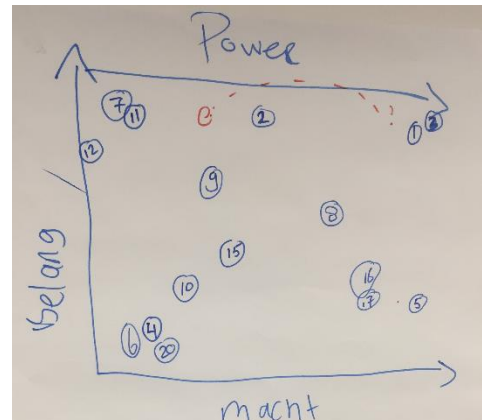


## De stakeholder analyse als methode

Carlijn Hoedemaker en Anne Nienhuis

Onderwijsinnovaties leiden vaak niet tot de beoogde resultaten. Een van de oorzaken hiervan is dat het spel tussen betrokken actoren zodanig complex is dat het verloop van de onderwijsinnovatie nauwelijks is te voorspellen of te reguleren. Echter, tijdens het leerarrangement voor innovatiemanagers deden we ervaring op met de stakeholderanalyse, een methode waarmee de innovatiemanager een poging doet om het actorenveld dat het verloop van onderwijsinnovatie beïnvloedt in kaart te brengen. De stakeholderanalyse als instrument werd geïntroduceerd door [Douwe Brolsma](#), docent bij de master projectmanagement.



Ten eerste werd een inventarisatie gemaakt van de stakeholders bij de onderwijsinnovatie. Onder stakeholders wordt verstaan de nauw betrokkenen bij de onderwijsinnovatie die invloed uitoefenen op het verloop van de innovatie. Dat kunnen betrokkenen zijn uit de organisatie, zoals managers, docenten, onderwijskundigen, beleidsmedewerkers. Maar ook externe stakeholders, zoals vertegenwoordigers uit het beroepenveld of studenten.

Vervolgens zijn deze stakeholders geplot op de assen van een matrix: groot belang- weinig belang & veel macht/invloed- weinig macht/invloed. Met deze matrix ontstond een overzicht van de invloed die stakeholders hebben op het verloop van de onderwijsinnovatie. Gezamenlijk bespraken we de matrixen, waarbij het heel duidelijk werd in wat voor een krachtenveld je je bevindt, wat de risico's zijn en wat mogelijke interventies kunnen zijn.

Gedurende het verloop van onderwijsinnovatie verandert het actorenveld, doordat steeds andere spelers actief zijn in verschillende fases van de innovatie. Om die reden is het voor innovatiemanagers belangrijk om de stakeholderanalyse niet eenmalig te doen maar regelmatig te bespreken. Door de stakeholderanalyse samen met het projectteam te doen creëer je een gemeenschappelijk beeld en levert het goede gesprekken op die minstens zo waardevol zijn. Daarmee is de stakeholderanalyse een waardevol instrument om het krachtenveld in onderwijsinnovatie te begrijpen en de invloed te kunnen duiden die het verloop van onderwijsinnovatie bepaalt.

### Vraag het de stakeholders!

Nu zoomen we verder in op het gebruik van de stakeholderanalyse binnen een specifieke innovatiestrategie, namelijk binnen scrum. Naast het inzetten van de analyse laten we zien hoe de scrum methodiek betrokken stakeholders nog meer betreft in een project.

In de traditionele lineaire manier van onderwijsinnovatie, legt de projectleider aan het team uit wat de opdracht is en wat er precies opgeleverd moet worden. Meestal vult een projectleider of projectteam zelf in hoe de te leveren producten eruit moeten zien. Er wordt niet vaak expliciet gevraagd naar de wensen en voorkeuren van stakeholders. Het risico bestaat dat er dingen ontwikkeld worden die niet echt gewenst zijn. Scrum bevraagt betrokken stakeholders vanaf het begin op hun wensen. Daarmee wordt de kans op een geslaagd groter. Je werkt niet vanuit veronderstellingen, maar vanuit echte wensen en directe feedback van stakeholders.

De (gedelegeerd) opdrachtgever noemen we in scrum de product owner. Hij legt de wensen vast en prioriteert deze. In scrum noemen we dat een product backlog. De product owner inventariseert en prioriteert (vaak samen met het team) gedurende het hele proces de wensen van de stakeholders en kan dit goed uitleggen naar het team.

Het is niet zo dat elke wens even belangrijk is. Welke wensen leiden tot een succes? Welke wensen leveren de meeste waarde op en moeten als eerste opgepakt worden? Met een productbacklog krijg je inzicht in de relevantie van een project voor de organisatie, Dit verhoogt de motivatie voor projectleden om ermee aan de slag te gaan. Het ophalen van deze wensen is een taak van de product owner maar het kan ook goed werken om teamleden dit ook te laten doen. Het kan namelijk veel energie geven om als teamlid de stakeholder direct te benaderen.

Het expliciet vragen naar de wensen van de stakeholders vergroot de betrokkenheid, ze zijn aangehaakt en je creëert gelijk al draagvlak voor het eindproduct. Daarnaast hebben de stakeholders binnen scrum ook een rol in de feedback. In een sprint is er altijd een moment van review: de presentatie van de resultaten van een sprint. Een mooi moment om feedback te krijgen van betrokkenen.

Bij het opstellen van een productbacklog ontstaat er een natuurlijk moment om de stakeholderanalyse te zetten zodat je het krachtenveld gelijk inzichtelijk maakt aan het begin van het project. Het is aan te raden om na een aantal sprints de stakeholderanalyse te herhalen om te zien welke verschuivingen er zijn ontstaan.

## **Conclusie**

Met stakeholderanalyse heeft de innovatiemanager een methode waarmee hij inzicht krijgt in stakeholders die het verloop van onderwijsinnovatie beïnvloeden. Tevens kan de innovatiemanager door periodiek een stakeholderanalyse uit te voeren een monitoringsinstrument waarmee de krachten en invloeden op het verloop van onderwijsinnovatie kunnen worden geduid. Bij de scrum methodiek, waarin voortdurend interactie tussen stakeholders wordt georganiseerd, lijkt de stakeholderanalyse voortdurend aan de orde, zij het dat het niet wordt geëxpliciteerd. De aanbeveling aan innovatiemanagers die met de scrum methodiek werken is dan ook een expliciete stakeholderanalyse te doen om het verloop van onderwijsinnovatie te begrijpen en te kunnen beïnvloeden.