

# Mag die 'spirit' van die stoel?

## OVER AFSCHEIDSRITUELEN EN DE LIMINALE FASE

Jitske **KRAMER** en Danielle **BRAUN**

**INLEIDING** In organisaties wordt veel vooruit gekeken en aan verandering gewerkt. We denken strategieën uit voor de toekomst en zetten stippen op de horizon. Maar hoe vaak wordt er achterom gekeken en echt stilgestaan bij wat er is bereikt in de afgelopen periode van verandering? Waarvan nam je afscheid en welke nieuwe ontwikkelingen, groot of klein, gingen van start? Hoe we met dit soort situaties moeten omgaan, raakt nogal eens vergeten in onze betonnen kantoorgebouwen. Maar voor afscheid nemen en loslaten kunnen we leren van andere culturen en beschavingen. Dit artikel beschouwt deze fenomenen met een antropologische invalshoek, aan de hand van een voorbeeld bij het managementteam van een internationaal bedrijf.

*Hoewel ieder op zijn eigen vakgebied naam en faam heeft verworven, zijn de teamleden in hun rol van leider allen vrij*

*nieuw en zoekende. De organisatie heeft een turbulente tijd achter de rug, waarbij het aantal medewerkers gehalveerd is, salarissen soms weken te laat werden uitbetaald en er voortdurend internationale strategische verrassingen uit de hoed kwamen. Dit alles onder de leiding van een streng op detail sturende CEO die emoties op het werk onzin vindt. De sfeer is inmiddels op sommige plekken in de organisatie gedaald tot ver beneden het vriespunt. Maar dan trekt de markt aan, vertrekt de oude CEO en ligt er een voorzichtige groeiscenario in het verschiet. Het is hoog tijd voor enige rust, reinheid en regelmaat. Maar waar te beginnen?*

---

Drs. J. Kramer en dr. D. Braun zijn als corporate antropoloog werkzaam in (internationale) organisaties en zijn oprichter van de Academie voor Organisatiecultuur. Website: [www.academievoororganisatiecultuur.nl](http://www.academievoororganisatiecultuur.nl). E-mail: [post@academievoororganisatiecultuur.nl](mailto:post@academievoororganisatiecultuur.nl).

*Tijdens de eerste managementsessie met de begeleider, valt op dat de naam van de oude CEO nog regelmatig genoemd wordt. Wat hij zou zeggen over de huidige situatie? Wat hij vroeger heeft gedaan, waardoor het nu is zoals het is? Er staat er een stoel te veel aan tafel; het is alsof hij nog bij de vergadering is aangeschoven. Ook zijn er allerlei onafgeronde projecten en initiatieven. Op elk nieuw idee wordt gereageerd met: 'Ja maar, toen ...' Hoewel er ruimte is voor het nieuwe, leeft het managementteam nog in het oude.*

Het is een bekend fenomeen: het verleden leeft nog voort in het heden. Bij veel culturen zou men zeggen dat er nog 'spirits' rondwaren. Meer in 'corporate'-termen gezegd: oprichters en vertrokken medewerkers kunnen vaak nog lang blijven rondlopen. Dat kan positief zijn en medewerkers blijvend herinneren aan de passie, de ziel, de ontstaansgeschiedenis van de organisatie. 'Good spirits' en beschermende voorouders die in de gangen van de organisatie wonen en de harten van medewerkers vullen, zijn een onmisbare inspiratiebron. Organisaties die het contact met de spirits verloren zijn, bijvoorbeeld na een fusie of bedrijfsoverdracht, zijn vaak hulpeloos en identiteitsloos.

Maar spirits kunnen ook bijzonder hinderlijk zijn, zoals het geval is bij dit managementteam. De nieuwe generatie directieleden kan niet besluitvaardig zijn, doordat de oude CEO nog steeds een adviesrol vervult, in spirit nog bij elke bijeenkomst aanwezig is en over de gangen doolt, en in elke anekdote wordt genoemd. De stoel waarop de nieuwe CEO gaat zitten is eigenlijk nog niet echt leeg, waardoor hij niet uit de startblokken kan komen.

*De begeleider vraagt het team wat ze samen hebben gedaan, in het kader van het afscheid van de vorige CEO en ter viering van de nieuwe situatie. 'Niets. We zijn gewoon aan de slag gegaan. Hoezo?' En die sluimerende projecten, waren die al goed afgerond en geëvalueerd? 'Die zijn gewoon wat van de agenda verdwenen. Ik weet eigenlijk niet precies wat de status nu is. We zijn veel te druk met nieuwe initiatieven.' Het wordt steeds duidelijker dat het, om een nieuwe start te maken, hoognodig is om schoon schip te maken en de 'bad spirits' uit het verleden uit te bannen.*

Of ze nu goed of slecht zijn: vooroudergeesten en spirits in organisaties hebben bij ons aandacht nodig, net als in andere culturen. Maar hoe kan dat gedaan worden? Het gaat hier om een organisatie die zichzelf typeert als 'technisch, no-nonsense en pragmatisch'. En spirits op respectvolle wijze uitroken vraagt juist om rituelen, op z'n minst met een snuffje magie.

**OVERGANGEN** We doen het weinig: overgangen markeren. Soms wordt bij een fusie het nieuwe logo feestelijk gepresenteerd. Of de feitelijke overgang naar een nieuw gebouw wordt gevierd met een dag voor alle partners en kinderen van medewerkers. Maar vaak wordt het vergeten. Na een reorganisatie van twee jaar vraag je dan aan de directie: is eigenlijk gevierd dat het gelukt is? En dan weet niemand een datum te noemen waarop kon worden vastgesteld dat de reorganisatie al dan niet geslaagd was. De reorganisatie lijkt ongemerkt te zijn overgevloeid in het leven van alledag. Er worden visiedocumenten gepubliceerd voor een complexe organisatie.

verandering, maar daarin wordt maar zelden uitgebreid teruggeblikt op hoe het eigenlijk gegaan is; hooguit besteedt men er een paragraaf aan in het jaarverslag.

Op de een of andere manier heeft zich in westerse organisaties de mythe vastgezet dat veranderen snel en pijnloos kan verlopen. En dat er slechts twee stappen zijn: van oud naar nieuw. Met zo min mogelijk onduidelijkheid over het nieuwe functiehuis, met leiders die er eer in scheppen om de reorganisatie in minder dan een jaar tijd rond te hebben, met vakbonden die alles tot op drie cijfers achter de komma van tevoren willen weten. We lijken het 'ondertussen' te vergeten en over te slaan, of in ieder geval zo snel mogelijk te willen doorlopen. Want het 'ondertussen' doet pijn.

Maar wanneer we kijken naar de wijze waarop mensen over de hele wereld al eeuwenlang veranderen, zien we dat verandering meestal niet in twee maar in drie fasen verloopt. Vaak zijn daar duidelijke rituelen aan gekoppeld, die de belangrijke momenten markeren. In de antropologie heten deze rituelen 'rites de passage'. De term werd geïntroduceerd door de Franse antropoloog Arnold van Gennep (1873-1957) in zijn boek *Les Rites de Passage* uit 1909. De antropologen Turner en Geertz werkten de begrippen verder uit in de jaren zestig van de vorige eeuw (zie Hendry, 2008). Volgens Van Gennep zijn er drie fasen waarin een rite de passage zich ontwikkelt: afscheiding, liminaliteit (transitie) en re-integratie. Met de liminale fase - afgeleid van het Latijnse woord *limus* ofwel grens - wordt de overgangsfase tussen oud en nieuw bedoeld, waarin een persoon, volk of organisatie geen afgebakende sociale rol of positie heeft, maar zich in het ondertussen bevindt. In het ondertussen

ben je niet meer wat je was en ook nog niet wat je gaat worden. Je zit tussen identiteiten in. Een spannende tijd waarin veel te leren valt.

Voorbeelden van kenmerkende 'rites de passage' zijn die waarbij jongens de overgang van kind naar volwassene maken, bijvoorbeeld bij etnische groepen in het regenwoud van Brazilië of bij de Mandinka in Gambia. In Gambia worden de jongens met veel ritueel het dorp uitgejaagd en verblijven vervolgens enkele weken in de bush, afgescheiden van hun moeder en hun dorp. Samen leren ze wat nodig is om man te worden en ondergaan ze allerlei beproevingen. De jongens leren te jagen, krijgen verhalen over hun voorouders te horen en aanbidden de goden. Tegenwoordig komen daar vaak 'moderne' rituelen bij, zoals aidsvoorlichting en emancipatieonderwijs.

De periode in het oerwoud noemen we de liminale fase. Het is in deze intensieve, geritualiseerde periode, dat er daadwerkelijke megaveranderingen plaatsvinden. Als de jongeren daarna met grootse feesten en rituelen weer in het dorp onthaald worden, zijn ze volwassen. Vaak is een onderdeel van het terugkeerritueel een proeve van bekwaamheid, bijvoorbeeld over de rug van een rij koeien lopen (bij de Hamarstam in Ethiopie) of je hand in een handschoen vol bijtende mieren steken (bij de Satere-Mawestam in Brazilië). Daarna zijn de jongens man, worden ze in deze nieuwe identiteit serieus genomen en mogen ze alles wat de ouderen ook doen.

*De begeleider vertelt over de rites de passage bij het managementteam. Samen praten ze over hoe, door het markeren en vieren van overgangen, er ruimte ont-*

staat voor verdere groei en ontwikkeling. Wanneer je aan iets nieuws begint, betekent dat immers ook altijd afscheid nemen van iets anders. In het leven gaat dit gepaard met allerlei rituelen, omdat loslaten meer is dan een rationeel proces. Iedereen heeft hiervan voorbeelden uit het privéleven: de vrijgezellenavond, babyshower, de groep-8-musical, begrafenisrituelen, een verjaardag. En hoewel we allemaal weten hoe belangrijk dit soort momenten zijn, vergeten we ze maar al te vaak in de zakelijke context.

Het starten in een nieuwe functie betekent ook het loslaten van de oude taken en verantwoordelijkheden. Elk een nieuw project vraagt om een goede afronding van het oude - hoe komt het trouwens dat we wel een woord hebben voor de startsesie - de kick-off - maar niet voor een afsluiting? Zo vraagt ook het verwelkomen van een nieuwe directeur om een echt afscheid van de oude directeur.

Dan valt het kwartje: het team is nog helemaal niet aan het werk in de nieuwe situatie, men zit nog middenin de liminale fase. Ze zijn 'betwixt and between'; noch het een, noch het andere. Het is dus logisch dat ze verwarring ervaren, nieuwe dingen moeten leren en op zoek zijn naar rolvastheid. Dit besef geeft de rust die het team nodig heeft en een taal om met elkaar over de situatie te praten. We zitten als het ware in het bos en moeten ons afvragen hoe we in het dorp kunnen terugkomen: als volwaardige, gezonde MT-leden, met een duidelijke visie en opdracht. En zonder in ons kielzog steeds de oude CEO mee te slepen.

'Het zou wel een wonder zijn als ons dat in korte tijd lukt!', grapt een van de MT-leden. En daar heeft hij om twee redenen

gelijk in: het gaat niet snel en er is magie voor nodig om wonderen te verrichten. Het team besluit niet in de valkuil te stappen van het negatief labelen van de liminale fase en deze zo snel mogelijk willen doorlopen, maar de periode te gebruiken voor herijken en groei en de bijbehorende verwarring te accepteren.

**MAGIE** Wat we kunnen leren van onze voorouders en van andere culturen, is dat het doormaken van de liminale fase nu juist de beste manier is om tot waarachtige verandering te komen. In de perioden waarin ons rationele gedachtegoed en onze normen en overtuigingen tekortschieten - bij dood, verlies, scheiding, ziekte, verdriet of juist intense verliefdheid - veranderen we als persoon. We groeien ervan en worden wijzer (en dat is niet per definitie gelukkiger). Je bent iemand anders dan ervoor. Verwarring is de optimale voedingsbodem voor dialoog en verandering; alleen in chaos vindt werkelijke verandering plaats. Dus is het verstandig om niet te proberen om deze onzekere tijd over te slaan of verkorten, maar om de verwarring met veel aandacht te doorleven, de onzekerheid te koesteren en blij te zijn met het los kunnen weken van oude gewoonten, routines en machtsstructuren.

En om dit proces krachtig te doorleven en te verdiepen, en het daarmee (paradoxaal genoeg) te versnellen, is magie nodig. Met iemand, zoals een procesbegeleider of 'change manager', die zin geeft aan de toekomst en de psychologische onzekerheid kan begeleiden. Belangrijk daarbij is het vormen van een zogenaamde 'communiteit' van mensen die in hetzelfde schuitje zitten en samen de verandering ondergaan, terwijl er tijd en aandacht moet worden



besteed aan rituelen om afscheid van het oude en intrede in het nieuwe te vieren. De oude 'geesten' (zoals waarden, producten en missie) worden daarbij verdreven, terwijl de nieuwe geesten (zoals cultuur, processen en manieren van werken) worden uitnodigen. De begeleidende 'magiër' trekt zich terug, zodra het ritueel zich voltrokken heeft.

**RITUELEN** De volgende stap is het zoeken naar gepaste rituelen om de bad spirits uit te drijven: bijvoorbeeld activiteiten die passen binnen de no-nonsense organisatiecultuur, maar wel de juiste magische uitwerking hebben. Daarvoor kunnen aspecten besproken worden die nog aandacht nodig hebben, zoals een nog te organiseren afscheid van een eerder ontslagen medewerker, het symbolisch overhandigen van de bedrijfssleutel aan de nieuwe CEO, het verbranden van de oude logo's van de fusiepartners op een mooi bedrijfsfeest, met aansluitend taartjes met het nieuwe logo, enzovoort. Goede rituelen hoeven niet duur te zijn; met wat creativiteit kom je een heel eind.

*De kamer van de oude CEO blijkt nog volledig intact, met zeer specifieke zware meubels en een flinke vergadertafel die nog veelvuldig gebruikt wordt voor MT-vergaderingen. Met de mensen die nog vaak over de oude CEO praten, ruimen we de kamer leeg en brengen de meubels naar de kringloop. De nieuwe leider stuurt tijdens deze opruimactie het gesprek op informele wijze naar anekdotes over de oude CEO. Met ruimte voor alle het goeds dat hij voor de organisatie heeft betekend, maar ook voor oud zeer. We sluiten af met een lekkere lunch. De*

*ruimte krijgt een nieuwe bestemming en vergaderingen vinden voortaan elders plaats.*

*Achter een zich voortslepende project moet ook nog een goede punt worden gezet. Een MT-lid roept alle betrokkenen bij elkaar voor een evaluatiebijeenkomst. In de ruimte staan bier, chips en fris klaar en de evaluatie bestaat uit het uitwisselen van verhalen, het erkennen van de losse eindjes en het formuleren van voornemens voor nieuwe projecten. Dit alles gebeurt informeel, zonder verslaglegging. Er wordt, sinds lange tijd, weer samen gelachen.*

*De nieuwe situatie vraagt op veel lagen om ander leiderschap. Er is al een gespreksronde gepland met alle leiders. Deze gaat het MT nu met een andere intentie in. Niet met zenden en uitleggen wat er moet gebeuren, maar door te vragen naar ervaringen en te informeren welke blokkades en hobbels er weggenomen moeten worden, om tot nieuwe gezonde routines te komen. Het MT beseft dat het in deze gesprekken eerder magiër moet zijn dan manager. Er wordt goed gekeken wie met wie welk gesprek kan en moet voeren, en op welke locatie en in welke ruimte dit het beste past.*

*De MT-leden gaan elkaar regelmatig zien en spreken, om een gezamenlijke ervaring te creëren en deze fase met aandacht te doorlopen.*

*De begeleider bezoekt het team drie maanden na deze eerste bijeenkomst. De 'spirit' van de oude CEO zit niet meer aan tafel en door de verschillende gesprekken is veel ruimte en opening ontstaan. De nieuwe CEO kan eindelijk zijn rol pakken. Er liggen duidelijke punten om aan te werken en de sfeer is aan het verbeteren.*

*ren. 'We weten nu welke oefeningen we moeten doen om uit dit bos te komen. Wat we nog wel missen is iets meer magie. Een magisch plan met nog meer rituelen dat tot nog meer wonderen gaat leiden'. Dat is inmiddels de vervolgoedracht bij deze klant.*

In elke verandering, bij elk afscheid, ontstaat een herordening van wat was. Aangezien niets betekenis van zichzelf heeft en de wereld een zee van mogelijkheden biedt, hebben mensen er behoefte aan dit enorme potentieel te ordenen. Verandering betekent herordening en kan niet zonder chaos, onzekerheid en conflict. Loslaten van zekerheden betekent dat we even niet meer weten hoe te handelen, wat te denken en voelen. Rituelen zijn nodig om afscheid en het loslaten van het oude te markeren en de nieuwe situatie in te luiden. Als perioden van verandering niet goed worden ingeluid en afgerond, kunnen we blijven hangen in dit voortdurende gevoel van onrust.

Duidelijke overgangsrituelen helpen om met groot verdriet om te kunnen gaan, om een periode van rouw en transitie duidelijk af te bakenen. Een van ons heeft begin jaren negentig in Botswana mogen meemaken hoe tijdens begrafenissen speciale 'huilers' ingehuurd werden, om met de weduwe mee te huilen. Net zolang tot de weduwe flauwviel van verdriet. Daarna moest zij rusten en genezen van de 'bad luck' die haar was overkomen. Na de begrafenis ondergingen alle leden van de directe familie gezamenlijk een genezingsritueel. Er werd een speciale pap gegeten en ieders haren werden afgeschoren om de 'bad luck' van de familie af te laten vallen. Na deze intensieve dag werd de weduwe nog ongeveer een week vertroeteld en al-

lerlei vrienden en bekenden kwamen langs om mee te huilen, jammeren en rouwen. Anderen zorgden voor het land en de kinderen. Maar na deze week was het klaar. De gordijnen gingen weer open en de weduwe nam haar dagelijkse rol in de familie weer op zich. Wel droeg zij nog een jaar zwarte kleren, om andere mannen te waarschuwen voor de 'bad luck' die mogelijk nog bij haar hing. Na een jaar werd ook dat rouwproces voor afgerond verklaard.

**TOT BESLUIT** Een ritueel geeft verbinding; het afscheid en loslaten krijgen een duidelijk begin en einde. Een ritueel kan bestaan uit een ceremonie van enkele dagen, maar ook uit een klein persoonlijk gebaar, kleding, specifiek gebruik van een voorwerp, muziek of dans. Een ritueel maakt van het alledaagse iets buitengewoons. Van een moment maakt het een bezielend moment; het geeft betekenis aan tijd.

Door rituelen te ontwerpen en in te zetten kunnen we datgene wat belangrijk is extra belichten. We maken daardoor duidelijk hoe onze manieren zijn, wat goed en wat kwaad is en dat we van iets ouds naar iets nieuws gaan. Doordat het team uit het voorbeeld de kamer van de oude CEO gezamenlijk uitruimt, ontstaat er letterlijk ruimte voor nieuwe ideeën en gedachten. De oude periode wordt afgesloten, het goede geëerd en de wens tot vernieuwing uitgesproken en gedeeld. Het ritueel zorgt ervoor dat het team niet in het oude blijft hangen, maar door kan.

Rituelen geven veiligheid, binding, leren ons de mores van de groep en maken rollen en de overgangen hiertussen helder. De Inuit houden elk jaar een zangwedstrijd, zodat iedereen uit ver afgelegen dorpen elkaar weer

ontmoet en ze de conditie van het ijs kunnen bespreken en sluimerende conflicten kunnen oplossen. Bezuinigen op een dergelijk ritueel zou veel ellende veroorzaken. Rituelen brengen ritme en verbinding in het leven, dus wie rituelen in de organisatie vergeet, haalt de hartslag en bezieling uit een groep. Helaas schrappen, in deze tijd van 'lean' en 'mean', veel leiders in organisaties in het budget voor rituelen en bijeenkomsten. Een goed ritueel hoeft echter niet duur te zijn, maar is wel onbetaalbaar belangrijk.



### LITERATUUR

- Braun, D. & Kramer J. (2015). *De corporate tribe. Leiderschapslessen uit de antropologie*. Deventer: Vakmedianet.
- Gennep, A. van (1909). *Les rites de passage*. Chicago: University of Chicago.
- Hendry, J. (2008). *Sharing our worlds. An introduction to social anthropology*. Hampshire: Palgrave Macmillan.