



Rod A. Beckstrom & Ori Brafman.  
The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations.  
Portfolio, 2007. ISBN 1591841437.

Drs. Bart van der Meij, management consultant, Ordina Public Management Consulting,  
Groningen

## Het geheel kan meer zijn dan de som der delen

Eenige tijd geleden inspireerde Adriaan Bekman mij in een masterclass over zijn *Methodologie van de Evidentie* met het verschil tussen de verticale en horizontale dimensie in organisaties. Leiderschap is in zijn ogen van oudsher een verticaal construct, gebaseerd op principes van hiërarchie en functionaliteit, waarbij leiders verworpen zijn tot managers die werkprocessen in organisatieonderdelen strak besturen en beheersen. Adviseurs worden ingehuurd om deze constructie optimaal te laten verlopen, de leider/managers komen daarbij onder een steeds groter wordende druk te staan. Verticaliteit in stand houden kost de organisatie in de regel een hoop energie.

Hiernaast staat een horizontale dimensie van leiderschap dat gekoppeld is aan persoonlijk ondernemerschap. Primair is deze dimensie voor leidinggevend gekoppeld aan de klantoriëntatie, op zoek naar ruil en nieuwe impulsen voor verdere ontwikkeling. Het verbeteren en veranderen van werkprocessen is een tweede horizontale uitdaging voor de leidinggevende, die hier zijn eigen inspiratie, capaciteiten en moraal kan inzetten. Deze uitdagingen geven energie, hier wordt immers het verschil gemaakt.

Aan de dimensies van Bekman moest ik terugdenken bij het lezen van het boek van Beckstrom en Brafman (na een recensie hierover van Martijn Aslander), die deze twee meerpotige dieren gebruiken als analogie voor centrale sturing en decentrale organisatie. De kop van de spin stuurt poten, maar sterft als de kop wordt gescheiden van de romp. Bij de zeester is sprake van organische samenwerking tussen de delen, die ook nog eens aangroeien als je er één verwijdert. Het verschil is de reden dat de Spanjaarden de Azteken en Inca's konden verslaan, maar niet de Apaches. Immers, toen de Spanjaarden de Zuid-Amerikaanse heersers in hun macht hadden, hadden zij het hele volk in hun macht. Zo niet bij de Apaches, waar verschillende onafhankelijke kernen, horizontaal geïnspireerd door hun Nant'ans, steeds opnieuw opstonden om de Spanjaarden te bevechten.

In de huidige samenleving zien we opnieuw leiderloze constructies ontstaan, bijvoorbeeld in open source communities en peer-to-peer netwerken. Deze vormen blijken goed in staat om snel in te spelen op de ontwikkelingen in de markten

waarin zij opereren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de ontwikkelingen in de muziekindustrie, waar de grote maatschappijen niet in staat blijken om de zeesterren om zich heen te bestrijden. Natuurlijk proberen ze hun problemen op te lossen door zeesterren te kopen (Napster) of juridisch te bestrijden (Kazaa, etc.). Soms is de strijd succesvol, maar meestal groeien nieuwe poten aan.

De zeesterren kenmerken zich door binding aan een gemeenschappelijke ideologie, het inrichten van een kringvormige organisatie die zich direct verbindt met het klantdoel en worden geïnspireerd door een zogenaamde 'catalyst', zoals de Nant'an van de Apaches. Zijn eigenschappen bestaan uit authentieke interesse in anderen en het zinvol verbinden van zijn vele contacten in relatie tot de gemeenschappelijke ideologie. Een 'catalyst' zet zaken in beweging, maar stapt dan opzij om het netwerk zijn werk te laten doen. De wijze waarop deze laatste 'functie' wordt beschreven, komt volgens mij dicht in de buurt van hoe een leidinggevende in de horizontale dimensie van Bekman zou kunnen functioneren.

Overigens bedachten de Spanjaarden na twee eeuwen een truc om de Apaches alsnog te verslaan. Ze gaven de Nant'an's vee, waardoor ze in hun gemeenschappen de macht kregen over eten of geen eten. Het voorzien en gebruik van macht werd de Apaches noodlottig... **IK**

### Referenties

- Bekman, Adriaan. Horizontaal Leidinggeven.  
<http://www.het-imo.net/nl/publicaties.html>
- Aslander, Martijn. Recensie.  
<http://11knights.danalog.nl/martijnaslander/resourcerer/the-starfish-and-the-spider-the-unstoppable-power-of-leaderless-organizations/>