

# I søstjernens tegn

[Peter Svarre](#)

[Forfatter, foredragsholder og digital strategikonsulent](#)

[Selvstændig](#)

**Ny bog slår på trommer for, at decentralisering ofte er et langt bedre alternativ til centralisering. Det viser naturens verden med al tydelighed. Her kan vi lære af søstjernens evne til at overleve på trods af manglen på central styring. Mens vi omvendt kan se edderkoppen som et skræmmende eksempel på, hvor galt det kan gå, når alt bliver centraliseret i et stort net med kun én beslutningstager. Moralen er, at vi skal lære at finde balancen mellem centralisering og decentralisering i en verden, hvor decentralisering dag for dag viser sig som et mere og mere robust alternativ til virkelighedens mange udfordringer. Fremtiden står i søstjernens tegn.**

## **Den "catchy" businessbog-opskrift**

Man kender snart opskriften lige så godt som en klassisk spaghetti med kødsovs. Man tager en god konceptuel idé, som kan forklare en masse ting på samme tid. Derefter giver man ideen et "catchy" navn, som er nemt at huske og giver en masse billeder. Så tilføjer man med løs hånd en masse hverdageksemples bestående af alt fra internet start-ups til karismatiske personligheder, et stænk af historiske eksempler fra de forrige århundreder og så lidt biologiske allegorier. Til slut rører man det sammen i en helt speciel abrupt fortælle teknik, hvor man starter med et eksempel, hopper til et andet eksempel, nævner lidt løs teori, gentager sig selv et par gange, opsummerer jævnlige for så endelig at vende tilbage til det første eksempel og så fremdeles. Endelig præsenteres det hele i en let læselig bogform, som absolut ikke må være meget længere end 200 sider. Bogen præsenteres naturligvis på en webside, og forfatterne turnerer verden rundt de næste tre år og scorer kassen, indtil de skriver deres næste bog.

## **The Tipping Point + Blink + The Long Tail + The Wisdom of Crowds = The Starfish and the Spider**

Retterne, der kommer ud af denne opskrift, har de seneste år haft titler som "The Tipping Point", "Blink", "The Long Tail" og "The Wisdom of Crowds", for nu at nævne nogle af de mere velsmagende retter.

Det seneste eksempel hedder The Starfish and the Spider og er skrevet af konsulenterne Ori Brafman og Rod Beckstrom. I bogen forsøger de to forfattere ganske uden blusel at lægge sig tæt op ad formlen for bedst sælgende businessbøger. Bogen er altså på mange måder næsten en parodi på den amerikanske business-light bog. Både fortælleteknisk og indholdsmæssigt er der ikke mange udfordringer til læsere, der allerede har Malcolm Gladwell og Chris Anderson stående på hylden.

Når det er sagt, er The Starfish and the Spider alligevel en glimrende og inspirerende bog, som man kan glæde sig til at læse, på samme måde som man i barndommen glædede sig til den næste jumbobog – selvom den var nummer 167 i rækken. Det samme hver gang, men alligevel lidt forskelligt hver gang.

### **Bogens biologiske budskab**

Bogens idé er baseret på en let forståelig biologisk metafor om forskellen på søstjerner og edderkopper. Ideen forfølges gennem beskrivelser af en lang række eksempler, mennesker og virksomheder, alt imens der flettes lidt teori og lidt opsummeringer ind rundt omkring. Pointen i søstjernen og edderkoppen er kort fortalt – og det **kan** fortælles kort – at decentraliserede organisationer på trods af kaos og mangel på struktur ofte er langt overlegne i forhold til hierarkiske og centraliserede organisationer. Det mest aktuelle og berømte eksempel er uden tvivl Wikipedia skrevet af alle uden nogen samlet plan eller ledelse. I bogen sammenlignes decentrale organisationer med søstjerner, som er kendetegnet ved, at de ikke har noget centralnervesystem eller et centralt hoved med en hjerne, der styrer resten af kroppen. Skærer

man en arm af en søstjerne, vokser der simpelthen en ny arm ud, og i visse arter vokser der sågar en hel ny søstjerne ud af den kropløse arm. Dette fantastiske fænomen kan kun lade sig gøre, fordi søstjerner ikke styres af en central enhed, men tværtimod har decentraliseret sine styringsfunktioner til alle dele af kroppen.

Modsætningen til søstjernen er edderkoppen – og i øvrigt en meget lang række andre dyr. Men edderkoppen er i bogen valgt som eksempel på grund af dens umiddelbare overfladiske lighed med søstjernen. Edderkoppen er kendetegnet ved at have en central hjerne, som diktatorisk styrer resten af kroppens funktioner. Skærer man et ben af en edderkop, kan den leve videre med sit handicap. Skærer man flere ben af, begynder den at få problemer, og skærer man endelig hovedet af en edderkop, dør den. Edderkoppen og søstjernen er derfor en perfekt biologisk metafor på to styringsprincipper – det centraliserede og det decentraliserede – som også i menneskenes verden kæmper en kamp på liv og død.

### **Apache alternativet**

Og der var virkelig tale om liv og død – måske nok mest død – da de spanske conquistadorer indtog det amerikanske kontinent og kæmpede sig fra det sydlige Amerika op mod det Nordamerikanske kontinent. Indianerstamme efter indianerstamme måtte underkaste sig spaniernes overlegne krigsførsel og overlegne evne til at nedkæmpe enorme og velorganiserede indianske civilisationer.

Det vil sige, lige indtil de stødte på Apacherne i det område af USA, som vi i dag kender som New Mexico. I modsætning til Inkaerne og Aztekerne, som var edderkopper – stærke, centraliserede civilisationer – var Apacherne søstjerner – kendetegnet ved et decentralt styringsprincip, hvor der ikke fandtes egentlige høvdinge, men kun karismatiske lederskikkelser – Nant'ans – hvoraf den mest kendte i dag er Geronimo. Spanierne troede naturligvis, at de kunne bekæmpe Apacherne som enhver anden edderkoppe-organisation ved at skære hovedet af organisationen. Derfor indledte man en storstilet jagt på Geronimo, fordi man mente, at han var manden, der styrede Apacherne. Da man endelig fik fanget Geronimo, skete

der dog noget mystisk. I stedet for at modstanden smuldrede, fortsatte modstanden – og faktisk oplevede man bare, at modstanden nu blev endnu stærkere og endnu mere decentraliseret og derfor sværere at skære hovedet af. Apache eksemplet er et bærende eksempel igennem hele bogen, og det er også nærmest skræmmende illustrativt, når Beckstrom og Brafman senere kaster sig over henholdsvis pladeindustrien og USA's kamp mod terror. Igen viser historien, hvordan decentralisering alt andet lige er en overlegen overlevelsestrategi for alt fra mennesker til medier.

### **Edderkoppen fanget i sit eget net**

Pladeindustrien er ligesom de spanske conquistadorer et eksempel på en edderkop, der har suget magt og ressourcer til sig i et centraliseret organiseringsprincip. Da pladeindustrien opdagede de første eksempler på, at et decentraliseret organiseringsprincip var begyndt at snige sig ind på deres branche i form af peer-to-peer fildeling, blev der slået hårdt ned på modstanderne. Men ligesom de spanske conquistadorer forstod pladebranchen ikke – og det gør den vist stadigvæk ikke – at decentrale organisationer ikke kan bekæmpes ved at skære hovedet af organisationen. Pladebranchen kastede sig først over Napster og sagsøgte dem fra hus og hjem. Derefter muterede Napsters centrale peer-to-peer serverstruktur ud i andre systemer som Kazaa, hvor serverstrukturen er decentral og derfor sværere at ramme. Disse systemer fik også kniven af pladeindustrien, hvorefter fildeling endelig decentraliserede helt ud i systemer som eMule, hvor man ikke længere ved, hvem der har skrevet programmet – man ved udelukkende, at der er millioner af mennesker, der deler filer, men der er ikke længere noget hoved at skære af.

Bogens konklusion er, at stærke, decentrale organisationer forsvaret sig mod centrale organisationer ved at blive endnu mere decentrale. Jo mere den centrale organisation angriber den decentrale organisation med traditionelle magtmidler, jo mere decentral og dermed stærk bliver den decentrale organisation.

## Enter Osama bin Laden

Da Al Qaeda i september 2001 ramte verden med chok, valgte amerikanerne – ganske ligesom de spanske conquistadorer og pladeindustrien – at svare igen med rå magt, der gik efter at skære hovedet af modstanderen. Man bombede Afghanistan, invaderede Irak og satte en eksorbitant dusør på Osama bin Ladens hoved. Men hvad skete der? I stedet for, at Al Qaeda smuldrede i mangel på sine centrale træningsbaser i Afghanistan, blev organisationen tvunget til at blive endnu mere decentral – og dermed endnu stærkere og sværere at bekæmpe. Før 2001 kunne man med nogenlunde sikkerhed sige, at Al Qaeda holdt til i bestemte områder af verden – i dag er Al Qaeda blevet en decentraliseret søstjerne, hvis arme kan vokse ud, når og hvor man mindst venter det.

The Starfish and the Spider er fyldt med denne slags eksempler, som måske til tider virker en anelse letkøbte, men som alligevel giver et frisk perspektiv på nogle emner, som man normalt ser i et andet lys. Ind imellem bogens mange eksempler forsøger forfatterne dog også at opstille otte overordnede principper for, hvad der kendetegner den decentrale organisation.

1. Når decentrale organisationer bliver angrebet, bliver de ofte endnu mere åbne og decentrale, hvilket gør dem endnu sværere at bekæmpe.
2. Det er nemt at tage fejl af en søstjerne! Første gang man støder på en søstjerne, ligner det ikke nødvendigvis en søstjerne. Ofte ser man kun et kaotisk sammensurium af individer uden umiddelbar sammenhængskraft, og derfor kan det være svært at spotte truslen, før den har trukket tæppet væk under brancher eller civilisationer.
3. Decentrale organisationer har ikke en central intelligens. Intelligens og viden er spredt ud i alle dele af organisationen. Dette giver den fordel, at viden og evne til at handle faktisk er til stede der, hvor handlingen foregår.

4. Decentrale organisationer kan nemt mutere. Hvis de bliver angrebet, muterer de ofte til endnu mere decentrale organisationer.

5. Decentrale organisationer sniger sig ind på deres ofre. På grund af deres evne til at mutere hurtigt kan decentrale organisationer lynhurtigt transformere industrier og brancher, før de opdager, hvad der ramte dem.

6. Når industrier bliver decentraliseret, siver profitterne ud af industrien. Penge, magt og ejendomsret er fænomener, som kun kan beskyttes af et centralt organiseringsprincip. Lige så snart decentralisering sniger sig ind på en industri, vil pengene, magten og ejendomsretten sive ud af organisationen.

7. Når man placerer mennesker i en decentral og åben organisation, vil de have en naturlig lyst til at bidrage til organisationen. I modsætning til den centrale, hierarkiske organisation, hvor folk tvinges eller beordres til at handle, udfører folk i den decentrale organisation deres arbejde ganske frivilligt.

8. Når centraliserede organisationer bliver angrebet, bliver de ofte endnu mere lukkede og centraliserede, hvilket i nogle tilfælde kan være en effektiv taktik, som dog har mange bivirkninger i form af øget overvågning, kontrol og nærmest totalitære styringsformer.

## **Wikipedia vs. Amazon**

Igennem det meste af bogen sidder man med en fornemmelse af, at beskrivelsen af henholdsvis centrale og decentrale organisationer er for arketypisk og ikke giver plads til mellemveje. Den decentrale organisation prises og hyldes som effektiv, kreativ, nytænkende, overlevelsesdygtig, omstillingsklar, altruistisk og meget, meget mere. Man kan dog ikke lade være med at tænke på de mange fantastiske civilisationer, opfindelser, virksomheder og produkter, som udelukkende er kommet til verden på grund af stærkt hierarkiske og bureaukratiske organisationsstrukturer. Wikipedia er et fantastisk decentralt leksikon, men Amazon.com, som er en ret

centraliseret organisation, er på mange måder lige så revolutionerende som Wikipedia. Tilsvarende er Apacheerne en fascinerende stamme, men de har aldrig løftet sig til samme kulturelle storhed som andre stærkt centraliserede civilisationer gennem verdenshistorien.

## **The sweet spot**

Bogens noget bastante hyldelse af decentralisering slutter heldigvis af med en beskrivelse af det, som forfatterne kalder hybridorganisationer, som er eksempler på organisationer, som har træk af både den centrale og den decentrale organisation. Som eksempel nævnes eBay, som på mange måder er en decentral organisation, hvor det er sælgerne og køberne, der skaber organisationen. Men eBay har alligevel haft brug for at købe PayPal, som er et stærkt centralt styret betalingssystem. Uden det centraliserede PayPal ville det decentrale eBay ikke fungere helt optimalt, fordi sælgerne og køberne ville have svært ved at gennemføre transaktioner.

Bogen slutter derfor af med at konkludere, at moderne virksomhedsledelse i virkeligheden drejer sig om at finde "the sweet spot" mellem decentral og central styring. The sweet spot ligger forskellige steder i forskellige brancher i forskellige perioder. Musikbranchen var oprindeligt meget decentral (før optageteknikken), så blev den stærkt centraliseret, og nu er den på vej til at blive meget decentraliseret igen. Tilsvarende er der brancher, som bankverdenen, som nok vil blive ved med at være relativt centraliserede, mens andre brancher, som mediebranchen, vil være nødt til at rykke deres sweet spot længere og længere i retning af decentralisering.

På trods af, at de ofte har bekriget hinanden, kan søstjerner og edderkopper altså sagtens leve side om side i den samme virksomhed eller den samme branche. Kunsten er ikke at vælge, om man skal være decentral eller central. Kunsten er at finde

placeringen af det bløde punkt, som passer perfekt til ens branche på det givne tidspunkt i historien.