
ACTE D'INVESTIDURA
DE DOCTOR *HONORIS CAUSA*
AL:

Dr. Henry Mintzberg,

catedràtic del departament d'Estratègia
i Organització i titular de la Càtedra Cleghorn
d'Estudis sobre Gestió de les Organitzacions
de la Facultat de Ciències Empresarials
Desautels de la Universitat McGill (Canadà)



Universitat Ramon Llull
Ser i Saber

Edita: Universitat Ramon Llull

Rectora: Dra. Esther Giménez-Salinas

Coordinació Editorial:
Gabinet del Rectorat i de Comunicació URL

Disseny i Compaginació:
TURN - Enric Maria

Impressió i Enquadernació:
Romargraf, S.A.

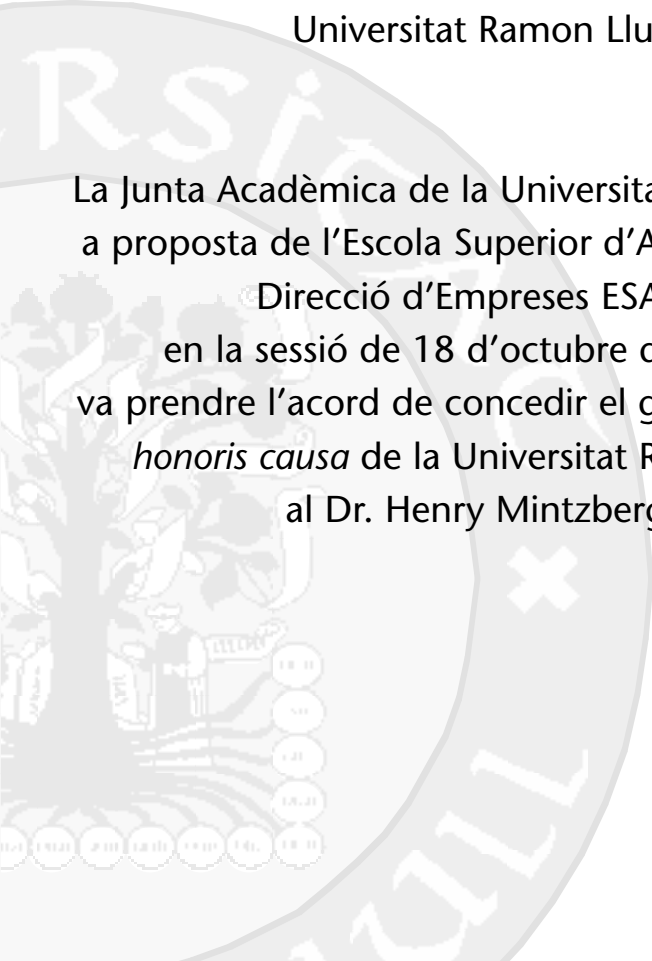
Barcelona, juny de 2008

Dipòsit legal:

SUMARI

- 1 Acta de nomenament com a doctor *honoris causa* de la Universitat Ramon Llull. **Pàg. 5**
- 2 Elogi dels mèrits del Dr. Henry Mintzberg a càrrec del Dr. Xavier Mendoza, director general associat d'ESADE de la Universitat Ramon Llull. **Pàg. 7**
- 3 Tribute to Professor Henry Mintzberg and his merits by Dr. Xavier Mendoza, Associate Professor in the ESADE Department of Business Policy **Pàg. 22**
- 4 Speech by D r. Henry Mintzberg, Professor in the Department of Strategy and Organisation and holder of the Cleghorn Chair of Organisational Management at the McGill University Desautels Faculty of Management, (Canada) **Pàg. 37**
- 5 Discurs del D r. Henry Mintzberg, catedràtic del departament d'Estratègia i Organització i titular de la Càtedra Cleghorn d'Estudis sobre Gestió de les Organitzacions de la Facultat de Ciències Empresarials Desautels de la Universitat McGill (Canadà) **Pàg. 46**
- 6 Discurs de la Dra. Esther Giménez-Salinas, rectora magnífica de la Universitat Ramon Llull **Pàg. 55**
- 7 Speech by Dr. Esther Giménez-Salinas, rector of the Ramon Llull University **Pàg. 65**

ACTA DE NOMENAMENT
DEL DR. HENRY MINTZBERG,
com a doctor *honoris causa* de la
Universitat Ramon Lull



La Junta Acadèmica de la Universitat Ramon Lull,
a proposta de l'Escola Superior d'Administració i
Direcció d'Empreses ESADE
en la sessió de 18 d'octubre de 2007 ,
va prendre l'acord de concedir el grau de doctor
honoris causa de la Universitat Ramon Lull
al Dr. Henry Mintzberg.

ELOGI DELS MÈRITS
DEL PROFESSOR HENRY MINTZBERG
A CÀRREC DEL DOCTOR XAVIER
MENDOZA, PROFESSOR
DEL DEPARTAMENT DE POLÍTICA
D'EMPRESA D'ESADE



Tinc l'honor i el goig d'haver de glossar la trajectòria acadèmica del professor Henry Mintzberg, al qual volem conferir avui el grau de doctor honoris causa de la nostra Universitat. Els he de confessar, però, que la intensitat de la seva vida acadèmica i la magnitud dels seus assoliments són de tals dimensions que per força el glossador se sent, d'una banda, aclaparat per l'encàrrec i, d'una altra, conscient de les insuficiències i limitacions de la seva laudatio. Els demano, doncs, que, des de la coneixença compartida del personatge, excusin d'antuvi les inevitables llacunes d'aquesta breu exposició.

Una laudatio és el reconeixement a una trajectòria acadèmica. En el cas del professor Mintzberg, aquesta trajectòria va començar amb l'article "*The Science of Strategy Making*", publicat a la revista *Industrial Management Review* la primavera de 1967. El signava un jove doctorand del Massachusetts Institute of Technology i amb ell encetava un tema, la formació d'estratègies, que constituïria un dels eixos centrals de la seva activitat investigadora, al qual s'ha dedicat de manera més intensa i sostinguda en el temps.

A aquest primer article, Henry Mintzberg hi ha afegit cent quaranta articles acadèmics més i una quinzena de llibres, a banda de nombrosíssimes conferències arreu del món, entrevistes en diferents mitjans de comunicació i articles de premsa per mitjà dels quals ha difós les seves idees. Com veurem més endavant, la docència també ha estat un element essencial en la seva trajectòria acadèmica. Així, Henry Mintzberg es va incorporar a la McGill University (Canadà) l'any 1968 i n'ha estat un dels acadèmics més distingits. Actualment, és catedràtic del Departament d'Estratègia i Organització i titular de la Càtedra Cleghorn d'Estudis sobre Gestió de les Organitzacions de la Facultat de Ciències Empresarials Desautels de la universitat esmentada. A més de la seva docència a la McGill, Henry Mintzberg ha estat professor visitant a la Université d'Aix Marseille (França), a la Carnegie-Mellon University (Estats

Units), a l'École des Hautes Études Commerciales (Mont-real), a la London Business School i a INSEAD (França).

El professor Mintzberg és reconegut mundialment com un dels autors contemporanis més influents en la teoria i en la pràctica del *management*. La seva ingent producció acadèmica ha estat distingida amb nombrosos premis i guardons en reconeixement a la seva qualitat, originalitat i impacte. Entre aquests, voldria destacar l'obtenció del premi McKinsey al millor article publicat a la Harvard Business Review els anys 1975 i 1987, la concessió l'any 2000 del Distinguished Scholar Award for Contributions to Management de l'Academy of Management, la més important associació internacional d'acadèmics dedicats a l'estudi del *management* i les organitzacions. Mereixen una menció especial els tretze doctorats *honoris causa* atorgats per prestigioses universitats, distinció que representa el reconeixement més alt que el món acadèmic només brinda als seus membres més excel·lents. En aquest sentit, la Universitat Ramon Llull, a proposta d'ESADE, s'afegeix a la llista d'institucions acadèmiques que reten testimoniatge de la seva admiració i respecte a la persona i a l'obra de Henry Mintzberg per mitjà de l'acte que celebrem avui. Un acte que, a més, tanca brillantment la celebració acadèmica del cinquantenari d'ESADE.

Henry Mintzberg s'ha guanyat una reputació de pensador incisiu i provocador, d'enfant terrible de l'establishment acadèmic. Tanmateix, el seu qüestionament de les teories dominants s'ha basat sempre en una anàlisi rigorosa i penetrant de la realitat de les organitzacions.

En un article recent, en el qual explicava la seva manera de desenvolupar teoria, deia de si mateix: "No em considero particularment creatiu [...]. El món és tan ric i variat que, si el veus tal com és, pots estar segur de semblar creatiu." En aquesta citació breu es troba una de les claus més importants de la seva contribució acadèmica. Ja des dels primers treballs, en Mintzberges va caracteritzar per una manera diferent d'acostar-se i estudiar les organitzacions, com comentaré a continuació.

Després de graduar-se com a enginyer mecànic i de fer un postgrau en enginyeria industrial, Henry Mintzberg es va incorporar en el Departament

d'Investigació Operativa de la Companyia Nacional de Ferrocarrils del Canadà. Corria l'any 1965. Al cap de dos anys, va decidir que volia continuar els estudis i finalment es va incorporar al MIT com a estudiant de doctorat. Henry Mintzberg es va decidir per fer una tesi centrada en l'estudi de les funcions directives en una escola en què no hi havia Departament de Política d'Empresa ni, per tant, professors de la matèria. Edward Bowman, un professor d'operacions que acabava de retornar a la Sloan School of Management després d'un any d'excedència, va rebre l'encàrrec de posar en marxa el primer curs de política d'empresa a l'escola. Bowman va acceptar dirigir la tesi doctoral de Henry Mintzberg per mirar d'explorar la matèria i veure quins límits tenia. I això li va proporcionar una gran llibertat a l'hora d'estudiar el camp des d'una perspectiva diferent.

A la segona meitat dels anys seixanta, hi havia un debat important entre les escoles nord-americanes punteres sobre com s'havia d'abordar l'ensenyament del *management*. D'una banda, hi havia Harvard, que defensava el mètode del cas i, de l'altra, escoles com la Graduate School of Industrial Administration de la Carnegie-Mellon University, que defensaven un model basat en l'ensenyament de la teoria generada per la investigació en les disciplines fonamentals de l'economia, la psicologia i les matemàtiques. El MIT era un fervorós partidari d'aquesta posició.

En la seva tesi doctoral, Henry Mintzberg va elaborar els resultats que havia obtingut en un estudi empíric sobre la naturalesa del treball directiu. El seu mètode de recerca va ser directe i expeditiu: va obtenir el vistiplau de cinc alts directius de diferents organitzacions per tal de poder-los seguir permanentment durant un seguit de dies i observar-los en l'exercici de les seves responsabilitats. Els resultats del seu treball varen mostrar una imatge molt diferent de la del directiu planificador i analític que predicaven els autors clàssics (Fayol, Gulick i Urwick). Ben al contrari, l'activitat dels directius apareixia extremament fragmentada, amb nombroses activitats de curta durada, amb un predomini clar de la comunicació oral, amb la presència d'incidentes i crisis imprevistes a les qual calia donar resposta de manera immediata; en suma, els directius estaven immersos en una dinàmica estímulo-resposta i tenien poc temps per a la reflexió i l'anàlisi.

Enfront dels models que postulaven que la tasca directiva consistia en el desenvolupament d'un seguit de funcions, Mintzberg va trobar que els directius exerceixen un seguit de deu rols: tres rols interpersonals (cap visible, líder i enllaç), basats en l'autoritat formal conferida pel càrrec que ocupaven, els quals els permetien realitzar altres tres rols informatius (monitor, difusor i portaveu), que al seu torn els permetien atendre millor els seus rols decisoris (emprenedor, gestor d'anomalies, assignador de recursos i negociador). Després de superar no poques dificultats i d'haver de reescriure la tesi, la va publicar l'any 1973 en forma de llibre, *The Nature of Managerial Work*, el qual ràpidament va atraure l'atenció del món acadèmic. L'article que resumia el llibre, publicat a la *Harvard Business Review* el 1975, va guanyar el premi McKinsey al millor article de la revista d'aquell any.

Quan Mintzberg va retornar a Mont-real el 1968, no sols ho va fer amb la tesi doctoral, sinó també amb el guió del que volia ser un llibre sobre "la teoria de la política de gestió". En ell es trobava l'esquema del que podríem dir que ha esdevingut el resum del seu programa intel·lectual; un esquema que ha mantingut de fons al llarg de la seva vida acadèmica. Un esquema pensat originàriament per als capítols d'un llibre, capítols que posteriorment van esdevenir els llibres d'una sèrie sobre els diferents àmbits temàtics essencials de la política de gestió.

Aquest esquema el va publicar el 1977 en forma d'article, "*Policy as a Field of Management Theory*", en el qual descrivia la situació de la política d'empresa en el context dels estudis acadèmics sobre gestió i proposava ni més ni menys que el desenvolupament d'una nova política de gestió, basada en la recerca. El seu concepte de política d'empresa era ben diferent del que tenia Harvard, basat en la integració de coneixements mitjançant l'anàlisi de casos, i més aviat tenia una vocació teòrica en la línia de Carnegie-Mellon i del MIT, de Simon, Cyert i March: investigació empírica per a la inducció d'una teoria descriptiva, fent servir alhora l'ampli coneixement generat en d'altres disciplines socials connexes. El canvi que proposava de la política d'empresa tradicional a la nova política de gestió significava una ambició teòrica i investigadora de gran abast.

En aquest article, Mintzberg distingeix cinc grans blocs constitutius. Els tres primers són els elements de la política i es refereixen al treball directiu, a l'estructuració de les organitzacions i al poder en el món organitzatiu. Els dos elements restants estan vinculats al procés d'elaboració de la política i es refereixen a la presa de decisions estratègiques i a la formació de l'estratègia.

El primer d'aquests àmbits, el treball directiu, va ser l'objecte de la seva tesi doctoral, que va publicar el 1973 i va constituir el seu focus inicial d'atenció. Llavors, va passar a analitzar el paper de l'anàlisi i la seva relació amb la intuïció en els processos de la presa de decisions. Aquesta segona etapa va ser seguida per una molt forta concentració en els temes organitzatius (especialment l'estructura, el poder i les formes d'organització). En aquesta etapa va publicar, l'any 1979, un dels seus llibres més destacats, *The Structuring of Organizations*, i a continuació va centrar novament l'atenció, amb més intensitat i de manera més sostinguda, en la formació de l'estratègia, que va conjuminar amb un seguit de publicacions sobre direcció general (general management) adreçades a públics directius, al llarg dels anys vuitanta i noranta.

No hi ha cap dubte que els temes escollits i les respostes a les preguntes d'investigació que Mintzberg es va formular (què fan realment els directius?, com s'estructuren les organitzacions?, com es formen les estratègies?, quin és el paper de l'anàlisi de la intuïció?, quin és el paper de la planificació estratègica?) han contribuït, de manera decisiva, a configurar els camps del management i de l'estratègia, tal com avui els coneixem i els pensem.

Ja al seu primer llibre, Henry Mintzberg es va mostrar com una de les veus més crítiques respecte de les teories normatives. La seva aproximació estava basada en la inducció teòrica a partir de l'observació de dades empíriques obtingudes de manera sistemàtica, cosa que donaria lloc a l'anomenada teoria descriptiva, per contraposició a la teoria normativa. La teoria descriptiva comporta adoptar un enfocament essencialment de contingència. És a dir: no és tracta de determinar quina teoria és correcta, sinó en quines condicions cadascuna s'aplica. No hi ha una manera única de ser efectius en el món de la gestió, i les prescripcions de les diferents teories no funcionen a totes les organitzacions igualment. Amb paraules del propi Mintzberg al preàmbul dels

diversos volums de què consta The Theory of Management Policy: “L’intent al llarg d’aquesta sèrie és també presentar una teoria que està basada en dades, que creix inductivament a partir de la investigació sistemàtica de com actuen les organitzacions [...]. Per mi, una bona teoria descriptiva en les mans adients és una eina prescriptiva, potser la més poderosa de totes les que tenim.” (1979: vi).

Al seu llibre sobre l’estructuració de les organitzacions, l’enfocament de contingència es va veure reforçat amb el concepte de configuració. La incorporació de Pradhip Khandwalla al claustre de la Facultat de Gestió de la McGill va tenir un impacte important en el treball de Henry Mintzberg. A la seva tesi doctoral, Khandwalla havia trobat que l’efectivitat d’una organització depenia menys de fer especialment bé una activitat particular que de les interrelacions entre les diferents activitats que feia. Això va portar Mintzberg a desenvolupar el concepte de configuració, a partir del qual va poder sintetitzar la literatura sobre estructuració organitzativa entorn de cinc configuracions distintives o “tipus ideals” d’organitzacions: l’emprenedora, la maquinal, la diversificada, la professional i la innovadora. Segons el parer de molts estudiosos, i també del propi Mintzberg, aquesta constitueix la seva aportació més emblemàtica i de proporcions colossals. En efecte, el camp de la teoria de l’organització estava fragmentat i mancat d’un marc de referència que pogués ordenar els nombrosos estudis empírics existents. Henry Mintzberg es va adonar que “igual que la biologia, el camp de la teoria de l’organització necessitava distingir les seves diferents espècies” (1993: 20).

El seu treball de 1979 sobre l’estructuració de les organitzacions va tenir continuïtat en un tercer llibre sobre el poder a les organitzacions, que va publicar el 1983: Power in and around Organizations. Un tema molt més elusiu i difícil de tractar, però que li va servir per identificar dues noves configuracions organitzatives: l’organització missionera, basada en la ideologia, i l’organització política, dominada pels conflictes de poder.

En els àmbits de l’elaboració i de la formació de l’estratègia, l’aportació de Mintzberg també ha estat de gran importància. Ja als anys setanta, quan la majoria d’autors donaven per descomptat que la planificació estratègica era la

clau de l'èxit, Mintzberg posava de manifest l'escassa atenció que d'altres modalitats, tant les de caràcter emprenedor com les de caràcter adaptatiu, havien rebut. Els seus estudis empírics li van fer plantejar-se de quina estratègia estem parlant: de la que es formula a priori o de la que efectivament s'acaba realitzant? Les respostes que va obtenir d'aquestes preguntes el van portar a distingir l'estratègia pretesa de l'estratègia realitzada, l'estratègia deliberada i de l'estratègia emergent. La seva visió de l'estratègia apareix com una barreja de planificació i oportunitat, on defensa amb contundència la importància de la part emergent i adaptativa, no deliberada, de tota estratègia.

Els diferents estudis que fa al llarg dels anys vuitanta sobre la formació d'estratègies en diferents contextos organitzatius fan que es qüestioni fortament l'efectivitat de la planificació estratègica, cosa que el portarà a escriure el llibre *The Rise and Fall of Strategic Planning*, publicat el 1994. Aquest llibre va obtenir el George R. Terry Award al millor llibre de l'any 1995, premi que atorga l'Academy of Management.

Posteriorment, Mintzberg va procedir a la classificació, l'estudi i l'anàlisi crítica de les diferents escoles de pensament que s'han anat desenvolupant en el camp de l'estratègia. Així, el 1998 va publicar *Strategy Safari*, conjuntament amb Ahlstrand i Lampel. En aquest llibre, descriu i avalua fins a deu escoles de pensament i les agrupa en tres grans famílies: les escoles normatives, més interessades en com s'haurien de formular les estratègies que en com es formulen en la realitat; les escoles descriptives, que consideren aspectes específics del procés de formació de les estratègies però que, en canvi, s'han preocupat menys de prescriure com s'han de formular, i l'escola configurativa, composta per un únic corrent, que es pretén integrador i que, a partir de les teories dels cicles de vida de les organitzacions, pensa l'estratègia com el motor que indueix els salts entre els estadis successius del cicle evolutiu. En aquesta perspectiva convergeixen les aportacions anteriors de Mintzberg sobre la configuració de les organitzacions i la formació de l'estratègia, que passa a ser considerada primordialment un procés de transformació. Si hi ha estadis estables del cicle evolutiu (configuracions de les organitzacions), llavors necessàriament hi ha transformació en els moments de canvi d'un estadi a un

altre. Per tant, tan interessant és atendre la categorització dels diferents estadis o configuracions com els moments de canvi estratègic (transformació).

Al llarg de la seva trajectòria acadèmica, Henry Mintzberg ha mostrat un compromís per arribar no tan sols a una audiència acadèmica, sinó també al públic directiu. Així, l'any 1983 va publicar el llibre *Structure in 5's: Designing Effective Organizations*, versió condensada resumida del seu famós llibre *The Structuring of Organizations*. També el 1998 va publicar *Mintzberg on Management*, amb un subtítol suggeridor: *Inside Our Strange World of Organizations*, que recollia les aportacions més destacades que havia fet en els àmbits del treball directiu, la presa de decisions, l'estructuració de les organitzacions i el rol de les organitzacions en la societat. En la seva autobiografia de l'any 1993, el mateix Mintzberg comenta: "És probablement la publicació el que he publicat que és més propera a la meua idea original del manual [que havia pensat escriure el 1968]".

Però el compromís de difondre la seva obra entre els directius ha anat acompanyat també de la voluntat de interaccionar amb ells i de verificar personalment l'aplicabilitat i la rellevància de les seves idees. En aquest sentit, l'any 1980 va acceptar la proposta del Management Centre Europe (MCE) d'impartir un seminari de dos dies intensius per a alts directius, activitat que ha mantingut des de llavors i que tindrà un impacte important en les seves formulacions teòriques posteriors. Amb paraules del propi Mintzberg: "[aquests seminaris] m'obligaven a plantejar-me de quina manera els conceptes que ensenyava ajudaven els directius a tractar amb els difícils problemes [que afronten]". Un exemple il·lustratiu de les conseqüències d'aquesta interacció és la reformulació que va fer del seu estudi sobre els rols directius. "La meua descripció dels rols directius a *The Nature of Managerial Work* –ens diu– mai no va funcionar en els seminaris del MCE." "Tenia una llista, no una teoria." Això el va portar a replantejar-se el model, fet que es va traduir en l'article "Rounding Out the Manager's Job", que va publicar a la *Harvard Business Review* el 1994, gairebé vint anys després de la publicació del seu article pioner a la mateixa revista.

Aquesta major proximitat i connexió amb els directius i els seus reptes el va portar a un canvi d'orientació en l'elecció dels temes d'estudi. De nou, fent servir paraules seves: "De sentir-me impulsat pel desenvolupament de conceptes a sentir-me atret pels temes candents que afronten els directius." Aquest canvi s'ha traduït en una ampliació de les temàtiques que ha tractat, que abasten no sols els aspectes micro (treball directiu, lideratge i presa de decisions) i meso (configuració organitzativa i formació de l'estratègia), sinó també els aspectes macro relatius a temàtiques socials més àmplies (el paper de les escoles de negocis en la formació dels directius o el rol de l'empresa a la societat).

És en aquesta nova dimensió que en Mintzberg s'ha mostrat com un crític especialment incisiu. És el que ell anomena "el meu costat polèmic". En aquest àmbit, destaquen els articles en què expressa la seva insatisfacció amb el model convencional de formació de futurs directius, la qual ha donat lloc a diversos articles i al llibre *Managers, not MBAs*, publicat el 2005 amb un subtítol ben significatiu: "*A hard look at the soft practice of managing and management development.*" En ell, no sols posa de manifest les limitacions dels programes convencionals de MBA, considerat el programa estrella de les escoles de negocis, sinó que també fa propostes de com s'haurien de desenvolupar les capacitats d'aquelles persones que ocupen llocs de responsabilitat directiva.

Unes propostes que Henry Mintzberg ha tingut ocasió de dur a la pràctica en el programa International Masters in Practicing Management (IMPM), del qual va ser cofundador i codirector des de la seva creació, l'any 1996, fins a l'any 2000. No hi ha dubte que les seves crítiques i l'experiència de l'IMPM han tingut i estan tenint un impacte significatiu en els programes de MBA que ofereixen les principals escoles de negocis del món, també a ESADE, com ho demostra el fet que aquests estan incorporant, de manera deliberada, el desenvolupament de les competències vinculades a la intel·ligència emocional i adoptant models d'aprenentatge basats en l'experiència en contextos organitzatius reals.

En una entrevista que li va fer la revista digital *Fast Company* l'any 2000, Henry Mintzberg desvetllava que havia escrit en un paper un seguit

d'objectius que volia aconseguir en els propers anys i que l'havia guardat a la caixa forta d'un banc, per tal de recuperar-lo al cap d'uns quants anys i comprovar fins a quin punt els havia assolit. Gràcies a l'entrevista, coneixem dos d'aquests objectius: canviar la formació de l'educació en direcció d'empreses i fer moure la societat –tenir impacte. Al primer, ens hi acabem de referir. Respecte del segon, cal subratllar que Mintzberg s'ha convertit en un dels crítics més severos de les teories que propugnen que la finalitat darrera de l'empresa és incrementar el valor per als seus accionistes. En paraules seves: “[l'enfocament del] valor per als accionistes és socialment irresponsable per part de les empreses. Perquè implica que només un dels grups d'interessats compta, i probablement aquest és el menys important dels grups. Les persones que realment fan que les companyies tinguin èxit són els empleats, no els accionistes”. Cal constatar que, en aquesta darrera etapa, Henry Mintzberg està reprenent els temes del poder a les organitzacions que havia tractat al seu llibre de l'any 1983.

També en aquesta direcció tenim l'anunci que Henry Mintzberg està treballant en un nou llibre, que va més enllà de l'àmbit estricte de la direcció d'empreses. El seu títol és *Getting Past Smith and Marx: Toward a Balanced Society*. Es tracta d'un llibre-manifest en el qual Mintzberg diu que vol denunciar que l'estructura del debat polític i social actual ha estat corrompuda per la doble tirania de la primacia del valor per als accionistes i d'un consumisme exacerbant.

No voldria acabar aquesta glossa de les múltiples aportacions del professor Mintzberg sense referir-me a la seva manera de fer ciència. Per a ell, la creació de teoria és un procés d'inducció que està basat en una rica descripció de la realitat. Per contra, el procés de verificació o contrast de la teoria és un procés deductiu en què es tracta de trobar quan, com i on una teoria funciona millor. En un article escrit el 2005, *“Developing Theory about the Development of Theory”*, ens confessa el següent: “Sempre he considerat la vida massa curta per testar teories”. “Allò que em fa salivar és la inducció: inventar explicacions sobre les coses”.

Mintzberg veu el desenvolupament teòric com un procés que pot adoptar diferents formulacions al llarg d'un continuum, segons el seu grau de

capacitat explicativa. Aquest continuum va de l'elaboració de llistes (categories) a l'elaboració de tipologies (llistes comprensives), passant per impressions sobre relacions entre factors, seguint amb relacions de causalitat i patrons entre aquestes interrelacions, per acabar amb models plenament explicatius.

Al llarg de la seva trajectòria, i en les seves diferents línies de treball, Henry Mintzberg ha fet un esforç constant per fer pujar cadascuna de les seves propostes teòriques als esglaons següents d'aquest continuum, demostració inequívoca de la seva ambició teòrica i de la seva tenacitat intel·lectual.

Mintzberg es reconeix com un "categoritzador obsessiu" que s'estima les tipologies ben delimitades, com un investigador que necessita ser estimulat per una descripció rica de la realitat, per al qual les dades anecdòtiques no són tangencials al desenvolupament de la teoria, sinó que en formen part essencial. Un investigador que fa servir tota mena de diagrames per expressar interrelacions entre els conceptes, en un intent de copsar els diferents elements de manera conjunta, amb un simple esguard. Per aconseguir-ho, subratlla que cal que el mètode de recerca sigui simple i directe. "Sempre m'he vanagloriat de la manca d'elegància, o almenys de la capacitat 'd'anar per feina' de la meua metodologia, que he denominat observació estructurada".

Per a ell, el desenvolupament de la teoria és primordialment el descobriment de patrons, el reconeixement de semblances en coses que no semblen semblants als ulls dels altres. "La teoria té a veure amb establir connexions, i com més interessants, millor", ens diu. És per això que recomana als investigadors que s'estimin les anomalies. Els avenços importants no provenen de l'evidència que concorda amb els models teòrics ja existents, sinó de la capacitat dels nous models per explicar el que abans es considerava una anomalia.

El professor James March, a qui la Universitat Ramon Llull va atorgar el doctorat *honoris causa* a principi d'aquest any acadèmic, afirma que un dels criteris per jutjar una teoria és la seva bellesa, entesa com la capacitat de sorprendre'ns. El professor Mintzberg comparteix plenament aquest criteri: "La teoria és penetrant quan ens sorprèn, quan ens permet veure amb profunditat,

imaginativament, de manera no convencional, els fenòmens que crèiem que enteníem [...]. La teoria és inútil si inicialment no ens sorprèn, és a dir, si no ens canvia les percepcions”.

Tant de bo aquesta laudatio hagi donat testimoni, encara que sigui de manera necessàriament incompleta, de la fructífera activitat acadèmica que ha desenvolupat el professor Mintzberg, com també de la seva magna i incomparable contribució a la comprensió de les organitzacions contemporànies. Voldria cloure la meva intervenció amb uns versos de Thomas S. Elliot, una de les citacions preferides de Mintzberg, en les quals s’endevina la recompensa d’aquell que ha dedicat la seva vida a la recerca inescotable del coneixement:

*We shall not cease from exploration
And at the end of all our exploring
Will be to arrive where we started
And know the place for the first time*

Dr. Xavier Mendoza
director general associat d’ESADE
de la Universitat Ramon Llull.

3

TRIBUTE TO PROFESSOR
HENRY MINTZBERG AND HIS MERITS
BY DR. XAVIER MENDOZA, ASSOCIATE
PROFESSOR IN THE ESADE DEPARTMENT
OF BUSINESS POLICY¹



1 I would like to thank Dr. Javier Nieto and his invaluable comments in preparing this tribute in addition to the important analysis of Henry Mintzberg's work in his doctoral thesis from which parts of this text stem.

Esteemed Dr. Esther Giménez-Salinas, rector of the Ramon Llull University, Distinguished authorities and members of the academic community, Ladies and gentlemen,

I have the honour and pleasure of summarising Professor Henry Mintzberg's academic trajectory, upon whom our University is granting a Doctorate *Honoris Causa* today. I should confess, however, that the intensity of his academic life and the magnitude of his accomplishments are such that, on the one hand, I am overwhelmed by the responsibility and, on the other, conscious of the limits and shortfalls of this *laudatio* (or tribute). I would ask you, then, to please excuse the inevitable gaps in this brief presentation given what we all know of the person.

A *laudatio* serves to recognise outstanding academic careers. In Professor Mintzberg's case, his began with the article "The Science of Strategy Making", published in the *Industrial* (today "*Sloan*") *Management Review* in the spring of 1967. It was signed by a young PhD candidate from the Massachusetts Institute of Technology. With this article, he began to study the subject of strategy formation which became his most sustained research topic.

Since publishing this first article, Henry Mintzberg has gone on to publish one hundred and forty additional academic articles and fifteen books in addition to giving numerous speeches around the world, offering interviews in different means of communication and writing press articles, all to disseminate his ideas. As we'll see later on, teaching has also been an essential element within his academic trajectory. As such, Henry Mintzberg joined McGill University (Canada) in 1968 and has become one of its most distinguished scholars. Currently, he is the John Cleghorn Professor of Management Studies at the Strategy and Organisation Department in the Desautels Faculty of Management.

In addition to teaching at McGill, Henry Mintzberg has also served as visiting professor at the Université d'Aix Marseille (France), Carnegie-Mellon University (United States), the École des Hautes Études Commerciales (Montreal), the London Business School and INSEAD (France).

Professor Mintzberg is recognised around the world as one of the most influential contemporary scholars in the management field. The immense volume of his academic work has been distinguished with numerous awards due to their quality, originality and impact. Among these I would like to highlight the McKinsey Award for best article published in the *Harvard Business Review* in 1975 and again in 1987, and the *Distinguished Scholar Award for Contributions to Management* granted in 2000 by the Academy of Management, the most important international association of scholars dedicated to the study of management and organisations. Special mention should also be given to the fourteen *Honoris Causa* degrees granted by prestigious universities, the highest distinction which the academic world can grant its most distinguished members. In this sense, Ramon Llull University, upon ESADE's nomination, is now included in the list of academic institutions which manifest their profound admiration and respect for Henry Mintzberg and his work through the ceremony we celebrate today. A ceremony which is also one of the most important academic events in commemorating ESADE's fiftieth anniversary.

Henry Mintzberg has earned a reputation as an incisive and provocative thinker, an *enfant terrible* within the academic establishment. At the same time, however, his questioning of the dominant theories has always been based on rigorous and in-depth analysis of organisational reality.

In a recent article explaining how he develops his theories, he described himself as follows: "I don't consider myself particularly creative. [...]. The world is so rich and varied, that if you see it as it is, you are bound to appear creative" (2005:23-24). In this brief quote we find one of the most important keys to understanding his academic contributions. Since his earliest work, Mintzberg has been characterised by the *different* way he approaches and studies organisations, something which I address next.

After graduating in mechanical engineering and completing a postgraduate degree in industrial engineering, Henry Mintzberg joined the Operational Research Branch within Canadian National Railways. This was in

1965. After two years, he decided that he wanted to further his studies and he began a PhD at MIT. His thesis focused on managerial functions in a school with no Business Policy department nor, as such, professors in the subject. Edward Bowman, a professor in Operations who had just returned to the Sloan School of Management after a year's leave, was put in charge of launching the first Business Policy course. Bowman accepted to supervise Henry Mintzberg's thesis as a way to explore the subject and its limits. This gave Mintzberg incredible freedom to study the field from a different perspective.

In his thesis, Henry Mintzberg presented the results he had obtained from an empirical study on the nature of managerial work. His research method was straightforward: he succeeded in having five top executives from different organisations allow him to follow them around constantly for a number of days and observe them while they carried out their work. The results of his study reflected a very different image to that of an executive devoted to planning and rational analysis and decision-making as predicated by classic authors (Fayol, Gulick and Urwick). On the contrary, the executives' work seemed fragmented, with numerous short activities, a clear prevalence of oral communication, and unexpected incidents and crises requiring immediate response. To summarise, these executives were immersed in a stimulus-response situation and had little time to reflect and analyse.

Compared to the models postulating that the managerial work consisted in developing a series of functions², Mintzberg discovered that executives carry out a series of ten roles: three interpersonal roles (figurehead, leader and liaison) based on formal authority conferred by the position they occupy; these, in turn, allow executives to carry out three additional, informational roles (monitor, disseminator and spokesperson); and, lastly, these enable executives to better attend to their decision-making roles (entrepreneur, disturbance handler, resource allocator and negotiator). After overcoming more than just a few obstacles and having to rewrite his thesis, in 1973 he published it in book form called *The Nature of Managerial Work*, quickly drawing attention from academia. He published an article summarising this book in the *Harvard Business Review* in 1975 and was granted the McKinsey Award as the best article in the journal that year.

² Popularised by Gulick (1937) with the acronym POSDCORB (Planning, Organising, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting).

When Mintzberg returned to Montreal in 1968, not only did he have his PhD thesis but also the script for a book on “the theory of management policy”. The latter included what we could call the outline for what would summarise his intellectual programme throughout his entire academic career. This outline was designed originally to include various chapters within a book, though these chapters later became a book series about the different fundamental topics within management policy.

Mintzberg published this outline in 1977 as the article “Policy as a Field of Management Theory”, in which he described the state of business policy within management studies, proposing, no more and no less, a new management policy based on research. His concept of management policy was very different from the business policy concept found then at Harvard which was based on integrating knowledge by analysing case studies. His vision was more in line theoretically with that at Carnegie-Mellon and MIT, based on Simon, Cyert and March: empirical research to develop a descriptive theory making use of the ample knowledge generated by other, related social science disciplines. The change he was proposing revealed his far-reaching theoretical and research ambitions³.

In this article, Mintzberg distinguished between five large constituent blocks. The first three were policy-related elements and referred to managerial work, organisational structuring and power in the organisational world. The two remaining blocks were related to the process of elaborating policy, specifically strategic decision-making and strategy formulation.

Without doubt, the topics Mintzberg chose and the responses to the research questions he posed (such as “What do managers do?”, “How do organisations structure themselves?”, “How do strategies form?”, “What role do analysis and intuition play in decision-making?”, or “What role does strategic planning play?”) have had a decisive impact on defining the management and strategy fields as we know and conceive of them today.

³ During the second half of the 1960s, there was significant debate among the leading North American schools regarding how best to teach management. On one side of this debate, Harvard defended the case study method; on the other side were schools such as the Graduate School of Industrial Administration at Carnegie-Mellon University which defended a model based on teaching research-generated theory in essential fields such as economics, psychology and mathematics. MIT was also a fervent supporter of the latter.

In his first book, Henry Mintzberg had already proven to be one of the most critical voices of prescriptive (or normative) theories. His approach was founded on theoretical induction and based on the observation of empirical data gathered systematically, something which would lead to the *descriptive theory* concept as opposed to *prescriptive theory*. Descriptive theory implies focusing essentially on contingency. That is: it is not about determining which theory is correct, but rather, to which conditions each applies. There is no single way to be effective in the management world, and the prescriptions offered by the different theories don't work equally for all organisations. Mintzberg declares in the foreword to all books of the series *The Theory of Management Policy*: "The attempt throughout these series is also to present theory that is 'grounded' –that is rooted in data, that grows inductively out of systematic investigation of how organizations behave. [...] To me, good descriptive theory in the right hands is a prescriptive tool, perhaps the most powerful one we have" (1979: vi).

In his second book, *The Structuring of Organizations* published in 1979, the contingency focus was reinforced with the configurational concept. Pradhip Khandwalla's incorporation into McGill's Management School had an important impact on Henry Mintzberg's work. In his doctoral thesis, Khandwalla had determined that an organisation's effectiveness depended less on carrying out a particular activity especially well than on the interrelationship between the different activities themselves. This led Mintzberg to develop the configurational concept based on which he was able to synthesise the literature on organisational structuring around five distinctive configurations or "ideal types": simple structure (or entrepreneurial start-up), machine bureaucracy, professional bureaucracy, diversified form and adhocracy (or innovative organisation). According to many scholars and Mintzberg himself, this is his most accomplished contribution. In effect, the organisational theory field was fragmented and lacked a reference framework to bring order to the numerous existing empirical studies. Henry Mintzberg realized that "the field of organization theory needed to distinguish its species no less than did that of biology" (1993: 20).

His work in 1979 on organisational structuring was continued in a third book on organisational power published in 1983: *Power In and Around Organizations*. This elusive and difficult subject served to identify two new organisational configurations: the missionary (idealistic) organisation based on ideology and the political organisation dominated by power conflicts.

In the strategy field, Mintzberg's contribution has also been very significant. During the 1970s, when the majority of authors assumed that strategic planning was the key to success, Mintzberg made clear that little attention had been paid to other modes of strategy-making, that is, the entrepreneurial mode and the adaptative mode (1973b). His empirical studies led him to question what strategy specifically we were talking about: the one formulated *a priori* or the one eventually carried out? The answer to this question led him to distinguish between intended and realized strategies, between deliberate and emergent ones (1987). Thus, his vision of strategy is a combination of planning and opportunity, strongly stressing the importance of the emergent and adaptative elements present in all strategies.

The different studies carried out during the 1980s on strategy formation in different organisational contexts led to serious questioning regarding strategic planning and to his book, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, published in 1994. The Academy of Management honoured this book with the *George R. Terry Award* for the best book in 1995.

Later, Mintzberg began to classify, study and critically analyse the different schools of thought that had developed within the strategy field. As such, he published *Strategy Safari* jointly with Ahlstrand and Lampel in 1998. In this book, the authors describe and evaluate ten schools of thought and group them into three large families: prescriptive (normative) schools which are more interested in how strategies should be formulated rather than in how they are really formulated; the descriptive schools which examine specific aspects within the strategy formation process but, by contrast, focus less on prescribing how they should be formulated; and the configuration school, consisting of a single current and which, based on organisational lifecycle theories, sees strategy as the motor behind the leaps between successive stages in the evolutionary cycle. Here, Mintzberg's previous contributions on organisational configuration and strategy formation converge, becoming essentially a process of transformation. If there are stable stages within the evolutionary cycle (organisational configurations), then a transformation occurs when one stage changes to another. As such, examining how the different stages or configurations are categorised is as worthwhile as studying the specific moments of strategic change (transformation).

Furthermore, last year he published the book *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation*, a compilation and review of his main contributions to the strategy field.

Throughout his academic career, Henry Mintzberg has also demonstrated a commitment to reach not only academic audiences but also executives. For example, in 1983 he published *Structure in 5's: Designing Effective Organizations*, a summary of his famous book *The Structuring of Organizations*. And in 1989, he published *Mintzberg on Management*, with the suggestive subtitle *Inside Our Strange World of Organizations*, summarising his greatest contributions to managerial work, decision making, organisational structuring and the role of business in society. In his 1993 autobiography, Mintzberg commented: "It is probably the closest thing in print to my original textbook [the outline of which he had prepared in 1968]" (1993:30).

But this commitment to disseminate his work among executives has also been accompanied by the will to personally interact with managers and verify the applicability and relevance of his ideas. In this sense, in 1980 he accepted the Management Centre Europe's (MCE) proposal to offer a two-day intensive top management briefing with senior European executives, an activity he has continued to carry out since then and which has had a significant impact on his theoretical formulations. In Mintzberg's own words: "They force me to ask questions of relevance: how do all the concepts I teach help practising managers to deal with serious problems" (1993:27). An example illustrating the consequences of this interaction is the reformulation of his study on managerial roles. Mintzberg declared, "My description of managerial roles in *The Nature of Managerial Work* has never worked in the MCE briefings. [...]. I had a list, not a theory" (1993: 28, 33). This led him to reconsider his model and publish the article "Rounding Out the Manager's Job" in the *Sloan Management Review* in 1994, almost twenty years after he published his pioneering article in the Harvard Business Review.

This greater proximity to and connection with managers and the challenges they face led him to change the focus of the topics he studied. Once again, in his own words: "The push of theory has gradually been supplemented by the pull of issues in my approach to the world of organizations" (1993:11). This change has translated into a broadening of the subjects studied to not only deal with *micro* elements (managerial work, leadership and decision making) or

meso elements (organisational configuration and strategy formation), but also *macro* elements related to broader social issues (management education and the role of business in society).

In an interview with the online magazine *Fast Company* in 2000, Henry Mintzberg revealed that he had written down a series of objectives he wanted to achieve over the next few years and then saved the list in a bank safety deposit box to retrieve later and see up to what point he had actually achieved them. Thanks to this interview, we know about two of these objectives: to change management education and to have impact on society.

In these new areas, Mintzberg has proven to be an especially incisive critic, something he calls “the polemics.” The articles in which he expresses his dissatisfaction with the conventional model of management education are worth noting. This can also be seen in the book *Managers, not MBAs*, published in 2004 with the evocative subtitle: “A hard look at the soft practice of managing and management development.” In this work, not only does he make manifest the limits of conventional MBA programmes, considered the stars in business schools; he also proposes several ways to develop the skills of those holding managerial positions.

Proposals that Henry Mintzberg has been able to put into practice in the *International Masters in Practicing Management* (IMPM) programme which he co-founded, serving as co-director since its creation in 1996 until 2000. There is no doubt that his analyses and his experience with the IMPM programme have had and continue to have a significant impact on the MBA programmes offered by the leading business schools around the world, including ESADE, as demonstrated by the fact that they are intentionally incorporating the development of competencies linked to emotional intelligence and adopting models based on experiential learning in real organisational settings.

Regarding his second objective, we should underscore that Mintzberg has become one of the toughest critics of theories defending that the ultimate aim of companies is to maximise value for their shareholders. In his own words: “Shareholder value is corporate social irresponsibility. Because it implies that only one constituency matters, and it is probably the least important constituency.

The people who really make companies successful are the employees, not the stockholders” (Coomber, 2005). It’s worth noting that Henry Mintzberg is currently re-examining the topics of power in organisations which he originally addressed in his book published in 1983.

In this same direction, Henry Mintzberg has announced that is working on a new book which goes beyond the world of corporate management in the strictest sense. It is called *Getting Past Smith and Marx: Toward a Balanced Society*. It is a book-manifesto in which Mintzberg aims to denounce the fact that “the structure of current political and social dialogue has been corrupted by the twin tyrannies of shareholder value and rampant consumerism” (Reingold, 2000).

I do not want to end this summary of Professor Mintzberg’s many contributions without referring to his way of doing science. For him, theory creation is an inductive process based on a rich description of reality. In contrast, the process of verifying or contrasting theory is deductive in that it aims to discover when, how and where a theory works best. In his 2005 article, “Developing Theory about the Development of Theory,” he confesses: “As for myself, I have always considered life too short to test theories.[...] What makes me salivate is induction: inventing explanation about things” (2005: 3-4).

Mintzberg sees theoretical development as a process that can adopt different formulations along a continuum depending on the degree of its explanatory ability. This continuum goes from lists (categories) to typologies (comprehensive lists), followed by impressions of relationships among factors, moving on to causations between and patterns among these interrelations and ending with fully explanatory models (2005:8).

Throughout his career and different lines of work, Henry Mintzberg has constantly aimed to push each of his theoretical proposals to the next stage within this continuum, an unequivocal demonstration of his theoretical ambition as well as his intellectual tenacity.

Mintzberg recognises that he is an “obsessive categorizer,” who likes neatly-defined typologies, a researcher who needs to be stimulated by a rich description of reality, someone for whom anecdotal data is not tangential to the development of theory but, rather, an essential part. He is a researcher who uses

all manner of diagrams to express interrelationships between concepts in an attempt to capture all the different elements as a whole and see them at a single glance. To achieve this, he emphasises that the research method has to be simple and direct. “I have always prided myself in the inelegance or at least straightforwardness of my methodology –I called it ‘structured observation’.” (2005:19).

For him, the development of theory is fundamentally discovering patterns and recognising similarities between elements that do not seem similar to others. “Theory is about connections and the more interesting the better,” he tells us. That is why he recommends researchers to cherish anomalies. Important advances do not stem from agreeing with existing theoretical models but from the capacity of new models to explain what was previously considered an anomaly.

Professor James March, granted a Doctorate *Honoris Causa* at the beginning of this academic year by Ramon Llull University, declared that one of the criteria to judge a theory should be its beauty, the latter understood as its ability to surprise us. Professor Mintzberg shares this view completely: “Theory is insightful when it surprises, when it allows us to see profoundly, imaginatively, unconventionally into phenomena we thought we understood. [...]. Theory is of no use unless it initially surprises –that is, changes perceptions” (2005:10).

I hope that this tribute has provided a true, albeit unavoidably incomplete testimony of Professor Mintzberg’s fructiferous academic career and his great and incomparable contribution to understanding contemporary organisations. I would like to end this presentation with a quote from Thomas S. Elliot, one of Professor Mintzberg’s favourites, revealing the rewards that await those who dedicate their lives to an unending search for knowledge:

*“We shall not cease from exploration
And at the end of all our exploring
Will be to arrive where we started
And know the place for the first time.”*

Dr. Xavier Mendoza
ESADE Deputy Director General
Ramon Llull University

References

- Coomber, Steve (2005): *Engaging Leadership. An interview with corporate strategist Henry Mintzberg*. Brussels: European Foundation for Management Development (efmd). Accessible at: <http://www.efmd.org/component/efmd/?cmsid=050209igbk&subid=050209czte>
- Gulick, L.H. (1937): "Notes on the Theory of Organizations" in L.H. Gulick & L.F. Urwick (eds.), *Papers on the Science of Administration*. New York: Columbia University Press.
- Mintzberg, Henry (1967): "The Science of Strategy Making", *Industrial (now Sloan) Management Review*, Spring.
- Mintzberg, Henry (1973a): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row
- Mintzberg, Henry (1973b): "Strategy-Making in Three Modes", *California Management Review*, vol. 16, no. 2 (Winter), pp. 44-53.
- Mintzberg, Henry (1975): "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Business Review*, vol. 53, July-August, pp. 49-61.
- Mintzberg, Henry (1977): "Policy as a Field of Management Theory", *Academy of Management Review*, January, pp. 88-103.
- Mintzberg, Henry (1979): *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1983a): *Power In and Around Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1983b): *Structure in 5's: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry (1987a): "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, vol. 65, September-October, pp. 66-75.
- Mintzberg, Henry (1987b): "Five P's for Strategy", *California Management Review*, vol. 30, no. 1 (Fall), pp. 11-24.

Mintzberg, Henry (1989): *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press

Mintzberg, Henry (1993): "The Illusive Strategy ...25 years later" in Arthur Bedeian (ed): *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*, JAI Press, volume I. Accessible at: <http://www.henrymintzberg.com/about.htm>

Mintzberg, Henry (1994a): *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press and Prentice-Hall International.

Mintzberg, Henry (1994b): "Rounding Out the Manager's Job", *Sloan Management Review*, vol. 36, no. 1, pp. 11-26.

Mintzberg, Henry (2004): *Managers, not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, Henry (2005): "Developing Theory about the Development of Theory" to be published in Smith and Hitt (eds.), *Great Minds in Management*, Oxford University Press. Accessible at: <http://www.henrymintzberg.com/articles.htm>

Mintzberg, Henry (2007): *Tracking Strategies: Towards a General Theory of Strategy Formation*. Oxford: Oxford University Press.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joe Lampel (1998): *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press and Prentice-Hall International.

Nieto Santa, Javier (2006): *Estructura, estrategia y conocimiento: Una lectura histórica de la Política de Gestión*. Doctoral dissertation, ESADE-Ramon Llull University, Barcelona, May.

Reingold, Jennifer (2000): "You Can't Create a Leader in the Classroom", *Fast Company.com*, Issue 40 (October). Accessible at: http://www.fastcompany.com/magazine/40/wf_mintzberg.html?page=0%2C4

4

SPEECH BY DR. HENRY MINTZBERG,
PROFESSOR IN THE DEPARTMENT OF
STRATEGY AND ORGANISATION AND
HOLDER OF THE CLEGHORN CHAIR
OF ORGANISATIONAL MANAGEMENT
AT THE MCGILL UNIVERSITY DESAUTELS
FACULTY OF MANAGEMENT,
(CANADA)



Leadership and Communityship¹

by Henry Mintzberg

Leadership. We all know what that is. It stimulates teamwork. Takes the long view. Builds trust. So let me ask a few questions:

- If leadership is about stimulating teamwork, how are the stock options distributed in publicly traded companies?
- If leadership is about taking the long view, how many of those stock options can be cashed in over the short term?
- If leadership is about building trust, if people really are the company's "greatest assets," how many of these assets have been "downsized" in recent years? And how much trust has that engendered among those who remain?

In many companies, and other organizations, particularly in the United States, the answer to these questions expose a cult of leadership. Too many organizations embrace the notion of the single, isolated leader who is supposed to charge heroically ahead, formulating the grand strategies, making the tough decision, and pulling off the great mergers, while downsizing. Frequently, such people come into organizations where they have no roots. They often succeed, for a year or two. And when they fail, what do we do? We blame them and seek out a better leader. "Unhappy the land that has no heroes," says a character in a Bertolt Brecht play. "No," replies another. "Unhappy is the land that needs heroes".

Enough Leadership. The assumption is that every organization with a problem needs new leadership, more leadership. I believe many of them have too much leadership. They need less leadership, maybe just enough

¹ Parts of this note were published as "Enough Leadership" in the Harvard Business Review (November, 2004) and "Community-ship is the answer" The Financial Times (23 October, 2006)

leadership. Some years ago (1977), Fortune magazine reported that “In four years, Gerstner has added more than \$40 billion to IBM’s share value”. All by himself!

Of course leadership matters. And of course leadership can make a difference. But how often does this get magnified into a tautology: show us a successful organization and we will show you a great leader. So much easier than trying to find out what really went on.

Where leadership does matter, as it probably did in Gerstner’s case, what kind of leadership is that? Is it the heroic leadership so commonly portrayed in the press?

Gary Hamel’s account in the Harvard Business Review (“Waking Up IBM”, July-August, 2000) about how Gerstner really did it—at least with respect to the company’s entry into e-business—tells a different story. A programmer with an idea joined up with an open-minded staff manager who had more insight than budget; together they assembled a group that drove IBM into e-business. And what role did Gerstner play? When he finally heard about the initiative, he encouraged it. That’s all. Instead of setting direction, he supported the direction setting of others. He provided less leadership, but appropriate leadership. Just enough leadership.

Leadership Apart. How do we encourage such leadership? For starters, let us recognize that separating leadership from management is part of the problem. (These days, we distinguish leaders from managers. Half a century ago, Peter Drucker distinguished managers from administrators, with exactly the same idea in mind!).

Does anyone want to work for a manager who lacks the qualities of leadership? That can be discouraging. Well, how about a leader who doesn’t practice management? That can be alienating: he or she is unlikely to know what is going on.

Instead of isolating leadership, we need to diffuse it, throughout the organization, into the ranks of managers and beyond. Anyone with an idea and some initiative can be a leader. Like those people in the IBM story.

We hear a great deal about micro managing these days –managers who meddle in the work of their reports. It can be a problem. But far more serious now is macro managing –managers who sit on “top,” pronouncing their great strategies and imposing their abstract performance standards while everyone else is supposed to be implementing”. I call this “management by deeming”.

Courses that claim to create leaders add to the problem. No leader can be created in a classroom. Leadership grows in context, where it gains its most important characteristic: legitimacy. We can work with people who are leaders and managers, to help them learn from their own experience, as we do in several of our programs². In other words, we can enhance their capabilities, but not create them.

Some years ago, a man came into my office at Insead, a business school in Fontainebleau, France, to clean the bugs out of my lights. He wanted to talk about leadership. “When I first started to work, we worked as a team. There was a boss, of course, but he was the best informed; his job was to train the younger people.” Now all of that has changed, he bemoaned; titles and status have taken over. The bosses often don’t know what is going on. The old kind of leadership, which respected the workers and knew the work, was better. He was concerned that society was moving into a dangerous state. I wish my colleagues in the business schools were saying more of such things.

Leadership Eamed. Mostly these days, we get illegitimate leadership, selected by outsiders and imposed on insiders. A board of mostly external directors, or a senior management, is impressed by a candidate whose internal practice of management they have never personally experienced. How remarkable that those people who know the candidates best, having been led and managed, by them, are so rarely consulted on these choices. A recent American ambassador to the United Nations was described in the

2 www.impm.org; www.alp-impm.com; www.mcgill.ca/imhl; www.CouachingOurselves.com

congressional hearings on his selection as “a kiss-up and kick-down” sort of guy. The world has too many such “leaders”.

True leadership is earned, internally—in the unit, or the organization, or the community. Other people have not only accepted the guidance of this person, but sought it out in the first place, and subsequently sustained it with enthusiasm. How many of today’s companies and countries can claim to be headed by people with that kind of legitimacy? How many current heads of state have been “drafted” by overwhelmingly popular will, as was, say, Nelson Mandela in South Africa?

If any organization wishes to truly improve its effectiveness, I suggest it start by doing one simple thing: involve people in the selection of their managers. In other words, hear the voices of those who know the candidates best, because they have worked with them, and for them.

How many organizations do that now? Let me tell you about one. It is the most respected in its field, a highly prestigious one—and has been for decades. You almost certainly know its name. It’s chief executive is chosen for a three-year term in a closed vote of its senior managers. The company: McKinsey.

Leadership Engaged. Effective leadership is engaged leadership: the person engages him or herself and in so doing engages others. Such people are deeply involved. They commit to their industry, their organization, its people—seriously, quietly. They stay around to live the consequences of their actions.

Such leaders care a lot more than they cure; they connect a lot more than they control; they demonstrate a lot more than they decide—not least through their own compensation and the retention of their people. These leaders are not perched “on top”. They work throughout. We talk so much about knowledge workers and networks yet remain enamored with “top management”. A manager who sits on top of a network is out of it.

“Communityship” But even this overstates the case for leadership. People, of course, seek leaders. But often they fool themselves, by mixing up leaders

with leadership. The intention of leadership may be to empower other people, but its effect is often to disempower them. By focusing on the single person, even in the context of others, leadership becomes part of the syndrome of individuality that is sweeping the world and undermining organizations in particular and communities in general.

Thus we need to reconceive the very notion of leadership. I alluded to it above in what can be called “distributed leadership”, where the role is fluid, shared by various people in a group according to their capabilities as conditions change. Is that not how the Linux Operating System and Wikipedia work?

But calling this leadership may not be a wise idea, because its effectiveness lies not in any individual so much as in the collective social process –essentially in community. Every time we use the word leadership, we have to bear in mind that it isolates the individual while treating everyone else as a follower. Is this the kind of world we want: overwhelmingly one of followers? Will that make our institutions and societies better places?

Our focus on leadership, of any kind, causes us to build organizations that are dependent on individual initiative. Just consider that ubiquitous organization chart, with its boxes of “top”, “middle”, and bottom managers (how come we never say “bottom managers”?). This is no more than a distorted metaphor. It tells us that we are fixated on authority. The painting may not be the pipe, but for many people the chart has become the organization. Isn’t it time to think of our organizations as communities of cooperation, and in so doing, put leadership in its place: not gone, but alongside other important social processes.

What should be gone is the individual as the solution to the world’s problems. We are the solution to the world’s problems, you and me, all of us, working in concert. This obsession with leadership is the cause of many of the world’s problems.

And with this, let’s get rid of the cult of leadership, striking at least one blow at our increasing obsession with individuality. Not to create a new cult a round distributed leadership, but to recognize that the very emphasis on the

word leadership tilts thinking toward the individual and away from the community. We don't only need better leadership, we also need less leadership.

How about if we challenge every single speech, program, article, and book that uses the word "leadership" without giving equal attention to "communityship" in one form or another? This could have profound implications, not only for the effectiveness of our organizations, but also for the democracy of our societies.

Dr. Henry Mintzberg
Professor in the Department of Strategy and Organisation
and holder of the Cleghorn Chair of Organisational Management at
the McGill University Desautels Faculty of Management, (Canada)

5

DISCURS DEL DR. HENRY MINTZBERG,
CATEDRÀTIC DEL DEPARTAMENT
D'ESTRATÈGIA I ORGANITZACIÓ I TITULAR
DE LA CÀTEDRA CLEGHORN D'ESTUDIS SOBRE
GESTIÓ DE LES ORGANITZACIONS DE LA
FACULTAT DE CIÈNCIES EMPRESARIALS
DESAUTELS DE LA UNIVERSITAT MCGILL
(CANADÀ)



Del lideratge individual al lideratge compartit ¹

per Henry Mintzberg

Lideratge. Tots sabem què és això. Estimula el treball en equip. Adopta una visió a llarg termini. Crea confiança. Per tant, deixeu-me fer unes quantes preguntes:

- Si el lideratge consisteix a estimular el treball en equip, com es distribueixen les opcions sobre accions (stock options) en les empreses que cotitzen en Borsa?
- Si el lideratge consisteix a adoptar una visió a llarg termini, quantes d'aquestes opcions sobre accions es poden executar a curt termini?
- Si el lideratge té relació amb la creació de confiança, si les persones són realment els "actius més importants" de l'empresa, quants d'aquests actius han estat acomiadats en els darrers anys? I quanta confiança ha generat això entre els qui encara hi treballen?

En moltes empreses i altres organitzacions, especialment als Estats Units, la resposta a aquestes preguntes revela un culte al lideratge. Massa organitzacions adopten la noció del líder individual i aïllat que se suposa que ho ha d'assumir tot i tirar-ho endavant heroicament, formular les grans estratègies, prendre les decisions difícils i aconseguir les grans fusions, alhora que redueix la plantilla. Sovint aquestes persones arriben a organitzacions en les quals no hi tenen cap lligam previ. I a vegades tenen èxit —durant un any o dos. I quan no se'n surten, què fem? Les culpem i busquem un líder millor. "És infeliç la terra que no té herois", diu un personatge d'una obra de Bertolt Brecht. "No", li respon l'altre. "És infeliç la terra que necessita herois".

¹ Alguns fragments d'aquesta nota s'han extret de l'article "Enough Leadership", publicat a la Harvard Business Review (novembre de 2004), i de "Communityship is the Answer", publicat a The Financial Times (23 d'octubre de 2006).

N. de la T.: Aquesta és la traducció catalana més aproximada del títol original anglès "*Leadership and Communityship*".

El lideratge suficient. Se suposa que qualsevol organització que té algun problema necessita un nou lideratge, més lideratge. Jo crec que moltes d'elles tenen massa lideratge. El que necessiten és menys lideratge, potser només el lideratge suficient. Fa uns quants anys (1977), la revista Fortune informava que "en quatre anys, Gerstner havia incrementat en més de 40.000 milions de dòlars la capitalització borsària d'IBM". Ell sol!

És clar que el lideratge és important. I és evident que pot marcar la diferència. Però, massa sovint això es magnifica en forma de tautologia: mostreu-me una organització que tingui èxit i us mostraré un gran líder. I això és molt més fàcil que no pas provar d'esbrinar què va passar realment.

Allà on el lideratge és important, com probablement va ser el cas de Gerstner, quin tipus de lideratge hi ha? Es tracta del lideratge heroic que tan sovint s'il·lustra a la premsa?

L'article de Gary Hamel a la Harvard Business Review ("*Waking Up IBM*", juliol-agost de 2000) sobre la manera com Gerstner ho va aconseguir realment - almenys pel que fa a l'entrada de l'empresa en el món de l'e-business - explica una història diferent. Un programador amb una idea es va associar amb un gerent amb mentalitat oberta que tenia més visió que pressupost, i junts van crear un grup que va introduir IBM en el món de l'e-business. I quin rol hi va jugar Gerstner? Quan va sentir en què consistia la iniciativa, la va encoratjar. Això és tot. En comptes de marcar una direcció, va donar suport a la direcció marcada pels altres. Va aportar menys lideratge, però el lideratge adequat. Únicament el lideratge suficient.

El lideratge separat. Com fomentem un lideratge com aquest? Per començar, reconeguem que separar el lideratge de la direcció és part del problema. (Avui dia, distingim els líders dels directius. Fa mig segle, Peter Drucker distingia els directius dels administradors, justament amb la mateixa idea al cap!).

Hi ha algú que volgués treballar per un directiu que no tingués les qualitats de lideratge? Això podria resultar molt descoratjador. I que passaria amb un líder que no practiqués la direcció? Podria ser alienant: seria incapaç de saber què passa.

En comptes d'aïllar el lideratge, necessitem escampar-lo per tota l'organització, als diferents nivells directius i més enllà. Qualsevol persona que tingui una idea i una mica d'iniciativa pot ser un líder. Com aquelles persones de la història d'IBM.

Avui dia sentim molt a parlar de microgestió (micro managing) - directius que es fiquen en la feina dels qui reporten a ells. Això pot ser un problema. Però ara és molt més seriós el problema de la macrogestió (macro managing) - directius que se situen "a dalt de tot", formulen les seves grans estratègies i imposen els seus estàndards abstractes d'acompliment, mentre se suposa que tothom ho ha de posar en pràctica. És el que jo anomeno la "gestió per proclamació" (management by deeming).

Els cursos que pretenen crear líders s'afegeixen al problema. No es pot crear cap líder en una aula. El lideratge creix en un context, en el qual obté la característica més important: la legitimitat. Podem treballar amb persones que són líders i directius, ajudar-los a aprendre de la seva pròpia experiència, com ho fem en diversos dels nostres programes. En altres paraules, podem millorar les seves capacitats, però no crear-les.

Fa uns quants anys, em va venir a veure al meu despatx d'Inseed, una escola de negocis de Fontainebleau, França, un home a alleujar-se. Volia parlar de lideratge. "Quan vaig començar a treballar, treballàvem com un equip. Hi havia un cap, és clar, però ell era el més ben informat; la seva feina consistia a formar la gent més jove." Ara tot això ha canviat, va lamentar; els títols dels càrrecs i l'estatus han passat a ser el més important. Sovint els caps no saben què passa. El tipus de lideratge antic, que respectava els treballadors i coneixia la feina, era millor. Estava preocupat perquè la societat avançava cap a un estat perillós. Tant de bo els meus col·legues de les escoles de negocis diguessin més coses com aquestes.

El lideratge guanyat. Actualment sobretot tenim un lideratge il·legítim, seleccionat per persones externes i imposat a les de dins. Un consell d'administració format majoritàriament per membres externs, o els executius de més alt nivell, queden impressionats per un candidat del qual no han conegut mai personalment com exerceix internament la direcció de persones. És

sorprenent que, a l'hora de prendre decisions com aquestes, rarament es consulti aquelles persones que coneixen millor els candidats: les que han estat guiades i dirigides per ells. No fa gaire, un ambaixador nord-americà a les Nacions Unides fou descrit en les sessions del Congrés que es van fer amb motiu de la seva elecció com una mena de "arribista que menystenya els seus inferiors". El món té massa "líders" d'aquesta mena.

El veritable lideratge es guanya internament, en la unitat, en l'organització o en la comunitat. Són les altres persones les que no tan sols han acceptat el guiatge d'aquesta persona, sinó que l'han buscat en primer lloc, i posteriorment l'han sostingut amb entusiasme. Quantes de les empreses i dels països actuals poden afirmar que són dirigits per persones amb aquest tipus de legitimitat? Quants dels caps d'estat actuals han estat "escollits" per una voluntat popular massiva, com fou el cas, per exemple, de Nelson Mandela a Sud-àfrica? Si una organització vol realment millorar la seva efectivitat, li suggereixo que comenci fent una cosa ben senzilla: involucrar el personal en l'elecció dels seus directius. En altres paraules, escoltar les veus d'aquells qui coneixen més bé els candidats, perquè han treballat amb ells, i per a ells.

Quantes organitzacions fan això, avui? Permeteu-me que us en parli d'una. És la més respectada en el seu camp i molt prestigiosa i que ho ha estat durant dècades. De ben segur que en coneixeu el nom. El seu director executiu és escollit per a un mandat de tres anys mitjançant una votació a porta tancada dels seus directius sènior. L'empresa és McKinsey.

El lideratge implicat. El lideratge efectiu és un lideratge implicat: la persona s'implica i, d'aquesta manera, implica el altres. Es tracta de persones profundament implicades en la seva feina. Es dediquen al seu sector, a la seva organització, a la seva gent, de manera seriosa i tranquil·la. Estan a prop per experimentar les conseqüències de les seves accions.

Aquests líders es preocupen molt més de prevenir que de posar remeis; connecten molt més del que controlen; manifesten molt més per l'exemple que pel que decideixen, també a través de la seva pròpia remuneració i la retenció del seu personal. Aquests líders no estan encimbellats "al lloc més alt". Treballen exhaustivament. Tant que parlem dels treballadors i les xarxes de coneixement i,

en canvi, quedem entusiasmats amb “l’alta direcció”. Un directiu que es posa al capdamunt d’una xarxa en queda fora.

El “lideratge compartit” (communityship). Però fins i tot en aquest cas s’exagera el lideratge. Les persones, naturalment, busquen líders. Però a vegades s’enganyen, confonen els líders amb el lideratge. La intenció del lideratge pot ser apoderar altres persones, però sovint té l’efecte de desapoderar-les. Centrant-se en una persona sola, fins i tot en el context d’altres persones, el lideratge esdevé part de la síndrome de la individualitat que s’està estenent arreu i està minant les organitzacions en concret i les comunitats en general.

Així doncs, hem de reconceptualitzar la noció mateixa de lideratge. M’hi he referit abans en el que es pot anomenar el “lideratge distribuït”, en què el rol flueix i és compartit per diverses persones d’un grup segons les seves capacitats, a mesura que les condicions canvien. No és així com funcionen el sistema operatiu de Linux i la Wikipèdia?

Però anomenar-ho lideratge potser no és una bona idea, perquè la seva eficàcia radica no en un individu sinó més aviat en el procés social col·lectiu — essencialment en la comunitat. Cada vegada que emprem el mot lideratge, hem de tenir en compte que aquest terme aïlla l’individu i tracta tots els altres com a seguidors. És aquest el tipus de món que volem: un món massivament de seguidors? Això farà que les nostres institucions i societats siguin uns llocs millors? El fet que ens centrem en el lideratge, de qualsevol mena, ens porta a construir unes organitzacions que depenen de la iniciativa individual. Només cal que observem l’omnipresent organigrama, amb els nivells dels “alts” directius, els directius “mitjans” i els baixos directius (com és que mai no diem “baixos directius”?). Això no és res més que una metàfora distorsionada. Ens diu que estem obsessionats per l’autoritat. Potser el retrat no respon a la realitat, però per a moltes persones l’organigrama s’ha convertit en l’organització. No és hora ja que pensem en les nostres organitzacions com a comunitats de cooperació i, fent això, posem el lideratge al seu lloc?: no com a desaparegut, sinó al costat d’altres processos socials importants.

El que hauria de desaparèixer és l’individu com la solució dels problemes del món. Nosaltres som la solució dels problemes del món, tu i jo, tots nosaltres,

treballant d'acord. Aquesta obsessió pel lideratge és la causa de molts dels problemes del món.

I amb ella, alliberem-nos del culte al lideratge, donant almenys un cop a la nostra obsessió creixent per la individualitat. I no creem un nou culte entorn del lideratge distribuït, sinó reconeguem que la mera insistència en la paraula lideratge inclina el pensament cap a l'individu i l'aparta de la comunitat. No tan sols necessitem un lideratge millor, sinó també menys lideratge.

Per què no provem de qüestionar qualsevol discurs, programa, article i llibre que utilitzi la paraula lideratge individual que no presti la mateixa atenció al lideratge compartit (communityship) d'una manera o altra? Això podria tenir unes profundes conseqüències, no tan sols per a l'eficàcia de les nostres organitzacions, sinó també per a la democràcia de les nostres societats.

Dr. Henry Mintzberg
catedràtic del departament d'Estratègia i Organització i
titular de la Càtedra Cleghorn d'Estudis sobre Gestió de les
Organitzacions de la Facultat de Ciències Empresarials
Desautels de la Universitat McGill (Canadà)

6

DISCURS DE LA DRA. ESTHER GIMÉNEZ-SALINAS,
RECTORA MAGNÍFICA DE
LA UNIVERSITAT RAMON LLULL



Henry Mintzberg ha confessat en nombroses ocasions que ha dedicat la seva vida pública a estudiar les organitzacions, i la seva vida privada, a defugir-les. Si a això hi afegim que, com deia Freud, tots ens podem defensar dels atacs però, en canvi, sempre ens trobem indefensos davant els elogis, podem pensar que Henry Mintzberg està a punt de passar un mal moment. Intentaré que sigui breu i agradable.

Començaré dient-vos que Henry Mintzberg és una ment creativa i independent que ha sabut desenvolupar i difondre una concepció valenta i innovadora de la gestió de les organitzacions.

Pot semblar paradoxal, però és precisament per camins alternatius i de vegades solitaris que Mintzberg ha arribat a esdevenir una figura de referència en l'àmbit de les organitzacions.

El seu esperit independent ja es va revelar quan, després de fer enginyeria mecànica a la prestigiosa McGill University, de Mont-real, va decidir estudiar gestió a la MIT Sloan School of Management, per la senzilla raó que li interessava més com funcionaven les persones que els objectes.

Abans de continuar, voldria referir-me breument a la McGill University, una de les millors universitats del Canadà. La McGill és una universitat reconeguda internacionalment tant per la qualitat de la seva recerca com pel prestigi dels seus estudiants graduats. Aprofito, doncs, el nostre convidat per convertir-lo en una mena d'ambaixador, mitjançant el qual puc saludar la seva rectora, a qui vaig conèixer en una reunió de la Trilateral, a la qual totes dues assistíem per primera vegada. Haig de dir que vaig tenir una "enveja sana" quan em va explicar que la seva universitat invertia un milió de dòlars al dia en recerca.

To mant al jove Henry Mintzberg, sembla que en aquest gir inicial, de l'enginyeria mecànica a la gestió, s'anunciava ja la visió humanista que més

endavant caracteritzaria les seves teories. En efecte, per al nostre convidat, les organitzacions no són màquines sinó persones col·lectives. Com era d'esperar, aquesta actitud epistemològica havia de tenir conseqüències pedagògiques i, fins i tot, ètiques.

D'una banda, el fet de considerar l'organització com quelcom més que una màquina el porta a considerar la direcció d'empreses no com una ciència pura sinó, més aviat, com un art. Un art o *tekné* que no es pot ensenyar com s'ensenyen les matemàtiques, en el buit abstracte dels números, sinó més aviat com s'ensenyava la medicina, observant i practicant. Ja deia Aristòtil que la intel·ligència no és només coneixement, sinó també destresa per posar el coneixement en pràctica.

D'altra banda, una concepció humanista de la gestió havia de comportar necessàriament fer més èmfasi en la justícia de les organitzacions. I –no ho oblidem– la reflexió ètica és una tasca inexcusable per als economistes i els teòrics de la gestió, per la senzilla raó que aquests àmbits tenen cada vegada més impacte en la vida de les persones.

Tornem a aquell jove estudiant d'enginyeria que va voler fer una tesi sobre la gestió perquè li interessaven més les persones que les màquines. Sembla que, de bon començament, el mètode d'investigació que seguien els estudis de gestió no el va convèncer. En efecte, Henry Mintzberg no podia acceptar que la major part dels estudis de gestió es fessin a porta tancada, dins els despatxos, inventant teories en el buit per després intentar fer-les quadrar a la realitat. Així, com una aposta metodològica valenta i independent, el jove Mintzberg va decidir que la seva tesi havia d'incloure un estudi de camp que analitzés com actuaven cinc gestors en la seva vida quotidiana.

Borges diu que els personatges dels contes policials són metàfores de les diverses maneres que tenim de conèixer la realitat. Sherlock Holmes, per exemple, que resol els casos gairebé sense sortir de la seva habitació, simbolitzaria la raó deductiva i matematitzant. En canvi, Scotland Yard, que surt al carrer a buscar empremtes i petjades, seria una representació de l'empirisme.

Diguem que, amb el seu treball, el jove Henry Mintzberg volia que els estudis de gestió sortissin de l'habitació en què estaven tancats i anessin una mica al carrer. I és que, com deia Kant, les percepcions sense idees són buides i les idees sense percepcions, cegues.

Però no tan sols va ser revolucionari el mètode de la seva tesi, sinó també les conclusions que va extraure de les seves observacions. Ja diuen que, si al final d'una investigació, hom troba el que pensava trobar, llavors és que no ha trobat res.

Certament, els veritables descobridors són els qui estan disposats a veure les coses d'una manera diferent a la que estan acostumats. Colom, per exemple, que va morir sense tenir consciència d'haver descobert un nou continent, creia que les foques eren sirenes perquè no va ser capaç d'adaptar les seves expectatives mentals a les noves dades que la realitat li proporcionava.

El que Mintzberg va veure era que els gestors es passen la major part del temps intentant donar respostes immediates a crisis imprevistes, en comptes de planificar i realitzar uns plans fixats a priori i dissenyats seguint consideracions exclusivament racionals. Cal dir que, en aquells temps, afirmar l'existència d'elements irracionalitzables en el món de la gestió no era tan habitual com pot ser-ho avui. Però el jove Mintzberg no només tenia l'esperit independent necessari per afirmar-ho, sinó també la valentia de defensar-ho.

Com era d'esperar, més de 15 editorials van refusar publicar la seva tesi, la qual, però, finalment es va publicar l'any 1973 amb el títol *The Nature of Managerial Work*, que en molt poc temps va assolir un gran èxit. Des d'aleshores, Henry Mintzberg ha escrit més de 140 articles i 13 llibres sobre l'àmbit de la gestió, entre d'altres *The Structuring of Organizations* (1979), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (1983), *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) o *Strategy Safari* (1998).

Crec que no exagero si afirmo que aquests escrits són una referència obligada per als teòrics i els pràctics de la gestió, en general, i per al professorat i l'alumnat d'ESADE-URL, en particular. Certament, a les nostres aules, Henry Mintzberg és un clàssic. Ja deia Borges que un clàssic és aquell autor que coneixem fins i tot abans d'haver-lo llegit. Pensem com, per exemple, els nens

coneixen les històries que apareixen en les obres de Shakespeare o de Cervantes, quan és evident que no els han llegit mai.

En aquest sentit, també Henry Mintzberg és un clàssic per a la nostra universitat. Les seves idees han aconseguit tenir una existència més enllà dels llibres. Les seves idees han passat a ser tan naturals en les nostres aules i centres de recerca que sembla que formen part del sentit comú mateix.

Potser els més joves no són capaços de veure la importància que va tenir aquest canvi en la manera d'estudiar les organitzacions. I això és així perquè, de la mateixa manera que l'aigua és invisible per als peixos, les idees realment importants, un cop s'han assimilat, es confonen amb el sentit comú i es tornen invisibles. Així com seríem injustos amb Newton si penséssim que, sense la seva teoria, les pomes continuarien caient dels arbres, també ho seríem amb Henry Mintzberg si no fóssim conscients de la "revolució copernicana" que les seves teories van suposar en l'àmbit de la teoria de les organitzacions.

No és qüestió de repetir l'exposició exhaustiva i excel·lent que el doctor Mendoza acaba de fer. Simplement vull recordar que, amb la seva teoria de la contingència, Henry Mintzberg va transformar radicalment el subjecte d'estudi de la sociologia de les organitzacions.

En efecte, afirmar que no existeixen les organitzacions "en si mateixes", ja que les seves estructures estan íntimament relacionades amb el seu entorn, té unes implicacions importantíssimes a l'hora de reflexionar sobre la gestió. Per començar, ens porta a afirmar que en tota organització hi ha elements externs que la pròpia estructura no pot controlar, com ara el mercat, el medi ambient, la conjuntura econòmica, la grandària mateixa de l'organització...

Permeteu-me, novament, il·lustrar amb una anècdota que fa referència a la seva pròpia vida la importància que Henry Mintzberg confereix a l'entorn. Potser algú de vosaltres no sap que el nostre convidat té una important col·lecció d'estàtues fetes per castors. Certament, els animals en general i els castors en particular són éssers perfectament adaptats al medi, l'estudi dels quals no hauríem de subestimar a l'hora d'analitzar i millorar les nostres organitzacions.

La fascinació que el nostre convidat sent pels objectes que aquests enginyers instintius produeixen –i que no descarta exposar algun dia en un museu– és una mostra de la seva capacitat per estudiar i admirar les interaccions entre els sistemes i els seus diversos entoms.

Però, com que tota teoria és una capsula d'eines i no una col·lecció de papallones mortes, era inevitable que Henry Mintzberg s'interessés per la pràctica. I com no podia ser d'una altra manera, també en aquest àmbit les seves propostes han estat innovadores, independents, polèmiques i, finalment, reeixides.

Certament, la seva teoria de la contingència, que afirmava la importància de l'entorn en l'estructura de l'organització i l'existència d'elements incontrolables només des de l'interior d'aquesta, portava en si una nova manera de concebre l'educació en gestió. Si l'entorn és tan important, no podem ensenyar a gestionar tancats dos anys en una aula, com qui aprèn matemàtiques, sinó fent observar directament la realitat. Encara que els elements contingents no depenen de les organitzacions, aquestes poden aprendre a esquivar-los o a aprofitar-los, com fan els bons marins amb els vents, que tampoc no depenen de la seva voluntat.

Aquesta idea va fer que Henry Mintzberg es convertís en un innovador en el món de la pedagogia d'adults, àmbit en el qual ha apostat per idees com la primacia de la pràctica sobre la teoria, la reflexió sobre l'estrès i la defensa d'una perspectiva global però alhora atenta i respectuosa amb les qüestions particulars.

Tot això el va portar a crear, l'any 1996, juntament amb el seu col·lega Jonathan Gosling, de la Lancaster University Management School, al Regne Unit, l'International Master in Practicing Management, un màster en què intentava posar en pràctica tots aquests principis.

També la Universitat Ramon Llull i, especialment, ESADE han incorporat amb entusiasme aquest estil pedagògic. És en aquest sentit que considero que la concessió d'aquest doctorat *honoris causa* és tant un

reconeixement de la seva tasca intel·lectual com una declaració d'intencions: continuar incorporant les seves idees i actituds a la nostra manera d'educar i investigar.

Ara que aquests principis, que en un començament no van ser rebuts amb gaire entusiasme, s'han imposat a escala internacional, Henry Mintzberg, fidel al seu esperit independent, sembla que vol obrir nous camins des d'on pugui tornar a sacsejar-nos. Efectivament, els darrers anys, ha començat a escriure articles de diari, històries curtes i, fins i tot, un llibre intítulat "*Perquè odio volar*".

Per fer-nos una idea, tant de la seva independència com de la seva creativitat, pot ser interessant relatar una anècdota que ell mateix va protagonitzar. Com hem dit al començament, el mateix Mintzberg ha manifestat en moltes ocasions que ha dedicat la seva vida pública a estudiar les organitzacions, i la seva vida privada, a defugir-les. Sembla coherent amb això que un dels seus *hobbies* preferits sigui anar amb bicicleta per camins poc freqüentats. Això va fer que, l'any 1987, mentre finalitzava un solitari viatge per França i sense recordar el dia que era, va entrar als Camps Elisis just abans que els guanyadors del Tour de França hi arribessin.

Des d'aquell primer viatge solitari que va iniciar el 1973 amb la publicació de la tesi, Henry Mintzberg ha gaudit de reconeixement internacional. Ja l'any 1975, tot i les seves crítiques al món de la gestió, va obtenir el premi McKinsey per haver publicat el millor article a la Harvard Business Review, premi que va tornar a guanyar l'any 1987. Després va rebre premis enormement prestigiosos, com el Léon-Gérin (1996), el Molson (2006), el Gérard-Parizeau (2006), i ha estat nomenat oficial de l'Orde del Canadà i de l'Orde Nacional del Quebec.

Així mateix, Henry Mintzberg ha estat nomenat doctor *honoris causa* per les universitats de Venècia (1983), Lund (1989), Lausana (1991), Montreal (1992), Ginebra (1995), Lieja (1996), Simon Fraser University (1997), Gant (1998), Lancaster University (1998), Université Paris IX (Dauphine) (2001), Concordia University (2001), Memorial University (2002) i McMaster University (2002).

Avui la Universitat Ramon Llull es vol afegir a aquestes universitats de prestigi concedint a Henry Mintzberg aquesta mateixa distinció.

En el nostre cas, però, aquest nomenament no és només el reconeixement d'una carrera científica i acadèmica impressionant, sinó també una declaració de principis, ja que les idees d'Henry Mintzberg han entrat a formar part de la nostra manera de veure el món.

Però, com que comparteixo amb el nostre convidat el convenciment que hom s'ha de prendre seriosament el seu treball, però no a si mateix, vull aturar aquesta enumeració de premis i de reconeixements.

Permeteu-me acabar dient que és un honor per a la nostra universitat, que és una organització funcional i justa, poder tenir entre els seus doctors una figura de la importància d'Henry Mintzberg.

Així, doncs, el nostre aplaudiment ha de ser doble, perquè estem reconeixent la trajectòria intel·lectual d'un gran teòric de les organitzacions i perquè aquest gran teòric ens ha volgut honorar acceptant el nostre premi.

Dra. Esther Giménez Salinas
Rectora de la Universitat Ramon Llull

7

SPEECH BY DR. ESTHER GIMÉNEZ-SALINAS,
RECTOR OF THE RAMON LLULL UNIVERSITY



Henry Mintzberg has confessed on many occasions that he has spent his career studying organisations and his private life fleeing from them. If one adds – as Freud remarked – that we can all defend ourselves from attack but that we are helpless in the face of praise, we might suspect that Henry Mintzberg is going to suffer horribly. I shall therefore try to be brief and merciful.

Let me begin by telling you that Henry Mintzberg has a creative, independent mind and that he has developed and disseminated a daring and innovative concept of management.

Although it may seem paradoxical, Mintzberg's alternative and sometimes lonely path have made him an icon in the managerial field.

His independent spirit was revealed when, after studying Mechanical Engineering at McGill University, Montreal, he decided to study management at the MIT Sloan School of Management for the simple reason that he was more interested in how people worked than in objectives.

Before continuing, let me sketch McGill University, which is one of the best in Canada. McGill is internationally recognised for both the quality of its research and of its graduates. I should like to use our guest as a kind of ambassador to greet McGill's Principal, whom I met in a trilateral meeting. I have to confess I felt a "healthy envy" when she explained that her university spent a million dollars a day in research.

Returning to the young Henry Mintzberg, it seems this switch from Mechanical Engineering to management ushered in the humanist vision that would henceforth characterise his theories. Our guest saw organisations not as machines but rather as collective persons. As one might expect, this epistemological attitude was to have pedagogical and even ethical consequences.

On the one hand, considering companies as just another player rather than as machines led him to see corporate management as an art rather than a science. It was an art that could not be taught like mathematics in an abstract, numerical fashion but rather like medicine in which observation and practice are of paramount importance. As Aristotle said, intelligence is not just knowledge, one also needs skill in putting knowledge into practice.

On the other hand, a humanist concept of management necessarily meant placing greater emphasis on justice in organisations. Here, one should recall that it behoves economists and management theorists to ponder on ethics for the simple reason that both disciplines have an increasing impact on people's lives.

Let us return to that young engineering student who wanted to write a thesis on management because he was more interested in people than in machines. It seems he was far from convinced by the methods then used to study management. Henry Mintzberg could not accept that most management theories were dreamt up in a vacuum and that a great deal of time and effort was then made trying to square them with reality. Hence his daringly new approach to the subject. The young Mintzberg decided that his doctoral thesis would have to include a field study that analysed how five managers acted on a day-to-day basis.

Borges says that the characters in detective stories are metaphors for the various ways in which we perceive reality. Sherlock Holmes, for example, solves cases virtually without leaving his room. He symbolises the deductive, almost mathematical approach. By contrast, Scotland Yard detectives - who seek finger and footprints - epitomise empiricism.

One can say that the young Henry Mintzberg wanted to drag management studies out of its ivory tower and on to the streets. As Kant said: "Thoughts without content are empty; intuitions without concepts are blind".

However, it was not just the method used for his thesis that was revolutionary, so were the findings from his observations. At the end of his research, he said that what he had expected to find was startlingly absent.

Real discoveries are made by those who are willing to see things in a new way. Columbus, for example, died without ever realising he had discovered a new continent. He believed that seals were mermaids because he was unable to change his expectations in the light of new data.

Mintzberg saw that managers spent most of their time trying to come up with quick fixes for unforeseen crises. They did not – contrary to widely-held belief – spend the day carefully laying rational plans. One should note that back then, it was less common to admit the impact of non-rational elements on management than it is today. But the young Mintzberg had both the independence of spirit to say so and the courage to defend his ideas.

As could be expected, over 15 publishing houses refused to publish his thesis. However, it finally saw the light of day in 1973, when it was published with the title *The Nature of Managerial Work*. It quickly proved a great hit. Henry Mintzberg has written over 140 articles and 13 books on management, including *The Structuring of Organizations* (1979); *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (1983); *The Rise and Fall of Strategic Planning* (1994) and *Strategy Safari* (1998).

It is no exaggeration to say these works have become reference points for management theorists and practitioners in general and for ESADE-URL faculty and students in particular. In our classrooms, Henry Mintzberg is a classic. As Borges put it, a classic author is one who you know before you have read his works. Here, think of children who know of the stories that appear in the works of Shakespeare or Cervantes but who have never read the books.

In this respect, Henry Mintzberg is a classic at our university. His ideas have taken on a life beyond his works. His ideas have become so natural in our classrooms and research centres they simply seem to be common sense.

Perhaps the youngest among us cannot grasp this great shift in the way organisations are studied. That is because it has become as natural as the air we breathe. Once ideas have been assimilated, we confuse them with common sense. They become like water to fish – a medium which, despite its capital importance, is invisible to those who swim through it. It would be unfair to Newton if we were to lament the fact that apples would still fall from trees

without his theory. We should likewise be grateful to Henry Mintzberg for the “Copernican Revolution” his work produced in the field of organisation theory.

I shall not repeat Dr. Mendoza’s superb and exhaustive exposition. Rather, suffice it to say that Henry Mintzberg’s contingency theory radically changed the way organisational sociology was studied.

One can say that organisations do not exist in a vacuum, instead, they are inextricably linked to their setting. This fact has very important implications for studying management. To begin with, one can say that there are external, uncontrollable factors that impinge on organisations. These factors include markets, the environment, the state of the economy, and the organisation’s size.

Let me illustrate the importance Henry Mintzberg places on the environment by giving you an anecdote on his life. Maybe some of you are unaware that our illustrious guest has a large collection of beaver sculptures. Lest anyone’s imagination run riot, I hasten to add these are sculptures made by beavers. Animals in general and beavers in particular are well-adapted to their environment. Studying these critters and their works might well have something to teach us in analysing and improving our organisations.

Our guest’s fascination for the objects these intuitive engineers make – and which he has not ruled out exhibiting in a museum one day – is further evidence of his ability to study and admire interactions between systems and their diverse settings.

Given that any theory is a toolbox rather than a butterfly collection, it was inevitable that Henry Mintzberg would take an interest in practical applications. In this respect, his proposals have been innovative, independent, controversial, and – last but not least – successful.

His contingency theory (which stresses the importance of an organisation’s setting to its structure and the presence of uncontrollable external elements) radically changed management education. If the setting is so important, one cannot teach management by confining students to the classroom for a couple of years. One cannot teach management as one teaches mathematics. Rather, one has to ensure students directly observe the real world

if they are to learn anything worthwhile. Although contingent elements do not depend on organisations, companies can learn about them and like good sailors, strike a course that takes account of wind and weather.

This idea is what made Henry Mintzberg an innovator in the field of adult education, where he has advocated practice over theory, reflection rather than stress, and defence of a global perspective that embraces and respects local idiosyncrasies.

This led him to set up the International Master in Practicing Management with his colleague Konathan Gosling at Lancaster University Management School in 1996. The Master's Degree aims to put all these principles into action.

Universitat Ramon Llull and ESADE in particular have enthusiastically embraced this teaching approach. In this respect, the award of doctor *honoris causa* is both a recognition of Henry Mintzberg's intellectual contribution and a token of our will to incorporate his ideas and attitudes in our teaching and research activities.

These principles were scorned in the beginning but now hold international sway. Henry Mintzberg, true to his independent spirit, seems set on blazing new trails which promise to revolutionise the field once again. Over the last few years, he has written a number of newspaper articles, short stories, and even a book titled *Why I Hate Flying: "Tales for the Tormented Traveler"*.

To give you an idea of Mintzberg's independence and creativity, allow me to relate the following anecdote. As I mentioned earlier, he has spent his career studying organisations yet fleeing from them in his private life. Thus it is hardly surprising that one of his favourite hobbies is cycling off the beaten track. In 1987, he was ending a solitary cycling trip through France. Failing to note the date, he entered the Champs-Élysées just a little before the winners of the Tour de France.

His solitary odyssey began in 1973, with the publication of his thesis. Since then, Henry Mintzberg has won international recognition. In 1975, he won the McKinsey Prize for the best article published in the Harvard Business Review,

despite its criticisms of management. He won the same award again in 1987. Other prestigious prizes Mintzberg has garnered include the Léon-Gérin (1996), Molson (2006), Gérard-Parizeau (2006) ones. He has also been made an Officer of the Order of Canada and the National Order of Quebec.

Henry Mintzberg has been made doctor *honoris causa* by other universities, including Venice (1983), Lund (1989), Lausanne (1991), Montreal (1992), Geneva (1995), Liege (1996), Simon Fraser University (1997), Ghent (1998), Lancaster University (1998), Université Paris IX (Dauphine (2001), Concordia University (2001), Memorial University (2002) and McMaster University (2002).

Today our university joins this illustrious throng by making Henry Mintzberg the same award.

In our case, the distinction is not only recognition of Henry Mintzberg's remarkable academic career but is also a declaration of principles and testimony to the way in which his work has become part of the way we have come to see the world.

However, I shall not go on to list all of Henry Mintzberg's many awards and distinctions since I concur with our guest that one should set greater store by his work than by the glittering prizes he has garnered.

Allow me to say that it is a great honour for our university as a just and functional organisation to have a scholar of Henry Mintzberg's standing among our doctors.

Please show your warmest appreciation for the intellectual contribution made by a great organisational theorist, who has honoured us by accepting our award of doctor *honoris causa*.

Dr. Esther Giménez Salinas
Rector, Ramon Llull University

