

Lars Jakobsen

Smittet av OKR

En studie av 2 OKR implementasjoner ved hjelp av virus- og translasjonsteori

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i innovasjon og endringsledelse

Veileder: Halvdan Haugsbakken

November 2020

Lars Jakobsen

Smittet av OKR

En studie av 2 OKR implementasjoner ved hjelp av virus- og translasjonsteori

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i innovasjon og endringsledelse
Veileder: Halvdan Haugsbakken
November 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for sosiologi og statsvitenskap



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Vi har alle et forhold til Virus. Denne oppgaven ble skrevet i noe man kan kalle virusets år i moderne tid. 2020 ble året hvor mennesker over hele verden, i og utenfor organisasjoner, ble vitne til at viruset Covid-19 spredningen og den global innvirkning av dette som gikk utenpå det meste vi hadde klart å se for oss. Hva kan vel bedre illustrere forutsette og uforutsette konsekvenser enn dette viruset som først og fremst direkte rammer de sårbare i samfunnet, men som til de grader indirekte har rammet milliarder av mennesker over hele kloden. Det var ikke Covid-19 viruset som satte meg på sporet av denne teoretiske tilnærmingen til en oppgave om overføring av idéer mellom organisasjoner, men Covid-19 var nok sterkt medvirkende til at virusteorien fanget min oppmerksomhet og fenget slik at den til slutt ble lagt til grunn for en del av min analyse av innføringen av OKR i 2 nordiske IT-organisasjoner.

Denne masteroppgaven markerer avslutningen av en erfaringsbasert master i organisasjon og ledelse ved NTNU. Jeg har underveis byttet arbeidsgiver og etterhvert også stilling hos min nye arbeidsgiver og arbeider nå som daglig leder for en av Vismas IT-organisasjoner. Jeg vil benytte anledningen til å takke de som tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsen og stille opp i intervju og dere andre i Visma som hjalp til med praktisk gjennomføring underveis. Uten dere hadde dette arbeidet ikke vært mulig. Jeg vil også takke CEO Merete Hverven for å få lov til å gjennomføre studien i Visma og MD'ene i de to organisasjonene jeg studerte, både for at jeg fikk lov til å gjennomføre studien og for å legge til rette for gjennomføringen.

Videre vil jeg takke ansatte ved NTNU for all hjelp og støtte underveis og en ekstra takk går til min veileder Halvdan Haugsbakken for å stille opp med avgjørende veiledning i alle faser av studien, gjennom en tid som på mange måter har bydd på utfordringer. Og til slutt en stor takk til familien som har gitt meg mulighet og rom til dette arbeidet, spesielt til min kone som har stått på og støttet meg langt ut over det man kan forvente i den travle familie- og arbeidshverdagen.

Tromsø 19. November 2020

Lars Jakobsen

Innholdet i denne avhandlingen står for forfatterens regning og ansvar

Sammendrag

Objectives and key results (OKR) er et av mange målstyringsrammeverk for organisasjoner internasjonalt. Rammeverket fikk sitt store gjennombrudd med Google som har benyttet OKR som målstyringsverktøy fra den tid da selskapet besto av 7 ansatte tilbake i 1997. Rammeverket søker å løse flere av de sentrale problemene moderne IT-organisasjoner sliter med som setting og prioritering av mål, smidighet, involvering og ansvarliggjøring av ansatte og kontinuerlig læring og forbedring. Hvorfor OKR velges og hva OKR betyr for de ansatte i 2 IT-organisasjoner i Visma er noe av det som drøftes i oppgaven. Det overordnede forskningsspørsmålet er:

Hvordan implementeres OKR i 2 organisasjoner i Visma og hvordan tas det imot av ansatte?

Spørsmålet besvares ved hjelp av virusteorien om spredning av organisasjonsideer og oppgaven beskriver innføringen av OKR i 2 store IT-organisasjoner i Norden. Det er i studien lagt spesielt fokus på oversetterens rolle i overføring av organisasjonsideer fra en organisasjon til en annen.

For å besvare problemstillingen ble det gjennomført både kvantitative spørreundersøkelser og kvalitative intervjuer i begge organisasjonene og den sentrale empirien presenteres i oppgaven. I analysen benyttes Røviks virus- og translasjonsteori til å beskrive og drøfte funnene i empirien.

Undersøkelsen viser at OKR implementeres, eller oversettes, svært forskjellig i de 2 studerte organisasjonene. Oversetterens (translatørens) tilnærming til implementasjonen er her av stor betydning for hvordan implementasjonen gjennomføres i praksis. Studien viser videre at OKR er godt egnet for en effektiv implementasjon i organisasjonene og er godt mottatt av respondentene i undersøkelsen som belyst gjennom kvantitative data, men når man går i dybden i kvalitative intervjuer tegner det seg en langt mer differensiert bilde av hvordan OKR etterlevs. OKR viser i tillegg å ha en positiv innvirkning på den ansattes innsikt i hva som er viktig å fokusere på for organisasjonen, teamet og den ansatte selv i sitt arbeid.

Abstract

Objectives and key results (OKR) is one of many management frameworks in the global market of organizational ideas. This goal-setting framework got its big breakthrough with Google, where OKR has been practised as goal setting framework ever since the company consisted of 7 employees back in 1997. OKR seeks to solve several of the biggest problems modern IT-organisations are facing such as setting and prioritizing goals, being agile, involving employees and continuous learning and improvement. Why OKR is chosen by 2 organizations in Visma and what OKR means to employees are among the topics discussed in this thesis. The research question to be answered is:

How is OKR implemented into 2 organizations in Visma and how is it received by the employees?

This question is answered by researching the spread of organizational ideas through the lense of the virus theory and this thesis describes the implementation og OKR in 2 large IT-organisations (by Norwegian standard) in the nordics. In this study there is a special focus on the translators role in transferring an organizational idea from one organization into another organisation.

To answer the research question a quantitative and a qualitative survey was conducted in both organizations and the most vital data is presented in this thesis. Røviks virus- and translation theory for organizational ideas was used to analyze and to discuss the data.

This research shows OKR is implemented, or translated, differently in the 2 target organisations of this study. The translator's approach to the implementation has shown to have great impact on how the translation is completed. This study also shows that OKR is well suited for effective implementation in these organizations and OKR is well received by the employees. This is supported by the quantitative data, but if we go deeper in qualitative interviews, a far more differentiated picture emerges, of how OKR is practiced. In addition, OKR seems to have a positive impact on respondents' knowledge of what is important to focus on for the organization, the team and for themselves in their work.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innledning	1
Bakgrunn og motivasjon	1
Problemstilling og forskningsspørsmål	2
Formål og avgrensing	2
Teori	4
Innledning	4
OKR - Objectives and key results	5
Objektiv (Objectives)	6
Nøkkelresultater (Key Results)	7
OKR-egenskaper	7
Fokus	7
Inkluderende	8
Fleksible	8
Strukkede	8
Lærende og tålmodig	8
Tør å feile	9
Tilnærminger til implementasjon	9
Kritikk mot OKR	10
Rørviks teoretisk perspektiv	10
Translasjonsteorien	11
Hvorfor blir organisasjonsideer oversatt?	13
Hva kjennetegner oversetterne?	13
Hvilke regler finnes for oversettelsene, finnes det fellestrekk?	13
Hva er translasjonens virkninger i mottakerorganisasjonen?	14
Virusteorien	14
Form, innhold og opprinnelse	15
Smitte	15
Immunitet	16
Inkubasjonstid	16
Fra smitte til sykdom	16
Visma Group	17

Metode	19
Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	19
Forskningsdesign	20
Metoder brukt i denne studien	21
Overordnet gjennomføring av studien	22
Gjennomføring av kvantitativ metode gjennom spørreskjema	23
Organisasjonene i studien	24
Beskrivelse av populasjonen og utvalg	25
Deltakelse og frafallsanalyse	26
Fordeling av respondenter i organisasjonen	26
Gjennomføring av kvalitativ metode - semistrukturert intervju.	27
Forskningsetikk	29
Personvern og innhenting av data	30
Kvalitet i data	31
Kvalitet i den kvantitative studien	31
Kvalitet i den kvalitative studien	33
Data	34
Innledning	34
Spørreundersøkelser - kvantitativ empiri	34
Initiell reaksjon til OKR	34
Opplæring	36
Bruk av OKR og aktiv deltakelse i prosessen	38
Arenaer for OKR-prat	39
Respondentenes opplevelse av OKR	40
Kommentarer til data og formatering.	43
Intervjuer - kvalitativ empiri	44
Presentasjon av funn gjort i intervjuer gjennomført med den danske organisasjonen.	44
Presentasjon av funn gjort i intervjuer gjennomført med den finske organisasjonen.	49
Analyse	53
Form, innhold og opprinnelse	53
Smitte	56
Immunitet	57
Inkubasjonstid	61
Fra smitte til sykdom	63
Ideer som instruksjer	64
Konsistensregler for prat og praksis	65
Replikasjon og institusjonalisering	65
Virkning og opplevelse	67
Oppsummering	69

Svakheter med oppgaven	69	
Studiens bidrag	70	
Forslag til videre forskning	70	
Referanser	71	
Vedlegg	73	
Figurer		
Figur 2.1	Virus smitte	15
Figur 2.2	Idé smitte	15
Figur 4.1	Initiell holdning til OKR nivå FI	35
Figur 4.2	Initiell holdning til OKR nivå DK	35
Figur 4.3	Initiell holdning til OKR rolle FI	36
Figur 4.4	Initiell holdning til OKR rolle DK	36
Figur 4.5	Initiell holdning til OKR avdeling FI	36
Figur 4.6	Initiell holdning til OKR avdeling DK	36
Figur 4.7	Opplæring tilbudt FI	37
Figur 4.8	Opplæring tilbudt DK	37
Figur 4.9	Opplæring benyttet FI	37
Figur 4.10	Opplæring benyttet DK	37
Figur 4.11	Opplæring benyttet pr avd. FI	37
Figur 4.12	Opplæring benyttet pr avd. DK	37
Figur 4.13	Bruk av personlig OKR FI	38
Figur 4.14	Bruk av personlig OKR DK	38
Figur 4.15	Deltakelse OKR FI	38
Figur 4.16	Deltakelse OKR DK	38
Figur 4.17	Bruk av uformelle OKR-arenaer FI	39
Figur 4.18	Bruk av uformelle OKR-arenaer DK	39
Figur 4.19	Bruk av formelle OKR-arenaer FI	40
Figur 4.20	Bruk av formelle OKR-arenaer DK	40
Figur 4.21	Oversikt viktige oppgaver for org FI	40
Figur 4.22	Oversikt viktige oppgaver for org DK	40
Figur 4.23	Oversikt viktige oppgaver for team FI	41
Figur 4.24	Oversikt viktige oppgaver for team DK	41
Figur 4.25	Oversikt viktige egne oppgaver FI	41
Figur 4.26	Oversikt viktige egne oppgaver DK	41
Figur 4.27	Endring i motivasjon etter OKR FI	42
Figur 4.28	Endring i motivasjon etter OKR DK	42
Figur 4.29	Mulighet til å bidra til det som er viktig FI	42

Figur 4.30	Mulighet til å bidra til det som er viktig DK	42
Figur 4.31	Opplevelse av transparens i org FI	43
Figur 4.32	Opplevelse av transparens i org DK	43
Figur 5.1	De 5 egenskapene i virusteorien som drøftes i denne studien	53
Figur 5.2	Fase 1 av 7 i virusteorien	53
Figur 5.3	Fase 2 av 7 i virusteorien	56
Figur 5.4	Fase 3 av 7 i virusteorien	57
Figur 5.5	Fase 4 av 7 i virusteorien	61
Figur 5.6	Fase 5 av 7 i virusteorien	63

Tabeller

Tabell 3.1	Antall respondenter og prosentvis fordeling i hver avd. FI	27
Tabell 3.2	Antall respondenter og prosentvis fordeling i hver avd. DK	27
Tabell 3.3	Antall respondenter og prosentvis fordeling pr. organisatoriske nivå. FI	27
Tabell 3.4	Antall respondenter og prosentvis fordeling pr. organisatoriske nivå. DK	27

1. Innledning

1.1. Bakgrunn og motivasjon

Som daglig leder i en av Vismas IT-organisasjoner har jeg valgt å studere implementeringen og mottakelsen av *Objectives and Key Results* (OKR) i 2 av Vismas andre organisasjoner. Moderne organisasjoner og kanskje særlig IT-organisasjoner eksisterer i dag i en raskt utviklende virkelighet. Hendelser eller oppdagelser som skjer på den andre siden av kloden kan skape et akutt behov for å umiddelbart endre produkt og- eller organisasjon. Teknologien utvikler seg fremdeles med eksponentiell vekst og i de siste få årene har vi passert en terskel i datakraft som muliggjør kunstig intelligens og maskinenes mer direkte konkurranse med menneskelig tankekraft {Krokan, 2013 #55}. Denne datakraften har også introdusert muligheten for å tilby programvare som en tjeneste (skybasert) som gjør programvare i stand til å håndtere enorme mengder brukere. Hva med organisasjonen, hvordan skalerer de for denne muligheten? Hvordan er det å lede og å utvikle organisasjoner i en slik dynamisk verden hvor alt endres hele tiden? Hvordan klarer organisasjoner å følge med på disse raske endringene? Det kan være typisk kortere horisont på planer, det kan være å etablere tillit i organisasjonene som igjen kan "frigjøre" arbeiderne fra toppstyrte ledelsesprosesser og muliggjøre selvdrevne team som selv bestemmer retning og prioritering innenfor et definert område som et produkt eller en tjeneste for eksempel. Norden nyter godt av høy grad av tillit i befolkningen {Palm Pettersen, 2019 #54}. Dette skulle legge til rette for at ledelsesrammeverk som reduserer arbeidsmengde, er smidige, reduserer toppstyring og som involverer og myndiggjør arbeiderne blir godt mottatt i et Nordisk arbeidsliv. *Objectives and Key Results* (Heretter referert til som OKR) er et enkelt formulert rammeverk for målstyring som har som uttalt formål å bidra til og fokusere på de viktigste målene i en organisasjon og definere hvordan man verifiserer at man kontinuerlig nærmer seg og til slutt når disse målene. Det er et sentralt poeng i metodikken av målene settes med relativt kort horisont (gjerne kvartalsvis) for å opprettholde fokus og agilitet. Denne studien ser på OKR's potensial for spredning mellom og i organisasjoner.

Studien beskriver hvordan OKR implementeres i 2 store IT-organisasjoner i Norden og hvordan rammeverket mottas og oppleves av de ansatte. Organisasjonene er begge en del av Visma konsernet med sine over 11000 ansatte. Studien ser spesielt på hvorfor og hvordan OKR som

organisasjonside smitter fra eier, gjennom Visma og inn i disse 2 organisasjonene. Det teoretiske potensialet i denne undersøkelsen var stort, sett i et Norsk, Nordisk og til og med Europeisk organisasjonsperspektiv. Toppleder i et IT-konsernt bestående av over 200 små, mellomstore og store IT-organisasjoner ga tillatelse til at undersøkelsen kunne gjennomføres i den største divisjonen i konsernet. På dette tidspunktet var det snakk om over 5000 ansatte i denne divisjonen. Å kunne hente data fra så mange ansatte i alle hierarkiske nivå og alle typer fagkunnskap spredt på over 60 selvstendige organisasjoner over 5 nordeuropeiske land virket svært forlokkende. I en situasjon hvor organisasjonens ansatte plutselig ble spredt for alle vinder grunnet en pandemi endte man derfor til slutt opp med 2 organisasjoner i studien.

1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål

Problemstillingen har som oppgave å både gi retning og avgrensning til forskningsarbeidet. Teori og forskningsmetode bør velges i lys av problemstillingen.

Hoved forskningsspørsmål er: **Hvordan implementeres OKR i organisasjoner og hvordan tas det imot av ansatte?**

Som følges opp med følgende sekundære forskningsspørsmål:

1. Hvilke forhold styrer spredningen av OKR i organisasjoner?
2. Hvilke egenskaper har OKR som legger til rette for ideoverføring av OKR mellom og i organisasjoner og hvilke egenskaper hemmer en slik overføring av OKR?
3. Hvilket formål har de forskjellige translatører med innføring av OKR?
4. Hvordan mottas og oppfattes OKR av de ansatte?

1.3. Formål og avgrensning

Formålet med studien er å forklare hvordan OKR som organisasjonside smitter fra organisasjon til organisasjon og videre hvilke faktorer som innvirker på spredningen i organisasjonen.

Studien belyser også hvordan OKR oppfattes av de ansatte. Studien fokuserer spesielt på translatørens rolle i en oversettelse av en organisasjonside fra en kontekst til en annen og spredningen forklares ved hjelp av Røviks translasjons- og virusteori. Oppgaven ser i mindre

grad på effektene av OKR og sikter mer på å beskrive smitte og implementeringen av OKR fremfor å gjøre en generaliserbar årsak-virknings studie.

1.4. Struktur og oppbygging

Innledningen forklarer bakgrunn for studien, hva og hvem som blir studert og videre formålet med studiet og hvilke primære spørsmål denne forskningen søker å besvare. Her forklares også gangen i dette dokumentet. I kapittel 2, *teorikapittelet*, gjennomgås de sentrale teoriene som legges til grunn for oppgaven, OKR, Virusteorien og translasjonsteorien samt at det gis en kort introduksjon til Visma med informasjon som belyser organisasjonens oppbygning og sentral virkemåte. I kapittel 3, *metodekapittelet*, redegjøres det for det vitenskapsteoretiske utgangspunktet for- og forskningsdesignet i studien. Så sees det på metoder for datainnsamling og forhold som etikk, personvern og kvalitet i forskningen belyses. I det fjerde kapittelet, *datakapittelet*, legges den mest sentrale delen av empirien fra de kvantitative undersøkelsene og fra de kvalitative undersøkelsene frem. I kapittel 5, *analysekapittelet*, gjøres det en analyse av empirien etter virusmodellen med særlig fokus på translatørene. I siste kapittel, *oppsummering*, oppsummeres forskningen, vurdering av oppgavens svakheter presenteres sammen med studiens overordnede bidrag og det hele avsluttes med forslag til videre forskning.

2. Teori

2.1. Innledning

I dette kapittelet beskrives den mest sentrale teorien som benyttes for å sette denne spesifikke innføringen av OKR i en forskningsmessig kontekst. Den overordnede tematikken er ledelse og spredning av organisasjonsideer. Teorikapittelet er 5-delt. Kapittelet innledes med kort om historien bak OKR og i første underkapittel presenteres OKR, hva det er og hvordan det er tenkt brukt. Så i følgende avsnitt kommer en introduksjon til virusteorien som i denne sammenheng er en modell for å forklare spredning av organisasjonsideer. Virusteorien hjelper oss som skrevet ovenfor å sette innføringen av OKR i en forskningsmessig kontekst. I underkapittel 2.4 presenteres translasjonsteorien som spesifikt ser på hvilken rolle oversetterne spiller i overføring av organisasjonsideer mellom organisasjoner. Til slutt kommer en kort introduksjon til Visma konsernets struktur og kultur som er ansett for viktig i forhold til å forstå valget av den øvrige teorien i oppgaven. Kapittelet oppsummeres kort til slutt. Før de forskjellige teoriene beskrives så kan vi ta en rask vandring gjennom den historiske bakgrunnen for målstyring.

2.2. Målstyringshistorikk

Den stadig akselererende utviklingen i samfunnet stiller tilsvarende høyere krav til endring. Vi har i vårt samfunn virkelig tatt steget bort fra de rammevilkår beskrevet av Taylor hvor ledelsen setter mål, og sier hvem som skal gjøre hva for å nå målene og arbeiderne utfører etter beste evne under påsyn av en observerende leder. Selv om scientific management i sin tid bidro til en betydelig vekst i produksjonen så skal en av de store tilhengerne, Henry Ford, ha uttalt at :”Hvorfor er det slik at hver gang jeg ber om et par hender, så kommer de tilkoblet en hjerne?”. Det var her ikke akkurat arbeidernes ve og vel som var i fokus.

Under Hawthorne studiene på 1920-tallet kunne man etter flere teorier konkludere med at oppmerksomheten fra forskerne i seg selv medførte økt produksjon under studiene i fabrikker {Niven, 2016 #27}. I dag kan vi vel trygt kunne si at det er kompetansemedarbeideren som er kjernen i en stadig økende del av organisasjonene rundt oss. Å styre organisasjoner hvor en stadig større andel av de ansatte er kompetansemedarbeidere og de endrede krav som settes til ledelse var en viktig del av Peter Druckers arbeide. Som en del av sitt omfattende arbeid om organisasjon og ledelse presenterte Drucker allerede på 1950-tallet målstyringsmodellen *Managing by objectives* (Heretter referert til som MBO). Mange organisasjoner kastet seg på

MBO og målstyring og en omfattende samlestudie har vist at ved innføring av MBO så økte produktiviteten med 56% i de organisasjonene hvor ledelsen forpliktet seg til rammeverket mot bare 6% økning i organisasjoner hvor det var lavere grad av forpliktelsene til OKR{Rodgers, 1991 #42}. Det viste seg etterhvert at MBO-metodikken, eller kanskje i størst grad tolkningen og implementasjonen av den, hadde sine svakheter. Sentral planlegging og top down gjennomføring, manglende oppdatering av mål, målkonflikter mellom siloer i og ikke minst knytningen mellom mål og incentivordninger{Doerr, 2018 #25}. Det skal påpekes at flere av disse svakhetene sto i sterk kontrast til Druckers målsetning bak MBO. Oversettelsen og implementasjonen av rammeverket må i mange tilfeller ansees for å ha vært mangelfull eller sviktende fulgt opp {Leonard, 1986 #56;Doerr, 2018 #25}. Men, for å imøtekomme disse opplevde svakhetene hadde en leder, Andy Grove, i Intel på USAs vestkyst gjort sine egne modifikasjoner (eller mutasjoner) av MBO-rammeverket og etablerte noe prinsipper for målstyring gjennom sin bok *High output management* (2015). Denne læren synes Doerr, som gikk i Groves lære, var så effektiv at han ønsket å ta den ut til andre selskaper og dermed så metodikken *Objectives and Key results* (heretter benevnt som OKR) dagens lys.

2.3. OKR - Objectives and key results

OKR er en tolkning av målstyring og har forskjellige definisjoner som bygger på samme formålet. John Doerr som har være sentral i spredningen av OKR sier at OKR er: *“En ledelsesmetodikk som hjelper i sikre at organisasjonen fokuserer på de samme viktige problemene gjennom hele virksomheten”* eller *“En protokoll for å sette samlende mål for organisasjoner, team og individer”* {Doerr, 2018 #25, s. 7}. Niven Lamorte definerer OKR som *“Et rammeverk for kritisk tenkning og en løpende disiplin som søker å sikre at ansatte jobber sammen, fokuserer innsatsen sin til å gi målbare bidrag som driver selskapet fremover”*{Niven, 2016 #28, s. 6}. Det opprinnelige formålet med denne metodikken, eller rammeverket, var for Grove å klare å få organisasjonen til å verdsette og understreke produksjon og ikke aktivitet. Dette er i tråd med tankene til Taylor for over 100 år siden, men den store utfordringen var å sette dette i en kontekst hvor arbeiderne er betalt for å tenke og ikke nødvendigvis hvor mye de gjør, men hva de klarer å levere som har betydning for selskapet. Hvordan måler man produksjonen til en kunnskapsmedarbeider? Dette fant Drucker en løsning på gjennom sitt MBO-rammeverk. MBO har mottatt kritikk for å være for omfattende og ikke smidig nok for

stadig endrede krav og har videre fått kritikk for å være tidkrevende med gjentakende forhandlinger mellom ansatte og ledelse {Zahra, 2003 #43}. Som vi skal se senere i dette kapitlet så er en av egenskapene til organisasjonsideer at de ofte muterer og utvikler seg i forhold til utgangspunktet og dette skjedde også med MBO. En mutasjon av MBO var *High output management* som Grove kalte det. Denne mutasjonen av MBO fungerte svært godt som metodikk for Grove og Intel på 1970- og 80-tallet, men *High output management* skulle senere bli verdenskjent under et annet navn, nemlig OKR. OKR fikk sitt virkelige gjennombrudd med Google som har brukt metodikken siden selskapet var i sin barndom. Sentral i dette gjennombruddet er John Doerr som var ansatt under Andy Grove hos Intel og som tok med seg OKR ut og brukte aktivt mot sine investeringsobjekter som gjerne har vært små, men lovende teknologiselskaper. Doerr introduserte dette for Google allerede i 1997, da selskapet bare hadde 7 ansatte. Google bruker fremdeles OKR den dag i dag sammen med andre kjente giganter som LinkedIn, Spotify, BMW, Disney og Samsung. Men hva er egentlig OKR?

OKR er en metode for målsetting og tar helt overordnet utgangspunkt i 1. Mål (Objectives), HVA det er som skal oppnås.og 2. Nøkkel resultater (Key Results), HVORDAN du måler at du har nådd målet. Rammeverket fokuserer på **resultater av hva du gjør** og ikke hvor mye du gjør. Produksjon og ikke aktivitet. I tillegg til dette har OKR følgende sentrale elementer:

- **Økt frekvens**, bruk av kvartalsvise mål, raskere tilpasning til marked og intern læring
- **Fokus**, færre er bedre, få mål skal gi fokus og mulighet til å si nei
- **Inkluderende**, målene skal være samlende og sikre eierskap
- **Vær fleksibel og tør å feile**, hvis målene viser seg å være feil, endre dem.
- **Strukkede mål**, strekk deg etter det uoppnåelige, vær tøff og unngå å sikre deg
- **Lærende**, iterer prosessen og lær av hva som gikk bra og hva som ikke gikk bra

2.3.1. Objektiv (Objectives)

Objektiver er i likhet med MBO kjernen i OKR. *“Et objektiv er en konsis påstand som setter et kvalitativt mål som er laget for å drive organisasjonen fremover i ønsket retning.”* {Niven, 2016 #27, s. 8}. Doerr på sin side mener Objektiver som en beskrivelse på HVA som skal oppnås og setter samtidig at objektivene bør være betydelige, konkrete, handlingsorienterte og inspirerende. Wodtke presiserer at objektiver uttrykkes i en enkel setning og skal være kvalitativ og inspirerende, tidsbegrenset (helst måned eller kvartal) og må være gjennomførbar for teamet som får oppgaven, uavhengig av andre. {Wodtke, 2016 #26}

Andy Grove mente at et objektiv skal man alltid kunne se tilbake på og si, klarte jeg det eller ikke, uten å dømme noen uansett utfall. Det har blitt sagt at Grove sjeldent nevnte objektiver uten å nevne Nøkkel resultater (Key Results) som jo er den andre sentrale bestanddelen av OKR.

2.3.2. Nøkkelresultater (Key Results)

For å kunne si at OKR er et resultatorientert rammeverk så ble et av de store spørsmålene til Grove: Hvordan måler man produktiviteten til kompetansemedarbeiderne sine. Det er her begrepet Nøkkelresultat kommer inn i bildet. Et eller flere nøkkelresultater skal settes for hvert objektiv for å objektivt kunne kvantitativt måle progresjon mot et kvalitativt mål. I prosjektsammenheng snakker man gjerne om milepæler, og nøkkelresultater kan være slike milepæler. I og med at nøkkelresultatene er kvantitative så beskriver de ikke en tilstand, men heller progresjon og oppnåelse av det satte målet. Nøkkelresultater skal ikke være binære men kvantifisert målbare og de skal utfordre Objektivet ved å konkretisere i hvilke tall vil objektivet vises for organisasjonen og kan for eksempel si noe om bruk, inntekt eller tilfredshets og gjerne en kombinasjon av disse for å virkelig vise en divers verdi for organisasjonen. F.eks. Objektiv: Vi leverer denne tjenesten til våre kunder. Nøkkelresultat: 25% av våre kunder tar den i bruk (bruk), vi har inntekt i q1 på 800000 (inntekt) og 90% av kundene anbefaler produktet til andre kunder (tilfredshet).

2.3.3. OKR-egenskaper

Hos Intel ble det under Grove jobbet frem noen hygieneregler for hvordan OKR skulle gjennomføres. Dette kan man se på som suksesskriterier for at OKR skal virke som tiltenkt. Vi skal nå kort gå gjennom disse hygienereglene

2.3.3.1. Fokus

De kvartalsvise målene bør være begrenset til 3-5 objektiver for å fokusere innsatsen og ha en klar formening om hva man bør prioritere og hva man bør si nei til underveis. Hva er det viktigste for organisasjonen, for teamet og for den enkelte å få gjennomført dette kvartalet. Alt sett i lys av organisasjonens overordnede mål. Å fokusere alles innsats i samme retning er sentralt.

2.3.3.2. Inkluderende

OKR'ene bør settes både nedenfra og opp og ovenfra og ned. Det ble ansett som god kotyme at ca. halvparten av målene en organisasjon arbeidet med ble satt av de ansatte (sammen med leder). Dette gjaldt også mål for organisasjonen. Dette for å motivere ansatte gjennom aktiv deltakelse. Målene skal også være synlige for hele organisasjonen for å skape forståelse for hva den enkelte jobber med og mot.

2.3.3.3. Fleksible

OKR'er blir satt med relativ korte intervaller. Kvartalsvise mål skal bidra til at organisasjonene raskt kan svare på endrede krav og forventninger fra omgivelsene og internt fra organisasjonen. Hvis omstendighetene endrer seg at objektiver eller Nøkkresultater ikke lenger er relevante så endre eller slett disse raskt. Det skal likevel være lenge nok til at man klarer å levere noe av av størrelse på et skikkelig vis.

2.3.3.4. Strukkede

Grove var opptatt av at målene skulle være satt slik at de skulle være utfordrende å nå. Det ble sågar uttalt at målene skulle settes så aggressivt at de ved første øyekast skulle virke uoppnåelig. Dette vil bidra til at ansatte vil gi maks innsats for å nå målene. For å oppnå dette er det viktig å unngå kobling til insentivordninger eller til direkte medarbeidervurdering da slike koblinger enten vil medføre at den ansatte sikrer seg for å utløse incentiver eller oppnå målene sine i evalueringer, såkalt *sandbagging*. En annen årsak til at målene skulle være frikoblet fra insentiver og medarbeiderevalueringer er at man ønsker å øke risikoviljen til de ansatte, noe som Grove mente henger sammen med resultater.

2.3.3.5. Lærende og tålmodig

Organisasjonene må tåle og feile. Å innføre OKR er krevende og man må tenke at det vil ta fire til fem OKR-sykluser før organisasjonen klarer å utnytte systemet godt. Å lære en organisasjon å sette gode objektiver og nøkkresultater kan være enda mer krevende og man må være tålmodige.

2.3.3.6. Tør å feile

OKR er ikke det samme som KPI (Key performance indicators). KPI'er er måleparametere som er viktige for organisasjonen hele tiden, måned etter måned, og som må innfris gjennom drift,

men OKR'ene skal være for å drive organisasjonen fremover og dermed i sin kraft være inspirerende. Å ikke tørre å feile vil hemme utvikling.

2.3.4. Tilnærminger til implementasjon

Litteraturen som er benyttet som grunnlag for denne studien omtaler også hvordan man kan og bør tilnærme seg en innføring av OKR i en organisasjon.{Niven, 2016 #27;Wodtke, 2016 #26;Doerr, 2018 #25} Det er konsensus i denne litteraturen av at man bør gjøre en gradert innføring og gjennom flere OKR-sykluser bredder bruken av OKR gradvis. Det henvises til seks forskjellige tilnærminger

Organisasjonsnivå alene - Starter med noen få overordnede mål kun for organisasjonen.

Rullende pr organisatoriske nivå - Starter toppledergruppen, så tas neste nivå når klart.

Organisasjon og et team eller enhet - Starter med toppnivå mål og et team som kan bli læring for de andre. Dette er en noe mer aggressiv variant av organisasjonsnivå alene.

Hele organisasjonen samtidig - OKR rulles ut for alle ansatte samtidig. Dette er ikke en tilnærming som anbefales i litteraturen som legges til grunn for denne studien.

Kun team eller enhet - Kan fases inn gjennom å bruke suksessen til et tema eller en enhet. Alternativ for lett start.

I et prosjekt - Kan knyttes til et prosjekt. Men hvis prosjektet er så viktig, hvorfor ikke knytte det til et mål for organisasjonen?

Det er i det hele anbefalt å gjøre en vurdering som passer den enkelte organisasjon. Det er imidlertid konsensus i litteraturen at sentrale suksessfaktorer er å ha solid forankring i toppledelse og at man bør utnytte OKR's sykluser til gradvis innføring av rammeverket i organisasjonen og at ansatte blir involvert i prosessen{Niven, 2016 #27;Wodtke, 2016 #26;Doerr, 2018 #25}.

2.3.5. Kritikk mot OKR

Målstyring som organisasjonsidé er implementert i mange organisasjoner over hele verden. Og selv om mange studier viser {Rodgers, 1991 #42} til økt produktivitet ved bruk av målstyring så er det også rettet kritikk mot styringsformen. Når det gjelder OKR så er det imidlertid påfallende lite akademisk materiale å finne. Det er gjort svært få studier på OKR og det til tross for at dette er en målstyringmetode som er i bruk hos en rekke internasjonale selskaper og tusenvis av organisasjoner globalt. Det har i en fersk mastergradsoppgave fremkommet at deres funn etter å ha studert bruken av OKR i 24 norske organisasjoner at OKR er lett å forstå, men ikke like lett å etterleve da det er svært varierende hvordan organisasjonene i studien benytter rammeverket både i omfang av hvem som bruker OKR, hvordan OKR settes og hvor mange OKR som settes{Eriksen, 2020 #44}.

Vi har nå sett på teorien bak OKR og skal nå videre til å se på de to teoriene vi skal benytte i vår analyse av valg og innføring av OKR i organisasjoner. Vi starter med Røviks teoretiske perspektiv før vi går inn på hver av de to teoriene.

2.4. Røviks teoretisk perspektiv

Denne studien ser på hvorfor to organisasjoner har valgt å benytte OKR som en del av sin virksomhetsstyring, hvorfor akkurat OKR ble valgt, hvordan det ble tatt inn i organisasjonene og hvordan dette så ble mottatt av ansatte. Vi ser altså her på hvordan idéer fra andre organisasjoner fanges opp, tolkes, innføres og mottas av våre to organisasjoner. Røvik har utviklet to teorier som tilfører et teoretisk begrepsapparat som kan benyttes til å belyse de ovenfor nevnte forholdene rundt overføring av ideer mellom organisasjoner.

Samfunnsvitenskapelig forskning og dermed også organisasjonsforskningen har tradisjonelt kunne deles inn i to hovedleire. Den *modernistiske* tolkning og den *sosialkonstruktivistiske* tolkning. I den modernistiske tradisjon er fokuset at det stadig skjer en utvikling av samfunnet til noe bedre eller til et høyere nivå og at organisasjoner er en viktig brikke i samfunnet for nettopp dette. I likhet med disse to hovedtrekkene mener man også at kunnskapen i organisasjonene er noe som gjennom forskning kan trekkes ut og si noe om hvordan kunnskapen kan benyttes til utvikling av organisasjonene og hvilke betingelser som må være på plass for å kunne utnytte denne kunnskapen på kryss av organisasjoner. Den røde tråden her er altså positivisme og at utviklingen fører til stadig bedre styringssystemer. Den *sosialkonstruktivistiske* orienteringen kan

sees på som motstykket til *modernismen* og tar som utgangspunkt at organisasjoner er sosialt konstruerte strukturer og selv om disse i seg selv påvirker sosiale konstruksjoner i sine omgivelser så er de ikke objektive i seg selv. Som et resultat av dette ansees ikke Modernismens gjenbruk av ideer og styringsformer som noe man kan sette universelle regler for. Det sosialkonstruktivistiske perspektiv tillegger også organisasjoner en rolle utover det å jobbe sammen for å nå et mål og tenker at de i like stor grad er en grue for felles symbolikk og meningsdannelse. I denne studien legger vi til grunn et alternativ til disse to paradigmene, en slags gylden mellomvei som kalles *Pragmatisk Institusjonalisme* {Røvik, 2007 #29}. Denne retningen fra Røvik legges til grunn for den følgende teksten i dette teorikapittelet. I dette tredje fortolkningsalternativet søkes det å nyansere bildet i de sammenhenger de to foregående paradigmene fremstår veldig polariserte og gjennom dette søke å beskrive tvetydigheten som fremkommer gjennom forskningen. I tilfeller hvor man gjennom et modernistisk perspektiv anser en idé, eller en måte å gjøre noe på i én organisasjon, for å være noe man ved å følge et sett regler kan i bruk i en annen organisasjon og forvente samme resultat eller at man gjennom et sosialkonstruktivistisk perspektiv mener at den samme idéen ikke kan tas ut av konteksten den har blitt drevet frem i så ser man gjennom en rekke studier (empiri) at det som beskrives fra virkeligheten i organisasjoner gjerne er noe midt i mellom disse teoretiske ytterpunktene. Teorien legger mer vekt på at idéer som skal overføres fra én organisasjon til en annen må tolkes som akkurat det ,en idé og ikke et objekt, og at man ved å legge vekt på hvordan idéen tas ut (pakkes) og hvordan den tas inn en ny organisasjon gjennom en oversettelse, eller en translasjon, fra en kontekst til en annen. Dette bringer oss inn på den ene av Røviks to teorier spunnet ut i fra et Pragmatisk Institusjonalistisk ståsted, nemlig translasjonsteorien.

2.5. Translasjonsteorien

Translasjonsteorien tar utgangspunkt i hvordan, eller på hvilke måter, organisasjoner selv påvirker ideene de forsøker å ta inn fra andre organisasjoner. Utgangspunktet er at det er mulig å overføre kunnskap mellom organisasjoner, men det tas høyde for at det som overføres er en representasjon av en idé og ikke en ide som et objekt eller noe direkte overførbart. Man kan si at idéen utvikler seg som en vandrehistorie, hvor poenget gjerne består, men noe trekkes fra og noe legges til i den videre fortellingen av historien.

Tradisjonen med å oversette idéer er noe vi alle har et forhold til gjennom oversatte bøker og artikler vi leser i hverdagen. I 2017 ble det utgitt over 2500 titler i norge som var oversatt fra sitt opprinnelige språk til norsk {FRYDENBERG, 2019 #30}. Translasjonsstudiene har også flere

tradisjoner eller teoretiske utgangspunkt. I tiden før 1970 var den rådende paradigmet en ord for ord oversettelse. I 1980-årene ble det etterhvert en tydelig dreining mot et kulturperspektiv der man valgte å se teksten i en kulturell sammenheng og hvor man ikke lengre kunne oversette en tekst ordrett, men måtte ta høyde for å oversette betydningen, eller formålet, av teksten slik at man som mottaker kunne forstå denne ut ifra sin egen kulturelle bakgrunn. Altså, at man i stede for å oversette fra kilden til teksten så valgte man å holde mottakeren av teksten i fokuset når oversettelsen ble gjennomført. Oversetterens fokus flyttes fra tekst til kontekst. Det vil si at man i større grad oversatte en idé og ikke bare en tekst. I Røviks translasjonsteori spør man seg om hvordan man best kan legge til rette for at den praksis man forsøker å hente ut av en organisasjon best kan overføres med den nødvendige konteksten som legger forutsetninger for praksisen i seg selv og videre hvordan man best mulig tilrettelegger for at mottaker av idéen skal få tilsvarende effekter ut av idéen i egen organisasjon. For å oppnå dette argumenterer man for at man både må forstå idéen og klare å implementere den til praksis i egen organisasjon.

I forhold til overføring av kunnskap fra en organisasjon til en annen kan man se denne prosessen i 2 hovedfaser, *dekontekstualisering og kontekstualisering*. Det hele starter med at man identifiserer noe som er verdifullt (en prosess, eller en måte å gjøre arbeid på) og man antar at denne praksisen kan gjenbrukes for å skape merverdi i andre organisasjoner.

Praksisen må beskrives, eller språkliggjøres, slik at den kan overføres til andre. Disse 2 stegene dreier seg om uthenting av idéer og refereres gjerne til som *dekontekstualisering*. Når idéen så skal tas imot av en ny organisasjon må den først forstås og så omsettes i praksis gjennom en implementering. Disse handlingene refereres til som *Kontekstualisering*. Hvorfor oversettes organisasjonsidéer og hva kjennetegner oversetterne? Finnes det regler for god oversettelse? Og hvilke virkninger kan oversettelsene gi i organisasjonene? Disse spørsmålene er primære problemstillinger i translasjonsteorien og disse skal vi nå se litt nærmere på.

2.5.1.1. Hvorfor blir organisasjonsidéer oversatt?

Det antas at organisasjonsidéer blir oversatt både som en bevisst handling og i noen tilfeller også som en mer ubevisst handling. I de tilfeller oversettelsen er bevisst gjennomført tenkes det at man skiller på 3 forskjellige motiver for oversettelsen. Den første er at oversettelsen gjøres i god tro for å forsøke å oppnå samme gevinster som idéen presenteres å ha gitt i avgivende organisasjon. Den andre motivasjonen er at man omskriver en idé for å redusere intern motstand mot innføring av idéen. Den tredje motivasjonen kan ha sitt utspring i ønske om økt

status eller andre symbolske virkninger i eller utenfor organisasjonen. Uansett motivasjon så er det jo naturlig å spørre hvilke egenskaper kjennetegner disse oversetterne?

2.5.1.2. Hva kjennetegner oversetterne?

Som beskrevet ovenfor så er det i translasjonsteori et skille mellom de som oversetter med fokus på kilde og de som oversetter med fokus på mottaker. Disse oversetterne med fokus på kilde blir på en måte usynlige i oversettelsen da det forutsetter ordrett oversettelse og gir ingen rom for tolkning eller omskriving av originaltekst. I den kulturelle retningen tas leserens perspektiv og det er opp til oversetteren og legge til rette at leseren har forutsetninger til å forstå teksten i forhold til leserens egen kontekst. I denne situasjonen blir oversetteren en aktiv part i teksten selv og kan ha stor betydning for forståelsen av budskapet som formidles. I translasjonsteorien blir det naturlig å spørre hvilke rolle og bakgrunn disse oversetterne har og hvilken organisasjonsteoretisk og translasjonsteoretiske tyngde har vedkommende og ikke minst hvordan foregår translasjonen i praksis.

2.5.1.3. Hvilke regler finnes for oversettelsene, finnes det fellestrekk?

For å forklare organisatorisk kunnskapsdeling gjennom linsene til translasjonsteorien kan man ikke overse oversetterens rolle. I hvor stor grad bør oversetteren sette sitt avtrykk på idéen som skal overføres? Og kan man finne mønstre som igjen kan definere regler for om man skal eller i hvor stor grad oversetteren skal sette sitt uttrykk på idéene som oversettes? Skal translatøren "blindt" følge oppskrift eller gjennom oversettelsen bidra med sin egen kunnskap for å kontekstualisere idéen inn i egen organisasjon? Igjen blir det snakk om å forsøke å finne middelveien mellom grunntanken om at organisasjoner er grunnleggende like og dermed i stor grad kan hente idéer fra hverandre og det diametralt forskjellige utgangspunktet om at organisasjoner er unike og at man ikke kan ta en idé ut av sin kontekst for så å gjenskape den i en annen kontekst. Hvis translatørene påvirker idéene, hva så med det motsatte?

2.5.1.4. Hva er translasjonens virkninger i mottakerorganisasjonen?

Hva gjør idéene med organisasjonene? Når man nærmer seg studien av virkninger så er to grunnleggende spørsmål betimelige for hva man ønsker å belyse. Ønsker oversetteren at oversettelsen skal ha virkninger i organisasjonen og hvis ja, hva er oversetterens ønskede effekter. Videre kan man spørre i hvilken grad er det samsvar mellom ønskede effekter og reelle effekter ut i organisasjonen? Her ønsker man å benytte det translasjonsteoretiske utgangspunkt

for å belyse de mange forhold som påvirker oversettelsen når det skal settes ut i handlinger i organisasjonen. Altså gå fra prat til handling.

Vi har nå sett på Translasjonsteorien og hvilke sentrale spørsmål denne ønsker å belyse. Teorien peker på at oversetteren ofte har en betydelig rolle i overføringen av kunnskap mellom organisasjoner, om utfallet er vellykket eller om det er mislykket. I forhold til overføring av kunnskap har vi ovenfor sett at kunnskapsoverføring kan medføre ønsket endring i mottakerorganisasjonen og kunnskapsoverføring kan medføre utilsiktet endring i organisasjonen. Dette kan være uavhengig om man ønsker eller ikke ønsker endring. Vi skal gå nærmere inn på en teori for å belyse hvilke mekanismer som virker når en organisasjonsidé tas inn i en organisasjon fra en annen.

2.6. Virusteorien

Det har vært et mål i denne studien å se på hvorfor OKR ble valgt, hvordan det ble tatt inn og implementert og hvordan det ble mottatt i organisasjonen. For å kunne beskrive idespredningen av OKR i disse to organisasjonene så har valget falt på Røviks Virusteori{Røvik, 2007 #29}. Vi skal nå se nærmere på teorien som legges til grunn for analysen i denne oppgaven. Som tidligere beskrevet så har en organisatorisk kunnskapsoverføring flere faser. For å nærmere belyse en slik kunnskapsoverføring så skal vi nå se på hvordan vi kan forklare idéers skjebne når de tas inn i en organisasjon ut i fra et fagfelt som gjerne ikke normalt sett forbindes med organisasjonslære . Røvik har sett til Virologien, læren om Virus, i sin tilnærming for å forklare mekanismer for begrensning og mekanismer som tilrettelegger for spredning av organisasjonsidéer mellom organisasjoner og hvordan de spres eller avvises innad i mottakerorganisasjonen. Denne tilnærmingen tar høyde for empiriske observasjoner som viser variasjon i mottakelighet for nye ideer og utfallet av nye ideer internt i organisasjonen etter en "smitte" har oppstått. Teorien følger Virologiens faser tett og vi skal ta en titt på hvilke forhold som belyses gjennom et smitteforløp, men denne gangen smitte i form av en organisasjonsidé.

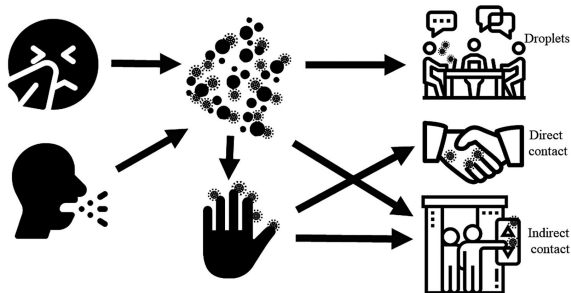
2.6.1.1. Form, innhold og opprinnelse

Virus har i likhet med mange organisasjonsideer en enkel oppbygging. Det er i virusteorien spesielt fokus på skall, innhold og opprinnelsen. Når man refererer til skallet i organisasjonsidéer så er det gjerne en kortfattet navngiving som er innpakningen, i denne studien OKR. Innholdet er ofte referert til som en kortliste med hovedprinsipper (som vi har sett ovenfor i OKR-teorien). Når det gjelder opprinnelsen så er tesen at man ofte sliter med å kunne identifisere en idé's reelle opprinnelse, dette kommer vi tilbake til i analysen senere.

2.6.1.2. Smitte

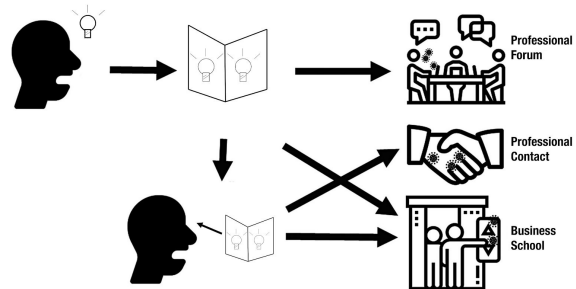
Smitte skjer ofte gjennom direkte eller indirekte kontakt mellom mennesker. Smittebæreren kan selv være smittet eller bære med seg smitten uten selv å være smittet. Se forøvrig illustrasjon 1 og 2 for direkte sammenligning. I en organisasjonskontekst kan smitten skje via en ansatt i en smittet organisasjon som overfører idéen til en ansatt i mottakerorganisasjonen. Smitten kan også skje via idébærere som f.eks organisasjonskonsulenter selv ikke har tatt inn idéen, men som overfører den til mottaker. Det er videre slik at et virus er både selv legger til rette for selve inntrengingen i cellen, men blir dratt inn i mottakercellen. Dette også kan vi se gjenspeiles i organisasjoner når idéer overføres. Figur 2.2 er utført av forfatter og er en oversettelse av figur 2.1 basert på Røviks teori.

COVID-19 transmission routes: droplets, direct contact, and indirect contact



Figur 2.1 Virus smitte {Chen, 2020 #32}

Organisational ideas transmission: Professional forums, Professional contacts and Schools



Figur 2.2 Idé smitte etter Røviks teori

2.6.1.3. Immunitet

Immunitet er evnen til å motstå smitte. Dette kan være en medfødt egenskap eller det kan være noe man utvikler (erhverver) delvis eller helt på bakgrunn av tidligere eksponering. Det er et kjent fenomen i organisatorisk forskning at også organisasjoner har motstand mot idésmitte. Denne

motstanden kan deles inn i et *ytre forsvar* og et *indre forsvar*. Det ytre forsvar kan sees på en forhold som påvirker og begrenser en organisasjons evne til å begrense mulighetene for at idéer som ledelsen (eller faggrupper) eksponeres for tas med inn og forsøkes implementert i organisasjonen. Dette kan være faktorer som stabilitet i ledelsen og andre forhold som påvirker ledelsens evne til å følge opp idéer og deres implementasjon nedover i organisasjonen. Et viktig begrep her er *arenaer* for diskusjon og læring. Er det samsvar mellom de arenaer hvor ledelsen implementerer ideer og de arenaer hvor organisasjonene produksjon faktisk foregår?

Indre forsvar mot nye idéer i organisasjoner tenkes hovedsakelig i denne teorien styrt av tre forhold. Den første er om idéen ansees å passe inn i de aktiviteter eller praksis som gjennomføres i organisasjonen. Det andre forholdet går mer på det kulturelle perspektivet og dreier seg om idéen utfordrer organisasjonens normer og verdier. Det tredje og siste forholdet som ansees som en organisasjons interne forsvar mot nye idéer er om den utfordrer gruppeinteresser i organisasjonen. Dette kan for eksempel dreie seg om fagforeningers eventuelle motstand.

2.6.1.4. Inkubasjonstid

Inkubasjonstid er tiden fra smitte oppstår til man utvikler symptomer. Symptomer på smitte i en organisasjon kan være når en idé går fra å være prat til å faktisk medføre endring i organisasjonen. Dette kan være endringer i hvordan organisasjonen kommuniserer og gjennomfører sine oppgaver. I en organisasjon er det flere forhold som kan påvirke inkubasjonstiden. Ledelsens villighet til å ta inn og støtte og følge opp nye idéer og ikke minst den motstand idéen møter internt i organisasjonen.

2.6.1.5. Fra smitte til sykdom

Som beskrevet ovenfor så dreier sykdom seg om at smitten faktisk materialiserer seg i form av endret praksis. Dette kan være endring i struktur, tankesett eller i de handlinger eller aktiviteter som gjennomføres i produksjonen. Som vi har vært inne på tidligere så kan fasen fra smitte til sykdom deles i to. 1. Virusets (eller idéens) evne til å la seg overføre. *Adhesjon* er viruset, eller i dette tilfellet idéens, forutsetninger fanges opp av organisasjonen. Organisasjonsideer har ofte, i likhet med virus, en enkel form (OKR) med et enkelt og lett kommuniserbart innhold, som for eksempel den kort liste med hvordan og forventede effekter som vist i pkt. 3.1 ovenfor.

Adsorpsjon er i denne sammenheng mekanismer som bidrar til at idéer tas inn og medfører endring (sykdom). Det er identifisert tre forhold som bidrar til dette. 1. Utformet som instruks, Hvis en idé er utformet som en instruks vil dette kunne bidra til å lette innføringen. Særlig hvis

det ligger myndighetskrav bak instruksene. 2. Konsistens mellom prat og praksis. Hvis det er samsvar mellom ledelsens kommunikasjon rundt formål og den reelle gjennomføringen så vil dette kunne bidra til å redusere motstand. Et misforhold vil undergrave tillit og dermed kunne medføre økt indre motstand. 3. Replikasjon og institusjonalisering, dette har med hvordan en idé spres i organisasjonen. Forhold som vil kunne redusere motstand er tiden man bruker på å innføre idéen (trøtter ut motstand), aktiv motargumentere mot alternativer, og omvendning av motstandere. Det å sikre en oppfatning om at dette har bred støtte i organisasjonen og dermed sikre *institusjonalisering* vil kunne medføre at alternativer til idéen ikke lengre ansees for å være reelle.

Vi har nå sett på virusteorien som beskriver en rekke forhold som bidrar til en organisasjonsidé's spredning og eventuelle forhold som bidrar til å hindre spredning av idéen mellom- og i organisasjoner. Virusteorien har to faser til, *mutasjoner og usynliggjøring* og *inaktivering og reaktivering* og det er med hensyn til omfang valgt å ikke benytte disse to siste stegene til analyse i denne studien. Kapitlene 2.3, 2.4 og 2.5 er forfatterens forståelse av Røviks modeller som blir lagt til grunn for analysen i denne studien

2.7. Visma Group

For å sette teorien litt i perspektiv i forhold til studieobjektene og hvorfor Translasjonsteorien og Virusteorien ble valgt i denne studien så følger det her informasjon om Visma konsernet, og hvorfor struktur og kulturen i visma gjør det interessant å forklare kunnskapsoverføring ut i fra translasjons- og virusteori. Visma har i skrivende stund over 11000 ansatte fordelt på over 200 selskaper i over 20 land, hovedsakelig lokalisert nord og øst i Europa. Konsernledelsen setter noen få men ufravikelige krav til underselskapene. Utover dette står organisasjonene rimelig fritt til å ta egne valg. Man kan si de er løst koblet. Konsernet tilbyr også støttetjenester fra solide fagmiljø innenfor mange ulike fagretninger som er relevante for moderne IKT-organisasjoner, samt kompetanseutviklingsprogrammer og gode fellesavtaler. Konsernet har private eiere, konsernledelse og divisjonsledelse i nivåene over de 2 organisasjonene som deltar i denne studien. Begge organisasjonene ligger i samme divisjon, har omtrent samme størrelse og ligger henholdsvis plassert i Finland og Danmark. Det er lagt opp til nettverksbygging på tvers av organisasjonene i egne arenaer, blant annet for MD'ene (Daglig leder). Dette gir tilsammen en stor arena for smitteeksponering, men samtidig burde tilby høy grad av resiliens mot idesmitte gitt uavhengigheten mellom organisasjonene.

I dette kapitlet er den mest sentrale teorien bak denne studien presentert. OKR er en organisasjonsidé som blir oversatt ved innføringen i organisasjonene i Visma og spres gjennom konsernet. Virusteorien skal i denne sammenheng benyttes til å analysere hvordan ideene spres i organisasjonene og translasjonsteorien benyttes til å belyse translatørens rolle i spredningen. Sammen tilfører Røviks teorier et teoretisk begrepsapparat for å forklare hvordan OKR implementeres i denne studien.

3. Metode

I metodekapittelet beskrives det vitenskapsteoretiske utgangspunktet for oppgaven og hvilke metoder som er lagt til grunn for studien. Kapittelet videre beskriver hvilke forskningsmetodiske valg som ble tatt underveis og hvorfor valgene ble tatt slik de ble. Så beskrives datainnsamlingen og kapittelet avsluttes med en gjennomgang av datakvalitet, personvern og etiske problemstillinger relatert til denne forskningen. Denne studien har tatt et fenomenologisk utgangspunkt og søker å forstå hvordan OKR benyttes av organisasjoner i Visma og hvordan dette oppfattes av ansatte. I den fenomenologiske perspektiv dreier spørsmålene seg ikke så mye om hvorfor, men i større grad om hvordan noe gjøres og oppleves.

“Dét, som for iakttakeren objektivt sett synes å være samme atferd, kan for det handlende subjekt ha mange forskjellige betydninger, eller ingen betydning overhodet.”

{Schutz, 2005 #49}

Utsagnet over illustrerer ganske godt utgangspunktet for studien noe som vi nå skal gå nærmere inn på.

3.1. Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

All forskning må sees i et perspektiv. Perspektivet utgjør et fast punkt som sier noe om i hvilken ramme man skal forstå det man forsker på. Tidlig i dette studiet ble det vurdert tre forskjellige tilnærminger til hvordan man skulle forstå eller fortolke spredningen av OKR i Visma. Disse tre perspektivene, eller vitenskapsteoretiske tradisjoner, er det *realistiske* perspektiv, det *fenomenologiske* perspektiv og det *konstruktivistiske* perspektiv {Lise Justesen, 2010 #22} . I det realistiske perspektivet tenker man at det finnes én objektiv sannhet. Denne sannheten er uavhengig av hvem som beskuer og hvor den beskes fra og hvilke grunnleggende overbevisning og språk den beskuende måtta ha. Et viktig prinsipp er at man tilstreber å

minimere forskningens innvirkning på forskningsresultatet. Denne måten å fortolke virkeligheten kalles *odontologisk* og står i strid med de to andre perspektivene, hvor man heller tenker at alt må sees i en sammenheng og at det eksistere flere sannheter i samme fenomen. I fenomenologien er det sentralt at alt skjer i en sammenheng og at man ved å studere et fenomen også er en del av det samme fenomenet og bidrar til den sannhet som fremkommer. I Konstruktivismen tenkes det videre at konstruerte sannheter ikke er konstante, men flyktige og ustabile og til enhver tid er avhengige av vår måte å snakke om den på. Konstruktivistisk og fenomenologisk tankegang kan kalles *epistemologisk*. *Epistemologi* dreier seg ikke om å forklare en sannhet, men mer om å frembringe viten om noe og dette gjøres gjennom å hele tiden stille spørsmål om den viten man frembringer og hvordan kontekst og vår egen subjektivitet påvirker denne Viten man frembringer. Problemstillingen har ingen påstand i seg og tilnærmingen er derfor utforskende i motsetning til en hypotesetestende tilnærming.

Med utgangspunkt i at "mor" organisasjonen Visma har ønsket å innføre OKR i samtlige "barn" organisasjoner så ønsket jeg å se på hvordan kunnskap om-, innføring av- og de ansattes opplevelsen av OKR utarter seg i de forskjellige avdelinger og hierarkiske nivå i organisasjonene. Denne studien tar et fenomenologisk perspektiv gjennom sin beskrivende tilnærming. Jeg som forfatter erkjenner at jeg har en rolle i den beskrivelsen som fremkommer, med min posisjon, erfaring, kunnskap og relasjon til respondentene i studien. Det er også understreket i denne studien at dette er et øyeblikksbilde og dermed en sannhet nå, men ikke nødvendigvis før eller etter at studien har funnet sted.

3.2. Forskningsdesign

I denne studien ser jeg på to organisasjoner på omtrent lik størrelse og med sammenlignbart formål, og som begge har innført OKR. Det foreslås gjerne to forskjellige måter å trekke slutninger på i forskningen, induktiv og deduktiv. Thuruen beskriver deduktiv forskning som å trekke generelle slutninger ut ifra empiri, altså dreier det seg om sannsynlighet {Thurén, 2009 #47}. Nyeng på sin side sier at induktive studier kan ha som formål og ikke årsaksforklare, men heller å forstå et fenomen {Nyeng, 2012 #46}. Deduktiv metode tar utgangspunkt i en teori og søker å bekrefte eller avkrefte denne. Altså jeg har en hypotese om hvordan noe henger

sammen også søker jeg å trekke en sluttning om hypotesen er rett eller feil ved å se på empiri. Altså logisk gyldighet.

Det er i denne studien valgt en induktiv tilnærming da studien tar utgangspunkt i hva deltakerne i studiet melder tilbake av erfaringer og opplevelser og som jeg da kan følge opp med å tolke i lys av teori og hvor jeg i mindre grad lener meg på en forforståelse som jeg ønsker å bekrefte eller avkrefte. Som vi var inne på i forrige kapittel så har denne studien et fenomenologisk utgangspunkt. Det ville derfor være unaturlig å skulle ta en deduktiv tilnærming til en situasjonsbeskrivelse av et fenomen. Det ble derfor landet på å gjennomføre studien med en induktiv tilnærming.

3.3. Metoder brukt i denne studien

Her forklares metodene for datainnsamling. Det skilles grovt i 2 forskjellige metoder for datainnsamling, kvantitativ og kvalitativ. Kvantitativ dreier seg om å tallfeste noe {Lise Justesen, 2010 #22}. Metoden brukes gjerne for å gi et nå-bilde av hvordan et forhold er (i denne sammenheng hvordan OKR brukes og oppleves av ansatte) og gir et tallmateriale som i etterkant f.eks. kan analyseres i et statistikkverktøy som SPSS for å se etter mønster. Nyeng understreker at når kvantitative metoder benyttes til å spørre om noe kvantitativt som må tolkes, så er det ikke lengre tellbart, men man får i større grad en indikator på noe {Nyeng, 2012 #46}. I spørreskjemaet er det benyttet både tellbare data ("Hvilke typer opplæring har du blitt tilbudt?") og tolkbare data ("Etter å ha benyttet OKR har jeg bedre oversikt over hva som er viktigst å fokusere på for mitt team"). Kvantitativ datainnsamling er en metode hvor man baserer seg på samle strukturert data som i etterkant kan brukes til se etter mønster i datagrunnlaget {Lise Justesen, 2010 #22}. Slike mønstre kan finnes gjennom en analyse av dataene i programvare for dataanalyse som for eksempel SPSS. Fenomenologisk forskning skjer oftest gjennom dybdeintervjuer, som vi kommer tilbake til i neste avsnitt, men det er likeledes mulig å benytte kvantitativ forskning {Nyeng, 2012 #46}.

Kvalitativ metode fokuserer som navnet tilsier mer på dybde i datainnsamlingen. Ikke om at kvalitative metoder har nødvendigvis har bedre kvalitet enn kvantitative, men de beskriver fenomener gjennom bruk av tekst og ikke tall og fenomener som ikke kan måles {Lise Justesen, 2010 #22}. Dette gir også mulighet til å i større grad beskrive hva som ligger bak funnene fra den kvantitative undersøkelsen {Nyeng, 2012 #46}. Nyeng beskriver videre skillet mellom kvantitativ og kvalitativ forskning, og som også fremstår her i denne studien, er at de kvalitative

data er innhentet via indirekte kontakt med respondentene (gjennom et nettskjema) og de kvalitative dataene er innhentet via direkte kontakt med respondent.

Denne kombinasjonen av kvantitativ og kvalitativ metode kalles metodetriangulering. Kvalitative metoder som f.eks. Intervjuer er mer egnede til å beskrive fenomener i en kontekst{Lise Justesen, 2010 #22;Nyeng, 2012 #46}. Der hvor den kvantitative metoden kan si noe om hvordan ting gjennomføres og hvordan ting oppleves så er det utfordrende å ta ut informasjon om hvorfor det blir svart som det blir. Denne egenskapen ved kvantitative metoder beskrives nærmere under. Nå som valget av forskningstilnærming er forklart er det på tide å gå nærmere inn hvordan denne teorien ble brukt i studien og hvorfor studien ble gjennomført som den ble.

3.3.1. Overordnet gjennomføring av studien

Deltakerorganisasjonene ble rekruttert via en samhandlingsplattform for topplederne (Vedlegg 6). For å kartlegge spredning i organisasjonen så startet studien ved å tilnærme seg organisasjonene med en kvantitativ studie hvor alle ansatte ble spurt om hvordan de bruker OKR og hvordan de opplever OKR i hverdagen.

I dette tallmaterialet kunne man se etter forhold som var uventede eller overraskende og gjennom dette så drøfte hvorfor OKR brukes og oppfattes som det gjør i de undersøkte organisasjonene.

Videre er det interessant å se om den overordnede effekten som selskapets eiere opprinnelig ønsket av en OKR innføring også er en effekt som benyttes som mål for innføringen nedover i selskapet, det var et mål å se om det var en rød tråd fra de overordnede intensjoner bak valget av OKR og hele veien gjennom organisasjonens avdelinger og team. Deretter fulgte en kvalitativ undersøkelse for å komme dypere inn i formålet med innføringen, og selve implementasjonen av OKR ved å intervjuer den ansvarlige for innføringen av OKR i hver av organisasjonene.

3.3.2. Gjennomføring av kvantitativ metode gjennom spørreskjema

Utgangspunktet for denne studien var å gå bredt ut i Visma organisasjoner og utforske erfaring med og bruk av OKR og hvordan det har påvirket ansatte i sitt arbeide. Dette ble gjort ved å benytte utsagn som: "Hvilke typer opplæring har du blitt tilbudt" og "Hvilken opplæring har du deltatt på". Svaralternativene var gjennomgående lukkede slik at alle data kunne sammenlignes i statistikk. Det ble ikke gitt anledning til fritekstsvar. Det ble i noen tilfeller gitt et lukket spørsmål som ikke direkte viser et konkret resultat, slik som valget "Andre" eller "Jeg vet ikke". Selv om disse spørsmålene i liten grad gir konkrete svar om hva som har blitt gjort så utelukker de i alle fall at de andre svar valgene ble gjort.

For å redusere motstand i undersøkelsen så ble det lagt opp til at den ikke skulle overstige 30 spørsmål og at veiledende tid for å gjennomføre spørreskjemaet var 8-10 minutter. Det var ikke noen form for belønning for deltakelse i studien, noe som kunne medført økt deltakelse.

Selve spørreundersøkelsen ble gjennomført i den digitale tjenesten Nettskjema.no og var godkjent av Norsk senter for forskningsdata før spørreskjemaet ble sendt ut. Skjemaet ble utviklet sammen med Halvdan Haugsbakken, førsteamanuensis hos Institutt for sosiologi og statsvitenskap ved NTNU. I tillegg ble skjemaet testet av en ansatt i en av organisasjonene som skulle delta i studien. Spørreskjema var dynamisk og antall spørsmål og hvilke spørsmål som ble vist var avhengig av respondentens svar underveis. For eksempel ble ikke respondentene spurt om hvor mange ganger de hadde satt OKR hvis de på forhånd hadde svart at de ikke hadde satt noen OKR. Dynamiske spørreskjemaer er med å redusere frafall underveis i undersøkelsen. {Dillman, 2014 #21}.

Selve spørreskjema er bygget opp med spørsmål som kan fordeles etter 3 forskjellige kategorier. Den første delen er spørsmål om kjennskap til OKR. Her vil deltakere som ikke kjenner til OKR bli faset ut av spørreundersøkelsen og takket for deltakelse. Kun én av respondentene hadde ikke kjennskap til OKR. Del to går på den ansattes erfaring med implementasjon av OKR i organisasjonen. Formålet er å se hvor mye støtte og opplæring som har vært gitt i innføringen av OKR og bruken av OKR. Den tredje delen går på hvordan respondenten oppfatter organisasjonens egenskaper og hvordan OKR oppfattes å ha bidratt til

større eller mindre klarhet i hva som er viktig å fokusere på i jobb og om motivasjonen til den ansatte har endret seg etter innføring av OKR.

Selve undersøkelsen ble gjort i 4 trinn:

- Det ble laget en mal (Vedlegg 7) for hvordan ledelsen i selskapet skulle informere alle ansatte om den kommende undersøkelsen. Denne ble sendt ut digitalt dagen før selve undersøkelsen ble sendt ut. Årsaken til dette er 2-delt. Den første er å vise at dette er forankret fra toppledelsen. Den andre er at det av sikkerhetsmessige årsaker ikke anbefales å klikke på innhold man ikke er kjent med som mottas over e-post, noe som absolutt var tilfellet ved denne undersøkelsen.
- Det ble så sendt ut en epost generert av nettskjema til alle ansatte med kort informasjon om hva undersøkelsen går ut på og hvem som gjennomfører den. I e-posten er det en lenke til selve spørresjemaet som ble levert via tjenester *nettskjema.no* som er Universitet i Oslo sitt eget verktøy for digitale spørreundersøkelser. Det ble satt en frist på 1 uke til å besvare undersøkelsen.
- En positivt ladet påminnelse e-post ble så sendt ut morgenen dagen før fristen gikk ut for å forsøke å få opp deltakelsen i studien.
 -
- Etter lav deltakelse ble det satt inn et ekstra tiltak for å forsøke å øke deltakelsen i undersøkelsen. Toppleder i organisasjonen sendte ut en påminner og oppfordret ansatte til å delta i studien. Dette ble gjort i et digitalt samhandlingsverktøy som heter Slack, som alle ansatte benytter i daglig virke. Fristen ble utvidet med 2 dager etter at denne meldingen gikk ut.

3.3.2.1. Organisasjonene i studien

De to organisasjonene som er mål for denne studien er begge etter norsk standard store IT-organisasjoner med henholdsvis 235 og 265 ansatt. Begge organisasjonene har samme eier. Den ene organisasjonen er lokalisert i Danmark og den andre i Finland og begge ble opprettet for mindre enn 20 år siden. Kjerneproduktene er regnskapssystemer som leveres

som skytjenester (Software as a service, SAAS). Noen av de virkelig store fordelene med skytjenester er at man ikke lengre trenger programvare ute hos kundene og derfor slipper store konsulentavdelinger som kun driver med installasjon og drift av programvare ute hos kundene. Disse ressursene kan i stedet benyttes til å utvikle selve programvaren og legge til rette for kontinuerlige forbedringer og oppdateringer av programvaren. Slike oppdateringer kan i en SAAS modell leveres opptil flere ganger daglig, noe som står i skarp kontrast til programvare som installeres på kundens maskinvare hvor oppdateringer skjer med måneders og enda verre med års mellomrom.

Denne svært så fleksible og skalerbare måten å levere programvare på gir organisasjonene større mulighet til å raskt reagere på tilbakemeldinger fra kunder eller andre eksterne parter og raskt tilpasse seg utviklingen i samfunnet som er relevant for deres gitte forretningsmodell. Et svært mye brukt buzzword i denne sammenheng er agil. Agilitet beskriver evnen til raskt tilpasse seg endringer.

3.3.2.2. Beskrivelse av populasjonen og utvalg

En organisasjonsstudie med et teoretisk potensial på over 5000 respondenter er stort. Det var ønsket et størst mulig utvalg fra populasjonen i og med at økt utvalg ikke medførte merarbeid i innhenting av data og analysen som følger. Det er slik at det kan være utfordrende å sende en undersøkelse til en hel populasjon, men i dette tilfellet eksisterte det e-postlister til alle ansatte, noe som medførte at arbeidsmengden ikke ble større ved økt utvalg i populasjonen.

Automatiserte løsninger for spørreundersøkelsen (Nettskjema.no) gjorde arbeidet med utsendelse, puring og registrering av svar meget enkelt. Det dreide seg om å bare kopiere e-postlistene inn i Nettskjema.no for å få tilgang til automatisert oppfølging.

Det er imidlertid klart at en av nåtidens utfordringer med kvantitative undersøkelser er lav deltakelse {Dillman, 2014 #21} og det ble av denne årsak vurdert til at hvis undersøkelsen sendes til alle ansatte så ender man opp med størst mulig antall respondenter. Dette med lav deltakelse skulle vise seg å bli en utfordring som ble større enn antatt noe som medførte at det ble fulgt opp med en kvalitativ studie. I denne delen av studien ble utvalget gjort på følgende kriterier.

Med 59 respondenter fra 2 organisasjoner var grunnlaget i den kvantitative undersøkelsen vurdert som svak. For å heve kvaliteten i undersøkelsen ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer av 2 ansatte. 1 fra hver organisasjon. Begrensingen på 2 intervjuer ble gjort på grunnlag at dette er en svært arbeidskrevende metode for datainnsamling og et intervju på 1 time fort tar 8-9 timer etterarbeid for transkripsjon og evaluering av dataene. (Lise Justesen, 2010 #22; Dillman, 2014 #21). Det har vært et viktig prinsipp i denne studien å belyse bruk og opplevelse på tvers av organisatoriske nivå og utvalget er derfor 2-delt. For å hente ut mest mulig informasjon om opprinnelse og hvordan implementasjonen var tenkt gjennomført så ble de ansvarlige for innføringen av OKR i de 2 organisasjonene valgt som intervjuobjekt. Det er rimelig å anta at disse personene i utgangspunktet er positive til implementasjon og bruk av OKR og har solid kjennskap til implementasjonsprosessen.

3.3.2.3. Deltakelse og frafallsanalyse

Det ble i alt sendt epost til 535 ansatte fordelt på to organisasjoner og undersøkelsen endte opp med totalt 59 respondenter. Det er en lav svarprosent noe som er man må være forberedt på i dagens digitale verden hvor kampen om oppmerksomheten blir stadig tøffere (Jacobsen, 2015 #48). Hvis vi ser nærmere på tallene så hadde den ene organisasjonen en svarprosent på 9,4% med 26 respondenter og den andre organisasjonen hadde en svarprosent på 12,8% og 33 respondenter. Ingen av de som startet undersøkelsen falt fra underveis, men 1 av de spurte hadde ikke hørt om OKR og ble derfor naturlig faset ut av spørreskjema og fikk ikke flere spørsmål. I tallgrunnlaget er det derfor 25 respondenter

3.3.2.4. Fordeling av respondenter i organisasjonen

I tabellene under kan man se fordelingen av respondentene fordelt på hvilke organisasjonsnivå de jobber i og i hvilken avdeling de er ansatt. I tabell 1 vises hvor mange som har deltatt fra hver avdeling og hvor mange prosent av antall respondenter i pr. organisasjon i undersøkelsen.

Finsk organisasjon			Dansk organisasjon		
Avdeling	Frekvens	Prosent av respondenter	Avdeling	Frekvens	Prosent av respondenter
Administrasjon	1	3.0%	Kundeservice	7	26.9%
Kundeservice	9	27.3%	Utvikling	8	30.8%
Utvikling	12	36.4%	HR	2	7.7%
HR	3	9.1%	Markedsføring	6	23.1%
Markedsføring	5	15.2%	Salg	3	11.5%
Salg	3	9.1%	Total	26	100.0%
Total	33	100.0%			

Tabell 3.1 t.v. og tabell 3.2 t.h. - Antall respondenter og prosentvis fordeling i hver avdeling.

I tabell 3.3 og 3.4 er respondentene fordelt etter organisatorisk nivå, hvor nivå 1 er toppleder også kommer det et lederlag på hvert nivå til og med nivå 3. Det er ingen med personalansvar på nivå 4. Det er ikke gitt at ansatte på nivå 2 og 3 har personalansvar.

Finsk organisasjon			Dansk organisasjon		
Organisasjonsnivå	Frekvens	Prosent av respondenter	Organisasjonsnivå	Frekvens	Prosent av respondenter
2	1	3.0%	2	1	3.8%
3	22	66.7%	3	8	30.8%
4	10	30.3%	4	17	65.4%
Total	33	100.0%	Total	26	100.0%

Tabell 3.3 t.v. og tabell 3.4 t.h. Antall respondenter og prosentvis fordeling pr. organisatoriske nivå.

3.3.3. Gjennomføring av kvalitativ metode - semistrukturert intervju.

Det ble tatt et valg om å gjøre en kvalitativ studie i tillegg til den kvantitative for å ytterligere belyse implementasjon og oppfattelsen av OKR i disse organisasjonene. Kvalitativ metode har

som ordet uttrykker i motsetning til kvantitativ metode mer fokus prosesser og meningen bak handlinger og på de ting som ikke kan måles {Lise Justesen, 2010 #22}

Etter å ha gjort en evaluering av mulige kvalitative datainnsamlingsmetoder falt valget på å gjennomføre et semistrukturert intervju med den personen i hver organisasjon som best kjenner til implementasjonen av OKR. Årsaken til at det ble valgt semistrukturert intervju var at man på den ene siden ønsket å ivareta fokuset på de opprinnelige temaene fra den kvantitative undersøkelsen samtidig som man ønsket å la den intervjuede sette fokus på den som den selv var ansett for den mest relevante informasjonen fra hvert tema. Dette ble gjort ved å utarbeide en intervjuguide hvor det første spørsmålet i hver hovedpunkt var det viktigste og resten ble mer benyttet som en sjekklister slik at intervjueren kunne verifisere at de spørsmålene som var ønsket belyst ble det samtidig som at den intervjuede skulle få mulighet til å bringe frem informasjon som ble ansett for viktig utover de planlagte spørsmål. Det ble også ansett for å være viktig at man underveis i intervjuet hadde mulighet til å be den intervjuede utdype tema som virket å være av interesse i lys av studiens hovedformål. Begge respondentene er erfarne med intervjusituasjonen og kjente på forhånd til formålet med intervjuet og også min posisjon i Visma. Dette medførte at jeg relativt raskt kunne gå i gang med å fokusere på spørsmålene fra intervjuguiden. Intervjuene var rammet til 1 times varighet.

Det kunne vært benyttet et strukturert intervju, men som forskning påpeker så er dette mer egnet når har tatt en realistisk tilnærming til studien hvor man i større grad ønsker å sammenligne svar og trekke konklusjoner f.eks gjennom generalisering av de funn som er gjort. Som beskrevet ovenfor ble det i designet av intervjuguiden lagt vekt på å utdype de samme tema som var belyst gjennom den kvantitative studien og spørsmålene ble derfor kategorisert i noen overordnede kategorier. Disse er:

- Om respondenten
- Formål
- Implementering
- Planlagt bruk vs faktisk bruk av OKR i det daglige
- Lederskap og oppfølging
- Evaluering og feedback av OKR i organisasjonen.

Disse hovedtemaene er valgt for å forsøke i størst mulig grad belyse hva som var formålet med innføringen av OKR i organisasjonen, om dette sammenfaller med de ansattes oppfattelse og om hvordan OKR har vært forsøkt implementert. Det har vært et poeng i denne undersøkelsen å se om den planlagte innføringen og lederens inntrykk av hvordan OKR fungerer i

organisasjonen samsvarer med empirien som fremkommer fra de ansatte. Spurt på en litt annen måte, samsvarer den ansvarlige for innføringen sitt inntrykk av hvordan innføringen av OKR ble gjennomført og hvordan OKR praktiseres i organisasjonen med de faktiske forhold? Intervjuet måtte grunnet reisebegrensninger ifm. Covid-19 gjennomføres via videokonferansesystemet ZOOM.

3.3.4. Forskningsetikk

I dette kapittelet skal belyses de etiske problemstillingene som har vært særlig relevante i denne oppgaven. Alle som gjennomfører studier på mennesker stilles overfor etiske dilemmaer {Jacobsen, 2015 #48}. Det har blitt tatt en rekke etiske problemstillinger ved skriving av denne oppgaven. Det er spesielt to relasjoner som er vurdert som spesielt relevant i forhold til denne studien, forskerens forhold til arbeidsgiver og forskerens forhold til de undersøkte. Forskerens forhold til arbeidsgiver har følgende relevante forskningsetiske problemstillinger. Undertegnede er selv daglig leder for et av firmaene i Visma og dette fører med seg en rekke problemstillinger. For det første er studiet delfinansiert av arbeidsgiver. Altså av konsernet jeg forsker på. Dette har vært et av aspektene jeg har vurdert når jeg har sett på problemstillingen i oppgaven. Videre så benytter min egen organisasjon OKR, som er den organisasjonsideen som er i fokus for denne oppgaven og jeg har selv ansvaret for å innføre OKR i egen organisasjon og hadde før studien et godt inntrykk av metoden. Det har derfor vært viktig for meg å mer fokusere på hvilke mekanismer som virker ved ideoverføring mellom og i organisasjoner og egenskaper ved OKR som spiller inn i hvordan metoden sprer seg i organisasjonen fremfor å sette OKR i et positivt eller negativt lys gjennom studien. Samtidig svært spennende å kunne fokusere spesielt på translatørens rolle i spredningen gjennom translasjonsteorien. Det faktum at jeg selv er oversetter av denne organisasjonsideen er absolutt et dilemma som det jeg mener det er viktig å ta med seg og informere om. Det andre er forholdet som medfører spesielle forskningsetiske problemstillinger i denne studien er forskerens rolle i forhold til de undersøkte. Min rolle som daglig leder i et Visma firma setter meg i en maktposisjon for de ansatte som blir invitert inn i studien. Riktignok jobber de i adskillig større organisasjoner enn meg og organisasjonene ligger i andre land enn Norge, men min knytning til de andre organisasjonenes ledere kan absolutt være et aspekt å ta med seg. Det kan medføre f.eks. at respondentene i mindre grad er ærlige i sine svar i frykt for negative konsekvenser. Det kan også medføre at respondentene i de

kvalitative intervjuene ønsker å fremstå suksessfulle i møte med en av de andre lederne i konsernet.

3.3.5. Personvern og innhenting av data

Det ble i forbindelse med studien søkt i 2 runder til Norsk Senter for forskningsdata (Heretter omtalt som NSD) om innhenting av forskningsdata. Først for å foreta en kvantitativ undersøkelse. Her ble det først vurdert et oppsett med Google forms, men grunnet manglende databehandleravtale mellom NTNU og Google ble dette endret og undersøkelsen ble gjennomført via tjenesten nettskjema.no som leveres av UIO og som er underlagt en databehandleravtale med NTNU. Dette medførte en del merarbeid da de tekniske løsningene er forskjellige i den grad at selve logikken i undersøkelsen (skjemaflyt) og hvordan spørsmålene ble vektet og presentert var forskjellige. Når det gjelder anonymiteten i dataene så er all data anonymisert i oppgaven, men det er slik at man ved hjelp av data i diagrammene ved ett tilfelle nok kan spore hvem dette er siden avdeling, organisasjonsnivå og det faktum at vedkommende har personalansvar er visualisert i diagrammene. Når vedkommende fremdeles ikke er fjernet fra datagrunnlaget i diagrammene er det fordi nytteverdien av å identifisere vedkommende ansees for å være svært lav og ikke utgjør noen trussel for vedkommende med tanke på dataene som fremkommer i diagrammet.

Det ble så også søkt om å foreta intervjuer med de som var ansvarlige for innføringen av OKR i disse to organisasjonene. Her ble det sammen med veileder utarbeidet en intervjuguide. Det ble søkt om å ta opp intervuet gjennom videokonferanseløsningen Zoom. Årsaken er at NTNU har databehandleravtale med Zoom og løsningen støtter lagring video. Årsaken til at dette ble gjennomført over video var at studien ble gjennomført under strenge reiserestriksjoner som ble innført ifm. den globale pandemien Covid-19. Begge intervjuobjektene er fullt identifiserbare ved å gjøre noen enkle antagelser og de er begge inneforstått med dette og anser det for å være uproblematisk da de selv foreleser om temaet som er belyst i oppgaven og har skrevet under på fritt samtykke i informasjonsbrevet.

Alle respondenter ble presentert et informasjonsskriv om studien som var skrevet etter NSD-malen for informasjonsskriv og innholdet ble godkjent av NSD. Alle deltakerne ga samtykke om deltakelse(kunne ikke fortsette spørreskjema uten samtykke).

Begge søknadene ble godkjent av NSD.

3.3.6. Kvalitet i data

I dette avsnittet skal se på de forhold som bidrar til at empirien er til å stole på i forhold til intensjonen i studiet. Altså hvilke forhold som er viktige å ivareta kvaliteten i forskningen. Først belyses temaet kvalitet generelt så ser vi på disse forholdene innenfor den kvantitative undersøkelsen og så den kvalitative undersøkelsen. Men først, hva menes med kvalitet i data? To forhold som underbygger kvalitet som ofte trekkes frem er *validitet* og *reliabilitet* {Thurén, 2009 #47;Lise Justesen, 2010 #22;Nyeng, 2012 #46;Jacobsen, 2015 #48}. Med validitet menes det at empirien må være gyldig og relevant. Altså, at de spørsmålene vi har stilt i studien blir besvart gjennom den empirien som foreligger{Lise Justesen, 2010 #22;Jacobsen, 2015 #48}. Validitet kan deles *intern gyldighet* (knytning mellom spørsmål og data) og *ekstern gyldighet* som sier noe om potensialet for generalisering av funnene fra studien{Jacobsen, 2015 #48}. Videre defineres reliabilitet (pålitelighet og troverdighet) som de grunnleggende kvaliteter i gjennomføringen som bidrar til å unngå målefeil og som bidrar til at den samme undersøkelsen ville gitt samme resultat om den ble gjennomført på nytt {Lise Justesen, 2010 #22;Jacobsen, 2015 #48} . Justenen (2010) legger også til Koherens, konsistens og transparens som kvalitetsvariabler for en studie. Koherens definerer hun som at oppgaven har en rød tråd gjennom problemformulering og valg av metode, teori. At disse delene henger sammen. Konsistensen til sier som ordet jo forklarer at man er entydig i bruken av begreper gjennom oppgaven. Transparens er graden av åpenhet om hvordan studien er gjennomført og hvorfor forskeren har tatt de forskjellige valg underveis i sin forskning.

3.3.6.1. Kvalitet i den kvantitative studien

Kvantitative studier setter krav til at begrepene som benyttes er kategoriserte og presiserte før undersøkelsen sendes til ut{Jacobsen, 2015 #48}. Jacobsen(2015) understreker at dette dreier seg om operasjonalisering av problemstillingen hvor man kan stille presise spørsmål med avgrensede svaralternativer.

Denne studien hadde opprinnelige forskningsspørsmål som følger:

“The focus of this study is to map how OKR is used and how it is perceived by employees in Visma. The main focus is implementation of- and attitudes towards OKR. To what extent it is known within the organisation, how it is followed up by management and how it is received and perceived by employees in all organisational levels.”

For å operasjonalisere disse sidene hadde spørreundersøkelsen 3 hoveddeler.

1. Spørsmål som dreier seg om kunnskap om OKR (denne var minst da OKR i seg selv ikke er hovedfokus i studien, men hvordan det er implementert, mottatt og brukt).
2. Implementasjonen av OKR. Her ble brukerne spurt om OKR-opplæring, arenaer for diskusjon av OKR og egen bruk og deltakelse i OKR-aktiviteter i organisasjonen. Altså prat og praksis rundt OKR.
3. Oppfatninger om OKR og om organisasjonen generelt. For å avdekke om de implementasjonen hadde lyktes ved overordnet målsetning for innføring av OKR.

Ett forhold som man kunne vært gjort for å øke kvaliteten i selve spørreskjemaet hadde vært å knytte problemstillingen til en teoretisk definisjonen av *implementering*.

Det er flere forhold som er viktige ved spørreundersøkelser {Dillman, 2014 #38; Jacobsen, 2015 #48} og det er i denne studien tatt høyde for følgende.

Det er benyttet spørsmål med både *nominalt* (ja og nei spørsmål) og *ordinalt* (rangering på en skala) målenivå. For de ordianle spørsmålsbatteriene ble det benyttet frekvens, intensitet og sammenlignings alternativer. Det ble ikke benyttet spørsmål hvor sluttbruker ble bedt om å prioritere svaralternativene. For å unngå potensielt store mengder manuelt arbeid ble det unngått å bruke åpne spørsmål i denne kvantitative studien. For å unngå å tvinge respondenten til å oppgi et svaralternativ som ikke passet så har det har respondenten fått mulighet til å svare “Annet”. Dette gjelder ikke spørsmål med balanserte alternativer som rangordnede svar. Her har fokuset vært å komme med påstander som respondenten har måtte ta stilling til og det har blitt oppgitt 5 likt vektete svaralternativer med 2 positive, ett nøytralt (verken eller) og 2 negative alternativer.

Det har utover disse tiltakene også blitt vurdert hvordan ivareta at respondentene ikke svarer på vegne av andre og at de ikke svarer flere ganger. Dette har blitt ivaretatt av nettskjema hvor alle deltakere har fått egen innlogging gjennom jobb e-post. Her har det vært mulig å svare bare en gang for hver respondent.

Vi har nå sett på de forhold som ivaretar kvaliteten i den kvantitative undersøkelsen og det er dermed klart for å flytte fokus til kvalitet i den kvalitative undersøkelsen.

3.3.6.2. Kvalitet i den kvalitative studien

For å ivareta kvalitet i intervjuene er det først og fremst laget en intervjuguide som ivaretar at sentrale deler av forskningsspørsmålene blir besvart gjennom intervjuet. Dette var også viktig for å sikre at begge respondentene får de samme spørsmålene samtidig som de får rom til å belyse de temaene de selv mener er viktigst å få frem. Intervjuguiden er utarbeidet i samarbeid med veileder og oppbyggingen er gjort for å ivareta den interne validiteten til oppgaven.

Intervjuene ble tatt opp i sin helhet og også transkribert i sin helhet, noe som sikrer at dataene i sin helhet er tilgjengelig i ettertid. Under etikk kapittelet ovenfor ble det diskutert intervjuerens rolle i intervjuet, noe som beskrives som *undersøkereffekt* av Jacobsen (2015). Et tiltak som kan høyne validiteten i studien er *responsvalidering* {Lise Justesen, 2010 #22} hvor respondenten får mulighet til å kvalitetssikre tolkning av egenoppgitt empiri benyttet i analysen. Dette ble av ressursmessige årsaker ikke gjennomført i denne studien.

Vi har nå sett på metodekapittelet beskrives det vitenskapsteoretiske utgangspunktet for oppgaven og hvilke metoder som er lagt til grunn for studien. Det har blitt gjort rede for forskningsmetodiske valg som ble tatt underveis og hvorfor valgene ble tatt slik de ble og hvordan datainnsamlingen ble gjennomført. Til slutt har datakvalitet, personvern og etiske problemstillinger relatert til denne forskningen blitt belyst. Da er det på tide å presentere den sentrale empirien,

4. Data

4.1. Innledning

I dette underkapittelet belyses empirien fra den kvantitative og den kvalitative undersøkelsen. Helhetlig ser man at de kvantitative data gir et inntrykk av involverte ansatte med et positivt bilde av OKR, men dataene sier i liten grad noe om hvorfor det er slik og hvordan OKR har blitt implementert. Man får heller ikke noe inntrykk av hva de ansatte legger i begrepet OKR. Dette kommer på den andre side klarere frem av den kvalitative undersøkelsen og vi ser det tegner seg et bilde av to svært forskjellige translasjoner av OKR som til slutt ender opp med nesten påfallende likt resultat i svarene i den kvantitative undersøkelsen.

Vi ser først på hvordan respondentene har reagert på OKR når de først ble presentert for og så presenteres uttrekk som sees som særlig interessante fra de kvantitative studiene. Her ser vi på svar fra hele organisasjonene og får et mangefasettert bilde av hvordan OKR har spredt seg i organisasjonene, tilbud og deltakelse i opplæring og deltakelse i OKR-gjøremål og hvordan OKR har blitt oppfattet av de ansatte.

Etter dette presenteres et uttrekk av de antatt viktigste aspektene fra intervjuene, først fra den danske organisasjonen og så den finske. Her er det mer detaljert empiri som fremkommer fra den i hver organisasjon som har hatt ansvaret for innføringen av OKR. Til slutt kommer en kort oppsummering av empirien.

4.2. Spørreundersøkelser - kvantitativ empiri

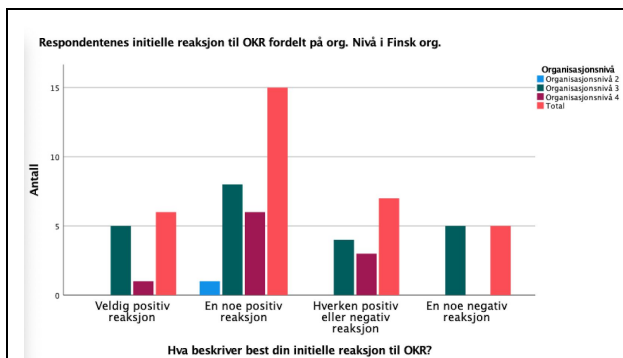
Her presenteres empirien fra de kvantitative undersøkelsene. Svarene fra den finske organisasjonen er presentert til venstre og fra den danske til høyre. Årsaken til at empirien presenteres slik som dette er at det intuitivt gir et godt bilde av hvor organisasjonene er like og hvor de er forskjellige.

4.2.1. Initiell reaksjon til OKR

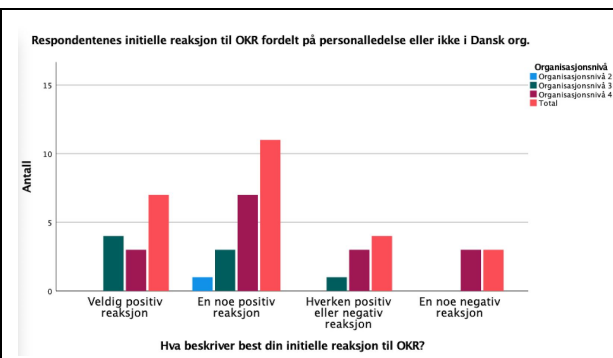
Under er svarene på spørsmålet: "*Hva beskriver best din initielle reaksjon til OKR?*". Empirien visualiseres fra 3 forskjellige perspektiver. Overordnet viser dataene at det har være en

overveiende positiv reaksjon på OKR i begge organisasjonene. I den øverste rekken ser vi fordelingen av svarene fordelt på organisasjonsnivå hvor nivå 2 er nivået under topplederen. I den midterste raden med figur 4.3 og 4.4 ser vi fordelingen fordelt etter om respondenten har personalansvar eller ikke. Her fremkommer en interessant forskjell mellom den finske organisasjonen og den danske ved at den finske i like stor grad er nøytral/negativ som positiv i møte med OKR, mens i den danske er personallederne utelukkende positiv. I de siste to diagrammene kan vi se samma svarene fordelt på respondentens avdelingstilhørighet. Her er det verdt å merke seg at svarene fra markedsavdelingen hvor lederne som innførte OKR ledet, utelukkende hadde en initiell positiv reaksjon på OKR. Mens utviklingsavdelingen som kanskje i organisasjonen tradisjonelt sitter lengst unna markedsføring har de svarene som er mest spredt fra positiv til nøytral til negativ.

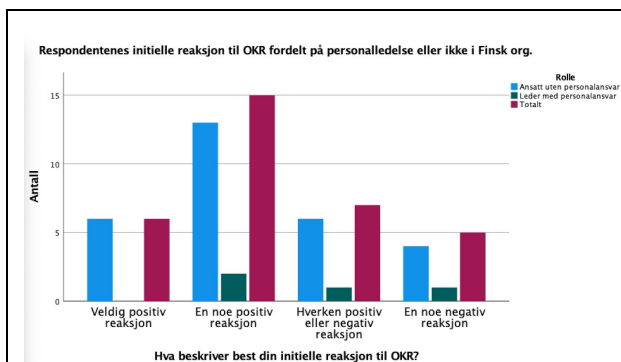
Årsaken til at disse dataene ansees som relevant er antakelsen om at det sier noe om innsalgbudskapet altså ideens *adhesjon*{Røvik, 2007 #29}, men også noe om tilnærming til implementasjon og kvaliteten i translasjonen.



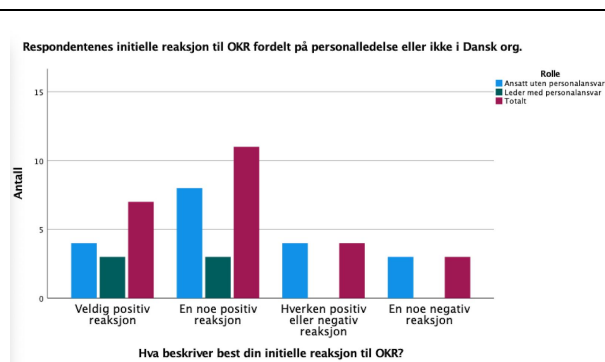
Figur 4.1 Initiell holdning til OKR nivå FI



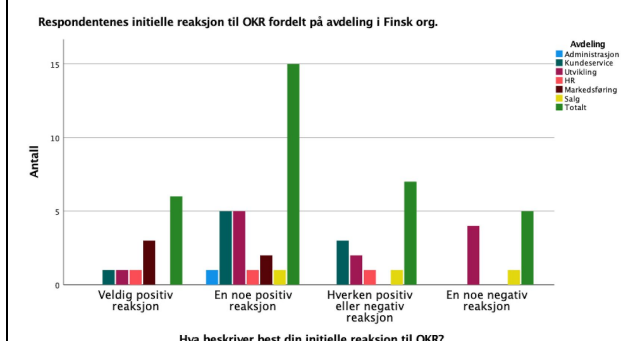
Figur 4.2 Initiell holdning til OKR nivå DK



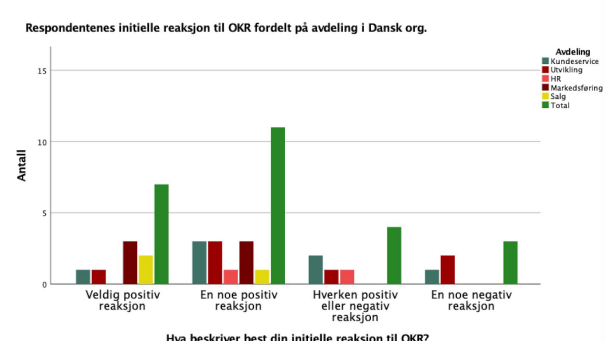
Figur 4.3 Initiell holdning til OKR rolle FI



Figur 4.4 Initiell holdning til OKR rolle DK



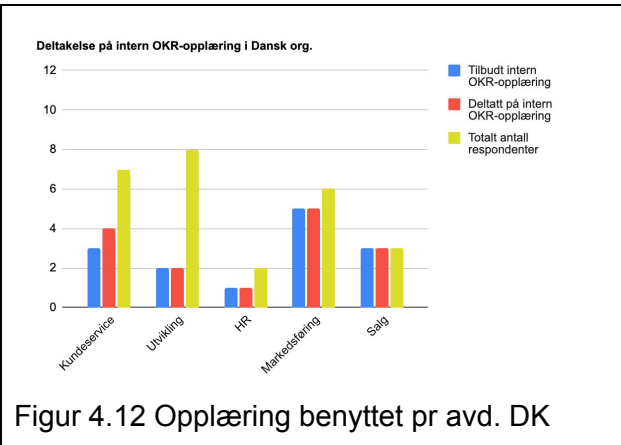
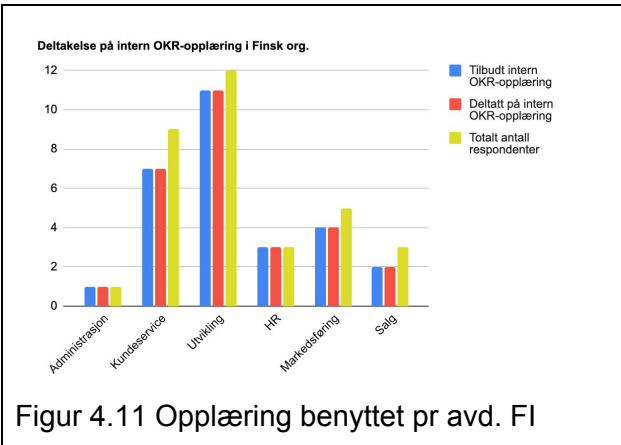
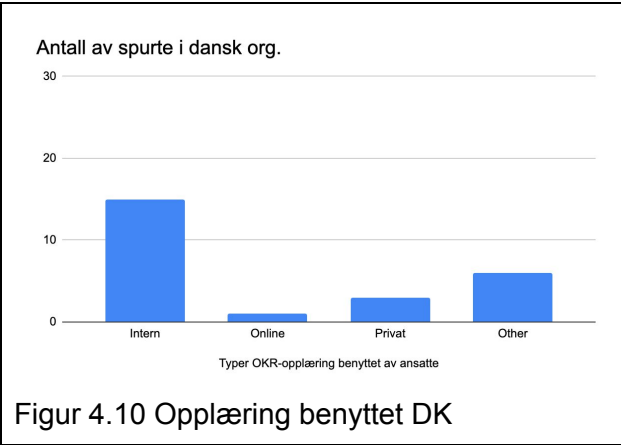
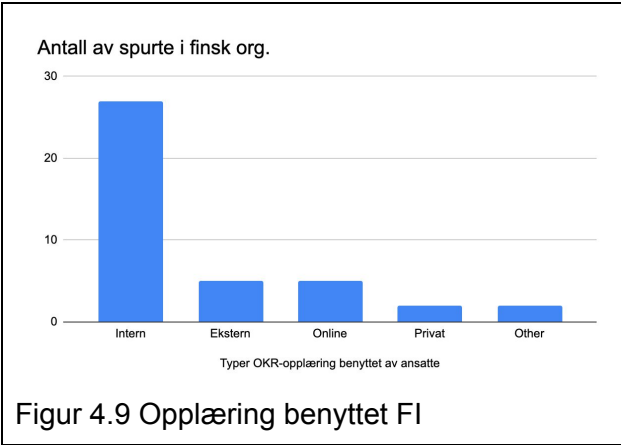
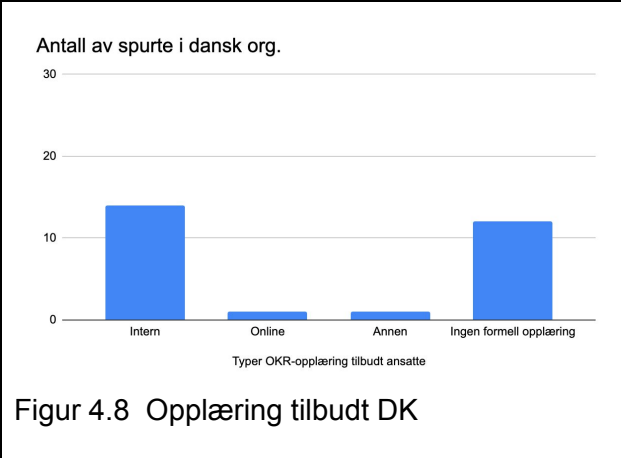
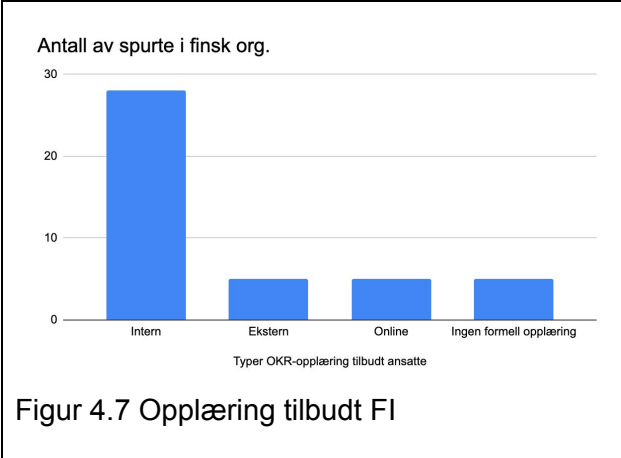
Figur 4.5 Initiell holdning til OKR avdeling FI



Figur 4.6 Initiell holdning til OKR avdeling DK

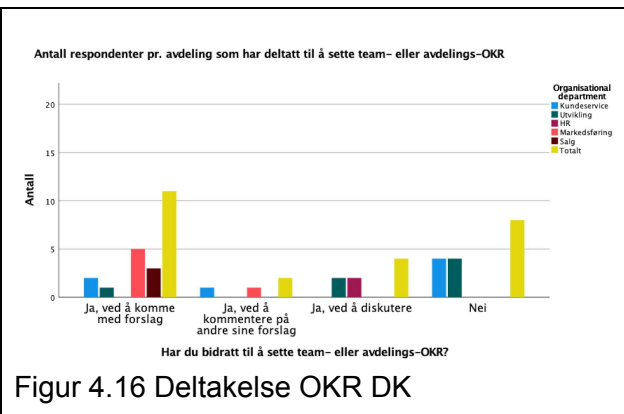
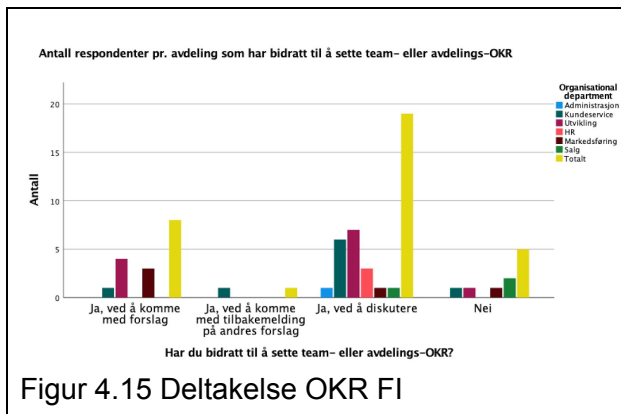
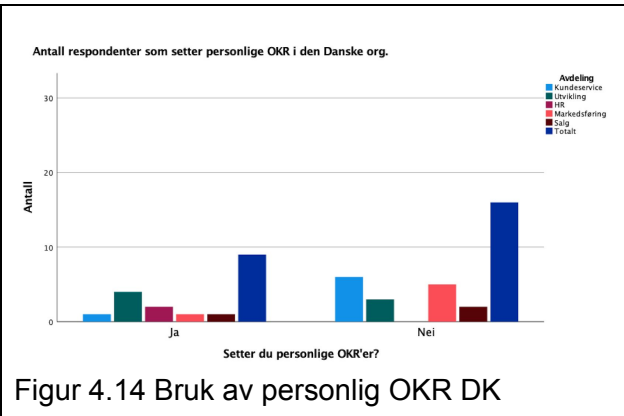
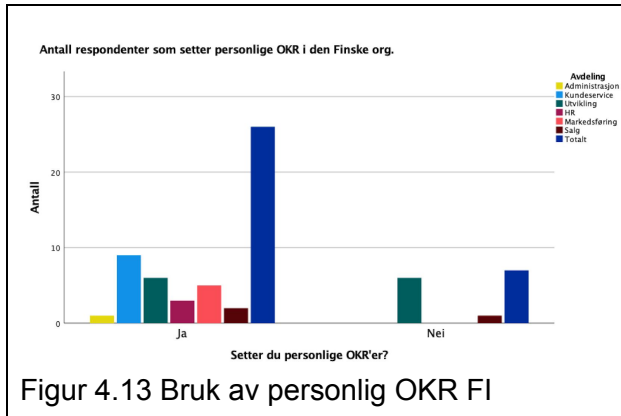
4.2.2. Opplæring

For å kartlegge opplæring så fikk respondentene spørsmålet: “Hvilke typer OKR opplæring har du blitt tilbudt” og “På hvilke typer OKR opplæring har du deltatt”. Opplæring er sentralt i innføringen av ethvert verktøy. Her skal brukeren både forstå hvordan verktøyet brukes, men også hvorfor det skal brukes og forventning om egen bruk. Empirien beskriver hvilken opplæring som er tilbudt respondenten og i hvor stor grad respondenten benyttet tilbudt opplæring og eventuell også brukte opplæringsmetoder utover det som ble tilbudt. I figurene under kan man se relasjonen mellom tilbudt opplæring i figur 4.7 og 4.8 og benyttet opplæring i figur 4.9 og 4.10. Her kan vi se en tydelig forskjell på hvor mange som er tilbudt opplæring i de to organisasjonene, men antallet som har benyttet seg av tilbudt opplæring er høy i begge. Det er vurdert som ekstra interessant å ta med perspektivet om hvor mange som har fått tilbudet av totalt antall respondenter fordelt på avdeling slik som figur 4.11 og 4.12 viser. Her ser vi en mer tydelig skjevfordeling på hvem som er tilbudt opplæring.



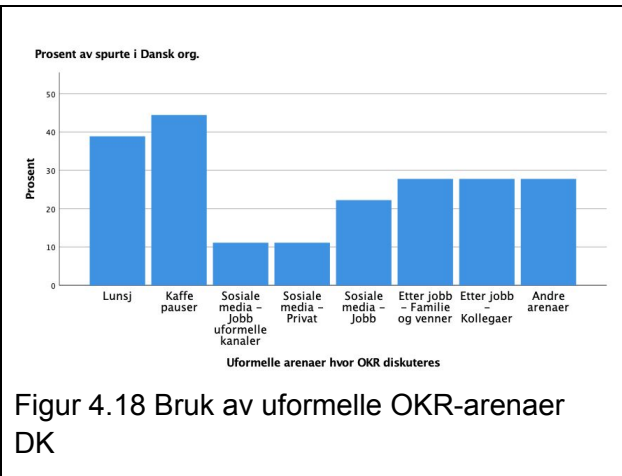
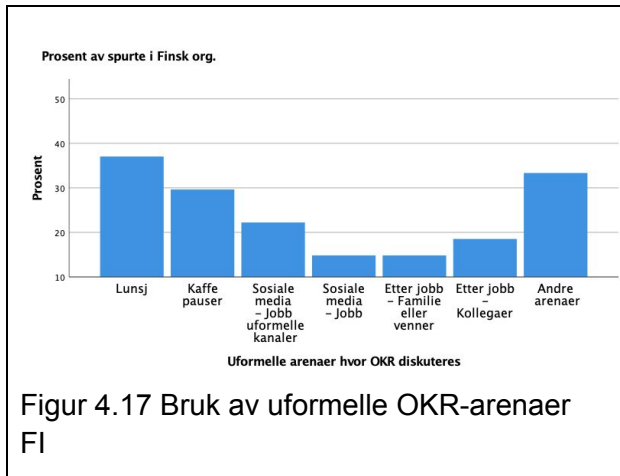
4.2.3. Bruk av OKR og aktiv deltakelse i prosessen

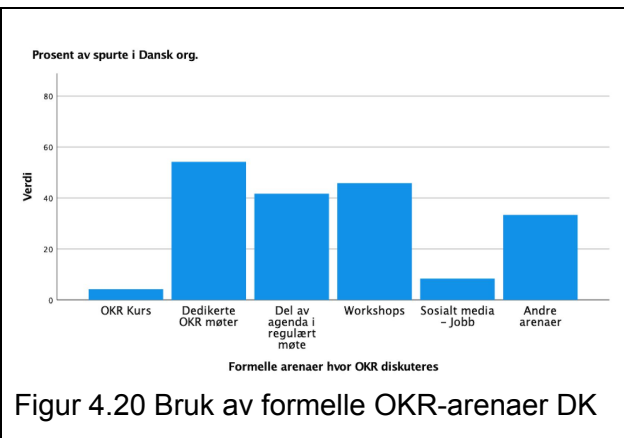
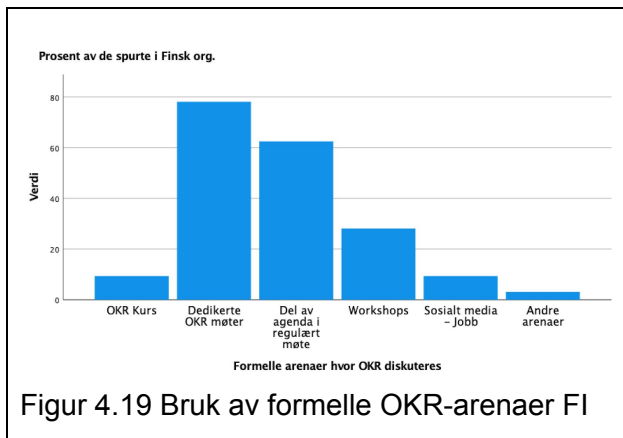
For å måle hvor smittsom en ide har vært så kan det være nyttig å kunne se hvor aktive respondentene selv er i forhold til ideens tankegods. I disse grafene kan man se praten bli til praksis. Her fikk respondenten følgende spørsmål: “Setter du personlige OKR?” (Figur 4.13 og 4.14) og videre “Har du bidratt direkte til å sette team- eller avdelings OKR?”(Figur 4.15 og 4.16). Her oppgir respondentene hvor aktive de er i OKR i praksis. I diagrammene kan man se at det i langt større grad settes personlige mål i den finske organisasjonen enn den danske. Dette er også en trend i aktiviteten for å sette team- og avdelingsmål hvor vi ser andelsvis høyere deltakelse i den finske organisasjonen. Man ser også et mønster i dataene at det er langt høyere andel som kommer med egne forslag til OKR, mens i den finske organisasjonen er andelen som er med å diskuterer langt høyere enn i den danske.



4.2.4. Arenaer for OKR-prat

Følgende diagrammer viser de arenaene som benyttes i forhold til OKR. Her skiller det på formelle arenaer som er tilrettelagt av organisasjonen og de uformelle arenaene i figurene hvor OKR-praten går på ansattes egne initiativ. For å kartlegge praten som ikke var på formelle arenaer fikk respondentene følgende spørsmål: “I hvilke andre situasjoner snakker du om OKR?”. Spørsmålet som ble stilt for å kartlegge formelle arenaer var: “I hvilke formelle (organisert av din organisasjon) arenaer har du kunne diskutert OKR?”. Figur 4.17 og 4.18 presenterer data om uformelle arenaer og figur 4.19 og 4.20 presenterer bruk av formelle arenaer til diskusjon om OKR. I disse dataene ser vi tydelig et skille i fordelingen av OKR-dialogen mellom organisasjonene. Hvorfor denne fordelingen er forskjellige må vi derimot se til den kvalitative undersøkelse for å søke svar på. Vi kan nok tydelig se resultatet av at det i så stor grad settes personlige OKR i den finske organisasjonen. Disse resultatene tas med fordi de tydelig belyser spredning av OKR-ideen gjennom både formelle og uformelle kanaler i organisasjonene.





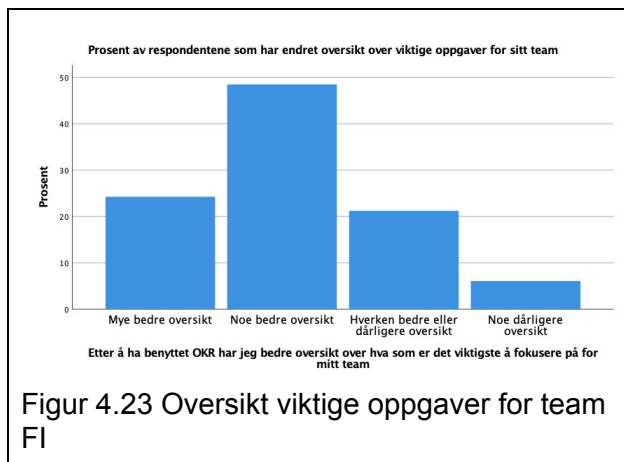
4.2.5. Respondentenes opplevelse av OKR

Her presenteres de mest sentrale data om hvordan respondentene opplever sentrale forhold som oversikt over viktige oppgaver, motivasjon i jobb, mulighet til å bidra til viktige oppgaver og oppfattelsen av transparens i internkommunikasjonen i organisasjonen etter at OKR ble innført. På grunn av at de følgende diagrammene viser tilbakemelding på forskjellige spørsmål så spesifiseres spørsmålet og en kort tolkning av resultatet over hver av figur parene. Disse dataene er tatt fordi de tolkes til å vise noe om hvordan OKR har blitt oppfattet av de ansatte.

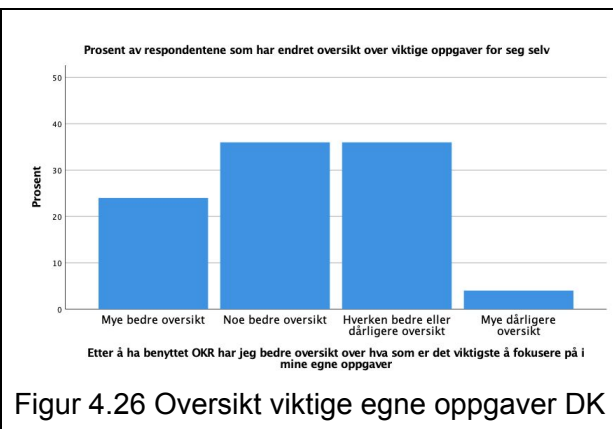
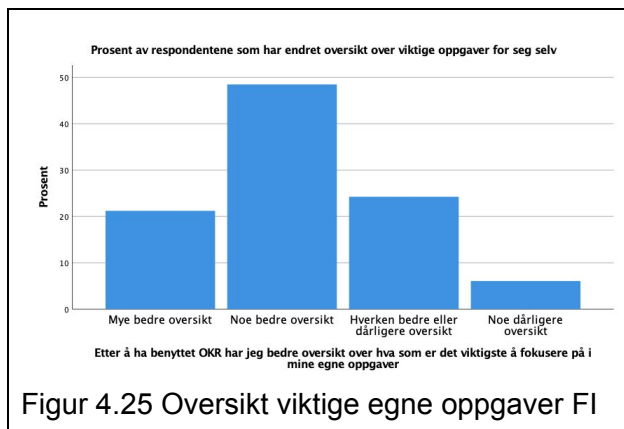
Først ble respondentene spurt om å respondere på følgende påstand: "Etter å ha benyttet OKR har jeg bedre oversikt over hva som er det viktigste å fokusere på for min bedrift". I svarene ser vi en tydelig positiv tendens og i svært liten grad en negativ tendens.



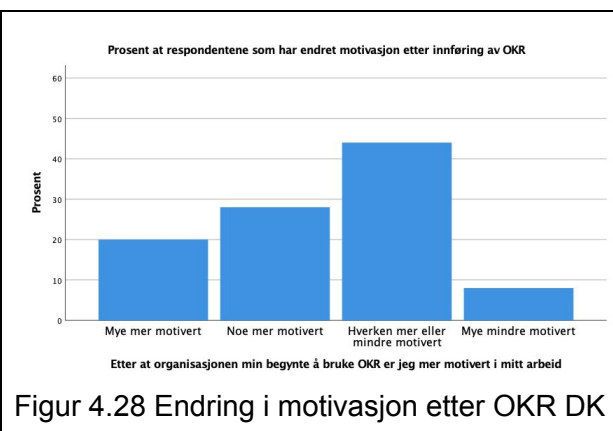
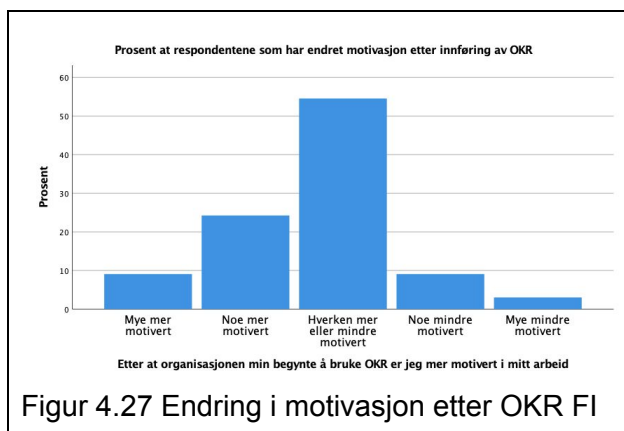
I det videre fikk respondentene samme spørsmål, men denne gangen med fokus på team i stedet for organisasjonen. Påstanden ble nå: *“Etter å ha benyttet OKR har jeg bedre oversikt hva som er det viktigste å fokusere på for mitt team”*. Her ser vi at responsen i enda større grad er positiv i forhold til OKR og oversikt.



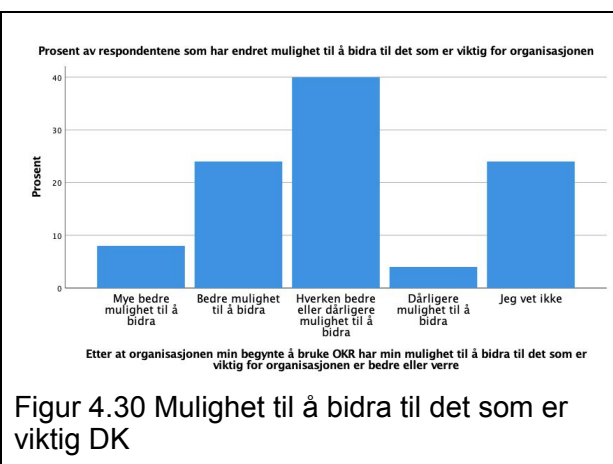
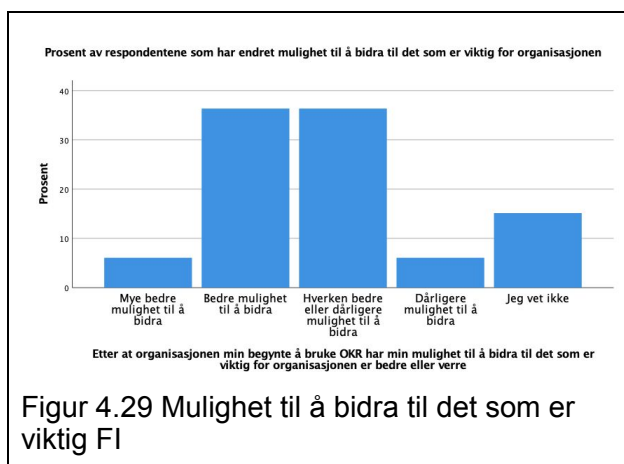
Bildet fra de to forrige påstandene endrer seg når fokuset flyttes over til oversikt over egne oppgaver. Gjennom påstanden: *“Etter å ha benyttet OKR har jeg bedre oversikt hva som er det viktigste å fokusere på for mine egne oppgaver”* har det nå skjedd en tydelig dreining mot nøytrale svar i den danske organisasjonen. Igjen må vi til den kvalitative undersøkelsen for å komme bak denne dataen.



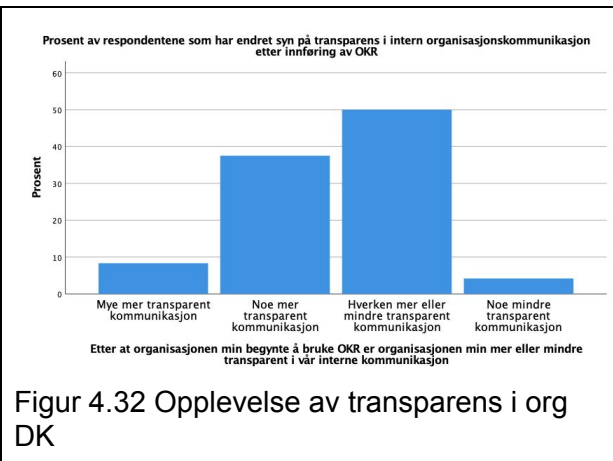
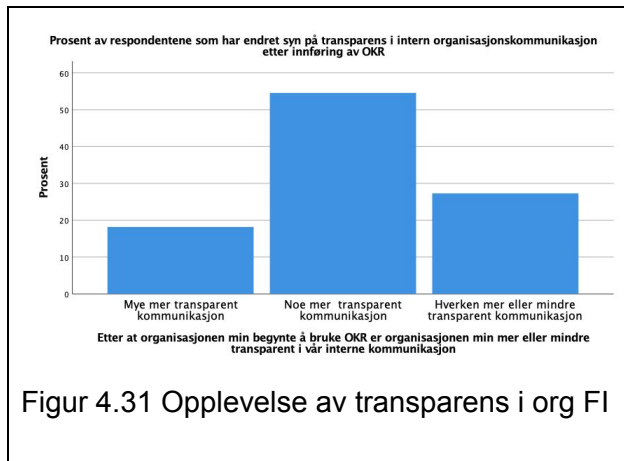
For å ettergå oppfattelsen av OKR fra et motivasjonsperspektiv ble følgende påstand gitt: "Etter at organisasjonen min begynte å bruke OKR er jeg mer motivert i mitt arbeid". Her tendensen positiv i begge organisasjonene, men i betydelig større grad i den danske organisasjonen.



At man har bedre oversikt over hva som er viktig å fokusere på for organisasjonen og team betyr ikke at man føler at man får bidra til det som er viktig. Derfor ble respondentene spesielt konfrontert med dette gjennom følgende påstand: "Etter at organisasjonen min begynte å bruke OKR har min mulighet til å bidra til det som er viktig for organisasjonen blitt bedre eller verre". Her igjen ser vi en klar positiv tendens i svarene, men i mindre grad enn i spørsmålene som var relatert til oversikt. Vi kan også se at den nøytrale andelen og andelen som ikke vet er høy.



Transparens er et viktig mål i OKR og spørreundersøkelsen ble derfor avsluttet med følgende påstand: “*Etter at organisasjonen min begynte å bruke OKR er organisasjonen min mer eller mindre transparent i vår interne kommunikasjon*”. Her svarer om lag 50% av respondentene i begge organisasjonene at den interne kommunikasjonen oppleves mer transparent.



4.2.6. Kommentarer til data og formatering.

Datsettet i undersøkelsen ble utarbeidet etter anbefalinger gitt av benyttet faglitteratur på området {Johannessen, 2009 #41; Dillman, 2014 #38; Pallant, 2020 #40}, men det ble likevel gjort noen erfaringer på oppbyggingen av datsettet i etterkant. Et forhold som ble justert i etterkant var verdiene på de spørsmålene som ga mulighet for å velge flere av alternativene. Her ga eksporten fra nettskjema.no stigende verdi for hvert alternativ i spørsmålet på lik linje med spørsmål hvor respondenten bare kunne velge ett alternativ. Dette blir ikke leselige data når man skal ta ut multiple response analyser i SPSS. I en slik analyse må hvert svaralternativ settes til 1 eller 0 (evt tom celle). Derfor måtte alle disse verdiene manuelt endres fra den verdien de hadde fått i nettskjema (fra 1-6) og settes til 1. Ettersom hvert av disse alternativene er egne rader i datsettet så mister man ingen data ved å gjøre dette. Informasjonen i diagrammene er også oversatt til norsk i etterkant da undersøkelsen ble gjennomført på engelsk.

Empirien fra de kvalitative studiene har her blitt presentert og kommentert. Det kan se ut som OKR har blitt tatt imot overveiende positivt blant respondentene noe som tyder på en god

introduksjon til rammeverket. Det har gitt et godt førsteinntrykk. Vi ser en tydelig trend av stor aktivitet og mye diskusjon rundt OKR i organisasjonen og tilbakemeldingene tyder på at respondentene har et positivt bilde av OKR etter at det har blitt innført i organisasjonen. Det har blitt nevnt ovenfor at selv om disse tallene tegner et bilde av aktivitet og holdninger mot OKR så sier de fint lite om hvorfor dette uttrykket kommer. For å komplettere bildet skal vi nå inn på den kvalitative delen av studien.

4.3. Intervjuer - kvalitativ empiri

For å komme under huden på implementeringen av OKR så har det blitt gjennomført 2 intervjuer i denne studien. Når vi kommer nærmere inn på respondenten så tegner det seg et ganske annet bilde av OKR enn det vi ser i den kvantitative undersøkelsen. Vi ser her 2 ledere som har lagt mye arbeid i innføringen av OKR og som har hatt en relativt forskjellige tilnærming til implementeringen. Vi ser at OKR ikke er en selvstendig løsning, men et tiltak av mange for å drive organisasjonen fremover. Vi ser også et forskjellig fokus hos translatørene hvor den ene starter i egen avdeling og velger i det videre løp å benytte eksisterende arenaer i stor grad, men i den andre organisasjonen arbeider translatøren for å etablere rammeverket i hele organisasjonen fra start og dette i større grad gjennom nyetablerte arenaer. I dette kapitlet avdekkes de funn som ble vurdert som spesielt interessante i lys av oppgavens problemstilling. Empirien presenteres ved å se på besvarelsen av noen sentrale spørsmål og vi ser først på den danske organisasjonen før vi så ser på empirien fra den finske organisasjonen etter samme oppsett. Dette gir oss et godt sammenligningsgrunnlag for å senere drøfte funnene etter virus- og translasjonsteorien i analysen i kapittel 5.

4.3.1. Presentasjon av funn gjort i intervjuer gjennomført med den danske organisasjonen.

Hvem innførte OKR?

Det var markedsdirektøren i organisasjonen som innførte OKR. (Det var markedsdirektøren som var respondenten i intervjuet)

Hvorfor ble OKR innført?

Etter mange år med ledelse så var observasjonen at det var utfordrende å realisere selskapets strategi og de planene som ble lagt for å innfri denne. Så formålet med innføringen var rett og slett å øke gjennomføringskraften i selskapet. Dette ble under intervjuet utdypet med at etterhvert som selskapet vokser så tar daglige driftsoppgaver opp større og større del av ressursene til de til slutt brukte de fleste ressursene på å håndtere de store oppgave mengdene som var i organisasjonen. Det ble i tillegg brukt mye tid på å etablere store strategidokumenter og avanserte planverk i organisasjonen og det var den manglende gjennomføringen av disse planene som trigget innføringen av OKR. Det kommer videre frem av intervjuet at innføringen av OKR bare var én av flere tiltak som ble gjort for å forbedre gjennomføringsevnen. Et mål har vært å redusere toppstyringen i organisasjonen. Formålet med dette er å i større grad involvere og engasjere de ansatte, noe som ble sett på som nøkkelen til å få til økt gjennomføringsevne.

Hvorfor ble akkurat OKR valgt?

Som leder siden tidlig 2000-tall var mange tilnærminger forsøkt i ledelse for å få til en effektiv organisasjon. Felles var at de var toppstyrte og at man gjennom detaljerte og langsiktige planer og gjennom daglig ledelse fortalte ansatte hva de skulle gjøre hele tiden. Som beskrevet ovenfor ønsket man å ta knekken på toppstyrt ledelse, men man hadde ikke funnet en god prosess for å sette mål og gjennomføre dem. Organisasjonen hadde blant annet forsøkt et annet rammeverk (respondenten husket ikke navnet på dette) uten at de oppnådde den ønskede effekten. I intervjuet uttaler respondenter at alle lederne skulle innføre, men at det ikke var noen som virkelig kjempet for saken og det døde ut. I 2017 begynte man i divisjonsledelsen i Visma å presentere OKR i håp om å klare å få tydeligere mål i konsernet og så videre nedover i det enkelte selskap. Dette ble gjort ved å be om at når organisasjonene skulle rapportere til divisjonsledelsen så måtte dette gjøres i form av OKR'er. Markedsdirektøren leste seg opp på OKR og så at dette kunne være det som de hadde lett etter for å kunne bli kvitt toppstyringen som hadde vært normen i organisasjonen så langt, det ble i intervjuet sagt at OKR ble ansett for å være en perfekt løsning for å kvitte seg med toppstyrte planer.

Hvordan ble OKR implementert?

Klok av skade etter den tidligere feilede innføringen av ledelsesrammeverk, bestemte markedsdirektøren seg for å ta en ny tilnærming. Først ble det avklart med Managing Director at han ønsket å innføre OKR i hele organisasjonen, men at han selv kunne ta ansvar for innføringen og for å skisse opp prosessen. Årsaken til dette, var at han ikke ønsket at fokuset

skulle bli på prosessen i seg selv, men heller på at dette er et nytt tankesett, en ny måte å tenke målstyring og gjennomføring på. I neste fase solgte han inn dette tankesettet til to av lederne som han hadde god kontakt med og som han visste hadde høy kredibilitet i organisasjonen. Til slutt jobbet han aktivt med å få involvert andre ansatte som han visste hadde mye uformell makt i organisasjonen og som ble lyttet til av andre ansatte. Årsaken til at dette ble gjort var todelt. For det første ble det antatt at uten solid støtte ville innføringen feile og videre ble det tenkt at en slik støtte også ville gjøre innføringen raskere.

Med en klar prosess og strategisk viktig støtte i organisasjonen ble ledelsen og egen avdeling satt inn i hvordan dette ble planlagt også ble alle ansatte invitert til planleggingsworkshop. Respondenten er her tydelig på at han brukte mange metoder for å lykkes i innføringen. I prosjektarbeider kalles disse metodene gjerne for *suksesskriterier*. At alt dette ble innført via en topp ned metodikk, mener respondenten selv at høres merkelig ut, men sier igjen at det var for å få i gang diskusjoner om hva som er viktig og ikke om prosess. Det ble også gjort klart i eget team (markedsføring) at dette skulle alle være med på. I så måte kan man si det ble brukt en *gulrot og pisk* tilnærming. Pisk ble benyttet ved at man sa at fra nå av planlegger vi på dette viset og sal du ha noe prioritert inn så må du delta i denne prosessen. Det var jo heller ikke frivillig å delta for ansatte i markedsavdelingen. Gulroten er jo at de ansatte selv får delta og si hva som er de viktigste målene, måleparametrene og aktivitetene som organisasjonen skal gjennomføre neste kvartal. Dette var de eneste planene organisasjonen hadde utover de 4 pillarene som ble beskrevet i strategien. Det ble gjennomført én workshop for hver pillar og i første runde workshops var 70% av deltakerne fra markedsavdelingen.

Hvordan gjennomføres OKR i praksis i dag?

Selskapet har en gjeldende strategi som er delt opp i 4 såkalte pillarer. Hver pillar beskriver helt overordnet hvert sitt mål for hvor selskapet skal være i 2023. Disse pillarene er styrende for alle OKR'er som blir satt. Det innkalles til en workshop for hver pillar i slutten av hvert kvartal. Alle ansatte er invitert inn i disse workshopene og her er hovedspørsmålet: Hva er det som er viktigst å gjøre i dette kvartalet for å nærme oss de overordnede pillarmålene. Disse workshopene gir anslagsvis 50-60 OKR forslag som blir tatt inn til GTM-styringsgruppen hvor man prioriterer dem og fordeler en eier (OKR-eier) til hver av de som man regner med å klare å gjennomføre. GTM-styringsgruppen består i dag av Markedsdirektør, salgsdirektør, direktør for kundeservice, Administrerende direktør og de 3 produktlinjelederne i organisasjonen.

Etter en slik prioriteringsrunde blir om lag halvparten av de foreslåtte OKR'er tatt med og gitt OKR-eiere. OKR-eierne kan være hvem som helst i organisasjonen, men erfaringene som er gjort så langt viser at det gjerne er de samme ansatte som går igjen som OKR-eiere. Dette blir forklart med at slike personer som er ansvarlige for koordinering av oppgaver gjerne har noen kvaliteter som gjør dem egnet til akkurat dette. Når OKR-eierne er identifisert så blir de spurt om hva som ville vært deres drømmelag for å realisere sitt mål. Her blir ønskene tatt til følge i størst mulig grad og spesielt på de viktigste OKR-ene. På dette viset unngår organisasjonen målhierarkier og erstatter dem med kryssfunksjonelle team som går på tvers av organisasjonens avdelinger og fag. Et team kan for eksempel ledes av en salgskonsulent, men må spesifiseres opp av en UX-spesialist, programmeres av et par utviklere, testes av en QA-ressurs, og markedsmateriell og hjelpeartikler klargjøres av noen fra markedsføring og kundesenter. På dette viset sikrer man at teamet har de ressursene de trenger får å nå målet som er satt for kvartalet. Slike OKR-team kan være alt fra 2 ansatte og opp til store team med titalls ansatte. Den eneste oppfølgingen som skjer av arbeidet fra ledelsen er når det kommer tilbakemeldinger fra en OKR-eier at vedkommende har møtt på problemer. Dette kan f.eks. Være konflikter mellom to mål og ledelsen kan løse dette ved å tilføre andre ressurser eller nedskalere en av OKR'ene eller gjennom andre tiltak. I følge respondenten har dette vært en av de viktigste endringene i organisasjonen, evnen til raskt å ta tak i problemer så snart de oppstår. Tidligere var det ikke en slik praksis hvor et ansvarlig organ raskt kunne avklare slike situasjoner. Det er GTM-styringsgruppen som er ansvarlig for å løse opp i slike ressurskonflikter. GTM-styringsgruppen møtes ukentlig og i tillegg ved behov. Når aktivitetene går som planlagt er det liten aktivitet i GTM-gruppen. Det er først når OKR-eier mister tiltro til at målene for kvartalet kan nås at man sier ifra så snart som mulig. Det er i tillegg bi-ukentlige statusmøter i alle teamene hvor de rapporterer hvor stor tiltro de har på å nå målet. Hvis tiltroen til dette faller under 50% så meldes dette til GTM-gruppen som gjør noe med ressursituasjonen og hvis det ikke er noe man klarer å gjøre kan målet justeres. GTM-gruppen har også bi-ukentlige møter hvor OKR-boardene for alle teamene gjennomgås. Et OKR-board er en oversikt over alle Objektiver med tilhørende Key Results. Her vises også OKR-eierens tiltro til at Key-Results er realistiske og hvem som er OKR-eier. Man kan ikke se den enkeltes innsats i en OKR eller hvor mye den enkelte bidrar. Når kvartalet skifter så gjennomføres et retrospektiv-møte for hvert team, GTM-steering group og i ledergruppen selv om de ikke er en formell del av prosessen. I disse møtene oppsummerer man hvordan det gikk, hva som var bra og hva som kan gjøres bedre. Denne læringen oppsummeres og samles hos OKR-styringsgruppen for tilpasning av prosess eller fremtidige

team. Det understrekes likevel av respondentene at det meste av tilbakemeldingene kommer i uformelle settinger fra ansatte underveis ettersom man opplever at ting går galt eller var veldig bra. Det understrekes i denne sammenheng at man gjennom denne OKR-prosessen ønsker å bidra til mer åpenhet og ærlighet om hva som fungerer og hva som ikke fungerer fra alle ansatte. Det ble referert til en ønsket kultur endring, men respondenten endret dette fra å være en ønsket kulturendring til å gjøre DE (Kulturen?) mer åpen og transparent. Respondenten forsøker å være tydelig i sin kommunikasjon ut mot de ansatte at man må gi ærlige tilbakemeldinger om at ting ikke går som planlagt, at man ikke skal sikte for lavt for å sikre seg eller sikte for høyt når man vet man ikke kan nå målet og i det hele tatt ikke kommunisere at ting går bra hvis de ikke gjør det.

Den siste aktiviteten i forbindelse med en OKR-syklus og som gjerne kombineres med disse team møtene er feiring av innsatsen. Her får OKR-eierne vist frem teamene, hva de leverte og hva som ikke gikk etter planen.

Siste aktivitet i en OKR-syklus er å gjennomføre et TOWN HALL møte hvor alle ansatte er invitert. Her presenteres 3 av leveransene fra sist kvartal. Det er mange årsaker til å feire, men følgende sitat uttrykker i stor grad den ønskede effekten i denne organisasjonen:

“The reason to celebrate is of course to celebrate but it also to inject some self confidence so it will be even better the next quarter.... and to have this learning AND that is also the reason I think it's so important to celebrate the stuff that didn't go well because there's always learning in that”

Hvordan gjøres opplæring av OKR?

Organisasjonen har ikke formell opplæring på OKR av nyansatte. Ledelsen mener det er lettere å skjønne prosessen når man har lært organisasjonen å kjenne litt og at det kan være vrient når man er helt ny. De har fått tilbakemelding fra nyansatte om at de ønsket en introduksjon til OKR for å komme i gang. Ellers gjennomfører respondenten presentasjon av prosess når han merker at noen ikke helt har skjønnet hvordan det fungerer. Tanken er nå å innføre introduksjonskurs for nyansatte.

Kritikk av OKR i organisasjonen.

Det var mest kritikk eller motstand til å begynne med. Typisk var det spørsmål som “hvorfør må vi gjøre dette?”. Ellers kommer det spørsmål fra ansatte som har lest Measure what matters” av John Doerr og lurer på hvorfor man ikke måler mer. Et annet spørsmål som kommer opp er om man ikke burde ha færre OKR’er og skille løpende drift fra OKR-prosessen. Ledelsens tilsvar til dette er at hvis driftsoppgaven er viktig nok bør den stå på OKR-lista, for hvis oppgaven ikke tåler å bli drøftet opp mot andre oppgaver bør den kanskje ikke gjennomføres. Hvis drift får gå på siden uten å ta del i prosessen så vil drift overkjøre OKR’ene og de mister sin effekt frykter ledelsen.

4.3.2. Presentasjon av funn gjort i intervjuer gjennomført med den finske organisasjonen.

Hvem innførte OKR?

OKR ble innført av i organisasjonen av nåværende Administrerende Direktør. Innføringen startet i 2015 da han jobbet som markedsdirektør i firmaet.

Hvorfor ble OKR innført?

Det var spesielt 3 forhold som var sett på som problematisk og som man anså OKR for å være et godt redskap til å hjelpe å løse opp i:

1. Det var alltid for mye å gjøre. Endeløse lister med oppgaver.
2. De forskjellige produkt teamene hadde veldig internt fokus, det oppstod siloer hvor alle jobbet for sitt produkt, uten å se hva som er best for organisasjonen.
3. Man manglet strukturert grunnlag for tydelig tilbakemeldinger for de ansatte på hvordan de skulle utviklingen seg.

Hvorfor ble akkurat OKR valgt?

Lederen hadde tidligere forsøkt å innføre aktivitetsrapportering i sin avdeling for å få større tydelighet i hvem som gjorde hva, men han savnet ofte informasjon om HVORFOR avdelingen gjorde de aktivitetene de rapporterte om. Som det ble uttrykket i intervjuet: “Det er flott, men har dere også diskutert...”. Han klarte ikke helt å finne en egnet form for å oppnå formålet sitt. I 2015 kom det ut en nyhetsartikkel i Visma om et av Vismaselskapene som hadde startet med OKR og at det hadde blitt en suksess hos dem. Denne artikkelen ble ansett som veldig

interessant av lederen som leste seg opp på OKR og som deretter valgt å innføre rammeverket i egen avdeling i slutten av 2015.

Hvordan ble OKR implementert?

Innføringen av OKR i markedsavdelingen ga så bra resultater at det ble besluttet å innføre rammeverket for hele organisasjonen i 2017. Det ble kjøpt inn et digitalt verktøy for å registrere og forvalte OKR'ene som ble registrert. Så fikk ledelsen og superbrukere opplæring og så resten av de ansatte. Dette arbeidet pågikk over en 3 måneders periode. Respondenten fra det kvalitative intervjuet beskrev implementasjonsprosessen som krevende og mener at organisasjonen nå i 2020 fremdeles ikke er i mål med innføringen av verktøyet. Dette eksemplifiseres ved at vedkommende i intervju uttaler: *“Jeg tror vi fremdeles jobber med det (Red: implementering for hele organisasjonen), det er fremdeles team og funksjoner som virkelig henger etter.”* Refleksjonen av respondenten nå i etterkant er at man ved å starte med verktøyet fikk feil inngang og i stede for å endre tankesettet til de ansatte ble det bare nok et verktøy. Det ble understreket i intervjuet at den vanskeligste delen var å engasjere ansatte og klare å formidle at dette ikke dreier seg om en prosess eller en måte å gjøre ting på, men hjelp til å stille de rette spørsmålene, utfordre hverandre og finne ut hva som er viktigst å fokusere på. Respondenten formidlet dette blant annet med følgende uttalelse:

“It's not that we have this tool, but we have issues to fix, we have an overload of work or tasks and they (ref: the employees) don't know what to focus on and do you feel the same? And why do you sit like that? Okay, we could fix those problems with this (ref: OKR) and have a little bit of room for discussions and so they would first agree about what to fix, or the challenges or what we should do differently... and then... the tool.”

Det første året ble det fokusert på at man skulle lære underveis og kontinuerlig justere prosessen. I første versjon forsøkte man å få med alle og lage noen mål for hele organisasjonen, og noen personlige mål for de ansatte som skulle understøtte de overordnede målene. Dette feilet i følge respondenten fullstendig. Målene ovenfra møtte aldri målene nedenfra. Etter dette fokuserte organisasjonen på å sette OKR'er rundt hver produktlinje. De aller fleste ansatte jobber med en eller flere slike produktlinjer og resonnementet bak endringen var at det ville være lettere for ansatte å se meningene bak målene. Dette fungerte bedre og selv om man i tidlig fase hadde dårlige OKR'er så ble det mye tydeligere struktur. Det ble i tillegg innført egne OKR for de forskjellige avdelingene slik at ansatte kunne se hva

markedsavdelingen skulle prioritere og salg og så videre. Fordelen ved avdelingsvise OKR var at dette var nært den ansattes daglige gjøremål (egen avdeling) og man kunne lære en ny prosess og starte å bidra i en trygg ramme. Når dette var etablert og ansatte begynte å forstå OKR og ble flinkere til å sette dem så ble det igjen innført OKR'er på tvers av avdelingene.

Hvordan gjennomføres OKR i praksis i dag?

En OKR syklus varer i et kvartal og det er lederteamene for hver Produktlinje som starter diskusjonen om hva som er de beste målene for kommende kvartal sett fra et salg, markeds, kunde, og utviklingsperspektiv. I dette møtet settes noen overordnede OKR'er for hver produktlinje. Dette gjøres ca 2 uker før kvartalslutt. Så tas disse målene med tilbake til avdelingene (f.eks. marked, salg, utvikling) hvor det lages mange OKR forslag med tanke på hva som er best for produktet og for kundene, men også interne behov. Så er det relativt raske iterasjoner før de begynner å slette de OKR'ene som man ikke mener er viktige nok. OKR'ene registreres og samles i et datasystem som heter Betterworks. Så delegeres ansvar og medarbeiderne setter sammen med sin leder personlige mål. Etter hvert kvartal gjennomføres det retrospektiver og hvert team går gjennom sine 3 viktigste OKR'er hva som var rått og hva som ønsker å forbedre, hva man har lært og hva som er neste kvartals mål. Hvert team har ca 5 minutter og det er i inneværende kvartal 27 team. Det anslås å være rundt 100 tilstede når de største produktene presenterer og 50-60 tilstede når de mindre produktene presenterer. Arbeidet med å lage nye OKR og oppsummere forrige kvartals OKR'er tar ca 1 mnd.

Topplederne er ikke selv direkte involvert i settingen av OKR, men de følger med og utfordrer gjerne underveis. Ledelsen følger også med på progresjonen underveis. I månedlig toppledermøte har så nominerer alle lederne sine to viktigste tema ifm med OKR status fra sin avdeling. Så velges de 2 viktigste av dem og diskuteres i møtet. Dette ender med en aksjonsliste eller ansvar for å utarbeide en plan. Den presenteres i neste møte.

Toppnivå OKR'ene er langsiktige mål, nå mot 2023, og settes av toppleder. En tydelig føring her er at målene er satt for å vise hvor man skal være med organisasjon og produkt i 2023 så blir det opp til produkt teamene å si hvordan man skal komme seg dit, kvartal for kvartal.

De fleste OKR'ene har egne team. OKR-teamene har også selv møter jevnlig. Teamene har ikke direkte kobling til lederstruktur og har derfor ikke nødvendigvis en leder med i teamet.

Teamene er kryssfunksjonelt satt sammen og hvert team kunne ansees for å være en egen liten organisasjon da de har alle ressurser de skal trenge for å innfri OKR'en sin.

Hvordan gjøres opplæring av OKR?

ORGanisasjonen har orienteringsdager for nyansatte. OKR-opplæring er en del av programmet disse dagene og fokuset er at man ikke forteller de ansatte hva de skal gjøre, men at dette er måten organisasjonen styres på. Dette dreier seg om en måte å tenke på. Etter dette blir det opp til hver avdeling å få den ansatte inn i OKR-prosessen. Ellers så benyttes retrospektivene til læring.

Kritikk av OKR

Det er spesielt 2 typer motstand som har oppstått. Den første er forbundet med ansatte som sier at de ikke har tid til OKR. Dette blir oppfattet som litt merkelig da OKR blir tilbudt ansatte for å tenke på akkurat hva som er viktigst å gjøre for å få bedre tid til å gjøre det som er viktigst. Den andre typen kritikk som kommer er av typen "vi gjør de samme oppgavene hvert kvartal, vi har ikke noe nytt å sette i OKR".

Vi har nå presentert den mest sentrale empirien fra den kvalitative undersøkelsen. Vi ser at den kvalitative tilnærmingen tegner et helt annet bilde av OKR enn den kvantitative delen.

5. Analyse

I dette kapittelet drøftes OKR-innføringen i disse 2 organisasjonene ved å analysere innføringen i gjennom de 5 første av totalt 7 av virusteoriens beskrevne faser. Her brukes Røviks teoretiske begrepsapparat til å forklare hva som skjer når en organisasjonside (Her OKR) tas fra en organisasjon og inn i en annen og hva som skjer under implementasjonen av ideen i ny organisasjon.

Gjennom Røviks begrepsapparat fremkommer det et bilde av at OKR i likhet med virus har en enkel og effektiv innpakning som i utgangspunktet gjør metodikken lett å oversette mellom organisasjoner. Det fremkommer videre at OKR betyr noe forskjellig for den enkelte oversetter, men at den observerte forskjellen i implementasjonen gir et relativt likt uttrykk i empirien fra de ansatte om bruk av- og holdning til OKR.

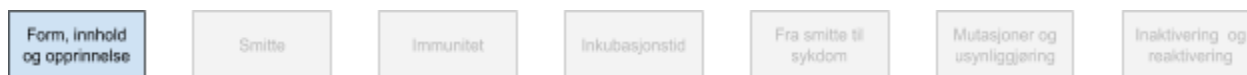
I analysen drøftes hvert av trinnene i virusteorien hver for seg i en kronologisk rekkefølge. I hver fase av smitten er det et eget underkapittel som holder fokuset på translatørens rolle og forståelse av OKR.

For å enkelt illustrere virusteoriens faser og hvilken fase som til enhver tid er til analyse har jeg skissert en modell som vist i figur 5.1.



Figur 5.1 De 5 egenskapene ved virus som drøftes i denne studien (blå celler)

5.1. Form, innhold og opprinnelse



Figur 5.2 Fase 1 av 7 i virusteorien

I denne første delen av analysen skal vi se på OKR's form, innhold og opprinnelse og drøfte hvilken betydning dette har for smitten. Med dette menes hvilke egenskaper ved OKR er det

som legger til rette for smitte og hva legger til rette for immunitet. Videre ser vi på opprinnelse og historie for å se på hvordan dette virker på smitteforløpet. Denne fasen omfatter i denne studien tidsperspektivet fra Doerr beskrev OKR og frem til smitten traff våre 2 organisasjoner som kilden til empirien i denne studien. Vi har tidligere sett at det hele startet med en idé som man tenker andre kan ha nytte av. I dette tilfellet var det John Doerr som observerte en målstyringsmetodikk hos Intel som han mente kunne gjenbrukes med suksess i andre organisasjoner. I hvilken grad har disse egenskapene medført smitten, hvilke faktorer talte for og hvilke faktorer talte imot smitte? Hvilken rolle hadde oversetteren?

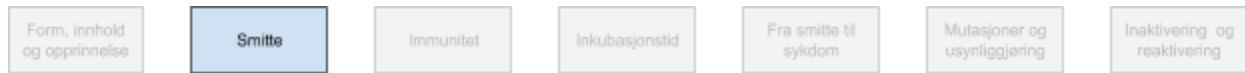
John Doerr tilskriver rammeverket til Andy Grove, men han introduserte selv benevnelsen OKR. Andy Grove refererte til Objectives and key results som en del av sin ledelsesfilosofi, men benevnte ikke dette som OKR i sin egen bok {Grove, 2015 #35}, selv ikke i revidert utgave fra 1995, bare 2 år før Doerr introduserte Google for ideen OKR. Dette er i tråd med funnene til Røvik om at ledelsesidéer gis enkle og korte navn og gjerne akronymer for at de skal være lette å huske og dermed øke sjansen for smitte. John Doerr har gitt OKR en enkel innpakning og enkelt DNA. Han selger inn idéen gjennom 4 såkalte superkrefter som er “Focus and commit to priorities”, “Align and connect”, “Track for accountability” og “Stretch for amazing”. Grove på sin side har en langt mer nyansert tilnærming til sin ledelsesideologi. Her kan vi se at Doerr’s oversettelse i sin helhet har gjort budskapet enklere og Doerr har tilpasset dette i stor grad med tanke på mottaker. Han har tatt mottakers perspektiv. Det påstås, uten at det er funnet offisielle tall på dette at OKR virkelig fikk sitt oppsving etter at Google postet et foredrag om OKR på youtube i 2013. P.t. er denne over 1 time og 20 minutter lange videoen sett hele 953,213 ganger noe som er formidabelt for et målstyringsrammeverk {Klau, 2013 #52}. Dette er et betydelig bidrag til OKR og man kan jo se Google som en superspreder av denne idéen. Googles suksess har jo gitt OKR legitimitet og mange store og verdensomspennende organisasjoner har nå gått fra smitte til sykdom. Det har blitt funnet at OKR har bidratt positivt, men har ikke vært blant de viktigste årsakene til Googles innovasjonssuksess {Steiber, 2013 #53}. Det er imidlertid interessant å registrere at men er i Doerr i større grad utydelig på detaljene om hvordan selve implementasjonen skal foregå. Doerr benytter her historier fra de selskapene som han selv har smittet til å vise til hvordan implementeringen kan gjøres. Dette kommer heller frem, til dels forskjellig, i andre bøker som er basert på erfaring fra selskapene som har implementert OKR {Niven, 2016 #27; Wodtke, 2016 #26}. Doerr spredte imidlertid OKR til de selskapene han investerte i, som vel må bety at han virkelig trodde på idéen og boken

hans om ikke før i 2018, hele 11 år etter han selv startet spre smitten til de organisasjonene han investerte i. Han har uansett tydeligvis hatt en viktig rolle som oversetter og som smittekilde. Idéen kom først inn i Visma via eiers styrerepresentant i Visma, denne aktøren er på eiersiden i et stort antall selskapper og anbefalte Visma å ta dette i bruk for å øke tydeligheten i strategien. Dette ble spilt inn som tips da den daværende strategien ikke ble oppfattet som tydelig nok. Konsernledelsen bestemte at det skulle settes i gang aktiviteter for å informere om metoden internt og støtte organisasjoner som ønsket å ta i bruk metodikken. Dette har i etterkant også blitt fulgt opp med presentasjoner fra de organisasjonene som i størst grad mener de har lyktes med OKR. Her ser vi samme mønster som hos John Doerr hvor man på en måte skyver de organisasjonene som lykkes og brenner for OKR foran som eksempler. Våre 2 selskaper har i Visma blitt presentert som suksesshistorier, men spesielt i den danske organisasjonen understreker man at det ikke er OKR alene som har gitt den enorme veksten, men at det parallelt har blitt gjort flere tiltak for å øke vekst.

5.1.1. Translatørens persepsjon av OKR i form, innhold og opprinnelses fasen

I denne fasen har smitten gått via mange smittebærere hvor vi bare kjenner til tre av dem. John Doerr har et etablert navn som investor i teknologiske oppstartsbedrifter. Dette var også tilfellet med Google og hans formål med OKR kan jo antas å være å sikre investeringen og bidra til rask vekst. Dette kan jo også forklare den enkle, men samtidig så kraftfulle innpakningen av OKR, hvis tanken bak er å kunne enkelt smitte nye startups for å akselerere investeringene. Doerr var lenge i Intel og så hvilken vekst selskapet hadde under Grove. Videre kan det tenkes at styrerepresentanten i Visma, som er vår smittebærer nummer 2, har hatt et lignende formål med å introdusere OKR for Vismas toppledelse. Her kan man også si at dette også kan tolkes som en instruks fra eier noe som Røvik betegner som en sterk kraft som klart øker sannsynligheten for at ideer blir implementert og materialisert. Vår tredje smittebærer er toppledelsen i Visma. Her er det rimelig å anta at translatørene har et sammensatt formål med OKR. På den ene siden skal de rapportere til sin eier i form av OKR som forespurt. På den andre siden ønsker de igjen å akselerere vekst i sine egen organisasjon.

5.2. Smitte



Figur 5.3 Fase 2 av 7 i virusteorien

I denne fasen belyses faktorer som medvirker til smitte. Som nevnt ovenfor så har OKR funnet veien inn til Visma gjennom eieren via styrerepresentant. I denne sammenheng kan man si at styret til konsernet fungerte som indirekte smittekilde, eller som en *ideébærer*. Med tanke på at dette er representant for eier så er vurderingen at smitten har stor kraft i seg. Dette er et aspekt teorien ikke tar inn i forhold til smittefare, men heller som årsak til symptomutløsende faktor. Røvik omtaler heller *antall* smittepunkter som avgjørende for smittefare. Begge disse selskapene har blitt smittet internt i Visma, om enn på noe ulikt vis, men begge respondentene sier i intervjuet at de var på utkikk etter akkurat det som OKR tilbød å løse og formålet med innføringen var stort sett det samme med en noe differensiert ordlegging. Visma er som beskrevet ovenfor bygget opp som en samling selvstendige organisasjoner med løse koblinger hvor man oppfordrer og legger til rette for informasjonsutveksling om positiv og negativ læring. Her må man kunne si at det i utgangspunktet er lagt opp til positiv smitte av ideér som blir ansett for å være gode i noen selskaper samtidig som man øker immunitet mot ideér som blir oppfattet som negative eller som ikke har positiv effekt. Et viktig fora for slik utveksling av erfaringer er for eksempel MD-møtene (Managing Directors) hvor alle topplederne i de forskjellige Vismaorganisasjonene møtes for å utveksle erfaringer og lære av hverandre. Her har man i utgangspunktet en arena med høy grad av tillit og risikoen er jo at man leder andre til å ta inn ideér som ikke passer egen organisasjon eller avstår fra å ta inn ideér som ville ha passet egen organisasjon fordi det ikke fungerte i et eller flere av de andre Visma selskapene. Dette er virkelig en arena for smitte. På den andre siden så er denne strukturen med fritt koblede organisasjoner lite egnet for toppstyring og toppstyrt implementasjon. Dette kommer jeg tilbake til i neste avsnitt når Immunitet skal drøftes.

Nå var det ikke gjennom toppleder smitten kom i noen av de studerte organisasjonene. Det var markedsdirektøren i henholdsvis den finske og den danske organisasjonen som tok smitten med inn. Begge oppgir å ha hørt om OKR i Visma systemet og leste seg opp på teorien. Det vil si at smitten oppstår i samme avdeling og organisatorisk nivå, men forløper herfra ganske så forskjellig gjennom de resterende fasene i smitten.

Et annet aspekt med idesmitten som Røvik jo er inne på er at vi her snakker om ønsket smitte. Vi kan si at i første ledd, fra eier til Visma styret så er det jo ikke snakk om ønsket smitte, men man kan dra ligningen fra våre to organisasjoner til frivillig smitte av vannkopper. Det er foreldre som tar med egne barn og oppsøker barn med f.eks. vannkoppesmitte for å få smittet egne barn{Dommerud, 2003 #50}. Dette er for å sikre at smitten skjer i lav alder da sykdommen kan få et verre forløp når barnet blir eldre. Dette kan være relevant for organisasjoner også da det kan være raskere å innføre en idé mens organisasjonen er liten fremfor når den har blitt større. Uansett, i dette tilfellet snakker vi om en kontrollert, ønsket smitte.

5.2.1. Translatørens persepsjon av OKR i smittefasen

I denne fasen har nå smitten nådd våre to intervjuede translatører. Disse har som oppgitt i intervjuene klare formål med innføringen av OKR. Det dreier seg i begge organisasjonene om å klare å fokusere og prioritere arbeid fordi arbeidsmengden er større enn kapasitet. Dette hemmer vekst og realisering av strategi. Begge lederne tror at nøkkelen til å skape vekst er å engasjere og motivere ansatte i større grad gjennom involvering og dermed redusere toppstyringen i organisasjonen.

5.3. Immunitet



Figur 5.4 Fase 3 av 7 i virusteorien

I denne tredje fasen bruker vi immunitet til å belyse faktorer som hemmer spredning av organisasjonsideer, både før de treffer organisasjonen, men også internt i organisasjonen. Vi har nå sett på hvordan smitten har funnet veien inn til organisasjonene som deltar i denne studien. La oss nå se på hvilke uttrykk man finner for immunitet mot OKR i disse organisasjonene. Et forhold som er beskrevet i virusteorien er *blokkering av arenaer* som ansees for å være en del av organisasjonens ytre forsvar. Det er jo på det rene at OKR smitte ble blokkert i arenaene for MD'ene og at dette kan være et uttrykk for aktivering av organisasjonens immunforsvar mot at omfattende ytre ideer skal smitte organisasjonen. Videre så så vi at organisasjonene i Visma er løst koblede organisasjoner med liten grad av felles

rutiner og prosesser. Dette er en organisering som kan gi betydelig immunitet mot nye ideer ovenfra fordi det rett og slett ikke er tilrettelagt hverken i kultur eller struktur for dette. Når det kommer til det indre forsvaret så har organisasjonene i studien hatt forskjellig tilnærming til implementering så er det kanskje ikke rart at uttrykket for immunitet fremkommer noe forskjellig. Noe som likevel er felles for begge organisasjonene er at den initielle reaksjonen på OKR har vært udelt positiv i avdelingene til de som startet innføringen, mens det ⅓ av respondentene totalt sett hadde en noe negativ initiell reaksjon på OKR. Dette kan tyde på at nærhet til translatøren eller translatørens funksjon i organisasjonen er gunstig for å redusere immunitet. I den Finske organisasjonen ble OKR innført i translatørens egen avdeling for å prøve OKR-metodikken. Etter en 2 års tid var konklusjonen at dette hadde vært så bra at OKR skulle breddes til flere hele organisasjonen. Her har man lagt OKR til allerede eksisterende arenaer som produkteierforum og etter dette nede i de forskjellige avdelingene i organisasjonen. Her uttrykker translatøren at noen avdelinger henger etter. Dette kan tolkes til at i noen avdelinger stopper OKR-prosessen opp når den har forlatt produkteierforum. Det henvises til at man er veldig lederavhengig for at man skal ha en god oppfølging av OKR-prosessen. Man finner igjen dette mønsteret i de kvalitative dataene hvor man ser at avdelinger skiller seg ut med tanke på omfanget av formelle arenaer for diskusjon av OKR. Her kan vi anta at den store avstanden faglig mellom utviklingsavdelingene og markedsavdelingene kan virke som en barriere for smitte. Dette kan komme av manglende oppfølging fra ledelsen, men vi ser her at alle OKR-eiere må presentere resultatene i allmøte hvert kvartal og dette har vært en driver for at man følger opp i linjene, om ikke annet med å etterhvert gode presentasjoner. Om det var formålet kan man jo diskutere. Translatøren understreker i forhold til indre motstand at en av de tingene han hadde gjort på en annen måte hvis han skulle gjøre det igjen var å ikke starte med verktøyet (OKR dataprogrammet) da dette satte fokus feil og at det ble oppfattet som nok et verktøy som skulle løse problemer mens tanken var at dette er et tankesett som hjelper organisasjonen å unngå å sitte fast i den store arbeidsmengden. Dette kan være én av faktorene for at det stopper opp i noen avdelinger. En annen faktor er at prosessen med innføring har pågått siden 2015, og når toppleder uttrykker at man enda ikke er mål så er det jo relevant å spørre hvor mye motivasjon og tid toppledelsen har til å løpende følge opp at dette tankesettet sprer seg i organisasjonen. Lederen oppgir at de i liten grad deltar i selv OKR-prosessen nede i organisasjonen, men at oppfølgingen for det meste skjer i månedlige toppledergruppen og i kvartalsvise allmøter. I tillegg følger ledelsen løpende med på rapportering om progresjon. Her kan det være en faktor av hvis OKR-eiere nede i organisasjonen av en eller annen grunn er immun mot OKR så kan rapporteringen rett og slett være for

rapporteringens skyld og at mål er satt for enkle og at fokuset til avdelingen reelt sett er et annet enn det OKR'ene skulle tilsi. I tillegg har man linjeledelsen som gjerne er ansvarlig for linjeaktivitetene og man velger å legge OKR-prosessen i linjeledelsens arenaer samtidig som det er egne OKR-eiere som eier oppgavene og at disse i stor grad ikke er linjeledere. Det *indre forsvaret* i organisasjonen vet vi i grunnen lite om ut ifra empirien som foreligger. Når translatøren uttrykker at noen avdelinger virkelig henger etter, kan dette være et uttrykk for at linjeledere opplever at ansatte "overtar" ansvaret for ressursene i linja og at det oppstår konflikt mellom linjeledelse og OKR-eier, som igjen kan medføre at linjeledere demotiveres og mister fokus på OKR? Konflikt kan være negativ, men konflikt kan også være positiv. studier viser at konflikt om sak gjerne kan være positiv, mens konflikt på personnivå gjerne er negativ {Jacobsen, 2013 #36}. Det kan også være at linjeledere oppfatter det som positivt at ansvaret for oppgavene ligger hos andre slik at linjeleder kan bruke mer tid på f.eks. fag- og utvikling av ansatte. OKR har ikke som fokus å effektivisere bort roller eller oppgaver i seg selv, og at organisasjoner eller grupper skulle motsette seg denne ideen har ingen av de intervjuede lagt vekt på. Men det kan være et uttrykk for stadige endringer og at man har begrenset endringskapasitet og man opplever endringstrøtthet. Organisasjoner har begrenset endringskapasitet {Meyer, 2011 #37} og her kan man kanskje se at deler av organisasjonen har nådd sin. En annen årsak til motstand kan være at OKR ikke passer til gjeldende praksis. Organisasjoner har ofte f.eks veldefinerte prosesser for mottak av saker i kundesenteret, og videre flyt inn til utviklingsavdelingen og når man i tillegg skal forholde seg til OKR en annen driver for prioritering enn man har lagt opp til kan dette oppleves konfliktfylt.

For den danske organisasjonen har tilnærmingen til implementering være en annen, noe som også har gitt et annet uttrykk for immunitet. Her hadde organisasjonen en markedsdirektør som virkelig trodde på OKR og satte i gang med svært høy motivasjon. For å redusere motstand ble det lagt mye arbeid i å oversette budskapet internt i organisasjonen til toppledelse, sentrale ledere med høy kredibilitet i organisasjonen og ansatte som han visste ble lyttet til i organisasjonen. Ansatte utenom ledelsen kan ha makt som følge av en rekke forhold som f.eks. kontroll på arbeidsoppgaver, kontroll på informasjon eller sin innvirkning på sosialiseringprosesser {Jacobsen, 2013 #36}. Videre ble ikke OKR-prosessen implementert som en del av allerede eksisterende møtestruktur. Videre var translatøren veldig tydelig på hvordan prosessen skulle kjøres og her ble det bare i mindre grad gitt rom for endringer. Denne tilpassede oversettelsen har nok medført litt motstand da ansatte som selv har lest John Doerr's

bok "Measure what matters" har tilgang direkte til en av hovedkildene for OKR og vil derfra gjøre sin egen oversettelse til egen organisasjonskontekst.

Det ble invitert til workshops og alt var (forutenom for hans egen avdeling) i denne delen av prosessen basert på frivillig deltakelse i egne målsettingsworkshop'er. Her får man plutselig egen arenaer for OKR og videre når målene ble prioritert av ledelsen så blir den faktiske sammensetningen av organisasjonen bestemt på grunnlag av hva OKR-eierne trenger av ressurser for å gjennomføre sin OKR'er. Denne måten og organisere prosessen på kan gi noen klare utfall. I og med at man som ansatt bare satt i en arbeidsgruppe med andre så kan kanskje ikke si at deltakelse er frivillig. Et annet aspekt er at man var tydelige på at også driftsoppgaver skulle inn i OKR og hvis man har større oppgaver man trenger å få ressurser til i organisasjonen så må man delta på OKR-workshoppene for å få mulighet til å få disse med. Denne tilnærmingen har i følge translatøren medført at den meste av kritikken har gått på implementasjonen av prosessen fremfor å motsette seg OKR som idé. En spesiell tilbakemelding som har kommet frem er spørsmålet om hvorfor man må blande driftsoppgaver inn i OKR. Dette kan være et uttrykk for at OKR ikke passer inn i daglig praksis. Dette kan være noe som translatøren kanskje kunne vært tydeligere på i sin oversettelse av OKR inn i organisasjonen. Det understrekes fra translatørens at det tilbys en gjennomgang av prosessen i slike tilfeller for å klargjøre hvorfor dette er oppfattet som svært viktig for ledelsen. Her kan man kanskje si at en større fokus på felles opplæring kanskje hadde redusert motstand internt. Tilbake til arenaene som nå har oppstått for OKR så går disse altså parallelt med linjeaktiviteter og man unngår en både- og diskusjon i organisasjonen. Dette kan være en forklaring på at man her i mindre grad har fått diskusjoner som bunner i at dette ikke passer til gjeldende praksis. Når det gjelder det ytre forsvaret har translatøren som vist ovenfor tatt grundige grep for å sikre at praten omsettes i gjennomføring i organisasjonen. Det er også tydelig at det fremdeles er høy motivasjon for oppfølging og gjennomføring av OKR, men ukentlig (og hvis nødvendig oftere) OKR-møter selv i topledelsen.

Et trekk som et gjennomgående er at begge translatørene tidligere hadde forsøkt andre lignende organisasjonsideer for å løse de grunnleggende problemene som ble oppgitt som formålet bak innføringen av OKR. Her kan man ikke se tydelige spor av immunitet mot denne gruppen av organisasjonsideer. Det kan likevel ikke utelukkes at det finnes slik immunitet, men studien har ikke avdekket empiri til å understøtte dette.

5.3.1. Translatørens persepsjon av OKR i immunitetsfasen

I denne fasen jobber våre to translatører med å spre ideen internt i organisasjonene sine og vil fra et translasjonsperspektiv fremdeles drives av det samme formålet som i smittefasen. Dog vil

fokuset nå mer være å aktivt jobbe med å etablere støtte for en beslutning fra ledelsen om at denne nye ideen skal tas i bruk. Det vil i denne fasen dukke opp nye translatører og sannsynligvis vil noen av svarene fra den kvantitative studien nå etableres. Altså svaret på initiell reaksjon til OKR. Det er rimelig å tenke at disse nye translatørene vil kunne ha et spenn av formål i sin oversettelse av OKR. De nærmeste til den opprinnelige smittekilden (Markedsdirektørene) vil som tallene indikerer kanskje være positive til OKR, mens translatører som sitter lengre unna og med annet fokus i hverdagen kanskje i større grad vil kunne tenke at her kommer det noe nytt og det har jeg ikke tid til. Dette er et mønster vi ser i begge organisasjonene og tydeligst i den finske der de først brukte OKR bare innad i Markedsavdelingen. Vi ser muligens tegnene her til at det skapes en både positiv og en mer nøytral- eller negativt ladet translasjon av OKR videre ut og ned i organisasjonen. Her kan det tenkes at den positivt ladede translatørene er måldrevet av bedre samarbeid med andre avdelinger og de mer negativt innstilte translatørene i større grad anser dette for å være merarbeid eller tap av makt.

5.4. Inkubasjonstid



Figur 5.5 Fase 4 av 7 i virusteorien

Inkubasjonstid skal i henhold til teorien belyse aktiviteter i tiden fra ideen kommer inn i organisasjonen til den begynner å få symptomer som i denne sammenheng betyr endret praksis som følge av den nye ideen. Å benytte begrepet inkubasjonstid i denne studien kan virke noe unaturlig når man ser hvor relativt kort tid det tok fra smitten kom inn i organisasjonene til de utviklet symptomer. Det er imidlertid et poeng at hvis vi ser på tiden det tok fra smitten nådde Visma til den slo ut i symptomer i våre 2 organisasjoner så snakker vi en inkubasjonstid som er betydelig også i organisasjonssammenheng. Smitten nådde først styret i Visma konsernet. Her ble det gjort forberedende arbeid for å introdusere OKR for alle organisasjonen i konsernet. Dette er en fase som kan sees på som inkubasjonstid da den ikke endret virkemåten eller praksis i konsernet. Det ble så gjort en endring på konsernnivå hvor man ønsket at organisasjonene rapporterte årsmål i OKR form og det ble også gjort en introduksjon av OKR

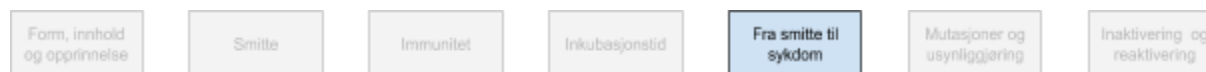
for alle MD'er i konsernet. Det var gjennom dette arbeidet at den danske organisasjonen fanget opp OKR og hvor respondenten fra det kvalitative intervjuet fikk smitten. Det var i den danske organisasjonen videre inkubasjonstid ettersom respondenten forberedte metodikken som skulle introduseres internt, altså ble selve oversettelsen gjort i denne inkubasjonstiden. Inkubasjonstiden ble også benyttet til å skaffe støtte av toppleder og internt blant andre sentrale ledere og ansatte som ble lyttet til i organisasjonen. Man ser her det vi kan sammenligne med et høypotent virus hvor viruset infiserer det vi kan si er det sentrale sentralnervesystemet i organisasjon, I maktapparatet. Når metodikken var lagt og intern støtte var sikret så kan man si sykdommen inntraff med relativt tydelige symptomer i hele organisasjonen til tross for indre motstand. I og med at alle OKR'er ble innført for hele organisasjonen fra første runde så medførte dette endret praksis gjennom hvilke arenaer diskusjonen på de høyt prioriterte oppgavene ble prioritert, diskutert og hvordan de ble rapportert til ledelsen. Også hvem som jobbet med hva ble styrt av denne nyetablerte praksisen. Det er på den andre side store deler av organisasjonen som bare indirekte ble berørt da vi ser respondenten angir at anslagsvis 70% av de som deltok på OKR-workshoppene i runde én var fra markedsavdelingen. I den finske organisasjonen kom smitten via et tredje Visma-selskap som skrev om OKR i en nyhetsartikkel. Dette kan komme av at dette tredje selskapet allerede hadde OKR introdusert før Visma konsernet introduserte det, eller så var toppleder (MD) immun for smitte gjennom konsernledelsen. Også i den finske organisasjonen var det noe man kan anse for å være inkubasjonstid fra respondenten bestemte seg for å lese seg opp på OKR til det ble innført for én avdeling som et begrenset prøveprosjekt. Denne perioden kan vanskelig tolkes som en ren inkubasjonstid da den slo ut som symptom i en begrenset del av organisasjonen, men med en fase på 2 år før det bredte seg til etablerte seg som praksis i hele organisasjonen. I inkubasjonstiden sprer smittens seg i organisasjonen og vi kan tydelig se at en høy andel av respondentene har fått tilbud om opplæring og en nesten tilsvarende høy andel har benyttet seg av tilbudet. Tallene sier ikke noe om hvor fornøyde de ansatte var med opplæringen. Den danske organisasjonen tilbyr ikke på undersøkelsens tidspunkt strukturert opplæring av nyansatte. Dette kan medføre at de nyansatte i større grad vil kunne motta en forskjellig translasjon av OKR alt etter hvor i organisasjonen de blir ansatt og tatt inn i hvordan ting gjøres. I den finske organisasjonen tilbys det strukturert opplæring i OKR som en del av nyansattopplæringen og det er rimelig å anta at man her i større grad vil sikre en entydig translasjon til nyansatte.

5.4.1. Translatørens persepsjon av OKR i inkubasjonstiden.

I inkubasjonstiden vil translatørbildet i stor grad se likt ut som i den siste delen av immunitetsfasen. Her kan vi tenke at valget om å benytte OKR i hele organisasjonen er tatt og opplæringen starter. I denne fasen trer imidlertid en ny aktør inn i den finske organisasjonen. Her kommer det inn OKR-konsulenter som translatører for å foreta opplæring. Dette bringer et helt nytt sett med formål inn i translasjonen. Dette vil man tro kunne være drevet av formål om å tjene penger.

De er eksperter på OKR, men ikke på organisasjonen de skal hjelpe implementeringen i. Dette vil kunne aktivere immunitet hos deler av organisasjonen som føler at de ikke blir forstått av disse nye translatørene. For andre vil den tydeligheten disse ekspertene bringer til bords være betryggende og opplysende og bidra til en smidigere transisjon inn i OKR-metodikk.

5.5. Fra smitte til sykdom



Figur 5.6 Fase 5 av 7 i virusteorien

Den siste fasen av teorien til Røvik skal belyse faktorer som bidrar til at ideen tar fast form, eller går fra prat til praksis i den mottakende organisasjonen. Denne fasen i smitten kan deles inn i 2 sub-faser. Den første sub-fasen er virusets evne til selv å trenge inn i organisasjonen (Adhesjon). Språksmitte må kunne sies å være et av de egenskapene i Røviks teori som tydeligst kommer frem i denne analysen av OKR-smitte. En ides evne til å smitte språklig. OKR treffer klart med et akronym som er lett å huske og den med den korte listen av merkelapper (Fokus, Inkluderende, Økt frekvens, Strukkede og lærende). Røvik treffer meget godt i sin teori av hvilke egenskaper som kjennetegner organisasjonsideer som lett overføres språklig mellom organisasjoner. Dette (OKR) må sies og være et idé som er strømlinjeformet for rask og enkel smitte. Med hva er det utover dette ved OKR og dets merkelapper som gjør at det ansees for anvendelig for 2 organisasjoner med i utgangspunktet 2 forskjellige utfordringer. I Finland var utfordringene at det alltid var for mye å gjøre, silotenkning og manglende tilbakemeldinger fra ansatte hvordan veien videre skulle være. I Danmark var det manglende evne til å gjennomføre strategien som var den utløsende faktor. Dette igjen ble uttrykket med noen symptomer som at drift etterhvert tok for mye av tiden i organisasjonen og at man brukte store ressurser på planlegging som man ikke klarte å sette ut i praksis. Hvis vi løfter blikket så

kan man jo diskutere om ikke dette er generelle utfordringer i mange organisasjoner og ikke minst av denne typen IT-organisasjoner i sterk vekst og med et svært høyt antall kunder i forhold til antall ansatte. Man kan med relativt få ansatte gjennom bruk av moderne IT-løsninger lage og drifte programvare og levere denne som en tjeneste (SAAS) uten å være i direkte kontakt med kunden eller kundens egne IT-løsninger. De to egenskapene som muligens kommuniseres sterkest i OKR er *fokus* på det som betyr mest for vekst og raske iterasjoner. Dette er sterke egenskaper i OKR's DNA og gir organisasjoner mulighet til å etablere konsensus om noen få men svært viktige oppgaver og gir dermed organisasjonen og ansatte på en måte et frikort for å si nei til mange oppgaver som trenger seg på fra alle kanter. Man kan tenke seg at dette er en svært forlokkende egenskap for både ledelse og ansatte i moderne og raskt voksende IT-organisasjoner.

Når støtten fra toppledelse er samlet, opplæring har skjedd og man er klar til en faktisk implementasjon er vi over i sub-fase to i utbruddet av sykdommen som er inntrengningen av sykdommen. Her beskriver Røvik spesielt tre forhold som gjør at ideer får fotfeste og gir faktiske endringer i organisasjonens praksis. Vi skal nå drøfte våre to organisasjoners symptomer i lys av hvert av disse 3 forholdene.

5.5.1. *Ideer som instruks*

Denne delen av teorien går ut på at klare instruks og gjerne i sammenheng med myndighetskrav gir en sterk kraft for å materialisere en ide i organisasjonene. OKR har som beskrevet ovenfor ingen slik tydelig instruks på hvordan å ta dem i bruk i praksis. MEN, det er gjennom eksemplifisering hvordan kjente organisasjoner, eller gjennom kjente ledere fra mindre kjente organisasjoner, tilgjengelig rikelig med eksempler for hvordan og hvordan ikke implementere OKR. Et eksempel er videoen fra Google som nevnt ovenfor. Google blir også referert til som case study i flere OKR-bøker som er utgitt. I hvilken grad er så tanker om ideer som instruks gjeldende for våre studieobjekt? I Finland har man lent seg på innleid kompetanse for innføring av OKR. Her har man satset på å få hjelp til oversettelsen av hvordan, mens ledelsen selv har oversatt hvorfor. OKR ble her faset inn i eksisterende arenaer og det ble i tidlig fase lansert et eget IT-system som skulle benyttes i denne jobben. Dette verktøyet legger jo i seg selv noen føringer hvordan OKR skal gjennomføres og bidrar til å gjøre det tydeligere, eller mer håndfast. I den danske organisasjonen ble det gjort på en ganske så forskjellig måte. Her ble det gjort en fullstendig intern oversettelse av OKR og det ble lagt frem en tydelig prosess for hvordan dette skulle gjennomføres i hele organisasjonen fra dag 1. Det ble her også etablert et nytt sett med arenaer i organisasjonen for planlegging og prioritering av arbeid. Her kan man si

at det kanskje i større grad enn tydelighet har vært den sterke koblingen til ressurser og prioritering av ressurser som har medført at ansatte har meldt seg på og deltatt i OKR-arbeidet. Felles for begge organisasjonene er at OKR ikke har blitt formidlet som instruksjoner, men i større grad som et verktøy for å prioritere hva man skal og hva man ikke skal gjøre. I tillegg kan man si at tilnærmingen til hvordan har vært rimelig forskjellig, men som vi ser at den kvantitative undersøkelsen så blir resultatet av implementasjonen opplevd relativt likt av de ansatte.

5.5.2. Konsistensregler for prat og praksis

Røvik mener at det for å opprettholde kredibilitet i og utenfor organisasjonen må være en viss sammenheng mellom hva man sier og hva man gjør. Begge respondentene fra de kvalitative intervjuene oppgir hver for seg tydelige rasjonaler for valget av og innføringen av OKR. Det gir selvfølgelig ingen garanti for at det på tiden av valget var slik det var, men handlingene i ettertid levner liten tvil om at intensjonen ikke var å kunne smykke seg med et moterammeverk, men tvert imot å sørge for at organisasjonen fikk et redskap for å finne de viktigste oppgavene , prioritere dem og løpende rapportere avvik slik at ledelsen kan se til at det gjøres korrigerende tiltak. Det er likevel på sin plass å understreke at det er respondenter, selv om det er marginalt, i begge organisasjonene som i den kvantitative undersøkelsen svarer at de ikke deltar i OKR og oppgir årsaken til å være "Jeg finner det bortkastet tid". Dette viser jo tydelig at selv om man er konsistent mellom prat og praksis så får man ikke alle med, og det er jo kanskje heller ikke poenget.

5.5.3. Replikasjon og institusjonalisering

Vi er inne på den siste av de tre faktorene som etter virusteorien regulerer ideers evne til å endre praksis i smittede organisasjoner. Hvordan spres nå disse ideene innad i organisasjonen etter at den har begynt å medføre endring i praksis? Og er det slik at en ide på et tidspunkt kan ansees for å være institusjonalisert slik at ansatte ikke lengre er i stand til å se reelle alternativer? Når det kommer til replikasjon så fremkommer det en del data på fra de kvantitative undersøkelsene angående hvor mange som har fått **opplæring, coaching**, hvor mange som deltar med å sette OKR og hvor mange som diskuterer OKR i formelle og på uformelle **arenaer**. Tallene viser klart her at deltakelsen i OKR-praksis er høy i begge organisasjonene. Basert på empirien kan man si at OKR i stor grad institusjonalisert i begge

disse organisasjonene. I den finske organisasjonen så ser man at praksisen i betydelig større grad involverer setting av personlige mål enn i den danske. Dette kan være et utslag av at det benyttes et dedikert IT-system for registrering og oppfølging av OKR og en del av systemstøtten er å sette personlige mål. I den danske organisasjonen ser man til tross for en ganske forskjellig tilnærming at deltakelsen i OKR-aktiviteter også er høy og selv om den ikke er like høy som i den finske så har en høyere andel av deltakerne bidratt aktivt med å foreslå OKR'er. Det er også et klarer bilde av at noen avdelinger i mindre grad deltar i OKR enn andre i den danske organisasjonen. Selve replikasjonen skjer nå i den danske organisasjonen først og fremst gjennom linja og det er opp til hver enkelt leder å gjennomføre den nødvendige opplæringen av nyansatte, mens i den finske organisasjonen gjøres dette strukturert som en del av en felles nyansattopplæring. Dette kan være en faktor som bidrar til denne litt skjeve deltakelsen i den danske organisasjonen. Empirien fra den finske organisasjonen støtter for øvrig ikke helt uttalelsen fra respondenten fra intervjuet om at deler av organisasjonen virkelig henger etter. Dette fremkommer ikke i den kvantitative empirien, men den sier på den andre side noe ikke om kvalitet og det kan være dette respondenten omtalte. At noen avdelinger henger etter på kvaliteten på de OKR som settes eller de henger etter på å å benytte dem i etterkant.

5.5.4. Translatørens persepsjon av OKR i fra smitte til sykdomsfasen

Vi er som man kan se fra diskusjonen ovenfor nå inne i en fase hvor OKR har fått et stort antall translatører i begge organisasjonene og antall formål med OKR vil nok øke med antall translatører i sving. Et verktøy, også ledelsesverktøy, gjør ingen nytte uten at det gir mening (har et formål) og blir benyttet. {Clegg, 2012 #51}. Disse organisasjonene har hver sin svært så sentrale translatør som virker i organisasjonen på forskjellig vis. I den finske organisasjonen oversettes OKR til nyansatte gjennom felles opplæring, med solid støtte fra toppledelse. I den danske organisasjonen skjer opplæringen mer ute i avdelingene, men er samtidig tett fulgt opp av eieren av OKR-prosessen som stadig foretar direkte opplæring ved observert behov. Også her er støtten fra toppledelsen solid. Røvik understreker at i det lange løp så er utholdenhet og tett eierskap fra ledelsens side svært viktig for å lykkes med innføringen av organisasjonsideer og dette ser ut til å være tilfellet i begge de to organisasjonene som har vært studert her.

5.6. Virkning og opplevelse

Et spørsmål som naturligvis kommer opp i en slik studie er: Fungerer OKR? Dette må selvfølgelig settes i en kontekst. Fungerer til hva? Fra den kvantitative studien kan vi se at over 60-72% av respondentene har oppgitt at de har gått bedre oversikt over hva som er viktig å fokusere på for organisasjonen, teamet og for seg selv etter at OKR ble tatt i bruk. I så måte må vi kunne si at OKR fungerer til å skape fokus. Noe som er interessant er at andelen som oppgir at de har fått større mulighet til å bidra i det som er viktigst for organisasjonene er en del lavere. Her svarer 40% i den finske organisasjonen at de har en noe større mulighet eller en mye større mulighet til å bidra til det som er viktig i organisasjonen, mens tilsvarende tall for den danske organisasjonen er 32%. Tallene for økt transparens i kommunikasjonen er 72% i den finske organisasjonen mot 45% i den danske. De tilsvarende tallene for ansatte som mener innføringen har medført negativ opplevelse er på mellom 0 og 6,1%. Hva som skjuler seg bak den store nøytrale andelen av svar er ukjent. Det kan være at man tidligere har følt at man får bidratt og at man fortsatt får det eller så har man ikke fått bidratt og fremdeles ikke får bidra til det som er viktig for organisasjonen.

Et annet interessant funn er at 33% av de spurte i den finske organisasjonen mot 48% i den danske organisasjonen i noen grad eller i stor grad føler seg mer motivert i jobben etter at OKR ble tatt i bruk. Så svaret på spørsmålet må man kunne si at ja, tallene tyder på at OKR har fungert til å belyse hva som er viktig for organisasjonene å fokusere på, en betydelig andel av ansatte føler at de har mulighet til å bidra til det som er viktig for organisasjonen og at organisasjonene oppleves mer transparente i sin kommunikasjon. Det har også gitt et løft i motivasjonen til de ansatte. Konklusjonen må selvfølgelig tas med forbehold om at det var lav deltakelse og at de som faktisk deltok kanskje er OKR-menigheten i organisasjonene, men den gjeldende empirien er tydelig positiv på vegne av OKR. Det er gjennom studien identifisert en rekke forhold som tilsier at translatørens rolle i innføringen av OKR som rammeverk et betydelig. Det er spesielt 2 forhold som i denne sammenheng bør trekkes frem. Translatørene har i denne studien for det første vært smittekilden i organisasjonen, men samtidig og vel så viktig har translatøren vitalisert viruset (OKR) gjennom etablering av formål med innføring aktiv kommunikasjon rundt dette i organisasjonen og spesielt mot toppledelsen.

Vi har i analysen benyttet Røviks virus- og translasjonsteori til å forklare hva som skjer når en organisasjonside tar fra en organisasjon og inn i en annen. Dette har gitt oss mulighet til å belyse denne ideoverføringen gjennom et teoretisk begrepsapparat. Analysen finner at virus- og

translasjonsteorien effektivt belyser mange forhold av en slik idevandring og spesielt translatørens rolle i implementeringen av ideen. Analysen viser også at den kvalitative og kvantitative data fra undersøkelsene utfyller hverandre og tegner et langt mer tydelig bilde enn de ville gjort hver for seg.

6. Oppsummering

Denne studien startet ut med en utforskende tilnærming til implementasjon av- og ansattes mottak- og oppfattelse av målstyringsrammeverket OKR i europeiske IT-organisasjoner eid av IT-konsernet Visma. Målet var å samle data om disse nevnte forholdene for så å utlede et mer spesifikke forskningsspørsmål under denne tematikken. Av et maksimalt potensiale på over 100 IT-organisasjoner, endte studien opp med deltakelse av 2 (etter norske forhold) store Nordiske IT-organisasjoner. Det ble utført en kvantitativ og en kvalitativ studie i disse 2 organisasjonene og forskningen ble fokusert på spredning av OKR som organisasjonside sett i lys av Røviks Virusteori og med særlig fokus på translatørens rolle i spredningen. Studien har tatt et fenomenologisk utgangspunkt og søker å beskrive de ovennevnte forhold i henhold til spesielt Røviks pragmatisk orienterte teorier om translatørens rolle i spredning av organisasjonsideer, forklart ved hjelp av en metafor som i denne sammenheng er Viruset. Studien viser at virusteorien egner seg til å belyse forhold som har innvirkning på overføring- og innføringen av nye OKR. Det er videre brakt på det rene at i denne studien har translatørens rolle i smitten har vært betydelig, men betydelig av forskjellige årsaker i de forskjellige smittefasene. Videre ser man at en ideoversettelse her har mange translatører og at translatørens persepsjon av OKR endrer seg gjennom organisasjonen. Det fremkommer også gjennom intervjuer med translatørene at bak de tilsynelatende positive tallene fra den kvantitative empirien ligger et svært omfattende arbeid for å redusere immunitet i organisasjonen og tilrettelegging for spredning. Det har blitt vist at til tross for en ulik tilnærming til implementasjonen så fremstår store deler av de kvantitative dataene påfallende likt. Studien viser også at OKR her er benyttet som ett av mange tiltak for å styre organisasjonene.

6.1. Svakheter med oppgaven

Denne studien ble gjennomført med en induktiv tilnærming for å samle empiri rundt valg av-, implementasjon av- og opplevelsen av OKR også se etter interessante funn i empirien. Dette medfører at empirien ikke oppleves optimal i forhold til den endelige problemstillingen.

Lav deltakelse i studien fører til usikkerhet om de som svarer et representativt utvalg av den totale populasjonen eller om det er de som brenner for OKR. Dette mener jeg er et mindre

problem i den fenomenologiske tilnærmingen som er valgt så lenge det kommer tydelig frem hvem respondentene er og det mener jeg oppgaven belyser godt. Et annet aspekt er at den kvalitative undersøkelsen kun fokuserer på de ansvarlige for OKR. Det kunne vært interessant å intervju noen ansatte som ikke har et positivt syn på OKR, det fremkommer én slik fra hver organisasjon i den kvantitative dataene. Det ble gått ifra å følge opp dette grunnet omfang og ressursbruk.

Det finnes lite forskning på OKR å støtte seg på. Det aller meste av tilgjengelig litteratur kommer fra Doerr selv eller ledere som har gått i hans lære sammen med case- og brukserfaringer fra bransjen. Dette er i liten grad forskningsrelatert beskrivelser av OKR. Det har vært et bevisst valg å ikke benytte webforumdialogen som nå i stor grad utgjør "forskningen" på OKR og som gjerne er basert på arbeidserfaring eller konsulentvirksomhet.

6.2. Studiens bidrag

Studien har vist at organisasjonsideer kan overføres mellom organisasjoner og at man gjennom bruk av metaforer som spredning av virus kan belyse forhold som innvirker på en slik ideoverføring. Studien er også en av få gjort på målstyringsrammeverket OKR og bidrar til å ta såvel Røviks teorier og vår forståelse av hvordan OKR virker i organisasjoner videre.

6.3. Forslag til videre forskning

Gjennom studien har det kommet frem at tilgangen til forskning på OKR er svært mangelfull. Samtidig kan man tolkes det dithen at OKR opprinnelig bygger på en svært gammel teori om at det viktigste for en organisasjon er å ha fokus på verdikjøring og ikke på aktivitet. Det er derfor følgende forslag til videre forskning:

- a. Hvorfor egner dette gammeldagse rammeverket seg til de mest moderne organisasjonen? (Hvis IT-organisasjonene er det da)
- b. Hvilke typer organisasjoner utover IT egner OKR seg til? Er det typer organisasjoner som ikke burde benytte OKR?
- c. Egner OKR seg for alle ansatte og funksjoner? Hvorfor, hvorfor ikke, hvilke forhold innvirker her og forslag til løsning?
- d. Er OKR Taylorisme i ny drakt? eller er det noe helt annet?

7. Referanser

- Castro, F. (2018). Measure What Really Matters, The Good, the Bad and the Ugly of John Doerr's OKR Book. Retrieved from <https://medium.com/@meetfelipe/measure-what-really-matters-2de3569e55ec>
- Chen, C.-C., & Chi, C.-Y. (2020). Biosafety in the preparation and processing of cytology specimens with potential coronavirus (COVID-19) infection: Perspectives from Taiwan. *Cancer Cytopathology*, 128(5), 309-316. doi:10.1002/cncy.22280
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2012). *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*: SAGE Publications.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method*: Wiley.
- Doerr, J., & Page, L. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*: Penguin Publishing Group.
- Dommerud, T. (2003). Vil etablere smittering. Retrieved from <https://www.dagensmedisin.no/artikler/2003/04/10/vil-etablere-smittering/>
- Eriksen, F., & Orban, G. (2020). Enkelt å forstå, men vanskelig å praktisere : en studie av styringssystemet OKR og hvordan det praktiseres i norske selskap. In.
- FRYDENBERG, H. S. (2019). Flere utgitte boktitler, men færre solgte bøker. Retrieved from <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/flere-utgitte-boktitler-men-faerre-solgte-boker>
- Grove, A. S. (2015). *High Output Management*: Knopf Doubleday Publishing Group.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*: Fagbokforl.
- Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS: versjon 17*: Abstrakt.
- Justesen, L. N. M. M. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier*: Hans Reitzel.
- Klau, R. (Producer). (2013, 10.10.2020). Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKRs. Retrieved from <https://youtu.be/mJB83EZtAjc>
- Krokan, A. (2013). *Nettverksøkonomi: digitale tjenester og sosiale mediers økonomi*: Cappelen Damm akademisk.
- Lab, G. V. S. (Producer). (2013, 08.11.2020). Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKRs. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc>
- Leonard, J. W. (1986). Why MBO fails so often. *Training and development journal*, 40(6), 38.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2011). *Endringskapasitet*: Fagbokforl.
- Mundra, S. (2015). From 'Taylorism' to 'Druckerism'. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/from-taylorism-druckerism-sunil-mundra>

- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*: Wiley.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*: Fagbokforlaget.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*: McGraw-Hill Education Limited.
- Palm Pettersen, M. (2019). Folk flest er til å stole på. Sosial tillit i Norge fra 2002 til 2016. In: Universitetet i Sørøst-Norge.
- Rodgers, R., & Hunter, J. E. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 322. doi:10.1037/0021-9010.76.2.322
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon*: Universitetsforlaget.
- Schutz, A., Uiff-Møller, B., & Bech-Jørgensen, B. (2005). *Hverdagslivets sociologi: en tekstsamling*: Hans Reitzel.
- Sollien, T. (2020). Meningsmålinger er ikke en fasit. *Aftenposten*. Retrieved from <https://www.aftenposten.no/meninger/kommentar/i/KyyKqG/meningsmaalinger-er-ikke-en-fasit>
- Steiber, A., & Alänge, S. (2013). A corporate system for continuous innovation: the case of Google Inc. *European journal of innovation management*, 16(2), 243-264. doi:10.1108/14601061311324566
- Thurén, T., Gjestland, D., & Gjerpe, K. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere*: Universitetsforl.
- Wartzman, R. (2014). What Peter Drucker Knew About 2020. Retrieved from <https://hbr.org/2014/10/what-peter-drucker-knew-about-2020>
- Wodtke, C., & Cagan, M. (2016). *Radical Focus: Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*: Cucina Media LLC.
- Zahra, S. A. (2003). The Practice of Management: Reflections on Peter F. Drucker's Landmark Book. *Academy of Management Executive*, 17(3), 16-23. doi:10.5465/AME.2003.10954670

8. Vedlegg

Vedlegg 1	Spørreskjema
Vedlegg 2	Intervjuguide
Vedlegg 3	Informasjonsskjema om studien - Kvantitativ undersøkelse
Vedlegg 4	Informasjonsskjema om studien - Kvalitativ undersøkelse
Vedlegg 5	Meldeskjema til NSD
Vedlegg 6	Melding for å rekruttere toppledere til å delta med sine org.
Vedlegg 7	Mal for melding om OKR undersøkelse til ansatte fra toppleder

OKRs, from Silicon Valley culture to European working practices

0 %

What is this survey about?

The focus of this study is to map how OKR (Objectives and Key Results) are used and how it is perceived by employees in Visma. The main focus is the implementation of- and attitudes towards OKRs. To what extent it is known within the organisation, how it is followed up by management and how it is received and perceived by employees in all organisational levels.

Why do I do this study?

My name is Lars Jakobsen and I'm a student at NTNU (Norwegian University of Science and Technology). I am also the MD of Mystore.no, Visma's Norwegian e-commerce provider.

I'm currently undertaking a Master of Management study and this survey is a central part of a research project I'm doing in relations to my master thesis .

Big studies on OKR are hard to find, even when looking world wide. Now you as part of the large Visma family may contribute to change this. Hopefully we are able to learn some valuable lessons on how OKRs are perceived by us Europeans and how we implement and react to this methodology. Are we all Silicon Valley wannabes or are we truly different? My name is Lars Jakobsen and I'm writing my master thesis on OKRs and how we Europeans go about it. If you give me 10 minutes of your time to answer these 35 questions I will be for ever grateful!

Where do I find more information about this project?

You may find more information about the project and your rights here: [Information about the study](#)

What is your Visma e-mail address? *

Why do we need this information? We need your e-mail address to save you the trouble of having to manually register your age, title, sex, organisation, country and other nominal data that we need to segment all answers.

This field was automatically filled in

Statement of consent *

I have received and understood information about the project «OKRs, from Silicon Valley culture to European working practices», and I have been given the opportunity to ask questions.

I concur:

to participate in answering questions in an online survey.

And *

I concur:

that my email address and information given by me is stored until the project has concluded.

Next page

OKRs, from Silicon Valley culture to European working practices

14 %

Knowledge of OKR

If you answer no to this question you are sent directly to the end of the survey and you may finish it by submitting the form.

Do you know what OKR (Objectives and key results) is? *

Yes

No

Knowledge of OKR (3 questions)

In this section you are asked questions about your knowledge of OKR

What is OKR?

A development platform

OKR is a goal-setting framework for defining and tracking objectives and their outcomes.

A project management framework

I don't know

Where did you first learn about OKRs?

From Visma

From my local organisation

From online resources

From studies

From friends

Other

What is the main purpose of using OKRs in your organisation?

Select all that apply

Increased focus on innovation

Improved Employee engagement

Improved ability to change

Increased focus on growth

Stronger alignment with vision and strategy

Stronger connection to purpose

Other

[Previous page](#)

[Next page](#)

OKRs, from Silicon Valley culture to European working practices

29 %

Implementation 1 of 3 (7 questions)

These next 18 questions are meant to map how your organisation have implemented- and are using OKRs

What does best describe your initial reaction to OKRs?

- Very positive reaction
- Somewhat positive reaction
- Nor positove or negative reaction
- Somewhat negative reaction
- Very negative reaction

What kinds of OKR training have you been offered?

Select all that apply

- Internal training and coaching (employees from you own organisation did lecturing)
- External consultants lecturing/coaching
- Online training
- Other
- No formal training

What kinds of OKR training have you attended?

Select all that apply

- Internal training and coaching (employees from you own organisation did lecturing)
- External consultants lecturing/coaching
- Online training
- Private training (Not arranged or provided by your organisation)
- Other

At what formal (presented by your organisation) arenas have you been able to discuss OKRs?

Select all that apply

- OKR Courses
- Dedicated OKR meetings
- Part of agenda in regular meetings
- Workshops
- Social media - Work
- Other

In what other settings do you talk about OKRs?

Select all that apply

- Lunch
- Coffee breaks
- Social media - Work, informal channels
- Social media - private
- Social media - Work
- After work - Family/friends
- After work - colleagues
- Other

How many times have you attended setting Objectives and Key Results?

Including top-level OKRs, mid-level OKRs and personal level OKRs

- <2
- 3-4
- 5-6
- 7-10
- >10

Have you received coaching on how to improve your OKRs?

- Yes
- No
- I have never set OKRs

[Previous page](#)

[Next page](#)

OKRs, from Silicon Valley culture to European working practices

43%

Implementation 2/3 (6 questions)

Did you receive regular coaching on setting Objectives and Key Results?

Yes

No

Do you set personal OKRs?

Yes

No

Does your team/department set OKRs?

Yes, both my team and department

Yes, my team

Yes, my department

No

Have you contributed directly to setting team/department OKRs?

Yes, by giving suggestions

Yes, by giving feedback on suggestions from colleagues

Yes, by discussing

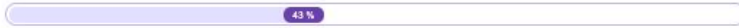
No

[Previous page](#)

[Next page](#)

These are the same questions as the last page. This one also shows a conditional question. Fifth question on this page is conditional. Shows if answer on the fourth question here is “No”

OKRs, from Silicon Valley culture to European working practices



Implementation 2/3 (6 questions)

Did you receive regular coaching on setting Objectives and Key Results?

Yes

No

Do you set personal OKRs?

Yes

No

Does your team/department set OKRs?

Yes, both my team and department

Yes, my team

Yes, my department

No

Have you contributed directly to setting team/department OKRs?

Yes, by giving suggestions

Yes, by giving feedback on suggestions from colleagues

Yes, by discussing

No

What was the most important reason you did not contribute to TEAM OKR settings?

I don't know how to contribute

Had more important things to do

Not worth the effort

I find it a waste of time

Afraid what others would think of me

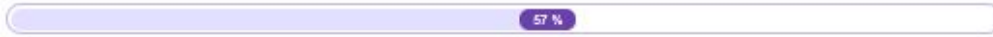
Other

[Previous page](#)

[Next page](#)

Second and third question on this page is conditional. Shows if answer on the first question here is one of the Yes alternatives

OKRs, from Silicon Valley culture to European working practices



Implementation 3/3 (Up to 4 questions)

Have you contributed in setting TOP Level OKRs in your organisation?

- Yes, by giving suggestions
- Yes, by giving feedback on others suggestions
- Yes, by discussing
- No

How will you rate your amount of active contribution to setting OKRs at TOP level

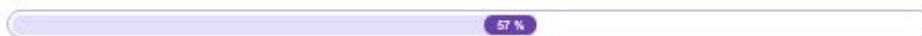
- At every opportunity
- At some opportunities
- At a few opportunities
- I have not contributed actively

Did you colleges react positively or negatively to you OKR contribution?

- Very positive reaction
- Somewhat positive reaction
- Nor positiv or negative reaction
- Somewhat negative
- Very negativ

These are the same questions as the last page. This one also shows a conditional question. Second question on this page is conditional. Shows if answer on the first question here is “No”

OKRs, from Silicon Valley culture to European working practices



Implementation 3/3 (Up to 4 questions)

Have you contributed in setting TOP Level OKRs in your organisation?

- Yes, by giving suggestions
- Yes, by giving feedback on others suggestions
- Yes, by discussing
- No

What was the most important reason you did not contribute to Top level OKR settings?

- I don't know how to contribute
- Had more important things to do
- Not worth the effort
- Afraid what others would think of me
- I find it a waste of time
- Other

Compliance 1 of 2 (7 questions)

These questions are important to realise the benefits or drawbacks from OKRs on us as employees

After using OKR i have a better overview of what is most important to focus on for my ORGANISATION

- Much better overview
- Somewhat better overview
- Nor better or worse overview
- Somewhat worse overview
- Much worse overview

After using OKR i have a better overview of what is most important to focus on for my TEAM

- Much better overview
- Somewhat better overview
- Nor better or worse overview
- Somewhat worse overview
- Much worse overview

After using OKR i have a better overview of what is most important to focus on for my own tasks

- Much better overview
- Somewhat better overview
- Nor better or worse overview
- Somewhat worse overview
- Much worse overview

After my organisation started using OKRs I am more motivated in doing my work

- Much more motivated
- Somewhat more motivated
- Nor better or worse motivation
- Somewhat less motivated
- Much less motivated

Is your organisation more silo-based or more transparent?

- Very transparent
- Somewhat transparent
- Equal
- Somewhat Silo-based
- Very Silo-based

As colleagues, are you more competitive or cooperative?

- Very cooperative
- Somewhat cooperative
- Equal
- Somewhat competitive
- Very competitive

Is your organisation willing to change or have it found its form?

- Very willing to change
- Somewhat willing to change
- Equal
- Somewhat static
- Very static

OKRs, from Silicon Valley culture to European working practices

71%

Compliance 2 of 2 (6 questions)

These questions are important to realise the benefits or drawbacks from OKRs on us as employees

Is your organisation better at innovating or doing service operation?

- Much better at innovating
- Somewhat better at innovating
- Equal
- Somewhat better at service operation
- Much better at service operations

Does your organisation avoid failure or does it fail fast?

- Fail fast
- Some of both
- Avoid failure

Is your organisational focus on teams or individuals?

- Team first
- Some of both
- Individuals first

What is the most typical behavior in your organisation when someone needs help?

- Wanting to help
- Some of both
- Helping when one needs to

After my organisation started using OKRs my ability to contribute to what is important in my organisation is better or worse?

- Lot more able to contribute
- More able to contribute
- Nor less able or more able to contribute
- Less able to contribute
- Lot less able to contribute
- I do not know

After my organisation started using OKRs my organisation is more or less transparent in our internal communication

- Lot more transparent communication
- Somewhat more transparent communication
- Nor less or more transparent communication
- Somewhat less transparent communication
- Lot less transparent communication

[Previous page](#)

[Next page](#)

OKRs, from Silicon Valley culture to European working practices



Thank you for your contribution!

Your answers are valuable to us. Next step is now to gather the data and analyse it will be summarized in a Master Thesis. After this findings will be shared with every one of you (off course a slide deck will be available).

[Previous page](#)

[Send](#)

Semistructured interview 50 min hour via videoconference, interview recorded for transcription

These are the questions I want answered, but I want to let the respondent elaborate as much as possible so the interview guide is more like a checklist that I cover the subjects I have planned.

Personal Questions

What is your age,

What is your working position

How many years have you worked in this company?,

How many years have you worked in your current position?

How many years have you worked as a manager in total?

Have you worked as a manager before you started in this company?

Questions on OKR

0. What is OKR to you?

1. Purpose of OKR in your organisation
 - a. Who initiated the process of implementing OKR in your organisation?
 - b. Why did you choose to start using OKRs?

 - c. Was there a higher purpose behind choosing OKR? Like what outcomes did you want to achieve using OKR? (e.g. More efficient org, happier employees, better sales, more rapid development...)
 - d. If yes, do you measure if you reach these high level goals?
 - e. Why did you choose OKR from all frameworks and methods?
 1. How was the process of choosing? Who was involved?

2. Implementation
 - a. How did you go about implementing OKR?
 - b. Did the implementation lead to real change in the organisation or did the organisations resolve old habits in a new way.
 - c. When did you start?
 - i. Started with top -> departments -> teams -> personal?
 - ii. Started with department X ...
 - iii. Started with team X?
 - d. Did you implement several organizational levels at once?
 - e. Top down or bottom up approach? Where do you use different approaches?
 - f. Did you offer formal training to your employees?
 - i. All or some?

- g. How did/do you do training?
 - h. Is training Voluntary or mandatory?
3. Planned usage and real life usage of OKR
- a. Can you describe how your OKR process is today?
 - i. How often do you set Objectives and Key Results at toplevel, department level, team level and personal level?
 - ii. Top down or bottom up in different organizational levels?
 - iii. Who are involved in different organizational levels?
 - b. Do you offer regular coaching?
 - c. How do you train new employees?
 - d. Do you celebrate?
 - i. How?
 - e. Did the OKR process end up as planned?
4. Leadership and follow up
- a. How do you want managers to follow up on OKR?
 - i. Do they have a choice to use OKR?
 - ii. Can they use OKR as they see fit?
 - b. How is this in your opinion perceived by top and middle managers?
 - c. How do you discuss OKR in management, in different levels of the organization?
 - d. How do you ensure managers are compliant if they are expected to be?
 - e. Do you know how this process is organized in different team
5. Evaluation and feedback of OKR
- a. Do you evaluate?
 - i. How?
 - b. Do you have any other regular feedback on how employees perceive OKR?
 - c. If you do not measure how employees perceive OKR overall, what is your impression?
 - d. If you were to do it all over again, what would you do differently?
 - i. Why?

Do you want to participate in the project «OKRs, from Silicon Valley culture to European working practices»?

This is a question to you to participate in a project that researches OKR practices and employee perceptions of OKR. In this letter we inform you about the project targets and what it will mean to you.

Purpose

The focus of this study is to map **how OKR is used and how it is perceived by employees in Visma. The main focus is implementation of- and attitudes towards OKR.** To what extent it is known within the organisation, how it is followed up by management and how it is received and perceived by employees in all organisational levels. This study is sent to organisations in Visma Software International Division that has concurred to participate

This survey is part of a Master's Thesis in a Master of Management study at NTNU. This study programme is partially sponsored by Mystore.no.

Who is responsible for this project?

NTNU, Norwegian University of Science and Technology is responsible for this project.

Why are you asked to participate?

You are responsible for the implementation of OKR in your organization and are therefore able to provide thorough information about why and how OKR was implemented, and how the framework is intended to be utilized in your organization.

This research is approved by CEO of Visma, Merethe Hverven, Management group og Visma International, and the MD of your specific organisation.

What does it mean to you if you participate?

If you choose to participate in this study it will mean that you answer a question form of about 32-35 questions estimated to take about 8-10 minutes in total. The questions are repeated to how OKR is implemented in your organisation, how you perceived OKR and how it has affected your working days.

Participation is voluntary.

It is voluntary to participate in this project. If you choose to participate you may without any given reason withdraw your consent at any given time. All your personal data will be deleted. It will not have any negative consequences for you if you choose not to participate or if you at a later point of time choose to withdraw.

Your privacy – how we store and use your data.

Your data will only be used in line with the purposes as described in this document. We treat the information from you confidential and in line with the Norwegian data privacy regulations. The student doing the research and his supervisor in this project are the only ones having access to the data.

During data analysis the answer given in this survey will be separated from your email, and it will not be possible to directly identify you from this data.

The data is gathered via <https://nettskjema.no/>. A service delivered by the University of Oslo (UIO). NTNU has a data processing agreement with UIO. The data will be analysed on a computer with encrypted disk and strong password. No other employees in Visma will be given access to the personal data from this survey.

What happens to your data after this research is completed?

The data from this research will be made anonymous when the master thesis is approved, according to the plan this will happen December 1st 2020. All nettskjema.no forms will at the same time be deleted.

Your rights

As long as you may be identified in the data given, you have the rights to:

- have insights to all personal data registered about you, and receive a copy of the data
- to get your gathered personal data corrected
- to get your gathered personal data deleted, and
- send a complaint to The Norwegian Data Protection Authority (DPA) about how your data has been treated.

What gives us the right to treat personal data about you?

We treat information about you based on your consent.

On the request of the Norwegian University of Science and Technology the NSD – Norwegian Centre for Research Data has considered treatment of personal information in this project and found it to be in compliance with Norwegian privacy policies.

Where can I learn more about this?

If you have questions about this study, or want to use your rights, please contact:

The Norwegian University of Science and Technology by Halvdan Haugbakken, halvdan.haugbakken@ntnu.no

Or

Our Data Protection Officer: Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no

If you have questions related to the NSD evaluation of this project, you may contact:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-mail (personverntjenester@nsd.no) or by phone +47 55 58 21 17.

Best regards

Halvdan Haugbakken
(Associate Professor/supervisor)

Lars Jakobsen
(master student)

Do you want to participate in the project «OKRs, from Silicon Valley culture to European working practices»?

This is a question to you to participate in a project that researches OKR practices and employee perceptions of OKR. In this letter we inform you about the project targets and what it will mean to you.

Purpose

The focus of this study is to map how OKR is used and how it is perceived by employees in Visma. The main focus is implementation of- and attitudes towards OKR. To what extent it is known within the organisation, how it is followed up by management and how it is received and perceived by employees in all organisational levels. This study is sent to organisations in Visma Software International Division that has concurred to participate

This survey is part of a Master's Thesis in a Master of Management study at NTNU. This study programme is partially sponsored by Mystore.no.

Who is responsible for this project?

NTNU, Norwegian University of Science and Technology is responsible for this project.

Why are you asked to participate?

You are responsible for the implementation of OKR in your organization and are therefore able to provide thorough information about why and how OKR was implemented, and how the framework is intended to be utilized in your organization.

This research is approved by CEO of Visma, Merethe Hverven, Management group og Visma International, and the MD of your specific organisation.

What does it mean to you if you participate?

If you choose to participate in this study it will mean that you will be attending a 50 min interview via teleconference solution Zoom. The questions are from the following categories:

1. Purpose of OKR in your organisation
2. Implementation
3. Planned usage and real life usage of OKR
4. Leadership and follow up
5. Evaluation and feedback of OKR

Participation is voluntary.

It is voluntary to participate in this project. If you choose to participate you may without any given reason withdraw your consent at any given time. All your personal data will be deleted. It will not have any negative consequences for you if you choose not to participate or if you at a later point of time choose to withdraw.

Your privacy – how we store and use your data.

Your data will only be used in line with the purposes as described in this document. We treat the information from you confidential and in line with the Norwegian data privacy regulations. The student doing the research and his supervisor in this project are the only ones having access to the data.

The data is gathered via videoconferencing solution Zoom. NTNU has a data processing agreement with Zoom. The data will be analysed on a computer with encrypted disk and strong password.

No other employees in Visma will be given access to the personal data from this survey.

What happens to your data after this research is completed?

The recordings from this interview will be made anonymous when the master thesis is approved, according to the plan this will happen February 1st 2021.

Your rights

As long as you may be identified in the data given, you have the rights to:

- have insights to all personal data registered about you, and receive a copy of the data
- to get your gathered personal data corrected
- to get your gathered personal data deleted, and
- send a complaint to The Norwegian Data Protection Authority (DPA) about how your data has been treated.

What gives us the right to treat personal data about you?

We treat information about you based on your consent.

On the request of the Norwegian University of Science and Technology the NSD – Norwegian Centre for Research Data has considered treatment of personal information in this project and found it to be in compliance with Norwegian privacy policies.

Where can I learn more about this?

If you have questions about this study, or want to use your rights, please contact:

The Norwegian University of Science and Technology by Halvdan Haugbakken, halvdan.haugbakken@ntnu.no

Or

Our Data Protection Officer: Thomas Helgesen, thomas.helgesen@ntnu.no

If you have questions related to the NSD evaluation of this project, you may contact:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-mail (personverntjenester@nsd.no) or by phone +47 55 58 21 17.

Best regards

Halvdan Haugbakken
(Associate Professor/supervisor)

Lars Jakobsen
(master student)

Declaration of consent

I have received and understood the information about the project "*OKRs, from Silicon Valley culture to European working practices*», and have been given the opportunity to ask questions.

I concur to:

- Participate in an interview
- That information given by me may be published and that I may be recognized from the context my information is given in the publication.

I concur that my information is being processed until the end of the project.

(Signed by project attendee, date)

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Meldeskjema 169866

Sist oppdatert

06.10.2020

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Type opplysninger

Du har svart ja til at du skal behandle bakgrunnsopplysninger, beskriv hvilke

Jeg ønsker å sende undersøkelsen til e-post adresser i noen utvalgte organisasjoner innenfor samme konsern. Dette vil i stor grad redusere muligheten for å levere data flere ganger og dermed påvirke undersøkelsen uforholdsmessig mye. Jeg vil også spare plass i undersøkelsen som handler om plassering i organisasjonene som tittel, ledernivå o.l.

Skal du behandle særlige kategorier personopplysninger eller personopplysninger om straffedommer eller lovovertrедelser?

Nei

Prosjektinformasjon

Prosjekttittel

OKR the scandinavian way - Fra Amerikansk hightec kultur til europeisk arbeidslivspraksis. Fungerer det som tenkt?

Begrunn behovet for å behandle personopplysningene

For å unngå multiple registreringer fra enkelte personer og for å kunne redusere behovet for å spørre om strukturell organisasjonsinformasjon i undersøkelsen.

Ekstern finansiering

- Andre

Annen finansieringskilde

Studiet er delfinansiert av arbeidsgiver Mystore.no AS

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Lars Jakobsen, larsjako@gmail.com, tlf: 95449334

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) /
Institutt for sosiologi og statsvitenskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Halvard Haugrud, halvdan.haugsbakken@ntnu.no, tlf: 92084507

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Utvalgte organisasjoner fra Visma konsernet

Rekruttering eller trekking av utvalget

Jeg avklarer med daglig leder i hvert enkelt selskap som jeg ønsker å forske på. Tanken er at daglig leder så informerer sine ansatte om at det kommer en undersøkelse, at deltakelsen er frivillig og at vedkommende deler en liten videosnutt fra meg om hvorfor jeg skal gjøre undersøkelsen og hvordan dataene skal benyttes.

Alder

18 - 75

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 1

- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Elektronisk spørreskjema

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Utvalg 2

Beskriv utvalget

2 ansatte fra organisasjonene hvor studien blir utført.

Rekruttering eller trekking av utvalget

Utvalget er basert på tilbakemeldinger i spørreskjema som er gjennomført i organisasjonen. 2 som er positive til innføringen og 2 som oppfatter innføringen av OKR som negativ

Alder

20 - 50

Inngår det voksne (18 år +) i utvalget som ikke kan samtykke selv?

Nei

Personopplysninger for utvalg 2

- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 2?

Personlig intervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 2

Informerer du utvalget om behandlingen av opplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Følgende beskrivelse om hvordan trekke tilbake samtykket vil stå i begge e-postene som sendes til respondentene i undersøkelsen:

If you want to withdraw you consent to participate in this survey, reply to this email and change subject to "Withdrawal of survey consent". Within a week you will receive a confirmation that your data is deleted.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet opplysninger om seg selv?

Følgende beskrivelse om hvordan trekke tilbake samtykket vil stå i begge e-postene som sendes til respondentene i undersøkelsen:

If you, after having submitted your survey form, want to see, change or delete information, please reply to this email and change the subject to "Request for change of survey data."

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

- Annen godkjenning

Annen godkjenning

Prosjektet er godkjent av CEO i Visma, Merethe Hverven og MD i de organisasjonene som har deltatt

Behandling

Hvor behandles opplysningene?

- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til opplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Prosjektansvarlig
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til opplysningene?

Universitet i Oslo UIO, Zoom

Tilgjengeliggjøres opplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (kodenøkkel)?

Nei

Begrunn hvorfor personopplysningene oppbevares sammen med de øvrige opplysningene

e-post adressen til respondentene i prosjektet er koblet til spørreskjemaet og samtykket som gis. Dette for å kunne begrense tilgangen til spørreskjemaet som er tilbudt via en skytjeneste (Google Forms). Når data flyttes inn i andre verktøy for å behandles så vil personopplysninger skilles fra øvrige data og en kodenøkkel vil benyttes.

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Opplysningene krypteres under forsendelse
- Endringslogg
- Flerfaktorautentisering
- Adgangsbegrensning

Varighet

Prosjektperiode

22.06.2020 - 01.03.2021

Skal data med personopplysninger oppbevares utover prosjektperioden?

Nei, data vil bli oppbevart uten personopplysninger (anonymisering)

Hvilke anonymiseringstiltak vil bli foretatt?

- Koblingsnøkkelen slettes
- Personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Tilleggsopplysninger

Hei, er det mulig å få til en ekspresbehandling av dette meldeskjemaet? Evt en gjennomgang pr telefon for evt avklaringer?

This text will be posted on Visma Space (Happeo Space cooperation platform), in the Software International MDs + Division team to recruit volunteers for the survey.

Good morning fellow MDs

Are you using OKRs? If so, I have a treat for you!

I'm the MD of Mystore.no. Currently I'm writing a master thesis on OKRs. This research might provide us with valuable insights, given wide participation from your organisations in the International division. I would appreciate it if I might send a survey to employees of your organisation.

The survey is a Google Form served by email and targets all employees. The email contains short background information and questions form that will take about 8-10 minutes to complete.

About the survey

The focus of this study is to map how OKR is used and how it is perceived by employees in Visma. The main focus is implementation of- and attitudes towards OKRs. To what extent it is known within the organisation, how it is followed up by management and how it is received and perceived by employees in all organisational levels.

The survey will be sent to all employees and is voluntary.

How can you participate in this research

1. Accept my request by giving a short comment below.
2. Send information about this research from you to all your employees via email, slack, space or other preferred channels. I will provide you with this information

That's it! And of course participate yourself:)

Why is this study useful?

OKR is a widely used methodology, but there are limited numbers of big scale studies on how OKR is implemented in organisations and how it is perceived by employees. This study may lead to new knowledge around OKRs and the effects they have on the people in our organisations. There might be valuable lessons to learn from this research.

Erlend sogn, Mads Rebsdorf, Martin Thorborg and Jussi Pekkala, I hear your people are active in this field so my expectations are especially high from you guys

Have a great monday!

This is a suggested message that all MD's may use to inform their employees about the survey that I will send them.

Subject

Template for employee information on OKR research

Support text

Hi xxxx and xxxxx, thanks so much for helping out on the research on OKR. Here is the template for informing your employees. Super if you can CC me (if email) or let me know when this is shared with your staff. Jussi and his team will send out this message today and I will send the questionnaire tomorrow, with a deadline next friday. I will send a reminder next thursday to the ones that have not replied. Is this schedule ok for you guys?

Information template

An OKR Research request will soon be emailed to you!

One of our fellow Visma employees is doing research on how OKRs are implemented in our organisations and how it is perceived by us all. This is part of a Master Thesis for a Master of management program at NTNU (Norwegian University of Science and Technology). I have concurred to participate in this research and all employees will receive an email with a link to a Form containing the questions. It is voluntary to participate, but we urge you all to spend the approximately 10 minutes it takes to answer these questions. The lessons learned from this study may gain us all, and in addition we help our fellow student on his Master's Thesis.

If you don't get the survey link, please contact **[contact name]** so we can send the survey link for you

Best regards

End template

