

HET EGOÏSTISCHE ORGANISATIE-GEN

Volgens Richard Dawkins bouwen genen die organismen die zij nodig hebben om te overleven. In deze publicatie passen wij dit als metafoor toe op het uitvoeringslandschap. Op deze manier maken we de consequenties van flexibilisering inzichtelijk. Bestuurders en managers moeten hun organisaties zo inrichten dat hun organisatie-genen goed gedijen.

In 1976 publiceerde de Engelse evolutiebioloog Richard Dawkins 'The Selfish Gene' (in Nederland verschenen als 'Onze zelfzuchtige genen', red.), een boek dat onze kijk op evolutie en het leven op aarde voor altijd zou veranderen. Tot de publicatie van dit boek hielden de gangbare interpretaties van de evolutietheorie in, dat evolutie plaatsvindt op het niveau van organismen. Individuele planten, dieren en ook mensen strijden met elkaar om het naakte voortbestaan. Degene die hierin succesvol is, krijgt de kans om nageslacht te creëren en geeft zijn succes door aan volgende generaties.

OVERLEVINGSINSTRUMENTEN

Dawkins stelt in 'The Selfish Gene' echter dat het niet individuele organismen, maar genen zijn die deze strijd met elkaar voeren.

Een gen is een stukje DNA dat aan het organisme waarin het huist een bepaalde functionaliteit meegeeft. Hij doet dit om zijn gastheer in staat te stellen te overleven en zich voort te planten. Als dat lukt, overleeft niet alleen het gen, maar neemt het ook in aantal toe. Individuele organismen zijn hiermee niets meer dan de overlevingsinstrumenten van hun genen. Alles wat het organisme doet - of het nu slaapt, eet, jaagt of zich voortplant - staat uiteindelijk enkel en alleen in dienst van de genen die hem 'besturen'.

ONZELFZUCHTIGHEID

Het aanlokkelijke van Dawkins' visie is dat er enkele tot dan toe onopgeloste evolutionaire puzzels mee vallen te verklaren. Een van die vragen was hoe het kan dat organismen onzelfzuchtig gedrag vertonen. Als organismen onderling de evolutionaire strijd met elkaar zouden uitvechten, is dergelijk gedrag onlogisch. Een organisme dat bereid is zichzelf ondergeschikt te maken aan of op te offeren voor de groep, verkleint immers zijn eigen kansen op overleving en voortplanting. Een onbaatzuchtige karaktertrek zelf zou binnen de groep dan ook snel moeten uitsterven.

Toch komt dergelijk gedrag veel voor, zowel in de natuur als bij mensen. Van een kudde gazellen staat één exemplaar op wacht. Hierdoor heeft hij geen tijd om te eten en loopt hij meer risico door een roofdier te worden gegrepen. En wat te denken van de menselijke

neiging onszelf op te offeren in tijden van oorlog? Welk evolutionair nut kan heldhaftig gedrag een individuele soldaat opleveren?

Op genniveau is deze verklaring echter eenvoudig en elegant. Een gen dat het organisme waarin hij resideert de functionaliteit van onzelfzuchtigheid meegeeft, levert aan zijn eigen voortbestaan een belangrijke bijdrage. Aangezien exemplaren van het gen binnen alle individuen van de groep aanwezig zijn, zorgt de opoffering van één individu er immers voor dat het gen zelf overleeft.

ONVERANDERLIJKHEID EN SAMENWERKING

Een van de interessante aspecten van de theorie van Dawkins is dat deze zienswijze geheel andere accenten legt op onze kijk op evolutie.

Waar in de traditionele kijk op evolutie verandering centraal lijkt staan, voegt Dawkins juist onveranderlijkheid aan de vergelijking toe. Onze genen zorgen er misschien voor dat organismen zich aanpassen om te overleven, zelf doorstaan zij redelijk ongeschonden de tand des tijd. Organismen die vandaag de dag leven, dragen daardoor genetisch materiaal bij zich dat al in de tijd van de dinosaurussen en ver daarvoor in dezelfde vorm bestond. De tweede accentverschuiving is dat evolutie niet alleen draait om concurrentie, maar ook om samenwerking. Een gen kan niet alleen overleven. Alleen door met andere genen samen een organisme te bouwen, verkrijgt hij een kans op voortbestaan. In de ogen van Dawkins zijn alleen genen die aan organismen dezelfde functionaliteit meegeven, in directe concurrentie met elkaar.

ORGANISATIE-GENEN

In deze publicatie willen wij laten zien dat de zienswijze van Dawkins ook van waarde is om inzicht te krijgen op de impact die de flexibilisering van uitvoeringsorganisaties heeft. Door deze flexibilisering ontstaan binnen en tussen uitvoeringsorganisaties namelijk dezelfde mechanismen die evolutie mogelijk maken in de natuurlijke wereld.

Door de flexibilisering van uitvoeringsorganisaties ontstaan organisatie-genen. In een flexibele organisatie zijn processen, systemen, data, kennis en medewerkers - de laatste uiteraard niet letterlijk - opgeknipt in gestandaardiseerde, modulaire en generiek inzetbare blokken. Deze blokken verschaffen - net als genen dit bij organismen doen - hun gastheer van een bepaalde unieke functionaliteit. Flexibilisering leidt er bovendien toe dat uitvoeringsorganisaties met elkaar in concurrentie raken. Een organisatie kan zich dankzij zijn flexibiliteit immers niet alleen gemakkelijk aanpassen aan veranderende omstandigheden, maar kan ook relatief eenvoudig de activiteiten van een andere organisatie overnemen.

En vice versa. Alleen de organisaties die over de juiste organisatie-genen beschikken zullen in deze strijd komen bovendrijven en overleven.

BESTUUR EN MANAGEMENT AAN ZET

De vergelijking tussen Dawkins' theorie en flexibilisering van uitvoeringsorganisaties loopt echter op één belangrijk punt mank.

Hoewel Dawkins het heeft over 'egoïstische genen' zijn deze stukjes DNA uiteraard niet voorzien van een bewustzijn of een wil. De organismen die deze genen om zich heen hebben gebouwd, zijn een product van puur toeval. Ze zijn het resultaat van een proces dat miljarden jaren geleden in de oersoep begon en dat door reproductie en natuurlijke selectie heeft geleid tot het leven zoals wij dit vandaag de dag op aarde kennen.

Hoewel ook in de wereld van uitvoeringsorganisaties toeval en de bagage van het verleden een belangrijke rol spelen, zijn deze instellingen niet puur door toeval gevormde objecten. Uitvoeringsorganisaties zijn óók het product van de goede en slechte beslissingen van de bestuurders en managers die deze coalities van organisatie-genen samenstellen.

Dit betekent dat bestuurders en managers de sleutel tot evolutionair succes in handen hebben: om te overleven moeten zij uitvoeringsorganisaties creëren die een zo goed mogelijk onderdak bieden aan de daarin aanwezige organisatie-genen.

LEESWIJZER

Over het hoe, waarom en waartoe van die uitdaging, gaat deze publicatie.

In het eerste hoofdstuk - het theoretische kader - introduceren we de flexibele uitvoeringsorganisatie. We hebben onze praktijkervaringen vertaald naar algemene inzichten aangaande de behoefte aan flexibiliteit, de invulling van flexibiliteit, de wijze waarop het concept tot stand kan worden gebracht en de te behalen voordelen. We staan zo uitgebreid stil bij dit concept omdat we verwachten dat de komende vijf jaar flexibiliteit één van de belangrijkste thema's zal zijn voor uitvoeringsorganisaties. Vrijwel al deze instanties zullen met dit concept aan de slag gaan. In de daarop volgende drie hoofdstukken beargumenteren we welke impact flexibiliteit zal hebben op individuele uitvoeringsorganisaties en het uitvoeringslandschap als geheel. We gaan er vanuit dat uitvoeringsorganisaties flexibel zijn en redeneren op basis van de genenmetafoor. In hoofdstuk 2 en 3 komt de impact op individuele uitvoeringsorganisaties (organismen) aan bod. In hoofdstuk 4 bespreken we de gevolgen voor het uitvoeringslandschap (ecosysteem). Tot slot sluiten we af met een hoofdstuk waarin we de keuzes omtrent flexibiliteit die nú door de bestuurders van uitvoeringsorganisaties moeten worden gemaakt agenderen en in een context plaatsen.

We hopen op deze manier een prikkelende bijdrage te leveren aan het verdere discours omtrent de flexibilisering van uitvoeringsorganisaties.