

Agile versus Lean: Yin en Yang

Door Dr Ir Jaap van Ede, hoofdredacteur Procesverbeteren.nl, 15-11-2016

Agile, wendbaar willen zijn en je daartoe zo snel mogelijk aanpassen, lijkt het tegendeel van Lean: efficiënt willen zijn. Deze schijnbare tegenstelling kun je ook typeren als veranderen (Agile) versus verbeteren (Lean), of als innovatie (Agile) versus efficiëntie (Lean).

Tot voor kort was Agile, in tegenstelling tot Lean, vooral een modewoord. Als je concurrentievoordeel wilt dan moet je wendbaar en dus Agile zijn, maar hoe je dat moest doen bleef onduidelijk. Inmiddels bestaan er echter allerlei tools en methodes om Agile te worden, zoals Scrum, Lean Startup en Holacracy. Al die methoden werken volgens *sense and respond*: je signaleert verander-opties, onderneemt actie om deze te verzilveren, en je checkt of het resultaat is zoals verwacht.

Lean-specialisten zal dat bekend in de oren klinken! Er is namelijk een sterke overlap met de bekende *plan-do-check-act* cyclus. Verbeteren met Lean of je aanpassen met Agile werkt technisch ongeveer hetzelfde. Deze methoden zijn daardoor als Yin en Yang, of als keerzijden van dezelfde medaille. Daarbij is de hamvraag: hoe houd je de juiste balans tussen verbeteren en veranderen?

Agile, zo wendbaar mogelijk produceren, is dat het tegendeel van Lean, zo efficiënt mogelijk produceren?

Op het eerste gericht wel!

Lean betekent *verbetering*, door een steeds betere afstemming van productiestappen op elkaar, waardoor de *flow* (waardestroom) toeneemt. Agile betekent *verandering*, door producten en diensten voortdurend aan te passen aan de actuele marktsituatie. Elke aanpassing maakt je daarbij – op zijn minst tijdelijk – minder Lean. Immers, als je bijvoorbeeld een ander product gaat maken, dan ontkomt je er niet aan om je logistieke keten opnieuw in te regelen.

In de onderstaande tabel geef ik de schijnbare tegenstelling tussen Lean en Agile weer via trefwoorden:

Lean	Agile
Verbeteren	Veranderen / Innoveren
Efficiëntie	Aanpassing
Waardecreatie vóór klant	Co-creatie mét klant
Stabiliteit / Standaardisatie	Disruptie
Afstemmen	Interactie
Vakmanschap	Zelforganisatie

Hoger doel

Toch zijn er op een hoger niveau meer overeenkomsten dan verschillen. Eigenlijk is dat niet verwonderlijk, want beide methoden beogen hetzelfde: onophoudelijk streven naar steeds meer waardecreatie, gezien vanuit het oogpunt van de klant.

Je zou dit ook kunnen omschrijven *survival of the fittest*. Er wordt continu gestreefd naar de best aangepaste organisatie, op twee manieren. Ten eerste adaptatie aan het klimaat cq de

marktomstandigheden (Agile). Ten tweede wordt er gezocht naar het beste bijpassende voortplantings- cq productiesysteem (Lean).

In de natuur vinden aanpassingen willekeurig plaats, waarna er natuurlijke selectie plaatsvindt. Bij bedrijven is dat niet logisch, want je wilt immers dat jouw bedrijf overleeft. Zowel Lean als Agile onderkennen daarom dat aanpassingen *gericht* moeten plaatsvinden.

Daartoe moet je als kompas een missie of hoger doel hebben: waarom zijn wij er eigenlijk als bedrijf of organisatie. Daarentegen is er geen blauwdruk van hoe de missie in de verre toekomst precies wordt vervuld. Het pad naar die toekomst is namelijk onzeker, ook dát wordt onderkend binnen Lean én Agile.



Bedrijven moeten tegenwoordig efficiënt zijn en dus 'stromend' werken (Lean), maar ze moeten zich óók snel aan kunnen passen aan nieuwe marktomstandigheden (Agile)

Sense and respond

Om met de onzekerheid om te gaan moet je steeds kleine stapjes zetten, daarvan leren, en daarna je strategie zo nodig aanpassen. Er is sprake van *sense and respond*, aanvoelen en reageren: welke verbeteropties zijn er, en wat kunnen we met elkáár doen om die opties te verzilveren.

'Wetenschappelijk', zo zou je deze insteek kunnen noemen: je formuleert steeds hypothesen en voert daarna – binnen veilige grenzen - experimenten uit om deze te testen. Lean doet dit om logistieke ketens te verbeteren. Agile doet dit om effectiever producten te ontwikkelen of om de organisatiestructuur (wie doet wat) aan te passen.

Omschrijf je het zo, dan werken Lean en Agile feitelijk hetzelfde:

1. Er is een missie of een hoger doel
2. Met die missie als richtsnoer maak je problemen en verbeteropties zichtbaar, met als doel de missie stapsgewijs dichterbij te brengen, of om de missie passender te vervullen gezien de actuele marktsituatie.
3. De organisatie wordt dusdanig ingericht, dat iedereen maximaal kan bijdragen aan stapsgewijze verbetering en/of aanpassing.
4. Steeds wordt gecontroleerd of verbeteracties zijn geslaagd, en worden maatregelen genomen om terugval te voorkomen.

Sense-Plan-Do-Check-Act

Samenvattend: zowel bij Lean als bij Agile signaleer je continu verbeteropties, onderneem je actie om deze te verzilveren, en je checkt of het resultaat is zoals verwacht. *Plan-Do-Check-Act* oftewel de PDCA-cyclus vormt daardoor feitelijk de basis van beide methoden!

Omdat er ook sprake is van richting (het eerdergenoemde kompas), is het echter beter te spreken van een SPDCA oftewel *Sense-Plan-Do-Check-Act*-cyclus. In de onderstaande tabel is dat idee verder uitgewerkt:

	Missie / Hoger doel (om prioriteit verbeter- en veranderacties te bepalen)	
	Lean (continu verbeteren)	Agile (continu veranderen cq aanpassen)
Sense (opties)	Welke verbeteropties zijn er m.b.t. de <i>value stream</i> ?	Welke verbeteropties zijn er m.b.t. de business? <ul style="list-style-type: none"> • qua producten (route A) • qua organisatie (route B)
Plan (hypothese)	Wat is de eerstvolgende verbeterstap?	Route A: Welke nieuwe deelfunctionaliteit van een product of dienst gaan we als eerste ontwikkelen? Route B: Welke organisatie-aanpassing gaan we als eerste doen?
Do (experimenteer)	Vind en implementeer oplossingen, sámen met de werkvloer en via toepassing van Lean-tools	Route A: Ontwikkel minimaal levensvatbaar (maar wel veilig) product Route B: Wijzig organisatierollen, definieer nieuwe verantwoordelijkheden
Check (valideer)	Check of de waardestream (<i>value stream</i>) is verbeterd	Route A: Check of nieuwe deelfunctionaliteit product of dienst voldoet aan de klantwens.

		Route B: Check of de aangepaste organisatie de klantwens beter vervult
Act (evalueer en herhaal)	Behoud het goede, voorkom terugval. Verbeter verder via nieuwe SPDCA-cyclus	Route A: Behoud het goede. Vervolg ontwikkeling producten of diensten via nieuwe SPDCA-cyclus Route B: Behoud het goede. Vervolg organisatie-aanpassing via nieuwe SPDCA-cyclus

Merk op dat er binnen Agile twee invalshoeken zijn. Ten eerste aanpassing van de producten of diensten (route A), waarbij methodes zoals Scrum, Lean Startup en Business Model Design worden ingezet. Ten tweede aanpassing van de organisatie, dit gebeurt via zelfsturende teams of via zelfsturende kringen (Holacracy).

Wetenschappelijke verbetercyclus herkenbaar in álle verbetermethodes

Niet alleen Lean en Agile, maar alle verbetermethodes gebruiken dezelfde benadering: hypothesevorming, testen en continu aanpassen. Zo'n cyclus is dus ook onderdeel van Six Sigma, TPM, QRM, de TOC etc.

Wetenschappers zal de verbetercyclus bekend voorkomen. Het gaat namelijk om varianten op de 'wetenschappelijke methode'. Verbetermethodes verschillen wel in de manier waarop de cyclus wordt toegepast. Daarnaast is er onderscheid qua focus en tempo: wat ga je verbeteren, en doe je dat via kleine en snelle verbetercycli, of trap je zwaarder maar ook trager?

> [meer hierover](#)

Afweging

Als Lean en Agiles technisch zo veel op elkaar lijken, waarom hebben organisaties dan zo'n moeite om deze benaderingen te combineren? Dit komt doordat ze voortdurend de afweging moeten maken wat *voorrang* heeft: *verbetering* (Lean) of *verandering* (Agile)! Immers, zoals reeds eerder genoemd, als je als organisatie teveel focust op Lean wordt je minder Agile en vice versa.

Lean en Agile zijn keerzijden van dezelfde medaille: een effectieve organisatie, die zoveel mogelijk waarde creëert voor haar klanten. Of misschien kun je beter zeggen, ze zijn yin en yang. Lean en Agile kunnen namelijk niet zonder elkaar, moeten met elkaar in balans zijn, en die balans hangt af van de omgeving. Soms moet een organisatie meer chaotisch (Agile) zijn, om zich tijdig te vernieuwen. Anders krijg je een organisatie die heel efficiënt (Lean) producten maakt waarop niemand zit te wachten. Je doet dan de verkeerde dingen goed. Te veel chaos is echter ook weer niet wenselijk. Immers, na elke verandering moeten de logistieke ketens daarop worden aangepast.

Bron: https://www.procesverbeteren.nl/Agile/Agile_Lean_Yin_Yang.php, eraf gehaald op 8/11/2017.