

Handout

12 SEPTEMBER 2016

Forzes Open Netwerk Bijeenkomst

Lean, Six Sigma, Agile, Scrum:
waardevolle verandertools,
of oude wijn in nieuwe zakken?



Forzes | Krachtig Veranderwerk

Forzes is een netwerkorganisatie van ondernemende zelfstandigen. Gericht op duurzaam veranderen en ontwikkelen van organisaties, teams en individuen. Onze overtuiging is dat we alleen nog aansprekende resultaten boeken als we goed samenwerken; met elkaar, met klanten en met verwante professionals.

Collega Evert Pruis sprak op de vorige bijeenkomst over de 3 nieuwe rollen voor HRD: als futuroloog, als nerd en als hovenier. In lijn daarmee organiseren we netwerkbijeenkomsten waarbinnen we experimenteren met die rollen. Samenkomen, verkennen, uitwisselen en leren. Tastend voorwaarts en onderweg ook vieren dat we met elkaar op weg zijn. Zo houden we elkaar bij de les en bij de tijd, liefst met een beetje sjeu.

Wie luistert steekt iets op, wie iets weet mag iets zeggen, wie vraagt zal oogsten en wie er is legt nieuwe lijntjes.

Forza!

Frank Goijarts, Sander Kamp, Marcel van der Pol, Evert Pruis, Jolanda Weiland, Jacco Westerbeek

Begrippenlijst Agile Scrum

<i>Term</i>	<i>Betekenis</i>
<i>Agile Manifesto</i>	Oorspronkelijk manifest met de vier waarden en twaalf principes voor een innovatieve manier van softwareontwikkeling. Inmiddels ook ver buiten het IT-domein. De vier waarden: <ul style="list-style-type: none"> • Mensen en hun interactie boven processen en tools • Werkende software (en andere producten en diensten voor de klant) boven alles omvattende documentatie • Samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen. • * Inspelen op verandering boven het volgen van een plan.
<i>Definition of done (DoD)</i>	Aanvullende eisen die de Product Owner stelt aan het product of dienst.
<i>Definition of fun</i>	Optionele aandachtspunten bij een User Story die het team helpen om met plezier te kunnen presteren
<i>Definition of ready</i>	Randvoorwaarden die moeten zijn ingevuld voordat de User Story in de Sprint Backlog kan.
<i>Impediment</i>	Hindernis tijdens de Sprint die het team niet zelf kan oplossen. De Scrum Master heeft dan de taak deze zo snel mogelijk op te lossen. In het ergste geval legt het team de Sprint stil in overleg met de Product Owner.
<i>Scrum</i>	Flexibele manier om (software-)producten/diensten te maken. Multidisciplinaire teams die in korte sprints, met een vaste lengte van 1 tot 4 weken, werkende producten opleveren. De ter komt uit de rugbysport. Met een scrum probeert een team samen een doel te bereiken en de wedstrijd te winnen. Samenwerking is heel belangrijk en men moet snel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden. Scrum is wereldwijd de meestv gebruikte aanpak die is gebaseerd op het Agile Manifesto.
<i>Scrum meetings</i>	<p>Sprint planning: Gezamenlijk vaststellen Sprint doel door Product Owner, Scrum Master en team. Team werkt geselecteerde User Stories uit in acties (Post it's) met een ureschatting en aanduiding van wie het gaat doen. Team zet resultaat van de Sprintplanning op het Scrum bord.</p> <p>Daily Scrum: Dagelijkse Standup van Scrum Master en Team om de activiteiten af te stemmen en de voortgang te bewaken. De hele wereld mag er bij zijn maar alleen het team spreekt.</p> <p>Sprint Review (Demo): Team presenteert het resultaat van de Sprint aan de Product Owner en evt. andere belanghebbenden.</p> <p>Sprint Retrospective: Team evalueert het samenwerkingsproces tijdens de Sprint. Het team neemt de geleerde lessen mee in de volgende Sprint (steile leercurve).</p>
<i>Scrum objecten</i>	<p>Product Backlog: Lijst van (deel)producten/diensten in volgorde van toegevoegde waarde voor de in-/externe klant. Product Owner is de eigenaar.</p> <p>Sprint Backlog: Overzicht van Product Backlog items die het team in de komende Sprint gaat realiseren met de bijbehorende activiteiten. Het team is de eigenaar.</p> <p>Scrum bord: Visuele weergave van de inhoud en status van de lopende Sprint. Hulpmiddel om transparantie en zelforganisatie te bevorderen.</p> <p>Burndown Chart: Toont de voortgang van de Sprint. Helpt het team om het product of de dienst op tijd te laten 'landen'.</p>

<i>Term</i>	<i>Betekenis</i>
<i>Scrum principes</i>	<p>Focus. Eén team één taak (de Sprint). De stip op de voordeur...</p> <p>Toewijding. Iedereen neemt zijn verantwoordelijkheid</p> <p>Openheid. Leer, als team, van je fouten</p> <p>Respect. Waardeer elkaars inbreng. Koester de diversiteit</p> <p>Moed. Kom uit je comfort zone. Ga, als team, het "gedoe" aan.</p>
<i>Scrum rollen</i>	<p>Product Owner: Verantwoordelijk voor het succes van het product bij de interne of externe klant. Stemt af met Stakeholders. Stelt prioriteiten (wat moet eerst).</p> <p>Scrum Master: Bewaakt Agile principes en Scrum spelregels. Behoed het team voor "corporate noise" zodat zij 'in alle rust' keihard kunnen werken aan het realiseren van het product/dienst dat ze tijdens de sprint willen realiseren.</p> <p>Ontwikkel team: Multidisciplinair team dat in staat is zelfstandig het product/dienst te realiseren op basis van zelforganisatie (het 'hoe'). Het team is ook in staat het werkaanbod te schatten en te bepalen hoeveel User Story's zij in de komende Sprint kunnen realiseren.</p>
<i>Story points</i>	Schatting door het team van de inspanning die nodig is om het product of dienst in de User Story te realiseren. Kan in uren of d.m.v. een relatieve schatting op basis van de Fibonacci reeks: (0, 0.5, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40, 100)
<i>Sprint</i>	Vaste doorlooptijd waarin een team één of meer User Stories uit de Backlog realiseert.
<i>Squad / Tribe / Chapter</i>	Innovatieve organisatie-indeling om Agile presteren te bevorderen.
<i>User story</i>	<p>Item in de Product Backlog dat naar schatting binnen één Sprint is te realiseren. Dient als startpunt voor de dialoog tussen de Product Owner en het Team tijdens de Sprint Planning.</p> <p>Standard format:</p> <p>Als [mijn rol] wil ik [product/dienst] zodat [toegevoegde waarde voor in-externe klant].</p>
<i>Value points</i>	Maat voor de toegevoegde waarde van de gewenste deel producten of diensten. Kan de Product Owner gebruiken om de Backlog beter te sorteren op toegevoegde waarde. Samen met Story Points kan hij afwegingen maken (Impact x Effort).

Begrippenlijst Lean Six Sigma

<i>Term</i>	<i>Betekenis</i>
<i>5 S</i>	<p>Methode om een werkplek gestructureerd schoon te maken en op te ruimen:</p> <p>S₁ Scheiden. Verwijder alles wat niet (direct) nodig is</p> <p>S₂ Schikken. Geef alles een logische vaste plek</p> <p>S₃ Schoonmaken. Houdt middelen en werkplek netjes en schoon</p> <p>S₄ Standaardiseren. Bedenk een systeem om de werkplek dagelijks eenvoudig op orde te kunnen houden.</p> <p>Standhouden. Houd de werkplek netjes en bedenk manieren om het proces aan te vullen of te verbeteren.</p>
<i>Belt</i>	Hiërarchische structuur om aan te geven waar een medewerker of manager staat in zijn/haar ontwikkeling bij de toepassing van de Six Sigma principes en tools Master Black Belt, Black Belt, Green belt, Orange Belt (vgl. rangensysteem bij judo).
<i>Champion (team)</i>	Definieert en beoordeelt de Six Sigma verbeterprojecten. Is verantwoordelijk voor de strategie en neemt hindernissen voor het team weg.
<i>Jidoka</i>	Het recht van een medewerker om het proces te stoppen om erger te voorkomen.
<i>Gemba</i>	De plek waar het werk(-elijk) gebeurt.
<i>Gemba-walk</i>	Bezoek aan de werkplek waarbij de leidinggevende zich een beeld vormt van de werkelijkheid aan de hand van tien gestructureerde vragen. Dit moet respectvol gebeuren.
<i>JIT</i>	Just in time delivery; voorkom onnodige voorraadbuffers.
<i>Kaizen</i>	Focus op voortdurend verbeteren (Plan, Do, Study, Act or Abandon).
<i>Kanban</i>	Systeem om met visuele kaarten voorraden 'just in time'en 'just enough' aan te vullen. Ook wel Pull systeem genoemd.
<i>LEAN principes</i>	Stel de klant centraal. Verbeter de waardenstroom. Produceer vraag gestuurd (pull). Houdt de flow in stand. Streef naar perfectie. Respecteer de mens.
<i>Muda</i>	<p>Verspilling. Alle zaken die geen (klant)waarde toevoegen en niet nodig zijn voor het systeem. De acht verspillingen binnen Lean:</p> <p>Transport: voorkom onnodige verplaatsingen</p> <p>Wachten: Voorkom wachttijden in het proces</p> <p>Overproductie: Meer produceren dan de klant vraagt</p> <p>Defecten/fouten: Zaken die onaanvaardbaar zijn voor de klant</p> <p>Voorraad: teveel grondstoffen/halffabrikaten of onderhanden werk in het proces</p> <p>Bewegingen: Onnodige verplaatsing van mensen (bijv. zoeken naar gereedschap/materiaal)</p> <p>Overprocessing: Processtappen die niet nodig zijn om aan de klantwens te voldoen.</p> <p>Verspilling van talent: deze verspilling wordt niet altijd genoemd maar is ook erg belangrijk.</p>
<i>Mura</i>	Voorkom onregelmatigheid en onbalans in de doorlooptijd en minimaliseer de variatie.
<i>Sensei</i>	Meester of leraar.
<i>Six Sigma</i>	Kwantitatieve (statistische) benadering om de effectiviteit en efficiency in een organisatie te vergroten. Ontstaan in de jaren 80 van de vorige eeuw bij Motorola en vooral bekend geworden door de succesvolle toepassing ervan bij General Electric. Implementaties vaak sterk top down gedreven met een keiharde focus op resultaat.

Term	Betekenis
TPS	Toyota Productie Systeem: verzameling best practices die later door Amerikaanse bedrijfskundigen zijn vervalpt in de term "Lean".
Waarde toevoegende activiteit	Product of dienst ondergaat een transformatie; de klant is bereid ervoor te betalen; het gebeurt in een keer goed (first time right).

De sprekers

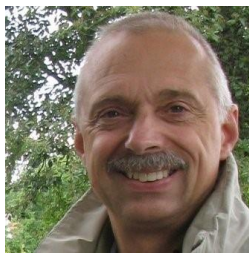


Mirjam Gerritsen, *senior expert management development en trendwatcher bij ING.*

Als MD-expert maakt en ontwerpt zij programma's voor managers die gaan over duurzame inzetbaarheid, zelfbewustzijn en impact. Het ontwikkelen van mensen is haar grote passie!

Als trendwatcher helpt zij organisaties toekomstproof te worden op thema's als leren en management. Dit doet zij door een bepaalde mindset te doorbreken en zij gebruikt hiervoor prikkelende beelden en uitdagende stellingen. Ze vertelt haar verhaal op persoonlijke titel en neemt ons mee in haar transitie van verklaard cynicus naar uitge-

sproken fan. Haar worsteling en zoektocht die uiteindelijk een waanzinnig resultaat heeft opgeleverd.



Peter van Winkel, *innovatie-adviseur Koninklijke Luchtmacht Logistiek Centrum Woensdrecht*

Binnen de afdeling Program Management loopt een traject dat zich richt op een wendbare organisatie waarin mensen vooruitgang boeken op basis van samenwerken vanuit vertrouwen in zichzelf, hun collega's en hun omgeving. Als innovatie-adviseur introduceerde Peter Agile en Scrum in een traditioneel hiërarchische en bureaucratische omgeving. Ook wist hij bij het management aandacht te vragen voor de invloed van de onderstroom. Hij werkte vanuit diverse waardevolle principes en combineerde

diverse tools tot een uiterst werkbaar en toegankelijk geheel. Waar liep hij tegenaan? Wat zijn zijn lessen van de afgelopen 3 jaar?

Links en inspiratie

- Coaching Agile Teams. Lyssa Adkins. Goed boek voor mensen die al coach zijn en met Agile gaan werken
- Lean voor dummies. Natalie J. Sayer Bruce Williams, BBNC, 2014
- Scrum checklist. Om te controleren in welke mate Scrum écht wordt toegepast - [pdf](#)
- Scrum voor dummies's. Michael Franken, BBNC, 2014
- Scrum in 3 minuten - [video](#)
- Scrumgids (van de ontwikkelaars) – [pdf](#)
- TedX van Jeff Sutherland. Grondlegger van Agile Scrum – [video](#)
- Uitleg over de waarden van Agile en hoe je teams kunt coachen - [video](#)

ING en agile

- Agile way of working at ING Netherlands - [video](#)
- ING banktalk – Agile werken - [video](#)
- Werkomgeving Agile ING - [video](#)
- [Artikel](#) in PW de Gids

Gastenlijst

1. Anton Beelen
2. Rob Beukema
3. Geesje Bos
4. Frans Bolthof
5. Marianne van Bree
6. Margo van Eijck
7. Wiljo Florijn
8. Hans van Essen
9. Mirjam Gerritsen
10. Frank Goijarts
11. Sjef van Gool
12. Paul Govers
13. Dennis Hagen
14. Reinate Helsloot
15. Jasper van Hoeven
16. Ben Holtslag
17. Marc Houtkooper
18. Liesbeth Joosten
19. Sander Kamp
20. Arjan Kreuger
21. Judith van Loon
22. Anne Jette van Loon
23. Alvin Noteboom
24. Marcel van der Pol
25. Evert Pruis
26. Kamiel Rietsema
27. Simone Roeten
28. Maik van Rossum
29. André Rozema
30. Janine Smetsers
31. Tina Strookappe
32. Mark van de Weijer
33. Jolanda Weiland
34. Jacco Westerbeek
35. Adri van der Zwart
36. Pauline Zwart