



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Handelshøyskolen

SAP hos ABC – Et translasjonsteoretisk perspektiv på opplæringen i et ERP-system

SAP at ABC – A translation theoretical perspective
on the training in an ERP system

Andreas Høydahl Andvin
Master i Økonomi og administrasjon

Forord

Denne mastergradsavhandlingen er skrevet som en avslutning på mitt mastergradsstudium i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen ved NMBU i Ås.

Jeg vil rette en spesiell takk til ABC for at de har tatt seg tid til å både finne frem i gamle dokumenter, gitt meg tillatelse til å intervju hos ulike varehus, og for utmerket hjelp med informasjon til masteroppgaven. Tusen takk til intervjuobjekter og andre hos ABC som har vært gode sparringspartnere, og som har møtt meg og min studie med åpne armer. Min veileder Arild Wæraas må også takkes for gode innspill og tilbakemeldinger.

God lesing

Ås, 15.12.2017

Andreas H. Andvin

Abstract

This thesis is designed to analyze how SAP training affects ABC's implementation at different warehouses. It is particularly interesting that many ERP implementations seem to fail, despite the fact that critical success factors are well-known. To see how particular warehouses in the same company use the ERP-software, and how some succeed and others fail, is interesting. Based on (Røvik 1998; Røvik 2007) understanding of translation theory, this thesis seeks to investigate any link between the critical success factor *training* and translation, and how this may affect the outcome of the implementation of SAP at ABC.

Research to reveal if the training has been translated into local adaptations, and if so, if this has affected the implementation, the study attempts to answer the following research question:

“Are there any variations in SAP implementation, especially with regard to training in the various warehouses, and if so, what is the reason behind such a variation?”

With the intention of answering the research question in the most comprehensive way, the study also discussed the following sub-questions:

1. Is it possible to translate ERP-software?
2. Does the translator have the freedom to shape what is translated?
3. How has SAP been translated and expressed in practice?

The study is a qualitative case study, where the data has been retrieved from qualitative interviews and internal documents from the implementation process and through observation of working procedures at ABC

The analysis of the translation shows that ABC's chosen training model in many ways allows modifying translations. However, much of the translation has taken place as a copy, arguing that this is due to ERP software is less likely to be convertible.

The study concludes that translations, especially in the context of training can affect how a concept, or in this context, how SAP is performed. The degree of freedom given and taken by those who have been responsible for the training, has had an impact on how SAP is used. Nevertheless, despite differences in training and practical use, the various warehouses in the study seems to be able to carry out daily tasks without demanding challenges.

Sammendrag

Studien har til hensikt å analysere hvordan opplæringen i SAP påvirker ABCs implementering hos ulike varehus. Dette er interessant fordi svært mange implementeringer av ERP-systemer feiler, på tross av at kritiske suksessfaktorer er velkjente. Videre synes det interessant at det ser ut til at bedrifter internt bruker ERP-systemer forskjellig, hvor noen lykkes bedre enn andre. Med utgangspunkt i (Røvik 1998; Røvik 2007) forståelse av oversettelsesteori søker studien å undersøke eventuelle sammenhenger mellom den kritiske suksessfaktoren *opplæring* og oversettelsesteori, og hvordan dette kan påvirke utfallet av implementeringen av SAP hos ABC.

Dermed for å undersøke om det har forekommet oversettelser og lokale tilpasninger i opplæringen av SAP hos ABC, og om dette har påvirket de enkelte varehusene, forsøker studien å svare på følgende problemstilling:

«Finnes det variasjoner i implementeringen av SAP, spesielt med hensyn til opplæring i de ulike varehusene, og eventuelt hvilken årsak ligger bak en slik variasjon?»

Med den hensikt besvare problemstillingen på en mest mulig utfyllende måte har studien også drøftet følgende underspørsmål:

1. Lar ERP-programvare seg oversette?
2. Har oversetteren frihet til å forme det som oversettes?
3. Hvordan har SAP blitt oversatt og uttrykt i praksis?

Studien er en kvalitativt case-studie, hvor datainnsamlingen stammer fra kvalitative intervjuer, interne dokumenter fra implementeringsprosessen og observasjon av arbeidsprosesser hos ABC.

Analysen av oversettelsen viser at ABC sin valgte opplæringsmodell på mange måter tillater modifierende oversettelser. Likevel har store deler av oversettelsen foregått som kopiering, hvor det argumenteres for at dette skyldes ERP-programvarens i mindre grad antas å være omformbar.

I studien konkluderes det med at oversettelser, spesielt i sammenheng med opplæring, kan påvirke hvordan et konsept, eller i denne sammenheng SAP, brukes i praksis. Det har blitt vist at frihetsgradene gitt og tatt av de som har stått for opplæringen, har en innvirkning for hvordan SAP brukes i praksis. Likevel synes det på tross av forskjeller i opplæring og praktisk bruk, at de forskjellige varehusene i studien klarer å gjennomføre daglige gjøremål, uten alt for store utfordringer.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|---------------|
| Forord | - 1 - |
| Abstract | - 2 - |
| Sammendrag | - 4 - |
| Kapittel 1: Introduksjon | - 8 - |
| <i>Bakgrunn</i> | - 8 - |
| <i>Problemstilling</i> | - 10 - |
| Underspørsmål | - 12 - |
| <i>Avgrensninger</i> | - 13 - |
| <i>Struktur</i> | - 13 - |
| Kapittel 2: Teori | - 14 - |
| <i>Hvorfor oversettelsesteori</i> | - 14 - |
| Oversettelse av ideer i praktisk bruk av IT-systemer | - 14 - |
| <i>Oversettelsesteori</i> | - 15 - |
| Oversettelsesregler | - 16 - |
| Kontekstualisering og dekontekstualisering | - 17 - |
| Hvorfor oversettes (organisasjons)konsepter | - 18 - |
| Organisasjonsinterne oversettelser | - 18 - |
| Translatørkompetanse | - 19 - |
| Implementeringen av et (organisasjons) konsept | - 19 - |
| Oversettelseskompetanse i en organisasjon | - 21 - |
| <i>Enterprise Resource Planning - ERP</i> | - 24 - |
| <i>Implementering av ERP-systemer</i> | - 25 - |
| Kritiske suksessfaktorer | - 25 - |
| Workarounds | - 26 - |
| Samsvar mellom organisasjon og ERP-system | - 27 - |
| Kapittel 3: Metode | - 29 - |
| <i>Forskningsdesign</i> | - 30 - |
| <i>Forskningsstrategi, datainnsamling og analyse</i> | - 31 - |
| Intervju | - 33 - |
| Observasjon av arbeidsprosesser | - 35 - |
| Dokumenter | - 36 - |
| <i>Etiske hensyn</i> | - 37 - |
| <i>Oppgavens validitet og reliabilitet</i> | - 37 - |
| Kapittel 4: Resultater | - 39 - |
| <i>Sammendrag av resultater</i> | - 39 - |
| <i>SAP hos ABC</i> | - 39 - |
| <i>Implementering av SAP</i> | - 40 - |
| <i>Opplæringen</i> | - 40 - |
| Train-the-trainer | - 40 - |
| Superbrukeren | - 41 - |
| <i>Bruken av SAP i praksis</i> | - 46 - |
| ABC-pedia – Oppslagsverket | - 46 - |
| Hvordan brukes systemet | - 46 - |
| <i>Oppfølging i etterkant av implementering</i> | - 47 - |
| Kapittel 5: Diskusjon | - 48 - |
| <i>Lar ERP-programvare seg oversette?</i> | - 48 - |

| | |
|---|-------------------------------|
| <i>Har oversetteren frihet til å forme om det som oversettes?</i> | - 50 - |
| Ledelsens retningslinjer og kontroll | - 50 - |
| Har det vært til hensikt å gjengi og gjenskape? | - 54 - |
| <i>Adopteringen av SAP i ABC – Hvordan har SAP blitt oversatt og uttrykt i praksis?</i> | - 55 - |
| Finnes det lokale oversettelser | - 57 - |
| <i>Andre forhold</i> | - 61 - |
| <i>Fremtidig forskning</i> | - 63 - |
| Kapittel 6: Konklusjon | - 64 - |
| Litteraturliste | Feil! Bokmerke ikke definert. |
| Dokumentliste | - 74 - |

Figurer

| | |
|---|--------|
| Figur 1: Finney & Corbett 26 kategorier av kritiske suksessfaktorer ved implementeringen av et ERP-system (Finney & Corbett 2007) | - 25 - |
| Figur 2: Train-the-Trainer, Oversikt Superbrukere (Dokument 5) | - 41 - |

Tabeller

| | |
|--|--------|
| Tabell 1: Oversikt over datakilder | - 32 - |
| Tabell 2: Eksempler på «merkelapper» | - 34 - |
| Tabell 3: Tiltaksliste varehus (Dokument 6) | - 43 - |
| Tabell 4: Oversikt anbefalt antall timer organisert trening (Dokument 4) | - 44 - |

Kapittel 1: Introduksjon

Bakgrunn

Etter flere år som tilskuere til en forrykende teknologisk utvikling besluttet ABC i 2010 at det skulle investere tungt i nymotens datasystem. Med mål om å være bransjens teknologiske vinner, skulle en investeringsramme på flere titalls millioner kroner sette ABC i stand til å håndtere fremtiden på en best mulig måte. Valget falt tilslutt på ERP-systemet SAP, med en tidlig målsetning om at systemet skulle implementeres i løpet av 2014. Det ble snakket i store ord og daværende IT- og Logistikkdirektør uttalt blant annet på daværende tidspunkt at mye av det IT relatert arbeidet som skulle gjøres, etter hvert ville bli en standard i bransjen.

Om selvutnevnt pionerarbeid har satt en standard i bransjen er usikkert, det er dog ikke tvil om at ABC sine konkurrenter per i dag opererer med tilsvarende datasystemer og at investeringen i et nytt datasystem var nødvendig for å kunne være med å konkurrere. Dette har også kommet til syne med tanke på ABC var den første av sine nærmeste konkurrenter med nettbutikk. En kan med andre ord ved første øyekast se at investeringen i SAP har satt ABC i stand til å følge utviklingen i kundenes handlemønster, samtidig som de også ønsker å være med på å utvikle morgendagens handelsløsninger.

Innføringen av ERP-programvare underbygges gjerne av argumenter om bedre lønnsomhet gjennom automatisering, integrering og samarbeid. Samtidig viser forskning at langt fra alle implementeringer er vellykkede (Davenport 1998). Fra Norge er Byggmakkers feilslåtte investering og implementering av SAP er godt eksempel på dette. Davenport (1998) påpeker at et ERP-system pålegger en oppfattet logikk hva gjelder organisasjon, selskapsstrategi og kultur. I situasjoner hvor segregering kan være av størst interesse kan systemet «presse» en organisasjon mot full integrering. Dette kan være spesielt skummelt når en bedrift konkurransefortrinn er knyttet opp mot en spesialtilpasset prosess, hvor systemet istedenfor ønsker at prosessen gjøres generisk.

Potensielle implikasjoner med et ERP-system er dermed essensielt å ha klarhet i, og drømmen om sømløs integrasjon kan fort ende opp som et mareritt.

Det er ingen tvil om at ERP-systemer potensielt kan gi en stor avkastning, Davenport (1998) påpeker også at risikoen ved implementering av et ERP-system potensielt er like stor.

Det er mange perspektiver på det arbeidet som nå foregår i ABC. Internt står flere tusen ansatte på terskelen til en ny hverdag. Da er det viktig å komme riktig ut fra hoppet, både i egne rekker og i forhold til eksternt leverandørmiljø. Det må etableres et samstemt «språk» i hele verdikjeden.

– IT- og Logistikkdirektør ABC

Daværende IT- og Logistikkdirektør påpeker også i et intervjuet, at det stilles betydelige krav internt i forbindelse med implementeringen av et nytt datasystem. I den sammenheng er opplæring og kursing en svært sentral del implementeringen. Videre sa han at det er helt nødvendig, og svært essensielt med et kompetanseløft i hele verdikjeden.

Umble, Haft og Umble (2003) skriver at utdanning og trening antas å være den mest kjente kritiske suksessfaktoren ved ERP implementering. De presiserer at det er essensielt med god brukerforståelse og at prosjektet «kjøpes» av de ansatte. Videre sier de at dersom brukeren av programvaren ikke forstår hvordan systemet fungerer, vil de finne sine egne løsninger. Dette gjør brukeren ved å bruke og utnytte de delene av systemet som lar seg manipulere. Slike egne løsninger kalles workarounds og er i all hovedsak forbundet med noe negativt, men i noen tilfeller også helt nødvendig (Ignatiadis & Nandhakumar 2009).

I artikkelen til Finney og Corbett (2007) vises det til en rekke antall artikler som påpeker viktigheten av opplæring som en del av implementeringen av et ERP-system. Samtidig er det en rekke andre faktorer som er med på å avgjøre om en implementering til slutt kan kalles for vellykket.

Utfordringen er med andre ord betydelig, og ledelse i ABC sto foran en voksen oppgave med å navigere prosjektet i riktig retning. Ikke nok med at det skulle implementeres et nytt system på et hovedkontor. Dette skulle også gjøres i omtrent 70 ulike varehus over hele Norge og flere 100 ansatte skulle kurses i det nye datasystemet.

Utfordringen står potensielt i kø når et datasystem skal «rulles ut» på ulike lokasjoner med ulike personer med ansvar for hvert enkelt varehus. Selv de mest uerfarne forstår at god planlegging er og blir nøkkelen til suksess i en slik prosess.

Problemstilling

På tross av at et ERP-system er forholdsvis rigid fremkommer det tilfeller hvor ulike organisasjoner bruker den samme programvaren forholdsvis forskjellig. Det ser også ut til at dette ikke bare gjelder på tvers av organisasjoner, men også internt, hvor ulike varehus bruker samme ERP-system forskjellig. At en i tillegg også kan lykkes svært ulikt på tross av at en har like primæraktiviteter og arbeidsprosesser, gjør at en kan stille spørsmål om hvilke faktorer som påvirker dette. Suksessraten på vellykkede implementeringer er langt i fra høy, samtidig som kritiske suksessfaktorer forbundet med implementering er veldokumentert og uten tvil noe som er velkjent for alle som arbeider med implementering.

Samtidig kan en spørre seg om det er slik at et datasystem lar seg brukes på utallige måter og at bare en måte er «rett»? Det enkle svaret er at ja, dette ser ut til å stemme til en viss grad. Dette tatt i betraktning at det ofte forekommer workarounds og andre tilpasninger. Likevel kan det argumenteres for at så lenge jobben blir gjort, så er det mindre viktig hvordan. Det siste argumentet kommer likevel til kort, da noe av argumentet for å innføre et ERP-system er standardisering, informasjonsdeling og bedre helhetsoversikt. Med andre ord er at slikt at om en velger å gjøre noe «ved siden av» systemet. Er resultatet at en sitter igjen med en feilkilde av informasjon, selv om «jobben» tilsynelatende ser ut til å bli gjort.

I bedriften denne studien tar for seg har en valgt å løse opplæringsdelen av implementeringen på en måte som er påvirket av både økonomiske og tidsmessige begrensninger. Enkelt forklart ble det utnevnt representanter fra hvert enkelt varehus som først fikk opplæring i systemet. Deretter skulle disse representantene gjennomføre brukeropplæring i sitt respektive varehus. Dermed kan en på en måte si at implementeringen på varehus nivå og også totalt sett, falt ned på hvor vellykket opplæringen som ble gjort hos hvert enkelt varehus.

Når den kritiske opplæringen på brukernivå ut i kjeden forgår gjennom intern opplæring. Og hvor ansvaret for opplæringen av de ansatte delegeres til varehusnivå,

fremstår det åpenbart at det er flere faktorer som er med på å påvirke hvor god opplæringen blir. Spesielt kan det synes tankevekkende at de færreste som fikk dette ansvaret er utdannede pedagoger. Og opplæring ikke er en oppgave de gjennomfører i det daglige. Dermed fremstår det interessant å se på hva hver enkelt har fått påvirke opplæringen, og hvordan hver enkelt har påvirket denne. Når en snakker om intern opplæring er det åpenbart at hver enkelt kompetanse om kunnskap- og ideoverføring påvirker hvordan opplæringen blir gjennomført. I den sammenheng kan en også si at hver enkelt person sin translatorkompetanse er avgjørende for kvaliteten på opplæringen.

Læren om hvordan en skal tette «the knowing-doing gap» viser hvor viktig ledelse er i en situasjon hvor kunnskap skal settes til live. Eksempelvis når personer har forventninger om hva som kan og ikke kan gjøres i fremtiden, basert på en oppfattelse om hvordan ting var i fortiden. Således kan en også påpeke at dette sannsynligvis er en faktor som kan påvirke hvor godt en ansatt «kjøper» et prosjekt. Røvik (2007) skriver at Pfeffer og Sutton (2000) hevder at overføring og implementering av ideer i organisasjoner som oftest mislykkes. Dermed bekreftes det altså fra flere hold, hvor viktig det er å gjøre ting riktig i en implementering- og opplæringsprosess.

Nielsen, Mathiassen og Newell (2014) skriver blant annet at det i nyere tid er flere forskere som anerkjenner at ideer ikke nødvendigvis blir uforandret når de flyttes fra ett sted til et annet. Dette fordi organisatorisk oversettelsespraksis omdefinerer og endrer mening og egenskaper til ideer og teknologi. De argumenter også med grunnlag i (Orlikowski 2000) om at dette også gjelder IT-idéer, som på tross av sin materielle tilstedeværelse trenger oversettelse til hverdagslig praksis i organisasjoner som tilpasser seg omgivelsene. Oversettelsesteori er brukt i flere studier hvor en ønsker å se på implementeringen av et organisasjonskonsept. Det finnes også noen studier som ser på oversettelsesteori og IT. Selv om disse studiene ikke spesifikt ser på ERP-systemer, tar det for seg annen programvare, og er således svært relevante. Noe forskning finner en også på ERP-systemer og kunnskapsoverføring, for eksempel (Lee & Lee 2000), (Nilsson 2009) og (Chen & Liu 2013). Røvik (2007) er også inne på det samme hvor han skriver at «Mye forskning – Særlig innenfor det vi har kalt kunnskapsoverføringsskolen –

har vært rettet mot å identifisere forhold som virker inn på sannsynligheten for å lykkes ... Få, om noen, har imidlertid søkt systematisk etter forklaringer i lys av et translasjonsteoretisk perspektiv».

Det er med andre ord flere elementer fra translasjonsteori/oversettelsesteori som fremstår som relevant også når en snakker om implementering og adoptering av informasjonsteknologi generelt, og ERP-systemer spesielt. Det fremstår både hensiktsmessig og relevant at en ved hjelp av oversettelsesteori, forsøker å analysere prosessen hvor potensielle endringer har skjedd som følge av at oversettelse.

Spesielt spennende synes det å undersøke hva som skjer når ERP-systemet blitt satt i flere lokale kontekster og miljøet det møter i ulike varehus med sine rutiner og arbeidsmetoder.

Dermed for å undersøke om det har forekommet oversettelser og lokale tilpasninger i opplæringen av SAP hos ABC, og om dette har påvirket de enkelte varehusene, forsøker studien å svare på følgende problemstilling:

«Finnes det variasjoner i implementeringen av SAP, spesielt med hensyn til opplæring i de ulike varehusene, og eventuelt hvilken årsak ligger bak en slik variasjon?»

I søken etter å besvare problemstillingen vil oppgaven også søke å besvare følgende underspørsmål.

Underspørsmål

1. Lar ERP-programvare seg oversette?
2. Har oversetteren frihet til å forme det som oversettes?
3. Hvordan har SAP blitt oversatt og uttrykt i praksis?

Avgrensninger

Oppgaven har på ingen måte hensikt i å vurdere hvorvidt SAP er eller var et godt valg av programvare. Det er likeså lite relevant å komme med anbefalinger av andre fremgangsmåter implementering og opplæring burde fulgt. Hensikten med oppgaven er å belyse hvordan implementering og opplæring har blitt gjennomført, og om det finnes variasjoner i denne. Videre er det ønskelig om mulig, og eventuelt belyse hvorfor disse variasjonen finnes/ikke finnes og hva det kan påvirke.

Struktur

Studien følger en klassisk oppdeling hva gjelder struktur. Den er delt opp i 6 hoveddeler med tilhørende underkapitler. Kapittel 1 presenterer bakgrunnen for valg av problemstilling og oppgave, oppgavens begrensninger og rammer. Kapittel 2 tar for seg det teoretiske grunnlaget for oppgaven og presenterer relevant teori. Kapittel 3 handler om hvilke prioriteringer og vurderinger som har blitt gjort i forbindelse med datainnsamlingen. Studien er gjennomført med en kvalitativ tilnærming gjennom intervjuer ispedd studie av dokumenter samt observasjon av arbeidsprosesser. Kapittel 4 presenterer funn og resultater av de empiriske undersøkelsene. Altså ser en på implementeringsprosessen; herunder et spesielt fokus på opplæring hvor dette settes i lys av oversettelsesteori. Kapittel 5 analyserer problemstillingen og tilhørende underspørsmål og hypotese gjennom å drøfte den empiriske funnene i del 4 i lys av det teoretiske grunnlaget presentert i del 2. Til slutt i Kapittel 6 forsøkes det å konkludere studien gjennom presentert problemstillingen, funn, analyse og drøfting.

Kapittel 2: Teori

Hvorfor oversettelsesteori

Valget av teori springer ut fra nysgjerrighet til hvorfor noen lykkes bedre enn andre i implementeringen av et ERP-system. Akkurat dette med at man implementerer noe likt, men samtidig bruker det ulikt er meget interessant. En av de kritiske suksessfaktorene ved implementeringen av et ERP-system dreier seg om opplæring og utdanning i systemet. Noen vil også påstå at dette er en, av om ikke den mest avgjørende faktoren for en vellykket implementering. Med utgangspunkt i opplæringen kan oversettelsesteori være med på å belyse denne delen av implementeringen fra et spennende perspektiv. Fra organisasjonsteorien er evnen til å identifisere relevant kunnskap og relevante ideer til å omforme og tilpasse det til si egen organisasjon kjent som en meget viktig forutsetning for innovasjon, vekst og suksess.

Valget av opplæringsmetode i ABC har vært avgjørende for at oversettelsesteori fremstår som sentralt. ERP-systemet er implementert i flere varehus tilhørende samme kjede, samtidig har hvert enkelt varehus hatt ansvaret for opplæringen lokalt. Dette gjør at en kan forske på om disse har omformet og tilpasset systemet til deres organisasjon, på tross av at operasjonene de utfører i utgangspunkt skal være like som følge av den materialistiske likheten et ERP-system medfører. Nielsen et al. (2014) refererer til Orlikowski (2000) som argumenterer for nettopp det at IT-ideer på tross av sin materielle tilstedeværelse likevel må «oversettes» til hverdagslig praksis i «adopterende» organisasjon.

Oversettelse av ideer i praktisk bruk av IT-systemer

Tradisjonelt har det teoretiske perspektivet på oversettelsesteori og idéoverføring relatert seg til organisasjonskonsepter og ledelsesteori som Lean og Total Quality Management (Nielsen et al. 2014; Røvik 1998; Røvik 2007).

Nielsen et al. (2014) referer til (Czarniawska & Sevón 1996) som forklarer oversettelse av IT-ideer som *prosessen hvor IT-ideer blir (re-oversatt)/oversatt på nytt og implementert i en bestemt organisasjon*. Nielsen et al. (2014) påpeker på samme måte som (St-Pierre & Kar 2005) at oversettelsen dreier seg om både oversettelse av språk og kunnskap. Kunnskap blir herunder også forstått som kunnskap om ERP-systemet og selve systemet. Språket vil da

med andre ord sammen med bruk av systemet variere med oversettelsen den har vært gjennom over tid.

Røvik (2007) beskrivelse av oversettelse tar utgangspunkt i et organisasjonskonsept og hvordan dette blir adoptert. Et ERP-system bryter denne tankegangen da det sjeldent blir fremstilt som et organisasjonskonsept, men snarere et IT-system. Likevel finnes det fler som vil hevde at likheten er nærere enn en skulle trodd. En slik forståelse fremstilles også eksplisitt i (Davenport 1998). Han refererer til en uttale fra en leder i et selskap som nylig har adoptert SAP som uttalte følgende: «SAP er ikke en programvare; det er en måte å arbeide på». Det er med en slik forståelse at det legges til grunn at oversettelsesteori også kan spille en rolle i implementeringen av et ERP-system.

(Røvik 1998) skriver også om to ulike perspektiver på organisasjonskonsepter som også er mulig å relatere til IT og ERP spesifikt. Symbolperspektivet og verktøyperspektivet er to ulike måter å betrakte organisasjonskonsepter på. Symbolperspektivet handler om det «signalet» bedriften sender utad som for eksempel at den er moderne og innovativ.

Verktøyperspektivet snur på dette og betrakter konseptet med tanke på den praktiske verdien det representerer for bedriften.

Oversettelsesteori

I følge Røvik (2007) handler oversettelsesteori om søken etter å forklare hva som skjer når innholdet i et organisasjonskonsept blir oversatt. Sagt på en annen måte forsøker man å se hva som skjer med innholdet i ideene når man forsøker å overføre dem mellom ulike organisatoriske kontekster (Røvik 2007). Det er særlig fokus på innholdet som overføres med tanke på hvilken grad og på hvilken måte man forsøker å oversette dette til en ny organisasjonskontekst.

Øversettelsesregler

(Røvik 2007) skriver at en basert på innsikt i klassisk translasjonsteori, særlig (Vinay og Darbelnet 1958; Nida 1964; Barkhudarov 1975), analytisk kan skille mellom fire grunnleggende øversettelsesregler. Hver enkelt øversettelsesregel representerer ulike grader av omforming. Disse er kopiering, addering, fratrekking og omvandling.

Kopiering - «Den reproduserende modus»

Handler om å bringe ut en praksis fra en kontekst for deretter å sette den inn i en ny organisatorisk kontekst, med hensikt å gjenskape praksisen den ble hentet ut av. Selve praksisen blir i ingen til svært liten grad øversatt til den nye konteksten. Graden av vellykket kopiering avhenger av hvor kompleks og eksplisitt konseptet er. Organisasjoner som bruker kopiering har til hensikt å adoptere konsepter fra en organisasjon som er forholdsvis lik ens egen. Det er dog en sammenheng mellom hvor omformbar det en forsøker å øversette er, og hvor sannsynlig det er å kopiere. Mindre grad av omformbarhet øker sannsynligheten for kopiering. Eksempelvis er en praksis som utføres ved bruk av et bestemt IT-program relativt lite omformbart dersom en forsøker å overføre det til andre organisasjoner.

Addering og fratrekking - «Den modifierende modus»

Handler om å bringe ut en praksis fra en kontekst, legge til visse aspekter, for deretter å sette den inn i en ny organisatorisk kontekst. Variasjonene i omformingen styres av personen som øversetter.

I motsetning til addering går en ut i fra at fratrekking handler om å bringe en praksis fra en kontekst, trekke fra eller dempe visse aspekter, for deretter å sette den inn i en ny organisatorisk kontekst.

En skiller også på om adderingen eller fratrekkingen er gjort *rasjonelt-strategisk*, altså bevisst og kalkulert eller *uintendert*, altså som en ubevisst konsekvens av øversettelsen. Den rasjonelt-strategiske handlingen kan typisk skje når organisasjoner gjør moderate omforminger av ideer som skal implementeres, for å unngå at endringene som må gjennomføres, blir for omfattende og ressurskrevende (Røvik 2007).

Omvandling - «Den radikale modus»

En grunnleggende endring av en praksis eller idé hvor både form og innhold kan endres. Det utvikles gjerne en lokal variant hvor denne lokale varianten fremstår som en lokal innovasjon, fremfor en representasjon av en bestemt ekstern praksis/idé.

Hvor godt en lykkes med omvandling bestemmes av hvor omformbar og oversettbar originalkonseptet er. Røvik (2007) påpeker at desto vanskeligere en oversettbar praksis er til en idémessig representasjon, jo større er sannsynligheten er det for at en kan bli gjenstand for omfattende refortolkning og omvandling når den skal overføres til andre. En slik omvandling kan da også nærmest skje ved uhell og i situasjoner en er ute etter å kopiere ender opp med en radikal transformasjon fordi den idémessige representasjonen ikke dekker den komplekse praksisen en prøver å reprodusere.

Kontekstualisering og dekontekstualisering

Dårlig oversettelsesarbeid kan delvis handle om mangler ved måten man gjennomfører dekontekstualisering av praksiser på. Dårlig oversettelsesarbeid kan også handle om mangler ved implementeringen, det vil si være knyttet til introduseringen av en idé i en bestemt organisasjon (kontekstualisering) (Røvik 2007).

I følge (Røvik 2007) deles fenomenet «overføring av organisasjonskunnskap» analytisk sett i to hovedtyper prosesser, dekontekstualisering og kontekstualisering. Dekontekstualisering handler om å hente ut «noe» av en sammenheng. Altså snakker en om hvordan en praksis blir til idé. Kontekstualisering derimot er det motsatte, altså hvordan «noe» blir satt inne i en sammenheng. Altså hvordan en organisasjon mottar, implementerer og utnytter idéer og oppskrifter (Røvik 2007). Implementeringen av SAP hos ABC kan sees på som en kontekstualisering. Med hjelp fra blant annet (firma X, konsulenter Y) har de utviklet en praksis med hjelp av disse selskapenes forståelse av systemet og systemets påvirkning. Dermed ansees det som relevant å videre se på regler for kontekstualisering i denne studien.

Hvorfor oversettes organisasjonskonsepter

Røvik (1998) skriver at det er et *faktum* at når organisasjoner forsøker å adoptere konsepter, så blir de bearbeidet og omformet. Selv om det ikke alltid er like lett å si hvorfor dette skjer, kan en like vel skille på tre hovedtyper av forklaringer. Oversettelse og bearbeiding som følge av rasjonelle strategiske kalkulasjoner, uintenderte handlinger og begrenset rasjonalitet og organisasjoners forsøk på å forvalte identitet.

Rasjonelt kalkulert oversettelse

Bearbeiding og tillempling kan av et konsept kan være motivert av hensyn for å ikke utsette en organisasjon for unødvendige og langvarige rystelser. Hvis ressurser, praktiske forhold eller økonomi begrenser muligheten til å adoptere konseptet som helhet, har organisasjonen mulighet til å ta ut deler av konseptet å tilpasse dette.

Uintendert oversettelse

Selv om en forsøker å adoptere et konsept i sin originale form er det ofte slik at det en tror en har lykkes med faktisk er oversatt eller omformet (Røvik 1998). Dermed kan det oppstå helt nye organisasjonsformer fordi en ikke får til å kopiere på den tilsiktede måten. Det kan også være mangelfull dekningen av originalteorien som er årsaken til uintenderte oversettelser.

Oversettelse som identitetsforvaltning

Når et konsept tester en organisasjons etablerte normer, og utfordrer identitetsforvaltningen kan det være vanskelig å adoptere konseptet i sin originale form. Balansen ved å adoptere et populært konsept, altså at man blir mer lik andre, kan bryte med tanken om at man ønsker å være unik. En mulig løsning kan da være å foreta en mild oversettelse av konseptet, slik at det knyttes og identifiseres mer eksplisitt til vedkommende organisasjon (Røvik 1998).

Organisasjonsinterne oversettelser

I følge (Røvik 1998) foretas det ofte omfattende oversettelse og bearbeiding av konsepter internt i de enkelte organisasjoner før de eventuelt tas i bruk på rutinemessig grunnlag.

Ledere har ofte rollen som «megler» mellom omgivelser og organisasjon, og fungerer i praksis som en oversetter. Det er også kjent at organisasjoner kan opprette egne stillinger som gjøre en slik jobb. Eksempler på dette er stillinger som kvalitetssjef, internkontroller og lignende. Røvik (1998) beskriver en utvikling hvor flere større vestlige bedrifter har opprettet egne spesialiserte administrative enheter for organisasjons og personalspørsmål. Dette kan gjerne sies og være de moderne organisasjonskonsepters *translatører*. Således er dette en gruppe mennesker som kan være av særlig interesse om en skal studere om og eventuelt hvordan en bedrift oversetter et konsept.

Translatørkompetanse

Det gjøres flerfoldige forsøk på å overføre kunnskap og ideer mellom organisasjoner, hvor dette lykkes i varierende grad (Røvik 2007). Røvik (2007) påpeker at det i forskningen i størst grad er sett på kunnskapsoverføringsskolen, og forhold som øker sannsynligheten for å lykkes. Videre påpekes det at det er brukt lite tid og ressurser på systematisk å søke forklaringer i lys av translasjonsteoretisk perspektiv, og at dette er noe som en tror kan være fruktbart. Det er ifølge Røvik (2007) mye som tyder på at distribusjonen av translatørkompetanse, eller evnen til å lage gode oversettelser av praksiser og ideer, kan anees som kritisk kompetanse, samtidig som dette kan være med på å bidra til å forklare suksess i like stor grad som fiasko. Mislykkede forsøk på idéoverføring kan skyldes flere ulike forhold. Det er likevel mye som tyder på at når disse analyseres i et translasjonsteoretisk perspektiv, at årsaken rett og slett er dårlig oversettelsesarbeid (Røvik 2007).

Implementeringen av et (organisasjons) konsept

Det er selvsagt ikke nok at en organisasjon har besluttet at de skal adoptere et konsept for at adopteringsprosessen av konseptet er ferdig. Røvik (1998) forklarer at med adoptert, så mener en når konseptet er tilpasset og nedfelt i nye rutiner som virker styrende på noen aktiviteter i virksomheten. Perioden mellom hvor en har bestemt seg for å adoptere konseptet, og hvor konseptet er tilpasset og nedfelt i nye rutiner kalles *innføringsfase*. Innføringsfasen er i følge (Røvik 1998) skilt ut i tre hovedantakelser vedrørende hva som skjer med et konsept når en forsøker å implementere det. Disse tre hovedantakelsene navnes som *rask tilkobling*, *frastøting* og *frikopling*.

Rask tilkøpling

I konseptlitteraturen finner en bestemte organisasjonsoppskrifter, eller standardiserte komponenter tilpasset alle typer organisasjoner. Disse oppskriftene antas å kunne tas raskt i bruk, og positive resultater vil følge raskt etter adopteringen. Det understrekes at for at dette skal gjøre seg gjeldende må konseptet installeres «riktig» og følge den anvisningen det blir gitt i innføringsfasen. Konseptet fremstilles gjerne som et ferdig utviklet verktøy som selges som en «pakke» som kan tas i bruk umiddelbart, uten særlig bearbeiding (Røvik 1998).

Frastøting

Når en oppskrift søkes innført i en organisasjon må den bestå en slags kompatibilitetstest. For å slippe inn må den være både teknisk og verdimessig kompatibel med institusjonen for å slippe inn. Hvis ikke oppskriften er kompatibel risikerer en at den blir oppfattet som et fremmedlegeme, og dermed frastøtes. Det kan tenkes at en organisasjon som mener et nytt konsept bryter med eksisterende verdier kan velge å stoppe implementeringen av konseptet og heller frastøte seg dette.

Frikøpling

Organisasjoner blitt ofte dratt i flere retninger, og dette gjelder også vedrørende organisasjonskonsepter. Institusjonelle omgivelser legger et viss press på at en organisasjon bør inkorporere tidsriktige og trendy oppskrifter. Ofte havner en i dilemmaet hvor godt innarbeidede prosesser med god *effektivitet* må konkurrere med nye idéer og oppskrifter for å oppfattes som en *legitim* organisasjon. En måte å takle dette presset på er å adoptere moderne konsepter men likevel holde den *frikoplet*, slik at de i liten grad får styrende virkning på organisasjonens aktiviteter. Dette kan for eksempel gjøres ved å implementere konseptet begrepsmessig, eller hos en mindre del av organisasjonen (Røvik 1998).

Øversettelseskompetanse i en organisasjon

Dårlige og gode øversettelser skilles i følge Røvik (2007) med bakgrunn i øversettelseskompetanse, og er i så henseende ansett som kritisk kompetanse.

Røvik (2007) fremmer også påstanden «sannsynligheten for å lykkes med øverføring av organisasjonsideer mellom ulike kontekster øker dersom man i organisasjoner blir *bedre øversettere* og dermed er i stand til å lage *bedre øversettelser*.».

Bak både påstanden og forståelsen til Røvik, ligger også en antakelse om at man iallfall til en viss grad kan anvende translasjonsteoretiske innsikter for å gi råd om hvordan ulike måter å handle på påvirker sannsynligheten for å lykkes med kunnskapsoverføring (Røvik 2007).

Røvik (2007) påpeker også at det virker som man ofte ikke i tilstrekkelig grad er seg bevisst at ideer vanligvis *må* øversettes til konkrete, lokale versjoner for i det hele tatt å kunne bli tatt i bruk. Røvik (2007) presenterer også en rekke typer kompetanser det antas at en god øversetter besitter. Dette er *kunnskap, mot, tålmodighet og styrke*.

Kunnskap handler i denne sammenheng om flere ulike aspekter ved en øversettelse. For det første må den som øversetter ha inngående kjennskap til det som skal øversettes og øverføres, så vel som konteksten det skal øversettes fra som til. Øversetteren må også ha innsikt i hvordan en på en best måte kan gå frem når man henter ut «noe» fra en kontekst og også hvordan man introduserer og materialiserer det i en annen kontekst.

Kombinasjonen av kunnskap om «avgivende» og om «mottakende» kontekst er i denne sammenheng særlig viktig, og som utgjør øversetterens *unike* kunnskapsgrunnlag (Røvik 2007). Kunnskaper om det flerkontekstuelle regnes for å være svært vanskelig, da en typisk må ha veldig gode kjennskaper til flere bransjer. Typisk, stilles det høyest krav til kunnskap om konteksten øversetteren skal øversette til. Kunnskaper om organisasjonen en planlegger å implementere ideen i bør i følge Røvik (2007) blant annet nedfelles i to mer spesifikke og anvendte typer kompetanser. Nemlig sorteringskompetanse og konfigurasjonskompetanse. Med dette menes det at øversetteren på grunnlag av sin kunnskap må kunne gi råd til ledelsen (ta avgjørelser) om hvilke grep og ideer som organisasjonen har brukt for og ikke bruk for. Det er også viktig at nye grep og ideer tilpasse de ideer som allerede eksisteres, altså konfigureres.

Modig settes i denne sammenheng med at oversetteren må klare å kombinere det nytenkende med det reproduserende. Det kan være slik at når et nytt konsept skal introduseres i en organisasjon at en trenger et nytt språk med tilføring av nye begreper. Dette er en av oppgavene til den som oversetter. Ved siden av dette må også oversetteren stå til ansvar for hvilke oversettelsesregler og modus som er hensiktsmessige å bruke. Dette gjør seg spesielt gjeldende i situasjoner hvor oversettelsesprosessen er lang og tidkrevende (Røvik 2007).

Tålmodighet handler om at oversetteren både må legge til rette for at ideen eller konseptet skal kunne få utvikle og feste seg i organisasjonen. Formålsrettet prat mot å konkretisere ideen nevnes blant annet av Røvik (2007) som en viktig oppgave. Dette er med på å både klargjøre og modne ideen. En konkretisering av ideen kan for eksempel forstås som «hva skal vi – i denne virksomheten eller denne avdelingen – legge i konseptet, hvilke eventuelle nye rutiner og prosedyrer krever innføringen av konseptet?» For at konseptet skal få en styrende virkning kan justering av roller, struktur og rutiner, samt generelle tillegg og fratrekk være viktig. Røvik (2007) mener at det kan tenkes at en forutsetning for en vellykket oversettelse er at oversetteren *in persona* må gjøre regning med å oppholde seg i organisasjonen det oversettes til, i lengre perioder.

Styrke handler i denne betydning om oversetterens evne til å raskt «lese» og sette seg inn i konflikt- og interessedimensjoner i organisasjonen og håndtere motstand (Røvik 2007). Oversettelsesprosessen antas å foregå i en kontekst av interessebasert maktspill, forhandlinger og konflikter, hvor oversetterens forslag til lokal versjon mobiliserer så vel støtte om motstand. Med andre ord oversettes og materialiseres ikke ideen gjennom en rasjonell prosess ved oversetterens skrivebord. Hvor han/hun i ro og mak kommer frem til den beste versjonen basert på sin kunnskap om ideen og konteksten. Den sterke oversetteren må med andre ord besitte betydelig kunnskap om det praksisfelt der ideen oversettes, skal implementeres og tas i bruk. Dette handler for det første om oversetterens legitimitet. Dette kan igjen ha betydning for oversetterens autoritet, i situasjoner hvor en trenger gjennomslag for forslag til lokal utforming.

For det andre så handler dette om at oversetteren har nok kunnskap slik at han/hun kan etterprøve og gjøre seg opp en mening om fornuften ved egne og andres avgjørelser (Røvik 2007).

Enterprise Resource Planning - ERP

I følge Wylie (1990) referert i (Jacobs & Weston Jr. 2006) utarbeidet Gartner Group begrepet Enterprise resource planning (ERP) allerede tidlig på 1990-tallet. ERP er en programvare som gir organisasjoner muligheten til å integrere data brukt i hele organisasjonen. Altså kan en inkludere alt fra regnskap, logistikk, HR, salg og markedsføring. I boken Operation Management (Slack, Chambers & Johnston 2010) defineres ERP som:

the integration of all significant resource planning systems in an organization that, in an operations context, integrates planning and control with the other functions of the business.

Markus og Tanis (2000) beskriver et ERP-system som programvarepakker levert som et standardprodukt med ulike moduler, hvor en kan velge hvilke moduler en ønsker å tilknytte driften. Davenport (1998) beskriver integreringen av ulike moduler som en sømløs integrering av all informasjonen som reiser gjennom en organisasjon. En slik sømløs integrering krever en tilpassing av system til organisasjon, da i form av hvilke moduler og parametere. Likevel påpeker Davenport (1998) at et *enterprise system* tross alt er en generisk løsning. Denne løsningen reflekterer rundt en rekke antakelser om hvordan en organisasjon arbeider generelt. Leverandør (utvikler) prøver å lage systemet slik at det reflekterer «beste praksis», det er dog leverandør (utvikler) som definerer hva som er best, og ikke kunden av produktet. Davenport (1998) påpeker også, som skrevet tidligere at noe konfigurasjon og spesialtilpasning kan gjøres, men at et ERP-systems kompleksitet gjør større tilpasninger svært upraktisk. Som et resultat av dette, er det mest vanlig at selskaper snarer tilpasse seg systemet, fremfor at systemet tilpasses deres arbeidsmetode. Igjen, legg merke til sitatet fra tidligere: «SAP er ikke en programvare; det er en måte å arbeide på» (Davenport 1998).

Implementering av ERP-systemer

Det finnes en rekke studier som tar for seg ulike forhold ved implementeringen av et ERP-system. Disse studien fokuserer i stor grad på hva som er viktig for å få til en vellykket implementering. Denne studien tar ikke utgangspunkt i å gå i dybden på suksesskriterier eller fallgruver, men snarere belyse forhold som kan supplere dette. Det er likevel viktig og ha dette klart for seg når en ser på implementeringen av et ERP-system.

Kritiske suksessfaktorer

Somers og Nelson (2004) beskriver flere ulike faktorer som de anser som kritiske for vellykket implementering av ERP. Mange av de samme faktorene går igjen i (Finney & Corbett 2007) beskrivelse av samme tema. Dette er blant annet:

| Strategic critical success factors | Tactical critical success factors |
|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Top management commitment and support | Balanced team |
| Visioning and planning | Project team: the best and brightest |
| Build a business case | Communication plan |
| Project champion | Empowered decision makers |
| Implementation strategy and timeframe | Team morale and motivation |
| Vanilla ERP | Project cost planning and management |
| Project management | BPR and software configuration |
| Change management | Legacy system consideration |
| Managing cultural change | IT infrastructure |
| | Client consultation |
| | Selection of ERP |
| | Consultant selection and relationship |
| | Training and job redesign |
| | Troubleshooting/crisis management |
| | Data conversion and integrity |
| | System testing |
| | Post-implementation evaluation |

Figur 1: Finney & Corbett 26 kategorier av kritiske suksessfaktorer ved implementeringen av et ERP-system (Finney & Corbett 2007)

Som tidligere nevnt tar Finney og Corbett (2007) opp at en rekke antall artikler trekker frem at opplæring bør inkluderes som en kritisk suksessfaktor i implementeringen av et ERP-system. Gargeya og Brady (2005) sier at «personellet» og treningsaspektet ved en ERP-implementering historisk sett har fått minst oppmerksomhet. Paradokset med dette er ifølge (Gargeya & Brady 2005) at når denne faktoren ignoreres, øker utgiftene betydelig i det lange løp.

Ved liten oppmerksomhet og økonomisk støtte til opplæring, er det ikke vanskelig å forestille seg at forsinkelse, forvirring og økonomisk utfordringer kan oppstå. Noen selskaper insisterer på å tildele en fast pris eller prosentandel til treningsarbeidet, uansett behov eller variable forhold. Denne feilen har sikkert vært årsaken til mange mislykkede implementeringsforsøk. Heldigvis har det også vært en kilde for andre å lære av slike erfaringer og unngå å gjenta feilen.

Videre skriver (Gargeya & Brady 2005) personelementet må håndteres på to nivåer. På ett nivå må ansatte bli trent på det nye systemet for å kunne bruke det til å fortsette den daglige driften. Det andre nivået, pedagogikk. Ledere må kjenne og forstå systemets implikasjoner, og må komme til enighet om endringene som vil finne sted. Hvis de er enige om at endring er nødvendig og mulig, kan de bli belastet med å formidle denne informasjonen til sine underordnede. Hvis ledere ikke er enige eller samarbeide, vil det ikke være "entusiasme", og det kan også være aktiv motstand (Davenport 2000).

Workarounds

Ignatiadis og Nandhakumar (2009) viser til at eksisterende litteratur (Azad & King 2008a; Ciborra 2002; Suchman 1995) anerkjenner at brukere kan lage workarounds når de arbeider i og med et informasjons system. Boudreau & Robey (2005) og Wagner & Newell (2006) gjengitt i (Ignatiadis & Nandhakumar 2009) mener at også dette er gjeldene når en snakker om et ERP-system. Det er som oftest gjennom bruken av nye systemer at workarounds oppstår. Workarounds kjennetegnes ved at brukeren gjør operasjonen på en annen måte en det systemet har lagt opp til.

Workarounds kan ses i ulike lys, blant annet som hindringer, som noe ufarlig eller som noe viktig (Ignatiadis & Nandhakumar 2009).

I noen tilfeller kan det også ses på som en form for motstand ny teknologi. I følge (Ignatiadis & Nandhakumar 2009) kan bruken av workarounds også være konseptuelt knyttet til begrepet «interpretive flexibility», beskrevet av (Orlikowski 1992) som et attributt for forholdet mellom mennesker og teknologi.

(Suchman 1987) gjengitt i (Ignatiadis & Nandhakumar 2009) skriver at «Interpretive Flexibility» er påvirket av egenskapene til den materielle effekten (hard- og mykvare) og egenskapene til det mennesket som bruker systemet (erfaring og motivasjon) og sammenhengen hvor teologien brukes (sosiale forhold, ressursallokering og arbeidsoppgaver). «Interpretive Flexibility» ved bruk av et informasjonssystem innebærer at brukere tilordner sin egen tolkning til funksjonene i informasjonssystemet, noe som kan avvike fra de som utviklet systemet har tenkt. Som teknologier kan tillate en større grad av menneskelig byrå (og dermed interperativ fleksibilitet) og andre i mindre grad (Bourdreau & Robey 2005)(Orlikowski & Icano 2001) referert i Ignatiadis og Nandhakumar (2009) stadfester at workarounds også kan sette personer i stand til å bruke dynamisk komplekse systemer i praksis.

Samsvar mellom organisasjon og ERP-system

I organisasjonsteori, strategi og andre fagområder er det ikke sjelden en prater om samsvar («fit») mellom organisasjon og konsepter, metoder, strategisk allianser og så videre. Det samme finner en om en leter i ERP litteraturen. Rosemann, Vessey og Weber (2004) skriver at en av årsakene til at bedrifter møter utfordringer med et ERP-system skyldes distanse mellom systemets funksjonalitet og organisasjonens behov. Rosemann et al. (2004) kaller denne mangelen på samsvar for *misfits*, og definerer det som:

*Misfits er ekstern manifestasjon av forskjellene mellom to verdener:
organisasjonens behov på den ene siden og systemets evner på den andre.*

Hustad, Haddara og Kalvenes (2016) skriver at det i eksisterende litteratur har blitt studert hvordan ERP-systemer samsvarer med ulike organisasjoner og at det hevdes at det alltid eksisterer et gap mellom forretningsreglene som er innebygd i systemet, og praksis og prosesser som eksisterer i organisasjonene.

I den forskningen og litteraturen som finnes er den typiske oppfattelsen at graden av mislykkede forsøk på implementering av ERP-systemer blant annet kan forklares gjennom for stor grad av skreddersøm. Nyere forskning omkring temaet bryter på mange måter med den tradisjonelle forståelsen vedrørende skreddersøm. I en presentasjon av fremtidens ERP-

systemer forteller en av ERP-guruene i Norge, Bo Hjort Christensen (Christensen 2016) at løsningenes arkitektur i større grad en tidligere tillater kundetilpasninger, egenutviklede komponenter og integrasjon mot 3. partsprodukter.

Soh, Kien & Tay-Yap (2000) referert i (Hustad et al. 2016) forklarer skreddersøm *som en tilpasning av ERP-systemet for å tilfredsstille de nødvendige funksjonskravene bedriften har*. Videre sier de at det er bred enighet om at adoptering av et ERP-systemet kan føre til økte kostnader, ressursbruk og kompleksitet i fremtidige oppgraderinger. Derfor er det en felles tro på at graden av skreddersøm bør minimeres. Hustad et al. (2016) skriver at det ofte er slik at skreddersøm er helt nødvendig, og tilpasninger blir gjort, noe som underbygger hva (Christensen 2016) sier om samme tema.

Kapittel 3: Metode

Valget av forskningsmetode baserer seg på hvilken fremgangsmåte som metodisk er egnet til studiens problemstilling. Studiens formål er å studere implementeringen av et ERP-system i en spesifikk bedrift. Det rettes et spesielt fokus på hvordan gjennomføringen av opplæring har artet seg, og studien baseres på ett konsept, i én organisasjon. Dermed har jeg vurdert det dit hen at et kvalitativt case-studie er en riktig måte å gjennomføre studien på (Silverman 2014).

Studien baserer seg på å studere én enhet, og ønsker å se på hvorvidt et fenomen fører til noe annet. I denne sammenheng søker en med andre ord å se om det finnes noen årsakssammenhenger i lys av studiens teoretiske rammeverk (oversettelsesteori) og det observerbare. Helt sentralt for studien er det altså å analysere sammenhenger i en prosess og prøve å forstå dette (Malt 2015; Wæhle & Sterri 2016). Studien bygger på en hermeneutisk vitenskapsforståelse, hvor også dette gjelder min forståelse av SAP og opplæringen i SAP. Dette skyldes min tidligere erfaring som involvert aktør i implementeringen av SAP. I denne sammenheng har jeg forsøkt å utnytte denne erfaringen til å nettopp få en dypere forståelse.

Hva angår studiens design er det i min oppfattelse slik at studien passer best til et induktivt design. Dette skyldes spesielt at den har et utforskende uttrykk, og jeg oppfatter det slik at en deduktiv tilnærming med hypotese muligens kan begrense dette.

Innledende arbeid til studien ble benyttet til å sette seg inn i litteratur og forskning tilhørende oversettelsesteori og ERP-systemer. Ved siden av dette ble det også gjort avtaler med bedriften studien omhandler, og det ble sendt ut forespørsler til direktør som godkjente at oppgaven kunne skrives om ABC. Etter innledende mail korrespondanse med direktøren ble det avtalt et møte, som forgreinet seg som en introduksjonssamtale.

Introduksjonssamtalen tok for seg viktige aspekter som tillatelser, avklarte forhold om anonymisering, valg av informanter og hvordan jeg skulle gå frem videre i studien.

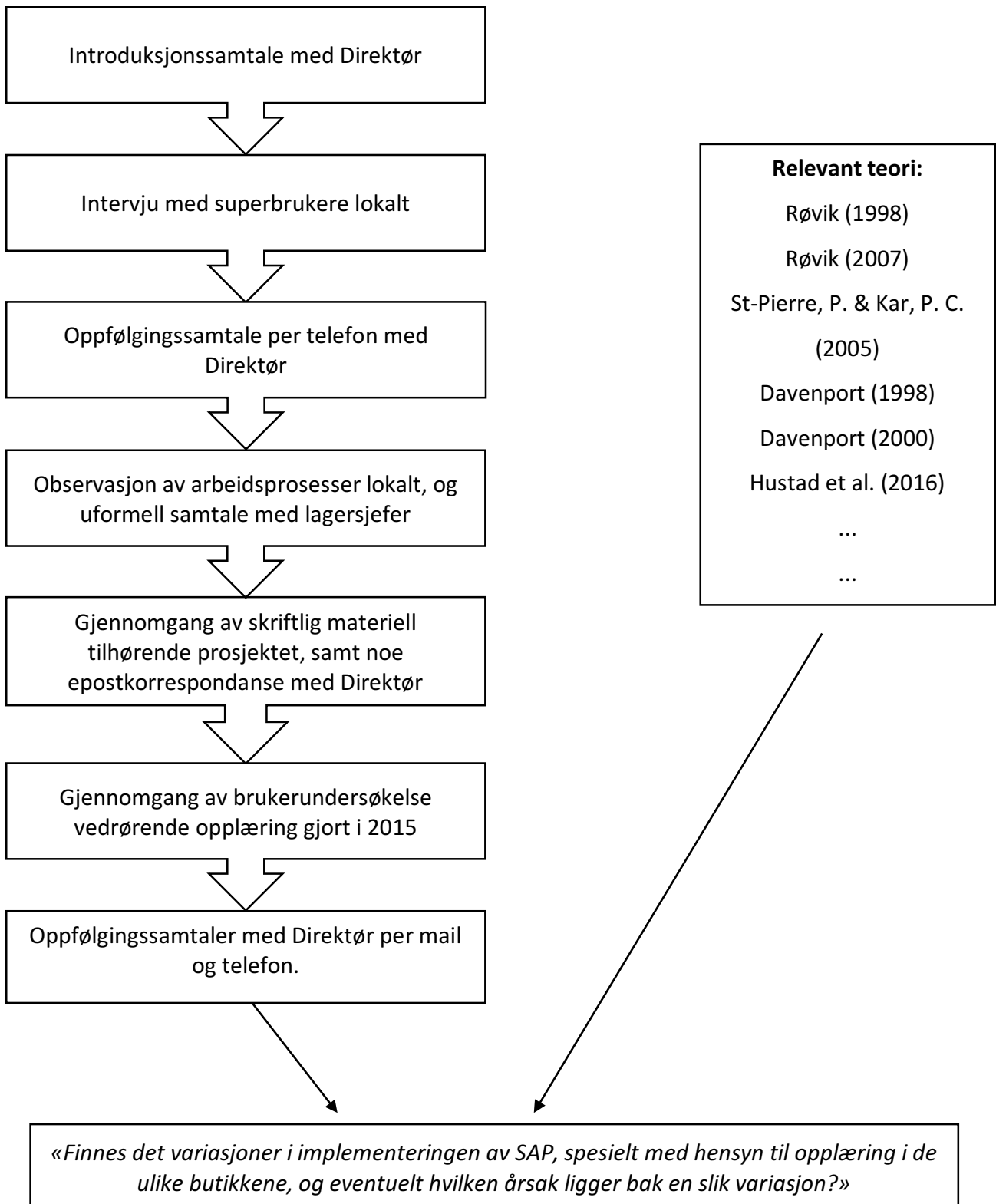
Videre ble det avtalt møter for intervjuer og observasjoner på de respektive varehusene.

Selve intervjuene og observasjonene ble gjennomført fortløpende på hvert enkelt varehus.

I etterkant av intervjuer ble det svar renskrevet og systematisert. Avsluttende datainnsamling skjedde gjennom en telefonsamtale med samme Direktør som innledendesamtale ble holdt med.

Forskningsdesign

Nedenfor vises en grafisk oversikt over fremgangsmåten brukt i datainnsamlingen:



Forskningsstrategi, datainnsamling og analyse

Selve datainnsamlingen foregikk gjennom innledningsamtale med en av de ansvarlige Direktørene i ledergruppen. Denne personen har vært svært sentrale gjennom hele prosjektet tidslinje, og sitter på kritisk kunnskap både om hvordan gjennomføringen forløp seg, og også hvorfor denne fremgangsmåten ble valgt. Innlednings samtalen ble gjort med den hensikt å kartlegge prosessen, få grunnleggende kjennskap til fremgangsmåte og hensikt ved de valg som har blitt tatt. Det ble ikke brukt noen intervjuguide i denne samtalen, men det var fra min side skrevet ned en del spørsmål og temaer jeg anså nødvendig å prate om. I samråd med denne personen ble det gjennomført en strategisk utvelgelse av intervjuobjekter fra sammenlignbare varehus. Kravene for sammenlignbarhet har gått på geografisk nærhet, omsetningstall og antall ansatte. Årsaken til at disse parameterne ble valgt er fordi vi vurderte det som vesentlig at tilgang på ressurser, konkurranse og forhold som påvirker dette er like, og ikke gir noen varehus antatte fordeler.

Intervjuobjektene fra de ulike varehusene har vært ansvarlig for opplæringen (hovedansvarlig) på sitt varehus, og har dermed hatt «like» stillinger i forbindelse med opplæringsdelen av implementeringen av systemet. De opplæringsansvarlige har ulik bakgrunn, og representeres av alt fra daglig leder til selger.

En liten del av studiet har basert seg på observasjon av arbeidsprosesser. Observasjonen er gjennomført som passiv deltaker gjennom en arbeidsdag. De involverte i denne prosessen har naturligvis vært fra samme varehus som de utvalgte til intervju. Dette med den hensikt at det observerte kan settes i sammenheng med resultatene fra intervjuet.

Jeg har også fått tilgang til en rekke dokumenter relatert til prosjektet «nytt ERP-system», hvor disse er gjennomgått og satt i sammenheng med annen innsamlet data. Ved siden av disse dokumentene har en brukerundersøkelse gjennomført i 2015 *for å avdekke behov for opplæring i IT relaterte systemer og rutiner* vært benyttet. En undersøkelse gjort i hele kjeden med 285 respondenter.

Tabell 1: Oversikt over datakilder

| Datakilde | Antall | Tid | Merknader |
|--|---------------|--------------|---|
| Introsamtale med Direktør | 1 | 1 t & 30 min | Ingen intervjuguide, men samtalen var innom noen forberedte spørsmål |
| Mailutveksling med Direktør | 3 | Omtrent 1 t | |
| Dokumenter tilhørende implementering | 6 | | Se vedlagt dokumentliste |
| Oppsummerende telefon-samtale med Direktør | 1 | 20 min | |
| Uformell samtale med Superbruker Varehus 1 | 1 | 1 t | |
| Intervju med Superbruker Varehus 1 | 1 | 45 min | |
| Uformell samtale med Superbruker Varehus 2 | 1 | 10 min | |
| Intervju med Superbruker Varehus 2 | 1 | 35 min | |
| Uformell samtale med Superbruker Varehus 3 | 1 | 30 min | |
| Intervju med Superbruker Varehus 3 | 1 | 45 min | |
| Observasjon varehus 1 | 1 | 2 t | Stoppet observasjon når de tre utvalgte arbeidsprosessene var gjennomført |
| Samtale med Lagersjef Varehus 1 | 1 | 20 min | Kontrollsamtale vedrørende de observere arbeidsprosessene |
| Observasjon varehus 2 | 1 | 2 t | Stoppet observasjon når de to av tre arbeidsprosessene var gjennomført. Den ene ble kun gjennomgått muntlig med de ansatte, hvor de beskrev hvordan de typisk løste en slik rutine. |
| Samtale med Lagersjef Varehus 2 | 1 | 15 min | Kontrollsamtale vedrørende de observere arbeidsprosessene |
| Observasjon Varehus 3 | 1 | 2 t | Stoppet observasjon når de tre utvalgte arbeidsprosessene var gjennomført |
| Samtale med Lagersjef Varehus 3 | 1 | 15 min | Kontrollsamtale vedrørende de observere arbeidsprosessene |

Intervju

Det har blitt gjennomført samtaler og intervjuer med en rekke ulike personer.

Innledningsvis ble det gjennomført en samtale med direktør med den hensikt å gjøre seg kjent med tematikk, problematikk og for å kartlegge hvordan en burde tilnærme seg datainnsamlingen.

De formelle intervjuene har vært med opplæringsansvarlige på tre varehus, med andre ord i alt tre informanter. Intervjuene ble gjennomført med en semi-strukturert intervjuguide. Spørsmålene i intervjuguiden ble formulert med utgangspunkt i (Jacobsen 2005) beskrivelse av gode spørsmål til intervjuet og typiske fallgruver. Dermed ble spørsmålene formulert på en måte som unngår at de er ledende eller lukkede spørsmål. Jeg har bevisst valgt å ikke fremme påstander i spørsmålstillingen, overlesset med informasjon, og jeg har heller valgt å stille oppfølgingsspørsmål fremfor dobbeltspørsmål. Intervjuguiden ble ikke nødvendigvis blitt fulgt slavisk, men har fungert som en rettesnor spesielt med hensyn til at det var en del nøkkelspørsmål og tema jeg ønsket å komme inn på. Intervjuet fremsto i aller høyeste grad som en samtale og diskusjon rundt spørsmålene, hvor hensikten har vært at respondenten skulle stå for praten og således også «bestemme» hva vi pratet om. Selve lengden på intervjuene var tilnærmet lik. Dog var det ulike deler som av naturlige årsaker ble pratet mest rundt. Noen av respondentene hadde også mer å si på et generelt grunnlag om hele prosessen. Dette kan muligens forklares med at de har hatt en mer fremtredende rolle i implementeringen (pilot på nye systemoppdateringer og lignende).

Under intervjuene med opplæringsansvarlige ble det benyttet båndopptaker, slik at en i etterkant kan gå over intervjuet i ro og mak, og forsikre seg om at ting som er blitt sagt ikke uteblir. Intervjuene ble avholdt på et møterom tilhørende hvert enkelt varehus.

I intervjuet ble det blant annet spurt om den opplæringsansvarlige hadde oppfattet at opplæringen skulle og burde gjøres mest mulig lik han/hun hadde fått under sin treningscamp. Et annet tema som var av spesiell interesse var om det var noe spesielt som ble lagt til eller tatt bort fra opplæringen. Dette var av særlig interesse fordi det eksplisitt viser om den opplæringsansvarlige har gjort modifierende oversettelser (Røvik 2007).

I etterkant av intervjuet ble alle svar grundig skrevet ned, og det muntlige språket ble «redigert» til et mer passende skriftspråk. Deretter ble de ulike svarene knyttet opp mot hvert enkelt «merkelapp» som ble bestemt ut i fra tema eller spørsmål. For eksempel ble svar som omhandlet «om noe var fjernet fra opplæringen» kategorisert med hverandre.

Tabell 2: Eksempler på «merkelapper»

| «Merkelapp» | Eksempel | Datakilde |
|------------------------|---|------------------------------------|
| Kopiere egen opplæring | «Jeg har ikke hatt til hensikt å kopiere egen opplæring. Det er i mitt syn meningsløst å drive med utstrakt klasseromsundervisning, man lærer av å prøve og feile» | Intervju med Superbruker Varehus 1 |
| | «Jeg har prøvd å gjøre ting så likt som mulig som opplæringen jeg fikk. Det er også slik jeg oppfattet at vi skulle løse opplæringen. Det er selvfølgelig noen forskjeller, men det handler mest av alt om tid» | Intervju med Superbruker Varehus 2 |
| | «Jeg har prøvd å gjøre mye likt som den opplæringen jeg fikk. Men, det er jeg som kjenner de jeg skal lære opp best, og dermed ser jeg det som viktig at jeg tilpasser både innhold og vanskelighetsgrad til de involverte» | Intervju med Superbruker Varehus 3 |

Eksempel på andre «merkelapper» av betydning er *tillegg i opplæring*, *fratrekk i opplæring*, *retningslinjer*, *ABC-pedia*.

Til slutt ble svarene med lik «merkelapp» sammenlignet, før jeg til slutt skrev en kort generell beskrivelse av funn tilhørende hvert enkelt «merkelapp». Disse «merkelappene» dannet dataene som til slutt ble satt opp mot problemstillingen, hvor de har blitt brukt til å belyse om det finnes variasjoner i opplæringen, og hvordan dette har kommet til uttrykk gjennom de opplæringsansvarlige oversettelser.

Observasjon av arbeidsprosesser

Observasjonen ble utført ved at undertegnede var med på og observerte hvordan lagermedarbeidere gjorde tre vanlige arbeidsprosesser som preger en typisk arbeidsdag på lageret til et av varehusene til ABC. Observasjonen ble gjennomført ikke-deltakende, hvor utvalget som ble observert på forhånd hadde blitt informert om at det kom en som skrev masteroppgave om SAP og skulle se på hvordan de brukte systemet i arbeidet sitt. Det var viktig å være tydelig på at observasjonen ikke inneholdt noen vurdering av de enkelt, fordi dette kunne føre til at de agerte på en måte som ikke representerte deres typiske handlinger. Det ble også diskutert hvordan de forskjellige arbeidsprosessene ble gjennomført, både med de enkelte arbeiderne, lagersjef og i plenum.

Med utgangspunkt i å sammenligne hvordan de ulike varehusene gjorde standardiserte arbeidsprosesser har observasjonen tatt for seg følgende:

- Varemottak
- Vareutlevering
- Reklamasjon

Observasjonen tok utgangspunkt i tre holdepunkter. For det første, gjøres rutinene likt på arbeidsplassen? For det andre, gjøres rutinene likt de ulike varehusene mellom? Og for det tredje, samsvarer rutinene med rutinebeskrivelse i ABC-pedia.

Videre ble det diskutert om man opplevde at ting ble gjort likt, eventuelt hva som kunne være årsaken til at man gjorde det likt ulikt. For å bevare objektiviteten i observasjonene og ikke la meg påvirke av meninger og andre forhold, har det vært veldig greit å ha en referanse å sammenligne mot. Denne referansen er ABC sin egendefinerte måte å gjennomføre rutinene/prosessene på, og har vært tilgjengelig for meg gjennom ABC sitt oppslagsvært ABC-pedia. Ved siden av den generelle praten som naturlig oppstår når en er med gjennom en arbeidsdag hadde jeg også en uformell samtale med lagersjefer/lageransvarlige på slutten av denne dagen. Hensikten med dette var å avdekke om arbeidsprosesser gjøres likt av alle medarbeidere, og om han/hun som ansvarlig har hatt til hensikt at de skal gjøre dette på samme måte eller ikke, og eventuelt hvilken forklaring som ligger bak dette.

Denne samtalen fungerte på mange måter som en kvalitetssjekk for det jeg observerte, og kan sies å være et motsvar til eventuelle feiltolkninger. Det er ikke uvanlig at når en person blir iaktatt og vet dette igjen fører til at denne personen handler på den måten han/hun vet man skal gjøre, fremfor den måten man vanligvis gjør det på.

Selve dataregistreringen ble gjort i etterkant av observasjonene, hvor jeg i etterkant av observasjonen skrev en kort rapport over hva som ble observert. Denne rapporten tok utgangspunkt i de tre holdepunktene som ble beskrevet ovenfor. Sammenligningen av «svar» ble en forholdsvis enkel øvelse, da disse tre holdepunktene i utgangspunktet kan besvares med enten ja eller nei. At observasjonen ble brukt til å eventuelt støtte funn i intervju gjorde også at det i utgangspunktet var nok å forholde seg til holdepunktene med besvarelsen ja/nei. I samtalen med lagersjef i etterkant av observasjonen ble de samme tre holdepunktene diskutert, og eventuelle forklaringer som lå bak avgjørelser tatt i regi av han/hun sin ledelse. Det var viktig å få frem eventuelle grep gjort av lagersjefer, fordi det ikke er sånn at alle lagersjefene er Superbruker og opplæringsansvarlig.

Dokumenter

Det er også viktig å vurdere hvor gode kilder skriftlige dokumenter. En måte å vurdere dokumenter på er ut i fra de fire kriteriene, *autentisitet*, *troverdighet*, *representativitet* og *tolking* (Storsul 2011). Vurderingen av interne dokumenter fra primærkilder er selvsagt noe annen enn å vurdere dokumenter fra google-søk. I denne sammenheng er det ikke noe som tilsier at en skal bestride *autentisiteten*. Hva angår *troverdighet*, så har dokumentene blitt brukt til å gi et bedre bilde på helheten. For eksempel har dokumenter blitt brukt i sammenheng med spørsmål fra intervju hvor et spørsmål som «Har du noen eksempler på retningslinjer du fikk i forbindelse med opplæringen av de ansatt?», hvor dette har blitt kontrollert mot hvilke retningslinjer ledelsen har beskrevet i informasjonsskriv, skriv angående tips til Superbruker og så videre. Med andre ord kan en heller ikke i nevneverdig grad bestride både *troverdighet* eller *representativitet*. Det samme skal sies å gjelde hva angår *tolking*, da jeg mener dokumentene er klare og tydelige, og gir lite rom for tolking.

Etiske hensyn

Hva gjelder anonymitet til organisasjon er det i samråd med organisasjonen valgt å anonymisere bedriften, bedriftens bransje og alt som med enkelthet kan sette i relasjon med bedriften. Dette er noe vi kom til enighet om i startfasen av studien, og som ble avtalt og kontraktfestet i god tid før datainnsamlingen startet. Først og fremst har dette dreid seg om at ved å gjøre dette på denne måten er det mindre sannsynlig at en havner i situasjoner hvor opplysninger av sensitiv karakter må utelates fra studien. Om det også skulle vise seg at forretningsmessige forhold som er avgjørende (i positiv eller negativ grad) avdekkes, vil heller ikke dette kunne settes i relasjon med bedriften. Det har også vært viktig å trå varsomt når datainnsamlingen har foregått på ulike varehus og hvor sammenligning av resultatene har vært sentrale. Et viktig grep som ble tatt i denne sammenheng er at respondenten har hatt muligheten til å ikke ønske å ta del i studien, samtidig som det i første informasjonsskriv til dem kom tydelig frem at de og svarene deres ble behandlet anonymt. Når det skal sammenlignes flere varehus er det viktig å anonymisere slik at ingen blir hengt ut om det skulle vise seg å være funn i studien som setter disse i dårlig lys. Dette gjelder også om bedriften studien tar for seg i etterkant skulle ønske å bruke informasjonen på noen som helst måte.

Oppgavens validitet og reliabilitet

Validitet sier noe om i hvilken grad en kan trekke slutninger fra resultatet en har hatt til formål å studere i studien (Dahlum 2015).

I følge Dahlum (2015) kan validitet ytterligere skilles i ytre og indre validitet.

Den ytre validiteten representerer om resultatet i en studie av et omfang som er begrenset kan generaliseres. Hva angår ytre validitet, er det vanskelig å stadfeste dette konkret. Typisk for studier som dette er at den eksterne validiteten er forholdsvis lav. Dette kan som regel forklare med at studien har et snevert fokus, og går i dybden på et fenomen som fremstår sterkt avgrenset.

Indre validitet forteller i følge (Dahlum 2015) om funn/resultater i en studie kan forklares gjennom det fenomenet som er studert. Høy indre validitet krever at en har god kontroll på mulige «bias» og kan unngås ved å skaffe seg data til studien fra akseptable kilder.

Den indre validiteten i denne studien bør i utgangspunktet være relativt god. Dette er fordi innsamlet data kun kommer fra primærkilder.

Reliabilitet handler om hvor pålitelig en studie er, og er i følge (*Reliabilitet* 2017) et mål på hvor konsistent eller stabil en måling er. Når et fenomen måles, snakker vi i denne sammenheng typisk om samsvar mellom ulike målinger gjennomført av ulike personer. Dette vil i prinsippet si at to eller flere forskere skal trekke de samme konklusjonene når de studerer et likt fenomen.

I en studie som bygger på primærkilder og beretninger fra ulike personer kan det være vanskelig å måle reliabiliteten, eller sannferdigheten til innsamlet data. I denne sammenheng er en altså avhengig av å stole på at de beretninger og svar som studien har søkt gjennom intervjuer og samtaler er riktig.

Oppgaven bygger blant annet på muntlige beretninger fremprovosert gjennom bevisste spørsmål. Det bør tas høyde for at respondenter svarer hva de vet er riktig fremfor hva som belyser hvordan faktisk tilstand er. Dermed kan måten spørsmål stiller på og også hvordan bygger opp til et tema vært avgjørende, slik at respondenten svarer ærlig. Ved siden av dette har det også vært greit og fått data fra flere kilder. Et samstemt svar fra ulike kilder gjør at en lettere kan legge til grunn at svaret faktisk stemmer. Et likt svar fra flere kilder oppfattes også som «mer objektivt» enn et svar fra kun én kilde.

Kapittel 4: Resultater

Sammendrag av resultater

En kartlegging av implementeringen av SAP hos ABC viser at både opplæring og implementering har fulgt en forholdsvis kjent og formalisert metode, slik også (Nilsson 2009) beskriver implementeringen av SAP i sitt studie. Det finnes selvsagt noen elementer som ikke er like, hvor dette kan forklares med forskjeller i bransje, bedrift og grad av skreddersøm. Tidsrommet i implementeringen studien tar for seg (fra opplæringen til bruk) bygger også på en antakelse om at SAP slik det fremstår under opplæringen fungerer bra. Studien har avdekket at dette ikke er helt korrekt, og påpeker hvordan dette påvirker eventuelle oversettelser. ABC har valgt å løse opplæringen gjennom metoden Train-the-Trainer, hvor det meste av ansvaret for opplæring og implementeringen hos et varehus er plassert på den utvalgte «trainer» eller som ABC har definert rollen, *Superbruker* med opplæringsansvar. Gjennom samtaler og intervjuer avdekker studien små og store forskjeller i hvordan opplæringen har vært gjennomført lokalt. Dette bekreftes også gjennom observasjonene om hvordan hvert enkelt varehus arbeider på. Det påpekes at ledelsen sentralt i ABC både har innført tiltak som begrenser og tillater frihetsgrader, som kan resultere i lokale oversettelser. Funnene i studien peker også i den retning at verktøyet ABC-pedia på mange måter ikke har fungert på den det har vært tiltenkt. Konsekvensen av dette ser ut til å påvirke hvor mange frihetsgrader oversetteren har hatt og tatt.

SAP hos ABC

I valget av nytt ERP-system falt ABC til slutt ned på SAP. I denne beslutningen lå også et premiss om at systemet skulle tilpasses ABC, og deres behov. Altså snakker vi om stor grad av skreddersøm. Ved siden av selve valget og jobben med å tilpasse SAP til ABC eksisterte det samtidig flere andre prosjekter inne i prosjektet «nytt ERP-system». Blant annet arbeid med samhandlingsverktøy og nytt system for masterdata.

ABC har bevisst valgt å definere prosjektet «nytt ERP-system» som et prosjekt i organisasjonsutvikling, fremfor et IT-prosjekt. Dette henger sammen med at ABC selv har identifisert at det nye datasystemet påvirker arbeidsprosesser og daglige gjøremål i så stor grad at det er essensielt at dette også kommuniseres tydelig fra toppledelsen i kjeden.

En av de viktigste driverne for innføringen av nytt datasystem tar utgangspunkt i en effektivisering og forenkling av administrative oppgaver samt sentralisering av logistikkstyring. Det er også dette som har ført til at arbeidsprosesser endres og at noen arbeidsprosesser i større grad har blitt driftskritiske.

Implementering av SAP

Implementeringen av SAP var en omfattende og tidkrevende prosess for ABC. I første omgang ble det gjennomført to pilotprosjekter i utvalgte regioner. Hensikten med dette var at erfaringer fra disse pilotprosjektene skulle brukes aktivt i implementeringen i andre regioner. En del barnesykdommer og andre oppstartsproblemer ble identifisert i denne fasen av prosjektet. Det er viktig å merke seg at utviklingen av ABC sin SAP (skredersøm) har skjedd kontinuerlig gjennom både pilotprosjekt og videre implementering. Fra pilotprosjektene kom det også frem at en kunne møte flere og annerledes problemer når systemet videre skulle implementeres i region «Østlandet» med tilhørende varehus. Blant annet handler dette om omfanget av antall varehus og lokasjoner systemet skulle implementeres på. Det at et større antall varehus skulle være klare for å gå «live» samtidig, var også en utfordring som la klare føringer for hvordan opplæringen kunne foregå. Implementering og opplæring i regionen studien tar for seg består av et sentrallager og i underkant av 40 tilhørende varehus. Tid og ressurser har vært et av hovedargumentene for valgt opplæringsmodell. Det at SAP var «live» i andre regioner er også en viktig forutsetning for valgt opplæringsmetode. Dette gjør at en har et klart bilde om hvordan og hva SAP er for ABC, som igjen gjør at en kan drive med en presis formulert opplæring, men håndfaste rammer.

Opplæringen

Train-the-trainer

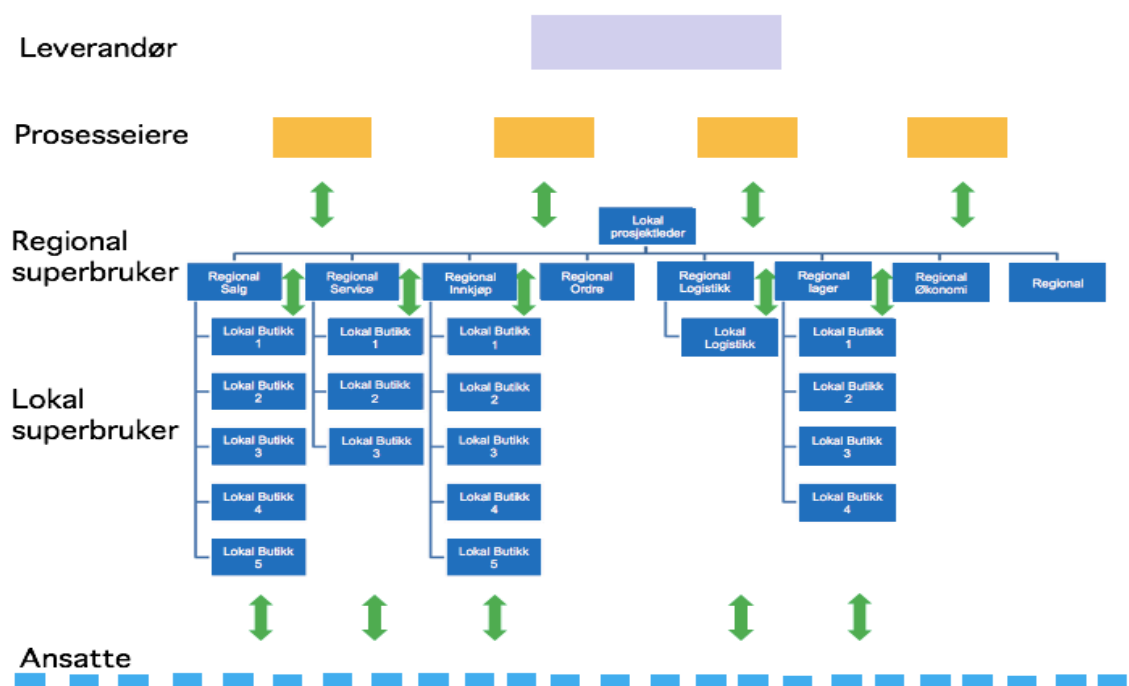
ABC valgte å løse opplæringen av de ansatte ved hjelp av en metode som er kjent som Train-the-Trainer. Prinsippet baserer seg på at utvalgte læres opp (i denne sammenheng SAP) for å videre kunne lære opp de andre ansatte på arbeidsplassen.

Pearce, Jones, Morrison, Olff, van Buschbach, Witteveen, Orengo-García, Ajdukovic, Aker, Nordanger, Lueger-Schuster og Bisson (2012) forklarer Train-the-Trainer på følgende måte:

Train-the-Trainer refererer til et program eller et kurs hvor kursdeltakere får opplæring på et definert emne og instruksjoner om hvordan man trener, overvåker og overvåker andre fagfolk. En TTT-tilnærming til formidling kan inkorporere alle identifiserte komponenter som kreves for å forbedre kunnskapsoverføringen, øke kunnskapsbevaringen og oppmuntre til samsvar i en målpopulasjon.

ABC har valgt å bruke dette prinsippet i store deler av verdikjeden, noe som gjør at selve «læreren» finnes i flere ledd i organisasjonen. Rollen blir internt i ABC definert som *superbruker*.

Oversikten nedenfor viser hvordan opplæring foregår nedover i hierarkiet. De grønne pilene representerer selve kunnskapsoverføringen.



Figur 2: Train-the-Trainer, Oversikt Superbrukere (Dokument 5)

Superbrukeren

Superbrukerne er i denne sammenheng en selektert person lokalt (på varehus nivå) som har fått hovedansvaret med å være varehusets ressursperson i forbindelse med implementeringen av SAP. Det er typisk daglig leder/varehussjef, lagersjef eller andre med særskilt ansvar som bekler denne rollen.

Hvert varehus har hatt mellom 2-4 Superbrukere, hvor én av disse har hatt hovedansvaret for opplæringen. Noen har delt selve byrden med undervisning, andre stått for hele gjennomføringen på egenhånd.

En Superbrukeren har ansvaret for å lære opp sine kollegaer på arbeidsplassen. Superbrukere skal også sørge for at alle bruker mulighetene i systemet mest mulig effektivt (Dokument 3)

I (Dokument 3) presiserer ABC at Superbrukeren er en person som kan sees på som både lærevillig, interessert og tillitsfull. Superbrukeren er spesielt utvalgt til oppgaven med bakgrunn i dette, og det er forventet at han/hun skal være en ressursperson i SAP for sin arbeidsplass. Med ballasten Superbrukeren har fra før av, samt annen kursing antas de utvalgte personene å være i stand til å fylle rollen som Superbruker godt.

Superbrukerens definerte ansvarsområder (Dokument 3):

- Lære opp sine kollegaer i rutiner og system
- Drive brukerstøtte etter oppstart/være varehusets svar på brukerstøtte (ABC servicesenter)
- Bindeledd mellom medarbeider og brukerstøtte ved ikke driftskritiske problemer.
- Lære opp nye medarbeidere som begynner i varehuset etter opplærings-/oppstartsperiode.

Fra intervjuet kommer det frem at én av respondentene sier at deres varehus fra ledelsen sentralt ble anbefalt at rollen som superbruker ikke burde være en med ledelsesansvar fra før av. Etter en gjennomgang av dette med ledelsen sentralt kommer det frem at det ble anbefalt at bedrifter med få ansatte ikke skulle sendte daglig leder på et kurs av tre uker, noe som synes å være et naturlig og fornuftig valg.

Seleksjonen av Superbrukere har vært opp til hvert enkelt varehus, og det har ikke blitt stilt noen formelle krav til kompetanse og lignende. Det har derimot vært viktig at Superbrukerne gjorde dette frivillig og vare interessert i å ta på seg oppgaven.

Som konsekvens av dette ble det både ledere og medarbeidere som har fått denne rollen på de ulike varehusene. Dette gjelder også de Superbrukerne som har hatt hovedansvaret for opplæring. Men andre ord har det vært tilfeller hvor den opplæringsansvarlige, altså den personen med størst ansvar for implementeringen av SAP lokalt, ikke til vanlig utøver ledelse særskilt ansvar eller erfaring med dette.

Opplæringen av superbrukere

Opplæringen av superbrukerne forgikk på en trenings camp over tre uker. Et stort lokale ble midlertidig omgjort til varehus og lager, og på den måten fikk superbrukerne trene i realistiske omgivelser uten andre forstyrrelser.

Opplæringen ble gitt i alle arbeidsprosesser/rutiner som utføres på et varehus. Dette innebærer at alle superbrukere ble kurset i salg, reklamasjon (grunnleggende), lager og så videre (Dokument 3). Det ble også gitt en innføring i pedagogikk og presentasjonsteknikk, med den hensikt å sette de opplæringsansvarlige i stand til å gjennomføre en god opplæring av sine medarbeidere.

Som en del av opplæringen inngikk også en hel del forberedelser av hvert enkelt varehus. Hvert enkelt varehus fikk en liste med en rekke *mål og tiltak* som skulle gjennomføres i forkant av oppstarten med SAP. Hensikten med dette var først og fremst for å klargjøre hvert enkelt varehus fysisk til oppstarten. Et eksempel hentet fra listen er:

Tabell 3: Tiltaksliste varehus (Dokument 6)

| Tiltak | Frist | Kommentar varehussjef. Hva er gjort? Rapportere til din veileder i prosjektet | Gjennomført sign |
|---|-----------|--|------------------|
| LAGER OG LAGERSTYRING | | | |
| Mål: Korrekt lagerbeholdning Tiltak: Gjennomføre full varetelling | Innen «X» | | |
| Mål: Få kontroll på varer som venter på retur til leverandør eller varer som er ukomplette og som venter på komplettering. Tiltak: Ha disse varene fysisk adskilt fra andre varer på lageret med tydelig merking. Skal ikke være i disponibel beholdning. | Innen «X» | | |
| OPPLÆRING/INFORMASJON | | | |
| Mål: Alle medarbeidere skal vite når og hvor de skal ha opplæring. Tiltak: Lag en plan med alle navn samt når de skal ha opplæring og heng denne opp på spiserommet e l. | Innen «X» | | |

Ulike mål og tiltak er definert ut i fra arbeidsområde. Hvert enkelt tiltak er også tilknyttet en gjennomføringsfrist og de ansvarlige skal kvittere med gjennomført.

Samtidig som varehuset ble klargjort, var også noe av hensikten med å denne kontrollisten å bevisstgjøre og ansvarliggjøre de med ansvar på varehuset. Noen punkter på listen berørte også andre enn ledere og avdelingsansvarlige.

Superbrukers opplæring av medarbeidere på varehus lokalt

I et skriv til superbrukere med tips (Dokument 5) kommer det fram at superbrukeren er forespeilet en anbefalt tidsbruk i opplæringen av de ansatte. Det skrives også at dette er et forventet minimum, og at hvert enkelt varehus må gjøre det de selv synes er rett. Det presiseres også at det i noen tilfeller må brukes mer tid på enkelt ansatte og at dette er noe den opplæringsansvarlige må avtale med varehussjef.

Tabell 4: Oversikt anbefalt antall timer organisert trening (Dokument 4)

| Område – rolle | Antall timer organisert trening (i varehuset) |
|-----------------------|---|
| Salg | 4 timer (salg) + 8 timer (salg) + 4 timer (service/reklamasjon) |
| Lager | 4 timer (salg) + 8 timer (lager) |
| Serviceansvarlig | 4 timer (salg) + 4 timer (service/reklamasjon) + treningscamp |
| Innkjøp | 3 timer (i tillegg til grunnopplæring som er beskrevet over) |

Gjennom intervjuet kommer det også frem at kjedekontoret forsynte opplæringsansvarlige med en pensumliste de kunne bruke til opplæringen. Denne pensumlisten fremsto mer som en grov prioritering av hva opplæringen burde inneholde og inneholdt kun overskrifter.

Kun en av Superbrukerne intervjuet brukte denne «listen» til å utforme sin plan for opplæringen. Han/hun vedgår at listen ikke var spesielt inspirerende med kun overskrifter, men et godt forslag til disposisjon. De andre Superbrukerne valgte å definere pensum på egenhånd. Med andre ord, sto de opplæringsansvarlige helt fritt til å velge både fremgangsmåte og pensum under opplæringen. Formen på undervisningen har foregått omtrent likt men med variasjoner på hva en har drevet opplæring i (salg, lager osv.). Det er også forskjeller på hvor mye tid hvert enkelt varehus brukte på de forskjellige modulene i

systemet. Hva angår undervisningsform har noen tilnærmet droppet klassisk klasseromsundervisning og gått rett på praktisk prøving og feiling. Andre har fordelt dette jevnt om hverandre.

Hva gjelder retningslinjer fra ledelsen sier alle opplæringsansvarlige at de stort sett har stått på egne ben uten å kunne huske noen spesielle retningslinjer. Dette bekreftes også i samtale med Direktør, hvor han/hun presiserer at de bevisst har valgt å legge mye av ansvaret over på varehusene, og i de fleste tilfeller kun har kommet med anbefalinger.

Det understrekes i litteraturen at ved opplæring av ansatte på ERP-systemet kan det være fordelaktig å først gi dem en forståelse for terminologien ved ERP-systemet og hvordan det relateres til bedriften (Nilsson, 2009). Dette kan på mange måter sammenlignes med (Røvik 2007) antakelse om at man i noen tilfeller av avhengig av å først *språksette* før en kan oversette. Det er ikke avdekket at noen av varehusene har brukt tid på dette. Derimot ble det til hver enkelt superbruker sendt ut en ordliste med forklaringer på nye begreper med SAP, slik at de var forberedt på det «nye» språket (Dokument 4).

Bevisste valg i opplæringen

Samtlige opplæringsansvarlige har valgt å tilpasse opplæringen i forhold til hva de lærte på treningscampen. Noe av dette skyldes naturligvis at intensiteten på opplæringen på treningscampen var høy, samtidig som Superbrukeren også har lært ting utover hva som er definert som brukernivå.

Likevel er det interessant å høre at ingen har valgt å følge det anbefalte antall timer og innhold. En typisk justering er at selgere ikke har fått opplæring i lager, og vice versa. Det kommer også frem at service/reklamasjon har blitt nedprioritert. Dette forklares blant annet med at en ønsket å ikke gi alle informasjon på en gang, at en ikke oppfattet dette relevant for alle ansatte og så videre.

Ved siden av at de opplæringsansvarlige utelot noe fra opplæringen lokalt, ble også noen ting lagt til/lagt mer vekt på. Et ekstra fokus på ting som ble opplevd som utfordrende på treningscampen som for eksempel pålogging, er et eksempel på dette. Det fremstår som ting utelatt og tillagt i opplæringen stort sett er basert på den opplæringsansvarlige subjektive oppfattelse av hva som er viktig/relevant.

Noen av intervjuobjektene vedgår også at de har valgt å rette et ekstra fokus mot ting de strevde med, uten noen form for belegg om at dette er noe andre enn de strever med.

Bruken av SAP i praksis

ABC-pedia – Oppslagsverket

Dette verktøyet kan best beskrives som ABC interne leksikon. Er det noe du ikke kan eller lurer på, så skal svaret finnes i ABC-pedia. ABC har brukt mye ressurser for å lage verktøyet og anser dette som svært sentralt i opplæringsøyemed og også i generell drift. ABC-pedia er et omfattende oppslagsverk med flere ulike funksjoner. Her beskrives arbeidsprosesser både i tekst, bilde (flyttdiagram) og video. Det er en egen spørsmål/svar seksjon, samt en omfattende oppslagsverksfunksjon. Det defineres også formål, forutsetninger og roller i forbindelse med arbeidsprosesser. Verktøyet følger utviklingen av systemet og oppdateres og vedlikeholdes hyppig. Fra ledelsens side har de vært tydelig på at ABC-pedia skal brukes aktivt i opplæringen. Hver enkelt superbruker har hatt ansvaret for å gjøre brukere fortrolig med verktøyet. Med dette har ledelsen sentralt vært med på å sette noe av agendaen på opplæringen som har foregått lokalt. Det at det er definert en «masterversjon» av hvordan de ulike arbeidsprosessene, gjør også at ledelsen i ABC har en viss kontroll over hvordan de ulike varehusene arbeider. I alle fall i prinsippet.

ABC-pedia ansees også som et viktig verktøy i den kontinuerlige læringsprosessen en har med systemet. SAP beskriver selv læringen med systemet som en «kontinuerlig prosess av livslang læring» (Koh, Gunasekaran & Cooper 2009). ABC-pedia er i denne sammenheng den enkleste og for mange den eneste måten å holde seg oppdatert med små og store endringer i systemet på brukernivå.

Hvordan brukes systemet

Om en tar utgangspunkt i at ABC-pedia er fasit og den riktige måten å arbeide på er det oppsiktsvekkende at samtlige opplæringsansvarlige erkjenner at de i alt for liten grad har involvert dette i opplæringen. Dette har også resultert i at svært få av de ansatte har brukt det, og det erkjennes at dette ikke har stått i stil til hvordan de ble oppfordret til å bruke dette under treningscampen.

Sammenligningen av arbeidsprosesser avdekker at det finnes små og store forskjeller i hvordan rutiner gjennomføres. Det kommer også frem at rolleavklaringen i forbindelse med de studerte arbeidsprosessene heller ikke er like avklart som ABC-pedia legger opp til.

På bakgrunn av de observasjoner som har blitt gjort kan en med sikkerhet si at hvert enkelt varehus har valgt å gjøre ting både annerledes i forhold til hvordan de opplæringsansvarlige ble opplært, og også annerledes enn hva ABC-pedia definerer. Det er selvsagt ingen radikale forskjeller, og dette skyldes naturligvis at de i bunn og grunn gjør de samme arbeidsoppgavene. Derimot at rolleavklaring virker uklar er noe overraskende, da dette fra utsiden i utgangspunktet fremstår som tydelig definert både under opplæring av Superbrukere og i ABC-pedia.

Oppfølging i etterkant av implementering

Kjedekontoret har ikke hatt noen form for evaluering som har blitt gjennomført på alle varehus. Derimot har det vært åpne kommunikasjonskanaler slik at om et varehus opplever utfordringer som de ikke klarer å løse på egenhånd, har personer med særlig kompetanse kunne settes på saken. Med andre ord, så må hver enkelt være klar over problemet før det kan søke om hjelp. Således har de fleste «brannslukninger» handlet om rene IT relatert utfordringer, fremfor større utfordringer på brukernivå.

Igjen har ABC-pedia spilt en sentral rolle, hvor den er ment å fungere som et korrigerende tiltak, dersom brukere opplever utfordringer. Gjør du jobben din slik ABC-pedia beskriver, vil det ikke oppstå problemer. I alle fall ikke på som er relatert til brukernivå og brukerfeil. (Dog er nok dette en sannhet med modifikasjoner, likevel er dette en beskrivelse av ambisjonen til ABC). Selv om det ikke har eksistert noe rent initiativ gjennom et prosjekt eller lignende, har det selvsagt varehusene blitt fulgt opp. Spesielt i sammenheng med første varetelling med SAP ble det avdekket større avvik (av varehusene selv) som gjorde at innsatsen ble intensivert nettopp mot de med store avvik.

Det som derimot har blitt kartlagt i etterkant av implementeringen, er brukerundersøkelsen fra 2015, som tok for seg i hvilken grad de ansatte i ABC mente det var behov for mer IT relatert opplæring.

Kapittel 5: Diskusjon

Lar ERP-programvare seg oversette?

Tidligere er det blitt påpekt at Røviks tradisjonelle forståelse av oversettelse baserer seg på hvordan organisasjoner oversetter et organisasjonskonsept.

Et av organisasjonskonseptene Røvik bruker som eksempel er Lean. Lean dreier seg i all hovedsak om en måte å arbeide på (eliminering av sløsing). Det samme gjelder også med et ERP-system, det er en måte å arbeide på. La oss se på utdraget fra (Davenport 1998) igjen. «SAP er ikke en programvare; det er en måte å arbeide på». Det er ingen tvil om at dette også er gjeldene for mange andre ERP leverandører. Det er nettopp fordi ERP-systemet bestemmer hvordan en skal jobbe, det er gjenstand for mye kritikk. Det pålegger deg en måte å jobbe på, og som fortalt tidligere er også dette ansett som en av årsaken til at ERP-prosjekter ofte feiler. Det samme gjelder også et konsept som Lean, hvor det ikke er slik at alle bedrifter og arbeidsprosesser er egnet til en slik arbeidsmetode.

Denne likheten danner et grunnlag for en forståelse om at et ERP-system like gjerne kan klassifiseres som en arbeidsmåte (konsept), som et rent IT-verktøy. Det kom frem ganske tidlig i forskningen at dette er et standpunkt ABC har hatt til implementeringen av SAP fra starten av. Dette gjenspeiles spesielt i introsamtaler med Direktør som var klokkeklar på at SAP dreide seg om en måte å jobbe på, og at dette var noe en måtte ta konsekvensene av. Et av de mer åpenbare eksemplene på at ABC har hatt rett i sin vurdering SAP som en måte å arbeide på, kan en kjenne igjen i sitatet fra intervjuet med én av Superbrukerne.

Den største endringen med SAP er at vi gjør ting på en annen måte rent praktisk. Plutselig har lagret blitt sentralt for alt vi foretar oss. Har ikke lageret gjort jobben sin, så får ikke resten av varehuset gjort sin jobb

At et ERP-system kan behandler som et organisasjonskonsept er dermed stadfestet.

Så hva er det som kan oversettes? Det er jo faktisk slik at en hel del ved et datasystem ikke kan omformes. Her tenkes det for eksempel på standardiserte transaksjoner som varemottak og lignende. Et ERP-system som SAP er for ABC (stor grad av skreddersøm) vil i svært mange tilfeller pålegge deg en viss måte å jobbe på, men også i disse tilfeller er det mulig å gjøre ting annerledes.

La oss ta en titt på et eksempel som involverer opplæringen i hvordan en gjennomfører varemottak. Varemottak har med det nye ERP-systemet blitt en standardisert prosess, hvor alt er digitalisert og gjøres gjennom en håndterminal. Den eneste jobben varemottakeren trenger å gjøre er å «hente opp» varemottaket digitalt, for deretter å starte varemottaket. Videre skannes de varer som er mottatt, før en tilslutt fullfører og avslutter varemottaket. Hvis denne prosessen tidligere typisk ble løst med penn og papir, altså varemottaket ble skrevet ut i papirform, for deretter kontrollert manuelt og «sjekket av», kan dette være en arbeidsmåte en har gjort seg komfortabel og fortrolig med. Videre kan det være slik at personen som er ansvarlig for opplæringen i varemottak mener at denne måten med penn og papir er så god at han/hun mener en skal fortsette med dette som en «ekstra kvalitetssjekk».

En ser med andre ord at det har blitt lagt til noe ekstra til rutinen varemottak, fordi personen som gjør dette har en oppfattelse om hvordan man gjør varemottak mest hensiktsmessig. Dette bryter med tankegangen bak et ERP-system, hvor standardisering av prosesser er en av forutsetningene ved systemet. Vi ser altså at det har blitt gjort en oversettelse som innebærer addering, hvor det har blitt lagt til noen elementer til den idémessige representasjonen (ABC sin versjon av SAP).

Slike oversettelser skjer ikke bare på grunn av at en holder fast ved gamle rutiner, det kan skje fordi ny rutine ikke passer, eller rett og slett fordi en ikke får til å bruke det nye systemet riktig. Disse valgene kan selvsagt komme som følge av bevisste handlinger, men også ubevisst. På mange måter så kan en gjerne si at det som opptrer som en oversettelse kan minner om det som omtales som workarounds. En hel del av arbeidet som ABC gjør i SAP er preget av rutinearbeid, og følger fastsatte prosedyrer. Dette gjør også at en kan anta at en del av oversettelsen fremkommer som kopiering, eller snarere sagt tvungen kopiering. Vi ser med andre ord at det også går an å oversette hvordan en bruker et ERP-system, på bakgrunn av at et ERP-system i vel så stor grad som å være et IT-verktøy er en måte å jobbe på.

Har oversetteren frihet til å forme om det som oversettes?

Når Røvik (2007) skriver om *den hierarkiske oversettelseskjeden* beskrives fem sammenkjedede argumenter og antakelser som kan minne mye om en rasjonell implementeringsprosess. En av disse handler om *begrenset frihet til å oversette*.

Oversettelse av en idé og kontekstualisering oppfattes nokså ensbetydende med en sentralt styrt implementeringsprosess. Toppledelsen har klare forestillinger og planer for hvordan idé eller konsept skal implementeres. Dette også hva gjelder aktører og enheter, og hva, hvor og når. Røvik (2007) mener dette er med på å begrense frihetsgradene til underliggende enheter og aktører når de skal oversette, å lage lokale versjoner av et konsept. Det påpekes samtidig at det også vil være rom for lokale tilpasninger, men at ledelsen vil være opptatt av å kontrollere og forsikre seg om at de lokale tilpasningene er innenfor rammene, og at de overordnede hensyn med implementeringen blir ivaretatt.

Ledelsen i ABC har på flere måter vært med å begrense frihetsgradene lokalt. For det første dreier dette seg om retningslinjer som følger implementeringen. For det andre handler dette om den kontroll ledelsen har hatt under og i etterkant av implementeringen. Dette er også noe Røvik (2007) beskriver, hvor han argumenterer for at jo mindre «korrekt implementering» er foreskrevet og er gjenstand for kontroll, gransking og etterprøving av eksterne myndigheter (for eksempel gjennom inspeksjoner). Desto større slingringsmonn gis det for lokalt radikal transformasjon av det som skal implementeres. Videre sier Røvik (2007) at det generelt er slik at jo mindre idéer og oppskrifter har karakter av prosedyrer forankret i lov eller forskrift, desto større slingringsmonn gis det for lokal tilpasning.

Ledelsens retningslinjer og kontroll

Både intervju med Direktør, skriftlig materiale og andre intervjuer peker i den retning at det har vært begrensninger gitt fra *ledelsen* i forbindelse med opplæringen. De mest åpenbare eksemplene på dette er at pensum er definert, både under opplæringen av Superbrukere på treningscamp og også under opplæringen lokalt. Det er stilt krav til minimum tidsbruk i forbindelse med opplæring av ulike medarbeidere, og intervjuet avdekker også at ledelsen har kommet med oppfordringer og tips gjennom hele opplæringsprosessen. Dog har det ikke eksistert noen konkret plan og metode for å følge opp hvordan hvert enkelt varehus har gjennomført opplæringen.

I Intervjuene kommet det også frem at det under opplæringen av Superbrukere ble gitt en rekke tips og hva og hvordan opplæringen burde gjennomføres. Samtidig ble det også kommunisert at de sto forholdsvis fritt til å forme dette som de ville selv. Det har også vært mulighet å ta med seg de eksemplene Superbrukeren fikk i sin opplæring og bruke disse lokalt i opplæringen der. På tross av at det har eksistert forslag på plan og gjennomføring har alt ansvar for opplæringen ligget på Superbrukeren. Det var ambisjoner om at ABC-pedia skulle fungere som et rettledningsverktøy og en måte å ha kontroll på at ulike varehus bruker systemet riktig. Nettopp fordi ABC-pedia definert en felles måte å arbeide på.

Bruken av ABC-pedia, ledelsens ambisjon og dårlig utnyttelse av et nyttig verktøy

Helt fra introduksjonssamtalen med ABC har det vært tydelig at ABC-pedia er og skal være et verktøy som sørger for at man arbeider likt. Fordi arbeidsprosesser, andre rutiner og oppgaver er definert her, bør det ikke være noe spørsmål om hvordan hvert enkelt varehus selv definere dette. Dermed kan en også si at dette verktøyet sånn sett fungerer som et motsvar til eventuelle frihetsgrader oversetteren har eller tar. Fordi alt er pre-definert og ikke har til hensikt å rokkes ved, skal ikke oversetteren gis frihet (nok) til å komme opp med egne løsninger. I prinsippet skal det i alle fall fungere slik.

Et utdrag fra informasjonsskriv til Superbrukere viser hvor tydelig ledelsen har vært på bruken av ABC-pedia:

ABC-pedia må du få et godt forhold til, først som sist, da dette er ditt «leksikon» (oppslagsverk)...sørg for at alle dine medarbeidere kjenner til og bruker ABC-pedia ved behov. (Dokument 4)

Utdraget ovenfor en av flere presiseringer fra ledelsen hva angår bruken av ABC-pedia. Både gjennom intervju med Direktør, og gjennomgang av skriftlig materiell tilhørende implementeringsprosessen bekrefter at ledelsen har vært tydelig på hvordan de ser for seg bruken.

I brukerundersøkelsen gjort i 2015 (Dokument 1) kommer det frem at mer enn 1/3 av respondentene aldri benytter seg av ABC-pedia. Av de som benytter seg av ABC-pedia sier omtrent 1/3 at de ikke liker dette hjelpemiddelet og at det inneholder for lite informasjon. Fra tekstsvarene (ekstra kommentarer) kan man også kjenne igjen lignende responsen på flervalgsspørsmålene. Eksempler på dette er «Jeg har aldri fått vite hva ABC-pedia er for noe», «Bruker ikke ABC-pedia, da det er dårlig info og vanskelig å finne svar på det man er på jakt etter». Denne responsen er også lett gjenkjennbar i responsen fra intervju med opplæringsansvarlige hvor samtlige erkjenner at deres arbeidsplass er og har vært alt for dårlig i å benytte seg av ABC-pedia som verktøy. Den bruken som har vært lokalt har typisk vært enkeltpersoner som selv har trykket dette til brystet. En interessant betraktning vedrørende disse personene, er at inntrykket de opplæringsansvarlige sitter igjen med er at dette er personer som over gjennomsnittlig bra har mestret SAP, sammenlignet med andre på deres arbeidsplass.

Fra brukerundersøkelsen gjort i 2015 kommer det frem at de personene som benytter seg av ABC-pedia, er fornøyd med dette som hjelpemiddel og som samtidig mener det ikke er behov for mer IT-relatert opplæring totalt sett ikke er mer enn 5% av alle respondentene. Av disse har 90% fått kurs fra kjeden og har ikke tilhørt hverken de som fikk opplæring på treningscamp (Superbrukere) eller de som fikk opplæring lokalt fra Superbruker (Dokument 2). Dette viser to ting, det bekrefter at ABC-pedia er blitt fokusert på og brukt for lite ut i varehusene og svært få er fornøyd med ABC-pedia og IT opplæringen i ABC. I klartekst viser dette at ledelsens ambisjon med ABC-pedia og utnyttelsen lokalt ikke har stått i stil til hverandre, og den kontrollen ABC ønsket å ha gjennom ABC-pedia, ikke har vært tilstede i ønsket grad.

Røvik (2007) beskriver at en sentral antakelse i forestillingen om den hierarkiske oversettelseskjeden er at når en idé eller et konsept tas inn av ledelsen i organisasjonen, blir det til en slags «masterversjon» som alle andre etterfølgende lokale versjoner i enheter lenger ned i virksomheten er avledet av. I denne sammenheng kan en gjerne si at ABC-pedia fungerer som den sentrale masterversjonen. Røvik (2007) påpeker at det imidlertid er gjort observasjoner som tyder på at når det finnes ulike versjoner av en idé eller konsept i ulike deler av en og samme organisasjon, så er ikke det ensbetydende med at det også finnes en – og bare en – masterversjon av idéen i toppen av organisasjonen som de øvrige er avledet av.

Røvik (2007) påpeker videre at det kan være en mulighet for at det kan bli hentet inn og oversatt ulike versjoner av en og samme idéstrømning til en og samme organisasjon. Denne muligheten sannsynliggjøres i organisasjoner hvor en har ulike aktørgrupper knyttet til ulike eksterne felt med tilhørende utviklingsarenaer.

Gjennom intervjuene og observasjon av arbeidsprosesser kommer det frem at samtlige opplæringsansvarlige er klar over den sentrale masterversjonen av ideen som er konkretisert i ABC-pedia. Samtidig erkjenner de at dette har fått et for lite fokus lokalt, i forhold til hvor stort fokuset på dette var på treningscampen. Det oppfattes kanskje som om ABC-pedia snarer har blitt brukt av Superbrukerne som eget oppslagsverk til å kunne håndtere hendelser de har måtte håndtere, og ikke vært et verktøy benyttet av alle. Således vil det være fristende å påstå at det finnes mer enn én masterversjon, fordi ledelsen og de ansatte på brukernivå ikke nødvendigvis har det samme bildet på masterversjonen.

Fordelen ved å kjenne kontekst når en gjør lokale oversettelser

Det er spesielt ett svar som har gått igjen hos alle intervjuobjektene når en har vært inne på valget av opplæringsmodell. Samtlige beskriver at «Train-the Trainer» har vært en god måte å gjennomføre opplæringen på. Det trekkes spesielt frem at de opplæringsansvarlige har hatt kunnskaper om både miljø, kultur og spesifikk kjennskap til de ansatte. Dette mener de har vært fordelaktig fordi de har kunnet tilpasse progresjon og gruppe- og parsammensetning for å nevne noe.

Røvik (2007) nevner at nettopp mangel på kunnskap om kontekstene det skal formidles mellom, er en beskyldning som hyppig rettes mot de internasjonale konsulentselskapene og benchmarkingsinstitusjonene som ofte er tungt involvert i kunnskapsoverføringsprosesser mellom svært mange og ulike organisasjoner. Med andre ord skulle dette tale positivt for nevnte «Train-the-Trainer» modell. Dette synes også å være tilfelle, spesielt i de situasjoner hvor en har hatt med personer som har større utfordringer med SAP, gjerne forbundet med for dårlig generell IT kompetanse. Likevel bør det også påpekes at dette er noe en konsulent eller lignende kunne avdekket ved en gjennomgang av de ansattes IT kompetanse. En konsulent antas å ha erfaring fra en slik problemstilling, men det er ikke dermed sagt at han/hun har en bedre løsning på problemet, enn en som kjenne vedkommende som strever.

Det er også viktig å merke seg at løsningen som har blitt valgt i slike tilfeller ikke har vært én lik løsning ulike varehus i mellom, men at de ofte dreier seg om å flytte ansvar og arbeidsoppgaver. I all hovedsak har hvert enkelt varehus valgt å løse dette på sin egen måte, hvor ulike stillinger har blitt tillagt nye/ekstra oppgaver. Med andre ord snakker vi om en oversettelse gjort av de opplæringsansvarlige lokalt, som resulterer i ulike praktisk utfall. Et annen ting som blir påpekt i forbindelse med valgte opplæringsmodell er at de som har erfaring med opplæring (og eventuelt noe utdanning/kurs som beveger seg innom pedagogikk) har følt seg tryggere i sin rolle som lærer.

Dette har blant annet gjort at de har vært mer komfortable med å ta seg friheter til å både tilpasse pensum og progresjon i opplæringen.

Har det vært til hensikt å gjengi og gjenskape?

Intensjonen fra ledelsen i ABC har i utgangspunktet vært at en skulle gjengi og gjenskape det Superbrukerne ble kurset i på sin treningscamp. Dog skal det sies at denne intensjonen ikke nødvendigvis har blitt støttet opp av andre beslutninger tatt av ledelsen i ABC.

Det tenkes da for eksempel på hvordan opplæringen av Superbruker var nøye definert og planlagt fra ledelsen sin side. Men når Superbrukeren skulle drive med opplæring lokalt er inntrykket at ledelsen ikke har blitt oppfattet like tydelig hva gjelder gjennomføring, og Superbrukeren har i mye større grad stått på egne ben. Dette gjelder også oppfølging i etterkant og kvalitetskontroll, både hva gjelder Superbruker og også varehusets kompetanse.

Intervjuet av de ulike Superbrukerne avdekker at noen har vært mer komfortable med å stå på egne bein i opplæringsprosessen, samtidig er det Superbrukere som har savnet en tettere oppfølging og klarere retningslinjer. Som beskrevet tidligere har Superbrukeren (oversetteren) hatt frihetsgrader til å kunne forme og tilpasse opplæringen lokalt. Dette er også noe en har klart å identifisere ved gjennomgang av hvordan opplæringen ble gjennomført, hvor det ble avdekket små og store forskjeller i gjennomføringen.

Superbrukerne svarer også ulikt når en kommer innpå tema *om det har vært Superbrukerens intensjon å gjøre ting mest mulig likt han/hun sin opplæring på treningscampen*.

Svarene kunne ikke i denne sammenheng vært mer sprikende.

Der hvor én oppfatter at det var helt essensielt at en gjorde ting mest mulig likt, oppfatter andre at det var viktigst å få med seg essensen fra treningscampen, men selve innpakkingen kunne og skulle en selv definere. Således er det viktig å påpeke at hvis ledelsens intensjoner og alene var at ting skulle gjøres likt (kopierende oversettelse), så har det ikke bare blitt gjennomført på den måten. Undertegnede oppfatter at en mulig forklaring på dette ligger i at ledelsen ikke nødvendigvis selv har klart å ta et tydelig standpunkt, og har havnet på en løsning som åpner for begge muligheter. Altså en viss grad av «trådstyring», men også en mulighet til å definere mye på egenhånd om en skulle ønske det. Dette oppfattes også som et grep som i større grad åpner for oversettelser, snarer enn å begrense dette. For undertegnede er det naturlig å knytte dette til et spørsmål om ressursbruk, og bekvemmelighet for ledelsen. Det «koster» betydelig mindre å la opplæringsansvarlige «styre» opplæringen, sammenlignet med for eksempel ERP-konsulenter. Det oppfattes også som et grep som kan føre til mindre motstand til implementeringen, fordi en selv har mulighet til å «bestemme» noe.

Videre kan en stille seg spørsmålet om metoden Train-the-Trainer er velegnet om en har til hensikt å begrense frihetsgradene i forbindelse med oversettelse. De åpenbare fordelene med å ha en oversetter i hvert varehus gjenspeiler også fordelene en antar er med Train-the-Trainer. Det tenkes her spesielt på fordelene ved å kjenne kontekst og kunne tilpasse. Således kan det tenkes at Train-the-Trainer slik ABC har gjort det istedenfor å begrense frihetsgrader, fungerer motsatt. En kan likevel anta at Train-the-Trainer også fungerer når en ønsker å begrense frihetsgradene, men at dette stiller høyere krav til at opplæringen er formulert som forskrift eller lignende (Røvik 2007).

Adopteringen av SAP i ABC – Hvordan har SAP blitt oversatt og uttrykt i praksis?

Kontekstualiseringsreglene er ute etter å belyse hvordan selve transformasjonen fra idé til mer kontekst eller virksomhetsspesifikke varianter ser ut (Røvik 2007). I ABC kan en gjerne si at det har foregått minst to kontekstualiseringsprosesser. Først hvordan SAP som «grunnpakke» er blitt tilpasset ABC gjennom skreddersøm og spesial tilpassing. For det andre og det med særlig fokus i denne studien, kontekstualiseringsprosessen fra opplæringen av Superbrukere på treningscamp til opplæringen lokalt. Med utgangspunkt i (Røvik 2007) fremstilling av *Den hierarkiske oversettelseskjeden* er det enkelt å kjenne igjen flere av de fem argumentene denne presenterer.

At ideen er tatt inn i organisasjonen med en top-down-orientering er åpenbart, ledelsen har også hatt en klar plan for hvordan SAP skulle implementeres nedover i organisasjonen, og har således begrenset frihetsgradene, samtidig som det har vært rom for lokale tilpasninger. Som beskrevet tidligere har kontekstualiseringen av SAP forløpet seg sekvensielt. Ideen SAP har også gått fra det *abstrakte til det konkrete*, hvor det konkrete og materielle kan sees hos varehus og på brukernivå. Med andre ord ser vi at implementeringen av ideen SAP lar seg forklare gjennom (Røvik 2007) modell av den hierarkiske oversettelseskjeden.

Det fremstår også som om ledelsen har definert en sentral masterversjon og vært dette bevisst. Dog kan det ikke sies at denne sentrale masterversjonen er noe de ulike varehusene har brukt mye tid på å justere og kontrollere seg mot. Dermed ser man forekomsten av lokale oversettelser, hvor et begrep om en sentral masterversjon i mange tilfeller ser ut til å være fraværende. Røvik (2007) påpeker i sin kritikk av den hierarkiske oversettelseskjeden at observasjoner viser at lokale versjoner av en ide ikke trenger å være ensbetydende med at det bare finnes en masterversjon. Fordi masterversjonen av SAP hos ABC er definert og konkretisert gjennom ABC-pedia, kan det være vanskelig å se for seg at det finnes noen flere masterversjoner. Likevel har studien som en tidligere har påpekt, vist at dette ikke nødvendigvis stemmer. Forklaringen på dette kan relateres til at ABC-pedia ikke har blitt brukt og fått den sentrale prosessen den burde ha fått.

Som tidligere nevnt er det i følge (Røvik 1998) tre hovedantakelser om hva som skjer med et organisasjonskonsept i innføringsfasen. Røvik (1998) påpeker også at disse antakelsene er relativt svakt empirisk fundert, og det på daværende tidspunkt i liten grad var forsøkt å dokumentere gjennom longitudinale studier. Videre sier (Røvik 1998) at i den grad antakelsene er tuftet på empiriske studier, dreier det seg som oftest om «situasjonsbilder». Med utgangspunkt i «situasjonsbilder» føles det likevel relevant å trekke frem det som skrives om *frastøting*. Her påpekes det at kjernen i resonnetet er at en institusjonalisert oppskrift som søkes innført i en organisasjon, må bestå en slags *kompatibilitetstest*; den må være så vel *teknisk* som *verdimelessig* kompatibel med institusjonen for å slippe inn (Røvik 1998). Grunnen til at dette trekkes frem er at det gir et godt bilde på hvordan de ulike opplæringsansvarlige har opplevd at organisasjonen har tatt i mot konseptet SAP.

De beskriver at opplevd motstand har avtatt i det de ansatte har sett at SAP består «testen», spesielt på hva angår det tekniske aspektet.

Finnes det lokale oversettelser

Det er flere aspekter som peker i den retning at det finnes lokale oversettelser av SAP hos ABC. Den mest åpenbare bekreftelsen på dette ble avdekket når arbeidsprosesser ble studert. Av de tre arbeidsprosessene som ble studert var det kun én som ble gjort likt på de respektive varehusene. Med gjort likt menes det her at en hadde samme oppfattelse av hva som var den riktige måten å gjennomføre arbeidet på, som igjen ble bekreftet av praktisk gjennomføring. Samtidig er det ingen tvil om at det også her forekommer workarounds, og at masterversjonen definert i ABC-pedia i liten til ingen grad fungerer som korrigeringsverktøy for de ansatte. Dog er det nokså oppsiktsvekkende at noen forteller at de er meget klar over at de ikke gjør ting hverken riktig, eller likt. Mindre oppsiktsvekkende er de funn som går i retning om at en ikke er klar over dette.

Igjen ser vi at mangelen av en felles forståelse om hvordan systemet skal brukes, har ført til både bevisste og ubevisste oversettelser.

Den lokale oversettelsen fremkommer ikke bare gjennom hvordan de opplæringsansvarlige har oversatt opplæringen. Opplæringen og oversettelsen foregår i et kontinuerlig, hvor det virker at der hvor opplæringen har vært uklar, i større grad tillater at oversettelser gjort av brukerne lokalt. Således kan det også argumenteres for at konseptet lokal oversettelse av et ERP-system er en kontinuerlig prosess som utvikler seg med forståelse av systemet, og også med utviklingen til systemet. Det tenkes da spesielt på systemoppdateringer, og nye funksjoner, som i mangelen av en tydelig formulert forskrift eller opplæringsplan, blir gjenstand for oversettelse som følge av frihetsgrader. Dette treffer også godt med beskrivelsen til (Røvik 2007) om sekvensiell kontekstualisering. Stimulusen trigges ved nye muligheter i systemet (gjennom oppgraderinger eller dypere forståelse) og responsen forløper deretter (oversettelse).

«En Superbrukeren har ansvaret for å lære opp sine kollegaer på arbeidsplassen. Superbrukere skal også sørge for at alle bruker mulighetene i systemet mest mulig effektivt» (Dokument 4)

Med dette sitatet følger en forutsetning om at hver enkelt superbruker vet hva det ligger i å bruke *systemet mest mulig effektivt*. Hvordan systemet brukes mest mulig effektivt er i utgangspunktet definert av ABC og er den måten Superbrukeren ble trent i på treningscampen, eller slik ABC-pedia til enhver tid definerer dette.

Likevel har vi sett at denne definisjonen på hvordan en arbeider effektivt, ikke er noe som viser seg å være en utstrakt forståelse. At dette ikke er en universell forståelse i ABC er selvsagt problematisk, og gjør det vanskelig å kunne gjøre gode evalueringer i forbindelse med effektivitet. Kanskje enda mer kritisk synes det å være at en ikke får med seg den kontinuerlige utviklingen i systemet, og dermed ikke utnytter nye muligheter for å kunne effektivisere arbeidet ytterligere. Et eksempel på dette er at det kom nye håndterminaler/håndscannere etter 2/3 år med systemet og det variasjon på om opplæring har blitt gjennomført og ikke. Dette forsterker inntrykket om at frihetsgradene i visse tilfeller har vært for store.

Har oversetterens oversettelseskompetanse vært avgjørende?

Tidligere har vi stadfestet at opplæringen lokalt hos ABC definitivt har fremkommet som en oversettelsesprosess. Translatørkompetanse og kvalifikasjoner beskriver (Røvik 2007) gjennom dyder som han definerer en *dugende* oversetter må ha. Om en følger (Røvik 2007) tankegang og prinsipper burde det forhåpentligvis være mulig å gjenkjenne noen av disse gjennom informasjonen fra intervjuene og også observasjonen av arbeidsprosesser hos de ulike varehusene.

Når Røvik (2007) beskriver den *kunnskapsrike og flerkontekstuelle oversetter* legger han særlig vekt på kjennskap til det som skal overføres og oversettes, samt konteksten det skal oversettes fra og til. I og med at konteksten det oversettes *fra* i denne sammenheng er fremstilt for å være så virkelighetsnær som konteksten det oversettes *til*, vil ikke dette være like avgjørende som en kan tenke seg det er i andre situasjoner hvor fra og til kan være radikalt forskjellig. Når det er sagt betyr ikke dette at det ikke stilles betydelige krav til å kjenne konteksten det oversettes til. Selv om en har forsøkt å gjenskape denne under opplæringen av Superbrukere, har Superbrukeren møtt helt andre forhold når han/hun har kommet «hjem». Lokalt er det opparbeidet andre rutiner, det eksisterer en helt spesiell kultur og en vil møte motstand på en helt annen måte.

Tross alt har vel ikke Superbrukeren møtt motstand fra andre under sin opplæring. Røvik (2007) skriver også at oversetteren må ha kunnskap om oversettelsesprosesser. Med andre ord innsikt i hvordan man best kan gå frem når man henter ut «noe» fra en kontekst, samt introduserer og materialiserer dette i en annen kontekst. En ting som kom frem i intervjuene var hvordan Superbrukerens kjennskap til kontekst lokalt var med på å påvirke endringer i praksis på opplæringen. Et eksempel er hvordan på dette er hvordan prosessen med å registrere kunder ble radikalt endret som følge av innspill fra Superbrukere om at den måten å jobbe på ikke ville fungere i deres varehus.

Den *modige og kreative oversetter* beskrives av (Røvik 2007) som en med evner til å kunne begrepsfeste og tilføre et nytt språk om det er nødvendig for å forstå det nye konseptet bedriften implementerer. I denne sammenheng kan en gjerne si at språket i stor grad har handlet om en reproduksjon, og i noen grad tilføring av nye begreper. Dog fremkommer det ikke som dette har vært noe hver enkelt oversetter har hatt spesielt behov for å tilpasse til hvert enkelt varehus. Begrepsbruken ser ut til å være lik, og dette kan nok forklare både gjennom at det allerede på mange måter eksisterte med det gamle datasystemet som var, og også fordi de nye tilførte begrepene har kommet med SAP og spesifikke oppgaver der. Oversetteren må klare å kombinere det nytenkende med det reproduserende. Det kan være slik at når et nytt konsept skal introduseres i en organisasjon at en trenger et nytt språk med tilføring av nye begreper.

Røvik (2007) påpeker også at det kreves *mot, kreativitet, og klokskap* når oversetteren skal velge hvilke oversettelsesregler han/hun bør velge. Også har ser vi at oversetterne på de ulike varehusene har valgt ulike tilnærminger til ulike og like situasjoner. Likevel er må det påpekes at selve oversettelsen fra opplæring av Superbruker til opplæring av brukere lokalt har forekommet som en reproduserende modus med *kopiering* som oversettelsesregel. Samtidig ser en tydelige eksempler på både *adding* og *fratrekking* noe som fremkommer i den modifierende modus (Røvik 2007). Et av de tydeligste eksemplene på dette er hvordan er varehus delvis har gitt opp å lære opp enkelte i SAP på bakgrunn av kyndighet og interesse for å lære seg systemet. Med dette har en også endret måten denne personen og andre jobber på i systemet, noe som fremkommer som en radikal oversettelse til lokale forhold.

Forklaringen på dette er selvsagt at forholdene lokalt på de ulike varehusene aldri er optimale og et kompromiss sees på som den beste løsningen. Sånn sett kan en nok se på dette som en Rasjonell-strategisk addering og fratrekking, hvor en pragmatisk avgjørelse fra oversetteren handler om å gjøre det som er best for bedriften der og da. Dog bør ikke dette eksempelet sees på som en vellykket fratrekking og addering, fordi personene dette gjelder ikke får gjort jobben sin på en tilstrekkelig måte, og stort sett det de gjør skjer ved hjelp av workarounds som gjør at en ikke får utnyttet styrkene til SAP og ERP programvare generelt.

Når (Røvik 2007) skriver om *den tålmodige oversetter* skriver han blant annet at det kan tenkes at en forutsetning for en vellykket oversettelse er at oversetteren *in persona* må oppholde seg i organisasjonen det oversettes til i en lengre periode.

Det er med andre ord rimelig å påstå at der hvor oversetteren står lengst i oversetter arbeidet, også har størst sannsynlighet for å lykkes med en god oversettelse. Hos den ene varehusene studert i studien ble den opplæringsansvarlige fristilt fra de normale arbeidsoppgavene. Omtrent det første året var denne personen i all hovedsak dedikert til å drive med opplæring, oppfølging og kontroll.

Et aspekt ved dette er at fordi personer møter nye ideer med ulik motstand, har oversetteren hatt tid og mulighet til å drive med *formålsrette prat* med ulike grupperinger og personer (Røvik 2007).

Røvik (2007) beskriver oversetterens *styrke* som evnen til å «lese» og sette seg inn i konflikt- og interessedimensjoner i organisasjonen og til å håndtere motstand. Hvis vi fortsetter tankerekken beskrevet ovenfor, altså at en person har fått primærrolle som oversetter kan en også her se for seg fordeler ved dette. Røvik (2007) beskriver oversettelsesprosessen som et interessebasert maktspill med forhandlinger og konflikt. Oversetterens lokale oversettelse vil møte både motstand så vel som støtte. Motstand kan komme i mange former og i noen tilfeller helt nødvendig og betimelig. Det er viktig at den som oversetter klarer å håndtere motstand på en riktig måte. Det finnes flere eksempler på håndteringen av motstand i de ulike varehusene. Spesielt skiller et varehus seg radikalt fra andre hva gjelder rutiner med backlog. Selv om opplæringen av Superbrukere definerte at dette er en arbeidsoppgave som tilhører en definert rolle, har dette varehuset valgt å redefinere dette fordi det hos de fungerer bedre på denne måten.

Altså jobbes det ikke på den måten det beskrives i ABC-pedia, og vi ser et eksempel på hvordan en lokal oversettelse har utspilt seg i praksis. Denne endringen har skjedd gradvis, og ble omdefinert på bakgrunn av at oversetteren så dette som en mer hensiktsmessig løsning. Altså ser vi oversetterens tilstedeværelse over tid, samt oversetterens kunnskap om praksisfelt påvirker oversettelsen over tid.

Som med eksempelet fra den tålmodige oversetter er dette den samme opplæringsansvarlige og varehus som har gjort dette grepet. Altså kan en mulig forklaring på at dette varehuset har mestret implementeringen på den måten de har gjort skylder den lokale oversettelsen den opplæringsansvarlige har vært med på.

Oppsummert kan en gjerne si at den kritiske kompetansen (Røvik 2007) skisserer at gode oversettere har, er påfallende mer synlig hos den bedriften som antas å ha håndtert implementeringen mest smertefritt. Dette styrker med andre ord (Røvik 2007) tanker rundt den *dugende oversetter*.

Det kommer også samtidig frem at ingen av oversetterne i denne sammenheng har vært bevisst hvilket ansvar det ligger ved at de gjør oversettelser. Således kan det pekes på at personlighet og egen kompetanse og erfaring er det som har skilt oversetterne fra hverandre. Dette bygger opp under (Røvik 2007) betraktninger hvor han peker på at translatørkompetanse både er en knapp, oversett, underkjent og lite teoretisert kompetanse.

Andre forhold

Som en har sett kan en forklare aspekter ved opplæringen og implementeringen av SAP i lyst av oversettelsesteori. Likevel er det viktig å få med seg at det finnes mye empiri på nettopp implementeringen av ERP-systemer som gir sin forklaring på hvorfor ting går bra og dårlig. Tidligere har det blitt skrevet om misfits og hvordan egnetheten til et ERP-system og hvordan en bedrift arbeider i verst tenkelig tilfelle kan kollidere. Det har blitt påpekt både fordeler og ulemper ved skreddersøm, og belyst at det i ABC tilfelle er snakk om stor grad av skreddersøm. Denne tilpassingen til arbeidsprosesser har foregått kontinuerlig med implementeringen av SAP, og det er trukket frem eksempel på hvordan systemet måtte tilpasses arbeidsmåte under opplæringen av Superbrukere. For at systemet skulle la seg bruke i praksis, var en avhengig av tilpasninger.

Det vil sjeldent være slik at system og arbeid har en perfekt «fit». Og, det er spesielt når denne egnetheten ikke er tilstede at en finner løsninger slik at en fortsatt kan gjøre jobben. Vi snakker da altså om workarounds. Det er gjennom studien funnet eksempler på hvordan oversettelser har ført til at en gjør ting på en annen måte en det en har vært forespeilet. Gjennom studiet av arbeidsprosesser var hensikten å undersøke om det var rutiner som ble gjort annerledes og eventuelt andre funn. Det viste seg at en klassisk beskrevet workaround også var gjeldene hos ABS. Ignatiadis og Nandhakumar (2009) beskriver i sin studie at rutinen for hvem som er logget inn i systemet ofte ikke gi et riktig bilde av den faktiske tilstanden. Slik var/er det også hos ABC hvor noen varehus er veldig nøyaktig med at man kun skal bruke sin egen bruker. Andre varehus ser ikke på dette som noe avgjørende. Årsaksforklaringen på dette er blant annet at folk oppfatter at på- og avloggingen tar for mye tid, og dermed velger å være innlogget på én bruker. I kontroll situasjoner og andre sammenhenger hvor det er hendig å vite hvem som har gjort hva, er dette nærmest umulig å få oversikt over, så fremt en ikke husker dette.

I gjennomgangen av hva som kan ansees som workarounds er det påfallende at dette i stor grad minner om en lokal oversettelse. Teorien vedrørende lokale oversettelser og workarounds er på mange måter sammenfallende. For det første blir det påpekt at dette kan sees på som en nødvendighet ved implementering, og på samme måte ødelegge for en implementering. Det oppstår typisk når en er avhengig av å gjøre ting på en annen måte en hva systemet legger opp til, og bryter med den lokale logikken. En slik forståelse av workarounds er med på å bekrefte (Røvik 2007) sin beskrivelse av hvor viktig oversettelseskompetanse. En slik erkjennelse bekrefter også at implementeringen av ERP-systemer og spesielt opplæring kan være av interesse å betrakte med translasjonsteori-briller.

Selv om en rekke forhold ved implementeringen av et ERP-system lar seg forklare i lys av oversettelsesteori bør en likevel ikke se bort fra klassiske kjennetegn ved en vellykket implementering. Kritiske suksessfaktorer er like avgjørende også i denne sammenheng. Likevel kan det tenkes at fokuset på de oversettelser som gjøres i opplæringssammenheng er med på å belyse at dette muligens er en kritisk suksessfaktor som burde løftes mer frem i lyset, slik (Gargeya & Brady 2005) påpeker.

Fremtidig forskning

Studien beveger seg på tvers av en rekke ulike temaer, hvor en i mange tilfeller bare så vidt rører i overflaten. Det finnes påfallende lite forskning og studier av Train-the-Trainer.

Spesielt sammenhengen mellom Train-the-Trainer og oversettelsesteori virker å være en spennende kobling, hvor spørsmål som for eksempel «I hvilken grad påvirker konseptet Train-the-Trainer frihetsgradene i en oversettelse?». Inntrykket en sitter igjen med etter å ha snakket med en rekke personer gjennom studien er at dette er en vanligere måte å løse opplæring på enn hva undertegnede var klar over. Det synes spesielt interessant at det ser ut til å være lite som forbinder konseptet Train-the-Trainer med organisasjonsfag, HR eller utdanningsvitenskap. Likevel er dette et begrep som brukes av en rekke organisasjoner og kanskje hyppigst av konsulenthus.

Angående effekten av Train-the-Trainer, hvor utbredt konseptet er, hvordan det designes og evalueres, synes å være svakt empirisk forankret. Dette er noe (Pearce, Mann, Jones, van Buschbach, Olff & Bisson 2012) også påpeker i sitt studie. Således er det naturlig å tenke at dette er noe som burde forskes på videre.

Hva angår studier av oversettelsesteori finnes det utallige muligheter for å studere dette. Fremtidig forskning kan med fordel se enda mer konkret på hvordan oversettelse påvirker opplæring. Det kan også tenkes at det kan være interessant å gjøre forsøk som innebærer å kartlegge forskjeller på hvordan opplæring av samme tema foregår med en aktør som kjenner til oversettelse og oversettelseskompetanse og en uten kunnskap om dette.

Kapittel 6: Konklusjon

Gjennom studien har en forsøkt å få et nærmere bilde på hvordan oversettelse av opplæring og opplæringsform påvirker implementeringen av SAP. Dette er undersøkt gjennom følgende problemstilling:

«Finnes det variasjoner i implementeringen av SAP, spesielt med hensyn til opplæring i de ulike varehusene, og eventuelt hvilken årsak ligger bak en slik variasjon?»

Med hensikt å supplere problemstillingen har studien også tatt for seg følgende underspørsmål:

1. Lar ERP-programvare seg oversette?
 2. Har oversetteren frihet til å forme det som oversettes?
 3. Hvordan har SAP blitt oversatt og uttrykt i praksis?
-
1. Tidligere i studien har det blitt lagt til grunn en del premisser for at en skal kunne anta at ERP programvare er oversettbar. Det har blitt stadfestet at det fremstår som rimelig å behandle et ERP-system som et organisasjonskonsept. Hovedargumentet for dette er i hvor stor grad programvaren er styrende for hvordan en bedrift opererer, og i mange tilfeller lar seg «diktere» av programvaren. Denne forståelsen av SAP er noe ABC også støtter. Det har vært viktig for ledelsen i ABC å fremme at det i implementeringen av SAP i størst grad er snakk om organisasjonsutvikling, fordi den nye hverdagen med SAP innebærer endringer i arbeidsoppgaver, metode og også tankegang.
 2. Hvor stor frihet oversetteren har til å forme et organisasjonskonsept avgjør gjerne utfallet av en oversettelse. I studien har vi sett på at det kan skilles på hvor mange frihetsgrader ledelsen tillot at de opplæringsansvarlige tok, og hvor mange frihetsgrader den som oversatt faktisk tok. Det er kommet frem til at det eksisterer forhold som både begrenser og som er med på å tillate lokale oversettelser. Spesielt at de opplæringsansvarlige har stått fritt til å forme opplæringen som de måtte ønske, ser ut til å være et forhold som gjenspeiler både at ledelsen har gitt frihet,

men også resultert i at de opplæringsansvarlige har tatt seg frihet til å gjøre lokale oversettelser. Vi har sett at det har eksistert store forskjeller på hvordan opplæringen av de ulike har blitt formulert. Det synes tydelig at opplæringen av Superbrukere på treningscampen i større grad har vært formulert som en oppskrift, noe som ifølge (Røvik 2007) innebærer at frihetsgradene bli begrenset. Når opplæringen lokalt ikke har fulgt samme formulering, åpner dette for lokale oversettelser. Det kan også virke som om ledelsen har hatt ambisjoner om å kontrollere og forsikre seg om at de lokale tilpasningene er innenfor rammen, men at dette ikke har blitt fulgt opp tilstrekkelig. Spesielt tenkes det på at ABC-pedia ikke har fungert som et korrigeringsverktøy som bestemmer hvilke enheter og aktører som skal gjøre hva, hvor og når. Dette har gjort at ledelsen ikke har klart å begrense frihetsgraden i den grad, de skulle ønske tatt i betraktning at kopiering er den ønskede oversettelsesformen til ledelsen i ABC.

3. Røvik (2007) påpeker at det virker som man ofte ikke i tilstrekkelig grad er seg bevisst at ideer vanligvis *må* oversettes til konkrete, lokale versjoner for i det hele tatt å kunne bli tatt i bruk. Studien har kommet frem til at oversettelsen av SAP har foregått gjennom sekvensiell kontekstualisering, hvor det har blitt gjort oversettelser i løpet av de ulike fasene av implementeringen. Først og fremst har tilpasningen av SAP til ABC gjennom skreddersøm vært en oversettelse. Videre har en sett at det i løpet av implementeringen har blitt gjort mindre og større oversettelser lokalt. Disse oversettelsene har utformet seg både som kopi av hva Superbrukere har lært på sin treningscamp, og også modifiserte utgaver av dette gjennom addering og fratrekking. De modifiserte oversettelsene har i hovedsak vært rasjonell-strategisk addering og fratrekking, hvor tildeling, frafall og endring av arbeidsoppgaver synes å være den vanligste oversettelsen. Som (Røvik 2007) også påpeker i sin bok, ser dette ut til å skyldes at en ønsker å unngå omfattende og ressurskrevende endringer som må gjennomføres. Som konsekvens av de oversettelser som har blitt gjort lokalt, ser en også at det i flere tilfeller arbeides forskjellig på ulike varehus, selv om det bruker samme ERP-system.

I studien har vi ved hjelp av oversettelsesteori sett at opplæringen i SAP hos ABC har blitt påvirket av hvilke frihetsgrader de opplæringsansvarlige har fått og tatt. Gjennom studien har en kommet frem til at ledelsen begrensing av frihetsgrader i utgangspunktet kunne vært tilstrekkelig, men fordi kontroll og kvalitetssikring av opplæringen ikke har blitt konkretisert og gjennomført på en tilstrekkelig måte har en endt opp med mindre og større oversettelser. Dette har kommet til syne gjennom hvordan hver enkelt butikk arbeider i praksis.

En forklaring som støtter oppunder påstanden om at frihetsgradene i utgangspunktet er akseptabel finner en hos de som har brukt ABC-pedia hyppigst. Det synes å være en klar sammenheng mellom dette og de som mestrer systemet best lokalt. Dette viser at ambisjonen med ABC-pedia har vært hensiktsmessig, men den har sviktet, fordi ikke nok personer har tatt dette i bruk.

Opplæringsmetoden ABC har benyttet plasserer et stort ansvar på Superbrukeren med opplæringsansvar. Undertegnede oppfatter at seleksjonen av Superbrukere derfor bør tillegges mer vekt, slik at opplæringen kan og faktisk gjennomføres på en best mulig måte. Ansvar for seleksjonen av Superbrukere har i all hovedsak tilfalt hvert enkelt varehus og varehussjef/daglig leder. En slik utvelgelse fremstår naturlig, likevel bør det påpekes at det her hadde vært mulig med en definert kravspesifikasjon fra ledelsen, angående hvilke kvalifikasjoner og personlige egenskaper som var påkrevd til rollen. Et inntrykk som også bekreftes gjennom intervjuer er at de Superbrukere som hadde erfaring fra opplæring fra før av, håndtert denne prosessen bedre enn de uten erfaring. Det er også interessant å merke seg at de med erfaring fra opplæring tidligere, også er det som har tatt seg størst «friheter» i opplæringen. Fordi kvaliteten på opplæringen har vært ulik resulterer dette i at varehusene bruke systemet i sitt arbeide med ulik suksess. Opplæringen, eller snarere mangelen på lik og kvalitetssikret opplæring, kan være med på å forklare hvorfor varehusene lykkes svært forskjellig med den praktiske bruken av SAP. Det ser ut til at fordi ledelsen delvis har klart å begrense frihetsgradene til oversetteren. Spesielt fordi pensum til en viss grad er definert sentralt og at arbeidsprosessene på de ulike varehusene er standardisert. Resultatet av dette ser ut til å være at hvert enkelt varehus til en hver tid klarer å gjøre et minimum av hva som forventes gjennom systemet. Derimot fremtrer det som ganske åpenbart at utnyttelsen av systemets funksjonaliteter varier i stor grad.

Noen varehus har kommet mye lenger enn andre i bruk og utnyttelse av systemet, og dette ser ut til å kunne forklares gjennom variasjon og ulik kvalitet på opplæringen lokalt.

I samtaler med Direktør har det også kommet frem hvilket av varehusene som han/hun og ledelsen i ABC opplever har fått til implementeringen best. Denne informasjonen har ikke vært kjent før i etterkant at alle intervjuer ble gjennomført, men kan likevel være interessant i samråd med funnene i studien. Med et perspektiv fra oversettelsesteori kan en påpeke at det er noen kjennetegn en finner igjen hos varehuset som ABC opplever har fått til implementeringen best. Hvis en tar for seg de kravene (Røvik 2007) lister i forbindelse med en vellykket oversettelse kan en trekke følgende konklusjon.

Røvik (2007) mener at det kan tenkes at en forutsetning for en vellykket oversettelse er at oversetteren *in persona* må gjøre regning med å oppholde seg i organisasjonen det oversettes til, i lengre perioder. Dette er også en betingelse som de globale konsultentselskapene (dekontekstualiseringsindustrien) – ofte har svært vanskelig for å oppfylle. En viktig forskjell på varehusene og personene i studien er at det ene varehuset hvor ledelsen sentralt oppfatter at implementeringen har vært mest vellykket, også har hatt en person som nærmest ha vært fristilt fra sin stilling. Dette for å kunne utelukkende fokusere på implementeringen på varehuset. Om en tar i betraktning at teorien til Røvik og forutsetningen gjengitt ovenfor, er det ikke urimelig å påstå at dette har vært en faktor av betydning.

Til en viss grad synes det mulig å se en sammenheng mellom hyppigheten av modifierende oversettelser og resultatet oppnådd i hvert enkelt varehus. Spesielt i ERP sammenheng ser det ut til at kontrollen i større grad forsvinner ved modifierende oversettelser. Det varehuset som antas å ha mestret implementeringen dårligst, er også den varehuset hvor det virker som om det er tatt størst frihet i oversettelsen. Hvis en tar utgangspunkt i at dette kan kalles «dårlige» oversettelser fordi visse rutiner og arbeidsoppgaver ikke blir gjort på den måten de er forespeilet. Ser dette unektelig ut som om det fremstår som en workaround som begrenser varehuset. Dette støtter også opp om at det ser ut til at problemet med lokale oversettelser av SAP hos ABC først og fremst kommer til synes gjennom dårlig utnyttelse av alle mulighetene SAP har til å forenkle og automatisere arbeid.

Et viktig aspekt ved de oversettelser som har blitt gjort lokalt er at en av faktorene som synes å være avgjørende i flere av tilfellene hvor lokale oversettelser fremstår som strategiske, er at det til en viss grad kan pekes i en retning hvor rammebetingelser til hvert enkelt varehus har og er avgjørende. Der hvor en ikke har ansatte som er kyndige nok teknologisk (les. dataferdigheter) virker det som redusert ansvar og arbeidsoppgaver danner en «rasjonell» reaksjon (oversettelse). Konsekvensen av dette er at ansvaret gis til andre personer istedenfor å gi en grundigere opplæring til den/de personene dette gjelder, og man potensielt står igjen med mye uutnyttet arbeidskraft.

Studien har som sagt avdekket at det både har blitt tillatt at en tar, og at det har blitt tatt frihetsgrader. Samtidig ser det ikke ut til at SAP har vært gjenstand for radikal omvandling. Røvik (2007) resonerer med at desto vanskeligere oversettable en praksis er, desto større er sannsynligheten for at den kan bli gjenstand for omfattende refortolkning og omvandling når den skal overføres til andre. I ABC tilfelles skulle dette tilsa at sannsynligheten for å møte en radikal omvandling lokalt burde være tilstede. Likevel ser en at dette ikke er tilfelle, og noe av forklaringen på dette er som (Røvik 2007) påpeker at *en praksis som for eksempel må utføres ved bruk av et bestemt IT-program, eller med et bestemt fysisk verktøy, vil i utgangspunktet være lite omformbart dersom man forsøker å overføre den*. I forlengelsen av dette er et spørsmål jeg stadig har stilt meg hvorfor det ser ut til at alle varehus til slutt klarer å mestre SAP. Selv når det har blitt gjort lokale oversettelser, systemet brukes forskjellig, hvor dette kommer til synes i endrede og redefinerte arbeidsprosesser, ser det ut til at varehusene har klart å lande på bena. Med tanke på organisatorisk kontroll så refererer (Ignatiadis & Nandhakumar 2009) til (Hanseth, Ciborra & Braa 2001) som påpeker at et ERP-system er ideelt med dette formål. Kan denne organisatoriske kontrollen som systemet pålegger være en mulig forklaring til at det ser ut til å de aller fleste lykkes med de daglige gjøremålene i SAP. Dette på tross av at det både finnes workarounds, ulike rutiner i og utenfor systemet. Et mulig svar på dette kan en også finne i (Christensen 2016) som trekker frem at *dagen og fremtidens løsninger har en brukerflater som blir så enkel at det bare kreves marginal opplæring*. Dog bør det merkes at en slik bruk ikke garanterer at en utnytter systemet i særlig stor grad, noe som stemmer overens med den erfaringen ABC har med de forskjellige varehusene.

Helt til slutt kan det være interessant å spørre seg om noen av funnene gjort i studien kan brukes i arbeidet med andre implementeringsprosesser? Studien klarer i alle fall å peke på faktorer som en antar har betydning. Dog er det mange forhold ved en implementering som studien ikke har gått inn på som også kan være med på å gi et godt helhetsbilde. Likevel synes det mulig å forklare både variasjon og vellykkethet nettopp gjennom et translasjonsteoretisk perspektiv.

Litteraturliste

- Chen, G. & Liu, Y. (2013). Study on Knowledge Transfer Influence on ERP Implementation Performance from Inherent Angle of Enterprises. *Information Technology Journal*, 12 (23): 7555-7561.
- Christensen, B. H. (2016). *ERP-systemer anno 2020*. Tilgjengelig fra: <http://xledger.no/files/2016/11/XLEDGER-2016-Bo-Hjort-Christensen.pdf> (lest 30. November).
- Dahlum, S. (2015). *Validitet*: Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/validitet> (lest 1. Desember).
- Davenport, T. H. (1998). Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*.
- Davenport, T. H. (2000). *Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems*: Harvard Business School Publishing.
- Finney, S. & Corbett, M. (2007). ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. *Business Process Management Journal*, 13 (3): 329-347.
- Gargeya, V. B. & Brady, C. (2005). Success and failure factors of adopting SAP in ERP system implementation. *Business Process Management Journal*, 11 (5): 501-516.
- Hustad, E., Haddara, M. & Kalvenes, B. (2016). ERP and organizational misfits: An ERP customization journey. *Procedia Computer Science* 100: 429-439.

- Ignatiadis, I. & Nandhakumar, J. (2009). The effect of ERP system workarounds on organizational control. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 21 (2): 59-90.
- Jacobs, R. F. & Weston Jr., F. C. T. (2006). Enterprise resource planning (ERP): A brief history. *Journal of Operations Management* 25: 357-363.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2 utg.: Høyskoleforlaget.
- Koh, S. C. L., Gunasekaran, A. & Cooper, J. R. (2009). The demand for training and consultancy investment i SME-specific ERP systems implementation and operation. *International Journal of Production Economics*, 122: 241-254.
- Lee, Z. & Lee, J. (2000). An ERP implementation case study from a knowledge transfer perspective. *Journal of Information Technology*, 15: 281-288.
- Malt, U. (2015). *Kvalitativ: Store norske leksikon*. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/kvalitativ> (lest 1. Desember).
- Markus, M. L. & Tanis, C. (2000). The Enterprise System Experience: From Adoption to Success I: *Framing the domains of IT research: Glimpsing the future through the past*, s. 173-207.
- Nielsen, J. A., Mathiassen, L. & Newell, S. (2014). Theorization and translation in information technology institutionalization: Evidence from Danish home care *MIS Quarterly* 38 (1): 165-186.

- Nilsson, E. (2009). *Knowledge transfer in enterprise resource planning (ERP) projects: Towards a framework for increased learning when implementing ERP Systems*: Växjö University, School of Mathematics and Systems Engineering.
- Pearce, J., Jones, C., Morrison, S., Olf, M., van Buschbach, S., Witteveen, A. B., Orengo-García, F., Ajdukovic, D., Aker, A. T., Nordanger, D., et al. (2012). Using a Delphi Process to Develop an Effective Train-the-Trainers Program to Train Health and Social Care Professionals Throughout Europe. *Journal of Traumatic Stress*, 25: 337-343.
- Pearce, J., Mann, M. K., Jones, C., van Buschbach, S., Olf, M. & Bisson, J. (2012). The Most Effective Way of Delivering a Train-the-Trainers Program: A Systematic Review. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 32 (3): 215-226.
- Reliabilitet*. (2017). Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/reliabilitet> (lest 1. Desember).
- Rosemann, M., Vessey, I. & Weber, R. (2004). *Anlignment in Enterprise System Implementations: The Role of Ontological Distance*. International Conference on Information Systems (ICIS): ICIS Proceedings 2004.
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*: Fagbokforlaget.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*: Universitetsforlaget.

- Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data* 5 utg.: SAGE Publications Ltd.
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2010). *Operation Management*. 6 utg.: Pearson Education Limited.
- Somers, T. M. & Nelson, K. G. (2004). A taxonomy of players and activities across ERP project life cycle. *Information Management*, 41: 257-278.
- St-Pierre, P. & Kar, P. C. (2005). In Translation: Reflections, Refractions, Transformations.
- Storsul, T. (2011). *Dokumentanalyse. Analyse av kvalitative data*. . uio.no: Universitetet i Oslo Tilgjengelig fra: <http://www.uio.no/studier/emner/hf/imk/MEVIT2800/v11/undervisningsmateriale/8dokumentanalyse.pdf> (lest 11. Desember).
- Umble, E. J., Haft, R. R. & Umble, M. M. (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operational Research* 146: 241-257.
- Wæhle, E. & Sterri, A. B. (2016). *Case Studie: Store norske leksikon* (lest 1. Desember).

Dokumentliste

Dokument 1: Behov for opplæring.

PowerPoint presentasjon av brukerundersøkelse.

Dokument 2: Behov for opplæring.

Excel regneark med tallgrunnlag fra brukerundersøkelse.

Dokument 3: Invitasjon til treningscamp

Introduksjon til Superbruker opplæring, rolleavklaring, ansvar og praktisk informasjon.

Dokument 4: Tips til Superbrukere

Veiledning- og informasjonsskriv til treningscamp.

Dokument 5: Treningscamp – Introduksjon

PowerPoint presentasjon introduksjon til treningscamp. Hvem, hva, hvorfor, Erfaringer fra pilotprosjekt, plan videre.

Dokument 6: Tiltaksliste varehus.

Tiltaksliste til varehus i forbindelse med forberedelser av varehus. Mål og tiltak. Tidsfrisert og rapportering.



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway