

Sannsynligvis vil noe usannsynlig skje

Forestill deg at et IT-prosjekt fikk store problemer med leveransene på grunn av at den dyktigste programmereren ble utsatt for en svært sjelden øyensykdom. Øyensykdommen medførte at han fikk problemer med å konsentrere seg og dermed gjorde flere alvorlige programmeringstabber. Prosjektleder mente at prosjektet ikke på noen måte kunne lastes for problemene, fordi han hadde identifisert og håndtert de risikofaktorene han med rimelighet kunne vite om. Svært sjeldne øyensykdommer var forhold ingen prosjektplan kunne forventes å ta høyde for.

Argumentasjoner som den ovenfor er ikke uvanlig, og får en viss støtte i at prosjektledelsesbøker ofte ikke beskriver hvordan man håndterer ukjent risiko og svært usannsynlige hendelser. Kanskje dette til og med er den viktigste grunnen til at forskningsstudier finner at "uventede hendelser" er den hyppigst angitte årsak til overskridelser i IT-prosjekter.

Argumentasjonen er imidlertid ikke særlig holdbar. Det er en vesentlig forskjell mellom å ikke kunne forutse en bestemt usannsynlig hendelse, og det å ikke forutse at en eller annen usannsynlig hendelse trolig vil skje. En illustrasjon: Anta at du skal kjøre bil til et viktig møte. Av ulike grunner, så har du i mange tidligere tilfelle brukt 10 minutter eller lenger tid enn normalt på denne veien. Det er da rimelig åpenbart at du bør legge inn en margin på minst 10 minutter for å være rimelig sikker på å ikke komme for sent. Dersom du ikke har lagt inn denne marginen, så er det en dårlig unnskyldning overfor møteleder å si: "Kjempeuflaks. Jeg fikk et rusk i øyet og måtte stoppe for å ta det ut. Det har aldri hendt meg tidligere."

I en artikkel publisert i Transactions of Software Engineering, bygger jeg på ideer fra prosjektledelsesforskerne Pich, Loch, og De Meyer, og foreslår at IT-prosjekter bør kategorisere og håndtere usikkerhet på fire ulike måter: 1) Normalvariasjon, 2) Identifisert usikkerhet, 3) Uventede hendelser, og, 4) Fleksibilitet i produkt og prosess:

Normalvariasjon er usikkerhet som forårsakes av mange faktorer som hver har relativt liten effekt på produksjonen. Et eksempel er variasjon i en persons produktivitet som følge av mindre variasjoner i motivasjon og opplagthet. Denne typen variasjoner kan for eksempel håndteres ved å angi minimum og maksimum arbeidsmengde for hver enkelt aktivitet og integrere disse usikkerhetene i prosjektplanen.

Identifisert usikkerhet er den type usikkerhet som typisk får mest omtale i bøker og rutiner om usikkerhet eller risikostyring i prosjekter. Dette er en type usikkerhet som kan identifiseres som vesentlig i forkant av prosjektgjennomføringen.

Uventede hendelser (f. eks, svært usannsynlige hendelser og ikke-identifiserte risikofaktorer) er den mest problematiske typen usikkerhet. Denne typen kan håndteres ved å ha et tillegg i risikobuffer som er basert på hvor stor andel av arbeidsmengden i lignende prosjekter som typisk går med til uventede hendelser. Organisasjoner bør skaffe seg egne data på dette området.

Fleksibilitet i produkt og prosess er det som ofte redder prosjekter med høy usikkerhet og mye uventede problemer. Graden av fleksibilitet bestemmer i stor grad for eksempel om usikkerhet bør håndteres ved risikobuffer eller ved å bruke fleksibilitetsmulighetene til å redusere omfang av løsningen. Det kritiske her er å unngå ønsketenkning med hensyn på hvor mye som kan spares inn ved å benytte seg av fleksibiliteten.

Mer bevissthet rundt ulike typer usikkerhet, deres natur og behov for ulik håndtering tror jeg vil kunne føre til bedre planlegging og gjennomføring av IT-prosjekter. Forvent uventede hendelser. Skaff deg og bruk kunnskap om hvor mye tid som typisk går med til å håndtere ikke-planlagte aktiviteter og ikke-identifisert usikkerhet.