

Et vellykket prosjekt – Noe annet enn det du trodde?

For utførende organisasjon handler det om å realisere resultatmål som avtalt, og om å ha en god prosess. Det heter prosjektkvalitet.

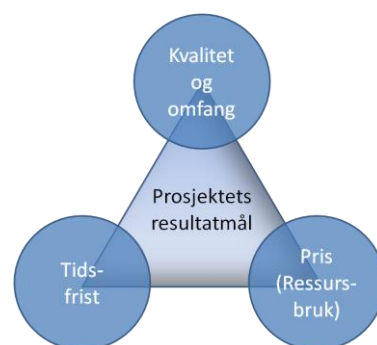
For initiativorganisasjonen, prosjektets oppdragsgiver, gjelder det å virkeliggjøre effektmålene. Det heter gevinstrealisering.

Vi ønsker alle å legge til rette for suksess i prosjektarbeidet. Hva skal vi legge mest vekt på, resultatmål eller effektmål? ([Jf. Om mål i prosjekter](#)).

Prosjektstruktur og prosjektkultur

De aller fleste vil støtte seg til det velkjente måltriangelet – tid, pris og kvalitet – når de skal vurdere om prosjektet har lyktes. Og dette er greit nok, sett fra prosjektleders ståsted. (Og for prosjekteier i den utførende virksomheten). Måltriangelet oppsummerer på en utmerket måte det vi kan kalle *prosjektstruktur*.

Prosjektleders oppdrag handler dessuten om å sørge for at prosjektmedarbeiderne trives, at de får anledning til faglig og menneskelig utvikling. Vi har alltid en *prosjektkultur* som også skal ivaretas.



Prosjekttriangelet: Tid, pris og kvalitet

Effektmål er oppdragsgivers ansvar

Men hva om du spør oppdragsgiver? Han skal riktignok være fornøyd med å få overlevert et produkt (resultatmål) som samsvarer med bestillingen, til avtalt tid og pris. Alt vel så langt. Men for han er det egentlig nå jobben begynner. For oppdragsgivers viktigste oppgave (ved siden av å lage en presis bestilling i utgangspunktet) er å virkeliggjøre prosjektets effektmål. Det vil si å ta ut den gevinsten (nyten) som ligger latent i prosjektleveransen.

Effektmålene er jo den egentlige årsaken til at prosjektet ble startet. Hensikten er å skape en forbedring for en eller flere definerte målgrupper. Og merkelig nok er dette en mer sjelden måte å vurdere et prosjekts suksess på enn å bruke måltriangelet.

Diffuse mål er umulig å evaluere

Effektmålene kan være uklare, mens resultatmålene ofte er konkrete og tydelige. Og noen ganger spektakulære, av typen månelandinger og OL-arrangementer. Men *hvorfor* sendte vi mennesker til månen? Hva var egentlig vitsen med det? Og husker noen begrunnelsen for Lillehammer-OL? Var det å gi norsk idrett og norsk selvfølelse et løft? Eller kanskje å imponere utenlandske vintersportsinteresserte TV-seere?

Resultatmål kan bedømmes ved prosjektslutt. Mens det ligger dessuten i sakens natur at vi må vente en tid før vi kan vurdere om effektmål er nådd. Og det er ikke alltid like enkelt å vite hvilken måleindikatorer vi skal bruke for å evaluere effektmålene.

Operasjonen var vellykket, men pasienten døde

I et slikt perspektiv kan et tilsynelatende vellykket prosjekt vise seg å være mislykket, og vice versa. En TØI-analyse ¹ av 18 trafiksikkerhetskampanjer med tema *fart* viste ingen signifikant effekt i det hele tatt. Samme rapport dokumenterer at generelt har *flertema* trafikk-kampanjer ingen effekt, mens *enkelttemakampanjer* (altså med unntak av *fart*) kan ha en viss virkning. Selve tiltakene er nok gjennomført som planlagt, mens effekten uteblir. Motsatt har operahuset i Sydney skaffet Australia turistinntekter og positivt omdømme, til tross for at det ble mye dyrere enn planlagt. Og visstnok har dårlig akustikk.

Prioriter gevinstrealisering høyere

Det er derfor fristende, men svært ufullstendig, å bruke måltriangelet som eneste målestokk. Jobben er ikke ferdig om våronna er unnagjort. Om sesongen blir brukbar avhenger jo helt av avlinga vi får. Vi må vente til høsten for å kunne vurdere hvor godt vi har lyktes. Kanskje på tide å legge mer vekt på effektmål i prosjektene våre?

¹ TØI rapport 727/2004: Effekter av informasjonskampanjer på atferd og trafikkulykker - forutsetninger, evaluering og kostnadseffektivitet