

Tingenes iboende jævelskap

Om det uforutsette og det som skjer både før og etter

Knut Samset

Det er mange som kjenner til eller har hørt om det som kalles for Murphys lov. Den handler om det uforutsette og lyder slik: "Dersom noe kan gå galt – da går det galt". Han må ha hatt en dårlig dag da dette ble formulert. Utsagnet gir ikke rom for optimisme. Men det kunne vært verre. Slik det er formulert gir det i alle fall rom for at noe ikke går galt.

Vi vet ikke om dette var alvorlig ment eller om det var sarkasme. Antakelig det siste. Men det slo godt an og andre har i etterkant hengt seg på i pur uforfalsket pessimisme. O'Malleys lov lyder: "Dersom ingen ting kan gå galt – da går det allikevel galt". Han får full støtte i Sod's lov som kategorisk slår fast at: "Det vil gå galt på den verst tenkelige måten".

Uforutsette hendelser

Forfatteren Arthur Block tok tak i dette i en bok i 1977 med tittelen *Murphys Law, and other reasons why things go wrong*. Uttalelsen, skriver han, stammer fra en hendelse i 1949 ved Edwards Air Force Base i California, der en kaptein Ed Murphy i irritasjon over en av sine teknikere uttalte at "dersom det overhodet finnes en måte å gjøre ting feil på, så kommer han til å finne den".

Den leksikalske definisjonen av en uforutsett hendelse er det ikke-intenderte utfallet av en intendert handling. Den amerikanske sosiologen Robert K. Merton (1910-2003) pekte på at slike hendelser både kan ha positive og negative utfall og gjorde utforskningen av det uforutsette til en livsoppgave.

Han definerte en intendert handling som en handling som var motivert, og som involverte et valg mellom alternativer. Merton listet opp flere mulige årsaker til uforutsette hendelser i en artikkel han skrev i 1936. Han mente det skyltes enten manglende evne til å forutse, feilvurdering, kortsiktige vurderinger, grunnholdninger eller frykt for konsekvensene. Eller selvsagt kombinasjoner av disse.

Tilbøyeligheten i dag er at vi ser på det uforutsette i et større perspektiv, som noe som gjerne oppstår i komplekse systemer, når det foreligger perverse insentiver, som konsekvens av menneskelig dumhet, eller som resultat av kognitive, følelsesmessige eller politiske skjevvrurderinger.

Den amerikanske sosiologen Robert K. Merton gjorde utforskningen av det uforutsette til en livsoppgave

Historien er full av eksempler på uforutsette hendelser, noen tragiske og andre komiske. Det uforutsette er som en vet det som ofte utløser humoren i en god vits.

- Et eksempel på hendelser forårsaket av *uvitenhet* er følgende historie fra Borneo på 1950-tallet (WHO, 2005): For å få bukt med malariaplagen i noen landsbyer der gjennomførte Verdens Helseorganisasjon (WHO) sprøyting med DDT. Tiltaket var vellykket, men det viste seg etter hvert at det hadde utløst en kjedereaksjon. Malariamygg og andre insekter døde.

Men de ble spist av firfirsler, som ble spist av katter - som så døde ut på grunn av den oppkonsentrerte giften. Rottenes hovedfiende var dermed eliminert, og de formerte seg eksplodivt, som igjen førte til utbrudd av byllepest og tyfus hos lokalbefolkningen. Dette var et langt større problem enn malaria. Løsningen ble til slutt at WHO måtte fly inn 14000 katter som ble sluppet ned i fallskjerm over området.

- Et kjent eksempel på uforutsette hendelser utløst av menneskelig *dumhet* skjedde på Cuba under John Kennedy's presidentperiode i 1961, da en gruppe med ex-cubanere og amerikanske militære i regi av CIA gjorde et forsøk på invasjon. Intensjonen var å styrte Fidel Castros regime. Gruppen på 1400 mann gikk i land i Grisebukta (Playa Girón), men ble nedkjempet og tatt til fange ganske raskt. Den største feilen på amerikansk side var at luftstøtten kom for sent, fordi planleggerne ikke hadde tatt med i betraktningen at de på Cuba befant seg i en annen tidssone.
- At folk handler ut fra *kortsiktige interesser* og overser de langsiktige konsekvensene er det også mange eksempler på. Det hevdes at det ligger i vår natur å sikre kortsiktig profitt framfor å tenke langsiktig. Mange trekker frem som eksempel vår sivilisasjons utnyttelse av olje og gass som grunnlag for industrialisering og en enestående rask økonomisk utvikling gjennom de siste hundre år. De langsiktige ikke-intenderte konsekvensene begynner nå å vise seg i form av global oppvarming og tiltakende naturkatastrofer. Enkelte hevder at det vil få store konsekvenser for vår sivilisasjon slik vi kjenner den, om vi ikke får lagt om utviklingen.
- Mertons fjerde årsaksforklaring var det han kalte *selv-eliminerende profeti*. Dvs. at det som forventes ikke inntreffer, fordi en har vært i stand til å forutsi det. Det såkalte 2000-problemet, eller "the millenium bug" var eksempel på dette. I oppløpet til årtusenskiftet fryktet folk at datasystemene skulle bryte sammen kollektivt ved midnatt 31. desember 1999 og utløse en verdensomspennende katastrofe. Årsaken var at årstall i datasystemene bare var angitt med de to siste sifrene, og derfor ville bli nullet i det øyeblikket det nye årtusenet ble født. Problemet fikk stor oppmerksomhet i alle land og mye ble gjort for å unngå katastrofen. I Norge byttet man for eksempel ut personnumrene i forkant. Men katastrofen inntraff ikke, viste det seg, noe som var svært uventet for de mest pessimistiske.

Usikkerhet og risiko

I prosjektfaget er man svært opptatt av fenomenet uforutsette hendelser, under rubrikken usikkerhet og risiko. Det handler dels om å forsøke å forutse ting som kan skje, og dels om å ta høyde for det som er usikkert. Når sant skal sies handler faget prosjektledelse mer enn noe om å håndtere usikkerhet i planlegging og gjennomføring av prosjekter. Usikkerhet assosieres som nevnt i stor grad med komplekse systemer, og en skiller blant annet mellom operasjonell usikkerhet knyttet til prosjektstyringen, og kontekstuell usikkerhet som gjelder det prosjektet ikke har innflytelse over.

Mulige utfall av det uforutsette:

- *positiv nytteeffekt (flaks)*
- *negative bivirkninger (uf laks)*
- *perverse konsekvenser, (problemet forsterkes)*

Når det gjelder utfallet av det uforutsette trakk Robert Merton et skille mellom det som gir positiv nytteeffekt, også betegnet som flaks, det som gir negative bivirkninger i tillegg til det forventete, altså uflaks - og det han kalte perverse konsekvenser, det vil si at det motsatte av det intenderte skjer, og problemet forsterkes.

Han illustrerte det første poenget med konsekvensene av at de rike og mektigste i gamle dager sikret seg store landområder som dermed ikke ble utnyttet produktivt – bare til å drive jakt og friluftaktiviteter for seg selv. Bortkastet den gang, men arealene har i dag stor verdi som parker i byene og verneområder utover landet. Det samme så man også som en uventet konsekvens av den kalde krigen: Grensesonen mellom øst og vest er nå blitt til et bredt grønt belte som strekker seg fra Barentshavet til Middelhavet, og som har meget stor verdi symbolsk og som naturreservat.

Et fremragende eksempel på uforutsette *negative* hendelser av noe som var positivt intendert er forbudet mot produksjon og salg av alkohol i forbudstiden i USA, som resulterte i omfattende illegal virksomhet og organisert kriminalitet, et problem som landet har måttet kjempe med i alle år senere.

Mertons siste kategori var det han kalte "perverse effekter", der en oppnår det motsatte av det en ønsket. I særlig grad assosieres dette med offentlige tiltak, for eksempel velferdstiltak som kanskje er til skade for de personene en har til hensikt å hjelpe. Et eksempel kan være at en ved å sette folk på trygd reduserer insentivet de har til å skaffe seg arbeid og at målgruppen dermed forblir fattig.

Men slike uforutsette hendelser ser man også i forbindelse med investeringsprosjekter. Spørsmålet som kan stilles er om slikt kan forutsies og på den måten unngås. Dersom uheldige effekter av et tiltak skyldes at bestemte typer insentiver oppstår, burde det være mulig til en viss grad å forutsi utfallet - og kanskje forebygge at det skjer.

Forskere ved NTNU tok tak i denne problemstillingen og gjennomført en studie av årsaker til- og konsekvenser av såkalte perverse insentiver i åtte statlige investeringsprosjekter (Samset m.fl., 2014). Den gir en rekke eksempler på hvordan slike insentiver kan oppstå. Det vanligste problemet er at finansiering skjer uten at det medfører forpliktelser for mottaker, økonomisk eller på annen måte. Dermed ligger også middelet til å avverge uforutsette perverse effekter snublende nær: Mottakeren må ansvarliggjøres og giveren må sette seg bedre inn i hva som er mottakerens behov.

Forskerne har også sett på det problemet at en starter med urealistisk lave kostnadsestimater på et tidlig tidspunkt. (Welde m.fl., 2014). Her handler det om at en velger prosjekter som senere viser seg å være mislykket, fordi kostnadsestimatet på et tidlig tidspunkt bevisst eller ubevisst var mye lavere enn det som ble sluttsummen. Det opplagte mottiltaket er å sørge for realistiske estimater, slik at forventet nytte står i forhold til kostnaden og dårlige prosjekter dermed lettere kan avvises på et tidlig tidspunkt.

Forutsigbare overraskelser

Robert Merton bekjentgjorde allerede i 1936 at han ville skrive boken om det ikke-intenderte utfallet av den intenderte handlingen. Men han tok seg vann over hodet. Han skal ha arbeidet med problemstillingen hele livet til han døde, 93 år gammel. Men det ble allikevel aldri noen bok. Verden har derfor ikke fått det endelige svaret på hvordan uforutsette hendelser kan unngås. Mye tyder på at det er et problem som ikke kan løses.

I 2008 kom imidlertid Harvard-professorene Max Bazerman og Michael Watson ut med boken «*Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming, and How to Prevent Them*», som skulle bidra til å kaste lys over problemet. En *forutsigbar overraskelse* definerte de på denne måten:

1. I alle fall noen mennesker var klar over situasjonen
2. Problemet ble verre med tiden
3. Det var sannsynlig at det kunne føre til en krise
4. Men sentrale beslutningstakere prioriterte ikke å unngå at det skjedde.

Professorene fant at det i stor grad var *psykologisk/kognitive* årsaker til dette: Vi har en tilbøyelighet til å tro at ting er bedre enn de er i virkeligheten. Vi stoler mer på egne vurderinger enn på fakta. Vi er lite opptatt av hva andre tenker eller gjør. Og vi lever for mye i nået.

De mente det også var *organisasjonsmessige* årsaker: For det første at informasjonen ofte genereres på et lavt nivå der partene bare ser deler av helheten. Informasjonen når ikke beslutningsnivået i tide. Og beslutningstakerne får heller ikke tilstrekkelig informasjon til å kunne gjøre de riktige valgene.

Og endelig er det selvsagt noen *politiske* årsaker, som: At det er store svakheter ved beslutningsprosessene. At særinteresser og maktfordeling påvirker utfallet av vurderinger og beslutninger, osv.

Men heller ikke disse forfatterne har altså noe svar på hvordan man kan unngå uforutsette hendelser, bare noen tips om hvorfor det går galt.

En forklaring på at det er slik, som er lett å forstå, har vi fra en norsk professor i sosiologi, Ottar Brox. Han slår ganske enkelt fast at naturvitenskapelige fenomener ofte er lette å forutsi, mens samfunnsfaglige fenomener i prinsippet ikke er forutsigbare. Hvorfor? Fordi enhetene i den fysiske virkeligheten følger naturlovene lojalt. Enhetene i et samfunn, derimot, det vil si oss mennesker, tenker selv og gjør sine egne valg. Det er, helt åpenbart, selve oppskriften på kaos. På godt og på ondt.



Enhetene i den fysiske virkeligheten følger naturlovene lojalt. Enhetene i et samfunn, derimot, det vil si oss mennesker, tenker selv og gjør sine egne valg. Det er, helt åpenbart, selve oppskriften på kaos.

Med andre ord, vi kan godt prøve, men kan ikke forvente for mye. Vi må fremdeles regne med at fremtiden er full av overraskelser. Og at staten vil kaste gode penger etter dårlige ideer.

For Murphy's lov gjelder, noe som bekreftes forsterkende av O'Malley i hans kommentar til loven. Han uttalte følgende:

«Murphy var en optimist».

Kilder

Bloch, Arthur, 1978, *Murphys Law, and other reasons why things go wrong*, Price/Stern/Sloan Publishers, Inc., USA

Bazerman, Max, Watkins, Michael, 2008, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming, and How to Prevent Them*, Harvard Business Review Press, USA

Samset K, Volden G H, Welde M, Bull-Berg H, 2014, *Mot sin hensikt. Om statlig finansierte investeringsprosjekter og perverse insentiver*. Concept rapport nr. 40, Ex ante Akademisk forlag

Welde M, Samset K, Andersen B, Austeng K, 2014, *Lav prising – store valg. En studie av underestimering av kostnader i prosjekters tidlige fase*, Concept rapport 39, Ex ante Akademisk forlag

World Health Organisation, 2005, Operation Cat Drop, WHO Quarterly News, No. 60-6



Robert Merton

