

# Online 'doenken'

## Annemieke Mintjes

**K**un je ook online scrummen? Stelde je ons, als scrummaster en agile coach, die vraag een paar maanden geleden, dan gaven we als antwoord: 'Nee, en zéker niet bij het opstarten van een nieuw project. Bij scrum gaat het om live met elkaar bergen werk verzetten, samen de schouders eronder zetten, je werk visueel maken. Dat is juist de kracht van de methodiek.'

En toen kwam Corona... Live bij elkaar komen met een groep mocht niet meer. Live scrummen was dus ook geen optie. Dan maar terug naar 'traditioneel' projectmanagement? Dat wilden onze opdrachtgevers echt niet, want scrum had voor hen zijn waarde inmiddels ruimschoots bewezen. Dus keken we naar wat er wél mogelijk was, en hoe dan. Onze leercurve was nogal steil de afgelopen maanden. Want online een project faciliteren is toch wel heel andere koek dan live. Wij zijn gewend om heel interactief met mensen te werken, te reageren op wat er gezegd wordt, wat er gebeurt. Online faciliteren voelde als minder grip hebben. De enige manier om dat te ondervangen was door heel goed na te denken over de tools en werkvormen die we in wilden zetten, en ons ontzettend goed voor te bereiden.

We grepen onze kans. Online hadden we al de nodige meters gemaakt met interactieve online trainingen op het gebied van storytelling, scrum en werkgeluk. Dat scheelde. We woonden bovendien in die eerste lockdownweken de nodige online bijeenkomsten bij, ook internationaal, om ons te laten inspireren. Onze agenda was toch leeg geveegd... We leerden tools kennen, zagen wat wel en niet goed ging. We gingen aan de slag met onder andere Zoom, Teams, Mural, Nearpod. We ontdekten dat we de posters die we normaliter voor scrum gebruikten in de tool Mural konden importeren, en dat we op die manier de verschillende scrumstappen toch heel goed konden zetten. Al doende ontwikkelden we.

En dat is precies wat scrum als methodiek ook typeert: *doenken*, doen en denken tegelijk.

We leerden dat een goede voorbereiding bij online bijeenkomsten nog veel belangrijker is dan bij live bijeenkomsten, waarbij we vanuit onze ervaring kunnen improviseren. Online teveel moeten improviseren betekent onduidelijkheid en dat vergroot de kans dat teamleden afhaken. Waar we eerder een agenda maakten van de workshop/training, maken we nu een gedetailleerd script met tijdsblokken. We kiezen onze werkvormen en tools zorgvuldig en zorgen voor veel afwisseling, genoeg pauzes en natuurlijk ook genoeg gekkigheid om mensen even te laten lachen en in beweging te krijgen. Een pen in beeld doorgeven via Zoom, iets pakken om op je hoofd te zetten. Het leuke daarvan is dat hoe stilliger jij als facilitator mensen vraagt om iets te doen, hoe groter de kans dat iedereen meedoet. Aarzel jij, dan aarzelen ze met je mee. We leerden ook al snel dat een hele dag online samenwerken wel erg intensief bleek. Iets meer eigen ruimte was effectiever. Een grote plus was dat mensen die je uitnodigt voor een review, waarbij je de tussentijdse resultaten presenteert, eerder tijd konden maken in hun agenda om aanwezig te zijn omdat ze geen reistijd hadden.

Toch begon het tegen de zomer bij sommige teams te kriebelen: kunnen we weer live bij elkaar komen? We willen elkaar graag weer in het echt zien. Dat zorgde wel voor een nieuw dilemma: je kunt als team wel weer bij elkaar komen, maar kan en wil iedereen dat? En kan dat ook met de mensen die je uitnodigt voor het opleveren van je resultaten, tijdens de review? Dat laatste leek nog niet verstandig. En dat luidde weer een nieuwe fase in, die van het hybride scrummen.

Een van mijn eerste ervaringen met hybride scrummen zal ik niet snel vergeten... Ik had het grootste deel van het team, bij een grote zorgorganisatie, bij elkaar. Maar niet iedereen kon er live bij zijn. En dus zorgden we ervoor dat via een van de laptops en een groot scherm de online teamleden steeds werden aangehaakt op de momenten dat we

gezamenlijk stappen maakten. Als teamleden vervolgens met elkaar in kleinere groepjes aan de slag gingen zochten ze elkaar zelf op, samen live, live met online, of samen online, afhankelijk van wie hoe actief was. Er werd mooi werk verricht. In de loop van de middag maakten we ons op voor de presentatie van de resultaten aan de stakeholders, de review. Online, maar zonder speciale apparatuur. Een paar van de live aanwezige teamleden zaten bij elkaar, de anderen zochten in het gebouw een eigen plek, om echo's te voorkomen en actief mee te kunnen doen. Ook dat ging goed. We kregen waardevolle feedback en sloten de bijeenkomst met een goed gevoel af. Iedereen die op een andere plek in het gebouw gezeten had kwam terug en in onze euforie gingen we meteen verder met de volgende stap: napraten en evalueren. Ik had daarvoor een mooie werkvorm gekozen met pokerkaarten. We waren op dreef, totdat na tien minuten de telefoon ging. Het was een van de online teamleden: 'We zitten op jullie te wachten, wanneer gaan we verder?' Ik, en de rest van het team, waren hen straal vergeten. Ik bood excuses aan en we sloten de dag alsnog, met het hele team, op een goede manier af. Dat was een wat pijnlijke, maar vooral ook leerzame ervaring. Want dit overkomt me natuurlijk niet nog een keer!

Wat we van deze en andere ervaringen leerden is dit:

- Een goede voorbereiding is essentieel, zorg voor een uitgebreid script met tijdblokken.
- Als je dat doet creëer je ruimte voor improvisatie. Er gaan altijd dingen anders dan je denkt.
- Geef vooraf veel aandacht aan de technische oplossingen die je nodig hebt: test apparatuur en internet.
- Als facilitator hoef je niet alles alleen te bedenken: het is prima om je team/de deelnemers te vragen om mee te denken en bij te springen. Is een bijeenkomst extra belangrijk: zorg dan voor ondersteuning in de vorm van een extra facilitator.
- Zorg voor veel afwisseling. Verdiep je in tools en werkvormen die zowel online als live ingezet en gecombineerd kunnen worden.

De conclusie? Online scrummen is een prima alternatief voor als live bijeenkomen niet mogelijk is. Is live wel mogelijk? Kies dan voor volledig live óf hybride. Om de kracht van een scrumteam optimaal te benutten raden we aan hen met regelmaat live bij elkaar te laten komen. Maar de tussentijdse standups (waarbij je in een kwartier de voortgang afstemt) zijn handig om online te doen, zeker als mensen op verschillende locaties werken. Dat scheelt veel tijd en vergroot de kans dat het hele team aanwezig is. Ook de reviews kunnen – afhankelijk van hoe je feedback wilt ophalen - prima online, zodat de stakeholders die uitgenodigd zijn geen tijd kwijt zijn met reizen voor zo'n relatief korte bijeenkomst (30-45 minuten). Het samenwerken door de teamleden zelf is praktisch om in ieder geval deels online te doen, natuurlijk afhankelijk van de aard van het werk dat ze samen oppakken.

Het belangrijkste aandachtspunt bij het maken van je keuze is of en hoe je de betrokkenheid van je team en de stakeholders zo goed mogelijk kunt organiseren en stimuleren. Want dat bepaalt uiteindelijk je resultaat! En tot slot: wees niet bang om fouten te maken. Blijf niet denken, maar ga doen. Ontdek, struikel, leer en verbeter (en vergeet vooral niet plezier te hebben).

***Annemieke Mintjes en Martha Buning ondersteunen organisaties bij het vergroten van hun verandervaardigheid. Daarvoor zetten ze onder andere agile/scrum, werkgeluk, storytelling, serious games en Liberating Structures in. Inspiratie en informatie vind je op: [www.gelukwerkt.frl](http://www.gelukwerkt.frl)***