



**DE
SUPER
PRODUCT
OWNER**

**Van projecten doen
naar producten maken**

BAS VAN AMERSFOORT

De SUPER Product Owner

Het allereerste Nederlandse boek speciaal voor Product Owners

DE SUPER PRODUCT OWNER

**Van projecten doen
naar producten maken**

BAS VAN AMERSFOORT

*Onder andere gebaseerd op Het Wiel van de Product Owner-model,
bedacht door Bas van Amersfoort en Henny van Silfhout*



UITGEVERS

Colofon

Uitgever: S2uitgevers

Redactie: Rien Walraven

Correctie: Edwin den Os

Illustraties: Bridget Bendsdorp, Bridget in Beeld

Vormgeving: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{lidbno}

Foto auteur: Wilde Haren Producties

Druk en afwerking: Tipoprint BV

ISBN 978 94 932 8298 8

Eerste druk, mei 2023

Als je dit boek onder de scanner of het kopieerapparaat legt, vraag je dan even af of dit recht doet aan alle uren werk die aan dit boek zijn besteed. Het overnemen van kleine stukjes tekst voor gebruik in kleine kring is geen probleem. Bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen die een deel van de tekst willen kopiëren kunnen een bijdrage overmaken aan Stichting Reprorecht. Twijfel je hierover of wil je foto's of (delen van) dit boek overnemen voor commerciële doeleinden, neem dan contact op met de uitgever.

www.S2uitgevers.nl

Inhoud

Voorwoord Arie van Bennekum	7
Voorwoord Rini van Solingen	9

INLEIDING 11

1. De weg naar geluk?	13
1.1 Geluk en voldoening	13
1.2 Voor wie is dit boek bedoeld?	15
1.3 Over dit boek	17

DE BASIS: DE PRODUCT OWNER 21

2. Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg	23
2.1 Hoe zet je een andere bril op?	23
2.2 Wat is de Agile mindset?	26
2.3 Verbeteren via Scrum?	27
3. Wie is de Product Owner?	33
3.1 Wie is de echte Product Eigenaar?	35
3.2 Wat zijn de drie vragen van de Product Owner?	38
3.3 Wat zijn de vijf taken van de Product Owner?	41
3.4 Wat is Het Wiel van de Product Owner?	44
3.5 Wat zijn de kwaliteiten van de SUPER Product Owner?	48

JIJ IN BEWEGING 51

4. Jouw persoonlijke ontwikkelplan	53
4.1 Niveau 1: De Supporter	53
4.2 Niveau 2. Als een kapitein op een schip	84
4.3 Niveau 3. Als een professor in een laboratorium.	144
4.4 Niveau 4: De Agile Ambassadeur.	170

JE PROJECT IN BEWEGING 179

5.	Hoe inspireer je met een visie?	181
5.1	Wat is de Productvisie?	182
5.2	Wat is de Agile Roadmap?	204
5.3	Wat is de Product Backlog?	220
5.4	Wat is de Definition of Done?	236
6.	Wat doe jij eigenlijk tijdens de Sprint?	247
6.1	Hoe gebruik ik de agenda om overzicht te houden?	247
6.2	O jee, hoe ga je om met een nieuw idee?	249
6.3	Hoe leer je in de Sprint Review?	253
6.4	Hoe krijg je een Superproduct?	256
6.5	Hoe ga je van reflecteren naar waarderen?	260
6.6	Hoe sluit je de Sprint af?	261
	Afsluiting: Kom in actie!	267
	Nawoord Henny van Silfhout	269
	Inspiratiebronnen	271
	Dankwoord	273
	Over de auteur	275

Voorwoord

Arie van Bennekum

Agile is overal deze dagen. Er zijn ongeveer net zo veel Agile-varianten als er organisaties zijn die Agile toepassen. En dat is goed. Toen wij het 'manifesto' schreven waren we met 17 mensen en werden 13 verschillende methoden/raamwerken vertegenwoordigd. Echt Agile werken bestaat uit kijken binnen die context van raamwerken wat past, dat toepassen en van daaruit blijven verbeteren. Verbeteren doe je niet door één raamwerk toe te passen. Verbeteren doe je door te kijken naar wat mensen of teams nodig hebben en binnen de context van de raamwerken practices te selecteren, toe te passen en vooruit te innoveren. Innoveren betekent ook dat je experimenteert. Experimenteren betekent dat je dingen gaat doen die je nog niet hebt gedaan of zelfs nog niet zijn beschreven. Dat is de basis van het Agile Manifesto geweest en dat zal het altijd blijven.

Dit boek is daar zo'n voorbeeld van. Bas heeft zijn eigen weg gevonden, in dit geval specifiek over hoe de samenwerking met de business verbeterd kan worden. In het geval van Bas, buiten en binnen IT. Het feit dat hij dat pad bewandelt, zegt voor mij genoeg. Agile is nooit alleen voor IT bedoeld geweest maar de meeste mensen kunnen dat paradigma niet loslaten. Bas doet dat wel en met succes.

De vraag is: wat kun je met dit boek? In de Agile wereld staan mensen vaak klaar met een oordeel. De insteek die we destijds in februari 2001 kozen, was niet oordelen maar naar elkaar luisteren en kijken waar je elkaar in kunt vinden ten voordele van vooral het resultaat en de waarde waar we naar zoeken. Dat is het advies dat ik jullie als lezers ook geef. Bas heeft geëxperimenteerd, oplossingen gevonden en deze in dit boek vastgelegd. Lees, probeer te begrijpen wat het voor jou kan betekenen en doe als Bas. Pas toe, experimenteer en vind je eigen weg. Veel succes!

Arie van Bennekum

Co-auteur van het Agile Manifesto

Voorwoord

Rini van Solingen

Mijn allereerste stappen met agile heb ik gezet als product owner. Als hoofd product-ontwikkeling werkte ik in een omgeving met een hoge dynamiek. Veel en totaal verschillende klanten, oneindig veel nieuwe ideeën, en daarbij een CEO met een sterke visie die regelmatig werd bijgesteld. Het gevolg was dat ik in eerste instantie veel zat te plannen en voor te bereiden, maar dat in de praktijk een groot deel van de ideeën – zo niet allemaal – zelden het daglicht zag. Heel snel kreeg ik door dat het anders moest. In het verleden had ik al eens een team gezien dat ‘agile werkte’. Mijn eerste intuïtieve reactie toen was dat ik mij totaal niet voor kon stellen dat je goed werk kon leveren door twee keer per dag staand koffie te drinken en een paar post-its op een bord te plakken. Ik zat er dus nogal behoorlijk naast ...

Maar nu bevond ik mij dus zelf in een situatie waarin ik onvoldoende wendbaar was. Het moest anders. We wilden veel beter en sneller kunnen reageren op verandering. Scrum bleek het antwoord. En ondanks dat we Scrum in het begin nog niet helemaal goed snaptten, gaf het toch genoeg handvatten om te beginnen. Ons eerste experiment was een groot succes. Vanaf dat moment was ik dus product owner en deden we daarna alles met Scrum. Op basis van die eerste ervaring heb ik (samen met Eelco Rustenburg) in 2010 mijn allereerste Nederlandstalige businessroman – *De kracht van Scrum* – geschreven. Later heb ik nog een hoop andere mooie boeken mogen uitbrengen, met het boek *AGILE* als grote trots.

De Nederlandstalige product owner komt er echter nogal bekaaid vanaf als het om boeken gaat. En dat is eigenlijk best bijzonder. De product owner is namelijk cruciaal. Uiteindelijk bepaalt een product owner wat er eerst wordt gedaan en wat later (of helemaal niet). Feitelijk staat een product owner, of staan alle product owners gezamenlijk, aan het stuur. Product owners daar goed voor uitrusten en hun de hulpmiddelen geven om dat ook goed te doen, is wat mij betreft cruciaal. Vanuit mijn leerstoel aan de TU Delft heb ik (samen met Erik van Daalen) onderzoek gedaan naar hoe Nederlandse product owners zijn uitgerust om hun rol in te vullen. We keken daarbij in het bijzonder naar de manier waarop ze sturen op waarde. De resultaten zijn verbijsterend. Minder dan 5% van de product owners heeft daadwer-

kelijk een werkwijze ingericht om operationeel te sturen op waarde. Veel schokkender is misschien nog wel dat meer dan de helft van alle product owners (we hebben er 38 intensief geïnterviewd), nooit – maar dan ook echt nooit – een training heeft gehad in het zijn van product owner. Hoe bizar is dat?!

Ik ben ontzettend blij dat Bas van Amersfoort heeft besloten om hier wat aan te doen. Het boek dat je nu leest is daarvan het bewijs. Op een hele laagdrempelige en prettig leesbare manier doet hij uit de doeken wat het vraagt om product owner te zijn, en op termijn een super product owner te worden. Dat betekent in eerste instantie: beginnen bij de basis, maar daarna ook door te pakken om de gereedschapskist van de product owner te vullen. Dat doet Bas allemaal in dit boek. Vooral het derde deel met concrete hulpmiddelen voor product owners is wat mij betreft een enorme aanwinst. Daarnaast staan in het boek ook veel concrete oefeningen en reflectie-instrumenten voor product owners, en zijn de tekeningen van Bridget echte pareltjes. Het is dus niet alleen een boek dat je leest om je de rol van product owner in eerste instantie eigen te maken. Nee, het is vooral een boek dat je als product owner langdurig kunt gebruiken tijdens je hele ontwikkeling.

Ik wil Bas dan ook van harte feliciteren met dit resultaat. Het is een heel prettig leesbaar en toegankelijk boek geworden, boordevol praktische oefeningen en hulpmiddelen. Het biedt beginnende (maar ook ervaren) product owners een praktische gids om de eigen rol steeds beter in te kunnen vullen.

Zelf zou ik willen dat ik dit boek tot mijn beschikking had gehad toen ik mijn eerste stappen zette als product owner in de praktijk. *De SUPER Product Owner* hoort beduidt – en vol met ezelsoren – op de werkplek van elke Nederlandse product owner te liggen!

Rini van Solingen

Delft, 27 februari 2023

Rini van Solingen is spreker en auteur over snelheid en wendbaarheid. Hij is deeltijdhoogleraar aan de TU Delft en CTO bij Prowareness. Zijn meest bekende boeken zijn *AGILE*, *De kracht van Scrum*, *De bijenherder*, *Scrum voor managers*, *Toolkit voor AC's en SM's* en *Formule X*.

Op www.rinivansolingen.nl vind je een groot aantal video's, boeken en artikelen om te bekijken of te downloaden.

INLEIDING

1. De weg naar **geluk**?

Wellicht verrast het je als ik zeg dat dit boek vooral gaat over de weg naar geluk en het waarmaken van dromen. Misschien zijn deze beschrijvingen dan ook niet het eerste waar je aan denkt bij serieus projectmanagement. Als dat zo is, dan is dit boek speciaal voor jou. Waarom? Dat ga ik je in de komende hoofdstukken duidelijk maken.

1.1 Geluk en voldoening

Als procesbegeleider vraag ik bij elk nieuw project aan de teamleden waar ze blij en gelukkig van worden. Steevast krijg ik antwoorden terug in de strekking van:

- Doen waar ik goed in ben
- Iets afmaken/afvinken
- Zien dat anderen blij zijn met wat ik heb gemaakt
- Een gemeend compliment krijgen
- Prettig kunnen samenwerken

Dit is waar mensen voldoening uit halen.

Voldoening is nodig om je werk (en je privéleven) een beetje prettig vol te kunnen houden. Ontbreekt dit, dan kan het leiden tot moedeloosheid, futloosheid en uiteindelijk zelfs tot uitval.

Kijkend naar mijn eigen burn-out ongeveer twaalf jaar geleden, kreeg ik die vooral omdat er tien projecten naast elkaar liepen die nooit werden geprioriteerd. Ik kreeg wel de verantwoordelijkheid, maar niet de bevoegdheid om te kunnen beslissen. Hierdoor had ik geen grip op mijn werkdag. Ook kon ik niet doen waar ik goed in was, waardoor complimenten uitbleven. Dus belandde ik juist in het tegenovergestelde van de lijst die hierboven staat.

Onvervulde wensen

Feit is dat veel projecten langer duren dan gepland, inboeten aan kwaliteit of in totaliteit zelfs helemaal mislukken. Allemaal producten, diensten en andere resultaten die helaas nooit het daglicht zullen zien en waar klanten, gebruikers of anderen nooit mee in aanraking zullen komen. Teveel onvervulde wensen en onopgeloste problemen, die op hun beurt weer leiden tot ontevreden klanten en overbezette servicedesks. Alles bij elkaar gerekend kosten mislukte projecten met omvallende medewerkers en ontevreden klanten, organisaties bergen met geld. Kortom, algehele misère over de hele breedte.

Onvermijdelijk?

Is deze misère een haast onvermijdbaar gegeven? Zeker niet. Met dit boek bied ik je een ontsnappingsroute aan. Een bewezen route om juist wel de impact en waarde te gaan genereren waar je klanten, medewerkers en organisatie om staan te springen. Gelukkig is de weg ernaartoe simpeler en dichterbij dan je zou vermoeden.

Binnen twee weken kun je met jouw project al resultaten behalen waar je normaal gesproken minstens een halfjaar over zou doen. Volg de stappen in dit boek en je leert je impact te maximaliseren door optimaal te prioriteren, innoveren en organiseren. En dat vooral ook blijvend te doen!

Wees SUPER. SUPER staat voor Samen Uitstekende Producten Écht Realiseren. Dát is in één zin waar een Product Owner voor gaat. Makkelijk te onthouden. Weeg bij alles dat je doet af of het SUPER is!

Zet het geluk en de dromen van je klanten, je teamleden en je organisatie vanaf nu op 1. Durf je dat? Let's go!

Klanten willen je product



Niet je project



1.2 Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is geschreven met de volgende functies of rollen in gedachten:

- Projectleiders, programmamanagers en productmanagers die meer willen halen uit hun project;
- Beginnende Product Owners, die het lastig vinden om theorie om te zetten in praktijk.

Maar dat neemt niet weg dat ook onder meer de volgende groepen veel waarde uit dit boek kunnen halen:

- Ervaren Product Owners, die behoefte voelen voor meer inspiratie en misschien een iets andere kijk op de rol.
- Scrum Masters, Agile coaches en andere Agile fans, ter ondersteuning van Product Owners.
- Leidinggevende managers die zich afvragen hoe ze Product Owners (nog) beter kunnen ondersteunen.
- Iedereen die interesse heeft in Agile, Scrum, softwareontwikkeling en/of moderne project- en managementmethodieken.

Tien resultaatbeloftes

Wanneer je de methode zoals die wordt uitgelegd in dit boek volgt, dan durf ik je de volgende tien resultaten te beloven:

1. Projectmedewerkers gaan doen waar ze van houden: hun expertise inzetten om resultaten te halen waar klanten gelukkig van worden.
2. Meer behaalde positieve resultaten zullen leiden tot meer vertrouwen van stakeholders en de rest van de organisatie.
3. Geld wordt weer alleen aan de juiste dingen besteed.
4. Medewerkers en stakeholders krijgen totale vrijheid om dát te doen waar de meeste waarde ligt en wat de beste oplossingen biedt.
5. Minder stress, minder frustratie, minder uitval en meer medewerkerstevredenheid zal het gevolg zijn.
6. Toenemend vertrouwen in elkaar en de organisatie, wat de samenwerking binnen en over de linies heen verstevigt.
7. Meer focus op dat wat belangrijk is, en balans op de werkvloer.
8. Een gevoel van samen zorgt voor teambuilding en elkaar helpen, én ook met klanten, gebruikers en andere stakeholders.
9. Het vertrouwen in het management neemt toe.
10. Medewerkers leren en ontwikkelen meer, sneller en beter.

Hoe ik dit alles kan garanderen? Eenvoudig, omdat ik het als procesbegeleider en coach al vele malen en bij diverse uiteenlopende organisaties en bedrijven heb mogen ervaren.

Neem mijn eerste Scrum ooit, voor een vastgoedteam. Aan het einde van de tweede Sprint, zei een teamlid bij de Retrospective (teamevaluatie) dat de kwaliteit van het werk te laag was. Iedereen keek met een schuin oog naar hun collega. Deze was even stil en vervolgde toen: 'Dat is eigenlijk helemaal niet waar. De kwaliteit is juist zeer goed. Ik kan me alleen niet voorstellen dat we binnen twee weken zóveel af hebben, het zó goed is en we zó leuk hebben gewerkt. Normaal is dat onmogelijk.'

Bij een ander Scrum-traject was de spanning in het begin om te snijden. Het project, het implementeren van een zaaksysteem, liep al jaren, zonder echt veel verder te zijn gekomen. Het vertrouwen over en weer was laag. Dit was een traject van de langere adem, niet twee weken. Door onder andere zeer consistent en consequent de Scrum Waarden uit te blijven dragen, konden de Product Owner en de Scrum Masters uiteindelijk het tij keren en werden hechte teams gesmeed. In een vast ritme van twee weken en met de creativiteit en inzichten van de teamleden werd binnen afzienbare tijd in kleine stapjes (foutloos) ontwikkeld, werden achterstanden weggewerkt en werd een sterk fundament gelegd. Wantrouwen en wanhoop maakten plaats voor vertrouwen, trots en plezier.

Commitment, oefenen en implementatie

Dit soort resultaten is niet iets dat alleen maar weggelegd is voor een enkeling. Ieder team en elke organisatie kan dit bereiken. Maar zoals alles, gaat het natuurlijk niet vanzelf. Hoe meer inzet, hoe meer resultaat je zult bereiken. Door dit boek heen checken we dan ook regelmatig je commitment en help ik je stap voor stap met het implementeren van alle technieken.

Elk hoofdstuk heeft een opdracht: de *uitdaging*. De opzet van deze oefening is vaak als volgt, er is een *waarom*-vraag, die je laat verwoorden wat de informatie in de paragraaf voor jou betekent. Vervolgens is er een *wat*-vraag, die je na laat denken over wat de praktische toepassing en consequenties zijn voor jou, je project of product. Dan volgt een *hoe*-vraag, die je uiteen laat zetten wat je kunt implementeren. Dit is een drie-eenheid die mij en vele anderen heeft geholpen in actie te komen en vooruitgang te boeken. Als je een beetje bent zoals ik, dan is er vaak de neiging om (te) veel in één keer op te pakken. Ik heb geleerd dat dit averechts werkt. Beter is het om steeds één ding op te pakken en helemaal af te ronden. Doe niet te veel in één keer, maar doe elke keer iets en maak het af. Heel Agile dus!

1.3 Over dit boek

In 2019 gaven mijn collega Henny van Silfhout en ik onze eerste gezamenlijke Product Owner training. We begeleidden allebei al verschillende teams in dezelfde organisatie, maar kenden elkaar verder nog niet. Bij de spreekwoordelijke koffieautomaat merkten we allebei op dat er veel aandacht was voor de training en coaching van Ontwikkelteams en Scrum Masters, maar vrij weinig voor Product Owners. Deze constatering legden we voor aan het management en ze beaamden dat. Daarop vroegen ze ons een training te geven.

'Dat gaan we doen!', zeiden we. In die samenwerking is 'Het Wiel van de Product Owner' tot stand gekomen. Eerst waren het vier kwadranten, maar uiteindelijk ontwikkelden we het door tot een cirkel. Een wiel zorgt voor beweging, precies wat we willen bereiken met teams, projecten en organisaties.

Toen we de training gaven, werd ik geraakt door het enthousiasme van de deelnemers. Ze zeiden dat de training hun erg hielp, doordat ze praktische tools meekregen en ervaringen konden delen. Dat heeft ons ertoe gebracht die training door te ontwikkelen en opnieuw aan te bieden. Onder andere door de *visuals* samen te brengen in een kaartenset en nu met dit boek.

Opzet boek

Zie dit boek als een live training met als doel om jezelf en je project in beweging te krijgen en te laten groeien. Het boek is daarom in drie delen verdeeld.

Deel 1 vormt de basis. Het geeft snel overzicht van alle onderwerpen in dit boek. Op hoofdlijnen wordt uitgelegd wat Agile en Scrum zijn en zoom je steeds iets dieper in op wie de Product Owner is en wat deze doet. Het doel van dit deel is om je, als je dat niet al bent, lekker te maken voor de rol van Product Owner en je volmondig te laten zeggen: 'Ja, dit wil ik!'

Deel 2 is erop gericht om je stap voor stap te laten ontwikkelen tot een Super Product Owner. Ik onderscheid daarbij vier niveaus: de Supporter, de Kapitein, de Professor en de Ambassadeur. Je begint als ouderwetse projectleider op niveau 0 als 'de Sjaak', en dat is zoals het klinkt: niet zo leuk, want veel mislukt. Met elk volgend niveau wordt de complexiteit en dynamiek groter en dat betekent ook een andere mindset en andere (gebruik van de) tools. De theorie achter Agile en Scrum en ook thema's als stakeholderbetrokkenheid, productmanagement, prototypes, het doen van experimenten en teambuilding komen aan bod. Genoeg te oefenen dus.

Het kan zijn dat je al met Scrum werkt of dat je inmiddels een bepaald niveau voorbij bent. Zie die niveaus dan als inspiratie. Ik wil je aanraden wel de oefeningen te blijven doen, omdat je daarmee je intentie verdiept en informatie beter blijft. Dan kun

je vervolgens anderen inspireren en vanuit besef en meelevendheid hún uitleggen waarom Agile en Scrum van belang zijn, wat het inhoudt en hoe ze in te zetten.

In het begin van deel 2 gebruik ik het woord *project* regelmatig. Gaandeweg vervang ik dat woord steeds vaker door *product* om het uiteindelijk nauwelijks nog te hebben over een project. Waarschijnlijk sluit dat aan bij hoe jij ertegenaan kijkt op dat moment, namelijk steeds meer als een Product Owner en steeds minder als een projectleider.

De focus van deel 3 ligt bij je project en het maken van een ‘Superproduct’. Je gaat je product in beweging brengen en houden met de vijf stappen van Het Wiel van de Product Owner. Aan deze vijf onderwerpen geef je elke Sprint aandacht. De stappen zijn Productvisie, Agile Roadmap, Product Backlog, Definition of Done en de Sprint Review. In dit deel zet je de kennis, mindset en inzichten uit deel 1 en 2 praktisch in. Iedere stap wordt beschreven in enkele paragrafen, waarbij een paragraaf steeds een handige tool of werkvorm beschrijft die je meteen kunt toepassen.

Je kunt de delen, hoofdstukken en paragrafen op verschillende manieren en volgorde lezen. Opeenvolgend vormen de delen en hoofdstukken een logisch geheel waarbij je eerst een andere manier van kijken ontwikkelt om vervolgens vanuit die nieuwe inzichten je project anders in te richten en aan te pakken en zo een product te ontwikkelen met maximale impact en waarde. Met iedere stap duik je dieper in de materie en beklijft het steeds iets beter. Dit werkt heel goed wanneer je een projectleider bent die meer resultaten wil en je je team rustig mee laat groeien met jouw ontwikkeling. Ook wanneer je een beginnende Product Owner bent en de tijd kunt nemen jezelf stap voor stap te ontwikkelen, is deze manier van lezen erg waardevol.

Bij een dringende behoefte of weinig tijd kun je ook direct een hoofdstuk lezen dat voor jou op dat moment belangrijk is. Ga dan naar dat hoofdstuk, neem de informatie tot je en gebruik de tool. Dat kan. Besef wel dat als je door een projectleiderbril naar een tool kijkt, je deze anders zult gebruiken en mogelijk ook een andere uitkomst zult krijgen, dan wanneer je dezelfde tool vanuit de bril van een Product Owner bekijkt. Neem stakeholdermanagement. Als projectleider gebruik je dit meestal meer als communicatietool, terwijl je als Product Owner hierin meer een samenwerkingstool ziet. Lees daarom ook (later) de hoofdstukken vóór de paragraaf die je nodig hebt en zet dan de tool nóg eens in. Zie het als experiment, misschien krijg je namelijk een andere uitkomst.

Het omdraaien van deel 3 en deel 2 is ook prima. Vooral wanneer je opeens bent gebombardeerd tot Product Owner en je je meteen het product eigen moet maken. Volg dan eerst de stappen vanuit Het Wiel. Neem wel voldoende tijd per stap om te experimenteren en te implementeren. Gebruik deel 2 dan eerst als naslagwerk om snel

de theorie van Agile en Scrum tot je te nemen. Ook dan adviseer ik om wel zo snel mogelijk ook deel 2 grondig te lezen en de oefeningen te doen. Vervolgens lees je deel 3 nogmaals scannend, maar nu met de mindset die je je eigen hebt gemaakt in deel 2. Vanaf dat moment doe je de stappen vanuit Het Wiel met een andere intentie en een dieper besef van de rol van Product Owner.

Gebruik van Scrum-terminologie

Dit boek volgt zoveel mogelijk de uitgangspunten en terminologie van Scrum zoals beschreven in de actuele *Scrum Guide* (versie 2020, te vinden op www.scrumguides.com). Zo worden de benamingen van de diverse events doorgaans ook in hun originele Engelse benaming gehanteerd. Hier en daar wissel ik (ter herkenning in het Nederlandse werkveld) de Engelstalige benamingen af met hun Nederlandse evenknie, zoals bij 'Developers' en 'Ontwikkelaars'. De originele inhoudelijke definitie van de term en de rol blijft hierbij echter steeds gehandhaafd.

Fair use en ondersteuning

Als je tijdens het lezen en uitvoeren van de opdrachten hulp nodig hebt, kun je deze onder meer vinden op www.hetwielvan.nl. Hier kun je je ook abonneren op onze nieuwsbrief/wekelijkse blog.

Wil je de visuals mooi afgedrukt hebben, koop dan de kaartenset 'Het Wiel van de Product Owner' (*out of the box*). Ook dat kan via de website.



Alles uit dit boek mag je gebruiken en vermenigvuldigen voor je eigen gebruik. Graag zelfs. Experimenteer en have fun! Veel tools zijn ook te downloaden van de website of te koop als poster. Wanneer je een tool, visual of iets anders gebruikt zou ik het wel tof vinden als je mijn/onze naam en/of logo's gebruikt. Dat is fair, toch?! Alles is altijd in ontwikkeling. Ik pretendeer niet de waarheid in pacht te hebben. Ik presenteer wat heeft gewerkt voor mij en hoop dat jij daar baat bij hebt. Ik leer dan ook graag van jouw inzichten en feedback!

Je mag ook altijd even mailen met een vraag. Graag zelfs, want wat is er leuker dan andere fans helpen en ervaringen uitwisselen? Dus schroom vooral niet.

Deel ook graag je succesverhalen! Online en offline. Daarmee help je ons enorm om deze werkwijze te verspreiden zodat ook meer mensen 'm gaan gebruiken en net als jij succesverhalen kunnen delen. *Spread the Word!* Dus voordat je verder leest, neem even de tijd om lid te worden van onze LinkedIn-pagina.



Heel erg bedankt en veel (lees)plezier bij het maken van blijvende impact!

DE BASIS: DE PRODUCT OWNER

2. Als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg

Misschien lees je dit boek omdat je met je project in je maag zit. Wanneer je niet de resultaten krijgt waar je op hoopt, waar je naar verlangt of die je misschien al hebt beloofd aan je klanten, je stakeholders, je manager of je teamleden. Wellicht wil je groeien als Product Owner en ben je nieuwsgierig naar handige en bruikbare tips.

Voordat we de inhoud in kunnen, vraag ik je om open te staan voor eventuele nieuwe ideeën. Verandering accepteren is namelijk zo goed als onmogelijk als je hoofd helemaal op slot zit met aannames, meningen en overtuigingen over 'zo hoort het'.

Want als ik je zou vertellen dat er een andere manier van projecten doen is dan je gewend bent, geloof je me dan? Wanneer je hoofd op slot zit is het antwoord al snel: 'Leuk idee, maar dat werkt niet voor mij of bij mij in het project.' Tja, dan kun je dit boek eigenlijk net zo goed niet lezen.

2.1 Hoe zet je een andere bril op?

Maar ben je bereid om 'dat wat je zeker weet' voor de tijd van dit boek opzij te schuiven en een andere bril op te zetten dan de project-bril die je al kent? Dan zou je wel eens versteld kunnen staan van de kracht van Agile, Scrum, de rol van Product Owner en Het Wiel van de Product Owner.

Om je te helpen hierbij doen we eerst een klein stapje terug om te beginnen bij twee manieren van hoe je kunt luisteren. Dat kan een wereld van verschil maken.

Luisteren om te reageren of luisteren om te begrijpen

Luisteren is een kunst. Er zijn twee manieren van luisteren die een totaal andere uitkomst geven: *luisteren om te reageren* en *luisteren om te begrijpen*. In trainingen illustreer ik deze twee manieren van luisteren vaak met een voorbeeld. Ik vraag dan: 'Welke kleur auto vind je mooi?'

Ongeacht het antwoord reageer ik dan met mijn eigen mening. Wanneer het antwoord rood is, is mijn antwoord bijvoorbeeld dat ik dat een stomme kleur vind, want rood associeer ik met vuur en vuur is gevaarlijk. Ik vervolg met 'waarom niet gekozen is voor blauw, want blauw is mooi rustig en veilig.' Het gesprek ontardt al snel in een woordenwisseling of dat de ander gewoon de mond houdt en simpel zegt 'ja, dat kan ook'. Wanneer ik vraag hoe het gesprek was, is de strekking: 'Ik voel me niet gehoord en begrepen'.

Dat is wat luisteren om te reageren doet. De ander is niet van belang. Je toetst meteen wat de ander zegt aan wat jij zelf al (zeker) weet of vindt. Al snel volgt het overtuigen van de ander van je eigen gelijk. De ander stompt af, is teleurgesteld of zelfs gefrustreerd. Met een uitwisseling van ideeën heeft het in ieder geval niets meer te maken. En dus stopt het vermogen om te leren van de ander.

Trouwens, ik kan ook luisteren om te reageren als ik het eens ben met anderen. Ik kan zeggen: 'Ja rood, rood staat voor vuur, ik hou van vuur en snelheid. Goede keuze!' Ook dan ga ik uit van mijn eigen feiten, wensen en meningen en niet die van de ander. Het effect is hetzelfde.

Nieuwsgierig zijn naar de ander kenmerkt het luisteren om te begrijpen. Je doel is hier om contact te maken met de ander en inzicht te krijgen in afwegingen en waarden van deze persoon. De meest simpele vraag hierbij is: 'Vertel me daar eens meer over!' Die vraag opent de innerlijke wereld van de ander en dan maak je werkelijk contact.

In hetzelfde voorbeeld van hierboven bevraag ik 'rood', met 'vertel me daar eens meer over'. Dan volgt misschien een antwoord dat de eerste auto een rode was. Met die auto is een reis door Europa gemaakt en iedere rode auto herinnert daaraan. Waar kun je het dan nog mee oneens zijn? Daar gaat het niet eens over. Een vraag die past, is dan eerder: Vertel me eens meer over die reis! Of, 'Goh, mijn eerste auto was blauw; ik heb precies hetzelfde met blauwe auto's als jij met rode!' Of, 'Rood staat voor mij voor vuur, daar ben ik bang voor. Interessant dat dezelfde kleur heel andere associaties oproept!'

Met luisteren om te begrijpen, leer je meer. Het enige dat je ervoor nodig hebt, is je natuurlijke gave van nieuwsgierigheid. Met luisteren om te reageren hoor je echter alleen jezelf praten en is leren en contact maken onmogelijk. Het is je eigen echokamer, waarin je puur je eigen beelden bevestigd krijgt. Of ruzie ontstaat.



Ik adviseer je dit boek te lezen door te 'luisteren om te begrijpen'. Met nieuwsgierigheid, open mind en uitstel van oordeel. Dat betekent niet dat je niet kritisch kunt zijn. Integendeel. Bevraag alles én probeer uit. Experimenteer en zie dan voor jezelf wat werkt en wat niet werkt.

Uitdaging: Vertel me daar eens meer over!

Zeg eens heel eerlijk, welke manier van luisteren gebruik je het meest? Grote kans dat het luisteren om te reageren is. Ik heb dat zelf ook. Zelfs met jarenlange training om met *open mind* en *open heart* te kunnen luisteren. Luisteren om te begrijpen blijft iets dat ik actief 'aan' moet zetten; mijn normale natuur is om te reageren.

Ik heb ooit begrepen dat onze hersenen erop gericht zijn om ons te laten overleven. Daarom zijn we extra getraind in het opmerken van afwijkingen. We zijn dan ook sterk geneigd te denken dat wij zelf altijd gelijk hebben en we zijn sterk gericht op fouten herkennen. Ieders 'normaal' is daarom misschien om te luisteren om te reageren. Ik herken dat bij mezelf, jij ook?

1. Vraag jezelf eens af: waar vind jij dat je gelijk hebt met projecten? Wat weet je zéker over projecten? Wat denk je dat zeker niet te veranderen is? Van wat in projecten vind je dat het 'zo hoort te gaan'? Schrijf de antwoorden voor jezelf op. Herken je niet goed wanneer je aan het reageren bent? Let dan op wanneer je het woordje 'gewoon' gebruikt. 'Waarom doen die anderen niet gewóón wat ik zeg', 'Waarom gebeurt niet gewóón wat ik bedacht heb?' of 'Waarom gaat dit niet gewóón zoals ik wil?'
2. Welke andere aannames doe je? Welke frustraties, verwachtingen, behoeftes en hoop heb je met je project die niet worden beantwoord? Komt dat deels omdat je stug vasthoudt aan iets dat 'gewóón' zo hoort te gaan? Vul je lijst van vraag 1 dan aan.
3. Beschouw nu je project en waar je tegenaan loopt. Wat is het effect van wat je zeker weet op je project? Brengt dit je verder?
Dit kun je herkennen aan plekken waar je meer van hetzelfde gaat doen, of het 'deze keer beter gaat doen', zoals meer/beter plannen, meer/betere vergaderingen, meer en betere afspraken maken.
4. Vraag jezelf dan af: wanneer je zou 'luisteren om te begrijpen', welke vragen komen dan in je op? Loop je lijst af en schrijf achter ieder per punt een 'begrijpen'-vraag op.
Is dit lastig, schrijf dan achter elk punt: 'Goh, vertel me daar eens meer over!'
5. Welk inzicht krijg je hierdoor?

Ben jij de volgende SUPER Product Owner? SUPER staat voor 'Samen Uitstekende Producten Écht Realiseren'. Dit praktische en vlot geschreven handboek is een gereedschapskist en een ontwikkelplan voor jou en je product ineen.

De handige tools zijn zowel voor beginnende als ervaren Product Owners meteen in te zetten om meer waarde, impact en betere resultaten te krijgen. Herken jij je hierin:

1. **Je bent projectleider**, je project loopt niet lekker en je voelt je de Sjaak. Hoe zet je met minder stress en meer lol een goed resultaat neer?
2. **Je bent nieuw als Product Owner** en je zoekt praktische tips over hoe je deze rol goed in kunt vullen.
3. **Je bent al een tijdje Product Owner** en zoekt concrete tools die je meteen in kunt zetten.
4. **Je hebt tal van stakeholders** die allemaal wat anders willen; hoe ga je daar handig mee om?
5. **Je zoekt een werkwijze** om te reflecteren en jezelf uit te dagen en te verbeteren in je rol.

Dan is dit praktische handboek geschikt voor jou! Ga mee op reis met een projectleider die merkt dat de eigen projecten te vaak mislukken. Op weg naar een succesvolle SUPER Product Owner, die samen met het team stap voor stap waardevolle producten oplevert waar klanten en stakeholders om staan te springen!



Bas van Amersfoort (1981) werkt inmiddels ruim tien jaar met Scrum en Agile en traint, coacht en begeleidt Product Owners, Scrum Masters en organisaties. Hij is mede-ontwikkelaar van 'Het wiel van de Product Owner'. Vraagstukken die vastzitten zet hij om tot iets dat perspectief, uitdaging en energie geeft. Bas kickt erop om oneliners als 'concentreren in plaats van uitsmeren' of 'mensen willen je product, niet je project' organisaties in te slingeren.

ISBN 978-94-932-8298-8



S2uitgevers.nl

9 789493 282988 >