

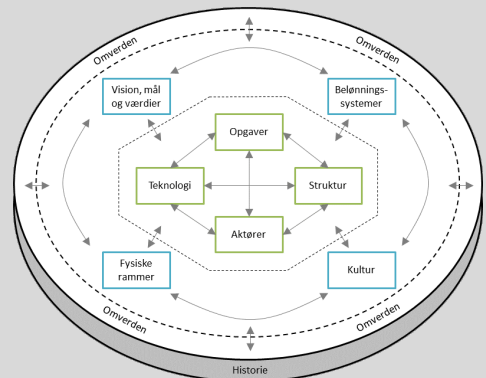
ARTIKEL

Leavitt-Ry-modellen
4. november 2016

Leavitt-Ry – Modellen med de mange muligheder

Leavitt-Ry-modellen er, som mange har konstateret, en ganske god model til at strukturere og analysere en given organisation eller bare en del af denne. Modellen er oprindeligt udarbejdet og tilpasset af Harold Leavitt (diamant-modellen) og sidenhen udvidet af J. C. Ry Nielsen og Morten Ry.

Modellen rummer en række variabler som indbyrdes påvirker hinanden, og en forskydning i den ene variabel vil kunne medføre afledte effekter i de andre, hvilket kan anvendes forebyggende og som forklaringsårsag.



Af Flemming Bjerring Jensen

Leavitt-Ry modellen så første gang sin anvendelse i 1960'erne, hvor Harold Leavitt, med udgangspunkt i industrisamfundets former for virksomheder udarbejdede diamant-modellen. IT var endnu ikke en fast del af enhver virksomhed.

Modellen blev, i sin simple form, tænkt anvendt til at beskrive og analysere virksomheder eller dele af en virksomhed ud fra 4 grundlæggende variabler. Når der i det efterfølgende refereres til termen *organisationen*, vil dette dække over en organisatorisk analyseret enhed, som kan være virksomheden, organisationen eller en enhed.

Elementerne i de 4 variabler vil ifølge Leavitt indbyrdes påvirke hinanden, forstået på den må-

de, at sker der en forskydning i den ene af variablerne vil dette påvirke de øvrige 3 variabler, da tesen er, at en virksomhed kontinuerligt og implicit søger en konstruktiv balance imellem variablerne.

Brugen af de 4 variabler i den grundlæggende model til virksomhedsanalyse, også kaldet rammevariablerne kan virke som en meget forenklet måde at betragte og belyse en virksomhed på, men har virket for mange. Variablerne er:

- Opgaver
- Struktur
- Aktører
- Teknologi

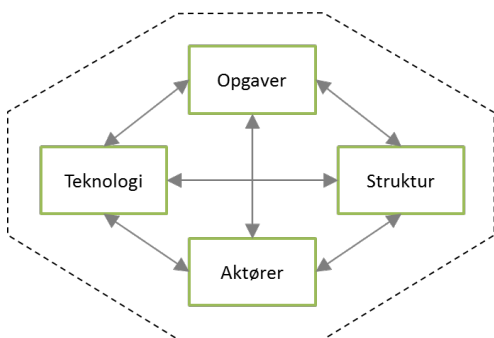
Der er ikke nogen entydig beskrivelse af hvad man kan/skal kigge efter, når man bruger hver af

variablerne for sig, som styrende kontekst. Dette skyldes dels modellens alder, og dels de paradigmeskifter der har været i virksomheders udvikling og den herskende virksomhedsopfattelse, med virksomheder som værende rationelt styrede enheder og en spirende teknologisk påvirkning, til videnssamfundets mere gængse opfattelse af virksomheder, hvor der er større fokus på relationer og vidensdeling mellem kommunikerende enheder.

Den indbyrdes påvirkning af variablerne er ikke ændret i de senere forædlede modeller, og det er derfor også ret almindeligt at betragte modellen som en ligevægtsmodel, hvor der skal sigtes mod en tilpasset balance imellem de forskellige variabler.

Modellen kan ud fra ligevægtsbetragtningen bruges til at afdække potentielle effekter af organisatoriske ændringer, og således i et vist omfang iværksætte aktiviteter som ubehandlet ellers ville medføre problemer. Tilsvarende vil ligevægtsbetragtningen kunne bruges til at årsagsforklare hvorfor en given uhensigtsmæssighed og/eller organisatorisk forandring er opstået.

Den grundlæggende model illustreres oftest som nedenfor – deraf navnet "diamant-modellen".



Opgavevariablen dækker de opgaver som den organisatoriske enhed udfører ofte specificeret ved de mål som enheden forfølger og i væsentligt omfang styres efter.

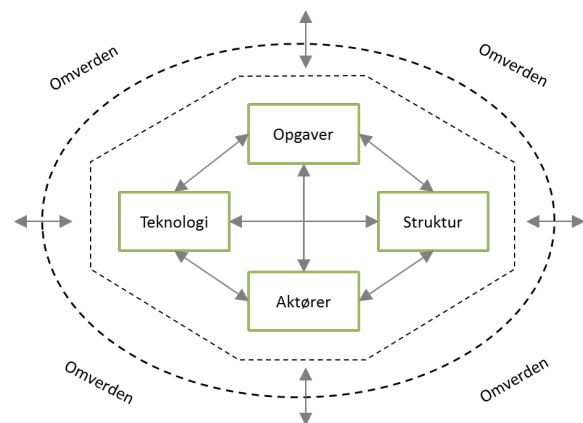
Strukturvariablen dækker den måde som det analyserede er organiseret på, repræsenteret via den formelle struktur i form af et organisationsdiagram, beslutningsfora, mødefora, horisontale og vertikale koordineringsmekanismer.

Aktørvariablen dækker organisationens og/eller enhedens medarbejdere, hvilket i denne sammenhæng rummer såvel medarbejdere som ledere. Man skal betragte aktørvariablen som de human ressourcer organisationen gør brug af til at producere enhedens output, og derved de kompetencer enheden besidder.

Teknologivariablen dækker den understøttende teknologi i form af programmer og fysisk udstyr. I modellens spæde start i 1960'erne fyldte dette meget, hvor de første edb-løsninger så dagen lys. Edb blev i et rationelt lys set som et middel til at effektivisere og systematisere de meget data-tunge opgaver. I dag vil der nok være en udvidet tilgang til dette, hvor mange opgaver er helt eller delvis afhængige af it-systemerne, og i visse henseender har overtaget tidligere manuelt udførte opgaver. Teknologivariablen skal i en mere nutidig kontekst opfattes som den samlede teknologi, maskiner og hjælpesystemer som organisationen/enheden gør brug til at frembringe dens produkt.

Den udvidede Leavitt-Ry-model

Modellen blev forholdsvis hurtigt udvidet af Leavitt med en ydre ramme om variablerne for at illustrere den gensidige påvirkning til og fra omverden.



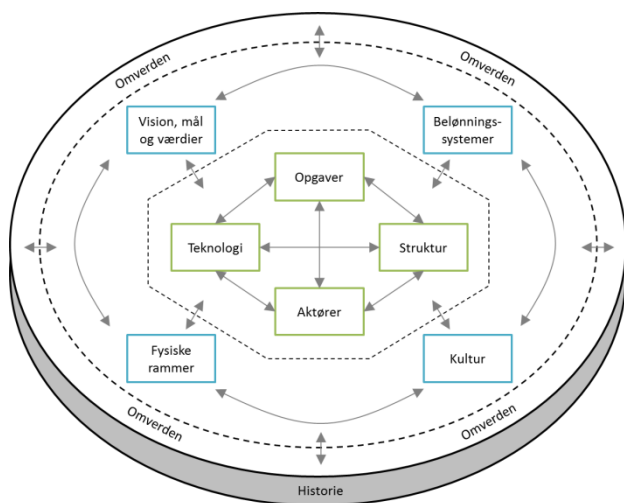
Denne betragtning er særdeles vigtig i et strategisk ledelsesmæssigt meningsskabende perspektiv, da organisationer ikke kan betragtes som lukkede autopoetiske systemer der lever deres eget liv, men tværtimod skal opfattes som systemer

der løbende søger at tilpasse sig omverdens tolkede opfattelse af virksomheden. De menings-skabende processer i denne sammenhæng handler om organisationens identitet, egen forståelse, evne og mobilitet til at reagere på den mangfoldighed af impulser, skiftende diskurser og kontekster som organisationen befinder sig i, og oversætte dette til tilpassende handling, så den tilpassede organisation kan skabe mening med behovet for forandringen samt resultatet af samme.

Med udgangspunkt i denne tilpassede model, forædlede J. C. Ry Nielsen og Morten Ry modellen yderligere med emnerne:

- Vision, mål og værdier
- Belønningssystemer
- Fysiske rammer
- Kultur

Samt en underlæggende historisk dimension og forståelsesramme.



Disse tilføjede variable skal tilsvarende opfattes som variable, der gensidigt påvirker hinanden samt påvirker variableerne i grundmodellen, alle sammen i forhold til omverden, og med den historiske udvikling som yderligere meningskabende forståelsesramme.

Vision, mål og værdier dækker over den overordnede vision for organisationen, samt de mål og delmål som organisationen søger at indfri for at realisere visionen. Værdierne vil udgøres af de formelle værdier som organisationen er enige om

at handle ud fra, og som understøtter visionen. Modellen kan her blive lidt grumset, da den tilsvarende tilføjede kulturvariabel meget vel med en brug af Scheins kulturmodel også rummer værdidimensionen. I denne sammenhæng må man gøre op med sig selv, hvor man ser den mest oplagte kobling til den analyserede enhed for anvendelse.

Belønningssystemer skal ses ikke alene som hvorledes organisationen belønner resultater og fremdrift, men også hvorledes organisationens aktører motiveres til at forfølge de organisatoriske mål og opgaver, og vil analytisk kunne understøttes af motivationsteorier herunder teori om anerkendende ledelse.

Fysiske rammer er tilsvarende en variable som kan rummes af kulturvariabelen ved en brug af f.eks. Schein kulturmodel og dens artefakter. Som selvstændig variabel i modellen kan med fordel bruges til at afdække udseende, størrelse, omfang og geografisk spredning af organisationen. At arbejde analytisk med en virksomhed som befinder på en adresse, kontra en virksomhed som er spredt over mange adresser, har selvfølgelig en betydning og påvirkning af de øvrige variable.

Kultur variabelen undersøges ofte ved brug af andre understøttende teorifragmenter, som f.eks. Scheins kulturmodel med artefakter, værdier og grundlæggende antagelser. Som tidligere nævnt kan der være et overlap til to af de andre variable i modellen. En udvidet analytisk tilgang kunne være en afdækning af organisationens fragmentering/omfang af subkulturer, med brug af Joan Martins teori om dette, eller en udvidet afdækning af organisationens identitet repræsenteret ved de narrativer som organisationen rummer.

Historie fundamentet giver mulighed for at betragte alle variable for organisationen ud fra såvel den historiske udvikling, der har været i dem, og såvel den retrospektive meningskabende der herved opstår. For mange organisationer har netop den historiske udvikling stor betydning for dens egen opfattelse af, hvorfor man ser ud som

man gør på et givent tidspunkt, og den identitet som man har formet i den historiske udvikling.

Anvendelse af modellen

Modellen anvendes primært til at analysere og beskrive en given organisation. Modellen kan i et vist omfang forklare hvorfor organisationen fungerer som den gør, og hvor der eventuelt er en ubalance som skal håndteres. Endvidere kan modellen bruges til at afdække hvor der er potentielle indsatsområder ved en påtænkt ændring i en af variablerne. Som eksempel vil modellen kunne hjælpe med afdækning af hvilken betydning kan det tænkes at:

- En planlagt fusion har?
- Ny lovgivning fra omverden har?
- Behov for medarbejderreduktion har?
- Nye it-løsninger har for kompetenceudvikling?
- Flytning til nye lokaler har?
- Og tilsvarende....

Ved indsamling af empiri vil man formodentlig kunne stillet spørgsmål som ovenfor, og respondenterne ville have givet et svar som rent informationsmæssigt vil kunne sige noget om en eller flere af variablerne og hvilke påvirkning ændringen i en variabel har på de andre variabler. Denne afdækning kan man så med fordel placere i et display/skema og på den måde afdække fælles træk og behov for indsats. Et display kunne have nedenstående udseende:

Variabel	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Dokument
Opgaver				
Struktur				
Aktører				
Teknologi				
Vision, mål og værdier				
Belønningssystemer				
Fysiske rammer				
Kultur				
Omverden				
Historie				

Kritik af modellen

Modellen – både i den enkle og udvidede form – kan naturligvis gøres til genstand for kritik. Dels er modellen skabt for lang tid siden, hvor den dominerende tilgang til organisationsanalyse var præget af en forholdsvis lineær og rationel tænkning, hvilket må siges ikke længere at gøre sig gældende.

Endvidere kan man selvfølgelig udfordre modellen for de valgte variabler, som naturligvis kunne have været anderledes. I et mere systemisk og socialkonstruktivistisk perspektiv kan man selvfølgelig savne variabler som netværk/relationer, kommunikation, meningskabelse og afstikkeren magt/styring.

Man kan selvfølgelig selv forædle modellen med de variabler som savnes, eller blot markere de begrænsninger som de eksisterende variabler medfører. I en modelteknisk tænkning kan man selvfølgelig altid vurdere hvornår man er tilpas dækket af betydende variabler.

Videnskabsteoretisk retning

Det kan være svært at placere modellen videnskabsteoretisk. På den ene side er dens fundament baseret på en forholdsvis rationel og lineær tænkning og tro på at en organisation kan analyseres ud fra få variabler, hvilket må siges at ligge i et forholdsvis positivistisk paradigme. På den anden side åbner modellen også for brug af andre understøttende teorifragmenter som befinder sig i en anden videnskabsteoretisk kontekst. Modellen kan kategoriseres som forholdsvis rationel neo-positivistisk, men kan også bevæge sig mod en mere konstruktivistisk ved brug af understøttende teorifragmenter som er i dette paradigme. Man kan så reflektere over, om en sammenflettet teorianvendelse ændrer ved den positivistiske basis, eller om man skal fastholde denne ud fra teoriens ophav og grundform.