



Enkelt å forstå, men vanskelig å praktisere

En studie av styringssystemet OKR og hvordan det praktiseres i norske selskap

Fredrik Eriksen og Guillaume Orban

Veileder: Iver Bragelien

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

i) Sammendrag

Studien vår tar for seg styringssystemet «Objectives and Key Results», også referert til som OKR. Formålet med denne masteroppgaven er å finne ut hvordan selskap benytter OKR, samt se på hvordan OKR kan kombineres med andre styringssystem i en styringspakke. For å besvare masteroppgaven har vi gjennomført en spørreundersøkelse av 35 norske selskap, der 24 av selskapene benytter OKR som styringssystem.

En tematisk litteraturanalyse av OKR og andre styringssystem viser at OKR har unike særtrekk som skiller styringssystemet fra andre styringssystem. OKR er et enkelt styringssystem, og skal ikke knyttes opp mot belønning. Styringssystemet egner seg svært godt til kortsiktig planlegging, og en kombinasjon av tilnærmingene top-down og bottom-up forsikrer målkongruens i selskap. Samtidig fører bruken av «Stretch Mål» til ambisiøs målsetting. OKR er så vidt vi vet det eneste styringssystemet med disse egenskapene.

Våre funn viser at selv om OKR er et styringssystem som er forholdsvis intuitivt og enkelt å forstå, kan styringssystemet være vanskelig å benytte i praksis. Dette begrunnes med at de norske selskapene i undersøkelsen synes å velge antall mål og nøkkelresultater delvis på feil grunnlag i forhold til anbefalingene til OKR-litteraturen.

Variasjonen i antall OKR-er blant de norske selskapene kan i hovedsak forklares av variasjon i antall mål. Funnene viser videre at variasjonen i antall mål kan forklares av størrelse på selskapet og periodelengde.

Et tema som ikke diskuteres i OKR-litteraturen er hvor bredt OKR bør benyttes i et selskap. Et interessant funn fra studien er at OKR ikke benyttes i alle team i selskapet, dersom teamnivå er det laveste nivået OKR praktiseres. Ved bruk av individnivå benytter flestparten av selskapene OKR-er for alle individer i selskapet.

Avslutningsvis konkluderer vi med at OKR egner seg spesielt dårlig til økonomisk oppfølging og langsiktig planlegging. Komplekse selskap som ønsker å benytte seg av OKR må derfor kombinere OKR med andre styringssystem i en styringspakke. OKR vil egne seg godt for selskap som **(1)** har utfordringer med målkongruens og å skape et felles syn på hva de viktigste fokusområdene er for hele selskapet, eller **(2)** ønsker en enkel måte å drive dynamisk målstyring.

ii) Forord

Denne oppgaven er skrevet som del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og utgjør 30 studiepoeng. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen økonomisk styring, og ble gjennomført våren 2020.

Høsten 2018 hadde vi begge kurset *Styring av større foretak* (BUS400N), som blant annet tar for seg hvordan helhetlige styringsverktøy spiller en rolle i virksomhetsstyring. Vi ønsket å skrive en oppgave rundt dette temaet, og begynte å se etter mulige problemstillinger. OKR, som står for «Objectives and Key Results», er et styringssystem som vi fikk kjennskap til da vi kontaktet et stort norsk selskap om et mulig samarbeid for masteroppgaven.. Samarbeidsbedriften opplyste om at de var i ferd med å implementere OKR, og ønsket at vi skulle gjennomføre en kvalitativ studie i forbindelse med dette. Samarbeidet lot seg ikke gjennomføre på grunn av Covid-19-epidemien våren 2020. Vi ønsker likevel å takke dette selskapet, som tok seg tid til å møte oss og diskutere oppgaven før samarbeidet ble avsluttet. Arbeidet i forbindelse med samarbeidet gjorde oss oppmerksomme på det begrensede litteraturgrunnlaget for styringssystemet. Dette dannet grunnlaget for videre arbeid med masteroppgaven.

Arbeidet med masteroppgaven har gitt oss verdifull innsikt om bruken av ulike styringssystem og litteratur tilknyttet målstyring. Prosessen har vært tidskrevende, og Covid-19 gjorde arbeidet spesielt komplisert for oss begge. Likevel har studien vært spennende å gjennomføre, og det har vært lærerikt å fordype seg på et emne det eksisterer svært lite litteratur på.

Vi vil takke alle som har bidratt til oppgaven. Spørreundersøkelsen ville ikke vært gjennomførbart uten kontaktpersonen vår, som satte oss i kontakt med respondentene. Videre ønsker vi å takke alle respondentene som tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsen. Avslutningsvis ønsker vi å takke veilederen vår, Iver Bragelien, for verdifulle tilbakemeldinger og støtte gjennom arbeidsperioden.

Bergen, Juni 2020

Fredrik Eriksen

Guillaume Orban

Innholdsfortegnelse

I)	SAMMENDRAG	2
II)	FORORD	3
1.	INNLEDNING	8
1.1	BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	8
1.2	PROBLEMSTILLING.....	9
1.3	EMPIRI OG DATAGRUNNLAG	9
1.4	AVGRENSING OG NYTTEVERDI.....	9
1.5	OPPGAVENS STRUKTUR.....	10
2.	ULIKE MÅLSTYRINGSSYSTEM I MODERNE TID	11
2.1	MÅLSETTINGSTEORI	11
2.2	ULIKE TYPER MÅL.....	12
2.3	VIRKSOMHETSSTYRING.....	13
2.4	BUDSJETT	14
2.5	MANAGEMENT BY OBJECTIVES.....	14
2.6	BEYOND BUDGETING	16
2.7	BALANSERT MÅLSTYRING.....	17
2.8	BENCHMARKING	19
2.9	RULLERENDE PROGNOSE	20
2.10	STYRINGSPAKKER.....	20
2.11	OPPSUMERING – ULIKE MÅLSTYRINGSSYSTEM I MODERNE TID	23
3.	OKR	24
3.1	KORT OM HISTORIEN TIL OKR.....	24

3.2	HVA ER OKR?.....	25
3.3	HVORDAN SETTE ET GODT MÅL I OKR?.....	27
3.4	FORSKJELLEN PÅ BRUK AV ORDET «MÅL» I OKR OG MÅLSETTINGSTEORI.....	27
3.5	HVA KJENNETEGNER TREFFENDE NØKKELRESULTATER I OKR?.....	28
3.6	ANTALL OKR-ER	28
3.7	FORSKJELLEN PÅ OKR OG KPI.....	29
3.8	EVALUERE OKR-ER	29
3.9	FORDELER VED OKR.....	30
3.10	UTFORDRINGER VED OKR.....	32
3.11	PRAKTISK EKSEMPEL	34
3.12	ULIKE TILNÆRMINGER TIL IMPLEMENTERING AV OKR	35
3.13	VURDERING AV SVAKHETER OG STYRKER VED OKR SOM TEORIGRUNNLAG	36
3.14	UENIGHET OG KRITIKK AV OKR.....	38
3.15	OPPSUMERING - OKR.....	39
4.	ANALYSE – FORSKJELLER MELLOM OKR OG ANDRE STYRINGSSYSTEM.....	41
4.1	LANGSIKTIG ELLER KORTSIKTIG PLANLEGGING?	41
4.2	BOTTOM-UP VS TOP-DOWN TILNÆRMING.....	45
4.3	KNYTTES STYRINGSSYSTEMET TIL BELØNNING?.....	48
4.4	KOMPLEKSITET.....	51
4.5	STRETCH MÅL?.....	54
4.6	ØKONOMISK OPPFØLGING.....	57
4.7	OPPSUMERING - FORSKJELLER MELLOM OKR OG ANDRE STYRINGSSYSTEM	60
5.	METODE.....	63
5.1	KONTEKST.....	63

5.2	VALG AV METODE.....	64
5.3	SPØRREUNDERSØKELSEN.....	66
5.4	SEKUNDÆRDATA	68
5.5	DATAANALYSE	69
5.6	EVALUERING AV METODE	70
5.7	OPPSUMERING METODE	73
6.	FUNN – HVORDAN PRAKTISERES OKR I NORGE?	75
6.1	SVARENE FRA SPØRREUNDERSØKELSEN	75
6.2	IMPLEMENTERING AV OKR I NORSKE SELSKAP.....	78
6.3	PRAKTISERINGEN AV OKR I NORSKE SELSKAP	82
6.4	FORDELER OG UTFORDRINGER VED OKR	91
6.5	SAMMENDRAG	93
7.	ANALYSE AV SPØRREUNDERSØKELSEN	95
7.1	REGRESJONSANALYSER	95
7.2	PRAKTISERINGEN AV OKR SAMMENLIGNET MED LITTERATUREN.....	104
7.3	OPPSUMMERING.....	112
8.	GENERELL DISKUSJON – BØR OKR KOMBINERES MED ANDRE STYRINGSVERKTØY? 115	
8.1	MANGLER VED OKR.....	115
8.2	HVOR KAN OKR BIDRA?.....	120
8.3	HVOR PASSER OKR I EN STYRINGSPAKKE?.....	125
8.4	OPPSUMERING	127
9.	KONKLUSJON.....	128
9.1	SVAKHETER MED OPPGAVEN.....	129
9.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	130

LITTERATURLISTE.....	131
FIGURLISTE	143
TABELLISTE.....	144
VEDLEGG.....	146

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I 2018 publiserte John Doerr, styremedlem i Google og tidligere Intel-ansatt, boken *Measure What Matters*. Boken tar for seg styringssystemet «Objectives and Key Results», også kalt OKR. Det tok ikke lang tid før boken ble en New York Times Bestselger, og interessen for OKR økte verden over. OKR har også kommet til Norge. Etter publiseringen av Doerrs bok økte antall artikler, blogger og podcaster om OKR fra både journalister og ulike konsultantselskap i Norge (Weldeghebriel, 2019; Berger, n.d; Digranes, 2019; Grønbech & Klein, 2020). Dette tyder på at OKR er et hett tema i Norge, og er derfor et spennende tema for en masteroppgave.

Det eksisterer lite litteratur om OKR sammenlignet med andre styringssystemer. I OKR-litteraturen er det spesielt tre bøker som har blitt populære. *Measure What Matters (2018)* av John Doerr, *Radical Focus (2016)* av Christina Wodtke, og *Objective and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs (2016)* av Paul Niven og Ben Lamorte. Disse bøkene er hovedsakelig skrevet basert på forfatterne sine egne erfaringer med OKR i ulike selskap.

I litteraturstudien vår har vi ikke funnet empiriske studier om OKR. Gjennom en spørreundersøkelse har vi samlet et datasett om bruken av OKR i norske selskap. Dataen vi har innhentet er dermed unik med sitt empiriske grunnlag. Så vidt vi vet er oppgaven vår også den første akademiske studien om bruken av OKR i norske selskap.

1.2 Problemstilling

Siden det er lite akademisk litteratur og empiri om OKR, er oppgaven av eksplorerende sort. Vi har ønsket å se på hvordan norske selskap benytter seg av OKR i dag, og om bruken er i samsvar med anbefalingene i OKR-litteraturen. I tillegg har vi ønsket å vurdere om OKR er et styringssystem som er tilstrekkelig å bruke alene, eller om det bør kombineres med andre styringssystem. Problemstillingen er dermed som følger:

Hvordan praktiseres OKR i norske selskap, og bør OKR kombineres med andre styringssystem?

1.3 Empiri og datagrunnlag

Grunnlaget for analysen er en spørreundersøkelse utsendt til ansatte i virksomheter som benytter seg av OKR og tilgjengelig sekundærdata. Spørreundersøkelsen er besvart av 24 respondenter fra ulike virksomheter som benytter seg av OKR. Virksomhetene varierer av størrelse og bransje. Optimalt skulle vi hatt enda flere respondenter for å kunne gjennomføre omfattende kvantitative analyser, men spørreundersøkelsens utforming gjør at vi også har kunnet innhente kvalitativ data fra svarene. Sekundærdataen blir primært brukt til å besvare den andre delen av forskningsspørsmålet, der vi foretar en vurdering av OKR som del av en styringspakke.

1.4 Avgrensning og nytteverdi

Studien er avgrenset til bruken av OKR i norske selskap. Vi har valgt å fokusere på praktiseringen av OKR, og vi har ikke sett på lønnsomhetseffekter. Dette egner seg bedre som en egen studie. Vi vil derfor kun ta standpunkt til om praktiseringen av OKR er i samsvar med eksisterende litteratur, uten å kunne konkludere hvorvidt en løsning er mer lønnsom enn en annen.

Vi mener studien har stor nytteverdi og legger et godt grunnlag til videre forskning. Som første akademisk studie av OKR i norske selskap og med et unikt empirisk datagrunnlag, viser vi hvordan OKR brukes i praksis. Dette skulle være nyttig for alle selskap som vurderer å implementere OKR, og er i akademisk kontekst et bidrag til målstyringslitteraturen.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt i 9 kapitler. Kapittel 2 er en oversikt over teori om mål, og andre styringssystemene som skal brukes i analysen. Kapittel 3 går dypere inn på OKR som tema, og hva OKR-litteraturen sier om temaet. Hensikten er å introdusere rammeverket til leseren, og etablere en forståelse for hva OKR er. Kapittel 4 er en tematisk sammenligning av OKR og de ulike styringssystemene presentert i kapittel 2. I kapittel 5 presenterer vi oppgavens metode, der vi argumenterer for hvilke metodiske tilnærminger vi har valgt og hvordan disse bidrar med å besvare problemstillingen. I samme kapittel viser vi også hvordan vi har gått fram i innsamling av data, dataanalyse og databehandling. I kapittel 6 presenteres funnene fra spørreundersøkelsen. Kapittel 7 analyserer dataen fra spørreundersøkelsen ved hjelp av regresjonsanalyser, samt sammenligner bruken av OKR i norske selskap i forhold til OKR-litteraturens anbefalinger. I kapittel 8 har vi vurdert hvorvidt OKR bør kombineres med andre styringssystem, og hvor OKR passer i en styringspakke. Avslutningsvis, i kapittel 9, oppsummerer vi studien samt diskuterer svakheter ved oppgaven og forslag til videre forskning.

2. Ulike målstyringssystem i moderne tid

I dette kapitlet presenterer vi det teoretiske rammeverket for målsetting og virksomhetsstyring. Vi starter med å introdusere «Målsettingsteori», og teori om ulike typer mål. Videre presenterer vi ulike styringssystem som brukes i organisasjoner i dag, og hva som kjennetegner dem. Styringssystemene vi skal se på er «Budsjett», «Management by Objectives», «Beyond Budgeting», «Balansert Målstyring», «Benchmarking» og «Rullerende Prognoser». Vi skal også gå dypere inn på hva en «Styringspakke» innebærer.

2.1 Målsettingsteori

Målsettingsteori ble introdusert til den akademiske verdenen av Edwin Locke og Gary Latham i 1990 med boken *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Denne teorien handler om det engelske begrepet «goals», til motsetning av for eksempel «Management by Objectives» som tar for seg begrepet «objectives». Forsey (2019) definerer forskjellen mellom «goals» og «objectives» som:

«A goal is a desired result you want to achieve and is typically broad and long-term. You might use company goals to inform yearly strategies and guide the direction of all your marketing efforts. An objective, on the other hand, defines the specific, measurable actions each employee must take to achieve the overall goal. For instance, if your overall goal is to increase brand awareness, one objective might be to increase blog traffic by 10»

Begge disse terminologiene oversettes til «mål» på norsk, som kan gjøre at begrepene brukes om hverandre. I dette delkapitlet om målsettingsteori bruker vi betegnelsen «mål» som oversatt til «goals» på engelsk.

A Theory of Goal Setting and Task Performance (1990) er et forsøk på å inkorporere rundt 400 studier om mål, inn til en helhetlig teori om målsetting. Det viktigste funnet denne studien kom med var styrken ved å sette spesifikke, målbare mål. I 96% av tilfellene viste det seg at det var klare fordeler ved å ha et konkret og målbart mål som skulle oppnås, sammenlignet med å ikke ha et mål i det hele tatt eller vage mål. Å spørre de ansatte om «å jobbe hardere» eller «gjøre sitt beste» hjalp lite for prestasjonen ettersom de ikke hadde noe spesifikt å strekke seg etter. Nyere forskning fra Locke og Latham (2002) viser at spesifikke mål hjelper på andre organisasjonsspesifikke mål, som redusert sykefraværer, forsinkelser og økt omsetning. Et

annet nøkkelpunkt er at målet ikke skal være for komplekst. Kompleksitet kan virke overveldende for mange, og kan påvirke moral og motivasjon. Realistiske tidsskalaer er viktige, og det kan være behov å dele målene inn i delmål.

I tillegg til at målene bør være spesifikke og målbare, argumenterer Locke og Latham (2002) for at målene bør være ambisiøse, og vanskelige å nå. Et mål som er for enkelt å nå vil resultere i lav innsats fra den som prøver å nå målet. Er målet utfordrende og noe man må strebe etter for å nå, vil dette resultere i høy innsats. Dette er et element som er støttet innenfor psykologi, og knyttes til fordeler tilknyttet mestringsevne (Bandura, 1997). Likevel må disse målene også være oppnåelige for å få ønsket effekt på motivasjon og prestasjon.

I målsettingsprosessen vil det ifølge Locke og Latham (2002) være kritisk at målene blir aksepterte av de ansatte, og at det ligger en følelse av forpliktelse og entusiasme i å nå målene. Involvering av ansatte i fastsettelsen av mål blir pekt på som sentralt for å oppnå dette. Dersom ansatte er med på å sette sine egne mål, samt bidra med å sette team-mål, blir forpliktelsen til målet styrket. Samtidig bidrar det med at ansatte forstår målene bedre, slik at målene blir oppnåelige.

Avslutningsvis viser forskningen til viktigheten av å følge progresjon og evaluere målene underveis, som har to sentrale effekter (Locke & Latham, 2002). Den første effekten er at det vil hjelpe med å forstå fremgangen. Den andre effekten er at man får et innblikk i hva som fungerer, hva som bør justeres, og om noen av målene eventuelt bør forkastes. Desto hyppigere dette evalueres, desto raskere kan selskap og ansatte reagere på endringer. Ved å evaluere målene for eksempel kvartalsvis, vil man kunne justere ting etter behov raskere enn dersom målene evalueres kun en gang i året.

2.2 Ulike typer mål

Ved fastsetting av mål kan disse bestemmes på ulike måter. Noen eksempler er små, enkle mål som sørger for kontinuerlig forbedring, utfordrende men realistiske mål eller mål som er så urealistiske at det på det tidspunktet ikke eksisterer noe metodologi for å oppnå dem. SMART mål er et akronym for mål som er spesifik (spesifikke), measurable (målbare), attainable (oppnåelige), result-oriented (resultatorientert) og timely (tidsbundet). Dette var et rammeverk for målsetting som ble mye brukt på 60 og 70-tallet (Kerr & LePelley, 2013). Stretch mål er på den annen side mål som er ambisiøse, ser framover i tid og er vanskelige å

nå (Kerr & LePelley, 2013). Stretch mål fikk for alvor oppmerksomhet da Jack Welsh tok over som CEO i General Electric i 1981. På den tid ble SMART mål brukt i selskapet, som ofte var bundet til mål fra tidligere perioder, og mål fra andre selskap sine tidligere perioder. Welsh ønsket en «ut av boksen» tankegang i selskapet, og et større fokus på store gjennombrudd. Stretch mål ble løsningen. Welsh brukte et eksempel fra japansk ledelsesmåte for å illustrere viktigheten av stretch mål:

«Det pleide å ta mer enn seks timer å reise fra Tokyo til Osaka. Dersom de japanske lederne hadde sagt til ingeniørene sine «Jeg vil at dere skal redusere reisetiden til seks timer», ville ingeniørene instinktivt tenkt i form av små forbedringer, muligens i måten de lesset passasjerer og avlesset dem. Istedenfor, gikk de japanske lederne ut med et oppdrag om å redusere reisetiden til tre og en halv time. Frontet med et slikt «umulig» mål, var ingeniørene og designerne nødt til å ta en helomvending i tankegangen rundt togreiser i Japan. Resultatet av denne helomvendingen ble lyntoget» (Jack Welsh sitert i Kerr & LePelley (2013), side 23, oversatt til norsk).

Dette eksemplet illustrerer godt konseptet ved stretch mål, og hvilke fordeler det kan ha. Kerr og LePelley (2013) peker likevel på mulige negative aspekter ved stretch mål. Disse dreier seg hovedsakelig om motivasjonsfaktorer når det fastsettes overambisiøse mål, og utfordringene med å skape engasjement i å nå dem.

2.3 Virksomhetsstyring

Virksomhetsstyring kan defineres som «Å utvikle virksomhetens kompetanse og gjennomføringskraft for å realisere de ambisjoner som er formålet og begrunnelsen for virksomhetens eksistens» (Henriksen, 2005). Opp gjennom årene har det blitt utarbeidet og utviklet en rekke styringssystem. Noen ble utviklet for mange tiår siden og har overlevd tidene godt, mens andre har opplevd økende popularitet i senere tid. Felles for alle styringssystemene er at de skal hjelpe organisasjoner til nå målene sine, samt bidra til gjennomføring av strategi.

Det er sjeldent at en virksomhet kun benytter seg av et styringssystem (Malmi & Brown, 2008). Dette vises i en rapport fra Bain & Company, som undersøker bruken av styringssystem i et utvalg på 1268 bedriftsledere fra en rekke ulike industrier og markeder (Bain&Company, 2017). Undersøkelsen studerer hvor mange styringssystem selskap bruker i gjennomsnitt. I 2017 brukte virksomheter i gjennomsnitt 7.5 styringssystem, en halvering av

antallet i 2006 da gjennomsnittet var 15.3. En slik kombinasjon av styringssystem kalles for en «styringspakke» (Malmi & Brown, 2008).

2.4 Budsjett

En definisjon av budsjettet er:

“The quantitative expression of a proposed plan of action by management for a specified period and an aid to coordinate what needs to be done to implement that plan” (Horngren, Datar & Rajan, 2015, s 32)

Grunnlaget for dagens budsjettstyring kan spores tilbake til 1920 (Hope & Fraser, 2000), og det ble en viktig del av virksomhetsstyringen til selskap etter andre verdenskrig (Hansen, Otley, & Wim, 2003). Hansen et al. (2003) peker på at budsjettets viktigste verdi er å samle bedriftens viktigste formål til en altomfattende plan. Det fremheves også hvor verdifull muligheten til å kunne måle prestasjon opp mot budsjettmåloppnåelse er.

Budsjettet har måttet tåle sterk kritikk fra mange kanter, og motstanden vokste spesielt ved slutten av 90-tallet (Bergstrand, 2009a). Kritikken tok for seg de lite fleksible aspektene ved budsjettet, og hvor tidkrevende planleggingsfasen var (Hope & Fraser, 2003a). Det gjorde at ledelsen mistet mye tid som kunne bli brukt på verdiskapende aktiviteter.

Budsjettet strekker seg gjerne over lengre perioder, og det mest normale er halvt- eller helårsbudsjetter (Hope & Fraser, 2000). Hope og Fraser (2000) peker på at dette gjør budsjettet til et særdeles uegnet styringsverktøy i selskap som operer i raskt endrede omgivelser. Det pekes også på at et budsjett skaper et tunnelsyn hos ansatte, der det interne målet blir å nå budsjettmål fremfor å rette fokuset mot andre aktiviteter som virkelig kan få fram potensialet til selskapet. Likevel benytter fremdeles mange selskap seg av budsjett i deres virksomhetsstyring. I Norge viste en studie at hele 96% av norske selskap brukte budsjett i 2014 (Hjelle, 2014).

2.5 Management by Objectives

Peter Drucker ved universitetet i New York introduserte på 1950-tallet «Management by Objectives» (forkortet til MBO) (Doerr, 2018). Drucker ønsket å harmonisere individuelle

mål med hva som var best for fellesskapet (Drucker, 1955). Drucker (1955) mente at en organisasjon vil være mer suksessfull dersom alle ansatte sine bidrag var samstemte, uten unødvendig rom for misforståelse og duplisering av arbeidsoppgaver.

Senere ble denne idéen om målkongruens utviklet og innført i selskap som prestasjonsmål (McGregor, 1966). McGregor (1966) bidro også med forskning på motivasjon som brøt med 50-tallets tanker. Tradisjonell ledelsesteori antok at det gjennomsnittlige mennesket mislikte jobb, og ville gjøre det han kunne for å slippe å jobbe. Han argumenterer for at dette ikke stemmer, men at mennesker finner jobb like naturlig som å leke eller hvile. McGregor (1966) argumenterer på like linje med Drucker (1955) med at ansatte bør involveres i målfastsettelsen, og at dette vil føre til økt produktivitet.

Etter suksessen av MBO i selskap som General Mills, ble systemet svært utbredt blant organisasjoner på 60- og 70-tallet (Dinesh & Palmer, 1998). Generelt var det enighet om at elementene bak et MBO system var (Reddin & Kehoe, 1974):

- Mål etablert for alle stillinger i selskapet
- Samarbeid for å fastsette mål
- Knytte mål opp mot strategi
- Vektlegge måling og kontroll
- Opprette et evaluering- og gjenbrukssystem

Dinesh og Palmer (1998) viser til at det ble utviklet et sett med implementeringssteg for MBO i en organisasjon som skulle sørge for at dette ble gjort på en korrekt og konsis måte. De seks stegene var:

1. Identifisere dagens strategi
2. Fastsette mål gjennom samarbeid
3. Koble måloppnåelse opp mot belønning
4. Utvikle en «action-plan»
5. Kumulativ periodisk evaluering av resultater opp mot mål
6. Evaluering av operasjonelle prestasjoner

MBO hadde flere svakheter i praksis (Doerr, 2018). Blant annet ble gjerne målene i de fleste selskap fremdeles satt av ledelsen, hvilket gjorde det vanskelig å harmonisere individets mål med fellesskapets mål. Selv med suksessen til MBO i General Mills, mener Dinesh og Plamer

(1998) at MBO som styringssystem samlet sett ikke har vært en stor suksess. Mange selskap som adopterte det, kom senere ut og uttrykte at det hadde vært til større hindring enn hjelp. Et studie fra Reddin og Kahoe (1974) spekulerer i at en av grunnene til at MBO ikke ble mer suksessfullt var at ledere selv ikke forsto et av hovedelementene bak MBO, nemlig å koble alle målene opp mot strategi. Av lederne som deltok i studien svarte kun 16.6% av studiedeltakerne svarte at de innførte MBO av denne grunnen, som kan forklare hvorfor det feilet.

2.6 Beyond budgeting

En rød tråd blant de fleste moderne styringssystemene er at det er et oppgjør med det tradisjonelle budsjettet. «Beyond Budgeting» er en styringsfilosofi som ønsker å frigjøre organisasjoner fra den årlige syklusen med planlegging, forhandling og enighet om budsjettet for den kommende perioden (Hope & Fraser, 2003a). Hensikten er å forbedre prestasjon gjennom å skape mer smidige organisasjoner (Bogsnes, 2012). Gjennom moderne ledelsesprinsipper og styringsprosesser mener Bogsnes (2012) at «Beyond Budgeting» løser mange av utfordringene knyttet til budsjettet, og gir mer frihet til ansatte og mindre sentralisert styring.

Målstyring er en sentral del av «Beyond Budgeting». I følge Bogsnes (2012) er ikke et mål kun et mål i seg selv, men et middel for å forbedre prestasjon. Det å ha pålagte mål som skal nås skaper ikke alltid bedre prestasjon, og kan også ha negativ effekt. Ønsket er å *yte best mulig gitt situasjonen*. Det anbefales også at team setter sine egne mål. Dette gir høyere eierskap til målene, og forsterker motivasjonen til å nå disse (Bogsnes, 2012). Målene bør være ambisiøse og ha inspirerende innhold fremfor kliniske og detaljerte måltall. I tillegg bør de ikke være absolutte, men heller måle relativ suksess, som sammen med høye ambisjoner bidrar med å skape bedre prestasjon (Hope & Fraser, 2003a).

For å løse disse utfordringene fokuserer man i «Beyond Budgeting» på 12 filosofiske prinsipper. Bogsnes (2016) beskriver disse slik:

1. **Verdier:** Mindre søkelys på detaljerte regler og budsjetter, men heller på verdier, grenser og mål.
2. **Resultater:** Måloppnåelse basert på relativ suksess gir bedre prestasjon sammenlignet med fokus på å nå fastsatte mål

3. **Transparens:** Organisasjoner må løsrive seg fra et hierarkisk system, og informasjon bør flyte i hele organisasjonen
4. **Organisasjon:** Unngå sentralisering av funksjoner. Skap heller smidige og ansvarlige team.
5. **Autonomi:** Gi ansatte frihet og muligheten til å foreta egne beslutninger
6. **Kunder:** Fokuset skal alltid ligge på hva som er best for kunden, ikke hierarkiske relasjoner
7. **Mål:** Relative mål fører til kontinuerlig utvikling. Kontrakter med bestemte fastsatte mål bør ikke forhandles.
8. **Belønninger:** Belønninger bør knyttes opp mot relativ resultatoppnåelse, ikke oppnåelse av faste mål
9. **Planlegging:** Planlegging bør foregå som kontinuerlig prosess, og ansatte i hele organisasjonen bør involveres
10. **Koordinering:** Interaksjoner bør koordineres på en dynamisk og kontinuerlig måte
11. **Ressurser:** Selskap bør gå vekk fra årlig ressursallokering, men heller gjøre ressurser tilgjengelig året rundt der det er behov.
12. **Kontroller:** Unngå at kontroller utføres på grunnlag av avviksanalyser, men heller basere de på relative indikatorer og trender.

Oppsummert handler «Beyond Budgeting» om å gi ansatte i selskap autonomi. Ved å gi dem autoriteten til å foreta beslutninger i deres lokale markeder vil de gjennomføre dette på en ansvarlig og god måte (Hope & Fraser, 2003a). Dette vil også gi ledere mer tid til å fokusere på andre aktiviteter på et høyere nivå i organisasjonen. Hope og Fraser (2003a) viser også til at «Beyond Budgeting» kan være kostnadseffektivt for et selskap, der tid- og kostnadsbruken rundt utforming og evaluering av budsjett forsvinner. Hensikten bak dette styringssystemet er å få det meste ut av alle i organisasjonen, og skape et komparativt fortrinn (Hope & Fraser, 2003a). I «Beyond Budgeting» litteraturen eksisterer det alternative styringsverktøy som forsøker å inkorporere denne filosofien. Noen av disse er balansert målstyring, benchmarking og rullerende prognoser.

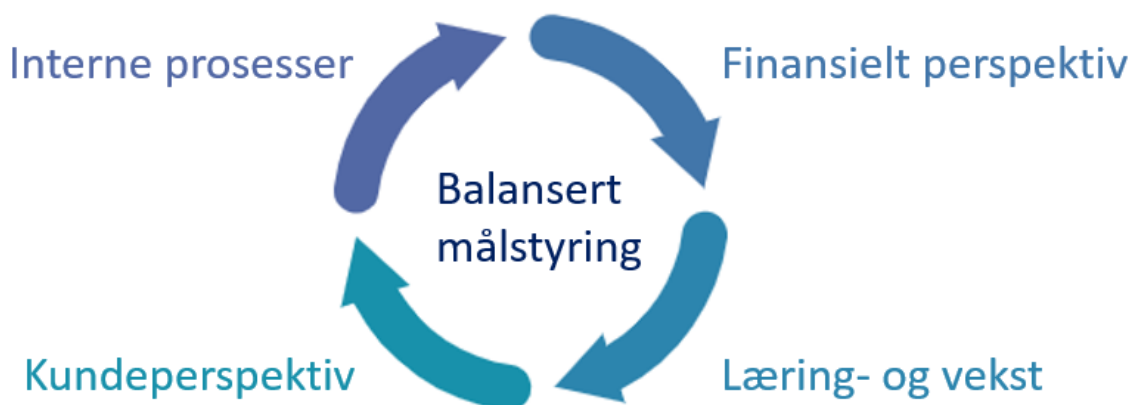
2.7 Balansert målstyring

I 1991 publiserte H. Thomas Johnson og Robert S. Kaplan boken *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*. Boken tok et kraftig oppgjør med datidens

styringssystem, som var lite dynamiske og tett knyttet til budsjett. Både akademikere og forretningsverden så et behov for endring til en mer dynamisk styringsform som kunne endre seg i takt med omgivelsene og verden rundt (Bjørnenak, 2011a). Budsjett, som da var det mest utbredte styringssystemet, var for statisk.

Året etter presenterte Robert S. Norton, sammen med David P. Norton, styringssystemet «Balansert målstyring». «Balansert Målstyring» har fått stor oppmerksomhet i det akademiske miljøet, og har utviklet seg siden i takt med erfaringer og utbredelsen av konseptet (Stemsrudhagen, 2003). Konseptet skiller seg fra det tradisjonelle, budsjettbaserte styringssystemet ved at det brukes flerdimensjonale måltall.

Der hovedfokuset tidligere kun hadde vært på finansielle måltall, tar «Balansert Målstyring» for seg flere dimensjoner ved organisasjonen som kundeperspektivet, interne prosesser og læring- og vekst. Dette illustreres i Figur 2-1. Balansert målstyring trenger ikke å begrenses til kun disse fire dimensjonene, og andre aspekter som samfunnsansvar og miljøhensyn er eksempler på andre dimensjoner selskap velger å bruke (Rickards, 2006). Måltall innenfor disse dimensjonene skal videre være tett knyttet opp mot organisasjonens strategi. Disse måleparameterene og måltallene blir deretter fremstilt i et målekort, hvor status og utvikling av måloppnåelse skal evalueres.



Figur 2-1: Balansert målstyring

«Balansert Målstyring» har over tid utviklet seg fra å være et målesystem til et strategisk ledelsesverktøy (Stemsrudhagen, 2003). Modellen har vært i konstant utvikling, og der den tidligere ble brukt som et supplement til tradisjonelle styringssystem, benytter ledere seg av

den i dag til å kommunisere strategi og mål for organisasjonen. «Balansert Målstyring» spiller en viktig rolle i både strategiimplementering og målstyring i selskap som benytter seg av det.

2.8 Benchmarking

Mot slutten av 1970-tallet møtte amerikanske selskap sterk konkurranse fra japanske (Saul, 2004). Japanerne solgte produkter av høyere kvalitet enn de amerikanske, til samme pris som det kostet de amerikanske bedriftene å produsere varene. De amerikanske bedriftene trengte derfor et styringssett som kunne transformere dem til en ny dimensjon av produktivitet, prestasjon og konkurranse. Dette ble «Benchmarking».

«Benchmarking» er et styringssystem der man identifiserer, forstår og tilpasser fremragende prosesser fra andre selskap over hele verden for å hjelpe sitt eget selskap til å forbedre sin prestasjon (Tuominen, 2016). Med andre ord sammenligner man sin egen bedrift med andre bedrifter med hensikt om å lære fra andre. Dette gjøres typisk ved å analysere eksisterende prosesser og aktiviteter i egen virksomhet, for så å finne et referansepunkt i den eksterne bedriften (Hoff, 2016). Benchmarking kan ifølge Digitaliseringsdirektoratet (2015) bidra til:

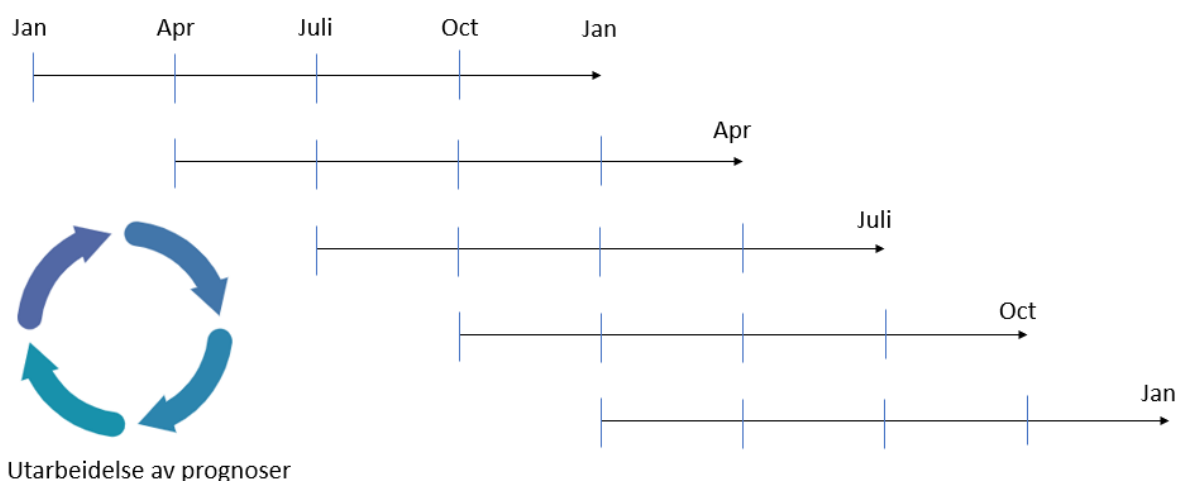
- En mer objektiv vurdering av resultater
- Økt fokus på årsak/virkning-forhold
- En kontinuerlig press i retning forbedring
- Synliggjøring av utfordringer/forbedringspotensialer
- Identifisering av bedre arbeidsprosesser
- Iverksetting av forbedringstiltak

I tillegg til overnevnte fordeler, kan «Benchmarking» også bidra til å måle intern progresjon over tid. På grunn av objektiviteten til «Benchmarking», vil ledere kunne ta avgjørelser basert på fakta istedenfor intuisjon (Keegan & O'Kelly, 2004). Siden man ikke bare trenger å måle finansielle størrelser ved bruk av «Benchmarking», egner styringssettet seg godt også for ideelle organisasjoner (Saul, 2004). En utfordring med styringssettet kan være å sikre at de riktige prosessene blir målt (Keegan & O'Kelly, 2004).

2.9 Rullerende prognoser

«Rullerende Prognoser» bygger videre på den moderne tankegangen om at budsjettet i seg selv er lite dynamisk, og ikke egnet til dagens virksomhetsstyring (Bjørnenak, 2011a). «Rullerende Prognoser» er et forsøk på å løse dette. Her utarbeides det prognoser for fremtidig scenarioer, gjerne ved et kortere tidsperspektiv. Der budsjettet gjerne tar utgangspunkt i tidligere resultater, tar «Rullerende Prognoser» utgangspunkt i forutsetninger (Bergstrand, Bjørnenak, & Boye, 1999).

«Rullerende Prognoser» kan eksempelvis dekke et kvartal. En prognose satt i januar vil dekke organisasjonenes aktiviteter og forventninger fram til april. Deretter evalueres prognosene i april, og nye prognoser blir utarbeidet til det neste kvartalet. Dette er vist under i Figur 2-2.



Figur 2-2: Rullerende prognoser

Slik sikrer organisasjoner at målene de setter og strategien henger etter med endringer i omgivelsene.

2.10 Styringspakker

En «Styringspakke» er en bestemt kombinasjon av styringssystem som en virksomhet benytter (Johanson & Madsen, 2013). Sentralt i litteraturen om styringspakker er forskningen til Malmi og Brown (2008), som har utviklet et teoretisk rammeverk som kan brukes for å studere bedrifters styringssystem. Merchant og Van der Stede (2007) bidrar også til styringspakkelitteraturen med forskning om hvordan selskap kan bruke ulike styringssystem på enten strategisk eller taktisk og operativt nivå, der formålet er å skape målkongruens i

virksomheten samt kontrollere og styre ansattes atferd (Merchant & Van Der Stede, 2007). Malmi og Brown (2008) deler en virksomhets ledelses- og styringssystem i fem generelle kategorier: «Kulturell Styring», «Planlegging», «Kybernetisk Styring», «Belønning og Kompensasjon» og «Administrativ Styring». Dette er illustrert i figuren til Malmi & Brown (2008) under:

Klaner		Kulturell styring Verdier				Symboler
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langsiktig planlegging	Kortsiktig planlegging	Budsjettstyring	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur				Regler, rutiner og prosedyrer

Figur 2-3: Styringspakken Malmi og Brown (2008)

Øverst ser vi kategorien «Kulturell Styring», som deles i underkategoriene «Klaner», «Verdier» og «Symboler». Malmi og Brown (2008) mener at disse er fundamentale for å skape en god organisasjonskultur, og fungerer som en overgripende mekanisme ovenfor bedriftens styringssystem. I «Planlegging» skilles det mellom langsiktig og kortsiktig planlegging, der det fastsettes kortsiktige handlingsplaner og langsiktige strategiske planer. Videre finner vi «Kybernetisk Styring», som omfatter budsjettstyring, finansiell og ikke-finansiell prestasjonsmåling og hybride målesystemer. Et eksempel på et hybrid målesystem er «Balansert Målstyring». «Belønning og Kompensasjon» handler om hvilke insentivsystem bedrifter kan benytte seg av for å belønne prestasjon og endre atferd. Her inkluderes finansielle og ikke-finansielle belønninger, og det skilles mellom gruppebaserte og individuelle belønninger. «Administrativ Styring» er delt inn i «Styringsstruktur», «Organisasjonsstruktur» og «Regler, rutiner og prosedyrer» og omfatter strukturformen til virksomheten.

Tanken bak forskningen på styringspakker er at det oppstår komplekse interaksjoner ved bruken av flere styringssystem i et selskap og at styringssystemene er gjensidig påvirket av hverandre (Malmi & Brown, 2008; Milgrom & Roberts John, 1995; Chendall, 2003; Alvesson & Kärreman, 2004). Flere studier viser at bruken av styringssystem med motsetninger kan ha en komplementær effekt som dekker behovene til en helhetlig styringspakke (Mundy, 2010;

McCarthy & Gordon, 2011; Breslin, 2014; Ylinen & Gullkvist, 2014; Kang & Snell, 2009; Bedford, 2015)

En forskningstudie av Johanson og Madsen (2013) hadde som formål å kartlegge bruk og utforming av styringspakker basert på data fra 68 «større» norske selskap. Studien tar utgangspunkt i Malmi og Brown (2008) sitt teoretiske rammeverk og viser at alle fem kategorier spiller en viktig rolle i bedriftenes virksomhetsstyring. Knyttet til styringssystemene i styringspakken viser studien at de største utfordringene er: (1) manglende dynamikk, (2) forankring av styringssystemet i organisasjonen, (3) kompleksitet, (4) utforming av et insentivsystem som motiverer ansatte, (5) målkongruens mellom overordnede og lokale mål i hele organisasjonen, (6) frembringe en felles organisasjonskultur, (7) høy tid og-ressursbruk.

Videre kategoriserer studien til Johanson og Madsen (2013) bedriftene i tre klynger: «Enkel styring», «Omfattende styring» og «Resultatstyring». Rundt 25% av selskapene hadde «Enkel styring», 30% hadde «Omfattende styring» og 45% hadde «Resultatstyring». Bedriftene under «Enkel styring» hadde en styring som kan kategoriseres om uformell med lite bruk av styringssystem. Bedriftene under «Omfattende styring» benyttet seg av et bredt spekter med styringssystem, mens hovedfokuset til bedriftene under «Resultatstyring» lå på finansiell måling og belønning. Johanson og Madsen (2013) samlet de største forskjellene, med henhold til økonomisk, administrativ og kulturell styring, i Tabell 2-1, vist under:

	Enkel styring	Omfattende styring	Resultatstyring
Økonomisk styring	• Toppledelsen inkluderer i liten grad underordnede i utforming av strategiske planer	• Toppledelsen inkluderer underordnede i utforming av strategiske planer	• Toppledelsen inkluderer i liten grad underordnede i utforming av strategiske planer
	• Primært kvalitative mål	• Primært kvantitative og nøyaktige mål	• Primært kvantitative og nøyaktige mål
	• Mindre vektlegging av måling	• Sterk vektlegging av måling	• Vektlegging av måling
	• Lite bruk av både diagnostisk og interaktiv styring	• Både diagnostisk og interaktiv styring brukes i stor utstrekning	• Bruker mest diagnostisk styring
	• Lite stramhet i måling	• Stramhet i måling	• Stramhet i måling
	• Mye bruk av ikke-finansielle mål sammenlignet med finansielle mål	• Både finansielle og ikke-finansielle mål	• Hovedsakelig finansielle mål
	• Mer subjektive evalueringer	• Objektive evalueringer	• Objektive evalueringer
	• Relativt sett svakere fokus på belønning og kompensasjon	• Relativt skarpt fokus på belønning og kompensasjon	• Skarpt fokus på belønning og kompensasjon
	• Lite bruk av prestasjonsbasert belønning	• Vektlegger prestasjonsbasert belønning	• Vektlegger prestasjonsbasert belønning
Administrativ styring	• Sentralisering	• Desentralisering	• Sentralisering
	• Uformell og organisk kommunikasjon	• Formell og mekanisk kommunikasjon	• Stor avstand mellom toppledelsen og underordnede
Kulturell styring	• Relativt lite vektlegging av kulturell styring	• Vektlegger kulturell styring sterkt	• Benytter kulturell styring i mindre grad enn måling, evaluering og belønning

Tabell 2-1: Kjennetegn ved klynger (Johanson & Madsen, 2013)

Som vi observerer, er det vesentlige forskjeller mellom de tre klyngene. Utformingen av mål, bruk av belønning, sentraliseringsgrad og vektlegging av kulturell styring er områder som varierer avhengig av klynge.

2.11 Oppsummering – Ulike målstyringssystem i moderne tid

I kapittel 2 har vi sett presentert teori om mål, og sett på ulike styringssystem. Vi vil gå dypere inn i styringssystemene i kapittel 4, der vi skal sammenligne ulike tilnæringer styringssystemene har til visse områder. Vi har redegjort for begrepet «Styringspakke», og presentert forskning på temaet. Forskningen på styringspakker vil være en sentral del av diskusjonen vår i kapittel 8. I neste kapittel presenterer vi styringssystemet «OKR».

3. OKR

OKR er et relativt moderne styringssystem, og i dette kapittelet vil OKR-litteraturen presenteres. Styringssystemet opplever økende popularitet, og det har unike særtrekk som skiller seg fra de andre styringssystemene presentert i kapittel 2. Selv om OKR har eksistert en stund, er det spesielt de siste årene at styringssystemet har fått oppmerksomhet. Hovedsakelig er dette grunnet de nylig utgitte bøkene *Measure What Matters* (Doerr, 2018), *Radical Focus* (Wodtke, 2016a) og *Objective and Key Results: Driving, Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (Niven & Lamorte, 2016). Vi skal gå dypere inn i hva denne OKR-litteraturen forteller oss, og hvordan OKR kan benyttes i en organisasjon.

3.1 Kort om historien til OKR

Konseptene rundt OKR ble utviklet av det som omtales som «faren til OKR», Andy Grove (Doerr, 2018). Han var på 70-tallet administrerende direktør for Intel, et amerikansk selskap som var i full endring mot å gjennomføre et skift fra å produsere minneenheter til mikroprosessorer (Wodtke, 2016b). For at dette skulle oppnås, måtte selskapet rette fokuset til hver enkelt ansatt mot de arbeidsoppgavene som virkelig skapte verdi for selskapet. Samtidig var det viktig at alle ansatte var samkjørte, også på tvers av avdelinger. Som et resultat innførte Grove det han kalte for iMBOs, som stod for Intels Management by Objectives, i hele selskapet (Doerr, 2018). Dette er en videreføring av Druckers MBOs, og skilte seg ved at man ikke bare fokuserte på hva som skulle oppnås, men også hvordan. Fastsettelsen av iMBOs skilte seg fra MBOs ved at de ansatte i større grad ble involvert. I tillegg ble tidsperspektivet endret fra årlig til månedlig eller kvartalsvis, og målene skulle ikke ligge som grunnlag for et belønningssystem. Slik ble gjerne målsettingen mer ambisiøs ved bruk av iMBOs. iMBOs ble senere kjent som OKR.

Akkurat hvor mange selskap som i dag benytter OKR er vanskelig å fastslå, og det finnes ingen studier som gir et nøyaktig antall. OKR har typisk blitt brukt av rasktvoksende IT-selskap, som observert i Weekdone sin liste over store selskap som bruker OKR (Harke, 2020). På denne listen finner vi store internasjonale selskap i forskjellige bransjer som Facebook, Microsoft, Samsung, Anheuser-Busch, Deloitte og GoPro for å gi noen eksempler.

Det finnes også norske selskap som benytter seg av OKR som styringsverktøy. Store selskap som Finn.no, Kolonial.no og Telia har alle implementert OKR (Sundve, 2019; Lome &

Andersen, 2019; Lund, 2018). Samtidig reklamerer konsultentselskap som Deloitte, Sprint Consulting og Nycon As for OKR som styringsverktøy på sine norske nettsider (Sunder-Hansen & Klein, n.d; Berger, n.d; Olsen, 2019;). Disse konsultentselskapene responderer typisk på kunders etterspørsel, som tyder på OKR sin økende popularitet i Norge.

3.2 Hva er OKR?

OKR er et akronym som kan deles i to: O for «Objective» og KR for «Key Results» (Wodtke, 2016b). Tanken bak OKR er at man skal sette seg et mål (Objective), der målet definerer *hva* man ønsker å oppnå (Doerr, 2018). Når målet er satt, vil nøkkelresultatene (Key Results) vise *hvordan* man oppnår disse målene. John Doerr (2018), mannen som introduserte OKR til Google, har laget følgende formel for utførelsen av OKR:

«I will ..[Objective].., as measured by: ..[this set of Key Results]..».

Det finnes flere definisjoner av OKR. Niven & Lamorte (2016, s.6) definerer OKR som:

«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».

En annen definisjon blir gitt av John Doerr (2018, s.7):

«A management methodology that helps to ensure that the company focuses efforts on the same important issues throughout the organization».

Begge definisjonene bygger på prinsippene bak et velkjent ordtak: «If everything is important, then nothing is». Felles for alle definisjonene er derfor å redusere antall fokusområder slik at alle ansattes fokus er rettet mot de aktivitetene som faktisk utvikler bedriften. Dette er også et viktig aspekt man finner igjen i målsettingsteorien (Locke & Latham, 2002).

OKR-er kan gjelde for alle i en bedrift, og man skiller gjerne OKR-er i fire ulike grupper. Først har man selskapets OKR-er. Disse OKR-ene vil gjelde for hele selskapet og bør fastsettes først (Niven & Lamorte, 2016). Selskapets OKR-er vil være en kritisk faktor for suksess, og det er viktig at alle i selskapet har en dyp forståelse av disse før man fastsetter OKR-er på lavere nivå. Videre kan selskap også benytte seg av OKR-er på enhetsnivå,

teamnivå og individnivå. Hvor langt ned i organisasjonen OKR bør benyttes kan avhenge av behov og gjennomførbarhet (Niven & Lamorte, 2016).

Et viktig aspekt ved OKR er at fastsettelsen av mål og nøkkeltall skal foregå som en kombinasjon av en top-down og bottom-up strategi (Doerr, 2018). Ved en top-down strategi er det ledelsen/teamledere som fastsetter målene og nøkkelresultatene for alle team/ansatte, mens i en bottom-up strategi blir disse satt av teamene/de ansatte alene. Med en kombinasjon menes det at det ikke bare er ledelsen/teamledere som skal fastsette OKR-er for selskapet, men at alle team/ansatte skal involveres. Doerr (2018) viser til at et forholdstall på 50/50 er optimalt når OKR-er skal bestemmes, der det er lik involvering mellom ledelsen og ansatte lenger ned i organisasjonen. Fordelen ved lik involvering støttes av en studie fra 2001 som viste et klart samsvar mellom et individ sine personlige mål og målet til teamet fører til økt individuell tilfredshet og prestasjon (Kristoff-Brown & Stevens, 2001). Dog var dette ikke en studie om OKR.

Standardlengden for en periode er ifølge både Niven og Lamorte (2016), Wodtke (2016a) og Doerr (2018) kvartalsvis. Dog påpeker Niven og Lamorte (2016) at periodelengden bør tilpasses selskapets egne takt, og argumenterer for at bruken av standardlengden er årsaken til at enkelte selskap mislykkes med bruken av OKR. For enkelte selskap kan det være aktuelt med to takter for evaluering, en såkalt dobbelt tråkkfrekvens, med både kvartalsvis og årlig evaluering (Niven & Lamorte, 2016).

Doerr (2018) synligjør viktigheten av å tolke OKR-er som data istedenfor et prestasjonsmål for å evaluere ansatte. OKR-er skal heller benyttes til å forbedre prestasjoner. Dette betyr at OKR-er kan være veldig ulike avhengig av teamet/personen, og de er ikke alltid like åpenbart tilknyttet overordnede mål. Et godt eksempel er illustrert av tidligere Google sjef i Norge Jan Grønbech, om en tidligere toppidrettsutøver som etter idrettskarrieren jobbet med koding i Google (Grønbech & Klein, 2020). Han hadde ikke lenger tid til å trene, og det gikk utover motivasjon og prestasjon. Istedenfor at ledelsen satte et mål om å «øke produktiviteten på kodingen med 10%», ble målet å trene en time i løpet av arbeidsdagen. Slik økte motivasjon og selvfølelsen, hvilke resulterte i en forbedring i prestasjon. OKR-er kan også brukes til å styrke generell kompetanse, for eksempel å lære et tredje språk, selv om du ikke nødvendigvis er avhengig av det for å utføre arbeidsoppgavene.

3.3 Hvordan sette et godt mål i OKR?

Et mål (objective) er en beskrivelse av *hva* som ønskes å oppnås i fremtiden (Doerr, 2018). Det bør enkelt og greit være et svar på spørsmålet «Hva ønsker vi oppnå?». Både Doerr (2018) og Wodtke (2016a) anbefaler at det ikke fastsettes mer enn 5 mål per nivå i virksomheten, avhengig av størrelse. Ved bruk av OKR bør målene være ambisiøse, konsise, kvalitative, inspirerende og tidsbundet (Wodtke, 2016a). Målene skal være vanskelige å nå, men ikke umulige. Dette er i samsvar med «Stretch Mål». Det er denne tankegangen vi også finner igjen i målsettingsteorien til Locke og Latham (1990).

Samtidig skal mål være korte, tydelige og enkle å huske. Dette vil gjøre målene enklere å kommunisere til ansatte, samt unngå inkonsistent tolking (Niven & Lamorte, 2016; Bandura 1997). Samtidig nevner både Wodtke (2016a) og Niven og Lamorte (2016) at målene gjerne bør uttrykkes i et uformelt språk. Dette for å skape engasjement hos ansatte. Et eksempel på dette kan være å ha som mål å «skape Norges råeste kundeopplevelse» istedenfor å «ha fornøyde kunder». Det første målet føles gjerne motiverende og utfordrende for teamet, mens det andre kan virke standardisert og uinspirerende.

3.4 Forskjellen på bruk av ordet «mål» i OKR og målsettingsteori

En viktig forskjell mellom OKR og Locke og Latham (1990) sin målsettingsteori er bruken av terminologien «mål». Mål i målsettingsteori blir brukt som et mer generelt begrep, og viser til objektet eller hensikten ved en handling (Locke & Latham, 1990) I arbeidssammenheng kan dette være et nivå på prestasjon som ønskes å oppnås, eksempelvis «Øke omsetning med 20%». Mål i OKR sammenheng anses mer som en visjon eller ambisjon. Det skal ikke være kvantifiserbart, og være en ambisjon av hvor man ønsker å være innenfor en gitt tid. Målet skal være knyttet opp mot strategi, og oppnåelsen av målet skal kvantifiseres ved hjelp av nøkkelresultater. Resultatene du får av å evaluere OKR-ene skal tolkes som data, og skal gi et godt innblikk av hvor oppnåelig strategien er. Dette skal gjøre det enklere å prioritere mål, og vite hvilke som bør avvikes fra. Der målsettingsteorien på sin side hovedsakelig fokuserer på hvordan sette gode mål og effekten av dette, gir OKR et rammeverk på hvordan målsetting kan brukes som styringssystem.

3.5 Hva kjennetegner treffende nøkkelresultater i OKR?

Nøkkelresultater viser hvordan og hvorvidt man har nådd målene for perioden. Nøkkelresultatene skal være kvantitative (Wodtke, 2016a; Doerr, 2018; Niven & Lamorte, 2016). Det at progresjonen til nøkkelresultatene kvantifiseres, gjør at bruken av skjønn elimineres (Niven & Lamorte, 2016). Elimineringen av skjønn gjør OKR til et svært kraftfullt verktøy, da det aldri vil være tvil om man har innfridd et nøkkelresultat eller ikke. Nøkkelresultatene kan være alt man kan måle, som vekst, inntekter, prestasjon og kvalitet (Wodtke, 2016a). Nøkkelresultater skal i likhet med mål være vanskelig å nå, men ikke umulig (Niven & Lamorte, 2016).

Et faremoment ved bruken av nøkkelresultater er at de kan oppstå et tunnelsyn om å nå disse. Dette gjør at man står i fare for å bli for ensporet i arbeidet sitt (Niven & Lamorte, 2016). Det bør derfor tenkes godt over hva slags oppførsel et spesifikt nøkkelresultat kan lede til.

Videre peker litteraturen på at det er viktig å ikke sette for mange nøkkelresultater. Av den grunn bør nøkkelresultatene fremheve kritiske verdier for bedriften (Niven & Lamorte, 2016). Niven og Lamorte (2016) påpeker at «Less is more», og at man ikke bør ha mer enn 2-4 nøkkelresultater per mål. Antall nøkkelresultater per mål avhenger av størrelse (Doerr, 2018).

Det er viktig at nøkkelresultatene er verdibaserte og ikke aktivitetsbaserte (Niven & Lamorte, 2016). Det som menes med verdibaserte nøkkelresultater er å måle egenskaper som skaper verdi for organisasjonen, mens aktivitetsbaserte nøkkelresultater gjerne er tilknyttet å gjøre noe. Aktivitetsbaserte nøkkelresultater sier dermed ikke noe om kvaliteten på det som blir oppnådd. Den typiske strukturen på verdibaserte nøkkelresultater er: Øke/Redusere (nøkkelresultat) fra X til Y, der X er startpunktet og Y er destinasjonen. Verdibaserte nøkkelresultater trenger ikke være finansielle måltall. De kan også være tilknyttet andre aspekter som korrelerer med å skape verdi.

3.6 Antall OKR-er

Vi vil senere i oppgaven referere til «Antall OKR-er». Antall OKR-er betegnes som det totale antallet nøkkelresultater per nivå (Wodtke, 2016a). Det vil si at dersom et selskap har 3 mål per nivå, med henholdsvis 2,2 og 4 nøkkelresultater per mål, vil antallet OKR-er bli 8 (2+2+4). Ved bruk av gjennomsnittlige størrelser vil beregningen av antall OKR-er være «antall mål

multiplisert med antall gjennomsnittlige nøkkelresultater per mål». Dersom et selskap benytter 3 mål med gjennomsnittlig 3 nøkkelresultater per mål, vil det totale antallet OKR-er bli 9 (3x3).

3.7 Forskjellen på OKR og KPI

«Key Performance Indicators», også kalt KPI, kan defineres som kvantifiserbare måltall som sier noe om hvordan man presterer opp mot sine mål (Bauer, 2004). KPI-er blir brukt i mange organisasjoner for å måle prestasjon opp mot mål, og utgjør en viktig del av forskjellige styringssystem som «Balansert Målstyring» (Stemsrudhagen, 2003). Den store forskjellen mellom OKR og KPI er at OKR handler om fremtidsorienterte ambisiøse mål, mens KPI-er er definerte måltall. KPI-er kan for eksempel være tallet på antall salg per selger, ventetid på kundeservice eller gjennomsnittlig inntekt. Forskjellen mellom nøkkelresultater i OKR og KPI-er kan være spesielt forvirrende. Dette fordi nøkkelresultater også er kvantifiserbare. Forskjellen ligger i at nøkkelresultatene er verdibaserte, og endres gjerne fra periode til periode (Niven & Lamorte, 2016). Et eksempel på forskjellen er at en KPI viser antall salg over flere perioder, mens nøkkelresultatet heller viser den relative økningen i antall salg fra en periode til den neste. KPI-er er med andre ord mer statiske, mens nøkkelresultater er dynamiske. Jan Grønbech, tidligere Google sjef for Norge sier dette om forskjellen mellom OKR og KPI:

«Fra Google sitt perspektiv så er det forholdsvis enkelt synes jeg. En KPI i mitt hode er ofte noe som er mye mer langsiktig, non-negotiable. OKR-ene hadde en mye større fleksibilitet. Vi hadde KPIer i tillegg, dette var for eksempel salgsmål. Men dette var jo primærjobben din» (Grønbech & Klein, 2020).

3.8 Evaluere OKR-er

Som nevnt i delkapittel 3.3 skal gode OKR-er være vanskelige å oppnå. Det betyr at man stort sett ikke vil klare å nå 100% av disse. OKR-litteraturen argumenterer for at selv om man ikke når alle OKR-ene, øker stretch mål og høye ambisjoner den relative prestasjonen. Dette støttes av forskning innen målsettingsteori (Schmidt, 2013; Locke & Latham, 2002). Av den grunn kan det være lurt å ha en skala for å evaluere OKR-er (Doerr, 2018).

Både Niven & Lamorte (2016), Doerr (2018) og Wodtke (2016a) foreslår en skala som går fra 0,0 – 1,0. Dette er skalaen som har blitt praktisert hos Google. Her representerer 0.0 ingen forbedring fra forrige periode, mens 1.0 betyr at man har innfridd alle OKR-er. Et tall mellom disse ytterpunktene vil gjenspeile prosentvis andel OKR-er som har blitt innfridd. Et tall på 0.5 vil derfor reflektere at man har oppnådd 50% av OKR-ene. Dersom en bedrift innfrir alle OKR-er, og oppnår 1.0, vil dette bli sett på som helt eksepsjonelt og være en begivenhet helt utenom det vanlige. Dersom dette skjer på generell basis, setter bedriften trolig for lite ambisiøse OKR-er.

Videre anser Niven & Lamorte (2016) 0.7 til å være den ønskelige oppnåelsen. En 70% måloppnåelse er vanskelig å nå, men absolutt mulig. 0.7 ble ansett som optimal oppnåelse i både Google og Intel, og har blitt akseptert som ønsket oppnåelse i andre selskap (Doerr, 2018). En måloppnåelse på 0.3 vil på sin side reflektere et resultat ved normal drift. Wodtke (2016a) påpeker dog at en måloppnåelse på 0.7 ikke nødvendigvis reflekterer en god prestasjon dersom dette er et resultat av at virksomheten har satt to enkle OKR-er og en uoppnåelig OKR. Hensikten med OKR er at alle mål skal være ambisiøse, og ved et slik tilfelle ville man ikke fått den ønskede effekten.

Evalueringen bør ifølge Wodtke (2016a) ikke bare skje etter perioden, men være en kontinuerlig prosess. Dersom man oppdager at noe ikke går som det skal tidlig, vil man ha anledning til å endre kurs for å oppnå et bedre resultat. For å understreke viktigheten av OKR-ene, anbefaler Wodtke (2016a) at man hver mandag repeterer målene sine, mens man hver fredag måler progresjonen.

Ved endring av OKR-er bør det diskuteres hvorfor endringen skjer og eventuelt flytte på ressurser om nødvendig. Det er viktig at man ikke endrer OKR-ene sine midt i perioden til tross for at de er satt helt feil. Dette fordi det kan være god læring ved slutten av perioden å se om OKR-ene har blitt satt for høyt eller lavt (Wodtke, 2016b).

3.9 Fordeler ved OKR

Selv om det er lite empirisk forskning på hvorvidt OKR faktisk gjør selskap mer lønnsomme, er det innen målsettingsteori gjort omfattende forskning angående gevinster ved god målsetting (Locke & Latham, 1990). Disse gevinstene er på mange måter overførbare til OKR,

og gir teorien et visst empirisk grunnlag. Teorien fra 1990 ble utviklet fra forskjellige studier med rundt 40.000 deltakere i 8 forskjellige land (Locke & Latham, 1990):

1. Et spesifikt, høyt mål fører til bedre prestasjon enn ingen mål, eller et abstrakt mål som «gjør ditt beste».
2. Det er en lineær sammenheng mellom vanskelighetsgraden på målet og prestasjon.
3. Feedback på prestasjon, delaktighet i beslutningstaking og konkurranse påvirker kun prestasjon dersom det fører til fastsettelse av spesifikke, ambisiøse mål.

En klar fordel ved OKR er enkeltheten. OKR består kun av mål og nøkkeltall. Dette gjør at konseptet enkelt kan forstås også av vanlige ansatte, hvilket gjør implementeringsprosessen enklere (Niven & Lamorte, 2016).

Videre vil det korte tidsperspektivet føre til at organisasjonen vil være smidig og klar for endring. Når takten på endringer eksternt og internt endres, vil det være essensielt at ny informasjon kan bli fanget, analysert og transformert til kunnskap (Niven & Lamorte, 2016). Denne kunnskapen kan videre bli brukt til å innovere og muligens endre strategien. Ved årlige planer (eller lenger), vil man ikke kunne møte endringer like raskt.

Measure What Matters (2018) er tittelen på John Doerrs bok om OKR. Boken blir ofte omtalt som OKR-bibelen, og tittelen speiler en annen fordel ved OKR. Ved å innføre OKR i bedriften, vil fokuset rettes mot det som betyr mest (Niven & Lamorte, 2016). Mange selskap benytter terminologi som «Code of Conduct», «Kjerneverdier», «Visjon» eller «KPI», hvilket kan gjøre det utfordrende for de ansatte å forstå hva som bør prioriteres. OKR krever at du isolerer de aller viktigste prioritetene, og dedikerer ditt fokus til disse begrensede variablene. OKR er en effektiv måte å kommunisere strategi. Det kan derfor gjøre det enklere å si nei til initiativer som ikke samsvarer med OKR-ene dine (Doerr, 2018).

OKR oppmuntrer også til transparens gjennom hele organisasjonen. For å drive OKR ideelt, bør alle OKR-er være tilgjengelig for hele bedriften (Doerr, 2018). Dette gjør at alle har muligheten til å se hva andre måles etter og gi input og feedback. Det gjør det også mulig for hver enkelt team/ansatt å se sammenhengen mellom deres OKR-er og overordnede OKR-er, og øker forståelsen for årsak-virkning sammenhenger i selskapet. Denne transparensen fremmer samarbeid, justering og gjennomføring av strategi (Doerr, 2018). En annen stor fordel med transparensen er at fastsettelsen av mål og nøkkelresultater ikke nødvendigvis trenger å aggregeres nivå-for-nivå i virksomheten. Doerr (2018) viser til at alle ansatte selv

kan endre sine egne OKR-er ved å observere endring i OKR-er flere nivåer over seg. Dette gjør at det spares mye tid på byråkrati.

Videre kan transparensen gjøre det lettere å oppdage om ulike team på tvers av organisasjonen jobber med samme arbeidsoppgaver. På denne måten fremmer OKR samarbeid på tvers av avdelinger, og gjør det lettere å unngå dobbeltarbeid. Dette kan være spesielt nyttig i store, komplekse virksomheter. Transparens kan også ha positive effekter på motivasjon hos ansatte. Dette påpeker Jan Grønbech i podcasten med Deloitte (2020):

«OKR gjør også en ting som er veldig viktig. Vi mennesker liker å bli sett og være verdsatt, og vi liker å vite veldig klart hva som forventes av oss. Med et OKR-system er det overhode ingen tvil. Det som var veldig viktig i Google og vil være viktig for alle: Det lar alle se verdien i jobben vedkommende gjør, men at alle andre også kan synliggjøre sin verdi. Dette er veldig viktig (...) Det er utrolig motiverende for alle å kunne gå 2,3,4,5 trinn over seg og se hva CFO har som OKR eller hva Android-sjefen har eller hun som har ansvaret for Youtube. Det er kjempemotiverende å se hvordan dette sildrer nedover.»

Mangel på utviklingsmuligheter er en av hovedårsakene til at ansatte bytter arbeidsgiver (Howard, 2002). Ved OKR sin kombinasjon av top-down og bottom-up, vil ansatte ha mulighet til å delta i meningsfulle diskusjoner. Dette kan både øke motivasjonen og moralen til arbeidstakeren, men også gjøre vedkommende klar for oppgaver høyere opp på karrierestigen. En studie fra Dr. Douglas W. Bray (1988) viste at motivasjon i seg selv er en viktig faktor i å predikere antall forfremmelser en leder ville ha over en 20-års periode.

Den siste fordelen til OKR, er at den promoterer visjonær tenking. OKR er ment for å strekke organisasjonen og utfordre teamene til å alltid revurdere hvordan arbeidet gjøres.

3.10 utfordringer ved OKR

De første utfordringene ved OKR oppstår allerede før implementeringen i bedriften. En utfordring vil være å overbevise de ansatte om hvorfor OKR er det riktige styringssettet (Niven & Lamorte, 2016). Målstyring fungerer ikke optimalt dersom ansatte ikke føler forpliktelse til målene (Locke, 1968). Dette kan særlig bli et stort problem dersom det tidlig går dårlig med implementering, og ansatte mister troen.

Videre er det skepsis til det å knytte strategien opp mot spesifikke måltall. Michael Harris og Bill Tyler (2019) argumenterer for at dette er en felle mange selskap faller i, og kan føre til en vridningseffekt der fokuset går fra det å gjennomføre strategien best mulig til å fokusere på å nå disse måltallene. De trekker frem eksemplet med et selskap som hadde mål om å «Gi glede til kundene», der de måler dette gjennom en spørreundersøkelse. Dataen fra undersøkelsen gir ledelsen viktig info på kundetilfredshet, men mange ansatte begynner heller å fokusere på å maksimere poeng på undersøkelsen fremfor å faktisk tilby en god kundeopplevelse. Denne vridningseffekten kan relateres til OKR, der mål og nøkkelresultater er knyttet opp mot strategi. Det kan også oppstå en vridningseffekt ved at ansatte nå kun fokuserer på målene bestemt ved OKR-ene. Desto høyere forpliktelsesnivået er for et mål, desto større er et individ sin evne til å neglisjere alternative oppgaver (Locke & Latham, 2013). Et godt eksempel er dersom ansatte i en butikk har som hovedmål å selge mest varer, vil arbeidsoppgaver som vasking og rydding bli nedprioritert.

Bruken av et målstyringssystem som OKR kan også ha stor påvirkning på organisasjonskulturen, og holdningene til de ansatte. Et laboratorieeksperiment viste at ambisiøs målsetting øker risikotakning (Larrick, Wu, & Heath, 2009). Dette kan igjen føre til positive eller negative konsekvenser. Samtidig kan også ambisiøse mål føre til frykt for å feile hos de ansatte (Locke & Latham, 2013). Spesielt med hensyn til OKR der ønsket oppnåelse er 0.7, kan frykten for å feile være en utfordring for mange. Denne frykten kan videre føre til stress og angst, da det kan virke irrasjonelt å ikke ønske 100% måloppnåelse. Videre kan et stort fokus på mål føre til konflikter innad i organisasjonen. Dersom to eller flere ansatte oppfatter hverandres mål som konkurrerende, øker sannsynligheten for at de forfølger deres eget mål på bekostning av andre (Seijts & Latham, 2000).

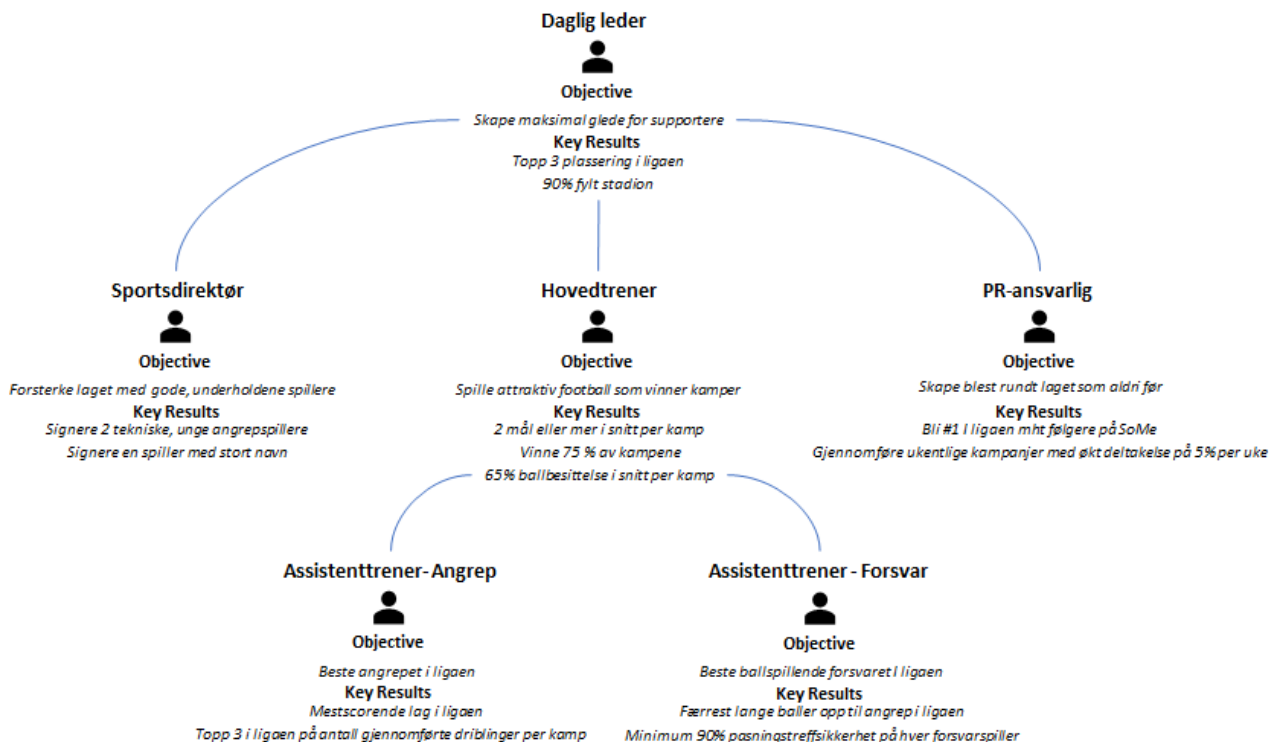
Avslutningsvis er det viktig at OKR tilpasses virksomheten den implementeres i. Mange selskap havner i «Googlefellen», der de bruker suksesshistorien fra Google som mal for hvordan deres egen virksomhet skal implementere OKR. Som Jan Grønbech sier i podcasten til Deloitte (2020):

«Jeg er veldig forsiktig og ydmyk med å si at den måten vi jobbet på bare kan dyttes i andre organisasjoner»

3.11 Praktisk eksempel

I boken *Measure What Matters* (2018) illustrerer John Doerr et eksempel på hvordan OKR kan brukes i styringen av et amerikansk fotballag. Laget som helhet har et hovedmål som det jobbes mot, nemlig å tjene penger til eierne. For å oppnå dette målet har vi to nøkkelresultater: Vinne Superbowl og fylle stadion med 90% av kapasiteten. Hvert enkelt individ på laget, enten trener, stab eller spiller, har deretter egne mål og nøkkelresultater som vil bidra med å nå det overordnede målet og de overordnede nøkkelresultatene.

Vi ønsker å illustrere et lignende eksempel med et norsk fotballag. Vi kaller dette laget Magma FK, som spiller i eliteserien. Magma FK har i vårt eksempel ett hovedmål, å skape glede for supporterne sine. Nøkkelresultatene i dette tilfelle blir en topp 3 plassering i ligaen, samt fylle stadion med 90% av kapasiteten i snitt. Videre har alle involverte i laget egne mål og nøkkelresultater, som illustrert under. Selv om vi i eksempelet har benyttet individer, kan eksempelet overføres til team. Det kan tenkes at klubben har et PR-team, og at OKR-ene til den PR-ansvarlige da heller hadde vært OKR-ene til teamet.



Figur 3-1: Eksempel på OKR i et fotballag

Med denne strukturen ser man en klar rød tråd gjennom alle leddene. I hver enkelt OKR reflekteres Magma FK sitt prioriterte overordnede mål om å skape glede hos supporterne. Dette er et forenklet imaginært organisasjonskart over hvordan en fotballklubb er bygget, men gir et innblikk i hvordan et OKR-kart kan se ut. Dersom hver OKR blir utfylt på en god måte, vil man være et steg nærmere det overordnede målet. Målene er ambisiøse og inspirerende, samtidig som nøkkelresultatene er målbare, objektive og legger vei til å kunne oppnå målet. Samtidig definerer OKR-ene tydelig hva individet/teamet skal jobbe med.

Dersom man ikke når disse OKR-ene gir dette et tydelig innblikk i hva som ikke fungerer, og man kan tilpasse seg deretter. Hvis for eksempel nøkkeltallet om 65% ballbesittelse ikke er i nærheten å nås, er dette viktig data for treneren. Det kan bety at spillerne i stallen ikke er tekniske nok til å kunne holde på ballen såpass lenge, og at taktikken muligens må tilpasses et spill med mindre ballbesittelse.

3.12 Ulike tilnærminger til implementering av OKR

Før OKR implementeres i organisasjonen, bør det kartlegges hva slags styringssystem bedriften har fra før. Man må finne ut hvor OKR kan passe inn, og om det er behov for å introdusere/erstatte styringssystemet. Hvis dette ikke er gjort på forhånd, vil OKR kun bidra med et ekstra lag av kompleksitet i bedriften (Niven & Lamorte, 2016).

Implementeringen og gjennomføringen av OKR kan gjøres på en rekke forskjellige måter. En måte å implementere OKR kan være å starte implementeringen kun hos ledelsen. Fordelene ved dette, er at det klart kommuniserer hva OKR, samt demonstrasjon av forpliktelse og ansvarlighet på vegne av ledelsen (Niven & Lamorte, 2016). Ved å starte implementeringen i ledelsen, kan man vise alle ansatte hvordan OKR kan hjelpe med å oppnå resultater.

En mer ambisiøs tilnærming kan være å implementere OKR både blant ledelsen og team. Med en slik tilnærming vil det være viktig å ha en felles forståelse for nøkkelprinsippene ved OKR for alle teamene. Eksempler på dette er maksimalt antall mål og nøkkelresultater, enighet om terminologi, måling og så videre (Doerr, 2018).

En enda mer ambisiøs tilnærming kan være å rulle ut egne OKR-er til alle i virksomheten, slik at man har egne OKR-er for både selskapet, teamene og individene (Niven & Lamorte, 2016). Niven og Lamorte (2016) anbefaler dog ikke en slik implementeringsstrategi med

mindre man tilhører et lite selskap. Dette til tross for at de argumenterer for at OKR ikke er fullt implementert i bedriften før det også er implementert på individnivå.

Det er ikke bare de tre overnevnte strategiene som kan brukes ved implementering av OKR i bedrifter. Det kan også benyttes en mindre omfattende prosess. For eksempel kan man benytte seg av et pilotteam eller ved prosjekter (Doerr, 2018). På den måten vil man begrense nedsiderisikoen. Ved å benytte seg av en pilottilnærming ønsker man å bevise at konseptet fungerer. Her er det optimalt å vise raske seiere og lage entusiasme for videre utrulling.

Ifølge Doerr (2018) bør implementeringsstrategien tilpasses selskapet, og ulike strategier kan passe bedre for enkelte selskap enn andre. Niven og Lamorte (2016) anbefaler på sin side en gradvis tilnærming der man først beviser konseptet på et nivå, for så å gå dypere. Implementeringen er ferdig når hele organisasjonen benytter OKR. De skriver også at støtte fra ledelsen er en kritisk komponent for å lykkes med implementeringen av OKR i selskapet. Tidsbruken på implementeringen vil ifølge Doerr (2018) variere sterkt fra selskap til selskap, og det finnes ikke noe fasitsvar på hvor lang tid en implementering vil ta.

3.13 Vurdering av svakheter og styrker ved OKR som teorigrunnlag

I masteroppgaven vår har vi valgt å se på målstyringsverktøyet OKR, et verktøy med lite akademisk grunnlag i forhold til andre styringssystemer. Bøker som *Measure What Matters* (Doerr, 2018), *Radical Focus* (Wodtke, 2016a) og *Objective and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (Niven & Lamorte, 2016) er ikke bøker skrevet av akademikere, men av personer med erfaring fra selskap som har benyttet seg av OKR. OKR har på den annen side store likhetstrekk med både målsettingsteori og «Management by Objectives». Disse styringssystemene har har årevis med studier og analyser bak seg. Denne litteraturen gir derfor OKR noe akademisk grunnlag, siden mange av funnene innen målsettingsteori og MBO også gjelder for OKR.

Akademisk skriving har noen karakteristiske krav, der litteraturen vi bruker om OKR kommer til kort. Et av kravene, eller kjennetegn, er at «de åpent og eksplisitt demonstrerer sin avhengighet av det andre har skrevet» (Dysthe, Hertzberg, & Torlaug, 2010). Bøkene nevnt i forrige avsnitt er alle skrevet basert på egne erfaringer, og refererer sjeldent til andre akademikere. De gangene det refereres til andre kilder, som for eksempel i boken til Niven og

Lamorte (2016), er det hovedsakelig til de andre nevnte forfatterne som har skrevet om OKR. I bøkene til Christina Wodtke, en av de som blir mest sitert og referert med hensyn til OKR, er det ingen litteraturliste. De referansene du finner i boken hennes *Radical Focus*, er referanser til Ben Lamorte sin nettside OKRs.com (Wodtke, 2016a).

Felles for mange av disse forfatterne er at det finnes klare egeninteresser ved å promotere de positive sidene ved OKR. Ben Lamorte, forfatter av *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs (2016)*, driver for eksempel en nettside som heter OKRs.com. Mye av det som skrives kan drives av selvinteresse og egen agenda, med tanke på at han også har en stor rolle i å hjelpe selskap med implementeringen av OKR. Christina Wodtke driver også et eget konsultentselskap som hjelper selskap med OKR. Det kan tenkes at forfatterne, på grunn av økonomisk egeninteresse ved å promotere OKR, ikke har et objektivt syn på styringssystemet. Dette svekker reliabiliteten til litteraturen.

En annen stor svakhet ved OKR som teorigrunnlag er mangelen på empiriske analyser på hvorvidt OKR faktisk gir positive utslag. *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (Niven & Lamorte, 2016) viser til et eksempel på et empirisk studie foretatt på selskapet Sears Holding Company av Chris Mason, PHD i industriell organisjonell psykologi ved De Paul University. Denne studien viser til et utvalg på 20.000 ansatte observert over 18 måneder. Ifølge denne studien førte OKR til en økning på 11.5% sjans for høy prestasjon blant det totale utvalget, og en økning på 8.5% i salg per time i callsenteret deres. Likevel finnes det ingen publiserte rapporter på dette, og informasjonen kommer fra et intervju utført av Ben Lamorte på Chris Mason. Vi sendte en personlig mail til Ben Lamorte og spurte om validiteten og reliabiliteten til denne undersøkelsen. Vi fikk svar om at dette var en uformell studie som ikke kunne brukes i en akademisk setting. Lamorte sa i mailen at denne studien kun hadde et lite utvalg på 100, uten at vi fikk vite om dette var 100 ansatte eller selskap. Han avsluttet med å si at han ikke visste om andre formelle eller uformelle empiriske studier om OKR.

Det kan likevel diskuteres om utvikling av styringsverktøy kun kan drives av akademikere. Hildegunn Løken Sandal påpeker blant annet i doktoravhandlingen hennes fra Norges Handelshøyskole:

«Whereas the scientific form of Management Accounting knowledge constitutes the idea of theory as an explanation or prediction of the world “as if” or “as it was”, the functional

language of the mainstream paradigm also draws on an idea of knowledge as an instrument that services a system of wants and needs” (Sandal, 2016, p. 155)

Hun mener at fremgang i virksomhetsstyringslitteraturen ikke kun skal drives av akademikere. Med tid endres organisasjonsstrukturen i de fleste selskap, og virksomhetsstyringen må tilpasses ulike behov. Det eksisterer teoretiske tilnærminger til slike endringer, men praktisk erfaring med virksomhetsstyring bidrar med kunnskap utover det den akademiske litteraturen dekker.

Videre skriver Robert H. Chendall at det ultimate målet for forskning innen virksomhetstyring er å utarbeide funn som skal hjelpe ledere å nå målene til organisasjonen (Chendall, 2003). Formålet og eierskapet til virksomhetsteori, spesielt målstyringsteori, er dermed et diskuterbart tema. OKR er framfor alt en praktisk tilnærming til målstyring og virksomhetsstyring, og bøkene skrevet innenfor temaet er skrevet av forfattere med omfattende erfaring med OKR.

Vi mener at disse bøkene treffer godt på målet om å hjelpe ledere med fastsettelsen av mål i en organisasjon, som er hvorfor vi bruker disse som teorigrunnlag. Vi finner også mye akademisk litteratur som støtter mange av hovedelementene til OKR, spesielt innen forskning på målsettingsteori og «Management by Objectives». At det finnes lite akademisk forskning på OKR undergraver ikke nødvendigvis den funksjonelle evnen bruken av OKR har til å forbedre prestasjoner i selskap. Det at såpass mange vellykkede selskap har adoptert OKR, er et sterkt signal på at dette er mer enn kun en pseudoteori. Som Larry Page, grunnlegger og tidligere CEO i Alphabet, sier i forordene til *Measure What Matters (2018)*:

«OKRs have helped lead us to 10x growth, many times over. They’ve helped us make our crazily bold mission of “organizing the world’s information” perhaps even achievable. They’ve kept me and the rest of the company on time and on track when it mattered the most”

3.14 Uenighet og kritikk av OKR

Der faglitteraturen rundt OKR er liten, er diskusjonen rundt svakheter ved OKR likeså skrevet av ikke-akademikere. Kritikken finner man på diverse nettsider og blogger, skrevet av forskjellige forfattere. Felles for disse forfatterne er at de har alle erfaring med bruk av OKR

i ulike selskap, som styrker validiteten rundt kritikken. I dette avsnittet skal vi forsøke å gi et sammendrag på hva disse forfatterne peker på som de største svakhetene ved OKR:

Mye av kritikken går mot bruken av individuelle OKR-er (Tingvall, 2016; Bas, 2019; Castro, 2018; Riggins, 2018). OKR er en tidskrevende prosess, og fastsettelsen av individuelle OKR-er kan kreve ressurser som heller kunne bli brukt andre steder. Det pekes også på at det ble opplevd at individuelle OKR-er skaper en individualistisk tankegang fremfor å fremme lagånd (Bas, 2019; Riggins, 2018). Rick Klau, partner i Google, holdt i 2013 et foredrag om bruken av OKR i Google der han blant annet anbefalte bruken av individuelle OKR-er (Klau, 2013). I etterkant av dette foredraget har Rick Klau kommet med noen revurderinger av hvordan han mener OKR bør implementeres i selskap (Klau, 2017). Her sier han at selskap bør forkaste individuelle OKR-er, og at de er overflødige.

En kritikk av OKR er at selv om grunnidéen bak OKR er enkel å forstå, er det vanskelig for mange å benytte seg av det i praksis (Matos, 2016; Cothran, 2017). Spesielt prosessen med å sette gode mål og nøkkelresultater er svært krevende. Samtidig kan den ønskede måloppnåelsen på 70% være vanskelig for mange å sette seg inn i, og hvordan det kan påvirke motivasjon. Det krever en stor omstilling å gå fra å ville oppnå alle målene man setter, til å bevisst sette mål som skal være svært vanskelig å nå.

Det stilles også spørsmål til bruken av OKR som et prestasjonsmåleverktøy (Bas, 2019). Oppnåelse av OKR-er skal som nevnt ikke brukes til å måle prestasjon, og heller ikke kobles til belønning. Spørsmålet er om dette virkelig skjer i praksis? Klarer ledere virkelig å skille OKR-måloppnåelse og prestasjon?

3.15 Oppsummering - OKR

Vi har i dette kapitlet presentert styringssystemet OKR. OKR er et forholdsvis moderne styringssystem som fokuserer på ambisiøse mål og nøkkelresultater. Transparens og en kombinasjon av tilnærmingene top-down og bottom-up ved fastsettelse av OKR-er skal ifølge litteraturen forsikre målkongruens i selskap og sørge for at alle ansatte involveres i målfastsettelsen. Samtidig kommer OKR med sine utfordringer. Å motivere ansatte til fullt engasjement når optimal måloppnåelse er 70% kan være utfordrende. Mestringsevne er en viktig motivasjonsfaktor innen psykologi, og noe av dette forsvinner ved bruk av OKR-er. Det finnes også skepsis til det å knytte strategi mot spesifikke måltall.

En svakhet ved OKR-litteraturen er at den i liten grad er akademisk. Bøkene er skrevet av enkeltpersoner med tidligere arbeidserfaring hos selskap som benytter OKR, men ingen av disse er akademikere. Samtidig er OKR-litteraturen preget av mangel på empiri, der ingen av forfatterne har gjennomført noen form for akademisk studie. Likevel kan det argumenteres at OKR er et mer praktisk enn teoretisk styringssystem, og at styrken til disse bøkene er nettopp at de er skrevet av individer som har brukt OKR i en praktisk sammenheng.

Kritikken av OKR er spesielt rettet mot bruken av individuelle OKR-er, som mange mener er overflødig. Kritikerne peker også på at selv om tanken bak OKR er enkel å forstå, er dette svært vanskelig å gjennomføre i praksis. Det stilles også spørsmål til hvorvidt selskap faktisk klarer å unngå å bruke OKR som et prestasjonsmål.

I neste kapittel skal vi sammenligne OKR med styringssystemene presentert i kapittel 2, og diskutere likheter og ulikheter mellom dem.

4. Analyse – Forskjeller mellom OKR og andre styringssystem

Denne delen av oppgaven vil fokusere på hva som skiller OKR fra andre styringssystem. Dette vil legge grunnlaget for diskusjonen i kapittel 8 om OKR bør kombineres med andre styringssystem, og eventuelt hvorfor. Vi har i kapittel 2 presentert styringssystemene «Budsjett», «Management by Objectives», «Balansert Målstyring», «Benchmarking» og «Rullerende Prognoser», og det vil være disse vi sammenligner OKR med. Vi vil diskutere forskjeller og likheter mellom OKR og disse styringsverktøyene i form av en tematisk diskusjon. I noen av temaene diskuterer vi også hva «Beyond Budgeting» teorien sier. Med utgangspunkt i de ulike aspektene ved OKR diskutert i kapittel 3, vil vi gå gjennom ulike tema og se på de ulike tilnærmingene hvert styringssystem har til disse temaene. De ulike temaene vi skal diskutere er:

1. Benyttes styringssystemet til langsiktig eller kortsiktig planlegging?
2. Hvilken tilnærming benyttes? Bottom-up, top-down eller en kombinasjon?
3. Knyttes styringssystemet til belønning?
4. Forskjeller i kompleksitet på styringssystemene
5. Styres styringssystemene rundt stretch mål?
6. Er styringssystemene egnet til økonomisk oppfølging?

Formålet med dette kapittelet er dog ikke å si noen om hvorvidt OKR har «den riktige tilnærmingen» og at andre har feil. Hensikten er kun å undersøke forskjeller rundt vesentlige tilnærminger de ulike styringssystemene har.

4.1 Langsiktig eller kortsiktig planlegging?

De siste årene har det vært stort fokus på hvorvidt ulike styringssystem er dynamiske nok til å tilpasse raskt endrende omgivelser (Bjørnenak, 2011). Doerr (2018) argumenterer for at kortsiktige mål er en viktig nøkkel for å sikre en dynamisk organisasjonsstyring. I dette delkapittelet ønsker vi å undersøke hvorvidt de ulike styringsverktøyene styres av kortsiktige eller langsiktige mål.

OKR

OKR er som nevnt i kapittel 3 et styringssystem som fokuserer på kortsiktige mål. Doerr (2018) argumenterer for at OKR-er bør fastsettes kvartalsvis, hvilket retter fokuset over en kort periode. Wodtke (2016a) snakker også om hvordan hun i sitt selskap hadde ukentlige evalueringer og progresjonsmåling av OKR-er, der alle ansatte hver fredag måtte sende ut en oppdatering på OKR-ene som ble tilgjengelig for alle andre ansatte i selskapet.

Jan Grønbech sier i podcasten til Deloitte (2020):

«Det her har vært for meg i mitt tilfelle vært 58 kvartaler på rad med å sette OKR og OKR evaluering av ansatte, og bli enig med ansatte om hva som skulle være deres, og forme våre OKR i forhold til de globale OKR-ene (...) Det var aldri noe årsbudsjett, 5-årsplaner og sånn. Det var kvartalsvis hele veien, så jobbet man faktisk med en 50-års plan. Fordi det er veldig interessant å tenke seg hvordan dette kommer til å se ut om 50 år. Vi tenker helt annerledes».

Dette illustrerer at man ikke nødvendigvis trenger å forkaste langsiktige mål når man bruker OKR. Det handler heller om å kunne styre strategi mot prognoser av langsiktige endringer i omgivelsene, og ikke styre målsettingen etter en uforutsigbar fremtid. Målstyringen blir en kontinuerlig prosess, som ifølge tilhengere av OKR gjør det enklere å endre strategi opp mot kortsiktige endringer i omgivelsene.

Budsjett

Budsjettet strekker seg som nevnt i delkapittel 2.4 over en lengre periode, gjerne halv- eller helårlig (Hope & Fraser, 2003a). Dette er en av de største grunnene til kritikken mot budsjettet, der det som styringssystem ikke er fleksibelt nok til å reagere på endringer i omgivelsene. Formålet med langsiktige budsjettmål har vært langsiktig planlegging og intern kontroll av ressursallokering. For å sitere Jan Grønbech (2020):

«Banken åpner i oktober, og det er det».

Management by Objectives

Målstyringen ved MBO har tradisjonelt sett blitt gjort på årlig basis. Årlige møter ble brukt for å evaluere ansatte på deres måloppnåelse, og nye mål ble satt for det kommende året (Doerr, 2018).

Beyond Budgeting

«Beyond Budgeting» filosofien omhandler en kontinuerlig evaluering av måloppnåelse. I ledelsesprinsippene legges det vekt på at selskapet skal organiseres dynamisk rundt trender og begivenheter, og ikke kun følge årlige sykluser (Hope & Fraser, 2003a).

Balansert målstyring

En av grunnene til at «Balansert Målstyring» ble introdusert var på grunn av fokusveiningen mellom kortiktige finansielle mål, og langsiktige konkurransefortinn (Kaplan & Norton, 1996). «Balansert Målstyring» skulle gi ledelsen et bredt grunnlag med styringsinformasjon gjennom de ulike perspektivene, som kunne brukes til å legge strategiske langtidspaner istedenfor kortsiktige finansielle mål (Johansen & Madsen, 2017).

Andreas Klein, partner i Human Kapital sier blant annet i podcasten til Deloitte (2020):

«Disrupsjon er ikke på årlig basis lenger. Hvis man nå implementer OKR med supersprinter som er egentlig på 3 måneders basis, og faktisk implementerer på den måten, istedenfor som jeg har sett mange virksomheter har implementert sånn som «Balansert Målstyring» som fort også blir årlig (...) Det blir en årlig innpakning med statiske KPI-er, man har brukt masse penger på konsulenter som har hjulpet med å etablere et strategikart der alt henger veldig tett sammen, alt er veldig integrert og intrikat, og «ikke rør på det».

Med langsiktige mål og langsiktige strategier blir «Balansert Målstyring» annerledes fra OKR som fokuserer på kortsiktige mål som raskt kan endres i takt med omgivelsene.

Benchmarking

«Benchmarking» er en kontinuerlig prosess rundt måling av produkter, tjenester, kostnader og «best practices» mot konkurrenter med konkurransefortrinn (Hoff, 2016). Det kan også skilles mellom ekstern og intern «Benchmarking». «Intern Benchmarking» foregår for å sammenligne noe innad i organisasjonen, mens man ved «Ekstern Benchmarking» sammenligner seg selv med andre konkurrenter. Benchmarkingsmål handler dermed alltid om å bli bedre, enten det er snakk om interne eller eksterne mål. Ved at dette er en kontinuerlig

prosess kan man, som med OKR, endre strategisk retning raskt der man ser det er behov for endring og forbedring.

Rullerende prognoser

«Rullerende Prognoser» er enda et dynamisk styringsverktøy som tar for seg kortsiktige intervaller for planlegging, som nevnt i delkapittel 2.9. I likhet med OKR foregår gjerne evalueringen av «Rullerende Prognoser» kvartalsvis. Slik kan man også her tilpasse strategi og ressursallokering til der behovet er størst, istedenfor at dette skjer på årlig basis.

Oppsummering

Funnene fra delkapittel 4.1 er oppsummert i Tabell 4-1. «Budsjett», «Management By Objectives» og «Balansert Målstyring» er styringssystem som kan benyttes til langsiktig planlegging, mens «OKR», «Benchmarking» og «Rullerende Prognoser» kan benyttes til kortsiktig planlegging. Dog er det viktig å påpeke at styringssystemene brukes annerledes avhengig av selskap, som gjør at tidshorizonten antakeligvis vil variere.

Styringssystem	Kortsiktig eller langsiktig planlegging?
OKR	Kortsiktig: OKR fastsettes som oftest kvartalsvis
Budsjett	Langsiktig: Budsjett fastsettes som oftest årlig eller halvårlig
MBO	Langsiktig: Mål fastsettes årlig
Balansert Målstyring	Langsiktig: Mål fastsettes årlig
Benchmarking	Kortsiktig: Kontinuerlig prosess
Rullerende Prognoser	Kortsiktig: Fastsettes kvartalsvis

Tabell 4-1: Oppsummering - Langsiktig eller kortsiktig planlegging?

4.2 Bottom-up vs top-down tilnærming

Både Wodtke (2016a), Doerr (2018) og Niven og Lamorte (2016) skriver i sine bøker at en stor styrke ved OKR er tilnærmingen i forhold til fastsettelsen av mål, nemlig en blanding av top-down og bottom-up. I dette delkapittelet ønsker vi å se på de ulike tilnærmingene til de andre styringssystemene, og hvorvidt de har en lik tilnærming som OKR.

OKR

Som presentert i delkapittel 3.2 anbefaler Doerr (2018) at det brukes en blanding av top-down og bottom-up strategi ved fastsetting av OKR-er. Det betyr i praksis at rundt halvparten av OKR-ene som blir satt for hver enkelt ansatt/team skal komme fra teamet/ansatte selv, og den andre halvparten skal komme fra ledelsen/teamledere.

Budsjett

I budsjettsammenheng kan man også skille mellom en top-down og bottom-up tilnærming. En top-down tilnærming betyr at det er ledelsen som fastsetter bindende budsjettmål, før disse allokteres til resten av organisasjonen. Ved en bottom-up tilnærming kommer budsjettforslagene og budsjettmålene nedenfra i organisasjonen, fra hvert enkelt team/ansatt, og legger grunnlaget for budsjettet til hele organisasjonen (Ljungman, 2009). Disse trenger ikke være to motparter og det er mulig med en blanding av tilnærmingene, der ledelsen sammen med ansatte setter budsjettmål.

Tradisjonelt har selskap benyttet seg av en top-down strategi når budsjettet skal fastsettes (Daft, 2008). Et slikt tankesett om sentralstyring og «ledelsen vet best» har vært dominant i det 20. århundret, der ansatte generelt hadde liten påvirkningskraft på hvordan selskapet skulle styres. Daft (2008) peker på at det i den nyere tid har vært et skifte i budsjetteringsprosessen, der ansatte fra alle ledd blir tettere involvert. Nå til dags foregår de fleste budsjetteringsprosessene som en kombinasjon av bottom-up og top-down strategi (Shimp & Andrews, 2017; Albrecht, Stice & Swain, 2007)

Management by Objectives

«Management by Objectives» har historisk sett blitt benyttet ved en top-down tilnærming der det hovedsakelig er ledelsen som setter målene, som videre kaskaderes nedover til andre ledere (Howell, 1967). I henhold til Howell (1967) er dette en av grunnene til at MBO ofte

feiler. Teorien til Drucker (1955) er klar på at ansatte i alle ledd skal involveres i fastsettelsen av mål. Dette gjelder på både overordnede mål, og mål på enkeltindividnivå. I likhet med OKR sier teorien at MBO skal benytte en kombinasjon av top-down og bottom-up tilnærming (Reddin & Kehoe, 1974)

Beyond Budgeting

«Beyond Budgeting» er som beskrevet i delkapittel 2.6 et oppgjør med den gammeldage måten å drive budsjetter på, der ledelsen fastsatte årlige budsjettmål til hele organisasjonen. De tolv prinsippene til «Beyond Budgeting» bygger på autonomi og desentralisering (Hope & Fraser, 2003a). «Beyond Budgeting» heller mer mot en bottom-up enn en top-down tilnærming. Hope og Fraser (2003a) påpeker viktigheten av samarbeid mellom ledere og ansatte i mål- og strategifastsettelsen. Dette tyder på at «Beyond Budgeting» bruker en kombinasjon av en bottom-up og top-down ved fastsettelse av mål.

Balansert målstyring

«Balansert Målstyring» brukes som nevnt i delkapittel 2.7 til å finne årsak-virkning sammenhenger gjennom fastsettelse av mål i de ulike perspektivene. Dette skal gjøre det mulig å planlegge strategi og måle måloppnåelse på tvers av perspektivene. En slik tilnærming tar hovedsakelig for seg overordnede mål og benyttes av ledelsen. På denne måten har «Balansert Målstyring» i stor grad en top-down tilnærming (Kaplan & Norton, 1996; Madsen & Stenheim, 2014). Denne tilnærmingen har blitt kritisert i litteraturen, og det har blitt stilt spørsmål om hvorvidt dette gir et sterkt nok grunnlag til å iverksette strategi (Nørreklit, 2000; Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007)

Benchmarking

«Benchmarking» skiller seg litt ut fra de andre styringssettene siden fokuset ligger på å finne «best practices». Når det snakkes om «top-down» og «bottom up» benchmarking sammenhenger, refereres det gjerne til hvorvidt benchmarkingen gjøres på overordnet selskapsnivå eller på detaljnivå (Hong, Paterson, Burman, Mumovic, & Kimpian, 2014; Walz & Eichhammer, 2012). «Benchmarking» kan dermed skje på mange nivåer i en organisasjon. For eksempel kan individer benchmarkes, prosesser kan benchmarkes, produktiviteten til en

teknologi kan benchmarkes eller overordnede finansielle mål kan benchmarkes opp mot andre selskap.

Siden «Benchmarking» kan skje på alle nivå, involveres ofte flere ansatte fra ulike nivåer i organisasjonen (Andersen & Pettersen, 1996). Prosessen krever ofte involvering av ansatte med kunnskap om noe spesifikt i organisasjonen som ledere ofte ikke innehar. Dermed vil et team som fastsetter benchmarkingsmål om organisasjonen ofte være sammensatt av mange ulike ansatte fra ulike roller, som samarbeider med dette. Vi konkluderer dermed med at denne involveringen gjør at «Benchmarking» ofte foregår som en kombinasjon av en bottom-up og top-down tilnærming.

Rullerende prognoser

«Rullerende Prognoser» oppdateres jevnlig for å oppdatere ledelsen raskt om endringer i omgivelsene. Informasjonen brukes deretter til å iverksette tiltak (Andreassen & Bjørnenak, 2018). Hver enkelt enhet/team i organisasjonen får ansvar for utarbeidelsen av en prognose for en gitt kortsiktig tidsperiode, som gir ledelsen muligheten til å kontinuerlig endre strategi og styring av selskapet (Bergstrand, 2009). Denne organiseringen fyller kravene til en bottom-up-tilnærming, siden ansvaret ligger hovedsakelig hos enhetene/teamene selv.

Oppsummering

Et kjennetegn ved OKR er kombinasjonen av en top-down og bottom up ved fastsettelse av mål. Analysen i delkapittel 4.2 viser at denne tilnærmingen også er å finne i «Budsjett», «MBO» og «Benchmarking». «Balansert Målstyring» foregår som en top-down prosess, mens «Rullerende Prognoser» kan kategoriseres som bottom-up. Funnene er oppsummert i Tabell 4-2:

Styringssystem	Hvilken tilnærming?
OKR	Kombinasjon av top-down og bottom-up
Budsjett	Kombinasjon av top-down og bottom-up
MBO	Kombinasjon av top-down og bottom-up
Balansert Målstyring	Top-down tilnærming
Benchmarking	Kombinasjon av top-down og bottom-up
Rullerende Prognoser	Bottom-up tilnærming

Tabell 4-2: Oppsummering – Bottom-up vs top-down tilnærming

4.3 Knyttes styringssystemet til belønning?

I dette delkapittelet skal det diskuteres hva teorien sier om hvorvidt måloppnåelse skal knyttes til et belønningssystem i de ulike styringssystemene. Ulike selskap vil praktisere insentivsystemer forskjellig, og det er sjeldent et fasitsvar som kan generaliseres til alle selskap. Det vi ønsker å undersøke er om det er noen av disse teoriene som eksplisitt sier at belønning IKKE skal knyttes opp mot måloppnåelse. Vi ønsker ikke i dette delkapitlet å diskutere hvorvidt måloppnåelse bør knyttes opp mot et belønningssystem, men påpeker at det i visse tilfeller kan være naturlig.

OKR

Et av hovedelementene ved OKR er som nevnt i delkapittel 3.2 at OKR ikke skal knyttes til belønning. Dette kommer blant annet av at OKR-er har en ønsket måloppnåelse på rundt 70% (Doerr 2018; Wotdke, 2016; Niven & Lamorte, 2016). Slik forsikrer man seg ifølge Doerr (2018) om at ansatte setter vanskelige og ambisiøse mål. Dersom måloppnåelse av OKR-er hadde vært tilknyttet belønning, øker insentivet til å sette enkle, oppnåelige mål. OKR er ikke et verktøy for å evaluere ansatte, men mer et ledelsesverktøy som skal motivere, engasjere og føre til bedre prestasjoner.

Budsjett

Budsjettet har tradisjonelt sett blitt brukt til prestasjonsmåling mot et belønningssystem. (Gjønnes & Tangenes, 2013). Måloppnåelsen måles ved hvilken grad en ansatt/team/avdeling har klart å holde seg til budsjettmålene satt i starten av driftsåret. En studie av større virksomheter i Nord-Amerika viste blant annet at 79% av virksomhetene aktivt benyttet budsjettet til evalueringsformål, og at 94% av disse virksomhetene hadde planer om å fortsette med det (Libby & Lindsay, 2010). Det er tydelig med at mange selskap knytter budsjettet til et insentivsystem, og at det er ingenting i teorien som sier at dette ikke bør gjøres.

Management by Objectives

I «Management by Objectives» er belønningssystemer en viktig del av teorien. Dinesh & Palmer (1998) skriver at mål i MBO bør knyttes opp mot en form for belønning. Dette kan virke overaskende med tanke på OKR i stor grad stammer fra «Management by Objectives». En viktig grunn til forskjellen er at målene i OKR skal være ambisiøse og vanskelige å nå, som ikke nødvendigvis er tilfelle innenfor MBO.

Beyond Budgeting

«Beyond Budgeting» tar også grundig for seg hvordan ledelsen bør belønne sine ansatte. Det tas et sterkt oppgjør med den tradisjonelle insentivformen, der ansatte blir belønnet ut i fra et sett med faste forhåndsbestemte mål (Hope & Fraser, 2003b). I teorien til Hope og Fraser (2003a) argumenteres det for at belønning bør knyttes til relativ progresjon, istedenfor fastsatte mål. Her kan for eksempel benchmarking benyttes som målesystem. Hope og Fraser (2003a) legger frem noen sub-prinsipper som skal fungere som et rammeverk for en insentivordning i henhold til beyond budgeting modellen:

- Ikke knytt belønning til faste forhåndsbestemte mål
- Evaluer og belønn ansatte basert på relative resultater i forhold til konkurrenter, benchmarker og tidligere perioder
- Bruk enkle, klare og transparente måltall
- Tilpass belønning til strategiske mål
- Belønn prestasjonen til team
- Tilpass belønning til gjensidig avhengige team
- Sørg for at belønninger er rettferdige og inklusive

Balansert målstyring

Kaplan og Norton (1996) mener selv at «Balansert Målstyring» er et godt verktøy for utformingen av et insentivsystem i selskap. De argumenterer for at det bør innføres et minimumskrav for måleparametere innenfor de ulike dimensjonene. Slik kan det knyttes en bonusordning basert på måloppnåelse av disse parameterne. Det vil gi en god balanse mellom kortsiktige og langsiktige mål.

En deskriptiv studie av implementeringen av «Balansert Målstyring» i tysktalende land viser blant annet at 71% av organisasjonene i studien knyttet balansert målstyring opp mot en form for belønningssystem (Speckbacher, Bischof, & Pfeiffer, 2003). Denne studien argumenterer videre for at et belønningssystem er avgjørende for å kunne benytte seg av de mest avanserte formene for «Balansert Målstyring». En slik tilnærming gir samsvar mellom organisasjonens og enkeltansattes mål.

Benchmarking

«Benchmarking» kan være en viktig del av insentivordninger innen «Beyond Budgeting». Det er ved å benytte seg av benchmarking at relativ måloppnåelse kan måles, både internt og eksternt (Hope & Fraser, 2003a). Et selskap kan eksempelvis oppleve en økning i antall kunder, hvilket kunne gitt grunnlag til en bonus. Dersom det viser seg at denne økningen er liten sammenlignet med økningen i kunder til konkurrerende selskap, gir «Benchmarking» en god innsikt på hvor godt resultatet faktisk var. På den måten gir «Benchmarking» gode, relative prestasjonsmål, og kan av den grunn fint tilknyttes kompensasjon.

Rullerende prognoser

«Rullerende Prognoser» er en styringsform som retter fokuset fremover, og ser på trender og endringer i markedet fremfor hva som har skjedd. Som nevnt i kapittel 2 endres prognosene hyppig utifra endringer i omgivelsene (til likhet med OKR). Det står lite i den akademiske litteraturen om oppnåelse av «Rullerende Prognoser» brukes aktivt til belønning av ansatte. I en presentasjon av datidens CFO i Sparebank 1 Sigurd Aune snakker han om bruken av «Beyond Budgeting» i konsernet, og hvordan «Rullerende Prognoser» blir benyttet. Her spesifiserer han at «Rullerende Prognoser» ikke knyttes opp mot resultatmåling, og at det ikke er noe form for belønning til oppnåelse av prognosene (Aune, 2009). Nettsiden wallstreetprep.com, en side som spesialiserer seg på online kurs til studenter og profesjonelle,

argumenterer også i sin «guide til rullerende prognoser» at «Rullerende Prognoser» må holdes avskilt fra et belønningssystem (wallstreetprep, n.d.). Mye tyder dermed på at «Rullerende Prognoser» ikke er tilknyttet et belønningssystem.

Oppsummering

Et av hovedmomentene til OKR er at det ikke skal knyttes opp mot noe form for belønningssystem. Analysen fra delkapittel 4.3 viste at det eneste styringssystemet som, i likhet med OKR, ikke knyttes til belønning er «Rullerende Prognoser». De andre styringssystemene kan knyttes til bonusordninger. Funnene er oppsummert i Tabell 4-3:

Styringssystem	Knyttes styringssystemet til belønning?
OKR	Knyttes IKKE opp mot belønning
Budsjett	Belønning kan knyttes til budsjett
MBO	Måloppnåelse bør knyttes til belønning
Balansert Målstyring	Måloppnåelse kan knyttes til belønning
Benchmarking	Belønning knyttes til relativ måloppnåelse
Rullerende Prognoser	Knyttes IKKE opp mot belønning

Tabell 4-3: Oppsummering - Knyttes styringssystemet til belønning?

4.4 Kompleksitet

Utformingen av virksomhets- og målstyringssystemer blir stadig mer avansert (Bjørnenak, 2014). Spørsmålet om hva som skal måles, og hvordan, er vanskelig. Bjørnenak (2014) argumenterer for at selskap risikerer å havne i fellen med å utvikle for komplekse systemer som ikke måler formålet det er tiltenkt. Tilhengere av OKR peker på enkelheten til utformingen av OKR som en stor fordel. I dette delkapittelet ønsker vi å se nærmere på kompleksiteten til de ulike styringsformene.

OKR

Doerr (2018) peker på at en av de største styrkene ved et OKR-system er enkelheten. Den fokuserer kun på to ting, mål og nøkkelresultater. Dette gjør det enkelt å kommunisere mål, og tydeliggjøre strategi til alle ansatte. Doerr (2018) nevner at en av grunnene til at noen selskap feiler med implementeringen av OKR er at de overkompliserer prosessen. Selskap som lykkes med OKR holder det enkelt og lettvent.

Budsjett

Budsjettet har eksistert i over et århundre, og er muligens det styringsverktøyet som har mottatt mest kritikk i moderne tid (Bogsnes, 2012). Et av hovedargumentene mot budsjettet er nettopp at det ikke er i stand til å håndtere komplekse omgivelser, og at det blir for statisk. Kritikken av kompleksiteten til budsjettet kommer hovedsakelig av hvor tidskrevende budsjettet er (Bogsnes, 2009). Utarbeidelsen av «Budsjett» tar enormt med ressurser i et selskap, der planlegging og evaluering er en omfattende prosess. Den gjennomsnittlige tidsbruken er gjerne 4-5 måneder, og kan ta opptil 30% av toppledelsens tid (Grønnevet & Østergren, 2008). Det oppstår kompleksitetsproblemer ved selve budsjettet, særlig i større organisasjoner, der budsjettet kan bli svært detaljert med for mange arter og enheter (Bjørnenak, 2014). Hope og Fraser (2003) kaller budsjettet for en samling av unødvendige detaljer. Vi vil dermed argumentere for at budsjettet, sammenlignet med OKR, er en komplisert styringsform.

Management by Objectives

«Management by Objectives» er på lik linje med OKR et relativt lite komplisert system. Det kan faktisk argumenteres for at MBO er mindre komplisert enn OKR, da OKR er et mer komplett styringssystem med nøkkelresultater for å måle måloppnåelse.

Balansert målstyring

«Balansert Målstyring» er som forklart i delkapittel 2.7 et styringsverktøy med flere ulike dimensjoner. Innenfor disse ulike dimensjonene utarbeides det ulike KPI-er som kobler mål opp mot strategi gjennom en kartlegging i årsak-virkning sammenheng (Stemsrudhagen, 2003). Et kompleksitetsproblem som kan oppstå er at det utarbeides for mange KPI-er totalt sett (Bjørnenak, 2014). I tillegg er det ikke alltid klart hva årsak-virkning sammenhengene

mellom ulike mål og ytelse faktisk er, samt at det kan være uklarhet om sammenhenger mellom de ulike dimensjonene (Perkins, Grey, & Remmers, 2014).

Kaplan og Norton (1996) argumenterte for at «Balansert Målstyring» er et styringsverktøy som egner seg bra for komplekse organisasjoner. Siden har også styringsverktøyet utviklet seg fra å ha et fokusert syn på måling av ulike måleparametere, mot mer avanserte strategikart underlagt organisasjonens strategi (Madsen & Stenheim, 2014). Det kan argumenteres for at til tross for kritikken knyttet kompleksiteten til «Balansert Målstyring» (Barnabè, 2011), krever en kompleks organisasjonsstruktur et mer komplekst og avansert styringsverktøy. Mesteparten av forskningen gjort på «Balansert Målstyring» er basert på store organisasjoner, selv om den også brukes i små og mellomstore (Madsen & Stenheim, 2014). Slik kan det oppstå en generell oppfatning av at «Balansert Målstyring» er mer kompleks enn det det egentlig er. «Balansert Målstyring» er et fleksibelt system som ulike organisasjoner kan bruke på forskjellige måter, og adopsjonsraten tyder på at dette er et system som er populært blant virksomheter i dag (Madsen & Stenheim, 2014). Vi vil likevel argumentere for at «Balansert Målstyring» som den blir benyttet i dag med hensyn til perspektiver og strategiske kart, har en høyere kompleksitetsgrad enn OKR.

Benchmarking

«Benchmarking» er en prosess som involverer mange ledd i en virksomhet. Kompleksiteten vil avhenge av hvor omfattende benchmarkingsprosessen blir gjennomført i organisasjonen. Enkle sammenligninger mellom ulike selskap av for eksempel økning i salg av et produkt kan være enkelt. Som regel er prosessen mer komplisert, da man gjerne ønsker å sammenligne prosesser (Andersen & Pettersen, 1996). Ved «Ekstern Benchmarking» skal data rundt ulike prosesser innhentes fra andre selskap. Dette kan være svært vanskelig, der konkurrenter sjeldent ønsker å gi fra seg slik informasjon (Finch & Luebbe, 1995). «Intern Benchmarking» kan også vise seg å være komplisert ettersom mange variabler må tas i betraktning, og å finne sammenhenger mellom disse kan være vanskelig (Andersen & Pettersen, 1996). Likevel blir «Benchmarking» ansett som veldig nyttig. Selskap som benytter seg av «Benchmarking» opplever at lønnsomheten øker, og er et av de mest brukte styringsverktøyene i dag (Bain&Company, 2017). Et selskap som aktivt bruker «Benchmarking» vil bruke en god del time, kostnader og innsats for å gjennomføre dette ordentlig (Coding, 1995). Vi argumenterer dermed at «Benchmarking» er et mer komplekst styringsverktøy enn OKR

Rullerende prognoser

Det har blitt sagt av et en controller i et stort norsk selskap at «Rullerende Prognoser» var «budsjett fire ganger i året» (Bjørnenak, 2014). Bjørnenak (2014) viser til at en økning i detaljstyring, flere prognoseenheter og flere kostnadsarter har ført til en klar økning i kompleksitet og arbeidsmengde i utarbeidelsen av «Rullerende Prognoser». Å lage prognoser i seg selv er en komplisert oppgave med hensyn til at man forsøker å spå fremtiden. Spesielt når langsiktig prognoser skal utarbeides blir usikkerheten stor, og i likhet med budsjettet krever det store ressurser (Waal A. D., 2006).

Oppsummering

I delkapittel 4.4 har vi forsøkt å analysere kompleksiteten til styringssystemene. Analysen viste at kun «MBO» var av lavere kompleksitetsgrad enn OKR. Videre kategoriserer vi «Budsjett» og «Benchmarking» som «kompliserte system», og «Balansert Målstyring» og «Rullerende Prognoser» som «svært komplisert system». Funnene er illustrert i tabell 4-4:

Styringssystem	Grad av kompleksitet
OKR	Ukomplisert system
Budsjett	Komplisert system
MBO	Svært ukomplisert system
Balansert Målstyring	Svært komplisert system
Benchmarking	Komplisert system
Rullerende Prognoser	Svært komplisert system

Tabell 4-4: Oppsummering - Kompleksitet

4.5 Stretch mål?

Det neste vi ønsker å se på er hvorvidt de ulike styringssystemene benytter seg av stretch mål, et konsept som ble diskutert i delkapittel 2.2. Vi minner om at «Stretch Mål» skal være ambisiøse, vanskelig å oppnå og framovertenkende.

OKR

Som diskutert i delkapittel 3.3 er «Stretch Mål» et viktig element rundt fastsettelsen av mål innenfor OKR. Målene skal være ambisiøse og vanskelig å oppnå. Dette reflekteres i at ønsket måloppnåelse ligger på rundt 70%, der det nærmest ikke skal være mulig å nå alle målene.

Budsjett

Budsjettet opererer med tydelige, målbare og fastsatte mål (Hope & Fraser, 2003a). Avdelinger med fastsatte budsjettmål for en viss periode må forholde seg til disse, da dette gjerne er knyttet til likviditeten i selskapet. Det blir dermed vanskelig å ha en tilnærming med stretch mål i budsjetteringsprosessen. Det kan likevel argumenteres for at en stor endring i et budsjett kan fungere som stretch mål. Dersom en avdeling får halvert kostnader i tilknytning til en viss aktivitet, kan dette fungere som en ambisiøs, tilnærmet umulig tilnærming, som kan tvinge avdelingen til å måtte tenke helt nytt. Likevel forholder selskap seg som regel til oppnåelige budsjettmål, og at budsjettet skal være «stretch» er ikke en hovedprioritet (Hope & Fraser, 2000)

Management by Objectives

Hovedfokuset i «Management by Objectives» er målkongruens, og et forsøk på å få bedrifter til å knytte mål opp mot strategi i alle ledd (Dinesh & Palmer, 1998). Som tidligere nevnt i delkapittel 2.5 fokuserer ikke MBO på ambisiøse mål som er vanskelige å nå. Teorien til Drucker er relativt gammel, og «Stretch Mål» økte i popularitet først på 80-tallet. Dette er en vesentlig forskjell mellom MBO og OKR.

Beyond Budgeting

«Stretch Mål» utgjør en viktig del av «Beyond Budgeting» tankegangen, og er et konsept som ofte blir nevnt i «Beyond Budgeting» litteraturen (Hope & Fraser, 2003a; Bourmistrov & Kaarbøe, 2013). Ifølge Hope og Fraser (2003a) er fastsettelsen av slike mål et viktig verktøy for selskap som ønsker å løsrive seg fra den tradisjonelle tankegangen der oppnåelse av budsjettmål har vært et stort fokus.

Balansert målstyring

I likhet med «Beyond Budgeting» er «Stretch Mål» en viktig del av målfastsettelsen innen «Balansert Målstyring» (Waal A. D., 2003; Schneiderman, 1999). Indikatorene i det strategiske målkartet bør inneholde stretch mål, og ansatte bør være delaktig i prosessen med å fastsette målene. Fastsettelsen av «Stretch Mål» innenfor «Balansert Målstyring» pekes på som en av de viktigste driverne bak forbedringer i prestasjon (Mooraj, Oyon, & Hostettler, 1999).

Benchmarking

Store deler av benchmarkingprosessen går ut på å finne «best practices». Det gjør at målene innenfor «benchmarking» ofte er ambisiøse og vanskelige å oppnå. Målene kan dermed karakteriseres som «Stretch Mål».

Rullerende prognoser

«Rullerende Prognoser» brukes til å gi dynamiske og realistiske prognoser for hvordan fremtiden ser ut. De hjelper ledere å styre forventningene til aksjonærer, de bidrar til fordeling av ressurser innad i selskapet, og de hjelper ledelsen å ta overdordnede strategiske valg (Hope & Fraser, 2003a). Av denne grunn er ikke «Stretch Mål» hensiktsmessige når det kommer til «Rullerende Prognoser». Prognosene skal gi et realistisk syn av virkeligheten. Dersom prognosene er ambisiøse og vanskelige å nå, kan det gi et feil bilde av fremtiden.

Oppsumert

I delkapittel 4.5 har vi analysert bruken av «Stretch Mål» som del av styringssystemene,. Analysen viste at, i likhet med OKR, brukes «Stretch Mål» i «Balansert Målstyring» og «Benchmarking». «Budsjett», «MBO» og «Rullerende Prognoser» bruker ikke «Stretch Mål», mye grunnet at styringssystemene brukes til å gi et realistisk bilde av virkleigheten. Funenne er oppsumert i Tabell 4-5:

Styringsystem	Benyttes «Stretch Mål»?
OKR	JA
Budsjett	NEI
MBO	NEI
Balansert Målstyring	JA
Benchmarking	JA
Rullerende Prognoser	NEI

Tabell 4-5: Oppsummering - Bruk av «Stretch Mål»

4.6 Økonomisk oppfølging

I delkapittel 4.6 ønsker vi å undersøke om de ulike styringsystemene egner seg til økonomisk oppfølging. Med dette mener vi i hvilken grad de kan brukes til å følge opp finansielle aspekter i virksomheter. Slike aspekter omfatter selskapets økonomiske stilling, som for eksempel resultatmåling, måling av kostnader, oppfølging av investeringer eller selskapets soliditet. Investorer stiller krav til slik økonomisk oppfølging, som betyr at det bør eksistere et system som sørger for dette.

OKR

OKR er et system for fastsettelse og oppfølging av mål. Styringsystemet benyttes hovedsakelig for å styre strategi og aktiviteter, og er ikke noe helhetlig system for å måle finansielle forhold i en virksomhet. Siden det stilles, som nevnt i delkapittel 3.3, krav om å benytte så få mål og nøkkelresultater som mulig i OKR, får man ikke fulgt opp alle de finansielle aspektene ved en virksomhet dersom man kun benytter OKR. I tillegg måler OKR kun relativ prestasjon fra en periode til neste, og egner seg derfor dårlig til langsiktig økonomisk oppfølging.

Budsjett

Budsjettet har tradisjonelt spilt en viktig rolle i økonomistyringen i virksomheter. Det tilbyr et helhetlig system for planlegging, oppfølging, ressursallokering og prioriteringer.

Budsjettet har dermed gitt bedriftsledere et godt inntrykk av den økonomiske situasjonen i organisasjonen (Grønnevet & Østergren, 2008). Finansiell oppfølging er viktig grunn til den store utbredelsen av budsjettet hos selskap i dag. I 2015 viste en masteroppgave fra NHH blant annet at hele 90.3% av respondentene i studien aktivt brukte budsjetter i virksomhetsstyringen deres (Feidje & Stura, 2015).

Management by Objectives

I likhet med OKR handler MBO om å fastsette mål. MBO er heller ikke et helhetlig system for styring av finansielle aspekter ved en virksomhet. Dersom et selskap som benytter seg av MBO ønsker økonomisk oppfølging, må det suppleres med andre styringssystemer.

Balansert målstyring

I avsnitt 2.7 presenterte vi teorien bak «Balansert Målstyring». I målekortet finner vi den finansielle dimensjonen, som inneholder finansielle måltall. Disse kan for eksempel være salgsmål, budsjettmål, aksjeverdsmål eller produktivitetsmål (Kaplan & Norton, 1996). Her kan ulike målindikatorer som for eksempel driftsresultat, ROCE (Return On Capital Earnings) og RI (Residual Income) gi et tydelig bilde over virksomhetens finansielle situasjon. Som tidligere nevnt i delkapittel 2.7 kompleksiteten til målkortet av virksomheten og konteksten den brukes, og det finansielle perspektivet kan utvikles til å ta for seg nærmest alle finansielle aspekter i et selskap (Stensrudhagen, 2003). «Balansert Målstyring» er dermed et styringssystem som egner seg godt til økonomisk oppfølging.

Benchmarking

«Benchmarking» er et styringssystem som praktiseres forskjellig avhengig av virksomhet. «Ytelsesbenchmarking» er «Benchmarking» der det sammenlignes ulike økonomiske eller produksjonsmessige ytelsesmål (Løvland & Iversen, 2001). Disse økonomiske målene kan sammenlignes eksternt, som gir en oversikt over prestasjon på økonomiske mål relativt til andre selskap. Økonomiske mål kan også sammenlignes internt, ved å for eksempel sammenligne bruk av ressurser eller salgstall opp mot andre avdelinger eller tidligere

perioder (Andersen & Pettersen, 1996). Dette gir et svært godt mål på den relative økonomiske prestasjonen til selskapet både internt og eksternt, og gjør at «Benchmarking» egner seg ypperlig til økonomiske oppfølging.

Rullerende prognoser

Som skrevet i delkapittel 2.9 har «Rullerende Prognoser» blitt kalt for «budsjett 4 ganger i året». Prognosene tar for seg de finansielle aspektene ved selskapet, og forsøker å gi et realistisk syn på hvordan disse vil utvikle seg på kort og lang sikt. Disse kan være nyttige for ledelsen når det gjelder økonomisk oppfølging og ressursallokering, og brukes til det formål.

Oppsummering

I delkapittel 4.6 har vi diskutert hvorvidt styringssystemene er egnet til økonomisk oppfølging. Vi kategoriserer OKR som «lite egnet», «Budsjett» som «godt egnet», «MBO» som «lite egnet», og «Balansert Målstyring», «Benchmarking» og «Rullerende Prognoser» som «veldig godt egnet». Funnene er oppsummert i Tabell 4-6:

Styringssystem	Egnet til økonomisk oppfølging?
OKR	Lite egnet
Budsjett	Godt egnet
MBO	Veldig lite egnet
Balansert Målstyring	Veldig godt egnet
Benchmarking	Veldig godt egnet
Rullerende Prognoser	Veldig godt egnet

Tabell 4-6: Oppsummering - Økonomisk oppfølging

4.7 Oppsummering - Forskjeller mellom OKR og andre styringssystem

I dette kapitlet har vi undersøkt forskjeller mellom OKR og andre styringssystem for å finne ut hva som gjør OKR unikt og skiller det fra andre styringsverktøy. Funnene viste at OKR har likhetstrekk med andre styringssystem, mens det skiller seg ut på andre aspekter. Det som er viktig å påpeke er at disse forskjellene ikke betyr på noen som helst måte at OKR er et bedre styringssystem enn andre. Styringssystemene har ulike formål og bruksområder som betyr at de vil ha vesentlige strukturelle forskjeller. Uten nevneverdig empiri rundt OKR er det heller ikke mulig å trekke konklusjoner på effektene styringssystemet har på lønnsomhet og andre viktige aspekter i en virksomhet. Hensikten har kun vært å undersøke vesentlig forskjeller mellom OKR og andre styringssystem, uten å trekke en konklusjoner på at OKR «gjør det riktig» og resten «gjør det feil». Funnene er oppsummert i tabell 4-7 på neste side.

	OKR	Budsjett	MBO	Balansert målstyring	Benchmarking	Rullerende prognoser
Brukes til kortsiktig planlegging	✓	✗	✗	✗	✓	✓
Kombinasjon av top-down og bottom up	✓	✓	✓	✗	✓	✗
Knyttes til belønning	✗	✓	✓	✓	✓	✗
Enkelt system	✓	✗	✓	✗	✗	✗
Bruker «Stretch Mål»	✓	✗	✗	✓	✓	✗
Godt egnet til økonomisk oppfølging	✗	✓	✗	✓	✓	✓

Tabell 4-7: Kapittel 4 oppsummert

Som vi observerer, har alle styringssystemene ulike trekk. Ikke overaskende har OKR flest likhetstrekk med MBO, men skiller seg på bruk av kortsiktige mål, stretch mål og bruken av belønning knyttet til måloppnåelse. Styringssystemet som skiller seg mest fra OKR er «Balansert Målstyring», der den eneste likheten er bruken av stretch mål. Videre er det eneste styringssystemet som også ikke knytter måloppnåelse til belønning «Rullerende Prognoser», og «Management by Objectives» er det eneste systemet som i likhet med OKR er lite komplekst. MBO er også det eneste styringssystemet som sammen med OKR er dårlig egnet

til økonomisk oppfølging. Totalbildet blir at selv om mange av styringssystemene har likhetstrekk med OKR på enkelte områder, er OKR unikt i sin helhet.

5. Metode

Dette kapittelet vil ta for seg den metodiske tilnærmingen brukt for å svare på problemstillingen vår. Med metode menes hvordan gå fram for å samle data og kunnskap (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) skiller mellom forklarende, eksplorerende og beskrivende problemstillinger. Formålet med denne oppgaven er å kartlegge praktisering av OKR i norske selskap, samt vurdere hvorvidt OKR bør kombineres med andre styringssystemer.

Vår problemstilling er derfor eksplorerende og beskrivende.

For å gjennomføre analysen vil vi bruke primærdata fra en spørreundersøkelse utført av oss, samt sekundærdata fra bøker, artikler og intervjuer som ligger tilgjengelig. Dette datagrunnlaget mener vi er tilstrekkelig for å kunne gjennomføre en god analyse. Optimalt sett hadde vi supplert dette med kvalitativ data fra dybdeintervjuer, men gitt tilstanden rundt Covid-19 ble ikke dette gjennomførbart. For å likevel ha noe kvalitativ primærdata er spørreundersøkelsen utformet for å få gode langsvar.

5.1 Kontekst

I prosessen ved å innhente informasjon om OKR ble vi tidlig oppmerksomme på at det var lite empiri på temaet. Empiri og forskning på målsettingsteori kan heller ikke direkte relateres til OKR. Det eksisterer svært lite informasjon tilgjengelig om norske selskap som benytter seg av OKR, da dette kun består av noen få avisartikler. Dermed ønsket vi å gjennomføre en spørreundersøkelse om bruk og holdninger til OKR i norske selskap, for å få større innsikt. Problemet er at det ligger svært lite offentlig rundt bruken av OKR i Norge, som gjorde det vanskelig å vite hvem vi skulle kontakte.

Med lite informasjon om hvilke selskap som benytter seg av OKR, var vi heldige og kom i kontakt med noen innenfor et «OKR-miljø» med en epostliste på rundt 550 personer som er tilknyttet dette miljøet. Vi fikk opplyst at mange av disse personene jobbet i norske selskap som benytter OKR. Dette ga oss en mulighet til å sende en spørreundersøkelse til disse. Vi fikk 35 respondenter hvorav 24 jobbet i et selskap som brukte OKR. For å gjennomføre en omfattende kvantitativ analyse skulle vi gjerne hatt enda flere respondenter, men svarene er likevel nyttige og viser OKR-situasjonen i en rekke forskjellige selskap i Norge. Mer om undersøkelsen kommer i delkapittel 5.3.

5.2 Valg av metode

Forskningstilnærming kan skilles i tre ulike varianter; induktiv, deduktiv og abduktiv (Saunders, Lewis, & Thornill, 2016). Ved en induktiv tilnærming går man «fra empiri til teori». Fremgangsmåten i dette tilfelle er å ta utgangspunkt i innhentet data, for å så systematisere dette og utvikle ny teori (Jacobsen, 2015). En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i eksisterende teori eller funn, for å så bekrefte eller avkrefte disse gjennom egen datainnhenting eller empirisk analyse. Den siste tilnærmingen, abduktiv, handler om å forsøke å utvikle/videreutvikle teori ved å bruke datainnsamling til å forklare et fenomen. Jacobsen (2015) peker på at metodebruken ikke nødvendigvis trenger å være enten eller. Disse er ytterpunkter, og vanligvis vil metoden inneholde trekk fra de ulike tilnærmingene.

Som nevnt i delkapittel 2.1 er det mye teori og empiri rundt målstyring og effekter av effektiv målsetting, men det er gjort lite forskning på OKR som styringssystem. Thagaard (1998) beskriver en abduktiv tilnærming slik:

”Analyse av data har en sentral plass når det gjelder å utvikle ideer, og forskerens teoretiske forankring gir perspektiver på hvordan dataene kan forstås”. ”Abduksjon kan også knyttes til at forskerens teoretiske bakgrunn gir perspektiver for fortolkningen av dataenes meningsinnhold” (Thagaard, 1998, p. 174)

Vi ønsker å forankre data vi samler inn i lys av OKR-teori. I delkapittel 7.2 forsøker vi å kartlegge om norske selskap følger litteraturens anbefalinger, mens vi i delkapittel 7.1 og kapittel 8 forsøker å utdype teori. Oppgaven blir dermed en blanding av en deduktiv og abduktiv tilnærming.

Forskningsdesign

Forskningsdesign kan skilles i fire kategorier; deskriptiv, eksplorerende, forklarende og evaluerende (Saunders et al, 2016). En deskriptiv studie tar for seg spesifikke hendelser eller temaer, og ønsker å beskrive disse på en nøyaktig måte. En eksplorerende studie har som mål å se nærmere på et tema der det eksisterer lite litteratur fra før. Ved å velge et forklarende design forsøker man å finne kausalitet mellom forskjellige variabler innen et fagområde eller tema. Dersom man kun skal undersøke hvor godt noe fungerer, er dette et evaluerende forskningsdesign.

Hvilket forskningsdesign som bør benyttes, avhenger av problemstillingen til oppgaven. Formålet med denne oppgaven er å se nærmere på et tema som er lite skrevet om tidligere, som legger til grunn et eksplorerende forskningsdesign. Samtidig forsøker vi å gi et nøyaktig bilde på hvordan norske selskap bruker OKR i praksis, som også gir oppgaven et deskriptiv forskningsdesign. Dette samsvarer med problemstillingen vår, som også er av eksplorerende og beskrivende sort.

Forskningsmetode

I en forskningsstudie må det bestemmes hva slags data man ønsker å samle inn (Jacobsen, 2015). Ved valg av data skilles det mellom to former: kvalitativ og kvantitativ. Kvantitativ data er gjerne standardisert, og kommer i form av tall. Eksempel på kvantitativ data er spørreskjema, eller tall på eksport og import over en gitt periode. Kvalitativ data operer med meninger, gjerne i form av språk og handlinger (Jacobsen, 2015). Et dybdeintervju er et godt eksempel på en metode å samle kvalitativ data. Kvalitativ data avhenger av tolkning, og er dermed mer kompleks enn kvantitativ data (Saunders et al, 2016).

Jacobsen (2015) nevner at det også her er det snakk om to ytterpunkter på en skala, og ikke to motsetninger. Det er mulig å hente kvalitativ data ved en spørreundersøkelse, og man kan også innhente kvantitativ data i et dybdeintervju. Metodene kan kombineres, og det blir da mulig å utnytte de sterke sidene som finnes ved hver metode.

Vi har valgt å benytte oss av både kvalitative og kvantitative datainnsamlingsmetoder. Data vi analyserer, kommer i stor grad i form av ord og meninger. Likevel forsøker vi å kvantifisere noe data for å kunne få et sammenligningsgrunnlag på tvers av organisasjoner, og se om det finnes noen sammenhenger. Vi gjennomfører en spørreundersøkelse som i utgangspunktet er en kvantitativ tilnærming, men utformingen av undersøkelsen gir oss kvalitative data i form av tekstsvaer.

Tidsperspektiv

Tidsperspektivet på datainnsamlingen kan skilles mellom tverrsnittstudier og tidsseriestudier (Jacobsen, 2015). Målet til en tverrsnittstudie er å få et «stillbilde» av virkeligheten med hensyn til en situasjon. Denne type undersøkelse er fordelaktig ved at den beskriver en tilstand på et gitt tidspunkt, i tillegg til at man kan sammenligne variabler. Dette er den vanligste formen for undersøkelse grunnet kostnadseffektivitet og det faktum at det er tilpasset en

kortere tidshorisont (Jacobsen, 2015). Tidsseriestudier ser på fenomener over en lengre tidsperiode. Fordelen med tidsseriestudier er at man kan studere endring og utvikling over tid, og passer dermed studier med lenger tidshorisont (Saunders et al, 2016).

Datainnsamlingen vår undersøker holdninger og bruk av OKR hos andre norske selskap i dag,. Etersom vi ønsker å få et øyeblikksbilde av dagens virkelighet, er det naturlig for oss å bruke en tverrsnittstudie. Datagrunnlaget blir blant annet hentet gjennom en spørreundersøkelse som blir svart på kort tid etter de har blitt tilsendt. En tidsseriestudie ville vært hensiktsmessig dersom vi ønsket å sammenligne holdninger over en gitt periode, og ville vært interessant å gjennomføre. Grunnet oppgavens varighet på kun ett semester er dette dessverre ikke gjennomførbart.

5.3 Spørreundersøkelsen

En spørreundersøkelse er en datainnsamlingsmetode der respondentene bes om å svare på et gitt sett med forhåndsbestemte spørsmål i en forhåndsbestemt rekkefølge (Saunders et al, 2016). For å kunne samle inn tilstrekkelig data fra en spørreundersøkelse vil det være viktig med et stort nok antall respondenter for å kunne gjøre en analyse. Designet til en spørreundersøkelse blir viktig for å tiltrekke tilstrekkelig med respondenter (Saunders, 2016). Saunders et al. (2016) peker på et godt layout, nøyte gjennomtenkte individuelle spørsmål, enkel forklaring på hensikten bak undersøkelsen, pilottesting og en enkel levering- og returneringsmåte av undersøkelsen som viktige faktorer med hensyn til design. En spørreundersøkelse egner seg også godt for å samle inn primærdata, som er informasjon hentet direkte fra personer eller grupper (Jacobsen, 2015).

Utvalg til spørreundersøkelsen

Etersom OKR ikke er veldig utbredt i Norge, har det vært vanskelig å finne aktuelle kandidater for en spørreundersøkelse angående temaet. Det er viktig at utvalget til undersøkelsen gir et representativt bilde av den aktuelle populasjonen (Saunders et al, 2016). I vårt tilfelle er dette ansatte i selskap som benytter seg av OKR. Spørreundersøkelsen ble sendt til epostlisten nevnt i delkapittel 1.4. Vi fikk bekreftet at denne epostlisten var sammensatt av en rekke forskjellige personer, en blanding av ledere og ansatte fra store og små bedrifter med en felles interesse for OKR. Vi hadde ikke direkte kontaktinformasjon til noen av respondentene, ettersom datamaterialet ble samlet inn ved å sende

spørreundersøkelseslinken via kontaktpersonen vår. Av mottakerne var det 35 personer som svarte, som tilsvarer en svarprosent på 6.4%. Spørreundersøkelsen ble sendt ut i starten av Covid-19 epidemien, da epidemien var på sitt mest turbulente. Dette kan forklare den lave svarprosenten.

Utforming av spørreundersøkelsen

Før respondentene fikk svare på spørreundersøkelsen, forklarte vi kort formålet slik Saunders et al (2016) anbefaler. For å danne en felles forståelse for begrepet OKR, presenterte vi deretter en begrepsavklaring. I undersøkelsen er ingen av spørsmålene obligatoriske å svare på. I tillegg er det lagt til en «annet» kolonne i de fleste spørsmålene i tilfelle respondenten ikke vet svaret på spørsmålet (Adams, Khan, & Raeside, 2014).

Spørreundersøkelsen er semistrukturert, hvilket innebærer en blanding av lukkede og åpne spørsmål (Johannesen, Tufte, & L.Christoffersen, 2011). Lukkede spørsmål begrenser respondenten til et sett av alternativer, mens åpne spørsmål tillater respondenten til å uttrykke en mening uten å bli påvirket av forskeren (Foddy, 1993). Det finnes fordeler og ulemper med begge typer spørsmål. Lukkede spørsmål kan være vanskelig å utforme, ettersom det krever at forskeren har tilstrekkelig kunnskap om respondentene for å kunne tilby fornuftige alternativer til hvert spørsmål (Rowley, 2014). På den annen side er lukkede spørsmål raske og enkle å svare på for respondenten, samt enklere å kode og analysere. Åpne spørsmål er nyttige for å få dybdeinnsikt, da respondenten kan svare med deres egne synspunkt. Det vil på den andre siden ta lenger tid å både svare og analysere åpne spørsmål. Vi har valgt å benytte både åpne og lukkede spørsmål, av særlig to årsaker. Åpne spørsmål er valgt fordi det finnes lite empiri om OKR, og spesielt i Norge. Ved å tillate åpne spørsmål, vil vi kunne få innsikt i temaet vi muligens ikke har tenkt på. De lukkede spørsmålene er nøye valgt basert på teori. Formålet med de lukkede spørsmålene er å kartlegge om norske selskap benytter OKR slik litteraturen anbefaler, og vil også gjøre det enklere å gjennomføre regresjonsanalyser.

Ved utformingen av spørreundersøkelsen, har vi valgt kun et svaralternativ der svaralternativene er gjensidig utelukkende. På spørsmål der svaralternativene ikke er gjensidig utelukkende har vi tillatt respondenten å velge flere svaralternativer. På det meste kunne respondenten velge mellom 18 svaralternativer. Fordelen ved så mange svaralternativer er at vi ikke leder respondenten i en retning. Dog kan mange svaralternativer føre til mange forskjellige svar, hvilket kan gjøre det vanskelig å finne en ensrettet konklusjon. I tillegg er

en klar ulempe med mulighet for å velge flere svaralternativer at kodingen blir vesentlig vanskeligere sammenlignet med å kun ha ett svaralternativ.

Saunders et al (2016) viser til at et spørreskjema bør ha et tydelig og behagelig layout. Av den grunn benyttes Google Forms. Programvaren er gratis, brukervennlig og produserer til enhver tid automatisk oppdaterte regneark. Google Forms støtter også tilpasning av spørreskjemaet basert på svar. Dette har gjort det mulig å tilpasse undersøkelsen etter svarene til respondenten. Eksempelvis har vi hatt mulighet til å avslutte spørreundersøkelsen tidlig, dersom respondenten svarte at respondentens selskap ikke benytter OKR. Samtidig er Google en stor aktør, som de fleste er kjent med.

Spørreundersøkelsens oppbygging er firedelt der første del kartlegger respondentene, og andre del undersøker hvordan ulike selskap implementerte OKR. Tredje del fokuserer på hvordan ulike selskap benytter seg av OKR, mens fjerde del fokuserer på fordeler og utfordringer ved OKR.

5.4 Sekundærdata

Sekundærdata er data som allerede eksisterer (Saunders et al, 2016). Denne typen data brukes til å supplere primærdataen med annen kunnskap, konklusjoner eller tolkninger. Sekundærdata er i vår oppgave svært viktig og relevant, ettersom innhenting av primærdata viste seg å bli vanskelig på grunn av Covid-19. Denne dataen vil kunne gi oss ekstra innsikt ved siden av primærdataen fra spørreundersøkelsen, som gir et bredere analysegrunnlag.

Sekundærdata kan komme i mange former. En av formene er rådata, som er data som ikke har blitt prosessert. Den andre formen er samlet data, som allerede er prosessert. Dette er for eksempel eksisterende analyser og konklusjoner gjort på bakgrunn av annen primærdata. (Saunders et al, 2016).

Innen sekundærdata eksisterer det tre underkategorier (Saunders et al, 2016). Dokumentær sekundærdata er typisk data som kommer i form av tekst i bøker, artikler, journaler, årsrapporter eller intervjuer. Denne typen data brukes ofte i forskningsprosjekter som samler inn primærdata. Spørreundersøkelsesbasert sekundærdata er data fra eksisterende

spørreundersøkelser som allerede har blitt analysert, og kan gjerne lastes ned i form av datatabeller eller som en matrise av rådata. Multiple kilder er den siste, og kan være sammensatt av både dokumentær data og spørreundersøkelsesbasert data. Forskjellige datakilder og typer data samles for å utforme ny innsikt i dataen. Man kan for eksempel trekke ut og sette sammen ulike variabler fra ulike spørreundersøkelser til en ny dataform (Saunders et al, 2016).

Bruk av sekundærdata

Som nevnt er sekundærdata en viktig del av informasjonsinnhenting i oppgaven vår. Selv om det er lite faglitteratur på OKR, finnes det annen informasjon som intervjuer, artikler, podkaster og bøker. Disse er som regel skrevet eller omhandler selskap som benytter seg av OKR og kan gi et godt innblikk i hvordan det brukes. I boken *Objective and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (Niven & Lamorte, 2016) finner man blant annet intervjuer gjort av personer i ulike selskap. Av artikler som ligger tilgjengelig på nett er det mange selskap som har latt seg intervju om bruken av OKR, og enkeltindivider som kommer med sine egne meninger om styringssystemet. Podcasten «OKR og Agile – suksesshistorier fra Google (2020)» intervjuer blant annet Jan Grønbech, avtroppende Google-sjef i Norge. Google er et av selskapene som benytter seg mest av OKR, og dette intervjuet gir god kvalitativ data rundt temaet som kan brukes. Til andre del av analysen som omhandler de andre styringssystemene, er det kun brukt sekundærdata hentet fra annen faglitteratur.

5.5 Dataanalyse

Vi vil analysere dataen fra spørreundersøkelsen både deskriptivt og statistisk. Deskriptiv data er organisering, oppsummering og presentasjon av data (Keller, 2018). Her tar vi utgangspunkt i dataen fra undersøkelsen og presenterer relevante nøkkeltall i tabeller. I den statistiske analysen vil vi benytte lineær regresjon i tilfeller der den avhengige variabelen er kontinuerlig (James, Witten, & Hastie, 2017). Dersom den avhengige variabelen har et binært utfall (enten 1 eller 0) vil ikke svarene ved lineær regresjon gi plausible svar, da man gjerne får verdier utenfor det gitte intervallet (James et al, 2017). I slike tilfeller vil logistisk regresjon benyttes. Logistisk regresjon følger sigmoid-kurven og vil derfor alltid generere svar mellom 0 og 1.

Mulige farer ved et lite datasett

Selv om datasettet vårt på 24 observasjoner er, så vidt vi vet, det største datasettet om OKR som finnes (i hvert fall i Norge), er det relativt lite sammenlignet med anbefalte størrelser på kvantitative undersøkelser. Dette gjør at våre regresjoner i delkapittel 7.1 sårbare for blant annet multikollinearitet. Multikollinearitet oppstår når de uavhengige variablene i regresjonen blir korrelerte (Frost, u.d.). En konsekvens av dette kan være at de estimerte koeffisientene blir svært sensitive til små endringer i modellen, som videre kan føre til at man ikke kan stole på koeffisientene i regresjonen. Dette kan være et stort problem for analysen, da vi i større grad er ute etter å forstå hver uavhengige variabel enn å benytte regresjonene til å predikere (som multikollinearitet ikke påvirker). På grunn av multikollinearitetsproblemer vil vi ikke inkludere flere enn to variabler regresjonene. Fordelen ved dette er at vi i større grad kan stole på koeffisientene og deres p-verdier. Dette går dog på bekostning av forklaringskraften til modellen.

Andre farer ved et relativt lite datasett er at datasettet vil være sårbar for små endringer (Simmons, 2018). Det vil si at noen ekstra observasjoner kan gi andre resultater. Datasettet kan også være påvirket av frivillig respons bias, at respondentene som svarte på undersøkelsen er spesielt interessert i OKR.

For å motvirke farene ved et relativt lite datasett, har vi forsøkt å supplere med kvalitative intervjuer. Bedriftene vi har kontaktet har dessverre ikke hatt mulighet til å gjennomføre intervjuer på grunn av Covid-19. Vi har også forsøkt å kvantifisere tilgjengelige intervjuer, slik at de samsvarer med spørsmålene i undersøkelsen. Det var dog litt for mye usikkerhet og manglende observasjoner i forhold til vårt datasett til å benytte disse. Av den grunn har vi funnet det mer hensiktsmessig å kun benytte primærdataen i undersøkelsen, for heller å belyse mulige farer ved et relativt lite datasett.

5.6 Evaluering av metode

Viktig i forskningsstudier er å forsikre seg at studiens kvalitet er god nok til å besvare problemstillingen. To sentrale begreper innenfor studiekvalitet er validitet og reliabilitet (Saunders et al, 2016). Formålet til dette delkapittelet er å undersøke kvaliteten på forskningsstudiet vårt, med hensyn til validitet, reliabilitet og etikk.

Validitet

Det skilles mellom begrepsvaliditet, internvaliditet og ekstern validitet (Saunders et al, 2016). Begrepsvaliditet måler hvorvidt studien faktisk måler det problemstillingen ønsker å måle. Spørreundersøkelsen ønsket å se på hvordan ulike selskap implementerte OKR, praktiserer OKR og hva de mener er det største fordelene/utfordringene ved bruken av OKR. OKR er som nevnt tidligere lite utbredt i Norge, og vi måtte forsikre oss om at respondentene var klare på hva OKR er før de besvarte undersøkelsen. Dette bidrar med å øke begrepsvaliditeten. En måte for å teste begrepsvaliditet er å sammenligne studien med andre lignende eksisterende studier (Jacobsen, 2015). Da må metodebruken være lik for å kunne få et godt sammenligningsgrunnlag. Så vidt vi vet finnes det ingen lignende studier med hensyn til OKR, som svekker begrepsvaliditeten. Det må også være tydelig hva vi ønsker å få ut av sekundærdataen. Denne dataen må vi selv tolke, og foreta subjektive vurderinger på hva som er relevant og hva som faktisk kan brukes i en analyse.

Internvaliditet ser på hvorvidt det som man måler, kan oppfattes som riktig (Jacobsen, 2015). Det må være samsvar mellom den virkelige situasjonen og oppgavens situasjonsbeskrivelse. Den innhentede dataen må bli analysert på en god måte, samt at den registreres korrekt. Vi er trygge på at vi ville gjort samme dersom det samme datamaterialet skulle analyseres på nytt i senere tid. Det er likevel knyttet noe usikkerhet rundt sekundærdataen. Ved å hente sekundærdata fra artikler og ikke-akademiske bøker kan man aldri være helt sikker på at denne dataen ikke har blitt manipulert eller endret. Det at denne sekundærdataen er av kvalitativ form styrker likevel den interne validiteten. Et intervju i form av ord gjerne er enkelt å spore, og undersøke validiteten til forfatteren eller journalisten.

Ekstern validitet handler om å kunne generalisere studiens funn og resultater til andre situasjoner, grupper og omgivelser (Jacobsen, 2015). Studien vi har gjennomført har høy ekstern validitet. Funnene fra spørreundersøkelsen og fra sekundærdataen gir oss et innblikk i hvordan OKR praktiseres, samt meninger om OKR, i over 20 ulike selskap. Denne informasjonen mener vi godt kan relateres til andre selskap som benytter OKR. Vi har respondenter fra et vidt spenn av selskap, både med tanke på størrelse og bransje, som skaper en god helhetsoversikt. For å styrke den eksterne validiteten burde det optimalt sett vært enda flere respondenter, som ville gi et enda mer nøyaktig bilde av dagens situasjon. Mer sekundærdata ville også bidratt til å styrke den eksterne validiteten.

Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt studien er ville kommet fram til samme resultater og funn dersom den gjennomføres på et annen tidspunkt eller av noen andre (Saunders et al, 2016). Her må datagrunnlaget vurderes på bakgrunn av pålitelighet, og metodestrukturen må ha en god struktur. Med hensyn til undersøkelsen har vi svakheter ved reliabiliteten da vi ikke har fullt innsyn om respondentene. Styrken til undersøkelsen er at respondentene har muligheten til å være anonyme, og at det ikke eksisterer noen insentiver til å ville gi ukorrekte svar på undersøkelsen. Vi tilbyr ingen premie som motivasjon til å svare på spørreundersøkelsen, som gjør at vi luker ut respondenter som ville svart på bakgrunn av en ekstern motivasjon. Vi påpeker tydelig at undersøkelsen skal brukes til akademisk formål, og tekstsvarene tyder på at respondentene faktisk ønsket å bidra til denne forskningen.

Svarene fra undersøkelsen viser også at respondentene faktisk har kjennskap til OKR som styringssystem, og at OKR brukes i selskapet de jobber i. Dette styrker reliabiliteten til respondentene, der en person som ikke har kjennskap til OKR ikke har noen insentiver til å ta seg tid til å besvare undersøkelsen. Respondenter som ikke har kjennskap til OKR, lukes ut tidlig i undersøkelsen, da de ikke er av interesse for forskningen. Undersøkelsen er heller ikke tidsbundet, som gjør at den fint vil kunne gjennomføres på et senere tidspunkt av en annen forsker. Spørsmålene er forsiktig designet for å ikke kunne påvirke svarene til respondentene for å eliminere eventuelle partiskheter som kunne oppstått.

Reliabiliteten til sekundærdataen er høy, ettersom vi kan spore og undersøke kilden. Dersom det har vært usikkert hvem som har vært forfatteren til sekundærkilden, har vi valgt å ikke benytte denne. Ved å bruke enkle Google-søk og søk via LinkedIn har vi kunne bekreftet hvorvidt sekundærkilden faktisk har jobbet ved arbeidsplassen han/hun sier. Siden sekundærdataen er av kvalitativ form er det rom for tolkning av denne, som kunne gitt utslag dersom studien ville blitt gjennomført av noen andre. Oppsummert vil vi si at reliabiliteten til studien vår er tilfredsstillende.

Etiske hensyn

Det viktigste etiske hensynet vi har måttet tatt omhandler anonymitet til respondentene i spørreundersøkelsen vår. Vi har brukt Google Schemes i gjennomføringen av undersøkelsen, og studien ble godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). På grunn av sen kommunikasjon med NSD, og av praktiske årsaker, ble ikke informasjonsskrivet sendt direkte

til respondentene. De viktigste momentene fra informasjonsskrivet med hensyn til personvern ble forklart i innledningen til selve spørreundersøkelsen, som forsikret at kravene ble overholdt. Med utformingen av spørsmålene i undersøkelsen er det tilnærmet umulig å spore persondata til spesifikke individer. De eneste opplysningene vi har om respondentene er hvilken bransje de jobber i, antall ansatte i selskapet, omsetningen og hvorvidt de har en lederstilling. Denne informasjonen er ikke tilstrekkelig til å kunne spore enkeltpersoner. Enkeltpersoner kunne identifisert seg selv i langsvarspørsmålene, noe ingen gjorde. Undersøkelsen ble sendt gjennom en anonym nettløse via en andrepert, som ikke gir oss tilgang på IP-informasjon om respondentene.

Jacobsen (2015) peker på tre etiske krav ved gjennomføring av en studie som omhandler forskere og en studiegruppe. Disse er krav om informert samtykke, personvern, og korrekt gjengivelse av informasjon. Vi oppfyller det første kravet ved å tydelig informere hvem vi er, og hva formålet med undersøkelsen er. Vi tydeliggjør også at undersøkelsen er frivillig. Ved å forsikre anonymitet er kravet til personvern oppfylt. Det siste kravet om gjengivelse av informasjon handler om at vi, som forskere i denne studien, ikke skal manipulere eller redigere dataen. Dette kan gjelde sitater, langsvar fra spørreundersøkelsen, og kvantitativ data fra spørreundersøkelsen. Kravet tar også for seg behandlingen av sekundærdataen vår, som skal gjengis på korrekt måte. Det siste kravet har hatt høy prioritet under studien vår, og de gangene vi har måttet gjøre endringer, har det vært av strukturelle grunner. For eksempel har vi endret språket på tekstsvarene dersom grammatikken var feil.

5.7 Oppsummering metode

Studiens problemstilling er eksplorerende og beskrivende. Dette fører til en eksplorerende tilnærming og et abduktivt design. Data ble innhentet gjennom en spørreundersøkelse med 35 respondenter, hvorav 24 av disse jobber i en virksomhet som bruker OKR. Spørreundersøkelsen var av kvalitativ og kvantitativ sort, hvor formålet var innhenting av kvantitativ data i form av tall og kvalitativ data i form av tekstsvare. Vi har også hentet inn sekundærdata fra ulike kilder.

I dette kapitlet har vi vurdert studiens reliabilitet og validitet, og presentert ulike etiske hensyn. Studiens metode er oppsummert i tabell 5-1:

Studiens metode oppsummert	
Problemstilling	Eksplorerende og beskrivende
Metodisk tilnærming	Eksplorerende og deskriptiv
Forskningsdesign	Deduktiv og abduktiv
Forskningsmetode	Kvalitativ og kvantitativ
Tidshorisont	Tverrsnittstudie
Innsamling av data	Spørreundersøkelse, sekundærdata
Dataanalyse	Deskriptiv
Validitet	God
Reliabilitet	Tilfredsstillende
Etiske hensyn	God

Tabell 5-1: Oppsummering metode

I neste kapittel skal vi fremvise funnene fra spørreundersøkelsen. Deretter skal vi i kapittel 7 diskutere funnene opp mot teorien presentert i kapittel 3 og 4.

6. Funn – Hvordan praktiseres OKR i Norge?

Dette kapittelet vil vise funnene fra spørreundersøkelsen. Kapittelet vil følge strukturen til spørreundersøkelsen, som er firedelt. I første del vil vi vise generell data om respondentene, samt luke ut respondenter som ikke er relevante for analysen. I andre del kartlegger vi implementeringen av OKR i norske selskap. Tredje del ser nærmere på bruken av OKR, mens fjerde del kartlegger respondentenes erfaringer om fordeler og ulemper ved bruk av OKR.

6.1 Svarene fra spørreundersøkelsen

I del 1 vil vi se nærmere på hvilke selskap som deltok i spørreundersøkelsen, i form av bransje, antall ansatte og omsetning. Vi vil også luke ut respondenter som ikke er relevante for analysen.

Hvem av respondentene benytter seg av OKR?

Siden formålet med spørreundersøkelsen er å finne ut hvordan OKR benyttes blant norske selskap, må vi først luke ut respondentene som ikke benytter seg av OKR. Svarene er oppsummert i Tabell 6-1:

Hvilket utsagn passer best for selskapet? «Virksomheten jeg jobber i...	
	Antall
<i>Har OKR allerede godt implementert eller benytter noe som minner om OKR med mål og nøkkelresultater»</i>	13 (37,2%)
<i>Er i startfasen med implementering av OKR»</i>	11 (31,4%)
<i>Planlegger å implementere OKR»</i>	2 (5,7%)
<i>Skal ikke implementere OKR»</i>	9 (25,7%)
Totalt	35 (100%)

Tabell 6-1: «Hvilket utsagn passer best for selskapet?»

Av 35 respondenter svarte 13 at de allerede har OKR godt implementert i selskapet, eller benytter noe som minner om OKR med mål og nøkkelresultater. 11 svarte at de var i

implementeringsprosessen av OKR. 2 svarte at de planlegger å implementere OKR. Av disse to ønsket den ene respondenten å implementere OKR fordi:

«Orker ikke forholde meg til statiske budsjetter og ønsker en større transparens i hele selskapet og større eierskap»

Større transparens og eierskap blir trukket fram som noen av fordelene til OKR i delkapittel 3.9. Vi vil i delkapittel 6.4 se nærmere på om dette også blir trukket frem av de norske respondentene som fordeler ved styringssystemet.

De resterende respondentene hadde ikke planer om å innføre OKR, og de har heller ikke benyttet det tidligere. Vi ga respondentene muligheten til å utdype hvorfor de ikke skal implementere OKR, men vi fikk ikke mange svar. To av respondentene som ikke ønsket å implementere OKR forklarte dette med at de har andre styringssystem på plass.

For å kunne besvare første del av problemstillingen vår om hvorvidt de norske selskapene benytter OKR etter litteraturens anbefalinger ønsker vi kun å hente data fra respondenter som benytter seg av OKR. De interessante respondentene for oss blir dermed de 24 respondentene som benytter seg av OKR. For de resterende respondentene ble undersøkelsen avsluttet på dette tidspunktet.

Hvilken bransje opererer selskapene i?

Blant de 24 respondentene som benytter seg av OKR, er det spesielt to bransjer som dominerer; teknologi- og konsulentbransjen med henholdsvis syv (29,2%) og seks (25,0%) respondenter. Resterende bransjer blir vist i Tabell 6-2 på neste side.

Hvilken bransje opererer selskapet i?	
	Antall
Teknologi	7 (29,2%)
Konsulent	6 (25,0%)
Finans	2 (8,3%)
Media	2 (8,3%)
Retail	3 (12,6%)
Annet	2 (8,3%)
Blank	2 (8,3%)
Totalt	24 (100%)

Tabell 6-2: «Hvilken bransje opererer selskapet i?»

Hvor mange er ansatt i selskapene, og hvor mye omsetter de for?

Det var god variasjon mellom størrelsen på bedriftene i undersøkelsen som benytter seg av OKR, både i form av antall ansatte og omsetning (som vist i Tabell 6-3) . Dette gir oss et bredt sammenligningsgrunnlag mellom bedrifter av ulik størrelse. For å få tilstrekkelig med observasjoner i hver kategori til å se tendenser, har vi videre i oppgaven valgt å skille store og små selskap basert på antall ansatte. Terskelverdien er satt på 100 ansatte, da vi har omtrentlig like mange observasjoner i hver kategori. Videre i oppgaven vil derfor selskap med over 100 ansatte refereres som store selskap, mens selskap med under 100 ansatte vil refereres som små selskap.

Hvor mange er ansatt i selskapet?		Hvor mye omsetter selskapet for (i millioner kroner)?	
	Antall		Antall
1-25	7 (29,2%)	Under 5	4 (16,7%)
25-100	4 (16,7%)	5-50	5 (20,8%)
100-500	8 (33,3%)	50-250	1 (4,2%)
500+	5 (20,8%)	250-1000	9 (37,5%)
		Over 1000	5 (20,8%)
Totalt	24 (100%)	Totalt	24 (100%)

Tabell 6-3: Antall ansatte og omsetning i respondentenes virksomheter

6.2 Implementering av OKR i norske selskap

I dette delkapittelet vil vi se nærmere på hvordan norske selskap implementerte OKR. Vi ønsker å kartlegge tidsbruk og implementeringsstrategi for små og store selskap, og hvorvidt disse selskapene vil anbefale sin strategi til andre selskap.

Hvor lang tid tok det før OKR var fullt implementert i selskapene?

I Tabell 6-4, ser vi nærmere på hvor lang tid det tok før OKR ble fullt implementert i selskapene. Av selskapene som er ferdig med implementeringen, ser vi at den vanligste implementeringstiden er seks måneder til et år. Deretter er det like vanlig å bruke tre til seks måneder, som over et år. Kun én respondent svarte at selskapet brukte under en måned på å implementere OKR. Ved å skille selskapene på antall ansatte, ser vi at tendensene tilsier at små selskap benytter mindre tid på implementeringen enn store selskap. Dog ser vi at hele 6 av 13 store selskap fremdeles er i implementeringsfasen. Det at så mange store selskap fremdeles er i implementeringsfasen kan igjen tyde på at implementeringen tar lenger tid for store selskap.

Hvor lang tid tok det før OKR ble fullt implementert i selskapet?			
	Antall selskap	Antall små selskap	Antall store selskap
Under 3 måneder	1 (4,1%)	1 (9,1%)	0 (0,0%)
3-6 måneder	4 (16,7%)	3 (27,3%)	1 (7,7%)
6 måneder – 1 år	6 (25,0%)	4 (36,4%)	2 (15,4%)
Over 1 år	4 (16,7%)	2 (18,2%)	2 (15,4%)
Er fortsatt i implementeringsfasen	7 (29,2%)	1 (9,1%)	6 (46,1%)
Vet ikke/ ble implementert før jeg startet i selskapet	2 (8,3%)	0 (0,0%)	2 (15,4%)
Totalt	24 (100%)	11 (100%)	13 (100%)

Tabell 6-4: Implementeringstid i norske selskap

Hvordan ble OKR implementert i selskapene?

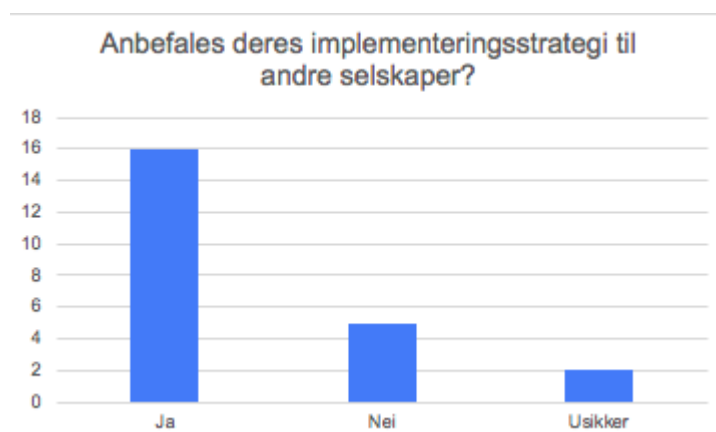
Implementeringsprosessen av OKR i et selskap kan gjøres på ulike måter, som presentert i delkapittel 3.12. Vi ser fra Tabell 6-5 at det er to implementeringsstrategier som har blitt benyttet mest i selskapene til respondentene. Åtte respondenter svarte at OKR først ble testet i et team, før det gradvis ble implementert i resten av organisasjonen. Syv respondenter svarte at OKR ble først implementert hos ledelsen og teamledere, før det deretter gradvis ble implementert i andre deler av organisasjonen. Vi ser at disse to implementeringsstrategiene også er mest vanlig etter vi sorterer på antall ansatte.

Hvordan ble OKR implementert i selskapet?			
	Antall selskap	Antall små selskap	Antall store selskap
Ble først brukt ved prosjekter, deretter gradvis implementering	1 (4,2%)	0 (0,0%)	1 (7,7%)
Full implementering på alle nivåer i selskapet fra første stund	3 (12,5%)	2 (18,2%)	1 (7,7%)
Gradvis prøving og feiling	1 (4,2%)	1 (9,1%)	0 (0,0%)
Ble først innført på individuelt nivå, deretter gradvis implementering	1 (4,2%)	1 (9,1%)	0 (0,0%)
Innførte OKR blant ledelsen og teamleder, deretter gradvis i implementering	8 (33,3%)	4 (36,4%)	4 (30,8%)
Prøveperiode i et team før gradvis implementering	7 (29,2%)	3 (27,3%)	4 (30,8%)
Jobbet ikke i selskapet ved implementering	3 (12,5%)	0 (0,0%)	3 (23,1%)
Totalt	24 (100%)	11 (100%)	13 (100%)

Tabell 6-5: Implementeringsmetode i norske selskap

Anbefales deres implementeringsstrategi til andre selskap?

Videre ønsket vi å få en pekepinn på hvorvidt respondentene oppfattet deres implementeringsstrategi som suksessfull. Respondentene ble derfor spurt om de anbefaler sin implementeringsstrategi til andre selskap.



Figur 6-1: Anbefales deres implementeringsstrategi til andre selskaper?

Fra Figur 6-1 ser vi at 16 av respondentene svarte at de ville anbefalt deres implementeringsstrategi videre, mens fem respondenter ikke ville anbefalt deres tilnærming. To av respondentene var usikre. Blant respondentene som ikke anbefaler sin implementeringsprosess, finner vi årsaker som *“skulle gjerne gjort det raskere”* og *“ved å starte på individnivå får alle et egoistisk fokus, teamfokus er bedre”*.

En spesielt interessant observasjon blant respondentene som ikke anbefaler implementeringsprosessen, kommer fra en respondent fra et stort konsulentselskap. Deres selskap implementerte OKR ved prøveperiode i team før gradvis implementering. Respondenten uttalte følgende:

“OKR er ikke forankret i ledelsen. De har ikke hatt tid til å sette seg inn i dette, og er skeptiske til ny metode for oppfølging. Innføringen er derfor kun i en seksjon med tre avdelinger/team. Dette er ikke optimalt, da gjennomsiktighet og fokus i hele bedriften er en av de viktigste kriteriene for å lykkes, tror jeg”.

Denne argumenteringen støttes av en respondent fra et stort selskap innenfor varehandel, som først innførte OKR blant ledelsen:

“Full forståelse og sign-on fra ledelsen er et must (...). En strukturert tilnærming til både strategisk retning, strategiske valg og relaterte måleparametere bidrar sterkt til tydelighet og ensretting av innsatser”.

En tredje respondent, fra en stor mediebedrift, uttaler at det:

“(…) er viktig at ledere er komfortable med å sette konkrete, målbare, kortsiktige mål før man implementerer hele team (…), [hvis ikke] kan det virke mot sin hensikt”.

6.3 Praktiseringen av OKR i norske selskap

I denne delen ønsker vi å kartlegge hvordan norske selskap praktiserer OKR. Det innebærer at vi vil se nærmere på utbredelse, fastsettelse, antall mål og nøkkelresultater og evaluering av OKR-er. Vi vil også kartlegge hvorvidt OKR benyttes i kombinasjon med andre styringsverktøy.

Hvor lang ned i selskapet benyttes OKR?

Først vil vi se nærmere på hvor langt ned i organisasjonen OKR benyttes. OKR kan, som nevnt i delkapittel 3.2, benyttes på selskaps-, enhets-, team- eller individnivå, avhengig av behov og gjennomførbarhet. Fra vår undersøkelse svarer ni respondenter (37,5%) at de benytter OKR-er helt ned til individnivå, og det er også ni respondenter (37,5%) som har teamnivå som laveste nivå i organisasjonen. Resterende benytter OKR-er kun på selskaps- eller enhetsnivå. Ved å sortere etter antall ansatte, ser vi at teamnivå som laveste nivå er det vanligste for små selskap, mens individnivå er det vanligste for store selskap. Dette er vist i Tabell 6-6.

Hvor langt ned i selskapet benyttes OKR?			
Nivå	Antall selskap	Antall små selskap	Antall store selskap
Selskapsnivå	4 (16,7%)	2 (18,2%)	2 (15,4%)
Enhetsnivå	2 (8,3%)	1 (9,1%)	1 (7,7%)
Teamnivå	9 (37,5%)	5 (45,5%)	4 (30,8%)
Individnivå	9 (37,5%)	3 (27,3%)	6 (46,2%)
Totalt	24 (100%)	11 (100%)	13 (100%)

Tabell 6-6: Antall nivåer med OKR i selskapet

Hvor bredt benyttes OKR?

Blant respondentene som svarte at OKR ble benyttet på team- eller individnivå, ønsket vi å kartlegge om alle team/individer i selskapet benytter seg av OKR. Dette fordi OKR-litteraturen i liten grad diskuterer hvor bredt i organisasjonen OKR bør benyttes, og om alle team/individer i selskapet bør benytte seg av OKR.

Tabell 6-7 viser at 61,7% av selskapene har team eller individer som ikke benytter OKR. Ved å sortere etter hvorvidt selskapene har team- eller individnivå som laveste nivå, ser vi at hele 88,9% av selskapene med teamnivå som laveste nivå har team som ikke benytter OKR. Blant selskapene med individnivå var det kun en tredjedel av individene i selskapet som ikke benytter OKR.

Finnes det team/individer som IKKE benytter seg av OKR i selskapet?			
	Alle	Teamnivå	Individnivå
Ja	11 (61,1%)	8 (88,9%)	3 (33,3%)
Nei	7 (38,9%)	1 (11,1%)	6 (66,7%)
Totalt	18 (100%)	9 (100%)	9 (100%)

Tabell 6-7: Finnes det team/individer som IKKE benytter seg av OKR i selskapet?

Vi ønsket å kartlegge om det fantes team eller individer som ikke benytter seg av OKR fordi vi hadde en mistanke om at individer eller team som i stor grad utfører rutinepregede arbeidsoppgaver, vil ha lavt utbytte av å benytte OKR. Blant respondentene var det kun to av ti som oppga rutinepregede arbeidsoppgaver som grunn til at disse teamene/individene ikke benyttet seg av OKR. Hovedårsakene til at teamene/individene i undersøkelsen ikke benytter OKR er at de ikke ser nytten i OKR som styringssystem og/eller at de benytter seg av andre styringssystem. En respondent fra et lite konsulentselskap uttalte følgende:

“Fordi OKR ikke er den eneste måten å formulere mål. Stretch goals hvor man skal sikte på å nå ca. 50-80% fungerer særdeles dårlig i salgsorganisasjoner eller organisasjoner hvor tydelige økonomiske mål er satt for året.”

En annen respondent fra et stort konsulentselskap svarte:

“Det er en ny måte å jobbe på. Det er langt vanskeligere å lage OKR enn tradisjonelle handlingsplaner med tiltak. Det er spesielt vanskelig i en konsulentbedrift, da våre mål i prinsippet er kundene sine mål. I en produksjonsbedrift er det enklere å finne funksjonelle langsiktige mål, da de er i direkte kontakt med sluttbrukere. Våre sluttbrukere er ofte ansatte i bedrifter som håndterer "ekte" sluttbrukerne (...). Vi leverer mange slike løsninger, og fellesnevner blir ofte lønnsomhet og teknologi. Lønnsomhet er lett å måle. For meg er lønnsomhet et resultat av godt arbeid, og egner seg ikke som et direkte mål (...).”

Hvordan fastsettes OKR i selskapet?

Fra Tabell 6-8 ser vi at åtte respondenter (33,3%) svarte at de ikke benytter en kombinasjon av top-down og bottom-up i det hele tatt når de fastsetter OKR-ene i selskapet. Blant respondentene som benytter en kombinasjon av top-down og bottom-up er det mest vanlig at fastsettelsen av OKR-er enten skjer ved at ledelsen/teamledere går sammen med teamene/individene om å sette både mål og nøkkelresultater eller at ledelsen/teamledere setter mål og teamene/individene setter egne nøkkelresultater. Disse svarene hadde henholdsvis syv respondenter hver (29,2%).

Hvordan fastsettes OKR i selskapet?			
Fastsettelsesprosess	Alle selskap	Små selskap	Store selskap
Selskapet benytter en bottom-up tilnærming, der hvert enkelt team/ansatt setter egne mål og nøkkelresultater	4 (16,7%)	1 (9,1%)	3 (23,1%)
Selskapet benytter en top-down tilnærming, der ledelsen setter både mål og nøkkelresultater	4 (16,7%)	3 (27,3%)	1 (7,7%)
Selskapet benytter en kombinasjon av top-down og bottom-up når de fastsetter OKR-er, der ledelsen setter nøkkelresultater og hvert enkelt team/ansatt setter egne mål	2 (8,3%)	0 (0,0%)	2 (15,4%)
Selskapet benytter en kombinasjon av top-down og bottom-up når de fastsetter OKR-er, der ledelsen setter mål og hvert enkelt team/ansatt setter egne nøkkelresultater	7 (29,2%)	2 (18,2%)	5 (38,5%)
Selskapet benytter en kombinasjon av top-down og bottom-up når de fastsetter OKR-er, der ledelsen og hvert enkelt team/ansatt går sammen om å sette mål og nøkkelresultater	7 (29,2%)	5 (45,5%)	2 (15,4%)
Totalt	24 (100%)	11 (100%)	13 (100%)

Tabell 6-8: Fastsettelsesprosessen av OKR-er i norske selskap

Sortert etter størrelse ser vi at top-down er klart mer utbredt blant respondentene i små selskap sammenlignet med respondentene i store (som vist i Tabell 6-8). Blant de små selskapene svarer tre respondenter (27,3%) at de benytter en top-down tilnærming, mens det kun er én respondent (7,7%) fra de store selskapene som svarer det samme. Tilsvarende viser svarene at bottom-up er mer utbredt blant respondentene i de store selskapene med tre tilfeller (23,1%)

mot ett tilfelle (9,1%) hos de små selskapene. Videre observeres det at det er vanligere at ledelsen og hver enkelt ansatt går sammen om å fastsette OKR-er i små selskap sammenlignet med store (45,5% mot 15,4%). Blant de store selskapene er det vanligst at ledelsen setter målene, mens teamene/ansatte setter nøkkelresultater (38,5% mot 18,2%).

Hvor mange mål og nøkkelresultater har selskapene på hvert nivå?

Videre ønsker vi å kartlegge hvor mange mål og nøkkelresultater bedriftene benytter på hvert nivå. Fra Tabell 6-9 ser vi at det vanligste antallet mål og nøkkelresultater er tre stykker per nivå. Dette gjelder både for små og store selskap, men for små selskap er også bruken av kun ett mål vanlig.

Hvor mange mål og nøkkelresultater har selskapene i gjennomsnitt på hvert nivå?						
Antall mål/nøkkelresultater	Mål			Nøkkelresultater		
	Antall selskap	Antall små selskap	Antall store selskap	Antall selskap	Antall små selskap	Antall store selskap
1	4	4	0	2	1	1
2	2	1	1	3	1	2
3	10	4	6	11	7	4
4	5	2	3	3	1	2
5	1	0	1	4	1	3
6+	2	0	2	1	0	1
Totalt	24	11	13	24	11	13

Tabell 6-9: Antall mål og nøkkelresultater per nivå blant alle selskapene, samt små og store selskap

Selv om det vanligste antallet mål og nøkkelresultater er tre per nivå, ser vi tendenser til at små selskap benytter færre mål og nøkkelresultater enn store. Vi ønsker derfor å se nærmere på gjennomsnitt og median. Fra Tabell 6-10 ser vi at medianen på antall mål og

nøkkelresultater er tre stykker per nivå, både for alle selskapene og små og store selskap. Gjennomsnittlig antall mål og nøkkelresultater er lavere for de små selskapene enn de store selskapene, med henholdsvis 2,4 mot 3,8 mål per nivå og 3,1 mot 3,5 nøkkelresultater per mål. Gjennomsnittlig antall OKR-er per nivå er derfor tilnærmet dobbelt så mange for store selskap sammenlignet med små selskap, med henholdsvis 13,3 og 7,4 OKR-er.

Deskriptiv statistikk av mål og nøkkelresultater						
	Mål			Nøkkelresultater		
	Alle selskap	Små selskap	Store selskap	Alle selskap	Små selskap	Store selskap
Gjennomsnitt	3,1	2,4	3,8	3,3	3,1	3,5
Median	3	3	3	3	3	3
Standardavvik	1,39	1,29	1,99	1,27	1,51	1,94

Tabell 6-10: Antall mål og nøkkelresultater per nivå presentert ved gjennomsnitt, median og standardavvik

Hvor stor andel nøkkelresultater oppnådd blir ansett som suksess for perioden?

I spørreundersøkelsen svarer respondentene at det er vanligst å anse en oppnåelse av nøkkelresultater på 60-79% eller 80-99% som suksess for perioden. Blant små selskap er bruken av 80-99% oppnåelse mest brukt, mens blant de store selskapene er 60-79% oppnåelse det mest vanlige. Resten av svarene blir vist i Tabell 6-11 på neste side.

Hvor stor andel nøkkelresultater oppnådd blir ansett som suksess for perioden?			
	Antall selskap	Antall små selskap	Antall store selskap
0-19%	0	0	0
20-39%	1	1	0
40-59%	5	1	4
60-79%	9	3	6
80-99%	7	5	2
100%	0	0	0
Totalt	22	10	12

Tabell 6-11: Antall nøkkelresultater oppnådd for å betegne en periode som suksess

Hvor ofte evalueres OKR-ene?

På dette spørsmålet fikk respondentene mulighet til å velge flere svaralternativer. Blant selskapene var kvartalsvis evaluering det vanligste, slik Tabell 6-12 viser. Deretter er det ukentlig og månedlig evaluering som forekommer hyppigst. Selskapene med lengre periodelengder, som halvårlig og årlig, benytter dobbel tråkkfrekvens som omtalt i delkapittel 3.2. Det vil si at de kombinerer lengre periodelengder med kortere periodelengder.

En sammenligning mellom små og store selskap viser at kvartalsvis evaluering er den vanligste periodelengden både for små og store selskap. Ukentlig evaluering er vanligere for små selskap enn store (tre respondenter mot én), mens månedlig evaluering er vanligere i store selskap enn i små (fem respondenter mot null). En annen forskjell er at enkelte store selskap kombinerer kortere evalueringstidspunkter med lengre.

Hvor ofte evalueres OKR-ene i selskapet?			
Periodelengde	Alle selskap	Små selskap	Store selskap
Ukentlig	4	3	1
Månedlig	5	0	5
Kvartalsvis	13	6	7
Halvårlig	1	0	1
Årlig	2	1	1

Tabell 6-12: Evalueringsperiode

Kombineres OKR med andre styringsverktøy?

Formålet med dette spørsmålet er å kartlegge hvorvidt selskapene i undersøkelsen kombinerer OKR med andre styringsverktøy. Dette gir viktig innsikt i hvordan OKR fungerer som helhetlig styringssystem, og hvilke andre styringsverktøy som OKR oftest kombineres med. På den måten vil vi også ha et empirisk grunnlag for diskusjonen i kapittel 8. Svarene blir presentert i Tabell 6-13 på neste side. Respondentene hadde mulighet til å velge flere svaralternativer.

Kombineres OKR med andre styringsverktøy?			
Styringsverktøy	Alle selskap	Små selskap	Store selskap
Nei	7	4	3
Balansert målstyring	2	1	1
Benchmarking	5	3	2
Budsjett	13	5	8
Prognoser	8	2	6
Management by Objectives	3	1	2
Andre	1	1	0

Tabell 6-13: Styringsverktøy som blir kombinert med OKR

Blant respondentene ser vi at syv selskap ikke kombinerer OKR med andre styringsverktøy. Videre ser vi at hele 13 respondenter kombinerer OKR med «Budsjett». Det er også relativt vanlig å benytte «Prognoser» og «Benchmarking» i kombinasjon med OKR. En sammenligning mellom små og store selskap viser at å kombinere OKR med «Budsjett» er vanligst for begge størrelser. En forskjell er at det er relativt flere store selskap som benytter «Prognoser».

Fire respondenter ønsket å utdype hvorfor de mener at OKR bør benyttes i kombinasjon med andre styringsverktøy. To av disse, hvorav den ene jobbet i et stort teknologiselskap og den andre jobbet i et stort konsulentselskap, benyttet OKR sammen med «Budsjett» og «Prognoser». De uttalte følgende:

«Ren økonomisk oppfølging egnert seg ikke i OKR»

«Vi bruker OKR til å måle endring, mens budsjett og prognoser måler andre helseindikatorer»

En tredje respondent fra en stor mediebedrift som brukte OKR i kombinasjon med «Prognoser», uttalte:

«Man må ha prognoser og økonomioppfølging i tillegg. Så er det viktig med langsiktige strategier, slik at man ikke blir for navlebeskuende på kortsiktig vinning pr kvartal».

Enda en respondent fra et stort teknologiselskap uttalte:

«I ett stort selskap behøver man flere verktøy for å kunne dekke alle behov og sikre tett oppfølging».

Basert på svarene fra spørreundersøkelsen kan det altså se ut til at OKR bør kombineres med styringsverktøy som kan måle økonomisk progresjon. Denne diskusjonen vil tas opp i kapittel 8.

6.4 Fordeler og utfordringer ved OKR

Vi vil nå diskutere hva de norske selskapene mener OKR bidrar mest til, før vi ser på hva respondentene mener er de største utfordringene ved OKR.

Hva bidrar OKR mest til?

På dette spørsmålet hadde respondentene mulighet til å velge opptil 3 av 15 svaralternativer. Svaralternativene kom i tilfeldig rekkefølge. Samtidig hadde respondentene mulighet til å legge til egne svaralternativer hvis ønskelig. Svarene blir presentert i synkende rekkefølge i Figur 6-2 på neste side.



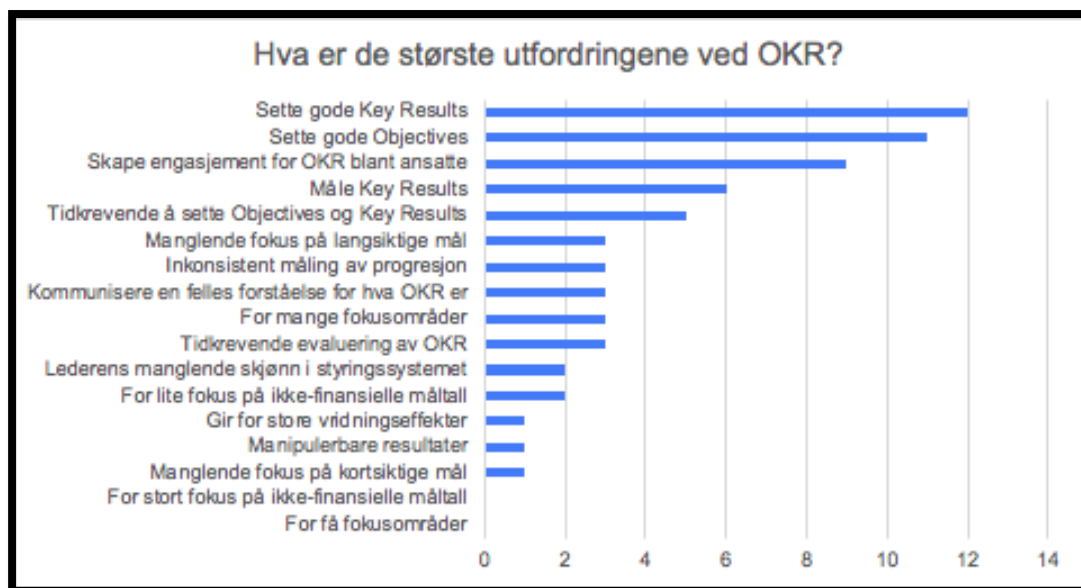
Figur 6-2: Oversikt over OKR sitt bidrag for norske selskap

Fra svarene ser vi at de klart største fordelene ved OKR, ifølge respondentene, er at OKR tydeliggjør og kommuniserer strategi for alle ansatte i selskapet og at OKR fokuserer og spisser strategi. Samtidig mener respondentene at OKR bidrar til økt fokus på kortsiktige mål, færre fokusområder og koordinering på tvers av avdelinger/team i selskapet.

Hva er de største utfordringene ved OKR?

Her skulle respondentene krysse av for de tre største utfordringene ved OKR i selskapet de jobbet i. Også her kom svaralternativene i tilfeldig rekkefølge, og respondentene hadde mulighet til å legge til egne svaralternativer om ønskelig.

Fra svarene i Figur 6-3 ser vi at de tre største utfordringene for norske selskap som benytter OKR er å sette gode mål og nøkkelresultater, samt å skape engasjement for OKR blant de ansatte. Samtidig peker respondentene på at det kan være krevende å måle nøkkelresultater og at det kan tidkrevende å sette OKR-er.



Figur 6-3: De største utfordringene ved OKR

6.5 Sammendrag

Dette kapitlet har sett nærmere på hvordan OKR praktiseres i norske selskap. I første del kartla vi respondentene i undersøkelsen, og luket bort de respondentene som ikke er relevante for senere analyser. Datasettet ble derfor bestående av 24 respondenter, hvorav 11 respondenter var fra små selskap og 13 var fra store.

Den andre delen fokuserte på implementeringen av OKR i norske selskap. Her så vi antydninger til at norske selskaps implementeringstid var lenger for store selskap enn små selskap. Vi så også at de to vanligste implementeringsstrategiene var å innføre OKR først blant ledelsen/teamledere for så å gjennomføre en gradvis implementering av OKR eller å innføre OKR først i et team for så å gradvis implementere OKR i hele bedriften. Blant selskapene som ikke anbefalte sin implementeringsstrategi ble manglende støtte fra ledelsen sett på som den største grunnen til at implementeringen ikke var vellykket.

Videre så vi delkapittel 6.3 nærmere på praktiseringen av OKR i norske selskap. Her så vi at to tredjedeler av bedriftene enten brukte OKR på team- eller individnivå. Blant disse selskapene var det stor forskjell i hvor bredt i organisasjonen OKR benyttes, avhengig av om de hadde individ- eller teamnivå som laveste nivå. Deretter så vi at OKR praktiseres forskjellig i store og små selskap når det kommer til antall mål og nøkkelresultater, og evalueringen av disse. Små selskap brukte færre mål og nøkkelresultater enn store, og de trengte høyere

måloppnåelse for å anse en periode som suksess. Periodelengden var noe forskjellig mellom små og store selskap, men det vanligste for begge størrelser var å benytte kvartalsvis evaluering. I de aller fleste av selskapene blir OKR kombinert med andre styringsverktøy og budsjettet er det vanligste.

I siste del så vi nærmere på fordeler og utfordringer ved OKR. De største fordelene med OKR ifølge respondentene er at OKR tydeliggjør og kommuniserer strategi til alle ansatte og at OKR fokuserer og spisser strategi. De største utfordringene med OKR ifølge respondentene er å sette gode mål og nøkkelresultater.

7. Analyse av spørreundersøkelsen

Formålet med dette kapittelet er å besvare første del av problemstillingen vår, nemlig «Hvordan praktiseres OKR i norske selskap?». I delkapittel 7.1 vil vi analysere data presentert i kapittel 6 ved hjelp av regresjonsanalyser. Hensikten er å kartlegge om det også er statistisk signifikans i funnene fra spørreundersøkelsen. Deretter vil vi i delkapittel 7.2 sammenligne funnene fra spørreundersøkelsen med OKR-litteraturen. Her vil vi se nærmere på om de norske selskapene benytter OKR i tråd med litteraturens anbefalinger, og eventuelle årsaker til at selskapene ikke følger disse.

7.1 Regresjonsanalyser

Vi vil først presentere variablene vi har benyttet i de signifikante regresjonene. Deretter vil vi presentere deskriptiv statistikk som vil være relevant for analysen (som ikke er presentert i kapittel 6). Etter dette vil vi presentere regresjonsanalysene. Lineær regresjon vil benyttes der den avhengige variabelen er kvantitativ, mens logistisk regresjon vil benyttes der den avhengige variabelen er kategorisk. Ikke-signifikante regresjoner har blitt plassert i vedlegg 3 til oppgaven.

Variablenes betydning

I de påfølgende regresjonsanalysene vil vi benytte variablene *Antall mål*, *Antall OKR-er*, *ansatte_stor*, *omsetning_stor*, *ukentlig*, *månedlig*, *kvartalsvis*, *ikke_OKR* og *team*. Tabell 7-1 viser formatet til de ulike variablene, samt variablenes betydning.

Variabel	Betydning
<i>Antall mål</i>	En numerisk variabel som viser antall mål per nivå.
<i>Antall OKR-er</i>	En numerisk variabel som viser gjennomsnittlig antall OKR-er per nivå. Variabelen er laget ved hjelp av formelen i delkapittel 3.6: Antall OKR-er per nivå = antall mål x antall gjennomsnittlige nøkkelresultater per mål.
<i>Ansatte_stor</i>	En dummy-variabel, der 1 står for store selskap og 0 står for små selskap basert på antall ansatte. Terskelverdien er 100 ansatte.
<i>Omsetning_stor</i>	En dummy-variabel, der 1 står for store selskap og 0 står for små selskap basert på årlig omsetning. Terskelverdien er årlig omsetning på 250 millioner.
<i>Ukentlig, månedlig, kvartalsvis</i>	En kategorisk variabel, der <i>ukentlig</i> står for ukentlig evaluering, <i>månedlig</i> står for månedlig evaluering og <i>kvartalsvis</i> står for kvartalsvis evaluering. Variablene vil ha forskjellig form i regresjonsanalysen, avhengig av hva som er referansekategorien. <i>Månedlig-2</i> viser månedlig evaluering relativt til kvartalsvis, mens <i>Ukentlig – 3</i> viser ukentlig evaluering relativt til periodelengder på over én måned.
<i>Ikke_OKR</i>	En dummy-variabel, der 1 står for om selskapet har team/individer som ikke benytter OKR og 0 står for om alle team/individer i selskapet benytter OKR.
<i>Team</i>	En dummy-variabel, der 1 står for teamnivå som laveste nivå og 0 står for individnivå.

Tabell 7-1: Variablenes betydning

Deskriptiv statistikk

Tabell 7-2 viser deskriptiv statistikk om antall mål i forhold til antall ansatte og evalueringsperiode. Her ser vi at små selskap, selskap med under 100 ansatte, med kvartalsvis evaluering både i gjennomsnitt og median har flere mål enn små selskap med ukentlig evaluering. Det samme gjelder for store selskap. Vi observerer dog at det er høyere gjennomsnitt og median for store selskap med månedlig evaluering enn kvartalsvis. Videre observerer vi at store selskap benytter i gjennomsnitt flere mål per nivå enn små selskap med lik evalueringsperiode.

Deskriptiv statistikk om antall mål i forhold til størrelse og evalueringsperiode						
	Små selskap, ukentlig	Store selskap, månedlig	Små selskap, kvartalsvis	Store selskap, ukentlig	Store selskap, månedlig	Store selskap, kvartalsvis
Gjennomsnitt	1	NA	3	3	4	3,7
Median	1	NA	3	3	4	3
Standardavvik	0	NA	0,63	0	1,22	1,38

Tabell 7-2: Deskriptiv statistikk

Antall mål

Vi ønsker å se nærmere på om det finnes faktorer som bestemmer antall mål. I Tabell 6-10 så vi at gjennomsnittlig antall mål er 2,4 for små selskap og 3,8 for store selskap, mens medianen er 3 for både små og store selskap. Videre så vi i Tabell 7-2 at selskap med kvartalsvis og månedlig evalueringsperiode benytter flere mål enn tilsvarende selskaper med ukentlig evalueringsperiode. Vi ønsker å kartlegge om disse forskjellene også er statistisk signifikant, og om det eventuelt er andre faktorer som bestemmer antall mål. Regresjonen er vist i Tabell 7-3 på neste side.

	<i>Dependent variable:</i>						
	Antall mål						
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
ansatte_stor	1.116*** (0.352)					0.850** (0.345)	
omsetning_stor		1.500*** (0.495)					1.100** (0.497)
Månedlig			2.500*** (0.755)				
Kvartalsvis			1.885*** (0.644)				
Månedlig-2				0.615 (0.604)			
Ukentlig -3					-1.950*** (0.660)	-1.409** (0.634)	-1.400** (0.657)
Constant	3.322*** (0.249)	2.500*** (0.320)	1.500** (0.563)	3.385*** (0.318)	3.450*** (0.269)	3.510*** (0.244)	2.900*** (0.351)
Observations	24	24	22	18	24	24	24
R ²	0.314	0.294	0.387	0.061	0.284	0.444	0.420
Adjusted R ²	0.283	0.262	0.322	0.002	0.251	0.391	0.364
<i>Note:</i>	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01						

Tabell 7-3: Regresjonsanalyser på antall mål per nivå i forhold til størrelse, basert på både antall ansatte og omsetning, og evalueringsperiode.

I regresjon (1) ser vi på antall mål i forhold til størrelse på selskapet med hensyn til antall ansatte. Her ser vi at selskap med over 100 ansatte er signifikant forskjellig på 1%-nivå fra selskaper med under 100 ansatte. Store selskap benytter i gjennomsnitt 1,1 flere mål per nivå (totalt 4,4 mål) enn små selskap (3,3 mål). Sammenlignet med gjennomsnittene fra Tabell 6-10 ser vi at gjennomsnittlig antall mål per nivå fra regresjonen er noe høyere for både de små og de store selskapene, mens den relative forskjellen er mindre. Videre ser vi at forklaringskraften er på 31,4%, mens den justerte forklaringskraften er 28,3%. Standardavviket til *ansatte_stor* og konstanten er henholdsvis 0,352 og 0,249, som vist i parentes.

Det at store selskap benytter flere mål per nivå enn små selskap gjenspeiles også når vi ser på antall mål i forhold til omsetning. I regresjon (2) ser vi at selskap med over 250 millioner i årlig omsetning benytter i gjennomsnitt 1,5 flere mål per nivå (totalt 4 mål per nivå) enn små selskap (2,5 mål per nivå). Det at vi også finner signifikans mellom antall mål og omsetning er ikke spesielt overraskende, da antall ansatte i mange tilfeller korrelerer med omsetning. Dog ser vi at både forklaringskraften og den justerte forklaringskraften faller noe i forhold til regresjon (1).

Forklaringskraften og den justerte forklaringskraften øker, til henholdsvis 38,7% og 32,2%, når vi ser på antall mål i forhold til evalueringsperiode. Grunnet få observasjoner har vi fjernet selskap med halvårlig og årlig evaluering fra regresjonen. Det gjør at antall observasjoner faller med 2 selskap, til 22. Vi ser videre at koeffisientenes størrelse øker i forhold til regresjon (1) og (2). Koeffisienten er også her signifikant på 1%-nivå. Basert på den økte forklaringskraften, samt størrelsen til koeffisientene, ser det ut til at periodelengde er av større betydning for antall mål enn størrelse på selskapet.

Vi observerer at månedlig evaluering har flere mål per nivå enn kvartalsvis evaluering i (3). Av den grunn ønsker vi å se på om månedlig evaluering er signifikant forskjellig fra kvartalsvis evaluering. Vi fjerner derfor ukentlig evaluering fra regresjonen i (4), og ser at antall observasjoner faller til 18 selskap. Videre ser vi at koeffisienten til månedlig evaluering har mistet signifikans. Månedlig evaluering er derfor ikke signifikant forskjellig fra kvartalsvis evaluering.

Siden selskaper med månedlig evaluering ikke er signifikant forskjellig fra selskaper med kvartalsvis evaluering, vil vi fra nå av skille selskaper på om de benytter ukentlig evaluering eller en evalueringsperiode på over én måned. Dette gjør at vi kan inkludere alle selskapene fra undersøkelsen i regresjonen, og antall observasjoner øker dermed til 24. Siden vi i regresjon (5) har færre variabler enn i regresjon (3) ser vi at forklaringskraften og den justerte forklaringskraften synker til henholdsvis 28,4% og 25,1%. Vi ser dog at koeffisienten til ukentlig evaluering fremdeles er vesentlig større enn koeffisienten for størrelse i regresjon (1) og (2). Selskap med ukentlig evaluering benytter i snitt 2 færre mål per nivå (totalt 1,5 mål) enn selskaper med månedlig eller lengre evalueringsperiode (3,5 mål per nivå). Basert på størrelsen til koeffisienten og at forklaringskraften til regresjon (5) kun er noen få prosent lavere enn regresjon (1) og (2), kan det fremdeles tyde på at periodelengden har større betydning for antall mål bedriftene benytter per nivå enn størrelsen på selskapet.

Tendensene fra (3) og (5) blir bekreftet i regresjon (6). Ved å legge inn størrelse (basert på antall ansatte) og evalueringsperiode i samme regresjon, ser vi at de samme variablene fremdeles er signifikante og at størrelsen på koeffisienten til evalueringsperiode er vesentlig større enn koeffisienten til størrelse. I denne modellen har både forklaringskraften og den justerte forklaringskraften økt til henholdsvis 44,4% og 39,1%. Basert på koeffisientenes størrelse, og forklaringskraften til modellen, tyder derfor våre funn i regresjon (6) på at størrelse er av betydning for antall mål per nivå, men at evalueringsperiode er av enda større betydning.

Funnene fra regresjon (6) støttes av regresjon (7). Vi ser at koeffisienten til evalueringsperiode fremdeles er større enn koeffisienten for størrelse, også ved å skille selskapene på omsetning. Dog ser vi at koeffisienten for størrelse øker, mens evalueringsperiodens koeffisient er lik som i (6). Dette gjør at evalueringsperiodens relative betydning faller i (7) sammenlignet med (6), men at funnene fremdeles tyder på at evalueringsperiode er av større betydning for antall mål per nivå sammenlignet med størrelse. Vi ser videre at forklaringskraften og den justerte forklaringskraften faller noe i (7) sammenlignet med (6). Forskjellen er dog svært liten.

Utover variablene i regresjonene over, har vi også sett på antall mål i forhold til antall nøkkelresultater, hvor mange OKR-er selskapene ønsker å oppnå for å evaluere perioden som suksess, antall nivå av OKR i bedriften og hvordan OKR-ene fastsettes. På disse regresjonene har vi ikke funnet signifikans, og regresjonene er derfor lagt som vedlegg til oppgaven. I tillegg har vi utført regresjoner der evalueringsperiode var en numerisk variabel (og logaritmisk), istedenfor kategorisk, men her fant vi heller ikke signifikans. Dette er trolig fordi forskjellen på antall mål øker svært lite/ikke i det hele tatt dersom man bruker 8 dager istedenfor 7 (eller ved 1% økning), men at forskjellen er svært forskjellig ved lengre intervaller. Derfor mener vi at evalueringsperiode står seg bedre som en kategorisk variabel. Det kunne vært interessant og sett på antall ansatte direkte i regresjonen som en numerisk variabel (eller logaritmisk variabel). Dette har vi ikke datagrunnlag for, da vi ikke samlet inn eksakt antall ansatte. Respondentene hadde fem kategorier å velge mellom da de oppga antall ansatte, for å gjøre det enklere for respondenten å svare.

Nøkkelresultater

Vi har gjort de samme regresjonene på nøkkelresultater som mål. I disse regresjonene har vi ikke funnet noen signifikans, og velger derfor å legge regresjonene i vedlegget til oppgaven.

I avsnittet om antall OKR-er vil vi diskutere hvorfor vi ikke fikk signifikans i regresjonene om nøkkelresultater.

Antall OKR-er

Fra funnene i delkapittel 6.3 så vi at store selskap i gjennomsnitt benytter tilnærmet dobbelt så mange OKR-er sammenlignet med små selskap. I Tabell 7-4 vil vi se nærmere på om denne forskjellen også er statistisk signifikant. Vi ønsker også å se nærmere på om det er andre faktorer som påvirker antallet OKR-er.

	<i>Dependent variable:</i>				
	Antall OKR-er				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ansatte_stor	3.677* (2.112)			2.657 (2.213)	
omsetning_stor		5.286* (2.918)			3.800 (3.110)
Ukentlig			-7.100* (3.851)	-5.409 (4.065)	-5.200 (4.114)
Constant	11.067*** (1.493)	8.214*** (1.884)	11.600*** (1.572)	11.788*** (1.565)	9.700*** (2.199)
Observations	24	24	24	24	24
R ²	0.121	0.130	0.134	0.189	0.191
Adjusted R ²	0.081	0.090	0.094	0.112	0.114
<i>Note:</i>	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01				

Tabell 7-4: Regresjonsanalyser på antall OKR-er i forhold til størrelse, basert på antall ansatte og omsetning, og evalueringsperiode.

Sammenlignet med regresjonene fra Tabell 7-3 ser vi at det er de samme signifikante variablene i regresjonene i Tabell 7-4. En forskjell er at variablene i regresjon (1), (2) og (3) nå kun er signifikante i et 90% konfidensintervall (istedenfor 99%). I tillegg har variablene i (4) og (5) mistet all signifikans, sammenlignet med (6) og (7) i Tabell 7-3. Videre ser vi at både forklaringskraften og den justerte forklaringskraften har falt betraktelig sammenlignet med tilsvarende regresjoner i Tabell 7-3.

Ved hjelp av funnene fra regresjon (6) og (7) i Tabell 7-3 og Tabell 7-4, og formelen fra delkapittel 3.6 (antall OKR-er = antall mål per nivå x antall gjennomsnittlige nøkkelresultater per mål) har vi utarbeidet følgende tabell om gjennomsnittlig antall nøkkelresultater per mål:

	Gjennomsnittlig antall OKR-er per nivå	Gjennomsnittlig antall mål per nivå	Gjennomsnittlig antall nøkkelresultater per mål
Selskap med under 100 ansatte, ukentlig evaluering	6,4 (11,8-5,4)	2,1 (3,5-1,4)	3 (6,4/2,1)
Selskap med under 100 ansatte, månedlig eller lenger evaluering	11,8	3,5	3,4 (11,8/3,5)
Selskap med over 100 ansatte, ukentlig evaluering	9,1 (11,8+2,7-5,4)	3 (3,5+0,9-1,4)	3 (9,1/3)
Selskap med over 100 ansatte, månedlig eller lenger evaluering	14,5 (11,8+2,7)	4,4 (3,5+0,9)	3,3 (14,5/4,4)
Selskap med under 250 millioner i omsetning, ukentlig evaluering	4,5 (9,7-5,2)	1,5 (2,9-1,4)	3 (4,5/1,5)
Selskap med under 250 millioner i årlig omsetning, månedlig eller lenger evaluering	9,7	2,9	3,3 (9,7/2,9)
Selskap med over 250 millioner i årlig omsetning, ukentlig evaluering	8,3 (9,7+3,8-5,2)	2,6 (2,9+1,1-1,4)	3,2 (8,3/2,6)
Selskap med over 250 millioner, månedlig eller lenger evaluering	13,5 (9,7+3,8)	4 (2,9+1,1)	3,4 (13,5/4)

Tabell 7-5: Antall nøkkelresultater per mål

Fra Tabell 7-5 ser vi altså at antall nøkkelresultater varierer fra 3 til 3,4, mens antallet mål varierer fra 1,5 til 4,4 og antall OKR-er varierer fra 4,5 til 14,5. Det betyr altså at variasjonen i antall OKR-er i hovedsak kan forklares ved hjelp av antall mål, som igjen varierer på grunn av størrelse og evalueringsperiode.

Andre variabler vi har utført regresjoner på uten å finne signifikans er antall nivåer av OKR i virksomheten, hvor mange OKR-er oppnådd for å anse en periode som suksess, hvorvidt man benytter OKR blant alle team/individer i virksomheten og fastsettelsen av OKR-er i selskapene. Disse regresjonene ligger vedlagt.

Benytter alle team/individer OKR-er?

Tabell 6-7 viste indikasjoner på at selskap som benyttet teamnivå som laveste nivå ikke benyttet OKR-er blant alle team i organisasjonen. Vi ønsker å kartlegge om dette også er statistisk signifikant. Resultatet blir vist i Tabell 7-6 nedenfor:

<i>Dependent variable:</i>	
Ikke_OKR	
team1	-2.773** (1.275)
Constant	0.693 (0.707)
Observations	18

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Tabell 7-6: Regresjon - Benytter alle team/individer OKR-er?

Fra regresjonen ser vi at *team1* (teamnivå som laveste nivå) er signifikant forskjellig (på 5% nivå) fra *team0* (individnivå som laveste nivå). Dette bekrefter statistisk at det er en forskjell mellom selskap som benytter team- og individnivå som laveste nivå, og hvorvidt OKR benyttes blant alle team/individer. Årsaken til denne forskjellen vil diskuteres i delkapittel 7.2.

Andre regresjoner uten signifikans

Vi har utført en rekke regresjoner i tillegg til regresjonene presentert tidligere i delkapittelet. Disse regresjonene kan finnes i vedlegget til oppgaven. I den første regresjonen uten signifikans ønsket vi å se nærmere på om det fantes faktorer som gjorde at selskap ikke anbefalte sin implementeringsstrategi. Vi sjekket dette opp mot antall ansatte,

implementeringstid, implementeringsmetode og antall OKR-er. Ingen av regresjonene fikk signifikante resultater.

Den neste regresjonen vi utførte uten signifikante resultater var i forhold til selskap som benyttet team eller individnivå som laveste nivå. Vi ønsket å se om bruken av team eller individnivå avhenger av antall ansatte, omsetning, antall mål, antall OKR-er eller evalueringsperiode. Våre resultater tyder på at det er ingen sammenhenger mellom bruken av team eller individnivå og disse variablene.

Utover dette ønsket vi å se nærmere på hvilke faktorer som bestemmer hvorvidt bedriftene benytter andre styringsverktøy i kombinasjon med OKR. Her har vi utført regresjoner i forhold til antall ansatte, omsetning, fastsettelsen av OKR-er, bruken av team/individnivå, antall nivåer av OKR i bedriften og antall OKR-er. Heller ikke her fant vi signifikante resultater.

7.2 Praktiseringen av OKR sammenlignet med litteraturen

Vi vil i dette delkapitlet kartlegge om norske bedrifters praktisering av OKR er i samsvar med OKR-litteraturens anbefalinger, og eventuelt hvorfor ikke praktiseringen samsvarer med disse. Delkapitlet vil følge kapittel 6 sin struktur. Vi vil først se på implementering. Deretter vil vi se nærmere på bruken av OKR, for så å se på fordeler og utfordringer ved OKR.

Implementeringstid

Når det kommer til tidsbruk for implementering av OKR klarte vi ikke å finne klare sammenhenger mellom tidsbruk og andre faktorer ved en kvalitativ vurdering i delkapittel 6.2. Vi skrev i delkapittel 3.11 at ifølge OKR-litteraturen vil implementeringstiden variere sterkt fra selskap til selskap og at det ikke finnes noe fasitsvar på hvor lang tid implementeringen ville ta. Følgelig vil vi argumentere for at våre funn samsvarer med litteraturen når det kommer til implementeringstid. På den annen side er datagrunnlaget begrenset, så det kan tenkes at vi hadde funnet klarere sammenhenger dersom datagrunnlaget var større. Det kan også tenkes tendensene var klarere dersom selskapene, som opplyste at de fremdeles var i implementeringsfasen, også hadde opplyst om hvor lenge det var siden de startet implementeringen. Det var langt flere store enn små selskap som fremdeles var i implementeringsfasen (6 mot 1), så det kan det tenkes at disse selskapene allerede har brukt

lenger enn ett år på implementeringen. Funnene basert på vår undersøkelse tyder dog på at det ikke finnes fasitsvar på hvor lang tid implementeringen vil ta, slik litteraturen antyder.

Implementeringsstrategi

Som nevnt i delkapittel 3.11 kan selskap benytte flere strategier for implementering, og optimal implementeringsstrategi kan variere fra selskap til selskap. Niven og Lamorte (2016) anbefaler å bevise konseptet på et nivå før gradvis implementering. De norske selskapene hadde, som vist i Tabell 6-5 i delkapittel 6.2, benyttet seg av samtlige av implementeringsstrategiene presentert i litteraturen. Svarene fra spørreundersøkelsen viser at det er klart mest vanlig å enten først innføre OKR blant ledelsen/teamledere eller først innføre OKR ved prøveperiode i et team før gradvis implementering. Det var kun 3 av 24 selskap som innførte OKR ved full implementering uten å bevise konseptet på et nivå før gradvis implementering. Vi argumenterer derfor for at de norske selskapene i all hovedsak følger litteraturens anbefalinger ved valg av implementeringsstrategi.

Anbefales implementeringsstrategien?

Det siste punktet vi kartla i forhold til implementering, var hvorvidt respondentene ville anbefale sin implementeringsstrategi videre. Blant de fem respondentene som ikke anbefalte implementeringsstrategien sin, argumenterte flere at årsaken var at OKR ikke hadde full støtte fra ledelsen. De sa at ledere og mellomledere ikke var komfortable med å sette mål og nøkkelresultater. Denne diskusjonen gjenkjenner vi fra OKR-litteraturen. Niven og Lamorte (2016) argumenterer for at støtte fra ledelsen er en kritisk komponent for å lykkes med implementeringen. Samtidig argumenterer de at selv om OKR i utgangspunktet er enkelt å forstå, med sine mål og nøkkelresultater, kan det være vanskelig å vite hvordan man skal benytte styringsverktøyet i praksis. Det er derfor viktig at ledere og mellomledere forstår konseptet før det implementeres i selskapet. Følgelig kan det argumenteres for at erfaringene fra de norske selskapene som ikke anbefalte sin implementeringsstrategi samsvarer med litteraturen. På den annen side har vi ingen informasjon om hvorvidt ledelsen hadde full støtte til implementeringen i de selskapene som vil anbefale sin implementeringsstrategi videre.

Antall nivå av OKR i selskapet

Det første vi kartla i forhold til praktiseringen av OKR i delkapittel 6.3, var på hvor mange nivåer OKR ble benyttet i de norske selskapene. Her så vi i Tabell 6-6 at seks selskap benyttet

OKR kun på selskaps- eller enhetsnivå. Videre var det ni respondenter som hadde teamnivå som laveste nivå og ni respondenter som benytter OKR på individnivå. Denne variasjonen er interessant, fordi en evig diskusjon i OKR-miljøet er hvorvidt OKR skal benyttes på individnivå eller ikke. Blant annet har Google hatt stor suksess med å benytte OKR på individnivå, og Niven og Lamorte (2016) sier at man bør ha individuelle OKR-er for å sikre samsvar i prioriteringer fra topp til bunn. På den annen side argumenterer mange kritikere at individuelle OKR-er er overflødige, som diskutert i delkapittel 3.13. Våre funn viser altså uenigheten fra litteraturen, da det er like mange selskap som benytter OKR på teamnivå som individnivå.

Vi har ikke lyktes i å finne ytterligere sammenhenger mellom hvorfor enkelte selskap ønsker å benytte OKR-er helt ned til individnivå, mens andre foretrekker teamnivå som laveste nivå. Det kan tenkes at noen selskaper har et mer «religiøst» forhold til OKR og ønsker å følge Google-modellen til punkt og prikke. Samtidig kan det være at noen selskap verdsetter teammål høyere enn individuelle mål, og ønsker å holde fokuset på det.

Hvor bredt benyttes OKR i virksomheten?

Som nevnt i delkapittel 6.3, diskuterer OKR-litteraturen i liten grad hvorvidt alle team/individer i selskapet bør benytte OKR-er. Det er derfor interessant at våre funn fra Tabell 6-7 viser at 61,1% av de norske selskapene har team/individer som ikke benytter seg av OKR. Våre funn viser ytterligere at selskap som benytter teamnivå som laveste nivå i all hovedsak har team som ikke benytter OKR, mens selskap som benytter individnivå i de fleste tilfeller benytter OKR blant alle ansatte. Denne forskjellen ble også bekreftet statistisk i Tabell 7-6.

Vi har ikke lyktes med å finne ytterligere statistiske sammenhenger angående hvorfor selskap som benytter teamnivå som laveste nivå ikke benytter OKR i alle team i selskapet. Det kan tenkes at forskjellen kan forklares ved forpliktelsen selskapene føler overfor OKR. Selskap som har utarbeidet OKR-er helt ned til individnivå kan føle en større forpliktelse til bruken av OKR, da dette gjerne er en mer omfattende prosess enn å benytte OKR på teamnivå. Forpliktelsen kan også trolig forklares ved at selskapene som benytter OKR helt ned til individnivå i større grad har kopiert «Google-modellen». Selskap som benytter teamnivå som laveste nivå har allerede brutt med «Google-modellen» (ved å ikke benytte individnivå), og kan derfor i større grad føle frihet til å lage en tilpasset versjon av OKR for sitt selskap. Denne bakenforliggende variabelen, som vi ikke har tilgang til, kunne ha forklart forskjellen mellom

selskap som benytter team-/individnivå som laveste nivå og hvorvidt alle team/individer benytter OKR.

Andre årsaker til at enkelte team/individer ikke benytter OKR, som respondentene trekker frem, er at disse teamene/individene bruker andre styringsverktøy og/eller ikke ser nytten av OKR som styringsverktøy. Denne diskusjonen vil tas opp i kapittel 8.

Fastsettelsen av OKR-er

I fastsettelsesprosessen av OKR-er er det enighet i litteraturen om at OKR-er skal fastsettes som en kombinasjon av top-down og bottom-up, som omtalt i delkapittel 3.2. Sammenlignet med våre funn i Tabell 6-8, ser vi at to tredjedeler av respondentene følger OKR-litteraturens anbefalinger om fastsettelsesprosessen av OKR. Vi vil derfor argumentere for at flesteparten av de norske selskapene benytter OKR etter litteraturens anbefalinger.

Selv om de fleste norske selskapene fastsetter OKR etter litteraturens anbefalinger, fokuserer ikke litteraturen på hvordan fastsettelsesprosessen skal kombineres i praksis. Her avdekker våre funn at for små selskap er det vanligst at OKR-er fastsettes som en dialog mellom ledelse og team/ansatte, mens for store selskap er det vanligere at ledelsen/teamledere setter mål og teamene/de ansatte setter egne nøkkelresultater. Disse sammenhengene kan trolig forklares ved at ledelsen har god kontroll på de fleste prosesser, også på detaljnivå, i et lite selskap. Samtidig er det mindre tidkrevende for ledelsen å ha dialog med alle team i et lite selskap enn et stort selskap. Kontroll på prosesser og tidsbruk er trolig også grunnene til at de fleste store selskap velger at ledelsen setter målene for teamene, mens teamene selv er ansvarlige for egne nøkkelresultater. Ledelsen har trolig god overordnet kontroll, men mangler detaljkunnskapen teamene besitter.

Vi ser i Tabell 6-8 at det er vanligst for små selskap å benytte top-down, og vanligst for store selskap å benytte bottom-up. Det at de små selskapene ikke velger å følge litteraturens anbefalinger kan trolig også her forklares ved at ledelsen i små selskap har god kontroll på alle prosesser i selskapet. Av den grunn vil man spare tid og byråkrati ved at ledelsen setter alle OKR-er. Dette kan dog gå på bekostning av engasjement og forpliktelse til OKR-ene. I et lite selskap er dette et mindre problem, da de ansatte gjerne har direktekontakt med ledelsen. For de store selskapene kan bottom-up trolig bli brukt enten fordi ledelsen ikke har oversikt over oppgavene til de ulike teamene, eller fordi OKR ikke har full støtte og engasjement fra ledelsen. En fordel ved en bottom-up tilnærming vil da være at OKR-ene blir satt av de som

har best oversikt over arbeidsoppgavene, og bottom-up tilnærming kan også føre til en sterkere forpliktelse til OKR-ene. På den annen side trekker flere respondenter, samt litteraturen, frem at manglende engasjement fra ledelsen er grunner til at OKR ikke fungerer optimalt.

Antall mål og nøkkelresultater

I delkapittel 3.3 og 3.5 presenterte vi litteraturens anbefalinger om antall mål og nøkkelresultater. Ifølge litteraturen bør ikke selskap ha mer enn fem mål per nivå, med to til fire nøkkelresultater per mål. Variasjonen avhenger ifølge litteraturen av størrelse på selskapet. Antallet mål og nøkkelresultater er et sentralt aspekt ved OKR-tankegangen, og bygger på prinsippet «less is more». I Tabell 6-10 så vi nærmere på gjennomsnitt, median og standardavvik for selskapene i undersøkelsen. Her så vi at gjennomsnittlig antall mål og nøkkelresultater for de norske selskapene er henholdsvis 3,1 og 3,3, mens medianverdiene ligger på 3 mål og 3 nøkkelresultater. Det var kun to selskap som benyttet mer enn fem nøkkelresultater per mål, og det var kun fire respondenter som benyttet mer enn fire nøkkelresultater per mål. Vi ser altså at de fleste norske selskap velger mål og nøkkelresultater innenfor de anbefalte intervallene til litteraturen.

Videre viser våre funn fra Tabell 7-5 at det totale antallet OKR-er i hovedsak blir påvirket av variasjon i antall mål. Dette er trolig grunnet en svært logisk sammenheng: Nøkkelresultater avhenger av mål, mens mål avhenger ikke av nøkkelresultater. Det vil si at ved å tillegge ett ekstra mål må man også tillegge nøkkelresultater, mens ved å tillegge et ekstra nøkkelresultat trenger man ikke tillegge mål. Følgelig blir endringen i antall OKR-er vesentlig større ved en endring i antall mål enn en endring i antall nøkkelresultater.

Funnene våre fra Tabell 7-3 viser en ytterligere sammenheng: Antall mål avhenger av både størrelse og periodelengde. Et stort selskap benytter flere mål enn et lite, og en lengre periodelengde fører til flere mål enn en kortere periodelengde. Sammenhengen mellom størrelse og antall mål finner vi i litteraturen, men sammenhengen mellom periodelengde og antall mål finnes ikke. Selv om vi ikke finner samsvar mellom våre funn og litteraturen angående periodelengde, er sammenhengen logisk. Ved et lengre tidsrom vil man trolig kunne oppnå mer enn et kortere tidsrom. På den annen side vil vi argumentere for at disse funnene viser at norske selskap setter antall mål på feil grunnlag i forhold til OKR-litteraturens anbefalinger. Målene skal ifølge litteraturen utformes slik at man oppnår 70% av OKR-ene

uavhengig av periodelengde, som presentert i delkapittel 3.8. Slik vi tolker dette bør man heller i følge OKR-litteraturen gjøre hvert mål relativt sett vanskeligere å nå dersom man benytter en lengre periodelengde, istedenfor å øke antallet mål. Av den grunn vil vi argumentere for at norske selskap ikke følger litteraturens anbefalinger om «less is more» når det kommer til antall mål og periodelengde. Dette til tross for at selskapene holder seg innenfor de anbefalte intervallene i litteraturen. Vi vil argumentere for at funnene våre belyser utfordringene ved å benytte OKR etter litteraturens anbefalinger i praksis.

Selv om vi argumenterer for at norske selskaper fastsetter antall mål på feil grunnlag i forhold til OKR-litteraturen, er det ikke nødvendigvis slik at selskapene setter antall mål feil i forhold til hva som er mest lønnsomt eller hvordan man skal oppnå mest mulig ikke-finansielle mål (som studien ikke kartlegger). Variasjonen i antall mål basert på periodelengde kan muligens forklares ved ressursbruk. Det koster gjerne mer å følge opp flere mål, i form av tidsbruk når man vurderer og diskuterer målene. I tillegg krever det ressurser å innhente og bearbeide data. Hvis man følger opp målene ofte, kan man gjerne ikke bruke like mye ressurser som man bruker ved lengre periodelengder. Dette kan forklare hvorfor norske selskaper benytter færre mål ved ukentlig evaluering sammenlignet med lengre periodelengder.

Suksessmåling

Et annet sentralt aspekt ved OKR-litteraturen er bruken av «Stretch Mål». OKR-litteraturen anbefaler at man skal nå 70% av OKR-ene sine, og en 100% oppnåelse av OKR-ene reflekterer enten en ekstrem prestasjon eller for enkle OKR-er (Niven & Lamorte, 2016; Doerr, 2018). I Tabell 6-11 så vi at ingen av selskapene trengte 100% oppnåelse for å anse en periode som suksess. Dette samsvarer med litteraturen. Våre funn viser derimot at det kun var litt under halvparten av respondentene som anså 60-79% oppnåelse av OKR-ene som suksess for perioden, og det var til og med vanligst for små selskap å benytte 80-99% suksessmåling. Av den grunn vil vi argumentere for at kun deler av de norske respondentene følger litteraturens anbefalinger om suksessmåling.

Det at 80-99% oppnåelse må til for å anse en periode som suksess for mange små selskap er noe overraskende. All OKR-litteratur peker i retning av at man skal sette svært ambisiøse mål for at selskapet skal nå sitt fulle potensiale. For små selskap, som gjerne er i sterk vekst, ville vi heller trodd at selskapene ønsket å sette litt for vanskelige OKR-er enn litt for enkle. Dette begrunner vi med at små selskap gjerne har større vekstpotensial enn store selskap. For å være

sikker på at selskapet når sitt fulle potensiale bør derfor disse selskapene sette OKR-er som er så vanskelige at man til enhver tid revurderer prosessene sine. Vi ville heller forventet er svar på 80-99% dersom spørsmålet hadde vært «Hvilken oppnåelse av OKR-er pleier dere normalt sett å oppnå?». Dette fordi enkelte selskap i startfasen trolig vil oppnå en vekst som er langt høyere enn deres forventninger.

På den andre siden kan det tenkes at ledelsen i små selskap har mer kunnskap om selskapet sitt, og har større innsyn på hva som er realistiske mål for en periode. Dermed kan det virke fornuftig å ikke sette «Stretch Mål», siden usikkerheten er mindre. Dette kan være en faktor som forklarer variasjonen i opplevd optimal måloppnåelse mellom store og små selskap. Likevel er et av hovedpoengene til OKR at målene nettopp skal være hårete. En ønsket måloppnåelse på 80-99% bryter med idéen bak «Stretch Mål», som skal stå sterkt ved fastsettelse av OKR-er. Basert på denne diskusjonen vil vi argumentere for at de små, norske selskapene som ønsker en suksessmåling på 80-99% setter for enkle OKR-er i forhold til litteraturens anbefalinger.

Evalueringssperiode

Evalueringssperioden til OKR-ene var det neste vi så nærmere på i delkapittel 6.3. Litteraturen anbefaler, som nevnt i delkapittel 3.2, at selskapene skal følge sin egen takt, men at standardlengden for en periode er kvartalsvis. Selskapene kan også benytte en dobbel tråkkfrekvens. Fra Tabell 6-12, ser vi at de norske respondentene oftest benytter en kvartalsvis evaluering. Vi så videre at enkelte selskap benyttet kortere perioder enn dette, med månedlig og ukentlig evaluering. Selskapene som benyttet lengre evalueringssperiode enn kvartalsvis, kombinerte dette med kortere evalueringssperioder. Det var derimot ingen selskap som benyttet lengre evalueringssperioder enn årlig. Det er vanskelig å vurdere hvorvidt selskapene følger sin egen takt uten dypere innsikt, men vi observerer at selskapene benytter relativt korte periodelengder sammenlignet med andre styringssystem.

Kombinere OKR med andre styringssystem

Det siste vi kartla om praktiseringen av OKR i delkapittel 6.3 var hvorvidt styringssystemet ble kombinert med andre styringssystem. Her så vi i Tabell 6-13 at syv selskap benytter kun OKR som styringssystem. Det er vanligere å benytte OKR i kombinasjon med andre styringssystem, og «Budsjett» (13 selskaper) og «Rullerende Prognoser» (8 selskaper) er de vanligste styringssystemene å kombinere med OKR. Vi har ikke klart å finne litteratur som

skriver om hvilke styringssystem OKR bør kombineres med. Følgelig vil vi ikke kunne diskutere hvorvidt de norske selskapers bruk av andre styringssystem samsvarer med litteraturen. Vi vil derfor med bakgrunn i funnene fra spørreundersøkelsen, diskusjonen i kapittel 4 og teori om «Styringspakker» se nærmere på hvordan OKR kan brukes som del av styringspakke i kapittel 8.

Fordeler ved OKR

Figur 6-2 i delkapittel 6.4 viser at de norske respondentene mener at de største fordelene ved OKR er at OKR «Tydeliggjør og kommuniserer strategi til alle ansatte» samt at styringssystemet «Fokuserer og spisser strategi». Sammenlignet med presentert litteratur om fordelene ved OKR i delkapittel 3.8, ser vi at dette også blir trukket fram av litteraturen som noen av de største fordelene ved OKR.

På den andre siden finner vi det overraskende at «Rask reaksjon på endringer», «Større fokus på ikke-finansielle måltall» og «Innovasjon» fikk lav respons. Førstnevnte finner vi overraskende fordi den relativt korte periodelengden til OKR bør gjøre selskapene tilpasningsdyktige og klare for å reagere raskt på endringer i omgivelser, slik litteraturen også fremhever. Svarene våre tyder på sin side at dette ikke er tilfellet. Videre finner vi det overraskende at OKR i mindre grad bidrar til større fokus på ikke-finansielle måltall. Dette fordi andre funn i spørreundersøkelsen tyder på at OKR ikke egner seg til økonomisk oppfølging, og man skulle trodd at dette var fordi OKR i større grad fokuserte på ikke-finansielle mål.

Det siste punktet som vi fant spesielt overaskende var at OKR ikke bidrar til innovasjon. Ingen av respondentene svarte at innovasjon var en av hovedfordelene ved styringssystemet. Sammenlignet med litteraturen er dette overraskende da vi i delkapittel 3.8 dro frem OKRs visjonære tenking som en av fordelene ved styringssystemet. Det skal dog nevnes at respondentene kun fikk velge de tre største fordelene ved OKR, så selv om enkelte kategorier fikk lav respons er ikke dette ensbetydende med at kategoriene ikke er en fordel ved styringssystemet. Hovedfordelene ved styringssystemet, ifølge respondentene, er at OKR tydeliggjør og kommuniserer strategi til alle ansatte og at styringssystemet fokuserer og spisser strategi.

Utfordringer ved OKR

De to største utfordringene ved OKR, ifølge de norske respondentene, er å «*Sette gode mål*» og «*Sette gode nøkkelresultater*», som vist i Figur 6-3 i delkapittel 6.4. Disse svarene er noe overraskende, da vi i delkapittel 3.8 skrev at en av fordelene ved OKR, ifølge litteraturen, er enkeltheten. Dog påpeker Niven og Lamorte (2016, s. 276) følgende:

“When we say simple, we certainly aren’t implying simplistic, but rather noting a key benefit of OKRs, which is that the general concepts can be grasped quickly, and that is an enormous advantage when it comes to implementation”

Følgelig kan det argumenteres for at funnene i spørreundersøkelsen underbygger litteraturen på dette punktet. Selv om OKR er et enkelt styringssystem å forstå, kan det være vanskelig å benytte i praksis. Dette viste også funnene våre om antall mål og nøkkelresultater tidligere i dette delkapitlet.

Den tredje største utfordringen ved OKR er å «*Skape engasjement for OKR blant ansatte*». Dette samsvarer godt med presentert litteratur i delkapittel 3.9.

7.3 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet analysert data fra spørreundersøkelsen ved hjelp av regresjonsanalyser, samt sammenlignet funnene fra spørreundersøkelsen med OKR-litteraturen. I delkapittel 7.1 så vi at variasjonen i antall OKR-er i hovedsak blir påvirket av variasjon i antall mål. Antall mål varierer videre på grunn av størrelse og periodelengde. Regresjonsanalysene viste videre at selskap som har OKR på teamnivå som laveste nivå er signifikant forskjellig fra selskap som benytter individnivå i forhold til om man har OKR blant alle team/individer.

I delkapittel 7.2 sammenlignet vi funnene fra spørreundersøkelsen og regresjonsanalysene med OKR-litteraturen. Disse funnene blir oppsummert i Tabell 7-1.

Tema	Diskusjon
Tidsbruk for implementering	Vi fant ingen sammenhenger mellom tidsbruk for implementering av OKR i bedriften og variablene i spørreundersøkelsen. Samsvarer godt med litteratur.
Implementeringsstrategi	De norske selskapene testet som regel OKR på et nivå før de implementerte OKR i resten av bedriften. Samsvarer godt med litteraturens anbefalinger.
Teamnivå vs individnivå	Det var like mange selskap som benyttet teamnivå som laveste nivå som individnivå. Denne variasjonen gjenspeiles i litteraturen, der det er sterk uenighet om OKR-er skal benyttes helt ned til individnivå.
Utbredelsen av OKR i selskapet	Våre funn viser at OKR ikke benyttes i alle team i selskapet, dersom teamnivå er det laveste nivået. Ved individnivå benytter flesteparten av selskapene OKR-er for alle individer i selskapet. Sammenhengene kan trolig forklares ved den sterke forpliktelsen selskapene som benytter individnivå føler i forhold til OKR.
Fastsettelse av OKR-er	Våre funn viser at de norske selskapene i hovedsak fastsetter OKR-er som en kombinasjon av top-down og bottom-up. Dette samsvarer godt med litteratur. Ytterligere funn viser at store selskap setter OKR-er ved at ledelsen/teamledere setter målene, mens teamene/de ansatte setter egne nøkkelresultater. For små selskap foregår kombinasjonen ved at ledelsen/teamledere går sammen med teamene/de ansatte om å sette mål og nøkkelresultater.
Antall OKR-er	De norske selskapene velger antall OKR-er innenfor litteraturens anbefalte intervaller. Våre funn viser at variasjonen i antall OKR-er blant de norske selskapene i hovedsak skjer på grunn av variasjon i antall mål. Funnene viser videre at variasjonen i antall mål kan forklares ved størrelse på selskapet og periodelengde. Variasjonen i antall mål på grunn størrelse er i samsvar med litteraturens anbefalinger, men et høyere antall mål på grunn av periodelengde er ikke det. Vi argumenterer for at variasjonen i antall mål på grunn av periodelengde viser utfordringene ved å benytte OKR i praksis.
Suksessmåling	Det er langt vanligere å benytte stretch mål for store selskap enn små. Vi argumenterer for at små selskap som trenger 80-99% oppnåelse av

	OKR-er for å anse en periode som suksess benytter OKR feil i forhold til litteraturens anbefalinger, da de setter for enkle OKR-er.
Evalueringsperiode	Den vanligste evalueringsperioden for de norske selskapene er kvartalsvis evaluering. Dette samsvarer med standard periodelengde for OKR-er.
Kombinasjon med andre styringsverktøy	Våre funn viser at de aller fleste selskapene benytter OKR i kombinasjon med andre styringsverktøy. «Budsjett» og «Rullerende Prognoser» er de vanligste styringsverktøyene å kombinere med OKR.
Fordeler ved OKR	Hovedfordelene ved OKR ifølge de norske respondentene er tydeliggjøring og kommunisering av strategi til alle ansatte, samt fokusering og spissing av strategi. Respondentene mener at rask reaksjon på endringer, fokus på ikke-finansielle måltall og innovasjon ikke er blant de største fordelene ved OKR.
Utfordringer ved OKR	De største utfordringene ved OKR er ifølge respondentene å sette gode mål og nøkkelresultater, samt å skape engasjement for OKR blant de ansatte. Vanskelighetene ved å benytte OKR i praksis støttes både av litteraturen og våre funn om antall mål og nøkkelresultater.

Tabell 7-7: Oppsummering kapittel 7

8. Generell diskusjon – Bør OKR kombineres med andre styringsverktøy?

I kapittel 6 og 7 har vi analysert hvordan norske selskap praktiserer OKR, og hvorvidt praktiseringen er i samsvar med OKR-litteraturen. I kapittel 4 foretok vi en tematisk litteraturanalyse der vi har sammenlignet forskjeller mellom OKR og andre styringssystem. I dette kapittelet ønsker vi å diskutere andre delen av problemstillingen til oppgaven. Dette er hvorvidt OKR alene er tilstrekkelig som styringssystem i en virksomhet, eller om det bør kombineres med andre styringssystem. Vi vil også se nærmere på eventuelle omstendigheter OKR bør kombineres med andre styringssystem. Dette gjøres opp mot funn og analyser gjort i foregående kapitler, samt annen relevant teori. Sentralt blir teorien om «Styringspakker» presentert i delkapittel 2.10.

La oss først repetere formålet til OKR ved å vise til definisjonen til John Doerr (2018, s.7):

«A management methodology that helps to ensure that the company focuses efforts on the same important issues throughout the organization»

Vi tolker definisjonen av OKR dithen at OKR ikke er ment som et helhetlig system som styrer alle aspektene ved en virksomhet. Det er heller ment som et virkemiddel for å fastsette og evaluere mål, og sørge for målkongruens i hele virksomheten.

8.1 Mangler ved OKR

I kapittel 4 diskuterte vi forskjeller mellom OKR og ulike styringssystem. I spørreundersøkelsen ble respondentene også spurt om deres bruk av andre styringssystem, og deres personlige mening om hvorvidt OKR bør kombineres med andre styringssystem. Fra funnene i kapittel 4 og fra spørreundersøkelsen, vil vi argumentere for at OKR som styringssystem har følgende mangler, som vi skal diskutere videre:

- I. OKR egner seg dårlig til økonomisk oppfølging Av den grunn er OKR uegnet for komplekse organisasjoner der økonomisk styring er viktig.
- II. Mye av forskningen peker på at det bør eksistere et system som knytter belønning og prestasjon. OKR fungerer dårlig som prestasjonsmål, og det bør eksistere et system tilknyttet dette formålet.

III. Det er vanskelig å opprettholde en langsiktig strategi dersom OKR er det eneste styringssystemet

IV. Et OKR-system kan bli overflødig i visse deler av en virksomhet

I. Økonomisk oppfølging

Vi introduserte i delkapittel 2.10 Johanson og Madsen (2013) sitt forskningsstudium på bruk av styringssystemer i norske selskap. Respondentene ble spurt om å vektlegge viktigheten av ulike ledelses- og styringsmekanismer som verktøy til å styre adferd. Alternativene var «Økonomisk Styring», «Administrativ styring», «Organisasjonskultur og verdier», «Overvåking og direkte kontroll», «Ledelse ved å være et godt forbilde» og «Deltakende coaching». Av disse ble «Økonomisk Styring» vektlagt høyest, som viser viktigheten av å ha et system som gjør det mulig å styre de finansielle aspektene i en virksomhet.

OKR egner seg dårlig til økonomisk oppfølging. Denne konklusjonen trekker vi fra funnene i spørreundersøkelsen der flere av respondentene argumenterer for at OKR egner seg dårlig til økonomisk oppfølging. Den samme konklusjonen trakk vi i analysen av OKR-litteraturen i kapittel 4. OKR-ene er bundet til kun noen få måltall, og i en kompleks virksomhet vil ikke OKR kunne dekke alle økonomiske aspekter. På den annen side kan OKR benyttes til økonomisk oppfølging og progresjon dersom man inkluderer finansielle måltall som nøkkelresultat. Et nøkkelresultat kan være å «reduere kostnader fra X til Y». Slik kan man se forbedring fra en periode til neste. Det er likevel vanskelig å måle økonomisk fremgang over tid, da OKR gjerne har ambisiøse nøkkeltall. I slike sammenhenger kan for eksempel KPI-er egne seg bedre.

Hovedformålet med OKR er dog ikke økonomisk oppfølging og progresjon. Vi argumenterer for at selskap som trenger økonomisk oppfølging til å styre virksomheten sin bør gjøre dette ved hjelp av andre styringssystem. Hvilke styringssystem som egner seg godt til økonomisk oppfølging ble analysert i delkapittel 4.6. Vi gjengir funnene i tabell 8-1:

Styringssystem	Egnet til økonomisk oppfølging?
OKR	Lite egnet
Budsjett	Godt egnet
MBO	Veldig lite egnet
Balansert Målstyring	Veldig godt egnet
Benchmarking	Veldig godt egnet
Rullerende Prognoser	Veldig godt egnet

Tabell 8-1: Gjengitt oppsummering fra delkapittel 4.6.

«Budsjett», «Balansert Målstyring», «Benchmarking» eller «Rullerende Prognoser» er styringssystem som egner seg godt til økonomisk oppfølging og styring. Der OKR-er styrer strategi og retter fokus, kan andre styringssystem brukes til å måle økonomiske effekter. Eksempelvis vil bruken av KPI-er gjøre det mulig å måle spesifikke lønnsomhetstall som OKR-ene ikke dekker. Vi konkluderer med at komplekse organisasjoner som legger stor vekt på økonomisk oppfølging må bruke andre styringssystem ved siden av OKR.

II. Bonusordning

Bonusordninger er sterkt utbredt, og en studie fra 2016 viste at blant 216 av de største virksomhetene i Norge, benyttet 85% seg av en form for bonusordning (Loe & Lindahl, 2016). Bonusordninger kan ha positive effekter, og forskning viser at belønninger i snitt er prestasjonsfremmende (Bragelien, 2018).

OKR skal som nevnt i delkapittel 4.3 ikke knyttes til noe form for belønningssystem. Selskap som ønsker å benytte seg av OKR, samtidig som de ønsker å ha en bonusordning, må dermed bruke alternative styringssystem. I delkapittel 4.3 analyserte vi hvilke styringssystem som egner seg godt til å knytte måloppnåelse opp mot et belønningssystem. Konklusjonen var at «Management by Objectives», «Budsjett», «Balansert Målstyring» og «Benchmarking» fungerer godt til dette formål.

III. Langsiktig strategi

De dynamiske fordelene OKR gir med hensyn til kortsiktige mål har vi diskutert tidligere. Det finnes likevel flere aspekter ved en virksomhet som krever en mer langsiktig tankegang. Kontrakter med leverandører, leieavtaler og ansettelse er noen eksempler på hensyn bedrifter må ta som strekker seg lenger enn kvartalsperioder. Det finnes også en rekke andre strategiske vurderinger som krever en mer langsiktig tankegang. Dette kan spesielt gjelde på overordnet nivå i en virksomhet. Visse industrier er mer dynamiske enn andre, og det kan tenkes at selskap i lite dynamiske industrier ikke ser hensikten i å endre strategiske mål hvert kvartal.

For utviklingen av langsiktige strategier vil det være hensiktsmessig å bruke andre styringssystemer. Det er mulig å sette langsiktige OKR-er i form av en dobbel tråkkfrekvens som nevnt i delkapittel 3.1. OKRs begrensning til få måltall gjør det på den andre siden vanskelig å dekke alle aspektene ved langsiktig planlegging. Et balansert målstyringssystem vil kunne dekke flere av de langsiktige behovene, samtidig som det ikke vil gå på bekostning av målstyringen ved at dette systemet også benytter seg av stretch mål. Et balansert målekort kan knyttes opp mot en mer langsiktig strategi på hva virksomheten ønsker å oppnå på overordnet nivå, samtidig som et OKR-system sørger for fokus på kortsiktige mål og sørger for målkongruens blant ansatte. En slik styring støttes av flere av respondentene fra spørreundersøkelsen som svarte:

«Jeg mener man fint kan styre langsiktig gjennom visjon og strategiske mål, samtidig som man benytter OKRs»

«Det viktig med langsiktige strategier, slik at man ikke blir for navlebeskuende på kortsiktig vinning pr kvartal»

I henhold til Malmi og Brown (2008) sin modell på styringspakker kan OKR benyttes til kortsiktig planlegging, og «Balansert Målstyring» brukes til langsiktig planlegging, vist som eksempel i Figur 8-1. «Balansert målstyring» er kun et av styringssystemene som egner seg godt til langsiktig planlegging, og andre styringssystemer vil kunne dekke tilsvarende behov.



Figur 8-1: Eksempel - Bruk av balansert målstyring og OKR i styringspakken til Malmi og Brown (2008)

IV. OKR kan være overflødig i visse deler av en virksomhet

I spørreundersøkelsen svarte 87% av respondentene med team som laveste nivå, at de også har team som ikke benytter seg av OKR. Der OKR kan fungere godt som styringssystem i visse team, argumenterer vi for at det i noen tilfeller kan være overflødig. Dette gjelder spesielt team der det ikke ville vært naturlig å bruke stretch mål. Team og individer med støttefunksjoner, som for eksempel lønnsavdelinger, resepsjon og kontrollere, har mer statiske arbeidsoppgaver der det er vanskelig å måle relativ måloppnåelse.

Andre deler av organisasjonen der OKR kan være overflødig er team og individer med klare økonomiske måltall fra før, for eksempel i en salgsavdeling. En respondent sier blant annet:

«Mange ser ofte bort i fra det at man "kun skal nå 60%" og med god grunn. Det er mye psykologi i å kunne nå et mål, det gir mestringfølelse og skaper engasjement. Det blir slitsomt å hele tiden skulle sikte på 60% og fortsatt være "fornøyd". Dette fungerer særdeles dårlig i salgsorganisasjoner jeg har pratet med ... Stretch goals hvor man skal sikte på å nå ca. 50-80% fungerer særdeles dårlig i salgsorganisasjoner eller organisasjoner hvor tydelige økonomiske mål er satt for året»

Et team av selgere vil gjerne ha forhåndsbestemte salgsmål, med et bonussystem som bruker måloppnåelse av disse som grunnlag. Det kan tenkes at bruken av OKR-er i disse teamene vil være av svært liten nytte, ettersom fokuset til selgerne uansett vil ligge på å nå disse salgsmålene. Det kan videre tenkes at å ha «stretch» salgsmål kan ha en negativ effekt hos

selgere. Mestringsfølelsen av å nå 100% av salgsmålene fungerer som motivasjonsfaktor, og «Stretch Mål» kan føre til at man mister dette. Vi konkluderer med at det er mye som tyder på at OKR vil fungere dårlig i avdelinger og team som driver med salg.

Fra spørreundersøkelsen så vi også at den største grunnen til at noen team/individer ikke bruker OKR er at de ikke ser nytten av det eller at de allerede benytter seg av et annet styringssystem. Ved implementeringen av OKR i et selskap vil det være viktig å se på hvilke styringssystem hvert enkelt team har fra før, og hvor fornøyde de er med det. OKR fungerer dårlig dersom det ikke er enighet i teamet om at det kan bidra til verdiskaping, og vil være overflødig uten engasjement i teamet. Spesielt ledelsen har et stort ansvar for å sikre en suksessfull implementering av OKR, som også OKR-litteraturen trekker frem i delkapittel 3.12.

8.2 Hvor kan OKR bidra?

I delkapittel 2.10 presenterte vi forskningsstudiet til Johanson og Madsen (2013) på styringspakker. Studiet viste til syv ulike utfordringer med styringssystemene som bedriftene opplevde. Av disse syv er det spesielt fire vi mener kan forbedres ved å implementere OKR: (1) manglende dynamikk, (2) kompleksitet, (3) målkongruens mellom overordnede og lokale mål i hele organisasjonen og (4) frembringe en felles organisasjonskultur.

Dynamikk handler om å være i kontinuerlig bevegelse. Ved å sette «Stretch Mål» unngår man å havne i situasjon der virksomheten blir statisk, da målet alltid blir å forbedre noe ved virksomheten. I spørreundersøkelsen vår svarte 25% av respondentene at en av de største fordelene med OKR er at det bidrar til «koordinering på tvers av team/avdeling». God koordinering på tvers av hele organisasjonen vil være en viktig faktor for å styrke dynamikken i et selskap. Siden OKR-er er transparente for alle i virksomheten blir det lettere å koordinere på tvers av avdelinger, da det tydeliggjør hvem som jobber mot samme mål. Vi vil argumentere for at OKR er et ypperlig styringssystem å adoptere for selskap som sliter med manglende dynamikk. OKR er et særdeles dynamisk system sammenlignet med andre, der terskelen for å endre retning er lav.

Kompleksitet er allerede godt diskutert i delkapittel 4.4. Analysen viste alle de andre styringssystemene, bortsett fra MBO, var mer komplekse enn OKR. Det er likevel ikke

sikkert at en implementering av OKR i seg selv vil redusere kompleksiteten i virksomheten. Det må legges til rette for at en implementering av OKR ikke øker kompleksiteten i selskapet, men utformes på en måte der den forenkler prosessen med målkongruens og kortsiktig planlegging. Dersom dette blir gjort på en god måte kan det bidra til å redusere kompleksiteten.

Det tredje punktet omfatter målkongruens mellom lokale og overordnede mål. Det er spesielt på dette punktet at en virksomhet kan få god nytte av OKR. Transparensen til OKR gjør dette lett, og ved å involvere alle ansatte i målfastsettelsen med en kombinasjon av top-down og bottom-up sørger man for god målkongruens. Dette understrekes av funnene fra spørreundersøkelsen, der over halvparten respondentene svarer at den en av de største fordelene med OKR er «Tydeliggjøre og kommunisere strategi for alle ansatte i selskapet».

Den siste utfordringen vi mener OKR kan brukes til å forbedre er «å frembringe en felles organisasjonskultur i organisasjon». Et av de avsluttende spørsmålene i spørreundersøkelsen var om OKR har hatt noen påvirkning på organisasjonskulturen i virksomheten. Av de 16 som svarte på dette spørsmålet svarte tretten at OKR har hatt en effekt. Noen av respondentene utdypet dette ved å svare:

«Ja, mer fokus på personlig utvikling»

«Ja, hele kulturen er fokusert på det og det skaper transparens blant ansatte»

«Ja. Mer fokuserte på å gjøre det som skaper resultater»

«Ja, for oss har OKR ført til en dreining fra individfokus til team/avdelingsfokus, som gjør noe med kulturen på samholdsfronten»

«Ja. Mer «Servant Leadership», bedre kundesentrisk tilnærming og en relasjonsorientert, mer enn resultatorientert ledelse»

«Fokusert på å nå målene og prioritere bort annet»

«Fokus»

Fra disse svarene kan det tolkes at OKR kan ha en positiv effekt på organisasjonskultur når det kommer til fokus. I spørreundersøkelsen pekte 45% av respondentene på «Fokusere og spisse strategi», og rundt 30% pekte på «Færre fokusområder» som de største fordelene med

OKR. Organisasjonskultur er likevel en sammensetting av mange ulike aspekter i en organisasjon, der fokus kun er en av dem. Regler, rutiner og normer er eksempler på områder som ikke dekkes av OKR. De største styrkene til OKR ved å frembringe en felles organisasjonskultur er transparens, og et samlet syn på hva de viktigste fokusområdene er.

Med bakgrunn i disse utfordringene konkluderer vi med at OKR bør innføres som del av en styringspakke dersom selskap:

1. Har utfordringer med målkongruens og med å skape et felles syn på hva de viktigste fokusområdene er for hele selskapet
2. Ønsker en enkel måte å drive dynamisk målstyring

Videre presenterte vi i delkapittel 2.10 funnene til Johanson og Madsen (2008) på oppdelingen av selskap i styringsklynger «enkel styring», «omfattende styring» og «resultatstyring». Det vi nå ønsker å se på er i hvilke av disse klyngene OKR kan gjøre mest nytte. Vi starter med å se på selskap under «resultatstyring». Egenskapene til disse selskapene er:

Resultatstyring	
• Toppledelsen inkluderer i liten grad underordnede i utforming av strategiske planer	• Objektive evalueringer
• Primært kvantitative og nøyaktige mål	• Skarpt fokus på belønning og kompensasjon
• Vektlegging av måling	• Vektlegger prestasjonsbasert belønning
• Bruker mest diagnostisk styring	• Sentralisering
• Stramhet i måling	• Stor avstand mellom toppledelsen og underordnede
• Hovedsakelig finansielle mål	• Benytter kulturell styring i mindre grad enn måling, evaluering og belønning

Tabell 8-2: Egenskaper til selskap i slyngen "Resultatstyring" (Johanson & Madsen, 2013)

Egenskapene til selskap med «resultatstyring» er i stor grad motsetninger til egenskapene til OKR. Høy grad av sentralisering, bruk av nøyaktige kvantitative mål og vektlegging av prestasjonsbasert belønning er tre prinsipper som står i konflikt med OKR-teorien. Dersom hovedfokuset ligger på belønning av prestasjon og nøyaktige finansielle mål, vil virksomheten måtte gjennomgå store endringer ved en eventuell implementering av OKR. Sannsynligheten er høy for at ansatte fortsatt vil fokusere på aktiviteter og mål som gir høyest kompensasjon, og se vekk fra OKR-ene sine.

På den annen side kan OKR være et ypperlig styringsverktøy for selskap som ønsker å gå vekk fra en slik styring. Selskap i denne kategorien kan på et tidspunkt ønske å desentralisere, i større grad involvere ansatte, redusere vektleggingen av belønning og kompensasjon og rette fokuset mot «Stretch Mål». I dette tilfelle vil en implementering av OKR dekke alle disse behovene, og bør bli en del av virksomhetens styringspakke.

I klyngen «enkel styring» hadde selskapene disse egenskapene:

Enkel styring	
• Toppledelsen inkluderer i liten grad underordnede i utforming av strategiske planer	• Mer subjektive evalueringer
• Primært kvalitative mål	• Relativt sett svakere fokus på belønning og kompensasjon
• Mindre vektlegging av måling	• Lite bruk av prestasjonsbasert belønning
• Lite bruk av både diagnostisk og interaktiv styring	• Sentralisering
• Lite stramhet i måling	• Uformell og organisk kommunikasjon
• Mye bruk av ikke-finansielle mål sammenlignet med finansielle mål	• Relativt lite vektlegging av kulturell styring

Tabell 8-3: Egenskaper til selskap i slyngen "Enkel Styring" (Johanson & Madsen, 2013)

Som presentert i delkapittel 2.10 hadde selskap under denne kategorien en uformell styringsform med lite bruk av styringssystem. Av egenskapene til disse selskapene finner vi noen likhetstrekk med egenskapene til OKR, for eksempel bruk av kvalitative mål og et svakt

fokus på belønning og kompensasjon. Punktene OKR skiller seg fra denne type styring er at ved enkel styring er styringen sentralisert, og evalueringer foretas basert på subjektivitet.

Vi vil argumentere for at selskap som går under «enkel styring» bør implementere OKR dersom det blir aktuelt å benytte seg av et styringsverktøy. Det vil ikke påvirke bruken av kvalitative mål og det svake fokuset på kompensasjon. Samtidig vil OKR i større grad bidra med å involvere ansatte i hele virksomheten, som kan være en fordel basert på momentene nevnt i delkapittel 3.8. Det kan dog oppstå en vridningseffekt fra bruken av subjektive evalueringer til en mer objektiv tilnærming. Hvorvidt dette er optimalt for virksomheten vil nok variere, da det kan tenkes at flere selskap med spesielt gode ledere mister gevinsten av gode subjektive vurderinger.

Den siste klyngen, «omfattende styring», hadde disse egenskapene:

Omfattende styring	
• Topplederen inkluderer underordnede i utforming av strategiske planer	• Objektive evalueringer
• Primært kvantitative og nøyaktige mål	• Relativt skarpt fokus på belønning og kompensasjon
• Sterk vektlegging av måling	• Vektlegger prestasjonsbasert belønning
• Både diagnostisk og interaktiv styring brukes i stor utstrekning	• Desentralisering
• Stramhet i måling	• Formell og mekanisk kommunikasjon
• Både finansielle og ikke-finansielle mål	• Vektlegger kulturell styring sterkt

Tabell 8-4: Egenskaper til selskap i slyngen "Omfattende styring" (Johanson & Madsen, 2013)

Som

Som nevnt av Johanson og Madsen (2013) benytter selskap i denne kategorien seg av flere ulike styringssystem som del av en styringspakke. Av egenskapene til styringen av selskap i denne klyngen finner vi likheter med egenskapene til OKR. Blant annet inkluderes underordnede i utforming av strategi og mål, og evalueringene er objektive. Forskjellene ligger i fokuset på kompensasjon, og at det i selskap under «omfattende styring» ikke brukes «Stretch Mål».

Nytten av å implementere OKR i selskap fra denne klyngen avhenger av utformingen av styringspakken og behovet til selskapene. Dersom selskapene sliter med målkongruens og dynamikk kan OKR ha en positiv effekt. Det må da påses at OKR ikke skaper et ekstra lag med kompleksitet, som kan være en utfordring ved bruken av mange ulike styringssystemer (Bjørnenak, 2014). Bruken av styringssystem vil variere i større grad i denne klyngen i forhold til de to andre, og behovet må vurderes opp mot fordelene og utfordringene ved OKR diskutert i denne oppgaven.

8.3 Hvor passer OKR i en styringspakke?

I delkapittel 2.10 presenterte vi Malmi og Brown (2008) sin teori om styringspakker. Modellen deres tar for seg oppdeling av virksomhetsstyring i fem kategorier: «Kulturell Styring», «Planlegging», «Kybernetisk Styring», «Belønning og Kompensasjon» og «Administrativ Styring». I dette delkapittelet skal vi forsøke å plassere OKR i Malmi og Brown (2008) sin modell. Vi gjengir først modellen under:

Klaner		Kulturell styring				Symboler
		Verdier				
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langsiktig planlegging	Kortsiktig planlegging	Budsjettstyring	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur				Regler, rutiner og prosedyrer

Figur 8-2: Styringspakken Malmi og Brown (2008) gjengitt

Den første kategorien, «Kulturell Styring» omfavner hvordan en organisasjonskultur fungerer som en overgripende mekanisme til å styre ansattes atferd. Som diskutert i forrige delkapittel kan OKR spille en rolle i å skape en felles organisasjonskultur, spesielt i å rette fokuset til ansatte i riktig retning. Samtidig er en viktig del av OKR transparens, der ansatte sine OKR-er er tilgjengelige for hele virksomheten. Dette kan bidra med å skape en organisasjonskultur der åpenhet er viktig.

Under «Planlegging» kan OKR være en viktig del av en styringspakke. Vi har allerede diskutert i delkapittel 8.1 hvordan det kan være mulig å kombinere ulike styringssystemer til ulike formål ved langsiktig og kortsiktig planlegging. Der brukte vi eksempelet med at

«Balansert Målstyring» kan benyttes til langsiktig planlegging og strategi, mens OKR kan benyttes til kortsiktig planlegging og målstyring. «Planlegging» omfavner også hvordan fastsettelsen av mål foregår. Ved å bruke OKR, og følge dets grunnprinsipper, kan en virksomhet sørge for involvering av ansatte i planleggingsprosessen.

Som nevnt i kapittel 2.10 handler «Kybernetisk Styring» om styring av «budsjett», «finansielle målesystemer», «ikke-finansielle målesystemer» og «hybride målesystemer». Bruken av OKR til finansiell måling og oppfølging er allerede godt diskutert i delkapittel 4.6, der vi kommer fram til at OKR ikke bør brukes til dette formålet siden det eksisterer andre styringssystemer som er bedre. «Ikke-finansielle målesystemer» kan være målesystemer som brukes til å identifisere prestasjonsdrivere som finansielle mål ikke klarer, som for eksempel produktivitet innen forskning og utvikling, evaluering av ledelsens prestasjoner eller intern kommunikasjon i virksomheten (Ittner & Larcker, 2001). Her kan OKR benyttes, og bidra med viktig innsikt i ulike mål som ikke nødvendigvis dekkes av finansielle mål. Vi illustrerte dette i delkapittel 3.10 med en fotballklubb som eksempel der mesteparten av målene er ikke-finansielle.

«Belønning og kompensasjon» ble diskutert i delkapittel 4.3. OKR-litteraturen er tydelig på at styringssystemet ikke skal brukes til evaluering av ansatte, og dermed ikke kobles opp mot et belønningssystem.

Den siste kategorien er «Administrativ Styring», som er delt inn i «Styringsstruktur», «Organisasjonsstruktur» og «Regler, rutiner og prosedyrer». «Styringsstruktur» omfatter både ansvar og myndighetsfordelingen i selskapet, i tillegg til at det skal eksistere et system som sørger for vertikal og horisontal koordinering (Malmi & Brown, 2008). Ved å ha OKR som del av styringspakken argumenterer vi for at en slik koordinering forsterkes. Transparensen gjør at alle ansatte til enhver tid vet hva hverandres mål for perioden er, som gjør det enklere å koordinere. Samtidig gjør kombinasjonen av top-down og bottom-up tilnærmingen til målfastsettelsen at ansatte er oppdaterte på hva målene er til enhver tid. Denne tilnærmingen kan også ha påvirkning på organisasjonsstrukturen, ettersom det implisitt legger til rette en desentralisering av selskapet. Det er lite tenkelig at OKR har en påvirkning på «Regler, rutiner og prosedyrer».

Vi kan oppsummere denne diskusjonen i figur 8-3, der grønn illustrerer hvor OKR kan bidra i stor grad, og gul illustrer hvor OKR kan bidra i mindre grad:

Klaner		Kulturell styring Verdier				Symboler
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langsiktig planlegging	Kortsiktig planlegging	Budsjettstyring	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
Administrativ styring						
	Styringsstruktur	Organisasjonsstruktur				Regler, rutiner og prosedyrer

Figur 8-3: Hvor OKR passer inn i styringspakken til Malmi og Brown (2008)

8.4 Oppsummering

OKR er et godt målstyringssystem for å koble mål opp mot strategi og skape målkongruens i hele selskapet, men OKR er ikke tilstrekkelig som et helhetlig styringssystem. Store komplekse selskap trenger andre verktøy i virksomhetsstyringen deres. OKR egner seg dårlig til økonomisk oppfølging og langsiktig planlegging, som kan utfylles av andre styringssystem. Samtidig må selskap som ønsker å bruke bonusordninger gjøre det med andre styringssystem. I kapittel 8.1 IV argumenterer vi videre for at OKR kan være overflødig i visse deler av en organisasjon, spesielt salgsavdelinger og andre avdelinger med klare økonomiske mål.

Hvilket styringssystem som komplementerer OKR best er vanskelig å fastslå ettersom det vil variere fra selskap til selskap, men både «Balansert Målstyring», «Benchmarking», «Budsjett» og «Rullerende Prognoser» kan fylle gapet til noen av manglene ved OKR. Det vil være av liten hensikt å kombinere MBO og OKR da de dekker mange av de samme målstyringsfunksjonene. Samtidig egner ikke MBO seg til økonomisk oppfølging, en viktig mangel med OKR.

Vi konkluderer med at OKR bør implementeres i en styringspakke dersom selskap: **(1)** har utfordringer med målkongruens og med å skape et felles syn på hva de viktigste fokusområdene er for hele selskapet, eller **(2)** ønsker en enkel måte å drive dynamisk målstyring.

9. Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å bidra med empirisk forskning om OKR ved å analysere praktiseringen av OKR i norske selskap, samt studere hvordan OKR kan benyttes som del av en styringspakke. Vi har gjennomført en eksplorerende og forklarende studie, med en spørreundersøkelse av 35 norske selskap som datagrunnlag. Svarene fra undersøkelsen har blitt undersøkt gjennom en dataanalyse, med mål om å finne signifikante sammenhenger. Vi har sammenlignet hvorvidt selskapene praktiserer OKR etter litteraturens anbefalinger, og vi har sett på ulike faktorer som kan forklare hvordan styringssystemet praktiseres.

En tematisk litteraturstudie av OKR og andre styringssystem viser at OKR har unike særtrekk som skiller det fra resten. OKR er et enkelt styringsverktøy, som ikke skal knyttes opp mot belønning. Det egner seg svært godt til kortsiktig planlegging, og en kombinasjon av tilnærmingene top-down og bottom-up sikrer målkongruens i selskap. Samtidig fører bruken av «Stretch Mål» til ambisiøs målsetting. Av styringssystemene analysert i denne oppgaven er OKR det eneste med disse egenskapene.

Et viktig funn fra analysen er at variasjonen i antall OKR-er i hovedsak blir påvirket av variasjon i antall mål. Antall mål varierer videre på grunn av selskapets størrelse og OKR-ene sin periodelengde. Store selskap benytter flere mål enn små, og en lengre periodelengde fører til flere mål enn en kortere periodelengde. Den eksisterende OKR-litteraturen peker ikke på hvilke faktorer som påvirker antall mål og nøkkelresultater, og det gjør disse funnene ekstra interessante. Vi argumenterer for at variasjonen i mål som følge av lengre periodelengde viser at de norske selskapene praktiserer OKR feil sammenlignet med OKR-litteraturen, og at dette illustrerer utfordringene ved å benytte OKR i praksis.

En stor diskusjon i OKR-litteraturen er hvorvidt OKR bør benyttes helt ned til individnivå, eller kun ned til teamnivå. Men det er lite diskutert om dette skal gjelde *alle* individer eller team. Vi finner at selskap som benytter teamnivå som laveste nivå i all hovedsak har team som ikke benytter OKR, mens selskap som benytter individnivå, stort sett benytter OKR blant alle ansatte. Sammenhengene kan trolig forklares med den sterke forpliktelsen selskapene som benytter individnivå, føler i forhold til OKR. Videre studier på OKR kan trolig kunne avdekke ytterligere sammenhenger.

Avslutningsvis har vi diskutert hvorvidt OKR alene er tilstrekkelig som helhetlig styringssystem. Vi peker på fire store mangler ved OKR: **(1)** OKR egner seg dårlig til økonomisk oppfølging, **(2)** utarbeidelse av langsiktige strategier vil kreve andre styringssystem, **(3)** OKR skal ikke knyttes opp mot belønning. Mye av forskningen peker på at det bør eksistere et system som knytter belønning og prestasjon. Selskap må dermed ha andre styringsverktøy på plass til gjennomføringen av dette, og **(4)** hos noen team/individer/avdelinger er det ikke naturlig å bruke «Stretch Mål». I disse delene av en virksomhet kan OKR bli overflødig.

Vi argumenter for at OKR, i komplekse organisasjoner, ikke er tilstrekkelig som helhetlig styringsverktøy. Funnene fra spørreundersøkelsen viser også at flesteparten av selskapene kombinerer OKR med andre styringssystem.

I kapittel 8 diskuterte vi også når det bør være aktuelt for selskap å implementere OKR. Vi konkluderte med at OKR bør implementeres i selskap som **(1)** har utfordringer med målkongruens og med å skape et felles syn på hva de viktigste fokusområdene er for hele selskapet, eller **(2)** ønsker en enkel måte å drive dynamisk målstyring.

9.1 Svakheter med oppgaven

En klar svakhet ved oppgaven er datasettets størrelse. Dette gjør datasettet sårbart for variasjon. Flere observasjoner kunne ført til flere signifikante regresjoner, men også andre utfall enn de vi har funnet. Ideelt sett skulle vi i en sammenheng med få observasjoner supplert med dybdeintervjuer. Vi har tatt kontakt med norske selskap som åpent benytter OKR, men dybdeintervjuer lot seg ikke gjennomføre grunnet Covid-19.

I tillegg til få observasjoner, er en annen svakhet ved datasettet selve utformingen av spørreskjemaet. Da vi utformet spørsmålene, var formålet å finne empirisk sammenligningsgrunnlag for implementering og bruk av OKR i samarbeidsbedriften vår. Spørsmålene er derfor designet med tanke på hvordan samarbeidsbedriften kunne implementere og praktisere OKR. Tanken var at vi skulle studere hvordan tilsvarende selskap benytter OKR, for så å adaptere andre selskaps bruk og erfaringer ved OKR inn i samarbeidsbedriften. Derfor bærer spørreundersøkelsen preg av en praktisk tilnærming til bruken av OKR. Spørreundersøkelsen går derfor ikke i dybden på hvorfor bedriftene praktiserer OKR på måten som de gjør. Dette har gjort at oppgavens formål har blitt å studere

hvordan OKR benyttes i forhold til litteratur, istedenfor å validere litteraturen som eksisterer og eventuelt kommet med ny eller utdypende litteratur.

Vi kunne også fått en rikere og mer begrunnet diskusjon i kapittel 4 og 8 dersom spørreundersøkelsen i større grad hadde kartlagt respondentenes tanker om ulemper ved styringssystemet (som manglende økonomisk oppfølging) og ikke bare praktiske utfordringer ved bruken av OKR. En annen svakhet ved analysen i kapittel 8 er at analysen i hovedsak bygger på teori. For en bedre analyse, skulle vi gjerne hatt lønnsomhetstall og oppnåelse av andre ikke-finansielle måltall, slik at vi kunne sett disse tallene opp mot bruken av OKR sammenlignet med andre styringssystem.

9.2 Forslag til videre forskning

OKR har vært et spennende tema til masteroppgaven, og vi mener forskningsområdet har et stort potensial. I delkapittel 3.13 diskuterte vi svakhetene ved OKR-litteraturen, og viste til at litteraturen hadde sterk mangel på empiri. Våre funn tilføyer noe empiri om praktiseringen av styringssystemet, men vi har verken sett på lønnsomhetseffekter eller effekter på ikke-finansielle måltall ved hjelp av OKR. Følgelig har vi ikke hatt mulighet til å validere hvorvidt OKR-litteraturens anbefalinger er korrekte.

Vi oppfordrer derfor videre forskning til å analysere lønnsomhetseffekter og oppnåelse av ikke-finansielle mål med hensikt om å validere OKR-litteraturen. Dette kan gjennomføres som en tidsseriestudie, der man ser på effektene ved implementering av OKR over lengre tid. Vi mener at OKR er et styringssystem som kommer til å vokse i utbredelse de kommende årene, og oppfordrer derfor til videre forskning.

Det kunne også vært interessant å gjennomføre en ren kvalitativ studie av OKR, der man går dypere inn i bruken av OKR i selskap i et eller flere selskap, ved hjelp av intervjuer og observasjoner.

Litteraturliste

- Adams, J., Khan, H. T., & Raeside, R. (2014). *Research Methods for Business and Social Science students*. New Dehli: Sage.
- A.Howell, R. (1967). A fresh look at management by objectives. *Business Horizons: Volume 10, Issue 3*, 51-58.
- Albrecht, W. S., Stice, J. D., Stice, E. K., & Swain, M. R. (2007). *Accounting: Concepts and Applications*. Cengage Learning; 9 edition.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 423-444.
- Andersen, B., & Pettersen, P.-G. (1996). *The benchmarking handbook*. Chapman & Hall.
- Andreassen, R.-I., & Bjørnenak, T. (2018). Usikkerhet og teknologi: – de viktigste driverne for endringer i økonomistyring. *Magma 0618*, 26-33.
- Aune, S. (2009). *Beyond Budgeting: Presentasjon fra beslutningsstøttedagen av CFO Sigurd Aune - SpareBank 1 Gruppen (Dynamisk Styring/Beyond Budgeting)*. Retrieved from Slideshare: <https://www.slideshare.net/SpareBank1/beyond-budgeting-presentasjon-fra-beslutningsstttedagen-av-cfo-sigurd-aune-sparebank-1-gruppen-dynamisk-styringbeyond-budgeting>
- Bain&Company. (2017). *Management-tools-and-trends-2017*.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Barnabè, F. (2011). A “system dynamics-based Balanced Scorecard” to support strategic decision making: Insights from a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management* 60(5), 446-473.
- Bas, A. (2019, Juli 30). *4 reasons why individual OKRs don't work*. Hentet mars 2020 fra Plai: <https://plai.team/blog/individual-okr>
- Bauer, K. (2004). KPIs - The Metrics That Drive Performance Management. *DM Review*, 63.

- Bedford, D. S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research: Volume 28*, 12-30.
- Berger, K. (n.d.). *OKR – målstyring for smidige selskaper*. Hentet mars 2020 fra Sprint: <https://sprint.no/artikler/okr-malstyring-for-smidige-selskaper>
- Bergstrand, J., Bjørnenak, T., & Boye, K. (1999). *Budsjettering*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Studentlitteratur AB.
- Bjørnenak, T. (2011). *Dynamiske styringssystemer - hva er det?* Hentet mars 2020 fra Magma: <https://www.magma.no/dynamiske-styringssystemer-hva-er-det>
- Bjørnenak, T. (2014). Hva var nå problemet? *Magma*, 18-21.
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. Wiley.
- Bogsnes, B. (2012). *Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor*. Hentet mars 2020 fra Idunn.no: https://www.idunn.no/pof/2012/04/beyond_budgeting_-_en_styringsmodell_som_tar_virkeligheten
- Bogsnes, B. (2016). *Beyond Budgeting - en styringsmodell for fremtiden*. Hentet april 2020 fra ledernytt.no: <https://www.ledernytt.no/beyond-budgeting-en-styringsmodellfor-fremtiden.5927670-112537.html>
- Bogan, C. E. (1994). *Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*. McGraw-Hill.
- Bourmistrov, A., & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management Accounting Research, Volume 24, Issue 3*, 196-211.
- Bragelien, I. (2018). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt – fordi den virker? *Magma*, 24-31.

-
- Breslin, D. (2014). Calm in the storm: Simulating the management of organizational co-evolution. *Futures, Volume 57*, 62-77.
- Castro, F. (u.d.). *Felipecastro.com*. Hentet januar 2020 fra <https://felipecastro.com/resource/The-Beginners-Guide-to-OKR.pdf>
- Castro, F. (u.d.). *Felipecastro.com*. Hentet mars 2020 fra <https://felipecastro.com/en/blog/use-individual-okrs/>
- Castro, F. (2018, Juli 4). *Google's OKR Video Should be Retired. Here's Why*. Hentet april 2020 fra Medium: <https://medium.com/@meetfelipe/googles-okr-video-should-be-retired-here-s-why-3c1cbe3c563d>
- Chendall, R. H. (2003). *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. Department of Accounting and Finance, Monash University.
- Coding, S. (1995). *Best Practice Benchmarking: A Management Guide*. Gower Publishing, Ltd.
- Cothran, J. (2017, September 14). *Are true OKRs worth the hassle?* Hentet mars 2020 fra Small Improvements Blog: <https://www.small-improvements.com/blog/are-true-okrs-worth-the-hassle/>
- Daft, R. L. (2008). *New Era of Management*. Cengage Learning EMEA.
- Digranes, M. J. (2019, 10 24). *OKR: Rammeverket som skaper verdens beste bedrifter?* Hentet februar 2020 fra BEKK: <https://blogg.bekk.no/okr-rammeverket-som-skaper-verdens-beste-bedrifter-2de7a2266c5a>
- Dinesh, D., & Palmer, E. (1998). *Management by objectives and the Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again?* MCB University Press.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. New York: Portfolio Penguin.
- Doyle, P. (1994). Setting business objectives and measuring performance. *Pergamon*.
- Drucker, P. F. (1955). *The Practice of Management*. New York: Butterworth-Heinemann.

- Dysthe, O., Hertzberg, F., & Torlaug, L. H. (2010). *Skrive for å lære*. abstrakt forlag.
- Englund, A. (2019). *Vurdering av virkninger ved å endre*. Oslo Economics.
- Feidje, A., & Stura, H. M. (2015). *Utbredelse av budsjettstyring: En deskriptiv og empirisk analyse av holdning til og bruk av budsjett*. Norges handelshøyskole.
- Finch, B. J., & Luebbe, R. L. (1995). *Operations Management: Competing in a Changing Environment*. Dryden Press.
- Foddy, W. H. (1993). *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Forsey, C. (2019, April 24). *Goals vs Objectives: The Simple Breakdown*. Hentet februar 2020 fra Hubspot: <https://blog.hubspot.com/marketing/goals-vs-objectives>
- Frost, J. (u.d.). *Statistics by Jim*. Hentet juni 2020 fra <https://statisticsbyjim.com/regression/multicollinearity-in-regression-analysis/>
- Gjønnnes, S. H., & Tangenes, T. (2013). *Økonomi- og virksomhetsstyring: Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. Fagbokforlaget.
- Goncalves, L. (2019, November 14). *Organisationalmastery.com*. Hentet februar 2020 fra <https://www.organisationalmastery.com/okrs/>
- Grønbech, J., & Klein, A. (2020, 01 24). Deloittecast: OKR og Agile - suksesshistorier fra Google. (A. B. Edesberg, & G. G. Seim, Interviewers)
- Grønnevet, G., & Østergren, K. (2008). Er budsjettstyring god økonomistyring? *Praktisk økonomi & Finans, Volume 4*, 57-63.
- Hansen, C. S., Otley, D., & Wim, A. V. (2003). *Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective*. Journal of Management Accounting Research.
- Harke, M. I. (2020). *What Companies Use OKRs?* Hentet mars 2020 fra Weekdone Blog: <https://blog.weekdone.com/what-companies-use-okrs/>

-
- Harris, M., & Tayler, B. (2019). Don't Let Metrics Undermine Your Business. *Harvard Business Review*.
- Hjelle, J. F. (2014). *Beyond Budgeting i Norge: Utbredelsen av Beyond Budgeting i Norge, og karakteristikk på virksomheter uten budsjett*. Handelshøyskolen i Kristiansand (UIA).
- Hoff, K. G. (2016). *Strategisk Økonomistyring, 2.utgave*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Hong, S.-M., Paterson, G., Burman, E., Mumovic, D., & Kimpian, J. (2014). A comparative study of benchmarking approaches for non-domestic buildings: Part 2 – Bottom-up approach. *International Journal of Sustainable Built Environment, Volume 3, Issue 2*, 247-261.
- Hope, J., & Fraser, R. (2000). *Beyond budgeting*.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003a). *Beyond Budgeting - How managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business School Press.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003b). New Ways of Setting Rewards: The Beyond Budgeting Model. *California Review Management, Volume 45, Issue 4*, 103-119.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, V. M. (2015). *Cost accounting : a managerial emphasis*. Pearson Education Limited.
- Howard , A., & Bray, D. W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York : Guilford.
- Howard, A. (2002). The predictive Validity of Conscious and Subconscious Motives on Career Advancement. In G. P. Latham, & E. A. Locke, *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge.
- Howell, R. A. (1967). A fresh look at management by objectives. *Business Horizons*, 51-58.
- Henriksen, S. (2005). *Strategisk virksomhetsstyring: Krevende hverdag for enkle prinsipper*. Retrieved from idunn.no: https://www.idunn.no/pof/2005/02/strategisk_virksomhetsstyring_krevende_hver-_dag_for_enkle_pinsipper

- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, vol. 32, issue 1-3, 349-410.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm.
- James, G., Witten, D., & Hastie, T. (2017). *An Introduction to Statistical Learning*. New York: Springer.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Johannesen, A., Tufta, P. A., & L.Christoffersen. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Johanson, D., & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge. *Magma - Econas Tidsskrift For Økonomi og Ledelse*, 18-30.
- Johansen, D., & Madsen, D. (2017). Balansert målstyring – et dynamisk styringsverktøy? Utviklingen i praksis og fremtidig potensial. *Fokus på fremtidens foretaksløsninger*, 91-107.
- Kang, S.-C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management. *Journal of Management Studies: Volume 46, Issue 1*, 65-92.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Keegan, R., & O'Kelly, E. (2004). *Applied Benchmarking for Competitiveness*. Cork: Oak Tree Press.
- Keller, G. (2018). *Statistics for Management and Economics, Eleventh Edition*. Cengage Learning.

-
- Kerr, S., & LePelley, D. (2013). Stretch Goals: Risks, Possibilities and Best Practises. In E. A. Locke, & G. P. Latham, *New Developments in Goal setting and Task Performance* (pp. 21-31). Routledge.
- Klau, R. (2013, 5 14). *Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKRs*. Hentet mars 2020 fra youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc&t=4351s>
- Klau, R. (2017, 11 7). Hentet mars 2020 fra Twitter: <https://twitter.com/rklau/status/927985791388626944>
- Kristoff-Brown, A., & Stevens, C. K. (2001). *Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter?* . Journal of applied Psychology.
- Kvatningen, R. (2015). *Slik måler Google sine ansatte*. Retrieved from Nettavisen: <https://www.nettavisen.no/nyheter/utenriks/slik-maler-google-sine-ansatte/3423152095.html>
- Larrick, R. P., Wu, G., & Heath, C. (2009). *Goal-Induced Risk Taking in Negotiation and Decision Making*. Social Cognition.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research, Volume 21, Issue 1*, 56-75.
- Ljungman, G. (2009). *Top-Down Budgeting: An Instrument to Strengthen Budget Management*. International Monetary Fund.
- Locke, E. (1968). *Toward a theory of task motivation and incentives*. Organizational Behaviour & Human Performance.
- Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting*. American Psychologist.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). Potential Pitfalls in Goal Setting and How to Avoid Them. In E. A. Locke, & G. P. Latham, *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge.
- Loe, H. R., & Lindahl, A. (2016). *Bruk av bonus i Norge : en kartlegging av utviklingen i bruk av bonus blant norske virksomheter i perioden 2012-2016*. Norges Handelshøyskole.
- Lome, K. B., & Andersen, E. (2019). *Finn.no: En metode for disiplinert strategisk eksperimentering*. Hentet april 2020 fra Magma: <https://www.magma.no/finn-no-en-metode-for-disiplinert-strategisk-eksperimentering>
- Lund, K. P. (2018). *OKR – et system for gjennomføring*. Hentet februar 2020 fra: <https://inevo.no/blogg/okr-et-system-for-gjennomforing/>
- Løvland, J., & Iversen, A. (2001). Benchmarking som metode i bedriftsutvikling. *Økonomisk fiskeriforskning: Ledelse, marked, økonomi, vol. 11*, 55-66.
- Madsen, D. Ø., & Stenheim, T. (2014). *Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen*. Magma.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research, 19(4)*, 287-300.
- Matos, L. (2016, Oktober 24). *Why you shouldn't use OKRs*. Hentet fra Medium: <https://medium.com/@leematos/why-you-shouldnt-use-okrs-6c52a7bb8702>
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. D. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management: Volume 41, Issue 3*, 240-258.
- McGregor, D. (1966). *The Human Side of*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Merchant, K., & Van Der Stede, W. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives, 3rd edition*. Financial Times.

-
- Milgrom, P., & Roberts John. (1995). Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of accounting and Economics*, Volume 19, Issue 2-3, 179-208.
- Mooraj, S. A., Oyon, D. A., & Hostettler, D. B. (1999). The balanced scorecard: a necessary good or an unnecessary evil? *European Management Journal*, Volume 17, Issue 5, 481-491.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society: Volume 35, Issue 5*, 499-523.
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objective and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 65-88.
- Olsen, T. N. (2019). *OKR: Et rammeverk for hårete mål*. Retrieved from Nycon AS: <https://www.nycon.no/okr-et-rammeverk-for-harete-mal/>
- Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by «Balanced Scorecard? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 148-169.
- Reddin, W. J., & Kehoe, P. (1974). *Management By Objectives for Irish Managers*. Mount Salus Press Ltd.
- Rickards, R. C. (2006). Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle? *Investment Management and Financial Innovations*, 62-76.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2018). *Management Tools & Trends*. Bain & Company.
- Riggins, J. (2018, Februar 20). *Do key results lead to objectives? My not-so love affair with OKRs*. Retrieved from Management30: <https://management30.com/blog/objectives-key-results-okrs/>

-
- Rowley, J. (2014, Mai 11). *Emerald.com*. Hentet mars 2020, fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-02-2013-0027/full/html#idm45665125825520>
- Sandal, H. L. (2016). *The (re)production of conventional management thinking and the role of research practise: A discourse analysis*. NHH.
- Saul, J. (2004). *Benchmarking for non-profits*. New York: Turner Publishing Company.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornill, A. (2016). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Schmidt, F. L. (2013). *The Economic Value of Goal Setting to Employees*. Routledge/Taylor & Francis Group.
- Schneiderman, A. M. (1999). Why Balanced Scorecards Fail. *Journal of Strategic Performance Measurement*, 6-11.
- Seijts, G., & Latham, G. P. (2000). *The effects on goal setting and group size on performance in a social dilemma*. Candaian journal of behaviour science.
- Shimp, T. A., & Andrews, C. J. (2017). *Advertising, Promotion, and other aspects of integrated marketing communications*. South-Western Cengage learning.
- Simmons, A. E. (2018, Mai 14). *Sciencing*. Hentet juni 2020 fra <https://sciencing.com/disadvantages-small-sample-size-8448532.html>
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecards in German-Speaking Countries. *SSRN Electronic Journal*, volume 14, issue 4, 361-388.
- Stemsrudhagen, J. I. (2003). *Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse*. Retrieved from Magma: <https://www.magma.no/balansert-maalstyring-fra-maaling-til-strategisk-ledelse>
- Sunde-Hansen, D., & Klein, A. B. (n.d.). *Slik kan OKR hjelpe organisasjoner med å oppnå målene sine*. Hentet fra Deloitte:

<https://www2.deloitte.com/no/no/pages/strategy/articles/slik-kan-okr-hjelpe-organisasjoner-med-aa-oppnaa-maalene-sine.html>

Sundve, E. (2019). *Solving alignment on strategy and execution in a scaleup*. Retrieved from Medium: <https://medium.com/kolonial-no-product-tech/solving-alignment-on-strategy-and-execution-in-a-scaleup-1493f7c11e6b>

Thagaard, T. (1998). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.

Tingvall, J. B. (2016, August 15). *Why individual OKRs don't work for us*. Retrieved from Spotify HR Blog: <https://hrblog.spotify.com/2016/08/15/our-beliefs/>

Tuominen, K. (2016). *The Path to Development*. Oy Benchmarking LTD.

Waal, A. D. (2003). The Future of the Balanced Scorecard: An Interview with Professor Dr Robert S. Kaplan. *Measuring Business Excellence* 7(1), 30-35.

Waal, A. D. (2006). *Strategic Performance Management: A Managerial and Behavioral Approach*. Macmillan International Higher Education.

Wallstreetprep. (n.d.). *Rolling Forecast Best Practices: A Guide for FP&A Professionals*. Retrieved from Wallstreetprep: <https://www.wallstreetprep.com/knowledge/rolling-forecast-best-practices-guide-fpa-professionals/>

Walz, R., & Eichhammer, W. (2012). Benchmarking green innovation. *Mineral Economics*, 24, 79-101.

Weldeghebriel, L. (2019). *OKR i Telia: Dette skjedde da telecom-selskapet innførte 'Google-metoden' for å styre organisasjonen*. Hentet mars 2020 fra Shifter: <https://shifter.no/nyheter/okr-i-telia-dette-skjedde-da-telecom-selskapet-innforte-google-metoden-for-a-styre-organisasjonen/168831>

Wodtke, C. (2016a). *Introduction to OKRs*. O'Reilly Media, Inc.

Wodtke, C. (2016b). *Radical Focus*. Cucina Media LLC.

Ylinen, M., & Gullkvist, B. (2014). The effects of organic and mechanistic control in exploratory and exploitative innovations. *Management Accounting Research: Volume 25, Issue 1*, 93-112.

Zhou, H., & He, Y.-L. (2018, Juli). *Researchgate.net*. Hentet januar 2020 fra https://www.researchgate.net/publication/326167708_Comparative_Study_of_OKR_and_KPI

Figurliste

Figur 2-1: Balansert målstyring	18
Figur 2-2: Rullerende prognoser	20
Figur 2-3: Styringspakken Malmi og Brown (2008)	21
Figur 3-1: Eksempel på OKR i et fotballlag	34
Figur 6-1: anbefales deres implementeringsstrategi til andre selskap?	81
Figur 6-2: Oversikt over OKR sitt bidrag for norske selskap	92
Figur 6-3: De største utfordringene ved OKR	93
Figur 8-1: Eksempel - Bruk av balansert målstyring og OKR i styringspakken til Malmi og Brown (2008)	119
Figur 8-2: Styringspakken Malmi og Brown (2008) gjengitt	125

Tabelliste

Tabell 2-1: Kjennetegn ved klynger (Johanson & Madsen, 2013)	23
Tabell 4-1: Oppsummering - Langsiktig eller kortsiktig planlegging?	44
Tabell 4-2: Oppsummering – Bottom-up vs top-down tilnærming	48
Tabell 4-3: Oppsummering - Knyttes styringssystemet til belønning?	51
Tabell 4-4: Oppsummering - Kompleksitet	54
Tabell 4-5: Oppsummering - Bruk av «Stretch Mål»	57
Tabell 4-6: Oppsummering - Økonomisk oppfølging	59
Tabell 4-7: Kapittel 4 oppsummert	61
Tabell 5-1: Oppsummering metode	74
Tabell 6-1: «Hvilket utsagn passer best for selskapet?»	75
Tabell 6-2: «Hvilken bransje opererer selskapet i?»	77
Tabell 6-3: Antall ansatte og omsetning i respondentenes virksomheter	78
Tabell 6-4: Implementeringstid i norske selskap	79
Tabell 6-5: Implementeringsmetode i norske selskap	80
Tabell 6-6: Antall nivåer med OKR i selskapet	82
Tabell 6-7: Finnes det team/individer som IKKE benytter seg av OKR i selskapet?	83
Tabell 6-8: Fastsettelsesprosessen av OKR-er i norske selskap	85
Tabell 6-9: Antall mål og nøkkelresultater per nivå blant alle selskapene, samt små og store selskap	86
Tabell 6-10: Antall mål og nøkkelresultater per nivå presentert ved gjennomsnitt, median og standardavvik	87
Tabell 6-11: Antall nøkkelresultater oppnådd for å betegne en periode som suksess	88
Tabell 6-12: Evalueringsperiode	89
Tabell 6-13: Styringsverktøy som blir kombinert med OKR	90
Tabell 7-1: Variablenes betydning	96
Tabell 7-2: Deskriptiv statistikk	97
Tabell 7-3: Regresjonsanalyser på antall mål per nivå i forhold til størrelse, basert på både antall ansatte og omsetning, og evalueringsperiode.	98
Tabell 7-4: Regresjonsanalyser på antall OKR-er i forhold til størrelse, basert på antall ansatte og omsetning, og evalueringsperiode.	101
Tabell 7-5: Antall nøkkelresultater per mål	102
Tabell 7-6: Regresjon - Benytter alle team/individer OKR-er?	103

Tabell 7-7: Oppsummering kapittel 7	114
Tabell 8-1: Gjengit oppsummering fra delkapittel 4.6.....	117
Tabell 8-2: Egenskaper til selskap i slyngen "Resultatstyring" (Johanson & Madsen, 2013)	122
Tabell 8-3: Egenskaper til selskap i slyngen "Enkel Styring" (Johanson & Madsen, 2013)	123
Tabell 8-4: Egenskaper til selskap i slyngen "Omfattende styring" (Johanson & Madsen, 2013)	124

Vedlegg

Vedlegg 1.

Spørreundersøkelse om OKR i Norge

Denne undersøkelsen vil brukes i forbindelse med masteroppgaven til Guillaume Orban og Fredrik Eriksen fra NHH. Med undersøkelsen ønsker vi å kartlegge hvordan ulike selskap benytter seg av OKR, hvordan OKR blir implementert og hva de største fordelene/utfordringene ved OKR er. Svarene vil være anonymiserte. Det er helt frivillig å delta, og ved å besvare undersøkelsen samtykker du at svarene kan brukes til akademisk formål. Spørreundersøkelsen vil ta rundt 5-7 minutter å svare på. Enkelte spørsmål spør om kommentarer. Disse er frivillige å svare på, men utfyllende kommentarer settes pris på. Husk å trykke "send" når spørreundersøkelsen er ferdig.

Raskt om OKR

OKR er et målstyringsverktøy som ble introdusert av Intel på 70-tallet, for å så bli adoptert til Google på 90-tallet. OKR står for Objectives & Key Results, som kan oversettes til mål og nøkkelresultater på norsk.

Tanken bak OKR, er at man skal sette seg et mål (Objective), der målet definerer hva man ønsker å oppnå. Når målet er satt, vil nøkkelresultatene (Key Results) vise hvordan man oppnår disse målene. Målene skal være både ambisiøse og kvalitative, mens nøkkelresultatene er kvantitative og avgjør hvorvidt man har nådd målene. Ved bruk av nøkkelresultat, vil en derfor definere målet. Siden nøkkelresultatene er kvantitative, vil skjønn elimineres. Det vil si at man til enhver tid kan objektivt måle progresjonen til nøkkelresultatet.

Siden Google og Intel startet med OKR, har styringsverktøyet utviklet seg. Dette gjør at selskap bruker OKR forskjellig. Felles for alle er likevel bruken av mål- og nøkkelresultater, skala til måling av måloppnåelse, og at disse målene og nøkkelresultatene gjerne gjøres tilgjengelige for alle ansatte i selskapet.

Generelt

1. I hvilken bransje opererer selskapet du jobber i?

2. Har du lederansvar i selskapet?

Mark only one oval.

Ja

Nei

3. Hvor mange er ansatt i selskapet?

Mark only one oval.

1-25

25-100

100-500

500+

4. Hvor mye omsetter selskapet deres for i året (i millioner kroner)?

Mark only one oval.

Under 5

5-50

50-250

250-1000

Over 1000

5. Det viktigste for selskapet er å nå:

Mark only one oval.

Finansielle mål Ikke-

finansielle mål Other:

Implementering av OKR i virksomheten

6. Hvilket utsagn stemmer best for selskapet? Virksomheten jeg jobber i...

Mark only one oval.

Har OKR allerede godt implementert eller benytter noe som minner om OKR med mål og nøkkelresultater *Skip to question 9*

Er tidlig i startfasen av implementeringen av OKR *Skip to question 9*

Planlegger å implementere OKR *Skip to question 7*

Har brukt OKR tidligere, men gått vekk fra det *Skip to question 9*

Skal ikke implementere OKR *Skip to question 8*

Skip to question 9

7. Hvorfor planlegger dere å implementere OKR?

8. Hvorfor ønsker dere ikke å innføre OKR?

Implementering av OKR i selskapet

9. Hvor lang tid tok det før OKR ble fullt implementert i selskapet?

Mark only one oval.

- Under 3 måneder
- 3-6 måneder
- 6 måneder - 1 år
- Over 1 år
- Er fortsatt i implementeringsfasen
- Vet ikke/ble implementert før jeg startet i selskapet.

10. Hvordan ble OKR implementert i selskapet?

Mark only one oval.

- Prøveperiode i et team før gradvis implementering
 - Innførte først OKR blant ledelsen og teamleder, deretter gradvis implementering
 - Full implementering i hele selskapet fra første stund
 - Ble først brukt ved prosjekter
 - Jobbet ikke i selskapet ved implementering
 - Other:
-

11. Har du noen ytterligere kommentarer til implementeringen av OKR i selskapet deres?

-
-
-
12. Vil du anbefale andre selskap å følge samme implementeringsstrategi som deres virksomhet? *Mark only one oval.*

- Ja
- Nei
- Other:

13. Utdyp gjerne hvorfor/hvorfor ikke du anbefaler andre selskap å benytte samme implementeringsstrategi

Om OKR i selskapet

14. Hvor langt ned i organisasjonen benyttes OKR? *

Mark only one oval.

Selskapsnivå *Skip to question 18*

Enhetsnivå *Skip to question 18*

Teamnivå *Skip to question 15*

Individnivå *Skip to question 15*

Other:

15. Finnes det team/individer i organisasjonen som IKKE benytter seg av OKR?

Mark only one oval.

Ja

Nei *Skip to question 18*

16. Hvorfor benytter IKKE disse teamene/individene seg av OKR? (mulig å velge flere svaralternativer)

Check all that apply.

Teamet/individene møter liten ekstern konkurranse

Rutinepregede arbeidsoppgaver

Ikke mulig å måle progresjonen til teamet/individene

Teamet/individene ser ikke nytten av OKR som styringsverktøy

Benytter seg av andre styringsverktøy

Other: _____

17. Har du noen ytterligere kommentarer til hvorfor disse teamene/individene IKKE benytter OKR?

Om OKR i selskapet

18. Hvilket utsagn føler du best representerer fastsettelsen av OKR-er i selskapet du jobber i:

Mark only one oval.

- Selskapet benytter en Top-Down tilnærming, der ledelsen både setter Objectives og Key Results for alle ledd i virksomheten
- Selskapet benytter en Bottom-Up tilnærming, der hvert enkelt team/ansatt setter egne Objectives og Key Results
- Selskapet benytter en kombinasjon av Top-Down og Bottom-Up ved fastsettelse av OKR-er, der ledelsen setter Objectives og hvert enkelt team/ansatt setter egne Key Results
- Selskapet benytter en kombinasjon av Top-Down og Bottom-Up ved fastsettelse av OKR-er, der ledelsen setter Key Results og hvert enkelt team/ansatt setter egne Objectives
- Selskapet benytter en kombinasjon av Top-Down og Bottom-Up ved fastsettelse av OKR, der ledelsen og hver enkelt team/ansatt går sammen om å sette Objectives og Key Results
- Other:
- _____

19. Hvor mange Objectives har selskapet per nivå i gjennomsnitt?

Mark only one oval.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6+
- Other:
- _____

20. Hvor mange Key Results har selskapet i gjennomsnitt per Objective?

Mark only one oval.

-
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
 - 6+
 - Other: _____

21. Hvor stor andel av Key Results oppnådd anser dere som suksess for perioden?

Mark only one oval.

- 0-19%
- 20-39%
- 40-59%
- 60-79%
- 80-99%
- 100%
- Other: _____

22. Hvor ofte evalueres OKR-ene i selskapet du jobber i? (Mulig å velge flere svaralternativer)

Check all that apply.

- Ukentlig
- Månedlig
- Kvartalsvis
- Halvårlig
- Årlig

Other: _____

23. Gjerne utdyp hvis ønskelig

24. Kombinerer dere OKR med andre styringsverktøy? (Mulig å velge flere svaralternativer)

Check all that apply.

- Nei
- Balansert målstyring
- Benchmarking
- Budsjett
- Prognoser
- Management by Objectives

Other: _____

25. Føler du at OKR bør kombineres med andre styringsverktøy? (Utdyp gjerne)

Fordeler og utfordringer ved OKR

26. Hva mener du OKR bidrar mest med i selskapet du jobber i? (Velg de 3 viktigste)

Check all that apply.

- Tydeliggjøre og kommunisere strategi for alle ansatte
- Tydeliggjøre viktigheten til hver enkelt ansatt
- Fokuserer og spisse strategi
- Færre fokusområder
- Økt forståelse av årsak-virkning
- Effektiv drift
- Innovasjon
- Koordinering på tvers av avdelinger/team i selskapet
- Rask reaksjon på endringer
- Personlig utvikling
- Større fokus på ikke-finansielle måltall
- Motiverte ansatte
- Økt kundefokus
- Økt fokus på langsiktige mål
- Økt fokus på kortsiktige mål

Other: _____

27. Har du noen utfyllende kommentarer?

Fordeler og utfordringer ved OKR

28. Kryss av for hva du mener er de største utfordringene med OKR i selskapet du jobber i (velg de 3 viktigste)

Check all that apply.

- Sette gode Objectives
- Sette gode Key Results
- Måle Key Results
- Skape engasjement for OKR blant ansatte
- Tidkrevende evaluering av OKR
- Tidkrevende å sette Objectives og Key Results
- For få fokusområder
- For mange fokusområder
- For stort fokus på ikke-finansielle måltall
- For lite fokus på ikke-finansielle måltall
- Kommunisere en felles forståelse for hva OKR er
- Inkonsistent måling av progresjon
- Manglende fokus på langsiktige mål
- Manglende fokus på kortsiktige mål
- Manipulerbare resultater
- Gir for store vridningseffekter
- Lederens manglende skjønn i styringssystemet Other:

29. Har du noen utfyllende kommentarer?

Avsluttende tanker om OKR

30. Vil du anbefale OKR som styringsverktøy til andre selskap? (Gjerne utdyp)

31. Har OKR hatt noen påvirkning på organisasjonskulturen? (Gjerne utdyp)

32. Har du noen avsluttende tanker om OKR?

Tusen takk for din deltakelse!

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Vedlegg 2. Informasjonsskriv NSD

Vil du delta i forskningsprosjektet

Bruken av OKR blant norske selskap

- Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge bruken av OKR i norske selskap. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

- **Formål**

Denne undersøkelsen vil brukes i forbindelse med en masteroppgave fra Norges Handelshøyskole. Formålet med undersøkelsen er å kartlegge hvordan ulike selskap benytter seg av OKR, hvordan OKR blir implementert og hva de største fordelene/utfordringene ved OKR er.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Guillaume Orban og Fredrik Eriksen, studenter ved Norges Handelshøyskole, med Professor Iver Bragelien som veileder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er valgt ut for å delta på prosjektet grunnet din interesse for OKR. Du får denne undersøkelsen gjennom en kontaktperson som har en e-postliste av interessenter for OKR der du er i denne kontaktlisten.

- **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du besvarer spørreundersøkelsen. Det vil ta ca 5-7 minutter. Spørsmålene dekker bruken av OKR, implementeringen av OKR og du får muligheten til å drøfte dine egne tanker om OKR. Dine svar fra spørreundersøkelsen blir registrert elektronisk og vil være anonymiserte i oppgaven.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn ved å avbryte spørreundersøkelsen. Da vil svarene dine ikke registreres. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Ved å besvare spørreundersøkelsen samtykker du å delta i forskningsprosjektet.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun vi som studenter og veileder som vil ha tilgang til informasjonen. Spørreundersøkelsen vil foregå på Google Forms. Vi vil sørge for at personopplysninger ikke er mulig å gjenkjennes i publikasjonen, og vi vil ikke bruke data fra spørreundersøkelsen til andre formål enn prosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 21. Juni 2020. Alt av datamaterialet blir slettet etter prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Handelshøyskole] ved Guillaume Orban (Guillaume.Orban@student.nhh.no), Fredrik Eriksen (fredrik_eriksen@outlook.com) eller Iver Bragelien (iver.bragelien@nhh.no)
- Vårt personvernombud: Seksjon for forskningsadministrasjon (personvernombud@nhh.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Iver Bragelien
(Forsker/veileder)

Guillaume Orban Fredrik Eriksen

Samtykkeerklæring

Samtykke kan innhentes skriftlig (herunder elektronisk) eller muntlig. NB! Du må kunne dokumentere at du har gitt informasjon og innhentet samtykke fra de du registrerer opplysninger om. Vi anbefaler skriftlig informasjon og skriftlig samtykke som en hovedregel.

- Ved skriftlig samtykke på papir, kan du bruke malen her.
- Ved skriftlig samtykke som innhentes elektronisk, må du velge en fremgangsmåte som gjør at du kan dokumentere at du har fått samtykke fra rett person (se veiledning på NSDs nettsider).

-
- Hvis konteksten tilsier at du bør gi muntlig informasjon og innhente muntlig samtykke (f.eks. ved forskning i muntlige kulturer eller blant analfabeter), anbefaler vi at du tar lydopptak av informasjon og samtykke.

Hvis foreldre/verge samtykker på vegne av barn eller andre uten samtykkekompetanse, må du tilpasse formuleringene. Husk at deltakerens navn må fremgå.

Tilpass avkryssingsboksene etter hva som er aktuelt i ditt prosjekt. Det er mulig å bruke punkter i stedet for avkryssingsbokser. Men hvis du skal behandle særskilte kategorier personopplysninger og/eller de fire siste punktene er aktuelle, anbefaler vi avkryssingsbokser pga. krav om eksplisitt samtykke.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [sett inn tittel], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i [sett inn aktuell metode, f.eks. intervju]
- å delta i [sett inn flere metoder, f.eks. spørreskjema] – hvis aktuelt
- at [oppgi hvem] kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [beskriv nærmere] – hvis aktuelt
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til [beskriv formål] – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3. Regresjonsanalyser.

Ikke-signifikante resultater på antall mål

	<i>Dependent variable:</i>			
	Objectives			
	(1)	(2)	(3)	(4)
nivå3	-0.056 (0.851)			
nivå0	-1.500 (1.226)			
nivå2	-0.611 (0.851)			
Suksessmåling2		0.800 (1.274)		
Suksessmåling3		0.222 (1.226)		
Suksessmåling4		-1.000 (1.244)		
KeyResults			0.085 (0.234)	
Fastsettelse3				1.250 (1.187)
Fastsettelse2				0.321 (0.859)
Fastsettelse4				-0.679 (0.859)
Fastsettelse0				-0.750 (0.969)
Constant	3.500*** (0.708)	3.000** (1.163)	2.847*** (0.822)	3.250*** (0.685)
Observations	24	22	24	24
R ²	0.101	0.303	0.006	0.200
Adjusted R ²	-0.034	0.187	-0.039	0.032
Residual Std. Error	1.416 (df = 20)	1.163 (df = 18)	1.420 (df = 22)	1.370 (df = 19)
F Statistic	0.750 (df = 3; 20)	2.611* (df = 3; 18)	0.131 (df = 1; 22)	1.191 (df = 4; 19)

Note:

*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Nøkkelresultater

	<i>Dependent variable:</i>				
	KeyResults				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ansatte_stor.L	-0.079 (0.386)				
Objectives		0.070 (0.193)			
Evalueringsperiode1			-0.108 (0.699)		
Evalueringsperiode0			-0.308 (0.760)		
Suksessmåling2				0.200 (1.393)	
Suksessmåling3				0.111 (1.341)	
Suksessmåling4				0.286 (1.360)	
nivå3					0.222 (0.804)
nivå0					-0.000 (1.158)
nivå2					0.556 (0.804)
Constant	3.278*** (0.273)	3.073*** (0.660)	3.308*** (0.369)	3.000** (1.272)	3.000*** (0.669)
Observations	24	24	22	22	24
R ²	0.002	0.006	0.009	0.005	0.032
Adjusted R ²	-0.043	-0.039	-0.096	-0.160	-0.113
Residual Std. Error	1.295 (df = 22)	1.292 (df = 22)	1.329 (df = 19)	1.272 (df = 18)	1.337 (df = 20)
F Statistic	0.041 (df = 1; 22)	0.131 (df = 1; 22)	0.083 (df = 2; 19)	0.032 (df = 3; 18)	0.220 (df = 3; 20)

Note:

*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Ikke-signifikante regresjoner fra antall OKR-er

	<i>Dependent variable:</i>			
	antallokrs			
	(1)	(2)	(3)	(4)
nivå3	0.333 (4.584)			
nivå0	-7.000 (6.607)			
nivå2	-0.333 (4.584)			
Suksessmåling2		2.000 (5.631)		
Suksessmåling3		1.444 (5.419)		
Suksessmåling4		-2.714 (5.495)		
Ikke_OKR1			1.697 (3.868)	
Ikke_OKR0			3.333 (4.240)	
Fastsettelse3				-3.750 (6.642)
Fastsettelse2				4.107 (4.807)
Fastsettelse4				-0.607 (4.807)
Fastsettelse0				-0.250 (5.423)
Constant	11.000*** (3.814)	9.000* (5.141)	8.667** (3.112)	9.750** (3.835)
Observations	24	22	24	24
R ²	0.073	0.159	0.029	0.110
Adjusted R ²	-0.066	0.018	-0.064	-0.077
Residual Std. Error	7.629 (df = 20)	5.141 (df = 18)	7.622 (df = 21)	7.669 (df = 19)
F Statistic	0.526 (df = 3; 20)	1.131 (df = 3; 18)	0.309 (df = 2; 21)	0.588 (df = 4; 19)

Note:

*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Implementeringstid

	<i>Dependent variable:</i>			
	anbefale			
	(1)	(2)	(3)	(4)
ansatte_stor.L	-13.166 (3,350.725)			
implementeringstid2		-0.218 (0.750)		
implementeringsmetode0			0.00000 (41,340.910)	
implementeringsmetode1			0.000 (33,754.710)	
implementeringsmetode2			0.000 (41,340.910)	
implementeringsmetode4			0.000 (31,005.680)	
implementeringsmetode5			-20.873 (29,232.440)	
implementeringsmetode6			-0.000 (32,022.530)	
antallokrs				-0.020 (0.124)
Constant	11.256 (2,369.320)	-0.932 (1.656)	21.566 (29,232.440)	3.273* (1.795)
Observations	22	15	22	22
Log Likelihood	-3.014	-7.463	-1.910	-4.056
Akaike Inf. Crit.	10.028	18.926	17.819	12.111

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Team/individ

	<i>Dependent variable:</i>				
	team				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ansatte_stor	-1.044 (0.739)				
omsetning_stor		-0.000 (1.000)			
Objectives			-0.284 (0.350)		
antallokrs				-0.011 (0.061)	
Evalueringsperiode1					-0.511 (1.366)
Evalueringsperiode0					1.281 (1.304)
Constant	-0.178 (0.523)	0.000 (0.577)	0.899 (1.202)	0.122 (0.819)	-0.182 (0.606)
Observations	18	18	18	18	18
Log Likelihood	-11.398	-12.477	-12.128	-12.460	-11.738
Akaike Inf. Crit.	26.796	28.953	28.256	28.920	29.476

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Andre styringssystem

	<i>Dependent variable:</i>					
	Andre_styringssystem					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
ansatte_stor	-0.396 (0.687)					
omsetning		-0.092 (0.294)				
Fastsettelse3			-0.000 (5,648.771)			
Fastsettelse2			17.650 (3,261.319)			
Fastsettelse4			18.278 (3,261.319)			
Fastsettelse0			18.566 (3,261.319)			
team1				-1.476 (1.045)		
nivå3					18.789 (3,261.319)	
nivå0					-0.000 (5,648.771)	
nivå2					17.313 (3,261.319)	
antallokrs						0.066 (0.063)
Constant	-0.973** (0.486)	-0.654 (0.859)	-18.566 (3,261.319)	0.223 (0.671)	-18.566 (3,261.319)	-1.611* (0.842)
Observations	24	24	24	18	24	24
Log Likelihood	-14.315	-14.438	-11.741	-10.950	-10.950	-13.892
Akaike Inf. Crit.	32.630	32.875	33.482	25.900	29.900	31.783

Note:

*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01