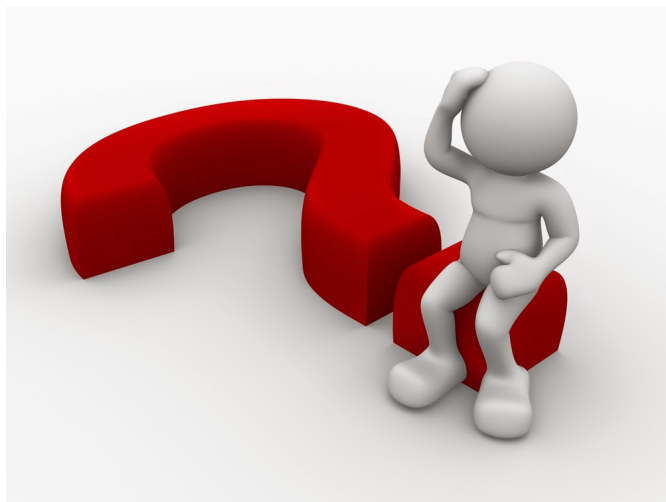


Riktig løsning eller feil problem?

Knut Samset

Heisen som gikk for sakte

Det de fleste var enige om var at heisen gikk for sakte. Selv om det bare var åtte etasjer i bygningen, mente de fleste at heisen gikk for sakte. Det ble en snakkis og et irritasjonsmoment. Her trengte man en ny heis. En av leietakerne truet med at han ville finne nye lokaler dersom ikke problemet ble løst.



Slik problemet ovenfor er formulert og forstått, hadde utleieren en hard nøtt å knekke. Problemet var opplagt: heisen gikk for sakte. Løsningen på problemet var like opplagt. Det var tre alternativer: enten bytte ut hele heisen, eller kanskje bare drivverket til et som var sterkere og raskere, eventuelt oppgradere elektronikken dersom det kunne hjelpe.

Alle alternativene hadde det til felles at de la til grunn samme problem, altså at heisen gikk for sakte. Alle løsningene ville ta lang tid å gjennomføre, og en ville bli svært dyr.

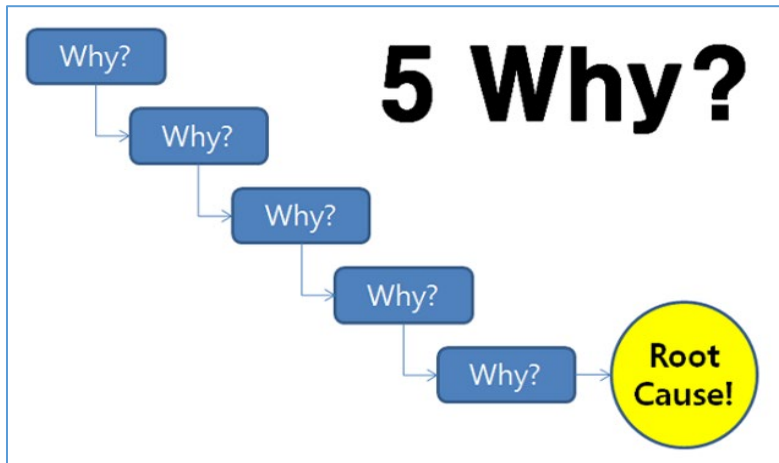
Men utleieren var smart og tok et annet grep: han reformulerte problemet. Etter hans vurdering var det at brukerne ble irritert når de tok heisen. Med det som utgangspunkt valgte han en enkel, rask, billig og meget elegant løsning. Han pusset opp heisen innvendig og byttet ut veggpanelene med speil. Det viste seg å løse problemet, brukerne sluttet å klage. Hvorfor? Fordi folk har en tilbøyelighet til å glemme tiden når de har noe å se på mens de venter – i dette tilfellet seg selv.

Dette eksempelet stod omtalt i et nummer av tidsskriftet Harvard Business Review, der forfatteren foreslår en stegvis måte å omformulere selve det utløsende problemet for å finne frem til den beste løsningen (Wedell-Wedellsborg, 2017). Det kan ofte være nyttig, i noen tilfeller helt nødvendig. For folk flest har en tilbøyelighet til å gå rett på løsningene uten å først analysere problemet tilstrekkelig. Han refererte til en spørreundersøkelse med et hundretalls ledere i næringsliv og offentlig sektor i 17 land. De aller fleste (85 prosent) bekreftet at deres organisasjon var dårlig når det gjaldt å analysere problemer. Omtrent like mange (87 prosent) mente at dette medførte til dels store merkostnader.

Den største vanskeligheten i praksis, mente han, er derfor kanskje ikke å lete etter løsningene på et gitt problem, men å finne ut hva som er selve problemet.

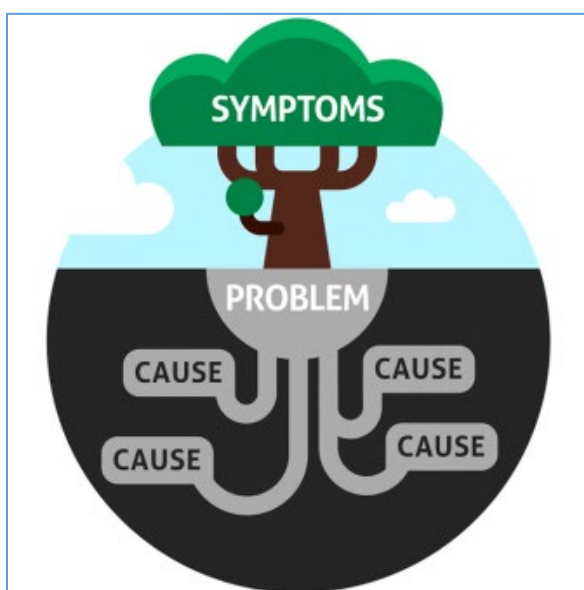
Å ta problemet for gitt

Tendensen til å gå rett på løsningene og ta problemet for gitt, forsterkes av metodikken og programvaren vi bruker, som for eksempel konseptvalgutredning, Prinsix, Scrum, etc. Det legges opp til omfattende analyseprosesser, med målet som utgangspunkt. Dette er både nyttig og nødvendig, men samtidig viser det seg ofte at analysen av hva som er problemet forsvinner i detaljene.



Forfatteren hevder at i de tilfellene der man kommer frem til de kreative løsningene, skyldes det nesten alltid at man har problematisert selve problemforståelsen, og omformulerer problemet. «Det er ikke ved de årlige strategiseminarene at problemene analyseres, skrev han, men i den daglige virksomheten. Problemet løses ikke ved at man setter i gang ukelange opplæringsprogrammer, men heller tar i bruk enkle midler som «root-cause» analyse, «5 WHYS»-teknikken eller ganske enkelt bare bruker mer tid på å studere problemet før man begynner å analysere.

En parallell til heiseksempelen ovenfor, men denne gangen i horisontalplanet, er problemet med innfartsveier til store byer. I vårt tilfelle E6 og E18 inn mot Oslo. Trafikkork og svært saktegående trafikk er til stor irritasjon for brukerne på vei til og fra jobb, og helt opplagt også et stort økonomisk og miljømessig problem.



Noen mener problemet er at veien er for smal. Løsningen er å bygge flere kjørefelt. Andre mener problemet er at de fleste trafikantene bruker veien omtrent på de samme tidspunktene på døgnet. Svaret da kan være tidsbestemt veiprising. Og noen vil mene at problemet er trafikantenes hang til bekvemmelighet: mange velger dør-til-dør løsningen fra hjem til jobb selv om de vet at de blir sittende i kø, fremfor raskere kollektivtransport - fordi de i så fall må skifte transportmiddel i begge ender. Svaret på det er bedre kollektivtilbud.

Tre problemforståelser altså – og tre forskjellige konseptuelle løsninger. Det interessante akkurat nå er at kommunene utenfor byen krever veiutbygging, mens Oslo kommune stritter imot og heller vil redusere biltrafikken med bompenger og parkeringsrestriksjoner. De vil ha en trivelig by. Dette er en interessant dragkamp. Og viktig. Det blir interessant å følge med og se hva som skjer.

Problemet som fraværet av én bestemt løsning.

Det sier seg selv at man i utgangspunktet har valgt bort alle alternativer dersom problemet defineres som fravær av én bestemt løsning. Dessverre er dette alt for vanlig. En bonde definerer kanskje problemet som at åkeren ikke er sprøytet. Men da har han allerede i utgangspunktet avgrenset mulighetsrommet til en bestemt løsning. Så han går i gang med å undersøke hvilken type sprøytmiddel som vil virke best. Men dette er ikke ulike konseptuelle løsninger, det er bare varianter av ett og samme alternativ.

En helt annen problemforståelse er at han har skadedyr i åkeren. Da finnes flere alternative løsninger å velge mellom. Det kan dreie seg om bedre drenering, biologisk angrep på skadedyrene, oppdeling av åkeren med blomsterstriper som bidrar til større biologisk mangfold, etc.

Jernbanesektoren er et annet eksempel. Der er situasjonen at persontrafikk med fjerntog går med stort underskudd. En vanlig problemforståelse er at reisen derfor tar for lang tid i forhold til alternativ transport, det vil si med fly. Med det som utgangspunkt har tre alternative løsninger vært foreslått:

1. Å bygge ut til dobbeltspor på hele strekningen.

Men det vil bare redusere reisetiden marginalt på lange strekninger. For møtende trafikk kan lett håndteres uten at det medfører lange ventepauser, fordi det er lite trafikk på disse strekningene.

2. Å redusere antall stoppesteder.

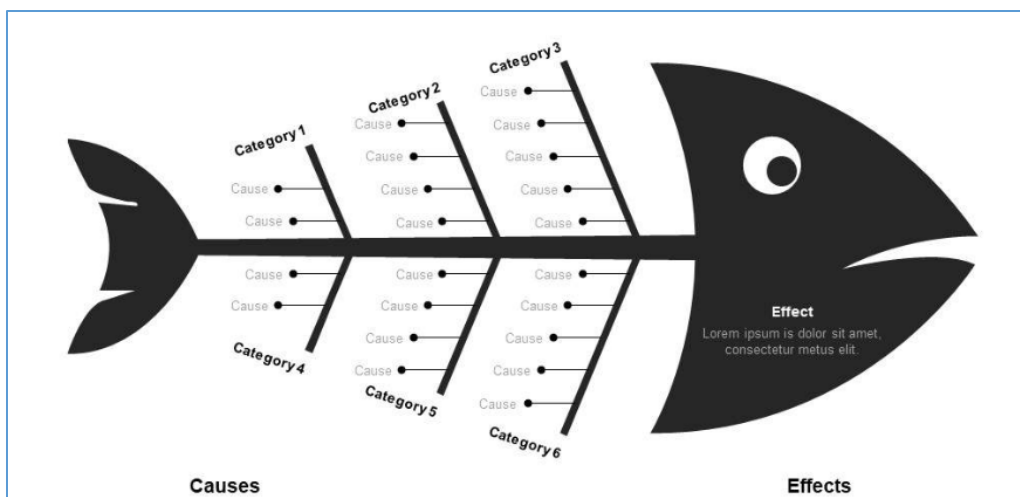
Dette er gjennomført i stort monn. Det reduserer reisetiden betydelig, men gjør samtidig toget mindre attraktivt for folk som bor langs strekningen. Følgelig oppnår man det motsatte, trafikkvolumet går ned.

3. Å gjøre noe helt nytt og radikalt, det vil si å bygge høyhastighetstog.

Dette ble som kjent grundig utredet for noen år siden. Det viste seg å være den rene galskap både økonomisk og miljømessig i et land som Norge, der utbyggingskostnaden er ekstremt høy og passasjergrunnlaget alt for lavt.

En bedre problemforståelse enn at togene går for sakte er denne: passasjergrunnlaget i et land med så lav befolkningstetthet som Norge, er for lite til at persontransport med fjerntog kan lønne seg i konkurranse med andre transportmidler.

Den opplagte løsningen av problemet er derfor at persontransport med fjerntog bør avvikles.



Eksemplene ovenfor illustrer viktigheten av å gjennomføre en grundig problemanalyse på det tidligste tidspunktet i enhver utrednings- og beslutningsprosess. Hvorfor? Fordi da er mulighetene til å velge mellom alternativer størst, og det er da de overordnede premisene for senere utredning og valg legges.

Et eksempel på fornuftig bruk av problemanalyse var Arkivverket (Riksarkivet, Statsarkivene og Norsk helsearkiv) som stod overfor en situasjon hvor det måtte skaffes plass til ca. 120 000 hyllemeter papirarkiv. Problemet her var den store mengden dokumenter som måtte ivaretas. Løsningen var å bygge nye arkivlagerbygg. Men det var ikke det som skjedde, for problemet ble omdefinert fra å gjelde selve dokumentene til bare den informasjonen som dokumentene inneholder. Løsningen ble dermed et langt mindre bygg for massedigitalisering av informasjonen slik at det fysiske lagringsbehovet ble redusert til et minimum. Dette bygget er nå under bygging på Tynset, og forventet ferdigstilt i år.

KS-ordningen

I Statens prosjektmodell har vi i mange år, helt fra starten i 2005, sett at det har vært behov for problemanalyse før man drøfter hva som er behovet for et nytt tiltak. Dette blir helt feil. Det er problemet som utløser et behov. Det er ikke omvendt, at behovet utløser et problem. Å starte med behovsanalysen er en snarvei. Men uten problemanalysen avgrenses mulighetsrommet i svært mange tilfeller, og man går rett på konkrete alternative løsninger for å dekke det behovet man har spesifisert. I noen tilfeller resulterer det i feil løsning på det som er det egentlige problemet.

Dette er nå rettet opp ved at rammeavtalen som gjelder fra i år, og som er beskrevet i Finansdepartementets rundskriv R108/19, har tatt inn problemanalysen som det første analysesteget i konseptvalgutredninger. Dette hilser vi velkommen.

Spørsmålet nå blir hvordan problemanalysen skal gjennomføres. Dette griper rett inn i en materie som ofte er både kontroversiell og konfliktrikt fordi det berører ulike parter med forskjellige interesser i saken. Som kjent kan initiativet til et nytt tiltak komme fra politikere, fagfolk og sterke interessenter. De har kanskje helt forskjellig problemforståelse, og er opptatt av løsningsvarianter for å dekke et egendefinert behov, mer enn konseptuelle alternativer som kan løse det bakenforliggende problemet.

Å problematisere problemet

Det høres kanskje i overkant grundig ut at man skal problematisere problemforståelsen før man går videre. Men det kan vise seg i praksis at dette er noe av det nyttigste man gjør. Det krever ikke nødvendigvis dypt og omfattende utredningsarbeid. Det handler i større grad om å vinkle problemstillingen på forskjellig måte, for å få øye på hvilket bakenforliggende problem som bør være utgangspunktet for det man skal planlegge. Det kan gjøres som et seminar, en idedugnad, eller en annen type kreativ prosess som involverer flere.

Her kommer Harvard Business Review oss til hjelp. Forfatteren har satt opp syv punkter som kan være nyttige:

1. Gjør rede for hvorfor prosessen er nyttig og sørg for en balansert sammensetning av deltakere. Faglig, erfaringsmessig, i forhold til aktører og interessenter, etc.
2. Trekk inn utenforstående i diskusjonen, og noen som ikke er eksperter på tematikken for å se situasjonen fra forskjellige vinkler.
3. Løft blikket og se overordnet på situasjonen. Bare ved å zoome ut vil man kunne se de alternative vinklingene.
4. Dokumentér de ulike oppfatningene av hva som er problemet. Det vil være viktig for den videre analysen og for å unngå uklarheter.
5. Vurder hvilken type problem man står ovenfor. Kategorisering er nyttig for å tenke kreativt. Er det ett insentivproblem? Et forventningsproblem, et holdningsproblem, osv.
6. Vurder positive unntak. Se på tilfeller der problemet ikke oppstod og spør: hva var det som var forskjellig i den situasjonen?
7. Vurder målsettingen kritisk. Målet er ofte definert for snevert, slik at alternative løsninger utelukkes, eller for bredt slik at alt er mulig, og ikke gir noen føring for valg av konseptuelle løsninger.

At problemforståelse er viktig fremgår av Finansdepartementets rundskriv, der det er formulert på denne måten:

«Utgangspunktet for et hvert prosjekt er at man står overfor et problem som skal løses. Problembeskrivelsen skal gjøre rede for hvilke uløste problemer man ser på og hva som tilsier at det offentlige bør iverksette tiltak på området. Det skal fremkomme hva som er problemets omfang, hvor alvorlig det er, og hvem som er eller blir berørt, uten å gå nærmere inn på hvordan problemet kan løses. Problembeskrivelsen må ta med både dagens problemer og forventet fremtidig utvikling. Det bør gjøres en vurdering av hva som er årsakene til at problemene har oppstått».

For å sitere forfatteren til slutt:

The next time you face a problem, start by reframing it—but don't wait too long before getting out of the office to observe your customers and prototype your ideas. It is neither thinking nor testing alone, but a marriage of the two, that holds the key to radically better solutions.

Kilder:

Det Kongelige Finansdepartement, 2019, Rundskriv R-108/19, Statens prosjektmodell – krav til utredning, planlegging og kvalitetssikring av store investeringsprosjekter i staten.

Wedell-Wedellsborg, T., 2017, Are you solving the right problems?, Harvard Business Review, January-February 2017 issue (pp. 76-83)