

HVOR SKAL VI? JEG VET IKKE, SA OLE BRUMM, OG SÅ GIKK DE DIT

Kvalitativ informasjon og misforståelser som grunnlag for beslutning

KNUT SAMSET, PROFESSOR, NTNU¹

1. Prosjekter uten mål og mening

Sitatet ovenfor er et eksempel på det vi mener med utsagnet ”Veien blir til mens man går”. Sagt på en annen måte: Uten mål – men forhåpentlig ikke uten mening. Det å ikke ha et mål er helt legitimt dersom en befinner seg i ukjent terreng. De store romfartsprogrammene, for eksempel, bygger på mer eller mindre uklare forestillinger om hva en vil kunne oppnå ved å utforske og trenge stadig lengre ut i rommet. En opererer uten en avgrenset strategi, ikke fordi en ønsker det men fordi det er den eneste tilnærmingen som er mulig. Dette er også kjent som prøving og feiling eller det forskerne kaller en induktiv tilnærming.

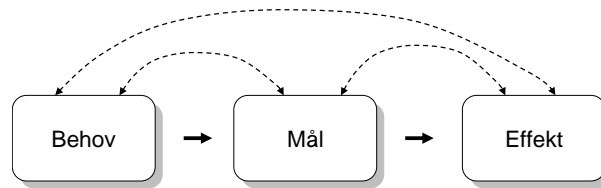
Dette er ulikt det som skjer i de fleste prosjekter. Ta prosjektet til Christofer Columbus som eksempel. Det var på mange måter et slags datidens romfartsprogram. Columbus hadde et klart mål om å finne sjøveien til India via Atlanterhavet. Med samtidens begrensede kunnskap kunne han ikke vite at strategien ikke var gjennomførbar. Dersom han fortsatte å seile vestover var han nødt til å lande på et helt annet kontinent. Prosjektet var imidlertid målrettet – han lykkes bare ikke med å realisere målet. Formelt sett var derfor prosjektet mislykket. Leiv Eirikssons ekspedisjon var mer av det induktive slaget. Han havnet på det samme kontinentet, men ettersom han ikke hadde noe klart mål må prosjektet formelt sett ansees mer vellykket, selv om det på lengre sikt kom lite ut av det.

Den induktive tilnærmingen er noe en gjerne bruker i oppstarten. Etter hvert som en oppdager hva som er mulig blir visjonene klarere. Det skjer en økende grad av målretting. Dette har vi også sett innenfor romfartsprogrammene. Det etableres entydige mål for delprosjektene. En vil ha på plass geostasjonære satellitter, etablere en romstasjon, gjennomføre en bemannet måneferd, hente overflateprøver fra Mars, osv. Det kortsiktige resultatmålet er klart, men begrunnelsen for hvorfor en gjør dette - med andre ord det langsiktige målet - er allikevel ikke alltid entydig avklart.

De fleste prosjekter opererer i forholdsvis kjente omgivelser og det legges til grunn en eller annen form for målstyring. Prosjektene initieres for å løse et problem eller tilfredsstille et behov. Problemet eller behovet danner utgangspunkt for en strategi som skal føre frem til et mål som uttrykker det en ønsker å oppnå med prosjektet. Etter at prosjektet er avsluttet forventer en at det skal ha en bestemt effekt i markedet eller hos brukerne. Fenomenene behov, mål og effekt er nært beslektet. Det må være et samsvar mellom disse, som illustrert i figur 1.

¹ Knut Samset er professor i prosjektledelse ved NTNU og leder av forskningsprogrammet Concept

Det er tilstedeværelsen av et behov som gir prosjektet mening. Fravær av behov gjør prosjektet meningsløst. Manglende mål gjør det vanskelig å tilrettelegge og styre prosjektet. Effekten er testen på om prosjektet lykkes. Forutsetningen er at det er samsvar mellom effekt og behov. Uønsket effekt kan ofte tilskrives dårlig samsvar, eller også være en konsekvens av uforutsette forhold.



Figur 1 God utforming av et prosjekt forutsetter at det er samsvar mellom behov, mål og effekt

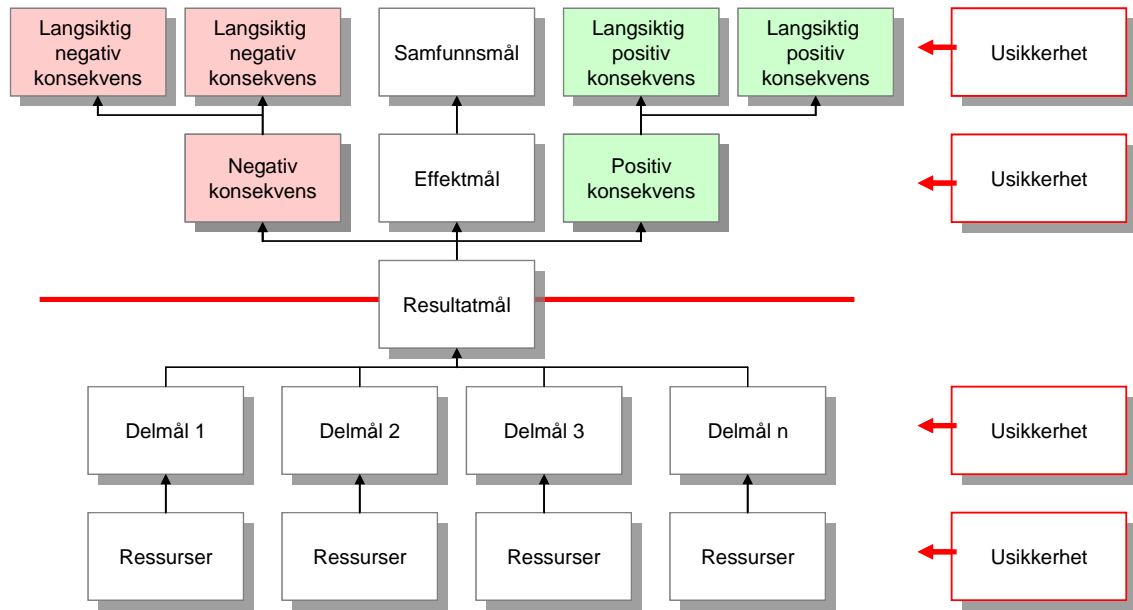
I hvilken grad en oppnår effekten ser en i driftsfasen. Men en ser også at prosjekter ofte får konsekvenser utover det som er forventet og ønsket. Ikke minst i prosjekter som påvirker økologiske kretsløp ser en at enkelttiltak kan få store ikke-forventete sidevirkninger. Et eksotisk eksempel på dette er et prosjekt som Verdens helseorganisasjon WHO satte i gang på 1950-tallet på Borneo etter et epidemisk utbrudd av malaria hos Dayak-folket. Etter å ha sprøytet området med store mengder DDT ble malariamyggen langt på vei utryddet og forekomsten av malaria falt raskt som forventet. Men etter en stund begynte også hus og hytter å falle sammen, noe som skyldtes en rask populasjonsøkning av termitter, ettersom også snyltervepsen, som hadde holdt bestanden nede ble utryddet. Verre var det at miljøgiften konsentrerte seg opp i næringskjeden av insekter som ble spist av gekkoer - som ble spist av katter. Kattene døde, noe som utløste en populasjonsekspløsjon av rotter, med påfølgende utbrudd av dødelig pest og tyfus hos befolkningen i området. For å bøte på de svært alvorlige problemene som var oppstått så WHO seg nødt til å slippe ned 14 000 levende katter i fallskjerm over området slik at den opprinnelige balansen ble gjenopprettet. (Lovins, 2007)

2. Mål og målhierarkier

Et mål er et konkret uttrykk for en intensjon. Intensjonen blir et mål dersom og bare dersom det gjøres noe for å realisere denne. Målet uttrykkes som en fremtidig tilstandsbeskrivelse av noe en ønsker å oppnå eller vil få til å skje. Målet er derfor knyttet til et bestemt tidspunkt.

Målene, slik de er formulert og avtalt, er også prosjektets mest sentrale suksesskriterier. Det fremgår av det som er nevnt ovenfor at suksess formelt sett vil være sikret dersom prosjektet leverer effekter som stemmer overens med målene, er i samsvar med de behovene som var utløsende for prosjektet, og er gjennomført så effektivt som råd er. Det å formulere, formidle og følge opp mål er derfor også en styringsfunksjon.

Store investeringsprosjekter er komplekse og har gjerne mange mål som i større eller mindre grad er gjensidig avhengige. Det er vanlig å fremstille et målhierarki for å tydeliggjøre hvordan de ulike målene forholder seg til hverandre og bygger opp under hverandre. Et måls plassering i målhierarkiet sier noe om hvor generelt eller konkret det er, men ikke nødvendigvis noe om hvor viktig det er. Hierarkiet viser årsak-virkning sammenhenger og gir derfor til en viss grad en indikasjon på realiserbarhet, eller med andre ord hvor ambisiøse de enkelte målene er. Dette er illustrert i figur 2.



Figur 2. Målhierarki sett i sammenheng med utenforliggende påvirkningsfaktorer (usikkerhet) og ikke-forventede positive og negative konsekvenser av et prosjekt

Prosjektet selv er avgrenset til det som omfatter realiseringen av resultatmålet: Dette skal være formulert slik at vi kan være sikre på at det kan realiseres. Effektmålet skal beskrive første ordens effekt av prosjektet og samfunnsmålet den langsiktige virkningen. Resultatmålet i et veiprojekt vil for eksempel være etableringen av veien, effektmålet den trafikkmessige effekten av dette, og samfunnsmålet hvilken verdi dette har for samfunnet i form av tidsbesparelser, økt transport, etc.

Vellykket gjennomføring av selve prosjektet er i seg selv ikke noen garanti for at effektmålet og samfunnsmålet realiseres. Prosjektet er bare ett av flere forhold som virker inn og sannsynligheten for realiseringen av disse målene gitt at resultatmålet realiseres er derfor mindre enn 1.

Figur 2 illustrerer at prosjektstrategien påvirkes av utenforliggende forhold, her kalt usikkerhet, som kan adresseres til hvert enkelt nivå i hierarkiet. Dette gjør at det kan oppstå andre konsekvenser enn den forventede effekten, både positive og negative.

En slik beskrivelse av prosjekter gir en mulighet til å vurdere realismen, det vil si sannsynlighet for realisering på hvert målnivå, samt hvilke påvirkningsfaktorer en kan forvente og virkningen av disse. Selve målformuleringen sier ikke noe om hva som skal til for at målet skal oppnås. Dette er det strategien eller målhierarkiet som angir. Oppgaven blir å finne en fornuftig balanse mellom ressurser, mål og utenforliggende påvirkningsfaktorer, samtidig som en sikrer at det er samsvar mellom behov, mål og forventet effekt.

Gjennom studier av prosjekter er det dokumentert at ambisiøse mål stimulerer til bedre prestasjoner, men også at prestasjonene faller dersom målene blir for ambisiøse eller helt urealistiske. I amerikansk litteratur blir dette brukt som argumentasjon for å sikre at målene formuleres slik at de er realistiske, dvs. at de kan oppfylles med de virkemidlene som står til rådighet. I skandinavisk litteratur fremheves at realistiske mål (som vi er sikre på å kunne nå)

blir for lite utfordrende i en verden som stadig forandrer seg. Det trengs visjonære mål for å få frem de beste prestasjonene (Næss et al., 2004). Kompromisset her vil innebære at de overordnede målene bør være tilstrekkelig ambisiøse til å fungere som motivasjonsfaktor, samtidig som de er realistisk oppnåelige på sikt. Umulige mål har naturligvis ingen hensikt.

3. Koplete og sideordnete mål

I figur 2 er målene ordnet hierarkisk. Dette kan være nyttig, men er en sterk forenkling av virkeligheten. For eksempel legger en da til grunn at det er sterk avhengighet mellom målene oppover og nedover i hierarkiet, men ingen avhengighet mellom målene på samme nivå. I virkelighetens verden ville det gi en bedre beskrivelse om vi plasserer målene i et nettverk og definerer avhengighetsforholdene mellom disse slik det gjøres i en simuleringsmodell. I denne sammenhengen nøyer vi oss imidlertid med en forenklet beskrivelse. Det betyr at vi opererer med to typer mål: de som er koplete vertikalt i årsak-virkningsforhold, og de som er sideordnet på samme nivå horisontalt.

Et eksempel på *koplete mål* er for eksempel at *studier* fører til *utdanning*, som igjen fører til en *yrkeskarriere*. Disse målene er ordnet logisk og logikken er etterprøvbart. Det vil si at om en bytter om på rekkefølgen bli logikken feil. Det er ikke slik at utdanning fører til studier eller at yrkeskarriere fører til utdanning.² I et tenkt målhierarki kan realismen i årsak-virkningsskjeden til en viss grad klarlegges ved hjelp av sannsynlighetsvurdering. For å kunne vurdere sannsynlighet kreves at målene er beskrevet med noen grad av presisjon. Dersom en spesifiserer at utdanning i dette tilfellet betyr universitetsutdanning på mastergradsnivå og universitetsstudium betyr tre års studium, så er sannsynligheten meget liten for at en vil nå målet ettersom normal studietid i et mastergradsstudium er minst 4-5 år. Jo lenger studietid, desto større er sannsynligheten for å nå målet. Ambisjonsnivået i målhierarkiet kan testes på denne måten ved å vurdere sannsynlighet for realisering på hvert nivå.

Krav til målhierarki

- Overordnet mål skal angi det en konkret ønsker å oppnå og være utgangspunkt for valg av konsept
- Det skal være ett samlende mål på hvert målnivå, eventuelt med underliggende sidestilte delmål spesifisert
- Dersom sidestilte delmål, skal innbyrdes vektlegging eller ressursallokering være avklart
- Samfunnsmålet skal være tilstrekkelig høyt til at det gir god begrunnelse for tiltaket og rom for vurdering av alternative løsninger
- Samfunnsmålet skal ikke være høyere enn at realiseringen til en viss grad kan tilbakeføres til prosjektet
- Effektmålet skal være realistisk oppnåelig innen angitt tidsramme, gitt at resultatmålene er realisert

² Her kommer det selvsagt litt an på hva en mener med utdanning. Noen vil mene at yrkeserfaring gir utdanning for livet.

Sideordnete målsettinger er mål en antar må realiseres samlet for å nå det overordnede målet. Mange har for eksempel opplevd at formell utdanning bare er en av flere kvalifikasjoner som gjør at en er egnet til bestemt jobb. Det kan være sosiale egenskaper, kommunikasjonssevne, lederegenskaper, konkurranseinstinkt, etc. som kanskje kan være det utslagsgivende når en søker jobb. En ambisiøs student bør derfor kanskje allerede ganske tidlig notere seg arbeids- og organisasjonserfaring som et mål sideordnet til utdanningen. Dette blir da en motivasjon for å engasjere seg i andre ting i tillegg til studiene, som idrett og organisasjonsarbeid, feriejobber, etc.

Målhierarkier kan brukes til å analysere målformuleringer. Et meget vanlig problem er at mål ofte presenteres i komplekse, sammensatte setninger som inneholder flere mål som både er koplete og sideordnet. Slik sammenkopling av flere meningsbærende elementer gjør at utsagnet blir helt uegnet som målformulering. Dette er illustrert i del 5 nedenfor.

4. Erfaringer med målformuleringer i prosjekter

Hensikten med å formulere mål er først og fremst å klargjøre retningen for det en ønsker å oppnå. For at en skal vite når målet er nådd må en også angi omfang av det som skal oppnås. Om en har angitt flere mål vil det kunne skape uklarhet om hva det er en ønsker å oppnå dersom ikke målene peker i samme retning.

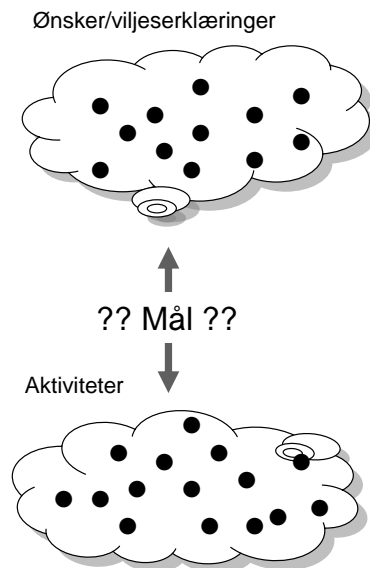
Målene skal skape felles forståelse og motivasjon hos alle parter som medvirker til eller berøres av prosjektet. Det betyr at målene på den ene side må være entydige og realistiske. Skal de skape motivasjon må de også være godt forankret - i den grad at de er akseptert. Her kommer en ofte opp i en situasjon der dette ikke er mulig, ganske enkelt fordi det er ulike prioriteringer og behov, og noen parter ganske enkelt vil være motstandere av prosjektet.

I tillegg til dette skal målene avgrense tiltaket eller strategien. Det betyr at det skal være samsvar mellom de ressursene som settes inn og de resultatene som forventes. Dersom ressursinnsatsen er for liten er betingelsene ikke til stede for å realisere resultatet. Dersom målet er for ambisiøst oppnår en ikke den effekten en forventer. Endelig skal målene være uttrykt på en slik måte at de gjør prestasjons- og resultatvurdering mulig. Det betyr at målene er verifiserbare og målbare.

Praksis viser at en ofte er langt unna dette idealet. En studie av store statlige investeringsprosjekter som ble gjennomført av Finansdepartementet i 1999 viste dette tydelig, *Berg, P., m.fl. (1999)*. Rapporten konkluderte:

- ”Målene har preg av ønsker eller viljeserklæringer som ikke lar seg bryte ned til operative størrelser som gir praktisk grunnlag for styring,
- Det er ikke gjort noen prioritering mellom målene. Det er for mange av dem, og alle lar seg ikke oppfylle samtidig
- Målene viser seg ved nærmere analyse å ikke være mål, men arbeidsoppgaver. Man har egentlig ikke satt seg overordnede mål.”

Konklusjonene er forsøkt visualisert i figur 3, som antyder at mange av målformuleringene er uklare, for ambisiøse, urealistiske og lite egnet til overordnet styring. Samtidig er noe av det som er angitt som mål hovedsakelig aktiviteter eller arbeidsoppgaver, mens målstrukturen mellom disse ytterpunktene mangler.



Figur 3. Vanlige feil i målformuleringer i store offentlige investeringsprosjekter

5. Vår vilje tli å forstå meningsløse uttrykk overgår fornuften

De fleste som leser tittelen ovenfor vil uten videre finne mening i det som åpenbart er en fullstendig meningsløs setning. Og ikke bare det, de fleste av oss vil komme ut med nøyaktig samme tolkning. Det viser at det som tittelen ovenfor skal uttrykke er sant. Tolkningen er at vår vilje (og en bør kanskje legge til vår evne) til å forstå meningsløse uttrykk overgår fornuften. Dessverre gjelder dette også i forhold til å fortolke målformuleringer i prosjekter. Erfaring viser at vi har en enestående og forunderlig vilje til å akseptere målformuleringer uten å stille kritiske spørsmål om meningen, selv når formuleringen er meningsløs. Eller i alle fall der den er mangelfull eller ulogisk, som den ofte er. Vi skal se eksempler på dette.

Det kan bety enten at vår evne til å analysere og fortolke komplekse utsagn er mangelfull, eller at prosjektkulturen er slik at vi ikke legger vekt på eller bruker de formelt vedtatte målene i planlegging og styring slik intensjonen er i målstyrte prosjekter. Eller begge deler. Kan hende er vi så vant til at prøve-og-feile prinsippet aksepteres slik at målformuleringen bare har en rituell funksjon. Det kan i så fall bidra litt til å forklare hvorfor det oppstår store kostnadsoverskridelser og forsinkelser i en del prosjekter.

Hvorfor mål (og hva kreves)?

- Klargjøre retning for å gjennomføre tiltaket
(Krever at målene peker i samme retning)
- Skape felles forståelse og motivasjon
(Krever godt forankrete, entydige og realistiske mål)
- Avgrense tiltak/strategi
(Forutsetter samsvar ressurser, resultater og mål)
- Tillate prestasjons- og resultatvurdering
(Krever at målene er verifiserbare og målbare)

Nedenfor ser vi nærmere på målformuleringene i tre store offentlige investeringsprosjekter som illustrerer noen av de vanligste feilene som gjøres. Det er viktig å presisere at vurderingene bare gjelder selve formuleringen av målsetningen slik de beskrives i offisielle dokumenter, og ikke forholder seg til realitetene i prosjektene. En får tro at de aktuelle prosjektdokumentene inneholder supplerende informasjon som tydeliggjør og avklarar prosjektens strategi. I denne artikkelen ser vi bare på målformuleringen som sådan for å illustrere vår forbløffende vilje til å akseptere det meningsløse i komplekse målformuleringer.

Et topptungt delprosjekt

Dette eksemplet gjelder prosjektet Campus i Trondheim (CiT) som er et byggeprosjekt knyttet til en eventuell samlokalisering av universitet og høyskole i byen. Målformuleringen er som følger:

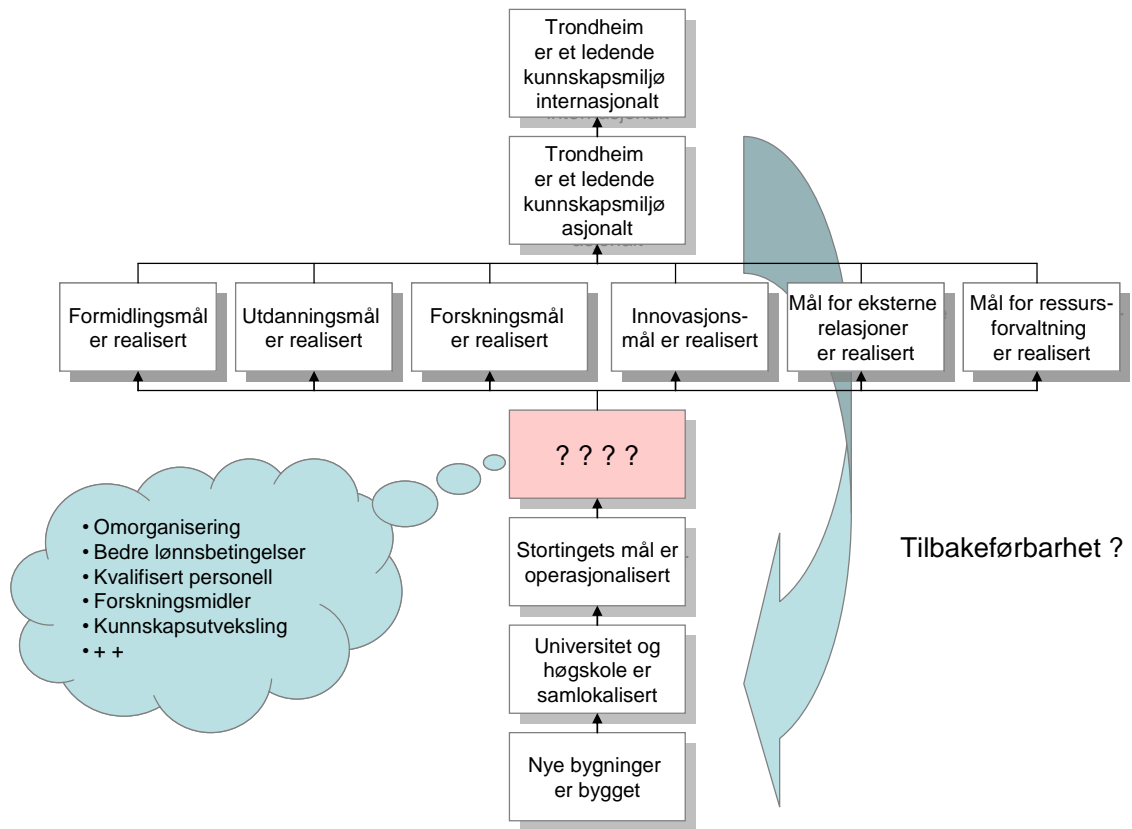
”Prosjektet skal bidra til at universitet og høyskole settes i stand til å kunne operasjonalisere og realisere Stortingets fastsatte mål for institusjonene innenfor områdene: utdanning, forskning, formidling, innovasjon, eksterne relasjoner og ressursforvaltning. Prosjektet skal bidra til å videreutvikle Trondheim som et ledende kunnskapsmiljø nasjonalt og internasjonalt.”

Det første en skal merke seg er uttrykket ”bidra til” som er brukt to steder i utsagnet. En målformulering skal beskrive en ønsket slutttilstand. Ved å bruke uttrykket ”bidra til” svekkes kraften i utsagnet. En uttrykker da at prosjektet bare skal bidra til realiseringen uten at det er klart i hvilken grad dette skal skje. På den måten fraskriver en seg samtidig ansvaret for det som skal skje. Dette er svært vanlig. Når en i dette tilfellet i samme setning tilføyer ordene ”settes i stand til å kunne”, så svekkes utsagnet ytterligere, nærmest i absurd grad, og blir ikke bindende for noen.

Det andre en skal merke seg er kompleksiteten i utsagnet. Kravet til målformulering er at hvert mål skal beskrive en og bare en fremtidig tilstand, uttrykt i en fullstendig, meningsbærende setning. Bindeord og komma avslører at så ikke er tilfellet her. På den ene side handler det om å operasjonalisere Stortingets mål, og på den annen side om å realisere dem. Det siste er åpenbart langt mer ambisiøst enn det første. Videre nevnes ”utdanning, forskning, formidling, innovasjon, eksterne relasjoner og ressursforvaltning”. Dette er helt forskjellige fenomener som må oppfattes som ulike mål. Det heter også at kunnskapsmiljøet skal bli ledende, både nasjonalt og internasjonalt. Det siste er åpenbart langt mer ambisiøst enn det første, så her er det også snakk om forskjellige mål.

Hva det betyr er at en i dette tilfellet har slått sammen hele ti ulike mål i samme målformulering. Det vil være naturlig å se på hvordan disse kan relateres innbyrdes i et målhierarki. Dette er gjort i figur 4. Det overordnede målet er åpenbart at Trondheim skal bli et ledende internasjonalt kunnskapsmiljø. For å oppnå det må det først skje på nasjonalt plan. Her er det altså et direkte årsak-virkningsforhold. På nederste nivå i målhierarkiet handler prosjektet om å bygge bygninger. De er ledd i en plan om å samlokalisere to institusjoner. Neste ledd i kjeden vil være å operasjonalisere Stortingets mål for de to institusjonene sett under ett. De resterende seks målene i formuleringen ovenfor er spesifisert tematisk og koplet sammen i én setning med komma. De kan derfor oppfattes som sideordnede mål. Det handler om utdanning, forskning, formidling, etc. Disse må realiseres dersom den overordnede visjonen

om å gjøre Trondheim til et ledende kunnskapsmiljø skal virkeliggjøres. De er derfor plassert høyt opp i hierarkiet.



Figur 4. Prosjektet Campus i Trondheim. Tung overbygning men manglende begrunnelse

Oppstillingen blir da som beskrevet i figur 4. En interessant observasjon er at det er samsvar mellom målene i den øvre delen av strategien, dvs. de sideordnete målene og de overordnede målene. Det er også samsvar mellom målene i den nederste delen av hierarkiet som gjelder samlokalisering og strategisk planlegging. Men mellom disse er det et vakuum. Realiseringen av de sideordnede målene forutsetter åpenbart at en rekke andre elementer inngår i hierarkiet. En kan tenke seg at det for eksempel handler om bedre organisering og intern ressursfordeling for å gjøre institusjonene effektive og slagkraftige, bedre tilrettelegging for forskning, økte forskningsmidler, bedre lønnsbetingelser for å tiltrekke seg de beste fagfolkene, etc. De fleste vil se at det er et gap i målhierarkiet slik det er beskrevet i figur 4. For å kunne operere med et så ambisiøst overordnet mål som her må det godtgjøres hvordan de underliggende målene kan realiseres. Byggeprosjektet inngår i en helhet og vil bare være å oppfatte som ett avgrenset delprosjekt. Dersom det overordnede målet står fast, slik tilfellet er her, må det gjøres en avveining av hva som vil gi de største bidragene til å realisere det overordnede målet. Nye bygninger kan lett falle ut som et marginalt tiltak i en slik helhetsvurdering og prosjektet derfor fremstå som lite relevant. Slik målene er formulert ovenfor er det åpenbart at prosjektet mangler tilstrekkelig begrunnelse.

Krav til målformulering

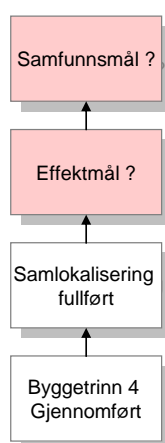
- Enkeltstående – ikke komplette utsagn
- Beskrive slutttilstand – ikke aktiviteter, prosess eller "bidra til"
- Konkret – ikke generelt eller henvisning til overordnet strategi eller policy
- Entydig, slik at det kan tolkes likt av alle
- Verifiserbar, eventuelt målbar

Et formålsløst prosjekt

Et annet prosjekt i samme gate er utviklingen av høyskoleprosjektet i Østfold, byggetrinn 4. Her gjelder følgende målformulering som er selvforklarende:

”Målet med totalprosjektet er å fullføre arbeidet med å samlokalisere høyskolen ved gjennomføring av byggetrinn 4.”

Målet er her uttrykt som to aktiviteter og ikke som en slutttilstand. Det handler om å gjennomføre arbeidet med bygging og samlokalisering. Men hva er målet? I hierarkiet i figur 5 mangler både effektmål og samfunns mål. Det som er oppgitt som mål for totalprosjektet er bare resultatmål. Erfaring viser at selv et mangelfullt utsagn som det ovenfor i mange tilfeller vil kunne passere som overordnet mål både for planleggere og beslutningstakere, uten at det er godt gjort hva en ønsker å oppnå med investeringen. En kan forundres over at det er mulig.



Figur 5. Høyskolen i Østfold. Prosjekt uten mål

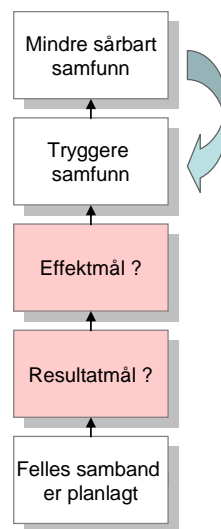
Et innholdsløst prosjekt

Det siste prosjektet tar sikte på å videreutvikle radiosambandet for nød- og beredskapsstatene i Norge og er beskrevet med følgende mål:

”Hovedmål: Redusert sårbarhet i samfunnet. Delmål: Sikre et tryggere samfunn gjennom planlegging av et felles radiosamband for nød- og beredskapsstatene”

Også her er det brukt et modererende uttrykk ved at målet er formulert som en aktivitet – en skal sikre et tryggere samfunn. Dette svekker kraften i utsagnet. Det er oppgitt mål på to målnivåer som angir årsakssammenheng. Tanken er at et tryggere samfunn skal føre til et samfunn med redusert sårbarhet. En ser umiddelbart at logikken er feil – det må være omvendt. Ved å redusere sårbarheten får vi et tryggere samfunn – delmålet er hovedmål. Delmålet inneholder også bindeordet ”gjennom” som gjør at det oppstår et tredje og underordnet mål, det vil si planleggingen av det som skal etableres. Imidlertid er planleggingen bare en av aktivitetene som skal til for å realisere det som er resultatmålet, som en får tro er radiosambandet for nød- og beredskapsstatene.

Som en ser av figur 6 er ikke engang resultatmålet beskrevet i dette tilfellet, og det er ikke gjort rede for hvilken effekt prosjektet er forventet å ha. I tillegg er logikken i de overordnede målene feil. Likheten med figur 3 ovenfor er slående.



Figur 6. Felles radiosamband for nød- og beredskapsstatene. Prosjekt uten innhold?

Det som er felles for målbeskrivelsene ovenfor er at de bare er beskrevet kvalitativt uten nærmere presisering av graden av måloppnåelse. Dette er selvsagt uakseptabelt. Imidlertid er det som oftest vanskelig å spesifisere graden av ønsket måloppnåelse uten å bruke en rekke separate indikatorer. Ofte er det tilstrekkelig for prinsippdiskusjonen på overordnet nivå og på et tidlig stadium å operere med kvalitative utsagn som her, men det forutsetter selvsagt at de følges med de nødvendige presiseringene ved hjelp av indikatorer for måloppnåelse, som ofte må kvantifiseres.

6. Prosjekter med mål og mening

Det er liten tvil om at målformuleringene i eksemplene ovenfor er problematiske. Verre er det at de ikke er enestående, de representerer regelen heller enn unntaket. Det hører faktisk til sjeldenhetene å finne målhierarkier og målformuleringer som er i overensstemmelse med de prinsippene som er skissert i denne artikkelen.

Dette reiser flere spørsmål som krever svar:

- Er ikke det å definere entydige, realistiske mål som er godt forankret og begrunnet et minimum som bør oppfylles i ethvert prosjekt?
- Vet vi hva vi vil med prosjektene når vi ikke engang klarer formulere målet?
- Dersom målet mangler, vet vi da hva behovet er?
- Eller er det slik at det ikke er behov for mål i prosessen med å tilrettelegge for, planlegge og gjennomføre prosjekter?

Det store spørsmålet er kanskje hvorvidt vi mener at det er prøving og feiling som bør ligge til grunn for nye investeringstiltak, eller om er vi mer tjent med målstyring. Det vil i så fall åpenbart innebære at det må gjøres en bedre jobb i prosjektenes tidligfase for å øke sjansen for at prosjekter leveres uten store forsinkelser og kostnadsoverskridelser og at de gir den nytten som investeringen krever. Det er antakelig ikke noe enkelt svar på spørsmålet ovenfor som virker retorisk. Columbus lykkes med en dårlig strategi. Eiriksson mislykkes med sin induktive ekspedisjon – men det er mange andre som har lyktes.

Referanser

Berg P. & al 1999, "Styring av statlige investeringer", Finans- og tolldepartementet

Klakegg O.J., 2004, "Målformulering i store statlige investeringsprosjekt", Concept rapport nr. 6, NTNU

Lovins A. 2008, *How not to Parachute more Cats into Borneo*", Rocky Mountain Institute, USA

Næss P & al., 2004, "Bedre utforming av store offentlige investeringsprosjekter. Vurdering av behov, mål og effekt i tidligfasen", Concept rapport nr. 9, NTNU

Samset K. 2003, "Project Evaluation. Making Investments Succeed", Tapir Academic Press, Norway

Samset K. 2008, "Prosjektvurdering på et tidlig tidspunkt med fokus på konseptet", Tapir Akademiske Forlag,