

Ønsketenkning

Vi er dårlige til å vite når vi driver ønsketenkning og når vi er realistiske. Hva kan vi gjøre med det?

George Orwell - han med bøkene "1984" og "Kamerat Napoleon" – skrev i 1945 følgende om prediksjoner: *"People can foresee the future only when it coincides with their own wishes, and the most grossly obvious facts can be ignored when they are unwelcome. I believe that it is possible to be more objective than most of us are, but that it involves a moral effort. One cannot get away from one's own subjective feelings, but at least one can know what they are and make allowance for them."*

Det er mange grunner til at vi ofte ender opp med å tro på det vi ønsker som utfall. En av grunnene ble nylig beskrevet i en studie av Barber, Gordon og Franklin i tidsskriftet *Memory & Cognition*. I denne studien viser artikkelforfatterne at vi typisk stoler mye mer på kilder som støtter det utfallet vi foretrekker enn kilder som er i strid med ønsket utfall. Andre grunner til at vi tror på ønsketenkningen er at vi er bedre i å finne informasjon som støtter ønsket utfall, og at det ønskede utfallet oftest er lettere å se for seg og dermed oppleves som mer sannsynlig. Overraskende nok synes graden av ønsketenkning å øke heller enn minke i flere situasjoner med negative personlige konsekvenser av dårlige vurderinger.

Ønsketenkning er helt klart til stede også innen IT-bransjen. Ta for eksempel store IT-prosjekter. En ikke ubetydelig andel av disse (uklart nøyaktig hvor stor) blir aldri fullført, eller fullført med enorme kostnads og tidsoverskridelser. Til tross for dette er så vidt meg bekjent sjelden eller aldri at man legger dette scenario-et inn i investeringsanalysene i forkant. Tanken om at akkurat dette mega-prosjektet skal ende opp i fullt kaos synes å være så lite ønskelig at man har store vanskeligheter med å forestille seg dette som en reell mulighet. Denne ønsketenkningen i mega-prosjekter er noe av grunnen til at den danske professoren Bent Flyvbjerg nå er blitt hyret inn i flere større prosjekter for å gjennomføre det han kaller "reference class forecasting". Denne metoden er basert på psykologene Kahneman og Lovallo's anbefalinger om et "outside view" som korrektiv til et "inside view" på oppgavene som skal gjennomføres. Et "outside view" er mer robust mot ønsketenkning ved at man bygger prediksjoner på totalbilde av hvordan lignende prosjekter har gått, mens et "inside view" bygger på den mer vanlige en oppdeling av prosjektet i delaktiviteter med tilhørende estimater og risikoanalyse av hver delaktivitet.

Ved Simula har vi nylig gjennomført to studier som demonstrerer effekten av ønsketenkning på estimering av arbeidsmengde i IT-prosjekter. I den første studien (publisert i *IEEE Software* i 2009) ga vi halvparten av systemutviklerne informasjonen om dersom han/hun hadde høy effektivitet på gjennomføringen av utvidelsene av et eksisterende IT-system ville det øke muligheten for utviklerens firma å bli valgt som leverandør ved senere anledninger. Den andre halvparten fikk ikke denne informasjonen. De som ble motivert til å ønske at de ville klare oppgaven med høy effektivitet (ønsketenkingsgruppen) hadde i gjennomsnitt estimater på under halvparten (40 timer) av kontrollgruppen (100 timer). Noe av denne forskjellen kan være reell ved at de faktisk ville jobbet mer effektivt, men neppe hele forskjellen. Studier viser for eksempel at vi sterkt overvurderer effekten av økt motivasjon for vår ytelse. Da vi spurte utviklerne i etterkant om hvor mye de trodde informasjonen om fremtidige muligheter gitt høy effektivitet hadde påvirket dem, var det typiske

svaret at de trodde de hadde senket estimatene med rundt 10%. Den faktiske påvirkningen var imidlertid i gjennomsnitt en reduksjon på hele 60%.

I en annen studie (upublisert) ba vi halvparten av utviklerne å estimere det som innen smidig utvikling kalles "ideelle timeverk". Ideelle timeverk var definert som "timeverk du trenger antatt at du kan jobbe konsentrert, uten avbrytelser og være full ut produktiv", dvs en form for ønsketenkning. Den andre halvparten estimerte mest realistisk antall timeverk. Interessant nok var gjennomsnittet for estimatene for ideelle timeverk og mest realistisk timeverk svært like. Lignende resultater er funnet innen andre områder, relatert til forskjellen mellom "best case" og "most likely" utfall. Vi tror at dette viser at systemutviklere stort sett ikke tar høyde for uforutsette problemer, som faktisk er svært vanlige, men bedriver en del ønsketenkning når de tror at de estimerer mest realistisk forbruk av timeverk.

Det er flere ting vi kan gjøre for å unngå at viktige vurderinger baseres på ønsketenkning. Det viktigste er kanskje at vi forsøker å finne personer som ikke har en sterk preferanse for et bestemt utfall til å gjennomføre eller kontrollere vurderingene. Et annet virkemiddel er å bygge vurderingene på gjennomgang av representative utvalg og beskrivelser av lignende situasjoner (eksemplifisert ved "reference class forecasting"). En tredje mulighet er basert på ideen om at dersom man ikke får folk til å svare på det du spør om ("mest realistisk utfall"), så får man spørre om det de uansett svarer på ("ideelt utfall") og deretter forsøke å justere for forskjellen. Dette kan for eksempel skje ved at man først ber en utvikler om vurderinger basert på en ideell situasjon, for deretter å be om vurderinger av risiko og annet som fører til avvik fra den ideelle situasjonen. Våre estimeringsundersøkelser viser at denne sekvensen fører til høyere og trolig mer realistiske estimater av arbeidsmengde enn tradisjonell estimering.