

# BESLUITVORMING OP ZIJN KOP

**Samen naar een Ideaal binnen Bereik**

- 'Short Odesys Story' -



### **Ontwerp, een constructieve uitweg naar een gezamenlijk ideaal binnen bereik!**

'In de Griekse mythologie droeg Zeus de Titanenbroers Prometheus en Epimetheus op het sterfelijke leven op aarde te scheppen. Epimetheus, de 'achteraf denker' en belichaming van 'kennis', gaf elk dier een unieke gave om zijn zwakheden te compenseren en zijn plaats in de kosmos te vervullen. Zo ontstond een harmonieus geheel, waarin de natuur zich in perfect evenwicht ontvouwde.

Prometheus, de 'vooruit denker' en belichaming van 'kunde', ontdekte echter dat de mens was vergeten. Kwetsbaar en onvolmaakt stond de mens met lege handen in de schepping. Om dit onrecht te herstellen, stal Prometheus het vuur van de goden – symbool van warmte, creativiteit en scheppingskracht – en schonk het aan de mensheid. Het vuur gaf niet alleen een praktisch middel om te overleven, maar ook de innerlijke wilskracht om te creëren en te bouwen aan een betere toekomst. Met 'hamer en ijzer,' vastberadenheid en gezamenlijke kracht kreeg de mens de mogelijkheid om oplossingen te ontwikkelen en zijn toekomst vorm te geven.'

Dit Prometheïsch vuur, de vurige wil om te scheppen, maakt de mens uniek. Het symboliseert de brug tussen geest en materie, idealen en realiteit. Ontwerpen staat hierbij centraal: het smeden van plannen voor een maakbaar resultaat, waarbij bestaande situaties worden getransformeerd naar haalbare oplossingen op basis van menselijke intenties, interacties en waarden, en binnen fysieke en sociale grenzen of beperkingen. Ontwerp is niet alleen hoe het eruitziet en aanvoelt. Ontwerp is hoe en of het werkt.

Ieder mens is een ontwerper, wanneer hij dagelijks zijn kracht inzet om idealen om te vormen naar de best mogelijke oplossingen – of het nu gaat om het maken van een verhaal, een reisplan of daadwerkelijk een brug –: een

Mensen in (publieke) management functies praten vaak over sociaal-maatschappelijke problemen zonder de fysieke realiteit in acht te nemen. Ze lijken op mensen die een brug willen bouwen zonder ooit van de basis mechanica principes te hebben gehoord. Effectieve besluitvorming vereist echter een *integratie* van wat sociaal wenselijk is met wat fysiek mogelijk is. Zonder deze integratie zal besluitvorming onvermijdelijk falen, omdat de natuur zich niet laat misleiden en de mens zich 'niet' laat dwingen.

De huidige energietransitie is hiervan een treffend voorbeeld. Het is vooral een kwestie van besluitafdwinging (of zelfs besluitmanipulatie), waarbij het doel de middelen heiligt en alles van individuele waarde niet weerloos lijkt. De media staan vol met verhalen over windturbines en energieoplossingen die betrokkenen geen echte keuze laten. Gemeenten verdedigen plannen als het 'beste plan', maar lokale gemeenschappen voelen zich buitenspel gezet. Een constructieve dialoog ontbreekt, waardoor de transitie vooral blijft hangen in opgelegd beleid, in plaats van waardecreatie voor het geheel. Sociaal welzijn wordt gezond wanneer we het individuele en collectieve *associeren*, waarbij de kracht en betrokkenheid van het individu het collectief versterkt door zijn bereidheid los te laten voor het geheel, wat uiteindelijk ook ten goede komt aan hemzelf. Initiatieven zoals maatwerk- of directe democratie, burgerberaad en inclusieve participatie via klimaattafels beloven verandering, maar falen vaak door de illusie van vrije keuze en het ontbreken van een ontwerpgerichte benadering. Onafhankelijke experts en deelnemers worden besloten geselecteerd op basis van hun 'klimaathouding'. Hierdoor wordt vaak uitsluitend gekeken naar een vooringenomen oplossing, opgesteld door één van de belanghebbenden, binnen een beperkt kader. Dit leidt tot een tunnelvisie, waarbij men verblind raakt door de oplossing. Voor een échte transitie is een diepgaande integratie van sociaal-maatschappelijke wensen en fysieke haalbaarheid essentieel, gedragen door open en oprechte samenwerking. Dit vraagt om een fundamentele herziening van de besluitvorming: van reactief en gesloten naar proactief en transparant. Voorbij de illusie van het raadgevend referendum, naar een daadwerkelijk ontwerpend *preferendum* – een proces dat individuele voorkeuren en collectieve waarden samenbrengt binnen een sociaal en fysiek haalbare ontwerpruimte van mogelijke oplossingen.

Een dergelijke aanpak vraagt om het loslaten van bestaande denkpatronen en het omarmen van een nieuwe open-einde benadering, namelijk Odesys' viertraps-denken: systeem-, ontwerp-, sociaal- en langzaam-denken (Odesys staat voor Open Design Systems). Deze methodologie biedt, de slimme held Odysseus wellicht zou aanbevelen, de meest geschikte uitweg voor complexe problemen. Zie onderstaand intermezzo.

### **Odesys thinking, een viertraps-denken voor 'problem solving'!**

De werking van een systeem is nooit de som van zijn delen, maar ontstaat door de verschillen en conflicten in interactie. Zelden kan een systeem als geheel worden verbeterd door alleen de prestaties van een of meer van zijn delen te verbeteren. Alleen door systeemconflicten aan te gaan en verschillen te overbruggen, kunnen we constructieve oplossingen voor het geheel en samen ontwerpen. Zo worden bestaande systemen doorontwikkeld naar gewenste en haalbare systemen. Glass-box modellen ondersteunen dit proces door middel van 'langzaam denken'. Ter inspiratie volgen hier enkele voorbeelden van 'systeem-, ontwerp- en 'langzaam & sociaal denken'.

1. **Dorp en Brug:** In een dorp droomden bewoners van een brug om de markt aan de overkant te bereiken, maar doordat iedereen zonder afstemming werkte, mislukte het project en stortte de brug in bij de eerste test. Ze faalden omdat ze zich richtten op hun individuele taken en belangen, zonder oog voor het grotere geheel. Met hulp van een wijze bouwmeester leerden ze samen te ontwerpen en systemisch te denken. Dit leidde tot een duurzame oplossing: een vooraf afgestemd ontwerpplan waarin intentie en haalbaarheid geïntegreerd waren, werd de sleutel tot succes.

2. **Bedrijf en Strategisch plan:** In een bedrijf wilden medewerkers klanten beter bedienen met een nieuw strategisch plan. Marketing, IT en verkoop werkten afzonderlijk op basis van klantensurveys. Zonder afstemming en zonder oog voor de daadwerkelijke klantbehoeften kwamen de plannen niet samen, en beloofden ze dingen die ze niet konden waarmaken. Een design consultant leerde het team dat het probleem niet in de ideeën zelf lag, maar in de afwezigheid van integratie tussen deze ideeën en de praktische haalbaarheid. Door eerst samen te ontwerpen en initiatieven te integreren, creëerden ze een sterke, werkende strategie.

3. **Team en Meer:** In een dorp was er een team verantwoordelijk voor het beheer van een groot meer. Elk teamlid had een specifieke taak: de ene hield het waterniveau in de gaten, de ander controleerde de waterkwaliteit, en een derde keek naar de vispopulatie. Op een dag merkte één teamlid op dat de vispopulatie in hun gebied afnam, maar het probleem werd te laat opgemerkt en verspreidde zich naar het hele meer. Ze riepen de hulp in van een system integrator, die hen leerde dat de oplossing simpel was: werk samen en deel je inzichten voor het grotere geheel. Het team begreep dat ze niet geïsoleerd naar hun eigen taak konden kijken, maar het hele ecosysteem moesten beheren. Na verloop van tijd herstelde het ecosysteem zich.

4. **Lift en Spiegel:** In een kantoorgebouw was er een team verantwoordelijk voor het onderhoud van de liften. De lift werkte echter niet goed, en na enkele meldingen van vertragingen besloot het team de lift grondig te inspecteren. Ze vervingen onderdelen en zorgden ervoor dat alles technisch in orde was. Maar ondanks hun inspanningen bleef de lift langzaam en ongemakkelijk. Toen besloot een teamlid, een systeemarchitect, iets eenvoudigs te doen: hij plaatste een spiegel in de lift. Dit simpele idee leidde tot een opmerkelijke verandering: de passagiers begonnen zich meer op hun gemak te voelen terwijl ze wachtten, omdat ze zichzelf konden zien en tijd hadden om hun houding aan te passen. Het probleem was niet de technische werking van de lift, maar de ervaring van de mensen die ermee gebruikten.

5. **Wortel en Boerenkool:** Je gaat naar de markt en komt bij de groentekraam. "Een boerenkool en een wortel kosten samen €1,10, en de boerenkool kost één euro meer dan de wortel," staat op het bord geschreven. Je wilt echter alleen een wortel, maakt snel een berekening en geeft de marktkoopman €0,10, om vervolgens weg te lopen. De marktkoopman komt achter je aan en geeft je €0,05 terug. Hij legt rustig de rekensom uit met behulp van twee vergelijkingen en twee onbekenden. "De boerenkool kost €1,05 en de wortel €0,05," zegt hij. Had ik maar eerst rustig nagedacht, dan had ik mijn geld niet bijna misgelopen. Gelukkig was de groenteman zo aardig om achter me aan te komen. Later hoorde ik dat hij een wiskundige was.

6. **Leraar en Ballonnen:** In een schoolgang lagen ballonnen, elk met een naamkaartje van een leerling eraan. De leraar vroeg zijn leerlingen om hun eigen ballon te vinden. Voordat hij zijn vraag had afgemaakt, renden de leerlingen in paniek zonder plan door de gang, waardoor ballonnen knapten en sommigen hun ballon niet konden vinden. De leraar stopte de groep en zei: "Als jullie eerst rustig hadden nagedacht en een plan van aanpak hadden gemaakt, hadden jullie snel je eigen ballon kunnen krijgen." Hij legde uit: "Als iedereen één voor één willekeurig een ballon had gepakt, had iedereen er één gehad. Daarna hadden we in een kring kunnen staan en één voor één de door jou gepakte ballon aan de juiste persoon kunnen geven. "Bezint eer ge begint," voegde hij er nog didactisch aan toe. Tot slot vertelde hij hen een Ubuntu-verhaal waarin het in de stam vanzelfsprekend is niet alleen voor jezelf te gaan, omdat je pas gelukkig bent als we allemaal gelukkig zijn.

*Systems thinking Social & Design thinking Slow to:  
Agree First, Act Feasibly, Adapt Flexibly and Arrive at a Best Fit for Common Purpose*

Voor besluitvorming in complexe vraagstukken hebben we een integratieve aanpak nodig die 'systeem denken, ontwerp denken en langzaam & sociaal denken' verenigt. Deze aanpak stelt ons in staat uitdagingen in hun onderlinge samenhang en als geheel op te lossen, met als doel een gezamenlijk ideaal binnen bereik te brengen. Het gaat niet om persoonlijk succes, gelijk of waarheid, maar om collectieve waarde geworteld in menselijke vrije wil en gelijkwaardigheid. Dit vereist het associëren van belangen, het overbruggen van verschillen, het integreren van haalbaarheid en wenselijkheid, en het creëren van een 'oneindige' oplossingsruimte die het vinden van een 'best-fit' voor 'common-purpose' mogelijk maakt, in plaats van de illusie van vrije keuze in stand te houden.

Odesys heeft een dergelijke integratieve aanpak ontwikkeld, wat een paradigmashift in besluitvorming teweegbrengt. Deze is gebaseerd op drie 'op zijn kop zettende' principes:

1. **Omkeren van achteraf besloten naar vooraf open:** In plaats van via een referendum-analyse uit een beperkte set alternatieven een suboptimale oplossing te kiezen, keert Odesys het proces om. Vanuit een proactieve Referendum- ontwerpbenadering staat 'de oneindige' oplossingsruimte centraal. Hierin wordt op basis van belangen, voorkeuren en haalbaarheid een best-passende oplossing gevonden: **van besluitneming naar open-einde besluitvorming vanaf het begin – ontwerpen : design thinking<sup>1</sup>.**
2. **Omdraaien van verticale hiërarchie naar horizontale associatie:** In plaats van een samengestelde, besloten oplossing verticaal op te leggen vanuit één belanghebbende, draait Odesys het proces een kwartslag naar een open en sociale ontwerpbenadering. Vanuit individuele voorkeuren en belangen, en binnen een gelijkwaardig fysiek en sociaal kader, wordt een best-passend alternatief gezocht met de hoogste geaggregeerde voorkeurswaarde: **van top-down naar vrij, gelijk en samen - associëren : social thinking<sup>2</sup>**
3. **Omvormen van subsysteemdifferentiatie naar systeemintegratie:** In plaats van enkel het fysieke gedrag van één subsysteem te analyseren ('wat er kan'), transformeert Odesys het proces tot een sociaal-fysieke systeemintegratie ('wat men wil én wat er kan) om een best-passende configuratie te vinden: **van beperkt naar een systemisch geheel van idealiteit en realiteit – integreren : 'systems thinking'<sup>3</sup>.**

Omdat het uitvoeren van deze drie stappen en het vinden van de beste oplossingen voor complexe systemen in een groep snel de menselijke capaciteiten te boven gaat, heeft Odesys de neutrale, objectiverende en kwantitatief onderbouwde 'glass-box' computermodellering ontwikkeld, genaamd Referendus. Deze open 'decision-support'-tool fungeert als een extra

---

<sup>1</sup> **Design thinking**, zoals beschreven door Herbert Simon, is een proces waarin we bestaande situaties intentioneel omvormen naar gewenste toestanden door creatief probleemoplossen en iteratieve besluitvorming.

<sup>2</sup> **Social thinking**, zoals beschreven door Rudolf Steiner, verwijst naar de sociale driegeledingprincipes: broederschap in het 'goederenleven' (waarde), vrijheid in het 'ontwikkelingsleven' (wil) en gelijkheid (waardigheid) in het 'afsprakenleven'. Hun 'samen apart maar toch samen'-relatie waarborgt de eigenheid en onafhankelijkheid van elk domein, waarmee ze elkaar versterken en als geheel maximaal sociaal welzijn creëren.

<sup>3</sup> **Systems thinking**, zoals beschreven door Russell Ackoff, verwijst naar het inzicht dat een systeem nooit simpelweg de optelsom van zijn onderdelen is, maar juist het resultaat van hun onderlinge interactie. Het geheel verbeteren lukt zelden door enkel de prestaties van één of meerdere onderdelen te optimaliseren

waarnemingsorgaan om tijdens het besluitvormingsproces het zoekproces naar de hoogste geaggregeerde voorkeurswaarde binnen de oplossingsruimte, die wordt bepaald door menselijke preferenties en fysieke prestaties, te ondersteunen. Het is een soort 'compass' om de beste uitweg binnen een specifieke context te bepalen. De Preferendus geeft invulling aan 'slow thinking' en maakt **deliberatieve besluitvorming** mogelijk<sup>4</sup>. De Preferendus is een tool in het midden tussen mens en techniek, en 'reflects and talks back'. Odesys en haar Preferendus streven naar een haalbare oplossing die alle belanghebbenden maximaal tevreden stelt. Dit is geen halfbakken compromis achteraf, maar een proactieve strategische **synthese**, een 'best-fit for common purpose'.

Wat maakt de Odesys' besluitvorming nu zo uniek en vernieuwend? Dat is het volgende.

De mensgerichte ontwerpaanpak die Odesys hanteert, gaat verder dan pseudo-democratische principes zoals 'de meeste stemmen gelden' of 'niemand achterlaten' en omarmt de waarden van vrijheid ('wil'), gelijkheid ('waardig') en broederschap ('waarde') in een pure, directe vorm van *open-diacratische*<sup>5</sup> besluitvorming voor een best passende oplossing ('welzijn'). Deze open ontwerpaanpak is de gewetenschap van de vrijheid: een *diaductief*<sup>6</sup> proces dat tegelijkertijd de individuele vrijheid van belanghebbenden en de vrijheidsgraden van het fysieke systeem verenigt om binnen sociale, fysieke en morele grenzen een best-passende oplossing voor het geheel te vinden: de vrijheidsparadox<sup>7</sup>. Zo worden 'plannen gesmeed' en vindt Odesys een *constructieve* uitweg naar een haalbare oplossing die alle belanghebbenden maximaal tevreden stelt: *beslis(t)kunst*. Alleen door creatieve conflicten transparant aan te gaan, kunnen we komen tot de best passende oplossingen in de 'oneindige ruimte' van mogelijkheden. Dit vraagt om sociaal-fysiek *passen en meten*. Van raad naar daad in een open diacratie in plaats van een besloten democratie, zodat besluitmacht met waarde wordt gedeeld, zowel in tijd als ruimte, met oog voor de wil van allen. Zo maakt Odesys het verschil, daar waar direct-democratische of consent-sociocratische besluitvorming kansen laten liggen: op weg naar een 'best-fit for common purpose'! Odesys volgt een *preferendum-aanpak*. Waar een referendum een beperkte set opties naast elkaar zet en vervolgens het aantal voor- en tegenstemmen telt, brengt een preferendum voorkeuren proactief samen. Het overbrugt verschillen om tot een gezamenlijke, best-passende oplossing te komen binnen de relevante context. Anders gezegd: waar de boekhouder zaken statisch naast en onder elkaar plaatst als basis voor besluit achteraf, gaat de Odesys-ontwerper een stap verder. Hij benadert het probleem dynamisch en systemisch, vanuit een sociaal driegeleed perspectief, vanaf

---

<sup>4</sup> **Slow and Deliberative thinking**, zoals beschreven door Daniel Kahneman, verwijst naar een bedachtzaam, analytisch denkproces voor rationele besluitvorming, waarbij logische afwegingen en, waar relevant, kwantitatieve onderbouwing een rol spelen.

<sup>5</sup> **Diacratie** (Grieks: dia- tussen meerderen, kratein - besturen) is het systeem waarbij de macht of invloed horizontaal wordt verdeeld tussen verschillende lagen of deelelementen van een geheel, zonder centraal gezag, zodat elk element zijn eigen autonomie behoudt en samenwerkt om een gemeenschappelijk doel te bereiken.

<sup>6</sup> **Diaductie** (Grieks: dia- tussen meerderen, Latijn: ducere - leiden) is het proces van het ontstaan ('uitleiden') van een overkoepelende kracht tussen verschillende lagen of deelelementen van een geheel. Deze komt op organische wijze samen of articuleert vanuit de tussenruimte om een gemeenschappelijk doel te bereiken.

<sup>7</sup> De **paradox van ontwerp-vrijheid**: Als ieder individu ontwerpt vanuit zijn eigen (morele) vrijheid en in dialoog gaat met anderen binnen een gelijkwaardig referentiekader, kan de meest waardevolle en gezonde oplossing voor het geheel diaductief ontstaan. Uit de verschillen ontstaat de beweging. Zo wordt ontwerpen een gewetenschap van de vrijheid, waarbij geldt: 'Een sociaal leven werkt enkel gezondmakend wanneer in de spiegel van de menselijke ziel de gehele gemeenschap verschijnt, en in de gemeenschap de kracht van elk individu leeft,' aldus het sociale grondprincipe van Rudolf Steiner.

het begin als een preferendum-samenspel *van* elkaar, *met* elkaar, *voor* elkaar en altijd *vanuit* het geheel<sup>8</sup>. De Odesys-ontwerper is een pure 'bruggenbouwer'<sup>9</sup>. Verbeter de wereld, begin samen en ontwerp vanuit het geheel.

De nieuwe Odesys-methodologie en de Preferendus integreren de voorkeuren en belangen van betrokkenen met de fysieke prestaties van het systeem. Ze bieden robuuste en neutrale ondersteuning bij het vinden van de best-passende oplossing met de hoogste geaggregeerde voorkeur<sup>10</sup> in plaats van de laagste gemonetariseerde kosten. Op deze manier worden alle belangen gelijkwaardig<sup>11</sup> uitgedrukt in voorkeur, die daarmee de enige maatstaf voor besluitvorming vormt. De Preferendus is een kwantitatieve 'decision-support tool', waarbij de mens uiteindelijk het laatste woord heeft en het besluit neemt. Dit open-einde ontwerpproces overstijgt gangbare technische modelbenaderingen en richt zich op de menselijke voorkeur die daadwerkelijk het verschil maakt. Het technische model is vaak gereduceerd tot slechts een mening, gebaseerd op een hypothese, en beschrijft het gedrag van het materiële object ('descriptief'). Hadden de 'technuten' zich maar gerealiseerd dat hun puzzel deel uitmaakte van een groter geheel. De Preferendus-modellering is een weergave van het samenspel tussen de preferenties van het menselijke subject ('normatief model') en de vele mogelijke prestaties van het object: een 'compass van waarde'. De modellering blijft zo niet enkel een mening, omdat de mening(en) al ingebed zitten in het model. Odesys maakt gebruik van co-creatieve ('kunst-volle') intelligentie in plaats van enkel artificiële ('kunst-matige') intelligentie om de best-fit voor een common purpose te vinden: *kunstvol en kunstmatig* hand in hand.

Odesys biedt een open, integratieve systeemontwerpmethode om complexe vraagstukken aan te pakken en oplossingen te vinden die idealiteit en realiteit samenbrengen. Het stelt ons in staat om de *complexiteit te 'bevrijden'* door de individuele vrijheid en motieven van de mens te verenigen met de vrijheidsgraden en mogelijkheden van het systeem. Een probleem is pas écht opgelost als je er samen van 'bevrijd' bent. Pas wanneer je de oplossing kunt loslaten, ontstaat er ruimte voor een echte oplossing. Het streven naar een ideaal is een weg naar de oplossing; het opleggen van een doel als iets dat absoluut gehaald moet worden, legt iets op en beperkt de vrijheid voor een best-passende oplossing voor een gezamenlijk ideaal. Pas wanneer niemand buitenspel staat en iedereen de bal binnen de lijnen én in zijn vrije tussenruimte speelt, kan het team optimaal scoren – een spel van vrij, gelijk en samen.

Tot slot, Odesys *denkt eerst vier keer* na en transformeert *ideeel 'dreamwork'* naar *waardevol 'teamwork'* door de unieke synergie van Systems thinking Social en Design thinking Slow. Zo wordt het gewaarworden van een ideaal in de werkelijkheid de wa(a)r(d)e *vereniging* van een team.

---

<sup>8</sup> Een **systeem** kan een **geheel** van anorganische of organische subsystemen zijn. De Odesys-ontwerper beschouwt de mens en zijn besluitvormingsgemeenschap als een sociaal driegeleed organisme: vrijheid, gelijkheid, broederschap ('a social threefolded system').

<sup>9</sup> Merk op dat een **brug** zowel een **zichtbaar** fysiek systeem kan zijn – zoals een architectonisch of constructief systeem – als een **onzichtbaar** systeem – zoals een sociaal, mechanisch of transportsysteem, etc.

<sup>10</sup> **Voorkeur** geeft de mate van tevredenheid aan en weerspiegelt de waarde of bruikbaarheid van iets voor een persoon ('hoe goed het jou doet': welzijn). Voorkeur is altijd relatief en wordt bepaald door de verschillen tussen alternatieven.

<sup>11</sup> Merk op dat **alle doelen gelijkwaardig** worden gemaakt binnen één preferentieruimte, in plaats van dat één doel – **geld** – dominant is en alle andere doelen naar geld worden vertaald ('gemonetariseerd') en absoluut of 'objectief' gemaakt. Zo is geld geen doel op zich, maar slechts één van de subjectieve belangen, uitgedrukt in voorkeur: 'wat is het je waard'.

Zie hierna een algemene schematische weergave van de traditionele referendumaanpak ('besluitafdwinging') versus de Odesys Preferendum-aanpak ('besluitvorming').

