 3)

Steeds meer activiteiten worden georganiseerd in netwerken. Bij het functioneren van netwerkorganisaties spelen specifieke vraagstukken. De meer traditionele elementen van organiseren zijn gebaseerd op een schaarsteparadigma. Dit schaarstebeeld is echter ontoereikend om het verschijnsel netwerkorganisatie en de vraagstukken die hier spelen, te verklaren. Om inzicht in de gevolgen van dit schaarsteparadigma te vergroten, beschrijven wij in dit artikel niet alleen de economische definitie van schaarste, waarop de huidige organisatie/ontwerptheorie grotendeels is gebaseerd, maar belichten we het schaarste- en overvloeddenken vanuit verschillende interessante perspectieven.

Inleiding

In dit artikel gaan we in op een onderwerp dat tot nu toe bij publicaties over organisaties in het algemeen en netwerkorganisaties in het bijzonder onderbelicht is geweest. We bekijken het schaarste- dan wel overvloeddenken van de deelnemers aan netwerken. Netwerkorganisaties verschillen op een aantal aspecten fundamenteel van de manier van organiseren die we kennen uit de mainstream-ontwerptheorieën. Uit eerder onderzoek naar netwerkorganisaties (Jansen et al., 1997, 1998, 2001), onder meer naar de netwerkorganisatie Prolion (zie kader 1 in paragraaf 1) is gebleken dat het samenwerken in en vooral de sturing of regie van netwerkorganisaties vaak tot problemen of vragen leiden. Het feit dat in een netwerkorganisatie sprake is van (meer of mindere mate van) gelijkwaardigheid, dat deels (samen)gewerkt wordt zonder contracten en dat daarbij kennis wordt gedeeld zonder dat vooraf daaraan beperkingen worden opgelegd, betekent voor velen een stap op een onbekend en onbegaanbaar pad.

Prof. dr. W. Jansen is als hoogleraar Organizational Sciences verbonden aan de Russell Hobbes University en als research fellow Information Management aan de Universiteit van Amsterdam. Prof. dr. H.P.M. Jagers is emeritus hoogleraar in Business Studies aan de Universiteit van Amsterdam.





In dit artikel betogen we dat netwerkorganisaties in een onzekere en complexe omgeving alleen effectief kunnen opereren vanuit een overvloedperspectief. In het traditionele paradigma van organiseren lijkt echter vooral vanuit schaarste te worden geredeneerd. Om ons inzicht in de beelden over organiseren te vergroten, kijken we niet naar de economische definitie van schaarste, maar vooral naar andere interessante perspectieven van en theorieën over schaarste en overvloed die naar onze mening van invloed zijn op het samenwerken in netwerken. Schaarste en overvloed zijn concepten waaraan in diverse wetenschappelijke disciplines, zoals de culturele antropologie, de evolutionaire psychologie, de (politieke) filosofie en de organisatiekunde, aandacht wordt besteed. We pretenderen allerm minst volledig te zijn in dit overzicht, noch ten aanzien van de disciplines die we hebben gekozen, noch ten aanzien van de belangrijkste auteurs en gedachten binnen deze disciplines.¹ Het doel is vooral mensen bewust te maken van beelden die vaak in het denken over organiseren verborgen zijn en ideeën te genereren voor een effectiever functioneren van de netwerkorganisatie.

Om een inzicht te geven in het begrip netwerkorganisatie, bespreken we deze in paragraaf 1. Paragraaf 2 gaat over het concept van schaarste en overvloed. In de paragrafen 3 tot en met 7 nemen wij u mee op onze zoektocht naar schaarste- en overvloeddenken in verschillende disciplines. Paragraaf 8 besluit met een aantal conclusies over de relevantie van de verschillende modellen en/of gedachten uit de diverse disciplines voor het organiseren en samenwerken, met name in netwerken.

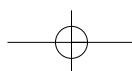
1. Netwerkorganisaties

Kader 1.

Een van de producten van Prolion, een bedrijf dat gespecialiseerd is in het ontwerpen van 'biomechatronica', is het AMS, het automatische melksysteem. Dit systeem – dat nog het meest lijkt op een wasstraat voor auto's – staat 24 uur per dag ter beschikking aan de koe. De koe bepaalt zelf wanneer ze gemolken wordt. Het systeem leest op de chip om haar hals de relevante gegevens en met ultrasone geluidsgolven worden de spenen gezocht. Prolion ontwikkelde de technologie maar produceert niets zelf. En zelfs bij de ontwikkeling beschikte het bedrijf niet over alle deskundigheden. Daarom is met meer dan twintig instituten samengewerkt waar de noodzakelijke knowhow wel zit. Een van de belangrijkste problemen bij de start van deze netwerkorganisatie was het veranderen van de beelden bij de (toekomstige) deelnemers. Het kostte veel overleg om deelnemers zo ver te krijgen dat ze de discussie over hun aandeel bij de verdeling van de toekomstige winst gingen omzetten in een dialoog over het gezamenlijk belang van het netwerk.

Een netwerkorganisatie is een organisatievorm, waarbij over de grenzen van de organisatie heen wordt samengewerkt met twee of meer partners. Natuurlijk kunnen we alle netwerkorganisaties niet over één kam scheren. Op een continuüm van netwerkorganisaties, treffen we aan het ene uiterste de formele en alleen op zakelijke gronden gebaseerde netwerkvormen, waarbij ook de coördinatiemechanismen formeel zijn (contracten en standaarden). Aan de andere kant van dit continuüm vinden we virtuele netwerkvormen met als belangrijkste kenmerken 'vertrouwen', 'gedeelde ambitie' en 'gelijkwaardigheid van deelnemers' (Jansen et al., 1997 en 1998).

Hoe meer een netwerk op dit continuüm opschuift naar een virtuele vorm, des te



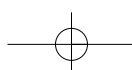


meer functioneert deze vorm als een *gemeenschap* en niet louter als een zakelijk samenwerkingsverband. Gemeenschappen onderscheiden zich van andere groeperingen niet zozeer door het delen van een werkwijze (*practice*) of het realiseren van een doel, maar door het delen van een denkwereld (cognitieve oriëntatie), waarin zaken een of meerdere gedeelde betekenis(sen) hebben voor de deelnemers. Basisopvattingen over schaarste en/of overvloed vormen naar onze mening een deel van de denkwereld van mensen. In dit artikel gaan we na of deze opvattingen betekenis hebben voor een beter begrip van organiseren in netwerken. In de volgende paragraaf gaan we in op wat wordt verstaan onder deze begrippen.

2. Schaarste en overvloed

Schaarste- en/of overvloedsdenken zijn onderdeel van een paradigma; een denk-kader waarmee de werkelijkheid wordt bekeken en beoordeeld. Of in feite sprake is van een reële schaarste of overvloed is hierbij niet relevant. Het gaat erom of mensen een situatie – in het geval van de netwerkorganisatie de situatie waarin de samenwerking plaatsvindt – *percipiëren* als een van schaarste dan wel overvloed. Onder 'schaarste' wordt 'de wanverhouding tussen behoeften en middelen' verstaan (Achterhuis, 1988). Het begrip overvloed duidt op een onbegrensd beschikking hebben over mogelijkheden, waardoor in beginsel tegemoetgekomen kan worden aan de bestaande behoeften van personen.

Het denken in schaarste en overvloed kan, net zoals de netwerkorganisatie, worden gezien als een continuüm met twee uitersten. Deze extremen bestaan uit twee tegenstrijdige paradigmata over de natuurlijke verspreiding van waardevolle zaken op deze aarde. Het ene extreem veronderstelt dat in principe alle materiële rijkdom en hulpmiddelen en dergelijke al zijn ontdekt, dat deze schaars zijn en dat mensen deze middelen op de een of andere manier moeten verdelen. Het andere extreem gaat ervan uit dat in het universum rijkdom grenzeloos is en dat mensen alleen nieuwe combinaties van gedrag en/of bestaande middelen moeten ontdekken om hiermee de als grenzeloos en onontdekt beschouwde welvaart aan te boren. Beide paradigmata treffen we onder verschillende noemers aan in de wetenschap, in maatschappijen en organisaties. Zo hebben speltheoretici deze beelden beschreven en onderzocht, met de aanduiding *zero sum* en *non zero sum games*. Bij *zero sum games* wint de winnaar exact wat de verliezer verliest; de som van de winst en verlies is nul (zero). Bij *non zero sum games* varieert het totaal van de winst (en/of het verlies). Vaak kunnen de spelers door op de een of andere manier samen te werken synergie scheppen, met als gevolg dat alle partijen kunnen winnen. Daarom leiden non-zero-sumspellen tot volstrekt andere relaties en samenwerkingspatronen tussen de 'spelers'. Deze beelden zijn onder meer toegepast in de economie en organisatiekunde met name om strategieën van organisaties te onderzoeken. In de culturele antropologie vinden we een specifieke aanduiding voor het beeld van *zero sum* in de vorm van het *Image of Limited Good*, een concept dat in de volgende paragraaf wordt besproken.





3. Het beeld van het beperkte goed

In de culturele antropologie is het concept van *The Image of Limited Good* geformuleerd, waarmee een groot aantal kenmerken van boerengemeenschappen wordt verklaard (Foster, 1965). De kern van dit concept is een gedeelde cognitieve oriëntatie, waarbij alle belangrijke zaken in het leven als beperkt worden gezien. Hierbij gaat het om materiële zaken, zoals voedsel, landbouwgrond en geld, maar ook om immateriële zaken, zoals liefde, vriendschap en eer. Zelfs sperma en bloed worden in sommige gemeenschappen als beperkt (en dus niet door het lichaam aanvulbaar) gezien. Dit zero-sumbeeld is niet bewust en expliciet aanwezig, maar impliciet geeft het beeld samenhangend betekenis aan het geheel van ervaringen in deze gemeenschappen.

Het feit dat zaken als schaars worden gezien, leidt bijvoorbeeld tot praktijken als eerwraak, omdat elk verlies van de (familie-)eer als een onomkeerbare aanslag op het beperkte goed 'eer' wordt beschouwd. Ook wantrouwen, jaloezie en een stagnatie in de ontwikkeling van dit soort gemeenschappen kunnen hiervan het gevolg zijn, omdat men elke verbetering van een individu in een universum van beperkte middelen ten koste van anderen in de gemeenschap beschouwt.

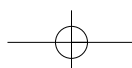
Voor de netwerkorganisatie is dit concept van belang, omdat het een verklaring kan geven voor problemen ten aanzien van het onderlinge vertrouwen en de samenwerking.

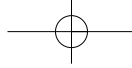
4. Een evolutionaire oorzaak voor schaarste- of overvloeddenken?

Een zoektocht in de psychologische literatuur leverde weinig psychologische publicaties op die direct ingaan op overvloed- of schaarstedenken bij mensen.² Een uitzondering hierop vormen de theorieën uit de nog prille evolutionaire psychologie, die zich specialiseert in de relatie tussen de omgeving en de mechanismen in het menselijke brein.³ Uitgangspunt is dat de gespecialiseerde functies van dit menselijke brein geëvolueerd zijn door natuurlijke selectie om specifieke problemen op te lossen waarmee onze verre voorouders werden geconfronteerd tijdens de Environment of Evolutionary Adaptedness (EEA), twee miljoen tot tien-duizend jaar geleden (Cosmides en Tooby, 1992).

Een universeel kenmerk van menselijke gemeenschappen is het *bestaan van een hiërarchie*, op basis waarvan onder andere voedsel kon worden verdeeld zonder ongecontroleerd geweld. Deze hiërarchieën zijn in de EEA geëvolueerd in een zero-sumomgeving, waarbij over elke bron of schaars middel dat behoorde bij een persoon of familie, per definitie niet door anderen kon worden beschikt. Dit heeft volgens Dutton (2003) en Rubin (2002) geleid tot een neiging tot jaloezie en tot het zien van het bezit van wenselijke goederen en bronnen door anderen als oneerlijk of zelfs immoreel.

Een tweede belangrijk kenmerk is het *belang van de handel* voor de mens. Deze





handel heeft geleid tot de evolutie van cognitieve mechanismen, die de mens bij uitstek geschikt hebben gemaakt voor het drijven van handel met elkaar. Cosmides en Tooby (1992) tonen aan dat mensen goed in staat zijn complexe logische puzzels op te lossen, waarbij het gaat om reciprociteit, kosten en baten en het ontdekken van mensen die overeenkomsten hebben overtreden. De mens heeft daarbij een goed intuïtief begrip gekregen van 'eerlijkheid' in eenvoudige handelssituaties (mijn fruit voor jouw vis), maar heeft het heel moeilijk om de handel en kapitaalinvesteringen in een non-zero-sumomgeving te begrijpen. Met als resultaat dat de mens geneigd is wederzijds positief uitwerkende handel en samenwerking toch als een concurrerende situatie en onderneming te beschouwen. De menselijke geest is dan ook niet goed aangepast als het gaat om het begrijpen van het huidige economische systeem in de (westerse) wereld (Cosmides en Tooby, Dutton, 2003, Rubin, 2002).

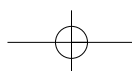
Een derde kenmerk van het economisch leven in de EEA is dat het gebaseerd was op telkens terugkerende face-to-face-interacties tussen leden van een gemeenschap die elkaar goed kenden. Het geëvolueerde menselijke brein heeft de mens voorbereid op het navigeren in de wereld van persoonlijke uitwisseling (Hayek, 1988). Mensen moeten leren omgaan met de kloof van wantrouwen en onzekerheid die gaapt tussen de persoonlijke uitwisselingen en de huidige onpersoonlijke omgang. Uit ons onderzoek naar virtuele organisaties blijkt dit inderdaad een van de grootste uitdagingen voor deze netwerkvorm te zijn (Jansen et al., 2001).

Vanuit de evolutionaire psychologie zijn de problemen bij samenwerken vooral in organisaties waar hiërarchie en persoonlijk contact ontbreken, goed te verklaren. De genetische vorming van de mens, de voorkeuren en mentale mechanismen zijn effectief gebleken in de 'oude' situatie, maar zijn wellicht niet altijd even doeltreffend in de huidige situatie van de wereld als *global village* en de toenemende vervlechting van menselijke relaties.

5. (Politieke) filosofie; de aard van de mens

In de filosofie vinden we onderliggende schaarste- en/of overvloedperspectieven onder meer bij Jacobs (1992). Zij spreekt in dit kader van twee morele syndromen (het Griekse woord *syndromé* wordt gebruikt om groepen symptomen aan te geven). De situatie van het eerste syndroom is de praktijk van een effectief commercieel leven. In dit syndroom vinden we waarden zoals eerlijkheid, het komen tot vrijwillige overeenkomsten, het vermijden van geweld, het gebruiken van initiatief en ondernemingsgeest en het gemakkelijk samenwerken met vreemden. Jacobs noemt deze verzameling van kenmerkende morele waarden het commerciële syndroom, het '*handelaarssyndroom* (*commercials*). De organisaties waarvan deze ethiek de basis vormt, hebben te maken met handel en productie, maar ook bijvoorbeeld met wetenschappelijk werk.

In het tweede syndroom treffen we totaal tegengestelde waarden aan, zoals eer, loyaliteit, dapperheid, gehoorzaamheid en discipline, het respecteren van hiërarchie en het misleiden van anderen als dat nodig is, en het vermijden van handel.





Jacobs (1992) stelt dat bij alle beroepen en organisaties die zich kenmerken door deze waarden, sprake is van territoriale verantwoordelijkheden. De situatie die door dit syndroom wordt getypeerd, betreft altijd het verwerven, exploiteren, managen of controleren van gebieden. Daarom noemt Jacobs dit het 'bewakers-syndroom' (*guardians*). De ethiek en bijbehorende organisatievorm van het bewakerssyndroom horen niet alleen bij beroepen en organisaties, zoals het leger, politie, beleidsmakers bij de overheid en politici. Ook actiegroepen, zoals milieu-organisaties, vallen onder dit syndroom.

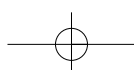
In het kader van dit artikel is vooral het onderliggende paradigma bij beide syndromen van belang. Bij de 'handelaren' is sprake van een overvloedperspectief; het gaat om een non-zero-sumspel, waarbij alle partijen winnen bij samenwerking en uitwisseling. Bij de 'bewakers' vinden we daarentegen een schaarsteperspectief; hun territorium met inhoud is beperkt en leidt daarmee tot verdelende activiteiten, machtsvorming en een bepaalde vorm van strijd (Jacobs, 1992). Voor organisatievormen die horen bij de twee syndromen, heeft dit verstrekken de gevolgen. Zo vinden we bij de handelaren vooral de nadruk op de relaties met anderen (ook buiten het territorium), op overleg, samenwerking en democratie. Bij de bewakers treffen we in veel gevallen omvangrijke hiërarchieën aan, met veel nadruk op controle en controlesystemen.

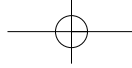
MENSBEELD EN ORGANISEREN

Sprak Jacobs over morele waarden en ethiek, door een aantal andere auteurs is een direct verband gelegd met een hiermee samenhangend concept, namelijk het mensbeeld en de invloed hiervan op organisaties (De Geus, 1989; Vroom, 1992) en op informatiemanagement (Abcouwer en Truijens, 1997). Het beeld van de mens, bijvoorbeeld als nuttig instrument om in te zetten voor het bevorderen van de efficiency, dan wel als vrij individu met de behoefte aan zelfontplooiing, wordt in deze theorieën als (mede-)bepalend gezien voor de controle, de organisatievorm en daarmee voor het informatiemanagement.

In de discipline van de (politieke) filosofie liggen schaarste- en overvloeddenken in veel gevallen impliciet aan de basis van de theorieën over de aard van de mens. Zo gaat een vooronderstelling van schaarste ervan uit dat de ene mens van de andere (minder krachtige) mens zal profiteren, tenzij hij/zij hiervan wordt weerhouden door een nog sterkere kracht in de maatschappij. Dit denken vinden we terug in het concept '*Homo Homini Lupus est*', de mens is een wolf voor de ander, van Hobbes (1651). Omdat de mens zich bewust is van het risico hiervan, zal een sterke staat ontstaan om te voorkomen dat de mens in een totale oorlog ('*Bellum Omnium in Omnes*') verzeild raakt.

Een theorie die een totaal ander uitgangspunt heeft, namelijk een perspectief van overvloed, is geformuleerd door Locke (1690). Hij stelt dat het bezitten van eigendom een door God gegeven recht is. De aanwezigheid van geld stelt de mens in staat om meer te verzamelen dan hij/zij kan gebruiken, zonder dat dit anderen schade berokkent (overvloed). Een politieke staat wordt door iedereen geaccep-





teerd, omdat er behoefte is aan onafhankelijke rechters en wetten, waarmee de natuurlijke rechten op vrijheid, leven en bezit kunnen worden beschermd.

Filosofen, zoals Hobbes (vanuit een schaarsteperspectief) komen tot het beeld van de organisatie als een rationele en hiërarchische ordening van onderdelen. Terwijl filosofen vanuit een overvloedperspectief, zoals Locke, de organisatie opvatten als het scheppen van overlegstructuren, het 'integreren van het willen' (De Geus, 1989).

Deze theorieën zijn ook voor organisaties en netwerken van belang, omdat ze ingaan op de gevolgen van schaarste/overvloeddenken op organiserende principes.

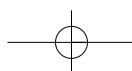
6. Economie: de optimale verdeling van schaarste

The history of human advance proves that the world game can be positive-sum. Accelerating economic growth during recent centuries shows that the rich can get richer while the poor get richer. Despite population growth (and the idea of dividing a fixed pie) the average wealth per capita worldwide, including that of the Third World, has grown steadily larger. Economic fluctuations, local reversals, and the natural tendency of the media to focus on bad news – these combine to obscure the facts about economic growth, but public records show it clearly enough. (Drexler, 1986, p. 1)

De economische wetenschap richt zich op het verklaren van verschijnselen die voortvloeien uit schaarste, en op het aanreiken van instrumenten om grotere welvaart te bereiken (Samuelson en Nordhaus, 1985). In de klassieke burgerlijke en neoklassieke economische theorie wordt verondersteld dat schaarste een eeuwige natuurnoodzakelijkheid is (Bader en Benson, 1988). De kernvraag voor de economie als wetenschap is dan ook de optimale verdeling van de schaarste.

De vraag kan worden gesteld of de economische wetenschap op basis van haar schaarsteperspectief wel de ontwikkelingen in het huidige internettijdperk kan verklaren. Zowel Bader en Benson (1988) als Hoebeke (1999) wijzen erop dat veel economen nog steeds aanzienlijke problemen hebben met het analyseren van de nieuwe eigenaardigheden van informatie die via internet verspreid en gebruikt wordt. Informatie wordt rijker, naarmate deze meer verspreid wordt, een duidelijk voorbeeld van overvloed.

De impact van dit economisch schaarstedenken op de manieren van organiseren is groot. Een groot aantal auteurs binnen de economische wetenschap gaat uit van hetzelfde paradigma als het door Jacobs (1992) behandelde bewakersyndroom. Dit leidt daardoor in hun werk tot metaforen die de verdediging van de territoriumgedachte en de aandacht voor controle weergeven. Het gaat hierbij vooral om de metaforen van oorlog en sportwedstrijden voor het organisatorisch handelen. Een bekend voorbeeld hiervan is Ogilvie (2005), die de krijgskunst als metafoor voor ondernemingsstrategie beschrijft en aanbevelingen voor coördinatie doet op basis van vergelijkingen met het Amerikaanse en Duitse leger. Winse-





mius (1988) gebruikt sport als metafoor om zijn inzichten over organiseren en leiderschap te verduidelijken. Ook militair deskundigen Tsun Tzu (1988) en Von Clausewitz (1832) worden vaak geciteerd in publicaties over organisaties en informatiemanagement. Termen die we in economische publicaties daarom vaak tegenkomen, zijn onder meer: het veroveren van de markt of marktaandeel, de concurrentie verslaan, strategie en tactiek en chief executive officer (militaire term) (Jägers, 1992; Shaker en Gembicki, 1999). Ook in de logo's van ondernemingen zien we vaak de (wed-)strijdmetafoor terug. Het is de vraag of deze metaforen die het schaarsteperspectief benadrukken, in de huidige tijd de meest geschikte zijn om de samenwerking in en tussen organisaties te duiden.

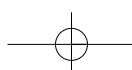
7. Organiseren vanuit overvloed

Apparently, institutions have a great difficulty in dealing with the concept of abundance. Something essential in human beings must exist, which in fact inhibits the abundance perspective and thus avoids dilemmas and working through them (Hoebeke, 2004, p. 156).

In de organisatiekunde zijn de verwijzingen naar schaarste- en overvloedperspectieven schaars. Voor onze focus op de ontwerpkant van (netwerk-)organisaties in dit artikel is vooral de theorie van Hoebeke (2004) relevant. Hoebeke stelt dat mensen via organisaties met overvloed omgaan. Organiseren is namelijk niet alleen het creëren van gewenste relaties maar ook het vermijden van ongewenste relaties (Hoebeke, 2004). Zo scheppen we in de vorm van organisaties een kunstmatige schaarste. De dynamiek van het organiseren wordt veroorzaakt door twee tegengestelde krachten. Het dilemma is tussen de nadruk die men legt op regels, procedures, identiteit, rituelen, en de nadruk die men legt op het breken van de regels ten gunste van innoverende initiatieven. De mensen of groepen in organisaties die de regels, procedures en identiteit bewaken, gaan uit van het schaarssteperspectief. Hoebeke noemt deze mensen, met een kleine variatie op Jacobs bewakerssyndroom, de *douaniers*. Zij houden zich bezig met de grenzen, met wat binnenkomt en naar buiten gaat. De bezittingen die zij bewaken en beheren, zorgen voor de gezamenlijke identiteit. De anderen buiten de groep zijn de mogelijke indringers, die deze bezittingen willen veroveren. De mensen of groepen in organisaties die uitgaan van een overvloedperspectief, noemt Hoebeke de *smokkelaars* (waar Jacobs spreekt over 'handelaren'). Smokkelaars houden zich even-

Kader 2.

In een overheidsorganisatie wordt tijdens de jaarlijkse begrotingsronde door alle onderafdelingen van een divisie veel meer begroot dan eigenlijk nodig is, om te voorkomen dat bij onverwachte activiteiten of extra kosten onvoldoende financiële ruimte beschikbaar is. Dit leidt tot veel discussies en ergernis, te weinig toekenning aan alle partijen en daarmee het risico dat echt belangrijke nieuwe activiteiten buiten de boot vallen. Een nieuwe manager besluit tot een andere aanpak. Hij vraagt zijn managers om alleen reële begrotingen in te dienen, met de geruststelling dat als er echt extra geld nodig is voor belangrijke zaken, hij zal zorgen dat dit voor elkaar komt. Voor het eerst is er direct een sluitende begroting, zonder conflicten of discussies.



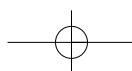


eens bezig met grenzen, alleen in andere zin dan de douaniers. Zij proberen de vrije handel te beschermen tegen de douaniers, die hen willen belemmeren met allerlei regels. Smokkelaars passen zich gemakkelijk aan aan verschillende omstandigheden en mensen, en willen graag over de grenzen samenwerken. Hoebeke (2004) stelt dat het organisatorisch denken in hiërarchieën, waarbij duidelijk de nadruk ligt op tot welk niveau en welke afdeling mensen in de organisatie behoren, de oorsprong in het douanierperspectief (schaarstedenken) vindt. Terwijl netwerken, waarbij het gaat om horizontale relaties en uitwisselingen, worden verdedigd door mensen met een smokkelaarsperspectief (overvloeddenken). Dit brengt ons op de relevantie van de zoektocht langs de verschillende disciplines voor netwerkorganisaties.

9. Conclusies en aanbevelingen

Evolutionaire psychologen stellen dat mensen genetisch 'geprogrammeerd' zijn in een zero-sumomgeving. Dit heeft geleid tot een zero-sumbeeld van jaloezie en wantrouwen in conflicten om schaarse middelen. Handel wordt vanuit dit beeld per definitie gezien als een situatie van concurrentie. Dit zero-sumdenken vinden we in een aantal wetenschappelijke gebieden terug, met een grote impact op het denken over organiseren en samenwerken.

Maar naast een genetische evolutie is sprake van een culturele evolutie. Deze culturele evolutie heeft geleid tot de mogelijkheid om het leven en het handelen te zien als een non-zerospel, waarbij het niet gaat om conflicten om schaarse goederen, maar om als totale groep succesvoller te worden. Hoe complexer het systeem, des te groter is de noodzaak tot samenwerking. De menselijke gemeenschap is geëvolueerd in sociale complexiteit; mensen en organisaties zijn steeds meer gespecialiseerd geworden en hebben onderlinge samenwerking in toenemende mate nodig. In dit artikel hebben wij geprobeerd aan te geven dat verklaringen in termen van schaarste- en overvloeddenken ook voor management- en organisatie-theorieën van belang kunnen zijn. Het denken in schaarste leidt naar onze mening tot patronen van competitie en territoriumgedrag die haaks staan op de behoeften aan samenwerking van veel organisaties in deze tijd. Netwerkorganisaties in een onzekere en complexe omgeving kunnen alleen effectief opereren vanuit een overvloedperspectief. Samenwerking, complementariteit van competenties, vertrouwen en gedeelde ambitie zijn essentiële kenmerken van deze netwerkvorm. Uit het overzicht in dit artikel is duidelijk geworden dat het menselijke brein niet zonder meer in staat is om in non-zero-terminen te denken. Het participeren in netwerkorganisaties vereist een continue aandacht voor het stellen van het belang van het netwerk boven het individuele belang. Collectieve ambitie verenigt zich niet met het vooropstellen van eigen belang vanuit een schaarstebeeld. Vraagstukken van vertrouwen en relatievorming vragen om een overvloedperspectief, omdat denken in alleen (eigen) winst en verlies (voor de anderen) onderling vertrouwen en persoonlijke (maar ook goede zakelijke) relaties sterk bemoeilijkt. Concurrentie blijft ook vanuit een overvloedperspectief bestaan, maar hierbij is vaak geen sprake van concurrentie om schaarse middelen, maar veeleer om samenwerkingsmogelijkhe-





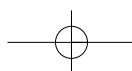
den. Mensen en organisaties zoeken wereldwijd naar de meest geschikte samenwerkingskandidaten, die over de benodigde kerncompetenties beschikken.

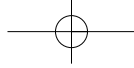
In de huidige situatie van toenemend onpersoonlijke relaties en contacten via ICT-kanalen zal vertrouwen altijd een probleem blijven vormen voor de netwerkorganisatie. Goede communicatie, het organiseren van persoonlijk contact, reputatievorming en een goed inschatten van risico's van de samenwerking zijn maatregelen die genomen kunnen worden om dit probleem te reduceren. Mensen zijn gewend in hiërarchische relaties te werken en te denken en daarom kan de regie van netwerken voor sommigen een probleem vormen. Contracten en controle horen thuis in de perceptie van schaarste. De kern van de regie van een netwerkorganisatie is de betekenisgeving: de betekenis van wat wordt verstaan onder vertrouwen, de gedeelde ambitie en de identiteit van de gemeenschap. Bij de betekenisgeving van de netwerkorganisatie gaat het veel meer om de betrokkenheid aan te geven, de nadruk te leggen op de onderlinge relaties, het belang van de gemeenschap en de overvloed aan mogelijkheden die de samenwerking aan de deelnemers biedt.

Wellicht zijn de huidige organisaties en netwerken inderdaad instituties die per definitie schaarste creëren (Hoebek, 2005). Deze instituties worden gestuurd, 'bemend' en geadviseerd door personen die (wetenschappelijke) managementopleidingen hebben gevolgd waar schaarstedenken de boventoon voert. Mintzberg heeft hierop in zijn boek *Managers Not MBAs* de vinger gelegd (Mintzberg, 2004). Als we het idee loslaten van organisaties als instituties, maar een gezamenlijke opereren door mensen veel meer zien in termen van dynamisch organiseren, kan overvloeddenken een effectief paradigma zijn. Netwerkorganisaties zijn spontaan ontstaan als reactie op de dynamische en complexe omgeving waarin wij functioneren. Om deze nieuwe vorm beter te begrijpen, hebben we ook de inzichten nodig van wetenschappelijke disciplines die uitgaan van een overvloed aan mogelijkheden. Het is dan ook niet toevallig dat tegenwoordig in veel (master-)opleidingen in management, aandacht wordt besteed aan onder meer filosofie, complexiteit- en chaostheorie. De zoektocht naar gedachten over schaarste en overvloed heeft ons in elk geval een aantal onverwachte en zinvolle inzichten gegeven die een beter begrip van het verschijnsel netwerkorganisaties kunnen opleveren.

Noten

1. Het belangrijkste gedeelte van de discussie over overvloed en schaarste (met name ten aanzien van niet-vernieuwbare hulpbronnen, zoals olie) wordt gevoerd door economen en ecologen (zie bijvoorbeeld Benammar, 1999, Frodeman, 1998). Omdat deze discussie geen directe invloed heeft op het denken over samenwerken in netwerkorganisaties, laten wij deze discussie in dit artikel buiten beschouwing.
2. Schaarste wordt wel uitgebreid behandeld in de economische psychologie, waar theorieën worden geformuleerd en onderzocht over de invloed die perceptie van beperktheid en uniciteit van producten op het consumentengedrag heeft.

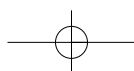




3. De evolutionaire psychologie wordt tot nu toe tamelijk neutraal beoordeeld. In het verleden zijn de richtingen, met in grote lijnen hetzelfde onderzoeksterrein, zoals de sociobiologie, onderwerp van scherpe kritiek geweest. Deze richtingen zijn in de meeste gevallen direct misbruikt voor politieke doeleinden en hebben geleid tot onder meer racisme en discriminatie (zie Freese (2000) voor een uitgebreider overzicht van de oorsprong van evolutionaire richtingen en de kritiek die op deze richtingen is geuit).

Literatuur

- Abcouwer, A.W., en J. Truijens – *Proposal for a Differentiated Information Strategy*. – PrimaVera Artikel. – Universiteit van Amsterdam, 1997. – <http://imwww.fee.uva.nl/~pv/PDFdocs/97-14.pdf>
- Achterhuis, H.J. – *Het Rijk der Schaarste: van Thomas Hobbes tot Michel Foucault*. – Baarn : Ambo, 1988
- Bader, V., en A. Benschop – *Ongelijkheden : pro-theorie van sociale ongelijkheid en collectief handelen*. – Deel I. – Groningen : Wolters-Noordhoff, 1988
- Benammar, K. – Abundance and scarcity: concepts and rhetoric in ecology, economics, and eco-ethics. – In: *Acta Institutionis Philosophiae et Aestheticae* 17 (1999) p. 91-99
- Clausewitz, C.Ph.G. Von – *On War*. – Vertaling van *Vom Kriege* (1832). – geredigeerd en vertaald door Michael Howard en Peter Paret. – New York : Alfred A. Knopf, 1989
- Cosmides, L. en J. Tooby – Cognitive adaptations for social exchange. – In: J. H. Barkow, L. Cosmides, en J. Tooby (Eds.) – *The adapted mind : Evolutionary psychology and the generation of culture*. – New York : Oxford University Press, 1992, p. 163-228
- Drexler, E. – *Engines of Creation ; the coming Era of Nanotechnology*. – Palo Alto : Foresight Institute of Nanotechnology, 1986. – http://www.drexler.com/d/06/00/EOC/EOC_Chapter_6.html
- Dutton, D. – Darwin and Political Theory. – In: *Philosophy and Literature* 27 (2003) p. 241-254. – http://www.aldaily.com/darwin_and_political_theory.html
- Feyerabend, P. – *Conquest of Abundance, a tale of abstraction versus the richness of being*. – geredigeerd door B. Terpstra. – Chicago ; Londen : The University of Chicago Press, 1999
- Foster, G.M. – Peasant Society and the Image of Limited Good. – In: *American Anthropologist* 67 (1965) p. 293-315
- Freese, J. – *What should sociology do about Darwin? Evaluating some potential contributions of sociobiology and evolutionary psychology to sociology*. – thesis Indiana University Department of Sociology. – 2000. – http://www.ssc.wisc.edu/~jfreese/freese_dissertation.pdf
- Frodeman, R.L. – *Abundance and Scarcity : The Transition to Post-Modernity*. – Verslag van lezing. – 1998





- Geus, M. de – *Organisatietheorie in de politieke filosofie*. – dissertatie Leiden. – Delft : Eburon, 1989
- Hayek, F.A. – *The Fatal Conceit*. – Chicago : University of Chicago Press, 1988
- Hobbes, T. – *Leviathan, or the Matter, Forme and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil*. – Londen, 1651. – <http://freeweb.supereva.com/hobbes.freeweb/leviathan.zip> en <http://www.geocities.com/peterbut24/hobbes/page3.html>
- Hoebeke, L. – *Overvloed en schaarste : bespiegelingen rond het werk van Donald Judd*. - intern artikel. – Marfa, Texas : Chinati Foundation, 1999
- Hoebeke, L. – Dilemmas and Paradoxes in Organizing Change Processes, a critical reflection. – In: J.J. Boonstra (ed.) - *Dynamics of Organizational Change and Learning*. – Hoboken : John Wiley en Sons Ltd, 2004
- Jacobs, J. – *Systems of Survival : a Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics*. - Londen : Hodder en Stoughton, 1992
- Jägers, H.P.M. – *Slagkracht en manoeuvreerbaarheid*. – inaugurale rede KMA, Breda, 1992
- Jansen, W., H.P.M. Jägers, en W. Steenbakkers – Kennis, macht en informatietechnologie in netwerkvarianten. – In: *Management en Informatie 5* (1997) (oktober) p. 4-12
- Jansen, W., H.P.M. Jägers, en G.C.A. Steenbakkers. – Kenmerken van virtuele organisaties. – In: *I&I Informatie en Informatiebeleid 16* (1998) 1 (voorjaar) p. 61-67
- Jansen, W., G.C.A. Steenbakkers, en H.P.M. Jägers – The virtual Corporation, balancing between identity and innovation. – In: U. Franke (ed.) – *Managing the Virtual Web Organization in the 21st Century : Issues and Challenges*. – Hershey : Idea Group Publishing, 2001
- Locke, J. – *Second Treatise of Civil Government*. – Londen, 1690
<http://oregonstate.edu/instruct/phl302/texts/locke/locke2/2nd-contents.html>
- Mintzberg, H. – *Managers Not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Management and Management Development*. – Berrett-Koehler Publishers, Inc., 2004
- Ogilvie, R., en J.J. Brouwer – *Krijgskunde en ondernemingsstrategie, Krijgen is een kunst*. – Business Contact, 2004
- Rubin, P.H. – *Darwinian Politics. The Evolutionary Origin of Freedom*. – New Brunswick, NJ ; Londen : Rutgers University Press, 2002
- Samuelson, P.A., en W.D. Nordhaus – *Economics*. – New York : McGraw-Hill Book Company, 1985
- Shaker, S.M., M.P. Gembicki – *The Warroom Guide to Competitive Intelligence*. – New York : McGraw-Hill, 1999
- Tsun Tzu – *The Art of Strategy*. – geredigeerd en vertaald door R.L. Wing. – New York : Doubleday, 1988
- Vroom, C.W. – Anders denken over organisaties is een voorwaarde voor veranderen van organisaties. – In: H.P.M. Jägers, *Bedrijfsvoering en Effectiviteit, Defensie op weg naar 2000*. – Breda : Koninklijke Militaire Academie, 1992
- Winsemius, P. – *Speel nooit een uitwedstrijd*. – Amsterdam : Sijthoff, 1988

