

Det vi kaster lys på vokser

- om bæredygtighed, FN´s verdensmål og at bruge OKR'er som måling

Artikel i Børsen ledelse, september 2017

Af Pernille Hippe Brun,
Strategisk rådgiver, Organisation & Ledelse



I de sidste par måneder har jeg været til ikke mindre end to prisuddelinger, hvor virksomheder og designere, der bidrager til at gøre verden til et bedre sted via deres produkter og processer, er blevet hyldet. Den første var [Aim2Flourish](#) prisuddelingen i Juni, og den anden var [Index Award](#) uddelingen her i september. I begge tilfælde kastes lys på produkter og virksomheder, der gør noget unikt og reelt for at løse en af de udfordringer/problemstillinger, som FN´s bæredygtighedsmål adresserer.

Disse prisuddelinger er interessante, ikke bare fordi de adresserer FN's 17 bæredygtigheds mål – men også fordi de skaber opmærksomhed i befolkningen i forhold til at gøre det attraktivt og konkret, at skabe forretning og et produkt/processer, der bidrager positivt i verden. Vi kaster lys på det, vi ønsker at se mere af. I stedet for blot at fremhæve og analysere problemer, får vi bud på hvad vi kan GØRE. Det giver håb og optimisme – hvilket vi har brug for i en verden, hvor det er let at få øje på, hvad der kan gå og er galt.

Prisuddelingerne bidrager således ikke blot til, at de konkrete vindende projekter går derfra med ære og i nogle tilfælde også penge til videre at realisere deres ideer, men også til at give os andre mod på og inspiration til at kaste os ud i lignende beundringsværdige bedrifter.

På samme måde, som at prisuddelinger i stor stil viser os alle sammen, hvad det er, vi kan stræbe efter, sætter det, vi kaster lys på i vores organisationer en dagsorden. Hvad er det, vi belønner og ønsker at se mere af? I mange organisationer er dette ikke specielt gennemtænkt. Man har måske kopieret tidligere tiders ide om hvad der skaber performance ved f.eks. indenfor salg at belønne individuelle præstationer. Vi sætter KPI'er op, der belønner silo-tænkning og suboptimering, vi fremhæver den adfærd, vi IKKE ønsker at se (ved at tale om og fremhæve det), vi lader små daglige distraktioner fjerne vores blik og vores energi fra det langsigtede mål.

De 17 bæredygtigheds mål opstillet af FN er inspirerende, netop fordi de viser MÅLET, og ikke vejen derhen. På den måde slippes kreativiteten fri – vi må selv komme med bud på, hvad der skal til/kan være en vej frem mod målet og en løsning til en udfordring. Det er også dette, man gør, når man opstiller OKR'er i en organisation – Objectives and Key Results. Denne målemetode, udviklet af IT-mastodonten Intel og for alvor gjort anvendelig af Google, har vundet indpas i mange startups, der hermed tvinger sig selv til at fokusere på, hvad de vil opnå – og hvordan de konkret vil kunne se - (gennem hvilke resultater), - at de er kommet nærmere målet.

Et eksempel, tyvstjålet fra det danske Startup Firmafon's OKR liste, er at fokusere på at have de gladeste kunder. Et konkret key result, så man kan se om man er nærmere målet, er, at man hurtigere løser kunde-problemer – helt konkret at man i næste kvartal øger kunde-problemløsningen i første kald med 10%. Hver uge laver man en tre-punkts "to-do-liste", der når ugen er omme, er fuldført, således at man i små skridt hele tiden nærmer sig det større mål.

Det er konkret, det er målrettet – og HVORDAN man vil gøre hvad, er overladt til fantasien i Firmafons kundesupport team. De belønnes ved, at de støtter hinanden og sammen når i mål. Hvad der yderligere er interessant ved overskriften "Gladere kunder" er, at det er et overordnet mål, som alle i virksomheden skal arbejde efter, det er således ikke kun noget kundesupport teamet skal opsætte Key Results efter, det er noget hver afdeling/hvert team må diskutere med sig selv, hvordan de vil opnå, og hvordan de vil måle/kunne se, om de er kommet nærmere målet.

OKR´ er således et ganske glimrende værktøj til at sikre, at alle i organisationen trækker i samme retning og har det samme overordnede mål for øje samtidigt med, at man sættes fri til at finde sin egen vej frem mod målet. Vi har altså her at gøre med et måleinstrument, der er vejledende og guidende uden at det fastlåser medarbejdere i bestemte måder at gøre tingene på. Hvis OKR målemetoden oprigtigt skal have en værdi, bør alles OKR´ er i organisationen være offentligt tilgængelige, så man kan lade sig inspirere af de andres samtidigt med, at man får et indtryk af, hvordan alle arbejder sig frem mod det samme aspirerende mål. Der findes en række gratis tilgængelige app´ s, som mindre virksomheder kan benytte sig af til at skabe denne transparens, f.eks. Cascade eller 7Geese og tilhører/leder du en lidt større organisation, kan man få udviklet sit eget system til at implementere OKR systemet.

Prisuddelinger, der kaster lys på virksomheder og produkter, der gør noget godt i verden/løser en konkret udfordring og organisationer, der bruger OKR målemetoder til at guide ansatte i en ønsket retning, skaber et træk mod noget større, mod en vision. For at nå visionen skal man være klar på, hvad der vil bringe en i den rigtige retning – man har konkrete Key Results at stræbe efter – og man bliver dermed også klar på, hvad man IKKE skal kaste sin energi efter. Hvis ikke vi har målet for øje vil tilfældige valg om hvordan man bruger sin tid og energi hurtigt kunne flytte fokus. Vi får måske en invitation til at være med i et advisory board, og det ville da være fantastisk spændende og interessant. Man ville komme til at give sin mening til kende, hjælpe en virksomhed med at træffe gode beslutninger og måske blive et (mere) kendt ansigt indenfor sit felt. Men – vil det bidrage til, at man når sine mål og ønsker i det større billede? Måske – måske ikke. Spørgsmålet er, om man træffer et bevidst og kvalificeret valg i forhold til, hvad man bruger sin tid og sin energi på. Hvad er det, du ønsker at se vokse, hvad vil du opnå, med det du måler og bruger din tid på i det daglige i din organisation? Dette er spørgsmål enhver leder kan have gavn af at stille sig selv jævnligt og i ægte OKR ånd også have ugentlige dialoger med sine ansatte om.

Alt dette fordi vi har begrænset hukommelsesspændvidde – og tid. Der er kun 24 timer i døgnet, og vi kan kun have en begrænset mængde information i hovedet ad gangen. Når først vi har erkendt dette, melder det store spørgsmål sig: Hvordan vil du bruge din tid og hvad vil du fylde dit hoved med? Nogle vil så måske indvende, at det ikke er op til en selv. Men det er det i langt højere grad, end vi måske vil være ved – for så skal vi jo til at tage ansvar!

Lad mig give et eksempel. Du møder på arbejdet om morgenen – og noget af det første, der møder dit øje, er at der har været firmafest, og der er ikke blevet ryddet ordentligt op. Det forstyrrer dit sind og har en direkte effekt på dit humør og dermed også din evne til at løse dine arbejdsopgaver den dag. Du går måske i gang med at rydde op, eller vælger at bitche over den manglende oprydning til en kollega. I begge tilfælde er det dig selv der vælger, hvad du gør. Du kunne også vælge at gøre noget helt tredje (eller fjerde), f.eks. blot gå i gang med dagens arbejde (just do it!) eller sætte dig et andet sted, hvor du bliver mindre frustreret og distraheret over rodet.

Pointen er, at du har et valg – og at du helt bevidst, hver dag, kan vælge at overveje: Hvordan vil jeg reagere på den situation, jeg står i lige nu – hvad vil jeg bruge min energi på – og hvad bringer mig bedst frem mod det overordnede mål

jeg har for mit arbejde (og måske endda mit liv)? For at kunne dette, er vi atter tilbage ved det med i første omgang at have sig et aspirerende mål for øje. Og ved det faktum, at det vi kaster lys på vokser – hvorfor det er så vigtigt, at vi vælger at kaste lys på det, vi ønsker at se mere af.

Referencer:

Brun, P., Cooperrider, D. & Ejsing, M.: *Strengths Based Leadership Handbook*. Crown Custom Publishing, 2016.

Goleman, D.: *Focus: The Hidden Driver of Excellence*. Harper, 2013.

Mello, F: *The Ultimate Guide to OKR´s: How Objectives and Key Results can help your company build a culture of excellence and achievement*. Qulturerocks.com, 2016.

Wodtke, Christina: *Radical Focus. Achieving Your Most Important Goals with Objectives and Key Results*. CWodtke.com, 2016.

hippebrun'co