



TEAMS EN
DE OBEYA

De Obeya is een centrum waar mensen zich met elkaar verbonden voelen omdat het werk ze bij elkaar brengt. Het is een centrum waar kennisdeling plaatsvindt, waar enthousiasme over het werk beleefd wordt en waar methoden en technieken verder ontwikkeld worden.

Een Obeya vormt de thuisbasis van meerdere teams. Een team is doorgaans de kleinste organisatorische eenheid in een organisatie en bestaat uit een groep mensen die zich verantwoordelijk voelt voor de voortbrenging en levering van een product of dienst. Mensen die met elkaar verbonden zijn door de afzonderlijke inbreng van expertise, ervaring, motivatie en bezieling, waardoor ze als groep die verantwoordelijkheid ook durven en kunnen nemen.

Het is kenmerkend voor moderne organisaties dat teams meer en meer worden geacht autonoom te kunnen opereren. Dat betekent een expliciete toedeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan een team met vrijheidsgraden waarbinnen het zijn eigen weg mag ontdekken. Hoe autonomer, hoe meer vertrouwen we een team geven om zelf zijn weg te vinden. Hoe kan zo'n toedeling eruitzien?

Ik geef een voorbeeld van een team dat volledig verantwoordelijk is voor een of meerdere IT-services. Het team draagt die verantwoordelijkheid gedurende de gehele levenscyclus van de IT-service en bepaalt dus wat de strategie gaat worden om de klanten en afnemers van de IT-service te bedienen. Dat begint bij het vaststellen van wat klanten werkelijk wensen en wat in hun belang is om te realiseren. En dat leidt tot het kunnen bepalen welke kennis en vaardigheden dan dus nodig zijn om dat te kunnen doen.

Het team bepaalt wat het ontwerp is van de nieuwe of te wijzigen IT-service. Dat valt uiteen in het functionele en technische ontwerp en de plek en positie ervan in een grotere architectuur. Het ontwerp voorziet in de door de klant verwachte uitkomst van de IT-ondersteuning voor diens bedrijfsproces of probleem en bestaat derhalve uit alle mogelijke functionele en non-functionele requirements voor zowel applicatie- als infrastructurele componenten van de IT-service. Uit het ontwerp volgt ook welke andere onderdelen nodig zijn om de gewenste dienstverlening te kunnen leveren en hoe de implementatie daarvan eruit hoort te zien.

Het team bepaalt hoe de realisatie van de nieuwe of te wijzigen IT-service aangepakt wordt. Dat betekent dat het team de coördinatie van ontwikkelactiviteiten, de verwerving via third parties en het testen van alle IT-servicecomponenten adequaat regelt.

Het team bepaalt wanneer de IT-service wordt geleverd. Het team levert binnen een afgesproken Service Level Agreement aan de afnemer. Op een zo efficiënt en effectief mogelijke manier vervult het team alle service requests, lost het incidenten en problemen op, voert het alle beheerroutines uit en communiceert het over de performance van de IT-service.

Het team bepaalt hoe de IT-service wordt verbeterd. Voortdurend moet de conditie van de IT-service en al z'n onderliggende componenten getoetst worden op de perfect fit, zodat aan de afnemer geleverd wordt wat is overeengekomen. Het team identificeert verbeterpotentieel en brengt verbeteringen aan.

Om de IT-service in alle fasen van de levenscyclus goed te kunnen begeleiden, werkt het team aan twaalf gebieden waarop resultaat geboekt moet worden:

- ① **Beheer.** De opzet, de werking en de verbetering van de beheerprocessen voor de IT-service. Het team zorgt ervoor dat de IT-service en de werkprocessen die nodig zijn om de dienstverlening op orde te hebben en te houden, voldoen aan de eisen die je daaraan kunt stellen. Denk hierbij aan de verschillende ISO/IEC-normen.
- ② **Portfolio.** Een goed IT-serviceportfolio dat past bij de belangen van de afnemers. Het team is een dienstverlener en dient dus consistente en actuele informatie te kunnen verschaffen over het volledige dienstenpakket. Dat betekent dat het team de wijzigingen op IT-services bijhoudt, de definities van alle IT-servicecomponenten op orde heeft en regelmatig een kwaliteitscontrole uitvoert op de gezondheid van het portfolio.
- ③ **Afnemers.** De relatie met afnemers van het dienstenpakket. Zowel op technisch als op bestuurlijk niveau is de feedback van de afnemers de brandstof voor verdere verbetering en vernieuwing van het portfolio. Daarbij hoort de professionele verankering van afspraken en leveringscondities in een Service Level Agreement, met name wanneer de consumptie van de IT service financieel wordt doorbelast.
- ④ **Configuratiebeheer.** Het beheren van gegevens over alle configuratie-items en hun onderlinge relaties is van enorm belang om verdere automatisering van

dienstverlening mogelijk te maken en om de continuïteit van dienstverlening te kunnen garanderen.

- 5 Wijzigingenbeheer. Het evalueren, uitvoeren en coördineren van wijzigingen die worden aangebracht aan de IT-service is een belangrijk resultaatgebied van ieder team. Wijzigingen zijn nuttig en noodzakelijk, maar mogen de bedrijfscontinuïteit niet verstoren.
- 6 Het managen van projecten. Teams kunnen zelf projecten initiëren of deel uitmaken van projecten die over teams heen georganiseerd zijn. Het gaat hier om tijdelijke werkverbanden waarbij het accent ligt op de realisatie van een strategisch voornemen van de organisatie binnen een afgesproken idee over kosten, scope, tijd.
- 7 Het garanderen van de informatieveiligheid van de IT-service. Dan gaat het om de betrouwbaarheid, integriteit en beschikbaarheid van systemen en data. We dienen een streng regime te hanteren inzake IT-security en iedere IT-service zal moeten voldoen aan de eisen die hieruit voortkomen. Die eisen betreffen niet alleen de intrinsieke productveiligheid, maar ook de werkwijze die de teamleden hanteren.
- 8 Bedrijfscontinuïteit, wat zoveel inhoudt als voorbereid zijn op calamiteiten en het garanderen van bedrijfszekerheid. Het team dient mechanismen te implementeren die tot doel hebben om de continuïteit van dienstverlening te kunnen blijven garanderen wanneer een calamiteit zich voltrekt, zoals stroomuitval of waterschade in een datacenter.

- 9 Compliance aan wetgeving, regelgeving, interne procedures en bedrijfsstandaarden. Bij de verwerving van hardware, software of diensten dient het team zich bijvoorbeeld te houden aan de regels voor inkoop en aanbesteding. Bij het verzamelen en bewaren van persoonsgegevens dient het team zich te houden aan de privacywetgeving.
- 10 Human resources. Om de dienstverlening concreet te kunnen leveren, dient ieder team te beschikken over voldoende kennis, vaardigheden en capaciteit. Om die reden moet het team zijn human resources goed regelen.
- 11 Leveranciers- en contractmanagement. Het team dient zijn leveranciers zorgvuldig te selecteren en te managen zodat zij de wensen van afnemers zo goed mogelijk bedienen en voldoen aan alle contractuele verplichtingen.
- 12 Financiën. Het team zorgt ervoor dat het budget, de cashflowplanning en de verantwoording over bestede gelden op orde is. Het team weet welke middelen er op termijn nodig zijn, welke het heeft verbruikt en wat daarvan de toegevoegde waarde is voor de organisatie.

Klassieke organisaties kennen vaak nog de afdelingen waar alle mensen in verzameld zijn met kennis van dat specifieke onderdeel. In de afdeling Verkoop werken alle verkopers. Zij kunnen niet produceren, want dat doet de afdeling Productie al. En die nemen geen mensen aan, want daarvoor zorgt de afdeling Personeelszaken. Maar deze organisatievorm wordt meer en meer losgelaten wanneer bedrijven Lean of Agile willen gaan werken. Het is een beetje alsof je alle keepers bij elkaar zet, alle

verdedigers in een groep en alle aanvallers samen in een hoekje. Zo kun je geen voetbal spelen. Een team heeft meerdere disciplines nodig. Het zal over een pallet aan vaardigheden moeten kunnen beschikken om volwaardig eigenaarschap te kunnen nemen voor het spel. Vaardigheden die nu wellicht nog verspreid zijn over het bedrijf in diverse functionele afdelingen. We moeten teams in staat stellen om het spel te spelen, om te trainen en ze een kans geven om te winnen.

Het voorbeeld van de twaalf resultaatgebieden maakt duidelijk dat bij nieuwe bevoegdheden ook veel nieuwe verantwoordelijkheden horen. Voor een team dat bij aanvang vooral technologisch georiënteerd was, is een uitbreiding naar taken op het gebied van financieel management, marketing, accountmanagement en hr-management een behoorlijke stap. Een team kan worden aangevuld met mensen die deze expertise hebben.

Zo ontstaan cross-functionele teams die relatief autonoom kunnen opereren. Ze kunnen verantwoordelijk gesteld worden voor het totale management van een of meerdere IT-services, maar dan dienen ze ook de benodigde bevoegdheden en vaardigheden te hebben.

Lean organisaties werken snel toe naar dit bedrijfsmodel en verlaten de organisatorische indeling waar alle mensen met dezelfde functie in één team werden ondergebracht. Die groepen met mensen die in hetzelfde vakgebied werken bestaan nog steeds, maar opereren dan als een chapter of als een community of practice. Wat hen bindt is hun vakgebied. Ze komen bijeen vanwege de verdere ontwikkeling van en in hun vakgebied. Soms wordt er een formele Chapterlead aangesteld, maar doorgaans kan de groep geleid worden door een van de senior leden.

Het cross-functionele team zal sowieso energie moeten steken in het aanleren van nieuwe vaardigheden. De prominentste leercurve voor een team met een sterke technologische oriëntatie bestaat eruit dat ze een begrip dienen op te bouwen van de economische grondslagen onder de beslissingen die ze nemen inzake efficiëntie, effectiviteit, productiviteit, kosten en opbrengsten.

Het aanleren van nieuwe vaardigheden geldt ook voor teams waarin de technologische voorzieningen vooral 'geregeld' worden door externe leveranciers. Dit team draagt wel het eigenaarschap over een IT-service, maar heeft geen ontwikkelaars, testers of beheerders in dienst omdat ze de dienst door outsourcing hebben ondergebracht bij een leverancier. Het team is en blijft primair aanspreekbaar op de dienstverlening, als een broker, en kan diens verantwoordelijkheid niet zomaar afschuiven op de leverancier.

[225]

Meer autonomie bij de besluitvorming is weliswaar motiverend voor teamleden, maar zal bij aanvang onwennig zijn en om extra ondersteuning vragen van experts met kennis en ervaring op de gebieden waar teams zich onzeker over voelen. Het is evenwel mijn ervaring dat teams hierdoor enthousiast worden en gemotiveerd zijn om snel methoden en technieken aan te leren en te delen.



DAGELIJKSE STAND-UP

De Obeya functioneert als een single source of truth in Lean organisaties: een kanaal voor communicatie in en tussen teams waar de belangrijkste, actueelste informatie voorhanden is. Het is gewoonweg onmogelijk om alle manieren van communicatie in een organisatie te harmoniseren en dat hoeft ook niet. Mail, informele meetings, Slack (www.slack.com), intranet, video calls en Meet-ups (www.meetup.com) zijn slechts een kleine greep uit de mogelijke bronnen voor informatie en afleiding waar je in een gemiddeld bedrijf uit kunt putten. Voor de Obeya is het essentieel dat we de informatie zodanig arrangeren dat verschillende teams, vanuit hun specifieke contributie aan de strategische doelen, direct zien en begrijpen wat relevant en actueel is als zij voor een meeting in de Obeya samenkomen.

226

Een team komt voor een bespreking bij elkaar om te overleggen over het werk, maar gelijktijdig gebeurt er veel ten aanzien van de onderlinge saamhorigheid, het wederzijdse vertrouwen en de informele relationele verhoudingen. Het verdient uiteraard de voorkeur om voor beide aandacht te hebben.

Daarnaast is het belangrijk dat mensen goed geïnformeerd kunnen werken. Om die redenen vinden teams het effectief om dagelijks een korte bespreking met elkaar te organiseren om de individuele taken over en weer te kunnen synchroniseren, te bepalen wat prioriteit behoeft, te identificeren waar belemmeringen zich voordoen en verbeteringen mogelijk lijken te zijn en om elkaar te helpen. Een voorbeeld van zo'n korte, dagelijkse bespreking is de stand-up, die ongeveer twintig minuten duurt en waarbij de deelnemers blijven staan. De voorspelbaarheid van de meeting

draagt bij aan de grotere cadans waar teams zich naar kunnen voegen; alles in het teken van de flow.

Commitment is een sociaal contract. Door uit te spreken waar je vandaag aan gaat werken en wat je hoopt af te ronden, ontstaat er een belofte, een verwachting. Het helpt dat je weet dat er morgen op teruggekomen wordt.

Een teamlid dat de dagelijkse meeting verlaat, voelt zich goed voorbereid op de taak die voor hem ligt, weet dat zijn teamleden begrijpen waar hij vandaag mee aan het werk gaat, voelt zich geholpen door zijn team, kon een afspraak maken voor later op de dag om specifieke hulp te krijgen van een teamlid en voelt dat zijn team saamhorig een belangrijke bijdrage levert aan een hoger organisatiedoel. Als je dit iedere dag uit de meeting kunt halen, dan vind je het geen enkel punt om dagelijks op tijd te zijn voor zo'n meeting en goed voorbereid voor de dag te komen.

[227]

De praktijk van dagelijkse stand-ups laat helaas nog weleens een iets ander beeld zien. Tja, dan wordt het al gauw een beetje zonde van de tijd en ervaren mensen het vooral als een onderbreking van het werk. Dan helpt het wellicht om terug te gaan naar de basis. In hoeverre is het voor iedereen duidelijk over welke onderwerpen gesproken wordt, in welke volgorde, hoe je deze meeting het beste kunt voorbereiden, welke acties volgen na bespreking en wie een faciliterende rol heeft in de meeting?

In essentie gaat het erom dat je als teamlid informatie verzamelt over prioriteit, hulpbronnen en afhankelijkheden. Om die reden zullen andere teamleden jou ook willen bevragen. Bij continu contact leren mensen opmerkzaam te zijn op elkaars gedrag en

wordt ook eerder gedetecteerd wanneer iemand ergens mee zit of mogelijk hulp kan gebruiken.

Een stand-up, dagstart, daily huddle is het effectiefst wanneer die steeds op hetzelfde tijdstip in dezelfde ruimte voor een Kanbanbord gehouden wordt. Wanneer alle tickets goed voorbereid zijn, is direct te zien wie vandaag waaraan werkt en wat de voortgang gisteren was. Daar hoeft je dus niet meer het rondje voor af te gaan; nergens voor nodig. Maak juist van de gelegenheid gebruik om te onderzoeken welk werk geblokkeerd lijkt, door ongeplande werkzaamheden of afhankelijkheid van anderen, en of er werk verwacht wordt dat niet op het Kanbanbord is afgebeeld.

228]

Volgens psychologen verloopt ruim 95% van ons gedrag via vaste repertoires, regels en routines. Mensen zijn gewoontedieren en eenmaal aangeleerd gedrag willen we het liefste continueren. We doen er goed aan om het belang van een dagelijkse stand-up niet te onderschatten. Het is het meest voor de hand liggende ritueel waar een nieuwe gewoonte, een nieuwe kata, kan ontstaan en worden aangeleerd. Het is de basis waar de activiteiten van de dag worden bepaald. Het is de regelkraan voor het ritme van het werk. Hier wordt de organisatiestrategie gemaakt of gebroken.

ADMINISTRATIE

Uit de eerdergenoemde twaalf resultaatgebieden volgen gedurende de gehele levenscyclus van de IT-service dagelijkse activiteiten voor het team die in het teken staan van waarde genereren voor afnemers. Activiteiten die het verdienen dat de mensen die ervoor verantwoordelijk zijn continu op elkaar afgestemd zijn.

In de praktijk gebeurt die afstemming bij voorkeur op de werkplek van het team zelf. Idealiter werkt ieder teamlid zijn Jira-taken voorafgaand aan de dagelijkse stand-up bij, zodat het team daarna kan beoordelen of het op koers ligt.

Bij een goede administratieve inrichting van Jira, of een vergelijkbare toepassing voor workflowmanagement, zijn alle taken van het team verbonden aan stories, epics en themes. Zo kan er ook over teams heen een beeld ontstaan van voortgang, belemmeringen en potentiële verbeteringen. Een team dat met discipline en overtuiging zijn administratie op orde heeft, is in staat om betekenisvol met elkaar te overleggen over wat de data hun vertelt over de prestaties van de voorgaande periode, en over de conclusies die ze hierop kunnen baseren voor de periode die voor hen ligt.

[229

Doorgaans kiezen teams ervoor om een stand-up te organiseren met een duur van ongeveer 15 minuten, per cyclus van 24 uur. Deze keuze is arbitrair en dat wordt helaas nog weleens vergeten. Waarom staan we eigenlijk en waarom een kwartier? Mijn voorstel is om de uitvoering van de meeting regelmatig te onderzoeken en dan het werkelijke doel te valideren. Vinden we het nog steeds de moeite waard om goed voorbereid en op tijd aanwezig te zijn en actief mee te doen?

Kun je met al je teams om de beurt een dagstart doen in de Obeya, dan heeft dat absoluut de voorkeur. Maar als dat een logistieke nachtmerrie wordt, is het verstandiger dat teams gewoon op of rond hun gamba hun dagelijkse meeting organiseren. Wanneer hun administratie accuraat is bijgehouden in Jira, kan op de borden in de centrale Obeya van ieder team de status afgelezen worden. De Obeya blijft dan de aangewezen ruimte voor andere

bijeenkomsten, zoals de wekelijkse meetings en de meetings van de verbetergroep.

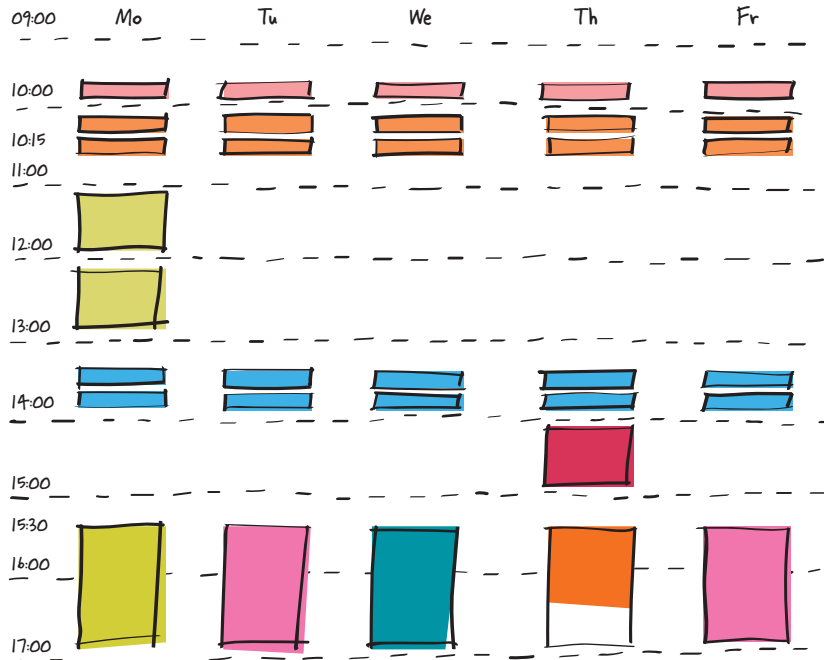
Wanneer teams zich conformeren aan de regels van de dagelijkse stand-up, blijkt al gauw dat er in het overleg geen gelegenheid is om samen te bepalen hoe potentiële verbeteringen in het werkproces kunnen worden aangebracht. Er is dus een ander overleg nodig om de opzet, werking, verbetering en wijziging van de IT-service of het werkproces met elkaar af te stemmen. Er zijn ook momenten nodig om bij elkaar te kunnen komen en te leren.



HARMONISEREN VAN DE TEAMAGENDA

Het is heel prettig om regelmaat in ieders agenda te bewerkstelligen. Teams die in een bepaalde cadans werken, krijgen het voor elkaar om hun elementairste werkprocessen steeds voorspelbaarder te maken. Ze worden effectiever doordat ze in staat zijn frequent afspraken te maken met klanten over wat ze gaan leveren. Ze reserveren de ruimte om te leveren conform afspraak. Dat betekent ook dat er naast de tijd die nodig is voor het doorvoeren van gewenste wijzigingen capaciteit beschikbaar is om verstoringen op te lossen. Ze zorgen ervoor dat feedback van klanten steeds weer leidt tot een verbetering van de IT-service of van het eigen werkproces. Ook daar is capaciteit voor gereserveerd. Ze worden efficiënter in het gebruik van alle hulpbronnen die nodig zijn voor de voortbrenging en levering van de IT-service en mitigeren de risico's die de afspraken met hun klanten kunnen ondermijnen door bijvoorbeeld continu te verbeteren.

Meeting Cadence



231

How two groups of people harmonized their agenda, from the perspective of teamleaders .

- All team members from both groups attend the day start and the week start of their group.
- Some are involved in the customer dialogue or the supplier dialogue.
- All are invited to join tech talks but attendance is not mandatory. Not every week a training or tech talk is scheduled.
- Only part of the team is engaged in Kaizen events. After the event, new groups are formed for new events.

10 Preparation

Individual preparation;
Check actions, items;
Define need for help;

15 Day start

Daily synchronization of team
activities;
organize help; identify blockers

60 Week start

Weekly meeting on current team
performance, work prioritization,
balancing demand and capacity

25 Coaching

Each team member is engaged in
regular coaching dialogues with the
teamleader on personal objectives
and results

90 Customer dialogue

Interaction with customers
through use of demo's,
interview, intake client demand

90 Kaizen event

Continuous improvement
activity with improvement
team on selected challenges

90 Suppliers dialogue

Dialogue with suppliers
on supply chain management
and vendor performance

45 Training or tech-talks

Team members attend regular
training. Team organizes
tech-talks on relevant subjects

60 ManagementTeam

Teamleaders meet up to discuss
improvement opportunities, for
Gemba walks and VSM activity

Figuur 6.1 Harmoniseren van agenda's

Sterk afhankelijk van de dynamiek in de organisatie, de klantvraag, de omvang van de teams en het bestaande IT-landschap moet het mogelijk zijn om een cadans te introduceren die zowel effectief als efficiënt is. Dat helpt enorm bij het plannen van meetings en het regelen van de beschikbaarheid van experts. We hebben gezien dat het werk gewoon doorgaat op de gemba als verbetergroepen in Kaizen events werken, maar ook dat anderen stand-by staan om mee te helpen op afstand of in data te voorzien. Ook VSM-teams met managers maken gebruik van expertise op afroep. Wanneer op voorhand duidelijk is voor iedereen wanneer iemand in een meeting zit en die besprekingen zijn voor alle betrokken teams zo veel mogelijk geharmoniseerd, dan neemt de efficiëntie van de inzet enorm toe. Er ontstaat cadans en de ruis vermindert. Zo'n nieuwe teamagenda kan de volgende time-boxes bevatten (zie figuur 6.1):

- Individuele voorbereiding (tot 20 minuten). Bij aanvang van iedere dag is er tijd gereserveerd om voor de eigen actiepunten en taken vast te stellen wat de voortgang is, welke hulpvraag kan worden geformuleerd en waaraan gewerkt gaat worden.
- Dagelijkse stand-up (tot 20 minuten). Iedere dag is er kort de gelegenheid om de teamactiviteiten te synchroniseren, belemmeringen te benoemen en hulp te organiseren of verbeteringen te identificeren. Stop ermee wanneer je ziet dat iedereen maar een beetje in de ruimte staart, deelnemers het als een interruptie van het eigen werk ervaren, een teamleider de meeting vooral aangrijpt als een moderne variant van command & control en niemand geïnteresseerd lijkt te zijn in wat de ander te vertellen heeft. Dan is het

beter om te onderzoeken wat er werkelijk aan de hand is en hoe de executie effectiever kan worden gesynchroniseerd.

- **Wekelijkse teammeeting (tot 90 minuten).** Gedurende deze bijeenkomst kan het team bepalen welke resultaten het in de komende week denkt te kunnen opleveren, gegeven de beschikbare capaciteit. Dat betekent dus ook dat het team reflecteert op de resultaten van de voorgaande week, doelen bijstelt en verbeteringen inplant. Je mag nergens van uitgaan, maar ik hoop dat het team voortdurend communiceert, via Slack, Jira of anderszins, als het gaat om prioritering, planning, belemmeringen en verbeteringen. De wekelijkse meeting is dan een aanvullend mechanisme om geleerde lessen te verankeren en expliciete consensus te bewerkstelligen over het afsprakenkader voor de komende periode. Voor IT-teams die nog niet gewend zijn aan het bespreken van het financiële kader waarvoor ze verantwoordelijkheid dragen, de contracten met leveranciers, afspraken met ingehuurde medewerkers of het rekruteren van nieuwe teamleden is de wekelijkse teammeeting echt een serieus forum dat zijn efficiëntie vooral ontleent aan de kwaliteit van de individuele voorbereiding door de deelnemers. Niets werkt motiverender dan vooruitgang boeken in betekenisvol werk. Het is dus verstandig om bij te houden in hoeverre het team er nog vertrouwen in heeft dat het zijn Key Results gaat behalen, gegeven de tijd die nog beschikbaar is.
- **Scrum-meetings.** De hiergenoemde wekelijkse teammeeting is een combinatie van de planning, review en retrospective meeting zoals we die kennen van Scrum. Binnen Scrum geldt het voorschrift dat een Sprint Planning 8 uur duurt voor een

sprint van een maand, een Sprint Review duurt dan 4 uur en een Sprint Retrospective niet meer dan 3 uur. In de praktijk zie je dat een Planningmeeting van 2 uur wordt gehanteerd bij iteraties met een duur van een week. We mogen niet vergeten dat een sprint een bepaalde omvang werk in zich houdt die je als een batch kunt opvatten. Het beperken van de omvang van een batch heeft direct een positieve invloed op wachtrijen in de waardeestroom en derhalve ook op Cycle Time en Throughput. Snellere Cycle Time leidt tot eerdere feedback, waardoor de mogelijkheid is gecreëerd om fouten eerder te detecteren en risico's te verminderen. Maar een batch heeft als belangrijk voordeel dat er voor een verzameling 'transacties' slechts eenmaal transportkosten worden berekend. Ergens is er dus een optimale batchomvang te berekenen van wat je dynamisch kunt doen naarmate omstandigheden, zoals transactiekosten, wijzigen. De sprint (de backlog en de duur) is een voorbeeld van een batch en het verdient aanbeveling regelmatig te onderzoeken in hoeverre een verdere reductie van de omvang van zo'n batch economische businesswaarde oplevert.

- Continuous performance-dialoog (tot 20 minuten). Iedere week zou een medewerker met haar leidinggevende een moment kunnen reserveren om vast te stellen hoe het gaat met haar Objectives en Key Results. De leidinggevende heeft hierbij de rol van coach. Dit is een een-op-eengesprek om te bepalen of de prioriteit en omschrijving nog klopt en welke hulp mogelijk nodig is. Het GROW-model is uitermate geschikt om kort en krachtig tot een gestructureerde dialoog te komen (Landsberg, 2009). In dit model stelt de coach vragen en geeft de coachee antwoord. Het gesprek volgt een eenvoudig stappenplan en de coachee maakt haar eigen

gespreksverslag. Het gesprek hoeft niet langer dan een klein half uur te duren. Bij de eerste stap besluiten coach en coachee samen waarover ze willen spreken en wat het doel wordt van de discussie (Goal). Vervolgens evalueert de coachee haar eigen prestaties zoals zij die op dit moment ervaart en licht deze toe (Reality). Dan kan de coach advies geven, verkennen en helpen bij het maken van een keuze (Options). Ten slotte besluiten beiden samen welke maatregel er wordt genomen, binnen welke tijd de uitwerking gereed dient te zijn, hoe mogelijke obstakels kunnen worden overwonnen en wanneer ze elkaar de volgende keer spreken (Wrap-up).

- Continuous Learning meeting (tot 60 minuten). In een hoge frequentie, zo niet wekelijks, zou een team tijd kunnen reserveren voor tech-talks, business-talks of workshops gericht op teamwork en persoonlijke vaardigheden. Die kunnen door en voor het team worden georganiseerd, wellicht een enkele keer met een gastdocent. Je kunt denken aan klassikale bijeenkomsten of webinars. Niet ieder teamlid kan of zal altijd kunnen deelnemen. Wanneer er een vast ritme is ontstaan in een team voor dit type meetings, kunnen vanuit andere functies in het bedrijf colleges worden verzorgd over onderwerpen als hr, Financiën, Procurement of Compliance. Het is een efficiënte manier om kennis uit te wisselen wanneer dit als vast onderdeel op de teamagenda staat.
- Leveranciersdialoog (tot 90 minuten). Doorgaans betreft het IT-team delen van een infrastructuur met applicaties van leveranciers, waaronder cloud-oplossingen. Met een eenvoudige 80/20-analyse kun je vaststellen wie je

belangrijkste, omvangrijkste, innovatiefste of mission-critical leveranciers zijn. Het is goed om met hen van gedachten te wisselen over de kwaliteit van de dienstverlening, nieuwe ontwikkelingen en mogelijke verbeteringen. Ook nieuwe leveranciers zouden hun ideeën weleens willen pitchen aan het team. Veel leveranciers hanteren de ambitie om als trusted advisor op te treden naar hun klanten toe. Het team kan hun een platform bieden in een frequente leveranciersdialoog. Wederom geldt dat de dialoog niet voor ieder teamlid even relevant is, maar omdat deze meetings erg inspirerend kunnen zijn, is het aan te raden dat iedereen hierop mag intekenen op de kalender. Open meetings lenen zich evenwel minder goed voor contractuele onderhandelingen; de meeting moet wel passen bij het doel.

- Klantdialoog (tot 120 minuten). Interactie met klanten is van enorm belang voor het team en ook voor de klant. De intake van nieuwe klantwensen kan door middel van vraaggesprekken gestalte krijgen. Een demonstratie van de gewijzigde IT-service kan dienen als validatie voor een eerder verstrekte klantopdracht. De organisatie zou er alles aan moeten doen om de feedback van klanten zo direct mogelijk te faciliteren, maar of dit mogelijk is, is zeer afhankelijk van de mogelijkheden die het team heeft en de context waarin de dienstverlening plaatsvindt. In de informele Sprint Review meeting met stakeholders, zoals die in Scrumteams plaatsvindt, ontbreekt jammer genoeg vaak de realistische inbreng van klanten.

- **Verbetergroepmeeting (tot 180 minuten).** Verbeteren van het werk is een integraal onderdeel van het werk. Ingewikkelde problemen vragen vaak om een aanpak en oplossing die alleen door meerdere experts kan worden uitgevoerd. Zo ontstaat een tijdelijke groep die methodisch te werk gaat om een verbetering aan te brengen aan het product of in het werkproces. Het zou mooi zijn wanneer dit in een single piece flow kon worden opgepakt en afgerond, maar doorgaans zijn er enkele meetings voor nodig, tussen de andere werkzaamheden in. Voor het ritme van het team en de individuele planning van teamleden is het behulpzaam om hier vaste windows voor af te spreken in de teamagenda.
- **Kwartaalmeeting voor OKR (tot 120 minuten).** We stellen vast wat we per Key Result bereikt hebben door ze individueel te scoren en de onderliggende rationale voor deze evaluatie breeduit te toetsen door de informatie met anderen te delen. Teams presenteren aan elkaar wat hun bevindingen zijn. De presentatie van hun scores per resultaat moet het mogelijk maken dat er een discussie op gang komt over wat we als organisatie kunnen leren over het verloop van het proces, de validiteit van onze aannames en tot welke kansen en openbaringen de werkwijze leidt. De kwaliteit van de meeting is de opmaat voor het definiëren van de OKR voor het komende kwartaal.

De Obeya ondersteunt deze meetingstructuur door de eenvoudige toegang tot alle relevante informatie op een visueel aantrekkelijke manier. Een single source of truth voor alle teams binnen de waardeestroom in scope. Wanneer die scope vele teams omvat, is de Obeya wellicht niet de meest voor de hand liggende ruimte

voor dagelijkse stand-ups. Het zou een logistieke bottleneck zijn om al die meetings te faciliteren vanuit één kamer. Hoe meer teams echter, hoe groter de behoefte aan connectie tussen de resultaten van de teams. De Jira-tickets van teams kunnen met een tv-dashboard in de Obeya voor het gehele portfolio worden ontsloten. Het hebben van dat overzicht is wel wat waard en dat impliceert een zekere administratieve discipline en harmonisatie in de manier van registratie van bijvoorbeeld taken, labels en uren tot op medewerkerniveau. Dat kost tijd en energie, maar de strategische verbinding, de oriëntatie op de klant en het plezier in het werk wegen daar absoluut tegen op.

De Obeya is de aangewezen plek voor de wekelijkse teammeeting. Met meerdere teams die gebruikmaken van één Obeya kan dat ertoe leiden dat meerdere meetings elkaar opvolgen, wellicht verspreid over enkele dagen. Daar is op zich niets mis mee, zolang er maar een punt ontstaat in de week waarop alle data van ieder team vers aan de wand beschikbaar is.

Grote bedrijven kunnen meerdere Obeya's hebben, maar het aantal ruimten hangt niet per se af van het aantal afdelingen. Dan zouden we nog steeds niet de grenzen van de afdeling openbreken om de silo's te overbruggen. Het is niet de verticale piramide van het klassieke organogram die we volgen om te bepalen hoeveel Obeya's we introduceren in een groot bedrijf, maar het aantal horizontale, primaire waardestromen.

Ook verbetergroepen hebben hun thuisbasis in de Obeya. Dit is de ruimte voor het analyseren van verbeterpotentieel, het uitwerken van A3's en het discussiëren over opties. De gemba is nooit ver weg.

De Obeya is niet per definitie de aangewezen vergaderzaal voor de overige meetings. Daar is de Obeya qua ruimte en doel minder geschikt voor. Maar de Obeya beschikt wel over alle noodzakelijke en relevante informatie voor de teams die er werken. Nieuwe informatie uit een klantdialog of een leverancieroverleg hoort zeker te worden gedeeld en gevisualiseerd wanneer die relevant is. Als een afdeling zijn volledige overlegstructuur eens tegen het licht heeft gehouden, kan zij deze wellicht opnieuw synchroniseren, met de Obeya als centraal middelpunt. Alleen zo'n actie zorgt vaak al voor veel meer verbinding, effectiviteit en doelgerichtheid, maar vooral voor cadans. Verbeteren is goed. Continu verbeteren is beter.