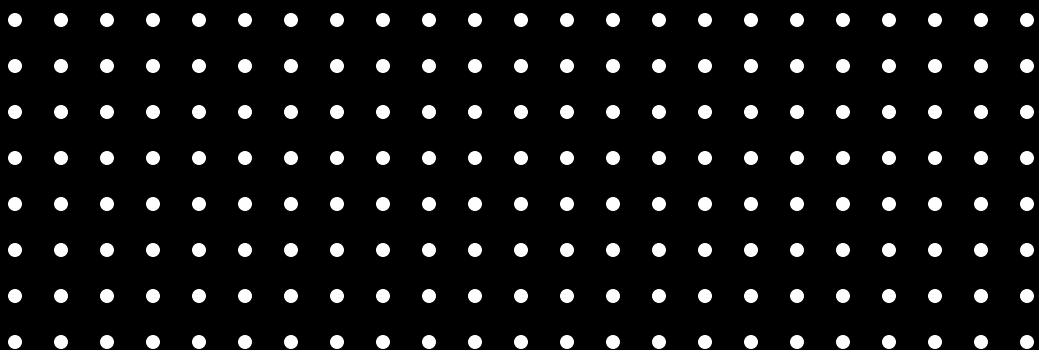
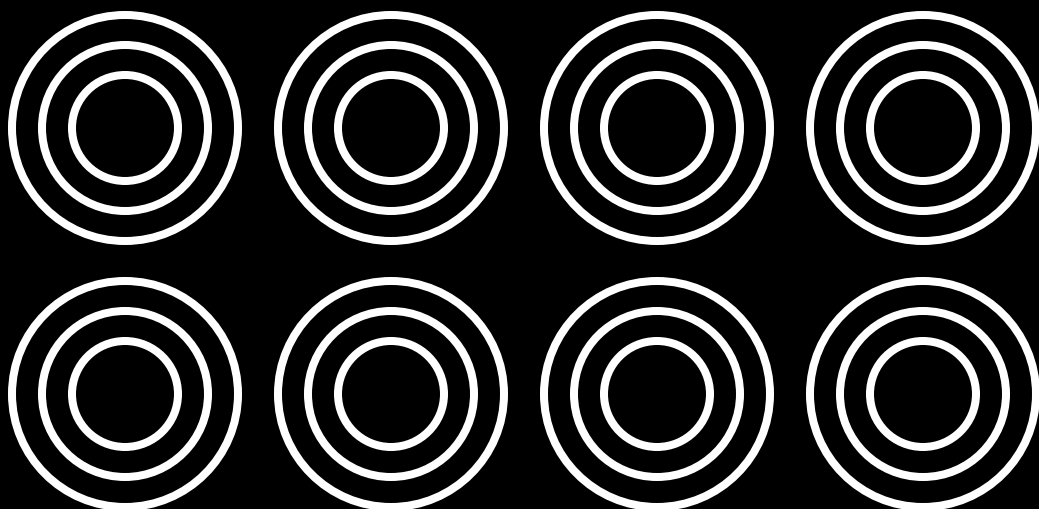
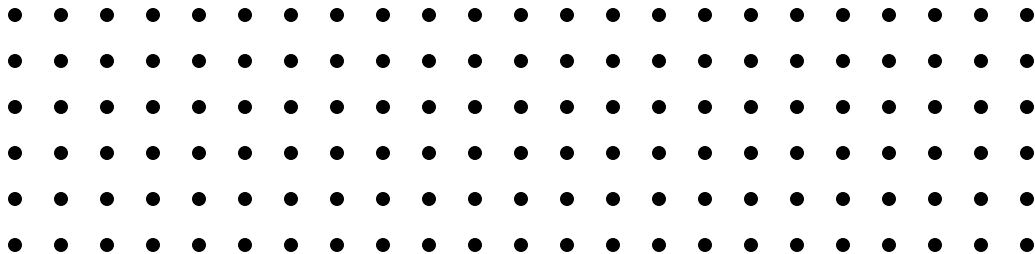


Syndicate



OKR

Din guide til
Objectives and
Key Results



**Af Kresten Banke, underviser
og konsulent i Syndicate**

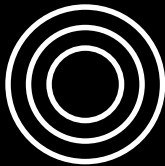
Din guide til Objectives and Key Results

OKR, eller Objectives and Key Results, er blevet den foretrukne målstyringsramme for rigtig mange virksomheder verden over. Fra tech-giganter som Google og Amazon til mindre startups og NGO'er, der alle søger en systematisk metode til at definere klare mål, skabe alignment og drive resultater.

Men hvad gør OKR så effektivt? Denne guide dykker ned i metoden, forklarer dens teoretiske fundament og praktiske anvendelse, og giver konkrete værktøjer til, hvordan du kan implementere OKR i din organisation.

Hvad er OKR og hvor stammer det fra?

OKR blev først introduceret i 1970'erne af Andy Grove, tidligere CEO for Intel, og populariseret gennem John Doerrs bog Measure What Matters. OKR bygger på en enkel, men yderst effektiv struktur, som er nem at forholde sig til og kommunikere:

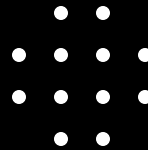


Objectives

Ambitiøse, kvalitative og inspirerende mål = hvad du ønsker at opnå.

Objective er altså det ønskede mål, mens Key Results udtrykker den mere præcise definition af, hvornår vi er i mål.

Objective kan være lidt luftigt, men ikke mindre vigtigt, da det sætter retning. Det binder typisk ind i et 'why' eller en motivation – det vi vil opnå som del af et større mål/formål for virksomheden.



Key Results

Konkrete, kvantitative og tidsbundne milepæle = hvordan du måler fremskridt på vej mod målet – eller – hvordan du ved, at du er i mål.

Key Results er derimod ret konkret og målbart. Vi skal kunne udtrykke, om vi når i mål eller ej – eller i hvilken grad, vi når i mål.

Hvis du kender til den gamle SMART-model, så kan det være en fordel at tænke mål herfra som Key Results.

SMART står for:

Specific (Specifik)	Measurable (Målbar)	Achievable (Opnåelig)	Relevant (Relevant)	Time-bound (Tidsbestemt)
------------------------	------------------------	--------------------------	------------------------	-----------------------------

De samme guidelines kan med fordel følges, når det gælder Key Results.

Objective

- Hvad vi vil opnå?
- Hvor vi vil hen?

‘Kan være
mere fluffy’



Objective 1

Key Results

- Forklarer hvornår vi er i mål
- Artikulerer ambitionsniveau

‘SMART’



Key Result 1



Key Result 2

Hvor mange og hvor længe?

OKR er tidsafgrænsede og sættes typisk for et år og/eller kvartaler, hvor års-OKR kan nedbrydes i kvartalsmål.

Det anbefales at holde fokus snævert med kun 1-3 objectives og tilhørende 1-3 Key Results. Færre er bedre – ét objective og ét Key Result kan være ideelt. For mange mål spreder fokus og reducerer effektiviteten.

Succesen ligger i enkelhed og klare prioriteter: Focus is king!

Eksempler

Her tre eksempler på OKR'er inden for tre forskellige brancher. For eksemplets skyld bringer

vi tre Key Results under hvert Objective, men som nævnt bør du stræbe efter så få som muligt.

Objective

Bliv markedsleder inden for bæredygtig emballage.

Key Results

- Reducér produktionsaffald med 30 % inden for 12 måneder.
- Opnå en kundetilfredshedsscore (NPS) på 70 i Q4.
- Indgå partnerskaber med mindst 10 grønne leverandører.

Objective

Forbedre kundetilfredsheden og fastholde flere abonnenter i app

Key Results

- Reducér churn-rate fra 10 % til 7 % inden for næste kvartal.
- Forøg den gennemsnitlige kundetilfredshedsscore (NPS) fra 70 til 80 på 6 måneder.
- Andelen af brugere, der anvender kalender-funktionen, skal øges fra 24 % til 50 %

Objective

Forbedre patientoplevelsen og reducere ventetiden for behandling.

Key Results

- Reducér den gennemsnitlige ventetid fra 4 uger til 2 uger inden for 9 måneder.
- 80 % af patienterne trykker på grøn/glad smiley, når de forlader en konsultation, hvor tallet i dag er 41 %
- Ansæt 5 nye speciallæger inden for 6 måneder for at dække efterspørgslen i kritiske områder.

Hvad adskiller OKR fra traditionelle KPI'er?

OKR'er bruges til at definere ambitiøse mål og spore fremskridt mod målene. De handler om at drive forandring og innovation og opfordrer til at sætte mål, der skubber organisationen ud af sin komfortzone.

KPI'er er driftsmåliger, det er INDIKATORER, der sporer præstationer i forhold til eksisterende standarder eller mål. De bruges ofte til at overvåge status quo og sikre, at operationer kører effektivt.

Eksempel

- OKR: Øg brandets markedsandel i Norden med 10 % på 12 måneder.

- KPI: Behold en kundetilfredshedsscore (NPS) på 75.

Du kan godt bruge OKR og KPI sammen, hvis du sørger for, at OKR skaber visionen og sætter kursen, mens KPI holder organisationen på sporet.

Hvorfor er OKR så smart i produktudvikling?

Målsætning er essentielt, når vi skal styre vores virksomheder, projekter osv. Generelt vil vi gerne kunne styre og sikre fremdrift, og derfor bruger vi forskellige måder til at sætte mål på forskellige niveauer i organisationen. Du kender måske virksomhedsmål, budgetmål, sprintmål, projektmål osv.

Alt dette er med til at skabe fælles forståelse for, hvad vi skal opnå og hvilken retning, vi skal løbe i. Det er vigtigt for at teams kan fungere, samarbejde og være produktive.

Mål skaber altså fælles fodslag, og giver alle bevidsthed om hvad der skal opnås, og hvornår det skal være færdigt.

Det skaber alignment både i teamet, mellem teams og på tværs i virksomheden.

Samtidig ønsker vi også, at medarbejdere er i stand til at bidrage med deres viden og løsninger, og vi ønsker derfor ikke blot at fortælle 'hvad de skal lave', men også sætte kompetencer i spil på tværs af fagligheder og erfaringer. Dette for at højne innovations-
evnen, og sikre at medarbejder bidrager bedst muligt.

Vi ønsker at styre retningen, men samtidig at frigive de kreative kræfter og anerkende, at der kan være flere veje hen til et mål. I vor tids, moderne organisationer kender lederen/lederne ikke alle svarene. Som Steve Jobs så sigende udtrykte det hos Apple:

“Det giver ingen mening at ansætte kloge mennesker og fortælle dem, hvad de skal gøre. Vi ansætter kloge mennesker, så de kan fortælle os, hvad vi skal gøre.”

OKR er en snedig brik i at sikre denne balance mellem på den ene side at:

1. sikre fælles retning, og samtidig
2. skabe rum til autonomi i organisation

Ledere bør ikke fortælle detaljeret, hvad der skal laves, men tillade flere veje til målet og derigennem frigive de kompetencer, som medarbejderne besidder – både individuelt, men i særdeleshed i fællesskab og på tværs af fagdomæner. Her er det ofte en kompleks femkant, hvor der samarbejdes på tværs af teknologi, forretningsudvikling, design, user experience og marketing.

Hvordan implementeres OKR i praksis?

I den perfekte verden kan en implementering af OKR'er se sådan ud:

1. Definér og prioriter dine mål

Start med organisationens vision og mission. Hvad er det mest kritiske, der skal opnås i den kommende periode? OKR bør fokusere på det, der virkelig gør en forskel, og bør være begrænset til 3-5 klare mål pr. kvartal for at sikre fokus.

2. Skab alignment på tværs af organisationen

Alignment betyder, at alle teams arbejder mod samme overordnede mål. Hvis virksomhedens overordnede Objective er at 'udvide til nye markeder,' kan salgsteamet have Key Results som 'underskriv kontrakter med tre nye internationale kunder.' Samtidig kan marketingteamet fokusere på 'øge brand-awareness i nye regioner med 25 %.'

3. Indfør regelmæssige check-ins

Implementér en fast rytme for at gennemgå OKR. Dette kan være ugentlige stand-ups eller månedlige reviews. Målet er at sikre, at alle er på rette spor, og at der tages fat på udfordringer hurtigt.

4. Lær af dine erfaringer

Ved afslutningen af en OKR-cyklus skal du evaluere resultaterne grundigt. Hvad fungerede? Hvad gjorde ikke? Dette er nøglen til løbende forbedringer.

Men ét er en perfekt verden og noget andet er virkeligheden, hvor der skal tages højde for hver enkelt organisations kultur og historik.

Hvis man vil have det fulde udbytte, så handler det om at kunne identificere den værdi, du ønsker at skabe gennem OKR. Samtidig skal du have modet til at lade teams arbejde efter målsætninger snarere end kravs-specifikationer og feature-lister, som er praksis mange steder.

Det at sætte målene, er 'det mindste' af det, at arbejde efter OKR. Det er alt det 'rundt om', der er svært.

Stil jer selv spørgsmålene:

- Tør vi lade teams tage ansvar og selv finde på løsninger i stedet for at ledelsen detail-specificerer løsningerne?
- Har vi kompetencerne, værktøjerne og viljen til at medarbejdere og teams kan arbejde data-drevet, opbygge evidens og måle på fremdrift i forhold til de definerede mål?
- Har vi en virksomhedskultur, der omfavner et 'growth mindset' eller en, der foretrækker gamle rutiner?

- Har vi de organisatoriske rammer, der giver mulighed for at bringe folk sammen på tværs af forskellige fagområder og skabe tværfaglige teams med tværfagligt bidrag til løse målene?

Top-down eller bottom-up?

Når OKR udrulles og implementeres som metode på tværs af organisationen, kan det gøres på mange forskellige måder, og det kan ske 'top-down' eller 'bottom-up'.

Ét afsæt er, at ledelsen sætter en overordnet retning for virksomheden i form af OKRs på virksomhedsniveau og typisk for et år (top-down). Mellemlederne tager udgangspunkt i disse, og hjælper i dialog med deres teams med målsætning for året og det forestående kvartal.

Typisk vil det være en blanding af 'top-down' og 'bottom-up'. Forstået på den måde, at ledelsen sætter 'nogle' af målene (top down), mens organisationen bidrager med, hvordan de kan bidrage med indfrielse af målene (bottom-up).

I overgangen til OKR og selve opstarten til at skulle arbejde med OKR, skal der typisk mere ledelsesmæssig support til at få skabt mål i teams, da det faktisk kan være ret vanskeligt for teams at skulle forholde sig til OKR i sig selv – men også det at sætte forretningsmæssige mål.

Det kan derfor være en misforstået hjælp at lægge målsætningen for meget ud til organisationen, da mange teams kan have ret vanskeligt ved at udfylde den rolle og påtage sig den opgave. Her kan det i stedet være meget givtigt, at ledelsen hjælper teams med at formulere de konkrete OKR i en åben og ærlig dialog.

Begynd evt. med, at ledelsen til en start sætter mål for teams, men i de efterfølgende kvartaler lader ledelsen teams selv komme med udkast til mål for de kommende kvartaler.

På den måde møder top-down bottom-up, hvilket bliver en ret givtig proces for både ledelse, teams og den enkelte medarbejder.

Sammenfatning

OKR er en praktisk og gennemprøvet metode til målstyring, der virker i praksis, fordi den forener klare mål med fleksibilitet og engagement i alle led af organisationen, hvis det implementeres rigtigt.

Ved at skabe fælles retning og samtidig give afdelinger og teams autonomi og ejerskab over deres løsninger, sikrer OKR både fremdrift og innovation, samtidig med metoden kan være med til at styrke samarbejdet på tværs af afdelinger og fagområder.

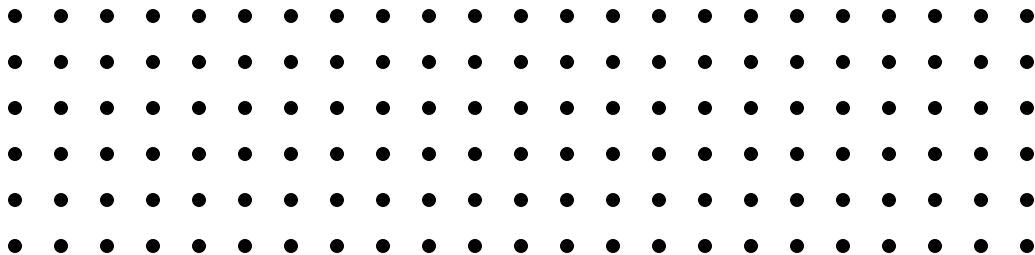
I Syndicate har vi hjulpet mange virksomheder med at binde strategi og eksekvering sammen ved hjælp af OKR.

Ræk gerne ud til os, hvis vi skal hjælpe dig og din virksomhed med at arbejde med OKR i praksis.

Key Result-tjekliste

Når du sidder og arbejder i detaljen med dine Key Results, så anbefaler vi, at du bruger denne tjekliste:

- ☐ Er det klart, hvornår vi er i mål?
- ☐ Hvordan vil/kan vi rent faktisk måle på fremdriften?
- ☐ Kan vi måle endnu simplere?
- ☐ Indeholder vores Key Results løsninger? (Hvis der er løsningsselementer i jeres Key Results, så fjern disse og fokusér i stedet på, hvilken effekt løsningsselementerne skal skabe)
- ☐ Er der afhængigheder mellem Key Results?
- ☐ Kan vi selv påvirke dem?
- ☐ Er Key Results forståelige for alle? (Lug ud i business BS og forkortelser)
- ☐ Hvis vi bliver pressede, hvilke Key Results vil vi så tage ud?
- ☐ Game/hack: Kan vi nå målene uden egentlig at bidrage med nogen værdi? (Altså, er det 'vanvids-metrikker', vi vil flytte på, som egentlig ikke bidrager med reel værdi)



Kort og godt om Syndicate

Syndicate er et konsulent- og uddannelseshus, der hjælper virksomheder og organisationer med at udvikle produkter i en kompleks og uforudsigelig verden.

Vores kunder fortæller os igen og igen, at vi er dygtige til at få tingene til at ske, når strategi skal omsættes til reelle handlinger.

Du kan læse mere om vores uddannelser og konsulenter på syndicate.dk

Kontakt os på:

info@syndicate.dk
+45 70 20 04 23

