# Artikelanalys 2:

## The role of learning from failure (Scott and Vessey, 2000)

Implementationen av ett ERP-system i en verksamhet blir inte alltid efter önskat resultat. I artikeln beskriver Scott och Vessey de problem som kan uppstå vid en implementering och hur man vänder problemen till ens fördel(Scott and Vessey, 2000). Det är inte nödvändigtvis själva implementeringen av ERP-system i en verksamhet som misslyckas, en annan faktor som kan vara avgörande om implementeringen blir lyckad är organisationens förmåga att anpassa sig och arbeta efter det nya systemet, även kallat Organizational Learning.

En metod som tas upp i artikeln (Sitkin, 1992) bygger på att organisationer själv försöker ta sig förbi svårigheter och motgångar genom att experimentera och testa sig fram, detta kallas Double-loop learning. Genom att organisationer använder sig av Double-loop learning får de mer kunskap och förståelse för systemet, har organisationen en gång löst ett problem och hittat källan till problemet, är det mycket lättare för organisationen att lösa liknande problem i framtiden(Scott and Vessey, 2000). Detta leder i sin tur till att organisationerna blir mer tåliga och flexibla för förändring och utveckling på marknaden. Organisationer som bygger sitt lärande och utvecklingstänk enbart genom framgångar, single-loop learning, kan ha svårt att hänga med i den takt som marknaden utvecklas. Det kan leda till att man blir bekväm och fokuserar på att bibehålla det befintliga tillståndet vilket gör det svårare för organisationen att vidga sina utvecklingsmöjligheter.

Det Sitkin vill belysa är att en organisation ska ha intelligent failure i åtanke när man driver sin verksamhet framåt. Intelligent failure innebär att lägga fokus på själva processen vid problemlösning och se detta som en del av slutresultatet istället för att stirra sig blind på slutproduktionen. Artikelförfattarna fann att inte alla delar av Sitkins metod var lämpliga vid implementation av ERP-system, de kompletterade Sitkins modell med egna krav på vad som behövs, mer anpassat på implementering av just ERP-system.

Det finns ingen enhetlig lösning på hur ett ERP-system ska implementeras i en organisation, lösningen kan skilja sig helt mellan organisationer och därför måste ERP-systemet vara utformat och stödja organisationens arbetssätt för att få ett positivt utfall. Utifrån egen erfarenhet vid implementering av system bör man experimentera och inte vara rädd för att göra fel för att få ett bra resultat. Genom att arbeta med double-loop learning lär man sig utav sina misstag och får en djupare förståelse för systemets möjligheter och kan därav vidareutveckla det och det blir på så sätt det mer anpassningsbart. Något som även påvisar Sitkins metoder utifrån vår erfarenhet är att trots att vi fick experthjälp i form utav föreläsningar och kurslitteratur utvecklades förståelsen och kunnandet först när vi själv satte oss ner för att implementera.

Organisationen bör lägga grunden till organizational learning och diskutera grundligt för att kunna anpassa och utforma ett ERP-system som stödjer organisationens behov. För att uppnå önskat resultat vid stora implementeringar av ett ERP-system delas projektet in i mindre processer för att på så sätt ta bort fokus från slutresultatet. Detta leder till att organisationen lättare kommer kunna se och ta lärdom utav sina misstag under implementeringstiden. Som artikelförfattarna hävdar är det inte själva målet utan vägen mot målet som är det viktigaste(Scott and Vessey, 2000). Detta är något som vi kan relatera till då vårt IS-projekt var uppdelat i flera mindre delprocesser. Uppdelningen gjorde så att vi som grupp successivt fick arbeta oss genom delprocesserna innan vi nådde fram till det huvudsakliga målet. Med fokus på delprocesserna under arbetets gång skapade man flexibla och ändamålsenliga delprocesser vilket i sin tur gynnade helheten. Att få en lösning serverad eller börja på omvänt håll hade inte gett samma kunskap eller skapat en lika flexibel slutprodukt.

För att göra en förändring i en organisation så måste man först veta vad man vill åstadkomma med förändringen, om man inte vet vilket behov som ska tillfredsställas med förändringen eller vilka utmaningar och problem som kan tänkas mötas på i framtiden så kan en förändring leda till mer skada än nytta. Förändringar i organisationer möts ofta med motstånd från arbetsgruppen(Jacobsen & Thorsvik, 2002) som t.ex. förlust av identitet och rädslan för det okända, man vet vad man har men inte vad man får. Förlust av identitet kan med ett nytt system få individer att känna sig mindre behövda och inte lika “viktiga” för organisationen som tidigare. För att lyckas med en förändring bör organisationen därför få arbetsgruppen villig att förändra, då det i första hand är arbetsgruppen som kommer använda sig av det nya systemet(Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta tror vi är den viktigaste faktorn till att implementationen ska fungera, att de som ska arbeta med det nya systemet samtycker till förändringen. Andra viktiga faktorer för att implementationen ska fungera anser vi är att organisationen har arbetat fram en strategisk handlingsplan som stödjer organisationens arbetssätt och struktur samt en erfaren projektledare som ser till att planen följs.

Källhänvisning

Jacobsen, D., Thorsvik, J. (2002): *Hur moderna organisationer fungerar*. ISBN: 914402276X. 578 s.

Sitkin SB. (1992) *Learning through failure: The strategy of small losses. Research in Organizational Behavior*.