

HULEBOERNE BODDE IKKE I HULER, MEN I TELT

Steinaldermennesket kalles ofte for huleboer. Det er imidlertid mye som tyder på at svært få steinaldermennesker bodde i huler (*"Ancient constructions: from tents to towers"*, Michael og Mary B. Woods). I stedet bodde de i primitive telt. Grunnen til at vi lett får inntrykket av at steinaldermennesket bodde i huler, er at etterlevninger andre steder enn inne i hulene bevarer mye dårligere eller er vanskeligere å finne. Tilsvarende vil vi kunne få inntrykket av at steinaldermannen stort sett brukte steinredskaper fordi alle redskapene av tre og bein vil stort sett ha råtnet bort etter noen tusener år. Slike effekter av utvalgsskjevhet kalles "huleboereffekter" og er et problem for vår oppfatning av IT-prosjekter.

Et godt eksempel er utvalgsskjevheter som følge av "vinnerens forbannelse". "Vinnerens forbannelse" tilsier at en leverandør kun vinner anbudsrunder når det ikke er til velsignelse for verken kunde eller leverandør, det vil si når leverandøren har vært overoptimistisk i estimatene og har minst mulighet til å klare å fullføre oppdraget som planlagt. Denne skjevheten vil være større jo flere leverandører som leverer inn tilbud. Den systematiske skjevheten i retning av valg av overoptimistiske leverandører medfører at det er åpenbart urettferdig å si at målt kostnadsoverskridelse på gjennomførte prosjekter representerer leverandørens evne til å estimere og gjennomføre prosjekter. Men det er nettopp dette som typisk skjer og gir IT-bransjen et ufortjent dårlig rykte.

Analyser av ekstremtilfeller, f.eks. IT-prosjekter som har gått veldig galt eller blitt særdeles vellykket, lider ofte enda mer av skjevhet i utvalget. Slike analyser minner om intervju av mennesker som har blitt veldig gamle og blir spurt om hvordan de har holdt seg så godt. Svarene varierer fra "hardt arbeid" og "mye søvn" til "en konjakk i ny og ne" og "spist mye gammalost og prim". Mange andre har imidlertid gjort akkurat de samme tingene, kanskje med unntak av gammalosten!, uten å leve like lenge. Vi trenger å se på forskjeller mellom de som har blitt gamle og de andre for å finne de reelle faktorene. Viktigheten av balanserte sammenligninger er illustrert i Concept-programmets analyse av norske mega-prosjekter underlagt ekstern (ks2) kvalitetssikring *"Governance of Norwegian Government Projects"* (Aass, Jermstad, Johansen og Klakegg). Forskerne rapporterer at de fleste prosjektene var vellykket, til tross for vesentlige mangler i gjennomføringen. Hadde tilsvarende analyser vært gjort med kun prosjektfiaskoer, ville trolig de samme manglene vært fremstilt som årsakene til fiaskoene. Av samme grunn er en ren havarikommisjon for IT-prosjekter, som har vært anbefalt av flere, neppe en god ide.

En annen interessant side ved Concept-programmets analyser, er at de ser ut til å illustrere hvor lett det er å havne i huleboer-fellen. Prosjektene som ble analysert var valgt ut ved at de var de første prosjektene som hadde gjennomført ks2-type kvalitetssikring og var ferdig da analysen ble gjennomført. Dette kan ha gitt et for positivt bilde av effekten av

ks2, siden prosjekter som burde ha vært ferdig men hadde fått forsinkelser og problemer, ikke inkluderes. Dersom det er mange slike, vil utvalgsskjevheten være betydelig. Det faktum at hele 91% av de analyserte mega-prosjektene, de fleste ikke IT-prosjekter, leverte innenfor kostnadsrammene gir grunnlag for noe skepsis.

Selv en tilsynelatende uskyldig innskrenking av et datagrunnlag til å kun se på prosjekter som ble budsjettert til å koste mer enn for eksempel 100 millioner kroner vil gi skjevheter i analysene. En slik grense vil for eksempel utelukke prosjekter som ble estimert til 80 og faktisk kostet 110 millioner, men inkludere prosjekter som ble budsjettert til 110 og kostet 80 millioner. Analysen vil med andre ord gi et for positivt bilde av gjennomsnittlig overskridelse. I særlig grad vil denne skjevheten i utvalget ofte gi et feilaktig inntrykk av at de minste prosjektene overestimeres mindre hyppig enn de større. I et pågående arbeid viser jeg at flere rapporter og studier om kostnadsestimering har gått i tilsvarende utvalgsfeller.

Lærdommen vi bør trekke basert på huleboeren-effekten er at det ikke er tilstrekkelig at vi har mye data av høy kvalitet. Dersom det er skjevheter i data-utvalget kan vi få et svært feilaktig bilde av virkeligheten. Til tross for at dette er noe de fleste vil være enige i, så er det forbløffende hvor ofte vi ikke etterspør hvordan utvalget er gjort. Den fortsatt mest refererte undersøkelsen om IT-prosjekters manglende suksess ("The chaos report" fra 1994) rapporterer en gjennomsnittlig kostnadsoverskridelse på 189%, dvs at IT-prosjektene i gjennomsnitt kostet 2.89 ganger mer enn estimatene. Et helt usannsynlig resultat, hvis det ikke hadde vært for at utvalget som ble gjort synes å være basert på å be firmaer om å dele "failure stories". Å presentere et ekstrem-utvalg som representativt gir overskrifter og oppmerksomhet, men ikke god kunnskap.