

**Een gezond project:  
begin samen en handel vanuit het geheel!**

- 'Short Odesys Story' -



### Gezonde projectsamenwerking, is er een dokter in de zaal?

Veel projecten stagneren, niet alleen door technische uitdagingen, maar vooral door gebrekkige samenwerking. Belangen botsen, communicatie hapert en conflicten verergeren zodra het project nog maar net is begonnen. In plaats van structurele oplossingen kiest men vaak voor symptoombestrijding, wat leidt tot vertragingen, verlies van energie en middelen. Projecten gaan niet altijd mis, maar ze starten vaak fout. Zelfs als projecten goed beginnen, kunnen ze nog steeds ontsporen. Dan worden zogenaamde 'project-dokters' ingevlogen met hun presentaties en artikelen vol goedbedoelde open deuren uit eerdere projecten: *"Bereid goed voor en werk samen; focus op samenwerking in plaats van enkel techniek; houd rekening met alle stakeholders; stem doelen af op stakeholderbelangen; neem de tijd voor een goede start; begrijp het geheel en ontdek oplossingen; luister, stel doelen en leid empathisch; techniek alleen bepaalt geen projectgezondheid; betrek iedereen voor een sterk project; een goede voorbereiding is het halve werk; toets wenselijkheid en haalbaarheid; maak een haalbaar plan; wees flexibel en pas je aan onderweg; speel open kaart; communiceer duidelijk en inclusief; iedereen moet voor hetzelfde gaan; succes is als iedereen tevreden is; betrek alle belangen van stakeholders; tel alle stakeholderbelangen op en formuleer doelen; gebruik de wijsheid van de grote groep via AI..."*

Behaalde resultaten uit het verleden bieden echter geen garantie voor de toekomst. Dit zijn open deuren zonder concrete handvatten. Wat nodig is, is niet alleen het benoemen van deze open deuren (die immers al openstaan), maar ze om te zetten in een beslissingsondersteunende aanpak voor de toekomst. Maar is daar een externe 'dokter' voor nodig, of kunnen teams leren zichzelf en hun project te genezen?

### Verbeter je project, begin samen en ontwerp vanuit het geheel!

Een gezond<sup>1</sup> project is 'best for project and people': het levert het gewenste resultaat op én zorgt voor tevreden belanghebbenden, die samen het welzijn<sup>2</sup> bepalen—een samenspel van vrijheid, gelijkheid en broederschap. Een project is vaak een complexe uitdaging, een creatief conflict van belangen. In plaats van dit conflict enkel te beschouwen wordt gevraagd het te beslechten. Het oplossen van conflicten vereist echter een bewuste en transformatieve benadering: destructieve patronen omzetten in constructieve uitkomsten. Belangenconflicten zijn niet alleen onvermijdelijk, maar ook noodzakelijk voor ontwikkeling. Ze bieden kansen voor groei en creatie. Door voortdurende actie kunnen projectorganisaties hun uitdagingen niet alleen adresseren, maar ook zelf aangaan en oplossen. Dit vraagt om zelfhelend vermogen—de capaciteit om creatieve conflicten om te buigen tot gezonde oplossingen voor het geheel.

Projectmanagement is dan ook niet slechts een wetenschap; het is een handelingskunst en vraagt om continue aanpassing aan veranderende contextuele realiteiten<sup>3</sup>. De toekomst vormgeven doe je niet door af te wachten en te vertrouwen op 'resultaten uit het verleden', maar door haar actief te creëren. Projectmanagement is bovenal een continu proces van ontwerpen, implementeren en herontwerpen. De enige manier om complexe projecten te overwinnen is door mensen op alle niveaus actief te betrekken in dit proces van door-ontwerpen en zelf-leren. De ware kracht van een project zit in de mensen die eraan werken.

---

<sup>1</sup> **Gezond:** heel, solide of volledig. Vergelijk het Engelse "sound" of het Duitse "gesund". Helen: iets volledig maken, tot een geheel maken, genezen en weer in balans of harmonie brengen. Vergelijk het Engelse "healing" of het Duitse "heilen". **Tevreden:** tot vrede maken, vaak geassocieerd met een toestand van harmonie.

<sup>2</sup> **Welzijn** binnen een organisatie is een diaductief proces tussen individuele vrije wil en groepswaarde binnen een gelijkwaardig bereik. De organische harmonie tussen deze drie gebieden is essentieel voor een gezonde projectsamenwerking, vergelijkbaar met een gezond lichaam dat als 'ge-heel' in een evenwichtige staat verkeert (cf. de sociale driegeleding principes van Rudolf Steiner). Dit gaat verder dan enkel optellen, integratie of synthese. Welzijn overstijgt succes: een succesvolle organisatie haalt meer uit een project dan zij erin stopt, terwijl een organisatie met een welzijnskompas meer bijdraagt aan het geheel dan zij ontvangt (parafraze op Albert Einstein: 'streef niet naar succes, maar naar waarde'.)

<sup>3</sup> Dit vraagt om het hanteren van een open-loops **R&D-innovatiemindset** binnen het projectteam. Streef niet simpelweg naar bouwen volgens specificaties, maar continu naar een optimale fit voor het geheel—juist on-the-run.

Een gezonde projectorganisatie balanceert materiële en spirituele krachten via een moreel welzijnskompas, waarin economische, sociale en culturele waardefactoren<sup>4</sup> worden geïntegreerd tot een maximale geassocieerde voorkeurswaarde voor alle betrokkenen. Dit creëert een dynamisch evenwicht en leidt tot duurzame projecten en betekenisvolle besluitvorming. Belangen, beperkingen en doelen kunnen niet zomaar opgeteld worden, maar hun verschillen moeten worden geminimaliseerd voor een best passend en evenwichtig resultaat. Het is juist hun verschil dat waarde creëert – een kwestie van sociaal en fysiek passen en meten voor een best-fit.

Projecten managen is een gezondmakend open-kaartspel van elkaar, met elkaar en voor elkaar. Een écht gezond project ontstaat door een 'best fit for common purpose' te bereiken – een gezamenlijk ideaal binnen bereik voor zowel het eindproduct als het proces ernaartoe<sup>5</sup>. Dit vraagt om een open en constructieve benadering zodat vanuit het projectwelzijnskompas de individuele vrije wil, gelijkwaardigheid en gemeenschappelijke waarde een 'best for projects and people'-geheel kan worden bereikt. Een projectteam speelt een spel 'wel' wanneer niemand buitenspel staat, de bal binnen de lijnen blijft en de vrije tussenruimte optimaal wordt benut. Om dit gezonde projectsamenwerkingsspel te verwezenlijken, moet de projectbesluitvorming dan ook grondig worden herzien. Odesys zet **besluitvorming op zijn kop**, en maakt als volgt het verschil:

1. **Omkeren** van suboptimaal achteraf beslissen naar een proactieve Preferendum ontwerpbenadering om een best-fit te vinden - **Design thinking**<sup>6</sup>.
2. **Omdraaien** van opgelegde verticale hiërarchie naar horizontale associatie door het consequent doorvoeren van de principes van individuele vrijheid, gelijkwaardigheid en gezamenlijke waarde - **Social thinking**<sup>7</sup>.
3. **Omvormen** van eenzijdige subsysteemdifferentiatie naar pure systeemintegratie, waarbij het samenspel vanuit het geheel als vertrekpunt dient om een beste synthese te vinden van 'wat men wil' en 'wat er kan' - **Systems thinking**<sup>8</sup>.
4. **Omarmen** van een 'glass-box' model als een neutrale, objectiverende en kwantitatief onderbouwde decision-support tool, in plaats van een impulsief, gesloten en puur subjectief gestuurd besluitafdwingingsspel - **Slow thinking**<sup>9</sup>.

<sup>4</sup> Een **balans** tussen **economische** en **ecologische** waardefactoren binnen een **isonomisch** waarde kader leidt tot een gezond projectresultaat en tevreden betrokkenen: 'welzijn' (cf. sociale driegeleding van Rudolf Steiner). Deze waardefactoren worden ook wel '**key value factors**' (KVs) of '**design for-tY values**' of '**socio-eco purpose**' genoemd.

<sup>5</sup> 'Gezondmakend' en een '**best-fit for common purpose**' gaan hier verder dan het bijeenbrengen van de klassieke drie-eenheid van tijd, geld en kwaliteit (fitness for purpose) van het eindproduct.

<sup>6</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>7</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>8</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.

<sup>9</sup> **Slow thinking**, zoals beschreven door Daniel Kahneman, verwijst naar een bedachtzaam, analytisch denkproces (in plaats van instinctief) voor rationele besluitvorming, waarbij logische afwegingen en, waar relevant, kwantitatieve onderbouwing een rol spelen.

De nieuwe Odesys-methodologie en de geavanceerde Preferendus<sup>10</sup> decision-support tool integreren de vier bovengenoemde punten. Ze beeldt het complexe systeem zowel als geheel als ontwerp af en biedt deliberatieve ondersteuning bij het vinden van de best-passende oplossing, waarin de principes vrij, gelijk en samen concreet verankerd zijn in het besluitvormingsmodel. Betrokkenen hebben namelijk behoefte aan open en effectieve beslissingsondersteuning, waarbij een best-fit for common purpose wordt gezocht. Iedere dag vraagt een project om zo'n 'best-fit' oplossing, juist ook 'on the run'. Deze baanbrekende aanpak resulteert in de best-passende oplossing voor zowel proces als product. Odesys richt zich op hoe dingen zouden moeten zijn en transformeert complexe situaties naar realistische, geprefereerde uitkomsten. De Preferendus fungeert hierbij als een besluitvorming 'engine', die helpt bij het conceptueel maken van wat de mens niet langer kan bedenken vanuit een multidimensionale oplossingsruimte. Door afstand te nemen en uit te zoomen, kan een optimaal besluit worden gegenereerd vanuit het geheel en samen. Uiteraard blijft de mens het laatste woord houden en neemt hij uiteindelijk het besluit. Deze open-einde ontwerpbenadering overstijgt gangbare technische modelbenaderingen en richt zich op de onderliggende en geassocieerde menselijke voorkeuren die daadwerkelijk het verschil maken. Een systemische benadering waarin gezamenlijke doelen, transparantie en wederzijds begrip centraal staan. Odesys faciliteert een vorm van probleem oplossen waar de 'kaarten open op tafel komen' voor een optimaal en gezond project resultaat, in plaats van een 'de kaarten tegen de borst'-spel waar we als een groep kansen onbenut laten.

Deze Odesys-aanpak komt goed van pas om in complexe projecten te voorkomen dat we bouwen wat niemand wil ('regret'<sup>11</sup>), of dat projecten ontsporen ('control'<sup>12</sup>). Eigenlijk gaan projecten niet mis – ze beginnen vaak verkeerd zonder een gezonde basis. En zelfs wanneer ze goed beginnen, kunnen ze nog steeds de richting verliezen en ongezond worden. Wat nodig is, is een handelingsgericht en onderbouwd besluitvormingsproces, waarmee de projectcomplexiteit op een gezamenlijke en gezonde manier wordt aangepakt gedurende verschillende projectfasen. Odesys biedt hiervoor de volgende bewezen<sup>13</sup> drie-stappenaanpak, om binnen een sociaal en fysiek bereik en met behulp van Preferendus proces en/of product in verschillende fasen te optimaliseren: i.e.,

---

<sup>10</sup> **Preferendus** streeft niet naar een suboptimaal compromis, maar biedt een oplossing die ideaal-zoekend is, gericht op het maximaliseren van de groeps waarde: een 'compass' van waarde, dat verder gaat dan het maken van TOMs (Trade-Off Matrices, welke een illusie van de vrije keuze blijken).

<sup>11</sup> **No-Regret**-plannen om de juiste scope te definiëren en een haalbaar plan op te stellen vanaf de (her)start.

<sup>12</sup> **In-Control-strategieën** om projecten optimaal bij te sturen tijdens de uitvoering.

<sup>13</sup> We hebben de afgelopen jaren **Odesys succesvol toegepast** in zo'n 60 studentenprojecten per jaar. Daarnaast is Odesys ingezet in projecten met Boskalis, TotalEnergies, Microsoft, BAM, Rijkswaterstaat (de Groene Boog / SAAOne) en de Gemeente Naaldwijk. Zie [www.odesys.nl](http://www.odesys.nl).

## Systems Thinking Social and Design Thinking Slow to..

### (AF #1) .. Agree First – een haalbare projectscope definiëren

Voorbeelden hiervan zijn het Oss-windmolenproject, waarin bleek dat het windmolenpark sociaal-technisch niet haalbaar is, en de systeemgrenzen opgerekt moeten worden voor een energietransitieoplossing die wel past binnen een sociaal-technisch kader. Of het Bergen Lightrail-project, waarin de door de gemeente voorgestelde oplossing suboptimaal bleek. Of het genereren van een optimaal 'vlekkenplan' voor de inrichting van een nieuwbouwwijk in de gemeente Naaldwijk.

### (AF #2) .. Act Feasibly – een optimaal projectplan samenstellen

Voorbeelden hiervan zijn het Zuid-Koreaanse offshore floating wind-project, waarin een optimale installatievloot en windfarm-lay-out werd bepaald vanuit zowel het perspectief van de provider als de contractor. Of het Nederlandse ProRail-project, waarin vanuit de reizigersorganisatie en de aanleg- en onderhoudsorganisaties een beste spoorwegovergang renovatie is bepaald. Of een Amerikaans offshore wind-project, waar een optimaal logistiek plan is opgesteld op basis van meerdere objectieven en verschillende belangen (kosten, tijd, vlootutilisatie, duurzaamheid).

### (AF #3) .. Adapt Flexibly – een beste projectbijsturingstrategie bepalen

Voorbeelden hiervan zijn Nederlandse weginfrastructuurprojecten (zoals SAA A1/A6 en A13/A16), waarin een optimale set aan risicobeheersmaatregelen is gekozen om het project bij te sturen op tijd, budget, verkeershinder en omgevingshinder. Of het Nederlandse tunnelvervangingsprogramma, waarin door centralisatie en clustering van verschillende werkzaamheden optimaal is bijgestuurd om telkens een effectieve tunnelafsluiting te realiseren, op basis van meerdere objectieven zoals beschikbaarheid en kosten.

Odesys heeft in bovenstaande projectvoorbeelden de best haalbare oplossing gecreëerd die alle belanghebbenden als groep maximaal tevreden stelt. Dit is geen compromis, maar een 'best-fit for common purpose' synthese – een kwestie van sociaal-fysiek passen en meten. Deze mensgerichte ontwerpaanpak maakt projectmanagement concreet en handelingsgericht, en lost effectief een creatief conflict van belangen en haalbaarheid op. Odesys laat de 'open deuren' van de projectdokters achter zich en zet in op het *zelfhelend* vermogen en het '*wel en wee*' van de projectorganisatie. Gezamenlijke besluitvorming is een spel *van* elkaar, *met* elkaar en *voor* elkaar<sup>14</sup>. Zo worden solide en gezonde projectplannen samen gesmeed en tot een geheel gemaakt, terwijl pseudo-democratische principes zoals 'de meeste stemmen gelden' of 'niemand achterlaten'<sup>15</sup>, vervangen worden door open diacratie<sup>16</sup> besluitvorming gestoeld op vrijheid ('wil'), gelijkheid ('waardigheid') en broederschap ('waarde'). Odesys denkt eerst vier keer na en transformeert ideëel '*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 ware vereniging van een team met een gezond project als resultaat.

<sup>14</sup> Vergelijk hier het zogenaamde **mutual aid**-principe of de '**van-ik-naar wij**'-beweging of het principe van '**for the greater good**' or **better whole**'.

<sup>15</sup> '**De meeste stemmen gelden**' is een vorm van besluitafdwinging en laat per definitie verliezers achter. Het consentprincipe van '**niemand achterlaten**' leidt vaak tot een suboptimaal compromis of soms zelfs tot impasses.

<sup>16</sup> **Diacratie** (Grieks: dia- tussen meerderen, kratesin - 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.

