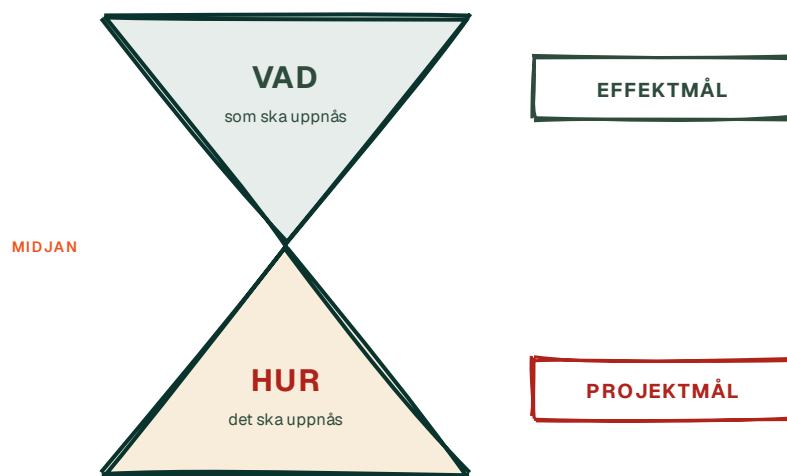


VAD/HUR-timglaset

Effektmål och projektmål, och midjan där de möts



Figur 1. Timglaset läses uppifrån och ned. Den övre triangeln är nyttan, den nedre är leveransen. Midjan är den punkt där beställaren släpper och utföraren tar över, och det är där de flesta missförstånden uppstår.

Var den kommer ifrån

Uppdelningen i effektmål och projektmål är standard i svensk projektmetodik och finns i praktiskt taget alla svenska projektmodeller. Någon enskild upphovsperson går inte att peka ut.

Släktskapet med logikmodeller inom utvärdering är tydligt: där skiljer man på *output*, det som levereras, och *outcome*, den skillnad leveransen gör. Timglasformen är en svensk pedagogisk variant av samma tanke.

Så fungerar modellen

- **Den övre halvan, VAD som ska uppnås.** Det här är **effektmålet**: den skillnad verksamheten vill se när projektet är över och borta. Kortare handläggningstid, färre avvikelser, en personalomsättning som sjunker. Effektmålet ägs av beställaren och går oftast att mäta först en tid efter leveransen.
- **Den nedre halvan, HUR det ska uppnås.** Det här är **projektmalet**: det som faktiskt ska levereras. Ett system i drift, en utbildad personalgrupp, en ny process införd. Det ägs av projektet och är avklarat den dag leveransen är gjord.

Ett projekt kan alltså lyckas fullständigt med sitt projektmål och ändå misslyckas helt med effektmålet. Systemet är införd i tid och inom budget, och handläggningstiderna ligger kvar. Det är inte ett misslyckat projekt, det är ett projekt som löste fel problem, och det avgjordes i den övre triangeln långt innan någon började bygga.

Midjan

Den smala punkten i mitten är överlämningen. Där ska beställaren ha formulerat effektmålet färdigt och därefter hålla sig borta från hur-frågorna, och utföraren ska ha förstått varför tillräckligt väl för att kunna fatta rimliga hur-beslut på egen hand. Två vanliga fel: beställaren beskriver lösningen i stället för nyttan och tar därmed ifrån projektet dess uppgift, eller utföraren får bara ett hur och kan inte avgöra vad som är viktigt när något måste väljas bort.

Vad modellen inte säger

Bilden förutsätter att effektmålet går att formulera i förväg. I utvecklingsarbete där man inte vet vad som är möjligt förrän man provat blir den tvingande, och de iterativa arbetssätten finns just för att hantera det. Den säger heller ingenting om hur man vet att projektmålet leder till effektmålet: den kopplingen är en hypotes, oftare oprövad än man tror. Slutligen förutsätter timglaset en tydlig beställare. I organisationer där flera vill olika saker är den övre triangeln inte ett mål utan en förhandling.

En fråga att ta med

Vilket av era pågående projekt skulle kunna levereras helt enligt plan utan att någon blev hjälpt?

Källor. Effektmål och projektmål är etablerade begrepp i svenska projektmodeller som PPS och XLPM. · Kellogg Foundation (2004). *Logic Model Development Guide*. Battle Creek. · Zwikaël, O. & Smyrk, J. (2012). *British Journal of Management*, 23, S6–S22.