



# Handelshøyskolen BI

## MAN 51061 Consulting

Term paper 60% - W

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	31-10-2022 09:00 CET	<b>Termin:</b>	202310
<b>Sluttdato:</b>	05-06-2023 12:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	P		
<b>Flowkode:</b>	202310  10059  IN09  W  P		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

Navn:

**Christine Warloe**

### Informasjon fra deltaker

<b>Tittel *:</b>	OKR som målstyringsverktøy - holder rammeverket sine løfter?		
<b>Navn på veileder *:</b>	Tor Bang		
<b>Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?:</b>	Nei	<b>Kan besvarelsen offentliggjøres?:</b>	Ja

### Gruppe

<b>Gruppenavn:</b>	(Anonymisert)
<b>Gruppenummer:</b>	5
<b>Andre medlemmer i gruppen:</b>	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

<b>1</b>	<b>Innholdsfortegnelse</b>	
<b>3</b>	<b>Sammendrag</b>	<b>vi</b>
<b>4</b>	<b>Innledning</b>	<b>1</b>
4.1	Bakgrunn for oppgaven	1
4.2	Oppgavens struktur	2
4.3	Foreløpig problembeskrivelse	3
<b>5</b>	<b>Teori - introduksjon til OKR</b>	<b>3</b>
5.1	Målstyring siste 100 år	3
5.2	Hva er OKR?	4
5.2.1	Hvordan formulere et mål - en god «O»?	6
5.2.2	Hva kjennetegner gode nøkkelresultater – «KR'er»?	7
5.3	Innsikt fra studier om målsetting og dets effekter	9
5.4	Utfordringer med tradisjonell målstyring	9
5.5	OKR – en god match med smidig arbeidssett	11
5.6	OKR – et slags «være eller ikke være»?	12
5.7	Råd for en velfungerende OKR-prosess	13
5.8	Hva har andre funnet ut før meg?	15
<b>6</b>	<b>Metode</b>	<b>16</b>
6.1	Metodisk utgangspunkt	16
6.2	Undersøkelsesopplegg	16
6.3	Utvalg	17
6.4	Datainnsamling	18
6.4.1	Intervjuguide	18
6.4.2	Intervjusituasjonen	19
6.5	Dataanalyse	19
6.6	Validitet, reliabilitet og overførbarhet	20
6.6.1	Svakheter og styrker ved OKR som teorigrunnlag	21
<b>7</b>	<b>Problemstilling og presentasjon av hypotese og underhypoteser</b>	<b>22</b>
<b>8</b>	<b>Drøfting av Hypoteser</b>	<b>23</b>
8.1	<b>H<sub>1</sub></b> : Innføring av OKR gir sterkere fokus om en virksomhets mål	23
8.1.1	H <sub>1</sub> Delkonklusjon	26
8.2	<b>H<sub>2</sub></b> : OKR gir bedre alignment (samordning) mellom team	26
8.2.1	H <sub>2</sub> Delkonklusjon	28
8.3	<b>H<sub>3</sub></b> : OKR bidrar til økt engasjement rundt løsningen/produktet man jobber med	29
8.3.1	H <sub>3</sub> Delkonklusjon	31

8.4	H <sub>4</sub> : OKR gir økt utbytte (outcome) i form av raskere resultatoppnåelse.....	32
8.4.1	H <sub>4</sub> Delkonklusjon.....	34
<b>9</b>	<b>Konklusjon og avslutning.....</b>	<b>35</b>
9.1	Begrensninger og forslag til videre forskning .....	37
<b>10</b>	<b>Referanser .....</b>	<b>38</b>
<b>11</b>	<b>Vedlegg A - Samtykkeskjema .....</b>	<b>39</b>
<b>12</b>	<b>Vedlegg B – Intervjuguide .....</b>	<b>40</b>

### 3 Sammendrag

Denne oppgaven er skrevet som en del av Executive-programmet Consulting ved BI våren 2023 og omhandler målstyringsverktøyet Objectives and Key Results (OKR). Studiens formål er å avdekke om rammeverket leverer på de løftene OKR-litteraturen predikerer, og som i hovedsak omhandler *sterkere fokus om en virksomhets prioriteter, mer og bedre samhandling mellom avdelinger og team (alignment) og mer eierskap og entusiasme for hva man skal få til*. Totalt skal dette *gi økt effekt av den innsatsen man legger ned, eller fart i retning av virksomhetens overordnede mål*.

Rammeverket har en særlig god match med agile, eller på norsk smidig, organisering av arbeidet. Stadig flere virksomheter tar målstyringsverktøyet i bruk og det brer om seg som det siste innen en mer smidig tilnærming til realisering av en virksomhets overordnede strategi. Dette føyer seg inn i en generell trend hvor «time to market», hurtig verdiskapning og tilpasning til en stadig mer omskiftelig verden tvinger frem kortere syklus når det gjelder strategi og målsetting samt realisering for å nå målene. Her kommer OKR inn med sine kortere sykluser og krav om skarpere fokus, samt en kulturell del som maner til autonomitet, kontinuerlig læring og forbedring gjennom sitt fokus på målinger.

OKR-litteraturen er svært løfterik og viser til kjente virksomheters faktiske opplevelser av rammeverkets positive effekter. Det eksisterer imidlertid lite forskning på området fordi rammeverkets utstrakte utbredelse er relativt fersk. Her kan man imidlertid trekke på tidligere studier gjort på effekt av å sette mål og involvering av ansatte i målprosessen, og at dette er koblet til positive effekter for en virksomhet.

Funnene er basert på innsikt hentet fra seks ulike virksomheter som har innført OKR, og resultatene støtter langt på vei at OKR gir flere av det påståtte effektene. Det er imidlertid ikke mulig å konkludere om rammeverket holder alle de fire løftene som testes mot informantene og gjennom observasjon på egen arbeidsplass.

Studien peker på utfordringer med rammeverket, som også er påpekt i tidligere studier, og som handler om at mange strever med å operasjonalisere et tilsynelatende enkelt verktøy i egen virksomhet. Viktige elementer for suksessfull OKR-implementering er topp-leder forankring, trening og coaching av medarbeidere over en lengre periode. Dette er et enkelt verktøy som skal løse en stor utfordring i enhver virksomhet, nemlig å operasjonalisere strategien. Det er derfor et sentralt poeng å ikke undervurdere hva dette krever av innsats når det gjelder endringsledelse.

## 4 Innledning

### 4.1 Bakgrunn for oppgaven

Denne oppgaven er skrevet som en del av Executive programmet Consulting ved BI våren 2023. Oppgaven omhandler målstyringsverktøyet Objectives and Key Results (OKR), et verktøy som tas i bruk av stadig flere virksomheter med formål å knytte målene til et selskap, team og individ sammen for å omsette strategi i målbare resultater. OKR skal sikre fokus og at innsatsen blir brukt på de tiltakene som gir mest effekt og fart i retning av målet/ene.

Jeg jobber i Digitale Kundetjenester i OBOS som Produktsjef, og avdelingen tilhører divisjonen IT&Digital i OBOS. I Digitale Kundetjenester er det fem tverrfaglige team som utvikler løsninger for web og app. Teamene har til dels avhengigheter mot hverandre, men også til produktteam i andre avdelinger i IT&Digital. Til sammen lager disse teamene løsninger som blant annet gjør at man kan se, velge og kjøpe seg en OBOS-bolig digitalt. Eller man kan bli OBOS-medlem og benytte seg av de mange fordelene som ligger medlemskapet. De digitale flatene er helt avgjørende for at medlemmer og kunder enkelt skal kunne utnytte sitt OBOS-medlemskap og kanskje til og med finne sin neste bolig. I rollen som Produktsjef har jeg ansvaret for å tilrettelegge for best mulig rammer for de digitale produkt-teamene med mål om å maksimere kunde- og forretningsverdi av den innsatsen som legges ned. I IT&Digital står vi nå midt oppe i implementeringen av OKR-rammeverket, og som blir en viktig faktor nettopp for å maksimere denne effekten. Vi satser på OKR blant annet for å skape en møteplass og prioriteringsarena for OBOS sine forretningsområder og teamene som utvikler de digitale tjenestene til OBOS. I tillegg håper vi å få ut noen av de løftene som OKR gir, og som handler om sterkere fokus rundt en virksomhets prioriteter, transparens og samkjøring på tvers av team, og ikke minst engasjement rundt det vi skal få til. Dette skal forhåpentligvis gjøre oss mer effektive, noe som vil gagne OBOS sine mer enn 500.000 medlemmer og forretningsvirksomheten OBOS.

En del av min jobb er å være ambassadør og coach i utrulling av OKR i OBOS. Det innebærer at jeg er med å fasilitere prosessen og de møtearenaene man må ha på tvers av divisjoner og mellom teamene som har avhengigheter

med hverandre. Allerede etter oppstarten av første kvartalssyklus<sup>1</sup> erfarer vi en del av det som kommer opp i forskningsartikler og oppgaver som er skrevet om temaet. Rammeverket er relativt enkelt å forstå, men er krevende å få til å «sette seg» i organisasjonen som noe både utviklingsteamene og ledelsen forholder seg til i hverdagen. I OBOS har vi prøvekjørt opplegget ute i teamene et år. Men det er først nå på andre året etter at vi har fått inn en ekstern coach som kan vise vei og trygge oss som skal være ambassadører, at jeg opplever vi er på vei mot noe som kan fungere i henhold til de løftene OKR gir. Nå som vi er helt i startgropen av en ny «OKR-æra» kjenner jeg derfor på en reell nysgjerrighet på hva som kommer frem i intervjuene jeg skal holde med personer fra andre virksomheter og deres erfaring med verktøyet. Jeg håper å kunne belyse om det er noen kjennetegn eller grep som står frem som sentrale i forhold til å få de effektene OKR-rammeverket lover.

## 4.2 Oppgavens struktur

Etter det innledende kapittelet presenteres teorigrunnlaget rundt OKR. Her trekkes linjene tilbake til de første beskrevne tilfellene av målstyring av virksomheter, og frem mot OKR som en tydelig retning og tilpasning av et rammeverk mot et mer smidig tankesett, hvor autonomi og raskere syklus fra idé til et «Minimal Viable Product<sup>2</sup>» står sentralt.

Oppgavens andre hoveddel omhandler beskrivelse av design og metode. Her redegjøres det for utvalget av informanter samt observasjoner gjort ved egen arbeidsplass. Metodekapittelet inneholder en beskrivelse av hvordan dataene er samlet inn, analysert samt betraktninger rundt troverdighet og overførbarhet av studien. Her er det også refleksjoner rundt styrker og svakheter ved det teoretiske fundamentet for OKR-rammeverket. Kapittelet avsluttes med formulering av hovedhypotesen og underhypoteser som er testet mot et utvalg informanter, samt vurdert ut fra observasjoner ved egen arbeidsplass.

---

<sup>1</sup> I OKR følger man en rytme som helt overordnet består av en oppstart, en arbeidsperiode og en avsluttende læringsseanse. Det mest vanlige er å gjenta rytmen kvartalsvis eller tertialvis, men man også velge kortere eller lengre sykluser.

<sup>2</sup> «Minimal Viable Product» er en mye brukt betegnelse for en førsteversjon av et produkt eller tjeneste som fungerer ut fra et brukerståsted, men som ikke kan regnes som det endelige målet eller visjonen man har for produktet eller tjenesten.

I den tredje delen danner resultatene fra intervjuene, observasjoner og teori grunnlag for vurderingen om underhypotesene holder og hvorvidt jeg har grunnlag for å si at de støttes eller må forkastes.

I oppgavens siste del dras trådene sammen til en overordnet vurdering av hvorvidt hovedhypotesen støttes basert på mine funn, samt forslag til hva som kan være interessant å forske på for andre.

### 4.3 Foreløpig problembeskrivelse

Hvordan fungerer OKR som et målstyringsverktøy for virksomheter som driver med digitalisering?

## 5 Teori - introduksjon til OKR

### 5.1 Målstyring siste 100 år

De senere år er det dukket opp flere bøker som beskriver målstyringsverktøyet Objectives and Key Results. Boken Measure What Matters (Doerr, 2018) er en av de som virkelig har satt OKR på kartet, og blir ofte referert til i artikler, podcaster og de som jobber med OKR-rammeverket. Her forteller forfatteren om sine egenopplevde erfaringer av hvordan OKR har hjulpet selskaper som Intel og Google til dominerende posisjoner innenfor sine respektive bransjer. Forfatteren peker tilbake til Frederick Winslow Taylor og Henry Ford som de første kjente tilfellene av å gjøre systematisk måling av utbytte og effektivitet. På 1920-tallet handlet målstyring om instruksjon av arbeidere, og som uten å stille spørsmål utførte arbeidet på en mest mulig effektiv måte for å maksimere profitt for eierne. I 1954 kom Peter Drucker ut med boken The Practice of Management, og lanserte med denne teorien om målstyring gjennom Management by Objectives (Doerr, 2018). Metoden tilførte et humanistisk element til målstyring som styringsideal, og bygget på en tillit og respekt for arbeideren gjennom å invitere de ansatte til å foreslå oppgaver som skulle understøtte mål satt av ledelsen. Idéene til Peter Drucker spredte seg til mange fremtidsrettede virksomheter utover 60- og 70-tallet.



OKR, i den formen vi kjenner det i dag, ble drevet frem av Andy Grove som en av nøkkelpersonene i Intel, og som drev selskapet til verdensleder innenfor mikroprosessorer på 1970-tallet<sup>3</sup> (Doerr, 2018) Det som virkelig skiller OKR fra MBO er at rammeverket oppfordrer til at team og avdelinger, de som skal gjøre jobben, definerer målbare *effekter* knyttet til de overordnede målene man ønsker å nå. Så i stedet for å fokusere på «hva skal vi *gjøre* for å nå målene», så setter OKR søkelys på «hvordan måler vi suksess?» Eller sagt på en annen måte, «hvordan måler vårt team eller avdeling at det vi driver med fører oss i retning av det overordnede målet?». Derav tittelen til John Doerrs bestselger, Measure What Matters. John Doerr fikk personlig erfaring med OKR-rammeverket både som ansatt i Intel, men også gjennom bruk av verktøyet i andre virksomheter som Google og IT-selskapet Sun Systems. Measure What Matters har fått stor rekkevidde, og ble en New York Times bestselger på kort tid. Den forteller på selgende vis hvordan «The simple idea that drives 10x growth» (omslaget) er et rammeverk «that drive clarity, accountability and the uninhibited pursuit of greatness» (Doerr, 2018, s. 15).

I tillegg til Doerr's bok, er det to andre bøker som har skapt blest rundt rammeverket. Det er Radical Focus (Wodtke, 2016) og Objectives and Key Results (Niven & Lamorte, 2016). Bøkene forteller alle om et enkelt redskap, OKR, som skal hjelpe til med å koordinere og innrette de ansattes innsats slik at de entusiastisk bykser i retning av virksomhetens visjon og mål. Bøkene blir ofte referert til i oppgaver og artikler som er skrevet om temaet.

## 5.2 Hva er OKR?

Boken Objectives and Key Results gir følgende definisjon:

*“OKR is a critical thinking framework and ongoing discipline that seeks to ensure employees work together, focusing their efforts to make measurable contributions that drive the company forward.” (Niven & Lamorte, 2016, s.6)*

I følge Wodtke (2016) er det bred enighet om hvordan man formulerer OKR'er. På norsk oversetter man gjerne O'en til «ambisjon», «fokusområde»

---

<sup>3</sup> Doerr (2018) omtaler Grove som «the father of OKR».

eller «mål», og er en *kvalitativ* beskrivelse av hva man ønsker å få til innenfor en tidsramme. Retningen vi skal gå i (Wodtke, 2016). Hva er det vi skal få til nå, neste kvartal?

Key Results, gjerne oversatt til nøkkelresultater eller effektmål, definerer hva du vil måle for å sannsynliggjøre at du er på vei mot målet. Det er anbefalt å formulere mellom tre til fem nøkkelresultater per mål. De skal derfor formuleres som målbare størrelser og kan eksempelvis omhandle temaer som «vekst i omsetning, fra x til y», «vekst i konvertering» (typisk mål i digitale kjøpsløsninger), «vekst i kundetilfredshet», «vekst i lojalitet» (Wodtke, 2016). Et sentralt poeng er at et team eller avdeling formulerer mål som de selv er i stand til å måle at de har bidratt til. Hvis målet for eksempel er «beste kundetilfredshet i bransjen», så vil et team som ikke jobber i direkte inngrep med kundene måtte definere mål og nøkkelresultater som er knyttet til deres bidrag til det overordnede målet. Spørsmål å stille seg er, «hva er vårt bidrag til det overordnede målet – hvordan ser suksess ut for oss?». Og videre «how will we know if we've met our Objective?» (Niven & Lamorte, 2016, s. 69). Hva måler vårt team og avdeling for å verifisere om vi har nådd målet?

Et av løftene som OKR kommer med er at OKR skaper engasjement blant ansatte gjennom at de som skal utføre jobben setter sine egne mål. Niven & Lamorte (2016) understreker at OKR-prosessen ikke skal være en «ovenfra og ned»-øvelse med mål som sendes nedover i organisasjonen fra toppen. Doerr (2018) hevder at fastsettelsen av OKR bør gjøres som en kombinasjon av en «top-down og bottom-up øvelse» (s. 87). I noen tilfeller vil et overordnet mål (Objective) kunne brukes direkte av alle enheter i organisasjonen, som eksempelet fra Entur illustrerer (se figur 1). Men det skal også være rom for team lenger ned i organisasjonen å fremme egne OKR'er som de mener det er riktig å prioritere ut fra omstendighetene (bottom-up), og/eller som formulerer deres bidrag inn til «topp-målet». Andy Grove (Intel-leder og «OKR-far») var tydelig på at ledelsen ofte satt for langt unna kunden og markedet til å oppfatte endringer like tidlig som mer operative ansatte (Doerr, 2018). En sunn OKR-kultur er derfor en kombinasjon av top-down/bottom-up, som fremmer en adaptiv og kontinuerlig forbedrende kultur. Dette er noe av kjernen til at

smidig arbeidssett og OKR har en god match, og som vil bli belyst i kapittel 4.4.

### 5.2.1 Hvordan formulere et mål - en god «O»?

Målet/ambisjonen skal gi retning – hva er det vi skal oppnå? (Doerr, 2018). Wodtke (2016) uttaler målets rolle gjennom at det må være kvalitativt og inspirerende: «The Objective's job is to get people jumping out of bed in the morning with excitement» (s. 101). Doerr støtter dette og hevder at godt formulerte mål innehar et «purpose» - hva er det vi skal bidra med? Hvorfor er vi her? OKR-litteraturen oppfordrer til å sette såkalte «stretch goals». Dette skal i seg selv skal gi opplevelsen av engasjement og løfte virksomheten til nye høyder (Doerr, 2018). I følge Doerr var dette en av Andy Groves sine mantraer og en del av god «OKR-hygiene» som står gjengitt i Doerrs bok. I en podcastepisode i Smidigpodden (episode 77, 15.9.22) forteller OKR-ansvarlig i TV2, Kjølnner, at et mål eller en ambisjon skal formulere «hva vi satser på nå for å nå våre overordnede mål». Han forklarer også forskjellen mellom KPI'er som er de overordnede målene for en virksomhet og som gjerne står seg over lang tid, og OKR. Mens KPI'er handler om målsettinger knyttet eksempelvis «antall nye kunder», «omsetning», «lønnsomhet», så er en OKR-tilnærming å uttrykke hva vi «satser på nå» for å nå de overordnede målene, eller KPI'ene. Eksempelvis vil en virksomhet som har som mål å være nummer én på kundetilfredshet i sin bransje, i en OKR-setting uttrykke hva man «satser på nå» for å få dette til. Det er dette som skal definere innsatsen i organisasjonen slik at resultatet blir mer kraftfullt og man faktisk oppnår det overordnede målet om å bli nummer én. I figur 1 i neste underkapittel ser man et eksempel på Entur<sup>4</sup> sin formulering av en «O» i tredje kvartal 2021. Den viser tydelig hva man ønsker å få til i nærmeste fremtid, her neste kvartal: «Norges beste app for kollektivreiser i *sommerferien*». Når man studerer figuren, ser man hvordan målet har en tydelig kobling til Enturs overordnede langsiktige mål om å være Norges beste app for planlegging og kjøp av bærekraftige reiser. I

---

<sup>4</sup> Entur er en app for planlegging av kollektivreiser på tvers av reiseselskap i Norge

dette eksempelet deler alle avdelinger dette ene målet, og formulerer sitt bidrag gjennom nøkkelresultater som er tema for neste kapittel.

### 5.2.2 Hva kjennetegner gode nøkkelresultater – «KR'er»?

Mens O'en er en kvalitativ formulering av et mål man ønsker å oppnå, så skal KR'ene, nøkkelresultatene, være det vi måler underveis i arbeidsperioden for å se om vi er på riktig vei (Niven & Lamorte, 2016). Her er vi ved et sentralt poeng i rammeverket. KR'er er ikke en To-do-liste av hva du skal gjøre for å gå i retning av målet. OKR-litteraturen hevder at handlingsplaner og «check-lister» ikke er noen god garanti for at man oppnår målene sine. Doerr (2018) siterer forfatteren "OKR'ens grunnlegger" Andy Grove for å understreke dette poenget: «There are so many people working so hard and achieving so little» (s.19). Setningen er til ettertanke for den som jobber i store, komplekse virksomheter, og gjerne opplever hvordan man kan fylle dagen med gjøremål uten egentlig å vite om man «flytter noe» eller gjør en forskjell.

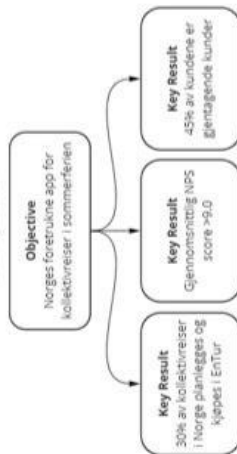
Niven & Larmorte (2016) uttrykker tydelig hvordan man skal unngå subjektive vurderinger av hvorvidt man har oppnådd ønskede effekter eller ei; «Progress on a key result should never be a matter of opinion, and that's why numbers are so powerful» (s. 70). Som Wodtke (2016) skriver i Radical Focus, så er spørsmål å stille når man ser prosjekter eller oppgaver listet som en del av KR-listen: «Hvorfor dette prosjektet, hvorfor er det viktig?», «Hva vil det oppnå – hva vil endres»? (s. 108). Svaret på dette kan lede til nøkkelresultater som blir formulert til målbare effekter.

Entur (Fig. 1) er et godt eksempel på hvordan ulike enheter i en virksomhet samler seg om et felles mål for å kunne levere på ambisjonen om å være «den foretrukne appen for kollektivreiser i sommerferien». Oversikten viser hvordan hvert team eller avdeling bryter ned et felles mål i nøkkelresultater, eller effekter som er relevante for seg, og som blir definerende for hvilke tiltak den enkelte enhet må gjøre. Videre ser man hvordan nøkkelresultater er formulert som målbare størrelser. For eksempel har markedsavdelingen konkretisert følgende effekt de ønsker å se: «Økt referral coefficient i SoMe med +20%»

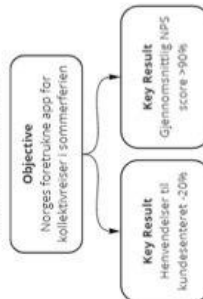


Norges beste app for planlegging og kjøp av bærekraftige reiser.

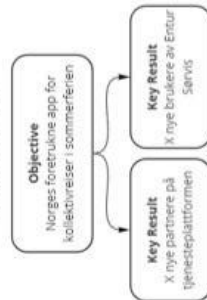
OKR Q3 2021



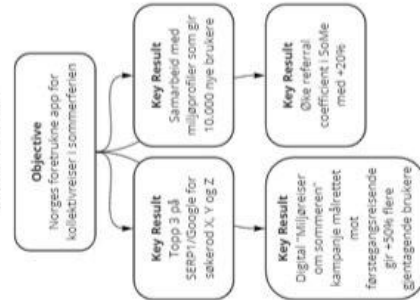
Team Kundesenter



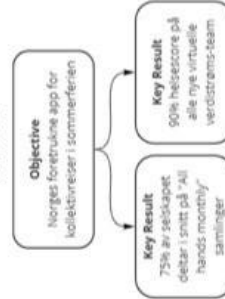
Team Partnere



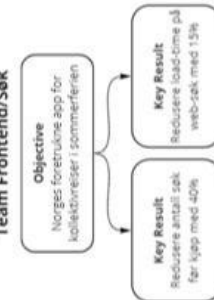
Team Marked



Team HR



Team Frontend/Søk



Figur 1: Et eksempel på hvordan ulike team/avdelinger samler seg om en felles målsetting og bryter det ned til målbare effekter for sin enhet. Figuren er satt på høykant for å gjøre teksten lesbar.

### 5.3 Innsikt fra studier om målsetting og dets effekter

I en metastudie gjennomført i 1990 kalt «A theory of Goal Setting and Task performance» ble det på bakgrunn av 400 studier om mål dannet en mer helhetlig teori om målsetting (Houston Chronicle, 2023). Studien ble gjennomført av professor Edwin Locke ved University of Maryland og professor Gary Latham ved universitetet i Toronto i 1990, og etablerer en tydelig kobling mellom målsetting og positive effekter for prestasjoner på en arbeidsplass. De viktigste funnene fra studien er at å sette spesifikke, målbare mål gir markant høyere uttelling for «work place performance» sammenlignet med vage og uklare mål. I en masteroppgave ved NHH om OKR (Eriksen & Orban, 2020) refereres det til nyere forskning fra Locke og Latham (Building a practically useful theory of goal setting, 2002). Forskningen viser at det er mer sannsynlig at man oppnår sine mål hvis de er vanskelige, men ikke umulige, å oppnå. Et mål som er enkelt å nå vil resultere i lav innsats. Videre er det sentralt at målet er tydelig og ikke for komplekst og vanskelig å forstå. Dette vil bare virke demoraliserende og resultere i lavere innsats. Videre slår Locke og Latham fast at de ansattes forpliktelse og entusiasme for å nå målene skapes gjennom involvering og at de ansatte får bidra til fastsettelsen av målene. Prinsippene for OKR sammenfaller mye med innsikten fra disse studiene.

### 5.4 utfordringer med tradisjonell målstyring

Som nevnt i kapittel 4.1 lanserte Peter Drucker i 1954 boken *The Practice of Management* og introduserte begrepet *Management by Objectives (MBO)*. I denne fasen gikk målstyring ut på at ledelsen definerte spesifikke bedriftsmål som ble formidlet til medarbeiderne i selskapet. Rammeverket ble tatt i bruk av mange virksomheter, og Doerr (2018) referer i sin bok til en meta-analyse av 70 studier, at høy MBO-etterlevelse i et selskap ga 56% høyere produktivitet i forhold til selskaper med lavere MBO etterlevelse. Etter hvert skulle tiden løpe fra rammeverket. Sentralisert/topplederstyrt målsetting, kaskadeimplementering nedover i hierarkiet og mangel på løpende oppfølging og justering av målene blir nevnt som noen av de viktigste årsakene til at det opprinnelige rammeverket ikke lenger hang med i en mer omskiftelig

konkurransesituasjon preget av høy endringstakt (Doerr, 2018). Mest ødeleggende var den utbredte praksisen med å knytte MBO til individuelle avlønninger og bonuser. I 2009 publiserte Harvard Business Review en studie kalt Goals Gone Wild (Ordonez, L. et al, 2009). Der pekes det på flere caser, blant annet Enron-skandalen og en Mount Everest ulykke i 1996 som endte med åtte døde klatrere, og hvordan uaktsom bruk av målstyring var en sentral faktor. Ukritisk bruk av målstyring kan skape dysfunksjonalitet, systemfeil og uetisk atferd som følge av «tunell-syn», økt risikotaking, redusert samarbeid og motivasjon (Ordonez, L. et al, 2009). I artikkelen oppfordres det derfor til aktsomhet ved bruk av målstyring og ledere som bør bruke denne «medisinen» med største omhu.

OKR-rammeverket og sin oppfordring til autonomitet og fokus på effekt i stedet for gjøremål, løser noe av det som gjorde MBO utdatert. I motsetning til Drucker (MBO), oppfordrer OKR-rammeverkets forkynnere til å unngå å bruke OKR målsetting på individnivå. OKR skal hjelpe virksomheter og team til å rette fokus mot det som er viktigst. Doerr oppsummerer forskjellene i følgende tabell (Doerr, 2018, s. 27):

<b>MBOs</b>	<b>Intel OKRs</b>
What	What and how
Annual	Quarterly or Monthly
Private and siloed	Public and Transparent
Top-down	Bottom-Up or Sideways (~50%)*
Tied to Compensation	Mostly Divorced from Compensation
Risk Averse	Aggressive and Aspirational

Tabell 1. Oversikt over de sentrale forskjellene mellom Management by Objectives (Drucker, 1954) og OKR slik Andy Grove formet det som leder i Intel på 70-tallet (Doerr, 2018)

Men selv om OKR-litteraturen har en litt annen innfallsvinkel til målstyring en MBO, er det absolutt ikke sikkert at rammeverket har løst problemstillingen knyttet til overfokusering på måloppnåelse.

## 5.5 OKR – en god match med smidig arbeidssett

En av fordelene som trekkes frem med OKR er at selve prosessen og rytmen tilrettelegger for en adaptiv tilnærming til omgivelser og markedet som stadig endres (Niven & Lamorte, 2016). Videre vektlegger OKR-litteraturen hvordan rammeverket bidrar til å engasjere de som skal gjøre jobben gjennom en autonom prosess hvor teamene selv definerer sitt/sine mål og hvordan de skal ta seg dit. Transparensen som rammeverket oppfordrer til skal gjøre det synlig både horisontalt og vertikalt hvilke mål og retning man styrer etter, og skal bidra til å gjøre det lettere for team å koordinere seg med andre enheter man må samhandle med.

I studien *How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work* (Stray et al, 2022 s.3) refereres det til desentralisering av beslutninger og autonomi; «In large scale agile, the decision-making focus moves from the project manager to the software development team, and the decision-making process changes from individual and centralized to shared and decentralized (Hoda et al, 2012 og Paasivaara et al 2014, referert i Stray et al, 2022).

Komplekse oppgaver krever tverrfaglig innsats og en kultur som legger til rette for rask læring og tilpasning av løsningene for de problemene virksomheten skal løse. Et smidig tankesett fremmer at dette gjøres best og raskest ved at de som har kompetansen og sitter tett på problemstillingene gis mandat og myndighet til å kunne ta beslutninger underveis (Stray et al, 2022). I boken *Edge – Valuedriven digital transformation* (Highsmith et al., 2020), formuleres viktigheten av en smidig tilnærming som «...from executives to delivery staff, needs to embrace a culture of sensing the marketplace and responding to change in an effective way” (s. 3). Boken forteller hvordan problemstillinger må brytes ned i mindre deler som kan bygges raskt slik at man kan få tilbakemelding fra brukeren om hvordan løsningen fungerer. Et smidig arbeidssett preges derfor av en rytme rundt arbeidet som minner sterkt om OKR gjennom sin sykliske orientering rundt hva er målet, evaluering om



løsningen fungerer etter hensiktene og lære/justere hvis målinger tilsier det<sup>5</sup>. I kompleks digital utvikling vil det ofte være avhengigheter mellom team for å klare å levere kunde verdi, og transparensen som OKR-rammeverket tilrettelegger for vil derfor bidra til å løse behovet for synkronisering og koordinering av innsats. Oppsummert kan man si at smidig og OKR danser svært godt sammen gjennom en fast rytme og syklus som team slutter seg opp om, og autonomi og rask læring/tilpasning som viktige kjennetegn for måten å jobbe på.

## 5.6 OKR – et slags «være eller ikke være»?

Doerr (2018) beskriver engasjert hvordan mindre oppstartsselskaper er helt avhengig av at alle ansatte må trekke i samme retning, og at i en slik kontekst er OKR et rent overlevelsesverktøy. Som han beskriver om Google<sup>6</sup> i sin tidlige oppstartsfasen; Selskapet hadde en grandios visjon om å «Organize the world's information and make it universally accessible and useful.» (s. 3). Med risikovillige entreprenører som styrte selskapet i en tidlig fase uten en tydelig inntektsmodell, var det helt avgjørende å kunne måle om de var på vei mot målet, og ikke minst kutte alle aktiviteter som ikke ga selskapet dytt i retning av den overordnede ambisjonen: «They (Google) would need timely, relevant data. To track their progress. To measure what mattered» (s. 6). I følge Doerr ville selskapet svidd av all kapital i forsøket på å nå sitt høytsvevende mål før man i det hele tatt hadde nådd «lift off». I større selskaper fungerer OKR i følge Doerr som «...neon-lit road signs. They demolish silos and cultivate connections among far-flung contributors. (...) OKRs are a shared language for execution. (...) What do we need to get done, and who's working on it? They keep employees aligned, vertically and horizontally.» (s. 12).

Det er lett å la seg overbevise om at det er denne «nye medisinen» som gjelder nå. Et elixir som fungerer på både «start ups» og store, komplekse

---

<sup>5</sup> Digitale løsninger og bruken av disse er lett å måle gjennom egnede verktøy. Gjennom slike verktøy kan man få svar på eksempelvis hvor mange har besøkt en nettside/løsning, hvor stor andel av disse har klikket på knapper som viser for eksempel interesse, hvor stor andel av besøkende har tatt seg gjennom en kjøpsflyt, er det steder i flyten man faller av og til slutt hvor mange ender opp med kjøp eller lignende (det man kaller konvertering).

<sup>6</sup> Doerr investerte 11.8 Mill\$ i oppstartsselskapet Google på slutten av 90-tallet (12% eierandel) og har vært styremedlem (Doerr, 2018).

organisasjoner. Men hvordan tar man denne medisinen? Og hvordan sikre at den virker? I neste kapittel presenteres teoriens råd for en velfungerende OKR-prosess.

## 5.7 Råd for en velfungerende OKR-prosess

I dette avsluttende kapittelet i teoridelen, vil jeg liste opp det forfatterne av den sentrale OKR-litteraturen og eksperter i podcasts fremmer som råd for å få til en velfungerende OKR-prosess som de ansatte slutter seg til. Det siste man ønsker er å bedrive det Wodtke (2016) kaller OKR-teater. I bokens forord beskriver hun hvordan hun har sett hundrevis av selskaper som «have tried to superimpose the OKR technique on top of their top-down, command-and-control culture» (s. 2). Resultatet er mulig å forutse og er det Wodtke beskriver som et OKR-teater. Hun, i likhet med resten av OKR-litteratur-forfatterne forfekter at OKR handler vel så mye om en endring i kultur som innføring av en teknikk. En kultur som «embraces the broader concept of an empowered product team» (s. 2). Flere råd som går igjen på tvers av litteratur og ekspertuttalelser:

- **Rom for det som ikke kan planlegges:** Både i OKR-litteraturen og intervju med eksperter i podcaster hevdes det at *OKR er ikke alt du skal gjøre, men det viktigste man gjør for å nå sine mål*. OKR kan typisk dekke +/- 70% av det kapasiteten til et team. Produkter og digitale tjenester som er i operativ drift trenger kontinuerlig vedlikehold og feilrettinger. Det er denne «slacken» som får det til å fungere i en virkelighet hvor ikke alt som skjer kan planlegges. (OKR-podden, 04.01.23)
- **En «OKR Champion» som kan vise vei:** Doerr (2018) fremmer det han kaller OKR Sheperd. En som kan sørge for at selv de som yter motstand slutter seg til rammeverket og resten av flokken. Noen som passer på at rytmen i OKR-prosessen holdes og at teamene både lager sine OKR'er, måler det de har definert som suksessmål og bidrar inn i en felles OKR-tracker for visibilitet på tvers i organisasjonen.

- **Tracking** – «the single greatest motivator is making progress in one’s work” Pink (2009), referert i Doerr (2018, s. 117). Det anbefales jevnlig check-ins og oppdatering av en tracker som viser en samlet oversikt over et område eller virksomhets OKR’er og oppnåelse av de ulike nøkkelresultatene under hvert mål<sup>7</sup>.
- **Kadens – en rytme alle følger:** Det er bred enighet om at kvartal er en egnet tidslengde for en full OKR-syklus som starter med at virksomheten og teamene setter mål og definerer sine OKR’er, og avsluttes med at man viser for hverandre hva man har fått til og lært, og som danner opptakten til en ny OKR-runddans. Wodtke (2016) er den som lanserer det mest tydelige opplegget med det hun kaller *Monday Commits* og *Friday Wins*, der teamene setter ukas mål hver mandag, tett knyttet til de overordnede målene for OKR-perioden. Hver fredag feirer man det man har fått til og søker læring som så bringes inn til neste Monday Commits. Dette er en slags «under-rytme» i den større rytmen knyttet til OKR-syklusen som da gjerne spenner over et kvartal.

I tillegg til punktene over vil det som ble beskrevet i tidligere kapitler rundt prinsipper for formulering av mål/ambisjoner og nøkkelresultater være sentralt. Det kulturelle aspektet rundt autonomi og ledere som peker på retning i stedet for diktering av tiltak er også svært sentralt, og nødvendig for å unngå det Wodtke (2016) beskriver som OKR-teater. Figuren under er fra et Webinar i regi av konsultentselskapet Futureworks (desember 2022), og illustrerer poenget rundt at man med OKR retter fokus på effekten av det man gjør, snarere enn aktiviteten i seg selv.

---

<sup>7</sup> En utbredt skala for måloppnåelse er Grønn: 70-100% oppnåelse, Gul: 40-60% oppnåelse, Rød: 0-30% oppnåelse.



Figur 2: I OKR flytter man fokus fra «Hva man skal gjøre for å nå et overordnet mål», til «hvilken effekt eller resultat man vil se etter for å vurdere om man er på riktig vei» (Futureworks, desember 2022).

## 5.8 Hva har andre funnet ut før meg?

Ettersom det er kort tid siden verktøyet har fått bred anerkjennelse, eksisterer det få empiriske studier og forskning rundt OKR. I studien «How agile teams make Objectives and Key Results (OKRs) work» (Stray et al, 2022), vises det til at OKR gir fordeler til team gjennom at man setter mål det er enighet om og at man revisiterer målene underveis i arbeidet. Et av hovedfunnene i denne studien er at det tar lang tid før metoden er innarbeidet blant de ansatte og at mange strever med å oppleve mestring. Studien peker på viktigheten av trening og veiledning, «...because OKR is a long-term method, teams must be supported for a longer duration of time. In our instance, it took more than a year for teams to recognize the frameworks' benefits.» (s. 3). En Masteroppgave gjort ved NHH i 2020 bekrefter dette funnet, og har gjort det til et sentralt poeng gjennom tittelen «Enkelt å forstå, men vanskelig å praktisere» (Eriksen & Orban, 2020). Særlig det å formulere gode Key Results og dernest gode Objectives er det som rangerer høyest blant utfordringene (s. 93). I studien har 34 respondenter fra 24 selskaper svart på hvordan de opplever OKR. Ifølge studien er «Tydeliggjøring og kommunisere strategi for alle ansatte» og «Fokusere og spisse strategi» de to fordelene som et klart flertall stemte på når det gjelder hva OKR bidrar med (s. 92).

Kjølner, som har rollen som OKR-ansvarlig i TV2 sier i Podcasten «Målstyring i smidige organisasjoner» (OKR-podden, 04.01.23) at en sentral ting for at TV2 har lykkes med å etablere dette på tvers av organisasjonen, er en som brenner for dette og sørger for å holde det levende.

Oppsummert er inntrykket fra ekspertpanel, tidsskrift og studier at mange opplever en rekke av fordelene som OKR-rammeverket lover i større eller mindre grad. Imidlertid strever mange med at et tilsynelatende enkelt rammeverk krever høy innsats og stamina for å gi de ønskede effektene.

## 6 Metode

### 6.1 Metodisk utgangspunkt

Utgangspunktet for oppgaven, og en ramme gitt i studieprogrammet Consulting, er bruk av hypotetisk deduktiv metode for å analysere en problemstilling. I boken *Hvordan kan du vite at noe er sant?* (Grennes, 2012, s. 220) er hypotese definert som en «Påstand som vi ikke vet om er sann, men som må undersøkes (testes)». Det er en påstand avledet av «hva vi forventer å finne, men ikke hvorfor vi forventer å finne nettopp dette.» (s. 56). For å vurdere hypotesen har jeg benyttet det som kalles hypotetisk deduktiv metode, og som omtales som den mest utbredte vitenskapelige metoden i moderne tid. Metoden innebærer «hypotesetesting og deduksjon, det vil si å avlede (empiriske) konsekvenser av hypotesen.» (s. 220). Videre sier Grennes (2012) at «deduksjon er metoden for å teste om våre funn støtter eller går imot hypotesen» (s. 56).

### 6.2 Undersøkelsesopplegg

For å bringe innsikt og empiri til analysen valgte jeg å utføre dybdeintervju av personer i ulike roller i større virksomheter, og som har erfart innføringen av OKR. Intervjuene ble gjennomført med en semistrukturert tilnærming, som gjorde at samtalen og spørsmålsstillingen hadde en retning, men som også gir handlefrihet til å tilpasse underveis i samtalens gang (Grennes, 2012). Som Grennes formulerer det: «Det særegne ved det kvalitative intervjuet er at det også innebærer en læreprosess for den som intervjuer» (s. 157). Dette ga en fleksibilitet og mulighet til å borte i interessante problemstillinger som ble bragt opp av informanten.

I arbeidet med å finne frem til forskningsartikler rundt bruken av OKR-rammeverket har jeg kommet over to studier hvor sjefsforsker ved Sintef, Brede Moe (Avdeling: Software Engineering, Safety and Security) er en av medforfatterne. Med begrunnelse i at det finnes lite forskning på OKR-rammeverket er hans anbefaling at man bruker en eksplorativ tilnærming<sup>8</sup>.

I intervjuguiden ble mesteparten av tiden brukt på å forstå hvordan selve implementeringen av OKR-rammeverket har foregått i de ulike virksomhetene, og hvordan informanten opplever at OKR-prosessen fungerer nå som den har vært operativt over en periode. I evalueringen av funnene og verifiseringen av hypotesene var det å se etter sammenhenger mellom informantenes opplevelse av «implementeringsfasen» og etter hvert «driftsfasen», opp mot hvorvidt man sier seg enig i underhypotesene, interessant. Er det noe som går igjen hos de som sier seg mest enig i påstandene? På den måten kan man si at jeg har lagt til et eksplorerende element til metoden.

### 6.3 Utvalg

OKR har en særlig god match med smidig metodikk (agile på engelsk) som er den dominerende arbeidsformen innen digitalisering. Dette, sammen med at jeg selv jobber med digitalisering, gjorde at jeg ønsket å inkludere respondenter fra denne type miljøer og ha dette som en sentral kontekst for hypotesen. Som anbefalt av Grennes (2012) valgte jeg respondenter med ulike roller i egnede organisasjoner for å sikre ulike perspektiver. Som forfatteren formulerer det: «Fordi vi er ute etter dybdekunnskap (...) blir det helt avgjørende at vi ved et utvalg av informanter tar hensyn til at medarbeidere har ulike erfaringer, synspunkter og holdninger.» (s. 158). Grennes fremmer videre at en forutsetning for å kunne trekke slutninger av resultatene, er at deltakerne er tilfeldig valgt. For å komme i kontakt med mulige informanter til oppgaven har jeg brukt bekjente fra eget nettverk, men også kolleger eller bekjente fra et av konsulentselskapene som er til stede i OBOS. Min eneste påvirkning på utvalget er å stille krav om at alle informantene skulle ha direkte erfaring med bruken av

---

<sup>8</sup> Jeg kontaktet Brede Moe for å høre om han hadde innspill til problemstillinger som kunne være interessante å forske på rundt OKR og praksisen rundt dette.

rammeverket over en lengre periode, samt et ønske om at de jobber med digitalisering i en eller annen form. Jeg har opplevd det som litt krevende å få informanter til å stille til intervju, og har slikt sett ikke kunne velge tilfeldig fra et større utvalg. Men det har vært en tilfeldighet i hvem mine bekjente har klart å skaffe av informanter. Deltakerne i intervjuene har alle jobbet med OKR-rammeverket over en periode på ca. to år eller mer. Erfaringen i OBOS er kortere. Der har metodikken vært operativ i en «prøveperiode» på ett år, og er på tidspunktet oppgaven blir skrevet inne i sitt andre år. I dette andre året er OKR-rammeverket lansert mer tydelig og med et forsterket implementeringsapparat rundt seg sammenlignet med det første «prøve-året».

Informantene representerer to større mediekonsern, én tv-distributør og to finansforetak. De har ulike roller, helt fra øverste ansvarlig for OKR-rammeverket<sup>9</sup> til ledere av større produktområder eller team. I tillegg til intervjuer har jeg benyttet observasjon gjennom min rolle som OKR-ambassadør i OBOS, hvor jeg ser rammeverket utspille seg på tvers av 11 tverrfaglige produktteam (med +/- 10 deltakere per team) og mot omkringliggende forretningsområder. Slikt sett inneholder studien innsikt fra totalt seks ulike virksomheter og tre ulike bransjer. Videre er det variasjon knyttet til grad av tilknytning til digitaliseringsmiljø. Fire av informantene, inklusive meg selv, jobber i miljø eller avdelinger som utvikler digitale tjenester, og som benytter et smidig rammeverk for sin praksis. To av informantene hadde enten delvis eller ingen hovedtilknytning til digitaliseringsmiljø.

## 6.4 Datainnsamling

### 6.4.1 Intervjuguide

Selve intervjuguiden ble delt inn fire deler. Først en innledende del med bakgrunn for intervjuet og den overordnede hypotesen jeg ønsker å teste, samt min jobb og rolle som et naturlig utgangspunkt for interessen for

---

<sup>9</sup> I flere av virksomhetene har man gått bort fra de engelske ordene i rammeverket, og innad i virksomheten benyttes gjerne andre begrep enn «standard-bekreperne» hentet fra OKR-litteraturen.

problemstillingen i oppgaven. I andre del dreide spørsmålsstillingen seg om informantens rolle i virksomheten og ansvarsområde for sitt team eller område. I tredje del ble fokus rettet mot hvordan OKR ble introdusert i den aktuelle virksomheten og erfaringer rundt dette. Fjerde del handlet om hvordan rammeverket fungerer på gjeldende tidspunkt hvor man er over i en «driftsfase», og hvilke elementer fra rammeverket som er i bruk. I denne delen spurte jeg også om grad av opplevd orientering rundt rammeverket (både i eget team/avdeling og for virksomheten totalt sett) samt opplevde målekompetanse<sup>10</sup> blant ansatte. Intervjuguiden ble avsluttet med en siste del der informantene ble spurt om grad av enighet rundt de fire underhypotesene jeg ville teste. Altså, hvorvidt innføringen av OKR har gitt *negativ, ingen eller positiv* uttelling rundt fordelene OKR-litteraturen lover. Til dette ba jeg informanten om å gi en score på en skala fra 1-5, hvor 1= Mye dårligere effekt/uttelling, 3=Ingen effekt/uttelling og 5= Svært god effekt/uttelling.

#### 6.4.2 Intervjusituasjonen

Bortsett fra ett intervju som ble avholdt fysisk, ble samtlige intervjuer foretatt digitalt. Informantene fikk tilsendt et samtykkeskjema (vedl. A) som beskrev at informanten aksepterte bruk av innsikten i oppgaven, og at alle persondata ville anonymiseres, samt at det ville bli brukt generiske beskrivelser av virksomheten de representerte. Hensikten med dette var å oppfordre til ærlig deling av aktuelle erfaringer.

Intervjuet ble innledet med en påminnelse om bakgrunnen for samtalen og hensikten med informasjonsinnhenting. Min observasjon og opplevelse er at samtlige informanter delte åpenhertig av sin innsikt og erfaringer med OKR.

### 6.5 Dataanalyse

Ideelt sett burde jeg ha bedt om lydopptak og transkribert intervjuene i etterkant. Fordi jeg skriver oppgaven alene, valgte jeg å notere underveis i

---

<sup>10</sup> Etersom OKR fremmer viktigheten av objektiv, kvantitativ effektmåling for å se om man er på vei mot et eller flere overordnede mål, er det interessant å undersøke opplevd målekompetanse blant ansatte.



intervjuet for å gjøre arbeidsmengden håndterbar. Dette skaper selvsagt en fare for at ikke alt blir fanget opp og notert.

Grennes (2012) hevder viktigheten av datareduksjon og «slå sammen data» for å unngå «å ikke se skogen for bare trær» (s. 173). Dette gjorde jeg blant annet ved å samle informantenes svar på spørsmålene der jeg ba om et tall for i hvilken grad de var enig i en påstand eller underhyposene jeg testet i en tabell. Det ga bedre oversikt og mulighet for å se på tvers av de ulike bransjene og rollene som var representert. Videre brukte jeg et fargekodesystem der jeg merket svar og uttalelser som underbygget utfallet av de ulike hypotesetestene med hver sin farge. På den måten kunne jeg se på tvers av store mengder tekst, og sammenfatte det som var relevant for de ulike underhypotesene.

## 6.6 Validitet, reliabilitet og overførbarhet

Grennes (2012) fremmer viktigheten av reliabilitet i et forskningsopplegg, og i hvilken grad et måleinstrument produserer konsistente resultater. Som han sier det: «Ideelt sett skal andre ha samme mulighet som forskeren selv til å vurdere om resultatene og de konklusjonene som er trukket, fremstår som rimelige og toverdige.» (s. 119). Altså, hvis noen prøvde å bruke det samme opplegget som meg, ville de da kommet frem til de samme resultatene?

Det er flere svakheter ved dette opplegget og som er viktig å være klar over i konklusjonene. Den åpenbare er antall informanter og faren for induksjon; At det trekkes «generelle konklusjoner på bakgrunn av en rekke enkeltobservasjoner» (Grennes, 2012, s. 221). På den andre siden er styrken i et kvalitativt opplegg at man kan få mer innsikt i erfaring og empiri fra de som har opplevd OKR «på kroppen», og slikt sett få en dypere forståelse enn det et kvantitativt opplegg gir. En annen svakhet er at alle informantene innehar en type leder-rolle innenfor smidig organisering og/eller OKR-implementering. Ideelt sett burde «vanlige team-medlemmer» også vært representert. To av informantene viste seg å ikke jobbe direkte i digitaliseringsmiljøer i virksomheten. Den ene av disse hadde riktignok tilknytning til miljøet og den andre hadde OKR og strategiimplementering som sitt hovedansvar i virksomheten. Jeg oppfattet det imidlertid som interessant å ha med informanter som ikke fulgte nøyaktig det jeg opprinnelig hadde tenkt, fordi

disse hadde andre perspektiver og ikke var like farget av et smidig rammeverk som arbeidsmetode. Hvis jeg skulle kunne trukket slutninger direkte fra intervjuene på bakgrunn av disse to arbeidssituasjonene burde jeg hatt et større utvalg per «arbeidssituasjon».

Videre er det en svakhet at det kun er én informant per selskap. Ideelt burde det kanskje vært en gruppe på 6-8 personer (typisk utvalg i kvalitative studier) per virksomhet. Men tiden tillater ikke en slik tilnærming. I stedet har jeg prioritert å samle inn erfaringer på tvers av flere virksomheter. I retrospekt ser jeg også at jeg burde ha spurt om utdypende kommentarer når respondentene ga sin tilbakemelding om hvorvidt de støttet eller ikke støttet underhypotesene. For noen av svarene er det vanskelig å finne konkrete holdepunkter for hvorfor de svarte som de gjorde.

Et siste forhold er min egen rolle som del av OKR-implementering i OBOS. Jeg kan være «farget» av slik jeg opplever det fungerer hos oss, og må også bruke egne observasjoner med varsomhet ettersom jeg er en del av dem. På den annen side vil mine erfaringer gjøre meg i stand til virkelig å forstå og kanskje se noen interessante sammenhenger, som en person uten egen erfaring ville kunne oversett.

#### 6.6.1 Svakheter og styrker ved OKR som teorigrunnlag

I oppgaven bruker jeg bøkene *Measure What Matters* (Doerr, 2018), *Radical Focus* (Wodtke, 2016) og *Objectives and Key Results* (Niven & Lamorte, 2016) i utstrakt grad. Ingen av bøkene er skrevet av akademikere, men av personer som har erfaring fra selskaper som har benyttet rammeverket. Felles for forfatterne er at de har klar egeninteresse av å fremme de positive egenskapene ved OKR. Både Wodtke og Lamorte har hjemmesider som promoterer verktøyet og konsulentvirksomhet knyttet til dette. Det kan derfor tenkes at forfatterne, på grunn av økonomiske interesser, ikke har et godt nok nyansert syn på styringssystemet, noe som svekker reliabiliteten til litteraturen. Det er også vanskelig å finne studier som bekrefter de påståtte finansielle og forretningsmessige effektene av rammeverket.

Det er likevel den massive oppslutningen rundt disse bøkene og praktisk bruk av dem i virksomheter som vil teste OKR, som gjør at man likevel kan ha tillitt til at bøkene treffer godt på å drive målstyrt. Særlig vil jeg nevne podcastene Smidigpodden og OKR-podden som har flere episoder med gjester som deler sine erfaringer med verktøyet i norske virksomheter, og som gjør at man får kjennskap til et bredere utvalg av erfaringer.

## 7 Problemstilling og presentasjon av hypotese og underhypoteser

Spørsmålet jeg ønsker å besvare springer ut av en opplevelse av et verktøy som på kort tid har blitt veldig populært, og som mange virksomheter har implementert enten delvis eller fullstendig i sin organisasjon. Litteraturen man finner på området er svært løfterik, og det er kombinasjonen av denne massive spredningen og selgende budskap hos OKR-forkynnerne som gjør det interessant å se om dette rammeverket virkelig holder det det lover.

I oppgaven ønsker jeg derfor å teste **hovedhypotesen**:

**H<sub>H</sub>: OKR-rammeverket holder sine løfter.**

Jeg har hentet ut de mest fremtredende løftene fra de tre bøkene jeg omtaler som OKR-litteraturen, og som danner grunnlaget for underhypotesene. De viktigste løftene kan formuleres i følgende underhypoteser:

**H<sub>1</sub>: Innføring av OKR gir sterkere fokus om en virksomhets mål**

**H<sub>2</sub>: OKR gir bedre alignment<sup>11</sup> (samordning) mellom team**

**H<sub>3</sub>: OKR bidrar til økt engasjement rundt løsningen/produktet man jobber med**

**H<sub>4</sub>: OKR gir økt utbytte (outcome) i form av raskere resultatoppnåelse**

---

<sup>11</sup> OKR-litteraturen bruker det engelske ordet alignment. På norsk kan man for eksempel bruke ordet *samordning* eller *samhandling*, altså team eller avdelinger som koordinerer og planlegger sine aktiviteter seg imellom på grunn av avhengigheter.

## 8 Drøfting av Hypoteser

I dette kapittelet danner teori, empiri fra fem dybdeintervjuer samt observasjon fra egen arbeidsplass grunnlag for drøfting av underhypotesene og delkonklusjoner.

### 8.1 **H<sub>1</sub>**: Innføring av OKR gir sterkere fokus om en virksomhets mål

Virksomhetene som er representert i gruppen som ble intervjuet kan grovt sett deles i to leire. De som har innført OKR i hele virksomheten med en tydelig forankring hos ledelsen, i motsetning til virksomheter hvor rammeverket har vært testet ut i et team i et digitaliseringsmiljø, for så å ha spredt seg til en hel avdeling/divisjon (ikke hele virksomheten). Men uavhengig av implementeringsform, er det bred enighet om at OKR gir et sterkere fokus.

Fra det digitale utviklingsmiljøet i et av finansforetakene svarer en av informantene følgende:

*«OKR adresserte det vi så etter. Før hadde vi en miks av smidig utvikling og prosjekter, preget av to motkrefter: Ta vare på det vi har og skape nye ting. Vi hadde konstant krash mellom prosjekt og drift.» (Informant C, 1.2.23)*

Informanten forklarer hvordan OKR forsterket den smidige retningen man ønsket seg og ga et tydeligere fokus:

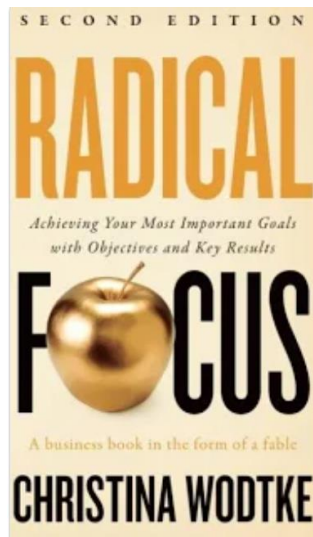
*«Vi gikk fra prosjektorientering med milepæler og deadlines, til team som får mandat til å løse noen oppgaver. Vi gikk fra mål preget av KPI'er som var vanskelig for teamene å styre etter. Med OKR fikk vi opp målbilder som tydeliggjorde hvilke effekter og «outcome»<sup>12</sup> som skulle komme ut av det enkelte team.» (Informant C, 1.2.23)*

I en kompleks virksomhet, gjerne preget av «tradisjonelle prosjekter» og smidig praksis slik som her, kan «hva er det viktigste vi skal fokusere på nå?»

---

<sup>12</sup> I OKR er man opptatt av «outcome» – altså effekten av det man gjør, i motsetning til «output» som bare beskriver hva man har gjort/levert.

fort bli utydelig. Wodtke (2016) gjør et sentralt poeng av det fokuset OKR gir. Forfatteren peker også på dette som den største fallgruven i OKR – at virksomheter fort kan ende opp med for mange, eller konkurrerende mål. Hvis alt er viktig, er ingenting viktig, referer hun til.



Bilde 2: Ved innføring av OKR gir Wodtke en oppskrift på hvordan man kan oppnå sine viktigste mål, og ikke la seg distrahere av «gullepler»<sup>13</sup>

Futureworks (2023) hevder at OKR er en effektiv måte å gjøre kaoset mer oversiktlig i organisasjoner. Dette skyldes at OKR gir en systematisk tilnærming til målsetting og sporing av fremgang, noe som gir en klar forståelse for hva organisasjonen skal oppnå og hvordan det skal oppnås. Dette er i retning av det Niven & Lamorte oppsummerer OKR å være: «OKR demand that you isolate just the most fundamental priorities and dedicate your focus to that limited subset of potential variables involved in running any company.» (s. 22).

Når jeg bringer inn egen erfaring av hvordan vi har implementert dette, så har vi i OBOS vært tydelig overfor forretningsområdene som trenger leveranser fra de digitale teamene, om å ikke å bli fristet til å bringe for mange mål inn i

---

<sup>13</sup> I boken refereres det til blant annet til Gresk mytologi. Atlanta, Spartas raskeste løper blir påtvunget et veddeløp av sin far for hennes friere, hvor vinneren får gifte seg med henne. Atlanta ønsker å beholde sin frihet og krever å forbli ugift hvis hun selv får delta og vinner løpet. Men Hippomones, en av frierne, får noen til å trille ut gull-epler i løpebanen hver gang hun får et forsprang. Denne distraksjonen gjør at hun taper sin frihet. Hun var altså ikke målbevisst nok!?

oppstarten av en ny OKR-syklus. Team som blir oppfordret til å sette mange OKRer (gjærne tre eller flere) ender bare opp med at de til daglig eller ukentlig må prioritere mellom hvilke av de ulike målene de skal fokusere på. I tillegg til å skape «switching»-kost, gir dette mindre forutsigbarhet for resten av organisasjonen og team som kan ha avhengigheter mot et slikt team. «Hva jobber de med nå?», «Vil det andre teamet levere det vi er avhengig av for å kunne oppnå vårt teams mål?». I tillegg reduserer det sannsynligheten for at man oppnår målene sine fordi man sprer kreftene på for mye. Midtveis i OKR-runden i OBOS var denne effekten svært tydelig for teamene med mange mål, i motsetning til de som hadde færre, eller kanskje bare ett mål. Denne type mekanismer er det Wodtke (2016) og et «radikalt fokus» ønsker å eliminere, og både innsiktsarbeidet og egen erfaring i OBOS bekrefter nettopp dette. Team som setter for mange OKRer lærer at dette ikke fungerer og blir ineffektivt både for seg selv og omverden.

Når det gjelder selve målsettingsprosessen og oppstarten av en ny syklus, er det tydelige forskjeller mellom de virksomhetene som har en tydelig topp-leder forankring, og der hvor OKR har vokst frem i et miljø/avdeling. utfordringene som preger virksomhetene hvor ikke toppledelsen er en del av OKR-prosessen, er at det må jobbes mer i teamene som skal levere for å komme frem til gode målformuleringer. Dette er også det jeg erfarer i OBOS, hvor en kompleks virksomhet med mange områder ikke nødvendigvis har en 1:1 mellom representanter i virksomhetsledelsen og digitale produkt-team som skal levere på mål. Dynamikken rundt oppstarten av en OKR-syklus og settingen av overordnede mål blir derfor forskjellig fra virksomheter som har dette som en initiell øvelse i toppledelsen. En av representantene fra en virksomhet hvor OKR ikke gjennomsyrrer hele selskapet beskriver det på følgende vis: «*Det blir mye springing i gangene*» (Informant C 1.2.23), og referer da til hyppig møtevirkosmhet mellom Produktledere i utviklingsmiljøene og ledere for ulike forretningsområder.

I de store mediekonsernene representert i undersøkelsen, som begge var totalt OKR-drevet, starter målformuleringsprosessen på toppen. Mål som defineres i toppledelsen er det avdelinger og team tar utgangspunkt i når de skal formulere sine bidrag for neste periode. Som en av mediekonsern-responentene sier det

om det overordnede målet som alle forholder seg til: «*Alle formulerer mål nedover i organisasjonen, men det må peke mot toppen*» (Informant A 30.1.23). I denne virksomheten må selv avdelinger knyttet til Økonomi og HR sette mål som linker mot det overordnede målet.

### 8.1.1 H<sub>1</sub> Delkonklusjon

Av de fire underhypotesene er dette den som samlet sett fikk høyest score<sup>14</sup>, og bekreftet positivt eller svært positivt av samtlige respondenter. Med bakgrunn i empiri og tilgjengelig litteratur og studier bekrefter vi dermed underhypotesen.

Det som synes som et gjennomgående funn både i empiri, teori og studier skrevet om temaet er at det krever trening over tid og god coaching for at team og organisasjoner skal bli gode på rammeverket, og slik sett kanskje få mer effekter ut av bruken. Særlig formuleringen av mål (Objectives) og nøkkelresultater (Key Results) er det som krever coaching over tid.

## 8.2 H<sub>2</sub>: OKR gir bedre alignment (samordning) mellom team

Løftet om alignment mellom team springer ut av at rammeverket oppfordrer til å stille spørsmål om «hva er det viktigste å fokusere på nå», samt transparensten som skapes ved at team kommuniserer og rapporterer på sine mål. Dette gir avdelinger og team en mer felles retning og mulighet for koordinering av aktiviteter. En av respondentene fra et digitalt utviklingsmiljø beskriver det på følgende vis: «*Vi har 25 produktteam som oversetter strategien til sine mål. Den overordnede strategien er høytsevendende og ikke like tydelig som en OKR, og du kan fort få 25 team som setter mål i ulike retninger*». (Informant C, 1.2.23)

Samordning og koordinering er et særlig viktig poeng i deler av virksomheter som driver med digitalisering, der utvikling og drift av komplekse løsninger og produkter ofte krever samhandling av flere team. Niven & Lamorte (2016) hevder: «Regardless of the business problem a team is trying to solve, it's a virtual guarantee that a potential solution does not reside with just one team,

---

<sup>14</sup> Se kap 5.4.1 for opplegget rundt scoring

but does in fact depend on the cooperation of another group (or groups). Therefore, in our networked world it's imperative that teams have visibility into other teams' performance goals. OKRs encourage this transparency throughout the organization. » (s. 23).

Flere av informantene peker på arenaer for deling av OKR'er som sentralt for å sikre koordineringen som trengs. I virksomheten med 25 team (sitert i innledningen) arrangeres det man kaller OKR Live. Her deler teamene sine mål og nøkkelresultater for kommende periode (som typisk kan være et kvartal). Denne type delingsarenaer bekreftes av flere respondenter, og foreslås som øvelse av flere av de som predikerer rammeverket.

I OBOS erfarer jeg tilsvarende effekter. Etter målene fra forretningsområdene er kommunisert, og da felles til alle team slik at alle hører det samme, går teamene hvert til sitt og starter formuleringer av sine mål og nøkkelresultater de vil måle på kommende kvartal. Denne arbeidsperioden, som i egen virksomhet varer et par uker, er preget av samtaler og møter mellom team som må samarbeide for å oppnå sine mål mot slutten av kvartalet. Når denne perioden er over arrangeres det en OKR Live, likt som en av respondentene forteller, og der teamenes mål blir kommunisert tilbake. Erfaringen fra egen virksomhet er at det at vi gjør dette på samme tid (samtidighet) på tvers av avdelinger og team, og at det skal munne ut i en felles presentasjon mot ledere fra forretningsområdene (som gir en forpliktelse), gir et godt utgangspunkt for teamene til å koordinere sine mål.

I de to mediekonsernene i informantgruppen praktiseres OKR på tvers av hele organisasjonen, og som da gir denne tydeligere retningen «fra oven». Likevel er det i denne gruppen en av respondentene bekrefter hypotesen negativt (OKR har ikke ført til bedre alignment). Dette begrunnes i følgende: «*Mål settes i silo, og da har vi ikke lykkes helt*» (Informant A, 30.1.23). Dette er en svært stor virksomhet, med mange divisjoner og avdelinger, og som kanskje gjør alignment på «tvers av alt» krevende.

Doerr (2018) omtaler alignment og teamwork som en av OKR sine «Superpowers»: «With OKR transparency, everyone's goals – from the CEO



down – are openly shared. Individuals<sup>15</sup> link their objectives to the company's game plan, identify cross-dependencies, and coordinate with other teams. » (s. 17).

Fra virksomheten i respondentgruppen med 25 produktteam beskrives en annen dimensjon rundt transparens. Helt i startfasen da OKR bare ble testet ut i ett av teamene, testet de det å plassere målene synlig på veggen. Respondenten beskriver effekten slik: «*Vi puttet målene på veggen. Plutselig ble dette synlig for alle. Du kunne se hvordan dette fysisk spredte seg fra team til team rundt i lokalet – det poppet opp firkanter (Wodtkes «oppskrift») på veggen rundt team og det ble synlig for alle».* (Informant C, 1.2.23).

Fra egen virksomhet kan jeg også trekke frem OKR-trackeren som et viktig element for transparensen. Alle bruker det samme verktøyet, Microsofts Viva Goals, og gjør det dermed tilgjengelig for alle som vil se målene og hvordan man ligger an. Jeg vil også trekke frem det at alle team jobber etter en felles rytme som en viktig ingrediens i god samordning. Det at teamene gjør planlegging og målformulering på likt, denne samtidigheten, skaper et veldig godt utgangspunkt for møtevirksomheten som må til for å koordinere og sikre felles oppstart i komplekse oppgaver som krever innsats fra flere avdelinger og team.

### 8.2.1 H<sub>2</sub> Delkonklusjon

Bortsett fra én respondent, bekreftet alle informantene denne underhypotesen positivt. I snitt bekrefter respondentene denne hypotesen positivt. Med bakgrunn i empiri, tilgjengelig litteratur, studier og observasjon fra egen organisasjon bekrefter vi hypotesen om at OKR bidrar til bedre alignment eller samordning mellom team.

Selv i virksomheter som ikke er gjennomsyret av en OKR-tankegang virker det som transparens og tydelige mål bidrar til bedre samordning og tvinger frem koordineringen som må til for å løse komplekse problemstillinger.

---

<sup>15</sup> Hvorfor bruker Doerr ordet Individuals? Forfatteren er veldig opptatt av at OKR handler om hvordan team leverer, ikke individer. Jeg har derfor en hypotese om at dette ordet heller skulle vært Teams.

### 8.3 H<sub>3</sub>: OKR bidrar til økt engasjement rundt løsningen/produktet man jobber med

Overordnet er det flere hovedgrunner til at OKR skal fremme økt engasjement blant ansatte. Et teams autonomitet og at man blir invitert inn i prosessen med å formulere egne mål, er en av hovedgrunnene til at OKR og det kulturelle tankegodset som følger med, skal gi grobunn for et større engasjement rundt det man har ansvar for og hva man skal få til. Videre oppfordrer rammeverket til å sette klare, men «hårete mål» eller såkalte «stretch goals». Dette skal angivelig gi økt entusiasme og utløse mer engasjement hos de som skal prøve å nå dem. Det er flere studier som understøtter dette. Locke & Latham slo i 1990 fast gjennom sine studier at involvering gir økt entusiasme og forpliktelse til å nå dem, samt at vanskelige mål får medarbeidere som strekker seg lenger (Houston Chronicles, 2023). Doerr (2018) refererer til en Deloitte-studie som slår fast at «No single factor has more impact than clearly defined goals that are written down and shared freely...Goals create alignment, clarity and job satisfaction. » (s. 10).

I svarene fra respondentgruppen er det vanskelig å spore funn rundt økt engasjement. I ettertid ser jeg at spørsmålstillingen er rettet mer rundt hvordan rammeverket ble implementert og hvordan det fungerer for virksomheten i dag. For denne hypotesen må jeg derfor bruke observasjoner fra egen virksomhet som empiri. Jeg deltar i teamenes ukentlige planmøter og demoer. Særlig ett av teamene, blant de fem i min avdeling, har radikalt endret måten de jobber på etter innføringen av OKR. De har én OKR som består av et ambisiøst mål og noen målbare nøkkelresultater. Hovedmålet er å stenge ned gammel web-plattform (og sanere eller få innhold over på ny plattform). Et av nøkkelresultatene til deres mål (O'en) handler om at antall sider på gammel plattform skal gå fra ca 1450 til 0. Oppnår man dette, kan gammel plattform skrotes. Oppnåelse av målet vil gi et vesentlige bedre nettsted for OBOS, kostnadsbesparelser samt gjøre det raskere å utvikle nye løsninger. Gjennom den første syklusen har dette tallet tikkert gradvis nedover. Det blir med andre ord svært konkret og målbart om teamet er på vei mot det overordnede målet. Som observatør er jeg vitne til applaus når produkteier (team-leder) for teamet står foran tavla og kan viske ut forrige ukes tall for gjenstående sider, og føre

opp hvor man står når uka starter. Det at teamet jobber felles på denne OKR'en har også ført teamet fra å være en gjeng som løste et bredt spekter av oppgaver i parallell, til å samle seg rundt én, stor oppgave. Min observasjon er at teamet er mer begeistret og entusiastisk over det de klarer å skape sammen, sammenlignet med tidligere hvor OKR-rammeverket ikke var implementert. Lignende effekter ses hos flere av teamene i Digitale Kundetjenester i OBOS, men det er særlig dette teamet som har hatt denne tydelige overgangen etter OKR ble innført. Dette er en enkelt-observasjon og selvsagt for lite grunnlag til å trekke konklusjoner. Men effekter i retning av det rammeverket predikerer er altså mulig å observere på egen arbeidsplass.

Som Wodtke (2016) sier det, og referert til i innledende kapittel – et godt formulert mål (O'en) er det som skal få deg til å sprette opp av sengen hver morgen og virkelig ha lyst å skride til verket. Videre står poenget til Locke & Latham (1990), referert i Houston Chronicles (2023), rundt involvering sentralt i OKR-rammeverket. OKR predikerer avdelinger og team til å sette mål som hefter seg på en tydelig retning til en virksomhet, men at det er de *ansatte selv* som bør formulere dem og definere hvordan de skal måle at de har suksess gjennom konkrete nøkkelresultater, eller Key Results.

Et annet viktig poeng for å holde på entusiasmen og engasjementet er at målene og effektene man ønsker å oppnå oppdateres relativt hyppig. Dette er det Doerr (2018) peker på som en av hovedforskjellene mellom MBO-rammeverket og OKR. Doerr peker på «Track of Accountability» som en av OKR-rammeverkets «Superpowers»: «OKRs are driven by data. They are animated by periodic check-ins, objective grading, and continuous reassessment – all in a spirit of no-judgement accountability. An endangered key result triggers action to get back on track, or to revise or replace it if warranted. » ( s. 17).

Flertallet av respondentene rapporterer at de har en fungerende OKR-tracker, altså et sted hvor man har en form for samlet oversikt over hvordan avdelinger og team gjør det i forhold til mål og nøkkelresultat de har satt seg, og at denne har en form for oppdaterings- og publiserings-rutine rundt seg. I egen virksomhet ser jeg at det er sentralt å ha denne type verktøy på plass for å

skape oversikt og fasilitere møtearenaer hvor teamene får en anledning til å melde tilbake hvordan det går. En tracker er også effektiv for å skape et bilde av hvordan helheten på tvers av team er på vei, og at det blir transparent om hvor teamene står. Faren er selvsagt opplevelsen av en rapportering og kontroll. Imidlertid peker intervjuene på en langt større utfordring i forhold til å følge med om man er på vei; *Målekompetanse* og det å formulere noe som kan måles i gjeldende periode er faktorer med varierende nivå. En av respondentene formulerer det slik:

*«Kultur og kompetanse for å gjøre måling og bruke måling riktig - veldig mange er langt unna. Dette er også min innsigelse mot OKR-litteraturen: Det tas for lett på hvor komplisert måleaspektet er.» (Informant D, 7.2.23)*

Dette temaet kom frem i flere av intervjuene, om enn med unntak. En av respondentene fra et stort mediekonsern meldte det stikk motsatte, og var overrasket over hvor god man var på å måle. Observasjoner fra egen virksomhet er at det er stor variasjon, men at OKR fremtvinger det at teamene må begynne å måle effekter av det de gjør. Viktige elementer for å lykkes med måling synes å være at man har kommet frem til nøkkelresultat som teamet faktisk er i stand til å måle underveis i perioden, og at teamet har en eller flere medlemmer med målekompetanse. I digital utvikling handler det eksempelvis om å kunne bruke verktøy som for eksempel Google Analytics for å sette opp dashboards som måler parametere som klikk, konvertering/kjøp, frafall etc.

### 8.3.1 H<sub>3</sub> Delkonklusjon

Fire av fem respondenter bekrefter denne underhypotesen positivt. En av respondentene svarer hverken eller. I snitt får denne underhypotesen nest høyeste score av alle. Med bakgrunn i resultatene fra intervjuene, egne observasjoner, men særlig tilgjengelig litteratur og studier bekreftes hypotesen om at OKR bidrar til økt engasjement rundt løsningen/produktet man jobber med.

Jeg vil imidlertid fremheve poenget med viktigheten av å anerkjenne at god målformulering og evne til å kunne måle, som en viktig driver for engasjement, krever trening og opplæring over tid. Uten dette vil man kunne risikere at man

opplever å ikke lykkes og at det underveis «ikke er noe å måle på». Årsaker til sistnevnte kan for eksempel være *for høytstvevende* effektmål som teamet umulig kan verifisere om skyldes egen innsats, eller at det man prøver å måle ikke er mulig å se resultater på i arbeidsperioden.

#### 8.4 H<sub>4</sub>: OKR gir økt utbytte (outcome) i form av raskere resultatoppnåelse

Når alt kommer til alt, så er det selve resultatet, eller det som kommer ut av det de ansatte jobber med fra dag til dag, som virkelig betyr noe i en forretnings-kontekst. Det er dette som til slutt adderes opp til en virksomhets resultater. Fokus, målretting og definering av måleparametere er virkemidler som skal gjøre at det OKR-litteraturen definerer som «outcome» øker. Studier nevnt i foregående hypotesekapitler rundt effekten av å definere konkrete og ambisiøse mål samt involvering av ansatte, har egentlig slått fast at dette gir positive utslag på ytelsen til en virksomhet (Locke & Latham, 2002). Slik sett kan man si at en ansatt sin opplevelse av hvorvidt denne siste underhypotesen holder eller ikke, blir delvis et resultat av om man har klart å implementere hovedpunktene i rammeverket, inklusive den kulturelle delen som blant annet handler om autonomi og ledere som definerer retning snarere enn å peke på løsninger.

Også for dette punktet er det vanskelig å finne konkrete holdepunkter og erfaringer som underbygger den svakt bekreftede underhypotesen. En av informantene støtter antagelsen over om at etterlevelsen av prinsippene er sentralt for å oppleve et positivt utbytte etter innføringen av OKR:

*«Har du fart fra før av får du et kraftig verktøy i OKR. Men team som hadde dårlige rammebetingelser hadde det også etter OKR. Som for eksempel stakeholdere rundt team som peker på en lang liste over alt som skulle vært gjort. For slike team blir OKR bare en tvangstrøye».* (Informant C, 1.2.23)

Denne virksomheten representerer gruppen hvor OKR kun er gjeldende i en avgrenset del av virksomheten. Eksempelet indikerer at det kan være mer krevende å få gjennomført den kulturelle delen og prinsippene i rammeverket når ikke alle har dette som rammen for sin jobbhverdag. Da har man gjerne

heller ikke en ledelse som bruker dette som et nav i virksomhetsstyringen slik som eksempler både Wodtke (2016) og Doerr (2018) viser til.

Som nevnt tidligere er en av de store skillelinjene mellom OKR og tradisjonell målstyring dette at man fokuserer på effekter, eller *outcome*, i stedet for leveranser eller *output*. OKR-litteraturen gjør et stort poeng ut av dette fordi vi som mennesker instinktivt tenker på løsninger og derfor foreslår tiltak. Men OKR stresser at det er det som kommer ut av disse tiltakene, *outcom'et*, du skal rette søkelyset mot og måle med jevne mellomrom (Key Results). Som Niven & Lamorte (2016) sier det: "OKRs are not, and should never be, considered a master checklist of tasks that need to be completed. The aim of the model is identifying the most critical business objectives (...) Key results are typically quantitative in nature. Whenever possible, we want to avoid subjectivity and not with precision how the business is advancing based on achievement of our OKRs." (s. 8).

Viktigheten av godt formulerte Key Results, som er målbare, blir veldig tydelig, og det som må være på plass for at man rent objektivt skal kunne si at det kommer mer effekt ut av det arbeidet som legges ned. Videre er det avgjørende at målene det skal pekes mot er tydelige og ikke for mange i antall. Dette krever at ledelsen som setter retning er innforstått med rammeverket og prinsipper for å lykkes med dette som styrings- og prioriteringsverktøy.

En av respondentene fra gruppen hvor OKR kun er implementert i deler av virksomheten beskriver ledelse-aspektet på denne måten: «*En OKR-innføring bør være forankret på toppledernivå. Alt annet blir for lavt. Det gjør at eierskapet til prioriteringsprosessen blir for lav. Hvordan og hva vi bruker tallene til. Brukt riktig, så skal prioriteringsseansen handle om mål og effekt, og ikke initiativer.*» (Informant D, 7.2.23). Sitatet underbygger viktigheten av lederes buy-inn, og etterlevelse. Det blir vanskelig å få ut effekter av verktøyet hvis ledere, som skal peke på mål og retning, heller peker på oppgaver.

Fra egen virksomhet blir det for tidlig å bekrefte eller avkrefte dette løftet om økt *outcome*. Men transparensen og arenaer for samordning av innsats som må levere på felles mål har åpenbart gitt mindre ventetid og team som får forhindret sin fremdrift fordi man ikke er koordinert. Videre synes effekten av

færre mål å gi uttelling. Men man skal la OKR gå noen kvartalsrunder før man konkludere på forretnings-effekten.

I dette kapittelet vil jeg bringe opp et siste aspekt som kom opp i et av intervjuene. En av respondentene fra et finansforetak uttrykte skepsis til effektmåling og at det kan maskere en mer kompleks virkelighet. *«Jeg er skeptisk til denne målingen - du kan fort påvirke de underliggende faktorene på en måte du ikke har tenkt på. For eksempel måle antall salg og ikke verdien av salg. Hvis du setter prisen lavt nok får man mange salg, men man tjener ikke nødvendigvis penger. Mål maskerer komplekse kausaliteter. Målstyring kan være effektivt. Du oppnår målet hvis du har satt kraftige insentiver bak det. Men det er ikke sikkert det er dét du vil oppnå».* (Informant E, 14.2.23)

Respondenten bringer her frem noe av kritikken fra Harvard-artikkelen Goals Gone Wild (HBR, 2009), og som konkluderer med at mål må brukes med største omtanke og varsomhet. Det er et poeng man skal holde høyt også i OKR. Doerr (2018) anerkjenner denne fallgruven og oppfordrer til at OKR'er som ikke fungerer bør justeres eller til og med skrotes. Hvis målet i eksempelet over egentlig handlet om å tjene penger, bør målformuleringen og nøkkelresultatene justeres til å reflektere dette.

#### 8.4.1 H<sub>4</sub> Delkonklusjon

Av de fire underhypotesene var dette den som fikk lavest score. I snitt ligger scoren mellom 3 (hverken eller) og 4 (stemmer til en viss grad).

Virksomhetene som har implementert OKR på tvers av hele bedriften tenderer til å støtte hypotesen i større grad enn de som kun har implementert det delvis. Oppsummert finner vi ikke tydelig støtte for å si at underhypotesen kan bekreftes positivt.

En bekreftelse bør ideelt sett underbygges av en analyse av virksomheters prestasjoner på finansielle indikatorer, og i etterkant at intervjuene innser jeg at det burde vært boret dypere i temaet for å underbygge om underhypotesen faktisk holder. Det er interessant at informantene som representerer virksomheter som har innført OKR i hele bedriften gir mer støtte til denne hypotesen. Innsikten fra tidligere studier knyttet til målsetting og involvering

av medarbeidere gir grunnlag for at løftet faktisk holder. Gjort riktig, vil en velfungerende OKR-prosess kunne gi positive effekter på en virksomhets evne til å prioritere og oppnå sine mål. Men empirien og tilgjengelig studier og erfaringsdeling i podcaster nevnt i innledende kapitler viser at svært mange strever med å mestre rammeverket og slik sett kanskje få ut denne effekten, økt outcome. Fra disse kildene er det tydelig at løftet ikke står seg uten en betydelig innsats i implementering og involvering og «buy-inn» fra ledelsen.

## 9 Konklusjon og avslutning

Denne oppgaven har tatt for seg om innføring av målstyringsverktøyet OKR vil gi de løftene rammeverket lover. OKR brer om seg som det siste innen en mer smidig tilnærming til realisering av en virksomhets overordnede strategi. Dette føyer seg inn i en generell trend hvor «time to market», hurtig verdiskapning og tilpasning til en stadig mer omskiftelig verden tvinger frem kortere syklus når det gjelder strategi og målsetting samt realisering for å nå målene. I en slik kontekst gir det mindre verdi med detaljerte handlingsplaner for hvor en virksomhet skal være om 3-5 år. Her kommer OKR inn med sine kortere sykluser og krav om skarpere fokus, samt en kulturell del som maner til autonomitet, kontinuerlig læring og forbedring gjennom sitt fokus på målinger.

Resultatene fra intervjuene i kombinasjon med teori og sekundærkilder bekrefter at rammeverket langt på vei holder sine løfter. Tre av fire underhypoteser ble støttet av empirien, mens en av underhypotesene måtte forkastes basert på mitt tilgjengelige datagrunnlag. **Basert på dette kan jeg kun delvis slå fast hovedhypotesen om at OKR holder sine løfter.**

Overordnet viser empiri og erfaringsdeling fra virksomheter som har tatt rammeverket i bruk at OKR gir fordeler som mange er på jakt etter når det gjelder å sikre fokus rundt en virksomhets prioriteter, transparens og koordinering i en kompleks hverdag, som reduserer «dødtid» og svinn. Og ikke minst dette med eierskap og entusiasme for det man skal få til. Det som ikke er mulig å konkludere med i denne undersøkelsen er om OKR gir økt utbytte, eller «outcome» i form av raskere resultatoppnåelse. Men tidligere studier på moderne målstyring peker på at det er en slik sammenheng.



En interessant observasjon når man ser på tvers av informantene er at det er store ytterpunkter i hva som trekkes frem som viktige suksessfaktorer for å lykkes. En av informantene fremmer at man *skal «starte i et lite hjørne – der man har best utgangspunkt for å lykkes» (Informant C, 1.2.23)*, og som var slik det ble introdusert i denne virksomheten. I den andre enden av skalaen blir toppledelseinvolvering fremmet som en av nøkkelfaktorene til suksess, og ikke overraskende var det slik det ble implementert i denne bedriften. Min observasjon er at det finnes flere veier til mål, men at selve det å komme frem til de overordnede målene som flere enheter og team skal rette seg etter blir noe mer krevende i virksomheter hvor dette ikke er implementert hos toppledelsen.

En refleksjon er at selv om OKR er et enkelt rammeverk, så kan det gi ganske stor inngripen i ansattes arbeidshverdag. For de som benytter smidig som rammeverk er det flere gjenkjennbare elementer når det gjelder en fast og repeterende rytme for «nå setter vi mål» og «nå jobber vi for å nå målene». Slik sett har denne type miljøer kanskje et bedre utgangspunkt for å erfare de positive løftene rammeverket kommer med. I studien «How agile teams make Objective and Key Results work» (Stray et al, 2022) pekes det på at slike miljøer likevel strever med det som synes å gå igjen, nemlig det å sette gode mål (Objectives) og nøkkelresultater (Key Results). I NHH-studien fra 2020 (Eriksen & Orban, 2020, s. 93) rangerte disse to elementene øverst i oversikten over de største utfordringene ved OKR.

Men enten man jobber smidig eller har andre måter å organisere arbeidet på, så skal man ikke undervurdere den endringsledelsen som faktisk kreves for å få OKR til å fungere etter hensiktene. En av informantene uttrykker dette veldig tydelig i sine punkter rundt hva som er viktigste suksessfaktorer. Det handler om å ta på alvor hvor kompleks problem man egentlig prøver å løse med OKR – nemlig å innføre et målstyringsverktøy som skal bidra til å operasjonalisere en virksomhets strategi. Videre fremmer informanten at det handler om å anerkjenne kompleksiteten i måling og at dette er vanskelig å få til. Man skal altså ikke ta for lett på omfanget av endringsledelse og behovet for hjelp i innføringen av OKR. Som det kommer frem både i empiri og forskningsartikkelen nevnt i forrige avsnitt – virksomheter trenger lang tid, flere år, på å tilpasse og oppleve en mestring rundt dette.

En av respondentene hadde også en uttalelse som er til ettertanke. Vedkommende uttrykte bekymring for at den relativt enkle og lett tilgjengelige litteraturen faktisk kunne være rammeverkets største trussel. Hvis mange opplever at de ikke får det til å fungere, så kan det være en fare for at OKR etter hvert mister sin status. For de som vurderer å innføre dette er det et tydelig råd å søke veiledning og coaching over en lenger periode, og at dette bør inkludere toppledernivå ettersom de uansett vil ha en rolle i å sette en tydelig retning. Videre virker det å være en viktig suksessfaktor at man utpeker en eller flere interne champions som sørger for å holde fokus og liv i rammeverkets rytme og gi råd for en god OKR-prosess.

### 9.1 Begrensninger og forslag til videre forskning

Mine funn viser at OKR kan gi flere gevinster for virksomheter som tar det i bruk. Det hadde vært interessant med en kvantifisering av effekten på virksomhetens resultater før og etter innføringen av OKR. Dette krever et større utvalg virksomheter og at man definerer et sett med finansielle parametere som man måler over tid. Videre mener jeg det er verdt å studere om innføring av OKR kan gi noen av de mer problematiske effektene ved målstyring som «tunell-syn» og andre former for dysfunksjonalitet.

## 10 Referanser

- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. Penguin Business.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper Business.
- Eriksen, S. O. (2020). *OKR - Enkelt å forstå, men vanskelig å praktisere*. Norges Handelshøyskole.
- Franck-Søtervold, J., Kjølner, H., Koldbjørnsrud, V., Moe, V., & Leinan, K. (2023, 01 04). Målstyring i smidige organisasjoner. OKR-podden.
- Future Works. (2023, 02 16). Hvordan OKR kan gjøre kaoset mer oversiktlig. <https://futureworks.no/hvordan-okr-kan-gjore-kaoset-mer-oversiktlig>. Hentet fra <https://futureworks.no/hvordan-okr-kan-gjore-kaoset-mer-oversiktlig>
- Grennes, T. (2012). *Hvordan kan du vite at noe er sant? (2. utg)*. Cappelen Damm.
- Highsmith, J., Luu, L., & Robinson, D. (2020). *Edge - Value-driven digital transformation*. Pearson Addison-Wesley.
- Houston Chronicle. (2023, 19. februar). <https://smallbusiness.chron.com/performance-reward-strategy-80645.html>. Hentet fra chron.com.
- Kjær, I., & Falkberger, T. (Programledere). (2022, 15. september). Hvordan sikre felles retning og autonomi gjennom målstyring med Harald Kjølner fra TV2 (Ep. 77) [Podcastepisode]. I *Smidigpodden*.
- Locke, G. & Latham, E. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting*. American Psychologist.
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results*. John Wiley & Sons.
- Ordoñez, L. D., Schweitzer, M. E., Galinsky, A. D., & Bazerman, M. H. (2009). *Goals Gone Wild: The systematic side effects of over-prescribing goal setting*. Harvard Business Review.
- Stray, V., Gundelsby, J., Ulfsnes, R., & Moe, N. (2022). *How agile teams make objectives and key results (OKRs) work*. Association for Computing Machinery, acm.org.
- Wodtke, C. (2016). *Radical Focus (2. utg)*. Cucina Media LLC.

## 11 Vedlegg A - Samtykkeskjema

### **Samtykke om bruk av innhold fra intervju i oppgave**

Jeg, \_\_\_\_\_, samtykker i at innholdet av det som kommer frem i intervjuet med Christine Warloe kan brukes i oppgaven hun skriver om OKR på BI våren 2023. I oppgaven vil det bli henvist til rolle og generisk bedriftsbetegnelse (f.eks finanskonsern).

Dato: \_\_\_\_\_

Underskrift: \_\_\_\_\_

## 12 Vedlegg B – Intervjuguide

### **Bakgrunn**

Mitt navn er Christine Warloe, og jeg jobber i OBOS som Produktsjef i Digitale Kundetjenester. Jeg går på BI og skal skrive en oppgave i Executive-programmet Consulting om Objectives and Key Results. Der skal jeg verifisere hovedhypotesen om «at OKR-rammeverket holder de løftene det lover». Disse løftene har jeg avledet av de fremste talspersonene innenfor feltet\* og jeg vil gjerne høre din opplevelse med hva innføringen av OKR har gjort for teamet/området du har ansvaret for og bedriften totalt sett. Litt om gangen i intervjuet:

- Først litt om deg og din rolle (henviser til GDPR og samtykkeskjema!)
- Deretter hvordan OKR ble innført
- Så litt om hvordan du opplever rammeverket fungerer
- Deretter hvordan du opplever de ulike løftene rundt OKR stemmer
- Til slutt vil jeg gjerne se et eksempel på en OKR som du opplever har fungert bra, og en som ikke har gjort det – og hva du mener er årsakene til dette

### **Litt om deg:**

- 1) Kan du si litt om hva du jobber med
- 2) din rolle
- 3) hva ditt team/område har ansvar for?
- 4) Rollen til enheten dere hører til og
- 5) hva som er dens funksjon i virksomheten.
- 6) Hvor lenge har du jobbet der og
- 7) hvilke roller har du hatt der?

### **Om innføringen av OKR:**

Kan du fortelle litt om selve innføringen – hvordan ble det gjort?

1. Når innførte dere det?
2. Var det noen inne og hjalp dere eller gjorde dere det selv?
3. Hva konkret gjorde dere?
4. Hvor bredt ble det innført i organisasjonen?
5. Hva fungerte bra?
6. Hva ville dere gjort annerledes?
7. Hvilke justeringer ble gjort underveis?

### **Hvordan fungerer OKR-prosessen nå?**

- Hvilken syklus følger dere (kvartalsvis e.l) –
- kan du si litt om hovedrytmen dere har rundt dette og
- hvem som deltar?
- kan du si litt om og møte-arenaer dere har rundt dette
- Har dere en OKR-tracker?
- Brukes den?

- Opplever du den overordnede strategien som klar? God retningsgiver?
  - Hvis ja/nei – hvordan påvirker det ditt teams evne til formulere gode OKR'er
- Bruker dere andre styringsmekanismer enn OKR?
- I så fall, hvilke? *Hvilke andre styringsmekanismer brukes i tillegg til OKR? (KPI, budsjett etc)*
- Hvordan opplever du målingskulturen/kunnskapen om faktisk måling av effekter i ditt team/avdeling
  - Vi får det ikke til
  - Vi her sånn passe gode
  - Vi har en sterk kultur og mestrer det å måle
- Har dere iterert selve prosessen – fortell litt om det
- På en skala fra 1-5 – hvor godt vil du si dere er orientert rundt dette rammeverket:
  - Ditt team
  - Ditt område/avdeling
  - Bedriften totalt sett

(1= Ingen orientering, 3= Litt orientering, 5=Svært sterk orientering/navet i alt vi gjør)

- Alt i alt, hvordan opplever du det fungerer – overordnet sett?
  - Fungerer svært dårlig 1
  - Passe 3
  - Svært bra 5

Hva er viktigste faktorer tror du til at det fungerer bra (nevnt 3 hovedfaktorer)

Hva er viktigste faktorer til at det fungerer passe/dårlig (nevnt 3 hovedfaktorer)

### **Underhypotesene:**

Jeg skal verifisere om OKR-rammeverket holder det det lover. Det gjør jeg ved å høre mer spesifikt på de løftene som de fremste talspersonene løfter frem. Så la oss ta dem en for en. Vurdere om jeg skal spørre om en score på en skala fra 1-5 (1= Mye dårligere effekt/uttelling, 3=Ingen effekt/uttelling, 5= Svært god effekt/uttelling)

**H<sub>1</sub>:** Innføring av OKR gir sterkere fokus om en virksomhets mål

**H<sub>2</sub>:** OKR gir bedre alignment (samordning) mellom team

**H<sub>3</sub>:** OKR bidrar til økt engasjement rundt løsningen/produktet man jobber med

**H<sub>4</sub>:** OKR gir økt utbytte (outcome) i form av raskere resultatoppnåelse