

SUPERCHARGE JE SAFe IMPLEMENTATIE MET OBEYA

**Een gamechanger in het samen
realiseren van jullie strategie**

Door Jeroen van Menen, Ron van Vliet en Tim Wiegel

V8

Supercharge your SAFe implementation with Obeya © 2024 by Jeroen van Menen, Ron van Vliet and Tim Wiegel is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



SAMENVATTING

In het complexe en snel veranderende landschap van moderne organisaties is het effectief uitvoeren van strategie essentieel voor het behalen van concurrentievoordeel en het realiseren van bedrijfsdoelstellingen.

Het Scaled Agile Framework (SAFe) is een raamwerk voor verbeteren van afstemming, samenwerking, flow-optimalisatie en waarde creatie binnen omvangrijke en complexe projecten en programma's.

Obeya (betekent 'grote kamer' in het Japans) is een visueel managementinstrument wat een team middels visualisatie en continue verbetering ondersteunt in het realiseren van haar doel.

Leading with Obeya (LWO) is een praktische managementmethode die Obeya inzet om leiderschapsteams te helpen strategie naar uitvoering te brengen.

In de het verkennen van de aspecten van het Scaled Agile Framework (SAFe) en de Leading with Obeya (LWO) methode zien we een basis die elkaar goed kan versterken.

Samengevat zien we de specifieke toegevoegde waarde van LWO binnen SAFe op de volgende gebieden:

1. **Transparantie, overzicht en inzicht:** Het visualiseren en besturen van het gehele systeem: Naast de SAFe-focus op waarde creatie via epics, features en stories, maakt LWO andere cruciale activiteiten zoals HR, trainingen en financiën zichtbaar en bestuurbaar.
2. **Verbinding:** Het verbinden van SAFe-toepassingen met de rest van de organisatie (cascaderen & verbinden). LWO bevordert transparantie in voortgang, uitdagingen en prestaties vanuit de ART naar Portfolio niveau en de gehele organisatie, wat leidt tot verbeterde afstemming en samenwerking op alle niveaus.
3. **Besluitvorming:** Het visualiseren van de koppeling tussen epics en features aan strategische thema's, Key Performance Indicators (KPI's) en Objectives & Key Results (OKR's) zorgt voor een betere geïnformeerde besluitvorming.
4. **Verbetervermogen:** LWO kent een hogere frequentie en op meerdere fronten inzet van continue verbetering in haar routines en de visualisaties. Hiermee wordt een betere flow van doorvoeren van verbetering bereikt in vergelijking met de Inspect & Adapt, zoals deze binnen SAFe wordt uitgevoerd.
5. **Reactievermogen:** LWO kent een frequenter en effectiever ritme van Obeya sessies in vergelijking met de SAFe events wat de afstemming en het reactievermogen op strategische thema's, KPI's, OKR's en lopende initiatieven faciliteert. Bovendien wordt de synchronisatie tussen teams geïntensiveerd en worden ritme en routine geoptimaliseerd. Tegelijkertijd worden ad hoc meeting tijd en e-mails verminderd en andere geplande meetings geïntegreerd of overbodig.

We verkennen deze gebieden aan de hand van de Aegon casus waarbij LWO en SAFe geïntegreerd worden ingezet, waarbij diverse voordelen benoemd worden.

Samenvattend stelt de integratie van LWO binnen en rondom een SAFe implementatie teams in staat om strategie effectiever uit te voeren door gezamenlijk inzicht, leren en actie te bevorderen. Daarmee supercharge je de SAFe implementatie en vormt dit een gamechanger in de realisatie van je strategie!

Aan het einde van dit artikel krijgt de lezer de hand vier stappen om te starten en praktische tips en handvaten om zelf ook stappen te zetten in hun eigen omgeving met de combinatie van het SAFe raamwerk en de LWO methode.

Inhoudsopgave

INLEIDING	4
DEEL I: CONTEXT EN ACHTERGROND	5
Wat is SAFe?	5
Wat is Obeya en Leading with Obeya?	6
Hoe werkt de LWO methode en wat zijn de voordelen?	7
Op welke gebieden kun je SAFe en LWO combineren	9
Synergie tussen LWO en SAFe principes	13
DEEL II: AEGON CASE EN LESSONS LEARNED	17
Hoe is LWO gecombineerd met SAFe werken ?	18
Wat heeft het opgeleverd?	20
Wat waren de uitdagingen?	22
DEEL III: ZELF AAN DE SLAG	24
Hoe zelf stappen zetten	24
Praktische tips om valkuilen te voorkomen	25
CONCLUSIE.....	26

INLEIDING

We zijn als professionals continu op zoek naar betere manieren van werken. In dit artikel vertellen de auteurs over hun positieve ervaringen met het combineren van het Scaled Agile Framework (SAFe) en Leading with Obeya (LWO), welke elkaar aanvullen en versterken als het gaat om strategie tot uitvoering brengen.

Veel organisaties implementeren Agile werkwijzen om adequaat te reageren op snelle veranderingen. Het Scaled Agile Framework (SAFe) biedt een gestructureerde aanpak voor het opschalen van Agile methodieken binnen organisaties, voor het realiseren van focus op waarde creatie en het waarborgen van teamafstemming. SAFe fungeert als een samenwerkingsmodel dat meerdere teams ondersteunt bij het leveren van waardevolle producten en diensten aan klanten.

Obeya, Japans voor "Grote kamer", is een visueel managementinstrument, dat midden jaren '90 is ontstaan bij Toyota voor de ontwikkeling van de Prius. Met een Obeya visualiseren teams alle relevante informatie en leren en verbeteren samen om hun doelstellingen te bereiken. Obeya focust op samenwerking, het creëren van visueel overzicht en het vergroten van probleemoplossend vermogen. Obeya kan hiermee voor allerlei doeleinden ingezet worden, waarbij de vorm en werkwijze in de grote kamer zich aanpast aan het doel waar het voor gebruikt wordt.

De Leading with Obeya (LWO) management methode kent een hele specifieke manier om Obeya te gebruiken voor uitvoering van strategie. Het bevordert transparantie en samenwerking door lange termijn doelstellingen visueel te koppelen aan korte-termijn acties. LWO biedt concrete werkwijzen, templates en vergader routines voor een leiderschapsteam. De methode kan in het geval van inzet bij meerdere leiderschapsteams zorgen voor een schaalbaar leiderschapssysteem en zo op praktische wijze strategische verbinding op alle niveaus van een organisatie brengen.

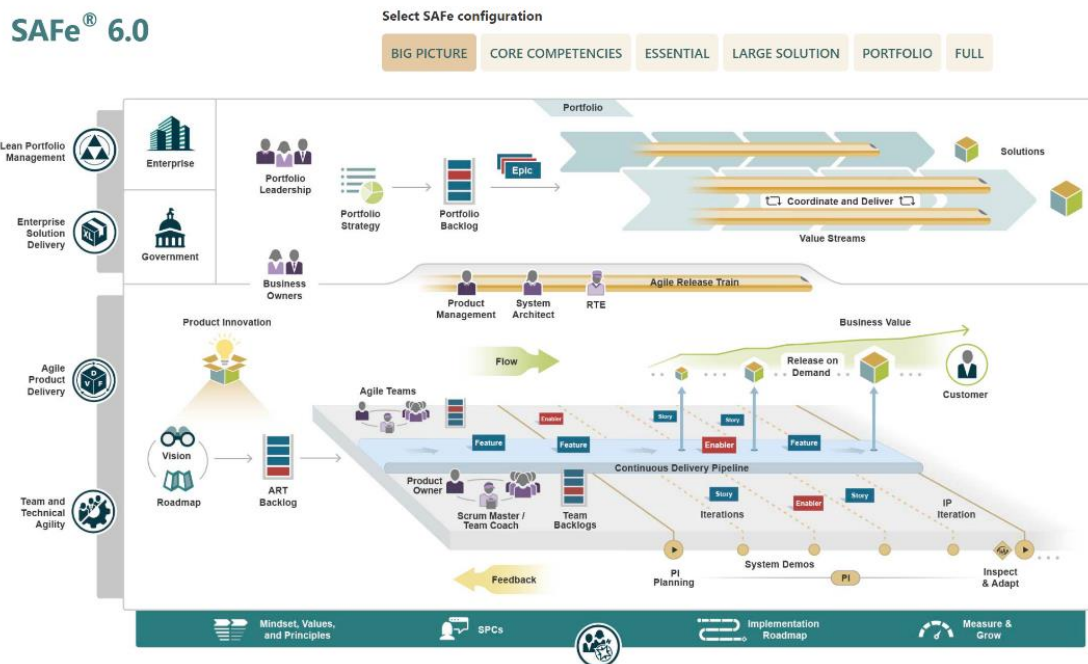
We schrijven dit artikel met als doel mensen met een SAFe achtergrond kennis te laten maken met de voordelen van het werken binnen een Agile Release Train (ART) in combinatie met Leading with Obeya (LWO). Dit om het effect van hun SAFe implementaties te 'superchargen' en de realisatie van strategie te versterken.

We zullen dieper ingaan op de voordelen van het combineren en integreren van SAFe en LWO, beginnend met een beknopte uiteenzetting van zowel SAFe als het visueel managementinstrument Obeya en de LWO methode in deel I. In deel II putten we uit praktijkervaringen bij Aegon, waar LWO sinds januari 2023 wordt toegepast binnen meerdere ARTs. Daarna geven we de lezer handvaten om zelf stappen te zetten in deel III en sluiten we af met de conclusie.

DEEL I: CONTEXT EN ACHTERGROND

Wat is SAFe?

Het Scaled Agile Framework, of SAFe, is een uitgebreid raamwerk dat organisaties in staat stelt Agile principes op grote schaal te implementeren. De primaire doelstelling van SAFe is het verbeteren van afstemming, samenwerking, flow-optimalisatie en waarde creatie binnen omvangrijke en complexe projecten en programma's. Het framework integreert elementen uit Agile softwareontwikkeling, Lean productontwikkeling, DevOps en systeemdenken. SAFe biedt hiermee een gestructureerde benadering voor het ontwikkelen, leveren en beheren van complexe producten en diensten, waarbij meerdere Agile teams betrokken zijn.



De kracht van SAFe ligt in zijn gelaagde structuur met de Agile Release Train (ART) als start punt. Zo creëert het framework een omgeving waarin teams als één geheel kunnen opereren en deze teams samen - in een voorspelbaar ritme - nieuwe functionaliteit opleveren. Wat SAFe effectief maakt, is de manier waarop het de samenwerking tussen teams ondersteunt. Door onderlinge coördinatie en afstemming kunnen zelfs de meest complexe projecten stapsgewijs worden gerealiseerd. Speciale events zorgen daarbij voor een natuurlijke flow in communicatie en interactie tussen alle betrokkenen. SAFe biedt ook de mogelijkheid om op te schalen naar een structuur waarin meerdere ART's gezamenlijk waarde leveren, bekend als Large SAFe.

Daarnaast kan er een Portfolio-laag worden ingezet voor overkoepelend operationele en strategische afstemming. Deze laag ondersteunt bij het prioriteren van initiatieven en het alloceren van middelen binnen de gehele organisatie, met als doel het maximaliseren van waarde en het afstemmen van bedrijfsdoelstellingen. Hierdoor kunnen zowel individuele teams als meerdere ART's effectief bijdragen aan de langetermijnvisie en -doelen van de organisatie.

Dit artikel neemt aan dat de lezer bekend is met SAFe. Voor meer gedetailleerde informatie over SAFe, inclusief de werking, rollen en events, kunt u terecht op www.scaledagileframework.com.

Wat is Obeya en Leading with Obeya?

Obeya is een visueel managementinstrument dat zijn oorsprong vindt bij Toyota en letterlijk 'Grote kamer' betekent in het Japans. Toyota heeft met Obeya aanzienlijk succes geboekt, met name bij de ontwikkeling van de Prius in het midden van de jaren 90. Deze innovatieve auto werd niet alleen in recordtijd ontwikkeld, maar zette ook nieuwe standaarden voor brandstofefficiëntie en groeide uit tot 's werelds meest succesvolle hybride auto.

Organisaties die Obeya willen implementeren op leiderschapsniveau, constateren dat het repliceren van Toyota's succes uitdagend is, voornamelijk doordat ze niet beschikken over de decennialange expertise die Toyota heeft opgebouwd op het gebied van visueel management en continue verbetering. Om deze kloof te overbruggen, heeft Tim Wiegel een praktische managementmethode ontwikkeld met een specifieke vorm van Obeya en beschreven in zijn boek 'Leading with Obeya'. Deze methode integreert de principes van Obeya, maar richt zich specifiek op de uitvoering van strategie. Dit gaat zowel om run als change activiteiten van een organisatie en het managen daarvan in het kader van de strategische doelstellingen van de organisatie.

Een frequente uitdaging bij strategische implementatie is het gebrek aan tastbaarheid en duidelijkheid voor teams binnen de organisatie. Daarnaast ontbreekt het managementteams vaak aan een concrete en uniforme werkwijze. Deze factoren kunnen de effectieve vertaling van strategie naar uitvoering significant belemmeren.

De Leading with Obeya (LWO) methode adresseert deze uitdagingen door managementteams een visuele aanpak te bieden die de strategie concretiseert op elk niveau van de organisatie. De methode omvat een praktische set managementprincipes, gestructureerde vergader routines, en visuele templates en tools. Het boek waarin de methode beschreven staat fungeert als een uitgebreide handleiding, waarin alle aspecten van de methode praktisch worden toegelicht.

Met teams in de context van LWO bedoelen we leiderschapsteams, dus teams die richting moeten geven aan werk wat uitgevoerd moet worden. Dat kunnen teams zijn die binnen het SAFe framework werken, of teams die buiten het SAFe framework werken zoals het MT van een business unit of directie. Uiteindelijk draait LWO om het team wat in de Obeya samen werkt aan het besturen van hun deel van de organisatie.

Waar de concreetheid van Agile werkwijzen zoals Scrum en Kanban voorheen vooral gericht was op teams die waardevolle producten bouwen, biedt LWO ook op managementniveau een praktische en visuele methode om op Lean en Agile wijze richting te geven aan de uitvoering van strategie van de organisatie.

Hoe werkt de LWO methode en wat zijn de voordelen?



De LWO methode is gebaseerd op vijf fundamentele leiderschapstaken die in essentie door elk MT met of zonder Obeya worden uitgevoerd. Deze vijf leiderschapstaken zijn:

- **Strategic direction:** Het definiëren van organisatiedoelen op basis van de strategie en definiëren van de vereiste capaciteiten. Dit omvat alle aspecten die nodig zijn voor succes op de strategische doelen.
- **Performance:** Het meten en evalueren van voortgang richting de gestelde strategische doelen, bijvoorbeeld met KPI's en OKR's.
- **Tough problems:** Het identificeren en adresseren van cruciale uitdagingen die helpen om performance te verbeteren. Het op hoge frequentie en gestructureerd oplossen van problemen staat hier centraal.
- **Plan to value:** Het plan naar waarde vormt de roadmap voor datgene wat het team denkt dat moet gebeuren teneinde de strategische doelen te realiseren. Dit krijgt vorm bijvoorbeeld door een planning in tijd of door een kanban.
- **Act & Respond:** Het managen van onvoorziene omstandigheden zoals problemen of verzoeken tijdens de uitvoering van het plan.

De vijf taken en hun relatie met SAFe staan verder uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.

De essentie van het werk van het MT blijft ongewijzigd; alleen de manier waarop het werk gedaan wordt is anders. Het leiderschapsteam komt regelmatig bij elkaar in de Obeya om de hierboven genoemde leiderschapstaken met elkaar uit te voeren. In een LWO-omgeving worden de vijf leiderschapstaken visueel weergegeven in onderdelen op een (fysieke of virtuele) muur. Elk bord kent een eigen meeting ritme waarbij het team zich richt op dat deel van de Obeya. Daardoor wordt de werkwijze van het team transparanter, de vergaderingen worden effectiever en vinden in de Obeya plaats waardoor strategie en uitvoering continu met elkaar verbonden blijven. Dat maakt de methode bijzonder veelzijdig en aanpasbaar en geschikt voor het richting geven en aansturen van zowel operationele uitvoering als organisatorische veranderingen in het kader van de strategische doelen van de organisatie.

Managementteams die de LWO-methode implementeren, zeggen diverse praktische voordelen te ervaren¹:

- Verhoogde vergaderefficiëntie: Door het bevorderen van focus en productiviteit, wat resulteert in tijdsbesparing.
- Verbeterde samenwerking: Het verminderen van silo-denken en het stimuleren van interdepartementale samenwerking.
- Verhoogde transparantie: Het bieden van helder inzicht in doelstellingen en prestaties door effectieve ontwikkeling en monitoring van KPI's en mijlpalen.
- Geoptimaliseerde besluitvorming: Door middel van gestructureerde vergaderoutines en grondige informatieanalyse.
- Verduidelijking van verantwoordelijkheden: Door het toewijzen van specifiek eigenaarschap over strategische componenten.

De methode is ontworpen om naadloos te integreren met andere managementmodellen en manieren van werken zoals SAFe, OKRs, OGSM en Balanced Scorecards. De brede toepasbaarheid van LWO wordt onderstreept door de vertaling van het boek in vijf talen en de succesvolle implementatie in diverse organisaties, variërend van startups tot multinationals, in verschillende sectoren wereldwijd.

¹ Obeya na 6 maanden onderzoek – Leading with Obeya, 2023

Op welke gebieden kun je SAFe en LWO combineren?

De synergie tussen het SAFe en LWO is gebaseerd op hun gezamenlijke focus op transparantie, samenwerking (systeem denken) en continue verbetering. Deze combinatie versterkt de effectiviteit van besluitvorming en organisatorische afstemming.

Dit zijn de primaire gebieden waarop SAFe en LWO elkaar complementeren of in synergie zijn:

Visueel management

LWO versterkt SAFe door het visualiseren van strategische doelstellingen, voortgangsindicatoren en uitdagingen. Deze verhoogde zichtbaarheid bevordert de transparantie en afstemming die cruciaal zijn binnen organisaties die SAFe toepassen voor hun productontwikkeling.

Structuur en ritme

De Obeya sessies van LWO zijn deels overlappend met SAFe sessies. Denk hierbij aan terugkerende evenementen binnen SAFe, zoals Portfolio Sync, PI Planning, Scrum of Scrums en ART Sync. De activiteiten uit deze evenementen worden geïntegreerd in het LWO ritme & routine. Hierdoor wordt de totale meeting tijd verkleind zonder scope te verliezen. Ook wordt op bepaalde aspecten het reactievermogen op verandering en verbeteringen vergroot. Deze integratie bevordert consistentie en effectiviteit in communicatie en coördinatie.

Toepassing van Lean & Agile principes

Beide methodologieën zijn geworteld in kernprincipes uit de Lean & Agile wereld zoals systeemdenken, continue verbetering, klantwaarde-oriëntatie en respect voor mensen. LWO biedt een kader om deze principes te visualiseren en structureel te verankeren in de werkwijze van het team.

Scope

Waar SAFe primair gericht is op het ontwikkelen, leveren en beheren van complexe producten en diensten, biedt LWO een management platform voor het besturen van de gehele bedrijfsvoering en bedrijfsstrategie (run & change), met daarin bijvoorbeeld ook aandacht voor HR, marketing en andere capaciteiten die de organisatie holistisch in staat stellen haar strategische doelen te realiseren.

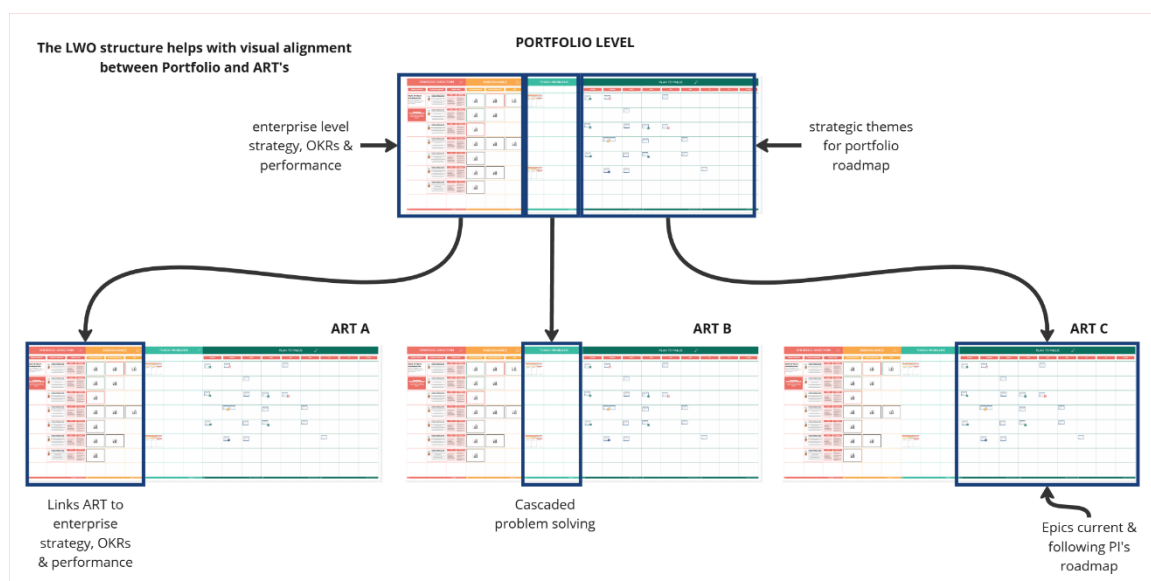
Door LWO te adopteren bij leiderschapsteams die buiten de scope van de SAFe implementatie vallen, zoals business unit MT's of senior management, kan de organisatorische wendbaarheid worden vergroot. Dit is een kans voor de spelers binnen een SAFe implementatie om ook aansluiting te vinden bij hun normaal niet-Agile georiënteerde stakeholders. Simpelweg door het afstemmen van strategie in de Obeya, door makkelijker vergaderingen op elkaar aan te laten sluiten en een gezamenlijk prestaties overzicht en plan naar waarde voor het portfolio. Dit resulteert dan in een verbeterde afstemming op bedrijfsdoelstellingen door de gehele organisatie en een geoptimaliseerde cadans tussen business- en IT-teams.

Deze geïntegreerde aanpak stelt organisaties in staat om de voordelen van beide methodologieën te benutten, resulterend in verhoogde transparantie, verbeterde besluitvorming en een meer coherente uitvoering van strategische initiatieven. Het faciliteert een organisatiecultuur die zowel agile als strategisch georiënteerd is, waardoor de algehele organisatorische prestaties worden geoptimaliseerd.

Op het gebied van schaalbaarheid kunnen LWO en SAFe gemakkelijk met elkaar meegroeien, bijvoorbeeld door uitbreiding van het aantal ART's binnen SAFe. Omdat LWO gebaseerd is op visualisatie-, werk- en denkpatronen rondom een team zijn deze patronen qua vorm identiek op te zetten voor het volgende team en daarmee makkelijk te koppelen, of 'cascaderen en verbinden'. Zo wordt er simpelweg door de methode te volgen op inhoudelijk en op procesniveau koppeling gelegd tussen het directieteam, het portfolio leadership of een ART binnen een organisatie. De vormen en gebruiken voor elk van die teams zijn hetzelfde, maar de inhoud varieert in scope en mate van detail.

Verbinden met SAFe Portfolio

Hieronder volgt een voorbeeld met hoe verschillende ART's op Portfolio niveau door middel van LWO met elkaar verbonden worden.



Zoals eerder aangegeven kan boven ART's een portfolio level worden gevoegd voor overkoepelend operationele en strategische afstemming. Met het cascaderen en verbinden met LWO kunnen de strategie, de metrics en het uit te voeren werk (PI Roadmap) van de ARTs gekoppeld worden aan de Enterprise roadmap op portfolio.

LWO kan met SAFe gecombineerd worden op ART en portfolio niveau.

Hieronder geven we de beschrijving voor elk van de leiderschapstaken en de bijbehorende borden wat de toegevoegde waarde van LWO is op SAFe portfolio en ART niveau.

LWO onderdeel	Beschrijving	Toegevoegde waarde voor SAFe portfolio niveau	Toegevoegde waarde voor SAFe ART niveau
Strategic direction	Het definiëren van organisatiedoelen op basis van de strategie en definiëren van de vereiste capaciteiten. Dit omvat alle aspecten die nodig zijn voor	Dit onderdeel biedt het strategisch kader voor het bepalen van de portfolio strategie en het prioriteren van de portfolio backlog. Hiermee zal een	Een ART zal de structuur van het portfolio (backlog en roadmap) in principe overnemen en voor de eigen context in meer detail



	succes op de strategische doelen.	roadmap op (portfolio) epic niveau ontstaan.	uitwerken. Dit biedt de basis voor de eigen specifieke visie en product roadmap.
Performance	Het meten en evalueren van voortgang richting de gestelde strategische doelen, bijvoorbeeld met KPI's en OKR's.	Op portfolio niveau geeft dit handvatten om de effectiviteit van het portfolio te monitoren, zowel op prestaties van de value streams als ook de beoogde business outcome. Dit helpt het prioriteren van de portfolio backlog. LWO voegt nadrukkelijk het data gedreven besturen op portfolio niveau toe.	Ook hier zal een ART de prestaties (incl. measure & grow) in meer detail uitgewerkt hebben voor hun eigen prestaties en de specifieke business outcomes die de ART wil realiseren. Ook hier helpt deze informatie plus de hogere frequentie van het bespreken ervan bij het nemen van beslissingen en prioriteren van de ART backlog.
Tough problems	Het identificeren en adresseren van cruciale uitdagingen die helpen om performance te verbeteren. Het op hoge frequentie en gestructureerd oplossen van problemen staat hier centraal.	Op portfolio niveau worden de moeilijke problemen geadresseerd die op enterprise niveau impact hebben en moeten worden opgelost. LWO voegt hier het identificeren en gestructureerd oplossen van moeilijke problemen toe.	Op ART niveau worden moeilijke problemen geadresseerd die op ART niveau spelen (mogelijk in verbinding met portfolio niveau). LWO voegt hier het identificeren en gestructureerd oplossen van moeilijke problemen toe.
Plan to value	Het plan naar waarde vormt de roadmap voor datgene wat het team denkt dat moet gebeuren teneinde de strategische doelen te realiseren. Dit krijgt vorm bijvoorbeeld door een planning in tijd of door een kanban.	Op portfolio niveau zal het plannen naar waarde gebaseerd zijn op items uit de portfolio backlog die in samenhang in een overzicht op het bord te zien zijn. Dit geeft het leiderschapsteam overzicht over de ART's en indien nodig helpt dit bij besluitvorming in geval van afwijkingen.	Het Plan naar waardebord van een ART geeft de roadmap weer die in relatie staat tot het portfolio. Tijdens de continuous delivery worden mijlpalen op dit bord afgerond of wordt er bijgestuurd en afgestemd.



Act & respond	Het managen van onvoorziene omstandigheden zoals problemen of verzoeken tijdens de uitvoering van het plan.	Op portfolio niveau heeft dit bord de belangrijke functie om verzoeken, urgente veranderingen in prioriteiten en problemen op portfolio niveau op te lossen. Dat kunnen issues zijn die een ART niet zelf op kan lossen en het kan zorgen dat ART's hierbij op elkaar afgestemd blijven.	Op ART niveau is dit onderdeel belangrijk voor het snel signaleren van problemen en verzoeken, het bepalen van de impact hiervan en het adequaat reageren zodat maximale waarde bereikt kan (blijven) worden in afstemming met de ART en het portfolio.
---------------	---	--	---



De integratie van LWO met bestaande frameworks zoals SAFe biedt organisaties een echte gamechanger in het realiseren van strategie, omdat voor het eerst alles zichtbaar en aan elkaar verbonden wordt. Ook gaat het team er in al hun vergaderingen mee aan de slag in plaats van dat het iets 'aparts' is.

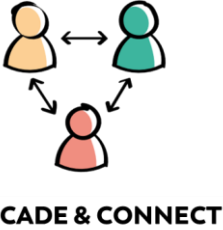
Synergie tussen LWO en SAFe principes

De principes van LWO en SAFe vertonen een significante overlap en versterken elkaar in het bevorderen van transparantie, samenwerking en continue verbetering binnen organisaties. Beide methodologieën zijn sterk geworteld in het Lean gedachtegoed, wat bijdraagt aan hun onderlinge compatibiliteit. Je ziet dit duidelijk terug als we de LWO principes en SAFe principes naast elkaar zetten.

LWO PRINCIPE	SAFE PRINCIPE(S)	TOELICHTING
 <p>THINK IN SYSTEMS & OWNERSHIP</p>	#1 Take an economic view	Doordat het team naar het hele systeem kijkt kunnen ze onderscheid maken tussen de waarde van het geplande werk en hoe de organisatie er op dat moment voor staat op de verschillende strategische aspecten. Dit stelt ze in staat om tactisch en strategisch gezien de meest waardevolle dingen te prioriteren die op dat moment nodig zijn.
	#2 Apply systems thinking	Beide benadrukken het belang van het begrijpen en optimaliseren van het systeem als geheel. Beide vinden het een verantwoordelijkheid van de teams als zij nadenken over verbeteringen, waarbij SAFe dit aspect expliciet benoemd als verantwoordelijkheid van de Release Train Engineer (RTE) en Scrum Masters.
 <p>RHYTHM & ROUTINE</p>	#9 Decentralize Decision-making	Eigenaarschap bevordert verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Het faciliteren van besluiten op de plek waar ook de kennis is, is hierbij cruciaal.
	#4 Build incrementally with fast, integrated learning cycles	Regelmatige feedback krijgen is cruciaal voor de iteratieve ontwikkeling van zowel het systeem als het product of service.

	#7 Apply cadence, synchronize with cross-domain planning	SAFe implementeert dit principe specifiek door een synchroon ritme over de teams heen te creëren voor planning, uitvoering en het inspecteren van de geleverde waarde.
	#6 Make value flow without interruptions	De cadans van Obeya meetings zorgt dat een eventuele onderbreking in de levering van waarde binnen een dag van werkvloer tot CEO geëscaleerd kan worden als dat nodig blijkt om de flow te herstellen.
 <p>SHARE CONTEXT & PROBLEMS VISUALLY</p>	#2 Apply systems thinking	Door visualisaties in de Obeya overziet het team alle aspecten van het systeem wat ze aan het besturen zijn waardoor makkelijker relaties en verbanden kunnen worden gelegd.
	#5 Base milestones on objective evaluation of working systems	De manier waarop mijlpalen gevisualiseerd zijn in LWO zorgt voor een visuele link tussen wat er opgeleverd wordt en hoe het impact heeft op de Performance en strategie.
	#6 Make value flow without interruptions	Visueel delen van context en problemen helpt teams knelpunten te begrijpen en snel op te lossen, dit zorgt voor een ononderbroken waardeestroom.
 <p>DEVELOP PEOPLE</p>	#8 Unlock the intrinsic motivation of knowledge workers	Aandacht voor ontwikkeling van mensen bevordert intrinsieke motivatie, wat leidt tot betere prestaties en meer innovatie.

 <p>KEEP IMPROVING</p>	<p>#2 Apply Systems Thinking</p>	<p>Continue verbetering is gebaad bij regelmatige en objectieve evaluatie van werkende systemen, zodat kan worden bijgestuurd als nodig.</p>
	<p>#4 Build incrementally with fast, integrated learning cycles</p>	<p>Door continue verbetering kunnen teams zich blijven richten op het maximaliseren van de waarde die ze leveren.</p>
	<p>#6 Make value flow without interruptions</p>	<p>Het blijven verbeteren in de Obeya veronderstelt dat het team continu op zoek is naar manieren om flow in de voortbrenging van waarde te verbeteren.</p>
 <p>GO & SEE</p>	<p>#6 Make value flow without interruptions</p>	<p>Door daadwerkelijk naar de werkvloer te gaan, kunnen managers en teamleden problemen sneller identificeren en oplossen, wat zorgt voor een vloeiende waardestroom.</p>
	<p>#8 Unlock the intrinsic motivation of knowledge workers</p>	<p>Go & see betekent dat managementlagen in de organisatie op respectvolle wijze dialoog aangaan met mensen die het echte werk doen. Dit helpt bij betere besluitvorming en waardering voor de kennis die op de werkvloer aanwezig is.</p>
	<p>#9 Decentralize decision-making</p>	<p>Het principe van "Go & See" bevordert gedecentraliseerde besluitvorming door degenen die het dichtst bij het werk staan te betrekken bij het oplossen van problemen.</p>

 <p>CASCADE & CONNECT</p>	<p>#7 Apply cadence, synchronize with cross-domain planning</p>	<p>Door informatie en beslissingen te cascaderen en teams met elkaar te verbinden, kunnen organisaties beter omgaan met variabiliteit en hun opties openhouden.</p>
	<p>#10 Organize around value</p>	<p>Ongeacht waar in de organisatie je de Obeya binnenloopt, je ziet dezelfde visuele structuur en uitwerking van strategische waarde bij alle teams terugkomen. Omdat teams ook de LWO cadans en werkwijze hanteren is de afstemming over de waarde waaraan gewerkt wordt bij elk team ingericht.</p>

Deze tabel geeft aan dat er veel synergie te vinden is tussen SAFe en LWO. In het volgende deel zullen we bespreken hoe dit in de praktijk uitpakt.

DEEL II: AEGON CASE EN LESSONS LEARNED

In dit deel van het artikel zal Ron van Vliet, een van de auteurs van dit artikel reflecteren op zijn eigen praktijkervaringen.

“Aan het einde van 2019 werd SAFe geïntroduceerd binnen Aegon voor alle IT-development teams, wat resulteerde in de oprichting van 11 ART's, met zo'n 80 Agile teams. De Product Manager was verantwoordelijk voor de inhoudelijke sturing van de ART's, onder verantwoordelijkheid van een IT Delivery Manager. Om het people management te ondersteunen, werden Capability Managers aangesteld. Elke medewerker binnen de ART werd begeleid door een Capability Manager in zijn/haar ontwikkeling.

De implementatie van SAFe heeft tot aanzienlijke verbeteringen geleid, zoals een snellere time to market, een hogere NPS, betere kwaliteit en een hogere medewerkerstevredenheid. Dit werd bevestigd door een wetenschappelijk onderzoek van een voormalige Agile Coach bij Aegon, die uiteindelijk promoveerde aan de Universiteit van Leiden (zie het artikel “A Case for Data-Driven Agile Transformations: Can Longitudinal Backlog Data Help Guide Organizational Improvement Journeys?” door Gijsbert Boon en Christoph Johann Stettina, beschikbaar via Springer).

Ik begon begin 2020 als Release Train Engineer (RTE) bij Aegon, midden in de coronapandemie. Door de coronamaatregelen en het feit dat niet iedereen elke dag naar kantoor kwam (en dit ook na de pandemie zo bleef), ontstond de behoefte aan visuele managementtools om de PI Planning en de uitvoering tijdens het Planning Increment (PI) beter te kunnen visualiseren.

Dit resulteerde begin 2022 in het gebruik van tools waarmee een virtuele en digitale Obeya werd opgezet, waarmee het werk binnen de ART's visueel kon worden weergegeven. Geïnspireerd door het werken met deze digitale Obeya, volgde een collega RTE een LWO-training. Enthousiast geworden na het volgen van deze training besloot hij de LWO-methode toe te passen binnen zijn ART, waarbij het werk gekoppeld werd aan de doelstellingen en strategie van de ART.

Binnen de IT-afdeling waren op dat moment drie ART's actief. Vanuit deze 3 ART's werden IT4IT-diensten geleverd aan de ART's van de verschillende Value Streams binnen Aegon, zoals Hypotheken, Leven en Pensioenen. Na de succesvolle start en de eerste positieve resultaten en ervaringen in de ART van mijn collega RTE, wilde ik ook LWO gaan toepassen binnen mijn eigen ART. Omdat wij in onze ART ook geconfronteerd werden met veel verschillende lijstjes en rapportages, veel inkomende urgente verzoeken, veel onderling emailverkeer en vele afstemming overleggen, misten de Product Manager en ik overzicht van alles waar we binnen de ART mee bezig waren.

Wij waren ervan overtuigd dat werken met LWO ons overzicht zou bieden en ons veel tijd zou besparen. Omdat de Product Owners aanvankelijk sceptisch waren om LWO te gaan toe passen, hebben we samen veel effort gestoken in het overtuigen van de Product Owners in onze ART om een experiment met LWO te kunnen starten. Door te wijzen op de tijdsbesparing die werken met LWO zou opleveren door minder email en afstemming en te zorgen dat we niet meer meetings zouden hebben na de introductie van LWO, hebben we hen kunnen overtuigen.

Na het volgen van een LWO training met iedereen, die bij de Obeya betrokken zou zijn (dat waren de Product Manager, de System Architect (bij Aegon het Ready Team genoemd) en de Product Owners en Scrum Masters van de IT Delivery teams uit de ART), hebben we de eerste twee PI's geëxperimenteerd met LWO. Na deze eerste twee PI's hebben we LWO geëvalueerd en kwamen we tot de conclusie dat het combineren van LWO met SAFe uitstekend voor ons werkte. Tijdens ons experiment is ook de derde ART overgestapt op het werken met LWO en ook daar waren de ervaringen positief. Uiteraard

zijn we tijdens het experiment tegen allerlei zaken aangelopen, waarover later in dit deel meer bij de uitdagingen.

Hoe is LWO gecombineerd met SAFe werken ?

De integratie van LWO met SAFe stelt onze teams in staat om snel in te spelen op afwijkingen van de gestelde doelen. Via visuele indicatoren kunnen we onze prestaties in real-time monitoren, waardoor we voortdurend kunnen bijsturen en onze strategische doelen blijven nastreven. LWO voegt waarde toe aan SAFe door prestaties en werk te koppelen aan de strategie, wat resulteert in een overzicht waarin zowel de prestatiecijfers als het uitgevoerde werk zichtbaar zijn. Hierdoor kunnen we in één oogopslag zien of we op koers liggen om onze strategische doelen te behalen. Dit maakt tijdige bijsturing mogelijk, en zorgt ervoor dat iedereen in de ART en de bredere organisatie begrijpt hoe hun bijdrage bijdraagt aan de realisatie van deze doelstellingen.

Maar hoe komt LWO in de praktijk samen met SAFe? Beide methodieken volgen hun eigen ritme en hebben een specifieke set van interactiemomenten. Binnen SAFe hanteren we verschillende evenementen op ART-niveau, zoals PI Planning, Inspect & Adapt, PO/ART Sync, Scrum of Scrums en System Demo. LWO gebruikt de Quarterly Session, Plan to Value, Performance en Act & Respond, aangevuld met een Tough Problems Session voor specifieke probleemoplossing.

We hebben de SAFe-evenementen geïntegreerd in de LWO-bijeenkomsten, waarbij acties en doelstellingen uit de SAFe-evenementen terugkomen in de LWO-bijeenkomsten, maar met een geoptimaliseerde frequentie. Hoewel er aanvankelijk bezorgdheid was dat deze combinatie zou leiden tot een verdubbeling van het aantal vergaderingen, bleek dit niet het geval. Sterker nog, het resulteerde in een meer gestroomlijnde aanpak, wat uiteindelijk tijd opleverde voor alle betrokkenen.

Act & Respond

Binnen Aegon faciliteren de RTE's de LWO-vergaderingen, inclusief de Act & Respond (A&R) sessies die meerdere keren per week plaatsvinden (2 à 3 keer). De A&R duurt 30 minuten en tijdens deze sessie worden inkomende issues en verzoeken besproken en opgepakt. Daarnaast worden teamacties bekeken, met focus op acties die vastlopen of belangrijke updates vereisen. Deze sessie is geen statusupdate van alle lopende activiteiten; alleen acties die vastlopen of significant zijn, komen aan bod. Dit maakt het mogelijk om de sessie binnen de 30 minuten te voltooien, wat een uitdaging kan zijn voor Product Owners die over het algemeen gewend zijn om statusupdates te geven.

De A&R vervangt een deel van de PO/ART Sync van SAFe, die normaal één of twee keer per iteratie/sprint plaatsvindt. Door de A&R frequenter te houden dan de PO/ART Sync, wordt er continu aandacht besteed aan urgente zaken. Dit voorkomt dat deze kwesties de ART/PO Sync domineren, waardoor er meer ruimte ontstaat voor het bespreken van features en epics – de kernonderwerpen van de ART/PO Sync.

Het is echter belangrijk te vermelden dat de A&R geen vervanging is voor de stand-ups van de IT Delivery teams. LWO richt zich enkel op ART-niveau, niet op teamniveau.

Performance

De Performance meeting wordt om de twee weken gehouden, wat overeenkomt met één keer per iteratie/sprint. In deze meeting worden de gebruikte metrics besproken en wordt beoordeeld of de gewenste prestatieniveaus worden behaald. Indien nodig worden acties gedefinieerd voor het A&R bord, initiatieven aangepast, complexe problemen geïdentificeerd voor de Tough Problems Session, of de gewenste prestatieniveaus herzien. LWO gebruikt metrics en bijbehorende prestatieniveaus om

geplande initiatieven te koppelen aan de Strategic Direction en te bepalen of de ART de juiste initiatieven uitvoert. Naast de werkinitiatieven die tijdens de PI Planning zijn gepland, betreft dit ook run-activiteiten, en andere belangrijke bedrijfsinitiatieven zoals HR, trainingen, medewerkerstevredenheid, enz. Het gebruiken van real time data zorgt voor een betere besluitvorming.

In tegenstelling tot SAFe, waar metrics zoals KPI's en OKR's vaak slechts minimaal worden besproken tijdens de Inspect & Adapt (I&A), kijken we in de Performance meeting om de twee weken naar de metrics om te besluiten of bijsturing nodig is. Dit zorgt voor een betere flow in het opleveren van features en verbeteringen binnen de SAFe-context.

Plan to Value

De Plan To Value meeting vindt ook om de twee weken plaats, wat overeenkomt met de ART/PO Sync in SAFe. In deze sessie bespreken we de voortgang, belemmeringen, risico's en afhankelijkheden van lopende initiatieven. Dit zijn precies de onderwerpen die vaak ondergesneeuwd raken in de ART/PO Sync, omdat urgente kwesties vaak de aandacht vragen. Door deze urgente zaken in de A&R te behandelen, krijgen de initiatieven de focus die ze verdienen tijdens de Plan to Value meeting. We bespreken alleen de initiatieven die vastlopen door belemmeringen of die een belangrijke update vereisen, zonder statusupdates. Ook voor de Plan to Value meeting geldt dat indien nodig acties worden gedefinieerd voor het A&R bord, initiatieven worden aangepast of dat complexe problemen worden geïdentificeerd voor de Tough Problems Session.

Om ervoor te zorgen dat het Plan to Value bord niet wordt overspoeld met features, werken we bij Aegon met PI Goals en PI Objectives. Aan het begin van de PI worden de belangrijkste doelen voor de komende PI gedefinieerd door het Ready Team, de PI Goals. Tijdens de PI Planning bepalen de teams de belangrijkste mijlpalen voor de komende PI, de PI Objectives. Omdat SAFe zich voornamelijk richt op het realiseren van epics en features voor nieuwe initiatieven, vullen we deze PI Objectives aan met andere belangrijke mijlpalen op het gebied van Finance, trainingen, medewerkerstevredenheid en dergelijke. Zo zorgen we ervoor dat naast change ook run en beheer activiteiten meegenomen worden en er zo een meer holistische benadering van onze organisatorische doelstellingen. En door gebruik te maken van de PI Objectives in plaats van de features voorkomen we een te gedetailleerde planning en worden in de Plan to Value alleen de meest relevante mijlpalen van de teams besproken.

Quarterly

Elke kwartaal wordt binnen LWO een Quarterly Session gehouden, die dient om de Strategic direction, metrics, prestatieniveaus en werkwijze van de ART te evalueren. We beoordelen of de kwartaaldoelen zijn behaald en plaatsen de initiatieven voor het komende kwartaal op het Plan to Value bord. Hoewel deze sessie goed te integreren is met de PI Planning van SAFe, hebben we bij Aegon ervoor gekozen deze gescheiden te houden. De PI Planning wordt gebruikt voor het inplannen van werk voor de IT Development teams, wat tijdrovend is (conform SAFe meestal twee dagen) en moeilijk te combineren is met de kwartaalplanning. Binnen LWO is overigens geen procedure of meeting voor het analyseren en definiëren van nieuw werk.

Tough Problems Sessie

Wanneer we tegen een ‘Tough Problem’² aanlopen, organiseren we een Tough Problem Sessie om samen met de betrokkenen een oplossing te vinden. Hiervoor wordt een routine gebruikt die experimenten omvat, waarbij het probleem wordt onderzocht en stap voor stap wordt opgelost. Deze routine wordt de Toyota Kata genoemd. Aangezien een Tough Problem niet elke week voorkomt, hebben we in de agenda’s van alle betrokkenen een placeholder voor deze sessies ingepland.

SAFe meetings

Door de integratie van LWO-bijeenkomsten in de SAFe-context zijn sommige traditionele SAFe-evenementen komen te vervallen. De ART/PO Sync, Scrum of Scrums en Inspect & Adapt (I&A) zijn niet meer onderdeel van onze reguliere vergaderingen. We hebben de doelstellingen en activiteiten van deze evenementen geïntegreerd in de A&R, Performance en Plan to Value meetings. De System Demo hebben we behouden, omdat het tonen van de resultaten een waardevolle aanvulling is op de LWO-bijeenkomsten.

Zoals hierboven beschreven hebben we de acties en doelstelling van de PO/ART Sync verdeeld in de A&R, de Performance meeting en de Plan to Value, waardoor we konden stoppen met de PO/ART Sync als separate meeting. Door de Scrum Masters direct te betrekken bij de LWO-bijeenkomsten, bleek ook een aparte Scrum of Scrums overbodig. Door het meer frequente bespreken van de metrics in de Performance meeting hebben we ook besloten om de I&A te laten vervallen. Hier moet wel een kanttekening bij geplaatst worden. De frequentere reflectie op prestaties binnen LWO wordt namelijk alleen uitgevoerd door het kernteam, bestaande uit de Product Manager, System Architect, Release Train Engineer, Product Owners en/of Scrum Masters, terwijl de I&A alle leden van de ART betreft. Echter, onze ervaring bij Aegon was dat de opkomst bij de I&A vaak teleurstellend was. Bovendien concludeerden we dat het houden van een I&A slechts eenmaal per PI resulteerde in een te lange feedbackloop, wat de flow van verbeteringen belemmerde. Met het frequenter bespreken van de metrics, wel in een kleiner team, verbeterde de flow van verbeteringen.

Hoewel de totale hoeveelheid vergaderingen iets meer tijd in beslag neemt, zijn de voordelen van deze nieuwe aanpak duidelijk: het maakt een effectievere werkstijl mogelijk die beter aansluit bij de realisatie van strategische doelstellingen. SAFe blijft volledig in stand, inclusief de rollen en constructen van de ART, de Agile werkteams, de System Demo en de PI Planning.

Wat heeft het opgeleverd?

De integratie van SAFe en LWO resulteert in diverse synergetische voordelen. Onze ART’s die beide methoden hebben geïmplementeerd rapporteren significante verbeteringen in verschillende aspecten van hun operaties:

1. Transparantie, overzicht en inzicht

De implementatie van LWO's visuele managementtechnieken binnen de SAFe-context leidt tot aanzienlijke verbeteringen in transparantie, communicatie en algeheel inzicht. Terwijl SAFe's kernprincipes, zoals PI Planning en ART's, de teamsamenwerking bevorderen, creëert LWO een fysieke of virtuele ruimte waarin alle relevante informatie voor ART-besturing visueel wordt

² Een Tough Problem binnen LWO wordt gedefinieerd als een probleem waarbij de oplossing voorbij de bestaande kennisgrens ligt

weergegeven. Dit resulteert in een gedeeld en helder beeld van voortgang, uitdagingen en successen voor alle betrokkenen. LWO breidt de focus van SAFe uit door niet alleen epics en features te visualiseren, maar het volledige ART-systeem in beeld te brengen, inclusief ondersteunende activiteiten zoals finance, compliance, trainingen en medewerkerstevredenheid.

2. Verbinding met de rest van de organisatie (middels cascaderen)

De wijze van cascaderen met LWO maakt het mogelijk om strategische organisatiedoelen effectief te vertalen naar specifieke doelstellingen voor verschillende organisatieonderdelen en ART's. Door LWO op elk niveau toe te passen, worden doelstellingen visueel en transparant gepresenteerd in de (virtuele) Obeya. Dit bevordert organisatie brede transparantie en alignment, en verduidelijkt hoe individuele bijdragen en ART-initiatieven bijdragen aan de overkoepelende organisatiestrategie. Deze aanpak overbrugt de kloof tussen SAFe-implementaties en hogere managementlagen, die vaak moeite hebben met SAFe-specifieke terminologie en praktijken.

3. Besluitvorming: Betere, snellere en effectievere beslissingen

De combinatie van SAFe en LWO faciliteert verbeterde strategische besluitvorming, gebaseerd op actuele gegevens en inzichten. Dit versnelt de oplevering van epics en features, wat leidt tot versnelde waarde creatie. Daarnaast zorgt het voor het in balans houden van de waarde creatie en het succesvol blijven runnen van de operatie. Het kernteam verkrijgt diepgaand inzicht in lopende werkzaamheden. Dit stelt hen in staat nauw betrokken te blijven bij de voortgang en snel obstakels te identificeren en met de teams op te lossen.

LWO speelt een cruciale rol in het versterken van het leiderschap en de Strategic Direction van de ART. Het stimuleert regelmatige bijeenkomsten binnen de Obeya, waar visuele hulpmiddelen worden ingezet om lopende werkzaamheden direct te koppelen aan strategische doelstellingen. Door gebruik te maken van metrics wordt de voortgang richting deze strategische doelen inzichtelijk gemaakt. Dit resulteert in een geïntegreerd visueel overzicht van diverse SAFe-tools, waaronder de Solution Vision, Strategic Themes, KPI's, OKR's, Measure & Grow metrics en het Planning Board.

4. Verbetervermogen: Wendbare en veerkrachtige organisatie

De combinatie van SAFe en LWO stimuleert een cultuur van continue verbetering en aanpassingsvermogen. LWO's cyclische proces van evaluatie en aanpassing complementeert SAFe's Inspect and Adapt (I&A) workshops. Waar SAFe typisch één I&A per PI voorschrijft, faciliteert LWO frequentere reflectiemomenten. Dit resulteert in een verbeterde flow van verbeteringen en waarde creatie. Door de integratie van LWO worden SAFe's ritmes en routines geoptimaliseerd, wat leidt tot verhoogde operationele efficiëntie en een verbeterd aanpassingsvermogen aan veranderende omstandigheden en klantbehoeften.

5. Efficiënt reactievermogen: Halvering van email, rapportages en escalaties

De praktijkervaring bij Aegon toont aan dat de combinatie van SAFe en LWO leidt tot een significante reductie in email-communicatie, rapportages en escalaties. De introductie van regelmatige A&R meetings, waarin alle inkomende verzoeken, problemen en lopende initiatieven worden besproken, heeft de behoefte aan email-communicatie aanzienlijk verminderd. De visualisatie van 'de waarheid aan de muur' heeft de tijd die besteed wordt aan het opstellen van managementrapportages gereduceerd. Bovendien heeft de nauwe betrokkenheid van alle teamleden bij issues en initiatieven geleid tot een proactieve aanpak van problemen, waardoor escalaties grotendeels worden voorkomen.

Deze resultaten onderstrepen de effectiviteit van de gecombineerde SAFe en LWO-aanpak in het verbeteren van organisatorische efficiëntie, transparantie en wendbaarheid. Het toepassen van LWO supercharged de SAFe implementatie en is een game changer in strategie realisatie.

Wat waren de uitdagingen?

Het implementeren van LWO bij Aegon was niet zonder uitdagingen. Binnen mijn eigen ART was er in eerste instantie veel overtuigingskracht nodig om iedereen te laten inzien waarom LWO een waardevolle aanvulling zou zijn. Gedurende de implementatie stuitten we op verschillende obstakels en leerpunten, die hieronder gedeeld worden.

Starten met LWO

Zoals eerder aangegeven, kostte het veel moeite om de Product Owners in mijn ART ervan te overtuigen LWO te omarmen. Wat daarbij goed heeft geholpen, was het delen van positieve ervaringen van Product Owners uit andere ART's waar LWO al in gebruik was. Daarnaast hebben we ervoor gekozen om de introductie van LWO als experiment te benaderen. Na twee PI's zouden we de voortgang evalueren, wat hielp om de drempel voor deelname te verlagen. We benadrukten dat LWO zou leiden tot tijdwinst voor iedereen en dat het niet tot extra vergaderingen zou leiden, omdat we enkele SAFe-events konden schrappen. Toen iedereen uiteindelijk overtuigd was om met LWO te starten, hebben we een LWO-training gevolgd waarin we niet alleen het concept leerden, maar ook meteen met de opzet van de Obeya begonnen. Daarmee waren we na de training in staat om meteen te starten met de routines.

RTE als facilitator

Binnen Aegon kozen we voor de RTE als facilitator van de LWO-vergaderingen. Hoewel LWO voorschrijft dat de facilitator onafhankelijk moet zijn, was dat in het geval van de RTE niet helemaal het geval. De RTE is namelijk onderdeel van het Ready Team en is inhoudelijk betrokken bij het werk dat binnen de ART wordt uitgevoerd. Dit betekende dat ik als facilitator regelmatig moest schakelen tussen verschillende rollen. Ik moest goed in de gaten houden of ik in de rol van facilitator of die van RTE moest optreden. Er is bij Aegon ook nagedacht over het faciliteren van elkaars Obeya-meetings door de RTE's, maar dit zou de hoeveelheid vergaderingen voor de RTE's aanzienlijk verhogen, dus we besloten hiervan af te zien. Het faciliteren door de RTE zelf heeft echter niet tot grote problemen geleid, al is het goed om bewust te zijn van de verschillende rollen.

Transparantie doet pijn

Het werken met LWO bracht volledige transparantie met zich mee. In de Performance meeting worden de prestaties van het team, en in ons geval de ART, besproken. Wanneer een metric onder het gewenste prestatieniveau valt, wordt dit visueel weergegeven op het Obeya-bord met een rode omlijnning. Dit betekent dat we samen moeten kijken naar manieren om de prestaties weer op het gewenste niveau te krijgen. Het doel is hierbij niet om af te rekenen, maar om te verbeteren. Dit vereist een andere manier van kijken naar een 'rood signaal' — het wordt een kans om te leren en samen te verbeteren.

Toch bleek het aanvankelijk een uitdaging voor de Product Owners bij Aegon om volledig transparant te zijn. Het melden van problemen werd vaak als iets negatiefs gezien, omdat het leek te impliceren dat je je werk niet goed had gedaan. Als facilitator was het cruciaal om een sfeer van openheid en

vertrouwen te creëren, zodat iedereen zich comfortabel voelde bij het delen van problemen. Uiteindelijk is dit goed gelukt bij Aegon.

Spiegel voor gedrag

De Obeya biedt niet alleen transparantie, maar spiegelde ook het gedrag van de deelnemers. In zowel de A&R als de Plan to Value en Performance meetings werd het meteen zichtbaar wanneer afspraken niet werden nagekomen of acties niet waren uitgevoerd. Het visueel maken van werk zorgt ervoor dat het gedrag van deelnemers heel duidelijk wordt. Bij de start van de Obeya bij Aegon hadden de Product Owners moeite met het feit dat het niet nakomen van afspraken direct zichtbaar was. Dit leidde soms tot discussies, omdat men niet gewend was om zo direct aangesproken te worden. Hier kwam wederom de rol van de facilitator naar voren, die ervoor moest zorgen dat deze gesprekken op een open en vertrouwde manier werden gevoerd.

Experimenteer!

Een belangrijk aspect van werken met LWO is dat je niet moet wachten totdat alles perfect is. Niet alle metrics op het bord zullen vanaf het begin perfect zijn, en het is belangrijker om te starten en te experimenteren. Op basis van de ervaringen kunnen vervolgens verbeteringen worden doorgevoerd.

Bij Aegon hadden we in het begin bijvoorbeeld moeite met de klanttevredenheidsmetric. Deze werd slechts één keer per PI gemeten, wat betekende dat de metric in de Performance meeting vaak op het bord stond zonder dat er updates waren. Uiteindelijk hebben we deze metric verwijderd, omdat het noodzakelijk is om metrics regelmatig bij te werken om effectief bij te kunnen sturen.

Ook hadden we aanvankelijk moeite met het goed formuleren van de mijlpalen op het Plan to Value-bord. In het begin plaatsten de Product Owners complete epics op het bord, terwijl deze pas enkele PI's later zouden worden opgeleverd. De les was om de mijlpalen en PI Objectives duidelijk te omschrijven, zodat het helder was welke resultaten in de komende periode opgeleverd zouden worden. Dit betekent dat een omschrijving van een epic bijvoorbeeld moet aangeven welke deeloplevingen in de komende periode gerealiseerd worden.

Deze ervaringen leerden ons dat experimenteren essentieel is voor succes en dat we bereid moesten zijn om te leren en aan te passen naarmate we meer ervaring opdoen met LWO.

DEEL III: ZELF AAN DE SLAG

Hoe zelf stappen zetten

Voor degenen die geïnspireerd zijn door dit artikel en meer willen leren over of aan de slag willen gaan met de SAFe en LWO combinatie, bieden we hieronder een aantal stappen die je kunt zetten³:

Stap 1: Begrip en buy-in krijgen voor Leading with Obeya

- Leesmateriaal en bronnen: Begin met het bestuderen van relevante literatuur, zoals het boek "Leading with Obeya" en artikelen op leadingwithobeya.com. Dit biedt een basisinzicht in de methodologie.
- Deel dit artikel: Verspreid dit artikel en initieer gesprekken met collega's om de behoefte aan deze aanpak te peilen.
- Openbare sessies: Participeer in gratis webinars en de maandelijkse openbare coaching sessies om te leren van ervaren practitioners en vragen te stellen.
- Stel met elkaar vast welk probleem je wilt oplossen met Obeya en dat je met elkaar hieraan wilt werken.
- Zorg dat je verwachtingen scheidt over de vervolgstappen en een gecommitteerde leider of sponsor hebt die hier in mee wil gaan.
- Pilot project: Initieer eventueel een pilot project binnen de SAFe implementatie om de voordelen van LWO in een gecontroleerde omgeving te evalueren. Dit biedt de gelegenheid om feedback te verzamelen en noodzakelijke aanpassingen door te voeren.

Stap 2: Training en inzet van expertise

- Trainingen: Hoewel werken met LWO niet bijzonder complex is, verschilt het wezenlijk van conventioneel management. Iedereen die de Obeya volgens de LWO methode gaat gebruiken zou (een vorm van) training moeten volgen. Dit helpt teams (dus ook managers en business leads) snel effectief te zijn in de Obeya en de voordelen te ondervinden.
- Het volgen van LWO-specifieke trainingen helpt Release Train Engineers (RTE's) de principes en werkwijze van LWO goed en het maximale uit de methode te halen voor hun ART.
- Inschakelen van een LWO Specialist: LWO specialisten zijn gekwalificeerde coaches met specifieke expertise in LWO. Hun diepgaande kennis van de materie en gerelateerde werkvormen stelt hen in staat teams te begeleiden bij een snelle en effectieve implementatie.
- Combineren met praktijk: Idealiter wordt training door het hele team tegelijk gevolgd en gecombineerd met het werkelijk opzetten van de Obeya met het team zoals beschreven in stap 3.

Stap 3: De (virtuele) ruimte en het inhoudelijk proces

- Opzetten van een ruimte voor de Obeya: Creëer een fysieke of digitale ruimte voor de Obeya waarin de vijf LWO-componenten worden gevisualiseerd. Zorg ervoor dat deze ruimte toegankelijk en functioneel is voor het gehele team en andere belanghebbenden binnen de organisatie. De Obeya dient in principe open te zijn voor alle mensen in de organisatie.

³ We gaan er vanuit dat je al met SAFe werkt, doe je dat nog niet, neem dan contact op met een van de auteurs van dit artikel voor informatie en advies.

- Gebruik de vijf visuele onderdelen: Strategic direction, Performance, Moeilijke Problemen, Plan naar Waarde, Act & Reageer om een compleet overzicht te behouden en effectieve besluitvorming te faciliteren. Hoewel uitbreiding mogelijk is, vormen deze vijf componenten de minimale basis voor effectieve strategische sturing binnen de Obeya.
- Inhoudelijk opzetten van de Obeya: Ga met het team stap voor stap door elk bord waarbij elk bord gevuld wordt op basis van aanwezige strategische context, dashboards, portfolio, etc. Door dit samen te doen ontstaat afstemming tussen teamleden over het strategisch plan, die dan stap voor stap visueel tot leven komt aan de muren van de Obeya.

Stap 4: Ritme en routine invoeren

- Regelmatige sessies: Integreer de SAFe-meetings met LWO zoals in dit artikel beschreven. Implementeer een consistent ritme van Obeya-sessies conform de LWO-methodologie. Deze sessies faciliteren continue voortgangsbewaking en probleemoplossing. Begin direct nadat de eerste inhoudelijke opzet van de Obeya voltooid is.
- Inzet van een facilitator: Uit de praktijk blijkt dat de inzet van een facilitator om de sessies te begeleiden echt een succesfactor is. Dit zorgt dat een team sneller voordelen ervaart in de Obeya en dat teamleden zich kunnen concentreren op de inhoudelijke aspecten. Een LWO Facilitator is getraind op de specifieke aspecten van de templates, het visuele raamwerk en de routines van de LWO methode.

Praktische tips om valkuilen te voorkomen

Op basis van onze eigen ervaring en die teams die hiermee gestart zijn aan ons terug hebben gegeven willen we je nog een paar praktische tips meegeven, die je gaan helpen om valkuilen te voorkomen.

1. **Doe het de eerste keer goed** – Hoewel LWO geen hogere wiskunde is, kan een verandering in de werkwijze en de transparantie die dit met zich meebrengt wel grote impact hebben op het team. Zorg daarom dat je een LWO Specialist met een SAFe achtergrond vraagt om je hierin te begeleiden. Een sponsor, tijdige training, zorgvuldig gekozen pilot, Het delen van dit artikel met het team kan je ook helpen om verwachtingen te managen. Foutloos zal het zeker niet gaan en bij LWO is belangrijk dat er de veiligheid is om problemen zichtbaar te maken anders kun je niet leren. Maar neem de eerste poging wel serieus in voorbereiding en commitment.
2. **Niet extra, maar integraal** – Zorg dat je de LWO en SAFe sessies, documentatie, etc. zo veel mogelijk op elkaar aan laat sluiten. Zet geen twee werelden naast elkaar waardoor de administratie- en vergaderlast hoger wordt in plaats van lager. Sommige sessies kun je vervangen, anderen komen wellicht zelfs te vervallen. Besteed tijd aan het vragen van begrip, dat in het begin nog enkele evenementen misschien dubbel zullen zijn tot e.e.a. goed staat. Zeker ad hoc afstemmingen zullen afnemen, als je de methode goed voor je laat werken.
3. **Gecommitteerde leider en goede facilitator** – In de praktijk blijkt dat dit twee randvoorwaarden zijn om effectief met LWO te werken. Een leider van het team moet vooral eigenaarschap nemen en kaders stellen waarbinnen het team effectief kan werken. Een opgeleide facilitator die het gesprek goed kan begeleiden en kan helpen de Obeya optimaal te benutten vergroot de effectiviteit van het team.

CONCLUSIE

Dit artikel beschrijft de voordelen en kansen die er zijn wanneer SAFe en LWO in combinatie ingezet worden. We hebben besloten dit stuk te schrijven uit enthousiasme over onze eigen kennis, ervaringen en inzichten die we hebben gedaan door het combineren van SAFe en LWO. In het schrijven van dit stuk hebben we van zowel de theorie van SAFe en LWO als ook de praktische kant van elkaar kunnen leren en in dit artikel zullen we die inzichten delen.

Waar SAFe de flow van waarde door de organisatie versterkt, helpt LWO de flow van managementinformatie en besluitvorming te optimaliseren. Dit wordt bereikt door middel van verbeterde visualisatie, verscherpte focus, verhoogde reactiesnelheid en verbeterde afstemming binnen de organisatie.

Deze aanpak bevordert een cultuur van continue verbetering door het gezamenlijk zien, leren en acteren te stimuleren.

De integratie van SAFe en LWO biedt organisaties een holistische methode om zowel operationeel te excelleren als ook effectief strategisch afgestemd te zijn door diverse lagen van de organisatie. Kortom: het toepassen van LWO supercharged jouw SAFe-implementatie en is een game changer in het realiseren van jouw strategie!

BRONNEN

<https://scaledagile.com/>

<https://leadingwithobeya.com/>

Wiegel, T., 2020. Leading with Obeya

OVER DE AUTEURS

Ron van Vliet, RTE bij Aegon



Ron is een ervaren Agile professional met een sterke focus op het verbeteren van team- en organisatieprestaties. Sinds zijn overstap naar Agile werken in 2011, heeft hij zich gespecialiseerd in het faciliteren van teams om meer waarde te leveren aan klanten in een kortere tijd. Hij heeft expertise in SAFe, Scrum, Lean en Agile Portfolio Management, en is gecertificeerd als Release Train Engineer en Scrum Master. Ron richt zich op continue verbetering, vertrouwen en verhoogde betrokkenheid van medewerkers, en is toegewijd aan het ontwikkelen van zichzelf en anderen. Email: ron@van-vliet.nl

Jeroen van Menen, VM Coaching & Consulting



Jeroen is een toegewijde Agile SAFe professional met expertise in Agile werkwijzen en teamgericht werken. Hij is een gecertificeerde SAFe Program Consultant en ervaren Scrum-trainer, met een sterke focus op het combineren van Agile raamwerken en Sociocracy 3.0-principes om groei, innovatie en effectieve besluitvorming in teams te bevorderen. Jeroen richt zich op transparante communicatie en gedecentraliseerd leiderschap, essentieel voor verbeteringen in dynamische organisaties. Hij werkt als SAFe trainer bij Scaled

Agile Inc en was Professional Scrum Trainer bij Scrum.org. Email: Jeroen@vanmenen.nl

Tim Wiegel, auteur van Leading with Obeya



Geïnspireerd door Toyota's gebruik van Obeya tijdens de ontwikkeling van de Prius in de jaren '90 heeft Tim Wiegel de Leading with Obeya (LWO) management methode ontwikkeld. Tim's boek 'Leading with Obeya' is vertaald in vijf talen en heeft wereldwijd impact. Als ervaren Lean- en Agile-beoefenaar en trainer traint, coacht en inspireert hij leiderschapsteams om hun werkwijzen te verbeteren en strategie en uitvoering samen te brengen, met behulp van visueel management en praktische management routines. Email: Tim@leadingwithobeya.com

Dank aan onze reviewers: Arjen Hiemstra, Babette van den Berg, Bart van Loenen, Dennis van de Rieth, Jeroen Bakker en Steven Dartee.

Wil je meer weten? Neem contact op met de auteurs