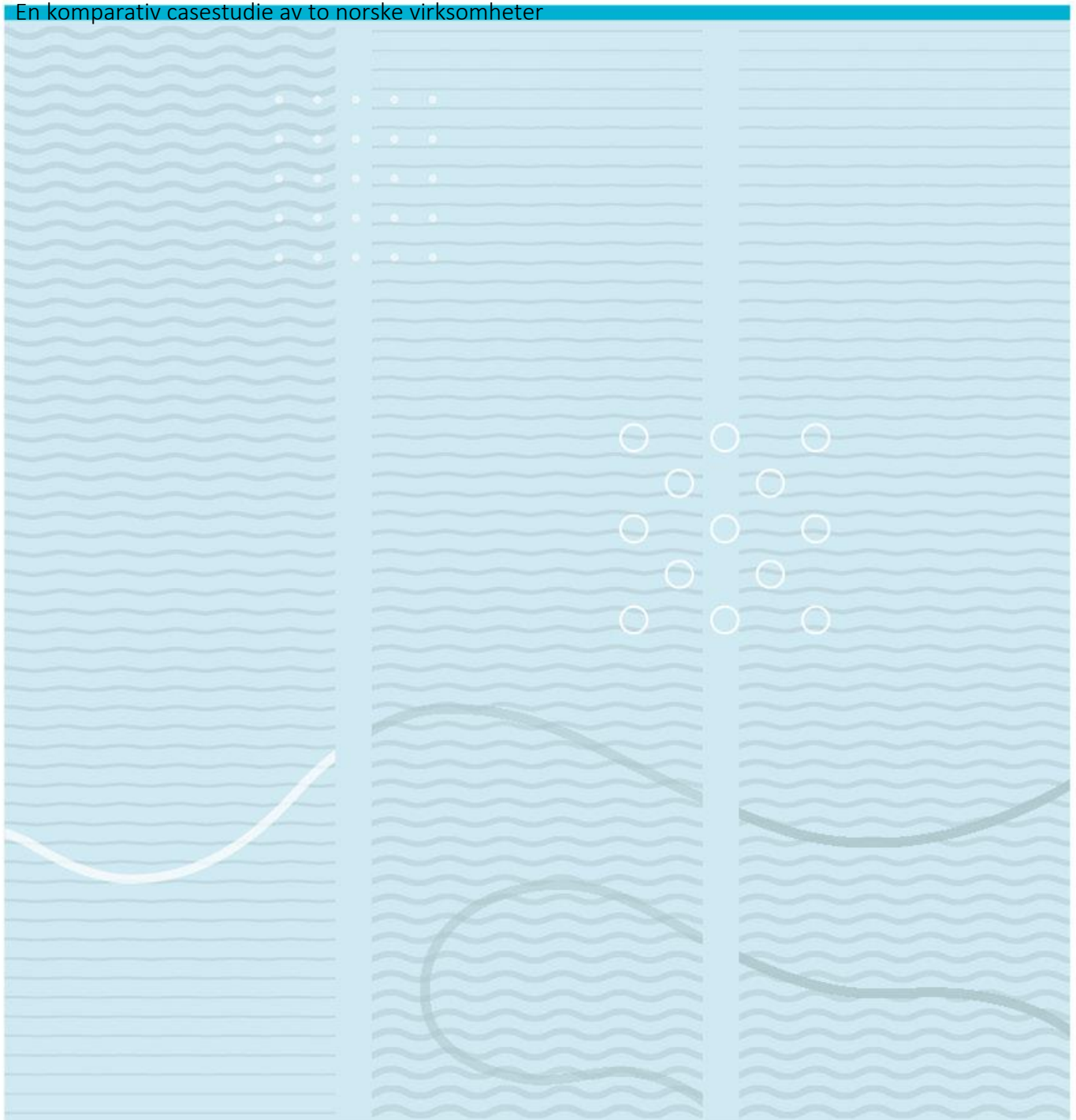


Paul Inge Aglen og Lars Møinichen Hødal

# OKR og smidighet-hvilke utfordringer må ledelsen håndtere

En komparativ casestudie av to norske virksomheter



Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet for ...  
Institutt for ...  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2021 Paul Inge Aglen og Lars Møinichen Hødal

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Sammendrag

Både i offentlig og privat sektor ser vi at endringstakten går raskere. De som etterspør varer og tjenester har en forventning om stadige forbedringer i takt med at for eksempel tekniske muligheter åpner seg. I tillegg er det viktig å for en virksomhet å kunne omstille seg raskt for raskt å kunne parere initiativer som konkurrenter tar. For at virksomheter skal lykkes i denne situasjonen er det viktig at de de evner å nå sine mål og at de er smidige. En metodikk som brukes for å nå mål er objectives and key results (OKR). Dette er en utbredt metodikk i USA, men en del norske virksomheter bruker nå OKR for å nå mål. Ved å bruke OKR kan også en virksomhet oppnå økt smidighet. Dette synes vi er interessante temaer og vi begynte å forske på dette. Vi har formulert følgende problemstilling for forskningsprosjektet vårt: “Hvilke utfordringer oppsto ved innføring, utarbeidelse og oppfølging av OKR i Bedrift Alfa og Beta?”

Vår studie er en komparativ casestudie hvor vi har gått inn i to norske virksomheter som benytter OKR. Vi ser både på hva ledelsen gjør for å skape tilslutning til måstyringssystemet OKR. De to virksomhetene, Alfa og Beta, har tatt mange ulike veivalg når det gjelder hvordan de har innført OKR i den enkelte virksomhet. Selve arbeidet med å utarbeide nye OKR i hver målperiode samt oppfølgingen av OKR er også svært ulik. Det har gitt gode muligheter for å studere hvilke grep ledelsen har tatt i de to virksomhetene og hva som har fungert godt og mindre godt.

Den virksomheten som lykkes best med meningsskapingen har spesielt lykket med å skape en god arena der erfaringer og informasjon knyttet til OKR deles. Der skjer det viktig samhandling etter et fast mønster. I materialet fra intervjuene finner vi også et eksempel på at den ene virksomheten har brukt OKR til å gjøre en kursendring for å stanse kundeflukt under koronapandemien. Den andre virksomheten har støtt på noen utfordringer knyttet til OKR prosessen, men informantene var klare på at de virksomheten hadde hatt en markant forbedring i hvordan OKR prosessen i selskapet fungerte. Det er flere grep lederne kan benytte seg av for å styrke utviklingen ytterligere.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Teori</b> .....	<b>12</b>
2.1	Management by objectives (MBO).....	12
2.2	Objectives and key results (OKR) .....	12
2.2.1	Utvikling fra MBO til OKR.....	13
2.2.2	OKR og MBO - Forskjellig tilnærming til syklus og mål .....	13
2.2.3	Harmonisering av Objectives and Key Results .....	15
2.2.4	Ansattinvolvering - Bottom-up strategi og motivasjon .....	17
2.2.5	Smidighet - Fra hyppige OKR sykluser til smidige organisasjoner .....	18
2.2.6	OKR – Oppsummering .....	20
2.3	Ledelse gjennom meningskaping .....	21
2.3.1	Felles analytisk rammeverk for meningskaping og målstyring.....	21
2.3.2	Meningskaping .....	23
2.3.3	Samhandling .....	25
2.3.4	Tilslutning .....	26
2.3.5	Meningskaping - Oppsummering.....	28
2.4	Forskjellen på målstyring og meningskaping.....	29
2.5	Hvordan meningskaping og målstyring kan forklare smidighet .....	30
2.6	Tidligere forskning på området.....	31
<b>3</b>	<b>Metode</b> .....	<b>32</b>
3.1	Forskningsdesign – metodisk tilnærming .....	33
3.2	Problemstilling og forskningsspørsmål.....	34
3.3	Kvalitativ metode.....	35
3.4	Utvalg og tilgang til informanter .....	36
3.4.1	Bedrifter .....	36
3.4.2	Ansatte .....	37
3.5	Intervjuguide .....	39
3.5.1	Struktur i intervjuet.....	39
3.5.2	Praktisk gjennomføring.....	41

3.6	Individuelle intervjuer .....	41
3.6.1	Personlig intervju ledere .....	41
3.7	Fokusgruppeintervju .....	42
3.8	Transkribering av intervjuer.....	44
3.9	Dataanalyse .....	45
3.9.1	Funn .....	45
3.10	Generalisering fra casestudier .....	45
3.11	Etiske aspekter .....	46
<b>4</b>	<b>Resultater .....</b>	<b>48</b>
4.1	Presentasjon av de to selskapene .....	48
4.2	Innføring av OKR .....	48
4.2.1	OKR syklus .....	49
4.2.2	Ansattinvolvering.....	49
4.2.3	Harmonisering som lederadferd.....	52
4.2.4	Software som regulerende materialitet .....	52
4.3	Utarbeidelse av nye OKR .....	54
4.3.1	OKR syklus .....	55
4.3.2	Ansattinvolvering.....	56
4.3.3	Harmonisering som lederadferd.....	60
4.3.4	Software som regulerende materialitet .....	61
4.4	Oppfølging av OKR.....	62
4.4.1	OKR syklus .....	63
4.4.2	Ansattinvolvering.....	65
4.4.3	Harmonisering som lederadferd.....	67
4.4.4	Software som regulerende materialitet .....	68
<b>5</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>71</b>
5.1	OKR syklus .....	71
5.2	Harmonisering som lederadferd.....	72
5.3	Ansattinvolvering.....	78
5.4	Software som regulerende materialitet .....	80
<b>6</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>82</b>
<b>7</b>	<b>Referanser .....</b>	<b>85</b>

**8 Vedlegg 1 Intervjuguide..... 91**

## Forord

Denne masteroppgaven markerer at studiet vårt i innovasjon og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge er i ferd med å være over.

Det har vært noen hektiske men svært lærerike år. Vi har hatt gleden av å bli kjent med mange hyggelig og flinke medstudenter, som vi har hatt interessante samtaler, diskusjoner og gruppearbeid med.

Vi vil gjerne få takke de to virksomhetene som sa seg villige til å stille opp i forskningsprosjektet vårt. Tusen takk til alle ansatte i virksomhetene som stilte opp i intervjuer.

En stor takk til vår veileder Are Branstad som har gitt svært gode faglige innspill og råd underveis i oppgaveskrivingen. Du har satt av god tid til veiledning, og det har vært lærerikt og inspirerende å samarbeide med deg.

Til slutt vil vi takke våre familie som har vært utrolig tålmodige mens vi har holdt på med studier og skrivearbeid

Tønsberg 10. Juni 2021

Paul Inge Aglen og Lars Møinichen Hødal







# 1 Innledning

En viktig egenskap for organisasjoner er det å være i stand til å følge med i tiden og endre seg i takt med omgivelsene. Ny teknologi og endrede adferdsmønstre hos kunder og konkurrenter innebærer at kravet til å kunne gjøre hurtige tilpasninger blir bare viktigere og viktigere. Det at en virksomhet skal være smidig er en egenskap som er ettertraktet og viktig, men det kan være vanskelig å komme dit. Det er ikke bare noe som kan vedtas i et styremøte. For at det skal realiseres må lederen få med seg hele organisasjonen på denne tankegangen. For å få med seg de ansatte kan det være nyttig å ta i bruk arbeidsmetodikk som understøtter smidighet. Vi skal i denne oppgaven se nærmere på hvilke utfordringer ledelsen i virksomheter som benytter målstyringssystemet OKR må håndtere, for at et slikt system skal bidra til at virksomheten blir mer smidig

Målstyringsmetodikken OKR skal hjelpe virksomheter å nå sine mål. Enten det er tradisjonelle prestasjonsmål, eller mål knyttet til det å omstille seg. Det å være målfokusert og omstillingsdyktig blir stadig viktigere. I en tid hvor både private og offentlige virksomheter må utvise en økt omstillingstakt og smidighet, så finnes det mange virksomheter som oppnår gode resultater med OKR. Vi fattet interesse for OKR etter at vi hadde lest boken *Measure what matters* av John Doerr (2017). Spesielt var det interessant å se hva metoden har tilført en virksomhet som Google, i form av vekst, innovasjon og lønnsomhet.

En av ledernes viktigste oppgaver er å sørge for at virksomheten oppnår gode resultater. I vår oppgave ønsker vi både å studere hvordan lederen og ansatte benytter OKR i organisasjonen, for å nå mål. Vi ønsker å finne ut om OKR påvirker en virksomhets smidighet, og hvis det er slik, hvilke faktorer er det som bidrar til at OKR bidrar til denne smidigheten.

Ifølge Hernes er det menneskers behov for å skape mening som driver deres handlinger (Hernes, 2016, s. 36). Når ledelsen skal arbeide med å få en organisasjon til å nå sine mål, så er det helt sentralt å forstå den drivkraften som bor i hver enkelt av oss. Ved å arbeide aktivt med meningsskaping vil ledelsen kunne bidra til økt måloppnåelse ved at ledere og ansatte setter av tid og ressurser og slutter seg til en ide.

I vårt arbeid med fagfeltet endte vi opp med denne problemstillingen som vi skal forsøke å finne svar på:

*Hvilke utfordringer oppsto ved innføring, utarbeidelse og oppfølging av OKR i Bedrift Alfa og Beta*

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan organiserer Alfa og Beta innføring, utforming og oppfølging av OKR.
2. Hvilke utfordringer oppsto ved innføring, utforming og oppfølging av OKR i Alfa og Beta?
3. Hvilke oppfatninger har ansatte og ledere i Alfa og Beta knyttet til om OKR fører til smidighet
4. I hvilken grad viser de ansatte tilslutning til målsettingsprosessene og målene.

## 2 Teori

I første del av teorikapittelet vil vi se på den historiske utviklingen fra Management By Objectives (MBO) til Objectives and Key Results (OKR) for deretter å se på teorien knyttet til ledelse gjennom meningsskaping. Videre vil vi se på de ulike innfallsvinklene i sammenheng for å undersøke forskjellene mellom målstyring og meningsskaping. Avslutningsvis vil vi undersøke hvordan disse to tilnærmingene kan forenes i et felles rammeverk som kan gi grunnlag til å forklare virksomhetenes smidighet.

### 2.1 Management by objectives (MBO)

Management by objectives (MBO) kan betegnes som et ledelsesverktøy (McGregor, 1957), et ledelsessystem eller en målsettingsprosess (LaFollette & Fleming, 1977, s. 2 og s. 4). MBO ble først allment kjent i 1954 gjennom boken “The Practice of Management” skrevet av Peter Ferdinand Drucker. Her vises det blant annet hvordan aktiviteter kan integreres og hvordan organisasjonens mål kan balanseres. Boken er regnet som svært betydningsfull, noe som blant annet gjorde at den ble kåret til den tredje mest innflytelsesrike ledelsesboka fra det 20. århundre av Academy of Management (Bedeian & Wren, 2001).

Drucker’s MBO bygde på tidligere teorier, noe som allerede på 1970 tallet underbygges i artikkelen ”Historical Antecedents of Management by Objectives” av LaFollette & Fleming fra 1977. I artikkelen vises det til Tosi og Carrol som trekker frem aspektene “Mål og målsetting”, ”Deltagelse og involvering av underordnede” og ”Tilbakemelding og prestasjonsvurdering” som alle har sitt fundament i tidligere forskning og som regnes som viktige elementer ved MBO (LaFollette & Fleming, 1977; Tosi & Carrol, 1970, s. 45). LaFollette & Fleming mente med andre ord at MBO ikke var originalt i sitt innhold, men samtidig presiserte de at de nevnte aspektene på en ny måte ble forent i et totalt ledelsessystem kalt MBO (LaFollette & Fleming, 1977).

### 2.2 Objectives and key results (OKR)

OKR er et målstyringsverktøy, men det er også et verktøy for ”performance management” (Niven & Lamorte, 2017). OKR har blitt kjent gjennom blant annet

suksessen til store internasjonale selskaper som Intel og Google. (Doerr, 2018; Wodtke, 2016; Niven & Lamorte, 2017). De siste årene har OKR fått ytterligere økt oppmerksomhet gjennom bøkene *Objective and Key Results: Driving, Focus, Alignment, and Engagement with OKRs* (Niven & Lamorte, 2016), *Measure What Matters* (Doerr, 2018) og *Radical Focus* (Wodtke, 2016a).

### 2.2.1 Utvikling fra MBO til OKR

OKR kan føres tilbake til Peter Drucker's *Managing by objective* (MBO) (Doerr, 2017). I tillegg til de aspektene vi tidligere har beskrevet skulle MBO bidra til innovasjon og fremme samarbeid mot felles mål på tvers av funksjoner og avdelinger. Tanken var at det ble fastsatt mål som de stolte på at teamene og de ansatte fulgte, i kontrast til detaljstyring fra ledelsen (Wodtke, 2016 ; Niven & Lamorte, 2017). På 1970 tallet ble "Intels Management by Objectives" (iMBO), introdusert i Intel av administrerende direktør Andy Grove (Doerr, 2018). iMBO var en videreføring av *Management by Objectives* (MBO) og ble senere kjent som OKR. Intel var på det tidspunktet et amerikansk selskap som var i en endringsprosess fra å produsere minneenheter til produksjon av mikroprosessorer (Wodtke, 2016b). Andy Grove mente at arbeidsprosessene måtte samkjøre og at fokus måtte rettes mot de arbeidsoppgavene som skapte verdier (Doerr, 2018), noe som ble gjort gjennom spørsmålene "*Where do I want to go*" og "*How will I pace myself to see if I am getting there?*". Svarene på det første spørsmålet var "Objectives", mens det andre spørsmålet ga svaret på "Key Results" (Niven & Lamorte, 2017). Først etter at investoren John Doerr introduserte OKR for Google ble OKR virkelig kjent (Wodtke, 2016b).

### 2.2.2 OKR og MBO - Forskjellig tilnærming til syklus og mål

I denne delen vil vi først se på hvor ofte nye OKR-mål settes, det vi her kaller OKR syklus. Deretter vil vi vise hvordan OKR-litteraturen beskriver at OKR-mål skal utformes. Mot slutten av delkapittelet vil vi kort gjennomgå målstyringsteori for å knytte denne til målsettingspraksisen som OKR-litteraturen forfekter.

Til forskjell fra Druckers MBO, er OKR mer fokusert på hvordan mål skal oppnås. Målenes syklus ble også redusert fra årlig til kvartal, som har blitt en standard for OKR

(Niven og Lamorte, 2016; Wodtke, 2016a; Doerr, 2018). En annen vesentlig forskjell mellom MBO og OKR er at OKR-målene ikke skulle danne grunnlaget for belønning. Uten denne tilknytningen til belønning var det lettere for ansatte å være med på å sette ambisiøse mål (Eriksen & Orban, 2020, s. 51). En tredje forskjell er bruke av ambisiøse/”Stretch” mål». MBO fokuserer på målkongruens og vektlegger sammenhengen mellom mål og strategi (Dinesh & Palmer, 1998). I OKR-litteraturen anbefales det derimot at ambisiøse/”stretch mål” knyttes til motivasjon og mener at måloppnåelsen skal ligge på ca 70% (Eriksen & Orban, 2020, s. 55).

Mange virksomheter benytter SMART’e mål (Specific, Measurable, Achievable, Results- focused and Time-bound) (Wodtke, 2016). Enkelte tar til orde for at SMART’e mål hører fortiden til, og at det nå er viktigere å ta i bruk FAST’e mål (Frequently discussed, Ambitious, Specific, and Transparent), i den forbindelse hevdes det at suksessen med OKR i Google blant annet skyldes bruken av mål som er FAST (Sull & Sull, 2018; Palo, 2020, s. 16). En litt annen vektlegging finner vi hos Wodtke, hvor det hevdes at målene bør være ambisiøse, konsise, kvalitative, inspirerende og tidsbundet (Wodtke, 2016a). At målene skal være ambisiøse betyr her at de skal være vanskelige å nå, noe som er i overensstemmelse med målsettingsteorien til Locke og Latham der det brukes betegnelsen ”Stretch goals” (Locke & Latham 1990). Bandura, Niven og Lamorte vektlegger i tillegg at målene bør være lette å kommunisere og at de derfor bør være lette å huske, tydelige og korte (Bandura, 1997; Niven & Lamorte, 2016). Utfra samme argumentasjon bør ledelsen unngå at målene formuleres i et formelt språk (Wodtke, 2016a; Niven & Lamorte, 2016).

Vi ser av denne redegjørelsen at det er ulike syn på hva som bør vektlegges når mål skal utarbeides og formidles og at ambisiøse/stretch mål går igjen hos de fleste forfatterne. I Intel og Google regnes en måloppnåelse på 70 prosent som optimal, noe som indikerer at målene er vanskelige å oppnå, men langt i fra umulig, i tillegg argumenteres det for at de høye ambisjonene vil øke prestasjonen (Niven & Lamorte, 2016). Locke, Latham og Schmidt mener også at det er en slik sammenheng mellom høye ambisjoner og prestasjoner (Locke & Latham, 1990; 2002; Schmidt, 2013). En fare ved bruk av Stretch mål, som defineres som fremadskuende, ambisiøse og vanskelige å nå, er i midlertidig at målene kan bli overambisiøse, noe som kan føre til redusert motivasjon og engasjement (Kerr & LePelley, 2013).

I 1990 kom boken “A Theory of Goal Setting and Task Performance”. Basert på ca. 400 studier forsøker forfatterne Edwin Locke og Gary Latham å formidle en helhetlig målsettingsteori. Det viktigste funnet var effekten av målbare og spesifikke mål. En annen viktig konklusjon fra studiet var at målet bør være ambisiøst, et funn som gjerne knyttes til mestringssevne og støttes av blant annet Bandura (Bandura, 1997). Selv om Locke og Latham hevder at målet bør være ambisiøst, så påpeker de at målene må ha en realistisk tidsskala. Målene bør heller ikke være for komplekse og de bør eventuelt deles i delmål.

Studier på spesifikke og ambisiøse mål er ikke entydige. Gjennom eksperimentelle studier undersøkte Welsh og Ordóñez nytten av utfordrende og spesifikke kvantitative mål (Welsh & Ordóñez, 2014). Det viste seg da at de som mottok utfordrende og spesifikke mål ikke gjorde det bedre enn de som ble bedt om å gjøre så godt de kunne. De som mottok utfordrende og spesifikke mål var imidlertid mer tappet for krefter og mer opptatt med uetisk oppførsel. I en annen studie, bestående av flere eksperimentelle studier og en feltstudie, tok for seg forskjellen på å motta resultatbaserte mål og læringsmål. I denne studien viste det seg at de som mottok resultatbaserte mål engasjerte seg mer i uetiske adferd enn de som mottok læringsmål (D. Welsh, Bush, Thiel, & Bonner, 2019).

Vi har i denne gjennomgangen av forskjeller i tilnærming til syklus og mål sett at OKR skiller seg fra mange andre målstyringssystemer ved at det brukes korte sykluser. Vi har også sett at målene ikke skal danne grunnlaget for belønning og at målene skal være ambisiøse. OKR-metodikken for fastsettelse av mål ble så knyttet opp mot bruk av såkalt ”SMART” og ”FAST” mål som vi tilslutt så i lys av målstyringsteori.

### 2.2.3 Harmonisering av Objectives and Key Results

Den bærende ideen bak Objectives and Key Results (OKR) er at ”Objectives” skal beskrive hva det organisasjonen ønsker å oppnå, mens ”Key Results” viser konkret hvordan Objectives kan nås (Doerr, 2018). Et OKR består med andre ord av et objektive, et mål og key results som viser organisasjonen er på rett vei mot å nå målet. Key Results er hva som skal til for å nå målet uttrykt ved konkrete og målbare milepeler

som sier noe om hvordan fremdriften er. For hvert objective anbefales Doerr 2-5 Key Results . For å lykkes med OKR vektlegger Doerr at det settes mål som det er lett å vite om man har nådd eller ikke, derfor er det viktig at målene lar seg måle. Når det gjelder Key Results er det viktig at disse ikke beskriver aktiviteter, men resultatet av aktivitetene (Google's OKR playbook, 2021).

Google presenterer Objectives and Key Results som et hjelpemiddel for å kommunisere og nå ambisiøse mål (Kilde: Google's OKR playbook (Doerr, 2018) ok). OKR blir også omtalt som en ledelsesmetodikk som sikrer at en bedrift fokuserer innsatsen på de samme viktige problemer i hele organisasjonen (Doerr, 2018, s.7). En litt annen tilnærming finner vi i definisjonen til Niven & Lamorte:

*”OKR er et rammeverk for kritisk tenkning og kontinuerlig prosess som søker å sikre at ansatte jobber sammen, og fokuserer deres innsats for å gi målbare bidrag som driver selskapet fremover”* Niven & Lamorte (2016, s.6)

Et vesentlig trekk ved disse tilnærmingene er vektleggingen av samkjøring av innsatsen i organisasjonen, og at arbeidet gjøres ved hjelp av mål (Objectives) og nøkkelresultater (Key Results). Denne prosessen med samkjøring er det vi i det følgende vil betegne som harmonisering etter det engelske begrepet “alignment”. Et slikt syn på harmonisering er i overensstemmelse med Doerr som beskriver harmonisering som sammenknytting av dag til dag aktiviteter til organisasjonens overordnede visjon, som Prince referer til i et intervju med Doerr (Prince, 2018). Harmonisering kan også knyttes til transparens, og Doerr beskriver OKR som et transparent målstyringsverktøy der alle i virksomheten helst skal kunne ha innsikt i hverandres OKR (Doerr, 2018). En slik transparens vil kunne bidra til at den enkelt ansatte vil kunne se sammenhengen mellom egne OKR og OKR i andre deler av virksomheten (Myren, 2019, s. 48). En annen mulig konsekvens av transparens er at alle er klar over hva som forventes av dem (Odongo et al, 2019, s. 231). Det hevdes i tillegg at virksomhetens transparens kan forbedre ansattes oppfatning av rettferdighet og motivere personalet til å forbedre deres personlige ytelse (Zhou & He 2018, s. 321),

Harmonisering i seg selv kan også knyttes til ansattes ytelser, noe som ble vist i en studie av 64 prosjektteam, den kunne vise til at sammenfall mellom individuelle mål og



teamets mål førte til økt individuell tilfredshet og prestasjon. En undersøkelse gjengitt i (Duggan, 2016 , s. 1) trekker også frem effekten av harmonisering og skriver følgende: *“Clear visibility among corporate, employees’ and supervisors goals leads to sharply improved financial results”*

For å beskrive hvordan OKR kan harmonisere mål tar John Doerr utgangspunkt i et amerikansk fotballag. For laget som helhet kan objective (hovedmål) være at det jobbes mot at eieren tjener penger. Key Results designes da for å realisere lagets objective (hovedmålet). Et eksempel på Key Results kan da være å vinne Superbowl og utnytte stadions kapasitet med 90 prosent. Hvert enkelt individ på laget kan så ha sine egne Objective og Key Results. Objective er målet den enkelte har og Key results viser hvordan organisasjonen har tenkt å komme seg dit. På denne måten vil alle målene, gjennom vertikal harmonisering, tilpasses det overordnede målet (Doerr, 2018). Dersom det er stor grad av transparens, samarbeid og kommunikasjon mellom de ulike aktørene så vil disse faktorene kunne bidra til, ikke bare vertikal harmonisering som vi så av eksempelet her, men også horisontal harmonisering mellom de ulike aktørene på samme nivå.

#### 2.2.4 Ansattinvolvering - Bottom-up strategi og motivasjon

I OKR litteraturen anbefales det at mål settes ved en kombinasjon av top-down og bottom-up strategi der de ansatte involveres i fastsettelsen av målene (Niven & Lamorte, 2016; Wodtke, 2016a; Zhou & He, 2018, s. 321 og s. 322). Denne strategien skiller seg fra den mest brukte tilnærmingen der Top-down benyttes for å utarbeide mål, som innebærer at ledelsen setter målene som de ansatte må forholde seg til (Sull & Sull, 2018). Når det gjelder ansattinnflytelse, mener Doerr at involveringen fra ansatte og ledelse bør være like stor ved utarbeidelse av OKR-mål (Doerr, 2018).

Begrunnelsen for ansattinvolvering ved utarbeidelse av OKR- mål er blant annet at det gir rom for autonom motivasjon. Autonom motivasjon skjer gjennom at bottom-up tilnærmingen gir mulighet for bedre internalisering av ekstern regulering (som å følge regler eller unngå straff) (Hagger & Chatzisarantis, 2008; Goudas et al.,1994). Denne internaliseringen av ekstern regulering vil videre kunne endre den ytre motivasjon til autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2008a). En slik overgang fra ytre motivasjon mot

autonom motivasjon er viktig fordi ytre motivasjon isolert sett blant annet kan knyttes til økt fare for utbrenthet og redusert trivsel (Deci & Ryan, 2008a; Martela et al., 2019).

I en kombinasjon av felt og eksperimentell studie undersøkte Welsh et al. betydningen av mål som ble satt høyt oppe i organisasjonen (Top-Down). Denne studien viste at Top-down-mål førte til økt engstelse og følelsesmessig utmattelse. Selvvalgte mål viste seg derimot å føre til høyere prestasjon (Welsh et al., 2020). Selv om undersøkelsen ikke omfattet team som benyttet OKR, kan det allikevel indikere at en kombinasjon av bottom-up og top-down gir flere fordeler sammenlignet med en ren top-down strategi.

### 2.2.5 Smidighet - Fra hyppige OKR sykluser til smidige organisasjoner

Vi vil i det følgende ta for oss begrepet smidighet, deretter ser vi på hvordan OKR skiller seg fra andre målstyringssystemer ved at OKR gjør bruk har kortere intervaller mellom hver gang det settes nye mål. Mot slutten av delkapittelet vil vi se på hvordan de korte OKR-sykluser kan ha betydning for organisasjonens smidighet. Men først vil vi klargjøre hva vi faktisk mener med begrepet smidighet

I denne oppgaven bruker vi smidighet synonymt med det engelske begrepet agility som er en samlebetegnelse for arbeidspraksis og arbeidsmetodikk som legger vekt på smidighet, tilpasning og bevegelse. Kort sagt kan vi si at smidighet handler om endringsevne og tilpasningsdyktig (Dybå & Dingsøyer, 2008). Larman og Vodde vektlegger i tillegg smidighet som en kvalitet ved mennesker og organisasjoner, der tankesett og strukturering er vesentlige elementer (Larman & Vodde, 2009). Daniela (2020) vektlegger på sin side at smidig måte å jobbe på kan beskrives som et sett av verdier og prinsipper som støtter risikoreduksjon, effektivisering av kundesamarbeid, raskere tilgang til markeder og økt muligheten til å svare raskt på kundens skiftende behov.

På spørsmålet om hvorfor smidighet er viktig, så svares det gjerne at omskifningstempoet i mange bransjer har ført til at flere og flere selskaper ser viktigheten av å svare raskere på kundens skiftende ønsker. I mange bransjer vil treg omskifningsevne og lang utviklingstid kunne føre til at produktene blir utdatert før de

kommer på markedet. Siden den smidige arbeidsmåten imøtekommer mange bedrifters behov, ble denne arbeidsmetodikk ettertraktet spesielt i virksomheter som drev med programvareutvikling (Daniela, 2020, s. 769).

OKR skiller seg fra mange andre målstyringsystemer ved at det opereres med korte sykluser. Mens for eksempel MBO og balansert målstyring normalt fastsettes årlig, opererer OKR oftest med kvartalsvis intervaller (Eriksen & Orban, 2020, s. 44). OKR korte tidsintervaller brukes som argument for å vise at OKR er smidigere enn andre målstyringsystemer med lengre tidshorisonter. I overenstemmelse med det synet sier Saichuae at OKR kan betegnes som "Smidig MBO" og at OKR egner seg for områder med raske endringer (Saichuae, 2018). Tanken her er at nye strategier og endringer kan implementeres raskere når tidsperiodene for målene er kortere (Doerr, 2018; Niven & Lamorte, 2016). I sitatet under ser vi hvordan Niven & Lamorte argumenterer for at den økende omskiftingstakten i samfunnet bør kobles til høy OKR-frekvensen.

*Selv om det er rom for tilpasninger ved enhver innføring, så setter de fleste brukere av OKR kvartalsvis mål. En slik høy frekvens på å sette prioriteringene er viktig, siden tempoet på endring akselererer både på innsiden og utsiden av virksomheter (Niven & Lamorte, s. 21, 2016).*

Doerr på sin side tar til orde for at organisasjonene kan ha forskjellige OKR frekvenser avhengig av hva de ønsker å oppnå. Ett eksempel Doerr trekker frem er at et ingeniørfirma kan bruke en 6 ukers syklus, og en oppstartsbedrift 1 måneds syklus. (Doerr, 2018)

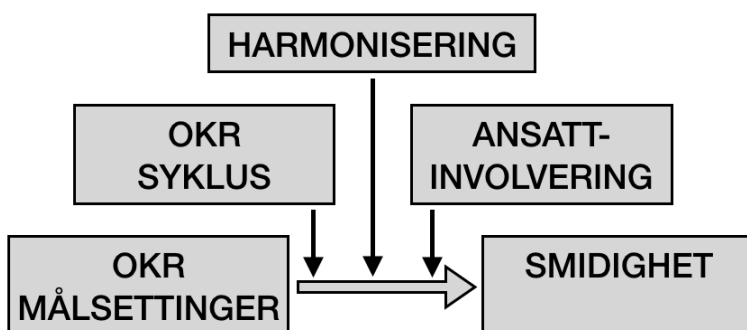
Sett i lys av OKR som et virkemiddel for å øke virksomhetens smidighet skriver Daniela (2020, s. 774) at OKR fremmer tilpassing, smidighet og en følelse av mening som kan hjelpe teamene med å forstå hvordan de kan bidra til selskapets overordnede visjon gjennom å sette resultatdrevne mål basert på den spesifikke kontekst selskapet er i. Gjennom innsikt i overordnede OKR-er vil den enkelte ansatte og det enkelte team kunne utarbeide OKR-er som tilpasses endringene som skjer kontinuerlig i virksomheten og på den måten bidra til harmonisering og økt smidighet i organisasjonen ved at alle kan arbeide mot samme overordnede mål.

## 2.2.6 OKR – Oppsummering

Vi har nå gjennomgått OKR og blant annet sett på OKR historiske tilknyttingen til MBO og ulike definisjoner av OKR. Av definisjonene så vi at Doerr betegnet OKR som en ledelsesmetodikk (Doerr, 2018, s.7), mens Niven og Lamorte, brukte begrepet rammeverk (Niven & Lamorte, 2016, s.6). Vi så også at harmonisering av innsatsen i organisasjonen ble vektlagt, og at harmoniseringen gjøres ved hjelp av mål (Objectives) og nøkkelresultater (Key Results). I tillegg så vi at OKR skilte seg fra MBO ved at OKR fokuserte mer på hvordan mål skal oppnås og at målenes syklus er vesentlig kortere enn de årlige målene som MBO bruker (Niven og Lamorte, 2016; Wodtke, 2016a; Doerr, 2018). En annen forskjell var at OKR-målene ikke skulle knyttes til belønning, noe som kunne bidra til mer ambisiøse mål (Eriksen & Orban, 2020, s. 51). Den siste vesentlige forskjellen var at OKR brukte ambisiøse/”Stretch” mål, mens MBO fokuserte mer på at målene skulle knyttes til organisasjonens strategi (Dinesh & Palmer, 1998; Eriksen & Orban, 2020, s. 55). Mot slutten av gjennomgangen så vi at OKR beskrives som et transparent målstyringssystem (Doerr, 2018) og at OKR kombinerer Top-down og bottom-up strategi (Niven og Lamorte, 2016; Wodtke, 2016a; Zhou & He, 2018, s. 321 og s. 322). Det siste forholdet som ble belyst var argumenter knyttet til hvordan bruken av OKR kan føre til økt smidighet (Daniela, 2020, s. 774).

I figur 1 under har vi illustrert hvordan momentene som er belyst i de ulike delkapitlene påvirker virksomhetens smidighet. Av pilene ser vi at OKR målsettingene kan føre til økt smidighet, men at virksomhetens smidighet er avhengig av OKR-syklusene, harmoniseringen av OKR og ansattinvolveringen.

**Figur 1.** OKR-modellen som illustrerer at OKR-syklus, harmonisering og ansattinvolvering har betydning for prosessen som fører til økt smidighet.



OKR Syklusene, harmoniseringen og ansattinvolvingen påvirker ikke nødvendigvis OKR målsettingene eller smidigheten direkte, men påvirker prosessen underveis mot en smidigere virksomhet, illustrert med vertikale piler. Tar vi eksempel i OKR-syklus så kan en beslutning om endring av tidspunktet for når nytt OKR skal settes ha betydning for smidigheten. På tilsvarende måte vil harmonisering og ansattinvolving ha betydning for prosessen som fører til økt smidighet.

Med bakgrunn i vår gjennomgang OKR skal vi nå se nærmere på ledelse gjennom meningsskapning.

## **2.3 Ledelse gjennom meningsskapning**

I det følgende vil vi kort belyse de mest sentrale begrepene innen meningsskapning, for deretter å vise hvordan meningsskapning kan integreres med teorien knyttet til OKR i en felles integrert modell. Etter at vi har vist denne modellen vil meningsskapning beskrives mer inngående. Mot slutten av kapitlet beskrives hvordan samhandling og tilslutning brukes for å analysere virksomhetene.

Begrepene samhandling, samhandlingsmønster, tilslutning og narrativ er tett knyttet til meningsskapning som fenomen (Hernes, 2016, s. 40). Innramming, overløp og ominnramming er tre andre sentrale begreper i tilknytning til meningsskapning, og som også danner noe av oppgavens analytiske rammeverk.

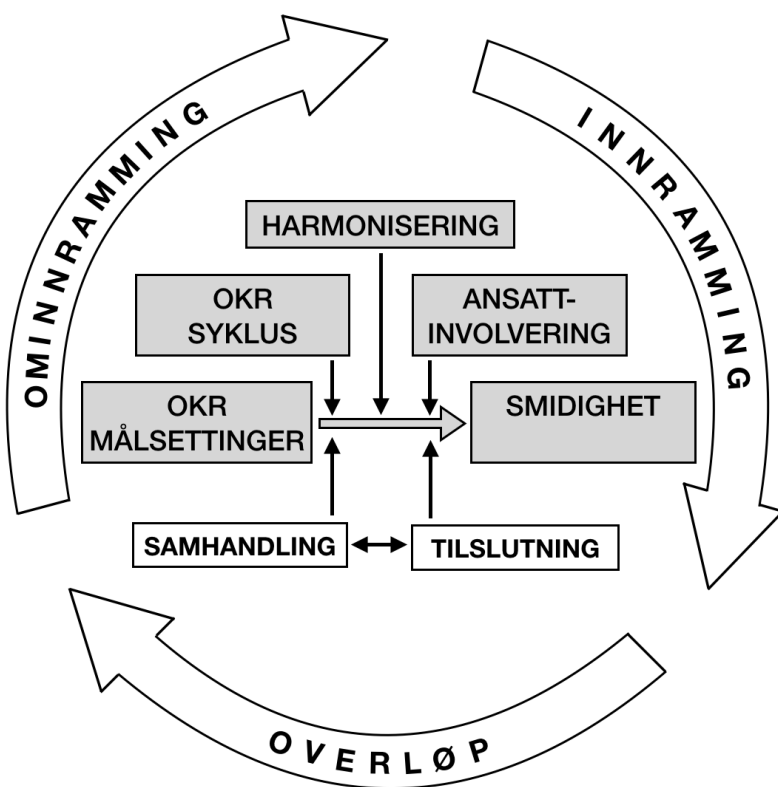
Det teoretiske grunnlag bygger på pragmatismen som har røtter i prosessfilosofien (Hernes, 2016, s. 26), perspektivet vektlegger at man ser på verden i kontinuerlig endring, noe som igjen fører til at utviklingen er svært vanskelig å predikere.

### **2.3.1 Felles analytisk rammeverk for meningsskapning og målstyring**

Fra OKR litteraturen så vi at OKR-syklus, harmonisering og ansattinvolving og var av vesentlig betydning for at målsettingsprosessen skulle bidra til økt smidighet. I “den integrerte modellen mellom meningsskapning og OKR” som er gjengitt under trekker vi

inn begreper fra meningskaping og integrerer disse til empirien knyttet til OKR. I modellen ser vi også at meningskappingsprosessen som finner sted gjennom samhandling og tilslutning også er av betydning for virksomhetens smidighet. I tillegg ser vi av modellen under at innramming, overløp og ominnramming virker inn på hele prosessen.

**Figur 2.** Den integrerte modellen mellom meningskaping og OKR.



I det følgende vil vi beskrive begrepet meningskaping og knytte det til OKR. Deretter vil vi se på begrepene innramming, overløp og ominnramming. Mot slutten av kapittelet ser vi nærmere på begrepene samhandling og tilslutning.

### 2.3.2 Meningsskaping

Meningsskaping som begrep knyttes gjerne til felles handlingsmønster som gir mening til aktørene. Ser vi meningsskaping i sammenheng med OKR, kan man se på prosessene rundt felles utarbeidelse av målsettinger gjennom ansattinvolvering som en meningsskappingsprosess. Vektlegging av meningsskaping kan vi blant annet finne hos antropologen Clifford Geertz som hevdet at samfunnet var skapt av menneskers behov for å skape mening (Clifford Geertz, 1973; Hernes, 2016). Senere har Karl Weicks arbeid hatt stor betydning for vårt syn på meningsskaping. Weick opererte med mange definisjoner av meningsskaping, men en av de mer gjengitte definisjonene lyder:

*“at virkeligheden er en kontinuerlig realisering, som oppstår af vores anstrengelser for at skabe orden og konstruere retrospektiv mening af det, vi oplever. Vi forsøger at gjøre vores oplevelser rationelle for os selv og andre – vi forsøger at skabe mening.”* (Weick 1995, s.106, oversatt og gjengitt av Hammer og Høpner (2014, s. 92).

Hernes, Hendrup og Schäffner har en litt annen tilnærming til meningsskaping. Her vektlegges i større grad den handlingsbaserte prosessen, mens meningsskaping som fortolkning står mindre sentralt (Hernes, Hendrup & Schäffner, 2014). Et annet skille er begrepet narrativ som bl.a. viser til den retrospektive dimensjon (Søderberg, 2006, sitert i Hernes, 2016, s. 222). Begrepet står sentralt hos Hernes et.al., men vektlegges i mindre grad hos Weick (Hernes et.al., 2014, s. 127). I artikkelen til Hernes et al. skisseres et analytisk rammeverk for meningsskaping som delvis er basert på Weicks arbeid (Hernes et al. 2014, s. 124; Weicks, 1993, 1995). I modellen finner vi den handlingsbaserte tilnærmingen for meningsskaping med elementene samhandling, samhandlingsmønster, tilslutning og narrativ. Meningsskappingsprosessen går ikke nødvendigvis fra samhandling til narrativ, via samhandlingsmønster og tilslutning, men prosessen kan gå i ulike retninger der de forskjellige elementene påvirker hverandre. Et noe tilsvarende perspektiv kan vi finne igjen hos Smircich og Morgan som hevder at mennesker gjerne utvikler samhandlingsmønster for å skape mening i en uforutsigbar verden (Smircich & Morgan, 1982, s. 258). Hernes skriver at meningsdannelsesprosessen påvirkes gjennom innramming som materialitet, lederskap og fortellinger, der materialitet forbindes med evnen til å stabilisere relasjoner (Hernes, 2016, s. 59 og s. 64). I tilknytning til OKR kan man si at struktur som er knyttet til OKR er former for materialitet. Det skilles gjerne

mellom regulerende materialitet, som kan være målesystemer eller standarder, og mobiliserende materialitet som eksempelvis kan være design.

En faktor som regulerende materialitet, gjennom målesystemer og standarder, skal bidra til harmonisering ved at alle jobber mot de samme målene. I denne sammenhengen kan det være interessant å merke seg at regulerende materialitet kan virke styrende på prosesser, mens mobiliserende materialitet i større grad kan gi prosesser energi og retning (Hernes, 2016, s. 67). En leder kan ikke være til stede hele tiden, men en struktur som det OKR bygger opp kan være regulerende og bidra til at de ansatte fokuserer på felles mål. Av OKR-beskrivelsen vi har sett over vil vi derfor kunne betegne systemet rundt OKR som regulerende materialitet. Et konkret eksempel på regulerende materialitet er programvaren som benyttes i forbindelse med OKR og det finnes i dag en rekke spesialiserte datasystemer som er beregnet nettopp på virksomheter som bruker OKR. Programvaren kan enkelt gi oversikt over ulike OKR og måloppnåelsen i organisasjonen, noe som vil kunne bidra til oversikt over måloppnåelsen ulike steder i organisasjonen. På den måten kan ansattes aktivitet i selskapet reguleres gjennom harmonisering (alignment) og bidra til at alle jobber mot de samme målene.

Når det gjelder innramming gjennom lederskap, og lederens forsøk på å påvirke meningsskaping kan det beskrives som meningsledelse (Hernes, 2016, s. 78). Vi ser at det samme synet trekkes frem av Smircich & Morgan, det at lederens rolle, gjennom innramming, er av stor betydning for meningsdannelsen (Smircich & Morgan, 1982, s. 261). Det må likevel ikke forstås som om det er enkelt for en leder å forutse utviklingen. Selv om lederen har en klar intensjon om at innrammingen vil føre til en bestemt utvikling, vil ofte utviklingen dreies i en annen retning enn det som var tiltenkt. En slik ikke-intendert utvikling er det vi i det følgende vil kalle overløp. Selv om et slik overløp ikke er planlagt betyr det imidlertid ikke at ethvert overløp er negativt, tvert imot kan overløp også være positivt. En konsekvens av overløpet vil kunne føre til en eller annen form for forandring (ominnramming). Med bakgrunn i de endringene som har funnet sted vil da lederen kunne gjøre nye forsøk på innramming. Denne prosessen med innramming, meningsskaping, overløp og forandring (ominnramming) kaller Hernes meningsledelse (Hernes, 2016, s. 78)



OKR- praksisen med eksempelvis kvartalsvise sykluser kan tolkes inn i denne prosessen der innramming, meningskaping, overlapp og ominnramming inngår. Vi kan se på hver ny syklus med fastsettelse av nye OKR som innramming og meningskaping gjennom felles møter. Denne innrammingen kan føre til overløp i form av at eksempelvis personalet ikke følger opp målene som settes, og ansatte kan mene at det er mer hensiktsmessig å sette og følge andre mål, og på den måten kan ominnramming og ny innramming bli en realitet.

Etter at vi nå har belyst noen av de viktigste sammenhengene og begrepene innenfor meningskaping og meningsledelse vil vi i det følgende se nærmere på begrepene; samhandling, samhandlingsmønstre, narrativ og tilslutning.

### 2.3.3 Samhandling

Meningskaping tar utgangspunkt i det som gir mening i en sosial verden, mens samhandling er det vi gjør i forhold til hverandre (Hernes, 2016, s. 48).

Vi kan med andre ord si at handlinger først blir en del av meningskapingen når den er en del av samhandling, og at samhandling er en forutsetning for felles meningskaping. En forutsetningen for felles meningskaping er samhandling mellom aktører (Hernes, 2016, s. 49). Knytter vi denne beskrivelsen av samhandling til beskrivelsen av ansattinvolvering fra OKR-litteraturen så kan vi se at det er klare paralleller mellom samhandling og ansattinvolvering, men også enkelt forskjeller. I OKR litteraturen beskrives ansattinvolvering i stor grad i tilknytning til hvorfor involvering er viktig for å nå målene som settes (referanse), mens samhandling i større grad beskrives som en sentral komponent i prosessen mot å skape mening (Hernes, 2016; Weicks, 1993, 1995). I vår sammenheng vil vi imidlertid argumenterer for at disse to perspektivene utfyller hverandre, og at samhandling er en nødvendig prosess for å skape mening rundt målsettingsprosessen og de konkrete målene som settes. Samhandlingsprosessen kan i denne sammenhengen beskrives som en handling som fører til respons, som deretter kan føre til en ny handling. Et slikt syn er i overensstemmelse med Hernes (2016) og ledelsesteoretikerne Mary Parker Follett som skriver følgende.

*”Den mest grunnleggende tanke om alt dette er at en respons alltid er en respons til en relasjon... I menneskelig relasjoner er, som jeg har sagt, dette*

*opplagt: Jeg responderer ikke til deg, men til deg-pluss-meg, eller for å være mer nøyaktig, det er jeg-pluss-du som responderer på du-pluss-meg. ”Jeg” kan aldri påvirke ”deg” fordi du allerede har påvirket meg; det vil si selve prosessen som er møtet mellom oss, ved selve denne prosessen blir vi begge noe annet.” (Follett, 1924, s. 62-63)*

En annen måte å forklare samhandling på er at mine handlinger endres som respons på dine handlinger, og dine handlinger endres som respons på mine handlinger. Denne samhandlingsprosessen skaper en oppfatning av felles enhet. Satt inn i OKR-konteksten kan vi her si at det er nettopp denne felles oppfatningen som kan bidra til oppslutning rundt OKR prosessen og OKR-målene.

Samhandlingsmønstre opptrer først når samhandling gjentas, noe som skaper forpliktelse til prosessen mellom aktørene, som igjen fører til en forlengelse av samhandlingsprosessen (Hernes, 2016, s. 51). Disse tankene er til dels i overensstemmelse med Barbara Czarniawska som hevder at organisering ikke består av isolerte handlinger, men at handlingene må kobles sammen i mønstre (Barbara Czarniawska, 2004). Hernes peker på to hovedgrupper av samhandlingsmønstre. Den ene hovedgruppen er, som vi har vært inne på, basert på gjentakelse, mens den andre hovedgruppen er basert på at samhandling er relatert til hverandre for eksempel gjennom gjensidig avhengighet (Hernes, 2016, s. 51). En slik gjensidig avhengighet kan eksempelvis finnes i organisasjoner der de ulike aktørene er gjensidig avhengig av hverandre for å produsere en vare eller gjennomføre et prosjekt. Gjentakelse av samhandling eller gjensidig avhengighet kan bidra til styrket tilslutning blant de ansatte. I tilknytning til OKR og ansattinvolvering kan vi si at begge disse faktorene kan være gjeldene ved at selskapene eksempelvis kan ha ukentlige møter der OKR-målene diskuteres og at aktørene ofte er gjensidig avhengig av hverandre for å kunne utføre arbeidsoppgavene.

#### 2.3.4 Tilslutning

Hernes knytter i stor grad tilslutning opp mot organisasjonens narrativ, der narrativet kan beskrives som en metafortelling om hva vi kommer fra og hvor vi sikter mot (Hernes, 2016, s. 41). Toneangivende forskere mener også at narrativ kan knyttes til samarbeid, meningsskaping, historier, tilslutning, gjenkjennelige bestanddeler og at narrativ ikke er

statisk eller entydig, men har en tidsdimensjon med fortid, nåtid og fremtid (Hernes, 2016, s 41, 43-44, 69, 221, 223; Hernes, Hendrup og Schöffner, 2015, s. 122, 127-128; Bartel & Garud, 2009, s. 113-115; Söderberg, 2006, s. 399; Weick & Roberts, 1993; Kaplan & Orlikowski, 2014, s. 23, 25, 27-28; Schultz & Hernes, 2013, s. 1-3, 6, 18-19).

I vår undersøkelse vil vi i liten grad koble tilslutningen til narrativet, men heller undersøke de ansattes tilslutning til OKR prosessen eller OKR-målene. Imidlertid kan det være at OKR-målene er en del av et større narrativ, og i så måte vil det være en indirekte kobling mellom tilslutning og virksomhetens narrativ. I analysen av tilslutning vil vi ta utgangspunkt Kiesler og Sakumura definisjon, som senere ble tatt i bruk av Salancik:

*“Commitment is the binding of the individual to behavioral acts”*

(Salancik, 1977, s. 5; Kiesler & Sakumura, 1966)

Vi mener med andre ord at tilslutningen til OKR-målene vil kunne være vesentlig for hvordan de ansatte forholder seg til OKR prosessen og de ulike OKR-målene. I vår undersøkelse av bruken av OKR i virksomheten vil vi benytte oss av Salancik modell for tilslutning. Denne tilnærmingen består av følgende fire faktorer som Salancik mener er vesentlig ved tilslutning:

1. *Entydighet*, hvor tydelig handlingen er.
2. *Reversibilitet*, hvor lett en handling kan trekkes tilbake.
3. *Fri vilje*, om man opplevd frihet ved valget som var gjort.
4. *Synlighet/offentlighet*, den sosiale konteksten handlingen foregår i.

(Salancik, 1977; referert i Hernes, 2016, s.227-228)

Knytter vi disse faktorene til OKR-litteraturen så er det først og fremst synlighet som gjerne er svært fremtredende i forbindelse med ansattinvolvering i fellesmøter. Men også transparens gjennom eksempelvis digitale kanaler. I denne sammenheng så vi tidligere at Doerr mente at samtlige i virksomheten helst skulle kunne ha innsikt i hverandres OKR (Doerr, 2018).

Med bakgrunn i disse fire faktorene vil vi analysere styrken i tilslutningen til OKR prosessen og OKR-målene. Bakgrunnen for at denne modellen har blitt valgt er først og fremst at de legger vekt på prosessperspektivet som vi mener er vesentlig for å få innsikt i den meningsskapingprosessen, meningsledelsen og innrammingen som skjer gjennom bruk av OKR i virksomheten. Knytter vi disse faktorene til OKR-litteraturen, er det først og fremst synlighet som gjerne er svært fremtredende i forbindelse med ansattinvolvering i fellesmøter. Men også transparens gjennom eksempelvis digitale kanaler. I denne sammenheng så har vi tidligere sett at Doerr (2018) mente at samtlige i virksomheten helst skulle kunne ha innsikt i hverandres OKR. En slik transparens vil videre kunne ha betydning for harmonisering av arbeidet i virksomheten (Doerr, 2018). Harmonisering av ansatte ble allerede i 1955 vektlagt av Drucker som mente at harmonisering var viktig for at selskapets ansatte skulle trekke i samme retning og for å unngå misforståelser og duplisering av arbeid. På denne måten mente han at harmonisering ville kunne bidra til selskapets suksess. Ser vi nå på meningsskapingprosessen med samhandling, samhandlingsmønstre og tilslutning, finner vi at disse elementene er sentrale for å samkjøre arbeidet mot felles overordnede mål. Med andre ord ser vi at samhandling, samhandlingsmønstre og tilslutning er en forutsetning for harmonisering av de ansattes arbeid mot felles mål.

Med utgangspunkt i prosessperspektivet har vi nå sett på noen av de modellene og begrepene som er vesentlige for å få innsikt i den meningsskapingprosessen, meningsledelsen og innrammingen som skjer gjennom bruk av OKR i virksomheten.

### 2.3.5 Meningsskaping - Oppsummering

I denne delen som vi har kalt "Ledelse gjennom meningsskaping" begynte vi med å beskrive meningsskaping med Karl E. Weicks definisjon fra 1995, som legger vekt på vår anstrengelse for å skape orden og konstruere retrospektiv mening (Weick 1995, s.106). Vi så deretter at begrepet narrativ står sentralt hos Hernes et al., men er mindre fremtredende hos Weick (Hernes et al., 2014, s. 127). Etter denne introduksjonen så vi hvordan meningsdannelseprosessen påvirkes gjennom innramming som lederskap, fortellinger og materialitet. Og hvordan lederen gjennom meningsledelse forsøker å påvirke meningsskaping gjennom innramming (Hernes, 2016, s. 59). I tilknytning til innramming så vi på begrepet overløp, som skjer når utviklingen dreier i en ikke-

intendert retning. Vi så deretter på begrepet samhandling som er en forutsetning for felles meningsskaping og samhandlingsmønstre som kan være basert på gjentakelse av samhandling eller gjensidig avhengighet. Begge disse formene for samhandlingsmønstre kan bidra til å styrke tilslutningen. Når det gjaldt narrativ, så ble det beskrevet som en metafortelling som sier noe om hvor vi kommer fra og hvor vi ønsker oss (Hernes, 2016, s 41). Tilslutning var det siste begrepet vi presenterte bredt og her ble tilslutning til OKR prosessen og OKR-målene belyst. Vi beskrev i tillegg hvordan vi ville analysere styrken i tilslutningen til OKR prosessen og OKR-målene ved å undersøke faktorene; entydighet, reversibilitet, fri vilje og synlighet/offentlighet (Salancik, 1977, referert i Hernes, 2016, s. 227-228)

## **2.4 Forskjellen på målstyring og meningsskaping**

Som vi har sett har MBO blitt betegnet som et ledelsesverktøy (McGregor (1957), målsettingsprosess (LaFollette & Fleming, 1977, s. 2) og ledelsessystem (LaFollette & Fleming, 1977, s. 4). Mens OKR har blitt betegnet som både en ledelsesmetodikk (Doerr, 2018, s. 7) og et rammeverk (Niven & Lamorte, 2016, s. 6). Slik vi har forstått litteraturen det her refereres til, kan alle disse betegnelse brukes om både MBO og OKR. I den videre drøftingen og sammenligningen vil vi derfor ta det utgangspunktet.

I beskrivelsen over så vi at meningsskaping som fortolkning står sentralt hos Karl E. Weick, mens Tor Hernes i større grad vektlegger den handlingsbaserte prosessen (Hernes, Hendrup & Schäffner, 2014). Vi så også at et sentralt element i meningsdannelseprosessen var innramming som blant annet kan være lederskap og materialitet.

Av det vi har sett, så legger målstyringssystemene (MBO og OKR) vekt på styring ved hjelp av konkrete og objektive mål, og systemet er i stor grad rettet mot hvordan disse målene skal etableres og følges opp. I så måte er det naturlig at MBO og OKR blir omtalt som ledelsesverktøy, målstyringsprosess, ledelsessystem, ledelsesmetodikk og et rammeverk. I motsetning til målstyringssystemene er meningsskaping en fortolkning og en forklaringsmodell for de prosesser som pågår mellom mennesker når meninger skapes (Hernes, 2016, s. 35). Vi kan med andre ord si at meningsskaping prøver å

forklare hvordan meninger blir til, mens målstyringssystem beskriver en konkret ledelsesmetodikk eller et rammeverk hvor bruk av mål står sentralt.

## **2.5 Hvordan meningskaping og målstyring kan forklare smidighet**

Vi har tidligere sett at samhandling og tilslutning er helt sentrale elementer innenfor både meningskaping og målstyring (OKR). I tråd med Salancik og Hernes, vil de ulike faktorene entydighet, reversibilitet, fri vilje og synlighet kunne påvirke graden av tilslutning (Salancik, 1977; Hernes, 2016, s.227-228). Vi antar derfor at disse faktorene har betydning for tilslutning til OKR prosessen og OKR-målene. I meningskappingsprosessen så vi at elementene samhandling er utgangspunktet, ofte en forløper for tilslutning, og forutsetning for felles meningskaping (Hernes, 2016, s. 49). Innenfor OKR teorien så vi på tilsvarende måte at samhandling, gjennom kombinasjonen av top-down og bottom-up strategi, var et helt vesentlig utgangspunkt for tilslutning til OKR-målene og strategien. Elementene samhandling og tilslutning står derfor sentralt i oppgavens analytiske rammeverk, og vi ser av modellen (figur 2.) at begge disse elementene har betydning for virksomhetens smidighet. Vi ser også av modellen at samhandling og tilslutning påvirker hverandre. Denne gjensidige påvirkningen er illustrert i modellen med en pil mellom samhandling og tilslutning som peker i begge retninger. Det innebærer at det ikke bare er tilslutning til OKR prosessen som påvirkes av eksempelvis gjentakende OKR møter (Samhandling/samhandlingsmønstre), men at disse møtene også påvirkes av tilslutningen til OKR prosessen og tilslutning til OKR-målene, noe som er i tråd med Hernes beskrivelse av forholdet mellom samhandling, samhandlingsmønstre og tilslutning (Hernes, 2016, s 40). I modellen, Figur 2, ser vi i tillegg at OKR syklus, harmonisering og ansattinvolvering har betydning for prosessen fra målsetting til smidighet.

I begrepsapparatet i tilknytning til målstyringssystemet så kan OKR sees på som en form for innramming. Vi kan da se at prosessen; ”Samhandling” (gjennom utarbeidelse av OKR) og ”Tilslutning” til OKR, påvirkes av innramming i form av lederskap (OKR ledelsespraksis) og materialitet (OKR- rammeverk). I tråd med Hernes vil det også

kunne forekomme overløp og ominnramming når mål endres eller ikke nås (Hernes, 2016, s. 78). Når det gjelder smidighet er vår antagelse at alle de forholdene vi har beskrevet over vil kunne ha betydning for organisasjonens smidighet.

## **2.6 Tidligere forskning på området**

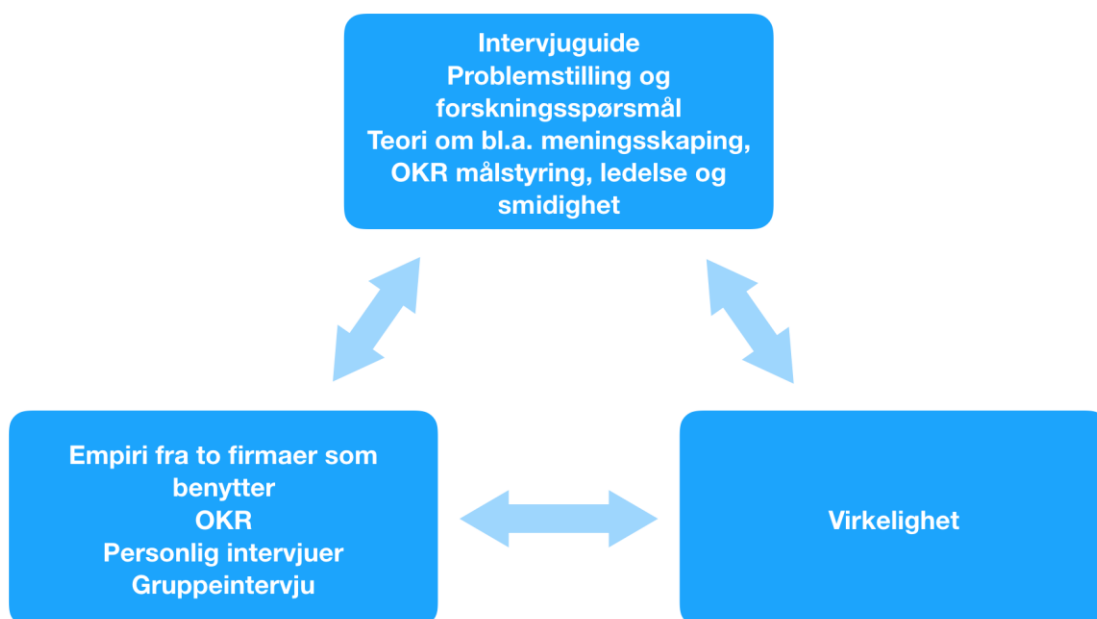
Vi har gjennomført litteratursøk og ser at det er lite empiri på OKR. Gjennom litteratursøk har vi bare fått kjennskap til en studie av OKR som er gjennomført i Norge. Det var en liten kvantitativ studie basert på 35 respondenter, hvorav 24 jobbet i selskap som brukte OKR. Gjennom våre søk fant derimot at det var gjennomført mye forskning internasjonalt på målsettingsteori, men lite kan relateres til OKR. Litteraturen som er skrevet om OKR er lite akademisk, men i stor grad ment som veiledning om hvordan OKR bør implementeres i organisasjoner. Vi har heller ikke sett noen artikler eller bøker hvor de bruker rammeverket for meningskaping og meningsledelse til å studere OKR sin betydning for en virksomhet. Vi mener derfor at vår masteroppgave kan være en interessant innfallsport for bredere akademisk forskning på feltet.

### 3 Metode

Vi vil i kapitlet gå gjennom og begrunne det forskningsdesignet som vi har valgt for oppgaven vår. Vi redegjør kort for valgte metode, og legge vekt på de vurderinger som ligger til grunn for valgene våre. Videre vil vi også trekke frem både fordeler og ulemper med de metodiske valg vi har gjort.

Vi hadde også noen forventninger om hva vi ville finne, men før vi hadde gjort noen undersøkelser blir det bare spekulasjoner. I figur 3 så omfatter boksen øverst og boksen nederst til venstre det man kan definere som metode. Boksen nederst til venstre representerer datainnhenting fra selskapene Alfa og Beta, mens den øverste boksen representerer blant annet arbeidet med teorien, forskningsspørsmål og arbeidet med å forberede datainnhenting. Det er de veivalgene vi har foretatt underveis som ligger innunder disse boksene som er hovedfokus i metodekapitlet. Figuren under illustrerer det vi gjør for å få rede på virkeligheten, som er representert i form av boksen nederst til høyre.

**Figur 3** Sammenhengen mellom virkelighet, empiri og teori. Etter inspirasjon av Jacobsen (Jacobsen, 2015, s 15)





### 3.1 Forskningsdesign – metodisk tilnærming

Vi har brukt mye tid på å tenke igjennom forskningsdesignet vårt for å sikre at det har en rød tråd og logisk oppbygning. Et forskningsdesign skal ta oss fra problemstilling og forskningsdesign, via empiri og til en konklusjon (Yin, s.22 2009).

I vår oppgave ønsket vi å se på hvilke utfordringer bedriftsledelsen bør håndtere for at OKR skal skape smidighet i organisasjonen. Det kan være mange faktorer som spiller inn på om og hvorfor OKR styrker smidigheten til en virksomhet. Yin anbefaler bruken av casestudier når “the most important is to explain the presumed causal links in real-life interventions that are too complex for the survey or experimental strategies” (Yin, 2003, s. 15). Selv om vi har en teori og noen forventninger til hva vi kan finne, ønsker vi å holde alle muligheter åpne for hva som kan være en faktor til at OKR virkelig skal bidra til at en virksomhet blir med smidig. Vi vurderte det dithen at casestudie passet best for å få innsikt i problemstillingen.

Hva som legges i begrepet casestudie er noe ulikt blant forskere. De ulike definisjonene av begrepet har som fellesnevner at det innebærer en *inngående studie av en eller noen få undersøkelsesenheter* (Jacobsen, 2015, s. 97). Disse undersøkelsesenheterne kan være enkeltpersoner. Det er de personene vi intervjuer i personlige intervjuer. Det kan også være flere mennesker samlet. Når vi gjennomfører et gruppeintervju, er gruppen vi undersøker en undersøkelsesenhet. Når vi deretter ser på disse intervjuene samlet, sier de noe om bedriften de ansatte jobber i. Da er det bedriften som blir undersøkelsesenheten. Vi har valgt disse casene fordi de illustrerer OKR og forholdet til smidighet.

Vi ønsket å kunne sammenligne hvordan ledelsen benyttet meningsskaping for å oppnå smidighet i virksomheten gjennom OKR. Repstad trekker frem at logikken i kvantitative studier innebærer ofte en eller annen form for sammenligning (Repstad, s. 18, 1994). Også Yin understreker det å ha mer enn en casestudie er noe å etterstrebe i en forskningsstudie, fordi disse er “sterkere” enn forskning som bygger på en casestudie (Yin, s. 25, 2009).

Vi valgte en pragmatisk tilnærming til metodedesignet. Det vil si at vi ikke valgte noen av ytterpunktene ren induktiv metode (starter med observasjon for så å lage en teori)

eller ren deduktiv tilnærming (starter med teori for å lage en hypotese). Til å begynne med begynte vi med å lese oss opp på teori. Både i bøker og artikler. Så gikk vi i gang med arbeidet med å utarbeide problemstilling og forskningsspørsmål. I arbeidet dukket det opp spørsmål vi måtte gå tilbake til teorien for å finne svar på. Det tilsvarende gjorde seg også gjeldende når vi hentet inn empiri. Det dukket opp spørsmål vi ønsket å belyse ved å se på teorien. I tillegg fant vi også ut at det var behov for å gjøre endringer på problemstilling og forskningsspørsmål også etter at vi hadde lest ytterligere teori og når vi var i gang med dybdeintervjuene. Vi gjorde også enkelte mindre justeringer i intervjuguiden etter at vi hadde gjennomført første intervju.

## **3.2 Problemstilling og forskningsspørsmål**

I vår undersøkelse spør vi om hva meningsledelse betyr for tilslutning til OKR som et virkemiddel for at en virksomhet skal være smidig. For å besvare denne problemstillingen ønsket vi å gå nærmere inn i dynamikken mellom de ansatte og ledelsen i forhold til OKR som metodikk for å oppnå mål. Etter at vi hadde lest teori om OKR, målstyring og smidigarbeidsmetodikk, så begynte arbeidet med å formulere en problemstilling. Det var en iterativ prosess hvor vi etter å ha laget et utkast til problemstillingen gikk tilbake til det vi hadde lest om OKR, meningsledelse og smidighet. I tillegg gikk repeterte vi pensum fra metodefagene. Vi gjorde det for å sikre at vi endte opp med en problemstilling og forskningsspørsmål som vi kunne finne et godt svar på med anerkjente forskningsmetoder. Tidlig i oppgaveprosessen fokuserte vi ikke vi ikke så mye på hvordan vi skulle finne svar på problemstillingen. Det var uansett nyttig å ha god innsikt i ulike forskningsmetoder og fordeler og ulemper med disse på et såpass tidlig stadium.

Vi brukte mye tid på å utarbeide både problemstillingen og forskningsspørsmålene samt å revidere disse når vi fikk viten. Vi undersøkte også om problemstillingen eller forskningsspørsmålene dukket opp i annen forskning. Det som var litt overaskende var at det ikke i noen nasjonale eller internasjonale databaser var noe forskning som i samme undersøkelse så på meningsskaping, smidighet og OKR. Vi stilte oss spørsmålet om det burde være en åpenbar grunn til at ikke noen andre hadde undersøkt temaet. En grunn til at ingen andre hadde studert disse temaene samlet, kunne være at det ikke

skulle være noen grunn til å studere de sammen. Hver for seg er temaene belyst i temaer og forskningsartikler. Vi kunne ikke finne en slik grunn, og synes temaet er interessant og relevant og derfor gikk vi videre med både problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Når vi samler inn kvalitative data er vi helt klar over at vi registrerer eller samler inn informantens opplevelse og subjektive forståelse av virkeligheten. Vi fortolker det informantene sier, og skaper en kunnskap ut fra det. Innenfor samfunnsvitenskapen er kvalitative data omdiskutert, særlig fra et epistemologisk ståsted der man kan sette spørsmålsteget ved hva slags kunnskapsstatus kvalitative data og fortolkende hermeneutikk skal ha. Hva slags epistemologisk status de skal ha. Er det bare subjektive meninger, eller reflekterer de en virkelighet som vi kan lære å kjenne. Denne kunnskapen var det viktig for oss å få frem, det gjorde vi blant annet ved å være åpne og nysgjerrige i intervju situasjonen. Informantene svarer ut fra sin erfaring og sin virkelighet, og at den virkeligheten den deler de med andre. I vårt tilfelle var det den virkeligheten de deler med kollegaene knyttet til OKR og smidighet vi var interessert i. Vi opplever at det har vært nyttig å være oss bevisst på den epistemologiske begrunnelsen for at våre funn skal kunne kalles forskning. Fordi vi tenker at vi som forskere ikke er i en særstilling som har en unik tilgang til virkeligheten, men er mennesker akkurat som informantene og er fra den samme kulturen som disse.

### **3.3 Kvalitativ metode**

Valget vårt av metode kan begrunnes med det at vi ønsker å studere hva de ansatte i to virksomheter Alfa og Beta blant annet mener om begreper som OKR, smidighet og om de føler at de blir hørt og er deltagende i selskapenes måloppnåelse. Vi ønsker å studere sammenhengen mellom fenomener som meningsskapning, smidighet og OKR. Kvalitativ metode er egnet til å vise egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomener (Repstad, 1994 , s. 12).

Skal vi som forskere evne å få ta del i meningene til undersøkelsesobjektene, så vurderte vi det dithen at kvalitativt dybdeintervju var den beste metoden. Fordi det er nyanserte meninger vi er på jakt etter. Ikke informasjon som vi kan innhente ved å stille et spørsmål og får et svar tilbake i form av et tall på en likert skala. I intervjuene var vi

opptatt av å frem nyanser i meninger. På forhånd var det heller ikke slik at vi visste helt sikkert hva som bidro til at OKR eventuelt skulle bidra til at en virksomhet skulle være mer smidig. Ved å få frem flere nyanserer det også lettere å få frem uventede forhold ved det fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2015, s. 64). For oss var nettopp det med uventede forhold, noe vi håpet at vi ville avdekke i intervjuene. Fordi uventede forhold ofte kan defineres som et overløp, etter Weicks meningsskapingsteori. Det var noe vi var interessert i å studere. Kvantitative metoder er ikke like egnet til å avdekke et overløp. Vi vet ikke på forhånd hva som var uventet og måtte ha inkludert veldig mange spørsmål i mange “retninger”. Vi ville kanskje kunne ha avdekket noen overaskende mønstre, men meningene og nyansene som bidro til disse mønstrene ville vi ikke klart å avdekke med kvalitativ metode.

### **3.4 Utvalg og tilgang til informanter**

Det å foreta et riktig utvalg er en viktig nøkkel for å frem kvalitetsdata i en undersøkelse (Barbour, 2018, s. 3). For eksempel kan forskeren ved å gjøre feil når utvalget av undersøkelsesenheter skal foretas som gjør det vanskelig eller umulig å foreta sammenligninger. Av praktiske og ressurs hensyn så må det foretas et utvalg, det er ikke realistisk å gjennomføre dybdeintervju i alle bedrifter som benytter OKR. Alle bedriftene utgjør hele populasjonen, og som vi trekker et utvalg fra. For å ende opp med de bedriftene og de personene vi ønsket å snakke med så lagde vi noen utvalgskriterier.

#### **3.4.1 Bedrifter**

De innledende inkluderingskriteriene er at bedriften holder til i Norge og at den benytter OKR. Det at bedriftene skulle benytte OKR innebar at det var en begrenset gruppe bedrifter vi potensielt kunne kontakte. Det noe snevre antallet skyldes at metodikken ikke har fått den utbredelsen i Norge enda, som det man ser i for eksempel USA. Videre var det viktig for oss at bedriften hadde benyttet OKR en viss periode. Vi nedfelte ikke et nøyaktig krav i form av antall måneder eller år bedriften skulle ha benyttet metoden. Det som var viktig for oss var at informantene i bedriften hadde tilstrekkelig innsikt i,

og erfaringer fra OKR til å kunne være informanter som var egnet til å belyse oppgavens problemstilling.

Et annet inkluderingskriterium var at ikke begge bedriftene vi skulle ha med i undersøkelsen skulle komme fra én bransje. Vi startet søket etter bedrifter ved å benytte ulike kilder på nettet, for å lage en oversikt over alle virksomheter vi kunne finne i Norge som benyttet OKR. Vi kontaktet en god del virksomheter som høflig ga tilbakemelding om at de ikke hadde anledning til å være med av ressurshensyn. En av bedriftene hadde kraftig vekst under koronaepidemien, og hadde derfor ikke anledning til å delta i undersøkelsen. De to virksomhetene vi endte med å ta med i undersøkelsen har en bredde og variasjon i tråd med våre ønsker og kriterier. Begge selskapene benytter OKR for å nå sine mål. Alfa er et selskap som kun driver virksomhet i Norge. Beta er et vesentlig større selskap, som har virksomhet i flere land.

### 3.4.2 Ansatte

For oss var det sentralt å både få snakke med ledere og med ansatte. Da vi innledningsvis tok kontakt med bedriftene, gjorde vi det for å rekruttere ledere til undersøkelsen. Etter at lederne hadde sagt ja, avtalte vi at vi kunne kontakte noen ansatte. Et av selskapene hadde navn, tittel og kontaktinformasjon til de ansatte liggende på hjemmesiden. Det gjorde det enkelt å kontakte de ansatte direkte. En fordel med det var at de ansatte ikke ble silt av ledelsen, vi kunne selv kontakte de ansatte vi selv ønsket. Ofte er det slik at ledere kan fungere som en portvokter, og styre adgangen til de ansatte ut fra sine egne kriterier eller ønsker. Når man skal stille spørsmål til de ansatte, som for eksempel kan avdekke noen om ledelsen. Eller at det kan fremkomme noe om for eksempel kritikkverdige forhold, er det ekstra viktig at ledelsen ikke har påvirket utvalget. Selv om vår intervjuguide ikke inneholdt direkte kontroversielle spørsmål kunne det fremdeles være slik at ledelsen hadde ønsket å sette sammen gruppen av undersøkelsesobjekter på en slik måte at selskapet fremsto best mulig.

Etter å ha gjennomført intervjuene sitter vi ikke med et inntrykk av at det de ansatte som kom i kontakt med via ledelse på noen måte var spesielt plukket ut fordi de var positive. Grunnen til at vi er av den oppfatningen, var at de trakk frem både positive og negative forhold, slik at det fremsto som balansert og troverdig det som ble sagt. Når vi skulle

kontakte ansatte til å være med, la vi vekt på å få med personer av begge kjønn. I tillegg la vi vekt på at det skulle være et visst spenn i alder.

Når man benytter kvalitativ metode for datainnhenting er det vanlig med et betydelig lavere antall informanter enn for kvantitativ metode. Jacobsen legger til grunn at en øvre ramme på 20 personer er mer enn nok (Jacobsen, 2015, s. 178). Antallet personer vi intervjuet var samlet sett 14. Antallet er lavere enn de omtalte 20 personer. Et noe høyere antallet vil kunne påvirke gyldigheten og overførbarheten (intern og ekstern gyldighet). Etter hvert som vi intervjuet ledere og ansatte i de to virksomhetene, så merket vi oss et mønster i besvarelsene og det ble en metning. Vi så at de ansatte og lederne i henholdsvis Alfa og Beta hadde relativt sammenfallende oppfatninger.

I stedet for begrepet validitet kan man benytte begrepet gyldighet. Når vi skal vurdere kvaliteten på de dataene som er samlet inn så er det flere nivåer som må vurderes. Ifølge Yin så er det 3 typer validitet når man ser på gyldigheten av et forskningsprosjekt: Intern, ekstern og begrepsvaliditet (Yin, 2009). Begrepsvaliditet innebærer om det er sammenheng mellom teoriene og begrepene som benyttes og virkeligheten som skal måles. Intern validitet innebærer om vi har fått tak i det vi ønsker å få tak i. Vi vil ta for oss ekstern gyldighet i eget avsnitt.

For sikre seg at den interne gyldigheten er god i en undersøkelse er det helt avgjørende at man som forsker beskriver virkeligheten slik den virkelig er. En feil kunne for eksempel være at de studieobjektene som var med i vår undersøkelse ikke snakket sant. For eksempel kunne noen av studieobjektene kanskje ha interesse av at virksomheten var mer fleksibel enn den i virkeligheten er. En ting vi opplevde som positivt, var at informantene uoppfordret trakk frem forhold ved OKR prosessen som ikke bare var positive. Det fremstillingen de ga trakk frem en god del negative momenter, og det gjør at vi setter igjen med et inntrykk av at informantene har gitt et balansert inntrykk. Det at informantene vet at både de selv og virksomhetens navn anonymiseres, bidrar også til at de ikke har noe å tjene på å fremstille virksomheten i et spesielt positivt eller negativt lys.

Det at vi har valgt en kvalitativ undersøkelse bidrar til at det etter vår mening var lettere å fange opp nyanser som underbygger om studieobjektene er troverdige eller ikke. I

tillegg hadde vi ikke noen svaralternativer til de spørsmålene vi stilte. Det innebærer at de personene vi intervjuet, ikke måtte “tilpasse sin mening” til det svaralternativet som passet best.

## 3.5 Intervjuguide

Arbeidet med intervjuguiden begynte vi med på et relativt tidlig stadium. Jacobsen trekker frem viktigheten av å ha klart for seg hva man ønsker å undersøke, før man utformer et spørreskjema (Jacobsen, 2015, s. 71). Parallelt med problemstillingen diskuterte vi også ulike spørsmål vi burde finne svar på, slik at svarene ble relevante for problemstillingen. En konkret problemstilling og forskningsspørsmål bidro til at de spørsmålene som var naturlig å ta inn i intervjuguiden falt på plass relativt naturlig. Grunnen til det var en sterk sammenheng mellom forskningsspørsmålene og det vi spurte om i intervjuene.

### 3.5.1 Struktur i intervjuet

Med graden av struktur i et intervju så mener man i hvilken grad det er noen begrensninger eller styring fra intervjueren (Jacobsen, 2015). Et helt åpent intervju vil forløpe som en samtale hvor man ikke har noen plan. I intervjuene vi gjennomførte, kombinerte vi ulike grader av åpenhet. De fleste spørsmålene var i en fast rekkefølge, og det var det var helt opp til informanten å svare fritt det vedkommende ønsket. Det første spørsmålet var det mest omfattende og mest åpne. Her spurte vi om informanten kunne fortelle om hvordan man benyttet OKR i virksomheten. Det å ha et så åpent spørsmål til å begynne med, hadde flere formål. Det var interessant å høre hvordan informanten presenterte arbeidet med OKR før vi hadde sagt for mye. Det er interessant å se hva informanten legger vekt på noe man skal si noe om et såpass omfattende tema. Under presentasjonen noterte vi oss alltid momenter vi ønsket å følge opp senere i intervjuet. En annen hensikt med et slikt innledende spørsmål var at informanten pratet seg varm om et tema de kjente godt.

I tillegg til disse spørsmålene, formulerte vi spørsmål ad hoc i intervjuet. Disse spørsmålene hadde to formål. En type spørsmål stilte vi for å sikre oss at vi hadde forstått det informanten sa. Noen ganger kunne det da være aktuelt å spørre for

eksempel “betyr det de da at i avdelingen din så bidrar OKR til....?” Det kunne også være slik at et spørsmål ble stilt med to svaralternativer. Det vil si enkelte av spørsmålene som har til hensikt å sikre oss at vi har forstått svaret, ble stilt noe mer lukket fra oss. En fordel med den intervjueteknikken var også at et ofte langt og kanskje til tider noe usammenhengende svar lot seg oppsummere fra oss slik at informanten kunne bekrefte at vi hadde forstått svaret. Når vi oppsummerte på denne måten ble vi samtidig klar over at vi måtte utvise forsiktighet når vi oppsummerte slik. Hvis vi var mer usikre på betydningen av det som ble sagt, ba vi heller om at intervjuobjektet kunne utdyper mer om hva som ble sagt.

Når vi hadde gjennomført flere intervjuer kunne vi enkelte ganger stille oppsummeringsspørsmålet på en slik måte at det var egnet til å sammenligne med andre funn. Vår oppsummering gikk således i retning av å fungere på samme måte som om informanten hadde blitt gitt prestrukturerte svaralternativer. Det er verdt å understreke at vi gjennomførte med varsomhet slik at vi ikke forsøkte å formulere noe som vi ønsket en bekreftelse eller avkreftelse på, som ikke var helt i tråd med det som informanten ønsket å uttrykke. Ved å ha slike oppsummerende spørsmål ble analysearbeidet både enklere, og samtidig ble analysene mer treffsikre. På denne måten sikret vi oss at vi forsto det som ble sagt. En slik prestrukturering er med på å forebygge at dataene blir for komplekse (Jacobsen, 2015)

Et annet type spørsmål som var mer adhoc preget var for å finne ut mer om noe informanten nevnte, som vi fant interessant. Slike oppfølgings spørsmål som ble formulert på sparket krevde at vi hele tiden måtte konsentrere oss om å aktivt lytte etter temaer i svaret som kunne gi oss mer innsikt i noen av forskningsspørsmålene.

Hvis man skal gjennomføre et åpent individuelt intervju, er det i første rekke i de situasjonene der det er få personer som skal intervjues, når vi er interessert i hva hver enkel sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker et fenomen (Jacobsen, 2015). Vi anser et åpent individuelt intervju som det alternativet som passer best for vår problemstilling når vi skal intervjuer de daglige lederne. Det er viktig for oss å lytte til meningene til det enkelte intervjuobjekt når vi intervjuer. Det å gjennomføre intervjuene individuelt, innebære at vi får frem det den enkelte personen mener.



### 3.5.2 Praktisk gjennomføring

Vi ønsket å gjennomføre intervju med to virksomheter som benytter OKR, noe som vil gjøre det mulig å kunne analysere de to virksomhetene opp mot hverandre. Vi får da en større bredde i svarene. I tillegg vil flere virksomheter bidra til at det blir enda lettere å foreta en anonymisering, ved at det ikke er mulig å føre svarene tilbake til en enkelt virksomhet.

Vi innleder med en kort samtale og intervju med daglig leder for å høre hvordan målstyring i form av OKR løses i virksomheten. Hva gir OKR av effekter for virksomheten. Hvordan opplever lederen at de ansatte tenker rundt OKR. Spørsmålene i denne samtalen/intervjue vil være relativt strukturerte.

Tabell 1 **Oversikt over gjennomførte intervjuer**

	ALFA	BETA
Personlige intervjuer	2 ledere	3 ledere 3 ansatte som ikke er ledere*
Gruppeintervjuer	6 ansatte	-

**Tabell 1.**

\*Intervjuet med de ansatte som ikke var ledere i Beta, planla vi å gjennomføre som et gruppeintervju. Grunnet vanskeligheter med å finne et felles tidspunkt, så valgte vi å gjennomføre det som individuelle intervjuer.

## 3.6 Individuelle intervjuer

Innsamling av data fra mennesker, slik gjorde det i intervjuene, karakteriseres som innsamling av primærdata, fordi det er første gang disse opplysningene samles inn (Jacobsen, 2015, s 139).

### 3.6.1 Personlig intervju ledere

Individuelle intervjuer er en ressurskrevende datainnhentingsform. Både for oss som avholdt intervjuene, men også for intervjuobjektene. Når vi har valgt denne

datainnhentingsmetoden er det fordi metoden egnet seg veldig godt for å få frem oppfatninger hos den enkelte informant (Jacobsen, 2015, s. 147). Vi synes også det var viktig å prate med en leder av gangen. Den viktigste grunnen til det er at det er svært mange måter å lede på. Det var derfor interessant å få frem hva den enkelte leder mente om OKR og hvordan det bidro til måloppnåelse. Det var også en fordel å bare ha en person å fokusere på. Da kunne vi også fokusere på kroppsspråk og om informanten fremsto troverdig. Det at vi tok opptak av intervjuet, bidro også til at vi kunne fokusere på å få øyekontakt og gi feedback på det informanten sa.

### 3.7 Fokusgruppeintervju

Vi gjennomførte intervjuer med ansatte som ikke var ledere som fokusgruppeintervjuer. Hovedtanken bak beslutningen om å benytte fokusgrupper, var at deltagerne ville kunne åpne seg litt mer når de var i en gruppesetting.

En fordel med gruppeintervjuer er at samtalen får en egendynamikk hvor det som en person sier blir fulgt opp av en annen person og nyansert av en annen person (Repstad, 1994, s. 74). Det er akkurat slik vi håpet at intervjuet ville forløpe. Gruppeintervjuene ble gjennomført mellom personer som kjente hverandre veldig godt og organisatorisk var på samme nivå i virksomheten. Vi ønsket å finne ut av hva de ansatte mente om bruken av OKR og smidighet. Hva var deres erfaringer, hva kommuniserte lederen om. En fare ved bruk av fokusgruppeintervju er at den enkelte ikke alltid tør å si meningen sin i en gruppe. For eksempel hvis alle stiller seg positive til et fenomen, krever det litt “mot” for å være den ene som sier seg uenig i det de andre sier. Minoritetssyn vil kunne bli undertrykt i et gruppeintervju (Repstad, 1994, s. 74).

Rollen man har som intervjuer er viktig. Vi la vekt på å få intervjuobjektene til å slappe av. Vi startet alle intervjuene med litt small talk. Som følge av at det var korona, ble intervjuene gjennomført via teams. Vi var spente på om fraværet av direkte kontakt ville påvirke situasjonen. Til de temaene hvis skulle ta opp i intervjuene så fungerte det veldig bra å gjennomføre både personlige dybdeintervjuer og gruppeintervjuer på video. Vi var veldig bevisst på rollen vi hadde intervjuet. Siden vi hadde fått en del ekstra erfaring med å ha videomøter i jobbsammenheng, benyttet vi dermed anledningen til å

gjennomføre intervjuene på video. Når man benytter videomøter til å gjennomføre intervjuer, er det noen momenter det er nyttig å fokusere på. For eksempel det å bruke litt sterkere kroppsspråk enn det man ville gjort hvis man var i samme rom. For eksempel nikke litt tydeligere, for å vise at man forstår et poeng. Det er viktig å være en god lytter og at man ikke være farget av sine egne meninger eller forforståelse (Yin, 2003 s 59). Ved å lytte aktivt uten fordommer er det også lettere på sparket stille oppfølgingsspørsmål, ved at man får med seg det som blir sagt, og fordi man er nysgjerrig fordi man ikke tror man har svaret på forhånd.

En av grunnene til at vi ønsket å benytte fokusgruppeintervju er at det for intervjuobjektet kan føles bedre. Grunnen til det er at det generelt kan være relativt lite innsikt blant de ansatte i en virksomhets overordnede mål. Det vil derfor være lettere å få til en god samtale rundt temaet OKR og virksomhetens overordnede mål hvis det er flere personer til stede. Gjennom fokusgrupper kan vi få innsikt i meninger, ideer, tanker, erfaringer, adferd og kroppsspråk som kommer til syne gjennom interaksjonen i gruppen. På denne måten få vi kunnskap om forhold utover det som kommer til uttrykk gjennom de ord som blir sagt. En undersøkelse gjennomført i 2005 viser at 95% av de ansatte ikke kjenner til bedriftens strategi (Kaplan & Norton, 2005). Derfor anså vi det som en fordel å gjennomføre intervjuene av de ansatte som en gruppe. Da vil ikke den enkelte ansatte føle det som så negativt hvis man har manglende kunnskap om selskapets mål og strategi.

Vi anser et gruppeintervju som en god metode for å få frem synspunkter på OKR og hva som skal til for at det påvirker smidigheten til en virksomhet. Vi ønsker å avdekke mest mulig om tilslutning eller eventuelt manglende tilslutning til målsettingsprosessen. Opplever for eksempel de ansatte at de har tilstrekkelig tid til å holde på med de prosessene både knyttet til å sette mål, men også å prioritere arbeidet med å nå målene som er satt i virksomheten opp mot andre arbeidsoppgaver. I tillegg anså vi også gruppeintervju som egnet til å få innsikt i hva de ansatte mente om lederens rolle knyttet til hvordan OKR fungerer i virksomheten.

### 3.8 Transkribering av intervjuer

Når vi gjennomførte intervjuer, så valgte vi å ta opp disse på en dikteringsmaskin. Vi valgte en dikteringsmaskin som ikke lar seg koble opp på internett for å sikkerhetsnivået. En slik dikteringsmaskin lar seg ikke hacke via internett. I analysefasen er det videre en stor fordel å ha ordrette gjengivelser av intervjuet, uten den filtreringen som hukommelse eller notater representerer (Repstad, 1993, s. 62). Det at vi har ordrette gjengivelser kan være med på å øke validiteten. I tillegg kan det hjelpe oss med å få med nyanser vi eller sikke ville ha fått med oss. Derfor valgte vi å transkribere alle intervjuene vi gjennomførte ordrett og fullt ut. Det var relativt tidkrevende, men vi anså det som et helt sentralt hjelpemiddel for å analysere intervjuene.

All transkribering er selektiv (Flick, 2014, s. 66). Til tross for at vi skrev ned alt som ble sagt, er det fremdeles noen nyanser som blir borte når vi transkriberer. Vi valgte å ikke lære oss et system for å transkribere. Bruker man et slikt system, kan man også få med viktige detaljer som for eksempel hvor man legger trykket i en setning. Eller at man har lange pauser, som kanskje kan tyde på at man for eksempel er litt usikker på temaet man uttaler seg om. I selve transkriberingen kan man gjøre feil som trekkes inn i analysedelen. En fordel for oss, var at vi kjente temaet vi intervjuet om godt. I tillegg gjennomførte vi både intervju og transkribering selv. Hvis man setter bort transkriberingsjobben, kan det bli en mulig feilkilde ved at den som transkriberer ikke har den samme innsikten.

Et tiltak vi kunne ha gjennomført som kunne ha bidratt til å heve gyldigheten til de transkriberte intervjuene var å sende de ferdig transkriberte intervjuene til de vi hadde intervjuet for gjennomgang. Ved en slik validering kunne de bidratt til å avdekke svakheter ved transkriberingen og dermed øke kvaliteten og gyldigheten. Når vi valgte å ikke gjennomføre en slik validering, så er det to grunner til det. For det første ønsket vi ikke å påføre lederne og de ansatte noe ytterligere tidsbruk. I tillegg så var kvaliteten på opptakene vi gjorde av en slik kvalitet at selve transkribering ikke var utfordrende rent betydningsmessig. Det var noen ytterst få enkeltord som var litt utydelige, men det fremgikk av likevel av sammenhengen hva som var budskapet i setningen. Det var også til stor hjelp at vi underveis i intervjuet oppsummerte og spurte om vi forstod det riktig.

### **3.9 Dataanalyse**

Når de ferdige transkriberte intervjuene forelå, startet arbeidet med å analysere. Samlet sett utgjør datamaterialet 96 sider. For å få oversikt i et slikt datamateriale anbefaler Jacobsen at man stiller seg spørsmålet om hvordan man kan trekke ut noe fornuftig fra den omfattende informasjonsmengden (Jacobsen, 2015, s. 21).

Vi benyttet en metode som er beskrevet av Flick som innebar reorganisering, klassifisering og kategorisering av data (Flick, U. (2014), S. 305). Etter at intervjuene var transkribert så reorganiserte, klassifiserte og kategoriserte vi all informasjonen etter nøkkelbegreper. I denne fasen ser vi også etter utsagn og forståelser blant intervjuobjektene som var relevante for oppgavens problemstilling. Vi brukte også matrise for å kategorisere utsagn om ulike temaer sortert på leder eller ansatt og om det var sagt i virksomheten Alfa eller Beta.

#### **3.9.1 Funn**

I denne fasen arbeidet vi med å vurdere funn/ påstander og vurderte disse opp mot teori og tidligere forskning. Vi forsøkte også å summere intervjuene til en historie som innbefattet de sentrale elementene som intervjuobjektene trakk frem.

Vi har brukt de ulike momentene som inngår i modellen som knagger til å kategorisere funn fra de to virksomhetene. Med mange sider med transkriberinger opplevde vi den fremgangsmåten som nyttig for å frem interessante funn.

### **3.10 Generalisering fra casestudier**

En del forskere som benyttet kvalitative metoder, var ikke tilhengere av begrepene reliabilitet og validitet. Fordi begrepene representerte en positivistisk tilnærming (Jacobsen, 2015, s. 227). Jacobsen fremhever likevel at det å drøfte gyldighet og pålitelighet betyr at vi forholder oss kritisk til de dataene vi samler inn og ikke at vi underkaster oss en positivistisk logikk (Jacobsen, 2015, s 228). Vi har undersøkt hvilke utfordringer bedriftsledelsen bør håndtere for at OKR skal skape smidighet i to

virksomheter i Norge. At vi skal kunne overføre de funnene vi har gjort i disse to virksomhetene til å gjelde alle virksomheter som benytter OKR ville være det som ligger i begrepet generalisering. For å kunne generalisere, måtte vi ha gått inn i et vesentlig høyere antall bedrifter for å undersøke. For å få til det kunne vi gjennomført en spørreundersøkelse. Ved å gå mer i bredden, ville faren være stor for at vi også gikk glipp av nyanser hos intervjuobjektene. En mulighet for oss kunne være å først gjennomføre en casestudie, slik som vi har gjort i vår undersøkelse, for så å kombinere det med en kvantitativ spørreundersøkelse til mange flere virksomheter. Det vil være et undersøkelsesdesign som kunne være mer egnet til generalisering.

Vi har ikke funnet noen andre undersøkelser som har en lignende problemstilling som det vi har hatt. Det gjør at vi ikke har kunnskap om kombinasjonen av OKR, smidighet og hvilke utfordringer en leder må håndtere for å sikre at OKR bidrar til mer smidighet. Den manglende innsikten i hvilke utfordringer ledelsen må håndterer for å at OKR skal føre til smidighet innebærer at vi bruker en eksplorerende casestudie. I tillegg til de funnene og kunnskapen vi får frem i de to virksomhetene vi har studert kan også funnene benyttes til å generere teori og hypoteser som gjelder mer generelt (Andersen, 2013). Yin skrev om casestudier på 80-tallet og bidro med det til å gi casestudier økt legitimitet (Yin 1981). Yin skiller mellom statistisk og teoretisk generalisering og understreker at det er de begrepene og fenomenene man legger i begrepene som er egnet for å generalisere. Ikke for eksempel statiske sammenhenger, eller mekanismene eller årsaksforholdene inn i hver enkelt organisasjon. Eksplorative casestudier kan bidra til å utvikle relevante hypoteser som kan være utgangspunkt for videre forskning (Yin, 2009). Et annet forhold Yin peker på er at hvis man skal generalisere ut fra en casestudie, så er det ikke snakk om en statistisk generalisering hvor man for eksempel tar for seg frekvens. Den formen for generalisering som egnet fra en casestudie er det å generere teorier, en teoretisk generalisering (Yin, 2009).

### **3.11 Ethiske aspekter**

Som forskere kan ulike veivalg vi gjør underveis i prosessen ha store konsekvenser for de vi undersøker. Selv om temaet vi har valgt fremstår som lite kontroversielt. Kan for eksempel en ansatt fremføre kritikk til en prosess, en leder eller til hele virksomheten en er ansatt i. Slik kritikk kan ha negativ innvirkning på for eksempel den ansattes

avansementsmuligheter. Derfor er de etiske vurderinger vi gjør som forskere av sentral betydning.

Alle som deltok i intervjuene, deltok frivillig. Det var et såkalt informert samtykke, hvor de sa ja til å bli med basert på informasjon om forskningsprosjektet, slik at de kunne vurdere negative og positive konsekvenser ved å si ja til å være med i forskningsprosjektet. Vi utarbeidet et skriftlig skjema for det.

Vi foretok datainnhenting i to bedrifter som vi har valgt å kalle Alfa og Beta, for at ikke noen av opplysningene eller funnene skal kunne føres tilbake til det enkelte selskap.

## 4 Resultater

I kapitlet vil vi presentere funn fra intervjuene vi har gjort i de to virksomhetene. Vi har valgt å presentere funnene under overskriftene “Innføring av OKR”, “Utarbeidelse av nye OKR” og “Oppfølging av OKR”. Disse overskriftene er ment å dekke tre ulike faser fra etablering til oppfølging av OKR. Under hver av disse overskriftene undersøker vi hvor ofte nye OKR settes (OKR syklus), ansattinvolvering, harmonisering som lederadferd og software som regulerende materialitet.

### 4.1 Presentasjon av de to selskapene

En vesentlig forskjell mellom de to selskapene er at Beta er et selskap med røtter langt tilbake i tid, mens Alfa er relativt nystartet selskap med hovedsakelig unge nyutdannede ansatte med liten arbeidserfaring.

Representantene for ledelsen i begge selskapene uttrykte at de forsøkte å praktisere OKR slik det beskrives i OKR litteraturen, spesielt gjaldt det for Alfa der en av selskapets ledere sa at ”vi følger oppskriften til Christina Wodke”. Vi så allikevel at den praktiske gjennomføringen av OKR i de to selskapene på enkelte områder gradvis har beveget seg bort fra beskrivelsen man ser i OKR litteraturen. Et eksempel her er at ansattinvolveringen var mer omfattende da OKR ble implementert i virksomhetene.

### 4.2 Innføring av OKR

I det følgende vil vi se hvordan Alfa og Beta innførte OKR. Først vil vi se på OKR syklusene og ansattinvolveringen for de to selskapene. I tilknytning til ansattinvolvering ser vi på motstanden som innføringen av OKR ble møtt med og omfanget av implementeringen for de to selskapene. Mot slutten av kapitlet vil vi kort gjennomgå harmonisering og regulerende materialitet i forbindelse med innføringen av OKR i de to virksomhetene.



### 4.2.1 OKR syklus

Før vi belyser OKR syklusene for de to selskapene vil vi kort nevne de ulike formene for OKR som Alfa og Beta brukte. I Alfa opererte de med personlige OKR, kunde-OKR og bedrifts-OKR. De personlige OKR var ment å skulle bidra til faglig utvikling hos de ansatte, mens kunde-OKR skulle brukes i samarbeid med kundene som den enkelte ansatte arbeidet som IT-konsulent for. Bedrifts-OKR ble derimot brukt internt i Alfa og var ment å skulle være retningsgivende for alle ansatte i virksomheten.

I motsetning til Alfa opererte Beta bare med en type OKR. Beta sine OKR var relativt like Alfa sine bedrifts-OKR, men var i praksis i større grad rettet mot Beta sin ledelse. Begge selskapene la opp til at alle selskapets OKR skulle strekke seg over tre måneder. Det innebar at nye OKR skulle erstatte de gamle hver tredje måned. Slike kvartalsfrekvenser på OKR syklusene er også i tråd med anbefalingene i det meste av OKR litteraturen (Doerr, 2018).

Tre måneders sykluser var også utgangspunktet for Alfa, men ledelsen var forberedt på at de måtte gjøre tilpasninger underveis. I sitatet under ser vi hvordan den ene informanten fra ledelsen mente at tilpasning var en forutsetning for å lykkes:

*"[...]bedrifter som innfører OKR eller en eller annen form for målstyring som er basert på OKR feiler[...], men de aller fleste som har lykket har jo laget tilpassede versjoner."*

Utrykket "feiler" forstås her som alt fra at enkelte OKR ikke fungerer etter intensjonen og må endres eller fjernes til at enkelte avdelinger eller virksomheten i sin helhet forlater bruken av OKR. På tilsvarende måte som Alfa, argumenterer også Beta for at OKR bør "tilpasses den virkeligheten virksomheten er i." Til tross for at begge selskapene vektla tilpasninger skal vi senere se at Alfa i langt større grad enn Beta faktisk har foretatt tilpasninger og endringer av sine OKR.

### 4.2.2 Ansattinvolvering

Fra starten var de ansatte i Alfa ansvarlige for sine kunde-OKR og personlige OKR. For bedrifts-OKR bidro de ansatte med forslag til "objectives" som ble tatt med videre til en workshop der ledergruppen utformet selskapets interne bedrifts-OKR. Utformingen av bedrifts-OKR på bedriftsnivå i Alfa har med andre ord hovedsakelig foregått i ledergruppen. Bedrifts-OKR står i midlertidig i sterk kontrast til kunde-OKR og de

personlige OKR som de ansatte har stor frihet til å utforme. Disse forskjellene i ansattinvolvering hadde betydning for meningsskapingen gjennom samhandling og tilslutning til OKR. Eksempelvis formidlet de ansatte liten grad av tilslutning til bedrifts-OKR, noe som muligens kan knyttes til lite samhandling mellom ansatte i forbindelse med utarbeidelse av bedrifts-OKR. På den annen side ville ansatte kunne oppleve stor grad av tilslutning til bedrifts-OKR som de selv hadde foreslått.

Av informasjonen vi fikk fra de ansatte var det knyttet stor grad av frivillighet og transparens knyttet til OKR-forslagene som skulle sendes inn til ledelsen. Det er faktorer som har hatt betydning for tilslutningen til OKR som ble foreslått av de ansatte. Av intervjuene kom det ikke frem at forslagene fra de ansatte hadde resultert i noen av selskapet bedrifts-OKR, noe som trolig har hatt betydning for de ansattes manglende tilslutning til Alfa sine bedrifts-OKR.

I motsetning til bedrifts-OKR var samhandling i tilknytning til kunde-OKR langt mer omfattende. Her var utarbeidelsen og meningsskapingen i stor grad knyttet til samhandling mellom den ansvarlige ansatte, kunden, kollegaer og Alfa sin ledelse. De ansatte som var ansvarlige for kunde-OKR formidlet at det var knyttet stor frihet til utforming av disse OKR. De ansatte fortalte videre at OKR synliggjøres for alle i bedriftens ukentlige møter. På spørsmål om hvor lett det var å endre OKR underveis, så uttrykte ansatte og ledelsen i Alfa at OKR i utgangspunktet ikke skulle endres. Med det som bakteppe var det ikke så overraskende at de ansatte i stor grad var opptatt av å nå OKR-målene og på den måten viste stor grad av tilslutningen til egne kunde-OKR.

I forbindelse med innføringen av OKR i Alfa ble spesielt de personlige OKR møtt med stor motstand blant enkelte ansatte. En av innvendingene var at det gikk mye tid til OKR, og en av de ansatte beskrev det hele som "et irriterende pliktøp" som bidro til at de ikke klarte å sette gode mål relatert til de oppgavene som faktisk skulle gjøres. Fra ledelsen sin side var tanken bak personlige OKR at de ansatte skulle utvikle seg faglig og at ansatte skulle benytte ledig tid til å for eksempel lære seg noe nytt. Utfordringen var i midlertidig at bedrifts-OKR og kunde-OKR ble prioritert på bekostning av de personlige OKR. Nedprioriteringen skyldtes blant annet at personlige OKR ikke var direkte knyttet til lønnsomhet og at mange derfor ikke så nytten av disse OKR. Det at de ansatte prioriterte å nå kunde-OKR og bedrifts-OKR er imidlertid eksempler på det som

ble trukket frem som fordelene med OKR, at det hjelper å holde fokus. Samtidig ble det nødvendig for de ansatte å foreta en prioritering for å oppnå det de anså som de viktigste OKR, og da ble personlige OKR salderingsposten. Det er derfor ikke med overraskende at enkelte ansatte var svært kritiske til innføring av OKR, og da spesielt de personlige OKR.

En av lederne i Alfa beskriver også innføringen av OKR som vanskelig og at et par av de ansatte som aktivt motarbeidet innføringen av OKR sluttet i selskapet. Lederen forklarte at personene ikke ble sparket ut, men at *”de som ikke liker å forbedre seg, og ikke liker å jobbe mot samme mål [...] de vil jo naturlig falle fra, og det var jo det som skjedde hos oss.”*

I motsetning til lederne så ga ikke de ansatte uttrykk for at de var forberedt på at innføringen av OKR ville bli vanskelig, og det at de sterkeste motstanderne av OKR hadde forlatt selskapet beskrev en av de ansatte som *”et ganske sterkt signal”*.

Det kan se ut som om det er stor forskjell på ledernes og de ansattes virkelighetsforståelse. Mens lederne beskrev konflikten nærmest som naturlig avgang og tonet det hele ned, opplevde de ansatte at konsekvensene for ansatte som sto bak et slags ”opprør” måtte slutte, og et signal til andre ansatte som støttet overløpet. Med andre ord ser vi her at lederne og de ansatte har forskjellig mening og forståelse av hva som skjedde og at meningsdannelsen står på spill. Utfallet av denne meningsdannelsen kan få vidtrekkende konsekvenser dersom det fester seg en oppfatning om at ansatte med andre meninger enn ledelsen ikke har plass i organisasjonen.

I motsetning til Alfa, har Beta i svært liten grad trukket ansatte inn i utformingen av OKR. En av lederne begrunner manglende ansattinvolvering med at *“tid, størrelse, kompleksitet, modenhetsnivå, det gjør det ekstremt vanskelig å kjøre en bottom-up approach.”* Videre sa samme lederen at *”vi har jo prøvd et par ganger, og det ble bare surr, bare surr.”* Beta har også innført OKR mer gradvis enn det Alfa gjorde. En av lederne i Beta uttrykker støtte til denne strategien på følgende måte: *“for at OKR skal fungere best mulig så må man innføre det i en viss takt, altså tilpasse det virkeligheten virksomheten er i da. Og ta en sånn reise og ikke en sånn big bang nå innfører vi software nå skal alle jobbe sånn”*.

Denne gradvise innføringen av OKR kan være noe av årsaken til at ingen av lederne eller de ansatte fra Beta fortalte om utfordringer eller motstand da OKR ble introdusert i selskapet. I praksis innebær denne forsiktige innføringen hos Beta at det bare var enkelte avdelinger som ble introdusert for OKR. For ledere og ansatte i disse avdelingene var det i denne første perioden liten oppfølging og få møter som var knyttet til OKR.

#### 4.2.3 Harmonisering som lederadferd

Beta hadde ingen egen ressurs som fulgte opp OKR i virksomheten, men relativt tidlig leide selskapet inn en konsulent som skulle støtte virksomheten med innføringen og harmonisering av OKR. Denne konsulenten ble senere ansatt på heltid for å arbeide med OKR. Til tross for at selskapet hadde opprettet en egen stilling til å følge opp OKR arbeidet og harmonisere avdelingene så sa flere av lederne i Beta at de opplevd store utfordringer med harmonisering den første tiden.

De ansatte i Alfa opplevde ikke tilsvarende utfordringene med harmonisering da OKR ble innført i selskapet. Noe av grunnen ble forklart med at selskapet helt fra starten hadde ukentlige møter der alle de ansatte var samlet og presenterte sine OKR i plenum. Noe av grunnen til at denne praksisen lot seg gjennomføre var at Alfa er et lite selskap med få ansatte.

#### 4.2.4 Software som regulerende materialitet

Hverken Alfa eller Beta hadde noen systemstøtte i form av OKR tilpasset software da OKR ble innført i virksomhetene. Begge selskapene brukte derimot software de ansatte allerede var kjent med og brukte til daglig. På denne måten unngikk selskapene at de ansatte måtte læres opp i nye systemer i tillegg til metodikken rundt OKR. Ulempen var i midlertidig at de ansatte hadde større problemer med å få innsikt i hverandres OKR, noe som kan ha bidratt til at lederne i Beta opplevde store utfordringer med harmonisering da OKR ble innført i selskapet.

Alfa hadde i motsetning til Beta faste ukentlige møter der hovedfokus var OKR. Møtene hadde fast agenda der alle ansatte skulle fortelle om sine OKR, OKR-progresjon og eventuell måloppnåelse. Disse momentene skulle også rapporteres inn i forkant av møtene. Møtevirksomheten i Beta var i langt større grad sporadiske, mindre regulerte og ikke nødvendigvis knyttet direkte til OKR. Regulariteten og systemene rundt møtene hos Alfa tilsier at møtene i langt større grad som regulerende materialitet enn møtene som ble gjennomført hos Beta.

Vi har nå vist hovedforskjellene mellom Alfa og Beta når det gjelder implementeringen av OKR. I tabellen under ser vi et komprimert sammendrag av disse funnene.

**Tabell 2 Oversikt over sentrale funn knyttet til implementeringen av OKR**

	<b>ALFA</b>	<b>BETA</b>
<b>Hvor lange var OKR syklusene?</b>	<p><b>Tre måneders syklus</b></p> <p>Det var lagt opp til tre måneders sykluser for all de ulike OKR.</p>	<p><b>Tre måneders syklus</b></p> <p>Det var lagt opp til tre måneders syklus for de avdelingene som innførte OKR</p>
<b>Hvordan omfattende var ansattinvolveringen?</b>	<p><b>Stor ansattinvolvering for personlige OKR og Kunde-OKR, men relativt liten involvering for bedrifts-OKR.</b></p> <p>For bedrifts-OKR kunne de ansatte sende forslag til OKR til ledelsen.</p>	<p><b>Liten ansattinvolvering</b></p> <p>Ansattinvolveringen var nærmest fraværende</p>
<b>Hvordan var reaksjonen/motstanden da OKR ble innført?</b>	<p><b>Stor motstand blant ansatte da OKR ble innført</b></p> <p>Aktiv motarbeidelse</p> <p>Enkelte ansatte sluttet</p>	<p><b>Liten motstand da OKR ble innført</b></p> <p>Ingen informanter opplyste at det var motstand ved oppstart.</p>

<b>Hvor omfattende var innføringen av OKR?</b>	<b>Innføringen av OKR var meget omfattende</b>  Personlige OKR, kunde-OKR og bedrifts-OKR ble innført for alle ledere og ansatte i virksomheten.	<b>Innføring av OKR ble gjort gradvis</b>  OKR ble bare introdusert for noen få avdelinger  Lite opplæring og møter knyttet til OKR
<b>Hvordan fungerte harmoniseringen da OKR ble innført?</b>	<b>Informanten beskrev ingen utfordringer med harmonisering av OKR</b>	<b>Flere av lederne beskrev store utfordringer med harmonisering av OKR</b>
<b>Hvordan OKR software brukte selskapene?</b>	<b>Selskapet brukte ikke OKR-tilpasset software da OKR ble innført</b>	<b>Selskapet brukte ikke OKR-tilpasset software</b>
<b>Hvordan er strukturen og regulariteten for OKR-møtene?</b>	<b>Faste møter med fast struktur</b>	<b>Sporadiske møter uten fast struktur</b>

**Tabell 2.**

Vi ser av oversikten at begge virksomhetene brukte kvartalssykluser da selskapene innførte OKR. Videre ser vi at ansattinvolvingen, omfanget og motstanden av implementeringen var langt større hos Alfa enn hos Beta. Det er nærliggende å tenke seg at ansattinvolvingen og omfanget kan ha hatt betydning for motstanden blant enkelte ansatte. Arbeidet med harmonisering oppfattes som mer utfordrende hos Beta, men ikke hos Alfa. I nest siste momentet i tabellen så ser vi at ingen av selskapene brukte tilpasset software da OKR ble innført. Helt nederst i tabellen ser at Alfa, i motsetning til Beta har faste møter med fast struktur.

### **4.3 Utarbeidelse av nye OKR**

### 4.3.1 OKR syklus

Etter at Alfa hadde gjennomført noen OKR sykluser gjorde de en endring i hvordan de gjennomfører OKS syklusene. De økte lengden for syklusene fra tre måneder til seks måneder. Det innebar en dobling av de tre månedene som er den mest utbredte lengden på OKR syklusene (Doerr, 2018). Flere av lederne og ansatte ga uttrykk for at de i Alfa også kan ha kortere OKR ved behov, noe de har hatt i forbindelse med Covid pandemien. En av lederne i Alfa trakk frem at en grunn til at det er såpass vanlig med tre måneders OKR sykluser, kan være fordi i USA så er mange selskaper kvartalsdrevne.

I Beta så vi at de ansatte er så godt som fraværende i alt arbeidet knyttet til OKR. Da er det nærliggende å tro at alle lederne satt med en god innsikt i hvordan prosessen med å sette OKR foregår. Det er ikke tilfelle. Intervjuene avdekket store forskjeller i hvor inngående innsikt lederne hadde i OKR prosessen. Denne kunnskapen var avhengig av om lederen på nivået over delte nok informasjon om OKR om fungerer i virksomheten, og involverte lederne i linjen. Da vi spurte en av lederne om hvordan målsettingsprosessen var i Beta, svarte vedkommende: *“Ja, du spør du. Det har jeg lurt på også”*. Lederen følger videre opp med å si at det har blitt veldig mye klarere siden siste kvarta og forklarer at hvert kvartal settes det fire objectives i hvert forretningsområdet, som er målene det skal jobbes mot. Prosessen beskriver lederen i Beta på følgende måte:

*“Så er det litt sånn at vipps, så ligger det, 4 objectives på bordet. Det er ikke noen åpen prosess syns jeg rundt det. Og alle kan jo ikke være med på all planlegging, det skjønner jeg jo, men jeg syns det ofte blir litt for dårlig, hele den der, why? Hvorfor gjør vi det vi gjør, hvorfor har dette kvartalets OKR blitt som de har blitt. Også har de plukket ut noen og pekt på noen, også plutselig så eide jeg noe som jeg skulle følge opp hele neste kvartalet, også ser jeg ikke alltid at "hadde det noen sammenheng"?”*

Det er tydelig ut fra sitatet at lederen ikke synes at OKR prosessen fungerer optimalt. For at man som leder skal levere resultater på kvartalets OKR, så er det viktig at man har en tilstrekkelig forståelse av målene og hvorfor de er satt. Det er også viktig for at lederne skal slutte seg til OKR prosessen. En annen leder i Beta forklarte hvordan de i selskapet arbeidet med å sette nye OKR slik: Før man går inn i et nytt kvartal så settes

OKR av ledergruppene av divisjon X og divisjon Y. Lederne konsulterer noen ansatte, knyttet til OKR-målene de planlegger å sette for å sjekke realismen i det underveis, men det er hovedsakelig ledergruppen som setter OKR. Når man går fra planleggingsfasen til gjennomføringsfasen i det enkelte kvartal, er det “ganske mye oppfølging”. Et eksempel på hvordan man følger opp OKR i et kvartal er “..vi ha ukentlige check-ins for å rapportere status, se hva progresjonen er, mellom ting som trenger å eskaleres, for å hele tiden løse små problemer for å bevege seg et lite riktig skritt i riktig retning”. Slik denne lederen presenterte det, skiller seg fra de to andre lederne vi snakket med som tonet ned fokuset på OKR i de ukentlige check-ins. Sitatet sammenholdt med det de to andre lederne fortalte oss viser at det er stor variasjon i hva lederne har av innsikter i OKR prosessene.

Lederne understreket på ulike måter at måten man setter OKR på dagsordenen har mye å si for hva OKR betyr i det daglige for en organisasjon. Her spiller ledelsen en viktig rolle:”

*Det tror jeg er veldig avhengig av hva slags leder de enkelte ansatte har, fordi hvis lederen er flink til å ta opp OKR, ikke nødvendigvis i detalj, men prate om de jevnlig, så er det lettere at de føler engasjement og tilknytning og bruker også det som en prioritering i sin hverdag.”*

#### 4.3.2 Ansattinvolvering

Et vesentlig trekk ved OKR arbeidet hos Alfa er den sterke ansattinvolveringen som setter så stort preg på hele prosessen. De ansatte kjenner rammeverket så godt at de ikke bare er i stand til å rapportere på OKR, men de bruker OKR aktivt selv også. De ansatte setter en OKR for hver enkelt kunde de følger opp.

Som tidligere beskrevet, opererer Alfa med to typer OKR, og i intervjuene med de ansatte i Alfa kom det frem at kommunikasjonen i forbindelse med utarbeidelse av kunde-OKR er veldig forskjellig fra de bedriftsinterne OKR. Når det gjelder kunde-OKR er den enkelte ansatte ansvarlig for utarbeidelsene av sine egne OKR. En av de ansatte beskriver kommunikasjonen med fastsettelse av kunde-OKR på følgende måte:



*”I prosessen å sette OKR så snakker man jo sammen enten med kunde, eller så tar man det med ledergruppen, eller noen man på en måte jobber godt med på kontoret og diskuterer, er dette et bra Key Results, hvorfor, hvorfor ikke. Sånn at man er ikke helt alene om å sette det, men det er jo mer det at vi ofte, de fleste liker å ha litt sparring”.*

Innledningsvis ble de ansatte invitert inn i arbeidet med å sette OKR på virksomhetsnivå. Nå har Alfa forlatt denne fremgangsmåten. Ledelsen sier nå:

*“[...] nå hører vi jo på ansatte, men nå er det egentlig ledergruppen som setter OKR på bedriftsnivå.” Grunnen til at man har såpass omfattende ansattinvolvering, var at det var for ressurskrevende.”*

Ledelsen uttrykket også at de merket at de ansatte ikke var tilstrekkelig orientert om strategier, økonomi og mål, til at de hadde den nødvendige bakgrunn for å sette gode OKR. Det medgikk mye ressurser uten at det nødvendigvis ga noen bedre OKR. De ansatte i Alfa opplyste at de savnet det å være med i prosessen med å sette OKR. Det er interessant å merke seg hva lederne i Alfa uttalte knyttet til ansattes involvering i prosessen med å sette OKR:

*”Vi forsøkte i starten å spørre ansatte, men det ble veldig mye sånn, de har ikke nok oversikt og erfaring, det er veldig mange unge mennesker, så de syntes det bare er gøy å vite hva målet er og de trenger ikke nødvendigvis å være med å sette retningen.[...] vi snakker jo veldig mye om det, men vi fant ut at det var mest effektivt og bare sette en retning, jeg tror hvis man spørre de ansatte alt for mye om hva de mener, så blir de bare usikre, for da det at det forventes at de skal vær med å liksom sette omsetningsmål og alt sånn.”*

Det er interessant å merke seg at lederne tror at de ansatte bare ønsker å vite hva målet er uten å være delaktig i prosessen med å utarbeide det, samtidig som de ansatte uttrykker det motsatte. Ansatte i Alfa uttrykte et ønske om å bli trukket tettere inn i arbeidet med å sette OKR, slik som det ble gjort i starten. Den tiden som medgikk med å trekke de ansatte inn i OKR arbeidet kan ikke bare måles i timer, eller hvorvidt ledelsen mener de ansatte bidrar til at OKR blir bedre. Ansattinvolveringen var en viktig del av meningsskapingprosessen, og kan ha vært viktig for å snu det negative

sentimentet som var i starten av OKR implementeringen. Kunnskapen de ansatte fikk om OKR, gjorde dem også i stand til å benytte OKR med høy grad av selvstendighet over for sine egne kunder.

I Alfa var det tydelig at de ansatte hadde sluttet seg til OKR prosessen og virksomhetens mål på en mer markant måte. Det er flere eksempler på den sterke tilslutningen de ansatte har til OKR prosessen. Et er måten de omtaler OKR-målene på. De snakker om “mine mål” og “mål for hele gjengen”. Selv om de var skeptiske eller til og med motstandere til OKR i starten har de nå endt opp til å bli positive. En ansatt omtaler det slik: *“det å ha noe å jobbe etter og å klare å nå målene er ganske givende. Det er ganske gøy når du faktisk klarer å nå det du har sagt som et mål gjennom OKR da.”*. Flere av de trakk frem OKR metodikken som hjelpsom for å oppnå gode resultater.

De ansatte i Beta er ikke involvert i selve målsettingsprosessen, men ikledd andre ord får mange ansatte konkrete aktiviteter de skal følge opp i den enkelte OKR syklus. Derfor blir de indirekte involvert i arbeidet med å utføre aktiviteter for å nå målene, uten at de nødvendigvis er klar over det. En av lederne uttrykte veldig godt den verdien OKR har med å koble strategien med de handlingene som skal lykkes:

*“står du på en scene og snakker om en strategi eller en visjon er det sjelden at folk ikke applauderer og syntes at dette er morsomt og spennende, men det er når hverdagsvirkeligheten kicker inn, de små hverdagslige aktivitetene som, som skal flytte et selskap mot den visjonen, at du også opplever motstand. Og da kan OKR rammeverket være en fin måte å bygge den broen da, og skape en forståelse for at dette her har noe å si for det store der oppe. Sånn sett så ville de nok kjent igjen begrepene nå som vi har brukt det med en annen terminologi. Hadde vi kledd på dem noen nye ord så hadde de skjønt hva vi snakket om allikevel. Og det er der kanskje jeg syntes at OKR rammeverket har sin største styrke, er jo nettopp den brobyggeren fra de tingene som det er lett å få konsensus på da.”*

I intervjuene kom det også frem at både behov, tiltak, erfaringer og kompetanse blir løftet via linjen til lederne som da kan ta det inn som et tiltak eller initiativ. Vi avdekket ikke i intervjuene med de ansatte at informasjon og innspill på en systematisk måte ble løftet som et ledd i arbeidet med OKR. Det er mer snakk om det lederne får med seg i

møter og samtaler med de ansatte. En leder uttrykte det slik om kunnskapen lederne satt på: *“så selvfølgelig ledergruppen har veldig klar formening om hva som er innsikten som er generert under seg”*.

En av lederne trakk også frem at når OKR først ble satt for en periode, så “var det lite fokus på det”. Da var det opp til hver avdeling å gjøre sitt, uten at det var noe involvering eller spørsmål om hvordan det gikk. Hver avdeling fulgte opp OKR isolert, og ledelsen over spør i liten grad “hvordan går det med dere?”.

Da vi spurte i hvilken grad de ansatte var involvert i å fastsette OKR, ga lederen et svar som kanskje sier litt om utfordringen med å sette en teori ut i praksis i virksomheten. I hvilken grad er de ansatte involvert?:

*“I liten grad.[...] så teorien sier jo selvfølgelig at det skal være en sånn bottom-up approach, men det vi ser det er med tanke på tid, størrelse, kompleksitet, modenhetsnivå, det gjør det ekstremt vanskelig å kjøre en bottom-up approach.[...] vi har jo prøvd et par ganger, og det ble bare surr, bare surr.”*

Det kom frem i Beta at det lå ressursvurderinger til grunn for at de ansatte ikke var trukket mer inn i målsettingsprosessen i Beta. En av lederne i Beta sa følgende knyttet til det å ha tilstrekkelige ressurser til medarbeiderinvolvering: *“Det å kjøre en bottom-up approach som typisk Google og kanskje Facebook har rom til å gjøre, det er det ikke alle som har den luksusen å få til da.”* En annen leder ga uttrykk for at man må bruke noen OKR sykluser for å gjøre seg erfaringer og innarbeide metodikken. På bakgrunnen av det, er det det nærliggende å spørre seg om ledelsen i Beta forlot intensjonen med å involvere de ansatte mer litt for tidlig. Det at det ble “bare surr” i starten er kanskje ikke så overaskende, blir de ansatte involvert vil også læringskurven være bratt.

En av lederne i Beta beskriver kommunikasjonsflyten fra de ansatte til ledelsen i forbindelse med fastsettelse av OKR med at *“behovene og tiltakene og det de har av erfaring og kompetanse og kunnskap det løftes jo opp via linjen til meg for eksempel, som kan ta dette inn som et tiltak eller initiativ, også da bearbeides det til et OKR.”*

Det ser med andre ord ut som at kommunikasjonen mellom de ansatte og de som utarbeider nye OKR går gjennom flere ledd og at ansatte ikke har noen direkte kommunikasjonskanal til de som utarbeider nye OKR i Beta.

Forskjellen i hvordan Alfa og Beta involverer de ansatte i arbeidet med å sette nye OKR er markante. I Alfa er ikke bare de ansatte kjent med OKR som metodikk på et overordnet plan. De er trukket så mye inn i prosessen at de er i stand til å benytte metodikken selv på egne kunder. I Beta derimot er kunnskapsnivået om hvilke OKR som gjaldt for inneværende periode lavt. Ledelsen “oversetter” Objective og key results til konkrete mål og initiativer som det skulle jobbes mot og med innenfor den aktuelle OKR syklusen, for å gjøre det lettere for de ansatte å forstå. Lederne brukte ikke OKR terminologi når virksomhetens mål ble kommunisert ut i virksomheten. Av de tre ansatte vi hadde intervju med, var det bare en person som visste at Beta benyttet OKR, men vedkommende hadde ikke noe kjennskap til metodikken utover det.

#### 4.3.3 Harmonisering som lederadferd

Når lederne i Beta er av den oppfatningen at prosessen med å utarbeide nye OKR ikke er tilstrekkelig transparent, som vi har sett over, skaper det ringvirkninger når arbeidet med å harmonisere OKR rundt i organisasjonen skal igangsettes. Hvis lederne ikke har tilstrekkelig innsikt i målene, er det også vanskeligere å gjøre en god jobb med å finne aktiviteter som understøtter målene. I Beta har utfordringer en del ledere opplever med manglende innsyn og deltagelse i hvordan målene settes, skapt ringvirkninger i form av at det er utfordrende for lederne å bidra til at den helt nødvendige røde tråden mellom de ulike avdelingens mål blir trukket opp på en best mulig måte. Flere av lederne i Beta etterlyste i større grad samkjøring av OKR, noe som var fulgt opp gjennom ulike tiltak og som beskrives av en av lederne i Beta:

*”Ja, og så gjorde vi jo noen sånne øvelser, hvor vi skulle prøve å få det til å henge sammen. Hvor alle i divisjonen hadde en sånn heldags workshop, hvor vi fløy mellom møterom for å prøve å aligne, men dette måtte vi jo gjøre nettopp fordi alle avdelingene hadde forskjellige OKR-er. Istedenfor at vi fikk de 4 ledestjernene fra toppen, også lager du dine KR ut ifra det. Det skjønner jeg er forskjellig, men objectives-ene må henge på greip nedover hele, og det gjorde de ikke. Så det var der det glapp litt, tror*

*jeg, hvor vi måtte gjøre så utrolig mye syncing og koordinering på tvers da. Nettopp for at det var litt, ja, så fragmentert.”*

Sitatet fra lederen over peker på to viktige momenter. Det ene er det generelle behovet for mer koordinering mellom avdelingene når OKR settes, som et ledd i å sikre at målene det jobbes mot i tilstrekkelig grad trekker i riktig retning. Sitatet over viser også at det ikke er tilstrekkelig grad av tilslutning hos lederen. Noen ganger tar man for gitt at meningsskaping er noe lederne driver med og at alle lederne har gitt sin tilslutning. Det er ekstra skadelig for prosessen hvis leder som skal drive meningsskaping ikke har gitt sin tilslutning. Alle lederne i Beta mente i midlertidig at det har vært en positiv utvikling. En av lederne oppsummerer utfordringene og utviklingen med utarbeidelse av nye OKR i selskapet på følgende måte:

*”Det blir fortsatt de som eier det som jobber med det. Så der tror jeg vi må løfte det opp og ut til massene på en annen måte, men helheten og sammenhengen, fra liksom toppen og nedover har blitt ekstremt mye bedre”.*

#### 4.3.4 Software som regulerende materialitet

De ansatte og ledelsen i Alfa trekker frem at den ukentlige check-in som gjennomføres på mandagsmøtene er virkningsfull. En arena for å dele kunnskap som er nyttig å ha når de ansatte skal utarbeide nye OKR i neste kvartal.

I Beta understrekes det at organisasjonen fremdeles er i en utviklingsfase når det gjelder OKR. I tillegg sier flere av lederne at utviklingen går i riktig retning. Lederne forteller at i Beta benytter de Teams i prosessen med å sette OKR. Det at Beta benytter Teams og Alfa utviklet egen software er interessant. Det at det kan se ut som OKR prosessen samlet sett går bedre i Alfa kan ikke tilskrives det at Beta ikke benytter en tilsvarende programvareløsning. I utgangspunktet er OKR metodikken nøytral i forhold til hva slags metode man bruker for å skrive ned og følge opp målene. Det går fint an å bruke papir eller tavler, man kan også benytte Teams eller annen standardprogramvare. I tillegg finnes det mye spesialisert programvare. En av lederne i Beta sa at det var litt vanskelig å få oversikt over alle OKR i organisasjonen, og at det ikke virket som det var en rød tråd mellom ulike OKR. Det vil si at de ikke i tilstrekkelig grad understøttet

Betas overordnede mål. Som igjen tyder på at måten man hadde tatt i bruk Teams på kunne virke som det ikke bidro til en tilstrekkelig transparens i OKR prosessen. En av fordelene med OKR er nettopp at alle i organisasjonen enkelt skal kunne få oversikt over alle målene. Som det det trekkes frem av Doerr, hvis du deler et mål som ingen ser, er systemet virkelig transparent?

Tabell 3 De viktigste forskjellene mellom Alfa og Beta- utarbeidelse av nye OKR

	ALFA	BETA
Hvor lange var OKR syklusene?	Først kvartalsvis, så endret til halvårlig.	Kvartalsvis
Hvem deltok i rapportering?	Ledere og ansatte	Ledere
Hvor skjer utarbeidelse av nye OKR?	Bedrifts-OKR utarbeides i ledergruppa  Kunde-OKR (og Personlige-OKR) utarbeides av ansatte	Ledergruppa
Hvor omfattende var kommunikasjon og harmonisering i organisasjonen	Meget omfattende  Alle ansatte rapporterte i OKR-tilpasset programvare og deltok i OKR-møter ukentlig.	<b>Lite kommunikasjon og harmonisering</b>  Bare den utvidede toppledelsen er med på møtene  Kommunikasjonen ut mot ansatte er veldig avhengig av leder  Programvaren egner seg dårlig til å kommunisere og harmonisere bedriftens OKR

## 4.4 Oppfølging av OKR

#### 4.4.1 OKR syklus

I begge virksomhetene har det skjedd endringer i hvordan de benytter OKR. Endringene har blant annet skjedd som følge av erfaringene de har gjort seg underveis.

Som vi har sett har Alfa endret lengden på OKR syklusen. Det er interessant at det trekkes frem av to av lederne i Beta at det kunne være ønskelig med en noe lengre tidshorisont enn et kvartal. Når de i Beta driver med oppfølging av målene de har satt seg, merker de at en del av resultatene kommer etter at kvartalet er over. I det nye kvartalet kan det være satt nye mål, og man får ikke samme anerkjennelse for resultatene.

Det at de ansatte i Alfa hadde et fast ukentlig møte er noe de trekker frem som positivt. Det å skulle sette OKR på egenhånd for de kundene man følger opp kan være utfordrende. Når man hadde det ukentlige møtet til å rapportere på OKR, så var det samtidig en viktig arena for å lære av hverandre. Selv om kundene var fra forskjellige bransjer, hadde man som kundeansvarlig i Alfa ganske like behov for å sette mål. De ansatte trekker frem at det ikke bare er nyttig i en opplæringsperiode, det er fremdeles nyttig å dele OKR i det felles møtet.

I Beta kan det virke som det er noe mindre fokus på oppfølging av OKR. Det gjelder i hvert fall de informantene vi var i kontakt med. En leder trekker frem at når lederne er inne på check-in hos sin leder er i liten grad OKR oppe i disse møtene. Basert på intervjuene vi hadde, virket det som det var ulikheter mellom hvor mye OKR ble vektlagt på disse ukentlige check-ins.

I Beta har de brukt tre måneders sykluser helt siden de startet opp med OKR. En leder i Beta trekker frem at det kanskje hadde vært gunstig å jobbe mer langsiktig med noen av målene. Gjerne over 2-3 kvartaler. Da kunne man hatt samme objective men eventuelt endret key results i det enkelte kvartal. Det kunne gitt mer "commitment" over tid. Samtidig er det verdt å merke seg at en lengre OKR-syklus ville gjøre det vanskelig å foreta hurtige endringer. Det vil si en lengre OKR-syklus kan påvirke virksomhetens smidighet.

En annen leder trakk også frem akkurat at det hadde vært ønskelig med en tidshorisont som er lenger enn tre måneder:

*“Men det har tidvis også vært litt for kortsiktige slik at du på en måte skal både, altså du skal levere på et Objective og da de tilhørende Key Result’ene innenfor samme kvartal, og ofte så er det jo sånn at resultatene av de tiltakene eller Key Result’ene du leverer ikke kommer før i påfølgende kvartal i forhold til den metodikken, så da er det også vanskelig å få tilslutning, fordi hvis du vet at det jeg jobber med nå det er ikke ferdig før i slutten av kvartalet, så det å kunne forvente noen effekt av det er, og så plutselig neste kvartal igjen så er det et annet Objective og kanskje andre Key Result som gjelder, er ikke det jeg har i dette kvartalet viktig om to måneder.”*

Det at Beta benytter kvartalsvise OKR er isolert gunstig for det å være smidig, ved at korte sykluser legger til rette for økt smidighet. Når man ser den kvartalsvise OKR syklusen i sammenheng med delvis manglende tilslutning hos lederne og ingen ansattinvolvering så er dette faktorer som trekker i retning av at OKR prosessen ikke fungerer godt nok. Vi stilte en av lederne et oppfølgende spørsmål på om det ligger et uutnyttet potensial med OKR i bedriften:

*“Ja, du spør nok om noe som jeg ikke har tenkt så mye på, men ja. Fordi jeg tror at vi driver å gjør OKR til noe teoretisk. Ikke sant, det er en teoretisk øvelse vi gjør, og ikke noen av de liksom virkelig praktiske aktivitetene som skal til for å nå målene våre. Da er det, "ja, det er noe (utydelig) vi skal fylle ut, og vi skal få dette til å henge sammen". Så nei, det er nok et stort uutnyttet potensial der, også vil jeg gjerne si at det er blitt veldig mye bedre, når vi klarte å samle oss litt, så jeg tror at hvis dere ringer meg om et år, så kan det hende jeg har et helt annet svar til dere,”*

Et interessant moment ved sitatet er at lederen nevner at de ikke gjør praktiske aktiviteter. Aktiviteter er en form for handlinger som nettopp er en viktig del av meningsskapingen (Hernes, 2016). Lederen hadde tidligere i intervjuet vært frustrert og kritisk til deler av prosessen. Det at lederen synes det har blitt mye bedre og har fremtidstro, signaliserer at lederen er i ferd med å slutte seg til OKR prosessen i Beta. For at OKR prosessen skal fungere enda bedre bør ledelsen involvere alle ansatte mer



både på ledernivå og blant alle ansatte. Bruk av meningsskaping for å skape tilslutning. Når OKR prosessen fungerer enda bedre vil det også øke Beta sin evne til å være smidig.

#### 4.4.2 Ansattinvolvering

De ansatte i Alfa har blitt trukket inn i OKR systemet gjennom den ukentlige rapporteringen som finner sted. Hver ansatt lager en rapport hvor man rapporterer på de OKR-målene man har satt seg for egne kunder, rapporten blir skrevet direkte inn i selskapets programvare. I tillegg til den skriftlige rapporten som sendes inn, så gjennomfører de et mandagsmøte hvor alle presenterer målene sine og hvordan de ligger an. De ansatte legger vekt på at møtet er veldig effektivt. Det starter mandag klokken 0900. Det har også en fast innramming. Alle de ansatte skal gjenta skal gjenta bedriftens hovedmål. Lederne omtaler møtet som en ukentlig check-in. Møtet er fokusert på den enkelte ansatte, hvor de får lagt frem sine “wins and worries”. I tillegg går man gjennom Objectives og Key results til alle de ansatte. Fra ledelsen blir det trukket frem at de snakker mye om tydelighet overfor de ansatte. Ledelsen trekker frem at “Alle de ansatte skal vite hva deres rolle er og hva som kreves av dem”. Morgenmøtet fremstår som et eksempel på at man som ansatt er klar over hva målet er og hva man skal prestere.

Selve møtet er relativt kort, 20 minutter, og har en fast struktur. De ansatte trekker frem særlig to momenter ved møtene som positivt. Det ene er læringsmomentet. Ved å dele på tvers får man full oversikt over hvilke OKR de andre har satt, og hvordan de ligger an på disse. I tillegg får man innsikt i hvilke initiativer den enkelte tar for å nå målene. Disse forholdene bidrar til at nyansatte kommer raskt inn i OKR metodikken. Det å ha et slikt møte hvor man skal legge frem hvordan utviklingen har vært siden forrige ukes møte, innebærer også at de ansatte føler de må stå på for å ha noe å vise til.

Den manglende kunnskapen om OKR blant de ansatte i Beta, kan i stor grad skyldes at de ikke ble involvert eller tatt med inn i prosessen for innføring av OKR. De blir heller ikke involvert i arbeidet med å utarbeide OKR til hver nye OKR syklus. Når de ansatte

sitter med ingen eller lav kunnskap om OKR bidrar det også til at de ikke blir tatt med inn i oppfølgingen av OKR.

Det er noen eksempler på at enkelte ledere spør noen medarbeidere om innspill knyttet til OKR. Da er det spørsmål knyttet til faglige temaer, som lederen eventuelt kan løfte inn i arbeidet med OKR. Det er ikke noen kollektiv eller formell prosess for at ansatte skal kunne utøve innflytelse på de OKR som skal benyttes i den enkelte OKR syklus. Med dette som bakgrunn er det heller ikke overaskende at de ansatte i liten grad er involvert i rapporteringen underveis i en OKR syklus. På direkte spørsmål om den enkelte ansatte, har noe forhold til begrepet OKR så svarer en av lederne i Beta:

*«Nei, det tror jeg ikke. De har hørt om det og sånn, også dukker det opp med "ja det var de greiene der igjen". Det er ikke noe som ligger der underliggende i alt vi gjør, det er det ikke.»* Dette funnet ble også underbygget av samtale med ansatte der to av tre ikke hadde kjennskap til at Beta benyttet OKR eller visste hva det var. Den ansatte som visste at Beta benyttet OKR, hadde også et ønske om å få mer innsikt i arbeidet med måloppnåelse via OKR i Beta.

Et eksempel på at de ansatte ikke blir trukket inn i oppfølgingen av OKR at Beta ikke har check-ins for de ansatte hvor det skal rapporteres og formidles informasjon knyttet til hvordan man ligger an i forhold til målet. En av lederne trekker frem at hun savner det at alle de ansatte er trukket mer inn i arbeidet med OKR:

*“Det jeg synes vi mangler, er jo en god plan for hvordan skal vi få alle med oss på dette. En god plan for hvordan vi skal synliggjøre dette. Vi må snakke om det hver eneste uke, vi har jo check-in hos (navn), som jo er leder for (utelatt), hver uke. Hvorfor er ikke det oppe på agendaen? “.*

Det interessante er at det virker som lederne er klar over at alle ansatte i Beta bør involveres i større grad i arbeidet med OKR. En av forholdene som trekkes frem med OKR er nettopp transparens. En av lederne vi snakket med trakk frem det poenget:

*«Jeg tror det må en mye større transparens til da, gjennom hele organisasjonen hvis det skal fungere slik jeg oppfatter at OKR-regimet er satt opp til.»*

På spørsmål om tilslutning til OKR svarer en av lederne følgende:

*«... jeg vil ikke påstå at prosessene nødvendigvis er dårlig i den forstand at det ikke er de riktige Objectiv'ene eller Key Result'ene som kommer opp, men prioriteringene tas i for' er som det er vanskelig for andre å kunne ha tilgang til.»*

De gjelder for ansatte som ikke er ledere, men også for en god del ledere som ikke er deltagere i forum hvor OKR er tema.

#### 4.4.3 Harmonisering som lederadferd

I selskapet Beta ble det trukket frem at prosessen med å harmonisere OKR i de ulike avdelinger i organisasjonen (alignment) var krevende. Det vil si å få oversikt over hvilke objectives og key results som var satt på ulike steder i organisasjonen og harmonisere og sikre at de stemmer med virksomhetens overordnede mål. En årsak til utfordringene var at informasjonen om de ulike avdelingers OKR var litt vanskelig tilgjengelig. Den enkelte avdeling benyttet Teams til å skrive inn sine OKR. En av lederne trakk frem at de hadde vurdert å benytte en spesialisert programvare for å understøtte prosessen med å sette og følge opp OKR.

Den viktigste arenaen for oppfølging av OKR i Alfa er de faste møtene hver mandag for alle ansatte. På disse møtene gjentas hovedmålene som er knyttet til interne bedrifts-OKR. Deretter snakker hver av de ansatte om sine kunder og knytter dette opp til sine Kunde-OKR. Denne delen betegner en av informantene som en «slags stand-up» hvor det snakkes om «wins og worries» og «hvordan det er viktig at alle blir hørt». Flere av informantene beskriver disse møtene som åpne og de beskrives blant annet med at «vi kjører jo også veldig sånn transparent.»

Oppfølgingen av OKR hos Beta skjer gjennom et månedlig møte med det som betegnes som den utvidede ledergruppen og toppnivået i selskapet. På dette møtet gjennomgås statusoppdateringen til hele organisasjonen, hvor ting stopper opp og hva man trenger

for å bevege seg videre. En av lederne sa *«i tillegg til det er det også annenhver uke med i organisasjonen, hva er status, hvor trenger vi å mobilisere, hvor trenger vi å sette inn trøkket nå de neste to uker. Så det er mye kommunikasjon rundt hvor vi er, hvor vi står, hva status er»*. Det denne lederen forteller står litt i kontrast til det som de andre lederne fortalte, og viser at den ulike involveringen lederne opplevde knyttet til utarbeidelse av OKR også gjør seg gjeldende i oppfølgingsfasen.

I beskrivelsen av hvordan OKR kommuniseres ut til organisasjonen er det en samstemt oppfatning av at dette er veldig avhengig av den enkelte leder, noe vi ser eksempel på fra en av lederne i Beta som svarer at *«det [er] jo opp til den enkelte Key Result lead å gå ut i organisasjonen å trekke på ansatte. Så den intensjonen som er teorien om at dette blir brutt ned, ikke sant, så mye at den enkelte ansatte vet hva dette betyr for meg, marketing. Det er nok, vi er nok en del steg unna å komme dit da.»*

En av lederne i Beta trekker spesielt frem et moment som bidrar positivt til at OKR fungerer bedre nå. Det er det at det er en egen ressurs som arbeider med å holde i OKR prosessen. Han er også naturlig nok involvert i arbeidet med harmonisering. Det gjøres ved at lederne benytter Teams til å skrive inn avdelingens OKR. Personen som har oversikt over OKR prosessen har oversikt over totalen, og bidrar inn i prosessen med å harmonisere. Det at en av lederne trakk frem at *“helheten og sammenhengen fra toppen har blitt ekstremt mye bedre”* kan tilskrives mye av det arbeidet som gjøres av personen som er ansvarlig med å holde i OKR prosessen.

#### 4.4.4 Software som regulerende materialitet

Mandagsmøtene i Alfa ble av de ansatte trukket frem som virkningsfulle. De ansatte får full oversikt over alle OKR i Alfa. Møtet fungerer som en viktig arena for oppfølging av OKR. Samtidig som det skaper press på å prestere, noe som trekkes frem som positivt. Møtet har en fast struktur og mal som følges. Når man har et slikt møte med både fast frekvens og struktur så fungerer møtet som en regulerende materialitet, og det kan være med å virke styrende på prosessen. En annen form for regulerende materialitet vi fant i Alfa var den egenutviklede programvaren som ble benyttet. De ansatte benyttet denne programvaren til å rapportere ukentlig. De ansatte og lederne benytter programvaren til å få innsikt i alle OKR i virksomheten. I Alfa bidro både programvaren

og det ukentlige mandagsmøtet til å gi alle ansatte en god oversikt over alle OKR og hvordan virksomheten og kunder lå an.

Alfa har også utviklet en intern programvare som OKR rapporteres i og

*” alle må jo gå inn [...] hver mandag å rapportere sine kunde-OKR.” Her beskrives transparens i tilknytning til programvaren på følgende måte ” alle [kan] til enhver tid gå inn å se på hverandres kunder så lenge det ikke skjer direkte konkurrerende kunder. Så kan vi se alles OKR. Også går vi igjennom det hver mandag.”*

I Alfa benyttet ledelsen innramming aktivt. For eksempel ved at de hadde gjennomgang og rapportering av OKR på ukentlige mandagsmøter. Det virker jevnt over som at de ansatte i Beta i det daglige ser relativt lite til OKR, og har lite kunnskap om metodikken. Dette fordi det meste arbeidet med OKR skjer på ledernivå. Det er ledelsen som setter alle OKR i virksomheten. Lederne kan ved behov konsultere enkelte ansatte som har spesialisert kunnskap som er nødvendig for å sette OKR.

I Alfa er det slik at det er ledelsen som setter alle OKR på bedriftsnivå, det vil si alle OKR som direkte påvirker for eksempel krav til omsetning eller lignede for bedriften Alfa. Det som er interessant å merke seg er at de ansatte i tillegg satte seg OKR for samspillet mellom en selv og sine kunder.

I Beta er det slik at som følge av at OKR er generelt lite kjent blant de ansatte, så er det stort fravær av rutiner, møter, programvare som fungerer som regulerende materialitet ut fra det vi har avdekket. Det at lederne benytter teams for å skrive inn OKR er et eksempel på en regulerende materialitet. I tillegg fungerer check-ins hos overordnede leder også delvis slik. Selv om vi har sett at det er ulik vektlegging på OKR i disse møtene.

**Tabell 4 De viktigste forskjellene mellom Alfa og Beta – ansattinvolvering og kommunikasjon**

	ALFA	BETA
Hvem deltar på møtene for oppfølging av OKR?	Samtlige ansatte	Bare den utvidede ledergruppen
Brukes tilpasset programvare?	Ja	Nei

	Tilpasset programvare som ukentlig brukes av alle ansatte	MS teams brukes, men Beta vurderer å ta i bruk OKR-tilpassede programvare
<b>Hvor godt kjenner ansatte til virksomhetens OKR?</b>	<b>Ansatte har god kjennskap til OKR</b>  Ukentlige møter, programvare og ansvarlige for egne OKR	<b>Ansatte har liten kjennskap til OKR</b>  Ansatte har lite eller ingen forhold til begrepet OKR

Av tabellen over ser vi at de mest påfallende forskjellene mellom Alfa og Beta er involveringene av ansatte og kommunikasjon mellom ansatte og selskapets ledelse. For Alfa sin del er ansatte i stor grad involvert i oppfølging av OKR, mens for Beta sine ansatte er involveringen svært begrenset og prisdelt den enkelte leder.

## 5 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere hvordan våre funn kan belyse viktige betingelser for at OKR skal kunne føre til smidighet i organisasjoner.

### 5.1 OKR syklus

Hvis OKR skal bidra til å gi en virksomhet økt smidighet anbefales det korte OKR sykluser (Doerr, 2018; Niven & Lamorte, 2016). Det er interessant at vi står overfor et selskap Beta, som benytter en lengde på OKR syklusene som er den mest vanlige, og hvor virksomheten opplever utfordringer med OKR prosessen. Samtidig har det andre selskapet vi undersøker Alfa, gode erfaringer med OKR, de har bevisst endret lengden på OKR syklusen fra tre til seks måneder. Det at Alfa har valgt å endre lengden på OKR syklusen er i seg selv et eksempel på at ledelsen gjør tilpasninger og har en dynamisk tilnærming til hvordan man gjennomfører OKR prosessen i virksomheten.

I vår oppgave ønsker vi å se på hvordan OKR kan bidra til at en virksomhet blir mer smidig. Som nevnt understreker Doerr (2018) at kortere OKR intervall gir en virksomhet mer smidighet. For at OKR skal gi en virksomhet mer fleksibilitet, så er det viktigste premisset, slik vi ser det at selve OKR prosessen er velfungerende. Hvis en virksomhet velger å ha en OKR syklus for å være smidig, men virksomheten opplever at de ansatte ikke har gitt sin tilslutning til prosessen. For eksempel ved at de ikke yter optimalt for å nå målene og heller ikke gir noen innspill til prosessen. En slik virksomhet vil sannsynligvis ikke oppleve at OKR gir et markant bidrag til å gjøre virksomheten smidigere. Det som er interessant med Alfa er tilnærmingen med seks måneders OKR intervall, samtidig som de er villig til å opprette nye OKR ved behov. Ved en slik tilnærming vil en virksomhet kunne bidra til at man arbeider litt langsiktig og får litt kontinuitet knyttet til enkelte mål, samtidig som man kan bruke det potensialet for mobilisering som ligger i en velfungerende OKR prosess hvis man må handle raskt. Da opprettes et nytt OKR med en kortere syklus, hvis man har et slikt behov.

## 5.2 Harmonisering som lederadferd

Ifølge Doerr er harmonisering (alignment) svært viktig for å sikre at de OKR som settes rundt omkring i organisasjonen harmoniserer med virksomhetens overordnede mål (Doerr, 2018). Vi har ikke kommet over en kortfattet definisjon på alignment i OKR litteraturen vi har lest, men Doerr forklarer begrepet slik (Prince, 2018). Referer til et intervju med Doerr.):

*“Once top-line organizational objectives are set, the real work begins. As organizations shift from planning OKRs to execution, managers, and contributors alike tie their day-to-day activities to the organization’s company-wide vision. The term for this linkage is alignment.”*

Doerr (2018) understreker at “verdien av dette arbeidet kan ikke overvurderes”, og er tydelig på at harmoniseringen er en forutsetning for at OKR som metodikk skal hjelpe en virksomhet til å nå sine overordnede mål. Doerr (2018) understreker også at OKR kan bidra til at virksomheter blir mer smidige. For at smidighet skal være en effekt av at man benytter OKR, så er det viktig at OKR fungerer godt. Et velfungerende OKR system bidrar ikke bare til at bedriften skal nå noen virksomhetsmål, ved behov for kursendring kan målene settes slik at hvis de nås har virksomheten klart å endre kursen.

Vi har sett at Alfa jobber med å harmonisere bedriftens mål med OKR ved å involvere de ansatte i faste møter hver mandag. Disse møtene har en fast frekvens, og deler av møtene har en fast struktur. Det vi ser da er at det dannes et samhandlingsmønster, fordi det gjentas. Møter som gjentas og har en fast struktur kan styrke tilslutningen blant de ansatte, de blir et mønster av samhandling (Hernes, 2016). Dette gjelder også selv om møtet omhandler noe som ikke i utgangspunktet er populært (Hernes, 2016). At det ukentlige møtet i Alfa har vært med på å styrke tilslutningen til OKR prosessen er noe vi anser som sannsynlig. Det er også interessant å merke seg at utgangspunktet for OKR var preget av noe negativ stemning. Det ukentlige møte ble startet opp når det var negativ stemning. Møtene fortsatte til tross for at stemningen i starten ikke var så positiv knyttet til OKR. Gradvis har de ansattes syn på OKR endret seg i positiv retning.



Det å delta på disse faste møtene symbolske handlinger der de viser et engasjement eller en tilslutning til OK prosessen. Noen medarbeidere føler sikkert litt på et press for å delta i slike møter, men enkelte ansatte som var motstander av OKR prosessen kunne trolig brukt høyt arbeidspress, eller et eksternt møte som en unnskyldning for å ikke delta på enkelte av disse møtene. Det å møte på disse møtene, og også det å presentere og fortelle på møtene blir så en handling (Salancik, 1977). Det er veldig synlig for deltagerne i møtet, hvem som deltar i møtet og hvem som velger å ikke delta. Vi fant ikke noen tilsvarende fast struktur i Beta. I disse mandagsmøtene skjer det trolig en vekselvirkning knyttet til harmonisering. For eksempel ved at ledelsen over flere mandager forteller mye om de overordnede OKR, noe som rammer inn ideene om kunde-OKR. I disse møtene har ledelsen en god mulighet til å skape et narrativ. Gjennom fortellingen om Bedrifts-OKR så kan ledelsen skape et narrativ om hvor Alfa skal hen som virksomhet. Vi vet at de ansatte startet med kunde-OKR på eget initiativ. Det er av likevel ikke usannsynlig at de ansatte har blitt inspirert av ledelsens narrativ om OKR og hvilke mål virksomheten skal nå. Som leder hjelper man da de ansatte med å skape en god ramme rundt kunde-OKR til den enkelte ansatte. Meningsdannelsen som skjer er viktig for at både ledelsen og de ansatte i fellesskap, får satt ord på sentrale momenter slik at det skjer en felles meningsskapning.

Undersøkelsene våre viser at mandagsmøtet i Alfa fungerte som en viktig arena for å diskutere kunde-OKR. Samtidig delte ledelsen tall og rapporterte om bedrifts-OKR. Samtalene med lederne i Beta avdekket at virksomheten har gjort andre valg knyttet til hvordan arbeidet med harmonisering gjennomføres, disse veivalgene har bidratt til at virksomheten opplever større utfordringer knyttet til arbeidet med harmonisering. For eksempel så vi at en av lederne ikke så sammenhengen mellom de overordnede målene og de OKR som avdelingen har fått. En av fordelene som Doerr trekker frem med OKR er at metodikken bidrar med økt transparens knyttet til virksomhetens mål. Det at lederne i Beta ikke har laget faste møtepunkter som danner grunnlag for samhandlingsmønstre for harmonisering og oppfølging kan være med på å forklare hvorfor lederne i Beta synes at det mangler en rød tråd mellom de ulike OKR i organisasjonen. Et eksempel på den manglende harmoniseringen kan være at en salgsavdeling har mål om en ny kampanje, og er avhengig av en annen avdeling for å tilpasse hjemmeside og nettbutikk. Den andre avdelingen har helt andre mål, og lite

kapasitet til å hjelpe til. Siden Beta ikke trekker frem at de opplever at OKR bidrar til transparens, så har virksomheten noe å hente på hvordan harmoniseringen gjennomføres. Ved å legge til rette for transparens vil det kunne bidra til at den enkelte avdeling *vil kunne se sammenhengen mellom sine OKR og OKR i andre deler av virksomheten* (Myren, 2019, s. 48). Synet deles som kjent av Doerr, og han trekker frem OKR som et transparent målstyringsverktøy der alle i virksomheten helst skal kunne ha innsikt i hverandres OKR (Doerr, 2018).

Det å ha faste møtepunkter over tid, det gir en langsiktig mulighet til å samhandle og respondere på hverandres handlinger. Spesielt i en større organisasjon er slike møter viktige. Møtepunktene er ikke bare viktige for å harmonisere OKR vertikalt i organisasjonen. Det vil si at den enkelte avdeling harmoniserer sine OKR opp mot virksomhetens overordnede bedrifts-OKR. Desto større en virksomhet er, jo større sjanse er det for at man har avhengigheter horisontalt i en organisasjon. Et eksempel på en slik horisontal harmonisering kan være at for at en teknisk avdeling skal lykkes med sine OKR, så må den ha interaksjon med de som selger produktene for å sikre seg at man har nødvendig brukerinnsett. Eller at salgsavdelingen er avhengig av et samarbeid med noen programmerere til å lage en ny nettbutikk. Slike avhengigheter gjør det helt nødvendig å harmonisere horisontalt.

Hvis møtestrukturen ikke er fast, eller at OKR ikke er et fast agendapunkt på faste møter, mister organisasjonen den tydeligheten. Det blir også vanskeligere for de ansatte å tolke det lederne forsøker å formidle, når møtet ikke har en fast struktur. Da har organisasjonen ikke en arena hvor de ansatte kan være tydelig overfor de andre på å uttrykke, eller gjennom sin handling, vise sin tilslutning til OKR prosessen. Tydelighet er en av Salancik (1977) faktorer for tilslutning. Hvor tydelig viser en ansatt at han har gått med på noe. Det er lettere å se slike handlinger hvis det havner i et fast og etablert mønster. Det å ha faste møtepunkter tydeliggjør interaksjon, og det blir tydeligere hva en handling betyr. Et eksempel på denne samhandlingen er når nyansatte blir med på mandagsmøtene, og ser kollegaene sine snakke om de OKR de har satt for sine kunder, og hvilke aktiviteter de setter for å nå dem, så er det veldig tydelig for de nyansatte at de andre ansatte har gitt sin tilslutning på prosessen. Det ble nevnt i intervjuene at de ofte hadde gode tall å vise til. Samlet sett fungerer møtearenaen som et sted for

meningsskaping også for de nyansatte, slik at de både raskere lærer om OKR, og at det øker sannsynligheten for at de selv slutter seg til.

I Beta har de forsøkt ulike tilnærminger for å arbeide med harmonisering. En metode var en workshop på en dag. Et ganske stort og omfattende møte. En av lederne omtalte det som at de “fløy mellom møterom” Slik det ble presentert av lederen virker det ikke som workshopen fungerte særlig harmoniserende. Denne måten å organisere OKR harmonisering på, har tydeligvis noen ulemper. Selv om ikke lederen sa det helt eksplisitt, kan det virke som om modenheten knyttet til OKR ikke var tilstrekkelig høy for de som var involvert. I tillegg virket det ikke som om det var noe regularitet i slike møter. Det ble presentert som et møte de hadde forsøkt en gang, og da blir det heller ikke noe samhandlingsmønster. Når Beta mangler møtearenaer for å arbeide med OKR metodikken så har ikke lederne og de ansatte et sted der felles erfaringsdannelse for de ansatte i virksomheten kan skje. Ifølge Weick (1995) er det ikke lett å skape én felles mening, for eksempel fordi det finnes for mange forskjellige bakgrunner og rammer å trekke på. Som leder bør man heller bidra til at medarbeiderne gjør seg felles erfaringer som binder dem sammen (Hammer og Høpner, 2019, s. 150). Lederne i Beta kunne aktivt bidratt til at harmoniseringen ble styrket ved at de ansatte fikk felles erfaringer knyttet til OKR

Kombinasjonen av at flere av lederne ikke hadde blitt tatt med i alle deler av prosessen med å utarbeide OKR og det at de ikke hadde arenaer med fast struktur for meningsdannelsen knyttet til OKR, innebærer at det ble mer utydelig hva ledelsen hadde sagt om målene og hva de ansatte responderte i sin tur. De mangler faste arenaer for interaksjon både delvis mellom lederne, og mellom lederne og ansatte. Det innebærer at lederne i liten grad har arenaer der de kan samhandle om OKR. En slik samhandling er grunnlaget for at det skal danne seg samhandlingsmønstre over tid. Derfor er ikke så gode forutsetninger for å skape tilslutning. Der informerte lederne i Beta oss om at det var ulik praksis i virksomheten for hvor hyppig OKR ble tatt opp i møter. Lederen tegnet et bilde av at det ikke var et gjennomgående mønster, og det var opp til hver overordnet leder hvordan han involverte sin ledergruppe. Det manglende mønsteret kan tyde på at OKR harmonisering må inngå som en interaksjon over tid, ellers er det vanskelig å danne meninger temaet. Interaksjonen baserer seg på handlinger. Det å prate sammen, for eksempel presentere hvordan ulike aktiviteter har

påvirket måloppnåelsen eller det å lytte til en slik presentasjon. En annet eksempel på handling kan være samarbeidet med å utvikle nye OKR for neste kvartal.

Flere av lederne i Beta etterlyste en større grad av samkjøring av OKR i organisasjonen. Selv om lederne fortalte at virksomheten hadde hatt en økt modenhet i prosessen med å sette OKR og harmonisere disse. De etterlyste samkjøring fordi målene i Beta var fragmenterte og det var vanskelig å ha oversikt. Lederne trekker frem at innretningen med å ha en sentral ressurs har hjulpet, men et spørsmål som er betimelig å spørre seg er om han har overtatt litt av oppgavene som lederne burde ha selv. En av fordelene med OKR som trekkes frem i all litteratur om OKR vi kommet over er den transparensen det gir i organisasjonen. Lederne i Beta ga oss innsikt i en virksomhet hvor de sa det var vanskelig å ha tilstrekkelig innsikt i hvorfor selskapets øverste ledelse setter akkurat disse OKR, da kan det også være utfordrende for lederne på lavere nivåer å bidra til at den helt nødvendige røde tråden mellom de ulike avdelingens mål blir trukket opp på en best mulig måte. Hvis en leder ikke har den nødvendige oversikten, blir det betydelig vanskeligere å sikre at den organisatoriske enheten lederen har ansvar for arbeider med de aktivitetene som i størst mulig grad støtter opp om de overordnede målene. Slik vi tolker det noen av lederne trekker frem i intervjuene, var enkelte kritiske til en del momenter med hvordan OKR fungerer i Beta. Det at lederne både er noe kritiske til hvordan OKR er implementert, og mener at OKR ikke fungerer tilstrekkelig godt, kan tyde på at det ikke er tilstrekkelig grad av tilslutning hos noen av lederne.

Det virker som at informantene fra ledelsen har identifisert en av de store utfordringene som Beta har for at OKR skal kunne fungere bedre i virksomheten, nemlig harmonisering. Samtidig som lederne ikke i tilstrekkelig grad arbeider for å forbedre prosessen med harmonisering. Selv om ledelsen i Beta har tilført mer ressurser til OKR prosessen, ved at det nå er en egen person som arbeider med OKR prosessen, er det nærliggende å spørre seg om ledelsen har gjort nok for at harmonisering av OKR skal fungere best mulig.

Det at hele organisasjonen trekker i riktig retning er en av fordelene som trekkes frem med OKR (Doerr, 2018). Hvis en organisasjon ikke opplever at hele organisasjonen går mot det samme målet, må ledelsen arbeide aktivt med meningsskaping for å sikre det at hele organisasjonen drar i samme retning. Her er harmonisering av OKR helt sentralt.

Harmonisering i seg selv kan også knyttes til ansattes ytelser, noe som ble vist i en studie av 64 prosjektteam, der (Kristof-Brown & Stevens 2001) kunne vise til at sammenfall mellom individuelle mål og teamets mål førte til økt individuell tilfredshet og prestasjon. Den viktige rollen harmonisering spiller trekkes også frem i en annen undersøkelse: *“Clear visibility among corporate, employees’ and supervisors goals leads to sharply improved financial results”* (Duggan, 2016, s.1). Et eksempel kan være å lage arenaer for harmonisering av OKR. For at OKR skal bidra til at en virksomhet er smidig, må OKR prosessen etter vår vurdering være så velfungerende som mulig.

I Beta blir OKR bestemt av lederne på toppen før de finner veien nedover i organisasjonen (cascading). En ulempe med en slik top-down tilnærming kan være at det tar tid før målene finner veien nedover i organisasjonen (Doerr, 2018). Det er ofte slik at organisasjoner som benytter top-down tilnærming for OKR har problemer med hurtig utarbeidelse av mål og korte OKR sykluser. Hvis utarbeidelsen av mål tar tid og det er vanskelig å få til korte OKR sykluser, går utover hvor smidig virksomheten er (Doerr, 2018). En viktig lederutfordring for å lykkes med smidighet i organisasjonen blir arbeidet med å gjøre organisasjonen i stand til å utarbeide og harmonisere mål relativt raskt. Hvis det arbeidet går raskere, er det også lettere å korte ned OKR syklusen.

Spesielt viktig blir harmonisering når man trekker inn momentet med smidighet. Et eksempel på det, er at hvis hver enkelt avdeling setter OKR-mål som de selv ønsker, så kan disse isolert sett understøtte en ønsket utvikling for selskapet. Hvis det er slik at selskapet på grunn av en eller annen hendelse (for eksempel noe en konkurrent har gjort eller en teknologisk endring), ønsker å møte utfordringen med smidighet i OKR-målene, så er harmonisering helt avgjørende. Da må hver enkelt avdeling ta inn over seg de endrede forutsetningene når de setter og samordner OKR i organisasjonen.

Det at Beta erfarte utfordringer med harmoniseringsprosessen kan også forklares med at det ikke ble investert nok ressurser i samhandlingen. For eksempel at virksomheten ikke hadde fysiske møter, eller videomøter knyttet til prosessen. Eller at det ble sendt ut mer informasjon på epost, både i den delen av syklusen når OKR skulle formuleres og underveis for å gi informasjon om hvordan andre avdelinger gjorde det.

### 5.3 Ansattinvolvering

Ifølge Doerr bør de ansatte sette cirka halvparten av sine egne OKR. Hensikten er å fremme engasjement blant de ansatte (Doerr, 2018). De virksomhetene vi studerer har valgt en tilnærming til ansattinvolvering både når det gjelder utarbeidelsen, men også oppfølgingen av OKR som er svært forskjellig. Det påvirker hvor velfungerende OKR prosessen er, og det har igjen noe å si for OKR prosessens innvirkning på smidighet.

De ansatte i Alfa var ikke direkte involvert i arbeidet med å sette bedrifts-OKR, men var direkte involvert oppfølgingen av OKR gjennom de ukentlige møtene. Selskapet brukte en kombinasjon top-down prosess og bottom-up prosess for utarbeidelse av mål. Ved at ledelsen var ansvarlig for utarbeidelsen av bedrifts-OKR, og de ansatte utarbeidet OKR for sine kunder. En slik tilnærming er i tråd med de rådene som kommer frem av litteratur om OKR (Niven og Lamorte, 2016; Wodtke, 2016a; Zhou & He, 2018, s. 321 og s. 322). Det at de ansatte i starten også hadde vært med på å sette bedrifts-OKR bidro til at de også hadde god innsikt i hvordan bedrifts-OKR settes. Informantene blant de ansatte i Alfa kunne fortelle oss at utarbeidelsen av kunde-OKR ble gjort enklere ved at de fortløpende delte både OKR og hvilke aktiviteter som fungerte godt og dårlig.

Det er interessant å merke seg at de ansatte i Alfa ønsket å være mer involvert i arbeidet med å sette bedrifts-OKR. Det står i kontrast til ledelsens oppfatning. De ga uttrykk for at de ansatte først og fremst ønsket seg et klart mål. Det fremgikk ikke at det var noen konflikt knyttet til graden av involvering. De ansatte uttrykte at de følte det var takhøyde for å ta opp det de ønsket knyttet til målsetningsprosessen. Det er mange faktorer som trekker i riktig retning for meningsskapingprosessen i Alfa, men det at de ansatte ikke fikk anledning til å delta i arbeidet med å sette bedrifts-OKR er uheldig ut fra en betraktning om tilslutning. Det å ikke involvere de ansatte i arbeidet med å sette bedrifts-OKR representerer en tapt mulighet for å drive meningsskaping knyttet til Alfa sine overordnede mål. Salancik trekker frem *fri vilje* som en av de 4 tilslutningsfaktorene, hvis de ansatte ikke hadde opplevd frihet ved det valget som var gjort er det uheldig (Salancik, 1977).

Selv om Alfa er en relativt liten virksomhet og det er lettere å få oversikt over virksomhetens mål, er det flere bevisste valg fra ledelsen som bidrar til at OKR prosessen fungerer bedre. Den ene er mandagsmøtet som allerede er nevnt. En annen beslutning er at ledelsen så behovet for å utvikle en egen programvare for å underlette rapportering og gi bedre transparens knyttet til OKR. I tillegg har de ansatte blitt lært opp i OKR slik at de nå er i stand til å benytte metodikken selvstendig. Vi ser også at de ansatte setter en høy andel av Alfa sine OKR, i form av kunde-OKR, i tråd med anbefalinger fra OKR litteraturen (Doerr, 2018). Dette er konkrete eksempler på valg som er foretatt av ledelsen som en del av meningsledelsen og som bidrar til at OKR fungerer godt i Alfa. De grepene som lederne i Alfa har gjennomført er skalerbare, det innebærer at de også kan gjennomføres i en større virksomhet. Kanskje med unntak av mandagsmøtet som i en større virksomhet må deles opp i møter for eksempelvis den enkelte avdeling. Noe av informasjonen kan også gjennomføres som et allmøte hvor ledelsen for eksempel presenterer de overordnede OKR mål for kommende syklus og hvorfor disse er valgt.

I Beta valgte de en helt annen tilnærming til ansattinvolvingen knytter til OKR. De ansatte ble ikke “eksponert” for noe informasjon om OKR. Det at de ansatte ikke benyttet metoden OKR, bidro også til at de hadde mindre innsikt i hva som var målene. Når ledelsen ikke tar opp OKR på møter med de ansatte, skjer det heller ikke noen meningsskaping knyttet til virksomhetens OKR prosess. Den manglende kommunikasjonen om OKR gjorde seg også delvis gjeldende på ledernivå. Enkelte av lederne følte seg ikke like involvert i arbeidet med å utvikle og følge opp OKR. Når det er opp til den enkelte leder på et høyere nivå hvor ofte han skal ta opp OKR på møter, innebærer det at ledere og ansatte ikke får faste mønstre av samhandling. Hvis OKR hadde blitt tatt opp på faste møter på ledernivå, så ville det i seg selv skape forventninger til disse mønstrene. Deltagelsen på møtene ville kunne gi økt tilslutning hos lederne (Hernes, 2016).

Det at de ansatte ikke var involvert i å sette eller å følge opp OKR er ikke det samme som at de ansatte ikke ble eksponert for mål i virksomheten. Det som skjedde i Beta var at ledelsen satte andre ord på målene. Det valgte å “oversette” OKR til et enklere språk når de kommuniserte med de ansatte. Det innebar at de ansatte visste hva som var målet

på “deres nivå” men det å sette disse målene i en større sammenheng var ikke satt i system. Det var opp til hva den enkelte leder valgte å fortelle.

## 5.4 Software som regulerende materialitet

Alfa og Beta valgt forskjellige tekniske løsninger for å støtte oppunder virksomhetens OKR-arbeid. Som vi har sett av tidligere beskrivelse så kan software som er knyttet til OKR karakteriseres som regulerende materialitet. Denne softwaren kan ha en viktig funksjon fordi regulerende materialitet som innramming vil kunne ha betydning for meningsdannelsen, som igjen vil kunne ha innvirkning på virksomhetens smidighet. Eksempelvis vil leders innramming gjennom bruk av regulerende materialitet som egnede software løsninger kunne stabilisere relasjoner og virke harmoniserende og styrende på arbeidsprosessene i virksomheten (Hernes, 2016). På denne måten kan lederen gjennom innramming bidra til at virksomhetens ansatte evner å opptre samlet og smidig. Det er med det bakteppet vi vil undersøke virksomhetenes praksis knyttet til Softwareløsninger. Vi ville først se på de softwareløsningene som de to selskapene har valgt, og deretter vurdere hvordan disse løsningene bidro som ledelsesverktøy for innramming.

Alfa hadde ikke noen systemstøtte i form av tilpasset software da OKR ble innført i virksomhetene, men selskapet utviklet en intern software etter en tid. Alle de ansatte rapporterte OKR, progresjon og eventuell måloppnåelse ukentlig i dette programmet og noe av hovedhensikten var at alle skulle kunne se hverandres rapportering. Systemet legger til rette for en synlighet for alle ansatte om hva slags OKR som er satt og hvordan man ligger an med målet. Den synligheten kan bidra til å skape tilslutning hos de ansatte. Ved at det er så synlig hvordan man jobber for å nå OKR (Salancik, 1977). Ser vi rapporteringssystemet i sammenheng med de ukentlige OKR-møtene, ser vi at forholdene legger til rette for et svært transparent system. I intervjuene bekreftet flere av de ansatte og lederne i Alfa at de hadde god kjennskap til hverandres OKR.

En av de store forskjellene mellom Alfa og Beta, var at Beta ikke brukte OKR-tilpasset software, men i stor grad brukte ”Teams” i tilknytning til utarbeidelse og oppfølging av OKR. En av lederne fortalte imidlertid at selskapet vurderte å ta i bruk OKR-tilpasset



software og at selskapet fremdeles er i en utviklingsfase når det gjelder OKR. Fordelene for brukerne i Beta var at de slapp å sette seg inn i en ny og ukjent programvare. På den annen side fortalte flere av lederne at det var vanskelig å få innsikt i hverandres OKR og se sammenhengen mellom virksomhetens forskjellige OKR. Uegnet software førte med andre ord til at det ble utfordrende å koordinere arbeidet mot virksomhetens overordnede mål. Vi kan med andre ord si at Softwaren til Beta i liten grad bidro til effektiv innramming, og derfor har begrenset betydning for harmoniseringen av arbeidet og virksomhetens smidighet.

Som oppsummering kan vi konkludere med at Alfa i langt større grad enn Beta har klart å benytte software som effektiv regulerende materialitet til arbeidet med innrammingen av virksomhetens arbeid. Noe som trolig har bidratt til at Alfa, i de ansattes øyne, fremstår som langt mer smidig enn Beta.

## 6 Konklusjon

I denne oppgaven har vi hatt som formål å svare på:

*“Hvilke utfordringer oppsto ved innføring, utarbeidelse og oppfølging av OKR i Bedrift Alfa og Beta?”*

Forventningen vi hadde om at OKR er avhengig av modererende ledelse for at metodikken skal føre til økt smidighet ble bekreftet.

Ut fra empirien vår så er det slik vi ser det av helt avgjørende betydning at ledelsen i en virksomhet evner å harmonisere målene som settes rundt omkring organisasjonen. Våre funn viste at ledelsen i Alfa gjorde konkrete valg som bidro til at det var en rød tråd gjennom OKR i hele organisasjonen. I Alfa skjer harmonisering i faste mandagsmøter. I møtet så vi både de ansatte diskuterte kunde-OKR seg imellom, i tillegg til at møtet var en arena for ledelsen til å fortelle om Alfa sine bedrifts-OKR. I disse møtene skjedde det viktig samhandling. Det at møtet var på en fast dag, med tidspunkt og agenda var heller ikke uten betydning det. Samlet sett bidro møtet med samhandlingsmønstre som var viktig for meningskapingen. Lederne har en viktig rolle for å legge til rette for at slike arenaer finnes.

Våre empiriske funn i Beta viser at organisasjonen ikke har kommet like langt med å få harmoniseringen til å fungere godt i organisasjonen. Selv om viktigheten av harmonisering også trekkes frem i litteratur om OKR, så kom det også tydelig frem av empirien at harmoniseringen er en forutsetning for at OKR som metodikk skal hjelpe en virksomhet til å nå sine overordnede mål. Når Beta ikke lykkes like godt med harmoniseringen så indikerer det også at Beta har et stykke vei for å hente ut det potensialet som ligger i å benytte OKR som metodikk. For eksempel så vi at lederne så liten sammenheng med overordnede målene og de OKR som avdelingen har fått. I tillegg viste undersøkelsene våre at flere av lederne ikke hadde blitt tatt med i alle deler av prosessen med å utarbeide OKR og det at de ikke hadde arenaer med fast struktur for meningsdannelsen knyttet til OKR. De utfordringene Beta erfarte knyttet til harmoniseringsprosessen kan i stor grad forklares med at lederne i Beta ikke investerte nok ressurser i samhandlingen. For eksempel hadde virksomheten få fysiske møter, eller

videomøter knyttet til der OKR var tema. Hvis OKR som metodikk ikke fungerer optimalt i Beta, er det også vanskeligere for OKR metodikken å være en katalysator for økt smidighet.

I teorien trekkes det frem at hvis OKR skal bidra til å gi en virksomhet økt smidighet så anbefales det korte OKR sykluser (Doerr, 2018; Niven & Lamorte, 2016). Et overaskende paradoks vi så var at Alfa hadde lengre OKR sykluser enn Beta, men at OKR fungerer bedre i virksomheten og at de ansatte i Alfa hadde en mer entydig oppfatning om at OKR bidro til mer smidighet. En mulig forklaring kan være den dynamiske tilnærmingen Alfa hadde til OKR syklusenes lengde. Ved behov for å endre kurs oppretter de OKR med kortere OKR syklus, slik de gjorde under Korona pandemien. Fremgangsmåten bidro til at Alfa hadde en løsning som både bidro til kontinuitet i arbeidet med å nå mål, samtidig som de hadde en metodikk som kunne benyttes ved behov for mobilisering.

Vi så også at lederne i Alfa var flinkere til å involvere de ansatte i arbeidet med OKR. Utover mandagsmøtet som allerede er nevnt så var de ansatte involvert i både å sette egne OKR for kunder og følge dem opp via en egenutviklet software. Det at ansatte satte egne OKR er viktig, og er helt i tråd med rådet fra Doerr om at de ansatte bør sette halvparten av egne OKR, som et ledd i det å skape engasjement blant de ansatte. For at de ansatte skulle ha et tilstrekkelig modenhetsnivå knyttet til det å jobbe med OKR så hadde ledelsen tatt initiativ til god opplæring av de ansatte.

De ansatte i Beta hadde i liten grad blitt eksponert for OKR i det hele tatt. De hadde ikke fått noen opplæring i metoden, og det var liten kjennskap blant de ansatte om Beta benyttet OKR for å nå sine mål. Metoden ledelsen brukte for å arbeide med måloppnåelse hos de ansatte på, var ved å oversette og forenkle mål til et enklere språk. For at OKR skal fungere enda bedre i Beta og i tillegg føre til at virksomheten blir smidig, så må OKR metodikken fungere bedre. Her kan Beta lære en del av det som er gjort i Alfa. Både lederne og ikke minst de ansatte må involveres mer i arbeidet med å sette og følge OKR. For ledelsen å skape tilslutning til Beta sin bruk av OKR metodikk ved hjelp av meningsskaping er viktig for lederne i Beta. For eksempel må lederne arbeide med å skape arenaer for samhandling og samhandlingsmønstre for arbeidet med OKR. Ledelsen må styrke arbeidet med harmonisering av OKR i virksomheten. Trolig

vil en spesialisert OKR software kunne hjelpe til å skape transparens som gjør det lettere å arbeide med harmonisering i virksomheten. Fordi softwaren til Beta i liten grad bidro til effektiv innramming, og derfor hadde begrenset betydning for harmoniseringen av arbeidet og virksomhetens smidighet. Ledelsen bør også legge til rette for at de ansatte også får tilstrekkelig opplæring i bruk av OKR metodikken.

## 7 Referanser

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.

Bartel, C. A., & Garud, R. (2009). The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization science*, 20(1), 107-117.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Barbour, R. (2018) *Quality of data Collection, The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. London

Bedeian, A. G. & Wren, D. A. (2001). Most Influential Management Books of the 20th Century. *Organizational Dynamics*. 29 (3): 221–25. doi:10.1016/S0090-2616(01)00022-5.

Czarniawska, B. (2004). On time, space, and action nets. *Organization* 11 (6):773-791.

Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Thousand Oaks: Sage.

Daniela, M. (2020). Business Agility - the Key for Building Innovative Solutions in an IT Organization. *Proceedings of the 3rd International Conference on Economics and Social Sciences (2020)*, ISSN 2704-6524, pp. 768-776. DOI: 10.2478/9788366675162-076,

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008a) *Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains*, *Canadian Psychology*, 49(1), pp. 14–23.

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*. Portfolio Penguin.

Duggan, K. *How employee alignment boosts the bottom line.* (2016) Harvard Business review, <https://hbr.org/sponsored/2016/06/how-employee-alignment-boosts-the-boosts-the-bottom-line>

Dyba, T. and Dingsøy, T. (2008). Empirical Studies of Agile Software Development: A Systematic Review. *Information and Software Technology*, 50, 833-859.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>

Eriksen, F. & Orban, G. (2020) Enkelt å forstå, men vanskelig å praktisere: En studie av styringssystemet OKR og hvordan det praktiseres i norske selskap. NHH. Brage. Open institutional repository. <https://hdl.handle.net/11250/2679389>

Flick, U. (2014) *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*

Follett, M. P. (1924). *Creative experience*. New York: Longmans, Green.

Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. London: Fontana Press.

Google (2021). *Google's OKR playbook*. Google.  
<https://www.whatmatters.com/resources/google-okr-playbook/>

Goudas, M., Biddle, S. J., & Fox, K. (1994). Perceived locus of causality, goal orientations, and perceived competence in school physical education classes. *British Journal of Educational Psychology*, 64(3), 453-463. doi: 10.1111/j.2044-8279.1994.tb01116.x

Hagger, M. S., & Chatzisarantis, N. L. D. (2008). Self-determination theory and the psychology of exercise. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1(1), 79-103. doi: 10.1080/17509840701827437

Hammer, S. & Høpner, J. (2015). *Meningsskabelse, organisering og ledelse: En introduksjon til Weicks univers* (2. utg.). Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Hernes, T., Hendrup, E. & Schäffner, B (2015). Sensing the momentum: A process view of change in a multinational corporation. *Journal of Change Management* 15 (2): 117-141.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Kaplan, R. S. and D. R. Norton. (2005). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (July/August): 172-180.

Kaplan, S. & Orlikowski, W (2014). Beyond forecasting. Creating new strategic narratives. *Sloan Management Review*, September 2014.

Kerr, S., & LePelley, D. (2013). Stretch Goals: Risks, Possibilities and Best Practices. In E. A. Locke, & G. P. Latham, *New Developments in Goal setting and Task Performance* (pp. 21-31). Routledge.

Kiesler, C. A. & Sakumura, J. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology*. 3: 349-353.

Kristof-Brown, A. L., & Stevens, C. K. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter? *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1083–1095. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1083>

Lafollette, W.R., Fleming, R.J., 1977. The Historical Antecedents of Management by Objective. *Academy of Management Proceedings 1977*, 2–5.  
doi:10.5465/ambpp.1977.4976584

Larman, C. & Vodde, B. (2010). *Practices for Scaling Lean & Agile Development: Large, Multisite, and Offshore Product Development with Large-Scale Scrum*. Addison-Wesley.

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*. 57(9):705-717. DOI:10.1037/0003-066X.57.9.705

McGregor, D. (1957). An Uneasy Look at Performance Appraisal. *Harvard Business Review*. Vol. 35 (1957), 89-94.

Myren, M. (2019). Innovation and Objectives and Key Results (OKRs). A Case Study of How Structured Goal Setting Can Lead to Innovation. *IRDB Support Institutional Repositories DataBase* (11-19).  
<https://irdb.nii.ac.jp/en/01038/0004301727>

Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objective and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Odongo, N.H., Wang, D., Bishoge, O. and Arrive, T.J. (2020), A review of performance-gearred contracting. *The TQM Journal*, Vol. 32 No. 2, pp. 226-248.  
<https://doi.org/10.1108/TQM-11-2018-0176>

Palo, J. (2020). Setting goals for autonomous motivation using Objectives and Key Results. Aalto University. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-202008234958>

Prince, S.(2018) What are the benefits of OKRs?  
<https://www.whatmatters.com/faqs/benefits-of-okrs/>

Repstad, P. (1994). *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Saichuae, P. (2018). *How much understand "OKR"?* <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-209471>



Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. I Staw, B. M. og Salancik, G. R. (red.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair.

Schmidt, F. L. (2013). *The Economic Value of Goal Setting to Employees*.  
Routledge/Taylor & Francis Group.

Schultz, M. & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity  
*Organization Science*. 24 (1):1-21.

Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership. The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science* 18 (3):257-73.

Sull, D., & Sull, C. (2018) With Goals, FAST Beats SMART, *MIT Sloan Management Review*, 59(4), 1–14.

Søderberg, A. (2006). Narrative interviewing and narrative analyses in a study of cross-border merger. *Management International Review*, 46 (4):397-416.

Tosi, H. L., & Carroll, S. (1970) "Management By Objectives," *Personnel Administration*, Vol. 33, No. 3, (1970), 44-48.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Man Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly* 38:628-652.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.

Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Headful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly* 38: 357-381.

Welsh, D., Bush, J., Thiel, C., & Bonner, J. (2019). Reconceptualizing goal setting's dark side: The ethical consequences of learning versus outcome goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 14-27.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.11.001>

Welsh, D. T., Baer, M. D., & Sessions, H. (2020). Hot pursuit: The affective consequences of organization-set versus self-set goals for emotional exhaustion and citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 105*(2), 166-185.

Welsh, D. T., & Ordóñez, L. D. (2014). The dark side of consecutive high performance goals: Linking goal setting, depletion, and unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 123*(2), 79-89. doi:10.1016/j.obhdp.2013.07.006

Wodke, C. (2016). *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*. Cucina Media LLC.

Yin, R.K. (1981) The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly, 26*, 58-65

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3.utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (5. utg.). Los Angeles, Calif: SAGE.

Zhou, H. & He, Y.(2018). Comparative Study of OKR and KPI. *DEStech Transactions on Economics Business and Management*. DOI:10.12783/dtem/eced2018/23986

# 8 Vedlegg 1 Intervjuguide

## Intervju med leder og ansatte

Introduksjon

### 1. Hvordan brukes OKR i virksomheten?

1.1 Hvem er involvert i planleggingen og gjennomføringen av OKR?

1.2 Hvilke betydning har OKR i det daglige arbeidet?

Innføring av OKR

### 2. Hvordan fungerer tilslutning til OKR?

2.1 Jeg medvirker i stor grad ved fastsettelse av OKR målene.

2.2 Min leder spør vanligvis om min oppfatning når OKR mål skal fastsettes.

-Feiringer, ritualer

Kjenner de ansatte til begrepet OKR

(Hvor tydelig/entydig er handlingene

Hvor lett er det å **trekke tilbake eller omgjøre handlinger.**

Hvor stor **frihet** har de ansatte)

### 3. Hvordan er virksomhetens prestasjoner?

3.1 Hvilke bedrifter er konkurrentene deres

3.2 Hvor mange nye produkter har dere lansert siste 3-5 år.

3.3 Eiernes syn på resultatene

3.4 Kundenes oppfatning

#### **4. Hvor smidig er virksomheten?**

4.1 Alt i alt syntes jeg organisasjonen er smidig

4.2 Jeg tror OKR gir organisasjonen økt smidighet