

Lean vs Agile



Lean of Agile?

Onze ervaring is dat organisaties vaak zoeken naar ogenschijnlijk logische oplossingsrichtingen. Lean heb je al geprobeerd, toch? Het was even leuk die dagstarts en verbeterborden, maar vanuit jouw perspectief was de impact beperkt. Het wordt nu echt tijd voor een grotere wendbaarheid en hogere klantgerichtheid. Dat klinkt als Agile! U vraagt Agile? Goede keuze! U vraagt, wij draaien.

Oplossingen die alleen lang niet altijd recht doen aan de onderliggende uitdagingen. Want wat is er eigenlijk écht aan de hand? En hoe houdt de organisatie het probleem wellicht zelf in stand? Of erger: hoe gaat de gevraagde oplossing bestaande (ongewenste) patronen in de organisatie zelfs verergeren?

Wees dus kritisch in het beantwoorden van de vraag 'Lean of Agile?' Ten aanzien van adviesbureaus en ten aanzien van jezelf. Succesvol een probleem oplossen of een ambitie realiseren begint bij begrijpen. Eerst onderzoeken wat de grondoorzaken of kritieke succesfactoren zijn. En van daaruit pas te komen met een goede oplossingsrichting. Agile? Wellicht. Of is Lean dan beter? Misschien. Onze overtuiging: Misschien wel allebei. Of van allebei niets. Het is altijd afhankelijk van de context van jouw organisatie welke oplossing het beste past.

Lean een overgewaaide hype en Agile the next thing? Echt niet! Lean en Agile zijn twee state-of-the-art managementfilosofieën die je helpen om in een veranderende omgeving je doelen te behalen. In deze whitepaper zetten we Lean en Agile naast elkaar. Je ontdekt de overeenkomsten en de verschillen én hoe je bepaalt welke manier van werken het beste werkt in jouw context.

Waar komt het vandaan en hoe ziet het eruit?

Lean en Agile zijn geen methodieken of stappenplannen. Het zijn beide manieren van denken die je helpen om de toegevoegde waarde voor je klant te optimaliseren. De omgeving waarin en de manier waarop beide filosofieën ontstonden, verschillen.

Lean komt uit een productie omgeving

De basis voor Lean ontstond omstreeks 1935 met het Toyota Manifest en kreeg rond de jaren 40/50 verder vorm met het Toyota Productie Systeem. In de jaren 90 beschreven Womack en Jones deze manier van denken en noemden het Lean, lenig. De filosofie werd omarmd en verspreidde zich, niet alleen in de productie-industrie, maar ook in de dienstverlenende sector. Van de autoindustrie, tot fast food ketens, van call centers, tot aan ziekenhuizen.

In de praktijk

Als je rondloopt in een organisatie waar Lean in het DNA zit dan ervaar je vooral rust, focus en overzicht. Visueel zichtbare informatie die voor betreffende medewerkers relevant is. Mensen voelen zich gerespecteerd en gehoord, leidinggevend zijn dagelijks op de werkvloer, met echte aandacht voor zowel de mens als voor het werk. Dagstarts bieden focus en medewerkers besteden dagelijks een deel van hun tijd aan het opsporen van verbetermogelijkheden en passen die verbetermogelijkheden waar mogelijk direct toe.

Agile komt uit een (ICT) ontwikkelomgeving

In 2001 kwam een groep softwareontwikkelaars bij elkaar. Ze zochten een oplossing voor een hardnekkig probleem: uitlopende projecten, budgetoverschrijdingen en dan ook nog eens eindproducten die niet voldeden aan de klantwens. De groep ontwikkelde een manier van werken die ze Agile, wendbaar, noemden. De basis, 4 waarden en 12 principes, werden vastgelegd in het zgn. Agile Manifesto. De filosofie vond al snel z'n weg binnen en buiten de ICT-sector.

In de praktijk

Multidisciplinaire teams van professionals die zelforganiserend werken in iteraties van een dag tot enkele weken, maar niet langer, zodat er tijdig bijgestuurd wordt op nieuwe informatie. Die wordt o.a. verworven door frequent en regelmatig feedback op te halen bij afnemers door middel van demo's. Op muren zijn ideeën gevisualiseerd, kanban borden zijn fysiek en/of digitaal te zien en in ruimtes concept producten te vinden.

De doelen en de overlap

Lean en Agile hebben dezelfde doelen en andere overeenkomsten.

Doelen

- Gericht op klantwaarde / toegevoegde waarde voor de klant
- Gericht op hoge kwaliteit én hoge snelheid

Overeenkomsten

- Een filosofie, en (veel) meer omvattend dan de onderliggende principes, tools en methoden
- Gebruiken deels dezelfde tools: *Kanban & Heijunka*
- Er is sprake van continu verbeteren
- Leiderschap & gebruik van principes zijn cruciaal

De context en de verschillen

Vuistregel: Lean past (meestal) beter bij operationele processen

Wanneer:

Veelal bij operationele processen zoals een bestaand (productie-)proces

Gericht op:

"waste-reduction"

Focus:

Klantwaarde dmv continu verbeteren in combinatie met respect. Leidt tot verbetering van kwaliteit en doorlooptijd van producten in een bestaand proces, en vermindert verspilling van talent



Essentieel, maar vaak onderbelicht in de praktijk:

Leiderschap en respect voor de medewerker (terwijl dat juist essentieel is)

Voorbeeld | Auto's assembleren

Dagelijks afhandelen van dossiers, auto assemblage

Vuistregel: Agile past (meestal) beter bij ontwikkel-/ innovatieve processen

Wanneer:

Veelal bij product-ontwikkeling

Gericht op:

"risk-reduction"

Focus:

Sneller resultaten (MVP) opleveren dmv sprints. Leidt daarmee snel / kortcyclisch tot concrete deliverables van een nieuw (deel-)product

Essentieel, maar vaak onderbelicht in de praktijk:

Perspectief van de (eind)gebruiker (terwijl dat juist essentieel is)

Voorbeeld | Auto's ontwikkelen

Ontwikkeling van een auto, app of dashboard voor één of meerdere gebruikers

LEAN VS AGILE: SITUATIONEEL INZETTEN

"Afhankelijk van de onderliggende uitdagingen kiezen wij telkens wat het beste werkt.

De ene keer zijn dat elementen uit de Lean filosofie, de andere keer Agile."

Principes & values

Lean en Agile kennen beide een aantal basiselementen.

De Lean principes

Het fundament van Lean – ontstaan vanuit het Toyota Productie Systeem – is gebaseerd op continu verbeteren in combinatie met respect voor de medewerker en als doel maximale klanttevredenheid. Binnen continu verbeteren worden vijf principes gehanteerd.

5 Lean principes

Omschrijf de klantwaarde

Analyseer waardestromen

Creëer flow door de processen te stroomlijnen

Creëer pull door vraaggestuurd te werken

Blijf continu verbeteren



Het Agile Manifesto

17 softwareontwikkelaars stelden samen het Agile manifesto op. Dat begon als volgt: wij laten zien dat er betere manieren zijn om software te ontwikkelen door in de praktijk aan te tonen dat dit werkt en door anderen ermee te helpen.

4 Agile values

Menselijke interactie boven processen en tools

Werkend product boven lijvige documentatie

Klantwaarde en klantinteractie boven contracten

Omgaan met verandering en aanpassing boven het volgen van een plan

De 12 Agile principes

1. *Onze hoogste prioriteit is het tevredenstellen van de klant door het vroegtijdig en voortdurend opleveren van waardevolle software.*
2. *Verwelkom veranderende behoeftes, zelfs laat in het ontwikkelproces. Agile processen benutten verandering tot concurrentievoordeel van de klant.*
3. *Lever regelmatig werkende producten op. Liefst iedere paar weken, hooguit iedere paar maanden.*
4. *Mensen uit de business en ontwikkelaars moeten dagelijks samenwerken gedurende het gehele project.*
5. *Bouw projecten rond gemotiveerde individuen. Geef hen de omgeving en ondersteuning die ze nodig hebben en vertrouw erop dat ze de klus klaren*
6. *De meest efficiënte en effectieve manier om informatie te delen in en met een ontwikkelteam is door met elkaar faceto-face te praten.**
7. *Werkende producten is de belangrijkste maat voor voortgang.*
8. *Agile processen bevorderen duurzame ontwikkeling. De opdrachtgevers, ontwikkelaars en gebruikers moeten een constant tempo eeuwig kunnen volhouden.*
9. *Voortdurende aandacht voor technisch meesterschap en een goed ontwerp versterken agility.*
10. *Eenvoud, de kunst van het maximaliseren van het werk dat niet gedaan wordt, is essentieel.*
11. *De beste architecturen, eisen en ontwerpen komen voort uit zelforganiserende teams.*
12. *Op vaste tijden, reflecteert het team hoe het effectiever kan worden en past vervolgens zijn gedrag daarop aan.*

In de oorspronkelijke principes wordt gesproken over software i.p.v. producten.

* We zijn nu aan het ontdekken of dit digitaal net zo goed werkt (in 2001 waren daar minder goede mogelijkheden voor).

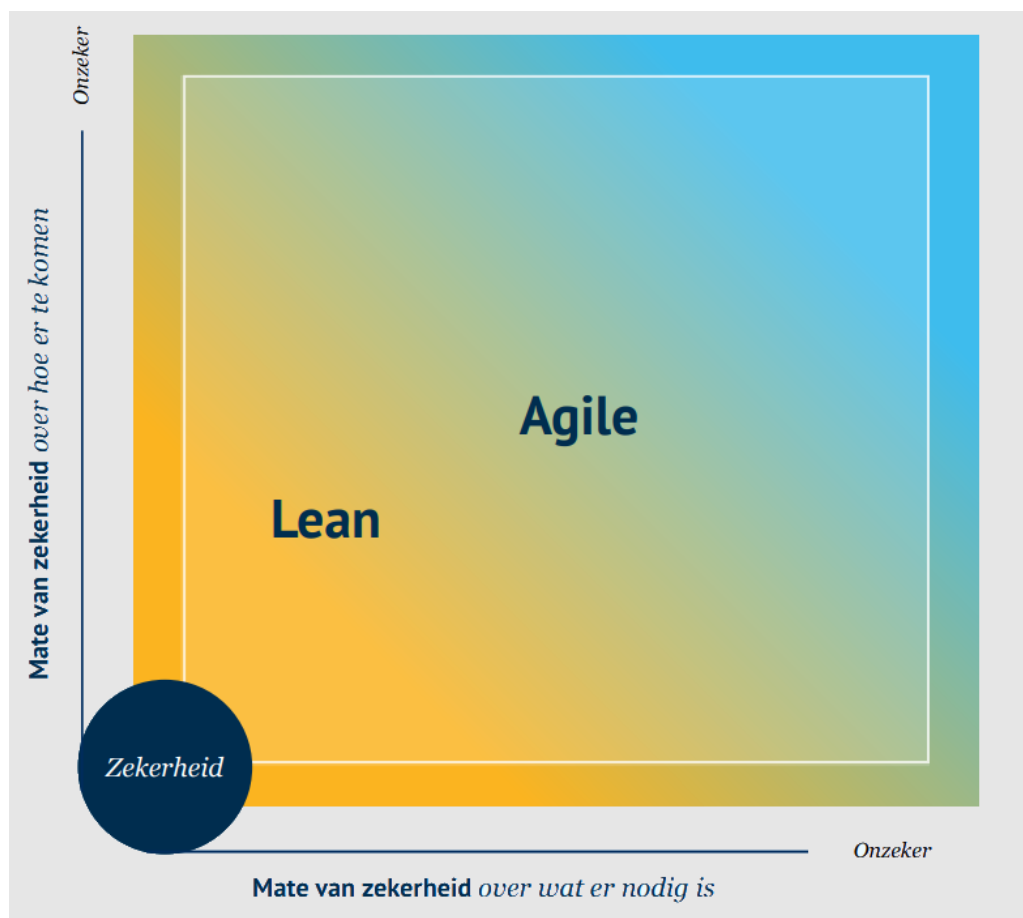


De kenmerken van de context waarin Lean en Agile methodes het beste werken verschillen



De beste aanpak is afhankelijk van de complexiteit van de context en het type werk. Zekerheid kenmerkt zich doordat oorzaak en gevolg relaties bekend of voorspelbaar zijn en het dus mogelijk is om voort te bouwen op ervaringen uit het verleden. Onzekerheid zien we in situaties waar dit minder goed kan, bijvoorbeeld bij innovatie.

De matrix hieronder is een vereenvoudigde weergave van de Stacey Matrix. Hoewel de keuze voor een methodiek niet zo simpel is, laat het vooral zien dat in bepaalde situaties de ene methode beter past dan de andere. Agile methoden werken dus beter in situaties waarin meer onzekerheid is. Denk aan bijvoorbeeld het ontwikkelen van een nieuwe (revolutionaire) app. Lean methoden werken beter in situaties waarin er meer zekerheid is. Neem bijvoorbeeld het dagelijks afhandelen van dossiers. Hierbij is er een hoge mate van zekerheid over de doelstellingen en wat er te doen is.



Lean en Agile in de praktijk

De best presterende bedrijven stellen niet de vraag óf Lean óf Agile, maar weten de werkwijzen uit beide filosofieën optimaal te combineren vanuit de ambitie, of noodzaak om performance te verbeteren. Daarmee worden het strategische middelen in plaats van doelen op zich.

3x beter presteren met Agile Scaling

De Lean/Agile principes vormen de basis voor de Agile werkwijze bij de belastingdienst. Zij zet het Scaled Agile Framework (SAFe) in en combineert dus beide werkwijzen. Niet alleen de belastingdienst zet SAFe succesvol in. Anno 2020 is SAFe de meest gebruikte methode om Agile geschaald toe te passen in organisaties.

Lean én Agile in tijden van crisis

Ook, of juist, in tijden van crisis is het combineren van een Lean en Agile aanpak essentieel. Denk bijvoorbeeld aan de economische impact van de COVID 19 crisis. In tijden van crisis zijn



kostenbesparingen vaak een voor de hand liggende reflex en soms ook noodzaak. Die zijn o.a. te realiseren met een Lean aanpak. Maar het dwingt ook tot omgaan met verandering boven het volgen van een plan. Een multidisciplinaire (Agile) aanpak blijkt dan het meest effectief.

Op basis van de Lean filosofie de processen continu verbeteren

Aquon heeft de medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid en efficiency sterk verbeterd met een programma waarbij op basis van de Lean filosofie de processen continu worden verbeterd.

En nu? Lean of Agile?

Veel klanten vragen ons: moeten we nu Lean of Agile gaan werken?

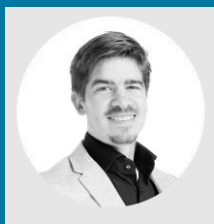
Wij zien het zo: je hebt als organisatie een missie en visie waar je voor gaat. Op basis daarvan stel je diverse doelen. Je wilt bijvoorbeeld een hogere medewerkerstevredenheid of de kwaliteit van je dienstverlening verbeteren om competitief te blijven.

Het eerste wat je je moet afvragen is: Wat houdt ons nu tegen om die ambitie te realiseren?

Daarna kijk je naar de context van het team, de afdeling of de organisatie: Wat past bij het hogere doel, bij onze mensen, onze processen en onze context? Dat kan Lean zijn of Agile, of een combinatie van beide.

Lean of Agile? Ontdek welke manier jouw manier is!

Deze paper is geschreven door



Maurice van Sebille Agile Expert



Jeroen Prop Lean Expert