Henry Mintzberg

Kjell Aage Gotvassli

Henry Mintzberg

Om organisasjon, strategi og ledelse

CAPPELEN DAMM AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS, Oslo, 2021
ISBN: 978-82-02-71982-1
1. utgave, 1. versjon
E-utgaven baserer seg på 1. trykte utgave, Cappelen Damm AS, Oslo, 2021

Elektronisk tilrettelegging: Bøk Oslo AS
Omslagsdesign: Kristin Berg Johnsen
Sats/design: Bøk Oslo AS

Henry Mintzberg – Om organisasjon, strategi og ledelse
er en fagfellevurdert monografi

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med forlaget er enhver eksemplarfremstilling og tilgjengeliggjøring bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for rettighetshavere til åndsverk.

www.cda.no
akademisk@cappelendamm.no

Cappelen Damm AS er sertifisert iht. FSC®, PEFC og Miljøfyrtårn.

Forord

Hvorfor en bok om Henry Mintzberg? I utgangspunktet kan en vel hevde at en slik bok burde være unødvendig, da hans arbeider er utmerket presentert i hans egne bøker. I tillegg er jo en god del av hans synspunkter også presentert i norske lærerbøker innen organisasjon, ledelse og strategi.

Likevel, Mintzbergs faglige arbeider er mange og mangfoldige, og det er derfor et behov for å få frem det som kan sies å være hans viktigste bidragene innen organisasjon, ledelse og strategi. Et annet argument for en slik bok er behovet for å drøfte og reflektere over Mintzbergs arbeider – har de fremdeles aktualitet i dagens komplekse organisasjoner, selv 40–50 år etter de første gang ble lansert? Slik ønsker jeg også å få frem ny kunnskap knyttet til Mintzbergs faglige bidrag.

Arbeidet med denne boka har vært krevende, men også uhyre interessant. Krevende i den forstand at det har krevd gjennomgang av 20 bøker og om lag 200 artikler som Mintzberg har skrevet. Interessant har det vært da lesningen og skrivingen har gitt meg både nye og spennende faglige opplevelser. Jeg håper også at du som leser blir inspirert av Mintzbergs ideer, og kanskje får lyst til å dukke ned i mer av hans spennende tanker om organisering, ledelse og strategi.

Steinkjer, mars 2021
Kjell Aage Gotvassli

Innhold

Forord 5

Kapittel 1
Henry Mintzberg 11
– en introduksjon
Innledning 11
Hvem er han? 12
Mintzbergs karriere 12
Nærkontakt med praksisfeltet 15

Kapittel 2
Hva ledere egentlig gjør 19
Innledning 19
Jobben som leder – myter og fakta 20
Oppsummerende kommentar 26

Kapittel 3
Lederens ulike roller 30
Innledning 30
De ulike rollene 30
En integrert forståelse 33
Oppsummerende kommentar 35

Kapittel 4
Organisering og koordinering 39
Innledning 39
Organisering 41

Koordinering av oppgaver 44
Hovedelementene i en konfigurasjon 49
Andre konfigurasjoner eller organisasjonsformer 63
Konfigurasjoner og koordinering 66
Struktur og omgivelsene 69
Organisering og makt 73
Organisering som mote 74
Oppsummerende kommentar 77

Kapittel 5
Strategi 81
– den bevisste eller fremvoksende
Innledning 81
Hva er strategi? 81
Strategi som voksende ugress 94
Oppsummerende kommentar 96

Kapittel 6
Intenderte eller fremvoksende strategier 98
– en diskusjon
Innledning 98
Den intenderte strategien 98
Dagens situasjon – hyperkonkurranse 100
Strategilitteraturen 103
Ressursbaserte strategier 108
Oppsummerende kommentarer 109

Kapittel 7
Strategi 111
– fem ulike perspektiver
Innledning 111
Strategi som plan (*plan*) 112
Strategi som mønster (*pattern*) 120
Strategi som posisjon (*position*) 122
Strategi som kultur (*perspective*) 129
Strategi som makt (*ploy*) 144
Oppsummerende kommentar 158

Kapittel 8
Ti strategiske skoler 160
Innledning 160
De ulike skolene 161
Ti strategiske skoler og fem definisjoner av strategier 165
Oppsummerende vurdering – Mintzbergs bidrag til strategifaget 168

Kapittel 9
Ledelse 171
– vitenskap, håndverk og kunst
Innledning 171
Grunnlaget for kritikken 172
Mintzbergs forslag til endringer 182
Vurdering 187
Oppsummerende kommentarer – en grunnløs kritikk? 196

Kapittel 10
Henry Mintzberg 199
– original og fremsynt
Innledning 199
Hva ledere faktisk gjør 201
Organisering og koordinering 202
Strategi 203
Utdanning av ledere gjennom MBA-programmer 205
Oppsummerende kommentar 207

Referanser 213

Stikkordregister 227

KAPITTEL 1

Henry Mintzberg

– en introduksjon

Innledning

> This book is written for those of us who spend our public lives dealing with organizations and our private lives escaping from them (Mintzberg, 1989)

> I love to cycle on back roads in Europe, but I would never dream of taking an organized tour. I hate to be organized by organizations (Mintzberg, 1993)

> I escape the world of organizations on skates, atop a bicycle, up mountains, and in my cherished canoe (Mintzberg, 2019)

Disse sitatene viser noe av særpreget ved Henry Mintzbergs karriere. Han fremstår som relativt uakademisk med stor tiltrekning mot det praktiske liv i organisasjoner. Som han sier i sin selvbiografi skal du bestandig ta ditt arbeid seriøst, men ikke deg selv for seriøst (Mintzberg, 1993, s. 1). Med det følger også en stor skepsis til det rasjonelle og analytiske for å studere organisasjon og ledelse. Mintzbergs faglige bidrag er preget av et syn på ledelse som praktisk aktivitet, og ikke en akademisk øvelse. Han skriver ikke bare om ledelse og utdanning av ledere, men også om organisering og strategi. Ut fra dette kan det være på sin plass å se samlet på Mintzbergs faglige bidrag og peke på noen hovedpunkter.

Hvem er han?

Henry Mintzberg (født 2. september 1939) er en canadisk professor og forfatter innen ledelse og organisasjon. Han har vært ansatt på McGill University i Montréal i Quebec i Canada siden 1968, etter å ha fått sin MBA og ph.d. fra på Massachusetts Institute of Technology (MIT) i USA. Mintzberg har skrevet mer enn 200 artikler og 20 bøker, hovedsakelig om ledelse, organisasjonsteori og strategi, og har opparbeidet en sterk internasjonal posisjon innen disse fagområdene. Hans bidrag er mange, men han er nok særlig kjent for å kritisere den måten ledelse er blitt et teoretisk fag, fjernt fra de aktiviteter som ledere faktisk utfører. Denne teoretiseringen har i neste omgang ført til at de utdanningsinstitusjoner som i dag utdanner ledere, gjør det ut fra en forståelse av ledelse basert på teori, modeller og et rasjonelt syn på organisasjoner. Mintzbergs forslag er at ledere skal utdannes på grunnlag av både erfaringer, refleksjon, kreativitet og kunnskap om hva ledere faktisk gjør.

Mintzbergs karriere

Mintzberg har en lang karriere, og er svært produktiv selv i sitt 82. år. Det er derfor vanskelig å trekke frem hva som er de viktigste bidragene, og om det er mulig å samle disse i noen tydelige faser eller mønstre. Ved hjelp av Mintzbergs egen beskrivelse (1993, s. 12), personlig samtale med Mintzberg (Teams, 8. september, 2020) og min egen gjennomgang, er det likevel noen faser, tema og arbeider som fremstår som mer betydningsfulle enn andre:

1. Hva er det ledere faktisk gjør – praksis er det viktigste.
2. Organisasjoner kommer i ulike former.
3. Videreutvikling av ideer knyttet til strategi i organisasjoner.
4. Kritikk av lederstudier – særlig Master of Business Administration (MBA). Erobring av nye arenaer og tema: ledelse i den offentlige

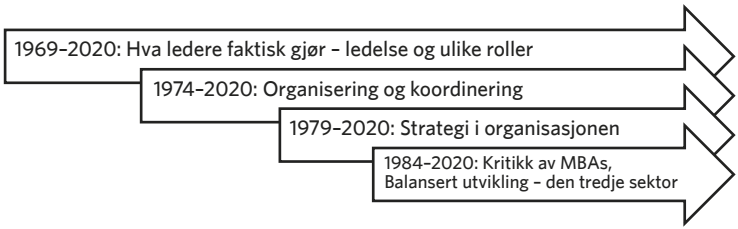
dimensjon – særlig helsesektoren og en helthetlig utvikling av samfunnet som inkluderer den tredje sektor.

I sin selvbiografi nevner Mintzberg selv kun tre temaer i sin egen forskning (1993): *Rectangle phase – the elements of policy-analysis* (fra 1968), *Blob phase: Forms of organizations – synthesis* (fra 1974) og *Circle phase: Playing LEGO – dynamics* (fra 1979/1987). Begrepet *Playing LEGO – dynamics* trenger en kommentar. Mintzberg ble utfordret med spørsmålet om meningen og hensikten med fremstillingen av de ulike elementene i en organisasjon han hadde identifisert; var det som å legge et puslespill der det er noen bestemte mønstre som skal fylles, eller som å arbeide med Lego-brikker der det var mange mulige mønstre og kombinasjoner? (Mintzberg, 1993, s. 26–27.) Mintzberg forteller videre at han opprinnelig så på dette som forhåndsdefinerte mønstre og kategorier som kunne brukes analytisk til å studere ulike organisasjoner, og at det var fem hovedkategorier av organisasjoner som var kjernen i disse mønstrene. Men etter å ha tenkt gjennom spørsmålet begynte han systematisk å «collect examples of all those weird and wonderful organizations that refused to fit into one or other of my pet categories» (Mintzberg, 1993, s. 26). Med dette som bakgrunn fikk Mintzberg opp øynene for flere former av organisasjoner og nye innsikter som for eksempel viste at den byråkratiske formen ikke nødvendigvis hindret innovasjon. Konklusjonen hos Mintzberg er at diskusjonen om organisasjoner og struktur må inneholde mer Lego og mindre puslespill. Her må jeg nok kommentere at mye av den Lego som vi har i dag ikke inneholder så mye kreativitet i selve byggingen. Lego-settene kommer med sirlige oppskrifter der en må følge byggeanvisningen side for side og brikkene er sortert i ferdige poser. Her kreves det nøyaktighet og konsentrasjon, og det å foreta egne valg fører til at konstruksjonen ikke er mulig å få til. Men det er også slik at deler av Lego-sortimentet fortsatt innbyr til fantasi og kreativitet der en selv kan danne nye mønstre, figurer og former. Det er også en rekke lekebyggesett som

passer like godt til alenelek som gruppelek. Her er det muligheter for utvidelser og ombygginger som byr på mange kreative utfordringer. Det er også dette som er hovedpoenget til Mintzberg: organisasjoner kan komme i ulike former, de kan omdannes til nye former og typer, og det kan oppstå mer kreative former.

Mintzberg (1993, s. 35) skriver selv at han ikke ser for seg et fjerde tema. Han nevner likevel i 1993 at det er noen områder som han kan tenke seg å arbeide med fremover: arbeid med intuisjon og beslutningsatferd, og ledelse knyttet til offentlige organisasjoner, særlig helse. På mange måter kan det se ut som Mintzberg har fulgt denne veien. I tillegg har han ved hjelp av sosiale medier blitt en betydelig samfunnsdebattant som er opptatt av en helthetlig utvikling av samfunnet med et samspill mellom private, offentlige og frivillige organisasjoner. Med bøkene *Managing the myths of health care. Bridging the separation between care, culture, control, and community* (Mintzberg, 2017) og *Rebalancing society. Radical renewal beyond left, right and center* (Mintzberg, 2014) bekrefter han denne utvidelsen av interesseområder. Mintzbergs syn på samfunnsutviklingen blir jevnlig publisert via hans egen blogg (www.mintzberg.org) og på Twitter (@Mintzberg141). En del av dette er samlet i boka *Bedtime stories for managers* (Mintzberg, 2019). Boka gjengir en del av blogginnleggene de siste årene med temaene organisasjon, ledelse og strategi.

Med utgangspunkt i hans egne beskrivelser og min egen tolkning er det mulig å beskrive utviklingen i Mintzbergs faglige arbeid i følgende temaer:



Figur 1. Tema i Mintzbergs forfatterskap

Disse temaene må ikke betraktes som gjensidig utelukkende, men mer som uttrykk for en overlappende utvikling, der nye elementer blir lagt til det allerede eksisterende. De angitte årstall er heller ikke presise angivelser, men ment som en indikasjon på når de ulike teamene får større interesse i Mintzbergs faglige arbeid. Det handler hele tiden om hvordan en kan forstå ulike aspekter ved organisasjon og ledelse, spesielt strategi og struktur. Et annet gjennomgående trekk er Mintzbergs praktiske innfallsvinkel og store skepsis til mye av den teoretiseringen som har erobret organisasjon og ledelsesfaget. Ikke minst hans bistre kritikk av den måten lederopplæringen skjer på ved de tradisjonelle handelshøgskolene, slik som Harvard Business School. Denne kritikken er fremført flere plasser i Mintzbergs publikasjoner, men grundigst i boka *Managers not MBAs. A hard look at the soft practice of managing and management development* (2004). Utdanningen rekrutterer «wrong people» (ungdom uten arbeidserfaring), lærer «wrong ways» (teorier og konsepter, ikke praksis) og gir «wrong consequences» (ledere uten evne til å forstå det praktiske livet og mangfoldet i organisasjoner). Som en konsekvens av kritikken mot MBA-programmene har Mintzberg stått i spissen for å utvikle masterprogrammer med en erfaringsbasert profil: *International Masters for Health Leadership* og *International Masters Program for Managers* (IMPM). Disse programmene er bygd opp omkring erfarne ledere, styremedlemmer og entreprenører som møtes for å diskutere ledelse med utgangspunkt i egne erfaringer og teoretiske bidrag fra erfarne forelesere. Mer om dette i kapittel 9.

Nærkontakt med praksisfeltet

Interessen for praksisfeltet har også gjort at Mintzberg har viet noe tid til å være konsulent og rådgiver for næringslivet. Men han betrakter ikke dette som forskning, mer en påminning om at praksisen er mer kompleks enn teorien. Han gir her et spark til aksjons-

forskningstradisjonen: «I have always considered so-called action research to be an attempt by some academics to have their research cake and eat the consulting fees too» (Mintzberg, 1993, s. 29).

Denne skepsisen til teoritunge akademiske organisasjoner ser ut til å ha blitt til tidlig i Mintzbergs karriere. På en måte gikk han baklengs inn i det akademiske liv – han ville det egentlig ikke, men sier selv at da han ble spurt om hvorfor han begynte å studere organisasjoner, var svaret etter noe betenkningstid: «I don't know, it just happened … One thing led to another» (Mintzberg, 1993, s. 2). Han sier også at han ikke vet helt hvorfor han søkte om opptak ved doktorgradsstudier MIT, han hadde egentlig tenkt seg en mer praksisnær karriere innen teknikk eller noe slikt. Men tilfeldighetene gjorde likevel at Mintzberg kom til å vie mye av sin akademiske karriere til studier av hva ledere faktisk *gjør*, og hva strategi egentlig handler om. Hans egen karriere speiler kanskje et bilde av at organisasjoner sjelden er rasjonelle, og strategier ofte blir til som mønstre som bare utvikler seg – ikke som resultater av en godt planlagt vei. Dette er noe jeg kommer tilbake til i hoveddelen av boka.

Videre oppbygging av boka

Videre i boka vil jeg ta utgangspunkt i de fire fasene i Mintzbergs forfatterskap som beskrevet tidligere:

1. Hva er det ledere faktisk gjør – praksis er det viktigste
2. Organisasjoner kommer i ulike former – organisering og koordinering
3. Videreutvikling av ideer om strategi i organisasjoner
4. Implikasjoner for lederstudier

I kapittel 2 er det en gjennomgang og drøfting av misforholdet mellom det teoretiske utgangspunktet for ledelse og hva empiriske studier viser at ledere egentlig bruker tiden til. Neste kapittel tar opp de ulike

rollene ledere kan ha i en organisasjon. I det fjerde kapitlet vier jeg stor plass til det som av mange blir karakterisert som Mintzbergs viktigste faglige bidrag: diskusjonen om ulike organisasjonsstrukturer og koordinering av aktiviteter i en organisasjon. Kapittel 5–8 inneholder en presentasjon og drøfting av temaet strategi og strategiutvikling i organisasjoner. Mintzbergs forfatterskap skiller seg her fra den litteraturen som ensidig betrakter strategi som å arbeide med strategiske planer ut ifra en posisjonering overfor omgivelsene og konkurrentene. Mintzberg lanserer her ideen om at strategi er noe som vokser frem i organisasjoner, og ikke resultat av en rasjonell planlegging. Mintzbergs kritikk av ordinære lederstudier tar jeg opp i kapittel 9, hvor jeg ser på hans alternativer til de tradisjonelle studieprogrammene innen *Master of Business Management* (MBA). Jeg avslutter det hele i kapittel 10, med et forsøk på å binde sammen de ulike bidragene til Mintzberg. I alle kapitlene har jeg lagt inn en drøfting av aktualitet og betydning for dagens organisasjoner, da særlig organisasjoner slik vi kjenner dem i den norske konteksten.

Det har vært en krevende jobb å bestemme seg for hvilke av Mintzbergs arbeider som skal trekkes frem i lyset i en slik bok. Men som sagt har valget falt på fire tema: lederens arbeid, organisering, strategi og opplæring av ledere. Disse henger også sammen på den måten at Mintzbergs synspunkter på ledelse får konsekvenser for organisering, strategiutvikling og opplæring av ledelse. Jeg kunne også i neste omgang vist hvordan Mintzberg utvider sitt interesseområde ved å vie tiden til ledelse knyttet til helseinstitusjoner og ledelse i et miljøperspektiv. Plassen tillater ikke dette, og dessuten oppleves ikke disse bidragene så originale som de arbeidene Mintzberg kom med i perioden 1970–1990.

Før denne gjennomgangen er det viktig å bemerke at Mintzberg selv klargjør at han i sine tekster ikke skiller mellom *management* og *leadership*, men bruker dem om hverandre. Han mener at skillet er kunstig: «because managers have to lead and leaders have

to manage» (1984, s. 6). Selv om det på norsk blir brukt styring og ledelse for dette begrepsparet, er det nok riktigst å si at det i vår sammenheng handler om *ulike former for ledelse*, selv om Mintzberg selv stort sett bruker begrepet *management*.

KAPITTEL 2

Hva ledere egentlig gjør

Innledning

Hele Mintzbergs forfatterskap har en sterk praksisorientering. Det startet allerede i masterstudiene, og preget også hans doktorgradsarbeid. Etter å ha studert mechanical engineering ved McGill University fullførte han mastergrad og ph.d. ved MIT Sloan School of Management i henholdsvis 1965 og 1968.

I dette kapitlet vil jeg se på Mintzbergs sterke kritikk av hvordan lederrollen fremstilles i fagområdet ledelse, og hans bilde av hvordan lederrollen fortoner seg i praksis. Mintzberg tar opp disse problemstillingene flere plasser i sitt forfatterskap (1973a, 1975, 1989, s. 7–24). Hovedhensikten i disse arbeidene er å få frem en mer nøyaktig og troverdig beskrivelse av en leders jobb (Mintzberg 1973a, s. 4).

Det empiriske grunnlaget for arbeidene som er nevnt ovenfor var studier av fem ledere av litt ulike bedrifter i USA. I tillegg til sine egne observasjonsstudier utførte Mintzberg også en omfattende litteraturstudie av empirisk forskning rundt en leders jobb. I disse studiene fant han stor avstand mellom observasjonene av hva disse lederne gjorde i sin arbeidsdag, og hvordan ledelse ble beskrevet i en rekke lærebøker. Han brukte analogien *myter og fakta* for å få frem dette poenget.

Jobben som leder – myter og fakta

Det tradisjonelle synet på ledelse er at det først og fremst innebærer planlegging, organisering, koordinering og kontroll. Mintzberg (1973a, 1975) sier at denne arven fra Henry Fayol er upresis og lite i overenstemmelse med det ledere faktisk gjør. Fayol (1841–1925) var en fransk geolog, forfatter, gruveingeniør og bedriftsleder, og er en innflytelsesrik bidragsyter til moderne ledelsesteori (Morgan, 1998). Mintzberg hevder at Fayols teser er blitt tatt for gitt i over 50 år, noe som har ført til en rekke «wrongs»: gal oppfatning av hva ledelse er, gal type undervisning om ledelse og gale konsekvenser for ledere, som har levd i en villfarelse av hva ledelse dreier seg om. For å underbygge dette opererer Mintzberg med fire myter og fakta om lederens arbeid.

> Myte 1: Lederen er en reflektert, systematisk planlegger

Dette fremstår mer som et ideal, mener Mintzberg, men har liten rot i studier av lederes atferd. En av grunnene til at en slik oppfatning av ledelse er så sterk, kan nok skyldes en oppfatning av at det er slik det bør være, og at de fleste stillingsannonser søker ledere som skal være både systematiske og reflekterte.

> Fakta: Studier viser at ledere arbeider i et voldsomt tempo, der aktiviteten er ustabil og skiftende. Det er en oppstykket arbeidsdag som mangler kontinuitet. Ledernes arbeid er også preget av å handle her og nå, og det er lite tid til refleksjon.

Mintzberg tegner et bilde av lederens hverdag som sikkert mange ledere også i dag kan kjenne seg igjen i. Intensjonene om systema-