

“Nieuwe manieren van visueel werken zijn de laatste jaren sterk in opkomst. Obeya is een filosofie die kan helpen begrijpen hoe je kunt profiteren van een visuele taal in het dagelijkse werk. Visueel denken en doen is hier om te blijven. *Leiderschap met Obeya* is een boeiende manier om de overgang van traditioneel naar visueel management mogelijk te maken.”

Patrick van der Pijl – CEO Business Models Inc., spreker, auteur van *Design a Better Business* en *Business Model Shift*, producent van *Business Model Generation*

...

“Het overzicht bewaren en bijsturen als het groot en complex wordt in snelle en dynamische omgevingen, hoe doe je dat? Obeya biedt uitkomst en de praktische waarde ervan is de afgelopen jaren volledig aangetoond. Maar hoe zet je een goede Obeya op en hoe introduceer je deze tool effectief in een organisatie? Met zijn boek *Leiderschap met Obeya* is Tim Wiegel erin geslaagd een boek te maken dat veel antwoorden biedt, maar vooral een gigantische praktijkervaring laat zien. De voorbeelden geven houvast, de aanpak geeft richting en de opzet is super praktisch. Kortom: een echte aanrader!”

Rini van Solingen – spreker, professor aan de Technische Universiteit Delft en auteur van *De bijenherder*, *Formule X*, *De Kracht van Scrum*, *Scrum voor Managers* en *De Responsive Enterprise*

“Ik las *Leiderschap met Obeya* met een gevoel van grote verwachting, want hoewel veel mensen zich bewust zijn van de letterlijke vertaling van Obeya (in zijn eenvoudigste ‘grote kamer’), begrijpen maar weinigen de filosofie achter het ware gebruik ervan. Ik was daarom gefascineerd om te zien hoe Tim het onderwerp zou benaderen en hij stelde niet teleur. Meteen vanaf het voorwoord confronteert Tim de paradigma’s van hoe jij en je organisatie werkt en daagt hij je uit om op elke pagina anders te denken.

Wat ik erg leuk vind aan het boek, is dat Tim niet verwacht dat je het met al zijn punten eens bent, hij wil gewoon dat je nadenkt over hoe jij en je organisatie moeten veranderen om succesvol te zijn, waarbij hij de principes van *Leiderschap met Obeya* gebruikt om het belang van goed leiderschap te benadrukken. Hij gebruikt een aantal fantastische beelden en voorbeelden om de lezer te boeien en hij houdt overal een interessant verhaal bij.

Hoe meer mensen worden aangemoedigd om van een traditionele managementstijl naar Lean leiderschap over te stappen, hoe beter, en Tim’s eerste boek zal jou en je organisatie helpen om de verandering door te voeren.”

Philip Holt –Senior Vice President - Operational Excellence bij GKN Aerospace en auteur van *The Simplicity of Lean* en *Leading with Lean*

Cover design en lay-out: Jorine Zegwaard, jorinezegwaard.nl

Illustraties: Koen de Keersmaecker, Bizzuals.com

© 2021 Tim Wiegel

ISBN 978 90 8313 850 3

www.leiderschapmetobeya.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit boek mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een gegevensbestand of geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door middel van druk, fotoprint, microfilm of op enige andere wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De uitgever is zich volledig bewust van zijn verantwoordelijkheid om een optimale betrouwbaarheid te garanderen. Desalniettemin kunnen wij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele onjuistheden die in deze uitgave voorkomen.

Voor Mieke en Lise

Inhoud

Inhoud 6

Voorwoord 9

Deel I:

Introductie van Obeya en het Leiderschapsreferentiemodel 13

Wat is Obeya? 14

Wat je moet weten voordat je begint 20

Leiderschap met Obeya - referentiemodel 26

Hoe ziet een Obeya eruit? 31

Positionering – waar in je organisatie gebruik je Obeya? 33

Hoe werkt Obeya in de praktijk? 34

Transformeren naar leiderschap met Obeya 41

Deel II:

Waarom Obeya relevant is voor het leiden van organisaties 45

De leiderschapsuitdaging 46

Obeya helpt strategie uit te voeren, maar wat is strategie precies? 47

Reden 1: Complexiteit van organisaties 52

Reden 2: Jouw hersenen (en die van iedereen) 54

Reden 3: Een eeuw van verkeerd toegepaste managementfilosofie 63

Reden 4: Verwaarlozing van het leiderschapssysteem 70

Deel III:

Principes van samen zien, leren en doen 81

Denk in systemen & eigenaarschap 85

Visualiseer gedeelde context & problemen 92

Ontwikkel mensen 99

Ritme & Routine 104

Ga zelf kijken 120

Blijf verbeteren 123

Cascaderen & Verbinden 134

Deel IV:

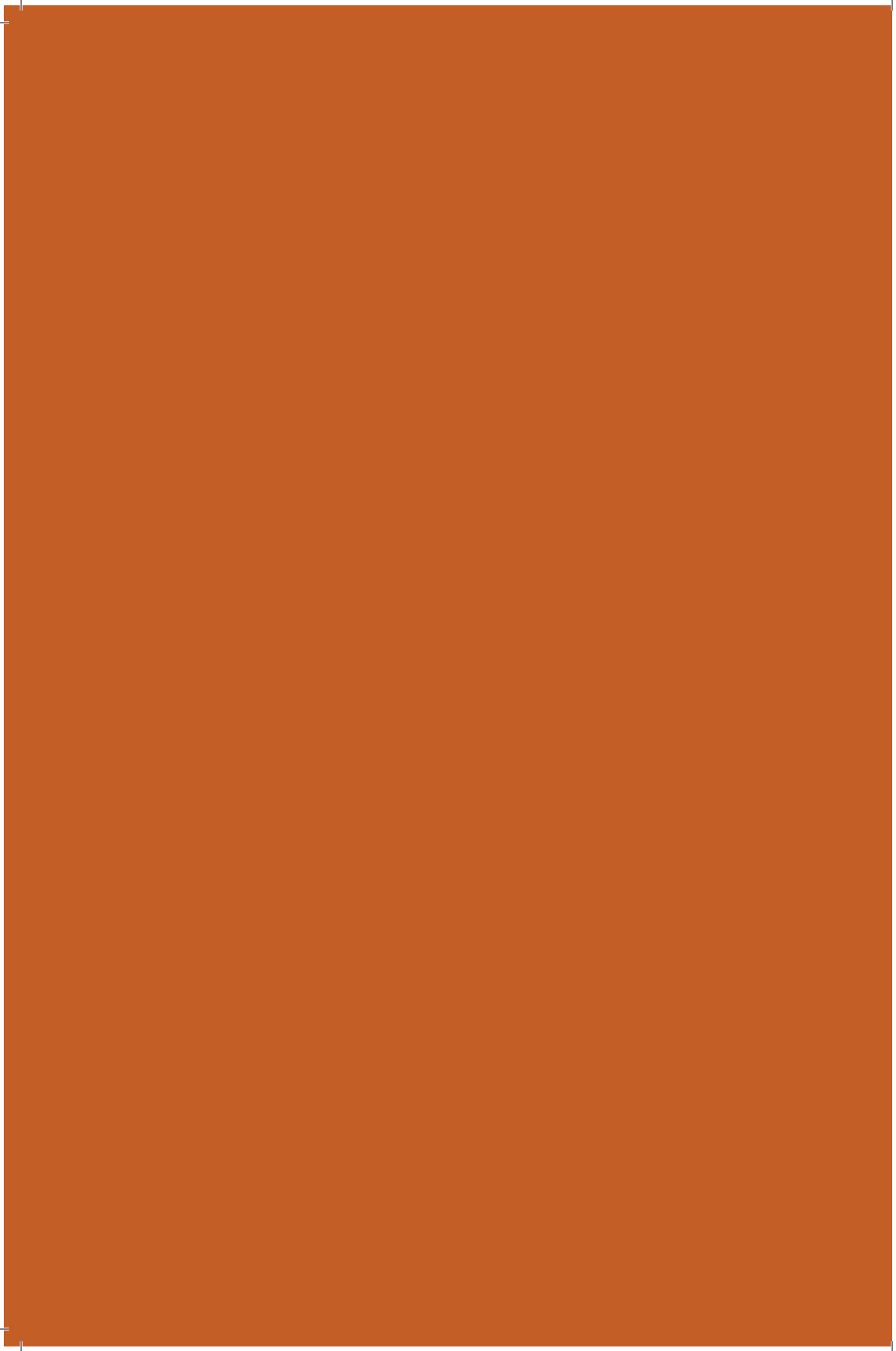
Wat staat er op de muren – vijf visuele gebieden, acht uur per week	143
Vijf gebieden voor elk aspect van strategisch leiderschap	144
Twee voorbeelden van Obeya-indelingen	147
Leid succesvolle strategieën	150
Verbeter prestaties	164
Lever waarde	179
Acteer & reageer	197
Los problemen op	203

Deel V:

Aan de slag - transformeer je leiderschapssysteem	211
Stap 1: Aanpak	214
Stap 2: Uitleg	216
Stap 3: Commitment	221
Stap 4: Voorbereiding	229
Stap 5: Verwerking	236
Stap 6: Starten de routines	238
Stap 7: Continue verbetering	245
Coaching & facilitatie	245
Virtuele Obeya en online samenwerken	251
Tot slot, enkele tips uit de praktijk	255

Bijlagen

Een laatste woord en dank	263
Woordenlijst	267
Referenties / eindnoten	271
Over de Auteur	276



Deel I:

Introductie van Obeya en het Leiderschaps- referentie- model

Dit boek is voor mensen die geïnteresseerd zijn in het ontwikkelen van (hun) leiderschaps capaciteiten in elke industrie of type organisatie. Als je je strategische doelen wilt bereiken door middel van dagelijkse, zinvolle activiteiten op leiderschapsniveau, dan is dit een goede plek om te beginnen.

Hoewel de onderliggende principes in dit boek geïnspireerd zijn door Lean*- en Agile denkwijzen, moet de praktische uitleg je in staat stellen om de eerste stappen te zetten met een Obeya, zelfs als je geen ervaring hebt met Lean of Agile.

Maar eerst...

Wat is Obeya?

Het woord Obeya betekent “grote kamer” in het Japans. Waarom de Japanse connectie? Omdat daar de eerste “Obeya” is ontstaan, bij Toyota bij de bouw van de Prius.

De Obeya fungeert als een forum voor leidinggevend en operationele teams om zich open, zichtbaar en respectvol in te zetten om de realisatie van de organisatiestrategie onderdeel te maken van hun dagelijkse werkzaamheden. Indien op de juiste manier ingezet helpt het om ego gedreven politiek, verwarrende prioritering, slecht functionerende managementpraktijken, verkeerde afstemming, gebrek aan richting voor teams en vele andere soorten “traditionele managementsymptomen” buiten de deur te houden.

WAT WE KUNNEN LEREN VAN EEN PRIUS

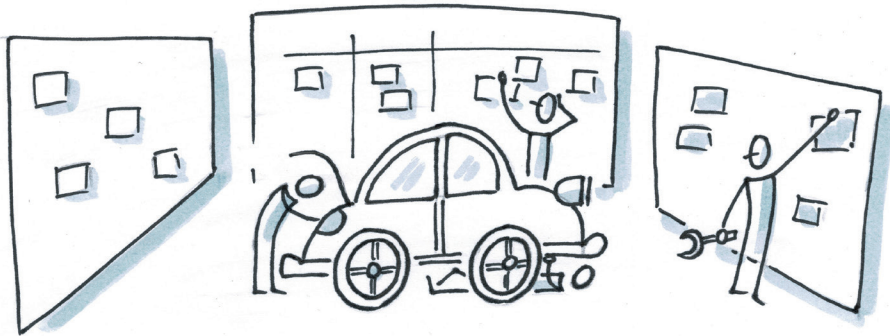
Toyota heeft Obeya in 1993 bij de lancering van de Prius in de praktijk gebracht. Of je de auto nu mooi vindt of niet, Toyota was in staat om de Prius in ongeveer de helft van de tijd op de markt te brengen in vergelijking met veel van zijn concurrenten, en het werd wereldwijd dé toonaangevende hybride auto in de wereld. De uitdaging was om het brandstofverbruik ten opzichte van een normale auto te halveren en toch betaalbaar te zijn. De Obeya werd opgezet als de centrale hub waar het team samen zou werken aan de ontwikkeling van de auto.

Zoals Jeff Liker in *The Toyota Way* (2003) uitlegt over hoe de Obeya werd opgezet door de hoofdingenieur (senior leader) van het Prius-project, Takeshi Uchiyamada:

* Lean, zoals gebruikt in dit boek, verwijst naar het werk van auteurs als Ohno, Womack en Jones, Shook, Rother en anderen die de werking van het Toyota Production System (TPS) beschrijven en duiden waarom en hoe het succesvol is.

“Een van de personificaties van een hoofdingenieur is dat ze alles weten, dus zelfs bij het ontwikkelen van verschillende onderdelen van het voertuig weet je zowel waar de bouten passen als wat de klant wil. In het oude ontwikkelingsysteem voor voertuigen reisde de hoofdingenieur rond om mensen te ontmoeten die nodig waren om het programma te coördineren.”

De uitdaging van de Prius was dat hij onmogelijke deadlines had en een beduidend anders product was dan andere auto's die ze bouwden. Er was gewoon geen tijd om het op de tot dan toe bekende manier te doen. Het team moest meer doen in minder tijd en toch de kwaliteitsbelofte waarmaken waar Toyota voor staat. “Dus wat kon Uchiyamada doen, aangezien hij niet ‘alles wist’? Hij omringde zich met een multifunctioneel team van deskundigen en vertrouwde op hen. Voor de Prius verzamelde Uchiyamada een groep deskundigen in de ‘grote kamer’ om de voortgang van het programma te beoordelen en belangrijke beslissingen te bespreken.”



Figuur 1.1 – Obeya en de Prius, met een 360 graden-context, inclusief mechanica en marketing

Alle essentiële managementinformatie voor het project werd op één plek verzameld. Voor het systeem om de Prius te ontwikkelen en te bouwen, om het op tijd en met een dubbele brandstofefficiëntie op de markt te brengen, was er slechts één visie, één versie van de waarheid.

Werknemers en managers van verschillende disciplines deelden hun visie op het product en de prestaties visueel in één ruimte en creëerden zo samen een sterke en betekenisvolle context. Het multifunctionele team zag, leerde en handelde samen. Door het prototype van de auto en de input van de klant samen te brengen op één plek, konden ze de focus op de waarde voor de klant leggen en als team een uitgebreide, gedeelde visie delen over het te leveren product.

Toyota paste visueel management toe in het kader van het Prius-project met een focus op de beste aanpak voor de ontwikkeling van een product. Het bouwen van een totaal nieuw type auto in een onmogelijk tijdsbestek was een verkennende reis. Er moesten veel problemen worden opgelost waar eenvoudigweg geen gemakkelijk antwoord op was, maar het team werkte met een ongekende effectiviteit.

De Prius werd twee maanden voor de in de media gecommuniceerde geplande deadline onthuld, wat onmogelijk leek toen het werd aangekondigd aan het team, vooral voor iets dat nog nooit eerder was gedaan. Toyota “had zijn belofte waargemaakt om het dubbele van de brandstofefficiëntie van een gelijkaardige benzine-motorwagen te leveren. Bovendien was het prijskaartje van 2,15 yen (ongeveer 20k USD) miljoen nog lager dan wat de media in maart hadden gemeld.”¹

Jeff Liker, auteur van *The Toyota Way*, legt uit: “Het Obeya-systeem is een standaard onderdeel geworden van Toyota’s productontwikkelingssysteem voor alle voertuigen, een fundamentele innovatie in multifunctionele samenwerking die nu wereldwijd wordt gekopieerd.”² Vandaag de dag is de Prius niet alleen de best verkochte hybride ter wereld; in Japan is het zelfs de best verkochte auto.

OBEYA GEBRUIKEN OM EEN ORGANISATIE TE LEIDEN

In dit boek gaan we verder dan het concept van Obeya als louter een instrument voor visueel management – we zullen ons op het gebied van leiderschap in organisaties begeven. De reden hiervoor is dat teams die hun klassieke managementactiviteiten omvormen tot een manier van werken die draait om de Obeya, veel meer verandering doormaken dan alleen wat Visuele Content op een muur plaatsen. De kracht van de verandering vindt plaats in hoe een team werkt, hoe ze omgaan met hun collega’s, wanneer ze elkaar ontmoeten, hoe ze naar hun werk kijken, hun leiderschapssysteem*, hoe ze coachen, en vele andere dingen die je in dit boek zult vinden. Het leiden van je organisatie met Obeya de potentie om een transformatie te zijn van de manier waarop je naar leiderschap kijkt. Waar we het verder in dit boek over Obeya hebben bedoelen we het in deze bredere context.

De teams die Obeya gebruiken waar ik mee heb gewerkt waren geen auto aan het bouwen. Ze waren niet in staat om de kwaliteit van de stoelen te inspecteren of om te controleren hoe goed het handschoenenkastje past en of het geluid goed was met de deuren dicht. Integendeel, veel van deze organisaties waren dienstverlenende organisaties zoals banken, overheidsdiensten, telecom of omroepen. De

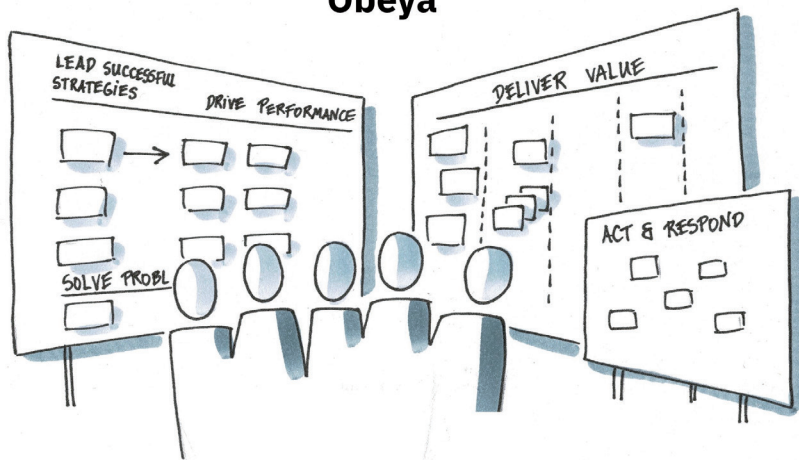
* De processen en methodes die gebruikt worden door leiderschap in een organisatie

meeste mensen op de werkvloer waren dus kenniswerkers die achter bureaus met een computerscherm zaten. Als er een autoprototype in de kamer staat, kun je het zien, aanraken en voelen, maar in het geval van kenniswerkers is het moeilijker omdat er geen fysieke representatie is.

De teams die ik heb geholpen aan de slag te gaan met Obeya waren leiderschapsteams waarvan het product geen tastbare auto was, maar een immaterieel object: het bereiken van hun strategische doelen met hun operationele teams. Als zodanig heeft de Obeya op leiderschapniveau hulp nodig bij het ontwikkelen van strategie en het sturen van inspanningen voor het bereiken van een doel dat bijna net zo tastbaar is als het hebben van een auto in het midden van de ruimte; je wilt verbinding maken met wat er gebeurt in je organisatie. In essentie is het dus een Obeya voor het leiden van je organisatie. Ik moet meteen benadrukken dat dit niet alleen is voor mensen in een leidinggevende positie, maar voor iedereen die bijdraagt aan het bereiken van strategische doelen, net zoals in het multifunctionele team voor de Prius.

Het type informatie dat wordt weergegeven in een Leiderschap Obeya is meestal een weergave van de doelstellingen van de organisatie, een strategie inclusief de behoeften van de klant en de stakeholder, gevolgd door een definitie en een schets van hoe de waarde wordt geleverd en hoe de organisatie erin slaagt om beter in staat te worden die waarde te leveren. Meestal is de Obeya onderverdeeld in verschillende aspecten die elk een ritme en routine hebben die beschrijven wanneer en hoe het wordt gebruikt door het leiderschapsteam.

Obeya



Figuur 1.2 – Aspecten in een Obeya om een organisatie te leiden

Er zijn veel verschillende lay-outs en opstellingen van Obeya's te vinden. Elke Obeya zal er een beetje anders uitzien, afhankelijk van wie hem gemaakt heeft en waar het team zich bevindt in hun reis (ze zullen de Obeya aanpassen als ze betere manieren van werken vinden). De ene is niet "correcter" dan de andere, maar er zijn wel een paar aanbevolen ingrediënten die we in detail zullen bespreken in deel IV.

Vandaag de dag wordt het concept van Obeya gebruikt door organisaties over de hele wereld. Het heeft zich verder ontwikkeld dan alleen productontwikkeling en is daardoor toepasbaar op verschillende soorten organisaties, zoals Boeing, Ford, Nike en ING Bank. Het concept wordt overgenomen door de gezondheidszorg, de industrie, financiële dienstverlening en overheidsdiensten. Het is een nuttige manier van werken voor grote, internationale bedrijven, maar ook voor startende bedrijven en met name opschalende bedrijven, waar het delen van de context met veel nieuwe teams een gemeenschappelijke uitdaging is.

Obeya werd oorspronkelijk gebruikt om een product (auto) te ontwikkelen in het kader van een programma. Maar wanneer we Obeya gebruiken om de leiderschapsfunctie van een organisatie te ondersteunen, heeft het de potentie om de strategieën op elkaar af te stemmen, de focus te verscherpen, betekenisvolle context te delen en leer- en verbeteringsvaardigheden voor zowel leiderschaps- als operationele teams te bewerkstelligen.

“De vaste ritmes met vaste onderwerpen en vergaderfrequentie gaven ons een duidelijk doel en een duidelijke agenda voor elke vergadering. Vooral de snelle regelmatige updates (15 min.) over op te lossen problemen en belangrijke kennis waren een grote verbetering ten opzichte van het praten over allerlei inhoud die tijdens een vergadering naar voren kwam. De wekelijkse gedetailleerde update van de cijfers hielp ons om sneller context te creëren dan voorheen, toen we ze in verschillende formaten en op verschillende momenten van de week lieten binnendruppelen.”

– Pauline van Brakel, Chief Product Officer

OBEYA GAAT NIET ALLEEN OM DE VISUELE CONTENT

In wezen is Obeya voor leiderschapsteams gericht op het benutten van het volledige menselijke leiderschapspotentieel. De crux bij het gebruik van een visueel managementinstrument als Obeya is om tegemoet te komen aan (de beperking van) onze cognitieve zintuigen en een manier van werken te introduceren die door middel van herhaling en oefening nieuw en gewenst gedrag vormt om nieuwe effectieve gewoontes te creëren.

Vanaf hier zullen we het in dit boek hebben over het gebruik van Obeya in de vorm van een Leiderschap Obeya, en als we het hebben over het “team” gaat het over het team dat die specifieke Obeya gebruikt om hun strategische doelen te bereiken. Vaker wel dan niet is dit een team van mensen in een leidinggevende positie die strategische doelen bereiken door verbinding te leggen tussen operationele teams, de waardeketen en het senior management.

WAAROM ZOU JE OBEYA GEBRUIKEN?

Ik heb heel wat teams geholpen om aan de slag te gaan met Obeya. Een paar maanden later vroegen ze zich vaak af: “Hoe hebben we onze organisatie kunnen leiden voordat we dit hadden?” Er is iets dat heel sterk en voor de hand liggend is aan deze manier van werken dat echt het potentieel heeft om oude leiderschapspatronen te veranderen, en dat is nou precies waar de kracht zit van Obeya.

“Twee belangrijke voordelen van ons gebruik van Obeya: (1) het vermogen om moeilijke afwegingen te maken om de beperkte middelen ter ondersteuning van de strategie goed in te zetten, en (2) afstemming door middel van een helder, zichtbaar kader dat zorgt voor teamfocus op een gemeenschappelijke missie.”

– Fred Mathysen, Senior Director

Stel je een vergadering voor waar het energieniveau stijgt in plaats van daalt! Laten we een paar van de voordelen samenvatten die je kunt verwachten bij het gebruik van Obeya:

Waarom zou je Obeya gebruiken?



Betere afgestemd met teams en het hogere doel

Afstemming op strategie, met andere teams en binnen je eigen team
= betekenisvol werk



Effectievere vergaderingen

Belangrijke dingen eerst in de kortst mogelijke tijd met duidelijke verantwoordelijkheden



Betere inzichten en beleidsbesluiten

Voorkomen van denkfouten (zo veel mogelijk), gebruik van beschikbare visuele context en feiten in plaats van aannames



Ontwikkeling van mensen

Je ontwikkelt leiderschapscapaciteiten en vaardigheden om te verbeteren



Vertrouwen en samenwerking

Transparantie ontstaat door visualisaties terwijl dialoog helpt om vertrouwen te ontwikkelen



Belonend en leuk

Effectieve manier om verandering te realiseren
Zichtbare resultaten
Geen saaie vergaderingen meer

Figuur 1.3 – Redenen voor het gebruik van Obeya

Wat je moet weten voordat je begint

DE CONTEXT WAARIN OBEYA IS ONTSTAAN

Obeya als concept is voor het eerst ontstaan bij Toyota. Het is nuttig om de context te begrijpen waarin Obeya is ontstaan om te begrijpen hoe het werkte en waarom het juist toen en daar werkte. De context vertelt ons iets over de manier van denken waarin het idee is ontstaan en geslaagd. Bovendien zal het je helpen bij het identificeren van potentiële aandachtspunten die je in je eigen Obeya zou willen aanpakken.

Toyota is een organisatie met een historie van gedisciplineerd en continue verbeteren dankzij de Toyoda familie. Het is geslaagd in het succesvol overnemen van de ideeën en concepten van mensen als Kiichoro Toyoda, W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa en natuurlijk de “vader” van wat we vandaag kennen als het Toyota Productiesysteem, Taiichi Ohno. Als je hun werk leest zul je veel terug herkennen in onze vers verpakte “moderne” methodes en ideeën op het gebied van Lean, Agile en DevOps.

We gaan niet doen alsof we in dit boek de principes en waarden van Lean en Agile goed kunnen uitleggen, want daar zijn meerdere boeken voor nodig en ook over geschreven. Maar we kunnen wel een samenvatting geven van het relevante denken dat een grote rol speelt in de Obeya. Deze samenvatting is verre van perfect, maar het zou je moeten helpen om te beoordelen of dit wordt toegepast in jouw Obeya, en zo niet, of dat positief of negatief is.

Als je het vermogen van je team om meer resultaten te behalen in je organisatie met of zonder Obeya wilt vergroten raad ik je aan om te lezen:

- *Toyota Production System* (Ohno, 1978);
- *Lean Thinking* (Womack & Jones, 1998);
- *The Toyota Way* (Liker, 2004);
- Agile manifesto (Agilemanifesto.org, 2001);
- *DevOps Handbook* (Kim, Humble, Debois & Willis, 2011);
- *Toyota Kata* (Rother, 2009) en
- *The Triumph of Classical Management Over Lean Management* (Emiliani, 2018).

Lean & Agile elementen in de Obeya



Continuïteit in het doel:

- Het nastreven van lange termijn doelen
- Helderheid over wat klantwaarde en hierop sturen
- Strategie zichtbaar en afgestemd op alle niveaus in de organisatie



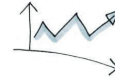
Respect voor mensen:

- Menselijke interactie is belangrijker dan processen en hulpmiddelen
- We ontwikkelen exceptionele mensen
- We ontwikkelen vakmanschap
- Volhardende reflectie
- Leiders zijn coaches
- Feiten en kennis is daar waar het werk gebeurt



Vraaggestuurd (Pull):

- De vraag drijft de levering
- Lever in de kleinst mogelijke waardevolle eenheden
- Precies op tijd (Just In Time)
- Eerste keer goed (First Time Right)
- Reageer op verandering



Continue Verbetering:

- Visualiseer systemen om problemen zichtbaar te maken
- Maximaliseer de waardeestroom
- Iteratief verbeteren
- Autonome automatisering
- Verifieer hypothesen
- Wetenschappelijk denken en doen

Figuur 1.4 – Belangrijke zaken uit Lean en Agile gedachtengoed om op te letten in de Obeya

In de Obeya gaan we op zoek naar een toepassing van deze principes. Laat je niet misleiden door hoe eenvoudig deze concepten eruitzien. In de praktijk zijn ze enorm moeilijk uit te voeren op een consistente, kwalitatieve manier waarbij ze ook resultaten opleveren. Ook als het team niet bereid is om deze principes ten minste tot op zekere hoogte toe te passen, ben je dus een tool aan het gebruiken in een context die de kwaliteiten mist waarmee het ooit succesvol was.

Gelukkig is het uiteindelijke doel van deze principes niet alleen om Obeya toe te kunnen passen, maar ook om de voorwaarden te scheppen voor een succesvolle organisatie. Veel van de Obeya-principes zijn gebaseerd op gezond verstand, en de Obeya dient als een instrument om je te helpen dit in de praktijk te brengen door middel van haar beelden, ritme en routines. Als je Obeya goed gebruikt, pas je veel van de hier genoemde principes toe.

TIP - Om te zien of je team deze principes toepast kun je op zoek gaan naar zichtbare aanwijzingen en bewijzen in je Obeya tijdens de sessie (gedrag) of op de muren (beelden). Voorbeelden van vragen die je zou kunnen stellen:

1. Kunnen we de strategische doelen zien en hoe we daaraan bijdragen?
2. Leggen we daadwerkelijk obstakels bloot die in onze weg staan om die doelen te bereiken, of blijven ze verborgen?
3. Proberen we de doelen te bereiken, of proberen we ons systeem te verbeteren?

BEN JE KLAAR OM JE DENKKADER TE VERLEGGEN?

Toyota is zeer succesvol geweest in het creëren van een systematische manier van werken, het laten groeien van hun cultuur van continue verbetering en het aanmoedigen van respect voor mensen. Langzaam maar zeker hebben ze sinds de Tweede Wereldoorlog de auto-industrie overgenomen, waarbij ze toonaangevende wereldspelers als General Motors en Volkswagen hebben ingehaald.

“Het kan heel moeilijk zijn om het leiderschap te overtuigen van deze manier van werken, en ze af te stemmen op één standaardmethode om de strategie en de prestaties te definiëren en te controleren.”

– Fred Mathyssen, Senior Director

Obeya komt voort uit die context en het is belangrijk om te begrijpen wat er van de leiderschapsstijl in een Obeya wordt verwacht. Let wel, de stijl die we zoeken in een Obeya past volledig bij de allernieuwste (en vroegste) managementliteratuur, van Covey tot Mintzberg en van Deming tot Sinek. Hier zijn een paar stijlverschillen die we verwachten te zien in traditioneel managementgedrag en gedrag dat gebaseerd is op Lean-leiderschapsprincipes en wenselijk is in de Obeya:

Traditioneel management	Leiderschap in de Obeya
Als leider moet ik alle antwoorden hebben.	Als leider moet ik de dingen ontdekken die ik niet weet om ze te leren kennen.
Rood is slecht, we willen alleen groen.	Rood betekent dat we begrijpen waar onze problemen en mogelijkheden tot verbetering liggen. Als we alleen maar groen zien, zijn we niet in staat om problemen bloot te leggen, wat betekent dat we niet in staat zijn om beter te worden in wat we doen.
Mensen de oplossing vertellen.	Mensen coachen in het ontwikkelen van hun vermogen om zelf de oplossing te vinden.
We zijn trots op die ene brandjesblusser in het team.	Iedereen moet in staat zijn problemen structureel op te lossen.
Bij het eerste teken van problemen beginnen we de een na de andere oplossing op tafel te gooien.	We besteden tijd aan het begrijpen van de hoofdoorzaak voordat we over oplossingen praten, zodat we slimme beslissingen kunnen nemen.
De werkelijkheid staat in het Excel sheet.	De werkelijkheid is waar het werk wordt gedaan.
We belonen het bereiken van kortetermijndoelstellingen.	Wij belonen houdbare verbeteringen in het systeem die ons helpen de langetermijndoelstellingen te bereiken.

Tabel 1.1 – Verschillen tussen traditioneel management en leiderschap in de Obeya

Verwacht niet dat je een effectieve Obeya kunt opstellen en gebruiken maar tegelijkertijd kunt vasthouden aan een traditionele stijl van managementgedrag. Op dezelfde manier dat teams een serieuze verandering moeten doorvoeren bij het oppakken van verschillende manieren van werken zoals Scrum, is het nu het moment voor het management om zich aan te passen. Managers die aan een Obeya-reis beginnen doen er goed aan zich te informeren over wat er van hen wordt verwacht, om teleurstelling te voorkomen.

Afstand nemen van traditionele managementmethoden en ons gedrag verbeteren is een nooit eindigend proces; er is geen definitief “volwassenheidsniveau”. Sterker nog, volwassen leiders zullen erkennen dat er altijd ruimte is voor verbetering. Een coach vragen om te reflecteren op gedrag of het opzetten van peer-review sessies is waarschijnlijk een noodzaak, al was het maar vanwege onze tendens om onszelf te overschatten, of om onze eigen gebreken te kunnen herkennen.

Veel teams beginnen, als ze het gevoel hebben dat ze het beter moeten doen, met het aanpakken van hun cultuur. Ze kunnen een zelfevaluatie doen, hun persoonlijkheden kleuren of hun waarden opschrijven, en later een handvest ondertekenen om te beloven dat ze zich aan die waarden en afspraken zullen houden in hun dagelijkse praktijk. Ze kijken misschien zelfs vooral naar de cultuur van het operationele team in plaats van naar hun eigen leiderschapsniveau wat betreft de mogelijkheden tot verbetering.

We zien echter steeds weer dat verandering niet gebeurt door na te denken over verandering, maar door de manier waarop we de dingen dagelijks doen daadwerkelijk te veranderen. Zoals sommigen zeggen “we kunnen niet een nieuwe manier van doen bereiken door aan te denken, maar wel een nieuwe manier van denken bereiken door het gewoon te doen”.

TIP - Houd tijdens het lezen van dit boek de verandering in gedachten die je misschien in je team wilt zien. Welke waarden en houdingen denk je dat er moeten veranderen als je Obeya met succes wilt gebruiken?

HOE VERHOUDT DIT ALLES ZICH TOT OKR'S

Objectives and Key Results (OKR's) is een praktijk die vandaag de dag door steeds meer organisaties wordt toegepast. Je hebt misschien al gehoord van of gewerkt met OKR's en vraagt je misschien af hoe ze zich verhouden tot Obeya.

Net als Obeya bieden OKR's een systeem om doelstellingen vast te stellen, de belangrijkste resultaten te identificeren en te controleren. Dit gebeurt door middel van dialoog, betrokkenheid en afstemming van medewerkers in de organisatie in een cadans die past bij de behoefte aan het vermogen om te in te spelen op verandering.

De Obeya is een geweldig platform om het gebruik van OKR's te ondersteunen en

te combineren met andere relevante aspecten van het leiden van organisaties. Het gebruik van de Obeya als een instrument om OKR's te visualiseren helpt een overzicht te geven van de bijdrage van elk individu aan het grotere geheel. Het creëert ook volledige transparantie.

De Obeya omvat doelstellingen en belangrijke resultaten en vult die informatie aan met de nodige context voor het leiderschapsteam om dagelijks beslissingen te nemen, problemen op te lossen en de nodige acties te ondernemen. Naast doelstellingen en meetbare resultaten kunnen we bijvoorbeeld ook structurele problemen, dagelijkse context, planningsinformatie en de daadwerkelijke flow van het werk op de muren van een Obeya vinden. Dit houdt ons niet alleen qua strategisch pad op hoger niveau (het is aanbevolen om OKR's op kwartaal- of maandbasis te beoordelen), maar helpt ook de leidinggevenden in de Obeya om adequaat te reageren op problemen die nu of in de toekomst hun aandacht vereisen.

Een groot deel van het leiden met Obeya is gericht op continue verbetering, waarbij wordt gekeken naar een grotere context dan het bereiken van één enkele doelstelling. Een mogelijke valkuil bij OKR's is dat ze afkomstig zijn van Management By Objectives (Lamonte & Niven, 2017)³. Als de mensen die betrokken zijn bij het vaststellen van de Doelstellingen niet goed getraind zijn, of geen inzicht hebben in de volledige context van hun organisatiesysteem (dat in de Obeya wel wordt gecreëerd), zullen ze uiteindelijk misschien gedrag bevorderen dat het individu dient, niet het geheel. Meer hierover in deel II van dit boek.

Obeya zoals beschreven in deze werkwijze zal de OKR's aanvullen door het volledige spectrum van leiderschapsverantwoordelijkheden en principes voor denken en doen op te nemen in de werkwijze.

Leiderschap met Obeya - Referentiemodel

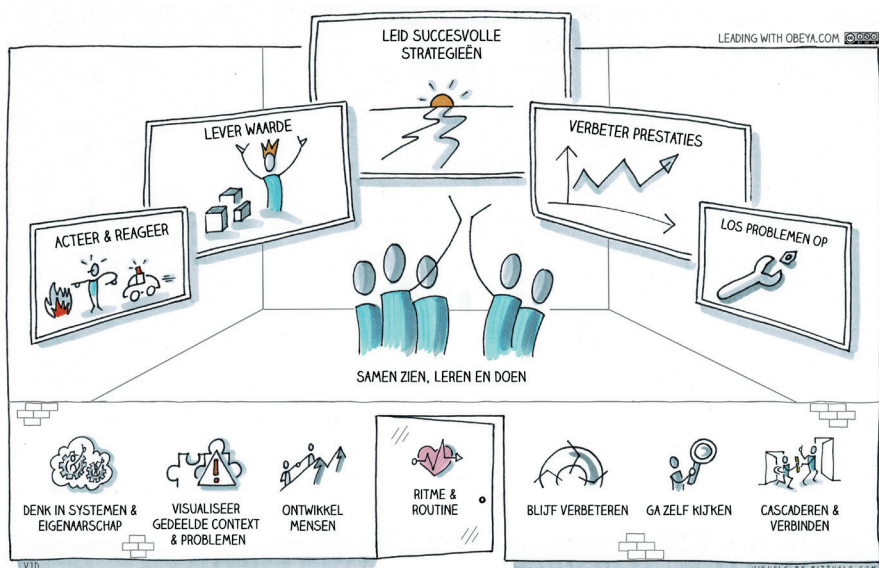
Obeya voor leiderschapsteams helpt door het ondersteunen van de sterke punten en het vermijden van de zwakke punten van de menselijke cognitie en de daaruit voortvloeiende besluitvorming. Het is in wezen het forum waar mensen in je organisatie hun (deel van de) organisatie afstemmen, focussen en laten groeien om de strategische doelen te bereiken.

Het Leiderschap met Obeya - Referentiemodel* heeft als doel om te helpen bij het identificeren van de gebieden en principes die het essentiële onderdeel vormen van een Obeya voor het leiden van organisaties. Het Referentiemodel is ontwikkeld op basis van Lean en Agile principes, waarden en leerpunten. Het is beoordeeld door meer dan een tiental coaches uit de praktijk en door leden van het Obeya Knowledge Network, toegepast in de praktijk met verschillende Obeya-implementaties voor teams en gebruikt in internationale trainingen.

Het Referentiemodel biedt richtlijnen voor transformatie en ontwikkeling van een Leiderschap Obeya, te gebruiken op elk niveau in je organisatie. Elke situatie is anders en er is geen eenduidige oplossing voor hoe een Obeya eruit moet zien. Wat voor een HR-team in een commerciële onderneming zou kunnen werken, werkt misschien niet voor een operationele afdeling van een overheidsdienst. De kernactiviteiten van het leiderschapsteam blijven echter in de basis altijd gelijk. Als zodanig blijven de vijf activiteitsgebieden en de zeven principes voor denken en doen relevant voor elk team, in elke organisatie op elk niveau van management of bestuur.

LEIDERSCHAP MET OBEYA - REFERENTIE MODEL

MAXIMAAL BENUTTEN VAN MENSELIJK LEIDERSCHAPSPOTENTIEEL



Figuur 1.5 – Leiderschap met Obeya – Referentiemodel

* Vanaf hier noemen we dit het Referentiemodel.

Er zijn twee soorten aspecten in het Referentiemodel:

- de zichtbare die je kunt zien als je een Obeya binnenloopt; en
- de onzichtbare die je alleen ziet als je kijkt naar hoe het leiderschapsteam de Obeya gebruikt.

Het is belangrijk om te weten dat, om de Obeya te laten werken, alle aspecten moeten worden vertegenwoordigd; je kunt niet de krenten uit de pap halen. Hoewel je met één gebied kunt beginnen, zul je na een tijdje merken dat je op de andere gebieden iets misloopt.

Mijn advies: noem het (nog) geen Obeya als je alleen maar naar een planningoverzicht of kanban aan de muur kijkt en er nog geen samenhang bestaat wat betreft strategie, prestatie, probleemoplossing, het inspelen op de dagelijkse realiteit en het toepassen van de bijbehorende gedragsprincipes door het team.

VISUELE GEBIEDEN

De leiderschapsverantwoordelijkheden zijn verdeeld in vijf Visuele gebieden, zichtbaar in de kamer. Ze beschrijven de belangrijkste aspecten van het werk dat een leiderschapsteam zou moeten doen. Deze delen worden in deel IV van dit boek verder uitgewerkt met voorbeelden. Om alvast een beeld te schetsen volgt hier een samenvatting. Mogelijk herken je al onderdelen van een Obeya die jullie nu al toepassen in de voorbeeldelementen.

<p>LEID SUCCESVOLLE STRATEGIEËN</p> 	<p>Dit gebied is het uitgangspunt voor ieder team en beschrijft het hogere doel en de doelstellingen van het team in de context van de organisatie. Het legt de basis voor alles wat we doen en definieert de opzet voor al het andere in de Obeya.</p> <p>Voorbeeldelementen: een doel, strategische capaciteiten, klant- & belanghebbendenanalyse, marktanalyse.</p>
<p>VERBETER PRESTATIES</p> 	<p>Presteert onze organisatie op het gewenste niveau zodat we onze doelen kunnen bereiken? Kunnen we onze bedrijfshypothesen testen? Moeten we bijsturen of doorzetten? Welke problemen moeten we als eerst oplossen? Dit zijn de vragen die hier moeten worden beantwoord.</p> <p>Voorbeeldelementen: metriecken* & indicatoren die helpen de prestaties van onze organisatie te identificeren en te sturen.</p>
<p>LEVER WAARDE</p> 	<p>Dit gebied toont de activiteiten die we plannen om de toegevoegde waarde richting onze klanten te bewerkstelligen. Dat betekent dat we ons leveringssysteem blootleggen, keuzes maken over hoe we onze beperkte capaciteit het beste kunnen besteden en onze plannen met belanghebbenden communiceren.</p> <p>Voorbeeldelementen: een strategische roadmap, portfolio-funnel, value stream map, product backlog of productie planning.</p>
<p>ACTEER & REAGEER</p> 	<p>We hebben de koers uitgestippeld, maar we weten niet wat er morgen gaat gebeuren. We moeten in staat zijn om snel en effectief in te spelen op veranderingen. Teams moeten worden ondersteund en belemmeringen moeten effectief worden opgelost. Op deze manier kunnen we omgaan met wat de toekomst ook brengt.</p> <p>Voorbeeldelementen: kanban bord voor acties, inbox.</p>
<p>LOS PROBLEMEN OP</p> 	<p>Op dit gebied gebruiken we een gestructureerde probleemoplossingsmethode om de onderliggende oorzaken van onze organisatorische problemen permanent aan te pakken. Zo gaan we in plaats van het blussen van brandjes naar het permanent verbeteren van ons systeem.</p> <p>Voorbeeldelementen: Toyota Kata storyboards, verbetering A3's, metriecken.</p>



Tabel 1.2 – Visuele gebieden voor de Obeya

* Een Metriek geeft meetbare of merkbare prestatie weer. Voorbeelden zijn grafieken en tabellen.

PRINCIPES VOOR GEDRAG

De principes helpen Obeya effectief te gebruiken. Je ziet dit aan de manier waarop een team denkt & handelt. Aangezien deze principes een belangrijke rol spelen bij het ontstaan van de Obeya en het begin van het “transformatieproces” van het team, zullen ze verder worden uitgelegd in deel III van dit boek.

<p>DENK IN SYSTEMEN & EIGENAARSCHAP</p> 	<p>In plaats van een team of een deel van de organisatie te suboptimaliseren, begrijpen we dat we het geheel moeten laten werken als we een beter resultaat willen voor onze klanten en belanghebbenden. Eigenaarschap over ons systeem wordt gevisualiseerd en is te zien in ons gedrag.</p>
<p>VISUALISEER GEDEELDE CONTEXT & PROBLEMEN</p> 	<p>We moeten rekening houden met de beperkingen van onze hersenen, en vooroordelen en aannames vermijden. Daarom geven we ook context en leggen we de problemen visueel bloot, wat ons enorm helpt om tot betere beslissingen te komen en de complexiteit aan te pakken.</p>
<p>ONTWIKKEL MENSEN</p> 	<p>We respecteren mensen door samen te leren en onze ontwikkeling te stimuleren op elk niveau van de organisatie. Onze mensen leren coachen en verbeteren. Zo bouwen we aan een leger van bekwame medewerkers, verbeteraars en leiders die onze organisatie tot een succes zullen maken.</p>
<p>RITME & ROUTINE</p> 	<p>De enige manier om de manier waarop we ons als individu en als team gedragen te verbeteren is door het gewoon te gaan doen.</p> <p>We gebruiken Kata om het ritme onze vergaderingen en onze routines af te stemmen om ervoor te zorgen dat we heel effectief worden in het nemen van de juiste beslissingen op het juiste moment, overal in de organisatie. Indien nodig gaan problemen in één dag van de werkvloer naar het topmanagement.</p>
<p>BLIJF VERBETEREN</p> 	<p>Door continue, wekelijkse oefening met en toepassing van het verbeterpatroon, kunnen we overgaan van reactieve brandbestrijding naar proactieve gestructureerde probleemoplossingspraktijken. Dit stelt ons in staat om lastige problemen aan te pakken die het behalen van onze doelen belemmeren.</p>

<p>GA ZELF KIJKEN</p> 	<p>In plaats van alleen op basis van rapportages te sturen, bezoeken we regelmatig de werkvloer om ondersteuning te bieden en onze aannames te toetsen. Alleen sturen op cijfers in een rapport is niet realistisch, de waarheid is te vinden op de werkvloer en in de operatie.</p>
<p>CASCADEREN & VERBINDEN</p> 	<p>In onze organisatie is elk team verbonden met het andere, zowel top-down als bottom-up, door de hele value stream heen, en door mensen, niet via e-mail.</p> <p>In onze interacties zorgen we ervoor dat we begrijpen wat er nodig is en we blijven bewust van onze intenties om de effectiviteit van onze acties te versterken.</p>

Tabel 1.3 – Principes voor gedrag

Hoe ziet een Obeya eruit?

Veel van de foto's van Obeya die je op het internet vindt, laten een rechthoekige kamer zien die gebruik maakt van vier muren om bepaalde categorieën van informatie weer te geven. De werkelijkheid is echter een beetje anders, vooral bij gebrek aan beschikbare kamers die slechts vier muren hebben.

De mooiere Obeya's die ik heb gezien hadden allemaal veel ramen en daardoor een vrij open, toegankelijke sfeer. De kleinste Obeya bood ruimte aan zo'n acht personen en de grootste was gedupliceerd op twee locaties in verschillende landen en maakte via een videolink bijeenkomsten van maximaal dertig personen mogelijk.

Als je nog nooit een Obeya hebt gezien en geen idee hebt hoe die eruit zou kunnen zien, dan zijn hier twee voorbeelden om een beter beeld te krijgen. De gebieden van het Referentiemodel worden bij elke foto in kaart gebracht. Voor meer details over wat er op de muren van een Obeya staat dan op de onderstaande foto's, ga je naar "Deel IV: Wat staat er op de muren."

Voorbeeld 1: Strategisch programma op een enkele wand

Deze Obeya is gemaakt voor een strategisch programma. Het strategisch gebied staat aan de linkerkant, waardoor er een horizontale structuur ontstaat voor elke Strategische Capaciteit. Dan is er nog het "Verbeter Prestaties"-gebied met de metriecken die de Strategische Capaciteiten vertalen naar iets meetbaars. Naar rechts

zien we het “Lever Waarde”-gebied waar mijlpalen worden toegewezen aan elke Strategische Capaciteit. Rechts daarvan is het gebied waar problemen worden opgelost, en ten slotte is er het gebied “Acteer & Reageer”.



Figuur 1.6 – Voorbeeld Obeya voor een programma, van links-naar-rechts flow van strategie naar acties

Voorbeeld 2: Afdeling die gebruik maakt van meerdere muren

In deze lay-out van een Obeya voor een tribe (afdeling) zien we het gebied “Leid Succesvolle Strategieën” bovenaan. Centraal in deze Obeya staat het ‘Lever Waarde’-gebied, waar de teams laten zien waar ze van plan zijn aan te werken. Links is het gebied “Verbeter Prestaties” dat de resultaten van de tribe weergeeft en helemaal rechts staat “Acteer & Reageer.” In dit voorbeeld is geen “Los Problemen Op”-gebied opgenomen.



Figuur 1.7 – Dit voorbeeld van een Obeya voor een tribe/afdeling toont een andere opzet van gebieden