

**ROBBIN SCHUURMAN  
EN WILLEM VERMAAK**

**50**

**INCLUSIEF  
GRATIS  
E-BOOK**

**TINTEN**

**NEE**

**EFFECTIEF STAKEHOLDERMANAGEMENT  
VOOR DE PRODUCT OWNER**

**Boom**

# 50 TINTEN NEE

*Effectief stakeholdermanagement voor de Product Owner*

Robbin Schuurman en Willem Vermaak

**Boom**

# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD – ROB VAN LANEN</b>	9
<b>INTRODUCTIE</b>	13
<b>1 DE PRODUCT OWNER</b>	18
Projectmanagement of productmanagement?	19
De Product Owner	23
Het mandaat van de Product Owner	26
Product Owner-typen	27
Groeien in verantwoordelijkheid en mandaat	31
<b>2 STAKEHOLDERMANAGEMENT</b>	34
Wat zijn stakeholders?	35
Typen stakeholders	37
Stakeholder map	41
Stakeholders met weinig belang en weinig invloed	44
Stakeholders met weinig belang en veel invloed	46
Stakeholders met veel belang en weinig invloed	48
Stakeholders met veel belang en veel invloed	50
Hoeveel tijd besteed je aan jouw stakeholders?	52
<b>3 NEE ZEGGEN</b>	54
Introductie	55
Wat gebeurt er als je nee zegt?	56
Wat maakt nee zeggen zo moeilijk?	57
Hoe zeg je effectief nee?	62

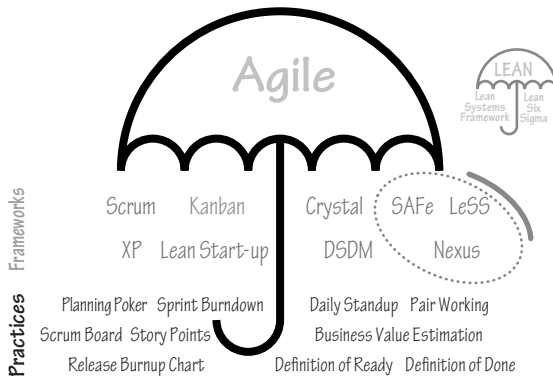
<b>4 DE 50 TINTEN NEE</b>	68
Introductie & voordat je de nee's gaat gebruiken	69
De negen categorieën van nee zeggen	70
1 De duidelijke nee	72
2 De vanuit de klant en/of gebruiker geredeneerde nee	78
3 De vanuit waarde geredeneerde nee	86
4 De vanuit budget geredeneerde nee	94
5 De vanuit timing geredeneerde nee	100
6 De vanuit de impact op de omgeving geredeneerde nee	106
7 De vanuit kwaliteit geredeneerde nee	113
8 De nee als alle andere nee's niet meer werken	121
9 Bonus! De nee's om je mandaat te vergroten	128
<b>AFSLUITING</b>	135
<b>DANKWOORD</b>	139
<b>OVER DE AUTEURS</b>	141
<b>ALLE 50 TINTEN NEE OP EEN RIJTJE</b>	143
<b>JOUW EIGEN NEE'S</b>	151
<b>LEGE STAKEHOLDER MAP</b>	153
<b>STAKEHOLDER MAP VOORBEELD</b>	155
<b>VERKLARENDE WOORDENLIJST</b>	157

*'Simplicity – The art of maximizing the work not done – is essential.'*

– AGILE MANIFESTO PRINCIPLE 10 –

# INTRODUCTIE

Druk, druk, druk! Dat is een van de meest gehoorde antwoorden wanneer je mensen vraagt hoe het gaat. Je rent van de ene meeting naar de andere. Tussendoor moet je even een telefoontje plegen, snel koffie halen en daarna door naar de volgende sessie. Er is enorm veel te doen, maar er is te weinig tijd om het allemaal te kunnen doen. Dat betekent dus keuzes maken. Door de toenemende complexiteit wordt er niet alleen verwacht dat je steeds vaker keuzes maakt, maar ook steeds sneller.



**Figuur 0.1** Agile Umbrella

Veel organisaties hebben in de afgelopen jaren een 'Agile' werkwijze geadopteerd om met de toenemende complexiteit om te kunnen gaan. In deze Agile organisaties zoek je naar wendbaarheid, waarde-maximalisatie en focus op de klant. Agile kan je zien als het overkoepelende gedachtegoed. Het Agile gedachtegoed bestaat uit vier waarden en twaalf principes, die je terugvindt op [www.agilemanifesto.org](http://www.agilemanifesto.org). Om invulling te geven aan dit Agile gedachtegoed, bestaan er verschillende 'frameworks'. Het Scrum framework is hier een van.

Daarnaast bestaan er nog allerlei ‘practices’ die binnen Agile organisaties gebruikt worden. Dit zijn aanvullende tools en gebruiken die teams toepassen, maar die geen vereiste zijn van de frameworks of het Agile gedachtegoed. De verhouding tussen Agile, het Scrum framework en aanvullende practices is gevisualiseerd in figuur 0.1. Binnen het Scrum framework wordt de rol ‘Product Owner’ onderkend. Veel organisaties stellen tegenwoordig Product Owners aan, om de wendbaarheid te vergroten, waarde te maximaliseren en meer focus aan te brengen rondom de klant. Deze Product Owners zijn belangrijke spelers voor het (door)ontwikkelen van (nieuwe) producten en diensten. Hun belangrijkste verantwoordelijkheid is het ‘maximaliseren van de waarde van het product’. Product Owners maken continu keuzes. Ze wegen af wat het meest belangrijke en waardevolle werk is om op te pakken. Zij maken continu keuzes en dat betekent dan ook regelmatig nee zeggen.

In veel organisaties geldt dat er meer wensen, eisen en vragen zijn dan beschikbare capaciteit om al dit werk te verzetten. Er wordt invloed uitgeoefend vanuit de markt, de overheid, concurrenten en de eigen organisatie om veranderingen aan te brengen. Al deze factoren beïnvloeden de producten en diensten van de organisatie. Daarnaast moeten organisaties de producten kiezen waar zij wel en niet in investeren. Vaak wordt gezocht naar een goede balans tussen innovatie, uitbreiding, onderhoud en architectuur. Al deze zaken zijn van invloed op de producten en diensten die je levert en daarom is het noodzakelijk keuzes te maken. Als Product Owner ben je een key player in het maken van deze keuzes.

Door vaker nee te zeggen, zal je ook bewuster ja gaan zeggen, maar dan voornamelijk tegen ‘de juiste’ dingen. Misschien zijn de juiste dingen in jouw context vooral gedreven vanuit wet- en regelgeving en daarmee cruciaal voor het voortbestaan van het product. Maar het doel is natuurlijk dat het zaken zijn die echt waarde toevoegen voor de organisatie of voor klanten. Door nee te zeggen, creëer je

ruimte om ja te zeggen tegen de echt belangrijke en waardevolle zaken. Hier word je zelf waarschijnlijk een stuk blijer van en daarmee de organisatie, klanten en gebruikers ook! En zoals de quote voorafgaand aan deze inleiding zegt: ‘Simplicity – the art of maximizing the work not done – is essential.’

Nee zeggen is niet altijd even gemakkelijk. Nee zeggen kan niet altijd op dezelfde manier. En nee zeggen is zelfs niet altijd mogelijk. Vandaar dat dit boek *50 tinten nee* is geschreven. Met dit boek word je geholpen aan effectiever stakeholdermanagement te doen. Dit boek is geen handleiding om in iedere denkbare levenssituatie nee te kunnen zeggen. Dit boek is voornamelijk gericht op Product Owners en Product Managers.

Het doel van dit boek is om jou op weg te helpen op het gebied van stakeholdermanagement. Het managen van stakeholders is namelijk een lastig ‘spel’. Om dit spel goed te kunnen spelen, is het belangrijk op een effectieve manier nee te kunnen zeggen. Daarbij is alleen nee zeggen niet genoeg! Ken je bijvoorbeeld de belangen van jouw stakeholders? Ken je de krachtenvelden binnen en buiten de organisatie? En hoeveel mag jij eigenlijk zelf bepalen? Het doel van dit boek is jou op een praktische manier helpen effectief stakeholdermanagement toe te passen. Daarnaast krijg je een aantal tips om jouw mandaat te gaan vergroten. Hiermee leer je dus op een effectieve manier nee te zeggen.

Dit boek helpt jou effectiever nee te zeggen. Het is natuurlijk niet zo dat je na het lezen van dit boek altijd alleen nog maar nee moet zeggen tegen vragen van jouw stakeholders. Ook ‘ja’, ‘misschien’ of ‘laten we hier eerst nog eens over nadenken’ blijf je gebruiken. Een goede Product Owner weet wat hij weet, maar ook wat hij niet weet. De bekende quote ‘Seek first to understand, then to be understood’ is voor een Product Owner dan ook erg relevant. Zeg nee tegen de juiste dingen, nadat je je stakeholders begrepen hebt. En zeg ja tegen



de juiste dingen, nadat je je stakeholders goed begrepen hebt. Zorg dat je het ‘wat’ en het ‘waarom’ goed begrijpt voor je keuzes maakt. En gebruik de kennis van de mensen om je heen. Laat je goed informeren en maak dan pas de eventuele goede, verkeerde of allesbepalende keuzes. Ja zeggen is dus net zo waardevol als nee zeggen, maar de focus in dit boek ligt wel volledig op de nee.

Het boek bestaat uit vier hoofdstukken en je kunt het lezen zoals je zelf wilt. Je kunt het boek gewoon van voren naar achteren lezen, maar je kunt ook beginnen met andere hoofdstukken. Wil je meer weten over concepten rondom productontwikkeling, de Product Owner-rol en de verantwoordelijkheden van deze rol? Start dan bij hoofdstuk 1. Wil je meer weten over stakeholdermanagement en verschillende typen stakeholders? Ga dan aan de slag met hoofdstuk 2. Wil je meer leren over het concept van nee zeggen, waarom je dit zou willen en hoe je dat het beste doet? Lees dan hoofdstuk 3. Of wil je liever direct de 50 tinten nee induiken en hiermee aan de slag gaan? Dan is hoofdstuk 4 de plek waar je kunt starten. Aan het einde van het boek vind je de afsluiting en een aantal bijlagen, zoals het totaaloverzicht van alle tinten nee en een Stakeholder Map-template.

Veel plezier toegewenst tijdens het lezen van dit boek en uiteraard veel succes met het toepassen van de 50 tinten nee in de praktijk!

# 1

## DE PRODUCT OWNER

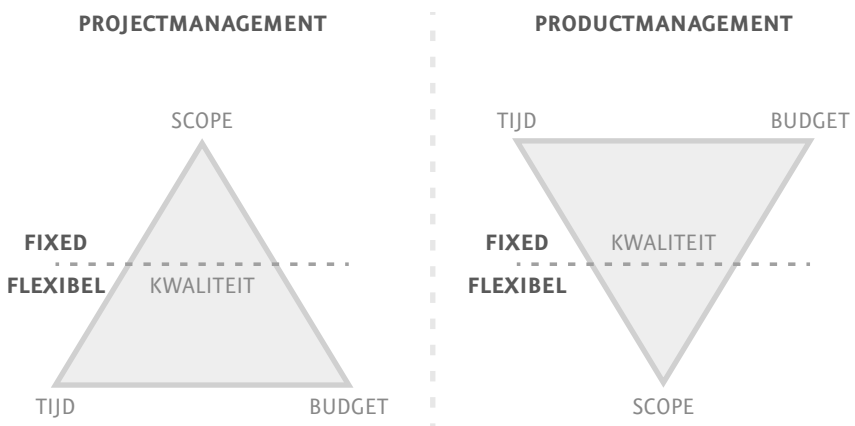
*‘The Product Owner is responsible for maximizing the value of the product resulting from work of the development team.’*

– The Scrum Guide – KEN SCHWABER EN JEFF SUTHERLAND –

## PROJECTMANAGEMENT OF PRODUCTMANAGEMENT?

Werk jij (als Product Owner) in een *project(management)*organisatie of in een *product(management)*organisatie? Het antwoord op deze vraag is van belang om jouw Product Owner-rol effectief in te vullen. In veel organisaties is de rol (of functie) van Product Owner relatief nieuw. De rol wordt vaak vergeleken met de rol van een Project Manager. Die vergelijking is onterecht, omdat er forse verschillen zijn tussen een Product Owner en een Project Manager.

Veel organisaties zijn gericht op het uitvoeren van projecten. Door een tijdelijke organisatie in te richten, willen zij binnen tijd en budget een vooraf gedefinieerde scope opleveren aan de lijnorganisatie. Scope, tijd en budget zijn dan ook vaak de metrics waarop projecten gestuurd worden en op basis waarvan projecten als succesvol worden beschouwd. De valkuil hierbij is dat in de projectorganisatie het opleveren van de scope binnen tijd en budget vaak belangrijker gevonden wordt dan zaken als productgebruik, klanttevredenheid en time-to-learn (de meer marktgerichte facetten die veel meer zeggen over de waarde van het product).



**Figuur 1.1** *Projectmanagement versus productmanagement*

Figuur 1.1 geeft weer hoe de focus verschilt tussen een projectorganisatie (sturen op tijd en budget) versus een productorganisatie (sturen op waarde/scope). Bij de projectorganisatie staat de scope (features) vast en zijn tijd en budget rekbaar (denk aan het verleggen van de projectdeadline of meer mensen toevoegen aan het project). De kwaliteit wordt hierbij (impliciet en soms ook onbewust) onderhandelbaar. Bij de productorganisatie staan tijd en budget vast. Dit wordt vastgezet door in vaste, stabiele teams samen te werken in korte iteraties (Sprints). De kwaliteit wordt geborgd middels de zogenoemde Definition of Done, die nageleefd wordt voor ieder item dat opgeleverd wordt. En wat opgeleverd gaat worden, is flexibel in een productorganisatie. De scope staat dan ook niet vast. Het succes van de productorganisatie wordt gedurende het ontwikkelproces continu gemeten, op basis van feedback van klanten, gebruikers en de organisatie. In dit proces is het sturen op productgebruik, klanttevredenheid en time-to-learn dan ook waardevoller dan het sturen op scope, tijd en budget.

Een Product Owner komt het beste tot zijn recht in een productorganisatie. En een Product Owner lijkt dan ook meer op een *Product Manager* dan op een *Project Manager*. Zowel Product Owners als Product Managers houden zich bezig met zaken als de productvisie, strategie, stakeholdermanagement en product roadmap. Een Product Manager werkt echter vaak samen met andere afdelingen en teams, waarin het werk belegd gaat worden. Een Product Owner is onderdeel van één of meerdere multidisciplinaire Scrum Teams en maximaliseert daarmee actief de waarde van het product. De Product Owner kan daadwerkelijk besluiten nemen over de inzet van het Development Team. Je zou ook kunnen zeggen dat Product Management meer een functiegebied is, waarbij de Product Owner een rol is.



### Dingen om over na te denken ...

Je ziet dat veel (projectmanagement)organisaties een omslag maken naar een productorganisatie. Werk jij momenteel nog in een projectorganisatie? Dan kun je nadenken over mogelijke stappen die je kunt zetten om te transformeren naar een productorganisatie. Denk hierbij aan het '8-step Change Model' van change management-goeroe John Kotter. Een aantal vragen om over na te denken zijn:

- Wat is de noodzaak om te veranderen? Waarom moet het anders?
- Waar zou je dan naartoe willen? En waarom daarnaartoe?
- Wat gebeurt er als er niets verandert?
- Wat zijn kansen en risico's van de verandering?
- Hoe maak je de verandering meetbaar?
- Wie kunnen jou helpen de verandering te realiseren?
- Wie zijn de belangrijkste stakeholders in de verandering?
- Wat levert de verandering op voor de stakeholders?
- Wat is het eerste, kleine stapje dat je zou kunnen zetten?

Concluderend: Als Product Owner in een productorganisatie:

- stuur je op toegevoegde waarde voor klanten en gebruikers;
- meet je de waarde continu door middel van klantfeedback en metrics;
- verscheep je het product 'early and often';
- werk je met stabiele (product)teams;
- zet je de kwaliteit vast (door middel van de Definition of Done);
- kun je de kosten vastzetten;
- kun je deadlines vastzetten;
- heb je een flexibele scope.

In onderstaande tabel volgt een weergave van de verschillen tussen projectmanagement en productmanagement.

**Tabel 1.1** *Verschillen projectmanagement en productmanagement*

<b>Projectmanagement</b>	<b>Productmanagement</b>
<p><b>Wat zijn de kenmerken van een project?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vaste start en einddatum</li> <li>• tijdelijke organisatie</li> <li>• scope is vooraf bepaald</li> <li>• budget en tijd zijn flexibel</li> <li>• gefaseerde, planmatige aanpak (start-up, initiatie, ontwerp, realisatie, test en oplevering)</li> </ul>	<p><b>Wat zijn de kenmerken van een product?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• continu (geen vooraf gedefinieerde einddatum)</li> <li>• vaste, stabiele organisatie</li> <li>• scope is flexibel</li> <li>• budget en tijd staan vast</li> <li>• empirische aanpak (toetsen van aannames door kortcyclisch opleveren van producten aan klanten/gebruikers en feedback ophalen)</li> </ul>
<p><b>Wanneer is een project succesvol?</b> Een project is succesvol indien de vooraf gedefinieerde scope (output) binnen tijd en budget wordt opgeleverd, om geïmplementeerd te kunnen worden door de lijnorganisatie.</p>	<p><b>Wanneer is een product succesvol?</b> Een product is succesvol indien het product waardevol is voor klanten en gebruikers. De waarde van het product blijkt onder andere uit het productgebruik, klanttevredenheid, en de time-to-market.</p>
<p><b>Waar stuur je op in projectmanagement?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• budget en kosten</li> <li>• scope</li> <li>• tijd</li> <li>• duidelijke rollen</li> <li>• uitgebreide (langetermijn)planning</li> <li>• fasering, milestones</li> </ul>	<p><b>Waar stuur je op in productmanagement?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• waarde</li> <li>• productgebruik</li> <li>• klanttevredenheid</li> <li>• gebruikerstevredenheid</li> <li>• time-to-market</li> <li>• time-to-learn</li> <li>• klant- en gebruikersfeedback</li> </ul>

## DE PRODUCT OWNER

Een Product Owner is iemand die de enige eigenaar is van – en verantwoordelijk is voor – het ontwikkelen, onderhouden en vermarkten van een product of dienst. Het belangrijkste doel van deze rol is: **het maximaliseren van de waarde van het product**. Om dit doel te kunnen realiseren, is een passend mandaat nodig. De Product Owner is dan ook bedoeld als de eindbesliser over het product. Om waarde te kunnen maximaliseren en een succesvol product te kunnen leveren, wordt er wel wat verwacht van de Product Owner.

Voor een Product Owner begint het met het opstellen en uitdragen van de productvisie. Hiermee geeft hij of zij richting aan het product. De productvisie beschrijft de stip op de horizon voor het product. Het opstellen van de productvisie is iets wat de Product Owner doet in samenwerking met verschillende stakeholders (mensen die belang hebben bij het product). Deze stakeholders (klanten, gebruikers, collega's, management en externe partijen) hebben vaak vele wensen en eisen voor het product. Het effectief managen van deze stakeholders is dan ook een belangrijke verantwoordelijkheid van de Product Owner. Dit niet alleen omdat je de stakeholders nodig hebt om jouw visie te realiseren, maar ook omdat zij jou kunnen helpen om de waarde van het product te maximaliseren.

Door middel van effectief stakeholdermanagement inventariseert de Product Owner welke wensen en eisen de stakeholders hebben, om vervolgens te bepalen welke wensen en eisen er opgenomen worden op de Product Backlog. Je wilt echter voorkomen dat de Product Backlog een eindeloze lijst van ideeën wordt, daarom is nee zeggen hier ontzettend belangrijk. De Product Backlog is de lijst met ideeën waarmee de productvisie gerealiseerd gaat worden. De Product Backlog bevat dan ook zowel ideeën van stakeholders als van de Product Owner zelf. Een belangrijke verantwoordelijkheid van de Product Owner is het managen van deze Product Backlog. De Product Owner

bepaalt wat er op de Product Backlog staat en hij of zij bepaalt in welke volgorde deze items staan. De Product Owner mag de ordening aanpassen wanneer dat nodig en/of gewenst is. Hij of zij zorgt voor een optimale balans tussen het ontwikkelen van nieuwe features, het investeren in infrastructuur en architectuur, het uitvoeren van onderhoud en het oplossen van fouten. De Product Owner bepaalt op deze manier wat er aan het product toegevoegd of aangepast moet worden en houdt zich dus ook bezig met Product Lifecycle Management.

Het toevoegen van waarde aan een product kost tijd en geld. De Product Owner heeft daarom ook de verantwoordelijkheid transparant te maken wat de kosten en opbrengsten van het product zijn. Dit wordt beschreven als de ‘total cost of ownership’ (wat zijn de kosten van het hebben van het product?) en de ‘return on investment’ (levert een investering in het product meer op dan dat dit kost?). De Product Owner is de belangrijkste schakel naar de Development Teams die de waarde daadwerkelijk realiseren. Dit betekent echter niet dat alle communicatie naar het Development Team uitsluitend via de Product Owner verloopt. De Product Owner is geen ‘doorgeefluik’ voor het Development Team! De Product Owner zorgt er wel voor dat de Development Teams de Product Backlog Items voldoende begrijpen om een werkend product op te leveren.

### **Samenvattend: de Product Owner**

- bepaalt samen met de (key) stakeholders het ‘waarom’;
- zorgt voor de productvisie waarmee richting gegeven wordt aan het product;
- draagt zorg voor het opstellen, managen en ordenen van de Product Backlog;
- verfijnt de Product Backlog, samen met het Development Team en de stakeholders;
- organiseert Sprint Reviews om in samenwerking met stakeholders het product bij te sturen;



- houdt de financiële aspecten van het product bij (kosten/opbrengsten);
- maakt en beheert de release planning (en deadlines);
- zorgt zo voor het maximaliseren van de waarde van het product.



**Dingen om over na te denken ...**

- Wat zijn jouw verantwoordelijkheden als Product Owner?
- Welke verantwoordelijkheden ontbreken er in jouw context?
- Hoe zou je (meer) eigenaarschap kunnen nemen als het gaat om deze verantwoordelijkheden?

# 2

## STAKEHOLDER- MANAGEMENT

*‘Behandel ongelijke  
klanten ongelijk.’*

– JOS BURGERS –

## WAT ZIJN STAKEHOLDERS?

Iedere Product Owner heeft te maken met stakeholders en met stakeholdermanagement. Je bent tenslotte een product aan het maken voor – en samen met – anderen. Daarbij krijg je te maken met verschillende belanghebbenden, zowel binnen als buiten jouw organisatie. Maar wat zijn stakeholders? Wie zijn jouw stakeholders? En hoe ga je met hen om? In dit hoofdstuk worden deze vragen behandeld.

Een definitie van de term *stakeholders* is:

*Stakeholders zijn personen of groepen van personen die een direct of indirect belang hebben bij de organisatie en/of omgekeerd. Het zijn personen, organisaties en instanties die op een of andere wijze belang hebben bij het ontwikkelen en/of leveren van de producten en diensten van de organisatie.*

Bron: Paul Stamnsnijder – *Stakeholdermanagement. Start met wie*

Als Product Owner heb je te maken met een grote variatie aan stakeholders. Een deel hiervan kan je als Product Owner vrij eenvoudig identificeren. Dit zijn bijvoorbeeld (potentiële) klanten en gebruikers. Deze stakeholders hebben een duidelijk belang bij jouw product of dienst (zij gaan het immers afnemen en/of gebruiken). Stakeholders, zoals een directe manager of directe collega's, zijn vaak ook vrij eenvoudig te identificeren. Een manager heeft belang bij jouw product of dienst vanuit een omzet-, kosten-, ontwikkelings- of beheerperspectief bijvoorbeeld. De collega's zijn veelal betrokken in de realisatie of totstandkoming van het product.

Er zijn echter ook groepen stakeholders waar je wellicht niet zo snel aan denkt, of die moeilijker te identificeren zijn. Dit zijn groepen stakeholders die geen (direct) belang lijken te hebben, of weinig belang hebben bij jouw product of dienst. Voorbeelden hiervan zijn over-

heidsinstanties, maatschappelijke organisaties of de pers en media. Wellicht zijn deze voorbeelden toevallig voor jouw context juist wel hele duidelijke stakeholders, maar voor veel Product Owners geldt dat niet. Denk ook aan een manager uit een andere businessunit, die geen belang lijkt te hebben bij jouw product, maar die toch ineens opduikt. Dergelijke groepen stakeholders zie je wellicht over het hoofd. Daardoor zijn deze groepen stakeholders lastiger te benoemen. Het komt ook voor dat dit soort groepen zichzelf tot stakeholder benoemen. Vanuit jouw perspectief lijken deze stakeholders weinig belang te hebben bij het product, waardoor je de kans loopt hen te vergeten. Om te voorkomen dat jij als Product Owner verrast wordt door een onvoorziene groep stakeholders moet je goed nadenken over deze bijzondere doelgroepen.

Kijk als Product Owner dan ook goed om je heen. Houd de omgeving in de gaten en kijk of er nieuwe belanghebbenden ontstaan. Dit kan ook buiten jouw eigen organisatie zijn. Stakeholders komen dus voor in vele soorten en smaken. Veel belang, weinig belang, direct en indirect belang en intern en extern. In het volgende hoofdstuk ga je dieper in op de typen stakeholders. Aansluitend lees je hoe je op overzichtelijke wijze je stakeholders groepeerd.

## TYPEN STAKEHOLDERS

In het boek *Stakeholdermanagement. Start met wie* van Paul Stam-snijder staat een indeling van 33 typen stakeholders. Deze lijst zie je hieronder. Een deel van deze typen stakeholders is relevant voor jou als Product Owner. Een ander deel is waarschijnlijk niet relevant in jouw context. Gebruik deze lijst dan ook als bron van inspiratie.

Tabel 2.1 Typen stakeholders

#	Type stakeholder	Belang voor de organisatie
1	Klanten	Omzet
2	Niet-klanten	Toekomstige omzet
3	Medewerkers	Tijd, kennis, arbeid
4	Oud-medewerkers	Maatschappelijke steun
5	Aandeelhouders	Financiering
6	Ondernemingsraad	Intern draagvlak
7	Cliëntenraad	Extern draagvlak
8	Raad van toezicht/commissarissen	Toezicht
9	Overheid	Regelgeving, infrastructuur
10	Partners	Netwerk
11	Politiek	Maatschappelijk draagvlak
12	Management (Inclusief CxO-rollen)	Leiding
13	Concurrentie	Uitdaging
14	Pers	Positieve aandacht, gebaseerd op feiten
15	Nieuw talent	Toekomst
16	Leveranciers	Grondstoffen, producten, diensten
17	Belangenorganisaties	Invloed
18	Maatschappelijke organisaties	Waardering, draagvlak
19	Wetenschappers	Bevestiging, inzicht
20	Creatieve geesten	Innovatie

#	Type stakeholder	Belang voor de organisatie
21	Omwonenden	Leefbaarheid, acceptatie
22	Toezichthouders	Legitimatie
23	Vakbonden	Vertegenwoordiging
24	Ngo's	Maatschappelijk draagvlak
25	Social media-gebruikers (onder andere bloggers)	Voeling met de tijdgeest, positieve aandacht
26	Universiteiten	Onderzoek, aanvoer nieuw talent
27	Analisten	Financiële waardering
28	Accountant	Goedkeuring cijfers, transparantie
29	Distributiepartners	Bereik
30	Wetenschappelijke vereniging	Wetenschappelijke legitimatie
31	Ontwerpers	Visuele identiteit, passend design
32	Adviseurs	Specialistische kennis, benchmarks
33	Kinderen	Toekomstbestendigheid

Bron: Paul Stamsnijder, *Stakeholdermanagement. Start met wie*



### Praktijktip

In bovenstaande Stakeholdertabel staat bij nummer 12 als onderdeel van management ook vermeld: Inclusief CxO-rollen. Denk hierbij aan de CEO (Chief Executive Officer), CFO (Chief Financial Officer), CTO (Chief Technology Officer), CIO (Chief Information Officer), et cetera. Zie deze mensen niet als 1 rol! Zorg dat je een onderscheid maakt tussen de CEO, CFO, CTO, want zij hebben andere belangen en invloeden. Benoem deze (en andere management) stakeholders dan ook specifiek (met naam en functie) in jouw stakeholder map, indien zij stakeholder zijn bij jouw product.

### Belang en invloed

De genoemde stakeholdertypen kunnen je inspireren om jouw stakeholders te benoemen. Nadat je jouw stakeholders geïdentifi-

ceerd hebt, is het zaak de gewenste betrokkenheid en invloed van deze stakeholders inzichtelijk te maken. Het gebruikte uitgangspunt hiervoor is de verhouding tussen de hoeveelheid *belang* en de hoeveelheid *invloed* die een stakeholder heeft. Stakeholders hebben vele wensen, eisen en vraagstukken, die behoorlijk uiteen kunnen lopen. Een hele waardevolle wens van de ene stakeholder levert misschien helemaal geen waarde op voor de andere stakeholder. Het onderkennen van verschillende typen stakeholders is dan ook relevant om stakeholdermanagement op een effectieve wijze te bedrijven. Dit geldt zeker als je van plan bent na het lezen van dit boek vaker nee te zeggen. Niet iedere vorm van nee zeggen is namelijk voor ieder type stakeholder toepasbaar. Het gaat je in de praktijk dan ook helpen inzicht te creëren in jouw stakeholders. De verhouding tussen belang en invloed bepaalt in hoeverre dit een stakeholder is waarmee je heel nauw moet samenwerken, of waarvan je juist wat meer afstand kunt nemen.

### **Belang van de stakeholder**

Stakeholders hebben vaak verschillende belangen bij jouw product en er zijn dan ook verschillende soorten belangengroepen te definiëren:

- Stakeholders die een positief belang hebben bij jouw product; zij willen dat het product een succes wordt. Denk hierbij aan klanten of gebruikers.
- Stakeholders die een negatief belang hebben bij jouw product; zij willen dat jouw product geen succes wordt. Denk hierbij aan een afdeling die overbodig wordt of waar werk wordt weggenomen door jouw product of dienst.
- Stakeholders die een belang hebben in jouw team, maar niet zozeer een belang hebben bij het product. Denk hierbij aan de leidinggevende van jouw Development Team, of van jouzelf.
- Stakeholders die een persoonlijk belang of eigen afdelingsbelang hebben, maar niet zozeer belang hebben bij het product. Denk hierbij aan een manager operations die zijn of haar eigen KPI's op

orde wil houden en die wil voorkomen dat er extra belasting of druk op zijn of haar afdeling/team komt.

- Stakeholders waar jij als Product Owner een belang bij hebt. Denk hierbij aan leveranciers, partners, overheidsinstanties of maatschappelijke instanties.

Wanneer je de verschillende belangen van de stakeholders goed kent, helpt dat een betere relatie met hen op te bouwen. Het helpt je ook hen effectiever te managen. Je kunt jouw boodschap daarmee eenvoudiger laten aansluiten op het perspectief van de stakeholder.

### **Invloed van de stakeholder**

De invloed van stakeholders kun je onderverdelen in *formele invloed* en *informele invloed*. Er zijn stakeholders die op basis van hun formele, hiërarchische positie invloed hebben of invloed kunnen uitoefenen. Denk hierbij aan stakeholders op management- of directieniveau. In veel organisaties hebben Product Owners te luisteren naar mensen die deze vorm van invloed uitoefenen. Naast de formele leiders zijn er ook mensen die (informeel) leiderschap tonen, waarmee zij een bepaalde status of reputatie onder de collega's hebben gecreëerd. Dit is meer een informele vorm van invloed. Je kent ongetwijfeld wel iemand die geen managementfunctie heeft, maar toch van alles voor elkaar krijgt binnen de organisatie. Ook deze stakeholders wil je graag goed in beeld krijgen.



## STAKEHOLDER MAP

Stakeholders met invloed kunnen een stempel drukken op de ontwikkeling van jouw product, ongeacht of de invloed formeel of informeel is. Het zal je helpen als Product Owner inzicht te hebben in de invloed en het belang van jouw stakeholders. Door stakeholders te groeperen via een Stakeholder Map creëer je overzicht op jouw stakeholderveld. Met dat inzicht bepaal je vervolgens hoe je met jouw stakeholders omgaat.



### Praktijktip

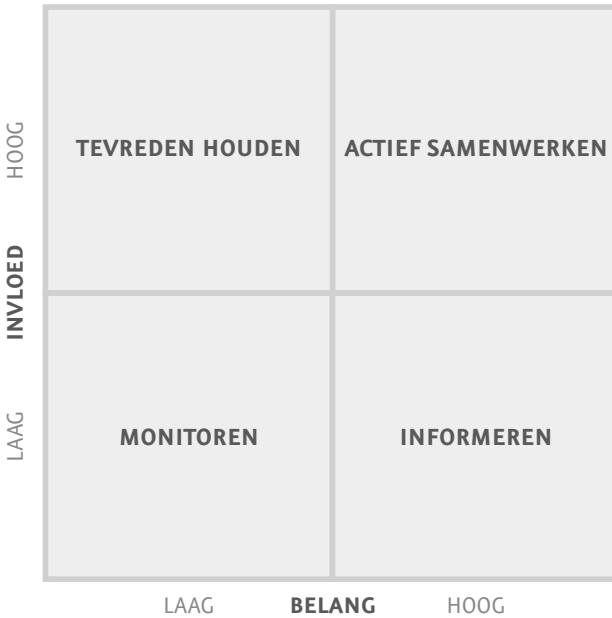
Probeer bij het in kaart brengen van de typen stakeholders zo veel mogelijk namen van personen te gebruiken. Het is bijvoorbeeld gemakkelijk om te zeggen dat 'Finance' jouw stakeholder is. Maar als er op de afdeling Finance 35 mensen werken, hebben al die 35 mensen dan eenzelfde belang bij jouw product? Of gaat het alleen om 'Piet, de financial controller', de enige met wie je echt te maken hebt voor dit product?



### Praktijktip

Maak de Stakeholder Map samen met bijvoorbeeld een Scrum Master of (Agile) coach. Deze persoon kan jou tijdens het invullen vragen stellen, zodat je nog kritischer nadenkt over waar je welke stakeholder plot.

In figuur 2.1 zie je een voorbeeld van de Stakeholder Map, waarin je jouw stakeholders kan plotten.



**Figuur 2.1** *Stakeholder Map*

In de Stakeholder Map kun je stakeholders indelen in een van de volgende groepen:

1. stakeholders met weinig belang en weinig invloed;
2. stakeholders met weinig belang en veel invloed;
3. stakeholders met veel belang en weinig invloed;
4. stakeholders met veel belang en veel invloed.

Achter in dit boek vind je een lege Stakeholder Map om direct mee aan de slag te gaan.

**Dingen om over na te denken ...**

Waarschijnlijk kan je als Product Owner jouw directe stakeholders relatief snel identificeren. Heb je ook nagedacht over jouw indirecte stakeholders? Vaak zie je dat de directe stakeholders werken in opdracht van iemand anders. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een financial controller. Deze stakeholder valt hiërarchisch gezien onder de CFO en die CFO heeft uiteraard ook eigen wensen en belangen. Denk daarom eens na over de volgende vragen:

- Wie zijn jouw stakeholders? En wat zijn hun mandaten?
- Wat zijn de wensen/behoefte van jouw stakeholders? Wanneer zijn zij succesvol? En hoe kan jij een bijdrage leveren aan hun succes?
- Wie zijn de stakeholders achter jouw stakeholders? Wat zijn hun belangen? En wanneer zijn zij succesvol? Hoe kan je ze helpen hun doelen te bereiken?

De Stakeholder Map zoals weergegeven in figuur 2.1 is de leidraad van het stakeholdermanagement. Bij de tinten nee hebben wij de stakeholdergroepen geplot zoals wij deze in de praktijk het meeste tegenkomen. Het kan natuurlijk zijn dat het voor jouw context net iets anders valt, dus onthoud dat het niet in ijzer gegoten is.

# 4

## DE 50 TINTEN NEE

*'People think focus means saying yes to the thing you've got to focus on. But that's not what it means at all. It means saying no to the hundred other good ideas.'*

– STEVE JOBS –

## INTRODUCTIE & VOORDAT JE DE NEE'S GAAT GEBRUIKEN

Het doel van dit boek is jou te helpen op het gebied van effectief stakeholdermanagement. Dit is natuurlijk serious business, maar stakeholdermanagement is ook een spel dat je met een glimlach moet spelen. In dit hoofdstuk lees je over de 50 tinten nee, verdeeld over negen verschillende categorieën. Deze 50 tinten zijn gekozen, omdat het leuke, eenvoudige en effectieve nee's zijn in de dagelijkse praktijk van de Product Owner. De gekozen 50 tinten zijn voortgekomen uit meer dan honderd verschillende tinten nee. De opties om nee te zeggen zijn dus nog veel groter. Aan het einde van dit boek is ook ruimte gemaakt om jouw eigen nee's toe te voegen. Laat je inspireren door de 50 tinten nee, ga ermee aan de slag en probeer hiermee het stakeholdermanagementspel zo leuk en effectief mogelijk te spelen.

Maak gebruik van de verschillende categorieën. Een van de valkuilen van Product Owners is om te vaak dezelfde tint nee te gebruiken. Gebruik je bijvoorbeeld altijd een 'vanuit budget geredeneerde nee', dan kun je overkomen alsof je geen verantwoordelijkheid neemt voor het succes van het product. Gebruik je altijd een 'vanuit de klant/gebruiker geredeneerde nee', dan komt je potentieel over alsof je niet begrijpt dat de organisatie ook interne belangen heeft. En wanneer je bijvoorbeeld altijd een 'duidelijke nee' gebruikt, creëer je mogelijk afstand tussen jou en jouw stakeholder(s). Dit soort reacties wil je voorkomen. Zeg daarom op een eerlijke, authentieke en respectvolle manier nee. En gebruik de verschillende categorieën om effectief te blijven.

Tot slot is het ook belangrijk te onthouden dat je niet alleen maar nee moet zeggen. Je zult als Product Owner ook nog regelmatig ja of misschien moeten zeggen. De beschreven tinten gaan allemaal over nee zeggen. Denk echter niet dat je alle wijsheid in pacht hebt. Je hebt jouw stakeholders nodig!

## DE NEGEN CATEGORIEËN VAN NEE ZEGGEN

De 50 tinten nee zijn dus opgedeeld in negen categorieën. Dit zodat je sneller een vorm van nee kan vinden die bij jouw context past.

1. De duidelijke nee
2. De vanuit de klant/gebruiker geredeneerde nee
3. De vanuit waarde geredeneerde nee
4. De vanuit budget geredeneerde nee
5. De vanuit timing geredeneerde nee
6. De vanuit de impact op de omgeving geredeneerde nee
7. De vanuit kwaliteit geredeneerde nee
8. De nee als alle andere nee's niet (meer) werken
9. **Bonus:** De nee om je mandaat mee te vergroten

De negende categorie (De nee om je mandaat mee te vergroten) bevat een aantal tinten nee, gebaseerd op de andere acht categorieën. Deze tinten van nee zeggen zijn herschreven, zodat deze toepasbaar(der) worden voor Product Owners met minder mandaat. Zoals eerder beschreven in dit boek is nee zeggen lastig en ook niet altijd mogelijk. Voor Product Owners met minder mandaat is dit extra lastig. Vandaar dat een aantal van de tinten nee voor deze doelgroep herschreven zijn. Je zou dezelfde exercitie uiteraard zelf ook nog kunnen doen voor de andere tinten nee uit dit boek.

De opbouw van iedere categorie nee is als volgt. Per categorie vind je eerst een toelichting (introdunctie) op de categorie. Vervolgens wordt beschreven voor welke stakeholdergroep(en) de categorie het beste werkt (hoe gebruik je deze categorie nee?). Daarna worden zeven voorbeelden van nee's uit deze categorie beschreven (zeven vormen van deze categorie nee) en tot slot volgt een praktijkcasus van een van die zeven nee's ter inspiratie (praktijkvoorbeeld van deze categorie nee). De achtste categorie nee's is een bijzondere categorie; deze bevat namelijk slechts één soort nee. Deze laatste categorie nee zal

je hopelijk niet zo vaak nodig hebben in de praktijk. Waarom dat zo is, lees je in de paragraaf zelf.

# 1 DE DUIDELIJKE NEE

*'Sometimes, we need to say no so  
that we have more time to say yes.'*

– SUZETTE HINTON –



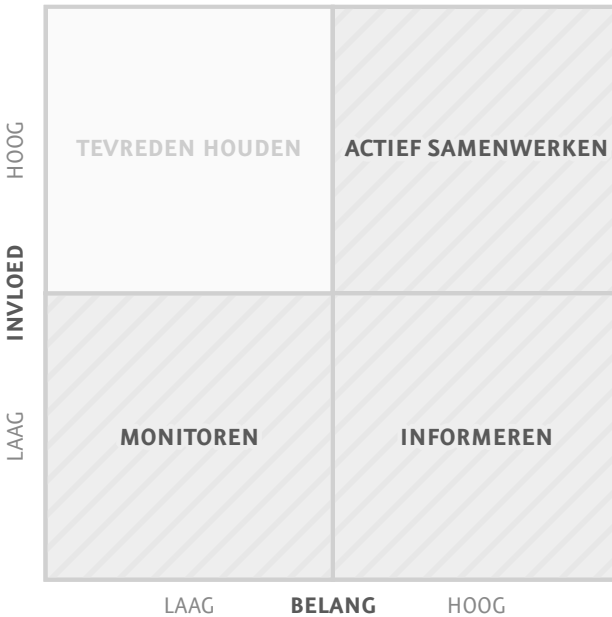
## INTRODUCTIE

We beginnen bij de basis. We beginnen bij de ‘duidelijke nee’. De duidelijke nee is kort, krachtig, transparant en dus ... erg duidelijk. Je wilt soms wel dat je de duidelijke nee altijd en overal kan toepassen, zodat jouw standpunt direct duidelijk is. De duidelijke nee laat weinig aan de verbeelding over en dat is in veel situaties erg prettig.

Kijk wel verder dan de duidelijke nee! Het is natuurlijk prettig wanneer stakeholders direct weten waar zij aan toe zijn. Een risico van het te veel gebruiken van de duidelijke nee kan echter leiden tot een barrière voor jouw stakeholders. Door de duidelijke nee te veel te gebruiken, voelen stakeholders zich mogelijk niet gehoord. Dit kan meer afstand creëren dan je wilt. Dit is niet wat je wilt bereiken. Gebruik je een duidelijke nee? Laat dan eerst goed blijken dat je de ander gehoord en begrepen hebt. Kijk voor meer inspiratie hiervoor naar de vijf stappen van nee zeggen in het vorige hoofdstuk, in de paragraaf ‘Hoe zeg je effectief nee?’

In deze paragraaf lees je hoe je de duidelijke nee gebruikt. Ook lees je bij welke stakeholders je de duidelijke nee effectief kan gebruiken. Daarna lees je over de tinten nee uit deze categorie. Om de tinten praktischer te maken, wordt er een voorbeeld uit de praktijk gedeeld.

## VOOR WELKE STAKEHOLDERS GEBRUIK JE DEZE NEE?



**Figuur 4.1** Gebruiksadvies van de duidelijke nee

De duidelijke nee is kort, krachtig en duidelijk. De duidelijke nee laat weinig tot de verbeelding over. Hierdoor is de duidelijke nee ook de meest gevoelige categorie. Het is belangrijk dat jij je bewust bent van de manier waarop je deze nee gebruikt. Het doel van de duidelijke nee is niet om mensen weg te sturen, om mensen zich niet gehoord te laten voelen of hen te laten denken dat zij slechte ideeën hebben. De duidelijke nee gebruik je om op een respectvolle manier aan te geven dat de wens, eis of vraag van de stakeholder (op dit moment) niet opportuun is, zonder veel ruimte voor discussie te laten.

De relatie die je met jouw stakeholders hebt, weegt natuurlijk altijd mee. Die relatie heeft veel invloed op wat je werkelijk zegt. Generiek is deze categorie nee vooral toepasbaar bij stakeholders met *weinig belang en weinig invloed (Monitoren)*. In gesprekken met deze stakeholders kun je in veel situaties de duidelijke nee gebruiken. Wanneer

zo'n stakeholder bijvoorbeeld iets vraagt wat totaal niet past binnen de productvisie, dan is een duidelijke nee een prima optie. Een andere gelegenheid voor een duidelijke nee is als een wens of eis niet past in de huidige doelstellingen van het product.

De duidelijke nee kun je in veel gevallen ook gebruiken bij stakeholders met *veel belang en weinig invloed (Informeren)*. Deze stakeholders kunnen jouw besluiten namelijk niet terugdraaien. Houd er echter wel rekening mee dat de invloed van deze stakeholders toeneemt wanneer zij zich verenigen. Een voorbeeld hiervan zie je terug tijdens stakingen. Medewerkers die zich verenigen, hebben meer invloed dan individuen. Wanneer je alleen maar duidelijke nee's gebruikt, loop je het risico dat mensen ergens anders verhaal gaan halen, of support zoeken. Blijf daarom naar hen luisteren en blijf de manier waarop je nee zegt afwisselen.

Naast de stakeholders met weinig invloed, kan de duidelijke nee ook goed werken bij jouw key stakeholders, met *veel belang en veel invloed (Actief samenwerken)*. Als Product Owner heb je deze stakeholders actief betrokken bij het opstellen van de productvisie, roadmap en doelstellingen. Omdat je veel met deze mensen samenwerkt, is een duidelijke nee vaak erg effectief. Tijdens het schrijven van dit boek hebben wij ook vaak de duidelijke nee gebruikt. Wij hebben veel keuzes moeten maken in dit boek en een duidelijke nee was een goede manier om nee te zeggen. Onthoud ook dat duidelijkheid bieden in veel situaties wenselijk is. Mensen willen namelijk graag weten waar zij aan toe zijn.

## ZEVEN VORMEN VAN DEZE CATEGORIE NEE

Binnen de categorie 'De duidelijke nee' staan de onderstaande zeven vormen geselecteerd. Zoals in hoofdstuk 3 van dit boek beschreven is, kun je gebruikmaken van verschillende startzinnen, waardoor de boodschap anders overkomt.

De zeven nee's in deze categorie zijn:

1. Nee, dit vraagstuk past niet in de visie van het product.
2. Nee, dit vraagstuk draagt niet bij aan onze huidige doelstellingen.
3. Nee, ik vind de waarde van dit item te laag in verhouding tot andere items.
4. Nee, ik vind dit gezien de huidige marktomstandigheden niet verstandig.
5. Nee, ik vind de return on investment van dit vraagstuk te laag.
6. Nee, ik wil hier op dit moment geen tijd aan besteden.
7. Nee, ik wil dit vraagstuk op een andere manier oplossen.



## **PRAKTIJKVOORBEELD VAN DEZE CATEGORIE NEE**

Karel is Product Owner bij een organisatie die een website levert voor de online verkoop van tweedehands auto's. De huidige website is al meer dan zeven jaar oud en daarom is besloten de website opnieuw te ontwikkelen op basis van de nieuwste, modernste technieken. Voor Karel was de eerste stap in dit project: een duidelijke productvisie op te stellen voor de nieuwe website. Deze visie helpt hem de stip op de horizon voor ogen te houden en richting te geven aan het product. Door de visie kan Karel er onder andere voor zorgen dat er geen overbodige features en functionaliteiten ontwikkeld worden.

Op zekere dag komt Hans, een medewerker van het Klant Contact Centrum (кcc), naar Karel toe. 'Goedemorgen Karel', zegt Hans. 'Ik zat van het weekend eens na te denken over onze vakantieplannen. En toen bedacht ik mij dat ik ieder jaar met mijn vrouw een paar weken op zomervakantie ga met onze caravan. Afgelopen zomer hebben we tijdens onze vakantie gemerkt dat de caravan na vijftien jaar gebruik weleens aan vervanging toe is! Daardoor zat ik te denken; hoe mooi zou het zijn als we op onze website, naast tweedehands auto's, ook caravans kunnen aanbieden? Ik denk echt dat daar markt voor is!'

Karel hoort het enthousiaste verhaal van Hans aan en kijkt vervolgens naar de muur achter hem. Aan deze muur heeft Karel zijn productvisie opgehangen. De visie beschrijft: 'Autobedrijven en autozoekers ontzorgen en bij elkaar brengen om zo eenvoudig mogelijk de beste tweedehands auto te verhandelen'. Karel laat de visie en het verhaal van Hans nog eens op zich inwerken en zegt vervolgens tegen Hans: 'Hans, dank je wel voor jouw idee en input! Echter, dit verzoek past niet in de visie van het product en daarom ga ik er nu niets mee doen.'

**Nee zeggen is niet altijd even gemakkelijk en kan niet altijd op dezelfde manier. Nee zeggen is zelfs niet altijd mogelijk. Maar nee zeggen is wel ja zeggen tegen de juiste dingen. Een essentiële vaardigheid om je effectiviteit te vergroten als Product Owner met een key rol binnen Scrum.**

Hoe ga je als Product Owner om met je stakeholders? En hoe zeg je effectief nee? Op deze en diverse andere vragen geeft *50 tinten nee* antwoord, op 50 verschillende manieren.

De vele concrete voorbeelden en inzichten, die de auteurs putten uit hun jarenlange ervaring als Professional Scrum Trainers en consultants, bieden je waardevolle tips en handvatten om in actie te komen.

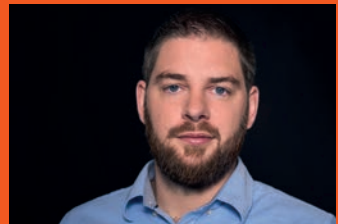
Ben je geen Product Owner, maar wil je wel effectiever worden in stakeholdermanagement? Ook dan is dit boek een absolute aanrader!

**boomuitgeversamsterdam.nl**  
**businezz.nl**

ISBN: 978 90 2442 7079  
NUR: 801



**Robbin Schuurman** is werkzaam als Product Leadership trainer en consultant en ondersteunt en adviseert organisaties in digitale en Agile transformaties. Daarnaast is hij Professional Scrum Trainer (PST) bij Scrum.org, de officiële trainings- en certificeringsinstantie van het Scrum framework.



**Willem Vermaak** werkt als product management consultant. Hij is gespecialiseerd in alles rondom het product, productmanagement, leiderschap en strategie. Hij ondersteunt organisaties in hun Agile transformatie. Tevens is hij Professional Scrum Trainer via Scrum.org.