

INHOUD

Leeswijzer 11

1. HET BEGIN 15

Ik was zo goed op school dat ik eerder weg mocht 16

Technologie, ondernemen en delen 17

De mens neigt naar orde 20

Te veel orde, kan dat? 22

Creëren door chaos 24

Warorde 26

Waarom spelen? 27

2. VERANDERVERMOGEN 28

Verandering, onze grootste angst? 31

Waar angst regeert, wordt niet geleerd 35

De veranderparadox 37

Regeldrift 38

Dan maar anarchie? 43

Veranderen zonder regels of procedures 44

Urgentie 47

Purpose 49

De comfort-crisisparadox 50

De warordecirkel 54

3. WARORDE 58

Warming-up 58

Waarom warorde?! 61

Warordelijk weerbaar worden	63
Vertrouwen	65
Blijf in beweging	71
Het onbenutte 'weten'	72
Connecting the unusual suspects	86
Richting, geen route	95

4. **SPELEN** 98

Zoek de leegte	98
Speel met je brein	100
Zet je verwondering aan	103
Thinking out of somebody else's box	105
Samen spelen	109
Een mooi speelterrein	113
De amateur versus de expert	116
Het experiment	121
Toepassen	122
Spelen met overvloed	124
Humor, de alleskunner	130
De spelleider	134

5. **CREËREN** 143

Beter ongeveer goed dan precies fout	143
Serendipiteit	147
Flow en de weg van de weerstand	150
Slapend leren	153
Enthousiasme	156
Het 'magische' ingrediënt	158

6. **VERBETEREN** 161

Hoe dan?	162
De tekenen herkennen	163
Vertragen om te kunnen versnellen	167

Formuleer een heldere purpose	171
Vraag naar het doel	174
Ruimte voor creatie maken	176
Het speelveld afbakenen	178
Pas op voor de poep!	180
Spelen met de cirkel	185

EPILOOG: LET IT FLOW 191

Blijf aan het roer	194
--------------------	-----

BIJLAGE: DE SNELHEID WAARMEE DE SNELHEID

TOENEEMT 195

Blijf in Permanent Beta	202
-------------------------	-----

Literatuur	203
------------	-----

Dankwoord	205
-----------	-----

LEESWIJZER

Wat is dit voor een boek? Dat kun je volgens mij het best zelf bepalen als je het eenmaal gelezen hebt. Ik heb het in elk geval geschreven als een management-, maar ook als een zelfontwikkelingsboek. Ik geloof namelijk sterk dat alle verandering, of liever gezegd: ontwikkeling, begint bij de persoon zelf. Een transformatie in een organisatie initiëren zonder dat mensen in hun kern voelen waarom dat een goed idee is, is in mijn ogen gedoemd te mislukken of gaat op zijn minst met veel onnodige schade gepaard. Een innovatie plannen zonder de bereidheid te hebben fouten te maken of te accepteren van anderen, zal wellicht een incrementele verbetering tot gevolg hebben, maar zeer waarschijnlijk geen doorbraak. Daarom denk ik dat we de ontwikkelingen die een team, een organisatie of de maatschappij nodig heeft niet los kunnen en mogen zien van de ontwikkeling van ieder individu.

Om erachter te komen hoe je die ontwikkeling vorm kunt geven, heb ik geprobeerd een aantal universele lessen van het leven en van samenwerken te vatten in bouwstenen voor ontwikkeling. Uiteraard is het onmogelijk om een volledig beeld te krijgen; alle content in de wereld tot je nemen en analyseren is simpelweg niet te doen. Wel vroeg ik me af of er patronen te herkennen zijn als het gaat om de balans tussen orde en chaos, regels en vrijheid, discipline en loslaten. Tegelijk wilde ik niet in de val van de specialisatie trappen. Er is overal zoveel over gepubliceerd en achter elk bergje informatie zit een diep konijnhol met meer informatie. Serendipiteit heeft al zo vaak

mooie uitkomsten gebracht dat ik ‘toeval’ graag een kans geef. Daarom ben ik volgens de alchemistische methode te rade gegaan bij zeer uiteenlopende bronnen. Ik liet me inspireren door management- en persoonlijke-ontwikkelingsboeken, documentaires, wetenschap, persoonlijke-ontwikkelprogramma’s, verhalen van ondernemers en onderzoekers en vragen die ik tijdens mijn lezingen kreeg. Maar ik heb ook geprobeerd muziek, religie, kunst en spiritualiteit toe te laten. Ik reisde langs het comfort van schijnzekerheid via onzekerheid naar chaos en nieuwe kansen die daaruit voortvloeien. Vervolgens ging ik naar de vraag hoe je die kansen het best kunt herkennen en oogsten. Ik ontdekte dat er een alternatief is voor de constructen die ons beperken in onze bewegingsruimte (en dus onze ontwikkeling). Door bewust een beetje chaos toe te laten en met behulp van zaken als intuïtie, vertrouwen, lef, rust, ruimte, verwondering en liefde creëer je een speelveld waarin personen, organisaties en maatschappij de ingrediënten weten te ontdekken voor hun specifieke succesvolle ontwikkeling, verandering, (radicale) innovatie of disruptie. Wat het ook is waar je behoefte aan hebt, ik hoop dat je vanbinnen een speelse creatieve kracht weet aan te boren. Want dat is in mijn ogen exact de kracht die we nodig hebben om al het spannende onbekende met zijn opwindende kansen tegemoet te kunnen treden.

In *Warorde* neem ik je mee langs de inzichten die ervoor zorgen dat je dit speelveld en de onderliggende mechanismen beter begrijpt. Vervolgens geef ik je door middel van een ‘warordemodel’ handvatten waarmee je speelruimte vrijmaakt om creativiteit en innovatie te ontketenen. Achter in het boek heb ik geprobeerd recht te doen aan alle inspiratie en bronnen. Niet alleen omdat ik daaraan schatplichtig ben, maar ook omdat je dan weet waar je meer kunt lezen over de onderwerpen die je interesseren. Gebruik het boek zoals het je past. Lees het

vanuit jouw interesse als persoon, ondernemer, bestuurder, CEO, manager of welke rol dan ook.

Is er een shortcut?

Ja, die is er! Als je net als ik ongeduldig en nieuwsgierig bent of gewoon liever meteen actie onderneemt, ga dan naar het hoofdstuk ‘Verbeteren’. Je komt er vast achter (net als ik zelf al vaak heb gemerkt) dat de echte shortcut niet bestaat en dat geduld om de dingen zich te laten ontwikkelen vaak onontbeerlijk is. In dat geval heb je nog de rest van het boek om je onder te dompelen in de wereld van het spelenderwijs (her) ontdekken van creativiteit, veranderkracht en innovatie.

Is er een verlenging?

Ja, die is er ook. Mocht je behoefte hebben aan meer feiten die de urgentie van een andere manier van ontwikkelen onderbouwen, ga dan naar de bijlage: ‘de snelheid waarmee de snelheid toeneemt’.

Je kunt natuurlijk altijd voor de warordelijke route gaan en zelf je volgorde bepalen.

Veel plezier!

Peter Ros

'One must not think slightly of the paradoxical... for the paradox is the source of the thinker's passion, and the thinker without a paradox is like a lover without feeling: a paltry mediocrity.'

Søren Kierkegaard, Deens filosoof en theoloog, 1813-1855

1.

HET BEGIN

Het begon allemaal zo leuk! Ik ben geboren boven de speelgoedwinkel van mijn ouders. Kind van een speelgoedwinkelier, stel je voor: leven tussen het speelgoed! Het leert je de wereld te bekijken als een grote speelgoedwinkel en dat heeft veel voordelen. Het leert je dat je altijd moet blijven spelen, dat de speeltjes steeds veranderen, en dat ze eigenlijk niet van jou zijn. Maar na het vrije spelen in de winkel kwam al snel het meewerken. Dat was geen onverdeeld genoeg, omdat mijn vader al wat ouder was en nogal autoritair. Opruimen, dozen uitpakken, schoonmaken en aanvullen van de voorraad: het was saai. Alles moest volgens het systeem dat mijn vader had bedacht, tot aan het stofzuigen toe. De zaak was in de loop der tijd uitgegroeid tot een heel grote speelgoedwinkel met meerdere verdiepingen en een enorm assortiment speelgoed, spellen en hobbyartikelen. Altijd was er wel iets op te ruimen of in te delen, of iets om op te letten – het hield nooit op.

Eén klusje vond ik echter geweldig. In het magazijn waren twee grote stellingen met kapot speelgoed. Het was er een grote chaos van spullen die waren teruggekomen waar we klanten wel garantie op gaven, maar die door de leverancier niet wer-

den vergoed. De opdracht van mijn vader luidde: ‘Probeer met twee of drie kapotte dingen weer één werkend stuk speelgoed te maken.’ Er lag van alles: treintjes, poppen, boten, elektrische auto’s, miniatuurstoommachines (als ik geluk had). Uitvogelen hoe dingen gemaakt waren en pielen en klooiën met schroefjes, motortjes, poppenogen, elektriciteit, de soldeerbout en lijmklemmen vond ik heerlijk! Ik was supertrots als iets weer werkte, en vooral als ik een oplossing had bedacht waar mijn vader niet op was gekomen. Soms belandde een batterijhouder van een plaspop in de romp van een elektrisch aangedreven speelgoedboot en er zijn mensen die jarenlang plezier hebben gehad van een Märklin-locomotief met een motoronderdeel van een Fleischmann-locomotief (een doodzonde in modelbouwtreinenland). Ik was heel goed in het vinden van ongewone combinaties en creatieve oplossingen. Dat, maar misschien nog wel meer het feit dat ik een plek had waar ik ongestoord kon experimenteren en onder het regime van mijn vader uit kon komen, maakte het pielen en klooiën magisch.

IK WAS ZO GOED OP SCHOOL DAT IK EERDER WEG MOCHT

Dit verhult uiteraard dat ik op school slecht te handhaven was en regelmatig beroerde cijfers haalde. Na veel stress, ruzie met mijn vader en twijfel aan mijn eigen verstand kwam ik erachter dat ik het systeem gewoon niet begreep, me er niet in thuis voelde en zo’n beetje alles wat op school gebeurde oninteressant vond. Een heel wijze les voor toekomstige projecten bleek later. Iedere keer als ik me in een situatie bevond waarin ik het systeem niet begreep, bleek ik beter iets anders te kunnen gaan doen. Het heeft lang geduurd voor ik ontdekte dat systemen

waarbinnen ik niet functioneerde, vaak kunstmatig belangrijk, te hiërarchisch of onnodig complex waren. Gelukkig ben ik erachter gekomen dat leren op zichzelf geen probleem voor me was, maar dat ik een ander speelveld nodig had om me te kunnen ontwikkelen.

In mijn werk als troubleshooter, dat ik eind jaren tachtig enige tijd voor een grote retailketen heb gedaan, ondervond ik dat continue verandering bijzonder leerzaam kan zijn. Mijn werk bestond voornamelijk uit het bouwen van teams. Het ging er daarbij natuurlijk om zo snel mogelijk de resultaten op te krikken, maar het was ook zaak mezelf zo snel mogelijk weer overbodig te maken. Telkens als een team weer ‘stond’ en ik dacht dat het niet leuker of beter of meer verbonden kon, was het de volgende keer vaak toch weer toffer om een team te bouwen (en dat terwijl niemand in eerste instantie op een troubleshooter zit te wachten). Naarmate ik met meer verschillende teams samenwerkte, meende ik vaker een patroon van ontwikkeling te herkennen. Ik zoek er nu zelfs projecten en teamleden op uit: ik werk graag met mensen die wat hebben meegemaakt, nog steeds nieuwsgierig zijn, het allemaal niet precies ‘weten’, maar zich wel willen ontwikkelen. Het gaat allemaal om de intentie (om iets samen te doen) en de houding (om iets samen te leren) van de persoon. Zo ontdekte ik dat niet alleen mijn ontwikkeling geremd werd door starre en verouderde systemen, maar ook die van vele anderen, en dat mijn afwijkende manier van ontwikkelen voor meer mensen zijn vruchten afwierp.

TECHNOLOGIE, ONDERNEMEN EN DELEN

Na jaren vooral bezig geweest te zijn met leiderschap, groepsprocessen en commercie kreeg mijn werkende leven een heel

andere wending. Ik maakte kennis met internet en zag de potentie en de belofte ervan. De verbinding van de drie-eenheid mens, informatie en machine zou alles veranderen. Hoewel ik door de perikelen met de winkel thuis had besloten nooit ondernemer te worden, richtte ik in 1998 mijn eerste internetbedrijfje op. De komst van sociale media versterkte mijn interesse in gedrag en interactie van de mens en mijn kennismaking met ‘slimmer werken’, ‘life hacking’ en ‘digitale vaardigheden’ en ik werd me bewust van het idioot grote potentieel om zaken slimmer, makkelijker, met minder moeite en met meer impact te kunnen doen. De technologie-explosie die het huidige tijdperk tekent, voelt voor mij als een speelgoedwinkel van wereldformaat. Waarbij het ene nieuwe speeltje ervoor zorgt dat een heleboel andere speeltjes weer nieuwe dingen kunnen! Een simpel voorbeeld: je smartphone verandert in een assistent door slimme algoritmen, of in een zaklamp door de toevoeging van een kleine krachtige ledflitser, of in een navigatiesysteem of in een kookboek of... *the sky is the limit*. Dit staat nu ook te gebeuren met auto's, gebouwen, stoelen, kleding enzovoort.

Ik prijs me gelukkig dat dit speelveld mijn wereld is, waarin ik kan onderzoeken, ontdekken, experimenteren, leren en delen. Het is mijn thuis, mijn werk en mijn passie geworden. Ik voel het als mijn missie om te onderzoeken hoe we als mensheid een stapje verder kunnen komen door technologie in het voordeel van zo veel mogelijk mensen te laten werken.

Maar waarom slaagt de ene mens of organisatie erin zich als een speer verder te ontwikkelen terwijl de andere stil lijkt te staan? In de twintig jaar dat ik in verschillende rollen en op verschillende niveaus organisaties, en mensen binnen organisaties, heb mogen adviseren, drong een bepaald patroon zich steeds meer aan me op. Ik zag dat veel (groepen) mensen vastzitten in hun ontwikkeling doordat ze vastgeklonken zijn aan