



Whitepaper

De Stakeholder Piramide

Waarde maximalisatie door effectief stakeholder management

Willem Vermaak en Robbin Schuurman

Xebia Academy



Inhoudsopgave

Management Summary	03
Een introductie in stakeholder management	04
De Stakeholder Piramide	05
Niveau 1 – Breng de basis op orde	07
Niveau 2 – Ontwikkel duurzame relaties	10
Niveau 3 – Leid en beïnvloed jouw stakeholders	17
Niveau 4 – Omgaan met complexe situaties	21
Niveau 5 – Waardemaximalisatie door proactieve samenwerking	25
Goed verhaal, en nu?	26

Management summary

Het effectief toepassen van stakeholder management is in veel functies cruciaal, zo ook in product management. Maar wat houdt stakeholder management eigenlijk in? En hoe doe je dat nu op een effectieve manier? In deze paper bieden we praktische verdieping op dit onderwerp.

Stakeholder management is een populair onderwerp. Dit blijkt al jaren uit gesprekken met product professionals, competentie assessments en product management trainingen. Daarnaast staat het topic bij veel product owners hoog op de learning backlog. In deze paper bieden we je dan ook handvatten om stakeholder management op een effectieve(re) manier te kunnen toepassen.

In de Stakeholder Piramide komen deze handvatten samen. De piramide is een model dat een holistisch perspectief biedt op het onderwerp stakeholder management. Het model is gebaseerd op 15+ jaar praktijkervaring, vele gemaakte fouten en grootse successen, maar uiteraard ook op basis van vele gesprekken met Product Owners en gedegen onderzoek.

De Stakeholder Piramide gaat je helpen om meer waarde uit jouw stakeholder veld te halen. Dit bereik je onder andere door effectievere samenwerking en communicatie, onderscheid aan te brengen in jouw benadering naar verschillende stakeholders en door de relatie met jouw stakeholders op-, of uit te bouwen. *Het eindresultaat (niveau 5):* “Waarde maximalisatie door proactieve samenwerking”, bereik je in **vier stappen**:

- **Niveau 1:** Breng de fundering op orde
- **Niveau 2:** Bouw duurzame relaties op
- **Niveau 3:** Leid en beïnvloed jouw stakeholders
- **Niveau 4:** Leer omgaan met complexe situaties
- **Niveau 5:** Waardemaximalisatie door proactieve samenwerking



In deze whitepaper lichten we de vier stappen toe die leiden tot optimaal stakeholder management:

“Waardemaximalisatie door proactieve samenwerking.”

Deze stappen hebben we praktisch gemaakt, zodat je er ook gelijk mee aan de slag kunt. Op naar meer controle over jouw stakeholder veld!

Willem Vermaak en Robbin Schuurman



Een introductie in stakeholder management

Je kent vast de uitdrukking: **'Alleen ga je snel, samen kom je verder.'**

Als Product Owner of product manager wil je soms snel gaan om waarde te leveren, klanten te helpen en impact te maken. Echter, je moet wel veel mensen uit je omgeving meekrijgen om die waarde te kunnen leveren. Denk bijvoorbeeld aan jouw team(s), de organisatie, partners, de klanten en/of gebruikers. Al deze groepen mensen zijn potentiële “stakeholders”.

Stakeholders (oftewel: “belanghebbenden”) zijn dus een feit voor alle Product Owners/managers. Iedereen die een product bouwt, heeft te maken met belanghebbenden (stakeholders). Zij kunnen een belang hebben in jou als persoon, maar in de meeste gevallen is dat in jouw product. Hun belang kan zowel positief als negatief zijn. Denk bijvoorbeeld eens aan een AI-chatbot, dat een deel van het werk van klantenservice automatiseert. Een klantenservice medewerker is wellicht helemaal niet blij met dat product, omdat het hun werk automatiseert en zij potentieel ander werk moeten gaan zoeken. Of denk aan een proces optimizer, die jou de controle uit handen neemt. Misschien wordt je daar helemaal niet blij van!?

Stakeholders zijn niet alleen mensen met een belang in jou. Wellicht zijn er ook mensen of producten waar jij zelf juist iets van wilt. Bijvoorbeeld een ander team dat een product of dienst maakt die jij nodig hebt. Jij bent dan de stakeholder van dat team. Ook in dat geval moet je actie ondernemen. Als je op deze manier gaat kijken naar potentiële belanghebbenden, dan kan dat al snel een lange lijst worden. Daarmee is het vaak uitdagend om iedereen mee te krijgen, te overtuigen en te zorgen dat stakeholders begrijpen waarom je welke kant op gaat.

Het managen van al die stakeholders lijkt soms wel een baan op zich! Dus, laten we er eens dieper ingaan op hoe jij deze ‘baan’ optimaal in kan vullen.

Stakeholder Management vs Stakeholder Engagement

Het begint bij de term zelf – **stakeholder management**. Bij gebruik van deze term krijg je het gevoel dat het er om gaat om mensen om jou heen te “managen”. Maar, je zult als snel zien dat mensen zich niet altijd laten managen en dus is die term misschien wat ongelukkig gekozen.

Er wordt ook wel eens gesproken over “stakeholder engagement”. De bedoeling is namelijk niet om ze te “managen”, maar te “engagen” – met ze in gesprek gaan, de relatie aangaan. In het Engels zien we ook “stakeholder collaboration” voorbij komen. Echter, je moet niet met al jouw stakeholders op dezelfde wijze *samenwerken*. Met sommige stakeholders werk je actief samen, met anderen juist nauwelijks.

Het eerste advies is dan ook: het doel is proactief verbinding maken met stakeholders. Als je verbinding maakt, merk je dat niet iedereen op dezelfde manier benaderd kan en wil worden. Dat betekent voor jou dat je flexibel moet zijn in jouw aanpak en benadering richting de verschillende soorten stakeholders.

Gezien de bekendheid van de term stakeholder management zullen wij dit blijven gebruiken, maar onthoud dat het gaat om meer dan alleen *het managen van jouw stakeholders*.

**“Dit is gelijk ons eerste belangrijke advies.
Het doel is proactief verbinding maken.”**

— Willem Vermaak

De Stakeholder Piramide

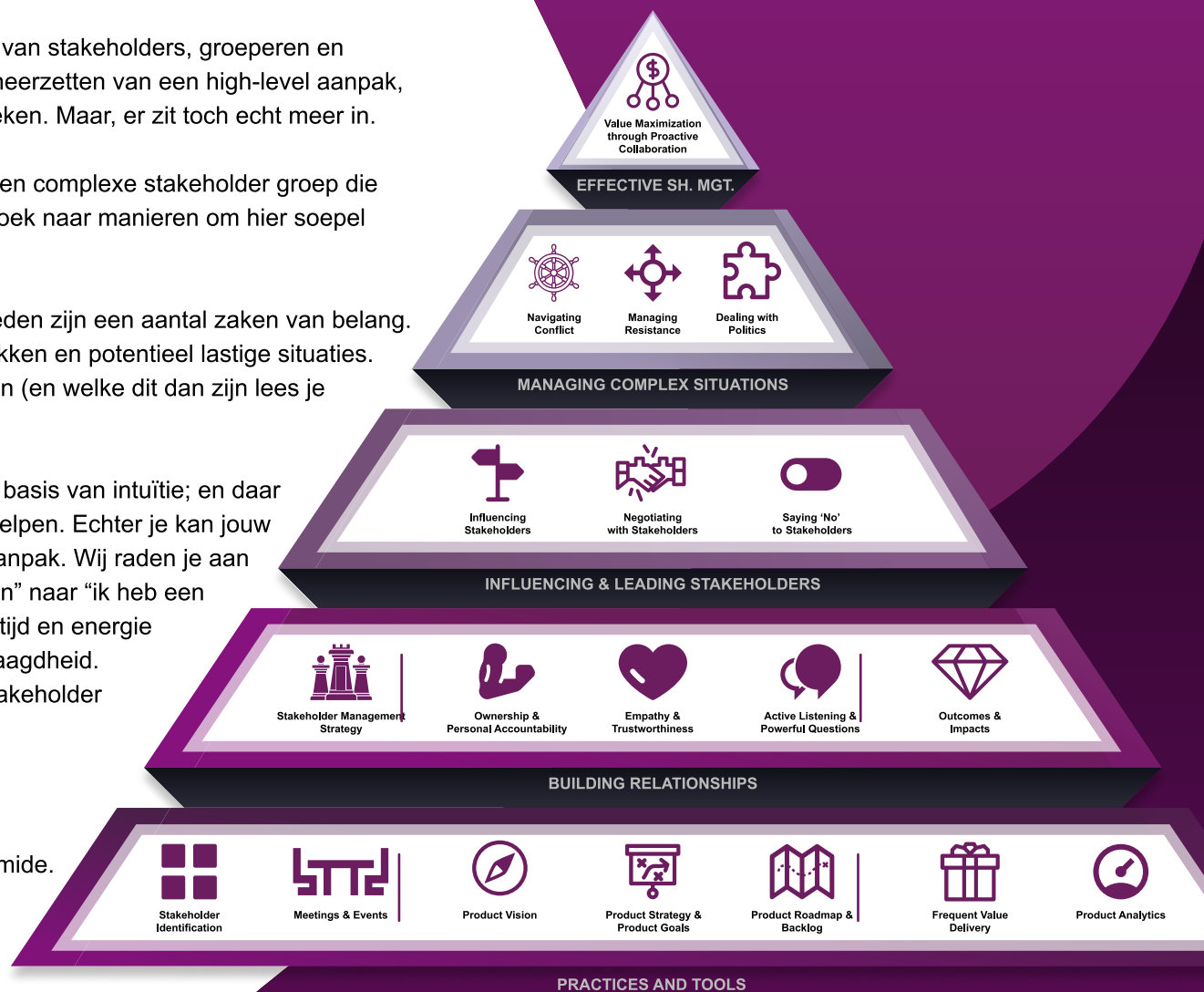
Stakeholder management wordt vaak gezien als het identificeren van stakeholders, groeperen en classificeren van stakeholders (via een stakeholder map) en het neerzetten van een high-level aanpak, om aan te geven met wie je meer en met wie je minder moet spreken. Maar, er zit toch echt meer in.

Zodra de druk toeneemt, bijvoorbeeld vanwege een deadline of een complexe stakeholder groep die niet aligned zijn, ga jij als Product Owner of -manager veelal op zoek naar manieren om hier soepel mee om te gaan.

Om stakeholders goed te betrekken in verschillende omstandigheden zijn een aantal zaken van belang. Allereerst is het een *must* om je goed voor te bereiden op gesprekken en potentieel lastige situaties. Daarnaast helpt het om de juiste *tools* tot je beschikking te hebben (en welke dit dan zijn lees je verderop in dit paper).

Stakeholder management wordt door veel mensen uitgevoerd op basis van intuïtie; en daar isop zich niets mis mee. Intuïtie is heel belangrijk en kan enorm helpen. Echter je kan jouw intuïtie wel aanvullen met een goede stakeholder management aanpak. Wij raden je aan om weg te bewegen van “stakeholder management doe ik gewoon” naar “ik heb een heldere en goed doordachte aanpak”. In een goede aanpak gaat tijd en energie zitten. Serieuze stakeholder management bevat een bepaalde geloofwaardigheid. Je kan pas iets doen, als iets anders op orde is. Dit is waar de Stakeholder Piramide om de hoek komt kijken.

In essentie draait het bij stakeholder management om **“Waardemaximalisatie door proactieve samenwerking”**. Daarom staat dit resultaat op het allerhoogste niveau van de piramide. Dit is waar je het allemaal voor doet. Alles wat jij doet met-, en voor jouw product zou moeten bijdragen aan een vorm van waardemaximalisatie. En om dat voor elkaar te krijgen heb je die proactieve samenwerking met je stakeholders nodig.



Afbeelding 1. De Stakeholder Piramide

In 5 stappen naar proactieve samenwerking

Dus – waardemaximalisatie door proactieve samenwerking is het credo, het gewenste eindresultaat. Het is de stip op de horizon waar je naartoe wilt werken. Maar, daar komen is niet zo eenvoudig. Om te toe werken naar proactieve samenwerking, zijn er een aantal belangrijke stappen te nemen..

Op basis van uitgebreid onderzoek, veel interviews, eigen ervaring, en het bij elkaar brengen van verschillende theorieën, zijn wij tot de conclusie gekomen dat er een aantal factoren zijn die elke keer weer terugkeren. Factoren die de samenwerking met stakeholders juist versimpelen, of juist complexer maken. Deze zie je samengevat in de vier verschillende niveaus van de piramide die uiteindelijk bijdragen aan de top - het vijfde niveau (waarde maximalisatie door proactieve samenwerking).

De Stakeholder Piramide bevat een gelaagdheid in het model, omdat je de onderste laag goed op orde moet hebben, voordat je verder kan naar de volgende laag. Dit is niet zwart-wit. Het hoeft niet perfect te zijn. Maar zonder goede basis ga je tegen problemen aanlopen op de hogere lagen van de piramide. Zorg er dus voor dat je de verschillende niveaus goed gaat invullen.

Wat al snel blijkt uit de piramide, en wordt gevalideerd in de praktijk, is dat stakeholder management geen simpele, snelle truc is. Er is geen quick fix. Je zal echt aan de slag moeten om de verschillende niveaus van de piramide te begrijpen. Het zal je helpen om de elementen te identificeren die jij nog niet goed ingericht hebt, zodat je jouw stakeholders effectief kan gaan betrekken.

In de volgende hoofdstukken zullen wij de vijf niveaus toelichten die je naar de top gaan brengen:

- **Niveau 1:** Breng de basis op orde
- **Niveau 2:** Ontwikkel duurzame relaties
- **Niveau 3:** Leid en beïnvloed jouw stakeholders
- **Niveau 4:** Leer omgaan met complexe situaties
- **Niveau 5:** Waardemaximalisatie door proactieve samenwerking

Niveau 1 – Breng de basis op orde

Stel dat je de intentie hebt om in de komende zomervakantie drie weken lang met jouw partner en twee kinderen op campertocht door Zweden te gaan. Jullie hebben dit besluit genomen en de vraag is: “Hoe ga jij straks weg?”

Stap je op de dag van vertrek zonder voorbereiding in de auto richting Zweden, met een vluchtig ingepakte koffer en begin je op de bonnefooi maar richting het Noorden te rijden? Of bereid je je goed voor? Bijvoorbeeld door een aantal potentiële routes te bekijken, een paklijst te maken, te zorgen dat camper gereed is voor de lange rit, eventuele weg-vignetten te kopen en je dus klaar te maken om goed voorbereid op vakantie te gaan?

De logische aanpak zou zijn om optie twee te kiezen. Laten we de parallel trekken naar productontwikkeling. In jouw product of dienst ga je ook geen *last* minute aanpassingen doen zonder daar even over na gedacht te hebben. Althans, erg verstandig zou dat niet zijn.

Het zou waarschijnlijk leiden tot onbegrip en frustratie bij jouw verschillende stakeholders. Het is dan ook niet zonder reden dat de onderste laag van de piramide is: **Breng de basis op orde.**

Als eigenaar van een product wil je serieus genomen worden. Je wilt dat mensen naar je luisteren, je snappen en – als het even meezit – ook gewoon meebewegen in de richting die jij op wilt. Simpel. Maar niet makkelijk.

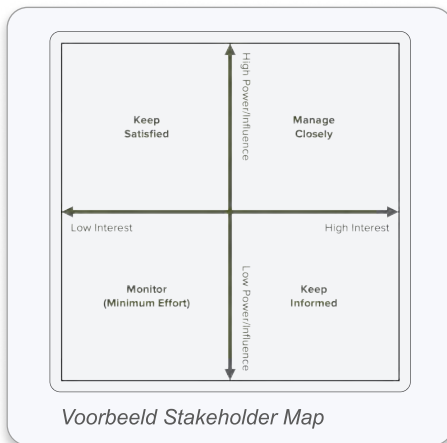
Wat betekent “de basis op orde hebben”?

1. Stakeholder-identificatie, -analyse en eerste afstemming
2. De product management basics zijn op orde
3. Frequente, aantoonbare waardelevering



01. Stakeholder-identificatie, -analyse en eerste afstemming

Laten we beginnen bij het begin. Om effectief stakeholder management te kunnen doen, moet je weten wie de stakeholders zijn. Je moet jouw stakeholder veld in kaart brengen en bepalen (en ontdekken) wie daadwerkelijk de (belangrijkste) stakeholders zijn. Je brengt onder andere in kaart welke rol of functie zij hebben, hoe belangrijk zij zijn en welke mandaten of bevoegdheden zij hebben. Meestal wordt zo'n overzicht gemaakt middels een stakeholder map. Zo'n map helpt dan bij de eerste analyse of groepering van jouw stakeholders. Welke zijn belangrijk, welke hebben veel invloed, en zodoende wordt het sneller duidelijk: Met wie moet ik echt aan de slag, en wie is voor mij minder belangrijk.



Naast het identificeren van de stakeholders, is het ook van belang dat je momenten inplant om met stakeholders af te stemmen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een sprint review, stakeholder sync, product owner sync, een business review, kwartaalplanning of een ander, voor jouw context relevant moment. Beleg de juiste sessie met de juiste stakeholder, om zo de samenwerking zo effectief mogelijk te maken.

02. De product management basics zijn op orde

Naast het identificeren van de stakeholders, is het ook van belang dat je een aantal product management basics op orde hebt. Zo is het belangrijk dat je duidelijk kan uitleggen welk probleem jouw product oplost, dat je precies weet voor wie je het product ontwikkelt en dat je een duidelijk beeld hebt van de korte en lange termijn ontwikkelingen. Met andere woorden, je hebt...:

- Een heldere, inspirerende en richtinggevende *product visie*.
- Een concrete, meetbare en waarde-gerichte *product strategie*.
- Een outcome-driven, of goal-driven *product roadmap*.
- Een transparante en geordende *product backlog*.

Afhankelijk van jouw functie, senioriteit en de bredere context waarin je werkt, ben je al dan niet verantwoordelijk voor deze elementen. Ongeacht jouw specifieke situatie, moet je met deze zaken proactief aan de slag gaan. Immers, hoe ga je anders 'nee' zeggen tegen een *feature request* als je zelf niet weet wat je dan wel daarvoor in de plaats wilde gaan doen?

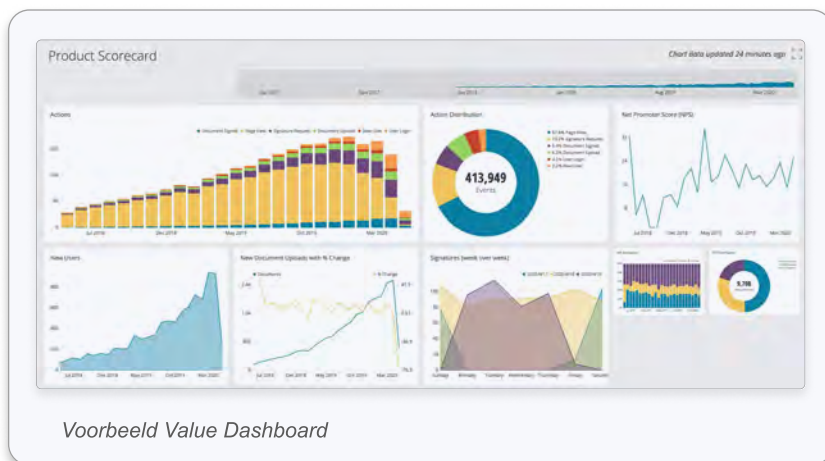
Tip

Heb jij geen product management rol, dan kan de Stakeholder Pyramide nog steeds een waardevolle bron van inspiratie zijn. Bedenk in dat geval welke alternatieve 'basics' jij op orde moet brengen.

03. Frequente, aantoonbare waardelevering

Het laatste topic van niveau 1 betreft het bereiken van meetbaar (tussentijds) resultaat. In product management is het essentieel om regelmatig waarde op te leveren. Bijvoorbeeld iedere Sprint. Daarbij geldt dat je niet zomaar iets moet opleveren, maar dat je *meetbare waarde* moet opleveren. Dit vraagt bijvoorbeeld dat je duidelijk voor ogen hebt welke waarde je wilt leveren. Dat je weet hoe je die waarde kunt meten. Dat je bijvoorbeeld een dashboard hebt ingericht om de waarde te kunnen meten, valideren en daarop te kunnen sturen.

Indien je niet regelmatig iets oplevert dat daadwerkelijk gebruikt wordt door jouw klanten, dan blijf je werken op basis van aannames. De aanname dat je überhaupt waarde aan het ontwikkelen bent bijvoorbeeld. Het voeren van goede en effectieve gesprekken met stakeholders wordt vaak lastig wanneer je niet transparant kunt maken wat de uitkomsten van het geplande werk zijn. Maak bijvoorbeeld eens een *value dashboard*, waarin je de belangrijkste *metrics* van jouw product kan bijhouden, inzien en – op basis daarvan – *reporting* en *analytics* kan doen.



De basis moet dus op orde zijn voor effectief stakeholder management. Ga je op vakantie? Dan helpt het om goed voorbereid te vertrekken. Wil je excelleren in stakeholder management? Zorg dan dat je er goed over nagedacht hebt wie jouw stakeholders zijn, hoe belangrijk zij zijn, en wanneer en waar je met ze incheckt. Zorg er daarmee dus voor dat jouw visie, strategie, roadmap en product backlog op orde zijn.

En tot slot: Stuur niet op aannames, maar op validatie. Leren door te doen. Lever frequent iets aan en houd de uitkomsten bij, zodat je goed beslagen ten ijs kan komen bij jouw stakeholders.

Samenvatting – Vijf reflectieve vragen om de basis op orde te krijgen.

1. Wie zijn mijn stakeholders? Wie heeft er een positief, negatief, persoonlijk belang bij mij of mijn product? En, wie heb ik nodig?
2. Wat is de invloed en het eigenlijke belang van deze stakeholders? Hoe kan ik ze plotten zodat duidelijk wordt wie de echte voor mij belangrijke stakeholders zijn?
3. In hoeverre staan mijn visie en strategie op papier en deel ik deze proactief? Weten de mensen om mij heen waar ik heen wil met mijn product?
4. Is mijn product backlog op orde? Is het een overzichtelijke, korte lijst met leesbare items die besluitvorming mogelijk maakt?
5. Hoe staat het product er voor? Welke metrics ben ik aan het beïnvloeden? En lever ik vaak genoeg om ook echt iets te leren?

Niveau 2 – Ontwikkel duurzame relaties

Wanneer je de basis op orde hebt, kan je de volgende stap zetten richting proactieve samenwerking. Je gaat bedenken met wie je de verdieping moet gaan opzoeken en wie je dus echt nodig hebt. Met andere woorden:

“Met welke stakeholders wil (en moet) ik duurzame relaties gaan ontwikkelen?”

Ook deze tweede laag bestaat uit 3 stappen:

1. Ontwikkelen van een stakeholder management strategie
2. Het bouwen van relaties
3. Bereiken van waarde en impact



01. Ontwikkelen van een stakeholder management strategie

Neem jouw stakeholder veld eens in gedachten en beantwoord dan de volgende vragen:

- Welk van deze stakeholders heb jij nodig om succesvol te zijn? Waarom?
- Wie zullen (actief) invloed willen uitoefenen op jouw product?
Wat willen zij daarmee bereiken?
- Wat verwacht je dat er zal gebeuren wanneer de meest kritische stakeholders ontevreden zijn met het bereikte resultaat?

Wellicht brengen deze vragen je al op een aantal interessante gedachten. De volgende stap is dan ook om strategisch(er) naar jouw stakeholders te kijken. Een manier om dit te doen is van de in jouw ogen belangrijke stakeholders verdere verdieping te krijgen. Kijk verder dan alleen de naam of positie en stel jezelf bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Wie is de stakeholder?
- Wat wil deze stakeholder bereiken?
- Naar welke informatie is deze stakeholder op zoek?
- Wat zijn de beste kanalen om over te communiceren?
- Wat is de kernboodschap die ik deze stakeholder mee zou moeten geven?
- Op het gebied van invloed en/of belang, waar zou ik deze stakeholder naartoe willen krijgen?
- Wanneer is mijn stakeholder succesvol? En hoe kan ik daarbij helpen?
- Naar wie luistert mijn stakeholder? Wie kan hem/haar beïnvloeden?

Dit zijn een aantal vragen om jezelf bewuster te maken van de behoeften van jouw stakeholders, maar ook om in kaart te brengen met wie je (actief) een (betere) relatie wilt gaan ontwikkelen. Het is namelijk een gegeven dat je niet alle stakeholders op dezelfde manier kan en wilt benaderen. Als je dit gedaan hebt, dan heb je antwoord op een belangrijke vraag: Met welke stakeholders wil ik een (duurzame) relatie gaan bouwen?



02. Het bouwen van relaties

Het ontwikkelen van relaties met stakeholders is dus belangrijk. Maar, hoe doe je dat op een effectieve manier? Om goede relaties te kunnen ontwikkelen met stakeholders zijn een aantal zaken cruciaal: goede communicatie, vertrouwen, goede wil, *accountability* (eigenaarschap en verantwoordelijkheid) en empathie. Deze elementen vindt je dan ook terug op het tweede niveau van de Stakeholder Piramide.

Het bouwen van stakeholder relaties begint in eerste instantie bij *jezelf*. Eigenaarschap en persoonlijke *accountability*. Je moet de relatie *oprecht willen* ontwikkelen. Dat is echter niet altijd makkelijk, want soms moet je een relatie gaan ontwikkelen met een stakeholder waarmee je op persoonlijk vlak niet klikt. Soms moet je samenwerken met stakeholders die hele andere opvattingen hebben dan jij, wat lastig is. Je moet in dat geval het grotere geheel, het hogere doel voor ogen houden; waardemaximalisatie van het product. Als product owner of -manager moet jij overgaan tot het proactief bouwen van goede relaties. Jouw eigen succes en dat van het product kan er vanaf hangen.

Je moet dan ook regelmatig voor de spiegel gaan staan en jezelf een aantal vragen stellen: Ben je bereid de energie erin te blijven steken? Ben je bereid om jouw ego aan de kant te zetten? Ben je bereid om een relatie te bouwen en samen belangrijke doelen te bereiken, ondanks jullie verschillen? Om deze verschillende overtuigingen, karakters en voorkeuren te kunnen overkomen, is **persoonlijke accountability** nodig. Mensen zijn snel geneigd om te praten over de fouten en gebreken van een ander. We stellen massaal de verkeerde vragen of maken de verkeerde opmerkingen. Bedenk eens hoe vaak je wel niet zegt of denkt dat een ander zaken anders of beter kan doen. Hoe die persoon iets zou moeten veranderen. Klinkt bekend, toch?

Het bouwen van goede relaties met stakeholders begint dus vooral bij jezelf. Jij moet van goede wil zijn, of die bij jezelf opwekken, om relaties te bouwen. Het begint dus bij 'ik' niet bij 'zij'. Neem eens een moment om op de volgende vragen te reflecteren:

- Hoe kan ik sneller de juiste pijn bij een stakeholder naar boven halen?
- Wat kan ik doen om de roadmap duidelijker uit te leggen?

Leg fouten, schuld en verantwoordelijkheid dus niet langer bij stakeholders, maar ga eerst eens bij jezelf ten rade. Het is aan jou om met positieve intenties de relatie (door) te ontwikkelen. Neem eigenaarschap over je eigen houding en gedrag, over jouw product en over jouw team. Stel jezelf open voor de ander.

In het ontwikkelen van relaties is betrouwbaarheid ook belangrijk. Hiermee doelen we niet zozeer op technische betrouwbaarheid van een product. Er kan altijd iets mis gaan. Het gaat erom dat je als persoon, als mens betrouwbaar bent. Dus zeg wat je doet, en doe wat je zegt. Houdt je aan gemaakte afspraken en informeer mensen tijdig en proactief wanneer zaken mis dreigen te gaan. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard, dus bouw jouw betrouwbaarheid op een goede manier op en koester het. Een voorbeeld van hoe je dit verder kan uitbouwen is "The Trust Equation". Een model van Green & Calford, wat je een concreet beeld geeft van hoe je vertrouwen kan bouwen.

“Leg de [...] verantwoordelijkheid niet (meer) bij de stakeholder, maar bij jezelf. Neem eigenaarschap over je eigen houding en gedrag, over jouw product en over jouw team. Stel jezelf open voor de ander.”

Een ander element dat helpt bij het bouwen van relaties is **verbondenheid** en **persoonlijke betrokkenheid**. Ben jij in staat om een connectie te maken met anderen. Dit gaat dus niet zozeer over de inhoud, ook niet over het proces. Het gaat om verbinding maken als mensen. **Empathie** tonen voor de ander is daarbij belangrijk. In het kader van stakeholder management betekent dit dat je in staat bent om emoties van anderen te herkennen en benoemen. Dit doe je niet vanuit jezelf (dus niet “ik denk”), maar juist vanuit de ander. Bijvoorbeeld: “Het lijkt erop dat je...”, of, “Het klinkt alsof je...”. Op deze manier benoemen en erken je emoties van anderen zonder zelf te oordelen of jezelf er ongewenst in te betrekken. Op deze manier biedt je jouw stakeholder de kans om echt connectie te maken.

Uiteraard is **goede, heldere communicatie** in het algemeen belangrijk. Maar, zeker in het kader van product management is het belangrijk dat je in staat bent om actief te luisteren. Dat je in staat bent om tussen de regels in te lezen. Dat je daarmee de echte behoefte of problemen van de ander kan achterhalen. Dat je goed kan samenvatten en doorvragen. Dat je in staat bent om goede, open vragen te stellen, in plaats van een gesloten “ja/nee” vraag te stellen. Denk bijvoorbeeld aan:

1. Wat zou dit betekenen voor onze klanten?
2. Welke aanvullende context zou je nog kunnen geven?
3. Wat zou jij doen?
4. Hoe kunnen we dit naar jouw mening het beste aanpakken?
5. Hoe zie jij dit voor je?

Let er op dat met name in het Nederlands de “waarom” vraag als dreigend, aanvallend, of kritisch ervaren kan worden. Je wilt wel degelijk op zoek naar ‘de waarom’ maar die kan je ook achterhalen zonder letterlijk ‘waarom’ te vragen. In plaats van de ‘waarom’ vraag kan je beter gebruik maken van vragen als: “Wat maakt het dat dit jouw gewenste route is?” of “Hoe voorzie je dat dit ons gaat helpen om succesvol(ler) te zijn?”



03. Bereiken van waarde en impact

Hopelijk zie en begrijp je de waarde, het nut en de noodzaak van goede en sterke relaties met stakeholders om het succes van jezelf, het product (of de dienst) en uiteraard ook dat van jouw stakeholders te kunnen vergroten. Echter, het bouwen van goede relaties is niet het enige dat telt. Goede relaties zijn belangrijk, maar niet voldoende. Het ontwikkelen van de relatie doe je met een duidelijk doel; Je wilt de stakeholder bijvoorbeeld kunnen beïnvloeden, of je wilt makkelijker 'nee' tegen stakeholders kunnen zeggen, *zodat je de waarde van het product kan maximaliseren*.

Het laatste component van dit tweede niveau in de Stakeholder Piramide is dan ook dat je moet kunnen uitleggen; 1) wat de waarde is voor de klant en/of gebruiker, en 2) wat de positieve impact is voor jouw organisatie.

Het *value dashboard* en de *frequente waardenlevering* uit niveau 1 ga je nu dus gebruiken om een goed en strategisch gesprek te voeren met de stakeholders. In hoeverre dragen het product, de dienst en/of de features daarbinnen bij aan het oplossen van de uitdagingen van de klant? In hoeverre is het product succesvol in de organisatie? Wat is de positieve (financiële) impact die het product heeft?

Zonder deze inzichten kan je hele leuke en gezellige relaties ontwikkelen met stakeholders, maar die gaan niet zozeer helpen om ook waarde te kunnen maximaliseren. Zulke relaties zijn ook niet persé standvast of toekomst-bestendig. Stakeholder kunnen steeds kritischere vragen gaan stellen over het product en de toegevoegde waarde daarvan als jij niet zelf inzichtelijk maakt waar het allemaal toe leidt. Zulke vragen moet je wel kunnen pareren. Dit laatste deel van het tweede niveau daagt je uit om echt te kunnen spreken in termen van waarde voor de gebruiker (wat doet het precies voor de gebruikers), en impact op de organisatie (hoe helpt dit product ons bedrijf nu verder?).

Samenvattend: Zorg dat je goed kan uitleggen en aantonen wat de toegevoegde waarde is voor klanten, gebruikers, organisatie en/of maatschappij. Zorg dat je kan uitleggen hoe het product bijdraagt. Behaal resultaat en laat jouw behaalde resultaten zien.

Met het doorlopen van de drie genoemde stappen ben jij strategisch(er) bezig met stakeholder management en bouw je aan duurzame relaties met jouw (belangrijkste) stakeholders. Onthoud goed: mensen willen graag gehoord en gezien worden. Toon interesse, luister en laat zien dat je de ander écht begrijpt. Daarmee scoor je veel punten en bouw je samen iets op. Blijf bij jezelf, kijk in de spiegel en wees eerlijk. Stakeholder management lijkt soms wel een spel, maar aandacht, oprechte interesse en empathie kan je niet faken.

Zorg dat je – met name voor die paar echt belangrijke stakeholders – de tijd neemt om hen de aandacht te schenken die ze verdienen. Gebruik dit ook om de relatie te verstevigen. Het hogere doel hier is om de ander echt te begrijpen. Hier komt de bekende wijsheid van Steven Covey om de hoek: “*Seek first to understand, then to be understood*”.

Uitdagingen die je kan tegenkomen

Wellicht denk je nu: “Mooi verhaal zo over die eerste twee lagen van de Stakeholder Piramide. Allemaal leuk die theorie, maar de praktijk blijkt weerbarstiger.” Daar heb je ook helemaal gelijk in. Echter, de Stakeholder Piramide is juist geen theoretisch verhaal, maar gebaseerd op die weerbarstige praktijk. De volgende uitdagingen en bezwaren zien we vaak terug:

“De stakeholder heeft weinig interesse in het opbouwen van een relatie met mij...”

Als jouw stakeholder geen wil of interesse in jou, het product, de dienst, of jouw team toont, dan is het lastiger om tot een goede relatie te komen. Denk bijvoorbeeld aan een stakeholder die geen tijd wil maken voor een kopje koffie, of die niet of nauwelijks reageert op e-mails of telefoontjes.

Dit soort inzichten kan je goed gebruiken. Gebruik deze informatie om erachter te komen wat de stakeholder zo afstandelijk maakt. Het feit dat iemand nauwelijks reageert op jouw verzoeken kan verschillende betekenissen hebben. Heeft de stakeholder het erg druk? Hebben zij geen interesse? Zijn zij (te)veel tijd kwijt aan andere zaken? Is er wellicht iets (privé) aan de hand? Zorg dat je de stakeholder eerst goed begrijpt. Probeer dus te achterhalen wat er aan de hand is. Vervolgens kan je jezelf afvragen of jij iets kan doen om de stakeholder succesvol(ler) te maken. Kan je een andere aanpak proberen om het contact te leggen? Hoe groot is het probleem als het bouwen van de relatie met deze stakeholder niet lukt? Is er iemand anders die deze plaats kan innemen?

Zoals je ziet, is nieuwsgierigheid in de stakeholder erg waardevol en belangrijk. Stel jezelf veel vragen. Vooral vragen om over jouw eigen houding en gedrag na te denken: “*Wat kan ik (anders) doen?*” Zo kan je verder ontdekken hoe je alsnog met deze stakeholder – of een andere – de voor jou belangrijke doelstellingen kan halen.

“Mensen willen graag gezien en gehoord worden.”

“Ik kan toch niet met iedereen een sterke relatie bouwen? Ik heb het onwijs druk en de beschikbare tijd is beperkt.”

Begrijpelijk en dat klopt ook helemaal! Je hebt niet de tijd om met alle stakeholders een sterke relatie te bouwen. Je hoeft niet alle stakeholders volledig te begrijpen. Je hoeft niet met iedereen vriendjes te worden. Er zullen dan ook veel stakeholders zijn waarmee je een vrij oppervlakkige relatie zal ontwikkelen. Een puur zakelijke relatie, zonder elkaar beter te kennen. Of een relatie waarbij jullie eigenlijk alleen praten over de inhoud van het werk, over de gewenste uitkomsten, of over feedback op het geleverde werk.

Het is helemaal niet erg om ook oppervlakkige(re) relaties met stakeholders te hebben, maar je moet je wel bewust zijn van het resultaat. Het is namelijk zeer aannemelijk dat dergelijke stakeholders net wat moeilijker te overtuigen zijn, dat zij minder betrokken zijn, of dat zij minder interesse hebben in de belangen van jou en/of andere stakeholders. Vaak zijn dit directe gevolgen van oppervlakkige relaties. In veel gevallen creëer je op die manier een transactionele relatie. Op zich prima, maar je moet dan niet verwachten dat je voor elkaar door het vuur gaat.

Je zal ook stakeholders hebben waarbij een transactionele, oppervlakkige relatie simpelweg niet volstaat. Dat is meestal van toepassing op stakeholders met een groot belang of met veel invloed. Met wie jij actief sterkere relaties gaat ontwikkelen is dus een keuze. Jouw keuze. Kies dan ook bewust in welke stakeholder(s) je jouw tijd en energie kan en wil investeren. Maar, neem wel *proactief ownership* over deze investering. De keuze is aan jou!

Samenvatting – Vijf reflectieve vragen om duurzame relaties met stakeholders te ontwikkelen.

1. Met welke stakeholder moet ik een verdieping gaan zoeken en wat is de reden dat ik dat moet gaan doen? Wat hoop ik eruit te krijgen?
2. Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik mijn ego voldoende onder controle heb om ook met die lastigere stakeholders de relatie te bouwen?
3. Wat moet ik nog te weten komen van deze stakeholder om een duurzame relatie te kunnen bouwen?
4. Welke communicatie skills moet ik mij nog verder eigen maken om succesvol duurzame relaties te bouwen (empathie, luisteren, open vragen stellen, etc)
5. Hoe doet mijn product het ten opzichte van de product strategie en de bedrijfsdoelen? Welke impact en uitkomsten genereren wij op strategisch niveau?



Niveau 3 – Leid en beïnvloed jouw stakeholders

Wellicht heb je al voldoende inspiratie gevonden in de eerste lagen van de Stakeholder Piramide. De onderste lagen bieden al veel materiaal om toe te werken naar proactieve samenwerking met stakeholders. Echter, in de praktijk zien we veel Product Owners en -managers worstelen. *“Leuk allemaal, die relaties bouwen, actief luisteren en aandacht geven. Maar, mijn stakeholder heeft gewoon een harde deadline te halen. Met deze persoon valt gewoon niet samen te werken.”* Of, wat dacht je van: *“Ja, maar bij ons staat de scope van het project helemaal vast.”*

Iedereen kan wel redenen en verhalen vertellen om uit te leggen dat relaties bouwen alleen niet voldoende is. En dat klopt. Goed stakeholder management vereist meer dan alleen een goede relatie. In aanvulling op relaties ontwikkelen en resultaat bereiken, zal je jezelf ook andere vaardigheden eigen moeten maken. In lastige situaties of met uitdagende stakeholders bijvoorbeeld, zijn de elementen uit niveau drie van de piramide erg belangrijk.

Wat is het derde niveau?

Op het derde niveau van de Stakeholder Piramide maken we de stap van “voorbereidend werk” naar “actie”. In de eerste twee lagen heb je veel voorbereidingen getroffen. Nu moet je echt concreet dingen gaan doen. Het is een eerste verdieping op specifieke vaardigheden die je bij allerlei situaties in je dagelijkse werk tegenkomt. Kortom, hoe maak je een nóg betere verbinding met jouw stakeholder(s).

De drie elementen op dit niveau:

1. Beïnvloeden van stakeholders
2. Onderhandelen met stakeholders
3. “Nee” willen of moeten zeggen tegen stakeholders



1. Beïnvloeden van stakeholders

Beïnvloeden wordt door veel mensen gezien als een onderwerp met een bijmaak. Het heeft iets negatiefs, iets slechts, omdat het klinkt alsof je iemand iets gaat laten doen waar die persoon eigenlijk geen zin in heeft. Deze negatieve variant (die we eerder zouden beschrijven als manipuleren) is niet het soort beïnvloeden waar wij hier op doelen. Beïnvloeden is niet slecht. Het is juist heel waardevol en heel belangrijk.

Wat je concreet moet leren en doen, is jouw eigen spreekwoordelijke bril even afzetten en de wereld door de ogen van jouw stakeholder(s) gaan zien. Hoe ziet dat eruit? Wat is hun probleem of uitdaging? Waar hebben zij behoefte aan? Waar zijn zij naar op zoek? En als je dat dan weet en ziet, *daar niet over oordeelt*, maar juist bedenkt: Hoe kan ik jou helpen succesvol te zijn?

Om stakeholders te kunnen beïnvloeden, pas je verschillende technieken toe die veelal tijd en aandacht vragen om te leren. Sommige mensen beschikken van nature over deze skills, anderen moeten deze ontwikkelen. Je kan hierbij denken aan “*rapport*” kweken. Dit is een Engelse term en betekent dat de stakeholder jou een leuk, aardig, prettig persoon gaat vinden.

Om rapport op te bouwen, kan je bijvoorbeeld actief gebruik maken van de naam van de stakeholder, vriendelijk lachen, empathie tonen, ze laten uitspreken, onthouden wat ze zeggen en ze aantoonbaar belangrijk vinden. Dit klinkt wellicht oppervlakkig. Maar, dit is een eerste stap in het beïnvloeden. Je zult merken dat deze dingen echt werken om een connectie te krijgen. Met dat in het achterhoofd, denk aan het volgende: **Geef ruimte aan de stakeholder**. Laat hem of haar praten, stel open vragen, laat ideeën uit de stakeholder komen alsof het ook echt hun idee is. Dat kan je bereiken door bijvoorbeeld naar gemeenschappelijke grond te zoeken, of samen naar het grotere plaatje te kijken.

“Geef ruimte aan de stakeholder. Laat hem of haar praten, stel open vragen, laat ideeën uit de stakeholder komen alsof het hun eigen idee is.”

Mogelijk vinden jullie elkaar op gebied van een bepaalde feature (nog) niet helemaal. Echter, hoe verhoudt zich dat tot wat je dit kwartaal wilt bereiken? Kunnen jullie verschillende ideeën samenbrengen? Helpt de visie met richting?

Wat je altijd wilt voorkomen bij effectief beïnvloeden, is ‘beschuldigen’ van een stakeholder; of ‘vingerwijzen’. Gelijk halen en/of krijgen is niet zo belangrijk en ook niet zo interessant. Uiteraard vraagt ons eigen ego daar wel om, maar het voegt niet zoveel toe bij beïnvloeding. Sterker nog, het verzwakt in veel gevallen. Het voelt natuurlijk wel lekker om gelijk te hebben, bijvoorbeeld over een feature die in de praktijk niet waardevol blijkt te zijn, zoals jij al verwacht had. Echter, wat gebeurt er als je dit benoemd? Vaak niet zoveel. Stimuleer dan ook vooral dat stakeholders hun eigen conclusies kunnen trekken op basis van data en inzichten. Zorg dat je je stakeholders niet afvalt, zeker niet in het openbaar, maar ook niet in een één-op-één gesprek.

02. Onderhandelen met stakeholders

Naast het effectief kunnen beïnvloeden van stakeholders is ook effectief kunnen onderhandelen met stakeholders erg belangrijk. Als Product Owner of -manager ga je regelmatig met stakeholders aan tafel om jouw eigen agenda en die van de stakeholders af te stemmen. Onderhandelen over de items op de roadmap, het te bereiken doel, het managen van afhankelijkheden, of een deadline. Goed onderhandelen is uitdagend. Vooral als je jouw eigen doelen en agenda wilt realiseren. Een waardevolle bron voor effectief onderhandelen is ontwikkeld door Chris Voss. Hij beschrijft in zijn *“Never Split the Difference”* (Voss & Raz, 2016) een aantal belangrijke stappen en elementen om effectief te kunnen onderhandelen, ook in lastige situaties.

Een goede onderhandeling begint bij het bouwen van een relatie en rapport op basis van empathie. Je maakt daarbij onder andere gebruik van *‘labeling’*, zoals al eerder beschreven in dit paper. Je benoemt de emotie die je denkt te zien bij de ander, bijvoorbeeld door: *“het klinkt alsof..., het lijkt alsof..., het voelt alsof..., etc.)*. De tip van van Voss is om het labelen te combineren met *‘mirroring’* ofwel *‘spiegelen’*. Hierbij herhaal je een aantal kernwoorden uit de laatst gesproken zin van de stakeholder. Een voorbeeld van mirroring is:

Een stakeholder komt naar je toe en vraagt: *“Wanneer ga jij die belangrijke feature nu eigenlijk voor ons opleveren?”*. Jouw reactie daarop zou kunnen zijn: *“Sorry, die feature leveren?”*. Reageer met een rustige stem en oprechte interesse. Door zo’n vraag te stellen dwing je de stakeholder om meer informatie te geven. Deze informatie kan jij later in de onderhandeling mogelijk gebruiken.

Naast het **labelen** en het **spiegelen** is het doen van een *“accusation audit”* soms nuttig. Wanneer je dat doet, maak je een lijst van mogelijke bezwaren en beschuldigingen die een stakeholder zou kunnen gebruiken, om jou in een hoek te duwen, klem te zetten, of te proberen zijn/haar zin door te drijven.



Deze lijst kan je vervolgens proactief gebruiken in het gesprek en daarmee kan je de stakeholder potentieel ontwapenen. Deze beschuldiging kan daardoor immers niet meer tegen jou gebruikt worden. Denk bijvoorbeeld aan: *“Ik kan mij voorstellen dat je vindt dat wij (te) langzaam nieuwe features leveren met het team. Dat begrijp ik heel goed en is waarschijnlijk lastig uit te leggen aan jouw stakeholders.”* Door dit te benoemen kan de stakeholder jou nu niet meer beschuldigen, aanvallen, of bekritisieren op dit onderwerp.

De essentie van effectief onderhandelen is niet zozeer de beste argumenten hebben. Waar het vooral om draait is informatie. Ga op zoek naar informatie die de stakeholder heeft en waarvan hij of zij niet weet dat het waardevol voor jou of voor de onderhandeling is. Informatie geeft macht. Onderhandelen is een techniek die veel oefening vergt. Je kan er een studie op zich van maken. Win vooral informatie in. Ga aan de slag en leer door te doen.

03. “Nee” willen of moeten zeggen tegen stakeholders

Het laatste element op dit niveau betreft “Nee” zeggen tegen stakeholders. Over dit onderwerp hebben we al eerder het boek “50 Tinten Nee” geschreven. Het is niet altijd nodig om stakeholders te beïnvloeden, of om met hen te onderhandelen. Soms moet er gewoon een duidelijk antwoord gegeven worden op een nieuwe feature request. En dat antwoord zou vaker “nee” moeten zijn dan “ja”. “Nee” zeggen tegen stakeholders is belangrijk. En een duidelijke “nee”, daar is niets mis mee. Maar, een duidelijke “nee” kan niet altijd.

Nee zeggen wordt door mensen vaak als negatief gezien, spannend om te zeggen, of uitdagend om te gebruiken. Veel mensen willen conflicten vermijden, vinden dat lastig in een hiërarchische verhouding, hebben te maken met een culturele barrière, of zij hebben het tot gewoonte gemaakt om overal “ja” tegen te zeggen. “Nee” zeggen is echter belangrijk en bevrijdend. Het geeft een gevoel van controle/macht, uitstraling en laat zien dat je weet wat je aan het doen bent. Maar, dan moet je er natuurlijk wel voor zorgen dat je nee zegt tegen de juiste dingen.

Wij vallen hier terug op ons eigen 5-stappen plan om nee te zeggen (Vermaak & Schuurman, 2019):

1. **Wie** – Tegen wie ga je nee zeggen? Welke stakeholder is dit?
Wat is de relatie en waar staat deze persoon in de stakeholdermap?
2. **Wat** – Wat vragen ze precies? Wat is de vraag achter de vraag?
Komen ze met een oplossing of een probleem? Is het duidelijk wat ze proberen te bereiken? Valideer dit.
3. **Intentie** – Op basis van 1 en 2, wat is je intentie. Ga je nee of ja zeggen?

4. **Nee** – Indien nee gekozen, zeg nee. En doe dit dan vanuit een perspectief van de stakeholder, wat zij ook kunnen begrijpen. Bijvoorbeeld vanuit technische hoek, of vanuit de visie/strategie. Of vanuit waarde, of timing, of impact op de omgeving. Genoeg invalshoeken te bedenken, zolang de stakeholder er maar iets mee kan.

5. **Wederhoor** – Het zou een mooie wereld zijn als de stakeholder de nee altijd maar gelijk zou accepteren. Helaas is de “Ja, maar...” reactie een veelgehoord antwoord op de nee. Pas dus ook wederhoor toe. Accepteert de stakeholder de nee? Zo niet, moeten we dan een discussie hebben? En moet dat nu? Of kan dat op een later moment? De discussie parkeren voor bij een Sprint Review zou bijvoorbeeld een prima actie kunnen zijn.

Samenvatting – Vijf reflectieve vragen om stakeholders te leiden en beïnvloeden.

1. Heb ik al voldoende rapport opgebouwd met mijn belangrijkste stakeholders? Hoe kan ik dat uitbouwen?
2. Kan ik een emotie herkennen en benoemen?
3. Welke informatie zou ik kunnen gebruiken in een onderhandeling?
4. Ben ik goed voorbereid om nee te zeggen tegen vragen?
5. Ben ik intrinsiek gemotiveerd om hier mee aan de slag te gaan?

Niveau 4 – Omgaan met complexe situaties

Door naar niveau 4, het laatste niveau voordat we uitkomen bij de top; het omgaan met uitdagende en complexe stakeholder management situaties. Dit is iets waar veel Product Owners/Managers in de praktijk mee te maken krijgen. Denk bijvoorbeeld aan de volgende situatie, een potentieel dilemma:

“Stakeholder groep A wil graag standaardisatie en een goedkoop product, maar stakeholder groep B wil graag maatwerk en wil er ook flink voor betalen. Jij wilt graag een centraal en onderhoudbaar product.”

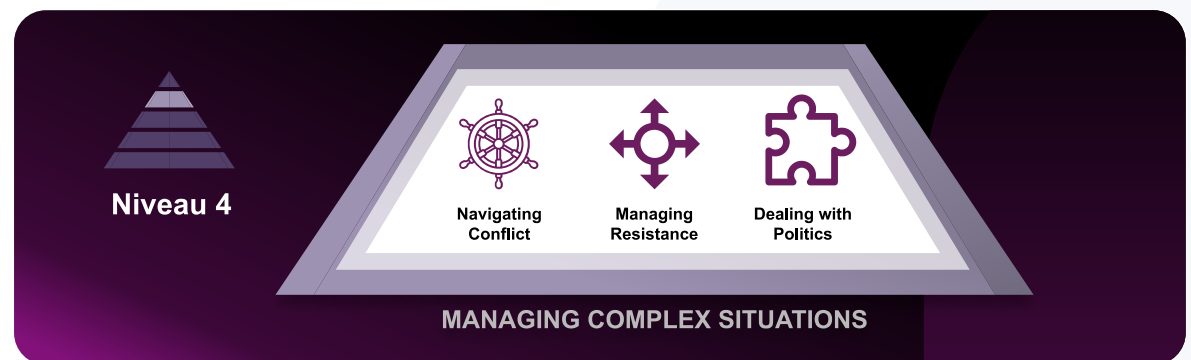
Een ander scenario betreft bijvoorbeeld een stakeholder die niet schroomt om macht of invloed uit te oefenen. Denk bijvoorbeeld aan een stakeholder-groep die zoveel voor het product betaald, dat ze jou gevoelsmatig in een wurggreep houden. Soms zorgen interne (governance) structuren voor flinke uitdagingen...

Wat is het vierde niveau?

Op het vierde niveau in de Stakeholder Piramide behandelen we dus de moeilijke, complexe stakeholder situaties (zoals bijvoorbeeld het beschreven dilemma). Je kunt het zien als een plek waar alles samenkomt. Alles wat je tot nu toe hebt gelezen, gedaan en geleerd in de eerdere lagen, komt hier bij elkaar, aangevuld met extra inzichten.

De drie elementen op dit niveau:

1. Omgaan met conflict
2. Omgaan met weerstand
3. Omgaan met politiek



01. Omgaan met conflicten

Conflicten vinden wij meestal lastig, complex, ongewenst en vervelend. Op een enkeling na, zit bijna niemand zit te wachten op conflicten. Vooral de negatieve lading en emoties maken het ingewikkeld. Het is daarnaast lastiger om rustig en objectief te blijven. Het is lastiger om een goede en positieve relatie te ontwikkelen. Het is lastiger om gespreksvaardigheden effectief toe te passen. Kortom, conflicten kunnen uitdagend zijn.

Conflicten hoeven echter niet altijd negatief te zijn. Er zijn ook goede, positieve conflicten. Conflicten die ontstaan vanuit een (diepe) vertrouwensrelatie. Mogelijk heb je een volgende situatie weleens meegemaakt: *“Je bent met een collega stevig aan het discussiëren over de inhoud van het werk. Je bent het stellig oneens, en hebt hier een zeer verhitte discussie over. Misschien wel met stemverheffingen. En, zodra de meeting waarin je zit afloopt, kan je hartelijk lachen en stap je als goede collega’s zonder wrok de zaal uit.”* Hoe mooi is dat? Een positief conflict dus.

Mocht je met een negatief conflict te maken krijgen, dan moet je ten eerste bij jezelf herkennen dat je in een conflictsituatie zit. Blijf vooral rustig ademen en probeer even los te komen van de situatie. Lukt het om het onderliggende probleem te identificeren? Wat gaat hier mis? Is het de persoon, de inhoud, de timing, waar zit het euvel dat dit conflict veroorzaakt?

Bespreek dit zo open mogelijk met de ander en ga op zoek naar gedeelde doelen, gemeenschappelijke grond en het gemeenschappelijke belang. Probeer op die manier de angel uit het conflict te halen. Erken jouw eventuele eigen fouten en overtuigingen. Ga niet op zoek naar jouw eigen gelijk, en beschuldig de ander niet. Misschien is het wel nodig nu een pauze te nemen en later dit gesprek weer op te pakken.



02. Omgaan met weerstand

Naast omgaan met conflicten en conflicterende belangen is ook het kunnen **omgaan met weerstand** voor velen uitdagend. De emoties, zichtbaar en onzichtbaar verzet tegen verandering zijn lastig. Een stakeholder in de weerstand leidt vaak tot vertraging, wrijving en uiteindelijk wellicht weer conflict.

Hoewel het lastig is om effectief om te gaan met weerstand - bij jezelf of bij anderen - is de weerstand op zichzelf wel begrijpelijk. Weerstand bieden (tegen verandering) is een vorm van (zelf)bescherming. Weerstand is heel menselijk. Het menselijk brein vindt het fijn om zaken snel en efficiënt af te kunnen handelen, op de automatische piloot. Dat is ook waarom gedrag inslijpt tot patronen. En die patronen zijn lastig te veranderen.

Weerstand ontstaat tijdens verandering. Het kan bewuste of onbewuste weerstand zijn, tegen een gewenste of ongewenste verandering. Maar, er verandert iets voor je en daar gaan jij en/of jouw lichaam zich tegen verzetten. Soms gebeurt dit op onderbuikgevoel of intuïtie. Het voelt niet goed en daarom doe je het niet. Het kan ook bewuste weerstand zijn, bijvoorbeeld weerstand tegen een nieuw product, een dienst, een feature of een (maat)regel, die niet aansluit bij jouw persoonlijke waarden, overtuigingen, of behoeften.

Dit geldt uiteraard ook voor jouw stakeholders. Indien zij in de weerstand schieten, dan zie je wellicht een zorg of bezwaar over het hoofd. Of, mogelijk heb je deze onvoldoende geadresseerd om de stakeholder een gerust gevoel te geven. Bekijk de situatie dan ook door de ogen van de ander. Soms ontbreekt de wil tot veranderen. Soms willen mensen simpelweg niet veranderen, dan wel veranderd worden. Een veelgemaakte valkuil is dan om de ander nog meer, of nog beter te gaan overtuigen, door nog meer data, informatie, inzichten te gaan zenden.

Doe dat niet. Ga juist luisteren en op zoek naar de redenatie en emotie van de stakeholder. Wellicht wil diegene alleen gehoord worden en gebeurd dat niet. Ga dus op een respectvolle manier met hen om. Seek to understand. Stel open vragen en luister goed. Kan jij erachter komen waar de weerstand zit?

03. Omgaan met politiek

Het laatste element op dit niveau: **omgaan met politiek**. Het is helaas/gelukkig, of je het leuk vindt of niet, onderdeel van het werk. Politiek is (bijna) altijd aanwezig, zowel in grote organisaties, als in kleine start-ups. Politiek is er, het bestaat, en... je kunt dan ook maar het beste leren het spel mee te spelen.

Helaas heeft de term 'politiek' vaak een negatieve lading en het wekt negatieve emoties en/of stress op. Dit is begrijpelijk, omdat niemand onderdeel wil zijn van een politiek kat-en-muis-spel. Echter, politiek kan ook heel waardevol zijn. Politiek is belangrijk, wanneer een kleine groep de belangen moet vertegenwoordigen van velen. Wanneer er akkoorden gesloten moeten worden. En ook wanneer politiek voor je kan werken om snel resultaat te boeken. Dit betekent wel dat je het spel moet (willen) spelen.

Emotionele intelligentie en sensitiviteit zijn een aantal vaardigheden die je hierbij kunnen helpen. Het kunnen aanvoelen wat er speelt bijvoorbeeld, waar dat gebeurt, waarom, met wie, is belangrijk. Wie zijn de belangrijke spelers? Welke groepen hebben welke kennis en informatie?

Zodra je het politieke spel als een leuke uitdaging gaat zien, en een kans om snel(ler) de juiste mensen op de juiste plek te krijgen, kan je er veel waarde uit halen. Voer het spel niet voor persoonlijk gewin, maar voer het spel om waarde te maximaliseren voor de gebruikers, en meer impact te maken voor de organisatie.

Relaties ontwikkelen, onderhouden en behouden

Zoals je begint te zien: hoe meer jij de basis op orde hebt, des te beter en effectiever kan jij aan de complexere thema's werken. Alhoewel jij iets wilt bereiken met jouw product, jouw plan, jouw visie, is er 1 cruciaal ding om te onthouden bij het omgaan met de complexe situaties:

“**Prioriteer de relatie boven jouw plan.**”

Je wilt iets bereiken. Je weet waar je heen wilt. Je weet hoe je daar wilt komen. Wanneer je dit allemaal weet, maar er (nog) niet dichterbij komt, is het lastig loslaten. Zeker als je echt overtuigd bent van jouw gelijk. Echter, soms moet je accepteren dat zaken anders zullen gaan. Dat betekent niet dat je altijd maar “ja en amen” moet gaan zeggen. Sterker nog, neem ownership en probeer het juiste voor elkaar te krijgen! Maar, onthoudt ook dat een goede relatie met de stakeholder(s) het nagenoeg altijd zou moeten winnen van het plan. Probeer dan ook te voorkomen om:

- Meer en meer data te gebruiken om jouw gelijk te halen/aan te tonen.
- Meer/harder te gaan overtuigen om je gelijk te halen/krijgen.
- De stakeholder te confronteren, of klem te zetten.
- Je zin door te duwen, de stakeholders te negeren.

In tegenstelling tot deze valkuilen, kan je wellicht beter:

- **Luisteren.** Probeer de ander écht te begrijpen.
- Zoeken naar **gezamenlijk belang**. Waar vinden we elkaar wel?
- **Open vragen stellen** (wat en hoe vragen). Vragen die niet confronterend bedoeld zijn, maar juist onderzoekend.
- Accepteren dat er **meerdere routes naar succes** zijn.

Effectief kunnen omgaan met situaties als conflicten, weerstand en politiek vragen allen een eigen aanpak. Voor iedere uitdaging zijn er goede tools en technieken. Iedere situatie heeft zo'n nuances. In de basis gaat het echter altijd om het goed (genoeg) begrijpen van de ander. Wees je hiervan bewust. Denk daarover na, zeker in complexe stakeholder management situaties. Stel jezelf dan eens de volgende vragen:

- Sta ik wel echt open voor de beelden, belangen en ideeën van de ander?
- Begrijp ik echt wat zij bedoelen? Heb ik dit getoetst door mijn beeld nog eens samen te vatten en te valideren?
- Maak ik een goede relatie met deze stakeholder belangrijker dan mijn plan?

Het plan wil – en moet – je uitvoeren, maar hoe meer je de stakeholders met je mee hebt, hoe soepeler uiteindelijk de weg naar succes zal zijn.

Samenvatting – Vijf reflectieve vragen voor meer inzicht in complexe situaties.

1. Hoe scoor ik mijzelf in mijn *organizational sensitivity*?
Wat kan ik doen om deze te vergroten?
2. Over de stakeholder in de weerstand: Wat maakt het dat die weerstand er is?
Welke verandering vindt er plaats?
3. Hoe kan ik een huidig negatief conflict ombuigen naar een positief conflict?
Wat moet ik daarvoor doen?
4. Hoe kan ik stoppen met harder overtuigen en meer data sturen?
Wat kan ik in plaats daarvan beter wel doen?
5. Hoe zorg ik ervoor dat ik mijn (belangrijkste) stakeholders echt ga begrijpen?

Niveau 5 – Waardemaximalisatie door proactieve samenwerking

Tot slot dan; de gewenste uitkomst van goed stakeholder management en daarmee de top van de Stakeholder Piramide:

‘Waardemaximalisatie door Proactieve Samenwerking’

Op dit niveau voegen we geen nieuwe tools en technieken meer toe aan de stakeholder management toolkit. Het draait daartegenom om een besef, een realisatie, een bewustwording en wellicht zelfs een paradigma verandering. Je moet je namelijk realiseren dat het succes van jezelf, jouw product, dienst én samenwerking met stakeholders, voornamelijk afhangt van **jouw** pro-activiteit. Jij moet aan de slag. Neem ownership. Wacht niet af, maar ga proactief aan de slag om het meeste uit jouw stakeholder relaties te halen. Bijna iedere Product Owner en -manager weet wel dat het **maximaliseren van de waarde** van het product de kern is van jouw werk. Alles wat je doet moet bijdragen aan een waardevoller product voor klanten, gebruikers, de organisatie en/of de maatschappij. Dit moet je voor elkaar krijgen door **proactieve samenwerking**.

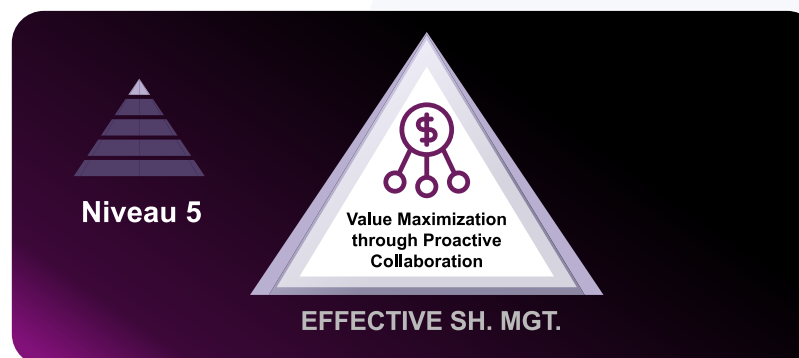
Het woord “proactief” is hierin essentieel. Een reden waardoor veel mensen worstelen met stakeholders, is omdat zij afwachtend zijn. Zij laten het allemaal een beetje op z’n beloop gaan. Wellicht weten ze niet zo goed hoe een goede en zakelijke relatie met iemand ontwikkeld kan worden. Wellicht zijn zij zich niet bewust van nut en noodzaak. Wellicht kunnen of willen ze niet. En daardoor blijft de samenwerking oppervlakkig en reactief. Daar haal je niet het maximale uit. Wellicht ben jij ook een van deze mensen? Pro-activiteit is essentieel en het betekent dat de actie altijd aan jouw kant ligt, zeker wanneer het niet goed genoeg loopt. Dus doe, activeer, ga aan de slag. Zorg dat je jouw stakeholders meekrijgt.

Leer het spel te spelen

De naam van deze laag is: “Effectief stakeholder management”. Maak het dus ook effectief door proactief te zijn. Laat je niet verrassen door een stakeholder die opeens, uit het niets, met een verzoek aan je bureau staat. Zorg ervoor dat je (grotendeels) weet wat er speelt, bij wie, waarom en hoe dat impact op jouw product of dienst heeft.

Dat gezegd hebbende lijkt het dus bijna alsof goed stakeholder management een 24/7 taak lijkt te worden. Maar je moet het meer zien als: *Short-term pain, long-term gain*. Je zal er op korte termijn wellicht even meer tijd en energie in moeten steken (dan je gewend was te doen), om op lange termijn meer ruimte en vrijheid te ervaren. Wees dus pro-actief, ga aan de slag. Identificeer je stakeholders, bouw relaties met belangrijke stakeholders, praat voldoende over hun doelen, belangen en interesses, zodat je hen kan gaan leiden en beïnvloeden. Zorg voor een goede basis die op orde is. Daarmee zullen complexe situaties minder tijd, energie en hoofdpijn gaan opleveren.

Stakeholder management is een spel. Een leuk spel, maar soms ook een lastig spel. Ga het wel zo zien. Ga voor de winst, maar ook; *pick your battles*. Geniet van de reis, de ervaringen en het incrementeel beter worden. Ga aan de slag, het gaat je helpen! En daarom is onze slotvraag; Welke stakeholder ga jij **nú** bellen om een investering in de relatie te doen?



Goed verhaal, en nu?

In ons paper hebben we je in iets meer dan 20 bladzijden meegenomen in de Stakeholder Piramide. We hebben je hebt verschillende tips, tricks, hints, concepten en tools aangereikt, maar klaar zijn we nog lang niet. Er valt nog veel meer te vertellen, maar ook veel meer te doen. Je zult gemerkt hebben dat je op sommige topics nog verder de diepte in kan en wilt gaan, om het nog praktischer toepasbaar te maken. Logisch ook, want ieder element uit de Stakeholder Piramide kent verdere verdieping.

Ben je enthousiast geworden over de Stakeholder Piramide en wil je graag nog meer weten? Of wil je echt concreet aan de slag? Ga dan naar onze website en neem contact op, of stuur een berichtje via LinkedIn. Wil je jouw stakeholder management skills echt verder brengen? Dat kan! Wij bieden een namelijk een driedaagse Professional Product Management™ trainingsmodule aan, waarin we je volledig meenemen in de Stakeholder Piramide. Zowel relevant voor jou, jouw team(s) en organisatie. Zie de volgende pagina voor meer informatie. Voor nu - Succes met het stakeholder management spell!

Referenties

Covey, S. (2020). The 7 Habits of Highly Effective People (30th Anniversary Edition). Simon & Schuster.

Maister, D.H., Galford, R., & Green, C.W., (2000). The Trusted Advisor. Simon & Schuster.

Vermaak, W. & Schuurman, R. (2019). 50 tinten nee. Effectief stakeholdermanagement voor de Product Owner. Boom.

Voss, C. & Raz, T. (2016) Never split the difference. Harper Collins.



Willem Vermaak

Willem is een Product Management consultant en trainer, en co-auteur van oa. het boek “50 Tinten Nee”. Als voormalig officier bij de Landmacht en lid van de vrijwillige brandweer worden zijn twee passies duidelijk: Goed leiderschap, in combinatie met anderen helpen. Daarnaast zet Willem zich graag in voor het creëren van een zo waardevol mogelijk product en daarmee succes voor de organisatie realiseren.

Dit komt allemaal perfect samen in alles wat te maken heeft met productmanagement, productleiderschap, productstrategie en product ownership.

Naast trainer bij Xebia Academy is Willem ook Professional Scrum Trainer (PST) voor Scrum.org. Hij houdt van het valideren en oplossen van de problemen en uitdagingen van zijn klanten.



Robbin Schuurman

Robbin is een Product Leader en ervaren trainer bij Xebia Academy, eveneens co-auteur van het boek “50 Tinten Nee”. Daarnaast is hij een Professional Scrum Trainer (PST) via Scrum.org, heeft hij mede Scrum.org's Professional Scrum Product Owner - Advanced (PSPO-A) training ontwikkeld en het boek “Practical product management for product owners” geschreven.

Robbin werkt graag samen op het snijvlak van business en IT, waar hij bedrijven ondersteunt bij het snel creëren en leveren van klantwaarde. Hij is ook een regelmatige blogger en spreker/facilitator op Agile en Product Management evenementen. Bovendien is Robbin een gepassioneerd golfer.

Creating Digital Leaders.

Training voor individuen

Professional Product Management (PPM) – Stakeholder Management

Word een vaardige manager van stakeholders met deze trainingsmodule van ons Professional Product Management (PPM)™ programma. Leer in drie dagen alles over beïnvloeding, politiek en betrokkenheid van stakeholders.

[Lees meer](#)

Product Owner Training

Ontwikkel jouw Product Owner skills met een van onze hooggewaardeerde – en veelal gecertificeerde – trainingen. Laat je inspireren door een van onze veelzijdige en ervaren Product Management goeroes.

[Ontdek meer](#)

Training voor teams en organisaties

Professional Product Management (PPM)

Ons in-house ontwikkelde Professional Product Management™ (PPM) Framework bestaat uit zes kerngebieden, die elk verschillende competenties en skills bevatten die op meerdere niveaus behaald kunnen worden. Dit omvat alle capaciteiten die Product Owners, Product

Onze assessments geven je de juiste inzichten over waar je team nu staat. Daarna zal onze beoordeling de learning journey van jouw team(s) vormen die je door ons trainingscurriculum leiden. Het PPM programma wordt met jou afgestemd op de specifieke behoeften van jouw team(s) en/of organisatie. Afsluitend meten we hoe het programma het team vooruit geholpen heeft.

[Lees meer](#)

Boeken

Schuurman & Vermaak (2019). '50 tinten nee'. Effectief stakeholdermanagement voor de Product Owner

Uit de Professional Scrum Product Owner-training die de auteurs op regelmatige basis verzorgen, blijkt dat aanstormende Product Owners voornamelijk vragen hebben als: 'Hoe ga ik om met mijn stakeholders?' en: 'Hoe zeg ik effectief nee?' En dat is precies waar het boek '50 tinten nee' antwoord op geeft.

Naast vijftig verschillende manieren om nee te zeggen, krijgen de Product Owners achtergrondinformatie over het nee zeggen, duidelijkheid over het mandaat van hun rol, concrete voorbeelden uit de praktijk, en waardevolle tips en handvatten om in actie te komen. Dit boek is behalve voor Product Owners interessant voor iedereen in een Product Management positie

[Bestel hier](#)

Schuurman & Lukassen (2023). Practical product management for product owners

This book is an expert guide to the behaviors, stances, and practices of world-class agile product development, reflecting deep in-the-trenches experience from world-renowned experts. Chris Lukassen and Robbin Schuurman introduce powerful tools, ideas, and skills for delivering superior products and services, and for avoiding pitfalls that keep you from seeing what customers really need and want.

Learn through a start-to-finish, Scrum-based case study, drawing on concepts the authors created for their breakthrough Scrum.org [Professional Scrum Product Owner-Advanced \(PSPO-A\)](#) training course.

[Bestel hier](#)

Over Xebia Academy

Xebia Academy is de trainingstak van Xebia, een IT-consultancy- en softwareontwikkelingsbedrijf dat sinds 2001 wereldwijd digitale leiders creëert. Met kantoren op elk continent helpt Xebia de top 250 bedrijven wereldwijd om te innoveren, de nieuwste technologieën toe te passen en de meest succesvolle bedrijfsmodellen te implementeren.

Ter ondersteuning van de diensten van Xebia Group biedt Xebia Academy individuele trainingen en bedrijfsbrede opleidingsprogramma's en leeroplossingen op het gebied van Agile/Scrum, Cloud, Data en AI, DevOps, Intelligent Automatisation, Leadership, Microsoft, Product Management, Security en Software Ontwikkeling.

Meer informatie over hoe Xebia Academy bedrijven en individuen opleidt vind je op xebia.com/academy.



xebia.com/academy