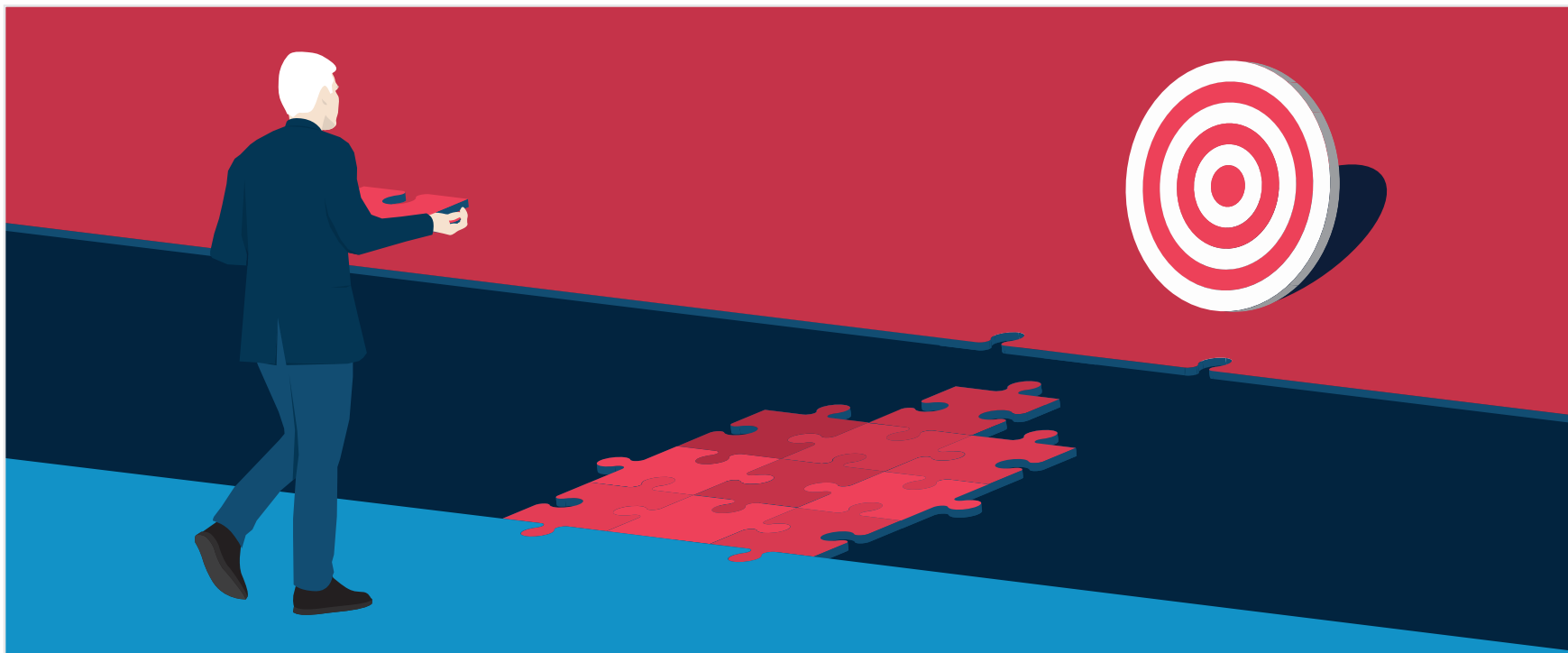


# OKR: Målsætning med Objectives and Key Results



## RESUMÉ

**Enhver virksomhed har behov for at sætte mål, og her er OKR både en populær og særdeles brugbar metode, som du kan implementere i din virksomhed. OKR handler om, at du sætter to til fem kvartalsvise mål, som er ambitiøse og realistiske, men svære at opnå, som du mener, er særligt vigtige for din virksomhed. For hvert objektiv siger OKR, at du bør sætte to til fem målbare, konkrete nøglere-sultater, som kan kvantificere dine objektiver.**

**En af de største udfordringer for ledelsen i en virksomhed, er at omdanne virksomhedens vision fra idé til virkelighed.**

Selv om det abstrakte er vigtigt for at give dit firma noget at stræbe efter, giver det i sig selv ingen konkret opskrift på hvordan du skal opnå din vision. Strategi er således i en vis udstrækning en akademisk abstraktion uden selvstændig værdi - selve værdien ligger derimod i eksekveringen. For at få din virksomhed skal komme fra A til Z, kræver det derfor, at du bryder det abstrakte ned til simple, målbare objektiver. Udgangspunktet for at arbejde på en måldrevet måde er et rammeværktøj, der kan systematisere hvad du og dine ansatte rent faktisk laver på arbejdet, og hvad formålet med det arbejde er. Et eksempel på et sådant rammeværktøj er Objectives and Key Results (OKR) systemet. OKR anvendes i dag af en række kendte og succesfulde internationale firmaer som f.eks. Google, Twitter og LinkedIn.

### Hvordan bruges OKR til målsætning?

OKR er et simpelt system for målsætninger, og handler som udgangspunkt kun om at dine mål skal brydes ned til objektiver og nøgleresultater. Disse to begreber er centrum for OKR-systemet, og defineres som<sup>1</sup>:

› **Objektiver:** kvartalsvise mål, der skal være ambitiøse og svære at opnå, men stadig realistiske indenfor tidsrammen. Objektiverne vil typisk være af en mere kvalitativ karakter, og burde begrænses til 2-5 stk. per kvartal. Dine objektiver er ikke alle opgaver, der skal gennemføres i tidsperioden, men heller ikke få, specifikke områder af virksomhedens drift som fortjener ekstra opmærksomhed.

› **Nøgleresultater:** nøgleresultaterne er underlagt dine objektiver, og er målbare holdepunkter, som fortæller dig om du er på vej til at nå dine objektiver. Dine nøgleresultater skal derfor kunne kvantificeres, enten ved at du inddeler dem efter om de er lavet/ikke lavet (binært 1 eller 0), eller ved at de er numeriske. For hvert objektiv, burde du sigte efter 2-5 nøgleresultater.

Tanken bag OKR-systemet er dermed, at du ved præcis hvad du skal fokusere på for at din virksomhed skal komme nærmere din vision, samtidig med at systemet giver dig mulighed for at måle denne fremgang. Dine objektiver kan være på et personligt niveau, afdelingsniveau eller på selskabsniveau (eller en kombination af disse).

## Et eksempel på hvordan OKR kan bruges i praksis

For at illustrere hvordan OKR kan anvendes til målsætninger (og for at opnå de mål, der sættes), tager vi udgangspunkt i det amerikanske teknologiselskab Amazon. I modellen nedenunder kan du se hvordan selskabets vision er den mere abstrakte idé om hvor selskabet vil hen, mens objektiverne og nøgleresultaterne underbygger dette med konkretiserede målsætninger. Visionen nedenunder er taget fra Amazons hjemmeside, mens objektiverne og nøgleresultaterne er hypotetiske.

i dine Objectives and Key Results. På den måde vil du kunne være sikker på, at det arbejde der gøres af dig og dine ansatte, er med til at føre din virksomhed mod den vision du selv har sat for firmaet.

## Der findes et utal af systemer og rammeværktøjer til at arbejde med målsætninger

Indenfor målorienterede arbejdsfilosofier, findes der masser af forskellige tilgange. Key Performance Indicators (KPI'er) bruges ofte for at måle succes til en eksisterende proces

Vision: "to be Earth's most customer-centric company, where customers can find and discover anything they might want to buy online."<sup>2</sup>

### Objektiv 1:

Kortlæg og forbedr brugeroplevelsen på [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

### Objektiv 2:

Opnå en succesfuld lancering af Amazons nye fildelingstjeneste

### Objektiv 3:

Sæt ny rekord for omsætning i hele selskabet

### Nøgleresultater:

- 1) Få 5000 svar på brugerundersøgelsen for hjemmesiden
- 2) Gennemfør en teknisk test af hele siden for at finde mulige fejl
- 3) Lav en plan med 15 punkter for hvordan hjemmesiden kan forbedres for kunderne

### Nøgleresultater:

- 1) Få over 50 000 brugere på den nye tjeneste
- 2) Opnå en "brand awareness" for den nye tjeneste på over 30% for eksisterende Amazon kunder
- 3) Få en brugerbase på over 1000 kunder i minimum 25 lande for den nye tjeneste

### Nøgleresultater:

- 1) Opnå en omsætning på over 54 milliarder USD
- 2) Øg andelen af nye betalende kunder på [www.amazon.com](http://www.amazon.com) med 5%
- 3) Ekspander Amazons skytjeneste til Kina

Som vi kan se ovenfor, er der en klar sammenhæng mellem Amazons vision, og de objektiver der er udarbejdet for det næste kvartal. Objektiv 1 omhandler Amazons kundeoplevelse, Objektiv 2 udvider Amazons produktudvalg og Objektiv 3 får selskabets omsætning til at hænge sammen med graden Amazon som selskab når ud til (potentielle) kunder. Der er også et tydeligt link mellem nøgleresultaterne og objektiverne; altså vil et objektiv være fuldført når dets nøgleresultater er nået.

Det er også en god idé at lave OKR'er for både specifikke afdelinger og på et individuelt niveau (der bygger på selskabets mere generelle OKR), sådan at det hele kan brydes ned til målbare tiltag for hver medarbejder. Udover det, burde du som virksomhedsejer også overveje at implementere et elektronisk system (eventuelt blot et Excel-ark hvis budgettet er begrænset), der kan hjælpe dig med at måle fremgangen

eller et projekt, og minder i praksis meget om nøgleresultaterne fra OKR-systemet. Udover det, er S-M-A-R-T (Specific-Measurable-Attainable-Relevant-Timely) et rammeværktøj mange virksomheder bruger til at sætte mål. Blandt innovative teknologiselskaber, typisk indenfor udvikling af software, er agile den gyldne standard når det kommer til måldrevet projektledelse. Uanset hvilken tilgang du tror, der er bedst for din virksomhed, er det vigtigste, at du som virksomhedsejer er bevidst om hvordan det at arbejde med konkrete og målbare målsætninger kan hjælpe med at drive og vækste din virksomhed.

#### Kilder:

- 1) <https://weekdone.com/resources/objectives-key-results>
- 2) <http://panmore.com/amazon-com-inc-vision-statement-mission-statement-analysis>