



● Whitepaper

Vijf best practices om Obeya het brein van jouw Agile Enterprise te maken

eraneos

Inhoudsopgave	Obeya	04
	Hoe ziet een goede Obeya eruit?	05
	Obeya in tijden van digitale transformatie	06
	Vijf belangrijke inzichten van organisaties die Obeya onder de knie hebben gekregen	07
	Inzicht 1: Koppel Obeyametrieken expliciet aan strategische doelen	07
	Inzicht 2: Maak onderscheid tussen voorspellende indicatoren en resultaatindicatoren	08
	Inzicht 3: Maak een feedbacklus tussen Obeyametrieken en portfolioinitiatieven	11
	Inzicht 4: Ontwerp is even belangrijk als inhoud	12
	Inzicht 5: Bouw, meet en leer voordat je digitaliseert	12
	Om te onthouden	14
Neem contact op	15	



Dit document bouwt voort op best practices die in verschillende sectoren worden toegepast en biedt vijf waardevolle inzichten om jouw Obeya te transformeren tot een strategisch instrument voor de groei van jouw bedrijf. Maar eerst een korte samenvatting van Obeya en het belang ervan in deze tijden van disruptie.

Obeya

De strategische Obeya, Japans voor “grote kamer”, wordt vaak omschreven als het brein van lean/agile organisaties. Dit komt doordat een Obeya alle strategisch relevante gegevens en ontwikkelingen op één plaats samenbrengt, waardoor managementteams gezamenlijk kunnen leren en actie kunnen ondernemen. Obeya biedt met dat doel een duidelijk, beknopt en actueel beeld van de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) van een organisatie. De managementteams maken door de bank genomen wekelijks of tweewekelijks gebruik van een Obeya om de prestaties van de organisatie te bespreken, kansen te identificeren en mogelijke knelpunten weg te nemen. Maar eigenlijk zouden teams op alle niveaus en uit alle afdelingen moeten worden aangemoedigd om regelmatig Obeya-meetings te houden om het totaalbeeld te overzien en te begrijpen hoe zij daaraan bijdragen.

Tabel 1: PDCA-elementen die in een Obeya worden weergegeven

Plan – Plannen	Waar gaan we heen? Waarom gaan we daarheen? Hoe komen we daar? Het hoe en waarom uit de Gouden Cirkel van Simon Sinek. Een visualisatie of opsomming van jouw missie, visie en strategie.
Do – Doen	Wat doen we om daar te komen? Een visualisatie of opsomming van de maatregelen die je neemt om jouw strategie te realiseren, door middel van operationele activiteiten of een veranderingsportfolio.
Check – Controleren	Zijn we er al? Gaan we er komen? Een visualisatie of opsomming van de mate waarin je succesvol bent in het realiseren van jouw strategie door middel van de activiteiten die u onderneemt. Hierbij spelen KPI's en andere metriecken een rol.
Act – Aanpassen	Welke maatregelen moeten we als managementteam nemen om succesvol onze strategie te realiseren? Voor “Act” wordt vaak een Kanban-bord gebruikt.

Hoe ziet een goede Obeya eruit?



Een goede Obeya:

- inspireert managers en medewerkers door de bestaansreden van de organisatie te tonen;
- laat managers en medewerkers zien of een organisatie op de juiste weg is om haar strategie te realiseren;
- biedt inzicht in de genomen maatregelen om sneller en beter te presteren;
- helpt bij het definiëren en prioriteren van verbeteringen, knelpunten en maatregelen;
- biedt de benodigde context en samenhang aan doelen, initiatieven, afdelingen en teams;
- vergemakkelijkt de snelle communicatie tussen afdelingen en de besluitvorming;
- laat de dingen op hun plaats vallen voor medewerkers die hun bijdrage aan het grotere geheel niet goed kunnen inschatten;
- vergemakkelijkt het voeren van de juiste discussies en het stellen van de juiste vragen op het juiste moment op basis van de juiste/gedeelde informatie.

Obeya in tijden van digitale transformatie

Organisaties worden in alle sectoren geconfronteerd met een snel veranderende bedrijfsomgeving door de opkomst van nieuwe technologieën en disruptieve bedrijfsmodellen. Organisaties die in staat zijn om op veranderingen in te spelen, nemen de leiding. Dit vereist organisatorische wendbaarheid en snelle terugkoppeling.



Een succesvolle
organisatie is een lerende
organisatie

Jack Welsh, voormalig CEO van General Electric, werd als volgt geciteerd: “Het vermogen van een organisatie om te leren, en het geleerde snel in actie om te zetten, vormt het ultieme concurrentievoordeel.” Voortbouwend op deze logica beschouw ik een Obeya als het fundamentele strategische instrument dat de twee elementen van zijn citaat samenbrengt. Door een goede Obeya kunt je anticiperen, de juiste prioriteiten stellen en je sneller aanpassen, omdat je door relevante realtimegegevens op tijd ziet wat er moet veranderen. Het is een plek waar je kunt leren en het geleerde in actie kunt omzetten. Als het goed wordt gedaan, biedt de Obeya continue feedback, wat zorgt voor een gedeeld en samenhangend begrip van de bedrijfsprestaties, het klantengedrag en de inzichten van medewerkers. Als het goed wordt gedaan, is het een plek om samen hypothesen te testen en veronderstellingen te toetsen. Als het goed wordt gedaan, is het een plek waar je snel faalt en nog sneller leert. Dus ... hoe krijgt je het goed?

Vijf belangrijke inzichten van organisaties die Obeya onder de knie hebben gekregen

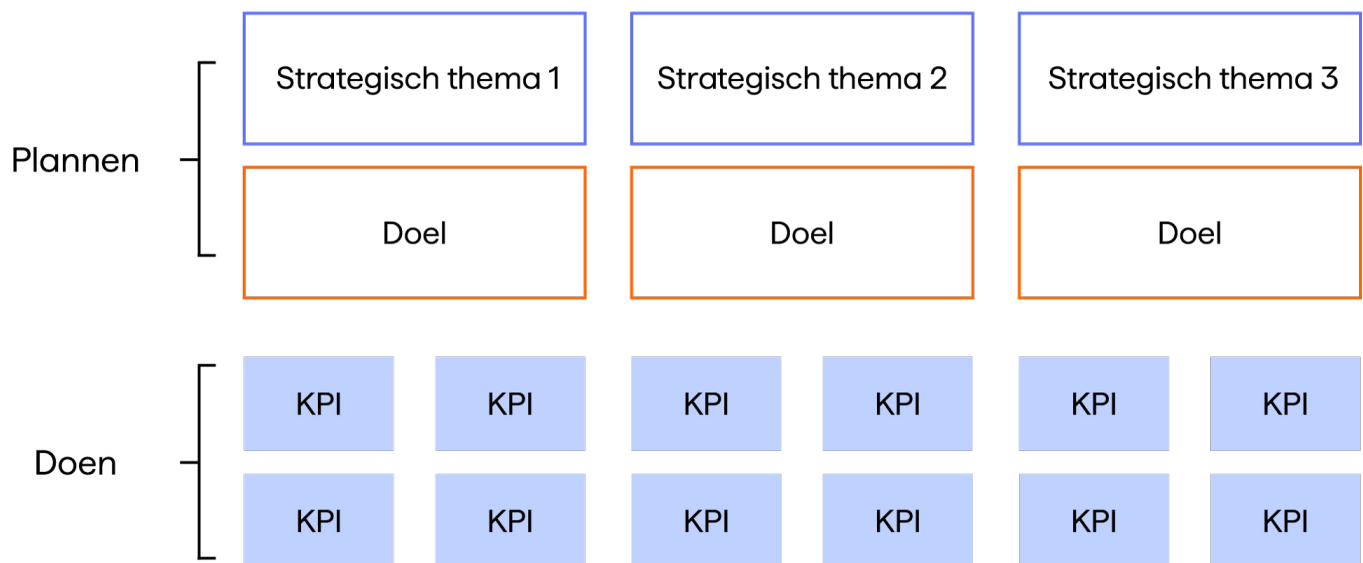
Op basis van best practices die zijn geïmplementeerd door veerkrachtige organisaties die “het goed hebben gekregen”, hebben we vijf inzichten geïdentificeerd die je zullen helpen om jouw grote kamer optimaal te benutten.

Inzicht 1: Koppel Obeyametrieken expliciet aan strategische doelen

De structuur volgt de strategie, ook in Obeya. Zoals gezegd, moet een Obeya jouw PDCA visualiseren. Organisaties gebruiken doorgaans één stuk van de muur om hun “Plan” (missie, visie en strategie) te presenteren en een ander stuk om hun “Do” (operationele activiteiten en portfolio) te visualiseren. Succesvolle organisaties zorgen ervoor dat “Plan” en “Do” visueel met elkaar zijn verbonden. De labels of andere visuele aanwijzingen die worden gebruikt om informatie over operationele activiteiten en portfolio's te structureren en te presenteren, moeten zijn afgeleid van strategische thema's. Op deze wijze hebben alle activiteiten en KPI's die bij “Do” worden gepresenteerd, een directe relatie met de bedrijfsstrategie.

Dit zorgt voor informatie die logischer is gegroepeerd en voor een hoge mate van transparantie. Er is direct te zien of je er al dan niet in slaagt om jouw strategische doelen te bereiken. Hoewel het managementteam uiteindelijk collectief verantwoordelijk is voor het realiseren van de strategische doelen, helpt het om per strategisch thema één teamlid aan te wijzen als eindverantwoordelijke voor het actualiseren van de informatie en het presenteren van de voortgang tijdens Obeyasessies. (Let op: verantwoordelijkheid kan worden gedelegeerd, eindverantwoordelijkheid niet.)

Figuur 1: Een voorbeeld van het visueel verbinden en cascaderen van “Plannen” en “Doen”



Hoewel dit voor de hand liggend lijkt, heb ik verschillende gevallen gezien waarin er totaal geen verband was tussen “Plannen” en “Doen”. Dergelijke organisaties volgen gewoonlijk een rapportagestructuur in hun Obeya waarin de prestaties van de organisatieonderdelen (Finance, HR, Legal etc.) prevaleren boven de strategie. Het resultaat is een Obeya die 1) meer een dashboard is voor de operationele prestaties dan een strategisch instrument en 2) geënt is op een PDCA-cyclus waarin P losstaat van DCA. Het effect van deze ondermaatse structurering is dat Obeya-sessies worden gebruikt om iedereen op één lijn te krijgen over de prestaties van de afdeling in plaats van over het uitvoeren van de strategie.

Een verklaring voor dit gedrag is dat rapportage over de bedrijfsvoering veiliger is dan transparante rapportage over de voortgang van een ambitieuze strategie.

Met name als het onduidelijk is hoe we onze strategie willen waarmaken. Dat brengt nog een andere kwestie aan het licht: de strategie blijft vaak vaag. Bijvoorbeeld: “Het is onze ambitie om een datagedreven organisatie te worden.” Geweldig doel, niets tegen in te brengen, maar wat betekent het? Wat is ons doel en welke maatregelen moeten we nemen om dat doel te bereiken? Het structureren van jouw Obeya rond strategische thema’s laat geen ruimte voor onduidelijke strategie en zet aan tot de juiste gesprekken. Zijn we te druk met onze operationele activiteiten om onze strategische doelen te halen? Moeten we onze strategische koers bijstellen?

Inzicht 2: Maak onderscheid tussen voorspellende indicatoren en resultaatindicatoren

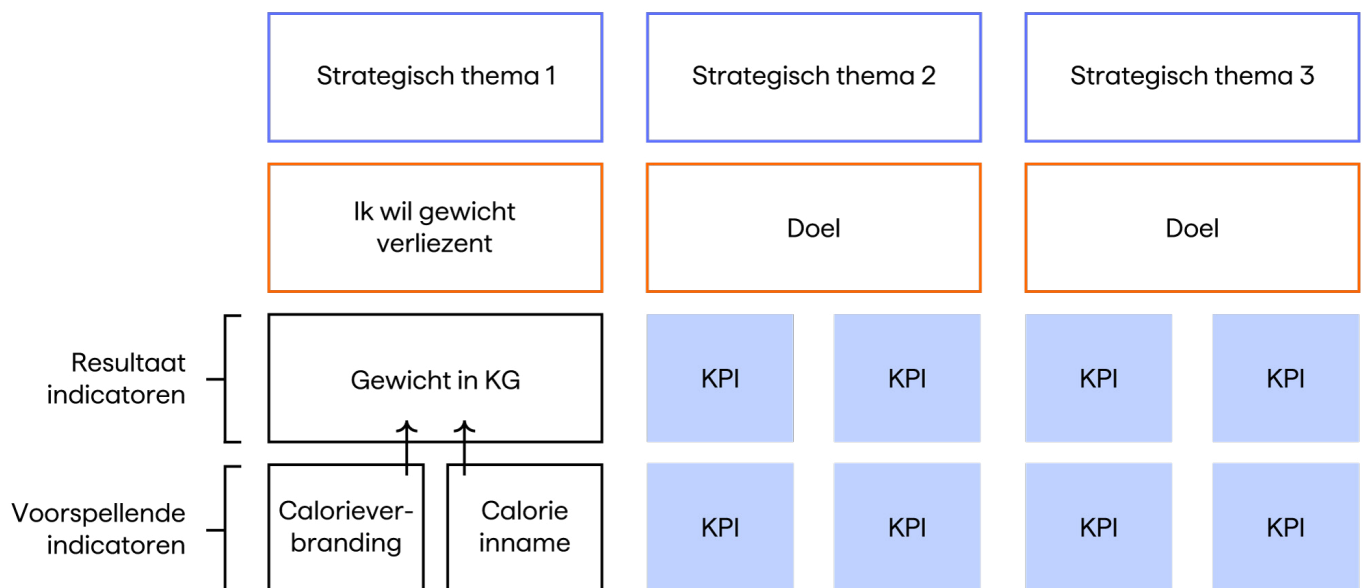
Kritieke prestatie-indicatoren worden vaak gezien als een noodzakelijk kwaad, wat jammer is omdat KPI’s van cruciaal belang zijn bij het leren en verbeteren. Zoals eerder gezegd, is een succesvolle organisatie een lerende organisatie. Een lerende organisatie put kennis uit zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens. Een KPI moet worden beschouwd als niets meer dan een kwantitatief gegevenspunt waar men iets van kan leren. KPI’s zijn essentieel voor een Obeya, omdat ze ons waardevol inzicht bieden in hoe goed we onze strategie realiseren. Hoewel KPI’s vrij eenvoudig lijken, is er veel aandacht vereist om ze goed te krijgen.

Ten eerste, het is van belang om een onderscheid te maken tussen voorspellende indicatoren en resultaatindicatoren.

Resultaat indicatoren (lagging indicators) zijn doorgaans outputgericht, gemakkelijk te meten, maar moeilijk te verbeteren of te beïnvloeden. Voorspellende indicatoren (leading indicators) zijn daarentegen inputgericht, moeilijk te meten en gemakkelijker te beïnvloeden. Het volgende voorbeeld maakt de concepten goed duidelijk. Stel dat jouw doel is om gewicht te verliezen. In dit voorbeeld zou jouw resultaatindicator jouw gewicht in kilogram zijn, terwijl jouw voorspellende indicatoren jouw calorie-inname en calorieverbranding zijn. Het verlagen van jouw calorie-inname (voorspellende waarde) en het verhogen van jouw calorieverbranding (voorspellende waarde) zou moeten leiden tot een lager gewicht (resultaat). In een Obeya zou dit resulteren in de volgende visualisatie.

Organisaties die met succes een Obeya hebben geïmplementeerd, hebben veel tijd gestoken in het formuleren van de voorspellende indicatoren en resultaatindicatoren voor ieder strategisch doel.

Figuur 2: KPI's gevisualiseerd in een cascade





Deze indicatoren worden vaak gevisualiseerd in een KPI-boom waarin voor ieder strategisch doel de voorspellende indicatoren met de resultaatindicatoren zijn gekoppeld. Als na verloop van tijd uit de statistieken en ervaringen blijkt dat er geen oorzakelijk verband bestaat tussen een voorspellende indicator en een resultaatindicator, dan deinzen succesvolle organisaties er niet voor terug om een KPI te vervangen of helemaal af te schaffen (na het uitvoeren van een oorzakenanalyse).

De ervaring leert bovendien dat organisaties die met succes een Obeya hebben geïmplementeerd, zich aan de eisen van goede KPI's houden. Een goede KPI geeft een trend aan, biedt een evaluatie (de gepresenteerde status quo is óf goed óf slecht), is gemakkelijk te interpreteren (het ontwerpprincipe: laat me niet nadenken) en wordt in real time of in ieder geval wekelijks gemeten. Het is onlogisch om KPI's te presenteren die met langere tussenpozen worden gemeten. Als informatie van strategische waarde voor de organisatie wordt geacht, zoek dan een manier om het vaker te meten. We willen KPI's monitoren die we op korte termijn kunnen beïnvloeden, zodat we de feedbacklus kunnen verkorten en de wendbaarheid kunnen vergroten.

Tot slot helpt het werken met voorspellende indicatoren, resultaatindicatoren en een KPI-boom de afdelingen en teams om hun inspanningen, taken en verantwoordelijkheden te relateren aan strategische doelen: "We werken aan A om de voorspellende KPI B te verhogen, wat bijdraagt aan de resultaatindicator X, die het succes van strategisch doel Y meet."

Inzicht 3: Maak een feedbacklus tussen Obeyametrieken en portfolioinitiatieven

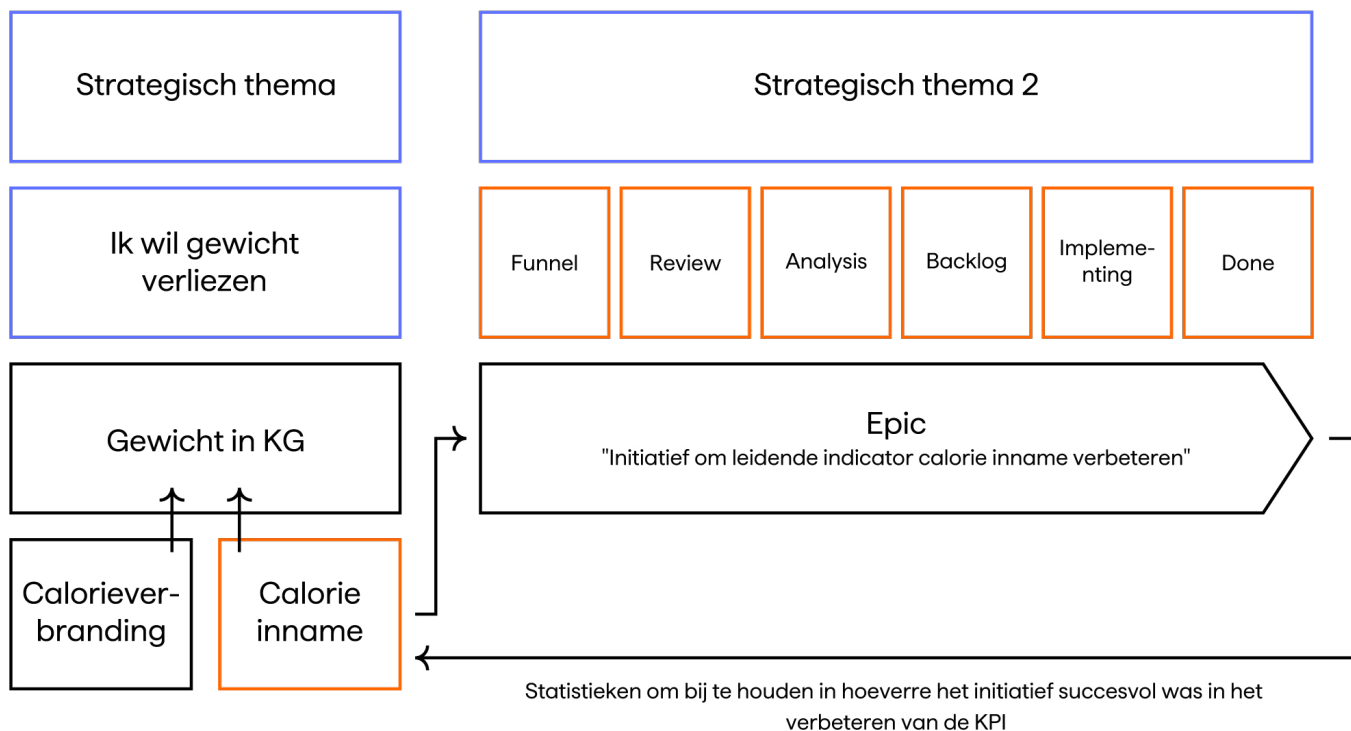
In succesvolle organisaties geven Obeyametrieken richting aan strategische verbeterinitiatieven en kansen, die vervolgens in de portfoliotrechter terechtkomen. In organisaties die het Scaled Agile Framework (SAFe) hebben geïmplementeerd, worden kansen gedefinieerd als “epics”, die in Epic Hypothesis Statements worden beschreven tijdens een evaluatiefase en een analysefase. In een Epic Hypothesis Statement worden een waardeformulering, verwachte bedrijfsresultaten en voorspellende indicatoren beschreven. Uiteindelijk vindt een epic zijn weg naar de backlog, waarna de epic wordt geïmplementeerd en als “done” wordt gemarkeerd.

Eén element dat succesvolle organisaties van hun concurrenten onderscheidt, is het actief meten en monitoren van de voordelen na implementatie.

Dit in tegenstelling tot organisaties die met verbeterinitiatieven komen, een project starten en het resultaat implementeren zonder actief te meten en te monitoren in hoeverre de beoogde voordelen daadwerkelijk worden gerealiseerd. Organisaties in de voorhoede eisen dat de Epic Owners metrieken installeren die de invloed van de veronderstelde voordelen op de Obeyaindicatoren volgen. Pas daarna kan een epic het label “done” ontvangen en aan de werkvloer worden overgedragen. Hierdoor kan het werkelijke succes van de epic tijdens de Obeyasessies worden geëvalueerd. Dit bevordert het leerproces en sluit de cirkel tussen strategie, operationele activiteiten en portfolio.

In het onderstaande voorbeeld (figuur 3) presteert een organisatie ondermaats op de voorspellende indicator calorie-inname (in het rood). Er is een epic gedefinieerd om beter voor deze indicator te scoren. Van het verbeterinitiatief wordt verondersteld dat het een positieve invloed heeft op de KPI voor calorie-inname, die een daling van de calorieinname voorspelt.

Figuur 3: Het sluiten van de cirkel tussen strategie, operationele activiteiten en portfolio



Maar wat als dat niet zo is? Stoppen we dan met het (mogelijk dure) initiatief? Moeten we een aantal aspecten van de oplossing bijstellen? Hoe kunnen we leren om in de toekomst betere verbeterinitiatieven te lanceren? Stof tot nadenken tijdens de Obeya-sessies. Maar om dit soort discussies te voorkomen, is het essentieel om de feedbacklus te sluiten, zoals weergegeven in figuur 3.

Inzicht 4: Ontwerp is even belangrijk als inhoud

De grote kamer moet er gelijk uitzien. De aandacht die aan het ontwerp van de Obeya wordt besteed, voorspelt zowel de acceptatie door het management als de mate waarin een Obeya de boodschap kan overbrengen. Een Obeya met een consistent ontwerp en duidelijke visuals vereenvoudigt het interpreteren en verwerken van de geboden informatie. Dit legt ook een beperking op aan de hoeveelheid gegevens in een Obeya. Elimineer alles wat niet essentieel is om iets duidelijk te maken. Minder is meer!

Een andere reden om aandacht te besteden aan het ontwerp is dat een Obeya kan worden beschouwd als de 'thermometer' voor de managementacceptatie en -betrokkenheid tijdens lean/agile transformaties. Obeya's staan meestal op een centrale plek in een organisatie, waar veel mensen langskomen. Een rommelig ontworpen en slecht onderhouden Obeya zendt een verkeerd signaal naar de rest van de organisatie. Daarom moet het management het goede voorbeeld geven en zich verantwoordelijk voelen voor zowel de inhoud als het ontwerp van de Obeya.

Tot slot moet een Obeya worden gebruikt als een dashboard waarop alle medewerkers de prestaties van de organisatie (in relatie tot de strategie) kunnen aflezen. Een Obeya moet dus worden ontworpen met alle medewerkers in het achterhoofd. Dat wil zeggen dat niet alleen het managementteam maar iedereen in de organisatie in staat moet zijn om de gepresenteerde gegevens en informatie te begrijpen. De bekroonde ontwerper Frank Chimero zei ooit: "Mensen negeren ontwerpen die mensen negeren." Zorg er daarom voor dat jouw Obeya niemand uitsluit en gemakkelijk te begrijpen is.

Omdat het ontwerp zo belangrijk is, is het sterk aan te raden om een ervaren ontwerper en/of BI-specialist in te schakelen, om een Obeya te bouwen die een optimale gebruikerservaring biedt. Leer van succesvolle organisaties en maak gebruik van gestandaardiseerde pictogrammen, lettertypen, bedrijfskleuren en consistente KPI-visualisaties.

Inzicht 5: Bouw, meet en leer voordat je digitaliseert

In zijn beroemde boek over innovatie, *The Lean Startup*, stelt Eric Ries dat er bij het ontwikkelen van nieuwe en disruptieve producten en diensten een feedbacklus moet worden toegepast tussen bouwen, meten en leren. Organisaties die met succes Obeya's hebben geïmplementeerd, hebben voor deze aanpak gekozen. Ze leren door continu hypothesen en veronderstellingen bij eindgebruikers te toetsen. Het resultaat? Een Obeya die aan de verwachtingen voldoet, hetgeen tot uiting komt in grotere betrokkenheid en gebruikersacceptatie. In deze tijd van automatisering en digitalisering is het zeer verleidelijk om direct een digitale Obeya te ontwikkelen, in plaats van een fysieke. De ervaring leert echter dat ideeën uitproberen, concepten visualiseren en feedback ontvangen beter werkt met papier.

Dat wil zeggen, interactie wordt ontworpen op papier. Mensen geven niet graag feedback over concepten die al helemaal af lijken.

Begin dus met een laagdrempelige Obeya op minimaal levensvatbare schaal om feedback van de gebruikers te verzamelen. Verspil geen tijd met piekeren, want de eerste poging is zelden perfect.

Tabel 2: Bouwen-meten-leren-digitaliseren

Bouwen	Ontwikkel een Obeya op minimaal levensvatbare schaal Ontwikkel een eenvoudig en toegankelijk (papieren) prototype dat alle elementen van de PDCA-cyclus (zie tabel 1) omvat en rekening houdt met de 8 elementen van een goede Obeya). De elementen van jouw prototype kunnen worden beschouwd als de waardeveronderstellingen of hypothesen die je bij eindgebruikers gaat toetsen.
Metten	Verzamel feedback van eindgebruikers Gebruik jouw prototype om feedback van eindgebruikers (medewerkers) te verzamelen en te leren in welke mate jouw prototype aan al jouw criteria voldoet. Monitor het causale verband tussen de voorspellende indicatoren en de resultaatindicatoren.
Leren	Gebruik de feedback om te verbeteren In geval van positieve gebruikersfeedback of een causaal verband (KPI's): uitwerken en ontwikkelen. In geval van negatieve gebruikersfeedback of geen causaal verband (KPI's): opnieuw bouwen, meten en leren.
Digitaliseren	Digitaliseer na het doorlopen van de feedbacklus Overweeg het digitaliseren van jouw Obeya wanneer de gebruikersfeedback je vertelt dat jouw prototype voldoet aan alle eisen van een goede Obeya.

De MVP-benadering voor het bepalen van de eerste KPI's die moeten worden gemonitord, is het gebruik van postits. Daarmee kan het gezamenlijke management voor ieder strategisch thema de voorspellende indicatoren en resultaatindicatoren categoriseren. Dat zijn de eerste KPI's die kunnen worden geïmplementeerd, gemeten en getest. Als we de voorspellende indicator X verbeteren, zien we dan een verbetering (causaal verband) voor de resultaatindicator Y?

Zoals gezegd, resulteert het toepassen van een feedbacklus tussen bouwen, meten en leren in een Obeya die aan de verwachtingen voldoet, omdat de Obeya in nauwe samenwerking met de eindgebruikers is gestructureerd en ontworpen.

Een Obeya is echter nooit af. Veerkrachtige organisaties zijn niet bang om hun strategische koers bij te stellen, wat gevolgen heeft voor de informatie in de Obeya. Het is essentieel om de status quo voortdurend in twijfel te trekken door naar de Obeya te kijken en over de gepresenteerde informatie na te denken. Biedt deze informatie duidelijk en beknopt inzicht in de mate waarin we onze bedrijfsstrategie realiseren, de mate waarin we leren en de mate waarin we het geleerde in de praktijk brengen? Je zult merken dat er altijd ruimte is om bij te schaven en te verbeteren.

Om te onthouden

In deze paper hebben we vijf best practices behandeld van organisaties die Obeya onder de knie hebben gekregen. Je kunt ze gebruiken om jouw grote kamer te transformeren. Kort samengevat:

- **Koppel de Obeya-metrieken expliciet met de strategische doelen:** bewaak de voortgang van de strategie
- **Maak onderscheid tussen de kritieke prestatieindicatoren:** koppel strategische thema's met voorspellende indicatoren en resultaatindicatoren
- **Maak een feedbacklus tussen de metrieken en portfolio-initiatieven:** meet en monitor actief de voordelen voor portfolioinitiatieven
- **Ontwerp is even belangrijk als inhoud:** een Obeya met een consistent ontwerp en duidelijke visuals vereenvoudigt het interpreteren en verwerken van de geboden informatie
- **Bouw, meet en leer voordat je digitaliseert:** begin met een Obeya op minimaal levensvatbare schaal en maak dan een Obeya-feedbacklus



Neem contact
met ons op

Eraneos Netherlands
De Passage 126-136
1101 AX Amsterdam
+31 20 305 3700
info.nl@eraneos.com
eraneos.nl