

# Reflectieve Communicatie Scrum:

## Een nieuwe manier van plannen tussen wal en schip

Erik Philippus  
Improvement

Onlangs ben ik als ervaren agile scrum trainer en coach gevraagd om een scrum training te geven voor de medewerkers van een Amsterdams communicatiebureau. Al eerder had ik mensen uit dat vakgebied bij mij op de Agile Scrum Foundation training gehad, dus ik was al op de hoogte van het bestaan van een scrum variant speciaal voor communicatie professionals: Reflectieve Communicatie Scrum (RCS), een jaar geleden gelanceerd door emeritus hoogleraar communicatiewetenschap Betteke van Ruler. Ter voorbereiding op de in-house scrum training heb ik me verdiept in RCS, gepositioneerd als een nieuwe en flexibele methode om communicatieacties te plannen. In dit artikel vertel ik iets over mijn zoektocht naar meer informatie over RCS, en trek ik mijn eigen conclusies ten aanzien van RCS, mede gebaseerd op mijn jarenlange ervaring bij het implementeren van agile scrum in een grote verscheidenheid van bedrijven.

Scrum is een decennium geleden ontstaan als antwoord op de toen zeer bureaucratische en topzware benadering van de ontwikkeling van software-intensieve systemen. Het was de hoogste tijd voor een paradigma verandering, beter passend op de hectiek, complexiteit en onvoorspelbaarheid van de wereld om ons heen. De afgelopen jaren wordt scrum steeds vaker toegepast op allerlei terreinen buiten software-ontwikkeling, van sales en marketing tot kerkbesturen en garages. Dus ik was erg benieuwd naar de redenen waarom er een Scrum variant was bedacht voor communicatie management, in plaats van de inmiddels uitgekristalliseerde scrum benadering gewoon toe te passen. Om maar met de deur in huis te vallen: tot op de dag van vandaag heb ik geen enkel steekhoudend argument kunnen ontdekken voor het bestaan van RCS, c.q. het niet kunnen toepassen van scrum zoals het oorspronkelijk bedacht en bedoeld is.

Ik heb uiteraard het RCS boekje van Betteke van Ruler nauwkeurig gelezen, en ook zo'n beetje alles gelezen wat er verder over deze methode wordt gezegd op internet. Ik ben lid geworden van een forum en ook op de RCS LinkedIn groep werd ik als "externe deskundige" van harte welkom geheten. Helaas ben ik van een koude kermis thuisgekomen. Met name de LinkedIn groep bleek geen podium te zijn voor inhoudelijke discussie. Toen ik herhaaldelijk nauwelijks response kreeg op mijn kritische kanttekeningen, werd het mij duidelijk dat er eerder sprake was van een collectieve bewieroking van Betteke van Ruler dan een open en eerlijke discussie over het bestaansrecht van RCS.

Dus mijn opmerkingen en observaties ten aanzien van RCS zijn geheel voor eigen rekening, en (met uitzondering van een paar één-op-één gesprekken met communicatieprofessionals) niet getoetst, becommentarieerd of weerlegd door mensen uit het communicatievak.

Dit neemt niet weg dat ik de toepassing van het agile gedachtengoed, in casu de scrum methode buiten de wereld van software ontwikkeling nog steeds van harte toejuich, en open sta voor een uitwisseling van ervaringen en best practices, en iedere response op de navolgende uiteenzetting van mijn bezwaren ten aanzien van RCS.

Het eerste wat mij opvalt bij het bestuderen van RCS, is het ontbreken van de rol van 'product owner', en ook de 'product backlog' heeft het veld moeten ruimen. Aangezien de ervaring leert dat deze twee zaken van cruciaal belang zijn voor het welslagen van iedere scrum implementatie, vind ik dit een fundamentele, en zelfs zorgwekkende afwijking van de gedefinieerde scrum methode. Over het hoe en waarom kom ik verder niet veel te weten, hoewel ik later wel ergens een uitspraak van Betteke van Ruler tegenkom, waarin wordt beweerd dat de scrum benadering 'teveel intern gericht' zou zijn. Nu is in scrum de product owner juist bij uitstek degene die de brug naar de opdrachtgever en de eindgebruikers slaat, en de stem van de klant luid en duidelijk laat doorklinken in het project, mede door middel van concrete gebruikerseisen in de vorm van 'user stories' zoals omschreven in de product backlog. En juist deze zaken worden weggelaten in RCS! Naar mijn gevoel een onbegrijpelijke contradictie, resulterend in een modificatie die de scrum methode in het hart treft.

Er worden wel pogingen in RCS gedaan om het gemis van een formele product owner te compenseren, b.v. door de RCS-coach regelmatig te laten overleggen met de opdrachtgever omtrent de voortgang, of de opdrachtgever zelf te laten participeren in de scrum meetings. Hiermee raak je volgens mij nog verder van huis: in plaats van een dagelijkse afstemming van werkzaamheden tussen teamleden, is het gevaar groot dat dan de dagelijkse scrum meeting verwordt tot een evaluatie of zelfs een 'mini-oplevering' richting opdrachtgever. Cruciaal kenmerk van scrum is juist dat de product owner (soms ook de opdrachtgever zelf) vlak voor de start van een sprint, samen met de teamleden afsprekt wat er over 2 of 3 weken opgeleverd moet worden - en daarna wordt het team met rust gelaten tot het eind van de sprint. Dit is één van de geheimen van scrum: juist doordat het team gedurende de sprint zoveel mogelijk ongestoord kan werken aan de afgesproken taken, wordt een grote toename in focus, teamgeest en productiviteit bereikt. Dit principe ligt aan de basis van de bevordering van 'self-empowerment' van teamleden en het en 'self-organizing' vermogen van teams - niet voor niets belangrijke fundamenten van scrum.

In scrum wordt de product owner gedwongen om gedurende een lopende sprint diepgaand na te denken over de wat het team in de volgende sprint moet gaan doen, en precies op tijd met een volgende, goed uitgewerkte set user stories bij het team aan te kloppen. Vlak voor een sprint heeft de product owner zijn of haar 'finest moment': dan wordt samen bepaald wat er de volgende iteratie wordt gerealiseerd, en die afspraak is bindend voor beide partijen. Dit is een aansporing voor de product owner om het sprint doel expliciet en zo concreet mogelijk te maken, want pas over 2 of 3 weken komt er weer een kans.

In RCS lijkt het erop dat bij iedere scrum meeting het doel kan worden bijgesteld in samenspraak met de opdrachtgever, en keuzes nader onderbouwd kunnen worden door middel van reflectie en evaluatie. Dat kan een valide werkwijze zijn, maar heeft nog maar weinig te maken met de iteratieve scrum manier van werken. Waar het bij scrum draait om discipline, hebben de RCS scrum meetings alles in zich om een glijdende schaal te worden. Leuk dat je super snel kunt reageren op een nieuwe situatie, maar het belangrijke scrum principe dat je de sprint intact laat wordt hiermee met voeten getreden.

Dit brengt me op een ander belangrijk gemis in RCS: de afwezigheid van retrospectives als afsluiting van elke sprint. Een retrospective is een terugblik op de zojuist afgeronde episode, waarin het team mogelijke verbeterpunten identificeert en acties afsprekt om samen prettiger en effectiever samen te werken. Ook in software ontwikkelomgevingen is deze retrospective helaas vaak het kind van de rekening, met desastreuze gevolgen voor het zelflerend vermogen van het team. Klaarblijkelijk wordt in RCS de retrospective 'uitgesmeerd' over de scrum meetings (of mogelijk ook voor een deel in de 'validatiemeeting').

Een ander punt van kritiek heeft te maken met de subtitel van het RCS boekje: "Zo ben je accountable!" In Scrum wordt dit onderwerp gedekt door de set aan uitgewerkte en gevalideerde user stories die ter realisatie worden aangeboden aan het team. Elke user story heeft concrete acceptatie criteria, omschreven in de 'Definition of Done'. Het team draagt een collectieve verantwoordelijkheid om bij het beëindigen van de sprint het werk volgens de overeengekomen acceptatie criteria op te leveren. Bovendien wordt voor iedere user stories vooraf een effort schatting gedaan, zodat op den duur een betrouwbare indicatie gegeven kan worden welke inspanning het team moet leveren en wanneer iets klaar zal zijn. Ook hier doet zich weer het gemis van een product owner en de product backlog gelden. In RCS wordt weliswaar gesproken over 'social stories' en 'portefeuille' als tegenhanger van user stories en product backlog - maar dat zijn in mijn ogen totaal verschillende zaken, zowel qua scope als concreetheid. En het blijkt ook weer hoe geraffineerd scrum in elkaar steekt: want een product backlog met user stories (inclusief effort schatting) maken het mogelijk om vooraf een betrouwbare werkplanning plus benodigde menskracht en budget vast te stellen - iets waar RCS (uiteraard) geen antwoord op heeft. En dat terwijl ik van communicatie professionals heb begrepen dat het ook in het communicatievak juist goed mogelijk is om toe te werken naar een concrete oplevering.

Inmiddels is er zo'n 13 jaar ervaring met scrum in software ontwikkeling, waardoor de kinderziektes er wel uit zijn, en er een grote verzameling is ontstaan van best practices om scrum aan te kunnen passen aan diverse werkomgevingen en culturen. Ik neem aan dat er goed is nagedacht over RCS; de overwegingen om van Scrum af te wijken worden echter nergens expliciet vermeld. Het enige wat ik te horen krijg is dat het een belangrijke, maar al 'oude discussie' is - maar het is onduidelijk waar de uitkomst van die discussie dan te vinden is. En dat is toch het minste wat ik zou verwachten als ingrijpende wijzigingen worden aangebracht aan een bestaande en bewezen methode. Betteke van Ruler erkent dat scrum strak is in de methode, en flexibel in de inhoud. Mijn observatie is dat dit in RCS niet consequent wordt doorgevoerd, en juist de methode flexibel wordt door met name de onduidelijke rolverdeling.

RCS gaat over Reflectieve Communicatie, waarin alle betrokkenen zo effectief mogelijk met elkaar communiceren over doelstellingen, interventies, en het communicatieplan. Dat is op zich uiteraard prima en zal een bijdrage leveren aan de 'agility' in de organisatie, maar zeker als je uit de communicatie-hoek komt vind ik dat toch een enigszins magere oogst. De toevoeging 'Scrum' geeft een suggestie die in mijn ogen niet wordt waargemaakt. Het doet me meer denken aan 'cherry picking', of wellicht is het gewoon een hippe marketing strategie. Op het gevaar af dat ik wordt gezien als een 'scrum fundamentalist', is mijn conclusie dat RCS toch ver van scrum afstaat.

Hoewel zij zelf toegeeft dat ze geen verstand heeft van het maken van software, meent Betteke van Ruler toch dat het communicatievak ingewikkelder is dan het ontwerpen en bouwen van software systemen. Het blijft dan toch wel opmerkelijk dat zij juist voor communicatieprofessionals met een uitgeklede en versimpelde variant van scrum op de proppen komt, net alsof haar doelgroep niet in staat zou zijn om zelf de vertaalslag naar hun eigen domein te maken.

Betteke van Ruler schrijft in het nawoord dat RCS wat haar betreft een 'betaversie' is, waarvan ze hoopt dat het anderen aanspoort tot discussie en het delen van ervaringen. Mijn ervaring is inmiddels dat het dan gaat om ervaringen met RCS, en niet om de discussie hoe scrum integraal en werkelijk effectief toe te passen in het communicatie vakgebied.

27 mei 2014  
Erik Philippus  
**Improvement** BV

[www.improvement-services.nl](http://www.improvement-services.nl)  
[erik.philippus@improvement-services.nl](mailto:erik.philippus@improvement-services.nl)