



Liminaliteit

Kende je het woord 'liminaliteit' al? Het woord komt uit de antropologie en is geïntroduceerd door de Franse antropoloog met Nederlandse roots Arnold van Gennep (1873-1957) in zijn boek "Les Rites de Passage" uit 1909. Liminaliteit is in het huidige decennia meer en meer actueel.

Liminaliteit gaat over hoe mensen veranderen. (The Rites of Passage, overgangsrutuelen). Liminaliteit is dus een soort 'twilight zone', wanneer het oude er niet meer is, maar het nieuwe ook nog niet bestaat.

Het concept liminaliteit past ook op hele samenlevingen die door een plotse crisis gaan, zoals revoluties, epidemieën (bv. heel recent corona),... Het is een periode met veel twijfels en chaos, waarbij radicale vragen worden gesteld. Tegelijk is er ruimte voor veel creativiteit en nieuwe oplossingen.

In veel culturen gaat de overgang van belangrijke fasen in het leven van een persoon of van een gemeenschap gepaard met vaste rituelen. Denk aan rituelen rondom dood, geboorte, huwelijk, toetreden tot een dorp of gemeenschap, volwassen worden. Of de ontgroening bij studentenverenigingen.

We denken vaak dat we van oud naar nieuw veranderen, maar in de praktijk blijkt daar nog een fase tussen te zitten. De liminaliteit fase of het ondertussen.

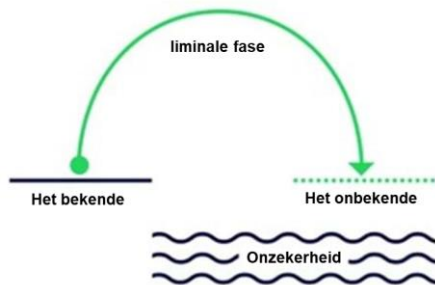
En in dat ondertussen, daar zie je dat de oude culturele ordeningsprincipes, die werken niet meer. Die doe het niet meer. Maar de nieuwe zijn nog niet uitgekristalliseerd. Dus je weet nog niet goed waar je aan toe bent. Dat brengt onzekerheid en chaos met zich mee. Want je weet niet volgens welke spelregels je nou het spel moet spelen. Denk aan, energietransitie, fusies, grote organisatie veranderingen. En persoonlijk, je eerste kind, een nieuwe baan, het overlijden van een dierbaar.

Je gaat er door anders naar het leven kijken waardoor je andere dingen belangrijk gaat vinden en waardoor je ook andere keuzes gaat maken.

In dat liminaliteit, in dat oncomfortabele ondertussen, daar hebben we vaak een kort lontje, zijn we wel sneller chagrijnig en emotioneel.

Wat antropologen zeggen: *"Blijf nou heel even in die fase hangen"*. Want daar zit namelijk een enorm leervermogen. Daar geef je opnieuw betekenis aan de wereld om je heen en jouw plek daar binnen. Dat noemen we de "holding spaces", wat je te doen hebt als leider of voor jezelf.

En daarna ben je klaar om opnieuw betekenis te geven en klaar te zijn voor de verandering en voor nieuwe culturele ordening. Als je dat niet doet, als je de liminaliteit fase verkort, dan is de verandering vaak niet duurzaam, niet blijvend en ook niet doorleefd. Want je hebt namelijk niet goed genoeg opnieuw betekenis gegeven aan de wereld en jouw plek daarin.



Een prachtige quote die hier bijhoort:

“When the old is disappearing and the new is not yet There.” Dat is wat liminaliteit is!

Volgens Van Gennep zijn er drie fases waarin een rite de passage zich ontwikkelt

1. afscheiding
2. liminaliteit (transitie) en
3. re-integratie.

Voorbeelden van kenmerkende rites de passage zijn die waarbij jongeren in het regenwoud van Brazilië, of bij de Mwiri in Uganda de overgang van kind naar volwassene maken. De jongeren gaan vaak dagen bloot het oerwoud in. Zo scheiden zij zich af van hun moeders en het dorp. In het oerwoud ondergaan ze allerlei proeven. In onze ogen zijn deze niet altijd even acceptabel: slaan, handschoenen aan vol met bijtende mieren, littekens snijden,... Maar ook leren jagen, verhalen over de voorouders aanhoren en de goden aanbidden. Tegenwoordig komen daar vaak “moderne” rituelen bij zoals aidsvoorlichting en emancipatieonderwijs. De dagen dat ze in het woud leven, noemen we antropologen de liminale fase. Het is in deze intensieve, geritualiseerde periode dat er daadwerkelijke mega-veranderingen plaatsvinden. Als de jongere daarna met grootste feesten in het dorp onthaald worden, zijn ze volwassen. Ze mogen alles wat de ouderen ook doen en worden volledig serieus genomen. Pubertijdsproblemen zijn er dan ook niet!



9 en 10 jarige jongens van de Yao-stam in Malawi doen mee bij besnijdenis en inwijdingsrituelen.

Wat kunnen we daar nu mee in een organisatie?

Wat opvalt is hoe groot de druk is om reorganisaties of cultuurverandering zo snel mogelijk te laten verlopen. "Mensen zijn onzeker, willen duidelijkheid. Ook klanten merken dat er een verandering aan komt. Al met al drijfveren om snel van het oude naar het nieuwe te willen gaan. Wat natuurlijk niet lukt! Bijna elke reorganisatie gaat met vertraging gepaard. Raar eigenlijk, dat we in westerse organisaties de overgangsfase of liminale fase proberen te verkorten en als negatief beschouwen, terwijl overal en in alle tijden volken weten dat dát nu juist de ultieme periode en unieke kans is om tot waarachtige change te komen.

Als we nu eens gaan doen wat in onze menselijke aard ligt. Veel aandacht besteden aan die liminale fase. Koesteren van de onzekerheid en blij zijn met het losweken van oude machtsstructuren. Een zogenaamde "communitas" vormen van mensen die in hetzelfde schuitje zitten en samen de verandering ondergaan. Tijd en aandacht besteden aan rituelen om afscheid van het oude- en herintrede in het nieuwe te vieren. De oude "geesten" (waarden, producten, missie) verdrijven en nieuwe (cultuur, processen, WoW) uitnodigen. Begrijpen dat de oude leider niet altijd de aangewezen persoon is om changemanager te zijn, maar dat je daar een "magiër" ofwel procesbegeleider voor nodig hebt. Die zin geeft aan de toekomst en psychologische onzekerheid kan begeleiden. Die zich terug trekt als het ritueel voltrokken is...



Wat kunnen we daar nu persoonlijk mee?

Stel, je hebt jaren als professional gewerkt in een team en hebt recent de overstap gemaakt naar een rol als teamleider. Dan ben je niet meer de professional die je was en ook nog niet de teamleider die je wilt zijn. Een fase waarin je tussen de ene en de andere rol in zit. Een overgangsfase die je zelfgekozen hebt, maar die vast ook onzekerheid en ongemak met zich meebrengt.

En ook op team- of organisatieniveau maken we liminale fasen mee. De ene verandering is nog niet doorgevoerd of de volgende staat alweer klaar. Het lijkt erop dat het tempo waarin organisaties veranderen vraagt dat we leren omgaan met de kracht van de liminaliteit. Dat we de tussentijd niet langer ervaren als vervelend, maar leren verdragen en omzetten in een tijd waarin we lol beleven, leren, experimenteren en innoveren (meta-skills).

Waar ons brein van houdt

Klinkt mooi natuurlijk, de tussentijd leuk gaan vinden, maar dat gaat niet zomaar. Ons brein houdt namelijk van wat het al kent. Van wat vertrouwd is en veiligheid biedt. Althans, lijkt te bieden. Dus als je het aan je brein overlaat, dan wil het het liefst terug naar de rol die je al had waarvan je wist dat je hem beheerste. Of terug naar het IT-systeem waarmee je al jaren gewerkt hebt. Of terug naar de organisatiestructuur die je gewend bent. Hoe kun jezelf trainen in het leren omgaan met liminaliteit?

Drie tips om jezelf te trainen in het leren omgaan met liminaliteit

1. Benoem dat je je bevindt in een overgangsfase en bedenk hoe je deze fase wilt benutten.

Destijds toen je puber was en je in de liminale fase zat tussen kind en volwassene ging het spelen, ontdekken en leren misschien ook wel vanzelf. Bedenk wat je in de overgangsfase waarin je nu zit voor spannends of leerzaams wilt gaan doen en maak die momenten speels en leuk.

2. Wees wijzer dan je navigatie.

Zeg tegen jezelf: 'Wat nu veilig en comfortabel lijkt, kan op langere termijn wel eens heel onveilig zijn. Nu niet leren, betekent dat ik straks misschien niet meer voldoe aan wat voor mijn vak nodig is. Ik hoef niet te veranderen, ik moet wel meebewegen met mijn omgeving.'

3. Als je team of organisatie zich in een liminale fase bevindt, benoem dan dat dit een fase is.

Creëer overgangsmomenten en leer als leider medewerkers omgaan met de onzekerheid die bij een overgangsfase hoort. Leg uit hoe hun brein werkt en reik hen de instrumenten aan waarmee zij ongemak leren omzetten in kansen. Maak de overgangsfase inspirerend en leuk, net zoals de puberteit dat voor velen ook was (behalve voor je moeder dan ;-)).

Liminaliteit betekent ook 'op de drempel van het bewustzijn'. Het is de fase waarin je het oude hebt verlaten en het nieuwe ontmoet. Het is het moment waarin in je oerbrein alle seinen op rood staan en je interne navigatie de boodschap zegt: 'omkeren indien mogelijk'. Goed om te weten, dat doen we dus niet!

Misschien is verandermanagement dan helemaal niet meer zo ingewikkeld. We doen het immers al eeuwen!

En weet:

Optimism helps — Simon Sinek

Optimism is different from positivity. And optimism is not naive either. Optimism accepts the truth of reality and looks forward to a brighter future. Optimism is the foundation of hope. And hope keeps us moving forward. There is a light at the end of this tunnel and we will get there...

Ik wens iedereen een succesvol 2023!

Theo Kerstholt