

Succes i projekter: Selvom et IT-projekt er en fiasko kan resultatet af projektet godt være en succes!

Denne artikel beskriver ProConsultings opfattelse af begreberne succes og fiasko, og hvordan det påvirker vores forståelse af IT-projekter. Som et case studie behandles VUE-projektet og STADS-systemet i relation til succes / fiasko begrebsmodsatninger. Hensigten med artiklen er at skabe opmærksomhed om, at begreberne succes og fiasko i IT-projekter er særdeles komplekse størrelser

Indledning

Operahuset i Sydney kender vi alle blandt andet på grund af den danske arkitekt Utzons store indsats ved byggeriet. Operahuset hører til blandt de mest populære bygninger i verden som Triumfbuen i Paris, Empire State Building i New York, og de fleste vil betegne Operahuset som en stor succes.

Ser vi Operahuset fra en anden vinkel nemlig som et byggeprojekt stiller sagen sig ganske anderledes: I 1957 forventede man at det ville koste 7,2 mio. \$A og være færdig i 1959, mens det viste sig at koste 102 mio. \$A og være færdigbygget i 1973, hvilket ikke kan betegnes som en succes (Lowe 1999). Læren er her, at processen (byggeprojektet) kan være en fiasko, mens resultatet (Operahuset) er en succes. **Men hvordan opfatter vi egentlig begrebet succes?**

På forsiden af Computerworld den 7. november 2003 stod der (Daarbak 2003): Amanda, VUE, SLS. Sig navnet, stav forkortelsen og fornem emmen af offentlige kendte IT-skandaler. Temaet er velkendt, og vores første association efter ordet VUE-projektet er ordet fiasko, men er det en korrekt udlægning? Resultatet af VUE-projektet var det studieadministrative system STADS, **men er STADS en fiasko fordi VUE-projektet er en fiasko?**

Ovennævnte spørgsmål behandles i denne artikel i relation til succes og fiasko begrebet som beskrives nærmere i næste afsnit.

Succes og Fiasko som begrebsmodsatninger

Succes eller fiasko er to begreber, som vi bruger meget i vores dagligdag og er stærk knyttet til tankegangen i den vestlige kultur. Diskussionerne går på om vi har succes på arbejdet, succes i familien, men også mere konkret i en given arbejdssituation eller eksempelvis sportsbegivenhed.

Succes / fiasko dikotomien bliver ofte brugt binært det vil sige enten har vi (ubetinget) succes eller også har vi (ubetinget) fiasko, men det er en meget forenklet fremstilling af virkeligheden.

I denne artikel vil vi tage udgangspunkt i en mere nuanceret beskrivelse af succes, og dermed indirekte også fiasko, som er begrebsmodsatningen.

Emnet "skandaleramte IT-projekter i offentligt regi" er en historie, som fortælles igen og igen (se eksempelvis *Rigsrevisionen (2000)* som har en righoldig gennemgang af disse), og det er vist tydeligt, at der er flere fiasko historier end succes historier, eller sådan fremlægges det i hvert fald, og udgangspunktet er den binære opfattelse af succes / fiasko.

Årsagerne til enten succes eller fiasko i disse IT-projekter er både tekniske og organisatoriske, men på hvilket grundlag afgør man egentlig om det er succes eller fiasko? Berg (2001) forholder sig til dette: *In the end, then, the question whether an implementation has been successful or not is socially negotiated.* Succes eller succesfuld er altså ikke et absolut begreb, men noget vi forhandler os frem til, og dermed bliver succes en konstrueret virkelighed.

Et modargument, fra et positivistiskⁱ synspunkt, er at man kan opstille klare succeskriterier til et IT-projekt, som herefter objektivt kan måles og dermed kan man objektivt afgøre om IT-projektet er en succes eller ej. Der er ingen tvivl om at denne tilgang ofte benyttes, og vi har anvendt det i adskillige projekter, men når man så "objektivt måler på projektet" efter gennemførelsen, rejser der sig alligevel tvivl om det var de rette målekriterier (var det realistiske mål), fra hvilket perspektiv måler vi osv. Det betyder, at vi bevæger os fra den positivistiske tilgang til den konstruktivistiskeⁱⁱ, hvor vi forhandler os frem til prædikatet succes eller fiasko.

Men det leder naturligt hen til spørgsmålet *hvad er succes?* Det kan være økonomisk succes enten i form af overholdelse af budgettet for projektet, indfrielse af den forventede nytteværdi i form af besparelser eller større markedsandele. En anden kategori er, at projektet blev leveret til tiden, så systemet kom i drift som planlagt (projekt succes). I nogle situationer er succes mere værdsættelsen af systemet end selve dets brug. Det betyder at

kriterier for succes er mangfoldige eller multidimensionale.

De forskellige former for succes, kan også relateres til *succes for hvem?* Ledelsens opfattelse af et IT-system kan være, at det er en succes ud fra en økonomisk betragtning, mens en medarbejdergruppe betragter det samme system som en fiasko, fordi der er blevet afskediget medarbejdere for at opnå den økonomiske succes.

Succes kan beskrives som *multidimensional, dynamisk og relativ* (Berg 2001 & Markus 2000).

Multidimensional indebærer, at der er mange forskellige faktorer, som kan betragtes som en succes (rationaliseringsgevinster, bedre rapportering, større kundetilfredshed og mange flere).

Opfattelsen af succes kan ændre sig over tid eksempelvis kan et nyt IT-system, som netop er taget i drift være en kæmpeudfordring, og man oplever det som en fiasko, mens det to år senere kan være vendt til en stor succes fordi man har ændret sit syn på, hvordan man måler succesen – dermed er succes dynamisk.

Succes kan ses fra mange perspektiver eller fra forskellige aktører, og der vil normalt være mange forskellige opfattelser af succes / fiasko for et givent system, hvorved succes er relativ.

Et eksempel fra medicinalindustrien

Betydningen af om vi opfatter noget som succes eller fiasko, kan få vidtrækkende *konsekvenser* for de handlinger og beslutninger, der træffes, hvilket følgende vidner om (Chesbrough 2003):

I slutningen af 80'erne begyndte medicinalfirmaet Pfizer at teste en medicin kaldet compound UK-92,480 til behandling af hjertekrampe. Medicinen var lovende i laboratoriet med dyreforsøg, mens de kliniske test med mennesker viste ringe resultater.

Med basis i disse resultater vil de fleste betragte medicinen som en fiasko, men videnskabsmændene besluttede at forfølge en sideeffekt ved medicinen, og det ledte dem i en helt ny retning, som senere blev til det meget kendte produkt Viagra, som ud fra en økonomisk betragtning i høj grad er blevet en succes for Pfizer.

Her har vi et eksempel på, at succes er dynamisk, da succeskriteriet fra starten af var medicin der kunne behandle hjertekrampe, som siden hen blev ændret til at fokusere på sideeffekten, så det lykkedes at producere et "succes produkt" (set fra et økonomisk perspektiv).

Eksemplet viser også, at hvis vi er for meget fokuseret på ubetinget succes eller fiasko, og

derfor kun havde set forløbet med compound UK-92,480 som en fiasko, så havde det været en hindring for senere at kunne skabe en succes, og det er vel netop en af farerne ved den unuancerede og binære opfattelse af succes og fiasko. Moralen fra historien er i øvrigt: *Sommetider starter succes som fiasko!*

Opsummering af succes begrebet

Begrebet succes kan opsummeres således (Berg 2001): *Succes er et multidimensionalt koncept, som defineres meget forskellig af forskellige involverede parter, og som udvikler sig over tid.*

Gennemgangen i dette afsnit kunne lede frem til den fortolkning, at det ikke er fornuftigt at fastlægge succeskriterier, da alt er relativt, dynamisk osv., og det er efter min mening en overfortolkning. Det er absolut relevant og nødvendigt at fastlægge kriterier, som man vurderer et IT-projekt (eksempelvis levering til tiden) og dets resultat ud fra, men gennemgangen her skulle gerne lede frem til at se bredere og mere nuanceret på succes / fiasko begrebet, som både kan bruges ved fastlæggelsen af succeskriterier, men ikke mindst ved den efterfølgende vurdering.

Det studieadministrative system STADS i et nyt perspektiv – succes eller fiasko?

Dette afsnit beskriver en undersøgelse af VUE-projektet som udvikler STADS systemet. I perioden september 2003 til januar 2004 er der gennemført en undersøgelse af VUE/STADSⁱⁱⁱ, og den er detaljeret beskrevet i en rapport (Svejvig 2004).

STADS er blevet til over en lang årrække fra begyndelsen af 90'erne til slutningen af 1996, hvor systemet tages i brug på de første uddannelsesinstitutioner, mens de sidste tager det i brug i 1999.

Der er således en driftserfaring med STADS som strækker sig over 5-8 år. Det betyder at man kan måle langtidseffekten af systemet.

STADS har følgende grundfunktioner:

- Optagelse af studerende
- Administration af indskrivningsforhold
- Administration af uddannelser og eksamener
- Uddannelsesstøtte og Statistik
- Selvbetjening for studerende via Internet (*dog først i drift 2002 og fremefter*)
- Integration til økonomi styresystem (ØSS) og centrale systemer i Undervisningsministeriet (UNI-systemet) m.fl.

VUE-projektet og STADS systemet har været meget udskældt i medierne, og som udenforstående kan man kun opleve det hele som en fiasko.

Medierne, statsrevisorerne og mange andre betragter VUE-projektet som en fiasko, når der vurderes på følgende succesfaktorer:

- Kun 40% af institutionerne bruger STADS
- Projektet tog fem år længere end planlagt (Statsrevisorerne 1999 s6)
- Meget dyrere end planlagt, da det kostede 360 mio. kr. ved udgangen af 1998 i forhold til den første bevilling til projektet i 1991 på 66 mio. kr. (ibid. s5)

Fiaskoopfattelsen deles dog ikke af brugerne som er tæt på systemet, som mere ser på at VUE-projektet er lykkedes på deres institution, hvilket fremgår af nedenstående tabel

VUE-projektets succes	Antal	%
Stor succes	1	8%
Synlig succes	5	42%
Usynlig succes	4	33%
Usynlig fiasko	2	17%
Synlig fiasko	0	0%
Stor fiasko	0	0%
Total	12	100%

Som det ses, er der spredning på svarene, hvor tyngdepunktet ligger omkring usynlig til synlig succes, og i hvert fald langt fra mediernes opfattelse, som må betegnes som en stor fiasko. Det interessante er, at de personer som var med i implementeringen, opfatter det meget anderledes end medierne, som ser på projektet på afstand.

Hvis vi ser på selve STADS-systemets succes så vurderes det således:

STADS-systemets succes	Antal	%
Stor succes	1	7%
Synlig succes	7	50%
Usynlig succes	5	36%
Usynlig fiasko	1	7%
Synlig fiasko	0	0%
Stor fiasko	0	0%
Total	14	100%

Som det fremgår af tabellen ovenfor oplever langt de fleste respondenter STADS som en succes i en eller anden grad, og der er kun en enkel bruger, der kalder det en usynlig fiasko.

Tabellen understøtter de kvalitative udtalelser der findes i brugerundersøgelsen gennemført på de institutioner som anvender STADS og specifikke interviews gennemført på Aalborg Universitet.

Afrunding

Hensigten med denne artikel har været at skabe opmærksomhed om at begrebet succes eller fiasko i IT-projekter er en langt mere kompleks størrelse end man normalt opfatter.

Vi mener, at man alt for ofte bedømmer et IT-projekt som en fiasko på et tidligt tidspunkt, og mangler at se resultatet i et bredere perspektiv og en længere årrække, og så vil bedømmelsen måske være meget anderledes!

Referencer

- Berg, Marc (2001): Implementing information systems in health care organizations: myths and challenges i *International Journal of Medical Informatics 64* (2001) 143-156, Elsevier
- Chesbrough, Henry (2003): Sometimes Success Begins at Failure – særtryk fra "Managing Your False Negatives" Harvard Management Update", Vol. 8, No. 8, August 2003. Hentet 1. december 2003 fra <http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=3807&t=innovation>
- Daarbak, Torben & Arne R. Steinmark (2003): Projektlederen skal være rigtig chef. *Computerworld den 7. november 2003* (side 1)
- Lowe, John (1999): The Sydney Opera House. Glasgow Caledonian University, School of the Built and Natural Environment, Construction Economics. Hentet 7. oktober 2003 fra: <http://johnlowe.net/Teaching/Projects/Project1.htm>
- Markus, M.L. & C. Tanis (2000): The enterprise systems experience—from adoption to success, in R.W. Zmud (Ed.), Framing the Domains of IT Research: Glimpsing the Future Through the Past, Pinnaflex, Cincinnati, OH, 2000.
- Rigsrevisionen (2000): Beretning til statsrevisorerne om gennemførelse af statslige edb-projekter, RB B202/00, Juni 2000. Hentet 14. juni 2000 fra: <http://www.ft.dk/BAGGRUND/statsrev/0999.htm>
- Svejvig, Per (2004): Det Studieadministrative System STADS i et nyt perspektiv – Succes eller Fiasko. Dele af rapporten kan udleveres ved henvendelse til ProConsulting på mail@proconsulting.dk

- ⁱ **Positivismen** repræsenterer den filosofiske grundholdning, at al viden er begrænset til sansedata, at denne viden kun kan nås gennem metodisk videnskabelig observation af virkeligheden, og at der kun findes én form for videnskabelig erkendelse - nemlig den naturvidenskabelige
- ⁱⁱ **Konstruktivisme** er en læringsteoretisk retning som overordnet handler om, hvorledes mennesker tilegner sig deres omverden. Hvordan den enkelte konstruerer sin egen måde at forstå sig selv og sin omverden på, dermed hvordan man lærer.
- ⁱⁱⁱ **VUE** betyder Videregående Uddannelsers EDB System og **STADS** betyder STudie Administrative System.