

# ÉÉN SCRUM IS GEEN SCRUM

REGELS VOOR  
SUCCESVOLLE TOEPASSING

*Communicatieprofessionals moeten steeds beter laten zien wat hun toegevoegde waarde is.*  
De sector blinkt niet uit in werken met beproefde methodes, en zonder dat lukt het niet langer. Hoogste tijd om te zoeken naar nieuwe methodes, uit andere disciplines. De ervaringen van Scrum-professionals.

#### WEL OF NIET SCRUMMEN?

Scrummen is geschikt voor:

- een project of proces met meerdere disciplines
- een complex item en product
- ambitieuze tussen- en eindproducten
- veel belang en betekenis
- ingewikkelde (interne of externe) klantvraag

Zie Scrum niet als de vervanger van voortkabbelende of vastlopende processen of van regulier afstemmingsoverleg!

Onlangs verscheen de 'bèta-versie' van 'Reflectieve Communicatie Scrum. Zó ben je accountable' van Betteke van Ruler. We volgen haar verkenning: wat is scrummen, waar wordt het al succesvol toegepast, wat zijn de ervaringen en wat kan communicatie ermee?

Scrum, een term ontleend aan de rugbysport, stelt een organisatie in staat versnelling in projecten aan te brengen, sneller waarde te creëren, om beter aan te sluiten op wensen en eisen van de omgeving. Een omgeving die complex en turbulent is. Waar de traditionele 'waterval methode' niet meer voldoet, biedt Scrum de mogelijkheid om succesvolle resultaten te boeken. Veel organisaties over de hele wereld passen de methode al toe. Zo ook in Nederland. ProRail, Ziggo, Exact, CPB, Albert Heijn, de gemeentes Amsterdam en Groningen en ING: voorbeelden van organisaties waar de methode wordt toegepast buiten de ict.

#### MINDER VERTRAGING

Vaak organiseren we onze activiteiten, zeker in een complex project, als een 'waterval' en voeren ze ook zo uit: achter het bureau plannen we alles om ze daarna volgordeijk (door verschil-

lende disciplines of teams) uit te voeren. Ook het traditionele communicatieplan is hiervan een voorbeeld. Zoals Betteke van Ruler het stelt: veranderen de omstandigheden, dan moeten we achteraf toegeven dat we geen realistische doelstellingen hadden, niet de juiste strategie, doelgroepen of boodschap hadden gekozen.

Met meerdere disciplines tegelijk aan een complex project werken: zo typeren de praktijkmensen de Scrum-methode. Bij ING pasten ze de methode al langer toe in de ict en sinds een half jaar bij de ontwikkeling van campagnes en nieuwe diensten. Robert-Frank Hofland: 'Omdat onze medewerkers vanuit meerdere perspectieven, disciplines en specialiteiten tegelijk een campagne of dienst ontwikkelen, til je de kwaliteit en ook de communicatie ervan naar een hoger niveau. Scrum helpt de muurtjes te slechten, om de vertragingen te verminderen die altijd in projecten sluipen.' De ervaring van Tibert van Dijk en Pieter Jongerius: 'De methode daagt professionals uit om in een multidisciplinair team hun rol te spelen én aan het hele team toegevoegde waarde te leveren.'

#### IN STROOP ZWEMMEN

Voordelen van serieus scrummen: een kortere *time-to-market*, snel zien wat het effect is van wat je hebt bedacht, ontdekken dat iets misschien toch nog niet helemaal goed is en dan meteen bijsturen.

Voor Gidion Peters (Scrum4gov) is Scrum 'the art of the possible': 'Projecten en programma's beginnen vaak met ónmogelijkheden. Scrum is: wat kunnen we nú doen, hoe kunnen we snelheid maken. Dat spreekt iedereen aan, wie houdt nou van in stroop zwemmen? Weg van het grote plan, terug naar het doen: *rapid prototyping*. Ook of juist in een politiek-bestuurlijke organisatie!'

We weten allemaal dat werkplezier direct verband houdt met de productiviteit van medewerkers. Hofland: 'Medewerkers willen graag in scrumteams werken. Wat is leuker als iets goed en zichtbaar lukt en ook nog sneller, daar krijg je toch een kick van?' Scrum staat voor teambuilding en -ontwikkeling, voor interpersoonlijke effectiviteit. Grote woorden? Sabina Renshof (JE Consultancy): 'Absoluut niet. Medewerkers hebben door Scrum meer werkplezier. Ze worden uitgedaagd in het werken met collega's uit andere disciplines. Samen toegevoegde waarde creëren. Happy teams maken dingen die ertoe doen.' Van Dijk/Jongerius: 'Scrum accepteert menselijke tekortkomingen, zoals een gebrek aan voorspellend vermogen en overzicht, en is bedacht om die te omzeilen.'

### MINDER REWORK

De deskundigen in dit artikel faciliteren complexe projecten rond veranderingen, reorganisaties, binnen financiën (begrotingen, rapportages), sales en rond mediaproducties. Bij ING doen Marketing, Formule Management en Product Management voluit mee in scrumtrajecten. Hofland: 'Begonnen als experiment met twee teams, werken we nu met meerdere Scrum-teams. Gemiddeld werken medewerkers twee à drie dagen per week in een Scrum-team, ook communicatieprofessionals.' Is scrummen duurder? Jongerius: 'Onze ervaring is dat de kosten ongeveer gelijk zijn aan die in traditionele methoden. Het resultaat echter wordt sneller behaald, heeft meer kwaliteit: je zet disciplines direct bij elkaar die anders ook aan hetzelfde project hadden gewerkt.' In een scrummethode werken ze gefocust en intensief samen, met hoge snelheid, is men gezamenlijk verantwoordelijk. Gaandeweg al worden resultaten geboekt. De ervaring is dat er veel minder rework is: 'Als er iets niet klopt, herstelt men dat meteen; de verificatie zit nu in het team en niet achteraf', aldus Hofland. Monitoring is dan ook belangrijk: je krijgt met Scrum iets snel 'tot leven', dan is het ook belangrijk te weten of het werkt in de praktijk, wat gebruikers of belanghebbenden ervan vinden. Bij Scrum worden kleine en grote metingen ingebouwd om te zien of iets werkt en om weer bij te sturen, en om te weten of de bijsturing weer genoeg resultaat heeft. De waarde van onderzoek is groter binnen Scrum, omdat je met die gegevens meteen aan de slag kunt.

### BEVLOGEN

Scrum vraagt van iedereen: sturing, wil, moed en commitment. Ervaring met Scrum doe je het beste op in een omgeving waarin alle betrokkenen de wil hebben om het te proberen. Bevlogenheid speelt een rol en ook zien dat het ergens anders werkt. Met een management



NOELLE AARTS

### INVESTEREN IN STRATEGISCH NADENKEN

Hoe kunnen we in een onvoorspelbare chaos resultaten bereiken, zonder te vervallen in onrealistische toekomstvoorspellingen? Door te investeren in structureel en systematisch nadenken, zodat we tot wel-overwogen argumentatie komen voor de dingen die we moeten doen en laten. We kunnen beter plannen wanneer we rekening houden met ons beperkte vermogen tot voorspellen. Omstandigheden bieden vaak onverwachte mogelijkheden.

Als communicatie-professional zijn we geneigd ons te veel te concentreren op het gewenste resultaat. Besteed daarentegen meer aandacht aan het proces, ook als dat van tevoren niet precies kan worden gedefinieerd. Laat dingen gebeuren in de interactie tussen mensen, daar wordt het verschil gemaakt. Een (communicatie-) strateeg is als een coach die zorgvuldig nadenkt over de opstelling, de wedstrijd op de voet volgt, kijkt naar wat spelers met elkaar doen en op basis daarvan aanwijzingen geeft voor

momenten waarop actie kan worden ondernomen. Uiteindelijk worden ambities gerealiseerd in interacties met betrokkenen, waarbij het van groot belang is dat we optimaal gebruik kunnen maken van de omstandigheden van een bepaald moment. **Noelle Aarts, hoogleraar strategische communicatie Universiteit Amsterdam en universitair hoofddocent communicatiestrategieën Wageningen Universiteit**

dat ruimte en verantwoordelijkheid stelt boven controle en beheersing. Scrum zegt dus veel over een organisatie, over hoe *agile* men denkt, is of wil zijn.

De officiële Scrum-methode is een *framework* met negen onderdelen. Waaronder drie duidelijk omschreven rollen, in vakjargon: de *Product Owner* of opdrachtgever, de *Scrum Master* of coach en het *Development Team*.

Het zelfsturende team werkt in opdracht van de Product Owner: als opdrachtgever is hij inhoudelijk verantwoordelijk voor wat het scrumteam doet, voor de kwaliteit van wat wordt opgeleverd. Van Dijk/Jongerius: 'Hij moet goed duidelijk kunnen maken wat hij wil, geeft de prioriteiten aan. En hij moet een goede link hebben met de stakeholders, denk aan lijnmanagement, directie of bestuur.' Je hebt als het ware de persoon nodig wiens kop rolt als het beoogde product er niet komt, daarmee zet je het op scherp, aldus Renshof. Als een gemeente de begroting met de Scrum-methode wil opstellen, dan kan de opdrachtgever de wethouder of de gemeentesecretaris zijn, die geeft de WAT-vraag aan. Vervolgens geeft een team, met daarin alle vereiste disciplines, antwoord op de HOE-vraag. Hofland: 'Medewerkers in de Scrum teams moeten leren en durven zelf keuzes te maken, zonder de manager.'

### PARTNERS IN CRIME

Opdrachtgever en Scrum Master zijn als 'partners in crime': inhoudsdeskundigheid en opdrachtgeverschap paren aan procesbegeleiding en teambuilding. De Scrum Master treedt op als procesbegeleider, als team captain met een optimale klik met zowel de opdrachtgever als het team. Het moet zeker iemand zijn met voldoende statuur in de organisatie, om eventuele blokkades te kunnen slechten. De Scrum Master, zo geeft Jongerius aan, kan een rol zijn die een van de teamleden op zich neemt: een natuurlijke leider, een empathisch teamlid met eigen expertise en interesse in die van anderen. Renshof: 'Een externe Scrum Master betrek je erbij om het te leren, voor te doen en je te helpen de aanpak te borgen. Daarna moet je het heel snel zelf gaan doen.'

Als je bij 'scrummende' organisaties binnen kijkt, zie je overduidelijk de scrumpraktijk: aparte ruimtes met op de wand werkschema's met gekleurde briefjes. Iedereen ziet in één oogopslag waar men mee bezig is, wat het doel is, waaraan het werk moet voldoen, wat nog moet worden gedaan en wat al klaar is: transparantie is kenmerkend voor Scrum. Tijdens de *daily stand up meeting* staat het Scrumteam bij dit werkschema om de voortgang van het project te bespreken.



AMANDA KRAGTEN

### GEMEENTE GRONINGEN – EEN MUUR VOL USER STORIES

Ontwikkel één gemeentebreed personeelsmagazine, luidde de opdracht. Een kolffe naar de communicatiehand. Maar: wat wil de lezer eigenlijk? Wat heeft de redactie nodig? En wat is de ambitie van het management? Met een muur vol 'user stories' ging het scrumteam van start. Elk gezelschap met communicatieprofessionals én enthousiaste collega's uit andere afdelingen. In twee sprints waren we een geoliede machine, die samen de sprintacties uitvoerden. Elke twee dagen spraken we elkaar: Wat heb je ge-

daan? Wat ga je vandaag doen? Overzicht houden was nog nooit zo makkelijk. Natuurlijk hielden we reviews: toekomstige lezers kregen te horen wat we bedacht hadden. En wat we van plan waren. Ze gaven kritiek op voorstellen en tips over de aanpak. Een cadeau-tje voor het team. Het resultaat? In korte tijd stond er een door-dacht magazine met een stevige bladformule en een deskundige redactie. Het resultaat: 'Fris, strak, leesbaar.' 'Schitterende verhalen.' 'Wow!'

**Amanda Kragten, senior communicatieadviseur en Scrum Master, gemeente Groningen**

### GEEN BRAINSTORM-PLUS

Scrum is echt een andere werkwijze en zeker geen 'brainstorm-plus': even scrummen voor de komende weken is geen scrum. Pas Scrum niet eenmalig toe, want de opstartkosten van een scrumteam zijn er echt. Training, coaching, procesbegeleiding: het duurt wel even voordat binnen een scrumteam een dusdanige teamdynamiek is dat het echt lekker draait.

Voer de methode gefaseerd in, is ook een advies van de deskundigen, en verdiep je in de totale werkwijze en de achterliggende visie. Zorg ervoor dat iedereen de fundamenten en principes goed kent. Pas het vervolgens toe in een pilot, doe ervaring op met kleine projecten van bijvoorbeeld 250 uur. Als je eenmaal voor de methode hebt gekozen, pas hem dan ook goed toe. Het is een raamwerk met spelregels dat je, zeker in het begin, in zijn geheel moet toepassen.

Laat je niet verleiden door te veel aanpassingen, want dan verstoor je het evenwicht en bereik je niet het optimale effect. Renshof: 'Liever geen scrum dan een halve scrum!' Peters is nog stilliger: 'We moeten voorkomen dat goedwillende amateurs scrummen kapot maken. Als iemand buiten de IT zegt: "Dat doe ik al jaren", dan ga ik fronsen want scrummen komt nog niet heel veel voor.'

Steeds vaker zal communicatieprofessionals worden gevraagd deel te nemen aan scrumteams, zie de ervaringen bijvoorbeeld bij ING. Scrum is goed toepasbaar op diverse communicatieprojecten, denk aan campagnes, communicatie rond reorganisatie, nieuwe strategie, een nieuw intranet enz. – complexe projecten waarbij de afdeling communicatie het initiatief kan nemen om de methode toe te passen. Zeker als ze accountable wil zijn!

**Tijdens Hollandsche Nieuwe, het Communicatie Congres op 14 november, zal Betteke van Ruler in een presentatie en in debat vragen beantwoorden over de Reflectieve Communicatie Scrum. (www.communicatie-online.nl/congres)**

**GIDION PETERS is change management consultant, scrum-master en eigenaar van Scrum4gov. ROBERT-FRANK HOFLAND werkt bij ING als manager Commercial Pricing en verantwoordelijk voor de uitrol van business Scrum binnen ING. SABINA RENSHOF is Agile Scrum transformation Coach bij JE Consultancy. TIBERT VAN DIJK is partner bij Scrum Academy en Gift Training Advies. PIETER JONGERIUS is partner bij Scrum Academy en Fabrique.**

**De auteur BAS DOUMA is zelfstandig procesmanager communicatie en tevens Scrum Master.**



PIETER-MARIJN VAN DER VELDEN

### REFLECTIEVE COMMUNICATIE SCRUM

De door Betteke van Ruler uitgewerkte Reflectieve Communicatie Scrum (RCS) is een nieuwe methode om communicatieacties te plannen. In de Scrum-methode is het projectteam (het multidisciplinaire scrumteam) zelfsturend. Creativiteit, ondernemerschap en samenwerking zijn de sleutelwoorden. Hun prestaties worden voortdurend gemeten (monitoring en validatie) om te kijken of hun acties wel functioneel zijn. Het scrumproces is opgedeeld in sprints: korte periodes van twee tot vier weken. Tijdens de sprints bespreekt het team de voortgang in scrums: korte bijeenkomsten om te reflecteren op wat de teamleden doen, op wat er in de buitenwereld gaande is en of die twee zaken wel op elkaar passen. Na elke sprint wordt de voortgang met de opdrachtgever geëvalueerd en wordt besproken hoe nu verder. De scrumcoach zorgt ervoor dat het team goed kan werken, dat de opdrachtgever betrokken blijft, dat andere partijen op de hoogte blijven, dat obstakels uit de weg worden geruimd.

### VERANDERENDE WENSEN? PRIMA!

We begonnen met het lenen van elementen uit de methode: met meerdere disciplines gelijktijdig werken aan één product; grote producten opknippen in kleinere en deze gefaseerd opleveren. We losten er een aantal problemen mee op, maar creëerden ook nieuwe. De oplossing: Scrum volledig omarmen, wel met een vertaling. Klant en adviseur zijn samen producteigenaar; ook een digitaal scrumbord; de *productbacklog* heet bij ons wensenlijst. De dagelijkse sprintbijeenkomst: ideeën en knelpunten komen snel naar boven. Korte sprints helpen om deadlines te halen. Twee weken zijn makkelijker te plannen dan tien. Snel een bruikbaar product opleveren, dat schept vertrouwen. **Pieter-Marijn van der Velden, communicatiebureau Het Inventief**