

INHOUD

Voorwoord 11

Larry Page, medeoprichter en voormalig CEO van Google en Alphabet

DEEL 1: OKR in actie 13

1. Google en OKR 15

Hoe Google kennismaakte met de superkrachten van OKR.

2. De geestelijk vader van OKR 31

Andy Grove bedenkt een nieuwe aanpak om op een gestructureerde manier doelen te stellen.

3. Operatie Crush: het verhaal van Intel 47

Hoe met OKR de microprocessoroorlog werd gewonnen.

4. Superkracht 1: Focussen en committeren 59

Dankzij OKR richten we ons op de belangrijkste taken en stellen we prioriteiten.

5. Focussen: het verhaal van Remind 69

Brett Kopf gebruikt OKR om aandachtsproblematiek te overwinnen en focus terug te brengen.

6. Committeren: het verhaal van Nuna 81

Jini Kim heeft zich persoonlijk gecommitteerd aan de transformatie van de gezondheidszorg.

7. Superkracht 2: Afstemmen en verbinden 89

Openbare, transparante OKR's stimuleren en versterken de samenwerking.

8. Afstemmen: het verhaal van MyFitnessPal 103

Inspanningen met OKR op elkaar afstemmen is uitdagender – en veel lonender – dan Mike Lee had verwacht.

9. Verbinden: het verhaal van Intuit 115

Atticus Tysen gebruikt de transparantie van OKR om de open cultuur van een softwarepionier te bekrachtigen.

10. Superkracht 3: Voortgang volgen 125

OKR helpt ons om de voortgang te monitoren, verantwoordelijkheid aan te wakkeren en indien nodig de koers bij te stellen.

11. Voortgang volgen: het verhaal van de Gates Foundation 139

Een startup van 20 miljard gebruikt OKR om met succes verwoestende ziektes te bestrijden.

12. Superkracht 4: Stretchen voor maximaal resultaat 147

OKR stelt ons in staat om schijnbaar onmogelijke doelen te bereiken door de lat uitdagend hoog te leggen.

13. Stretchen: het verhaal van Google Chrome 157

CEO Sundar Pichai gebruikt OKR om de beste webbrowser ter wereld te bouwen.

14. Stretchen: het verhaal van YouTube 167

CEO Susan Wojcicki en het ongelooflijk ambitieuze doel van een miljard kijkuren.

DEEL 2: De nieuwe wereld van werk 183

15. Continu prestatie management: OKR en CFR 185

Hoe gesprekken, feedback en erkenning helpen om excellente prestaties mogelijk te maken.

16. Beoordelingscyclus: het verhaal van Adobe 199

Adobe bekrachtigt haar kernwaarden met voortdurende gesprekken en feedback.

17. Elke dag beter: het verhaal van Zume Pizza 207

Een pionier in robottechnologie gebruikt OKR om leiderschap en samenwerking te verbeteren – en om de perfecte pizza te leveren.

18. Cultuur 221

OKR's zijn de aanjagers van cultuur, CFR's voeden de cultuur.

19. Cultuurverandering: het verhaal van Lumeris 231

Weerstand tegen OKR overwinnen dankzij cultuurverandering.

20. Cultuurverandering: het verhaal van ONE Campaign 241

De grootste rockster ter wereld gebruikt OKR om levens te redden in Afrika.

21. Doelen in de toekomst 251

BIJLAGEN 253

1. Het OKR Playbook van Google 255

2. Een kenmerkende OKR-cyclus 265

3. Samenvatting 267

4. Prestatiegesprekken 275

5. Verder lezen 279

6. Bronnen 281

Opdracht 289

Dankwoord 297

Register 301

Deel 1

OKR in actie

HOOFDSTUK 1

GOOGLE EN OKR

Op een herfstdag in 1999 in het centrum van Silicon Valley betrad ik een L-vormig gebouw van twee verdiepingen net naast de snelweg. Het was het hoofdkantoor van de startup Google en ik kwam met een geschenk.

Google had het gebouw twee maanden geleden gehuurd omdat hun kantoor boven een ijssalon in het centrum van Palo Alto te klein was geworden. Twee maanden eerder had ik de grootste gok genomen in mijn twintigjarige bestaan als durfinvesteerder: ik investeerde 11,8 miljoen dollar voor een aandeel van 12 procent in een startup die was opgericht door twee drop-outs van Stanford. Ik trad toe tot het bestuur van Google. Ik was zowel financieel als emotioneel gecommitteerd en was van plan mijn uiterste best te doen om van Google een succes te maken.

Nauwelijks een jaar na de oprichting had Google al de missie om de ‘wereldwijde informatie voor iedereen toegankelijk en bruikbaar te maken’. Dat klonk misschien erg ambitieus, maar ik had veel vertrouwen in Larry Page en Sergey Brin. Ze waren zelfverzekerd, een tikkeltje arrogant, maar ook nieuwsgierig en bedachtzaam. Ze hebben geluisterd – en ze hebben geleverd.

Sergey was uitbundig, wispelturig, eigenwijs en kon met één sprong intellectuele verschillen overbruggen. Hij was een Russische immigrant, slim, een creatieve onderhandelaar en een leider met principes. Maar Sergey was ook

*Als je niet weet waar
je heen gaat, is de kans
groot dat je er niet komt.*

– Yogi Berra

rusteloos, hij wilde altijd sneller en meer – soms ging hij tijdens een vergadering plotseling op de grond liggen om zich op te drukken.

Larry was een echte technicus, zoon van een pionier op het gebied van computerwetenschap. Hij was een zachtaardige non-conformist, die zich niets aantrok van geldende regels en opinies. Een rebel met een indrukwekkend doel: om het internet exponentieel beter bruikbaar te maken. Waar Sergey bouwde aan de commerciële kant van de technologie, sleutelde Larry aan het product om het onmogelijke mogelijk te maken. Hij was een optimistische denker met beide benen op de grond.



*Larry Page en Sergey Brin op de plek waar Google is geboren,
de garage aan 232 Santa Margarita, Menlo Park in 1999*

Eerder dat jaar waren Sergey en Larry naar mijn kantoor gekomen om hun startup te pitchen. Hun PowerPoint-presentatie bestond uit slechts 17 dia's – waarvan maar twee met cijfers. Ze hadden drie plaatjes toegevoegd om de presentatie nog iets langer te maken. Hoewel ze al een kleine deal hadden gesloten met de *Washington Post*, moest Google de enorme waarde van zoekwoordgerichte advertenties nog ontdekken. Als de achttiende zoekmachine

op het internet, betraden ze de markt rijkelijk laat. De concurrentie zo veel voorsprong geven was normaalgesproken fataal, vooral in technologie.¹

Maar dat weerhield Larry er niet van om mij te wijzen op de slechte kwaliteit van andere zoekmachines, dat zoeken op internet vele malen beter kon, en hoe groot die zoekmarkt in de toekomst zou zijn. Hij en Sergey hadden geen enkele twijfel dat Google een groot succes zou worden, ondanks het ontbreken van een fatsoenlijk businessplan. Hun PageRank-algoritme was zo veel beter dan die van de concurrentie, zelfs in betastadium. Ik vroeg hen ‘Hoe groot denk je dat jullie kunnen worden?’ In mijn hoofd had ik al een ruwe berekening gemaakt: als alles goed ging, kon Google misschien wel een marktwaarde van 1 miljard dollar bereiken. Maar ik wilde het ook van hen horen. Larry antwoordde ‘Tien miljard dollar.’ Om er zeker van te zijn dat ik hem goed begreep, vroeg ik ‘Je bedoelt marktwaarde, toch?’ En Larry reageerde ‘Nee, ik bedoel niet marktwaarde. Ik bedoel omzet.’

Ik was verbijsterd. Uitgaande van een normale groeiratio voor een winstgevend techbedrijf hield een omzet van 10 miljard dollar in dat de marktwaarde maar liefst 100 miljard zou zijn. Dan moest je denken aan bedrijven als Microsoft, IBM of Intel – een buitencategorie, veel zeldzamer dan een unicorn. Dat was geen bluff van Larry, maar een serieuze inschatting. Ik sprak hem dus niet tegen – ik was oprecht onder de indruk. Hij en Sergey waren vastbesloten om de wereld te veranderen en ik geloofde stellig dat ze een kans maakten.

Ver voor de introductie van Gmail, Android en Chrome, barstte Google al van de revolutionaire ideeën. De oprichters waren typische visionairs met een onstuitbare ondernemersgeest. Maar het ontbrak hen aan managementervaring.² Als Google écht impact wilde maken – of zelfs maar van de grond wilde

1. De zeldzame uitzonderingen zijn échte disruptors. Zoals de iPod, die ten minste negen andere muzikspelers had voor laten gaan toen hij op de markt kwam. Binnen drie jaar had de iPod meer dan 70% van de markt opgeslokt.

2. Op mijn advies hebben de oprichters in 2001 Eric Schmidt, mijn oud-collega bij Sun Microsystems, aangetrokken als hun nieuwe CEO. Eric zorgde ervoor dat alles volgens planning verliep en plooiën werden gladgestreken. Vervolgens schakelde ik Bill Campbell in om hen alle drie te coachen.

Ik heb de OKR-methode geïntroduceerd bij de meest ambitieuze non-profitorganisatie ter wereld en bij een iconische Ierse rockster. Daarover later meer. Ik heb talloze individuen OKR zien gebruiken om gedisciplineerder te denken, duidelijker te communiceren en meer doelgericht te handelen. Als dit boek een OKR zou zijn, dan zou ik het objective ambitieus noemen: om mensen meer voldoening uit het leven, jouw leven, te laten halen.

Andy Grove was zijn tijd ver vooruit. Scherpe focus, openlijk delen, consequent meten, een vrijbrief om groot te denken – het zijn allemaal kenmerken van de hedendaagse manier van doelen stellen. Waar OKR wordt toegepast, gaat verdienste boven rang. Managers worden coaches, mentoren en architecten.

Geen woorden maar daden – en data. Samengevat is het werken met de objectives en key results van OKR een krachtige en bewezen methode om excellente uitvoering te bereiken – voor Google, dus waarom ook niet voor jou?



Net als OKR's zelf kent dit boek twee delen die elkaar aanvullen. Deel 1 bespreekt de belangrijkste kenmerken van OKR en hoe goede ideeën leiden tot excellente executie en meer voldoening op de werkplek. We beginnen bij de oorsprong van OKR – bij Andy Grove en Intel, waar ik zelf besmet ben geraakt met het OKR-virus. Daarna komen de vier superkrachten van OKR aan bod: focus, align, track en stretch.

Superkracht 1: Focussen en committeren. Houd vast aan prioriteiten (hoofdstuk 4, 5 en 6).

Uitstekend presterende organisaties beperken zich tot werk dat belangrijk is en ze weten ook heel goed welk werk niet belangrijk is. OKR dwingt leiders om duidelijke keuzes te maken, om commitment te tonen. Het is een precisiegereedschap om focuswerk te communiceren richting afdelingen, teams en individuen. Door die verwarring weg te nemen creëren OKR's de scherpte die nodig is om succesvol te kunnen zijn.

Superkracht 2: Afstemmen en verbinden. Stem doelen op elkaar af en maak verbinding voor samenwerking (hoofdstuk 7, 8 en 9).

Bij OKR worden de doelen van iedereen – ook die van de directie – openlijk gedeeld. Individuen koppelen hun eigen doelen aan de strategie van de organisatie, houden rekening met onderlinge afhankelijkheden en overleggen met andere teams. Door ieder individu te verbinden met het succes van de organisatie en OKR's van boven naar beneden (top-down) te harmoniseren en op elkaar af te stemmen, krijgt het werk betekenis. OKR's die van beneden naar boven worden vastgesteld (bottom-up) vergroten het eigenaarschap bij medewerkers en stimuleren betrokkenheid en innovatie.

Superpower 3: Voortgang volgen. Volg en meet de voortgang en houd mensen verantwoordelijk (hoofdstuk 10 en 11).

OKR's zijn datagedreven. Ze komen tot leven door periodieke controles, objectieve beoordeling en voortdurende herwaardering – allemaal zonder te veroordelen. Een key result dat niet gehaald dreigt te worden, is een trigger om in actie te komen om de achterstand in te lopen – of om het key result indien nodig bij te stellen of te vervangen.

Superpower 4: Stretchen. Streef naar verbluffende resultaten (hoofdstuk 12, 13 en 14).

Met ambitieuze doelen motiveren OKR's medewerkers om meer te doen dan ze zelf voor mogelijk hadden gehouden. Door te reiken naar doelen die buiten bereik lijken te liggen. Door de grenzen op te zoeken en medewerkers de vrijheid te bieden om zonder consequenties te falen, komen creatieve en ambitieuze krachten naar boven.

Deel 2 gaat over de toepassing van OKR en de implicaties voor het nieuwe werken:

CFR's (hoofdstuk 15 en 16).

Het falen van de jaarlijkse functioneringsgesprekken heeft geleid tot een robuust alternatief: continu prestatie management (continuous performance management). Ik introduceer het jongere zusje van OKR's, de zogenoemde CFR's (Conversation, Feedback, Recognition)⁹ en laat zien hoe OKR's en CFR's kunnen samenwerken om leiders, medewerkers en organisaties naar een nieuw niveau te tillen.

Continu verbeteren (hoofdstuk 17).

Een praktijkvoorbeeld van een gestructureerde manier van doelen stellen en continu prestatie management: een door robots aangestuurde pizzabakker maakt gebruik van OKR voor alle onderdelen van het bedrijf, van de keuken tot de marketing en verkoop.

Het belang van de cultuur (hoofdstuk 18, 19 en 20).

In deze hoofdstukken bestuderen we de impact van OKR op de werkplek en hoe OKR kan helpen om cultuurverandering te vergemakkelijken en versnellen.

Door het hele boek nemen we een kijkje achter de schermen bij ruim tien uiteenlopende organisaties om te zien hoe OKR's en CFR's in de praktijk worden toegepast. Van Bono's non-profitorganisatie ONE tot YouTube en hun streven naar '10x groei'.¹⁰ Deze verhalen bewijzen de brede toepasbaarheid en potentie van een gestructureerde manier van doelen stellen en continu prestatie management. Ze transformeren onze manier van werken.

9. Gesprek, feedback en erkenning

10. 10x groei (10x growth) is het streven om niet te groeien in kleine stapjes, maar exponentieel – een vertienvoudiging. Dankzij de mindset van groot denken heeft Google vele malen 10x groei gerealiseerd.

HOOFDSTUK 4

SUPERKRACHT 1: FOCUSSEN EN COMMITTEREN

Meten wat je moet weten begint natuurlijk met de vraag: wat is het allerbelangrijkste voor de komende drie (of zes, of twaalf) maanden? Succesvolle organisaties focussen zich op een handvol initiatieven die echt het verschil kunnen maken en stellen minder

urgente zaken uit. Hun leiders committeren zich in woord en daad aan die keuzes. Door stevig achter enkele overkoepelende OKR's te blijven staan, bieden ze hun teams een kompas waarop ze kunnen varen en een uitgangspunt voor de beoordeling. Foute beslissingen kunnen gecorrigeerd worden zodra de resultaten binnenkomen. Van het niet nemen van beslissingen – of van het snel terugkomen op eerdere beslissingen – leren we niets. Wat zijn onze belangrijkste prioriteiten voor de komende periode? Waarop moeten mensen hun inspanningen richten? Een effectief systeem voor het stellen van doelen begint met gedisciplineerd denken aan de top, met leiders die tijd en moeite investeren om te kiezen voor dingen die ertoe doen.

Hoewel het reduceren van een lijst met doelen altijd een uitdaging is, is het zeker de moeite waard. Elke ervaren leider kan je vertellen dat geen enkel individu – of bedrijf – alle doelen wel kan halen. Je moet keuzes maken. Dankzij een selecte set van OKR's, kunnen we ons focussen op een paar dingen – de vitale dingen – die gedaan móeten worden, volgens planning en op tijd.

Het zijn onze keuzes die laten zien wie we echt zijn, veel meer dan onze capaciteiten.

– J.K. Rowling

In den beginne...

Voor OKR's op organisatieniveau ligt de verantwoordelijkheid bij het topmanagement. Zij moeten zich persoonlijk committeren aan het proces. Waar beginnen ze? Hoe beslissen ze wat er écht toe doet? Google viel daarvoor terug op hun missie: het ordenen en voor iedereen toegankelijk maken van de wereldwijde informatie. Android, Google Earth, Chrome, de nieuwe en verbeterde zoekmachine van YouTube – deze producten en nog tientallen anderen hebben een gemeenschappelijke deler. In alle gevallen kwam het initiatief voor de ontwikkeling van de oprichters en het directieteam, die hun focus en commitment duidelijk maakten door middel van objectives en key results.

Maar goede ideeën zijn niet gebonden aan hiërarchie. De meest krachtige en inspirerende OKR's komen vaak van medewerkers in de frontlinie. Als productmanager voor YouTube was Rick Klau verantwoordelijk voor de homepage van de website, de op twee na meest bezochte website ter wereld.¹ Eén nadeel: maar een klein deel van de bezoekers logde in op de site. Zij hadden daardoor geen toegang tot talloze handige functies, zoals het opslaan van video's of abonneren op videokanalen. Veel van de kracht van YouTube bleef feitelijk verborgen voor honderden miljoenen gebruikers over de hele wereld.

Ondertussen liep het bedrijf waardevolle data mis. Om dit probleem op te lossen, ontwierp Rick's team een OKR van zes maanden om het inlogproces te verbeteren. Ze legden hun ideeën voor aan de CEO van YouTube, Salar Kamangar, die overlegde met de CEO van Google, Larry Page. Larry koos ervoor om het inloginitiatief op te waarderen tot een bedrijfsbrede Google-OKR, maar met één voorbehoud: de deadline moest teruggebracht worden naar drie maanden in plaats van zes.

‘Als een OKR wordt opgewaardeerd tot topniveau, dan zijn alle ogen van het bedrijf op jouw team gericht,’ vertelde Rick. ‘Dat zijn heel veel ogen! We hadden geen idee hoe we die klus in drie maanden konden klaren, maar we wisten ook dat een OKR op bedrijfsniveau betekende dat onze werkzaamheden

1. Tegenwoordig zelfs nummer 2, alleen voorafgegaan door Google Search.

(pairing) uitkomst bieden – zo meet je ‘zowel het effect als het tegeneffect’ schreef Andy Grove in zijn boek *High Output Management*:

‘Als een key result zich richt op het resultaat, dan moet de gekoppelde tegenhanger de focus leggen op de kwaliteit van het werk. Bij een crediteurenadministratie moet het aantal verwerkte documenten bijvoorbeeld gekoppeld worden aan het aantal verwerkingsfouten dat wordt aangetroffen tijdens een audit of door leveranciers. Of het aantal vierkante meters dat wordt schoongemaakt door de facilitaire dienst moet gekoppeld worden aan de beoordeling van de kwaliteit van het schoonmaakwerk door een manager die een kantoor heeft in dat gebouw.’

Kwantitatief doel	Kwalitatief doel	Resultaat
3 nieuwe functies	Minder dan 5 bugs per functie tijdens kwaliteitscontroles	Programmeurs schrijven schonere code
50 miljoen omzet in 1e kwartaal	10 miljoen aan onderhoudscontracten in 1e kwartaal	Blijvende aandacht van verkopers zal het succes en de tevredenheid van klanten vergroten
10 verkoop-gesprekken	2 nieuwe orders	De kwaliteit van de leads zal verbeteren om te kunnen voldoen aan de nieuwe conversieratio

Gekoppelde key results voor kwantiteit en kwaliteit

Perfectie versus goed genoeg

Sundar Pichai, voormalig CEO van Google en momenteel bestuursvoorzitter van moederbedrijf Alphabet, vertelde mij ooit dat zijn team regelmatig worstelde met het stellen van doelen: ‘Soms werd er over een enkel OKR-regeltje wel anderhalf uur nagedacht, om er zeker van te zijn dat we ons zouden focussen op resultaten die een verbetering inhouden voor de gebruiker.’

Dat is inherent aan OKR. Maar om met de woorden van filosoof Voltaire te spreken: ‘Laat perfectie niet de vijand van het goede worden’.³ Onthoud dat een OKR op ieder moment tijdens de cyclus aangepast of zelfs geschrapt kan worden. Soms komen de ‘juiste’ key results pas bovendien weken of maanden nadat de cyclus richting het doel is begonnen. OKR’s zijn altijd werk-in-uitvoering, en niet gebeiteld in steen.

Enkele basisregels voor het stellen van doelen: key results moeten kort, specifiek en meetbaar zijn. Een mix van input (toevoer) en output (resultaat) is nuttig. Tot slot moet het behalen van alle key results betekenen dat het objectieve is bereikt. Zo niet, dan is het geen OKR.⁴ Zie de tabel op de pagina hier na voor enkele voorbeelden van zwak, matig en sterk geformuleerde OKR’s.

Minder is meer

Steve Jobs had het begrepen: ‘Innovatie betekent dat je nee moet zeggen tegen duizend dingen’. Meestal varieert het ideale aantal OKR’s per kwartaal tussen drie en vijf. Het is misschien verleidelijk om meer objectives in die periode te proppen, maar dat is doorgaans een slecht idee. Formuleer je te veel objectives, dan vertroebelt je focus op wat echt telt en ben je geneigd ieder aantrekkelijk vooruitzicht te gaan najagen. Bij MyFitnessPal, de gezondheids- en

3. Of met de woorden van Sheryl Sandberg, voormalig COO van Meta:

‘Klaar is beter dan perfect.’

4. Raadpleeg voor een uitgebreidere handleiding de bijlage ‘Het OKR Playbook van Google’ aan het eind van dit boek.

Zwak	Matig	Sterk
Objective: Win de Indy 500	Objective: Win de Indy 500	Objective: Win de Indy 500
Key result: Verbeter de rondetijd	Key result: Verbeter de gemiddelde rondetijd met 2%	Key result: Verbeter de gemiddelde rondetijd met 2%
Key result: Verkort de pitstoptijd	Key result: Verkort de gemiddelde pitstoptijd met één seconde	Key result: Test 10 keer in een windtunnel
		Key result: Verkort de gemiddelde pitstoptijd met 1 seconde
		Key result: Verlaag het aantal pitstopfouten met 50%
		Key result: Oefen het maken van een pitstop 1 uur per dag

Kwaliteitsniveaus voor OKR

fitnessapp, zei CEO Mike Lee: ‘We schreven te veel doelen op. Er waren te veel dingen die we probeerden gedaan te krijgen en het was daardoor niet duidelijk wat prioriteit had. We besloten daarom om met minder OKR’s te werken en ervoor te zorgen dat dat de doelen waren die er echt toe deden.’

Voor individuen, zoals ik zelf ontdekte bij Intel, is het stellen van een selectief aantal doelen de eerste beschermingswal tegen overbelasting. Als

In mijn pitch bij Google en veel andere organisaties, gebruikte ik een denkbeeldige American Football-club als voorbeeld om te laten zien hoe het OKR-systeem op die manier effectief kan worden ingezet – of niet. Hierna zal ik een OKR als een waterval van boven naar beneden doorvertalen.

Sand Hill Unicorns: American Football

Stel, ik ben de algemeen directeur van Sand Hill Unicorns, een verzonnen American Football-club. Ik heb één objective, het WAT: geld verdienen voor de eigenaar.

ALGEMEEN DIRECTEUR

OBJECTIVE

Geld verdienen voor de eigenaar.

KEY RESULTS

1. Win de Super Bowl.
2. Vul de thuishouders voor ten minste 90%.

OKR-schema 1 – Algemeen directeur

Mijn objective kent twee key results: de Super Bowl winnen en ervoor zorgen dat de thuishouders voor ten minste 90% van hun capaciteit gevuld zijn. Dat is HOE ik geld ga verdienen voor de eigenaar. Als ik deze twee HOE's allebei haal, dan is het zeker dat er winst gemaakt wordt. Daarmee is dit dus een goed geconstrueerde OKR.

Nu onze OKR op het hoogste niveau is ingesteld, werken we van boven naar beneden in de organisatie. Als algemeen directeur cascadeer ik mijn doelen naar de volgende managementlaag, de hoofdcoach en de marketingmanager. Mijn key results worden hun objectives (zie OKR-schema 2 en 3). Het objective

HOOFDCOACH**OBJECTIVE**

Win de Super Bowl.

KEY RESULTS

1. Aanvalspasses tellen op tot meer dan 300 yards per wedstrijd.
2. Verdediging incasseert maximaal 17 tegenpunten per wedstrijd.
3. Het speciale team staat in de top 3 wat betreft dekken bij punts.

COACH AANVALLERS**OBJECTIVE**

Creëer aanvalspasses van in totaal meer dan 300 yards per wedstrijd.

KEY RESULTS

1. Zorg dat ten minste 65% van de passes goed aankomt.
2. Reduceer onderscheppingen tot minder dan 1 per wedstrijd.
3. Neem een nieuwe trainer voor de quarterbacks aan.

COACH VERDEDIGERS**OBJECTIVE**

Incasseer minder dan 17 tegenpunten per wedstrijd.

KEY RESULTS

1. Sta minder dan 100 rushing yards² per wedstrijd toe.
2. Verhoog het aantal sacks³ tot 3 of meer per wedstrijd.
3. Leid een cornerback op die mag meedoen met de Pro Bowl⁴.

COACH SPECIALE TEAMS**OBJECTIVE**

Zorg dat het team dat moet dekken bij punts⁵ de top 3 bereikt.

KEY RESULTS

1. Laat minder dan 10 yards winnen per geretourneerde punt.
2. Blokkeer met succes 4 of meer punts gedurende het seizoen.

Voetnoten op de volgende pagina

Deel 2

De nieuwe wereld van werk

Prestatiemanagement bij Adobe: toen en nu



VOOR: Jaarlijkse beoordelingscyclus



NA: Check-in

Prioriteiten stellen	Prioriteiten medewerker worden aan het begin van het jaar vastgesteld en tussentijds niet meer gewijzigd.	De prioriteiten van een medewerker worden regelmatig in overleg met de manager besproken en aangepast.
Feedback-proces	Langdurig proces van evaluatie van prestaties, vragen om feedback en schrijven van beoordelingsverslagen.	Voortdurend proces van feedback en dialoog zonder formele verslagen of documentatie.
Belonings-beslissingen	Taaie proces om medewerkers onderling te beoordelen en rangschikken om zo de loonsverhogingen en bonusverdeling te bepalen.	Geen formele beoordeling en rangschikking; de manager bepaalt de loonsverhoging en bonus elk jaar gebaseerd op individuele prestaties.
Regelmaat van overleg	Feedbackgesprekken onsystematisch en niet opgevolgd. Piek in de productiviteit aan het eind van het jaar, vlak voor de functioneringsgesprekken.	Feedbackgesprekken elk kwartaal, waarbij voortdurende feedback de norm is geworden. Constante productiviteit dankzij regelmatig overleg en directe feedback gedurende het jaar.
Rol HR-team	Het HR-team beheert het beoordelingsproces en papierwerk om er zeker van te zijn dat alle stappen worden uitgevoerd.	Het HR-team ondersteunt managers en medewerkers bij het voeren van constructieve gesprekken.
Training en hulpmiddelen	Coaching, training en hulpmiddelen waren afkomstig van HR-partners die niet altijd iedereen konden bereiken.	Een centraal informatieportaal waar medewerkers indien nodig hulp, training en antwoord op vragen kunnen krijgen.

BIJLAGE 1

HET OKR PLAYBOOK VAN GOOGLE

Geen enkel bedrijf heeft meer ervaring met OKR dan Google. Tijdens de immense groei van het bedrijf heeft het regelmatig richtlijnen en templates voor OKR uitgevaardigd, die samen een soort handleiding voor OKR vormen: het *OKR Playbook*. De volgende fragmenten zijn vooral afkomstig uit interne bronnen en met toestemming van Google opgenomen in dit boek. Let wel: dit is Google's aanpak van OKR. Je eigen aanpak kan – en moet misschien wel – hiervan afwijken.



Bij Google denken we graag groot. We gebruiken OKR (Objectives & Key Results) als hulpmiddel voor het communiceren, meten en bereiken van die ambitieuze doelen. Onze acties bepalen de toekomst van Google. Zoals we herhaaldelijk hebben gezien – bij Search, bij Chrome en bij Android – kan een team, dat maar bestaat uit een paar procent van het personeel en samenwerkt aan een ambitieus, gemeenschappelijk doel, een volwassen industrie in minder dan twee jaar compleet veranderen. Het is daarom cruciaal dat we als medewerkers en managers bij Google bewust en weloverwogen kiezen waaraan we onze tijd en energie spenderen – als individu en als lid van een team. OKR's zijn de uitingen van die weloverwogen keuzes en de manier waarop we de acties van individuen coördineren om grootse collectieve doelen te bereiken. We gebruiken OKR's om te plannen wat mensen moeten opleveren, om hun vooruitgang ten aanzien van dat plan te meten en om de prioriteiten en mijlpalen van mensen en teams te managen. We gebruiken OKR's ook

om mensen te helpen gefocust te blijven op de belangrijkste doelen en niet te worden afgeleid door urgente, maar minder belangrijke doelen. OKR's zijn ambitieus, geen kleine stapjes – we verwachten niet dat we ze allemaal gaan halen. Als dat wel gebeurt, dan waren onze doelen niet ambitieus genoeg. We hanteren een kleurenschema voor het resultaat om aan te geven of we slecht, matig of goed hebben gepresteerd:

0,0–0,3 is rood

0,4–0,6 is geel

0,7–1,0 is groen

Effectieve OKR's formuleren

Slecht formuleerde of gemanagede OKR's zijn tijdsverspilling, een leeg gebaar van het management. Goed geformuleerde OKR's daarentegen zijn motiveerend en helpen het management om aan teams duidelijk te maken wat belangrijk is, wat geoptimaliseerd moet worden en welke afwegingen ze moeten maken tijdens het dagelijkse werk. Het formuleren van een goede OKR is niet makkelijk, maar zeker ook niet onmogelijk. Houd rekening met de volgende, simpele regels:

Objectives zijn het 'wat':

- Ze drukken doelen en intenties uit.
- Ze zijn ambitieus maar wel realistisch .
- Ze moeten tastbaar, objectief en ondubbelzinnig zijn.
- Het moet duidelijk zijn voor een rationele waarnemer of een objective is gehaald.
- Het halen van een objective moet duidelijk waarde opleveren voor Google.