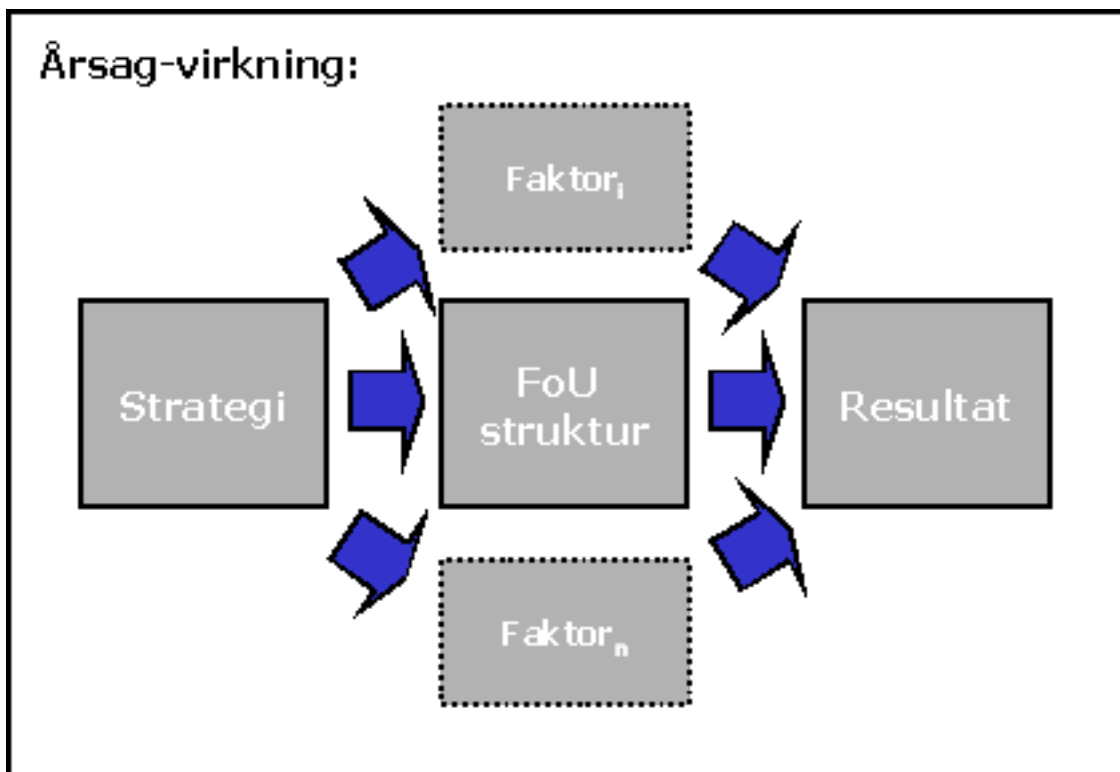


Organisationsdesign til forskning og udvikling

(DeSanctis, G., Glass, J.T. og Ensing, I.M.: Organizational Designs for R&D, Academy of Management Executive, 2002, Vol. 16, No. 3: s. 55-65)

Videnledelse er mange ting: det handler i høj grad også om, hvordan man strukturerer forsknings- og udviklingsaktiviteterne (FoU) i virksomheden.

Forfatterne til denne artikel har undersøgt organiseringen af FoU i 14 større og meget teknologi-tunge virksomheder. De peger med deres resultater på, at der meget vel kan være en sammenhæng imellem måden at organisere FoU på, virksomhedens strategi og så den økonomiske succes. De mener, at en række faktorer har betydning for det økonomiske resultat, men fokuserer her altså på strukturering af FoU aktiviteter.



Blandt de undersøgte virksomheder finder forfatterne tre hovedtyper organisering af FoU:

Decentral (i forretningsenhederne uden indflydelse til en central FoU funktion) Netværk (forretningsenheder kobles op til interne og eksterne FoU funktioner) Integreret (kombinerer centrale og decentrale træk, typisk med central FoU).

Ved at analysere nøgletal for de undersøgte virksomheder, når forfatterne frem til, at i dette sæt af eksempler er de integrerede løsninger karakteristiske for virksomheder i midtergruppen rent størrelsesmæssigt, men de er klart de mest effektive (2-3 gange mere end de øvrige). Virksomhederne spænder størrelsesmæssigt fra 2.000 til knap 300.000 ansatte og omsætninger fra 9 til 700 mia.kr (sidstnævnte i General Motors/IBM størrelse), så konklusionerne skal tages med et gran salt før de overføres til danske forhold!

Videre gennemgår artiklen i detaljer varianter af de tre hovedtyper, som de praktiseres i virksomhederne, hvilken type forretningsstrategi de er forbundet med, hvordan kommunikation håndteres o.s.v. Afslutningsvis forsøger forfatterne på tværs af samtlige eksempler at udpege træk, der er karakteristiske for effektiv FoU-ledelse:

Effektiv FoU ledelse:

1. Løbende kobling af FoU-indsatsen til de strategiske mål
2. Topledelsen følger nøje med i FoU aktiviteterne og signalerer betydning til resten af organisationen
3. En entrepreneur-kultur præget af vedvarende kommunikation om udvikling på kryds og tværs
4. Engagement dér, hvor det virkelig betyder noget, så FoU ikke isoleres fra resten af virksomheden, men ikke i tide og utide
5. Udadvendt FoU rettet mod såvel kunderne og deres behov som eksterne FoU-partnere
6. Villighed til at blande organisationsformer og få dem til at passe til behovet i den konkrete situation

For den FoU-ansvarlige chef er der i denne artikel virkelig en række tankevækkende iagttagelser omkring detaljerede former for organisering, selvom de færreste danske virksomheder er i den undersøgte liga.

Ganske vist dækker artiklen overvejende strukturelle træk; men det er bemærkelsesværdigt, hvordan forfatterne også har blik for de arbejdsprocesser, der foregår i forbindelse med FoU. Når de f.eks. undersøger kommunikationsmønstrene, konkluderer de uden forbehold, at de mest effektive FoU organisationer iblandt de undersøgte virksomheder lagde meget stor vægt på direkte menneske-til-menneske kommunikation frem for at forlade sig på computerbaserede processer.

Anmeldt af Henrik W. Bendix