

## Mål og mål er to forskjellige ting

Hvem er det godt for? Hva er det godt for? Dette er spørsmålene du alltid skal starte med når du skal tenke mål i prosjekter! Dermed får du svar på hva som er prosjektets effektmål. Deretter er det tid for å tenke på resultatmålene, altså de leveransene prosjektet skal frambringe.

Ved å starte slik tvinger du deg til å samle tankene omkring det vesentlige, nemlig definere *hva* nytteverdien skal bestå i. Og videre *hvem* som skal nyte godt av de forbedringer prosjektet legger til rette for.

### Planlegging i feil rekkefølge

Det skjer dessverre for ofte prosjekter planlegges i motsatt rekkefølge: Vi starter med å definere hva prosjektet skal utvikle av nye produkter (*abstrakte* produkter av typen *opplæringsvirksomhet* eller *konkrete* av typen *nytt produksjonsutstyr, nytt datasystem* eller lignende). Og etterpå, kanskje pliktskyldigst, sier vi noe om hva skal bli forbedringer på lang sikt. For alle må da skjønne vitsen med prosjektet! Eller enda verre: Vi blander sammen effektmål og resultatmål i en lapskaus under overskriften "mål".

Effektmål og resultatmål er altså de to typer mål du alltid skal skille mellom fordi de er fundamental ulike. Sorteringen gir all beskrivelse av prosjektmål et vesentlig løft. Samtidig som det bidrar til klarheter og forvirring når det *ikke* skilles mellom dem.

### Ansvar for å realisere mål

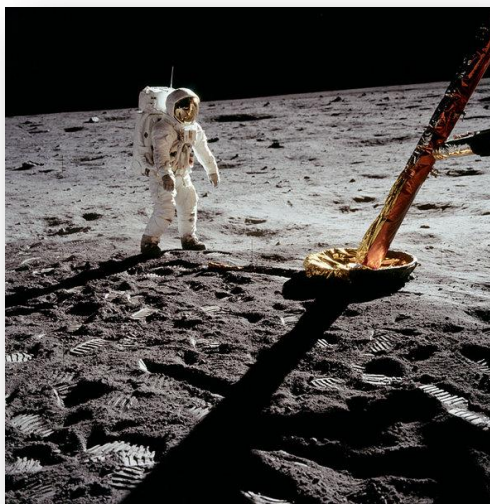
Resultatmål er prosjektleders ansvar. Effektmål er oppdragsgivers ansvar. Dette i seg selv burde være grunn gå nok til å skille klart mellom dem.

### Spektakulære prosjekter

Den 25. mai 1961 proklamerte president John F. Kennedy at USA skulle ha som et forpliktende mål å, før tiåret var omme, landsette et menneske på månen og returnere det trygt til jorden.

Hva mente JFK med mål i denne sammenhengen?

Uttrykker det noe om nytteverdien av prosjektet? Nei, på ingen måte. Altså er det ikke effekten av innsatsen, effektmål, han snakker om, men resultatmål. (Og da var det jo greit at han tok med returen fra månen i målbeskrivelsen, ikke bare å skulle landsette et menneske der).



Men hvordan kunne dette målet skape så stor begeistring og oppslutning? Lå det noe *implisitt* om nytteverdien i prosjektet som alle forsto og aksepterte intuitivt, selv om det ikke var sagt i klartekst? Sannsynligvis. Det pågikk en konkurranse mellom to samfunnssystemer, der Sovjetunionen hadde vunnet de første etappene i romkappløpet og dermed "bevist" sin overlegenhet. Med den kalde krigen som bakteppe, skjønte alle at USA nå *måtte* vinne neste og virkelig store test, å få et menneske til månen.<sup>1</sup>

Slik er det gjerne med "månelandinger" i mindre format og i overført betydning også. Vi blir så fascinert av prosjektet i seg selv at vi glemmer å spørre om hensikten. Eller vi anser nytteverdien som selvnlysende. Helt til tar utfordringen om å beskrive den, da var det plutselig ikke så enkelt likevel.

### Unngå hovedmål og delmål

I arbeidet med målbeskrivelser vil du finne et uttall andre begreper. Det vanligste er *hovedmål* og *delmål* for å angi mål på ulike nivåer i et målhierarki. Dette kan være greit, forutsatt at betydningen går klart fram av sammenhengen. F. eks. vil en milepæl være et delmål i prosjektet, en etasje under resultatmålet (som da blir hovedmål) i målhierarkiet.

Men hovedmål og delmål har ingen fast betydning. I forbindelse med prosjektbeskrivelser blir ordparet brukt i betydningen *effektmål som hovedmål og resultatmål som delmål*. Men også for å angi nivåer *innen* de to kategoriene effekt- og resultatmål.

### En mangfoldig målflora

Visjon, hovedmål, delmål, hensikt, formål, ambisjoner, satsningsområder, strategier, arbeidsmål, målsettinger: Listen er lang når temaet er mål. Men det finnes altså ingen enhetlig oppfatning om definisjonen på ulike typer mål-ord i målterminologien. *Det viktige, prinsipielle skillet går mellom effektmål og resultatmål.*<sup>2</sup>

### Betydning av begrepet mål i det offentlige

Regjeringens *Opptappingsplan for rusfeltet* opererer med fem *hovedmål* og mange *delmål*, og alle disse er i hovedsak å betrakte som effektmål. I tillegg er det angitt 147 *tiltak*, som i sin natur for det meste er enten prosjekter eller resultatmål i prosjekter.

Dette er en svært vanlig måte å uttrykke seg på i offentlige dokumenter. Begrepet mål brukes nokså konsekvent i betydningen effektmål. I kjølvannet av dette følger gjerne *tiltak* eller *virkemidler*. Som er hva vi prosjektfaglig vil kalle prosjekter og/eller resultatmål. Les gjerne stortingsmeldinger og regjeringensdokumenter med dette i bakhodet.

<sup>1</sup> Den spesielt interesserte kan [se på denne siden](#) som viser hvem som vant hvilke etapper i romkappløpet.

<sup>2</sup> I tillegg til effektmål og resultatmål kan det være hensiktsmessig å angi *prosessmål*. Dette er mål som nås som en konsekvens av selve prosessen, altså måten prosjektet gjennomføres på. Eksempelvis vil *høyere kompetanse innen et fagfelt* eller *forbedret samarbeid mellom ulike fagmiljø* kunne bli tilleggsgevinster til det som var de opprinnelige gevinstene vi planla for. Prosessmål beskriver altså effekten prosjektet skal ha på de som er involvert i prosjektet. Slik sett er altså prosessmål å betrakte som en form for effektmål, og må gjerne tas med i beskrivelsene av disse.