

“Strak in methode, flexibel in inhoud”

Wat de scrum kan betekenen voor de communicatieprofessional

“Omdat de wereld om ons heen steeds sneller verandert, hebben we een flexibelere en snellere communicatieaanpak nodig”. Dat is de overtuiging van emeritus hoogleraar Communicatiewetenschap Betteke van Ruler. Volgens haar past de scrum heel goed in de huidige tijd. Inmiddels delen velen haar mening. Met de ontwikkeling van de ‘reflectieve communicatiescrum’ heeft zij een gevoelige snaar geraakt bij mensen in het communicatievak, ook binnen de Rijksoverheid. Wat is die scrum en wat betekent het voor de communicatieprofessional?

Flexibiliteit

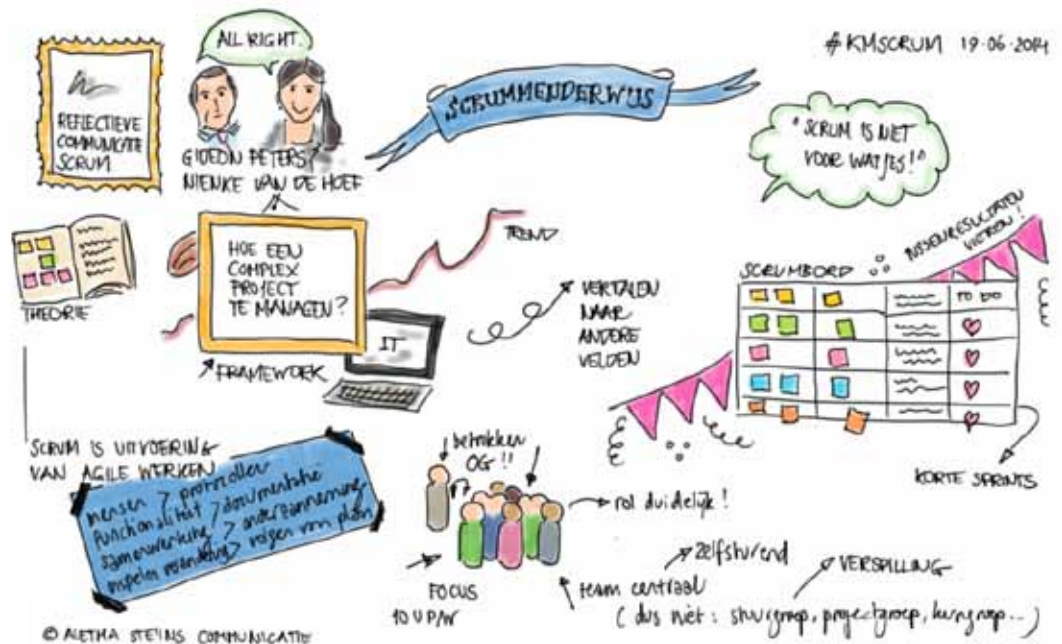
‘Scrummen’ is een term uit de rugbysport. Het is een manier om het spel te hervatten na een kleine technische overtreding. De scrum als methode voor het managen van projecten is groot geworden in de ICT en is inmiddels bezig aan een opmars in niet-ICT-gerelateerde disciplines, zoals financiën, organisatieontwikkeling, innovatietrajecten, beleid en nu dus ook in communicatie. De methode kenmerkt zich door de regelmatige en korte bijeenkomsten met het team, voor monitoring, voortgang, actie en reflectie. Kenmerkend is ook dat je het (communicatie)plan niet van tevoren helemaal dichttimmerd, maar dat je je acties kort van tevoren plant en steeds evalueert. Dat maakt je wendbaar. “Scrum is een flexibele manier van werken die je helpt om richting te bepalen en je communicatietaak te plannen. Deze flexibele aanpak is véél meer van deze tijd dan het traditionele communicatieplan waarin je vooraf bepaalt welk resultaat je precies wilt

behalen en welke acties je daarvoor moet uitvoeren”, zegt Betteke van Ruler.

Nienke van de Hoef en Gidion Peters zijn allebei scrummaster. Ze zijn overtuigd van de methode. “Scrum is een aanpak die je in staat stelt om met gefocuste teams en een minimum aan rompslomp projecten en programma’s te versnellen”, zegt Gidion. “Het is de uitdaging om een snel veranderende wereld steeds weer van buiten naar binnen te brengen. En dat is belangrijk, want ik geloof dat een overheid die relevant wil blijven een kerncompetentie maakt van ‘omgaan met verandering’.”

‘Agile’

De scrum komt voort uit het zogenaamde ‘agile’ denken. Het is nu een term die je veel hoort. Letterlijk betekent het behendig, lenig. In 2001 werd het *Agile Manifesto* opgesteld door een aantal mensen dat tegenwicht wilde bieden aan zware ontwikke-



visual notes van Aletha Steijns

lingsprogramma's, waarin stuurgroepen, klankbordgroepen en diverse werkgroepen aan een project werken, vaak volgens principes van projectmanagementmethodes zoals Prince 2. In het Manifest werd een aantal uitgangspunten opge-nomen die het 'agile' denken kenmerken:

- Mensen en interactie zijn belangrijker dan processen en tools.
- Functionaliteit is belangrijker dan uitgebreide documentatie.
- Samenwerking is belangrijker dan contractonderhandelingen.
- Reageren op veranderingen is belangrijker dan het volgen van een plan.

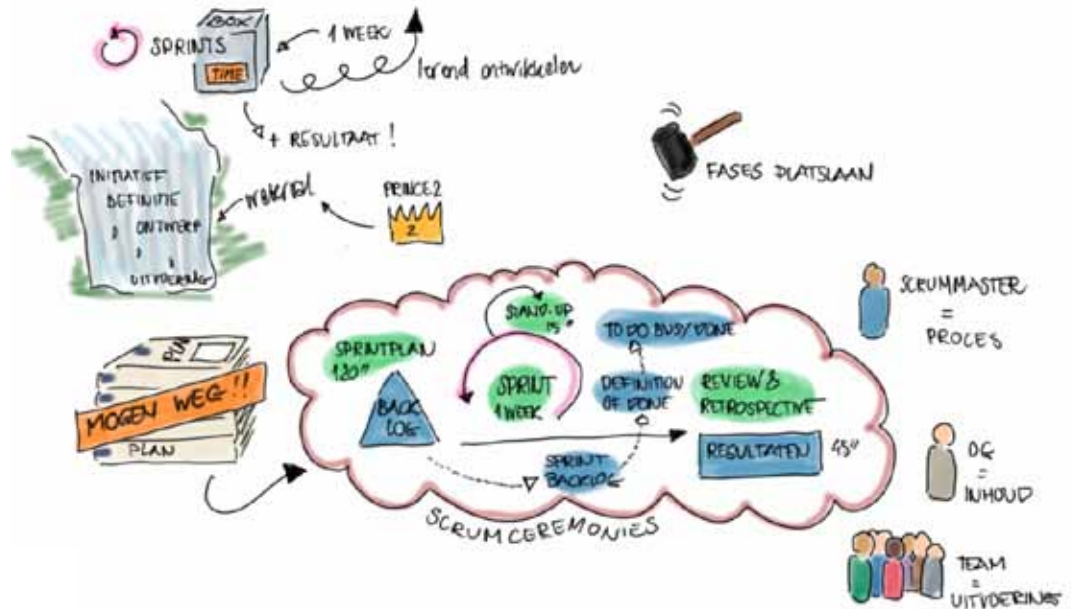
Onderdelen van de scrum

De scrum kent een aantal fasen: de intake, de kick-off, de scrum en de sprints. Tijdens de intake bespreekt de opdrachtgever met de scrummaster en een (voorlopig) team de opdracht, de ambitie, een globale lijst van mogelijke acties en een voorlopig budget. In een kick-off legt het team een aantal zaken vast: hoe vaak en wanneer er gescrumd wordt, hoe lang een sprint gaat duren, welke vorm van monitoring nodig is. De scrum zelf zijn de bijeenkomsten (kort, staand) waarop het team bij elkaar komt om te bespreken wat iedereen doet, hoe het gaat en wat de monitors zeggen. De sprint is een vooraf bepaalde periode waarin de voorgenomen acties plaatsvinden.

In de zogenaamde *backlog* maak je de opdracht concreet in ambities en interventies. Met elkaar, in een sessie van ongeveer twee uur kijken team en



Scrumbord met post-its om de voortgang bij te houden



Visual notes van Aletha Steijns

opdrachtgever naar wat de lange(re) termijn ambities zijn. “Zie het als een anker voor het project”, zegt Nienke. “Je benoemt niet alleen de ambities, maar kijkt ook wat er op je bordje ligt. Wat moet je nu regelen? Maar er komen ook altijd onderwerpen ter sprake die iets meer uitzoekwerk nodig hebben, of die iets later gaan spelen. Die komen in het midden te staan. De check met de opdracht en opdrachtgever is natuurlijk heel belangrijk.”

De *sprint* is een periode van een aantal weken waarin je als team werkt aan een opdracht. Regelmatig zijn er korte *standups* waarbij je als team bij een *scrumbord* staat om voortgang bij te houden. In korte, overzichtelijke acties kun je benoemen wat er gedaan moet worden, wat er al gedaan is, wat er nog loopt en waar het team tegenaan loopt. Met post-its kun je de voortgang bijhouden. “Het voordeel van deze manier van werken is dat je in één oogopslag inzichtelijk hebt waar je mee bezig bent. Je werkt ter plekke de stapel ‘to do’s’ af en dat geeft een goed gevoel. Dat scrumbord is eigenlijk het archief van je project”, zegt Gidion.

Met andere woorden: de mensen staan centraal, hun rol is duidelijk, het team is gefocust en er is een betrokken opdrachtgever, die klaar staat voor het team (en dus niet andersom!) en op de juiste momenten keuzes maakt.

Randvoorwaarden

Is ieder project geschikt? “Ja!”, antwoorden Gidion en Nienke direct. “De scrum is met name heel geschikt voor complexe projecten waarbij vanuit verschillende

disciplines naar een vraagstuk gekeken moet worden, juist ook bij de Rijksoverheid waar bij projecten veel verschillende partijen betrokken zijn.” Als er sprake is van een simpele opdracht, waarvan de uitkomst van tevoren redelijk voorspelbaar is, dan is de scrummethode eigenlijk niet nodig. Betteke vult aan: “Als scrum nieuw voor je is, begin dan met bescheiden ambities. Kies voor een project dat binnen een paar maanden afgerond kan worden.”

Ten tweede: de betrokkenheid van de opdrachtgever is heel belangrijk. “Het is van belang de opdrachtgever regelmatig bij scrumbijeenkomsten te betrekken”, raadt Gidion aan. “Zo houd je hem of haar op de hoogte, kun je misschien zelfs wel versnellen doordat ter plekke keuzes kunnen worden gemaakt. De opdrachtgever ervaart de discussie aan den lijve: welke afwegingen liggen onder keuzes en wie doet wat?”

Ten derde: benoem de drie rollen in het scrumteam: de opdrachtgever, de scrummaster en het teamlid. “De scrummaster is vooral de procesbegeleider. De scrummaster bewaakt de tijd en de voortgang, hij overlegt als het nodig is met de opdrachtgever en kan ook de verbinding bewaken met andere projecten. Ben je communicatieadviseur en ook scrummaster? Blijf dan weg bij discussies over de inhoud. De opdrachtgever bepaalt de prioriteiten en het ‘wat’ van het project. Hij is ook duidelijk aanwezig gaande het proces. Zo kan die ook eventuele wijzigingen meteen inbrengen of de contacten onderhouden met stakeholders. Het teamlid pakt taken op. Dat kunnen natuurlijk taken zijn die dicht bij zijn functie horen. Maar het teamlid

kan ook een taak oppakken waar hij of zij energie voor heeft, ook al hoort het niet misschien bij zijn dagelijkse taak. Soms moeten er ook gewoon dingen gedaan worden om vooruit te komen, ook al is dat iets buiten je reguliere taak,” aldus Gidion.

Wat betekent de scrum voor de communicatieprofessional?

“De scrum is een planningsmethode. Het is ontzettend leuk en interessant, maar staar je er ook niet blind op”, nuanceert Betteke van Ruler. “Wat het allerbelangrijkste is, is dat je methodisch gaat werken.” Scrum kan een bijdrage leveren aan het invullen van een andere rol van de communicatieprofessional: die van trainen, coachen en ondersteunen van de organisatie die zelf aan alle kanten aan het communiceren is. “Het communicatieplan is heel lineair, gaat wat mij betreft teveel uit van een maakbare wereld, plaatst wat wij vanuit onze

Scrummenderwijs werken bij BZ

“We wilden aan de slag met Yammer, maar zaten aan te hikken tegen het maken van een groot communicatieplan, met het hele afstemmings-traject dat erbij hoort”, vertelt Ellen de Jong, hoofdredacteur bij het ministerie van Buitenlandse Zaken. “Ook vanwege het feit dat we het allemaal al zo druk hebben. Op dat moment was ik net bij een sessie geweest met Betteke van Ruler. Toen hebben we gedacht: zullen we dit project scrummenderwijs aanpakken? We hadden al wel een A4tje met wat we wilden bereiken.

“We hadden een planbord en scrumden eens per twee weken een half uurtje, staand. Dat doen we met drie personen, we zijn een klein team. Het bord voor je neus maakt je enthousiast; het laat zien waar we mee bezig zijn. Je ziet meteen wat er moet gebeuren en al pratende krijg je nieuwe ideeën. Het geeft een voldaan gevoel om ook de afgeronde acties op het bord te zien staan. En het voelt wat natuurlijker aan om mee te bewegen met hoe het gaat dan wanneer je heel planmatig en rigide werkt. Wat lastig blijft is dat we dit project ‘erbij’ doen. Je kunt niet alle acties binnen de planning doen, maar juist dát loslaten geeft ook minder spanning.”

“Is het nou allemaal heel anders dan wat we traditioneel doen bij een project? Eigenlijk doen we, als redactie, veel van wat de methode voorstelt allang, maar hebben we dat niet zo benoemd.”

organisatie belangrijk vinden voorop, en houdt geen rekening met dynamiek en context.” Kan iedere communicatieadviseur scrummen? Gidion: “Je moet je afvragen welke rol bij je past. Als teamlid kan je natuurlijk een hele goede bijdrage leveren aan de scrumsessies. Het geeft je ook de gelegenheid om nieuwe, andere taken op te pakken. Bij de rol van scrummaster moet je je afvragen of die bij je past. Wil je of kan je de rol van procesbegeleider vervullen? Daar voelt niet iedereen zich prettig bij.” Betteke vult aan: “Ga eens te rade bij collega’s die al aan het scrummen zijn en vraag daar naar de ervaringen. En laat je in het begin bijstaan door een coach.” Gidion, Nienke en Betteke beamen: Scrum is niet voor watjes, maar als je het eenmaal onder de knie hebt, biedt het je ook veel. “Je moet goed weten wat jouw expertise is: ‘T-shaped’ noemt men dat: de poot staat voor je eigen professionaliteit, het dak voor kunnen samenwerken met anderen. Weg met de schotten tussen de disciplines dus: met elkaar lever je een bijdrage aan het eindresultaat en doe je wat er gedaan moet worden,” aldus Betteke.

De scrummethodiek is een mooie en natuurlijke manier om gaande het proces verantwoording af te leggen over keuzes die gemaakt moeten worden en deze te delen met de opdrachtgever. Het maakt ook inzichtelijk wie of wat nodig is om resultaten te boeken. En omdat je in korte sprints werkt, is er voldoende gelegenheid om tussentijds bij te sturen. Hiermee is de scrum dus ook een manier om als communicatie accountable te zijn: zowel over het proces als over de (tussen)resultaten.

Verder lezen

- Betteke van Ruler – Reflectieve Communicatiescrum, zó ben je accountable! (2013)
- Rini van Solingen en Rob van Lanen – Scrum voor managers (2013)

Tekst: Gerdien Rinzema, kennisadviseur bij de Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken

Met dank aan Aletha Steijns voor de visual notes die zij maakte tijdens de kennismiddag en die we mochten gebruiken voor dit artikel. Met dank aan Betteke van Ruler, Gidion Peters en Nienke van de Hoef voor hun bijdragen.

Dit artikel kwam tot stand n.a.v. de kennismiddag van de Academie voor Overheidscommunicatie van 19 juni 2014 ‘Scrummenderwijs. Een alternatief voor het communicatieplan?’. Tijdens deze kennismiddag vertelden Gidion Peters en Nienke van de Hoef van Scrumcompany wat de scrummethode inhoudt en liet Betteke van Ruler haar licht schijnen op wat de scrum kan betekenen voor het communicatievak.

Op deze maandelijke kennismiddagen laten sprekers van binnen en buiten de overheid hun licht schijnen over actuele communicatieonderwerpen. Op deze manier blijven communicatieprofessionals van de Rijksoverheid op de hoogte van ontwikkelingen in hun vak.

Kijk voor meer informatie op www.rijksoverheid.nl/Overheidscommunicatie