

Een gezond project begint samen en handelt 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 op techniek; houd rekening met alle stakeholders en stem ze af; 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; richt de belangen gelijk; 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..."*

Maar, behaalde resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. En, open deuren zonder concrete handvatten laten de vraag 'hoe dan?' onbeantwoord. Wat nodig is, is niet alleen het benoemen van deze open deuren, maar ze te vertalen naar een beslissingsondersteunende aanpak voor een best-fit vanuit de toekomst. Is daar een externe 'dokter' voor nodig, of kunnen teams zichzelf en hun project leren genezen?

Verbeter je project, begin samen en ontwerp vanuit het geheel, een kwestie van salutogenese!

Een gezond¹ project is 'best for project & people': het levert het gewenste resultaat op voor mens en omgeving, én zorgt voor *tevreden*¹ belanghebbenden die gezamenlijk het *welzijn*² bepalen — een spel 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 aangaan en 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. Dit vraagt om het hanteren van een open-loops R&D-innovatiemindset³ binnen het projectteam. 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.

¹ **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.

² **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 (parafrase op Albert Einstein: 'streef er niet naar om een succesvol persoon te zijn, maar een persoon van waarde'.)

³ Vanuit een **R&D-innovatiemindset** streeft men 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 waardefactoren⁴ 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 ernaartoe⁵. Dit vraagt om een open en constructieve benadering zodat vanuit het projectwelzijnskompas de individuele vrije wil, gelijkwaardigheid en gemeenschappelijke waarde een 'best for projects & 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 ontwerp-benadering om een best-fit te vinden - **Design thinking**⁶.
2. **Omdraaien** van opgelegde verticale hiërarchie naar horizontale associatie door het consequent doorvoeren van de socio-organische principes van individuele vrijheid, gelijkwaardigheid en gezamenlijke waarde - **Social thinking**⁷.
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**⁸.
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**⁹.

⁴ 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.

⁵ '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.

⁶ **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.

⁷ **Social thinking**, zoals beschreven door Rudolf Steiner, verwijst naar de driegeledingprincipes van het **sociale organisme**: broederschap in het 'goederenleven' (waarde), vrijheid in het 'ontwikkelingsleven' (wil) en gelijkheid (waardigheid) in het 'afsprakenleven'. Hun 'samen apart maar toch samen' (LAT)-relatie waarborgt de eigenheid en onafhankelijkheid van elk domein, waarmee ze elkaar versterken en als geheel maximaal sociaal welzijn creëren.

⁸ **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 **integratieve** onderlinge interactie. Het geheel verbeteren lukt zelden door enkel de prestaties van één of meerdere onderdelen te optimaliseren.

⁹ **Slow thinking**, zoals beschreven door Daniel Kahneman, verwijst naar een bedachtzaam, analytisch denkproces (in plaats van instinctief) voor **deliberatieve** besluitvorming, waarbij logische afwegingen en, waar relevant, kwantitatieve onderbouwing een rol spelen (zie zijn Systeem I: instinctief versus Systeem II: deliberatief denken).

De nieuwe Odesys-methodologie en de geavanceerde Preferendus¹⁰ 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 'support-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 manier van probleemoplossen waarbij de 'kaarten open op tafel liggen' voor een optimaal en gezond projectresultaat, in plaats van het 'de kaarten tegen de borst houden'-spel waardoor we als groep kansen voor mens en maatschappij onbenut laten.

Deze Odesys-aanpak¹¹ komt goed van pas om in complexe projecten te voorkomen dat we bouwen wat eigenlijk niet optimaal is ('no-regret'¹²), of dat projecten ontsporen ('in-control'¹³). Eigenlijk gaan projecten niet mis – ze beginnen vaak verkeerd zonder een gezonde socio-technische basis ('viable'). 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 bewezen¹⁴ drie-fasen aanpak, om binnen een sociaal en fysiek bereik en met behulp van Preferendus proces en/of product in verschillende fasen te optimaliseren: i.e.,

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

¹¹ **Odesys** (Open Design Systems) is specifiek voor dynamic design-planning en control uitgebreid naar **Odycon** (Open Design and Dynamic Control).

¹² **No-Regret**-plannen om de juiste scope te definiëren en een haalbaar plan op te stellen vanaf de (her)start.

¹³ **In-Control**-strategieën om projecten optimaal bij te sturen tijdens de uitvoering.

¹⁴ We hebben de afgelopen jaren **Odesys succesvol toegepast** in zo'n 60 studentenprojecten per jaar. Daarnaast is **Odesys/Odycon ingezet in projecten** met Boskalis, TotalEnergies, Microsoft, BAM, Rijkswaterstaat (de Groene Boog / SAAOne) en de Gemeente Naaldwijk. Zie www.odesys.nl.

Systems thinking Social and Design thinking Slow to...

(AF #1) ... Agree First¹⁵ – een haalbare projectscope definiëren ('viable')

Voorbeelden hiervan zijn een windmolenproject in Oss, waarbij met behulp van Odesys-modellering bleek dat het windpark sociaal-technisch niet haalbaar was en dat de systeemgrenzen moesten worden opgerekt om tot een 'viable' energietransitieoplossing te komen. Of een Lightrail-project in Bergen, 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, waarbij meer potentie werd ontdekt dan vooraf was gedacht.

(AF #2) ... Act Feasibly – een optimaal projectplan samenstellen ('no-regret')

Voorbeelden hiervan zijn een Zuid-Koreaans offshore floating wind-project, waarin met behulp van de Odesys/Odycon-aanpak een optimale planning van de installatievloot en engineering van de windfarm-layout werd bepaald, vanuit zowel het perspectief van de energy provider als de marine contractor. Of een Nederlands railproject, waarin, vanuit de reizigersorganisatie én de aanleg- en onderhoudsorganisaties, de beste renovatie van een spoorwegovergang is vastgesteld. Of een Amerikaans offshore wind-project, waarbij een optimaal logistiek transport- en installatieplan is opgesteld op basis van meerdere belangen (kosten, tijd, vlootutilisatie, duurzaamheid).

(AF #3) ... Adapt Flexibly – een beste projectbijsturingstrategie bepalen ('in-control')

Voorbeelden hiervan zijn Nederlandse weginfrastructuurprojecten (zoals SAA A1/A6 en A13/A16), waarin m.b.v. Odycon aanpak een optimale set aan risicobeheersmaatregelen is gekozen om de projecten bij te sturen op tijd, budget, verkeershinder en omgevingshinder. Of het Nederlandse tunnel-vervangingsprogramma, 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 belanghebbenden¹⁶ 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, zet actief in op het *zelfhelend* vermogen en het '*wel en wee*' van de projectorganisatie en bouwt 'bruggen' door *verschillen* te minimaliseren. Gezamenlijke besluitvorming is een spel *van* elkaar, *met* elkaar en *voor* elkaar¹⁷. Zo worden solide en gezonde projectplannen samen gesmeed, tot een geheel gemaakt, en worden aanvankelijke 'conflicts-of-interests' 'tot vrede' (tevredenheid) gebracht. Odesys gaat een stap verder dan pseudo-democratische principes zoals 'de meeste stemmen gelden', 'niemand achterlaten' of 'gelijke

¹⁵ "Bezint eer ge begint": het is een kwestie van voordenen, vanuit en voor het geheel.

¹⁶ Actieve **belanghebbenden** zijn participerende besluitvormers, besluitgevende stakeholders of direct betrokkenen.

¹⁷ 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**'.

ontevredenheid'¹⁸, en vervangt deze door open diacratische¹⁹ besluitvorming gestoeld op vrijheid ('wil'), gelijkheid ('waardigheid') en broederschap ('waarde').

Tot slot transformeert Odesys ideëel '*dreamwork*' naar waardevol '*teamwork*'²⁰, door vier keer te voordenen vanuit het geheel – via een 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: een kwestie van integratief, socio-organisch, intentioneel en deliberatief denken — allemaal gericht op het vinden van een 'best-fit for common purpose'.



¹⁸ 'De meeste stemmen gelden' is een vorm van besluitafdwinging en laat per definitie verliezers achter. Het consentprincipe van 'niemand achterlaten' of het min-max optimalisatie principe van 'gelijke ontevredenheid' leiden vaak tot een suboptimaal compromis of soms zelfs soms tot impasses.

¹⁹ **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.

²⁰ Vergelijk de uitspraak van Rudolf Steiner uit het plaatje met de bekende uitspraak van Friedrich Schiller uit zijn gedicht Ode aan de Vreugde "... **Alle Menschen werden Brüder...**", welke later door Ludwig van Beethoven in zijn 9e symfonie werd verwerkt.