PrimaVera Working Paper Series

UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

PrimaVera Working Paper 2005-20

De Virtuele Organisatie als Smokkelaarsnest!?

Beelden van Schaarste en Overvloed bij Samenwerking

Dr. Wendy Jansen and Prof. Dr. Hans P.M. Jägers

October 2005

Category: academic

University of Amsterdam
Department of Information Management
Roetersstraat 11
1018 WB Amsterdam
http://primavera.fee.uva.nl

Copyright ©2005 by the Universiteit van Amsterdam
All rights reserved. No part of this article may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic of mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the authors.

De Virtuele Organisatie als Smokkelaarsnest!?

Beelden van Schaarste en Overvloed bij Samenwerking

Dr. Wendy Jansen and Prof. Dr. Hans P.M. Jägers

Abstract: Today more and more activities are organised in networks. A growing number of these networks can be characterised as virtual organizations. Virtual organizations are different from other, more traditional, networkforms. Shared meanings, equality of participants and trust are characteristic aspects of virtual organizations, while contracts, control mechanisms and hierarchies are fundamental elements of traditional (network)organizations. In this working paper we suggest that the more traditional elements of organizing are based on a paradigm of scarcity. To broaden our insights in the consequences of this scarcity paradigm we will provide not only the economic definition of scarcity on which current organizational theory is essentially based, but we will also look at the issue of scarcity and abundance from other interesting perspectives. We describe among others the cultural anthropological 'Image of Limited Good', the (evolutionary) psychological view on the human mind in a zero sum environment and the moral political philosophical perspective of 'customs' and 'smugglers' in organizing.

These various perspectives may shed light on the specific nature of the virtual organisation and help us formulate ideas and suggestions on how to improve the functioning of virtual organizations. We suggest that individuals who participate in network organizations in general, and in virtual organizations in particular, need to act from an abundance instead of a scarcity paradigm. They need an 'Image of *Un*limited Good'.

Index

Voorwoord **4**

1. Inleiding **6**

2. Virtuele organisaties en cognitieve oriëntatie **7**

3. Schaarste en Overvloed **9**

4. Wetenschappelijke disciplines en schaarste/overvloed denken **11**

4.1. Culturele Antropologie 11

4.2 Een psychologische oorzaak voor schaarste- of overvloed denken? 13

4.3. (Politieke) Filosofie; de aard van de mens en de verovering van de overvloed 18

4.4. Economie 22

5. Organiseren vanuit overvloed: de virtuele organisatie **24**

6. Conclusies en aanbevelingen **27**

Geraadpleegde Literatuur **29**

Voorwoord

In dit paper zetten we de lijn voort van ons vorige working paper (met als medeauteur Rombout v.d. Nieuwenhof) over beelden van informatiemanagement. Ook in dit paper zijn we geïnteresseerd in de beelden die aan de basis liggen van de theorieën over organiseren. Hier gaan we specifiek in op twee fundamenteel van elkaar verschillende perspectieven, namelijk schaarstedenken versus overvloeddenken. Wij zijn tot dit paper gekomen omdat we tijdens ons onderzoek naar en onze lezingen over netwerkorganisaties en virtuele organisaties vaak zijn geconfronteerd met volstrekt tegenstrijdige reacties op vooral de 'nieuwe' kenmerken van de virtuele organisatie, zoals vertrouwen, gedeelde ambitie en gelijkwaardigheid. Dit leidde in sommige gevallen tot instemming en herkenning, maar in veel gevallen tot reacties in termen als: 'zo werkt het niet in organisaties', 'zonder contracten kun je elkaar niet vertrouwen', 'waarom zouden we kennis zomaar delen' etc. Dit bracht ons tot de overtuiging dat we te maken hebben met twee verschillende wereldbeelden. Maar dit leidde ook tot de vraag of de economische wetenschap, waaruit de organisatiekundige ontwerptheorie grotendeels afkomstig is, wel de juiste wetenschap is om organisatievormen zoals een virtuele organisatie te verklaren. Een van de auteurs heeft tijdens de studie Niet-westerse Sociologie een onderzoek gedaan naar het Image of Limited Good. Daarom is dit model het startpunt geworden van onze zoektocht naar perspectieven over schaarste en overvloed in andere wetenschappelijke disciplines. In het volle besef dat we niet de meest uitgesproken deskundigen zijn in deze gebieden, hebben we toch geprobeerd een aantal ideeën over schaarste en/of overvloed uit deze disciplines in dit paper weer te geven. Misschien heeft het met de leeftijd te maken, maar in toenemende mate zijn we ervan overtuigd dat organisatiekunde en informatiemanagement heel veel kunnen leren van andere wetenschapsgebieden.

We bedanken Luc Hoebeke en Rombout v.d. Nieuwenhof voor het lezen van dit paper, hun opbouwende kritiek en hun bijdrage aan onze gedachtevorming over dit onderwerp.

Wendy Jansen en Hans Jägers

De Virtuele Organisatie als Smokkelaarsnest!?

Beelden van Schaarste en Overvloed bij Samenwerking

Dr. Wendy Jansen and Prof. Dr. Hans P.M. Jägers

> 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

[Steeds meer activiteiten worden georganiseerd in netwerken. Een toenemend aantal netwerken kan worden getypeerd als een virtuele organisatie, een vorm die andere kenmerken vertoont dan meer 'traditionele' netwerken. Bij het functioren van dergelijke virtuele organisaties spelen specifieke vraagstukken. Wij stellen dat de meer traditionele elementen van organiseren gebaseerd zijn op een schaarste paradigma. Dit schaarstebeeld is echter ontoereikend om het verschijnsel virtuele organisatie en de vraagstukken die hier spelen te verklaren. Om inzicht in de gevolgen van dit schaarste paradigma te vergroten, beschrijft dit paper niet alleen de economische definitie van schaarste, waarop de huidige organisatie/ontwerptheorie grotendeels is gebaseerd, maar wordt het schaarste- en overvloeddenken vanuit verschillende interessante perspectieven belicht. In verschillende wetenschapsgebieden vinden we theorieën over schaarste en overvloed. In de speltheorie wordt gesproken over Zero Sum denken. Een bekend concept in de culturele anthropologie is het ‘Image of Limited Good’. Dit concept beschrijft een wereldbeeld, waarbij zowel materiële als immateriële zaken als beperkt aanwezig worden beschouwd, kortom een beeld van schaarste. Een perceptie van schaarste heeft grote invloed op het menselijke handelen en organiseren. Voor het functioneren in virtuele organisaties, is echter een ander beeld noodzakelijk, namelijk een Image of *Un*limited Good.]

1. Inleiding

In dit working paper gaan we in op een onderwerp dat tot nu toe bij publicaties over netwerk-organisaties in het algemeen en virtuele organisaties in het bijzonder onderbelicht is geweest. We bekijken hier het schaarste- dan wel overvloedsdenken van de deelnemers aan netwerken. Virtuele organisaties verschillen ten aanzien van een aantal aspecten fundamenteel van de manier van organiseren die van oudsher in de 'mainstream' ontwerptheorieën is besproken en voorgesteld. Aan een virtuele organisatie liggen andere wetmatigheden ten grondslag, dan die gebaseerd op het traditionele economische paradigma. Bij virtuele organisaties gaat het om gedeelde betekenis, vertrouwen, gelijkwaardigheid van participanten, in plaats van om controle, contracten en hiërarchische verhoudingen. Uit eerder onderzoek naar virtuele organisaties (Jansen e.a.,1997, 1998, 2001) is gebleken dat het samenwerken in en met name de sturing of regie van virtuele organisaties vaak tot problemen of vragen leidt. Het feit dat in een virtuele organisatie sprake is van gelijkwaardigheid, dat (samen)gewerkt wordt zonder contracten en dat kennis wordt gedeeld zonder dat vooraf daaraan beperkingen worden opgelegd, betekent voor velen een stap op een onbekend pad. En niet alleen participanten van een virtuele organisatie (en de organisaties waar ze deel van uitmaken) hebben hiermee problemen. Virtuele organisaties kennen ook praktische problemen, zoals de kredietverlening door banken, waar deze vorm niet als een 'echte' organisatie wordt erkend[i].

In het traditionele paradigma van organiseren lijkt vooral vanuit schaarste te worden geredeneerd. In dit paper willen we nagaan in hoeverre de vraagstukken die spelen in virtuele organisaties zijn terug te voeren op de paradigmata van schaarste en overvloed. Om ons inzicht in de beelden over organiseren te vergroten, kijken we niet alleen naar de economische definitie van schaarste. Wij beschrijven met name andere interessante perspectieven van en theorieën over schaarste en overvloed, die naar onze mening van invloed zijn op het samenwerken in netwerken, in het bijzonder in virtuele organisaties. Schaarste en overvloed zijn namelijk concepten waaraan in diverse wetenschappelijke disciplines aandacht wordt besteed.

Voor het beschrijven van schaarste- en overvloedbeelden wordt een aantal begrippen gehanteerd. Zo noemt de speltheorie het schaarstebeeld het zero sum denken. Voor overvloedsdenken wordt de term non zero sum gebruikt. In de culturele anthropologie wordt het schaarstedenken aangeduid met het concept ‘Image of the Limited Good’ (Foster,1965).

In dit working paper zullen we deze concepten beschrijven en per discipline kort aangeven wat de belangrijkste gedachten hierover zijn. In dit overzicht richten we ons specifiek op de speltheorie, de psychologie, de culturele antropologie, de (politieke) filosofie, de economie en de organisatiekunde. We pretenderen allerminst 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[ii].

In dit overzicht geven we primair aan wat in de diverse disciplines over schaarste dan wel overvloed is geschreven, zonder een standpunt in te nemen over de 'waarde' of 'waarheid' van de beschreven modellen. De in deze paragraaf te bespreken wetenschappelijke modellen en theorieën zijn geformuleerd vanuit bepaalde (in de tijd gesitueerde) fundamentele opvattingen van de auteurs over schaarste en overvloed. Hiervan zijn zij zich niet altijd bewust, omdat zij bijvoorbeeld onderdeel zijn van wetenschappelijke gemeenschappen die gericht zijn op sterke lineaire reductie van mogelijkheden. Zo kunnen we waarnemen dat sommige wetenschappen per definitie bezig zijn met reductie van complexiteit. Terwijl in andere disciplines complexiteit juist als een 'zee van mogelijkheden' wordt gezien en meer aandacht bestaat voor diversiteit en non-lineaire relaties. Behalve dat we met het overzicht een indicatie geven van de reikwijdte van het denken in schaarste en overvloed, trachten we vooral ideeën te genereren voor een effectiever functioneren van de virtuele organisatie.

Om een inzicht te geven in de specifieke problematiek van de virtuele organisatie, vergeleken met andere netwerkvormen, bespreken we in paragraaf 2 in het kort deze vorm. Hierbij gaan we in op het belang van inzicht in de attitudes van deelnemers aan (virtuele) organisaties. Paragraaf 3 bevat de inhoud van de verschillende concepten van schaarste en overvloed. In paragraaf 4 nemen wij u mee op onze zoektocht naar schaarste- en overvloedsdenken in verschillende disciplines. In paragraaf 5 bespreken wij de relevantie van de verschillende modellen en/of gedachten uit de diverse disciplines voor het virtueel organiseren. Paragraaf 6 besluit dit working paper met de conclusies en enkele aanbevelingen.

2. Virtuele organisaties en cognitieve oriëntatie

In eerdere artikelen hebben wij virtuele organisaties gedefinieerd als een specifieke vorm van een netwerkorganisatie (Jansen e.a., 1997 en 1998)[iii]. Hierbij hebben we aangegeven dat met name netwerken die in onzekere situaties moeten opereren, gekenmerkt worden door

coördinatiemechanismen, gebaseerd op samenwerking en vertrouwen. In virtuele organisaties werken deelnemers samen die elkaar aanvullen in hun kerncompetenties. Op een continuüm van netwerkorganisaties nemen virtuele organisaties een extreme positie in, met als belangrijkste kenmerken *'vertrouwen'*, *'gedeelde ambitie'* en *'gelijkwaardigheid van deelnemers'*. Door deze kenmerken verschillen virtuele organisaties fundamenteel van andere netwerkvormen, waarbij het vertrouwen (of wantrouwen) is geformaliseerd in de vorm van contracten en waarbij de sturing via een hiërarchische oplossing en/of via contracten is georganiseerd (Jansen e.a., 1997 en 1998).

We zijn van mening dat het belangrijkste verschil tussen de virtuele organisatie en andere typen netwerkorganisaties is dat een virtuele organisatie functioneert als een *gemeenschap* en niet louter als een zakelijk samenwerkingsverband. Hoewel een virtuele organisatie in de meeste gevallen wel 'business' doelen en kenmerken heeft, is het functioneren als gemeenschap de belangrijkste voorwaarde voor zowel de effectiviteit als de continuïteit ervan. Gemeenschappen onderscheiden zich van andere groepering niet zozeer door het delen van een werkwijze ('practice') of het realiseren van een doel, maar door het delen van een denkwereld, waarin zaken een of meerdere gedeelde betekenis(sen) hebben voor de participanten. Introna omschrijft dit als het delen van een 'referential whole'[iv], hetgeen naar zijn mening een gemeenschap definieert. Hij stelt dat elke interactie tussen mensen in een gemeenschap een gemeenschappelijke zorg of belang ('concern') vooronderstelt. Hoe belangrijker deze zorg des te meer zullen mensen geneigd zijn hierin te investeren en des te sterker wordt de vervlechting tussen de eigen identiteit van de deelnemer en die van de gemeenschap.

Bij alle (netwerk-)organisaties is sprake van gemeenschappelijke zorgen en belangen. Echter bij virtuele organisaties is de primaire gedeelde zorg een andere dan de puur zakelijke. Bij virtuele organisaties gaat het om het bevorderen van de relaties in de gemeenschap; om het leren, het groeien en/of vernieuwen.

In de (sociale) psychologie en de culturele antropologie vinden we een concept dat betrekking heeft op het delen van de 'referential whole', namelijk de *cognitieve oriëntatie* van mensen in gemeenschappen (Schneider, 1973; Foster, 1967 en 1974). Mensen worden hierbij gezien als actieve betekenisverleners van de wereld om hen heen, die orde brengen in de hen omringende chaos van stimuli door actief betekenis te verlenen aan hun omgeving. Zij doen

dit onder meer door het gebruik van schema's, modellen en cognitieve structuren die een leidraad vormen voor de informatieverwerking , kortom door middel van de cognitieve oriëntatie. Van een cognitieve oriëntatie hoeven mensen zich niet bewust te zijn; deze kan bijvoorbeeld blijken uit het bestudeerde gedrag (Foster, 1967).

Een aantal auteurs in de psychologie houdt zich bezig met een hieraan verwant concept, te weten de impliciete theorie (Collins & Cramer, 2002/2003; Dweck, 1999; Schneider, 1973; Xin Yao, 2004). Een impliciete theorie bevat een set specifieke overtuigingen die de mentale modellen en de situationele schema's van een individu vormen (Schneider, 1973). Dit houdt in dat het denken en handelen van de mens voor een groot deel wordt gestuurd door theorieën (over bijvoorbeeld zichzelf), waarvan men zich niet of slechts gedeeltelijk bewust is. Basisopvattingen over schaarste en/of overvloed vormen naar onze mening een deel van de impliciete theorie van mensen. In dit paper gaan we na of deze opvattingen betekenis hebben voor een beter begrip van virtueel organiseren. De volgende paragraaf gaat in op wat verstaan wordt onder deze begrippen.

3. Schaarste en Overvloed

Schaarste- en/of overvloed-denken is een paradigma. Of er 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 virtuele organisatie de situatie waarin de samenwerking plaatsvindt - *percipiëren* als één van schaarste dan wel overvloed.

> A paradigm is a set of deep concepts about the nature of reality that shapes language, thought, perceptions - and system structures. It is not only an *assumption* about how things are; it is a *commitment*. In social interactions, slogans, and common sayings, the reigning paradigm of the society is repeated and reinforced over and over, many times a day. There is an emotional investment in a paradigm, because it defines one's world and oneself.
> Meadows, 1989

Het denken in schaarste en overvloed kan 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 e.d. al zijn ontdekt, dat deze schaars zijn en dat mensen deze middelen op de een of andere manier moeten verdelen. Onder 'schaarste' wordt 'de wanverhouding tussen behoeften en middelen' verstaan (Achterhuis, 1988). 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 grenzeloze onontdekte beschouwde welvaart aan te boren. Het begrip overvloed duidt op een onbegrensd beschikking hebben over mogelijkheden, waardoor in beginsel tegemoet gekomen kan worden aan de bestaande behoeften van personen.
Vanuit het schaarstebeeld kan (mede-)verklaard worden waarom de voorspellingen van de club van Rome over bijvoorbeeld het aantal mensen op aarde en het beschikbare voedsel niet zijn uitgekomen (Meadows e.a., 1972). Deze groep ging namelijk uit van een vast (beperkt) patroon van voedsel, aardoppervlak en productiewijzen. In de praktijk zijn deze drie factoren echter gecombineerd met andere factoren, zoals informatie en technologie. Hierdoor blijkt de hoeveelheid geproduceerd voedsel veel groter te zijn dan voorspeld.

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’ enerzijds en ‘non zero sum’ games anderzijds. De speltheorie heeft in de organisatiekunde veel invloed gehad op met name theorieën voor strategieformulering in organisaties. Von Neuman en Morgenstern (1944) hebben als eerste de term ‘zero sum’ gebruikt bij hun onderzoek naar de strategieën van spelers. Bij zero sum wint de winnaar exact wat de verliezer verliest; de som van de winst (positief) en verlies (negatief) is nul (zero). We hebben hier te maken met een situatie van pure competitie (Heylighen, 2000). Bij non zero sum spellen is het mogelijk dat alle spelers winnen of dat de winnaar meer of minder wint dan de verliezer verliest. In non zero sum games varieert het totaal van de winst (en/of het verlies) Vaak kunnen de spelers winnen door op de een of andere manier samen te werken, waarbij de samenwerking leidt tot synergie. Zero sum denken komt overeen met het denken in schaarste en de win-win mogelijkheid van non zero sum spellen is vergelijkbaar met de opvatting over overvloed.
In een aantal wetenschappelijke disciplines wordt het wereldbeeld van mensen over dit onderwerp, eenvoudigweg aangeduid met het 'denken in schaarste dan wel overvloed'.

In de culturele antropologie vinden we een specifieke aanduiding hiervoor in de vorm van het 'Image of Limited Good'; de omschrijving van een cognitieve oriëntatie waarbij alle goede zaken in het leven als beperkt aanwezig worden beschouwd[v]. In de volgende paragraaf gaan wij uitgebreider in op deze begrippen bezien vanuit de verschillende disciplines.

4. Wetenschappelijke disciplines en schaarste/overvloed denken

De behandeling van de beelden over schaarste en overvloed in de verschillende vakgebieden begint in dit paper met de culturele antropologie. In de daarop volgende subparagraaf bespreken we de mogelijke oorsprong van het zero sum denken vanuit de discipline van de psychologie en met name een betrekkelijke nieuwe vertakking hiervan, de evolutionaire psychologie. Vervolgens gaan we kort in op enkele gedachten hierover in de (politieke) filosofie. De discipline waarin schaarste zelfs het uitgangspunt is van het vakgebied, namelijk de economie komt vervolgens aan bod. Omdat we ons in dit working paper focussen op de gevolgen van een cognitieve oriëntatie op het samenwerken in virtuele organisaties, wijden wij een aparte paragraaf aan de uitgebreidere bespreking van gedachten uit de management- en organisatiekunde.

4.1. Culturele Antropologie

> I believe some degree of Limited Good behavior is present in *every* society
> G.M. Foster, 1972b

In 1965 publiceerde Foster bevindingen van zijn longitudinaal onderzoek in een boerengemeenschap in Mexico. In dit artikel introduceerde hij het concept van The Image of Limited Good, waarmee hij een groot aantal kenmerken van deze boerengemeenschappen verklaarde. Zoals al is aangegeven is de kern van dit concept 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 beeld 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, heeft een aantal gevolgen. Zo leidt het bijvoorbeeld tot praktijken als eerwraak, omdat elk verlies van de (familie-)eer als een onomkeerbare aanslag op het beperkte goed 'eer', wordt beschouwd. Ook leidt het tot wantrouwen, jaloezie en een stagnatie in de ontwikkeling van dit soort gemeenschappen, omdat men elke verbetering van een individu in een universum van beperkte middelen, ten koste van anderen in de gemeenschap beschouwt.

Dit concept van The Limited Good is binnen de culturele antropologie een bekend model geworden, waar naast bijval ook veel kritiek op is gekomen (Bennett, 1966, Kaplan and Saler, 1966), Kennedy, 1966).[vi]

Dit concept wordt niet alleen op de boerengemeenschappen zoals aangegeven door Foster en de samenleving in het Midden-Oosten in het verleden van toepassing geacht, maar ook bijvoorbeeld op Mediterrane gemeenschappen (Neyrey and Rorhbaugh, 2001) en met gemengd resultaat op dorpen in Griekenland (Boulay and Williams, 1987). Hoewel het concept van Limited Good sterk overeenkomt met zero sum modellen en relevant kan zijn in andere disciplines, is dit model toch nooit buiten de culturele antropologie bekend geworden. De enige uitzondering hierop is het vakgebied van de theologie, met als begin een publicatie van Malina (1993). Malina heeft op basis van dit model verklaringen voor een opvallend groot aantal gebeurtenissen en uitspraken in de bijbel geformuleerd, waarop binnen deze discipline verder onderzoek is verricht.

> John's disciples are on the verge of envying Jesus and his disciples. Like most people in antiquity, they appear to share the view that all goods are limited in quantity and are already all distributed. There is only so much land, gold, fame or praise existing in the world. Thus if someone seems to be gaining any of these, inevitably others must be losing -- possibly me or one of my friends. In other words, the world is a zero-sum game: for some to increase, others must decrease. The Baptizer himself steps apart from the game, but not so his disciples. For them, Jesus' success appears to be a gain that implies their loss. It is this cultural concept of "limited good" and relevant ancient instances of it that we bring to our interpretation of John 3:30
> Neyrey and Rorhbaugh, 2001

Fosters model heeft in ieder geval geleid tot een bijzonder levendige dialoog binnen zijn eigen vakgebied, waarbij geconstateerd wordt dat het belang van Fosters model niet ontkend kan worden en dat competitie en wantrouwen gerelateerd kunnen worden aan het Limited Good beeld (Boulay and Williams, 1987). Voor de virtuele organisatie is dit concept ook van belang, omdat het een verklaring kan geven voor problemen ten aanzien van het onderling vertrouwen en de samenwerking.

4.2 Een *psychologische* oorzaak voor schaarste- of overvloed denken?

> Through an analysis of how an individual experiences his or her world under different self-theories and construals of the self, we can have a more incorporating view of how the meaning system, derived from one's beliefs and implicit theories, dictates the way one thinks, feels and behaves.
> Xin Yao, 2004

In de vorige paragraaf hebben we gesproken over de gedeelde cognitieve oriëntatie van gemeenschappen, gekleurd door een beeld van schaarste. Deze stelling leidt tot een aantal interessante vragen, die tot het vakgebied van de psychologie behoren. Zo rijst de vraag of er een universeel beeld van schaarste dan wel overvloed bestaat in de menselijke geest. Of leiden bepaalde omstandigheden, bijvoorbeeld het leven in een situatie van schaarste of een

bepaalde opvoeding, tot een bepaald schaarste/overvloed beeld? Ook hier is het wetenschappelijke terrein dermate groot dat we in deze subparagraaf slechts een beperkt aantal gedachten/modellen kunnen bespreken. We richten ons hierbij ook op de betrekkelijk recent in de aandacht staande richting, de evolutionaire psychologie, omdat in deze richting expliciete uitspraken worden gedaan over het leven in een zero sum omgeving (Dutton, 2003, Rubin, 2002).

Over intelligentie en deprivatie

Met uitzondering van publicaties in de evolutionaire psychologie, leverde een zoektocht op het internet en in bibliotheken weinig psychologische publicaties op die direct ingaan op overvloed/schaarste denken bij mensen[vii]. Wat we wel aantreffen zijn aanwijzingen die in de richting van schaarste en overvloedsdenken gaan. Interessant is bijvoorbeeld de impliciete theorie over de beperktheid van intelligentie. De impliciete theorie van de mens die de menselijke intelligentie als vaststaand (aangeboren en niet meer te ontwikkelen) ziet wordt de entiteitstheorie genoemd. De mensen die geloven dat hun intelligentie weliswaar is aangeboren, maar nog volop kan toenemen, worden incrementele theoretici genoemd (Xin Yao, 2004). Beide impliciete theorieën leiden tot totaal ander gedrag, ook in (netwerk)organisaties. Zo zijn mensen, die impliciet geleid worden door de entiteitstheorie, voornamelijk geïnteresseerd in het eindresultaat en werken ze met zo min mogelijk inspanning taken af. Incrementele theoretici zijn minder geïnteresseerd in hun performance, maar houden zich meer bezig met de mogelijkheid om te leren van het werkproces. Ze nemen actie om uit te vinden waarom een vorige taak niet goed is gegaan en ontwikkelen alternatieve strategieën om de problemen aan te pakken. In essentie leren ze zichzelf om nieuwe taken aan te kunnen. Deze onderzoeksresultaten zijn interessant voor de samenwerking in virtuele netwerken, waar behoefte is aan mensen met een impliciete incrementele theorie.

Tijdens de opvoeding en opleiding kunnen deze impliciete theorieën overigens beïnvloed worden door opvoeders en leerkrachten (Xin Yao, 2004). Dit brengt ons op de vraag of en zo ja, hoe, schaarste- dan wel overvloed denken kan worden beïnvloed tijdens het leven en de ontwikkeling van de mens. Uit de literatuur over deprivatie, blijkt dat verwaarlozing (zowel fysieke als geestelijke/affectieve) en ontbering kan leiden tot beelden van schaarste (Roback Morse,1996). Men veronderstelt dat een mens die in zijn of haar omgeving voornamelijk met schaarste geconfronteerd wordt, tot de overtuiging komt dat de goede zaken in de wereld

schaars en beperkt zijn. Deze impliciete theorie geeft vervolgens betekenis aan alle situaties en handelingen. Op dit laatste gaat Hoogendijk (2004) in, als hij stelt: " … 'schaarstedenken' dat in de praktijk ook de nodige schaarste zal oproepen, en 'overvloedsdenken' dat in de praktijk ook daadwerkelijk overvloed kan oproepen op het desbetreffende gebied. Het menselijk brein wil altijd gelijk krijgen en zal daar dus ook wel voor zorgen". In de volgende paragraaf gaan we in op een richting die zich specialiseert in deze relatie tussen omgeving en de mechanismen in het menselijk brein.

Leven in een zero sum situatie

> Many observed patterns of social behavior or organization exists because the human propensities underlying them served some fitness-enhancing function sometime in our evolutionary history.
> Freese, 2000

De evolutionaire psychologie staat pas recent volop in de belangstelling. Deze richting probeert de unieke aard van het menselijke brein te begrijpen door de logica en onderzoeksmethoden toe te passen van de evolutionaire biologie en cognitieve psychologie[viii]. Uitgangspunt is dat de gespecialiseerde functies van dit menselijke brein geëvolueerd zijn door middel van natuurlijke selectie om specifieke problemen op te lossen waarmee onze voorouders werden geconfronteerd. Evolutionaire psychologen conceptualiseren het menselijk brein als een verzameling gespecialiseerde cognitieve mechanismen, waarvan de werking gevoelig is voor selectieve kenmerken van de sociale omgeving. Deze mechanismen geven aanleiding tot verschillend gedrag in verschillende omstandigheden. Hiermee is deze richting dus niet een deterministische wetenschap of een discipline die zich of richt op 'biologie' ofwel op 'de omgeving', maar op een beschrijving van zowel de onderliggende cognitieve mechanismen **en** de wijze waarop de werking ervan wordt beinvloed door veranderende condities in de omgeving.

Een belangrijk aspect van deze richting is de veronderstelling dat deze mentale functies of mechanismen, zoals perceptie, het interpreteren van de bedoelingen van anderen en het emotioneel reageren op potentiële partners, worden ondersteund door verschillende neurologische circuits, die ontwikkeld zijn in de situatie die in de evolutionaire psychologie

de EEA (Environment of Evolutionary Adaptedness) wordt genoemd, grofweg het Pleistoceen[ix] (Cosmides & Tooby, 1992). Mensen leven slechts 500 generaties in een situatie van dorpen en steden, terwijl 80.000 generaties in de menselijke evolutie zijn doorgebracht in een jagers/verzamelaarssituatie met een nomadische leefwijze. Dit heeft geleid tot een bepaalde genetische vorming van de mens, tot voorkeuren en mentale mechanismen, die effectief zijn gebleken in de ‘oude’ situatie maar wellicht niet altijd even doeltreffend zijn in de huidige situatie van de wereld als 'global village' en de toenemende vervlechting van menselijke relaties.

De mens als handelend wezen

Bij mensen is de belangrijkste eenheid om te overleven niet het individu, maar de groep. De selectieprocessen in de evolutie betreffen dan ook de groep en niet het individu. Als de groep niet over eigenschappen beschikt die zorgen voor 'fitness', dan heeft het individu dat deel uitmaakt van de groep, hoe 'fit' hij of zij ook is, geen schijn van kans om te overleven (Small, 2005). Dat betekent dat succesvolle kenmerken van de groep bepalend zijn geweest voor de overleving en dat mechanismen in het menselijk brein zijn ontwikkeld om te passen in de gemeenschap. Een universeel kenmerk van menselijk gemeenschappen is het bestaan van een hiërarchie, op basis waarvan onder andere voedsel kon worden verdeeld zonder ongecontroleerd geweld. Deze hiërarchieën zijn in het EEA geëvolueerd in een zero sum omgeving, 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 en Rubin (2003, resp. 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. Als we deze redenering verbinden met de vorige paragraaf, kunnen we stellen dat de mens wellicht een mechanisme tot het hiervoor besproken Image of Limited Good heeft meegekregen, dat wordt in werking gesteld onder specifieke (zero sum) omstandigheden.

Een tweede belangrijk kenmerk van het EEA 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. Bij mensen gaat het om 'functionally specialized, content-dependent cognitive adaptations for social exchange' (Cosmides en Tooby, 1992). De zero sum omgeving van het EEA heeft de mens daarbij een goed intuitief begrip gegeven van 'eerlijkheid' in eenvoudige handelssituaties (mijn fruit voor jouw vis), maar heeft het heel moeilijk gemaakt om de handel en kapitaalinvesteringen in een non zero sum omgeving te begrijpen. Met als resultaat dat de mens geneigd is wederzijds positief uitwerkende handel en samenwerking (positive-sum) als een concurrerende situatie en onderneming te zien (zero-sum). De menselijk geest is dan ook niet goed aangepast als het gaat om het begrijpen van het huidige economische systeem in de (westerse) wereld (Cosmides & Tooby, Dutton, 2003, Rubin, 2002). Dat is één kant van de (evolutionaire) medaille. Aan de andere kant heeft het feit dat de groep de evolutionaire basiseenheid is voor overleving, volgens evolutionair psychologen geleid tot mechanismen voor samenwerking en tot het besef dat om zelf succes te hebben, het beter is voordeel te geven aan anderen.

Van persoonlijk naar onpersoonlijk verkeer

Een ander kenmerk van het economisch leven in het 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. Het psychologische systeem van de mens is zo georganiseerd, dat de mens goed om kan gaan met leven in kleine groepen, de microcosmos. De mens is niet voorbereid op het samenwerken en handel drijven met volledige vreemden in onpersoonlijke interacties, kortom op de huidige 'extended' en onpersoonlijke economische en maatschappelijke situatie, de macrocosmos (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 één van de grootste uitdagingen voor deze netwerkvorm te zijn (Jansen e.a., 2001). Vanuit de evolutionaire psychologie zijn de problemen bij samenwerken vooral in organisaties waar hiërarchie en persoonlijk contact ontbreken goed te verklaren.

4.3. (Politieke) Filosofie; de aard van de mens en de verovering van de overvloed

> During the last three to four hundred years, the era of modernity, our culture's attitudes and our culture's institutions have been shaped by the fundamental fact of abundance, an effective infinity of space and resources..
> Frodeman, 1989

In de filosofie wordt de invloed van het onderliggende schaarste- en/of overvloedsperspectief op het denken over organiseren duidelijk naar voren gebracht. Frodeman (1998) stelt dat de westerse mens – in ieder geval in de laatste eeuwen – heeft geleefd in en vanuit een situatie van overvloed. Deze veronderstelling van overvloed heeft verreikende gevolgen gehad op de ethiek, cultuur en de rol van de staat of regering, die zich vooral heeft beziggehouden met het regelen van gedrag zodat iedereen zoveel mogelijk de overvloed kan nastreven zonder dat dit met het streven van anderen interfereert. Ook Achterhuis (1988) stelt dat in de westerse wereld de mens wordt geconfronteerd met overvloed, maar dat het tegengestelde vaak wordt ervaren. Er is een weelde van overvloed, maar tegelijkertijd het onbehagen van schaarste. Het is een gevoel dat er nooit genoeg is, dat de keuzemogelijkheden zo groot zijn dat permanent een gevoel van schaarste wordt opgeroepen (Schwartz, 2004)[x]. Achterhuis (1988) stelt dat er een breuklijn loopt tussen de klassieke opvatting van een maat in het leven, een gevoel van gepastheid en genoeg, dat het leven genoeg te bieden heeft, en de moderne opvatting van een eindeloze begeerte, de drang naar meer van de mens die zich ziet als een economisch wezen. Deze paradox van toenemende rijkdom, de beperkingen daarvan, schuldvragen en verantwoordelijkheden wordt ook beschreven door Benammar (2005). Uit deze gedachten over schaarste en overvloed komt duidelijk onze stelling in paragraaf 3 naar voren dat het bij schaarste en overvloed altijd om percepties gaat.

In deze paragraaf brengen we de invloed van een schaarste- dan wel overvloedsperspectief op organiseren als een drieluik. Allereerst gaan we verder met morele beelden van de mens als handelaar en bewaker. We bespreken de twee basis organisatievormen, die voortkomen uit de evolutie. Vervolgens behandelen we de invloed van schaarste- en overvloedsdenken op het mensbeeld. We besluiten deze paragraaf met een filosofische theorie over de verovering van de overvloed door de mens.

Bewakers en Handelaars

Een belangrijk, maar nog tamelijk onbekende theorie in de politieke filosofie, is het model van de twee syndromen van Jacobs (1992). Dit model heeft een relatie met de veronderstelling uit de evolutionaire psychologie. Zij stelt dat de mens, in tegenstelling tot de (overige) diersoorten, twee manieren heeft ontwikkeld om in het levensonderhoud te voorzien, namelijk het 'nemen' van voedsel en hulpmiddelen door jagen/verzamelen enerzijds en het voeren van 'handel' anderzijds. Het jagen en verzamelen heeft de mens gemeen met de dieren, in het handel drijven is de mens uniek. Beide wijzen van levensonderhoud kennen echter totaal verschillende waarden (ethiek) en bijbehorende manieren van organiseren. Bij beide manieren ligt een ander paradigma ten grondslag aan deze ethiek en organisatie.

Jacobs spreekt in dit kader van twee morele syndromen; het Griekse woord ‘syndromé’, dat gebruikt wordt om groepen symptomen aan te geven, die een bepaalde conditie typeren. De conditie 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 ondernemeningsgeest en het makkelijk samenwerken met vreemden. Jacobs noemt deze verzameling van kenmerkende morele waarden het commerciële syndroom, het '*handelaars*syndroom (commercials). In de hiervoor besproken theorieën uit de evolutionaire psychologie zien we dat de menselijke geest hiervoor uitermate geschikt is. 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 het vermijden van handel, eer, loyaliteit, dapperheid, gehoorzaamheid en discipline, het respecteren van hiërarchie en het misleiden van anderen als dat nodig is. Jacobs stelt dat het bij alle beroepen en organisaties die zich kenmerken door deze waarden sprake is van territoriale verantwoordelijkheden. De conditie 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 overvloedsperspectief, van een

non zero sum game, waarbij alle partijen winnen bij samenwerking en uitwisseling. Bij de 'bewakers' vinden we daarentegen een schaarsteperspectief; een territorium met inhoud is beperkt en leidt daarmee tot verdelende activiteiten, machtsvorming en een bepaalde vorm van strijd (Jacobs, 1992, Hoebeke, 1999). Voor organisatievormen, die horen bij de twee syndromen heeft dit verstrekkende 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. Hoebeke (1999) stelt dat het 'macho-aura', dat beslissers vanuit het schaarsteperspectief, niet toevallig is maar het gevolg is van de harde wereld van de schaarste.

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 ligt schaarste- en overvloedsdenken 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. 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 dat hij/zij kan gebruiken, zonder dat dit anderen schade berokkent (overvloed). Een politieke staat wordt

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

> ...before the desire of having more than one needed had altered the intrinsic value of things, which depends only on their usefulness to the life of man; or had agreed, that a little piece of yellow metal, which would keep without wasting or decay, should be worth a great piece of flesh, or a whole heap of corn; though men had a right to appropriate by their labor, each one of himself, as much of the things of nature, as he could use; yet this could not be much, nor to the prejudice of others, where the same ***plenty*** was left to those who would use the same industry.
>
> Locke, 1690

Deze beelden over schaarste/overvloed en de menselijke aard hebben niet alleen geleid tot verschillende theorieën maar werken ook in de praktijk in samenlevingen als belangrijke organiserende principes. Maatschappijen waarbij de gedeelde cognitieve oriëntatie van zero sum denken bestaat, neigen tot een rigide en gestructureerde organisatie. Ook bestaat daar een natuurlijke neiging voor het geweldssegment om dominante posities in te nemen. Dit segment plundert buiten de eigen samenleving en beheert intern de verdeling van de goederen met behulp van (de dreiging van) geweld (Barker, 1983, Jacobs, 1992). Voorbeelden hiervan zijn de feodale ridders in de middeleeuwen in Europa en de krijgsheren in sommige Afrikaanse staten in deze tijd. ‘Moderne’ regeringen zijn daarentegen vaak de organisatoren van de overheersende libertaire ethiek (Frodeman, 1989), die uitgaat van overvloed. 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 overvloedsperspectief, 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/overvloed denken op organiserende principes.

Overvloed veroveren

Van een andere orde is de theorie van Feyerabend (1999) over de 'Verovering van Overvloed'. Feyerabend richt zich in het bijzonder op de trend in de westerse wereld om steeds meer abstracties en stereotypen te gebruiken en daarmee steeds meer bijzondere en specifieke details te negeren. Als reactie op de overvloed aan verschijnselen waarmee de mens wordt geconfronteerd is deze trend ontstaan en ook bijzonder succesvol gebleken in de menselijke evolutie en op een aantal wetenschappelijke terreinen. Feyerabend (1999) stelt echter dat de grove tweedelingen die vaak gebruikt worden in deze abstracties niet geschikt zijn om het bereik van verschijnselen te classificeren en dat ze uiteindelijk ook veranderingen tegenhouden[xi]. Ambiguïteit garandeert namelijk de mogelijkheid voor veranderingen. Geen enkel concept of stereotype kan namelijk volledig worden 'dichtgetimmerd'. Als nieuwe situaties ontstaan en de ambiguïteit in deze situaties duidelijk wordt, worden nieuwe interpretaties en nieuwe definities mogelijk.
Ook deze theorie van Feyerabend heeft een duidelijke relatie met het doel van dit paper. Het uit het oog verliezen van de 'echte' overvloed waarin de mens leeft en het proberen de overvloed te reduceren in de vorm van gestandaardiseerde denk- en werkwijzen houdt direct verband met de manieren waarop in organisaties en netwerken wordt gewerkt.

4.4. Economie

> 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. Space resources and replicating assemblers will accelerate this historic trend beyond the dreams of economists, launching the human race into a new world.
> Drexler, 1986

De economische wetenschap richt zich op het verklaren van verschijnselen die voortvloeien uit schaarste en het aanreiken van instrumenten om grote welvaart te bereiken (Samuelson & Nordhaus, 1985). Men houdt men zich bezig met vraagstukken over productie(wijzen) en de

afzet van deze producten. Het gaat dan over allerlei vormen van keuzegedrag en beslissingen in markt- en niet-marktinstituties. In de klassieke burgerlijke en neo-klassieke economische theorie wordt verondersteld dat schaarste een eeuwige natuurnoodzakelijkheid is (Bader/Benson, 1988). De kernvraag voor de economie als wetenschap is dan ook de optimale verdeling van de schaarste (Wikipedia, 2004).

Uit bovenstaande definities komt het belang van het begrip schaarste overduidelijk naar voren. Omdat de economische wetenschap zich per definitie bezig houdt met schaarste, valt het beschrijven van de belangrijkste gedachten, theorieën en auteurs over schaarste ver buiten het kader van dit working paper. In deze paragraaf willen we slechts enkele woorden wijden aan de gevolgen van de keuze voor dit schaarsteparadigma.

Het eerste gevolg is dat de vraag wordt gesteld of de economische wetenschap 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. Als tegen reactie hierop stellen Varian c.s. dat de economische wetmatigheden ook in deze (internet)tijd nog volop geldig zijn (Varian c.s., 2004)

Sport is een prima metafoor voor economie,
Koning, 2005 Buitengewoon Hoogleraar Sporteconomie

Een ander gevolg is de impact van dit economisch denken op de manieren van organiseren. Een groot aantal auteurs binnen de economische wetenschap gaat uit van hetzelfde paradigma als het door Jacobs (1992) behandelde bewakerssyndroom. Dit leidt daardoor in hun werk tot metaforen die de verdediging van het territoriumgedachte en de aandacht voor controle weergeven. Het gaat hierbij vooral om de metaforen van oorlog en sportwedstrijden voor het organisatorisch handelen. Een bekende voorbeeld hiervan is Ogilvie (2005), die de krijgskunst als metafoor voor ondernemingstrategie beschrijft en aanbevelingen voor coördinatie doet op basis van vergelijkingen met het Amerikaanse en Duitse leger. Ook militair deskundigen Tsun Tzu (1988) en Von Clausewitz (1832/1989) worden vaak geciteerd in publicaties over organisaties en informatiemanagement. Termen die we in economische publicaties (waaronder we ook marketing-, organisatiekundige en ondernemingsstrategische

richtingen vatten) als gevolg van deze metaforen vaak tegenkomen zijn onder meer: het veroveren van de markt of marktaandeel, de concurrentie verslaan, strategie en taktiek en chief executive officer (militaire term) (Jägers, 1992; Shaker and Gembicki, 1999). Ook in de logo's van ondernemingen zien we vaak de (wed-)strijdmetafoor terug. Het is de vraag of deze metaforen in de huidige tijd de meest geschikte zijn om de samenwerking in en tussen organisaties te duiden.

5. Organiseren vanuit overvloed: de virtuele organisatie

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

In de organisatiekunde zijn de verwijzingen naar schaarste- en overvloedsperspectieven schaars. In onze zoektocht hebben we twee auteurs gevonden die hierop expliciet ingaan. Zo legt Boonstra (2004) een relatie tussen besluitvorming in organisaties en het dilemma tussen overvloeds- en schaarstedenken. Het uitgangspunt van schaarste leidt er, volgens hem, toe dat de besluitvorming zich richt op het oplossen van problemen en op doelrealisatie. Die probleemgerichtheid leidt tot het ontkennen van de overvloed die binnen en buiten de organisatie aanwezig is. Zodra leidinggevenden kiezen voor het perspectief van overvloed ontstaan nieuwe dilemma's. Wat ze ook kiezen er zijn altijd gemiste kansen, omdat die ene specifieke keuze andere keuzes uitsluit. Boonstra beschrijft hiermee de problematiek van de perceptie van schaarste in een situatie van overvloed, analoog aan het beeld van Achterhuis (1988) voor de Westerse maatschappij in het algemeen (zie paragraaf 4.3).

Voor onze focus op de ontwerpkant van (netwerk-)organisaties in dit working paper is vooral het schrijven van de tweede auteur die we op dit terrein hebben aangetroffen relevant, namelijk de theorie van Hoebeke (2004). Zoals Feyerabend aangeeft dat mensen via abstracties de overvloed reduceren, zo stelt Hoebeke dat mensen via organisaties met deze overvloed omgaan. Organiseren is namelijk het creëren van gewenste relaties en 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 enerzijds de nadruk die men legt op regels, procedures, identiteit, riten e.d. en anderzijds op het breken van de regels ten gunste van innoverende iniatiatieven. De mensen/groepen in organisaties die de regels, procedures en identiteit bewaken, gaan uit van het schaarste perspectief. 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. Douaniers willen bewaken en beheren wat men bezit. Deze bezittingen moeten bewaakt worden tegen externe verstoringen en worden daarom met alarmsystemen en schuttingen afgeschermd. De bezittingen zorgen voor de gezamenlijke identiteit en de anderen buiten de groep zijn de mogelijke indringers, die deze bezittingen willen veroveren. De mensen/groepen in organisaties, die uitgaan van een overvloedsperspectief noemt Hoebeke de s*mokkelaars* (waar Jacobs spreekt over 'handelaren'). Smokkelaars houden zich eveneens bezig met grenzen, alleen in ander zin dan de douaniers. Zij proberen de vrije handel te beschermen tegen de douaniers, die hen willen belemmeren met allerlei regels. Smokkelaars passen zich makkelijk 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 (overvloedsdenken). Dit brengt ons op de relevantie van de zoektocht door de verschillende disciplines voor de virtuele organisatie.

Samenwerken door virtueel organiseren

> Indeed, this is the enigma. Humans have evolved to be competitive but also to be co-operative. These tendencies seem to require mutually exclusive behavior. But, it is the resolution of this paradox, that leads to the formulation of efficient and effective business strategies.
> Small, 2003

Evolutionair psychologen stellen dat twee conflicterende neigingen in mensen verenigd zijn. Aan de ene kant het zero sum denken waarbij jaloezie en wantrouwen elementen zijn van een conflict om schaarse middelen. Handel wordt dan per definitie gezien als een situatie van concurrentie. Aan de andere kant heeft de evolutie ook geleid tot de mogelijkheid om het leven en het handelen te zien als een non zero game, 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 menselijk gemeenschap is geëvolueerd in sociale complexiteit; mensen en organisaties zijn steeds meer gespecialiseerd geworden en hebben onderlinge samenwerking in toenemende mate nodig.
In de economische theorieën is vooral aandacht voor het schaarsteperspectief en dit leidt tot de neiging om te denken in competitie in plaats van samenwerking. Concurrentie blijft ook vanuit een overvloedsperspectief bestaan, maar hierbij is geen sprake van concurrentie om schaarse middelen maar veeleer om samenwerkingsmogelijkheden. Mensen en organisaties zoeken wereldwijd naar de meest geschikte samenwerkingskandidaten, die over de benodigde kerncompetenties beschikken. Uit politiek filosofische theorieën en de organisatiekundige theorie van Hoebeke (2005) kunnen we concluderen dat het gehanteerde mensbeeld, dat (impliciet) gebaseerd is op schaarste- of overvloedsdenken, van grote invloed is op de organisatievorm. Zero sum denken leidt tot territoriumgedrag, controle en wantrouwen, terwijl overvloedsdenken leidt tot grensoverschrijdende samenwerking.

Virtuele organisaties 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 paper is duidelijk geworden dat het menselijk brein niet zonder meer in staat is om in non zero termen te denken. Het participeren in virtuele organisaties vereist een continue aandacht voor het stellen van het belang van het netwerk boven het individuele belang. Vraagstukken van vertrouwen en relatievorming, met name in de huidige situatie van toenemend onpersoonlijke relaties en contacten via ICT-kanalen zullen altijd een probleem blijven vormen voor de virtuele organisatie. 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. Zoals we in de inleiding hebben vermeld, is de regie van een virtuele organisatie eveneens vaak problematisch. Mensen zijn gewend in

hiërarchische relaties te werken en te denken en daarom kan het kenmerk van 'gelijkwaardigheid van deelnemers' voor sommigen een probleem vormen. Ook het ontbreken van contracten en controle is daarbij problematisch. Bij virtuele organisaties gaat het - in tegenstelling tot de andere netwerkvormen - om een andere manier van organiseren.

De kern van de regie van een virtuele organisatie is de betekenisgeving. De betekenis van wat wordt verstaan onder vertrouwen, de gedeelde ambitie en de identiteit van de gemeenschap. Contracten en controle horen thuis in de perceptie van schaarste. Bij de betekenisgeving van de virtuele organisatie 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. Dit kan alleen als de deelnemers samenwerken vanuit een gedeelde grondhouding, waarin niet gedacht wordt in termen van 'limited good' maar van 'unlimited good'. Virtuele organisaties hebben dus smokkelaars nodig en geen bewakers.

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit working paper hebben wij geprobeerd aan te geven dat verklaringen in termen van schaarste- en overvloedsdenken ook voor (informatie)management- en ontwerptheorieën van belang kunnen zijn. Aan de discussie over organiseren liggen beelden van de mens en de situatie waarin de mens verkeert, ten grondslag die op hun beurt weer door beelden over schaarste dan wel overvloed zijn gekleurd. 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. Toenemende specialisatie en concentratie op kernvaardigheden leiden tot dynamische organisatievormen, waarbij vertrouwen, gedeelde ambitie en identiteit onontbeerlijk zijn. Wellicht zijn de huidige organisaties en netwerken inderdaad instituties die per definitie schaarste creëren (Hoebeke, 2005). Deze instituties worden gestuurd, ‘bemensd’ en geadviseerd door personen die (wetenschappelijke) managementopleidingen hebben gevolgd waar schaarstedenken de boventoon voert. Mintzberg heeft hier onlangs in zijn boek ‘Managers Not MBAs’ scherp de vinger opgelegd (Mintzberg, 2004). Als we het idee loslaten van organisaties als instituties, maar een gezamenlijke opereren door mensen veel meer in termen van dynamisch organiseren zien, kan overvloedsdenken een effectief paradigma zijn. Virtuele organisaties 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 virtueel organiseren kunnen opleveren.

Geraadpleegde Literatuur

Abcouwer, A. W. en J. Truijens (1997), *Proposal for a Differentiated Information Strategy,* PrimaVera Working Paper, Universiteit van Amsterdam, http://imwww.fee.uva.nl/~pv/PDFdocs/97-14.pdf

Achterhuis, H.J. (1988), *Het Rijk der Schaarste: van Thomas Hobbes tot Michel Foucault,* Ambo Baarn

Barker, B., Abundance and Scarcity, http://www.libertyhaven.com/theoreticalorphilosophicalissues/economics/economicissues/abundance.html

Benammar, K. (1999), Abundance and scarcity: concepts and rhetoric in ecology, economics,and eco-ethics in *Acta Instiutionis Philosophiae et Aestheticae*; Vol. 17, p. 91-99

Benammar, K. (2005), *Overvloed*, Veen Bosch en Keuning Uitgevers, Diemen

Bennett, J. (1966), Further remarks on Foster's 'Image of Limited Good', in *American Anthropologist* 68: 206-210

Bader, V. en Benschop, A. [1988] Ongelijkheden: pro-theorie van sociale ongelijkheid en collectief handelen. Deel I, Groningen: Wolters-Noordhoff.

Boonstra, J.J. & Smid, G.A. (2003), Nieuwe eisen aan leiders, in: *Tijdschrift voor Management Development,* 11(3), pp. 21-24

Boulay, J. du and R. Williams (1987), Amoral Familism and The Image of Limited Good: a Critique from a European perspective, in *Anthropological Quarterly,* 60:1 (Jan.)

Bruine, P.B. (2005), *Allemaal Anders Denkenden, Procesgericht*, thesis in het kader van de Executive Master Opleiding InformatieManagement, Universiteit van Amsterdam

Clausewitz C.Ph.G. Von (1989), *On War*, (origineel werk is getiteld Vom Kriege uit 1832) edited and translated by Michael Howard and Peter Paret, Alfred A. Knopf, New York

Collins, K.R. and K.M. Cramer (2002/2003), On the Nature of Human Nature: Comparing Formal and Informal Theories of Personality, in *JPBS Journal of Psychology and the Behavioral Sciences,* Volume 16-17 Double-Issue, http://alpha.fdu.edu/psychweb/JPBS2003-Vol.16-17.html

Cosmides, L. & Tooby, J. (1992). Cognitive adaptions for social exchange. In J. H. Barkow, L. Cosmides, & J. Tooby. (Eds.). *The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture.* Oxford University Press: New York. Pp.. 163 - 228.

Drexler, E. (1986), *Engines of Creation; the coming Era of Nanotechnology*, Foresight Institute of Nanotechnology, Palo Alto USA, *http://www.foresight.org/EOC/EOC_Chapter_6.html#section03of04*

Dutton, D. (2003), Darwin and Political Theory, in *Philosophy and Literature 27,* pp 241-254 http://www.aldaily.com/darwin_and_political_theory.html

Dweck, C. S. (1999), Self-*Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*, Philadelphia, PA: Psychology Press.

Dweck, C. S., Chiu, C.-y. & Hong Y.-y. (1995), Implicit theories: Elaboration and extension of the model, in *Psychological Inquiry,* 6 (4): 322-333.

Feyerabend, P.(1999), *Conquest of Abundance, a tale of abstraction versus the richness of being,* ed. B. Terpstra, The University of Chicago Press, Chicago and London

Foster, G.M. (1965), Peasant Society and the Image of Limited Good, in *American Anthropologist 67:293-315*

Foster G.M.(1966), Reply to Kaplan, Saler and Bennett, *American Anthropologist, 68:210-214*

Foster, G.M. (1967), The Image of Limited Good, chapter 6 in: *Tzintzuntzan: Mexican Peasants in a Changing World*, Little, Brown, Boston

Foster, G.M. (1972a), "The Anatomy of Envy: A Study in Symbolic Behavior," *Current Anthropology* 13: 169

Foster, G.M. (1972b), A Second Look at Limited Good, in *Anthropological Quarterly*, 45: 2 (apr.)

Freese, J. (2000), *What should sociology do about Darwin?Evaluating some potential contributions of sociobiology and evolutionary psychology to sociology*, thesis Indiana University Department of Sociology, *http://www.ssc.wisc.edu/~jfreese/freese_dissertation.pdf*

Frodeman, R.L. (1998), *Abundance and Scarcity: The Transition to Post-Modernity*, verslag van lezing *http://www.csuchico.edu/pub/inside/archive/98_10_15/top_story2.html*

Gergen, Kenneth J. (1996), Organisational Science in a Postmodern Context, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, no. 32, p. 356-378

Geus, M. de (1989), *Organisatietheorie in de Politieke Filosofie*, Eburon, Delft (diss. Leiden)

Habermas J., *Theorie des kommunikativen Handelns,* Band 2, Frankfurt am Main 1981

Hayek, F. A.(1988), *The Fatal Conceit*, Chicago: University of Chicago Press

Heylighen F. (2000): "Referencing pages in Principia Cybernetica Web", in: F. Heylighen, C. Joslyn and V. Turchin (editors): *Principia Cybernetica Web* (Principia Cybernetica, Brussels), URL: http://pespmc1.vub.ac.be/REFERPCP.html.

Hobbes, T. (1651), *Leviathan, or the Matter, Forme and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil*, London
http://freeweb.supereva.com/hobbes.freeweb/leviathan.zip en
http://www.geocities.com/peterbut24/hobbes/page3.html

Hoebeke, L. (1999), *Overvloed en Schaarste: bespiegelingen rond het werk van Donald Judd, Chinati Foundation, Marfa, Texas, USA*, intern paper

Hoebeke, L. (2004), Dilemmas and Paradoxes in Organizing Change Processes, a critical reflection, in *Dynamics of Organizational Change and Learning*, edited by J.J. Boonstra, John Wiley & Sons Ltd Hoboken

Hoogendijk, A. (2004), *De schoonheid van coachen*, Business Contact, Amsterdam /Antwerpen

Introna, LD. (2003), On The Ethics Of (Object) Things, Lancaster University Management School Working Paper,
http://www.lums.lancs.ac.uk/owt/profiles/119/?type=000005#profilePublications

Jacobs, J. (1992), *Systems of Survival: a Dialogue on the Moral Foundations of Commerce and Politics*, Hodder & Stoughton, London

Jägers, H.P.M. (1992), *Slagkracht en Manoeuvreerbaarheid*, inaugurale rede KMA, Breda
Jansen, W., H.P.M. Jägers en W. Steenbakkers (1997), Kennis, macht en informatietechnologie in netwerkvarianten, in: Management & Informatie, 5e jaargang, oktober, p.4-12

Jansen, W., H.P.M. Jägers en G.C.A.. Steenbakkers (1998), Kenmerken van Virtuele organisaties, in: I&I Informatie en Informatiebeleid,16e jrg no.1, voorjaar, p.61-67

Jansen, W., G.C.A. Steenbakkers, H.P.M. Jägers (2001), The virtual Corporation, balancing between identity and innovation, in: Managing the Virtual Web Organization in the 21st Century: Issues and Challenges, U. Franke (ed.), Hershey: Idea Group Publishing

Kapalan, D. and B. Saler (1966), Foster's 'Image of Limited Good': an example of antropological explanation, in *American Anthropologist* 68: 202-206

Kennedy, J.G. (1966), 'Peasant Society and the Image of Limited Good': A Critique, in *American Anthropologist*, New Series, Vol. 68, No. 5 (Oct), 1212-1225

Koning, R. (2005), *Sport is een prima metafoor voor de economie*, site van de RijksUniversiteit Groningen, februari, www.rug.nl/corporate/universiteit/ profiel/mapMissieInPersoon/ruudKoning

Locke J. (1690), *Second Treatise of Civil Government*, London
http://oregonstate.edu/instruct/phl302/texts/locke/locke2/2nd-contents.html

Malina, B.J. (1993, *The New Testament World. Insights from Cultural Anthropology*, (revised edition; Louisville: Westminster/John Knox, 1993) 90-116

Meadows, D.H., D. Meadows, J. Randers and W. Behrens (1972), The Limits to growth: a global challenge, uitgave van de 'Club van Rome', voor het eerst gepubliceerd in *Playboy* 1972

Meadows, D.H.(1989), System Dynamics Meets The Press, A few good concepts can make a big difference, in Ecology of Media, Fall 1989, http://www.context.org/ICLIB/IC23/Meadows.htm

Mintzberg, H. (2004), Managers Not MBAs. *A Hard Look at the Soft Practice of Management and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Neuman, J. Von and O. Morgenstern (1944),Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press

Neyrey, J.H. and R.L. Rohrbaugh (2001) 'He Must Increase, I Must Decrease' (John 3:30): A Cultural and Social Interpretation.' in *Catholic Biblical Quarterly* 63 (2001) 464-83
Ogilvie, R. en *J.J. Brouwer* (2004**),** *Krijgskunde en ondernemingsstrategie, Krijgen is een kunst*, *Business Contact*

Roback Morse J. (1996), *Putting the Self Into Self-Interest: An Economist Looks at Values*, Heritage Foundation Lecture, October, http://www.heritage.org/Research/PoliticalPhilosophy/index.cfm

Rubin P. H. (2002), *Darwinian Politics. The Evolutionary Origin of Freedom*, New Brunswick, New Jersey, & London. Rutgers University Press

Small, P. (2003), Competing for Cooperation, in *Concepts and Strategies*, *http://www.stigmergicsystems.com/stig_v1/stigrefs/cooperation/*

Samuelson, P.A. & Nordhaus, W.D. (1985), *Economics*, McGraw-Hill Book Company, New York

Schwartz, B. (2004), *Paradox of choice: why more is less*, New York Harper Collins

Schneider, D.J. (1973). Implicit personality theory: A review. *Psychological Bulletin, 79*, 294-309

Shake, S.M. and M.P. Gembicki (1999), *The WarRoomGuide to Competitive Intelligence*, McGraw-Hill, New York

Steenbakkers, G.C.A., H.P.M. Jägers en W. Jansen (1998), Prolion: A Case Study of a Virtual Organization, PrimaVera Working Paper 98-06, University of Amsterdam

Tsun Tzu (1988), *The Art of Strategy*, edited and translated by R. L Wing, Doubleday, New York,.

Varian, H. R., J. Farrell and C. Shapiro (2004), *The Economics of Information Technology*, Cambridge University Press

Vroom, C. W.(1992), Anders denken over organisaties is een voorwaarde voor veranderen van organisaties, in H.P.M. Jägers, *Bedrijfsvoering en Effectiviteit, Defensie op weg naar 2000*, Koninklijke Militaire Academie, Breda

Wikipedia, electronische encyclopedie, *http://nl.wikipedia.org/wiki/Economie*

Xin Yao, E. (2004), Implicit Self-Theories And Culture: Theoretical Extension And Implications, paper Business School, University of Washington, http://www.iacmr.org/03-090.doc

---

[i] Dit probleem is onder meer aan de orde geweest bij de virtuele organisatie Prolion, waar wij onderzoek hebben gedaan naar de organisatievorm (Steenbakkers e.a., 1998).

[ii] 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 netwerk-organisaties, laten wij deze discussie in dit working paper buiten beschouwing.

[iii] Virtuele organisaties zijn een netwerkorganisaties met de volgende kenmerken: geografisch verspreid, ondersteund door ICT, aanvullende competenties van deelnemers in kernproces, gelijkwaardigheid van deelnemers en vertrouwen (Jansen e.a., 1998). Vooral deze laatste kenmerken zijn van belang voor de discussie over schaarste en overvloed.

[iv] Introna (2004) ontleent het begrip referential whole aan Heidegger: “the ongoing and dynamic **referential** whole in which things always already have their meaning, as such. For example, a pen, to be a pen (and not merely a plastic object full of ink) already refers to paper, the paper to a writing surface (desk), the writing surface to a place for writing (office or study), etc. Equally the pen, as pen, already refers to the need to write things down, and writing down refers to the possibility for communicating, which refers to somebody to communicate to, which refers to a moment requiring communication, etc.

[v] Foster (1966 en 1972b) erkent in zijn reactie op de kritiek op het model dat het beeld van Limited Good en zero sum denken identiek zijn.

[vi] Naast methodologische kritiek van logica, tautologie en epistemologische elegantie (Kaplan and Saler, 1966) op het onderzoek van Foster, worden de volgende kritiekpunten genoemd. Een onvoldoende definitie van boerengemeenschappen (peasant societies) (Bennett, 1966). Het feit dat ‘peasant societies’ een onvoldoende verfijnd en onvoldoende homogeen sociaal type is waarvoor specifieke generalisaties kunnen worden geformuleerd (Kennedy, 1966). Het economisch determinisme dat een basis veronderstelling is van het model en hiermee leidt tot discutabele interpretaties (Kennedy, 1966). Het feit dat een dominant thema wordt verondersteld menselijk gedrag te integreren (Kennedy, 1966). Hierop is door Foster uitgebreid gereageerd (1966 en 1972b).

[vii] Schaarste wordt wel een uitgebreid behandeld in de economische psychologie, waar theorieën over de invloed van perceptie van beperktheid en uniciteit van producten op het consumentengedrag worden geformuleerd en onderzocht.

[viii] 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).

[ix] Pleistoceen was 2.000.000 - 10.000 jaar geleden

[x] Schwartz (2004) beschrijft hoe de menselijke eigenschap om bij gebrek aan keuzes tevreden te zijn met de situatie, terwijl bij een overvloed aan keuzes de ontevredenheid en het gevoel dat een andere keuze misschien beter was geweest, leidt tot stress, burn-out en andere onbewenste verschijnselen.

[xi] Dit gevaar van een grove tweedeling ligt natuurlijk ook op de loer in deze discussie over schaarste en overvloed. Wij zijn ons ervan bewust dat het ook hierbij gaat om een continuum en dat bij elk mens per onderwerp of aspect van het leven wellicht een ander schaarste- dan wel overvloedbeeld aanwezig kan zijn.