

## Mintzberg: Ledelse er en balanceakt.

Af  
STEEN HILDEBRANDT  
Professor ved  
Handelshøjskolen, Århus Universitet

STINA KOLLERUP, rådgiver, cand.merc. og  
METTE BRØGGER, rådgiver, cand.mag., begge  
Hildebrandt & Brandt A/S

---

Han er en lille mand, som han står dér. Rolig og afslappet kigger han ud over forsamlingen af ca. 130 forventningsfulde, danske ledere og forskere. En lille mand med stor karisma. Den 67-årige professor, Henry Mintzberg besøger for første gang Danmark for at dele ud af sin store erfaring og dybsindige og skarpe holdninger. Holdninger om verden, ledelse og strategi. Holdninger og tænkning, som gør hans ord kraftfulde og får selv den mest garvede leder til at lytte opmærksomt.

Henry Mintzberg er professor i ledelse ved McGill University i Montreal, Canada. Han er forfatter til en række bøger, som i årtier har været pensumlæsning for enhver, der studerer strategi, ledelse og organisation – hvad enten det er i USA, Canada, Danmark, Spanien eller Japan. En af de mest kendte bøger er bogen fra 1994: "The Rise & Fall of Strategic Planning". Mandag var Mintzberg hovedperson i en konference med titlen "Managing Thoughtfully". Konferencen var arrangeret af MMT, Aalborg Universitet, og MMT3000 og blev afholdt på Hotel Legoland i Billund, hvor adm. direktør for LEGO Company, Jørgen Vig Knudstorp, bød velkommen.

I titlen "Managing Thoughtfully" ligger en opfordring til ledere om at tænke sig om, om at give tid til refleksion og have mod til at se ting anderledes. Et af Mintzbergs budskaber er, at vi hele tiden producerer og ukritisk reproducerer en række såkaldte halve sandheder, som bliver styrende for, hvordan vi agerer i og ser – og *ikke* ser – verden. Et eksempel på en halv sandhed er den, at "vi lever i en tid med store forandringer". Det gør vi, siger Mintzberg, men det er ikke alt, der forandrer sig. Vi har tendens til at få øje på alt det, der forandrer sig og dermed betragte al

ledelse som ledelse af forandringer. Derimod er vi dårlige til at få øje på alt det, der ikke forandrer sig, og alt det, som ikke skal forandre sig. Problemet, siger professor Mintzberg, består ikke i, at sandhederne er halve. Problemet er snarere, at vi har tendens til at tage disse halve sandheder og behandle dem som hele sandheder, som noget vi ikke stiller spørgsmål ved.

Mintzberg præsenterer ledelse som en balanceakt mellem kunst, videnskab og praksis. Et af hans budskaber er, at ledelse ikke kan læres i et klasseværelse. En god leder er ikke noget, man kan uddanne sig til at blive. Ledelse skal først og fremmest læres i praksis. Erfaring og kreativitet skaber ledere, og uddannelser, f.eks. MBA-uddannelser, kan gøre erfarne, kreative ledere bedre. En god leder kan reflektere og evner at lede sig selv, sin organisation, kontekst og relationer. En god leder evner at skabe en balance mellem det visionære, det lærende og det analyserende – i sin ledelsesstil og beslutningstagning. Balance er et nøgleord i ledelse.

Balance er også omdrejningspunktet i Mintzbergs afsluttende tanker om det balancerede samfund. Med et balanceret samfund mener Mintzberg et samfund, som støtter ligeligt på tre ben: et politisk, et økonomisk og et socialt ben. Ifølge Mintzberg er den vestlige verden med USA i spidsen et samfund i ubalance, et samfund hvor vægten i al for høj grad er lagt på det økonomiske ben, og hvor de frie markeds kræfter er den altdominerende magt og logik. Han efterspørger mere balance især i form af en styrkelse af det sociale ben med flere kooperativer som bl.a. leverandør-, kunde- eller medarbejder-ejede organisationer, som kan styrke fællesskabets position. Mintzbergs budskab er, at virksomheder har brug for at bevæge sig væk fra et ensidigt fokus på shareholder value som målet for ledelse. Det er alt for kortsigtet og uinspirerende. Virksomheder har brug for ledere, der har et langsigtet perspektiv, og som tænker i både-og løsninger - i balancerede løsninger – frem for i enten-eller løsninger.

Henry Mintzberg er kendt for at være en provokatør. For at have markante holdninger og for ikke at være bange for overdrivelser, hvis de tjener til at fremme forståelsen. Måske er vi danskere ikke nemme at provokere. Eller måske var konferencens deltagere i det store hele enige i

Mintzbergs holdninger. For ikke mange lod sig provokere og kun få stillede spørgsmål. Med arrangørernes gentagne forsøg på at få liv i forsamlingen blev tavsheden ekstra larmende. Det lod dog ikke til at påvirke Mintzberg, som blot roligt fortsatte med fremlæggningen af sine perspektiver på ledelse og strategi – krydret med stærkt politiske budskaber.

Når Mintzberg kun holder hen mod tre konferencer årligt, kunne man som deltager godt have ønsket og forventet, at han havde brugt lidt mere tid på at sætte sig ind i danske forhold og tilpasset sit oplæg til den danske kontekst. Flere af Mintzbergs budskaber, bl.a. om vigtigheden af medarbejderinvolvering, -medejerskaber, uformelle ledernetværk, refleksion og dialog er hverken nye eller provokerende tanker i dansk ledelse. Heller ikke de gennemgående protester mod den amerikanske præsident og den altædende amerikanske kapitalisme indeholdt samme styrke og grad af provokation, som det muligvis kan være tilfældet andre steder.

Henry Mintzberg er en af tidens helt store talere, hvilket han også viste i mandags, hvor der blev lyttet og betragtet med stor ydmyghed og respekt. Med et citat af Alfred North Whitehead: *"Seek simplicity and distrust it"* afsluttede professor Mintzberg en forrygende dag og sendte danske ledere og forskere hjem for at reflektere og tænke over: *Er vi 'global' eller 'worldly'? Hvis vi har en topledelse, har vi så også en bundledelse? Er vi mennesker, eller er vi menneskelige ressourcer? Hvad er en strategisk forandring? Skal vi måle alt? Og hvem måler dem, der måler?*