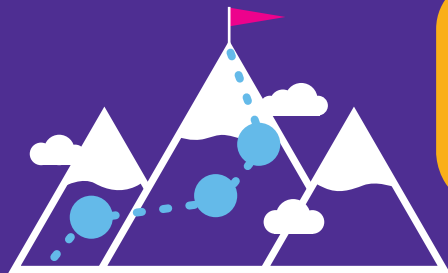


JUUSO HÄMÄLÄINEN • HENRI SORA

STRATEGIA ARKEEN OKR- MALLILLA



Käytännön-
läheinen opas
OKR-mallin
käyttöönottoon

KAUPPAKAMARI

STRATEGIA ARKEEN OKR-MALLILLA

JUUSO HÄMÄLÄINEN • HENRI SORA

STRATEGIA ARKEEN OKR-MALLILLA

**Käytännönläheinen opas
OKR-mallin käyttöönottoon**

KAUPPAKAMARI

© Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät

ISBN 978-952-246-645-7

ISBN 978-952-246-646-4 (E-kirja)

ISBN 978-952-246- 647-1 (Ammattikirjasto)

1. painos

Kansi, ulkoasun suunnittelu ja taitto: Mikko Puranen

Painopaikka: Printon, Viro 2020

Anna palautetta kirjasta:

www.kauppakamarikauppa.fi/anna-meille-palautetta

Tämä kirja on saatavilla myös KauppakamariTiedon
Ammattikirjastossa, ammattikirjasto.fi.

SISÄLLYS

ESIPUHE	9
KIITOKSET	11
KIRJAN SISÄLTÖ	13
1 JOHDANTO – OKR-MALLI TUO STRATEGIAN ARKEEN	15
1.1 OKR-malli samansuuntaistaa organisaation eri osien toimintaa	16
1.2 OKR-malli selkeyttää toimintaa ja osoittaa, mikä on tärkeää	17
1.3 OKR-malli kannustaa jatkuvaan oppimiseen	18
1.4 OKR-malli rohkaisee läpinäkyvyyteen ja vastuunkantoon	18
1.5 OKR-mallilla tavoitteet saavutetaan nopeammin	19
1.6 OKR-mallilla hallitus ja johto näkevät strategian tilanteen	21
1.7 Ihmiset motivoituvat työn merkityksellisyydestä	21
1.8. Kertaus ja eteenpäin	22
2 OKR-MALLIN TEORIA	23
2.1 Lyhyt katsaus OKR-mallin historiaan	24
2.2 Tavoitteet eli <i>objectives</i>	24
2.2.1 Tavoite elää yhden tai useamman kvartaalin	25
2.2.2 Tavoitteita voi olla kerrallaan korkeintaan viisi	26
2.2.3 Tavoitteet ovat päämääräkeskeisiä, relevantteja ja läpinäkyviä	28
2.2.4 Tavoitteilla voi kurottaa kuuhun tai kattoon	29
2.2.5 Tavoitteista ei palkita eikä rangaista	30
2.2.6 Tavoitteet asetetaan tiimitasolle	31
2.2.7 Negatiivisia tavoitteita ei tarvitse pelätä	34
2.2.8 Tavoite on laadullinen, ei määrällinen	34
2.3 Avaintulokset eli <i>key results</i>	35
2.3.1 Avaintulos elää yhden kvartaalin	36
2.3.2 Avaintuloksia voi olla korkeintaan viisi per tavoite	36
2.3.3 Avaintuloksillakin voidaan kurottaa	37
2.3.4 Avaintulos on SMART	38
2.3.5 Avaintulos ei ole kyllä/ei-kertasuorite	40

2.3.6	Projektin tai ison kokonaisuuden eteneminen voi olla avaintulos	41
2.3.7	Luottamuksesta voi tehdä avaintuloksen luottamusarvolla	42
2.3.8	Avaintulosten arvottaminen seuraa etenemistä	42
2.4	Tehtävä	45
2.4.1	Tehtävät toteuttavat avaintulosta	45
2.4.2	Tehtävä, taski, initiaatiivi	46
2.4.3	Sama asia voi olla tavoite, avaintulos tai tehtävä	47
2.5	Miten OKR:t ymmärretään aina väärin?	48
2.5.1	"Onhan me näitä tavoitteita johdettu strategiasta ennenkin"	52
2.5.2	"Onhan me näitä mittaristoja tehty"	53
2.5.3	"Käytetään tätä projektinhallintaan tai yleisenä tehtävälistanana"	54
2.5.4	"OKR:t ratkaisevat kaikki yrityksen ongelmat"	54
2.6	OKR versus KPI	56
2.6.1	KPI:t mittaavat laivan toimintaa, OKR antaa laivalle suunnan	56
2.6.2	KPI seuraa kokonaisuutta, OKR määrittää tavoitteet ja lopputulokset	57
2.6.3	Esimerkkinä pienen kuvitteellisen SaaS-palvelun KPI:t ja OKR:t	59
2.7	Kertaus ja eteenpäin	60
3 OKR: IEN SUUNNITTELU JA SEURANTA		61
3.1	Suunnittelun ja toteutuksen rytmi	61
3.1.1	Suunnittelujakso versus toteutusjakso	62
3.1.2	OKR-mallin aikajana	63
3.1.3	Visiojakso – strategiset, pitkän tähtäimen tavoitteet	64
3.1.4	Toteutusjaksot – vuoden ja kvartaalin OKR:t	65
3.1.5	Kvartaalijaksoilla keskittymistä ja työrauhaa	70
3.1.6	Suunnittelun rytmi	71
3.1.7	Suunnittelulla on sama syke läpi organisaation	72
3.2	Pitkän toteutusjakson tavoitteet johdetaan strategiasta	73
3.2.1	Menetelmä "Miltä valmis näyttää?"	74
3.2.2	Menetelmä "How might we?"	76
3.2.3	Kysymyksiä, joilla strategiaa pilkotaan OKR-tavoitteiksi	79
3.2.4	Ammattifasilitaattorin käyttö	80
3.3	Lyhyen toteutusjakson eli kvartaalin suunnittelu	81
3.3.1	Ensimmäisen kvartaalin suunnittelu	82
3.3.2	Kvartaalien suunnittelun rytmi	84
3.4	Tavoitteiden suunnittelu tiimeissä	87

3.4.1 Tavoitteiden antaminen tiimille	88
3.4.2 Tiimi samansuuntaistaa tavoitteet	88
3.4.3 Tiimit ehdottavat tavoitteita	90
3.4.4 Malli kehittyä organisaation mukana	91
3.5 OKR-mallin seuranta	92
3.5.1 OKR-mallin seurannan rytmi	92
3.5.2 Mitä viikkopalaverissa tehdään?	94
3.5.3 Luottavaisuusarvo kertoo etenemisestä	94
3.5.4 Mitä kuukauden loppuksi tehdään?	96
3.5.5 Mitä kvartaalin vaihtuessa tehdään?	97
3.5.6 Toteutusjakso päättyy retroon	98
3.6 Kertaus ja eteenpäin	100

4 OKR-MALLIN KÄYTTÖÖNOTTO 102

4.1 Käyttöönoton edellytykset ja johdon sitoutuminen	103
4.1.1 "No mitä se sitten vaatii" eli käyttöönoton edellytykset	104
4.1.2 Miksi OKR-malli otetaan käyttöön?	106
4.1.3 Johdon sitoutuminen on elintärkeää	107
4.1.4 Tarkistuslista tarvittavista taidoista	110
4.2 Käyttöönottoprojekti	111
4.2.1 Muutosprojektiorganisaatio eli toimeenpaneva tiimi	111
4.2.2 Soihdunkantaja eli OKR-asiantuntija	113
4.2.3 Yhden yrityksen OKR-polku – esimerkkinä Futurice	116
4.3 OKR-ohjelmisto tai -järjestelmä	118
4.3.1 Ohjelmiston valinta	120
4.3.2 OKR:t tussitaululla – esimerkkinä Labrox	121
4.3.3 Jira voi taipua uusiin tarkoituksiin – esimerkkinä Ambientia	123
4.3.4 TG:n ohjelmisto ottaa kantaa yrityksen strategian toteuttamiseen – esimerkkinä Tangible Growth	124
4.3.5 Reflektointia ja yhteenkuuluvuutta Koanilla – esimerkkinä Aucor	127
4.4 Johtamisjärjestelmien yhteensovittaminen	128
4.4.1 Kaiken ei tarvitse olla heti valmista	128
4.4.2 Mikä johtamisjärjestelmä meillä on?	129
4.4.3 OKR-malli tuo prioriteetit esiin	130
4.5 Kertaus ja eteenpäin	133

5 ODOTUSTEN HALLINTAA JA IHMISTEN JOHTAMISTA 134

5.1 Tavoite on parantaa liiketoimintaa	135
5.2 Alkuinnostuksesta maaliin on hyvin pitkä matka	137
5.3 Hyväksymme, että harjoitteleme	139

5.4	Tavoitteiden ja avaintulosten tekeminen on alkuun vaikeaa	141
5.5	Jatkuva parantaminen edellyttää oppimisen kulttuuria	144
5.6	Radikaali läpinäkyvyys on oletusarvo	146
5.7	Muutosnopeus kasvaa	148
5.8	Tiimien autonomiaa voidaan lisätä ennen pitkää	150
5.9	Kertaus ja eteenpäin	151
6	KUINKA KUOLEMANLAAKSO YLITETÄÄN?	153
6.1	Jos suunta puuttuu, seuraa hämmennys	155
6.2	Jos yhteisymmärrys puuttuu, alkaa aktiivinen pahantahtoisuus	157
6.3	Jos taidot puuttuvat, alkaa ahdistaa	161
6.4	Jos kannustimet puuttuvat, herää vastustus	164
6.5	Jos resurssit puuttuvat, iskee turhautuminen	167
6.6	Jos toimintasuunnitelma puuttuu, vastassa on juoksumatto	172
6.7	Kertaus ja eteenpäin	175
7	ENTÄ SITTEN, KUN ON PÄÄSTY JO LIIKKEELLE?	177
7.1	Tekemisen rytmillä eli kadenssilla kurinalaisuutta	178
7.2	OKR-malli kuuluu vuosikelloon	179
7.3	OKR:t tulevat osaksi kaikkea toimintaa	182
7.4	Ihmisten palkitsemisen ja OKR-mallin yhteensovittaminen	185
7.5	OKR-malli muuttaa kehityskeskustelujakin	189
7.6	Kohti autonomista organisaatiota	197
7.7	Taloudellisten tavoitteiden johtaminen ja OKR-malli	200
7.8	Miten OKR:iä muutetaan kriisitilanteessa?	201
7.9	Korona muuttaa organisaatioiden OKR-tavoitteita	203
LOPUKSI		207
LIITE 1: KESKUSTELURUNGOT OKR-VUODEN TAPAHTUMIIN		209
LIITE 2: CASE-TARINOIDEN ARKISTO		223
LÄHTEET		231
KIRJOITTAJAT		234

ESIPUHE

Tuskasta tämäkin kirja on syntynyt. Tuskasta, joka johtuu siitä, että lähes kaikki strategiat ja niihin liittyvät muutoshankkeet epäonnistuvat. Johtajat eri puolilla maailman ovat aina yrittäneet ratkaista tätä ongelmaa erilaisilla menetelmillä.

Me kirjoittajat olemme myös kokeneet tätä strategian toteuttamisen tuskaa useita kertoja omilla urillamme ja yhtiöissämme. Erilaisten menetelmäkokeilujen jälkeen tuskaan on viimein löytynyt toimiva lääke: *Objectives and Key Results* eli OKR.

OKR on tavoitejohtamismalli, jonka myötä strategian toteuttaminen on jälleen muuttunut innostavaksi. Sen avulla olemme pystyneet parantamaan organisaation muutosnopeutta, vahvistamaan jatkuvan oppimisen kulttuuria ja lisäämään työntekijöiden vastuunkantoa sekä motivaatiota.

Kokemuksista innostuneena Henri on luotsannut OKR-mallin jokaiseen yritykseen, jonka hallituksessa hän on toiminut. Juuso puolestaan rakentaa strategiajohtamisen ohjelmistoa, jossa OKR:illä on olennainen rooli, ja konsultoi yrityksiä OKR-muutoksessa. Autettuamme useita yrityksiä OKR-mallin käyttöönotossa syntyi idea kirjoittaa aiheesta myös kirja.

OKR-mallista ja sen supervoimista on kyllä kirjoitettu inspiroivia tarinoita, kuten **John Doerrin** *Measure What Matters*. Niiden lukemisen jälkeen jää kuitenkin lähinnä hämmentynyt olo. Mitä minun pitäisi nyt tehdä? Mitä kannattaa tehdä käytännössä? Tämä kirja vastaa siihen.

Olemme pyrkineet ennen kaikkea tekemään sellaisen kirjan, jolla pääsee yksiselitteisesti liikkeelle. Verkko on pullollaan keskenään ristiriitaisia ohjeita OKR-mallista, ja OKR-ohjelmistoja on joka lähtöön. Niitä kannattaa toki seurata, mutta tämän kirjan tehtävänä on tarjota yksi selkeä muutospolku, jonka seuraaminen riittää liikkeelle pääsemiseksi. Liikkeelle lähteminen on ainoa tapa alkaa saavuttaa niitä tuloksia, joihin OKR-mallin avulla on mahdollista päästä.

Google on todennut, että se pääsi kymmenkertaisiin tavoitteisiin verrattuna siihen, mihin se olisi päässyt ilman OKR-mallia. Intel on kertonut, että sen strategia on onnistunut nimenomaan OKR-mallin vuoksi. Kasvava joukko hallituksia ja johtoryhmiä vannoo mallin nimeen, koska se mahdollistaa oivallisen strategisen reaktionopeuden ja siten parantaa strategian toteutumista.

OKR-malli vaikuttaa siis olevan merkittävin yksittäinen asia, jonka johtaja voi tehdä kuroakseen umpeen *execution gapin* eli ratkaistakseen sen iänikuisen ongelman, kuinka strategiaa saa vietyä arkeen. Siitä syntyi kirjan nimi ja sen tarkoitus.

Kirja on kirjoitettu hallituksille, toimitusjohtajille, johtoryhmille, muutostohtajille, soihdunkantajille ja kaikille, jotka miettivät OKR-mallin käyttöä tai hakevat tukea jo olemassa olevaan muutosprosessiin. Aloita rohkeasti, me tuemme sinua.

KIITOKSET

Tämän kirjan tarina alkoi siitä, kun eräänä perjantai-iltana Henri, innostuja, soitti Juusolle. *“Nyt tiedän. Meidän pitää tehdä kirja suomeksi OKR:istä.”* Juuso, innostuja, vastasi: *“Mahtavaa. Tietenkin.”* Kolmen sekunnin harkintajan jälkeen kirjaprojekti alkoi. Toisaalta, tämä kirjaprojekti valmistui, koska ymmärsimme pyytää Elisa Heikuran mukaan miettimään, mitä olemme tarkoittaneet kirjoittamallamme englischillä. Elisa onnistui hämmästyttävällä taidolla tulkitsemaan suomeksi ja ymmärrettäväksi tekstiksi kahden innokkaan miehen naputukset, Slack-viestit ja puheet. Sen lisäksi Elisan ymmärrys OKR-mallista kasvoi merkittävästi projektin aikana, joten hän pystyi haastamaan meitä hienosti monessa kohdassa. Kirjallisesti riittävän kattavan kiitoksen ilmaisu on edelleen meille vaikeaa. Kiitos, Elisa. Olet mahtava.

Haluamme kiittää seuraavia ihmisiä kirjaan liittyvästä sparrauksesta ja tuesta: Katleena Kortesoja ja Janne Jääskeläinen ovat vaikuttaneet merkittävästi siihen, että kirja-ajatus on pysynyt aktiivisena mielessä. OKR-mallin soveltamisen kautta lopulta sopiva aihekin järjestyi. Tämän kirjan työnimenä oli OKR-kirja. Se johtui pitkälti Strategiakirjasta. Nyt molemmat ovat olemassa: Strategiakirja ja OKR-kirja. Kiitokset Tero Vuoriselle kirjan lukemisesta. Toivottavasti tämä kirjaparivaljakko nähdään vielä usein yhdessä.

Kenellekään kirjoitustiimistä ei tullut yllätyksenä, että kirjaan liittyvät tarkkanäköisimmät kommentit tulivat Jussi Haajalta. Kiitos, Jussi. Kirjan sisältöön liittyvät nopeimmat kommentit tulivat yhtä luonteelleen tyyppillisesti toimineelta henkilöltä. Kiitoksia, Janne Jääskeläinen. Kauppakamarin puolelta Taina Parviainen on toiminut käsittämättömällä nopeudella ja täsmällisyydellä kommunikaatioon ja käsikirjoituksen versioihin liittyen. Kiitos, Taina. Olet helpottanut merkittävästi työtämme.

Kiitokset myös käsikirjoitukseen liittyvästä kommentoinnista, haastattelusta ja erilaisista ideoista Ia Adlercreutz, Margareta Fellman-Hämäläinen, Heidi Hyysalo, Hanna Kivelä, Eeva Lennon, Sini Kolehmainen, Mirell Pöllumäe, Yacine Samb, Janne Ala-Äijälä, Joonatan Henriksson, Sami Hero, Timo Herttua, Jüri Kaljundi, Antti Kirjavainen, Julius Kuutti,

Matti Lamminsalo, Timo Lappi, Ismo Salminen, Vesa Silfver, Richard Snaith, Ari Tanninen, Teemu Tiilikainen, Viljami Väisänen. Meistä on hämentävää, miten avuliaasti ihmiset ovat suostuneet käyttämään omaa aikaansa kirjaan liittyvään tekemiseen. Kiitoksia tietenkin myös Elina Palovuorelle ja Hilla von Essenille kirjan käsikirjoitusten kieliasun korjailusta ja sisällön sparrauksesta sekä kannustuksesta. Tuskin tämä teksti vieläkään menee teidän filteristänne läpi, mutta korjataan loput blogi-kirjoituksiin, joita pääsette kohta tutkimaan. Listalta puuttuu myös varmasti ihmisiä, joita emme ole muistaneet mainita. Kiitoksia myös teille.

Henri haluaisi vielä henkilökohtaisesti kiittää perhettä: Elinaa, Suvia, Seelaa ja Suloa. Onnistuin taas keksimään paljon aikaa vieneen projektin. Kiitoksia projektin sietämisestä ja kannustuksesta sen aikana. Lapsille terveisiä: Kun koulunne on ohi, oppimisen on jatkuttava. Arvosanat ja opettajat vain ovat erilaisia. Tämä kirja lienee yksi esimerkki siitä. Haluan myös kiittää kaikkia ihmisiä Ambientialta, Aucorilta ja Labroxilta. Yhteiset kokemukset ovat minulle tärkeitä.

Juuso haluaa taas henkilökohtaisesti kiittää monia ihmisiä, jotka ovat tukeneet matkalla ja vaikuttaneet merkittävästi ajatteluun, kirjaan ja yleisesti johtamiseen sekä elämään – too many to name, but here's a few anyway. You know who you are and why. Sheryl Wong, Lauri Siljamäki, Petri Viima, Jaakko Kankaanpää, Ingela Walhelm, Timo Vaajoensuu, Jari Still, Sameer Saigal, Lauri Asikainen, Jarkko Rantanen, F-Securelaiset kaikkien vuosien ajalta ja Tangible Growthin porukka. Näiden ihmisten lisäksi haluan kiittää lukuisia johtajia ja asiakasyrityksiä, jotka ovat olleet mukana tällä polulla ja uskaliaasti lähteneet ottamaan oppia OKR-mallin käyttöönotosta.

KIRJAN SISÄLTÖ

Tämä kirja koostuu seitsemästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa käydään läpi OKR-mallin hyödyt, eli luku on tarkoitettu niille, jotka vielä toistaiseksi epäilevät OKR-mallin hyödyllisyyttä. Siitä kannattaa aloittaa, jos kaipaa perusteluja oman orastavan kiinnostuksensa tueksi.

Luvut kaksi ja kolme käyvät läpi itse OKR-malliin liittyvät olennaiset asiat. Luku kaksi opettaa, mitä OKR:t ovat, ja luvussa kolme käsitellään, miten niitä suunnitellaan ja seurataan. Kummatkin luvut ovat erittäin hyödyllisiä, jos lukijalla eivät ole OKR-malli ja sen toiminta vielä kristallinkirkkaina mielessä.

Luvut neljä ja viisi keskittyvät mallin käyttöönottoon. Neljännessä luvussa katsotaan käyttöönottoprojektia ja siihen liittyviä vaiheita, ja luku viisi lähestyy asiaa muutosjohtamisen ja viestinnän näkökulmasta. Jos OKR-malli sinänsä on jo hyvin tuttu ja edessä on käyttöönottoprojekti, voi lukemisen aloittaa suoraan luvusta neljä.

Kuudennessa luvussa keskitytään sudenkuoppiin eli niihin asioihin, joihin OKR-mallin käyttöönotto useimmiten pysähtyy tai kaatuu. Jos takana on siis epäonnistunut kokeilu tai tilanne näyttää jotenkin haasteelliselta, tästä luvusta on hyvä lähteä etsimään syitä ja apua omaan tilanteeseen.

Seitsemäs luku katsookin sitten maailmaa OKR-mallin käyttöönoton jälkeen ja kertoo, minne kaikkialle OKR-malli lopulta ulottaa lonkeronsa organisaation toiminnassa. Luku saattaa hirtittää laajuudellaan, joten sen voi hyvin jättää myöhemmäksi ja keskittyä aluksi vain liikkeelle pääsemiseen. Toisaalta on hyvä ymmärtää, miten moniulotteinen asia tuloksellinen muutostohtaminen on.

Kirjassa käytetään paljon termejä OKR-malli ja OKR:t. Lukijan on hyvä ymmärtää näiden merkitysero. OKR tulee sanoista Objectives and Key Results eli tavoitteet ja avaintulokset. Kun kirjassa puhutaan OKR-mallista, puhutaan yleisesti koko mallin teoriasta. Sen sijaan kun viitataan konkreettisesti yrityksen tavoitteisiin ja avaintuloksiin, käytetään monikossa muotoa OKR:t.

Kirjassa esiintyvät kuvat ovat kirjoittajien itsensä laatimia, jos lähdettä ei ole mainittu, lukuun ottamatta useaan kertaan toistuvaa kuvaa, jonka on lainannut Ari Tanninen.