



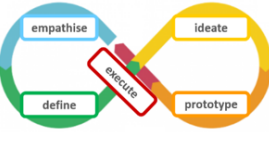


LEAN, AGILE, SCRUM, SPRINTEN, SIX SIGMA WAAR HEBBEN ZE HET ALLEMAAL OVER?

Er zijn veel verschillende meningen, misverstanden en invalshoeken wat betreft bovenstaande begrippen. Maar wat houden ze nu precies in? Wat zijn de overeenkomsten? Wat zijn de verschillen en wanneer passen we ze toe?

Om de verschillen en overeenkomsten te duiden zijn in onderstaande tabel Lean, Lean Six Sigma, Agile, Scrum en Design Thinking naast elkaar gezet. Dit overzicht focussed op de verschillen maar er zijn ook veel overeenkomsten. Daarnaast kan een aantal elementen van elk van de genoemde 'methodes' in meerdere situaties worden toegepast.

<p>inspire improve</p>	<p>LEAN</p> <p>'mindset' voor business</p>	<p>LEAN SIX SIGMA (L6S)</p> <p>projectmatige aanpak voor procesverbetering</p>	<p>AGILE</p> <p>'mindset' voor ICT-ontwikkeling</p>	<p>SCRUM</p> <p>methode voor softwareontwikkeling.</p>	<p>DESIGN THINKING (DT)</p> <p>'mindset' voor product en diensten creatie</p>
					
<p>Beschrijving</p>	<p>Lean is een proces verbetermethode waarbij waardecreatie voor de klant centraal staat. Daarnaast worden verspillingen gereduceerd en voorkomen. Lean in een organisatie is een 'way of life'.</p>	<p>L6S een projectmatige aanpak voor procesverbetering gebaseerd op statistische metingen en meetbare verbeteringen. L6S kan als verbeteraanpak bij de andere methodes gebruikt worden.</p>	<p>Verzamelnaam voor ontwikkelmethodes waarbij Software producten ontwikkeld worden. Scrum, XP, RUP, ASD en FDD zijn enkele van de meer dan 40 Agile ontwikkel methoden.</p>	<p>Ontwikkelmanagementmethode met multidisciplinaire teams en korte iteratieve stappen. Scrum is een van de Agile Ontwikkel methodes.</p>	<p>Een aanpak voor ontwikkeling van producten en diensten waarbij de klant echt centraal staat. Waar creatieve methodes worden gebruikt voor het oplossen van klant vragen.</p>
<p>Doel: waarom toepassen</p>	<p>Waarde voor de klant exact volgens de klantverwachtingen blijven realiseren.</p>	<p>Het beheersbaar maken van processen en hun variatie door sturing op de invloed factoren.</p>	<p>Op een doelmatige en doeltreffende manier software ontwikkelen met nauwe betrokkenheid van de klant.</p>	<p>Bij producten en diensten waarbij de scope flexibel is en creatieve oplossingen gevraagd worden.</p>	<p>Om creatief en innoverend nieuwe oplossingen te bedenken voor bestaande en/of nieuwe uitdagingen.</p>
<p>Principes</p>	<p>Klant centraal</p> <p>Definieer klantwaarde vanuit klant perspectief, niet vanuit product of dienst. Voorkom verspillingen (alles waar de klant niet voor wil betalen). Kijk continue waar het beter kan.</p>	<p>Procesbeheersing Centraal</p> <p>Sprongsgewijze verbetering voor complexe proces vraagstukken. Reductie van fouten door het reduceren van variatie, data-analyse en het vinden van foutoorzaken.</p>	<p>Klant centraal</p> <p>Agile Manifesto: Individu en interactie boven proces en tools. Werkend product boven uitgebreide documentatie. Klant doet mee boven contract onderhandeling. Reactie op verandering boven planning.</p>	<p>Klant centraal</p> <p>Klant doet mee. Samenwerking. Klantwaarde bepaalt prioriteit. Time boxed. Iteratief ontwikkelen. Empirische procesbeheersing. Zelf organiserend.</p>	<p>Klant en Creativiteit centraal</p> <p>Bepaal het echte probleem (zoek oorzaken, geen symptomen). Divergeer bij het zoeken op creatieve manieren naar oplossingen en beschouw veel opties. Convergeer naar de beste oplossing voor de klant.</p>
<p>Waar toepassen</p>	<p>Voor alle organisaties in industrie, publieke sector, dienstverlening en zorg. Lean kent geen beperkingen in de grootte van de organisatie.</p>	<p>Daar waar procesverbetering en – stabilisatie vereist is. L6S kent geen beperkingen in de grootte van de organisatie. Het is raadzaam om in het MKB externe specialisten te betrekken.</p>	<p>Primair voor software ontwikkelomgevingen. Secundair voor andere ontwikkelomgevingen. Afhankelijk van de toegepaste Agile methode zijn er beperkingen bij kleinere organisaties wat betreft de invulling en onafhankelijkheid van de rollen.</p>	<p>Primair voor software ontwikkelomgevingen waar kort cyclische werken en implementeren mogelijk is. Scrum is teamwerk in het ontwikkel- en ontwerptraject. Maar ook in het opdrachtgeverschap en in control. Dit kan ook in kleine teams zolang de onafhankelijkheid van de teams en rollen geborgd blijft.</p>	<p>Voor iedereen die nieuwe creatieve oplossingen zoekt (ontwerpt) waarbij samenwerking centraal staat. De DT principes zijn in alle organisaties toepasbaar en kennen geen beperking in de grootte van de organisatie.</p>
<p>Kenmerken</p>	<p>Uitgaan van 'flow' en 'JIT'</p> <p>Procesfocus</p> <p>Planmatige aanpak</p>	<p>Meten van objectieve (kwaliteits-) indicatoren. Focus op beheersing van procesvariabelen waarmee gemiddelde en spreiding beïnvloed kunnen worden.</p>	<p>Korte overzichtelijke time-boxes. Directe communicatie. Voortgang op basis van werkende prototypes. Productfocus. Snelle reactie op veranderingen.</p>	<p>Multidisciplinaire teams</p> <p>Korte ontwikkeliteraties</p> <p>Veel wijzigingen (aanvullingen) van specificaties.</p> <p>Product staat op de eerste plaats.</p> <p>Just-enough documentatie</p>	<p>Vanuit de uitdaging (het begrijpen van de klant) divergeren naar inzicht, Vervolgens convergeren naar klantinzichten: de nieuwe propositie. Daarna divergeren in ideeën en convergeren naar implementatie.</p>

inspire improve	LEAN <i>'mindset voor business'</i>	LEAN SIX SIGMA (L6S) <i>projectmatige aanpak voor procesverbetering</i>	AGILE <i>'mindset voor ICT-ontwikkeling'</i>	SCRUM <i>methode voor softwareontwikkeling</i>	DESIGN THINKING <i>mindset en tools voor iedereen</i>
Rollen	belts, champion, process owner, sponsor, team, KLANT	(master) black, green, yellow/orange belts. Champion, deployment champion, Project sponsor, Materie experts, (money-belt)	Afhankelijk van gekozen methode	Scrum master, product owner, team, stakeholders, KLANT Zelforganiserende teams Experts vanaf begin bij elkaar	Geen specifieke rollen gedefinieerd. Wel samenhang tussen bestaande rollen zoals marketing, verkoop, productie, service, etc.
Stappen	<ul style="list-style-type: none"> ➔ identificeer de klantwaarde ➔ bepaal de waarestromen (-keten) ➔ creëer 'flow' ➔ creëer klant 'pull' ➔ streef naar perfectie 	DMAIC: <ul style="list-style-type: none"> ➔ define ➔ measure ➔ analyze ➔ improve ➔ control 	<ul style="list-style-type: none"> ➔Bepaal de eisen. ➔Plan de ontwikkeling ➔Ontwikkel de oplossing. ➔Ontwerp de oplossing. ➔Implementeer. ➔Volg en stel bij. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔Stakeholders overleg => itemlijst prioriteiten ➔Sprint planning meeting => sprint backlog ('to do') ➔Sprints => potentieel bruikbare delen Daily Scrum => yesterday, today, hurdles ➔Sprint review => check increment & pas backlog aan ➔Sprint retrospective => hoe goed werken we samen & verbeteringen 	Research & Empathise <ul style="list-style-type: none"> ➔ begrijp de klant Define <ul style="list-style-type: none"> ➔ bepaal de uitdaging Ideate <ul style="list-style-type: none"> ➔ verzamel mogelijkheden Prototype <ul style="list-style-type: none"> ➔ bouw de beleving Test & Execute <ul style="list-style-type: none"> ➔ prioriteer en implementeer ➔ Team gericht. ➔ Iteratief proces ➔ Holistische denkwijze ➔ Experimenteren
Methoden / gereedschappen (selectie)	Proces stroomschema's Kanban Just-in-time productie Jidoka Verspillingen SIPOC & RACI Veranderbereidheid-scan	Value stream mapping Voice of the Customer Critical to Quality Project charter Controle kaarten Data verzamelplan Ishikawa Pareto analyse Process capability	XP, Scrum, Agile modeling, ASD, DSDM, FDD, AUP, Continuous integration	Scrum <u>board</u> & scrum cards. Scrum planning poker. 'Indian talking stick'. Workflow management.	Client value scan Stakeholder-mapping Mystery shopping. Prototyping framework. PEST analysis Customer journeys
Cultuur-aspecten	Vraagt vrijheid van handelen om de processen en methoden te herzien op basis van toegevoegde waarde.	Zie Lean.	Houding met vrijheid en eigen verantwoordelijkheid Weinig regels en veel expertise. Vraagt aanpassing door de hele (IT) voortbrengingsketen en andere wijze van inkoop en contractmanagement.	Zie Agile	Mensen zijn gemotiveerd en vrij om ideeën in te brengen. Beheerst risico's opzoeken en testen. Leiders creëren de condities om ideeën en innovatie te bevorderen. Alle belanghebbenden worden betrokken in het ontwikkelen en ontwerp proces.
Voordelen	Realisatie van een houding waarin de klant centraal staat. Kan snel tot resultaten leiden.	Kan binnen alle andere methoden als aanvulling en verdieping gebruikt worden 'Meten = Weten'.	Snel reageren op veranderingen in eisen en context. Beperkte risico's m.b.t. lange projectduur. Korte lijnen met snelle communicatie.	Veel contact en communicatie => teamgeest Project als een geheel en niet als 'eilanden' Begrip voor elkaars problemen en uitdagingen	Zeer geschikt om nieuwe concepten te genereren en uit te testen. Bevordert innovatie.
Nadelen	Wordt soms te rigide ingevoerd zonder oog voor pragmatisme en urgentie	Vereist specifieke statistische kennis en vaardigheden. L6S zonder Lean borgt de resultaten niet.	Vereist culturele omslag. Contractonderhandelingen zijn in het begin complexer. Vraagt getrainde teams en gedisciplineerde stakeholders daarom heen.	Te weinig controle bij zeer kritische of van tevoren zeer gespecificeerde omgevingen	Moelijk inpasbaar in 'conventionele' organisaties. Als 'waterval-methode' soms te langdurig.
Succes-factoren en daardoor ook valkuilen bij onvoldoende aandacht.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Managers passen hun stijl van leidinggeven aan bij de nieuwe methode/mindsets. ✓ Er is een duidelijke visie gecommuniceerd wat, waarom en hoe veranderd gaat worden. ✓ Er is gecommuniceerd wat de noodzaak is om te veranderen. ✓ De organisatie inrichting wordt afgezet tegen de voorwaarden en succesfactoren voor implementatie. ✓ Begrip van de (on-) uitgesproken klantenwensen wordt in detail en op meerdere manieren opgebouwd en getoetst. ✓ Nieuwe methodes of programma's worden gestart waarbij vooraf nagedacht wordt op de wijze waarop de veranderingen geborgd gaan worden. ✓ Mensen worden meegenomen in de voordelen van de nieuwe aanpak: WIIFM? 				

Dit overzicht geeft een algemene overview van deze methodes en principes.

Voor meer details en uw vragen kunt u contact opnemen met ir Jean Bollen: 0683562520 – jean.bollen@inspire2improve.nl .