

# **HET BOOMHUT GEVOEL**

**Gids voor inspirerend  
projectleiderschap**

**PETRA KUIPERS**

# VOORWOORD

Projecten zijn niet meer weg te denken uit ons werk. Of je nu kijkt naar de commerciële wereld, de zorg, het onderwijs of het publieke domein, er is vrijwel geen organisatie meer te vinden zonder lopende projecten. En dat is logisch. Het organiseren van projecten is een reactie op de snel veranderende wereld waarin we leven en werken. Het is de beproefde manier om grote of kleine veranderingen op een gecontroleerde manier te implementeren.

Waar veel organisaties tegenaan lopen, is dat de snelheid van veranderingen een stuk hoger ligt dan de snelheid van hun eigen aanpassingsvermogen. Een begrijpelijke reflex is om daarom meer projecten te organiseren. Dat blijkt in de praktijk niet het beste antwoord op de dynamische, vluchtige werkelijkheid. Het gevolg van die veelheid aan projecten is namelijk dat ze zelden meer als postitief, creatief of inspirerend worden ervaren, maar eerder als het zoveelste ‘moetje’.

Betekent deze ontwikkeling dat projectmatig werken achterhaald is? Integendeel! Wel vraagt het om nieuwe vormen van projectleiderschap, om andere manieren van denken en doen. Weg van dogma's en met meer focus op de mens dan op de methode.

Projectmoeheid en projectstress hoeven niet de norm te worden. Volgens de auteur van dit boek kunnen projecten zelfs als een

laboratorium en een speeltuin voelen. Petra Kuipers geeft daarvoor bruikbare suggesties, praktische werkvormen en frisse ideeën. Niet in plaats van de bestaande methodieken voor projectmanagement, maar aanvullend daarop. Het resultaat is een meer menselijke, inclusieve en creatieve aanpak voor succesvol implementeren.

*Het boomhutgevoel* is hopelijk voor veel projectleiders een praktisch en inspirerend boek. En ook voor alle anderen die weleens bij projecten betrokken zijn. Prikkelend, energiek en een tikkeltje eigenwijs, maar met veel oog voor mens en organisatie.

Frits Huffnagel, maart 2020

*Ondernemer, presentator, voormalig wethouder in Amsterdam en Den Haag*

# INHOUD

INTRODUCTIE	11
<b>DEEL I DE BASISMATERIALEN VAN DE BOOMHUT</b>	<b>15</b>
1 PROJECTEN MET BOOMHUTGEVOEL	17
2 DE INGREDIËNTEN VAN HET BOOMHUTGEVOEL	27
2.1 Maak het speels	29
2.2 Wakker creativiteit aan	36
2.3 Maak ze nieuwsgierig	44
2.4 Stimuleer projectsucces met realistisch optimisme	53
2.5 Ontwikkel een kameradenteam	60
3 NAAR EEN VOLWASSEN VERSIE VAN HET BOOMHUTGEVOEL	71
<b>DEEL II DE BOUW VAN EEN VOLWASSEN BOOMHUT</b>	<b>81</b>
4 JIJ	83
4.1 Houd je gereedschap scherp	86
4.2 Leer jezelf goed kennen	92
4.3 Bepaal hoe goed projectleiderschap en projectsucces eruitzien	100
5 ANDEREN	117
5.1 Maak gebruik van de menselijke gebruiksaanwijzing	120
5.2 Krijg groepen in de veranderstand	136

5.3	Wees de energiebeheerder van het projectteam	146
5.4	Zorg dat je boodschap binnenkomt	155
6	ORGANISATIE	163
6.1	Sluit je aanpak aan op de organisatiecultuur	165
6.2	Maak de betekenis van het project helder	174
6.3	Houd het morele contract levend	181
6.4	Ga voor cocreatie	197
6.5	Zorg dat de beslissers kunnen beslissen	205
	NAWOORD	215
	BRONNEN	217
	DANKWOORD	219
	OVER PETRA KUIPERS	221

# INTRODUCTIE

Elk nieuw project is alsof je aan het begin van een reis staat. Afhankelijk van de route, de highlights onderweg, de sfeer in je reisgezelschap en de manier waarop je met elkaar de onvermijdelijke hobbels en omlleidingen tackelt, wordt de reis onvergetelijk mooi óf moeizaam. Maar hoe dan ook ben je na afloop gegroeid en veranderd. Reizen verrijkt je, net als projecten.

Al jaren ben ik gefascineerd door de vraag hoe je die positieve, energieke vibe in projecten kunt brengen, die we als kind hadden als we samen ergens aan werkten. Dat gevoel waarbij we elke ochtend opgewonden uit ons bed sprongen en we tijdens het project geen enkel besef meer hadden van tijd, omdat we er zo in opgingen. Hoe maak je ook je volwassen projecten zo aantrekkelijk mogelijk voor jezelf en voor iedereen die erbij betrokken is? Hoe organiseer je het zo dat projecten niet als een ‘moetje’ worden gezien, maar juist een bak positieve energie losmaken?

Als trainer en coach heb ik inmiddels honderden gesprekken gevoerd met projectleiders, projectteamleden en opdrachtgevers in uiteenlopende organisaties. Ik heb ontdekt dat er ongeloofelijk veel te leren is over hoe je projecten leiden leuker en meer ontspannen maakt. Het meeste daarvan staat helemaal los van methodieken voor projectmanagement. In de afgelopen jaren heb ik mezelf ontwikkeld tot een soort *one-woman*-laboratorium: alles wat ik leerde,

vertaalde ik naar mijn projectaanpak om te ervaren of en hoe dat werkte. Ik verwerk dat in de trainingen moeiteloos projecten leiden die ik verzorg, en nu is daar dus ook een boek met de wat wonderlijke titel *Het boomhutgevoel*. Maar tijdens het lezen zul je dat gevoel hopelijk al snel herkennen en bovendien ontdekken hoe je het zelf kunt stimuleren in projecten.

Ik heb dit boek in eerste instantie geschreven voor projectleiders die zich meer willen verdiepen in de menselijke kant van projecten. Jij bent het die als buitenboordmotor, tolk-vertaler en reis leider resultaten moet boeken binnen een organisatie. Je beseft dat het omgaan met de menselijke factor daarbij minstens zo belangrijk is als het proces en de inhoud en je bent op zoek naar inspiratie en voorbeelden. Overigens, het woord 'projectleider' gebruik ik voor de leesbaarheid. Ik bedoel daarmee iedereen die weleens zo'n coördinerende rol in een project heeft, ook als er iets heel anders op je visitekaartje staat. Misschien ben je wel consultant, teamleider of beleidsmedewerker, maar heb je een rol in het aansturen van een verandering. Ook dan is dit boek voor jou bedoeld.

Maar het is zeker ook interessant voor iedereen die weleens bij een project betrokken is. Of je nu lid van een projectteam bent of in een stuurgroep zit, het maakt je bewust van hoe de samenwerking in projecten anders kan. En hoe meer mensen zich daarvan bewust worden, hoe krachtiger de beweging die we samen op gang brengen.

Wat je leest in dit boek, is een aanvulling op de bekende methodieken voor projectmanagement. Het gaat over wat ervoor nodig is om ook de sociale dimensie zo te organiseren, dat er volop ruimte ontstaat voor het boomhutgevoel. Dat maakt projecten namelijk niet alleen een stuk leuker, maar het heeft tegelijk positieve invloed op het boeken van projectsucces. Bovendien biedt het een remedie tegen de symptomen van projectmoedigheid in organisaties. Natuurlijk, met een methodiek als kapstok kom je een heel eind bij het doorvoeren van veranderingen. Maar hoe mooi zou het zijn als we daar meer positiviteit en menselijkheid in kunnen brengen?

*Het boomhutgevoel* schrijft geen stappenplannen of methodieken voor. Er zijn geen best practices, verklarende cases of checklists. Het is mijn verhaal, het zijn mijn inzichten, overpeinzingen en ervaringen uit meer dan twintig jaar als projectleider. Ingekleurd met de verhalen die ik tegenkom tijdens mijn trainingen en de ervaringen van de projectleiders die ik in mijn werk spreek. Het is mijn wens om je ideeën en inspiratie te geven voor hoe je van projecten (weer) een positief avontuur maakt. Ik hoop je een nieuwe manier van kijken te geven, waardoor je met een andere bril naar je eigen werkelijkheid kunt kijken. Het is vervolgens aan jou om binnen je eigen projecten vanuit nieuwsgierigheid en aandacht te gaan experimenteren met deze inzichten. Ik nodig je uit om te lezen, te voelen wat bij je past en schaamteloos te shoppen. Pik eruit wat je aanspreekt en geef er je eigen draai aan zodat het helemaal van jou wordt. Maak van je projecten een speeltuin en een laboratorium. Ervaar hoe het werkt. En vergeet vooral niet om onderweg te genieten.

## LEESWIJZER

*Het boomhutgevoel* bestaat uit twee delen. In het eerste deel staan we stil bij de ingrediënten van het boomhutgevoel. Wat is dat boomhutgevoel precies? Hoe is dat gevoel verdwenen in ons grote-mensen-bestaan en hoe kunnen we de bestanddelen daarvan weer gaan toepassen in onze volwassen projecten? Naast theorie tref je er praktijkvoorbeelden en werkvormen aan die je kunt gebruiken om de ingrediënten een plek te geven in je projecten.

Maar natuurlijk verandert je leven als je volwassen wordt; je bent niet meer alleen met je vriendjes in het plantsoen aan het ravotten. Je hebt te maken met de dynamiek van organisaties, met rollen en hiërarchie, met ambitie en een verlangen naar verantwoordelijkheid en betekenis. In het tweede deel van *Het boomhutgevoel* gaan we in op inspirerend projectleiderschap. Hoe ontwikkel je binnen die dynamiek een vorm van (project)leiderschap, waarmee je een sfeer creëert waarin het boomhutgevoel kan groeien en floreren? Hoe organiseer je het zo, dat projecten inspirerend, energiek en menselijk voelen?



Je kunt dit boek op verschillende manieren lezen. Als je gewend bent om te lezen zoals ik dat zelf altijd doe, dan begin je gewoon bij het begin en lees je door tot het eind. Met een markeerstift in de hand om aan te strepen wat je inspireert of waar je zelf mee wilt gaan experimenteren. Ben je niet zo'n type lezer en wil je vooral praktische do's en don'ts? Lees dan de implementatietips. Ben je met name geïnteresseerd in mijn persoonlijke anekdotes, in voorbeelden en werkvormen? Lees dan de teksten in de kaders.

Door het boek heen vind je quotes van verschillende projectleiders. Dit zijn projectleiders die na een oproep op LinkedIn zijn aangedragen omdat zij smaakmakers zijn in hun vakgebied. Hun uitspraken komen uit interviews die ik voor dit boek met hen heb gehouden en zijn illustraties van wat er allemaal komt kijken bij inspirerend projectleiderschap.

Ik besef dat met de opkomst van agile werken een nieuwe realiteit is ontstaan, waarbij aanpak, rollen en verantwoordelijkheden anders liggen. Ook de agile terminologie sluit niet aan bij de terminologie van de meer traditionele projecten. Toch kies ik ervoor om in dit boek woorden als projectleider, opdrachtgever en stuurgroep te gebruiken, omdat dit in de praktijk nog steeds het meest voorkomt. Dat betekent niet dat dit boek niet waardevol of herkenbaar is voor iedereen die agile werkt, want uitdagingen, bijvoorbeeld op het gebied van samenwerking, communicatie of organisatiecultuur, houdt je altijd. Het vraagt wel van de agile lezers om deze begrippen minder feitelijk en meer conceptueel te interpreteren.

Voor de leesbaarheid gebruik ik in het boek de mannelijke vormen 'hij', 'zijn' en 'hem', ook daar waar ik naar zowel vrouwen als mannen verwijs.



Als lezer van dit boek kun je gratis extra's downloaden op [www.hetboomhutgevoel.nl/boekbonus](http://www.hetboomhutgevoel.nl/boekbonus).

# 1

## PROJECTEN MET BOOMHUTGEVOEL

Heb je het weleens meegemaakt, zo'n energiek project waarin je met elkaar keihard werkt, zonder dat het als hoge werkdruk voelt? Waarin je geintjes kunt uithalen met elkaar, maar tegelijkertijd zonder probleem tussen de lege pizzadozen tot in de late uurtjes doorwerkt als er een deadline in zicht is? Waarin je de ruimte voelt om ongegeneerd ideeën te spuien, discussies op het scherpst van de snede te voeren en elkaar uit te dagen? Het zijn het soort projecten waarin iedereen op zijn best is en waarin je met elkaar meer wordt dan de som der delen. En waar je na afloop met een zekere nostalgie op terugkijkt. Je bent trots op wat je samen hebt neergezet, maar het is tegelijkertijd jammer dat het is afgelopen. Als je het al eens hebt ervaren dan heb je je vast, net als ik, afgevraagd wat toch het geheim was van dat project en hoe je dat opnieuw kunt organiseren. Want dat gevoel van avontuur, creativiteit en kameraadschap wil je graag opnieuw ervaren. Het liefst in elk project.

Dat is het boomhutgevoel. Je kunt het vergelijken met het enthousiasme waarmee we als kind onze schouders zetten onder een project; we zagen het spectaculaire eindresultaat al helemaal voor ons en waren onvermoeibaar op de weg daarnaartoe. Onderweg bedachten we dingen om het nóg grootser en mooier te maken en hadden we de grootste lol.

### **Weet je nog?**

Het was zomer. De dagen waren voor mijn gevoel altijd warm en de vakantie was eindeloos. We verveelden ons al aan het einde van de eerste vrije week. Op het dieptepunt van de lamtheid ontstond steevast een spontaan project. Meestal kwam mijn neef, met wie ik in vakanties veel tijd doorbracht, als eerste met een briljant idee waarmee de verveling in één klap vergeten was.

Zou het niet geweldig zijn om een hut te bouwen? Een hut, nee, beter nog: een boomhut! Waar het verboden is voor volwassenen en waar we kunnen blijven tot het donker is! Het plan werd met de minuut grootser, spannender en opwindender. Terwijl we elkaar buiten adem in de rede vielen met wilde ideeën, begon het plan in ons hoofd steeds concretere vormen aan te nemen. Rode koppen en het zweet op de bovenlip. Deze wonderbaarlijke, magische, geheime boomhut was er eigenlijk al. Hij was voor ons al tastbaar en moest alleen nog even gemaakt worden.

Die zomerse dagen waar eerder geen einde aan kwam, vlogen nu opeens voorbij. Zo vroeg als we maar mochten van onze ouders kwamen we naar buiten en werkten we met volle energie aan ons project. Met tegenzin gingen we tussen de middag thuis een boterham eten. We werkten door tot we echt – echt – echt naar binnen moesten. Om de volgende dag weer vol energie aan de bak te gaan. Het plantsoen-met-de-boom werd ons mini-universum, het vooruitzicht dat we chips en ijs gingen eten in de boomhut de grote drijfveer.

Het boomhutgevoel is de positieve, creatieve en kameraadschappelijke sfeer die kan ontstaan als je samen toewerkt naar een concreet resultaat. Als we ons verantwoordelijk voelen, als we het idee hebben dat we écht kunnen bijdragen, maar als we ook de vrijheid voelen om helemaal onszelf te kunnen zijn in dat proces.

Het boomhutgevoel is altijd een gevolg van iets anders: het is het resultaat van de manier waarop een project is georganiseerd, van de manier waarop we samenwerken en waarop mensen in het project tot hun recht kunnen komen. Met andere woorden: het boomhutgevoel is een *resultaat* van inspirerend projectleiderschap.

Inspirerend projectleiderschap zorgt voor een context waarin het boomhutgevoel kan ontstaan. Ook al ben je in je rol als projectleider een leider zonder formele macht, je kunt wel degelijk veel invloed uitoefenen op de sfeer en energie rond een project. Jij bent namelijk de energiebeheerder en de fakkeldrager van de projectvlam. Om die verantwoordelijkheid in te kunnen vullen is het belangrijk dat je een vorm van bewustzijn bij jezelf ontwikkelt, waarmee je objectief kunt waarnemen wat er gebeurt in je omgeving. Dat je leert om met aandacht en nieuwsgierigheid te kijken wat je ziet in je project en daar passend op kunt inspelen, zonder overspoeld te raken door je eigen oordelen, overtuigingen of emoties. Daarvoor is het nodig om je eigen gebruiksaanwijzing beter te leren kennen en jouw eigen unieke vorm van projectleiderschap te ontwikkelen. De volgende hoofdstukken gaan je daarbij een steun in de rug geven. Maar voordat ik daar dieper op inga, wil ik eerst met je stilstaan bij hoe dat boomhutgevoel eigenlijk verdwenen is.

### **Was dit nu projectleider zijn?**

Achteraf gezien ging het nog verrassend lang goed. Het viel me niet eens echt op dat mijn middenrif verstrakte zodra ik dichterbij mijn werk kwam. Het wisselen van mijn sneakers voor een paar keurige pumps voor ik uit mijn auto stapte, markeerde mijn gedaanteverwisseling van mens naar Professionele Projectleider. Het voelde alsof ik vanaf dat moment een masker opzette en mezelf in de auto achterliet. Met mijn kiezen op elkaar stortte ik me in een nieuwe werkdag. Een dag die alweer in het teken zou staan van het managen van gedoe. Vergaderen,

rapporteren, branden blussen, escaleren. *Rinse and repeat*. Voor elke taak die ik van mijn to-dolijst af kon schrappen, kreeg ik er minstens twee actiepunten bij. 's Avonds in bed voelde ik aan mijn bonzende slapen en stijve kaken hoeveel spanning ik die dag had opgebouwd. En na een paar uur slaap kwam de kermis in mijn hoofd op gang. Gedachten buitelden over elkaar heen: discussies van eerder die dag of van jaren geleden, actiepuntenlijsten, verwijten van teamleden, een opmerking die iemand had gemaakt.

Een paar jaar eerder was ik projectleider geworden vanuit een vurig verlangen. Ik had een diep gekoesterde wens om met een team te bouwen aan mooie, nieuwe dingen. Iets met een kop en een staart. Om samen heel bevlogen met iets concreets bezig te zijn en dat met elkaar zo waardevol mogelijk te maken. Ik had het gevoel dat projectmatig werken een manier was om te cocreëren. Ik dacht bij projecten vooral terug aan die vakanties in mijn basisschooltijd, waarin we met kinderen uit de buurt wekenlang bezig waren om de allermooiste boomhut te bouwen.

### **Het licht ging uit**

*Fast forward* een paar decennia later. Ik werk inmiddels een paar jaar in projecten en van dat opgewonden boomhutgevoel merk ik weinig. Als beginnend projectleider ben ik ambitieus. Ik leer alles wat los en vast zit over methodieken voor projectmanagement. Ik maak gretig gebruik van het opleidingsaanbod van mijn werkgever. In een paar maanden tijd spreek ik vloeiend Prince2 en een paar andere projecttalen en is geen opdracht me te pittig. 'Zolang we ons maar allemaal aan de spelregels houden, kan een project gewoon niet mislukken', is mijn motto. Dus schrijf ik projectinitiaties en plannen van aanpak, ik rapporteer dat het een lieve lust is en voer alle acties naar de letter van de projectmethodiek-wet uit. Maar vaker dan me lief is, gebeuren er dingen in het team of in de omgeving van het project waar geen methodiek antwoord

# 2

## DE INGREDIËNTEN VAN HET BOOMHUTGEVOEL

### **Mijn eerste dag als projectleider**

Op de eerste dag van mijn nieuwe baan werd ik opgepikt bij de receptie. Een collega nam me op sleeptouw om me mijn werkplek te wijzen. Het indrukwekkend grote gebouw met strenge toegangscontrole, roltrappen en vreemde achthoekige afdelingen achter automatische klapdeuren voelde als een combinatie van een bunker en een bijenkorf. Ik kon me niet voorstellen dat ik hier ooit zelfstandig de weg zou kunnen vinden.

Ik zou mijn kantoor de komende jaren delen met een collega die, net als ik, beleidsmedewerker-slash-projectleider was. Bij binnenkomst van de kamer die mijn werkplek zou worden, was het eerste dat opviel, naast een plant die bezweek onder de hoeveelheid koffie die hij kreeg, de enorme cilindervormige betonnen zuil. Deze stond pontificaal in de binnenhoek van de L-vormige kamer. Op deze zuil hing een poster. Aan de lichte verkleuring van het papier te zien hing die er al een tijdje. Ik

besepte het nog niet op dat moment, maar de tekst onder de prent zou in de komende jaren een terugkerende rol spelen in mijn werk. Op de poster waren Winnie de Poeh en Knorretje vanaf de rug te zien. Ze wandelden samen over een kronkelende weg richting de horizon. Poeh draaide zijn hoofd wat bezorgd richting Knorretje. Onder de tekening was te lezen: ‘Als ik maar nergens de schuld van krijg ...’

Waar mijn eerste baantje nog had gevoeld als een voortzetting van mijn studententijd, zij het iets serieuzer, was de stap naar deze functie een forse. De selectie was pittig geweest en het werd me al rap duidelijk dat ik in een totaal andere league speelde. Het was opwindend en beangstigend tegelijk. De lat lag hoog. De leercurve in de eerste maanden was enorm steil. Ik leerde alles wat er maar te leren was over projectmatig werken. Geen methodiek was veilig voor me. En daarnaast was er natuurlijk de niet-formele kant van het werken in een nieuwe organisatie. Verwachtingen, onuitgesproken regels, de wetten van de hiërarchie, het was allemaal nieuw voor me.

Maar in de praktijk ondervond ik al snel hoe het spel gespeeld hoorde te worden. Ik herinner me goed dat een oudere collega me op een ochtend apart nam en bezwerend toesprak: ‘Petra, zorg er altijd voor dat je ingedekt bent. Print en bewaar je mails en notities in mappen. En stuur na een overleg altijd even een samenvatting na ...’ Hij keek me indringend aan: ‘... ook al leek het maar een informeel gesprekje ...’

## De vijf ingrediënten

Het is best een lastige opgave om een gevoel op te splitsen in een paar losse ingrediënten. Zeker als dat gevoel door het verstrijken van de tijd een licht nostalgische ondertoon heeft gekregen. In de afgelopen jaren heb ik volop kunnen experimenteren in mijn projecten om zo te ontdekken wat die ingrediënten zijn. Ook ontdekte ik een duidelijke rode draad in de persoonlijke ervaringen die verschillen-

de projectleiders met me deelden. Combineer ik mijn ervaring met de reacties van deze projectleiders, dan kunnen we het recept van het boomhutgevoel ontleden in de volgende vijf losse ingrediënten:

Speelsheid

Creativiteit

Nieuwsgierigheid

Optimisme

Kameraadschap

Laten we deze ingrediënten eens tegen het licht houden. Wat deden we als kind van nature als we met elkaar aan een project werkten? Waarom zijn we dat als volwassenen kwijtgeraakt? Welke waarde hebben deze afzonderlijke ingrediënten eigenlijk in een volwassen, professionele variant? En als die waarde er nog altijd is, hoe kunnen we dat dan weer een plek geven in onze huidige projecten?

## 2.1 MAAK HET SPEELS

### Cultuur ontstaat als er ruimte is om te spelen

Kinderen leren door te spelen. We experimenteren, stoeien of hebben wedstrijdjes met elkaar. Het is dé manier om de wereld om ons heen te leren kennen en begrijpen. Je leert hoe je je gedraagt in groepen, je leert om je aan te passen aan nieuwe (fantasie) omgevingen en om in te spelen op uitdagingen en veranderingen. Spel is een levensbehoefte voor kinderen. Het is niet alleen vermaak, maar ook pure noodzaak. Het is een veilige manier om te experimenteren met gedrag en om andere rollen uit te proberen.

Zijn we eenmaal volwassen, dan hebben we daadwerkelijk verschillende rollen in ons leven. Een privérol waarin al onze talenten, voorkeuren en eigenaardigheden tot uitdrukking komen. En een professionele rol waarvoor je vanwege je ervaring of expertise bent ingehuurd. Verantwoordelijkheden en zorgen nemen meer ruimte



in. Onze vrije tijd neemt af en de schaarse tijd die we overhouden, gebruiken we vooral voor nuttige en noodzakelijke activiteiten. Zelfs spelen krijgt een nuttig karakter: we sporten om aan onze conditie te werken, we lezen om bij te blijven, we doen af en toe iets cultureels en halen regelmatig een frisse neus.

In ons werk heeft spelen nagenoeg geen rol meer. Ja natuurlijk, bij een jubileum of afscheid wordt er heus weleens een lollig stukje opgevoerd en soms wordt er een loterij of een voetbalpool opgezet. Maar voor veel meer frivoliteit dan dat nemen we de tijd niet. Op het werk wordt namelijk iets anders van ons verwacht. Professioneel gezien vinden we dat we nuttig en van waarde moeten zijn. Het gaat om waarde leveren, om resultaten boeken. Dat is de afspraak, daar worden we voor betaald. Als kind namen we dat gegeven al over in ons spel: als we Kantoortje speelden, dan ging dat gepaard met serieuze gezichten, lage stemmen en moeilijke, formele taal. En soms ook met een strenge baas die ons vermanend toesprak als we iets niet goed hadden gedaan.

### Stap uit het echte leven

Volgens Johan Huizinga, historicus en schrijver van het cultuurhistorische werk *Homo Ludens* (1938), verliezen we dat spelelement omdat we het niet meer als noodzakelijk beschouwen in ons volwassen leven. Het is een luxe, iets wat je doet in je vrije tijd en alleen als je daar zin in hebt. Het is ook iets wat geen prioriteit meer krijgt omdat het altijd kan worden uitgesteld. Er is simpelweg geen dringende fysieke behoefte aan, of een morele plicht toe. Huizinga noemt een paar belangrijke kenmerken van spel die ons helpen om het boomhutgevoel terug te brengen in projecten.

Een eerste belangrijk kenmerk van spel is dat je tijdelijk uit het ‘echte’ leven stap. Je creëert een nieuwe wereld met een tijdelijke sfeer waarin je dingen doet die niets met taak, plicht of *moeten* te maken hebben. Binnen die sfeer van het spel gelden de wetten en gebruiken van het gewone leven niet. Deze tijdelijke opheffing van de gewone wereld vinden we als kinderen heel normaal, maar

beschouwen we als volwassene al snel als een beetje banaal of zelfs lachwekkend. Af en toe gaan we een keer los tijdens carnaval of een sportwedstrijd, maar verder zitten we behoorlijk vastgegroeid in het echte leven. Maar, stelt Huizinga, alles wat wij mensen ‘cultuur’ noemen, komt voort uit spel. Anders gezegd: cultuur kan pas ontstaan als er ruimte is om te spelen. En andersom: als de mogelijkheid tot spelen onder druk staat, is ook de hele cultuur in het geding.

Een van de belangrijkste kenmerken van een project is dat het meestal plaatsvindt buiten de normale gang van zaken. Het heeft daarmee van zichzelf al wat kenmerken van een heel eigen wereld, van een kleine biotoop waarin je aan de slag gaat met het spel dat Project heet. Dat gevoel ontstaat alleen niet vanzelf. Als iedereen een uurtje per week bij elkaar zit om de voortgang te bespreken, dan voelt het meer als een terugkerende vergadering dan als een projectwereld waar je deel van uitmaakt.

De kunst is daarom om ook als je niet fysiek met elkaar in één ruimte werkt actief te bouwen aan een gemeenschappelijke identiteit. Daar zijn veel manieren voor. Zo kun je bijvoorbeeld rituelen introduceren, zoals om beurten iets lekkers of goede koffie meenemen in plaats van automatenprut. Je kunt van iedere deelnemer een avatar maken. Of wijze en grappige quotes uit projectoverleggen verzamelen en die uitgeprint in de overlegruimte ophangen. Het hoeft niets zwaars of verantwoord te zijn. Kijk vooral wat past binnen de samenstelling en sfeer van het team, maar probeer het luchtig en speels te houden. Kijk maar eens naar dit voorbeeld van de Positieve Prikkel.

### **De Positieve Prikkel**

Project Alpha sleepte al maanden. Het was niet alleen technisch uitdagend, maar het project ging bovendien gebukt onder een nijpend tekort aan mensen. Maar wat het vooral taai maakte, was de politiek rondom het project. Managers die elkaar