

*Allan Næs Gjerding*  
Ph.D., lektor i erhvervsøkonomi  
Institut for Økonomi og Ledelse  
Aalborg Universitet  
Fibigerstræde 4, 9220 Aalborg Øst

Tlf.: 9940 8245 / 2256 7935  
[ang@business.aau.dk](mailto:ang@business.aau.dk)

Forskningsbaseret bidrag til Det Danske Ledelsesakademis 2011 konference, CBS, København, 5.-6.december 2011.

## **Titel**

Det globale mindset  
Om at mestre flertydighed og diversitet

## **Resume**

Dette bidrag er et essay, som er en del af forberedelsen til et case studium af mellemstore danske virksomheder, der opererer på det hjemlige marked, men udfordres af international konkurrence.

Essayets pointe er, at sådanne virksomheder må hente inspiration i mentale ledelsesmodeller hos internationalt opererende virksomheder, og for at udpege nogle væsentlige inspirationspunkter diskuterer essayet, hvad der generelt kendetegner forskningsdebatten om globalt mindset.

Essensen i denne diskussion er, at et globalt mindset er en kognitiv struktur, som udvikles over tid i en evolutionslignende proces, og som kendetegnes ved ikke mindst topledelsens evne til at håndtere strategisk kompleksitet og kulturel diversitet. Nøgleordene er kognitiv kompleksitet og kosmopolisme. Med andre ord skal lederen kunne realisere sig selv som globalt menneske.

Men allerførst skal Sara Bongiorni have en undskyldning....

## **Undskyld, Sara Bongiorni**

For nogen tid siden lovede jeg mig selv, at jeg ville holde op med at købe kinesiske varer. Jeg var ikke uvidende om amerikaneren Sara Bongiorni, der havde udsat sin sagesløse familie for samme stunt flere år tidligere, hvor hun forsøgte en boycott i et år og måtte sande, at det ikke er muligt at opretholde et amerikansk forbrugsmønster uden kritiske kinesiske input (Bongiorni, 2007). Men dette var jo Danmark, og mere vigtigt Europa, så mon ikke jeg ville være mere succesfuld.

Jeg tog min beslutning af bekymring for, hvordan det vil gå med den vestlige verdens økonomiske dominans i forhold til de fremvoksende nye kapitalistisk-orienterede økonomier, herunder altså specielt den kinesiske. I nogen tid havde jeg spekuleret over udviklingen i den internationale magtbalance som følge af en ekspansiv kinesisk økonomi, der i stigende grad investerer i den tredje verden samtidig med, at den fungerer som reservebank for stærke industrialiserede økonomier, navnlig USA. Min tanke var den velkendte, at man som forbruger kan udøve magt gennem pengepungen og derigennem påvirke den globale økonomi på samme måde som den berømte sommerfugl, der med et spinkelt vingeslag udløser storm på et andet kontinent.

Ak ja. Holdningen er selvfølgelig politisk betænkelig, fordi den sætter bestemte nationale interesser foran det almindelige samkvem. Naturligvis må nationale interesser spille en rolle på den globale scene, men det må være en rolle, som indrammes af en koreografi, der tillader alle spillere et vist rum for at leve deres egen rolle ud. Bortset fra dette er holdningen selvfølgelig også virkelighedsfjern, hvilket jeg måtte sande, fordi det vedvarende syntes umuligt at undgå kinesiske varer i det moderne forbrug. Min endelig modstand faldt, da jeg købte et nyt kamera og valgte mit mærke ud fra den romantiske begrundelse, at linse-teknologien kommer fra økonomisk hårdt ramte dele af Tyskland, mens kameraets intelligente del stammer fra Japan, som i købsøjeblikket blødte under følgevirkningerne af jordskælvet og tsunamien 11.marts. Da jeg hjemme ved stuebordet frigjorde apparatet fra den omfattende emballage, fremkom der oplysninger om, at enkeltdele var samlet til et funktionsdueligt apparat i – Kina.

Undskyld, Sara Bongiorni. Eksempler kan åbenbart smitte og lagre sig i de mentale modeller, men fører kun fremad, hvis man også lagrer den læring, der kan tages fra eksemplet.

## **Verden bliver større, mens den bliver mindre**

Drives man af overvejelser om uheldige konsekvenser af et fremtidigt kinesisk hegemoni, er essensen af ovenstående eksempel, at den vestlige verden ligesom Dr. Frankenstein har skabt sit eget monster. Og dette monster er ikke en todimensional karikatur som i den klassiske film med Boris Karloff (Whale, 1931), men et multifacetteret og søgende fænomen som i Mary Shelleys romanforlæg, der oprindeligt blev udviklet, mens hun stadig hed Wollstonecraft og en sen aften i en promiskuøs villa ved Genevesøen tog handsken op, da Lord Byron udfordrede hende og flere andre til, hvem der kunne skrive den uhyggeligste historie. Den endelige historie (Shelley, 1818; Branagh, 1994) er ikke kun uhyggelig, men snarere en tragisk fortælling om dystre begrænsninger og spildte muligheder som følge af indadvendte eksperimenter. Læringen fra dette eksempel er, at man kan udvikle gensidigt berigende forhold, hvis man er udadvendt åben over for forskelligheder og nye veje frem.

De kinesiske varers u-undgåelighed afspejler en verden, hvor værdikæder krydser nationale og kulturelle grænser. Men de er også en del af en verden, hvor den enkelte borger gennem medier, kommunikation og infrastruktur i stigende grad får magt til at træde i karakter som et globalt menneske. Udviklingen i den sidste del af det tyvende århundrede har ændret vores mentale og fysiske billede af verden fra et sæt af adskilte verdener til et fælles landskab af muligheder som vi kan rejse igennem, og hvor ledelse af positioner i værdikæder kræver multikulturel indlevelse (Friedman, 2005). I det omfang, at værdikædernes internationalisering påvirker dynamikken på de enkelte nationale markeder, ophører markederne gradvist med at være nationale og underkastes en global dynamik, som også vil gælde for virksomheder, der ikke selv er internationalt opererende.<sup>1</sup>

Det sidste er en vigtig observation, for den antyder kraftigt, at virksomheder, der primært opererer på et nationalt marked, i stigende grad mødes med konkurrencepres, som tidligere var forbeholdt virksomheder, der langede ud over landets grænser eller stred på hjemlige markedssegmenter, som havde potentiale til at tiltrække udenlandsk opmærksomhed. Og disse virksomheder må indstille sig på, at deres mentale ledelsesmodeller skal indlejre billeder af, hvordan virksomheden er globalt udfordret. En internationalt orienteret tankegang er ikke længere kun en opgave for virksomheder med ambitioner på udenlandske markeder.

For nogle virksomhedsledelser er dette en ubehagelig udfordring, fordi de oplever en snigende fornemmelse af, at nye forretningsmæssige risici rykker tættere på. Men omvendt kan disse virksomhedsledelser også lære at nære den positive forventning, at mesterskab over de nye risici udvikler strategisk kapacitet, som kan give virksomheden nye udviklingsmuligheder.

Verden bliver således større, mens den bliver mindre.

### **Det globale mindset skal udvikles**

Det indebærer naturligvis en udfordring om, at man som virksomhedsleder tager pejling efter globale udviklingstræk og har tilstrækkelig indlevelse til også at kunne omsætte denne pejling i en fremadrettet kurs. Og en nærliggende inspirationskilde hertil er de mentale modeller, som præger ledelsen af internationalt orienteret virksomhedsadfærd.

Den internationale forskningsdiskussion om, hvori disse mentale ledelsesmodeller består, kan ifølge Levy m.fl. (2007a, s.11) spores tilbage til Perlmutter's arbejde med, hvad der karakteriserer tænkningen hos topledelsen i multinationale selskaber (Perlmutter, 1969), selv om de anerken-

---

<sup>1</sup> Det perspektiv af en gennemtrængende globalisering, som Friedman (2005) trækker op, indikerer, at globalisering så at sige afskaffer betydningen af komparative fordele, hvilket har ført til en kraftig kritik – se f.eks. Bhagwati (2007), som påpeger, at komparative fordele vil fortsætte med at bestå som følge af politiske og kulturelle forhold, befolkningsforskydninger og eksistensen af lokale markeder, og at komparative fordele er reversible i den forstand, at tabte komparative fordele kan vindes tilbage som følge af de nævnte forhold. At komparative fordele både tabes, vindes og består er ikke nogen overraskelse, og det interessante er selvfølgelig den trend, der kan observeres gennem de sidste par tiår, hvor de rige OECD-lande har tabt komparative fordele inden for arbejdsintensive ufaglærte aktiviteter, men synes at have bevaret komparative fordele inden for teknologi-intensive og humankapitalintensive aktiviteter (Kowalski & Bottini, 2011).

der, at temaet allerede før Perlmutter kan findes i arbejdet med, hvad der karakteriserer beslutninger om direkte udenlandske investeringer<sup>2</sup>. Man kunne tilføje, at der allerede inden for det økonomiske fagfelt var et arbejde i gang omkring forretningsmodellens udvikling i forbindelse med produktlivscykler (Vernon, 1966; Hirsch, 1967) og industriel relokalisering (Posner, 1961; Hufbauer, 1966), men dog ikke med en direkte fokus på de mentale ledelsesmodeller.

Perlmutter tænkning hviler på den grundlæggende ide, at multinationale selskabers strategiske tænkning og operationelle set-up afspejler, i hvor høj grad ledelsen evner at se ud over deres egen nationale og forretningsmæssige kultur og i konsekvens heraf opfatte andre nationale og forretningsmæssige kulturer som naturlige rammer at arbejde inden for – eller det modsatte. Denne pointe blev udviklet gennem en skelnen mellem etnocentriske, polycentriske og geocentriske ledelsestilgange til virksomhedens multinationale aktiviteter (Perlmutter, 1969; Chakravarthy & Perlmutter, 1985). Inden for en *etnocentrisk* tilgang har man en opfattelse af, at de værdier og den praksis, der kendetegner hovedkvarterets forretningskultur, er mere værdifuld og tillidsvækkende end andre kulturer, og det operationelle set-up vil være karakteriseret af stærk central kontrol og beslutningstagen. Arbejder man ud fra en *polycentrisk* tilgang, bærer topledelsen muligvis stadig et etnocentrisk islæt, men nærer en vis distanceret respekt for andre forretningskulturer og anerkender, at disse sikkert er de mest hensigtsmæssige på de markeder, hvor de nu befinder sig, hvorfor der vil være en større grad af decentralisering og lokal autonomi. Er den overordnede ledelsestilgang *geocentrisk*, opfattes kulturer som ligeværdige, og der vil være en tendens til at se virksomheden som en global enhed præget af diversitet, der dyrkes gennem netværk og mere distribueret beslutningstagen.<sup>3</sup>

Man kunne få den tanke, at anvendelsen af disse tilgange hviler på et strategisk valg. En sådan tanke indebærer, at ledelsestilgange er underkastet en fri og delvist rationel beslutning, som efterfølgende kan bæres igennem en implementering. Sådan forholder det sig naturligvis ikke. Strategiske valg er underkastet værdisæt og kendetegnes af processer, som varierer meget fra situation til situation, og som indebærer forskellige former for beslutningsveje og individuel og organisatorisk læring (Mintzberg m.fl., 1998). Konsekvensen af dette er, at et globalt mindset ikke er noget man vælger, men noget man udvikler gennem erfaring.

### **Globalt mindset er evolutionært**

Det at opnå erfaring er selvfølgelig en proces, og da en proces er ensbetydende med et forløb, har der i den tidlige internationaliseringsdebat været en forestilling om, at hvis internationalisering er erfaringsbaseret, så er internationalisering noget, der sker trinvis. Den såkaldte Uppsala-skole har advokeret, at virksomheder påbegynder deres erfaringer med udenlandske markeder ud fra en veletableret position på hjemmemarkedet, hvor positionen gør det naturligt at sprede aktiviteterne til nærtstående markeder, og hvor man bliver parat til at tage springet til mere fjerne destinationer, efterhånden som der opbygges erfaring med de nærtstående markeder (Johan-

---

<sup>2</sup> De henviser her til Aharoni (1966) og Kindleberger (1969).

<sup>3</sup> Chakravarthy & Perlmutter (1985) tilføjer, hvad der kan betragtes som en specialvariant af polycentrisme, nemlig *regiocentrisme*, defineret som "a predisposition that tries to blend the interests of the parent with that of the subsidiaries, at least on a limited regional basis" (s.5).

son & Vahlne, 1977). Udviklingen sker netop trinvist, idet virksomheden bevæger sig fra at eksperimentere med eksport til at foretage mere forpligtende investeringer i markedsføring, salg og produktion på udenlandske markeder (Cavusgil, 1984). Men billedet af en trinvis udvikling er blevet udfordret af ideen om, at virksomheder indgår i forskellige produktionsnet, som kan være mere eller mindre internationaliserede (Johanson & Mattson, 1988), og at nogle virksomheder er direkte internationalt opererende allerede fra virksomhedens start (Knight & Cavusgil, 1996; 2004; 2005), altså "born global".

Men dette, at en virksomhed er "born global", betyder ikke, at erfaringselementet er fraværende. Hvis det var tilfældet, ville en "born global" virksomhed næsten fungere lige som Milla Jovovichs kosmiske væsen i filmen om det femte element (Besson, 1997), der fødes ind i en verden, som både er interesseret og fjendtlig, og hvor det kræves, at hun med overlydshastighed lærer at forstå, hvordan man begår sig, inden det endelige gennemslag. Men også her viste det sig, at denne læring ikke var tilstrækkelig, for det var vedvarende nødvendigt at trække på hjælp og erfaring fra andre (specielt Bruce Willis). "Born global" virksomheder befinder sig i samme situation, for de er ikke født ud af det blå, men opstår inden for eksisterende brancher, baserer sig på erfaringer og forretningsviden som allerede er etableret, og kan endda findes inden for traditionelle industrier (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Bortset fra visse internet-baserede virksomheder er der også hos "born global" virksomheder tale om, at virksomheden skal gennem et forløb, før et internationalt engagement kan siges at være dominerende. Forskningen rummer forskellige holdninger til, hvornår dette er tilfældet, og definitionerne spænder over alt fra 2 til 8 år efter virksomhedens etablering, lige som estimerne af den internationale afsætnings andel af den samlede afsætning varierer fra 25 % og opefter (Chetty & Campbell-Hunt, 2004, s.65). Det interessante er således mindre, om en "born global" virksomhed hurtigt og i et vist omfang agerer på den globale markedsscene, men mere, hvad der karakteriserer den ledelsesmæssige tilgang og forretningsmodellen. Her tyder noget på, at "born global" virksomheder minder meget om globale virksomheder i deres ledelsestilgang, og at det, der primært skiller "born global" fra mere trinvist internationaliserede virksomheder er ledelsens geocentriske indstilling, internationale erfaring, tilbøjelighed til at acceptere risici samt evne til at anvende netværk (Harveston m.fl., 2000; Chetty & Campbell-Hunt, 2004) inden for en ramme af læring og erfaringsdannelse, som er fokuseret på markedets behov (Weerawardena m.fl., 2007).

En lære af denne diskussion er, at erfaring med internationale operationer i sagens natur er noget, der udvikler sig over tid, også hos virksomheder der tilsyneladende internationaliserer hurtigt. Det indebærer, at uanset hvilken virksomhedstype man kigger på, vil virksomhedens internationale kapacitet kunne anskues som noget, der grundlæggende er evolutionær i sin karakter. Det gælder også udviklingen af et globalt mindset.

### **Globalt mindset er en kognitiv struktur**

I deres undersøgelse af 72 små og mellemstore finske virksomheder<sup>4</sup> finder Nummela m.fl. (2004), at virksomheder har en større tilbøjelighed til at agere proaktivt og med stærk commitment ud fra en vision om internationalisering, hvis virksomhedsledelsen er karakteriseret af internatio-

---

<sup>4</sup> Faktisk modtog forskerne svar fra 123 virksomheder i en enquete-undersøgelse, men da spørgeskemaet var ganske omfattende, havde kun 72 virksomheder gennemført hele undersøgelsen.

nal erfaring og en international uddannelsesbaggrund. Med delvis inspiration fra Uppsala-skolen ser de dette som et udtryk for en proces, hvor virksomhedsledelsen gradvist har opbygget erfaring med forretningsledelse og bestemte markeder, som giver et udgangspunkt for at internationalisere aktiviteter. Et globalt mindset fremtræder altså som en kapacitet, der afspejler virksomhedsledelsens hidtidige karriere og uddannelse, men Nummela m.fl. (2004) finder også en påvirkning udefra i form af den dynamik, der findes på markedet, hvor konkurrencepres, FoU-intensitet og nichemarkedsmuligheder gør internationalisering påkrævet og således nærmest skaber et behov for et globalt mindset hos ledelsen.

Når der er et udefrakommende markedspres for, at ledelsen skal agere globalt orienteret, indebærer det selvfølgelig en udfordring for andre typer af mentale ledelsesmodeller. Kedia & Mukherji (1999) håndterer denne problemstilling ved at foreslå fire modeller, som de mere eller mindre anskuer som trappetrin på en læreproces frem mod et globalt mindset: *Defender*, som er orienteret mod hjemmemarkedet og ikke har interesse i at udnytte muligheder i andre markeder og kulturer, men snarere ønsker en beskyttende ring om hjemmemarkedet; *explorer*, som primært er hjemmemarkedsorienteret, men også udnytter muligheder på udenlandske markeder ud fra et forsigtighedsprincip, hvor eksport og franchise er de dominerende operationsformer; *controller*, som meget bevidst udnytter kommercielle muligheder i fremmede markeder og kulturer, og som gør det i et betydeligt omfang og med en stærk commitment, men primært ud fra en etnocentrisk tilgang, alternativt en polycentrisk tilgang med stærk central strategisk og finansiel kontrol; og endelig *integrator*, som søger at bygge bro mellem de muligheder, der findes i den samtidige eksistens af forskellige nationale og forretningsmæssige kulturer, med en stærk fokus på koordinerende og netværksskabende aktiviteter, der konstant ændrer sig, både fordi ledelsen søger nye muligheder og er drevet af at frembringe win-win situationer. For Kedia & Mukherji (1999, s.247) repræsenterer denne trappetige samtidig en stigende grad af effektivitet vis-à-vis en global konkurrencesituation.<sup>5</sup>

Det interessante ved bidraget fra Kedia & Mukherji (1999) er måske ikke så meget den læringskurve, som de trækker op – det er snarere deres understregning af, at et globalt mindset ikke kan stå alene, men forudsætter viden og færdigheder for at kunne spille sig ud. Egentlig svarer det til at sige, at de gode intentioner ikke er meget bevendt, hvis handling udebliver. Viden i denne situation handler om at forstå de socio-politiske og økonomiske rammer for virksomhedens operationer og muligheder, men også om at have en dyb forståelse af virksomhedens teknologi og forretningsmodel. Færdigheder handler om, at ledelsen skal kunne leve sig ind i forskellige perspektiver og kulturer og arbejde simultant med løsninger, der synes inkompatible. Med andre ord handler globalt mindset om at have en positiv attitude over for forskelligheder og være i stand til at bakke den op med en kognitiv evne til at mestre flertydighed.

Globalt mindset er altså en kognitiv struktur, som indebærer åbenhed, håndtering af kompleksitet og evnen til at skabe nye kompleksiteter ved at integrere tilsyneladende modsatrettede kræfter.

---

<sup>5</sup> Denne måde at lave typologi må ikke forveksles med typologier over strategier, f.eks. den klassiske opdeling i *defenders*, *prospectors*, *analyzers* og *reactors* hos Miles & Snow (1978), som typologien hos Kedia & Mukherji (1999) ved første øjekast kan minde lidt om. Kedia & Mukherji (1999) er fokuseret på en mental tilstand hos topledelsen, mens Miles & Snow (1978) er fokuseret på et strategisk adfærdsmønster hos virksomheden.

## Idealet er: Komplicer dig selv

I deres oversigt over forskellige tilgange til, hvordan vi skal forstå, hvad et globalt mindset går ud på, hæfter Levy m.fl. (2007b) sig løbende ved, at det handler om at udvikle ledelsens kognitive struktur og derved fremme kognitiv kompleksitet. Ja, de fremhæver faktisk på et tidspunkt det gode råd fra Weick (1979, s.261) om, at man som leder bør "complicate yourself!", altså fremme sin egen evne til at anskue situationer fra forskellige vinkler og se, hvordan vinklerne samvirker og kan skabe nye perspektiver (Levy m.fl., 2007, s.242). Gennem artiklen fremtræder dette som essensen af, hvordan de opfatter globalt mindset<sup>6</sup>, som de ser udspille sig gennem den informationsteoretiske sekvens opmærksomhed-fortolkning-handling. Italesættelsen skaber næsten ubevidst hos læseren et billede af et uhyre proaktivt menneske, der konstant er på udkig efter udviklingsmuligheder. Men der manes dog til besindighed ud fra en betragtning om, at et globalt mindset sætter store krav til kapaciteten for informationsbehandling, som kan true effektiviteten. Ideen er her, at man også kan have for meget globalt mindset, altså at det ledelsesmæssige udsyn rammer forbi behovet i den aktuelle situation. En lignende betragtning finder vi hos Paul (2000), der argumenterer for, at det globale engagement udvikler sig gennem en kreativ spænding mellem proaktive geocentriske kræfter og reaktive etnocentriske kræfter. Spændingen er kreativ i den forstand, at den tvinger virksomheder til at bryde vante mønstre og tænke i nye baner (Paul, 2000, s.193).

Paul (2000) er specielt optaget af relationen mellem global og lokal ledelse, hvor den lokale ledelse kommer til at fremstå som eksponent for de reaktive kræfter, der afbalancerer den proaktive fremfærd hos den centrale ledelse. Et omvendt og lidt mere nuanceret eksempel, finder vi hos Lane m.fl. (2009, s.14-15), der beskriver, hvordan en global virksomhed havde udviklet selvstyrende teams i hjemlandet, som var pilot-testet og nu skulle udrulles globen rundt. I visse egne af verden, hvor tanken om en team-struktur uden hierarki var absurd, måtte udrulningen enten tvinges igennem eller opgives, men nogle steder fandt særligt velslebne ledere dog en løsning. I stedet for at fokusere på det design, som var udgået fra hovedkvarteret, valgte de at fokusere på, at den nye team-struktur skulle integrere to organisatoriske roller, nemlig de organisationsmedlemmer, der har information om, hvad der skal ske, og de organisationsmedlemmer, der skal implementere det, som skal ske. Afhængigt af den lokale kontekst ledte det til forskellige typer af implementering af selvstyrende teams, der spændte fra nogle med hierarkiske elementer til nogle med ret individuel beslutningstagen.

Lane m.fl. (2009) nævner dette som et eksempel på ledere, der er i stand til at demonstrere globalt mindset i den forstand, at de kan frigøre sig fra en etnocentrisk præference og i stedet tilpasse en generel løsning til de kontekster, som løsningen skal implementeres i. Jeg har selv haft lejlighed til at observere noget lignende, hvor situationen egentlig var den omvendte, nemlig at de ledere, der afveg fra hovedkvarterets udmeldte teamdesign, havde svært ved at tænke ud af den lokale kontekst og derfor implementerede en lokal udgave, der egentligt førte til samme billede som i førstnævnte eksempel, men slet ikke så konceptuelt velovervejet. Det peger på, at globalt mindset ikke kun skal lokaliseres hos ledere eller individer, men også optræder som et

---

<sup>6</sup> De definerer globalt mindset som "a highly complex cognitive structure characterised by an openness to and articulation of multiple cultural and strategic realities on both global and local levels, and the cognitive ability to mediate and integrate across this multiplicity" (Levy m.fl., 2007b, s.244).

organisatorisk fænomen.<sup>7</sup> Begge tilfælde er et eksempel på "think global, act local" (Kefalas, 1998), men hvor to forskellige typer af lokal adfærd fører frem til samme resultatet, nemlig en organisatorisk løsning, der er forankret i den lokale kontekst.

I deres oversigt over centrale bidrag til forskningen i globalt mindset skelner Levy m.fl. (2007b) mellem tre hovedstrømninger. For det første en *kultur*-orienteret hovedstrømning, hvor virksomhedens adfærd er inspireret af, at ledelsen står over for en kulturel diversitet, der udfordrer ledelsen til at bygge bro over forskellige former for etnocentrisk tænkning. Her er en central inspirationskilde i forskningen, at ledelsesadfærden må være kosmopolitisk i den forstand, at ledelsen kan tænke ud over den nationale ramme, forene global og lokal praksis og være i stand til at mestre en diversitet af værdisæt, interesser og identitet. For det andet en *strategi*-orienteret hovedstrømning, hvor den måde, hvorpå virksomheden internationaliserer operationer, afspejler en stigende kompleksitet af markeder, værdikæder og konkurrencepres. Her er en central inspirationskilde i forskningen, at ledelsesadfærden må være kendetegnet af en høj grad af kognitiv kompleksitet for at kunne mestre den strategiske kompleksitet, som virksomheden står over for. Og endelig for det tredje en *multidimensional* hovedstrømning, som bygger bro mellem de to andre hovedstrømninger og inddrager kulturel diversitet og strategisk kompleksitet i et forsøg på at beskrive globalt mindset både på individuelt, gruppe og organisatorisk niveau. Denne brobygning er i sagens natur en nyere tendens, fordi den trækker på de to andre hovedstrømninger, og her optræder både kosmopolisme og kognitiv kompleksitet som centrale inspirationskilder for forskningen.<sup>8</sup>

Sammenfattende synes et globalt mindset at være noget, der skal læres gennem en kontinuerlig evolutionær proces, hvor erfaringsdannelsen hviler på en kosmopolitisk tilgang og bygger på en kognitiv kompleksitet, som den bidrager til at udvikle yderligere. Der er tale om en løbende vekselvirkning, gennem hvilken den globalt orienterede leder komplicerer sig selv.

### **Inspiration til de globalt udfordrede nationale virksomheder**

Den forskning, som er omtalt ovenfor, har til fælles, at de viden skabende bestræbelser er rettet mod indsigt i, hvad der driver internationalt orienterede virksomheder. Men dette essay har indledningsvist taget det standpunkt, at også hjemligt opererende virksomheder må arbejde ud fra en internationalt orienteret tankegang, og ud fra dette standpunkt er forskningen omkring globalt mindset også relevant, fordi den yder et bidrag til, hvordan de hjemligt opererende virksomheder kan forstå deres egen markedssituation og eventuelle ekspansionsmuligheder. Det skal der afslutningsvis knyttes nogle bemærkninger til.

---

<sup>7</sup> Der er i det sidstnævnte eksempel tale om, at en bestemt adfærd hos aktører i et system leder til et andet udfald end det, der umiddelbart skulle forventes ud fra aktørernes præferencer. Det er en situation, som vi kender fra spilteorien. En ganske morsom og tankevækkende indføring i, hvad det betyder for vores mulighed for at træffe beslutninger og for udfaldet af beslutninger inden for en kollektiv ramme, finder man hos Hansen & Hendricks (2011, hhv. kap.4 og kap.8).

<sup>8</sup> Levy m.fl. (2007b, s.243) angiver Rhinesmith som det centrale startskud for den multidimensionale hovedstrømning, bl.a. Rhinesmith (1992). Et lærebogseksempel på denne hovedstrømning er Lane m.fl. (2009), der fremhæver både kosmopolisme og kognitiv kompleksitet som afgørende for det globale mindset (s.15-22).

For det *første* viser forskningen, at den kognitive kompleksitet hos ledelsen er en central kraft for udviklingen af virksomhedens strategiske og operationelle kompetencer. Den kognitive kompleksitet er ikke kun lokaliseret hos topledelsen, selv om topledelsens evne til at sætte retning og skabe rammer er absolut væsentlig, men også hos mellemledere og i organisationen som sådan. På det organisatoriske niveau udtrykker kognitiv kompleksitet sig gennem de organisatoriske rutiner og processer og handler om, hvordan rutiner og processer skaber beslutninger, som udvider virksomhedens handlemuligheder.

For det *andet* viser forskningen, at en kosmopolitisk indstilling hos topledelsen er afgørende for virksomhedens evne til at undgå selvtilstrækkelighed, identificere nye muligheder og sammensætte de rigtige kompetencer. I sin ekstreme form ville en sådan indstilling føre til, at virksomheden fungerede som et slags meritokrati, hvor indflydelse og status var et direkte udtryk for hvilke kompetencer, der var brug i den gældende situation. Denne form ser vi nogle komme til udtryk i projektgrupper, tværfaglige teams og forbigående matrix-strukturer. I sin daglige form vil en sådan indstilling komme til udtryk ved, at der blandt virksomhedens mellemledere og medarbejdere er en generel åbenhed over for forskellighed og en villighed til at lade kompetencer få fortrinsret over det formelle hierarki og den nationale status i beslutningssituationer.

For det *tredje* viser forskningen, at virksomheden skal indtræde i et forløb, hvor ledelsen bevidst søger at opsamle erfaringer med, hvordan man opererer i en international markedssituation. Det er ikke så afgørende, om forløbet opstår ved sporadisk kontakt med udenlandske virksomheder eller en mere bevidst satsning over tid, men det er afgørende, at forløbet afspejler en evolutionær proces, hvor ledelsen fokuserer på, hvordan dele af det organisatoriske repertoire skal udvikles, afvikles og aflæres for, at nye dele kan komme til. Der er her tale om et forløb, som rækker ud over den travle dagligdag, men skal forankres i de kompetencer, som skaber organisationens livskraft i den travle dagligdag.

Ledelsen i en hjemligt opererende virksomhed kan derfor med fordel stille sig selv de tre spørgsmål: Har vi et billede af, hvordan vi forstår globalisering, og hvad det betyder for os? Er vi åbne over for nye indtryk fra kulturer, værdier og aktiviteter, som er anderledes? Er vi villige til at øge vores samarbejde med udenlandsk baserede virksomheder og bruge dette samarbejde til forretningsudvikling? Kan man give et handlingsorienteret "ja", er man på vej mod et globalt mindset, men er et af svarene "nej", er det globale mindset endnu en fjern drøm.

Det, at lederen identificerer sig selv med et globalt mindset, indebærer, at lederen begynder at se sig selv som et globalt menneske. Det er ikke vigtigt, om denne tilskyndelse kommer indefra, eller om den kommer udefra, f.eks. som inspiration fra aftaler med udenlandske leverandører eller konkurrencepres på hjemmemarkedet. Det vigtige er, at det globale mindset hviler på, at koblingen mellem handlinger og beslutninger er frigjort fra snævre kulturelle og værdimæssige bindinger, selv om de naturligvis må være kontekst-afhængige. Hermed udvides antallet af mulige beslutninger og udfaldsrummet.

Det giver et væsentligt bidrag til virksomhedens udvikling. Og det giver også – for nu at vende tilbage til udgangspunktet – et bidrag til løsningen omkring, hvordan den danske og europæiske økonomi egentlig placerer sig i den nye internationale arbejdsdeling, som tegner sig.

## Referencer

Aharoni, Yair: *The foreign investment decision process*, Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University, Boston 1966.

Besson, Luc: *The Fifth Element*, film, Columbia Pictures, 1997.

Bhagwati, Jagdish: "Why the critics of globalization are mistaken", s.1-21, *De Economist*, Vol.155, No.1, 2007.

Bongiorni, Sara: *A Year Without "Made in China"*, John Wiley and Sons, Hoboken 2007.

Branagh, Kenneth: *Mary Shelley's Frankenstein*, film, TriStar Pictures, 1994.

Cavusgil, S. Tamer: "Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization", s.195-208, *Journal of Business Research*, Vol.12, 1984.

Chakravarthy, Balaji S. & Howard V. Perlmutter: "Strategic planning for a global economy", s.3-10, *Columbia Journal of World Business*, Vol.2 (2), 1985.

Chetty, Sylvie & Colin Campbell-Hunt: "A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional versus a "Born-Global" Approach", s.57-81, *Journal of International Marketing*, Vol.12 (1), 2004.

Friedman, Thomas: *The World is Flat: A brief history of the twentieth century*, Farrar, Straus & Giroux, New York 2005.

Hansen, Pelle G. & Vincent F. Hendricks: *Oplysningens blinde vinkler*, Samfundslitteratur, Gylling 2011.

Harveston, Paula D., Ben L. Kedia & Peter S. Davis: "Internationalization of born global and gradual globalizing firms: The impact of the manager", s.92-99, *Advances in Competitiveness Research*, Vol.8 (1), 2000.

Hirsch, Seev: *Location of Industry and International Competitiveness*, Clarendon Press, Oxford 1967.

Hufbauer, Garry C.: *Synthetic Materials and the Theory of International Trade*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1966.

Johanson, Jan & Jan-Erik Vahlne: "The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", s.23-32, *Journal of International Business Studies*, Vol.8, 1977.

Johanson, Jan & Lars-Gunnar Mattson: "Internationalization in industrial systems – a network approach", s.287-314, Neil Hood & Jan-Erik Vahlne, (red.), *Strategies in Global Competition*, Croom-Helm, New York 1988.

Kedia, Ben L. & Ananda Mukherji: "Global Managers: Developing A Mindset for Global Competitiveness", s.230-251, *Journal of World Business*, Vol.34 (3), 1999.

Kefalas, A.G.: "Think globally, act locally", s.547-562, *Thunderbird International Business Review*, Vol.40 (6), 1998.

Kindleberger, C.P.: *American business abroad: Six lectures on direct investment*, Yale University Press, New Haven 1969.

Knight, Garry A. & S. Tamer Cavusgil: "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory", s.11-26, S. Tamer Cavusgil & Tage Koed Madsen (red.), *Advances in International Marketing*, Vol.8, JAI Press, Greenwich 1996.

Knight, Garry A., & S. Tamer Cavusgil: "Innovation, organizational capabilities, and the born global firm", s.124-141, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, 2004.

Knight, Garry A., & S. Tamer Cavusgil: "A Taxonomy of Born-global Firms", s.15-35, *MIR (Management International Review)*, Vol.45, No.3, 2005.

Kowalski, Przemyslaw & Novella Bottini: "Comparative advantage and export specialization mobility", s.81-119, OECD: *Globalization, Comparative Advantage and the Changing Dynamics of Trade*, OECD, Paris 2011.

Levy, Orly, Sully Taylor, Nakiye A. Boyacigiller & Schon Beechler: "Global Mindset: A Review and Proposed Extensions", s.11-47, *Advances in International Management*, Vol.19, 2007a.

Levy, Orly, Schon Beechler, Sully Taylor & Nakiye A. Boyacigiller: "What we talk about when we talk about 'global mindset': Managerial cognition in multinational corporations", s.231-258, *Journal of International Business Studies*, Vol.38, 2007b.

Miles, Raymond E. & Charles C. Snow: *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New York 1978.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel: *Strategy Safari*, Prentice Hall, New York, 1998.

Nummela, Niina, Sami Saarenketo & Kaisu Puumalainen: "A Global Mindset – A Prerequisite for Successful Internationalization?", s.51-64, *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol.21 (1), 2004.

Paul, Herbert: "Creating a Mindset", s.187-200, *Thunderbird International Business Review*, Vol.42, 2000.

Perlmutter, Howard V.: "The tortuous evolution of the multinational corporation", s.9-18, *Columbia Journal of World Business*, Vol.4 (1), 1969.

Posner, M.V (1961), "International Trade and Technical Change," *Oxford Economic Papers*, Vol.13 (3), pp. 323-341.

Rhinesmith, Stephen H.: "Global mindsets for global managers", s.63-69, *Training & Development*, Vol.46 (10), 1992.

Shelley, Mary: *Frankenstein or The Modern Prometheus*, Lackington, Hughes, Harding, Mavor & Jones, London 1818.

Vernon, Raymond: "International investment and international trade in the product cycle", s.190-207, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80 (2), 1966.

Weick, K.E.: "Cognitive Processes in Organizations", s.41-74, B. Staw (red.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich 1979.

Weerawardena, Jay, Gillian Sullivan Mort, Peter W. Liesch & Gary Knight: "Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective", s.294-306, *Journal of World Business*, Vol.42, 2007.

Whale, James: *Frankenstein. The man who made a monster*, film, Universal Pictures, 1931.