

VU Research Portal

The Power of Rituals

van den Ende, A.L.

2015

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

van den Ende, A. L. (2015). *The Power of Rituals: A Study of Transition Rituals in the Life Cycle of Complex Construction Projects*. [PhD-Thesis - Research and graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam]. CPI – KONINKLIJKE WÖHRMANN.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Nederlandse samenvatting

Dit onderzoek, dat tot titel heeft ‘De kracht van rituelen: Een onderzoek naar overgangsrитуelen in de levenscyclus van complex bouwprojecten’, heeft als doel diepgaande kennis te ontwikkelen over de uitvoering en betekenis van overgangsrитуelen binnen complexe bouwprojecten. Complexe bouwprojecten worden gekenmerkt door hoge kosten, immense omvang, inherente complexiteit en onzekerheid, grote milieu- en maatschappelijke impact en de moeizame samenwerking tussen publieke en private partners. Het continu veranderende, niet-lineaire, en vaak onvoorspelbare proces dat de levenscyclus van dit soort projecten typeert is een van de belangrijkste onderzoeksonderwerpen binnen de organisatie-wetenschappen en binnen projectmanagement in het bijzonder. Bovendien zijn complexe projecten tijdelijke constructies die voortdurend evolueren in de tijd met steeds weer verschillende stakeholders binnen steeds veranderende sociaal-politieke contexten. In deze complexe context focust dit onderzoek op de ritualisering van transities in de levenscyclus van een project. Dat wil zeggen, ik heb rituelen onderzocht die belangrijke overgangen en mijlpalen markeren in de levenscyclus van bouwprojecten, zoals het ondertekenen van contracten, (deel)project kick-offs, faseovergangen, het vieren van mijlpalen, of (deel)project opleveringen. Met behulp van een kwalitatieve-interpretatieve en praktijkgerichte benadering, laat ik zien hoe, wanneer, en waarom deze overgangsrитуelen worden uitgevoerd in de context van complexe bouwprojecten.

Om dit onderzoek uit te voeren heb ik op verschillende locaties etnografisch veldwerk verricht naar acht overgangsrитуelen binnen vier bouwprojecten in Nederland: twee kick-offs voor het project Ruimte voor de Rivier, gehouden in Deventer en Zwolle; twee faseovergangen tijdens het tunnelboren binnen het metro project de Noord-Zuidlijn Amsterdam; twee mijlpaal vieringen in het project Spoorzone Delft, de één voor het bereiken van het einde van de tunnel en de ander voor het bereiken van het hoogste punt van het nieuwe stadskantoor; en twee opleveringen voor het spoorproject de Hanzelijn, een interne oplevering gehouden voor de projectorganisatie en een externe oplevering bedoeld voor het publiek. Veldwerk werd ook uitgevoerd op verschillende bouwplaatsen van de betreffende bouwprojecten via excursies, privébezoeken en open-dagen. Om de betekenis van overgangsrитуelen te onthullen, werden er bovendien 58 diepgaande interviews gehouden met project actoren die de overgangsrитуelen hebben georganiseerd of bijgewoond: met communicatie adviseurs, projectleiders, managers, werknemers, aannemers, bouwers, evenals ambtenaren en gedeputeerden. De bevindingen, analyses en bijdragen van dit onderzoek zijn

verdeeld over vier wetenschappelijke artikelen, gepresenteerd in hoofdstukken 3 tot en met 6 van dit proefschrift.

Hoofdstuk 3 introduceert het concept van overgangsrutuelen binnen het veld van projectmanagement en laat zien hoe deze rituelen het complexe en gefragmenteerde proces van projecten faciliteren en bemiddelen. Ik laat zien hoe, wanneer en waarom overgangsrutuelen worden uitgevoerd en hoe ze helpen een project te verankeren in de omgeving. De grote diversiteit van overgangsrutuelen kan begrepen worden op basis van drie analyseniveaus. Ten eerste, op operationeel niveau voeren bouwers overgangsrutuelen uit, zoals het scheppen van de eerste aarde, het leggen van de eerste steen, of het vieren van mijlpalen bij de realisatie van deelprojecten. Deze rituelen, op kleinere schaal, hebben een integratief karakter en helpen om solidariteit en toewijding binnen een project organisatie op te bouwen. Ten tweede, op institutioneel niveau zijn er overgangsrutuelen, zoals de koninklijke opening van de Hanzelijn of het contract ondertekend door ambtenaren in het project Ruimte voor de Rivier, die een ruimte bieden voor ambtenaren om als bemiddelaars tussen een project en de omgeving te fungeren. Ten derde zijn er overgangsrutuelen op maatschappelijk niveau, zoals het bereiken van het einde van de tunnel of het hoogste punt van het stadskantoor in Spoorzone Delft, die worden gehouden om burgers te betrekken, draagvlak te krijgen, en een project te verankeren in de omgeving.

Kortom, overgangsrutuelen betrekken verschillende doelgroepen ('Bouwers', 'Bobo's en 'Burgers' in dit proefschrift) en kunnen een interne of externe focus hebben. Het onderscheid tussen interne en externe rituelen laat ook zien hoe bouwprojecten zijn ingebed in verschillende contexten. Interne rituelen zijn meestal kleinschalig en geoefend op de 'back-stage' van een project voor degenen die het 'echte' werk te doen, terwijl externe overgangsrutuelen vaker grootschalig zijn en 'front-stage' worden opgevoerd voor een breder publiek, en waarbij ambtenaren en de media een belangrijke rol spelen bij het presenteren van een project aan de samenleving. Tevens laat ik zien dat overgangsrutuelen nauw verweven zijn met de sociale, culturele en politieke dynamiek. Een dynamiek die voortkomt uit de noodzaak om legitimiteit, ondersteuning, betrokkenheid en draagvlak voor het project te vergroten. Overgangsrutuelen beïnvloeden deze dynamiek omdat ze verschillende stakeholders kunnen informeren en betrekken en zo de levenscyclus van een project kunnen begeleiden op een gestructureerde, tijdige en inclusieve wijze. Dit is van vitaal belang voor een projectorganisatie om vooruitgang te manifesteren en tegelijkertijd gevoelig te blijven voor de gelaagde sociale en politieke context.

Hoofdstuk 4 conceptualiseert rituelen als strategische praktijken. In het bijzonder laat ik zien hoe rituelen strategisch worden opgevoerd binnen een bepaalde tijd en ruimte, met vooraf bepaalde actoren en getuigen, en symbolische woorden, gebaren en materialen. Op deze manier worden rituelen strategisch ingezet om betekenis te (her)construeren, de werkelijkheid vorm te geven, en om transities te katalyseren tijdens het proces van een project. Vervolgens toon ik drie strategieën die rituelen typeren. De eerste is het 'heilig maken' van tijd en ruimte. Dit laat zien hoe door het orkestreren van rituelen de gewone tijd en ruimte strategisch 'buitengewoon' wordt gemaakt. Bijvoorbeeld, het is niet alledaags wanneer de koningin een treinspoor opent, een priester een tunnelboormachine zegent, of een gedeputeerde een contract ondertekend voor het publiek. Dus, door een tegenstelling te creëren met alledaagse werkpraktijken, krijgt een ritueel zijn episodische en transformerende kracht. De tweede praktijk is de legitimatie van symbolische 'performances', waar actoren een belangrijke rol spelen door strategisch te communiceren vanaf hun podium. Uit mijn onderzoek blijkt dat uitsluitend gezaghebbende figuren - wat ik 'VIPs' noem - zoals burgemeesters, wethouders, provinciale vertegenwoordigers, ministers, gedeputeerde, de koningin, of zelfs een katholieke priester rituelen mogen opvoeren. De rituelen legitimeren hen om belangrijke beslissingen te nemen, alsmede om overgangen tijdens de levenscyclus van bouwprojecten vast te stellen.

Naast gezaghebbende figuren observeerde ik dat schoolkinderen een belangrijke rol kregen bij het opvoeren van rituelen: door gedichten voor te dragen in de projecten Ruimte voor de Rivier en de Hanzelijn, door aannemers ceremonieel te verwelkomen in Spoorzone Delft, of door de namen van de tunnelboormachines in de Noord-Zuidlijn te kiezen en te onthullen. Kinderen worden geïdentificeerd door project actoren als belangrijke symbolen van de toekomst. Dus, de symbolische prestaties van VIPs en kinderen tijdens rituelen is van strategisch belang voor het verankeren van de toekomst van een bouwproject. De derde strategische praktijk is de katalyse van een 'point of no return'. Rituelen geven de indruk van onomkeerbaarheid via een 'point of no return' gemanifesteerd door bepaalde gebaren en materialen, zoals het ondertekenen van een contract, het onthullen van een spandoek, het hijsen van een vlag, het kapotslaan van een fles, of het indrukken van een knop. Dit geeft rituelen een welhaast magisch of 'self-fulfilling' karakter, waardoor ze het heden en de toekomst kunnen (her)construeren of transformeren. In andere woorden, een bepaalde staat van het heden en een visie van de toekomst worden opgevoerd tijdens een ritueel, waarna deze staat en visie werkelijkheid worden doordat mensen naar die visie gaan handelen. Kortom, dit hoofdstuk vertoont rituelen als een platform voor politiek en strategisch handelen.

Hoofdstuk 5 past de theorie van 'sociomateriality' toe, die toelicht hoe sociale en materiële entiteiten inherent met elkaar verbonden zijn, in plaats van afzonderlijk en autonoom van elkaar te bestaan. Dat wil zeggen, alle processen en praktijken zijn tegelijkertijd sociaal en materieel, maar deze samenhang tussen mens en materie blijft moeilijk te vatten. Daarom wil ik in dit hoofdstuk aantonen hoe en waarom sociale en materiële entiteiten met elkaar verbonden zijn door middel van een specifieke casus: het metroproject de Noord-Zuidlijn Amsterdam. Om deze samenhang aan te tonen, creëer ik een gelaagde lens om de theorie van 'sociomateriality' te analyseren op het niveau van context, organisatie en werkpraktijk.

Op contextueel niveau zoom ik uit waardoor de geschiedenis en de context van het project in de stad Amsterdam zich in bredere zin ontplooit. Daarbij wordt het moeilijke proces rondom de bouw van metro's sinds de jaren 1960 overzichtelijk, zoals de metrorellen in de jaren 1970 en de metrotaboe die achterbleef. Binnen deze context moest de Noord-Zuid lijn gebouwd worden in 2009. Dit bleek een zeer gevoelige en problematische inspanning te zijn, met veel sociale en politieke onrust. Zo wordt het duidelijk dat de materialiteit van metro bouw op een negatieve manier steeds nauwer verweven werd met de sociale en politieke sferen in de stad. Op het organisatie niveau laat ik zien hoe project actoren moeite hadden om het materiaal te controleren of te voorspellen. Hoewel ingenieurs beweerden over 'state of the art' technologie te beschikken, waren er tal van technische incidenten en problemen, zoals de ondergrondse lekkage bij de Vijzelgracht en de verzakking van een aantal panden. Dit laat de kracht van het materiaal zien waarbij actoren het materiaal niet altijd konden temmen. Ten derde, op de praktijk niveau analyseer ik het ritueel van de inzegening en naamgeving van de tunnelboormachine. In plaats van te vertrouwen op technologische berekeningen voor controle en voorspelbaarheid, richtte de projectorganisatie zich op het uitvoeren van een ritueel omdat er behoefte aan was om menselijkheid terug te brengen via de humanisering van technologie. Hoewel zeer symbolisch en schijnbaar irrationeel in zijn uitvoering, was de waarde van dit ritueel van essentieel belang. Door de machine publiekelijk te zegenen en een meisjesnaam te geven werd er namelijk een inherente verbinding tussen sociale en materiële entiteiten aangetoond met een positieve betekenis. In conclusie beargumenteer ik dat de perceptie van de verbinding tussen sociale en materiële dimensies afhangt van het analytisch niveau.

Hoofdstuk 6 richt zich op de verstoringen veroorzaakt door stedelijke megaprojecten en de manier waarop projectorganisaties deze 'zelfgeproduceerde schokken' kunnen beperken of absorberen. Ik heb twee soortgelijke stedelijke megaprojecten in Nederland bestudeerd en

vergeleken: de Noord-Zuidlijn Amsterdam en Spoorzone Delft. Uit een analyse van de bevindingen is een nieuwe term bedacht, 'schokabsorberend platform', een verzameling van praktijken gebruikt door projectactoren om de schok van een stedelijke megaproject te verzachten en de stad terug in balans te brengen. Wanneer deze twee casussen worden vergeleken worden vier typen schokabsorberende platforms onderkend in beide projecten: (1) een informatief platform, zoals het gebruik van websites, brieven, folders, posters, nieuwsartikelen en het informatiecentrum om het publiek te informeren; (2) een interactief platform, bestaande uit websites, Facebook, Twitter, blogs en apps zodat het publiek interactief kan communiceren met de projectorganisatie; (3) het participatief platform, verwijzend naar rondleidingen en excursies, opendagen, project uitkijkpunten, en de jaarlijkse 'Dag van de Bouw' om bewoners uit te nodigen om het project te bezoeken; en (4) het overgangs-platform, bestaande uit overgangsrituelen die burgers betrekken en uitnodigen om mijlpalen, (deel) project kick-offs en opleveringen te vieren samen met de projectorganisatie.

In dit hoofdstuk wordt beweerd dat stedelijke megaprojecten significante bedreigingen veroorzaken voor de samenleving binnen een stad tijdens de implementatie en uitvoering. Projectmanagers kunnen deze zelfgeproduceerde schokken verzachten door gebruik te maken van deze schokabsorberende platforms. Tevens helpen de platforms om de transparantie en legitimiteit van projecten te vergroten, burgers en andere belanghebbenden te betrekken, en de sociaal-culturele dynamiek rondom een project te bemiddelen. De zorgvuldige inzet van deze platforms als een proces van samenwerking die eerlijk en open wordt geacht door betrokken groepen, is een belangrijk instrument voor het beheren van de complexiteit en fragmentatie van megaprojecten. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen managers, communicatie adviseurs en omgevingsmanagers van megaprojecten helpen hun projecten open te stellen aan de omgeving. Het openstellen van besloten megaprojecten is wellicht de beste weg vooruit om draagvlak vanuit de omgeving te krijgen en om de zelfgeproduceerde schokken te absorberen in stedelijke gebieden.

Dit onderzoek als geheel levert een aantal belangrijke theoretische bijdragen op het gebied van projectmanagement. Ten eerste, zoals vastgesteld in hoofdstuk 3, draagt dit onderzoek bij aan de conceptualisering van overgangsrituelen als belangrijke symbolische en strategische praktijken in de levenscyclus van complexe bouwprojecten. In het bijzonder, een focus op overgangsrituelen biedt een alternatief voor traditionele perspectieven op het tijdelijk structureren en organiseren van projecten, zoals de nadruk die vaak wordt gelegd op tijdsmodellen en stappenplannen voor planning en controle. Daarentegen, in dit onderzoek richt een interpretatieve benadering van overgangsrituelen zich op het sociale en symbolische

aspect van tijd en transitie in projecten die is verwaarloosd door de traditionele perspectieven. Ten tweede, draagt dit onderzoek bij aan kennis over rituelen als strategische praktijken die belangrijk zijn voor autorisatie, legitimatie, externe communicatie en het realiseren van transitie in het proces van een project. Dit onderzoek toont aan dat de strategische inzet van rituelen als bijzonder waardevol kan worden beschouwd op het grensvlak tussen een projectorganisatie en zijn omgeving. Een focus op dit raakvlak wordt steeds relevanter voor projectmanagers. Dit proefschrift draagt hieraan bij met een interpretatief perspectief om te laten zien hoe projectactoren omgaan met de complexe context van bouwprojecten en communiceren met de directe omgeving tijdens het implementatieproces.

Binnen de organisatiewetenschappen draagt dit onderzoek bij aan theorie over rituelen door te focussen op rituelen die niet alleen intern worden uitgevoerd maar vooral extern voor de omgeving. De nadruk van dit onderzoek ligt op rituelen die voor bredere institutionele en maatschappelijke doelgroepen worden opgevoerd. Dus, dit onderzoek draagt bij aan de integratie van organisatiewetenschappen op micro-, meso- en macroniveau. Ten tweede biedt dit onderzoek een kritisch perspectief om de strategische en politieke dimensies van rituelen te onderzoeken. Een focus op macht, politiek en strategie biedt een alternatief voor bestaand onderzoek dat de neiging heeft om uitsluitend te focussen op de integratieve en verenigende aspecten van rituelen, zoals het versterken van solidariteit en gelijkheid. Overigens gaat de interpretatieve aanpak van dit onderzoek tegen een puur instrumenteel perspectief op rituelen in. Integendeel, dit proefschrift stelt dat, terwijl rituelen nuttig kunnen zijn om bepaalde doelen te bereiken, dit proces beperkt is omdat rituelen geplande maar ook ongeplande gevolgen hebben, latente of verborgen betekenissen, of verschillende implicaties voor verschillende actoren.