

Wat is Obeya?

Obeya = Japans voor 'grote kamer'. Andere termen zijn war room, mission control, control room, program room, pulse room...

Ontstaan

De Obeya werd de eerste keer toegepast bij de ontwikkeling van de Toyota Prius. Niet alleen werd er een cross-functionele team opgesteld, maar werd er ook een gezamenlijke werkruimte ingericht waar alle informatie nodig om snel te beslissen en te reageren zichtbaar ter beschikking stond. Dit was nodig om de twee doelstellingen - kortere ontwikkeltijd en reductie van kosten – te realiseren. (Zie ook The Toyota Way, Liker, 2003)

Waar kwam het vandaan?

- Er bestaan sinds lang stand-up meetings (rechtstaand, met alle teamleden, kort, frequent ...). Deze vorm van operationele vergadering vind je bijvoorbeeld in hotels al honderd jaar terug; in 'Upstairs – Downstairs-achtige' afleveringen maar ook in politie-series wordt het personeel nogal eens zo samengehaald; time-outs bij basket en volleybal zijn van dezelfde orde ...
- In de jaren '60 – 70 ' in Japan en dus in de jaren '80 in het westen (we lopen nu eenmaal achter in organisatieontwikkeling ten overstaan van het oosten) kreeg je in de fabrieken standup meetings op de vloer: de eerstelijnsleidinggevende met zijn team en enkele stafmedewerkers (nogal vaak vanuit onderhoud, kwaliteit, planning ...) start de dagtaak met een korte (maximum 15') briefing. De operationele taken (wat hebben we gedaan vorige periode; wat moeten we doen volgende periode; welke problemen moeten we oplossen) worden snel doorgenomen en verdeeld.
- Voor projecten en productontwikkeling kende men dit niet. Hier maakte men gebruik van vooral een uitgewerkte projectstructuur, die informatie-verdeling en besluiten nemen moet mogelijk maken. Deze projectstructuren trachten hun borging te realiseren door grote formaliteit en dus administratie. Dit is tegelijk hun sterkte en hun zwakte. Vooral de reactiesnelheid op een snel wijzigende omgeving maakt projectmanagement nogal eens vleugellam. De Obeya tracht daarom de bestaande structuren op focus te houden door snelheid in info-verdeling en besluitvorming mogelijk te maken.

Waarom Obeya?

Lean speelt zich in eerste instantie af op de productievloer (5S, OEE, SMED, ...). Natuurlijk wordt dit ook uitgebreid naar Lean Office en VSM kan heel wat op gang brengen in stafdiensten.

Maar het dagelijkse werk van de leiding wordt vaak weinig of niet beïnvloed door Lean. Voor de leiding wordt het moeilijk om in te schatten hoe Lean evolueert. Zeker is het moeilijk om verbanden te leggen tussen de Lean inspanningen op de vloer en financiële en operationele resultaten.

Soms ziet men dan energieke managers zelf het Lean wapen ter hand nemen op de vloer. Hierdoor zijn deze managers meer en meer in de val aan het lopen van micro-management. Terwijl een Lean bedrijf absoluut nood heeft aan strategisch leiderschap. Dat is nu eenmaal de taak van de leiding én niet het micromanagement van Lean.

Het opzetten van de Obeya kan helpen de leiding in lijn te brengen met de rest van het bedrijf. Niet alleen zal de leiding hierdoor meer voeling krijgen over wat Lean op de vloer is, maar zal ze ook haar eigen werk en denken in lijn kunnen brengen met de lean strategie.

Het gebruik van de Obeya geeft niet alleen de nodige informatie aan de leiding maar zorgt er ook voor dat de leiding de beslissingen neemt die het lean bedrijf nodig heeft.

De leiding kan eindelijk in zijn eigen werk Lean verder uitdiepen.

Wat kan een Obeya doen voor een KMO?

De Obeya werd dus oorspronkelijk gebruikt voor het sturen van productontwikkeling van nieuwe autotypes. Zo iets complex kom je als KMO natuurlijk niet tegen.

De complexiteit van een KMO zit er in dat je operationele taken moet kunnen combineren met projecttaken en strategie-ontwikkeling. Iets waar men in de grote multinationals aparte afdelingen voor heeft, moet vaak in een KMO door één man op drie niveaus uitgevoerd worden. En dat maakt het minder omvangrijke van een KMO in sommige aspecten complexer dan een multinational.

De Obeya kan ons in deze KMO-taken helpen zoals ze het ook voor de multinationals doet. Alleen moeten we hier dus de operationele taken combineren met de projecttaken.

In het kort zal de Obeya voor het volgende moeten zorgen:;

- ❖ het grote plaatje (blijven) zien
- ❖ alles hierop afgewogen en consequent doortrekken
- ❖ kritisch opvolgen van de strategie
- ❖ identificeren van problemen
- ❖ tijdig bijsturen
- ❖ als een team handelen
- ❖ balans brengen tussen operationele korte termijnresultaten en lange termijn acties.

Praktische uitwerking

- De basiselementen van de Obeya:
 - Lange term objectieven**
 - niet meer dan 3
 - duidelijk en inspirerend

- sterk genoeg om 5 tot 10 jaar overeind te blijven
- over de ganse organisatie

Korte termijn targets

- 3 tot 5
- Over 12 tot 18 maand lopend
- gekwantificeerd en vastgelegd in metrics
- gebalanceerd (QCDSM)

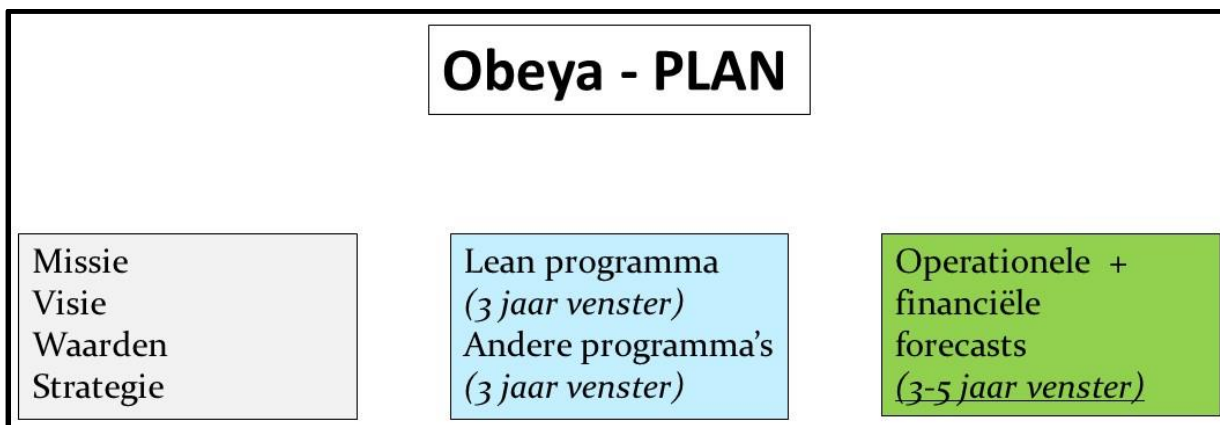
Elke target is volledig uitgewerkt

- ontbinden in targets (deployment) voor elk team
- uitgedrukt in termen en targets die zin hebben voor iedereen in het team
- accuraatheid van targets moet voldoende zijn voor te starten
- targets kunnen gaandeweg verbeterd worden in accuraatheid
- opstellen, verbeteren van targets gebeurt respectvol en eerlijk

(Zie ook [Lean Metrics](#))

- De Obeya moet een ruimte zijn waar al de informatie en papieren kunnen blijven hangen. De ruimte moet niet alleen beschikbaar zijn tijdens de formele bijeenkomsten maar het moet ook mogelijk om werkgroepen, teams en individuen hier te laten werken.
- De formele bijeenkomsten van de Obeya zijn niet hiërarchisch opgesteld. Het overleg is van en voor het team. Best is om een facilitator via beurtrol aan te duiden. Dat heeft het meeste effect op groei en inhoud.
- De Obeya is opgebouwd vanuit PDCA. Vandaar dat de vier wanden van een ruimte (alhoewel niet absoluut nodig) zich gemakkelijk lenen: een wand per PDCA-letter.
- Een Obeya is pas nuttig als ze ook gebruikt wordt buiten de rapportage momenten. De Obeya is dan een informatiebron!. Let wel: de Obeya mag alleen gebruikt worden indien nodig. Het is dus geen vergaderruimte zoals een andere.
- Gebruik een tipbord, waarin tips door buitenstaanders (van een specifiek project) voorstellen kunnen doen.
- Werk met een wisselende facilitator zodat op iedereen aan de beurt komt.

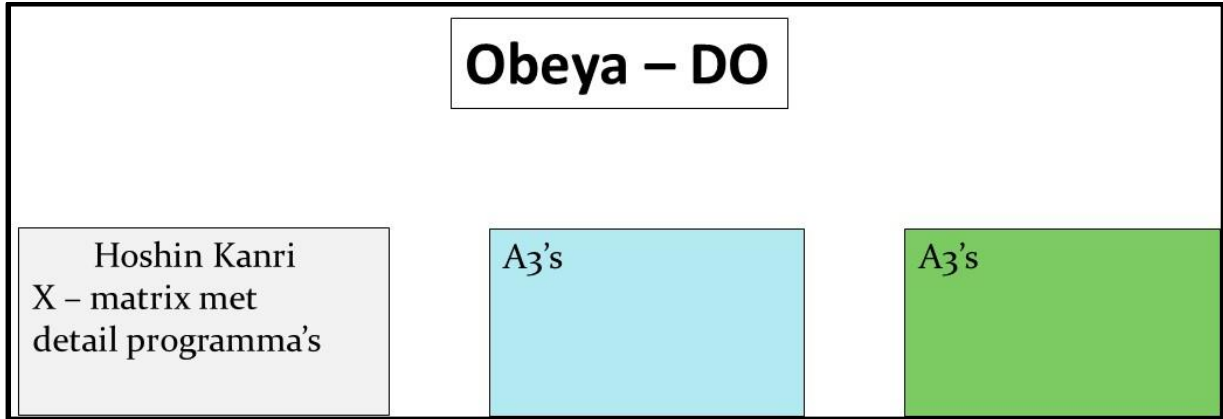
WAND 1



- Hier staat uw lange termijn doel zowel in termen
 - van visie en waarden,
 - van strategie en plannen, als
 - van operationele en financiële forecasts.

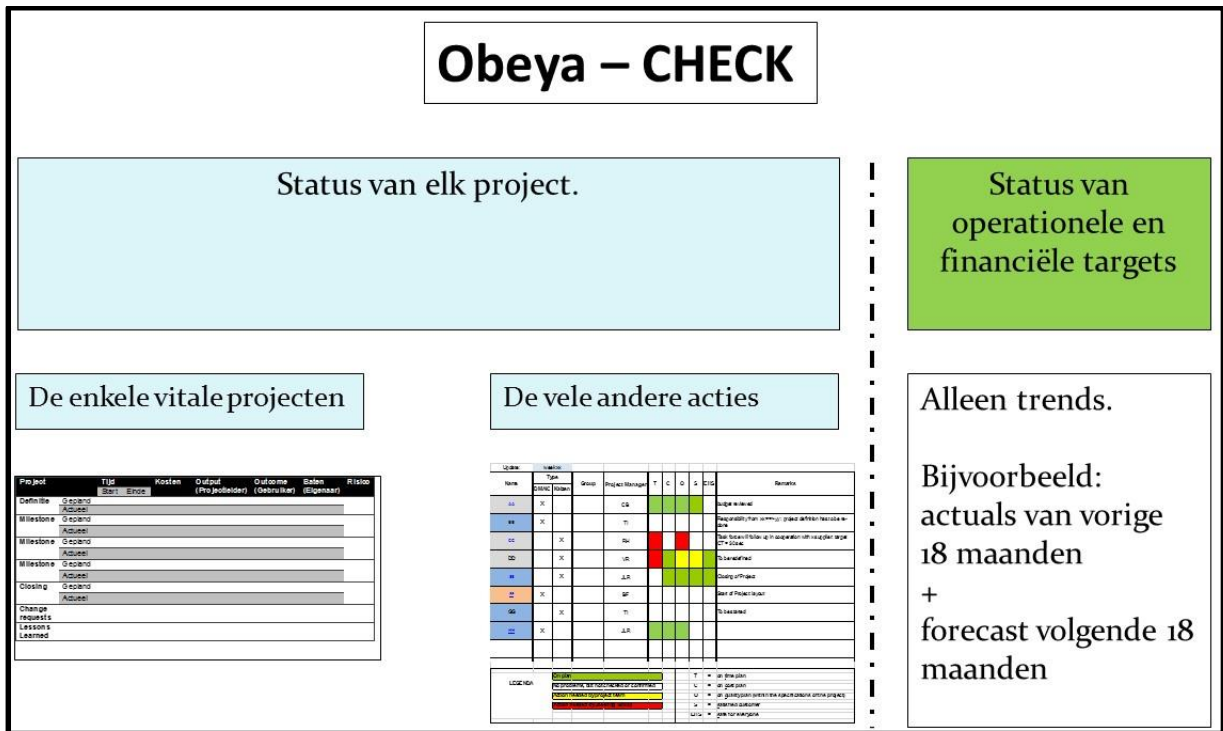
- De facilitator heeft de opdracht om toch elke vergadering hier eens door te lopen. Dat kan vlot en snel. Door het telkens te herhalen, krijgt deze boodschap echt wortels in de groep. Dit is tenslotte de droom en het doel van het bedrijf; waarom er mee inzitten dat je er nog eens moet naar luisteren. Herhaling werkt!

WAND 2



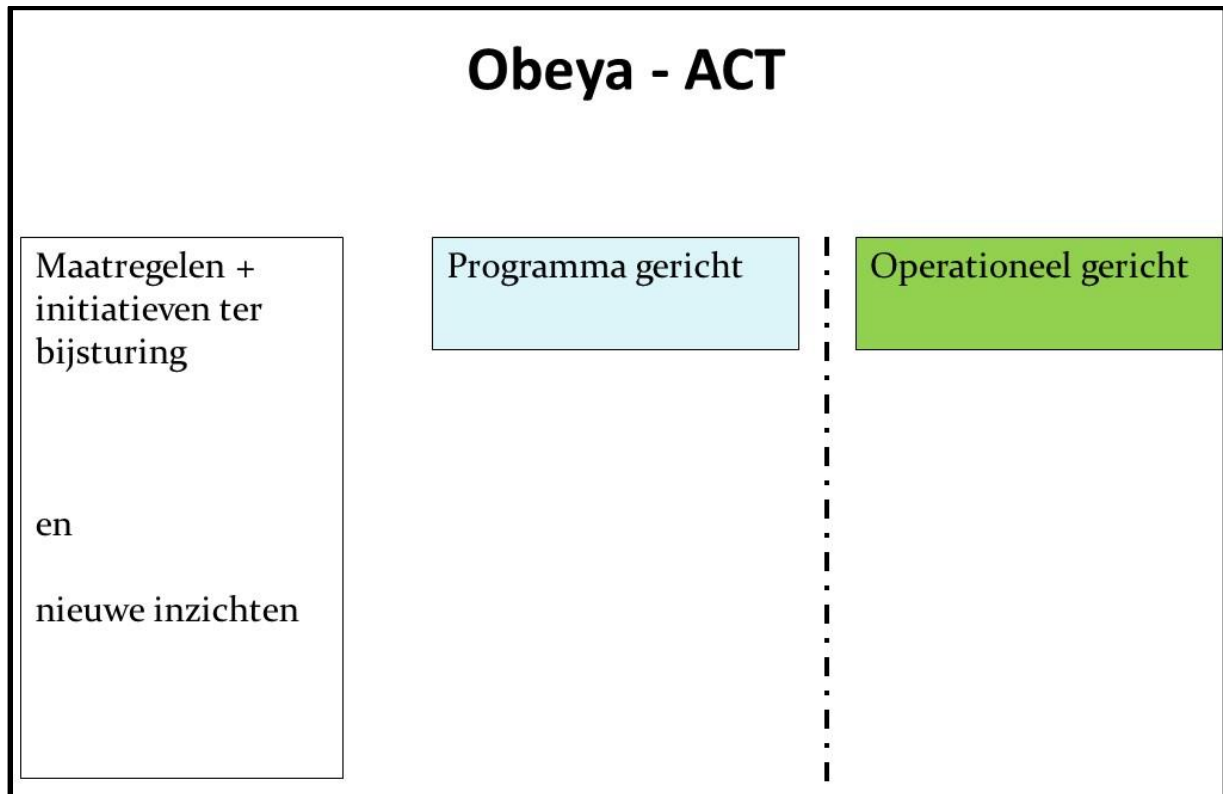
- In wand 2 staan de programma's en de afgeleiden projecten en acties opgelijst. In de Hoshin Kanri matrix zijn de relaties vastgelegd. Elk project heeft zijn A3.
- Dit bord krijgt in de meeting het minst aandacht. Behalve bij de start van een project. Dan wordt de A3 effectief doorgenomen.
- Maar buiten de Obeya-meeting is het wel nuttig om de specifieke projectmeetings hier ook te houden. En dan begint de meeting met de A3 van het project.

WAND 3



- Wand 3 is de grootste en de meest complexe. Hier wordt de stand van zaken bijgehouden en besproken. Deze wand is levend en verandert elke dag!
- Het is vooral aan de hand van de wijzigingen op dit bord dat de frequentie van de formele Obeya meeting wordt bepaald.
- Wat betreft operationele en financiële targets: werk steeds met trends waarbij u de schommelingen (week per week, maand per maand) beter kunt beoordelen. Overreageren is het hele systeem destabiliseren.

WAND 4



- Hier komt de weerslag van uw besprekingen e nieuwe inzichten. Zorg dat deze zo snel mogelijk verwerkt worden in A3's en actieplannen zodat ze in het normale traject kunnen gevolgd worden.

Hoe lang duurt zo een formele Obeya-meeting?

Er bestaat hiervoor geen sluitend antwoord. De duur van Obeya-meetings kan erg verschillen. Alhoewel belangrijk, wordt dit aspect gewoonlijk aan de hand van klachten en opmerkingen van de groep vrij gemakkelijk bijgestuurd.

Voor de frequentie is in de praktijk de succesmaker omdat – in mijn ervaring – de bijsturing door de groep veel minder goed gebeurt. Als je dingen wil sturen die elke dag veranderen, dan ben je niets met wekelijkse meetings. En als je dingen wil sturen waar met moeite elke maand iets gebeurt, dan is dagelijks vergaderen dodelijk.

Maar één ding is duidelijk: u moet waarde creëren in deze meeting.

- Eerst moet u daarvoor een balans zoeken tussen frequentie en duur.
- Dan moet u zorgen dat de Obeya op zich en de Obeya-meeting doen wat ze moeten doen: informatie verdelen tussen de verschillende betrokkenen. De Obeya is visueel opgebouwd en moet dus zo zijn dat mensen gemakkelijk (buiten de meeting) relevante informatie in de Obeya zelf kunnen terugvinden. Werk daar hard aan!
- Zoals aangegeven is de Obeya er voor verschillende mensen bij elkaar te brengen. Of, anders gezegd, bepaal bewust wie er hier bij moet zijn en waarom.
- Tenslotte, de tweede bestaansreden van de Obeya is besluitvorming mogelijk te maken. Zorg dus dat er instrumenten zijn om besluiten vast te leggen.
- Evalueer de werking van de Obeya erg regelmatig en stuur bij.

Bijhorende tools

De Obeya is zelf een tool die als onderdeel hoort bij Visueel Management. Het is dus zelf een onderdeel van een groter concept.

Maar de Obeya op zich wordt weer versterkt en geholpen door andere gelijkaardige tools.

A3

De Obeya kan niet werken zonder deze tool. Dus niet beginnen met Obeya vooraleer u met A3 gewerkt te hebben.

PDCA

De Obeya draait op de PDCA-gedachtewereld. Zorg ervoor dat dit echt gebeurd en blijf er op trainen.

Hoshin Kanri

Obeya veronderstelt een complete ontplooiing van het beleidsplan inclusief de vertaalslagen van externe naar interne groepsdoelen. De Obeya beginnen zonder het deployment is onbegonnen werk.

X matrix

De X matrix is een goed instrument om verschillende aspecten van de bedrijfsvoering aan elkaar te koppelen. Het helpt ook om te leren denken in procestermen eerder dan in mechanische deelstappen. Niet absoluut nodig in de Obeya maar toch erg nuttig.

Als u hieraan begint, bedenk dan elke keer weer: ik zoek niet de perfectie maar ik wil het elke keer wel beter doen dan de vorige keer. Hou dit vol en op 6 tot 12 maanden hebt u een proces op gang gebracht waardoor heel wat mensen mee de kar kunnen en willen mee-trekken.

Succes.

Eric Schmitz