

## De behoefte aan rituelen zit in ons allemaal

Woensdag 26 juni organiseren King en de Rijksprojectacademie voor het eerst een webinar. Een online bijeenkomst over projectrituelen. Aanleiding voor deze webinar is het onderzoek van [Leonore van den Ende](#). Zij promoveert aan de VU bij [Alfons van Marrewijk](#) op rituelen bij transities in grote bouwprojecten. Zij verdiepte zich daarvoor in de praktijk van faseovergangen bij de [Noord/Zuidlijn](#), [Ruimte voor de Rivier](#) en de [Hanzelijn](#). Het leidde tot een poging om wetenschappelijk te onderbouwen waarom projectrituelen zo belangrijk zijn, en waarom ze het waard zijn om te worden opgenomen in projectbegrotingen. Leonore en Alfons presenteren op donderdag 26 juni de eerste onderzoeksresultaten. Wij interviewden ze vast, geheel in stijl, via FaceTime

### Hoe kwamen jullie op het idee om projectrituelen te gaan onderzoeken?

Alfons: 'Ik zat een jaar of vier geleden met open mond naar het Achtuurjournaal te kijken. Ik zag 30 meter onder hartje Amsterdam een priester die een tunnelboor aan het inzegenen was. Om hem heen stonden studenten Duitse liederen te zingen en kinderen met ballonnen te zwaaien. Ik was meteen enthousiast.'

### Waarom?

Alfons: 'Ik kende de Noord/Zuidlijn tot dan toe alleen als een hoog technisch rationeel project. Gefragmenteerd en gesloten. Maar hier zag ik een symbolisch tafereel met een priester en tunnelboorders die als helden werden neergezet, kinderen die de onschuld en de toekomst verbeeldden en studenten die de traditie onderstreepte. Ik zag hoe mensen genoten van het spektakel en hoe dat verbinding bracht. En ik hoorde hoe de projectdirecteur dit alles aangreep om zijn projectverhaal te vertellen. Hoe hij een periode afsloot en een betere toekomst schetste. Als bedrijfsantropoloog herkende ik dit als een heel waardevol ritueel waar ik meer over wilde weten.'

Intussen had Leonore een onderzoek bij hem afgerond over de samenwerking tussen Russische en Westerse bedrijven in Siberië en zocht ze nog een onderwerp voor een promotie-onderzoek. Enthousiast door het verhaal van Alfons besloot ze zich samen met hem te gaan verdiepen in de rituelen bij transities in grote infraprojecten. Ze hoopt volgend jaar op dit onderwerp te promoveren.

### Wat sprak jou zo aan?

Leonore: 'Elke keer dat de Noord/Zuidlijn aan een nieuwe tunnel begon werd dit ritueel opnieuw uitgevoerd. De eerst volgende keer ben ik er ook naartoe gegaan. Het was fascinerend om te zien. Aan de ene kant was daar een heel diep geworteld, honderden jaren oud, intern ritueel dat, al zouden mensen het willen, door niemand tegen gehouden kon worden. En aan de andere kant was er het project dat dit moment aangreep om er op een hele doeltreffende manier externe partijen als omwonenden en bestuurders bij te betrekken. Hierdoor had het niet alleen waarde binnen het projectteam, maar ook daarbuiten. Ik was benieuwd hoe andere projecten hiermee omgaan.'

### Maar niet ieder project is gezegend met zo'n sterk intern ritueel

Leonore: 'Dat denken wij dus wel. Wij denken dat die behoefte aan rituelen tijdens grote gebeurtenissen en veranderingen een interne behoefte van ons allen is en dat het heel onnatuurlijk is om daaraan voorbij te gaan.'

### 'Culturele anorexia' noemen jullie dat.

Alfons: 'Ik ken veel projectmanagers die die rituelen onzin noemen, poespas en geldverspilling op een manier die niet past in deze tijd die om soberheid vraagt. Maar wij zijn ervan overtuigd dat, wanneer je aan deze interne behoefte aan rituelen voorbij gaat, je transities dan moeizamer zullen verlopen. Dat het ten koste gaat van de samenwerking, van het gemeenschappelijke gevoel, van de overdracht tussen het ene en het andere team en daarmee van de kwaliteit van je project.'

### Wat is het voordeel van zo'n transitie-ritueel?

Alfons: 'Transitierituelen helpen om de teamsamenwerking en teamspirit te verbeteren, en om overdrachtsmomenten te creëren in de samenwerking tussen projectpartners. Verder kan zo'n ritueel je helpen meer mensen bij je project te betrekken. Het kan de samenhang

in de buurt vergroten, Het helpt je een projectverhaal op te bouwen, om je boodschap helder te krijgen, het kan je reputatie verbeteren. Ik denk dat er veel meer mogelijkheden en momenten zijn dan er nu worden benut. Wij zijn geneigd die werelden tussen bouwers en burgers een beetje uit elkaar te houden wat onbegrip en gevoel van overlast alleen maar vergroot. Rituelen kunnen helpen die twee werelden te verbinden.'

### **Wanneer sla je de plank mis?**

Leonore: 'Wanneer het ritueel geen betekenis heeft, wanneer het niet is ingebed in een context. Maar ook als je er te weinig aandacht en tijd aan besteedt. Het is een moment waarop je ergens bij stilstaat, als dat moment te veel wordt geleid door de waan van de dag of is gericht op de dagelijkse voortgang gaat het zijn doel voorbij. Het hoeft echt niet veel geld te kosten. Zo kan een stukje taart soms veel doeltreffender zijn dan een ballet van graafmachines. Het moet iets authentieks hebben.'