

Bibliografische gegevens

Titel: *The Starfish and the Spider. The Unstoppable Power of Leaderless Organizations.*

Auteurs: Ori Brafman & Rod A. Beckstrom

Uitgever: Penguin Books, New York, 2006

ISBN: 9781591841838

De zeester en de spin

Hans van der Heijden

Hoeveel boeken en artikelen zouden er geschreven zijn over organisatie-inrichting? Over bijvoorbeeld de eeuwige pendule tussen centralisatie en decentralisatie? En hoeveel over leiderschap? Van situationele leiders en ‘servant leaders’ tot ‘connected leaders’? 50.000? 100.000? Dan kan er toch niets nieuws meer onder de zon zijn!? En toch verschijnt er af en toe een publicatie die de aandacht trekt. Zoals het boek ‘The Starfish and the Spider’. Inhoudelijk meest opvallend is dat de auteurs de kracht beschrijven van organisaties zonder leider. Niks ‘dienstbaar’ en ook géén leiderschap afgestemd op de vakvolwassenheid van de medewerkers; neen, helemaal niet meer leiden! Verder is de boodschap inhoudelijk niet spectaculair, maar het boek ‘pakt’ de lezer om twee redenen.

De eerste reden waarom het boek opvalt is de gebruikte biologische metafoor over de zeester en de spin. Wat gebeurt er als je van een spin een poot af zou knippen? De kans is groot dat de spin met zeven poten verder leeft. Zelfs als je zo dier-onvriendelijk zou zijn om nóg een poot te verwijderen, zou de spin waarschijnlijk overleven. Maar verwijder het

hoofd van de spin en het is direct met hem (of haar) gedaan. Hoe anders met de zeester! De meest voorkomende soorten zeesterren hebben vijf poten. Verwijder er één en de poot groeit vanzelf weer aan. Sterker nog, de meeste soorten zeesterren zijn in staat om uit de poot een geheel nieuwe zeester te vormen. Aan het eind van de jaren negentig leed het Great Barrier Reef bij Australië als gevolg van onder andere een stijgende watertemperatuur aan een explosie van zeesterren. Er waren zóveel zeesterren dat het koraal ernstig werd bedreigd. Een groep bezorgde duikers besloot om in te grijpen. Zij vormden ‘OUCH’, ‘the Order of Underwater Coral Heroes’. Hun oplossing? Met hun duikmes elke zeester die ze tegenkwamen doormidden snijden...

De tweede reden waarom het boek lezenswaardig is, ligt in de verbinding die de auteurs leggen tussen enerzijds geschiedenis en anderzijds actualiteit. Dan gaat het vooral om de problemen van grote, gecentraliseerde organisaties om bijvoorbeeld hun markten te beschermen. Die historische lessen beginnen in het boek bij Hernando Cortes, de Spaanse veroveraar die in 1519 met drie schepen en

ongeveer 300 man aan de Mexicaanse kust landde. Tot zijn verbazing trof hij daar een hoogstaande Azteekse beschaving aan van zo'n 15 miljoen inwoners. Verbluft schreef Cortez in zijn dagboek dat de stad Tenochtitlán zo groot was als Sevilla of Cordoba en alleen al op de markt minstens 60.000 mensen bijeenkwamen om alle in de wereld denkbare handelswaar te verkopen en kopen. Maar Cortez was niet voor een toeristisch bezoek gekomen. Hij kwam voor goud. Dus zocht hij de leider van de Azteken op, Montezuma II. Het gesprek moet kort samengevat ongeveer zo zijn verlopen: 'Geef mij je goud of ik vermoord je'. Montezuma wist niet goed waar hij aan toe was; misschien was Cortez wel een god. Dus hij gaf Cortez het goud en als dank vermoordde Cortez de Azteekse leider alsnog. Vervolgens barricadeerden de Spaanse soldaten de wegen naar Tenochtitlán en stierven een kwart miljoen Azteken van de honger. Het eeuwenoude Azteekse rijk werd binnen maanden onderworpen door een paar honderd Spanjaarden. Soortgelijk verging het de Inca's en heel Zuid-Amerika. De les: onthoofd de spin en de centrale organisatie is verslagen.

Belofte van een koe

Overtuigd van hun kracht probeerden de Spanjaarden vervolgens vanuit Mexico het (huidige) Noord-Amerika binnen te vallen. En daar stuitten ze op de Apaches. De Apaches waren niet centraal georganiseerd. Zij leefden in gemeenschappen van gelijkwaardigen met hoogstens een 'Nant'an', een voorman die leidde door het voorbeeld te geven, door te inspireren, zoals de legendarische Geronimo. Geronimo was nooit bevelhebber van een leger. Hij begon zelf te vechten tegen de Spanjaarden en iedereen die dat een goed idee vond, volgde hem. (Roept dat geen associaties op met 'Leidinggeven aan pro-

fessionals,..niet doen', van Weggeman). De 'grijp-het-goud-en-dood-de-leider'-strategie van de Spanjaarden was ineffectief; dood één Geronimo en een volgende staat vanzelf op. Zelfs tegen het Amerikaanse leger hielden de Apaches hun strijd succesvol vol tot 1916. Uiteindelijk zwichtten de Apaches voor de belofte van een koe. Een koe, die elke Apache kon krijgen van de Amerikaanse overheid als ze hun wapens neerlegden. De verdeling van de koeien vroeg om administratie; de administratie vergde centrale registratie en dus...

Grote, gecentraliseerde organisaties, 'spinnen', zien zich meer en meer geconfronteerd met 'zeesterren'. Een voorbeeld dat in het boek uitgebreid wordt beschreven is de muziek- en filmindustrie. Sinds de vrije distributie van muziek en – later – film door eerst Napster, daarna Kazaa en inmiddels de vele navolgers zagen de MGM's en Sony's hun inkomsten met tientallen procenten afnemen. Als de gevestigde muziek- en filmindustrie de juiste lessen had getrokken uit de geschiedenis, zou zij hebben kunnen weten dat een aanpak van 'law suits' en achtervolging van de jonge nerds die de sites opzetten, alleen averechts kon uitpakken. Des te harder een zeester-'organisatie' wordt aangepakt, des te decentraler de zeester wordt. En – heel Amerikaans – dat geldt niet alleen voor de MGM's en Sony's, maar ook voor Al Qaeda. De oplossing ligt volgens de auteurs in de middenweg; in de 'sweet spot' waarin de voordelen van de centrale en de decentrale organisatie elkaar aanvullen; lichte centrale coördinatie om synergievoordelen te behalen en veel vrijheid voor de eenheden. En dat klinkt dan weer niet zo nieuw.

Mr. drs. Th.J. van der Heijden is lid van de redactie van het Tijdschrift voor HRM.