

Leer

# OKR's **succesvol** toe te passen

*en breng je organisatie in een hogere versnelling*



Copyright © Change Department

Auteur: Lodewijk Gimberg

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd door middel van druk, fotokopie, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

## Introductie

We leven in een tijd waarin de complexiteit en snelheid binnen organisaties enorm toeneemt, traditionele werkwijzen niet meer altijd werken en nieuwe samenwerkingsvormen de kop opsteken. Alles verandert continu en de snelheid van die veranderingen neemt toe.

Wil je in die dynamiek grote ambities écht waarmaken, dan vraagt dat om een bepaalde aanpak. Een manier waarop je doelen stelt, waarop je als organisatie succes definieert en communiceert. Hoe je voortgang volgt én hoe je resultaten daadwerkelijk haalt. Hoe je snel inspeelt op veranderende omstandigheden en tegelijk impact blijft maken.

De meest krachtige en effectieve manier zijn Objectives en Key Results. Oftewel: de OKR methode.

Of je nu al een tijdje onderweg bent met OKR's of dat OKR's nieuw voor je zijn en je overweegt er mee te starten, dit e-book bevat een heldere uitleg over de methode, een stappenplan hoe te implementeren en tips om valkuilen te omzeilen.

Mocht je na het lezen van dit e-book nog vragen hebben, of eens van gedachten willen wisselen hoe OKR's jouw organisatie kunnen helpen, dan kom ik graag met je in contact.

Lodewijk Gimberg



[lodewijk@changedepartment.nl](mailto:lodewijk@changedepartment.nl)

020-21 01 845

## Inhoudsopgave

<b>1. Het probleem met het stellen van doelen</b> .....	4
<b>2. Wat zijn OKR's?</b> .....	6
<b>3. Wat brengt de OKR-methode me?</b> .....	11
<b>4. De randvoorwaarden voor goede OKR's</b> .....	12
<b>5. Veelgemaakte fouten bij OKR's</b> .....	14
<b>6. Zelf aan de slag met OKR's</b> .....	16
De voorbereiding.....	16
Volg je resultaten structureel met de check-in .....	17
<b>7. Succes</b> .....	19
<b>8. Belangrijkste begrippen</b> .....	20

# 1. Het probleem met het stellen van doelen

De laatste jaren is het steeds duidelijker geworden; om succesvol te zijn, is snel kunnen insprijngen op veranderingen belangrijker dan ooit. Succesvol zijn betekent dat je door jou gestelde doelen haalt. Maar doelen stellen is één ding, ze behalen een tweede. In dit e-book leer ik je alles over het stellen en het halen van doelen.

## Terugkerende problemen

Als consultant zie ik een aantal zaken waar bedrijven mee worstelen continu terugkeren. (i) Het idee dat doelen stellen een (meer)jaarlijkse cyclus is, (ii) de vertaling van doel naar doen of van strategie naar uitvoering en (iii) de heersende opvatting over verantwoordelijkheid en eigenaarschap.

Of je nu zzp'er, ondernemer of manager bent, iedereen kent cyclus van:

- doelen stellen
- vol enthousiasme beginnen
- door drukte doelen uit het oog te verliezen
- doelen niet te halen en daarom maar
- nieuwe doelen stellen
- vergeten welke doelen er zijn gesteld



Kortom: het formuleren van doelen en prioriteiten en het meten van de voortgang vergt toewijding en een gerichte mindset. Individueel, maar ook in teamverband.

“Samen met het managementteam van een grote klant, werkte ik aan een opdracht waar het voornemen was: een nieuwe dienst op de markt brengen. Er kwam een verandering in wetgeving aan, waardoor er kansen ontstonden. Er moest daarentegen nog een hoop worden uitgezocht. Het managementteam schreef de doelen uit en gaf ze mee aan diverse medewerkers. Doordat de ‘gewone’ operatie zoveel aandacht vroeg en er binnen het MT allerlei uitdagingen

speelden, raakte de ambitie om er snel bij te zijn op. Uiteindelijk stelde het MT vast dat er momentum verloren ging, medewerkers druk waren met andere zaken en concurrenten de dienst al op de markt hadden gebracht. Het MT stelde als doel: de concurrenten in te halen. En je kan wel raden of die doelen werden behaald of niet."

### **Even proberen en weer door**

De kans is groot dat je tijdens je zoektocht naar **dé manier om doelen te stellen en te behalen** al eens tegen 'OKR's' aanliep. Nog een grotere kans is dat je deze methodiek na even proberen weer in de prullenbak gooide, puur omdat je niet wist waar je moest beginnen en wat de beste werkwijze is. Het is tijd om OKR's goed in te zetten, zodat jij eindelijk je doelen haalt.

"OKR's veranderen de manier waarop je als organisatie succes definieert en communiceert. Hoe je voortgang volgt én hoe je **resultaten haalt.**"

In dit e-book leg ik OKR's uit en leid ik je middels praktijkervaringen en duidelijke stappenplannen door de materie heen, zodat jij in de toekomst precies weet:

- **wat OKR's zijn**
- **wat je met OKR's kunt bereiken**
- **hoe je OKR's implementeert in je organisatie**
- **hoe je OKR's structureel blijft gebruiken**
- **welke je valkuilen je moet vermijden**

Wanneer je de antwoorden op de punten hierboven hebt, ben je in theorie in staat OKR's te implementeren in jouw bedrijf. Of dit nu voor jezelf, je team of een hele organisatie is.

Laten we beginnen met het halen van jouw doelen.



## 2. Wat zijn OKR's?

OKR staat voor Objectives and Key Results. Het is een effectieve en krachtige manier om in je organisatie doelen te stellen en te managen en werd in de loop der jaren de standaard voor ambitieuze, wendbare organisaties om groei te realiseren.

OKR's helpen je om gezamenlijke doelen te formuleren, focus aan te brengen en voortgang te meten. De OKR-methode omvat alles wat hierbij komt kijken en stelt je in staat concrete, maar ook minder concrete doelen aan meetbare resultaten te koppelen. Gebakken lucht? Onzin; ook Google, Amazon en Spotify passen deze methodiek toe om te groeien.

“Bij een klant zag ik onlangs dat het uitspreken van doelen in alle teams zorgde voor duidelijkheid, commitment en samenwerking. Voorheen zag ik bij diezelfde klant dat teamleden doelen – als ze die al hadden – voor zichzelf hielden. Bij de managers merkte ik dat ze moeite hadden met het samen afstemmen van de prioriteiten. Dus nog niet eens binnen de organisatie. Met de OKR-aanpak waren beide problemen in no time waren opgelost.”

De OKR-methode maakt het dus mogelijk strategische doelen eenvoudiger intern te communiceren, waardoor afdelingen of medewerkers in dezelfde richting denken en bewegen. Dit resulteert uiteindelijk in betere samenwerking.

## OKR-basics

Het OKR-framework is dé manier om van strategie naar concrete resultaten te komen. Laten we daarom eens beter kijken naar de belangrijkste onderdelen en principes.

### De belangrijkste termen uitgelegd

**De Objective** is wat je wilt bereiken. het is een aansprekende, ambitieuze en kwalitatieve formulering van je doel.



**De Key Result** is hoe je meet wanneer je je Objective hebt bereikt. Het is een kwantitatief en dus meetbaar.



**De Initiatives** zijn de belangrijkste acties die je moet ondernemen om dat doel te bereiken.



### Lange vs korte termijn – welke horizon gebruik je?

Zoals al gezegd, helpt de OKR-methode je om je bedrijfsstrategie te koppelen aan de dagelijkse uitvoering. Ook wil je binnen een bepaalde termijn graag je resultaten zien. Zodra je over strategie praat, komt vaak de vraag: over welke termijn praten we dan? En hoe passen OKR's daarin?

De meeste organisaties hebben een langetermijndoel, de belangrijkste reden waarom ze bestaan. Soms wordt dit een purpose genoemd, soms een BHAG (big hairy audacious goal). De horizon van deze doelen is erg lang, vaak over jaren.

Om ieder jaar aan dat ene doel te blijven werken, stel je doelen op met een kortere horizon. Bijvoorbeeld voor een jaar. Dit zijn de meer strategische doelen. Hier gaat een groot deel van de energie van een organisatie inzitten.

Maar zoals we al in de inleiding al lazen, schuilt er een groot gevaar in het alleen werken met jaardoelen. Die worden snel vergeten, de omstandigheden kunnen veranderen en de energie gaat vooral in de laatste maanden van het jaar naar het halen van dat ene doel. Kortom, er mist nog iets tussen jaardoel en uitvoering.



Precies om deze reden stel je met de OKR-methode doelen vast op een korte(re) termijn. Bijvoorbeeld drie maanden. Een voorbeeld:

- Objective: Onze producten winstgevender maken
- Key Result: De brutomarge van 5% naar 15% verhogen
- Initiative 1: Een andere leverancier met betere voorwaarden selecteren
- Initiative 2: Marketingcampagnes draaien om meer mensen tot aankoop over te laten gaan

### **Bedrijf, team of individu; zo verbind je**

Het opstellen van OKR's zien we het meeste terug op bedrijfs- en teamniveau en kan ook plaatsvinden op medewerkerniveau. Ik zie vaak dat bedrijfs-OKR's een meer strategische component bevatten – *de Duitse markt binnen 1 jaar betreden met product X* – en dat teams binnen dat bedrijf dat jaardoel opsplitsen in kleinere kwartaaldoelen – *binnen drie maanden de juiste distributiepartners vinden*.



### **Stretched goals; zo bereik je echt meer**

Een van de belangrijkste redenen waarom snelgroeiende en ambitieuze bedrijven de OKR-methode omarmen, is omdat OKR's een zekere stretch in zich hebben. Het stellen van een doel is letterlijk als een stretch waarbij je je zo lang moet maken, dat je steeds een beetje verder komt. Dat zal in het begin niet heel makkelijk gaan, maar hoe vaker je jezelf uitrekt, hoe verder je komt.

Uitdagende doelen doen precies dat. Die zorgen ervoor dat teams hun aanpak en ideeën moeten aanpassen omdat ze anders niet bij het doel kunnen komen.

Het idee erachter is heel simpel. Stel, de vorige periode heb je 8 nieuwe klanten geworven. Als jij jezelf ten doel stelt 10 klanten te werven, dan ga je je daarop richten en haal je dat misschien ook wel. Je volgt dezelfde aanpak en misschien dat je iets harder gaat werken voor die 2 extra klanten.

## Leer OKR's succesvol toe te passen

Maar wat gebeurt er als je jezelf als doel stelt 25 nieuwe klanten te werven.

Dan kan je niet uit met de aanpak die je hiervoor had. Je zult iets nieuws, iets anders moeten gaan doen. En stel nou dat je met die nieuwe aanpak 20 nieuwe klanten hebt geworven? Dan heb je dus een enorme stretch laten zien én een aanzienlijk beter resultaat behaald.

Bij veel van mijn klanten hanteren we een volgende indeling:

- 0-60% – niet goed, aanpak was verkeerd of de OKR heeft gedurende kwartaal aan relevantie verloren.
- 60-80% – job well done.
- 80% en meer – het team heeft zichzelf overtroffen of het doel was onvoldoende een stretch.

### **Top-down én bottom-up; zo creëer je meer draagvlak**

Het probleem met de meer traditionele manieren van doelen stellen is: het vindt top-down plaats. En voordat alle informatie en afstemming van bovenaf bij de teams en individuen terecht is gekomen, is er al een enorme hoeveelheid tijd en energie verloren gegaan. Bovendien blijkt vaak dat doelen die alleen van bovenaf worden gesteld, onvoldoende aansluiten bij de uitdagingen en ideeën van de teams in de dagelijkse operatie.



De praktijk laat zien dat opgelegde doelen daardoor vaker demotiveren dan stimuleren en, omdat ze opgelegd worden, ook veel minder ambitie hebben.

Binnen het OKR-framework werkt dat net anders. In de vorige paragraaf las je dat er op bedrijfsniveau richtinggevende OKR's zijn. Tegelijk laat je ieder kwartaal teams of medewerkers ook hun eigen OKR's aandragen. Teams krijgen de mogelijkheid zelf aan te geven hoe ze gaan bijdragen aan de bedrijfs-OKR's en op welke andere gebieden ze succesvol willen zijn.

### **De kracht van nee; zo breng je focus aan**

*"Where focus goes, energy flows"*, aldus Tony Robbins. Oftewel: daar waar je je op focust, daar gaat je energie naartoe. En laat dat nu in de praktijk een groot struikelblok zijn. Ik hoor veel teams die klagen over gebrek aan duidelijkheid over wat er belangrijk is. Omdat er geen keuze is gemaakt, pakken ze alles op. Dat werkt in de praktijk even, maar al snel zie je dat resultaten tegenvallen omdat zaken maar half worden gedaan.

Het OKR-framework gaat ervan uit dat je gemiddeld genomen aan drie objectives werkt. Dat betekent dus keuzes maken. Wat past bij de strategische richting? Wat moet nu echt aangepakt worden? Wat levert de meeste toegevoegde waarde? Hoeveel capaciteit vraagt een objective van de organisatie? Kortom, het OKR framework biedt een platform om regelmatig met de organisatie in gesprek te zijn over prioriteiten, keuzes en voorwaarden voor succes.

"Een van mijn opdrachtgevers heeft in Q3 aan vijftien objectives gewerkt, verdeeld over meerdere teams. Bij het vaststellen van de OKR's voor het nieuwe kwartaal is gekozen voor een aantal strategisch belangrijke en grote OKR's. Daarom is met het team besloten een groot aantal andere doelen nu niet op te pakken. Met het hele team worden nu de schouders onder vijf objectives gezet."

### 3. Wat brengt de OKR-methode me?

De afgelopen jaren hielp ik tal van zakelijke dienstverleners, waaronder financiële partijen, IT-bedrijven en uitgeverijen met het implementeren van OKR's. Je weet vooraf wel ongeveer op welke gebieden de OKR-methode waarde biedt, alhoewel dat voor bedrijf A anders is dan voor bedrijf B. Toch zag ik veel overeenkomsten in de voordelen van de OKR-methode. Wat het meest waardevol voor mijn klanten was:

- meer gezamenlijke focus
- meer verantwoordelijkheidsgevoel
- meer betrokkenheid
- betere afstemming
- meer transparantie
- betere resultaten

Al deze voordelen, en eigenlijk het resultaat van werken met de OKR-methode, komt voort uit het feit dat iedereen werkt aan hetzelfde doel.

“Bij een van mijn klanten werd gewerkt aan een nieuwe dienst. Hiervoor waren diverse disciplines nodig, waaronder marketing, sales IT, een product-owner en teams uit de mid- en backoffice. Kortom: veel verschillende partijen uit diverse lagen van de organisatie. Normaal gesproken was het 'vechten' om capaciteit, wat regelmatig escaleerde in managers die verzoeken tegenhielden. We startten met OKR's en vormden een multidisciplinair team rondom het inrichten van de nieuwe dienst. De betrokken collega's namen hun deel van de OKR mee naar hun eigen teams, waardoor voor iedereen inzichtelijk werd waar iedere afdeling in het bedrijf aan werkte. Ook werd duidelijk wanneer iemand een bijdrage moest leveren, voornamelijk door de juiste Initiatives.”

## 4. De randvoorwaarden voor goede OKR's

Van strategie naar concrete resultaten, dat is je doel. Om dit te doen, is het goed om exact te begrijpen hoe de methodiek werkt. Eerder noemde ik al dat OKR's uit drie componenten bestaan: Objectives, Key Results en Initiatives.

Bij het bepalen van je doelen, begin je bij de Objectives, welke op twee niveaus voorkomen: jaarbasis en kwartaalbasis. De praktijk leert ons dat dit vaak leidt tot 2-4 jaarlijkse en 3-4 kwartaal-Objectives. Waarom bepaal je ze ook op kwartaalbasis? Omdat dit tijdsbestek een perfecte balans tussen flexibiliteit en impact is.

### Een goede Objective voldoet aan drie eisen:

- de Objectives geven richting aan
- de Objectives zijn inspirerend
- de Objectives zijn begrijpelijk

Ga altijd voor een grote ambitie of stretch in je Objective. Als je namelijk iedere keer al je doelen haalt, dan maak je niet optimaal gebruik van je volledige potentieel.

Na de formulering van de Objectives, koppel je ze aan de Key Results. Bij het opstellen is het belangrijk jezelf altijd af te vragen of het behalen van een Key Result invloed heeft op je Objective. Je Key Results zijn de manier om vast te stellen hoe ver je op weg bent in het halen van je doelen. Gemiddeld heeft iedere Objective zo'n 2-5 Key Results.

### Een goede Key Result voldoet aan drie eisen:

- de Key Results zijn meetbaar
- de Key Results zijn ambitieus
- de Key Results zijn beïnvloedbaar



Om de Key Results te behalen, ga je to-do's opstellen. Deze to-do's zijn in feite de Initiatives. Dit zijn korte beschrijvingen van de werkzaamheden die je moet uitvoeren, zodat het invloed heeft op de Key Results.

### **Een paar voorbeelden**

#### **Objective 1:**

1. snellere uitlevering van ons product

#### **Key Result:**

1. verkort de doorlooptijd van 30 dagen naar 2 dagen
2. verhoog het % in 1x goed van 65% naar 90%

#### **Initiative:**

1. procesanalyse maken om vertragingen te vinden
2. tussentijdse kwaliteitscontrole aanscherpen

#### **Objective 2:**

1. Verbeter de conversie in de webshop

#### **Key Result:**

1. verhoog de stroom organische bezoekers naar de website
2. verbeter de conversie van winkelmandjes naar order met 15%

#### **Initiative:**

1. module ontwikkelen 'andere klanten kopen ook'
2. influencers inzetten om bereik te vergroten

## 5. Veelgemaakte fouten bij OKR's

De kracht van OKR's schuilt in eenvoud. Maar dat betekent niet dat het makkelijk is om het gelijk goed te doen. In de praktijk komen onderstaande fouten het meest voor.



### 1. 100% je Key Results halen als absolute norm

Een van de sterkere punten van OKR's is de hoge ambitie in de Key Results. Teams moeten zichzelf ontwikkelen en iets nieuws/anders doen om succesvol te zijn. Als je 100% moet halen, dan bestaat de kans dat je op veilig speelt of dat het verlamd werkt. De kracht van OKR's is dat je zo hoog inzet, dat je op 70 tot 80% al heel succesvol bent. En dat succes ook viert.

### 2. 'Bepalen en vergeten'

Enkeel bepaald gaan we over op de orde van de dag en kijken we pas na het verstrijken van de deadline weer naar de doelen. Grote kans op een teleurstelling en geen mogelijkheden om bij te sturen.

Regelmatige OKR-check-ins zijn hiervoor de oplossing. Veel organisaties kiezen ervoor om tweewekelijks de voortgang te bespreken en bij te sturen waar dat nodig is.

### 3. Niet meetbare OKR's

Metten is weten. Dat geldt zeker bij OKR's. In de praktijk is het vaak lastig om een goede meetbare Key Result vast te stellen. Hierdoor is het ook lastig om te bepalen in welke mate je je doel aan het bereiken bent. Dat betekent dat je Key Result dus meetbaar moet zijn, gevolgd door een looptijd en een doel.

#### **4. Ontbreken van concrete to-do's**

Zonder inspanning geen resultaat. En dat hoor je soms ook in een team: "Maar we hebben de afgelopen drie maanden zo hard aan X ,Y of Z gewerkt". Maar hard werken aan een bepaalde taak hoeft niet per se het resultaat op te leveren dat je voor ogen hebt.

Daarom beginnen we bij de OKR's ook met het doel. De Objective vertelt ons wat we willen bereiken, de Key Results vertellen hoe we vast kunnen stellen dat we het resultaat hebben bereikt. En dan komen de to-do's pas. Ze hebben dus zeker een plek in de OKR-methode.

#### **5. OKR's zijn onbekend of niet toegankelijk**

Als je als organisatie of team een keuze maakt voor een aantal OKR's, dan gaat daar ook de energie naartoe. Dat betekent dat de OKR's en voortgang voor iedereen zichtbaar moeten zijn. Op die manier dragen de OKR's bij aan samenwerking, communicatie en focus.



## 6. Zelf aan de slag met OKR's

Je hebt de keuze gemaakt om OKR's te gebruiken. Er zijn een aantal zaken waarmee je rekening moet houden om van je start en het hele proces een succes te maken.

### De voorbereiding

- 1** Begin je klein of groot? Beide opties zijn mogelijk, maar veel organisaties kiezen ervoor om klein te starten, snel te leren en dan hard op te schalen.
- 2** De overeenstemming om iets te veranderen. Breng een aantal mensen bij elkaar waarmee je iets wil veranderen. Met dit team kun je de eerste OKR-ronde uitvoeren.
- 3** Leg uit wat de methode is en waarom je het wilt inzetten. OKR's zorgen voor transparantie. Het is daarom goed bij het begin te starten met een duidelijke uitleg over het wat en waarom.
- 4** Bepaal je top-down of bottom-up wat er in je OKR's komt? Soms is er een duidelijke opdracht, maar er zijn ook situaties waarin je d.m.v. bijvoorbeeld een brainstorm wilt bepalen op welk vlak je succesvol wilt zijn.
- 5** Vaak heb je twee rondes nodig om tot je eerste set OKR's te komen. Houd als richtlijn 2-4 Objectives en 2-3 Key Results per Objective aan.
- 6** Benoem een OKR-eigenaar; er is één persoon die over de voortgang communiceert, aan de bel trekt als het vertrouwen daalt en zorgt dat de juiste personen deelnemen; de OKR-eigenaar.
- 7** Wanneer je de eerste OKR's hebt opgesteld, zorg je dat iedereen erbij kan. Transparantie is een belangrijk element om er een succes van te maken. Zo weet iedereen waaraan wel en waaraan niet wordt gewerkt.



Heb je deze stappen doorlopen? Dan ben je officieel gestart met OKR's. Gefeliciteerd!

### **Volg je resultaten structureel met de check-in**

De OKR's zijn opgesteld en gecommuniceerd. Iedereen begint enthousiast aan zijn Initiatives. En nu?

Om OKR echt onderdeel van je bedrijfscultuur en je way of working te maken, doe je er goed aan om regelmatig een check-in te doen. De check-in kan een onderdeel zijn van een al bestaande teammeeting. Zo voorkom je een overload aan meetings.

Bij de meeste organisaties die ik begeleid, duurt de check-in ergens tussen de 30 en 60 minuten en vindt de check-in plaats als eerste onderdeel op de agenda. Zo krijgt het de aandacht die nodig is en blijken veel andere onderwerpen ook niet meer nodig om te bespreken.

Check-ins kunnen door een team of een OKR-eigenaar makkelijk voorbereid worden. Er is namelijk een paar zaken die je wilt bespreken.

“Check-ins zijn dé manier om aan de bal te blijven op de belangrijke onderwerpen in een organisatie en realisatie van prestaties met elkaar te delen.”



## 1. Welke progressie hebben we gemaakt?

Als je de Key Results goed hebt geformuleerd, dus meetbaar en met een doel erin, stel je simpelweg vast op hoeveel procent je van je doel bent. Je kijkt hierin als het ware terug. Mijn voorkeur heeft het om je progressie uit te drukken in een percentage.

Je kunt ook kiezen voor grading van je OKR. Hierbij stel je op een schaal van 0 tot 1 hoever je bent (bijv 0,5). Dit doe je als je geen goed meetbare Key Result kunt formuleren of als de data niet beschikbaar is. Het nadeel hiervan is dat het subjectief is en vaak veel moeite kost overeenstemming te bereiken.

## 2. Vertrouwen

Je wilt met de OKR-methode niet alleen terugkijken. Je wilt ook vooruitkijken met je team. Daarom beantwoord je ook de vraag: hoeveel vertrouwen hebben wij als team in het halen van de Objective? Dit is een belangrijke vraag en kan alleen door het team zelf beantwoord worden.

Als het vertrouwen hoog is, dan ben je snel klaar. Dan kan je doorgaan zoals je hebt gepland met je team.

Is het vertrouwen laag, dan wil je als team kritisch kijken naar twee zaken: zijn er zaken die onze voortgang belemmeren (impediments) en hebben we de juiste to-do's gepland?

Over beide zaken wil je namelijk in gesprek en tot actie komen. Niets doen is in zo'n geval geen optie. Zonder actie verdwijnt een belemmering niet en als de to-do's niet tot de gewenste resultaten leiden, is het nodig een andere aanpak te gaan opstellen als team.

**“Met een tweewekelijkse check-in op je OKR's breng je ritme in je organisatie. Ook wel de hartslag van de organisatie.”**



## 7. Succes

Na het lezen van dit e-book ken je de basis van OKR's, weet je welke valkuilen er zijn en hoe die te omzeilen, heb je kunnen lezen over het implementatieproces en hoe je je team of organisatie meeneemt in zo'n verandering.

Ik schreef dit e-book omdat ik vanuit Change Department graag mijn kennis en ervaring deel om jou op dit vlak verder te helpen. Nu is het tijd om er zelf mee aan de slag te gaan en van jouw ambitieuze doelen werkelijkheid te maken.

En als je daar hulp bij nodig hebt of een keer over wilt sparren, dan kom ik graag met je in contact. Zonder effectieve coaching, vooral in de beginfase, merk ik vaak dat de 'gewoonte' er bij veel organisaties weer insluipt en de waan van de dag de overhand krijgt.

Lodewijk Gimberg



[lodewijk@changedepartment.nl](mailto:lodewijk@changedepartment.nl)

[changedepartment.nl](http://changedepartment.nl)

020-21 01 845

## 8. Belangrijkste begrippen

- **Autonomie:** autonomie is een competentie en betekent dat iemand zich onafhankelijk gedraagt, wat inhoudt dat hij of zij zelfstandig beslissingen durft te nemen, staat voor zijn of haar mening en een professionele en deskundige uitstraling heeft.
- **Coach:** een coach is iemand die jou of je teams helpt om je doelen te realiseren. Deze professional helpt je een plan te maken en begeleidt je op de weg naar de door jou nagestreefde resultaten of kwaliteit van leven.
- **Check-in:** een terugkerend onderdeel van de OKR-cyclus, waarbij het team vaststelt hoe de resultaten zich ontwikkelen. In een OKR check-in gaat het om de dialoog over progressie en vertrouwen. Veel organisaties kiezen voor een wekelijks of tweewekelijks ritme en maken de check-in onderdeel van een bestaand overleg.
- **Initiatives:** een Initiative is een van de drie componenten binnen OKR's. Om de Key Results te behalen, ga je to-do's opstellen. Deze to-do's zijn de Initiatives. Dit zijn korte beschrijvingen van de werkzaamheden die je moet uitvoeren, zodat het invloed heeft op de Key Results. Een goede Initiative voldoet aan twee eisen: hij is specifiek en controleerbaar.
- **Key Results:** Key Results stel je op na de Objectives; je koppelt ze als het ware aan een Objective. Bij het opstellen is het belangrijk jezelf altijd af te vragen of het behalen van een Key Result invloed heeft op je Objective. Een Objective is namelijk een eindbestemming, waar een Key Result vertelt hoe ver je op de juiste weg bent richting je doel. Een goede Key Result voldoet aan drie eisen: hij is meetbaar, ambitieus en beïnvloedbaar.
- **Objectives:** een Objective is een van de drie componenten binnen OKR's. De Objective is je uiteindelijke doel. De Objective is een omschrijving wat je van wat je wilt bereiken. Een goede Objective voldoet aan drie eisen: hij geeft richting aan, is begrijpelijk en inspirerend.

## Leer OKR's **succesvol** toe te passen

- **OKR**: OKR staat voor Objectives and Key Results. De OKR-methode is een krachtig framework om doelen te stellen en te managen voor een hele organisatie, om zo succesvol te zijn. OKR's worden vaak vastgesteld, goed gevolgd en aangepast. Ze dragen bij aan snelheid, creativiteit en eigenaarschap.
- **Stretched goals**: dit zijn doelstellingen die zijn vastgesteld om je team verder te helpen. Het idee is dat teamleden door het stellen van ambitieuze doelen uit hun comfortzone worden gehaald en werk kunnen verzetten, zelfs als ze niet dachten dat ze dat konden.
- **Workshop**: een workshop is een praktische sessie, gericht op verdieping en het opdoen van nieuwe ideeën. Dit varieert van een aantal uur tot twee dagdelen. Wat voor veel deelnemers prettig is aan een workshop, is dat de korte theorie die wordt besproken vaak direct zichtbaar wordt in de praktische oefeningen.