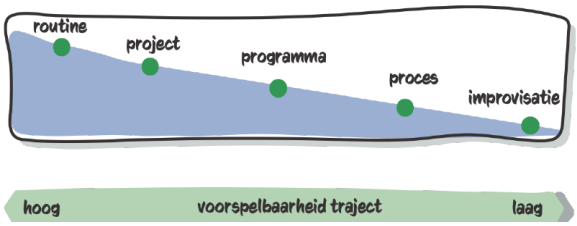
Vraagstukken verkennen met een procesmatige aanpak

Achtergrond en stappenplan voor een verkennend proces

Een project begint bij een helder resultaat. Je weet wát je gaat opleveren, en de kunst is om dat zo slim mogelijk voor elkaar te krijgen: plannen, taken verdelen, risico's beheersen, sturen op tijd en geld.

Maar lang niet elke opdracht begint zo. Soms is er alleen een ongemakkelijk gevoel dat het anders moet. Een klacht die steeds terugkomt. Een ambitie die nog nergens concreet is geworden. Of vijf betrokkenen die alle vijf een ander beeld hebben van “het probleem”. Kortom, de opdracht is nog veel te onvoorspelbaar om er een project van te maken.



Op zulke momenten toch een project starten is als een route uitstippelen zonder bestemming. Je komt wel ergens aan, alleen niet waar iemand wilde zijn. In plaats daarvan adviseren we een procesmatige aanpak.

WAT IS PROCESMATIG WERKEN?

Bij procesmatig werken staat het resultaat nog niet vast. Je weet ongeveer welke richting je op wilt, maar wát het precies wordt, ontstaat gaandeweg — in de interactie tussen betrokkenen.

Je stuurt daarom niet op de inhoud, maar op het proces: wie praat waarover mee, in welke volgorde, op basis van welke informatie, en hoe komen we tot een besluit. De inhoud is mede van de deelnemers; de weg ernaartoe organiseer jij als faciliterend projectleider.

Dat vraagt iets anders van je dan projectmatig werken:

	PROJECTMATIG WERKEN	PROCESMATIG WERKEN
Resultaat	Staat vooraf vast	Ontstaat onderweg
Sturing op	Tijd, geld, kwaliteit, scope	Betrokkenheid, dialoog, besluitvorming
Je rol	Realiseren wat is afgesproken	Organiseren dat het gesprek goed verloopt
Succes is	Het afgesproken resultaat, op tijd	Een gedragen keuze waar mensen achter staan
Planning	Activiteiten en mijlpalen	Stappen, rondes en beslismomenten

Beide aanpakken zijn goed. De fout zit meestal in de timing: projectmatig gaan werken terwijl je nog niet weet wát je moet gaan maken.

DE VERKENNING: PROCESMATIG WERKEN IN ZIJN MEEST PRAKTISCHE VORM

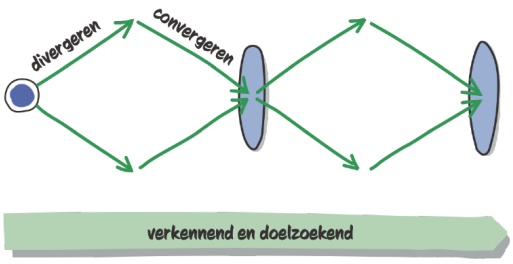
De verkenning is de meest voorkomende procesmatige aanpak — en vaak de beste eerste stap bij een vaag vraagstuk.

Een verkenning beantwoordt drie vragen:

1. **Wat speelt hier eigenlijk?** Wat is het vraagstuk achter de vraag, en wie heeft er belang bij?
2. **Welke richtingen zijn er?** Welke reële opties liggen er op tafel, met welke consequenties?
3. **Wat is de logische vervolgstap?** Wordt dit een project, iets anders, of niets?

Merk op dat “of niets” een volwaardige uitkomst is. Een verkenning die eindigt met “dit moeten we nu niet doen” is geen mislukking maar een besparing.

Vraag 1 en 2 geven antwoord op de divergerende kant van het verkennende proces. Stap 3 geeft invulling aan de convergerende kant en leidt tot een concrete oplevering: een advies- of beslisnotitie, in veel gevallen. Daarmee kan de opdrachtgever beslissen welke logische vervolgstap er gezet moet worden. Niet zelden wordt deze werkwijze een aantal keer herhaald.



VAN VERKENNING NAAR PROJECT

Kiest je opdrachtgever voor een richting? Dan heb je opeens wél een resultaat. En dus kun je overschakelen naar een projectmatige aanpak: definitiefase, Project Startup, projectcontract.

Het mooie is dat die definitiefase daarna veel sneller gaat. Het speelveld ken je, de belanghebbenden heb je gesproken, en de belangrijkste vragen zijn al gesteld. De tijd die je in de verkenning stak, krijg je hier grotendeels terug.

VIER VALKUILEN

- **De verkenning zonder einddatum.** Verkennen is leuk. Té leuk. Zet er een datum op.
- **De verkenning als uitstel.** Als iedereen allang weet wat er moet gebeuren, is verkennen geen zorgvuldigheid maar vertraging.
- **De verkenning met een vooropgezette uitkomst.** Als het antwoord al vaststaat, is een verkenning geen onderzoek maar een legitimatie. Betrokkenen prikken daar feilloos doorheen — en je verspeelt precies het vertrouwen dat je wilde opbouwen.
- **De verkenning zonder opdrachtgever.** Ook een verkenning heeft iemand nodig die aan het eind een besluit neemt. Anders verdwijnt je mooie rapport in een la.

KORTOM

Procesmatig werken is geen zwaktebod en geen omweg. Het is de erkenning dat je nog niet weet wat je maakt — en het vakmanschap om daar toch gestructureerd mee om te gaan.

Weet je het resultaat? Ga projectmatig aan de slag.

Weet je het nog niet? Verken eerst. Dan weet je het straks wel.