



Over moed, magie en liminaliteit

Verandering is geen probleem dat opgelost moet worden

Tijdens grote veranderingen moeten we afscheid nemen van wat we kennen, terwijl er nog veel onduidelijk is. Denk aan wat we zien gebeuren in de energietransitie, de klimaataanpak, de nodige hervormingen in de zorg en het onderwijs. We zitten op allerlei terreinen in een overgangsfase: een verwarrende tussenperiode waarin het niet meer is zoals het was, maar ook nog niet hoe het moet of gaat zijn. Antropologen noemen deze tussentijd liminaliteit, een cruciale fase om tot transformatie te komen. Ik schreef er het boek *Tricky tijden – laat je niet gek maken over*, dat op 1 April 2024 zal verschijnen.

Een samenhangend geheel

Als je door een antropologische bril kijkt naar ogenschijnlijk los van elkaar staande incidenten, protesten en escalaties in de samenleving, dan zie je dat deze onderdeel zijn van een groter samenhangend geheel. Culturen hebben altijd een eigen interne logica. Bij grote veranderingen is het niet één klein gebiedje dat verandert, maar wordt de samenhang en de hele logica van het culturele verhaal uitgedaagd. De boerenprotesten rondom het stikstofbeleid bijvoorbeeld gaan ook over welke waarheid we moeten geloven en hoe we ons willen verhouden tot de natuur. De zoektocht rondom het hybride werken weerspiegelt de veranderende ideeën over de balans tussen werk en privé. Vliedschaamte raakt aan ieders persoonlijke verantwoordelijkheid voor de aarde en roept ook de vraag op welke rol grote bedrijven moeten pakken in het aanpakken van de vervuiling die zij veroorzaken. Allerlei zaken die eerst normaal waren, zijn dat nu niet meer. Het bekende culturele narratief staat onder druk, wat zorgt voor verhitte discussies. De pijn die mensen voelen heeft te maken met het gevoel dat er iets moet sterven voordat er iets nieuws kan ontstaan. En in zekere zin is dat ook zo. Alleen is in een samenleving (of organisatie) niet iedereen het eens over dát of wát er moet veranderen. Bovendien hebben sommigen veel te verliezen (status, geld, positie) en anderen veel te winnen. En juist op het moment dat we hierin heldere leiding en begeleiding nodig hebben, ontstaat er wantrouwen naar leiders en staat autoriteit ter discussie. Wat ook weer logisch is, omdat de leiders van nu vaak belang hebben bij de oude situatie en het maar zeer de vraag is of zij de nodige veranderingen in zullen zetten. Niet zo vreemd dus dat we perioden van grote veranderingen ervaren we als een chaotische tijd.

Structuur in de chaos

De antropologie laat zien dat mensen over de hele wereld transformatieprocessen vergelijkbaar ervaren en dat deze globaal steeds dezelfde drie opeenvolgende fases laten zien. Deze fases zie je terug bij veranderingen op persoonlijk vlak, in organisaties én samenlevingen. Dat is fijn, want nu

hebben we te midden van alle chaos die ontstaat door veranderende culturele normen en waarden, toch een houvast in deze dynamiek. Onder alle unieke culturele patronen liggen diepmenselijke patronen waarop we altijd weer uitkomen, omdat we mensen zijn.

We zitten op allerlei terreinen in een overgangsfase.

Transformaties kennen drie fases: separatie, liminaliteit en integratie. We stoppen met wat we deden; de separatiefase. Dit betekent allereerst erkennen dat het anders moet, gevolgd door rouw en een machtsvacuüm. Want hoe gaat de nieuwe situatie eruitzien, hoe worden contracten enendiensten verdeeld en wie bepaalt dat? Dit luidt de volgende fase in van onzekerheid, de liminaliteit. In deze fase zoeken we naar nieuwe manieren, nieuwe verhalen en culturele oplossingen. Het is een creatieve fase die als het goed is overgaat in een integratiefase. De fase waarin keuzes worden gemaakt en de ideeën worden geïmplementeerd en omgezet in nieuwe procedures, wetten en manieren van doen. Elke fase roept vragen op als: hoe gaan we om met onzekerheid? Wie kan ons hieruit begeleiden? Wat is mijn rol in deze chaos? Elke grote verandering vindt niet alleen plaats in verhalen en woorden, maar betekent ook altijd een verbouwing. Na een persoonlijke transformatie ziet je leven er anders uit en heb je mogelijk ander werk, ben je verhuisd of heb je een nieuwe liefde. In een organisatie of samenleving gebeurt iets vergelijkbaars: de fysieke leefwereld wordt anders ingericht, nieuwe prioriteiten zorgen ervoor dat we ons geld anders gaan besteden. We zeggen oude contracten op en starten nieuwe relaties. Elke transformatie geeft een verschuiving in machtsverhoudingen.

Liminaliteit: een emotionele tussentijd
Een liminale tussenfase is een universeel patroon in het omgaan met grote veranderingen en als

mensheid hebben we duizenden jaren ervaring met hoe we hiermee om moeten gaan. Kennis waarvan we ergens wel weten, maar die we niet altijd bewust toepassen. Transformaties kunnen een minder grillig verloop krijgen als we onszelf weerbaarder maken voor de onzekerheden en emoties die tijdens een veranderproces in onszelf en tussen mensen en belangengroepen opspelen.

Liminaliteit is een antropologisch begrip dat veel te lang in een hoekje van de academische wereld heeft gelegen. Het is een essentieel concept dat nog maar weinig mensen kennen en dat ons in verwarrende tijden duiding en richting kan geven. Het gaat over iets simpels en iets heel universeels: de ervaring dat je tegen een grens aanloopt of je juist tussen twee grenzen bevindt. In ruimte, tijd of verhaal. Het laat zien hoe we als mensheid vorm en structuur aan deze buitengewone ervaringen hebben leren geven, zodat we er getransformeerd uit kunnen komen.

Transformaties kennen drie fases: separatie, liminaliteit en integratie.

Op de drempel van oud naar nieuw

Liminaliteit komt van het Latijnse *limes*, wat drempel of grens betekent. Het beschrijft de tijd tussen een oude en nieuwe situatie. Een tussentijd waarin de normale grenzen aan gedrag en denken versoepelen, waardoor de weg wordt geopend naar verbeelding, vernieuwing en vernietiging. Het is een overgangperiode waarin een persoon (of volk, of organisatie) geen afgebakende sociale rol of positie heeft. Een buitengewone tijd waarin wat was er niet meer is, en wat gaat zijn nog onbekend is. Oude verhalen waar we in geloofden brokkelen af, maar de nieuwe moeten nog gevormd worden. Het is de ruimte tussen A en B, tussen dit en dat. *The space between the no longer and not yet. Betwixt and between. De ruimte tussen verhalen.* Het is een uiterst kwetsbare periode en zeer uitdagend voor iedereen die er middenin zit.

Tijdens liminaliteit schieten emoties alle kanten

op. Aan de ene kant geeft het wegvallen van oude grenzen en structuren een oneindig gevoel van vrijheid, waardoor veel energie, creativiteit en innovatie loskomt. Tegelijkertijd geeft het verdwijnen van zekerheden een bijzonder wankel gevoel. In een liminale tijd ontstaat een buitengewone situatie waarin hiërarchieën en gevestigde normen verdwijnen, waarin heilige symbolen worden bespot, waarin autoriteit in welke vorm dan ook in twijfel wordt getrokken, gezag wordt ondermijnd en waarin oude rechten worden opgeschud. In deze tussentijd verliezen we de gezamenlijke betekenis, gekoppeld aan een voortdurende dreiging van imploderende of exploderende krachten. Gedachten en meningen cirkelen rond in een soort lege ruimte zonder de stabiele referentiepunten van esthetiek (wat is mooi en wat is lelijk), normen (wat is goed en wat is fout) en realiteit (wat is waar en wat niet). Dat is niet altijd prettig, maar heel gewoon en menselijk. Een liminale ruimte biedt de kans om culturele gewoonten te herzien en vastgeroeste privileges te herverdelen, maar dat vraagt wel goede begeleiding en leiderschap.

Liminaliteit biedt waanzinnig veel kansen. Zo is het door het tijdelijk loslaten van sociale structuren en hiërarchieën makkelijker om voorbij vooroordelen bestaande situaties te analyseren. Het geeft je de ruimte om jezelf te ontdekken, emoties vrij te laten stromen en nieuwe realiteiten te creëren. Wanneer je samen met anderen de liminaliteit doorkruist, geeft dit een bijzondere band en een diepe, soms spirituele, verbinding. Een gezamenlijke liminaliteit geeft een gevoel van gemeenschap, van *communitas*. Het brengt je in contact met de natuur, de locatie en de tijd. Om deze mooie kanten te ervaren en benutten, wordt er wel van je gevraagd om door en langs de risico's van liminaliteit te navigeren.

Het leven is geen probleem dat opgelost moet worden

Veranderen is geen probleem dat moet worden opgelost maar is een integraal onderdeel van het leven. Het pad dat we lopen is een aaneenschakeling van allerlei grote en kleine transformaties en overgangsrutuelen. Ze vormen de kern en de rode draad van het leven. Vanuit het denken in

punten en rechte lijnen lijkt het chaos, maar dat is het niet. In de ogenschijnlijke chaos zien we een patroon in hoe mensen transities beleven en structureren. Een menselijk bestaan zonder liminaliteit is niet mogelijk, dan zou alles stagneren. Het leven bestaat uit een aaneenschakeling van routines en gewoontes, maar ook uit allerlei toevalligheden en onverwachte gebeurtenissen die ons in ongewone of zelfs buitengewone situaties brengen. Dit zijn de momenten die je maken tot wie je bent, die je karakter vormen, die vernieuwing brengen. In liminale situaties hebben we niet genoeg aan de structuren, gewoonten en vaardigheden uit de tijd van de gewone routine. Buitengewone situaties vragen om een buitengewone aanpak.

Navigeren door liminaliteit betekent aanvaarden dat we dingen niet begrijpen.

Het leven zit vol overgangsmomenten: de dag wordt nacht, we worden ziek en vaak gelukkig ook weer beter. En soms niet. De liefde kan ons overkomen en weer ontvallen. We hebben over veel dingen geen controle, kunnen er alleen op een betekenisvolle manier doorheen komen. Niet alleen individuen, ook groepen en hele samenlevingen doorlopen allerlei transities. In onze angst voor verandering proberen we alles te controleren, te voorspellen, voor te bereiden en te plannen. De truc is om comfortabeler te worden met het hele proces van de verandering. Zolang je probeert vast te houden aan je planning voel je je vastberaden en in controle. Maar het is ook vermoeiend. Zodra je je meer overgeeft aan de situatie, voel je de emoties die onder het harde werken lagen. Bij mij zijn dat meestal eerst tranen, dan een soort van slappe lach en dan kan ik de nieuwe mogelijkheden zien en dingen doen die ik normaal niet had gedaan.

Verkeerde vragen

In wezen zijn we tijdens de liminale fase van transformaties verdwaald in ons eigen persoonlijke of culturele verhaal en worden we uitgedaagd nieuwe wegen en paden te vinden. Het vraagt

moed om te erkennen dat we wel weten dat het anders moet, maar nog niet precies hoe het er uit moet zien, hoe we daar kunnen komen of hoelang het gaat duren. Grote veranderingen zijn niet een kwestie van een planning maken om van A naar B te komen. Het is veel meer A achter je laten en dan zoeken wat B precies inhoudt en hoe je dat samen met de betrokkenen vorm kan geven. We zullen onze CO2-uitstoot drastisch moeten verminderen, maar onduidelijk is hoe. Wat kost het? Wat levert het op? Is het haalbaar? Is het schaalbaar? Wat doen anderen...? Dat zijn veelal de soort vragen die we stellen. Het zijn precies deze vragen die maken dat we blijven doen wat we deden. Ze trekken alle energie uit goede voornemens en veroordelen ons tot de status quo waarvan we steeds beter zien dat die niet houdbaar is. We weten het, we irriteren ons, maar echt veranderen is makkelijker gezegd dan gedaan. Het is ontzettend moeilijk om buiten deze kaders te denken. Het is moeilijk om je voor te stellen dat we ook andere vragen zouden kunnen stellen, maar wat zou er gebeuren als we vaker vragen zouden stellen als: Maakt dit jou en mensen om je heen nu en in de toekomst gelukkiger? Is het goed voor de planeet? Maakt het dingen eenvoudiger? Wordt het er mooier van?

Moed en magie

Leiderschap is iets wat ons allemaal aangaat en waar we allemaal een verantwoordelijkheid in hebben. Leiderschap aan liminaliteit betekent op de drempel blijven staan en de ruimte van de chaos begeleiden. Niet door zelf allerlei oplossingen te geven, maar door het proces om daar te komen te begeleiden. We willen zo ontzettend graag weten wat waar is en wat niet. We willen bewijs en politici die zeggen hoe het zit, maar we kunnen niet alles logisch begrijpen en niet alles is zwart/wit. Nieuwe verhalen ontstaan in de relaties. Daar gebeurt het, daar ligt de sleutel. Maar hoe houden we de relaties goed in chaotische tijden? Navigeren door liminaliteit betekent aanvaarden dat we dingen niet begrijpen. Je stapt als het ware bewust op de drempel tussen het bekende en het onbekende, het vertrouwde en het vreemde. Je erkent dat de waarheid complex is en stelt je open voor nieuwe perspectieven en mogelijkheden, waarbij je accepteert dat ook jouw antwoorden en overtuigingen

niet de definitieve waarheid zijn. Het vraagt moed en magie om tot nieuwe oplossingen te komen. Magie heb je nodig om nieuwe dingen te laten ontstaan, moed om met oude dingen te breken en nieuwe dingen te integreren.

Als het hart van de macht het wil

Liminaliteit gaat over de ervaring van mensen in tijden van verandering, over emoties, over eigen posities en privileges, over het opschudden van routines en culturele categorieën, over veranderende onderlinge machtsverhoudingen en over creativiteit. De oncomfortabele waarheid is natuurlijk dat degenen die veel profijt hebben van

het huidige systeem ook veel te verliezen hebben bij een verandering. Een vreedzame transformatie vraagt dappere leiders die durven te gaan handelen vanuit een nieuw verhaal, ook als dat hun eigen positie en die van hun *peergroup* schaadt. Het vraagt van iedereen kritisch kijken naar eigen handelen. Wanneer dit niet lukt, dan neemt de boosheid van de groepen die nu pijn ondervinden van het huidige culturele systeem logischerwijs alleen maar toe. Transformaties gaan ook altijd over macht. Zoals ik vaak zeg: 'Als het hart van de macht het wil, is het met 24 uur geregeld.' De vraag is dan: waar zit jouw macht en wat wil jouw hart?



Jitske Kramer (antropoloog, internationaal spreker, bestsellerauteur en oprichtster van Human Dimensions) reist de wereld over om te leren van traditionele healers, leiders, verrassende innovators en willekeurige voorbijgangers. Ze brengt haar kennis en ervaringen via ijzersterke lezingen en masterclasses naar de wereld van organiseren, samenwerken en leiderschap. Om de slagkracht en resultaten van individuen en groepen te verbeteren (en de wereld gewoon een beetje mooier te maken). Haar boeken zijn vertaald in het Engels, Duits en Russisch. 1 April 2024 zal haar nieuwe boek *Tricky tijden – laat je niet gek maken* verschijnen, nu al te bestellen. Meer informatie: jitskekramer.nl en humandimensions.nl