

ZICHT

OP

DE

Succesvol
navigeren
door
verandering

-BREINKORF

LIMINALE

FASE

Dit e-book is een warm pleidooi voor (bege)leiders om aandacht te besteden aan de liminale fase bij verandering. In organisaties zijn er momenten waarop het oude niet meer werkt en het nieuwe nog niet helder is. Denk aan reorganisaties, cultuurveranderingen, fusies of een grote koerswijziging. Het is in deze fase dat mensen zich onzeker, zoekend en soms stuurloos voelen. Deze fase noemen we de liminale fase – een periode van overgang, verwarring én potentieel. De liminale fase wordt ook wel de tussentijd genoemd oftewel de overgangsfase tussen A (oud) en B (nieuw).

Wanneer er aandacht is voor zowel onzekerheid, ongemak als creativiteit in deze periode, dan stelt het mensen, teams en organisaties in staat om beter om te gaan met de wijzigingen.

Wij durven zelfs te stellen dat aandacht geven aan de liminale fase essentieel is voor het succesvol navigeren door verandering, zowel op persoonlijk als organisatorisch niveau.

Dit e-book geeft informatie én concrete tools om de tussentijd goed door te komen en onzekerheid te (leren) omarmen, nieuwe mogelijkheden te ontdekken en diepgaande transformaties te realiseren. Veel leesplezier!

Namens Team Breinkorf
Zillah van Venrooij en Pia Theeuwen
Senior Organisatiecoaches



AANDACHT VOOR DE TUSSENTIJD

Hoofdstuk 1

HOE HERKEN JE DE LIMINALE FASE?



Het woord liminaal komt van het Latijnse limen, wat 'drempel' betekent. De term werd begin vorige eeuw geïntroduceerd door Arnold van Gennep (1909) en later verder ontwikkeld door Victor Turner (1967). Zij beschreven overgangsrituelen in traditionele culturen, bijvoorbeeld initiatierites, waarin deelnemers tijdelijk buiten de gewone orde staan: niet meer wie ze waren, nog niet wie ze zullen worden. Dit tussenstadium noemden zij de liminale fase.

Ook in organisaties komen we dergelijke overgangsmomenten tegen. Bekende structuren of zekerheden worden losgelaten, terwijl het nieuwe nog geen vaste vorm heeft gekregen. In de organisatiekunde werd het begrip in de jaren '80 en '90 opgepakt door denkers die verandering zagen als een sociaal en cultureel proces, en niet uitsluitend als een organisatorische herschikking.

In de liminale fase bevinden medewerkers, teams en leidinggevenden zich in een soort tussengebied. De vertrouwde wereld is verdwenen, maar het nieuwe fundament is nog niet gelegd of voelt nog onwennig. Het is een periode waarin niets vanzelfsprekend is en waarin alles in beweging lijkt.

Hoe herken je deze fase in organisaties?

- **Structuren en zekerheden verschuiven.** Regels, rollen en verantwoordelijkheden worden minder helder. Het is niet altijd duidelijk wie waarover gaat. Zaken die eerder vanzelfsprekend waren, worden nu ter discussie gesteld. Dit spanningsveld ontstaat doordat formele veranderingen vaak sneller op papier staan dan dat gedrag, gewoonten en informele afspraken daadwerkelijk meebewegen.
- **Verwarring én ruimte.** Het wegvallen van vaste kaders roept vragen op: “Wat wordt er van mij verwacht?”. Tegelijkertijd ontstaat ruimte: “Mag ik dit dan zelf oppakken?”. Mensen reageren verschillend: sommigen raken verlamd door onzekerheid, anderen voelen juist ruimte voor nieuwe energie en initiatief. Dit hangt niet alleen af van hun persoonlijkheid, maar ook van de mate van psychologische veiligheid: “Durf ik iets te doen als ik niet zeker weet of het klopt?”
- **Identiteit wankelt.** Vragen als “Wie zijn wij nu, als het oude wegvalt?”, “Wie ben ik als leidinggevende als mijn rol verandert?” of “Wat is de betekenis van ons team in deze nieuwe context?” komen naar boven. Bekende identiteiten verdwijnen, zonder dat er al nieuwe zijn gevormd. Dat maakt de fase zowel verwarrend als spannend.

- **Macht, gezag en besluitvorming bewegen mee.** De vertrouwde verhoudingen zijn niet meer vanzelfsprekend. Formeel leiderschap wordt soms ter discussie gesteld, vooral als richting ontbreekt. Tegelijk ontstaan er nieuwe informele gezagsposities: mensen die rust, houvast of perspectief bieden, krijgen invloed, ook zonder officiële rol. Ook besluitvorming verschuift: soms raakt deze vertraagd, soms juist versneld om onrust weg te nemen.

*Een tussenperiode waarin
niets vanzelfsprekend is
en waarin alles in beweging lijkt*

- **Gevoeligheid neemt toe.** Het is een periode van loslaten zonder nieuw houvast. Mensen zoeken naar betekenis en zekerheid. Wanneer die ontbreken, grijpen ze terug op het verleden of vullen ze zelf aannames in. Kleine signalen – een blik, een toon, een gebaar – kunnen ineens veel gewicht krijgen. Dat maakt de kans op misverstanden groter.

Hoofdstuk 2

GEDRAG TUSSEN OUD EN NIEUW

De tussentijd raakt mensen. Hun reacties zijn uitingen van de context waarin houvast tijdelijk ontbreekt. In grote lijnen zie je vier soorten gedragingen:

- **Terugtrekken en afwachten**
Sommige medewerkers houden zich stil, nemen weinig initiatief en wachten af. Ze willen het risico vermijden iets verkeerd te doen en ervaren afwachten als veiliger dan handelen.
- **Vasthouden aan het oude**
Anderen zoeken zekerheid in vertrouwde werkwijzen, procedures of overtuigingen. Het is een poging om grip te behouden. Het verleden biedt tenminste nog herkenbare structuur.
- **Overcompensatie en schijnzekerheid**
Een deel van de medewerkers reageert door extra hard te werken. Ze gaan veel regelen, overleggen en structuren bouwen om orde te scheppen. Ze willen fixen. Dat kan steunend zijn, maar is soms ook een manier om de onzekerheid niet te hoeven voelen.
- **Creativiteit en initiatief**
Voor sommigen opent de tussentijd juist nieuwe mogelijkheden. Het ontbreken van vaste structuren schept ruimte om te experimenteren, ideeën te ontwikkelen en grenzen te verkennen. Voorwaarde is wel dat er voldoende veiligheid is om die ruimte ook daadwerkelijk te benutten.

- **Cynisme en afstand houden**
Een reactie die veel voorkomt in de tussentijd is cynisme. Dit uit zich vaak in ironische opmerkingen, sceptische vragen of humor die lucht geeft. Maar het kan de situatie ook ondermijnen. Cynisme is vaak een manier om met spanning en onzekerheid om te gaan: door zich wat afzijdig op te stellen en zaken te relativiseren of weg te lachen, beschermen mensen zichzelf tegen mogelijke teleurstelling of een gevoel van machteloosheid.

*Wees je ervan bewust:
de tussentijd raakt mensen
op verschillende manieren...*

Het is belangrijk om je te realiseren dat al deze gedragingen betekenis dragen. Het zegt iets over de context waarin mensen zich bevinden, en niet per se iets negatiefs over de persoonlijke tekorten. De omgeving van onzekerheid en verandering roept voorspelbare reacties op. En daar kunnen we contact op maken en aandacht aan geven.

In de volgende hoofdstukken vind je tips en voorbeelden van interventies.



Hoofdstuk 3

WERKEN MET DE LIMINALE FASE: UITDAGEND EN BETEKENISVOL

Er zijn zeker ook kansen voor organisaties:

- De liminale fase, de overgangsfase tussen oude en nieuwe situaties, brengt onzekerheid met zich mee. Door deze fase te erkennen en te omarmen, kunnen medewerkers beter omgaan met de ongemakken en de emoties die ermee gepaard gaan.
- Wanneer tijdens de liminale fase oude structuren wegvallen, kan de liminale fase creativiteit faciliteren en ruimte maken voor nieuwe ideeën en oplossingen.
- Deze overgangsfase biedt kansen voor zelfreflectie en het loslaten van oude patronen, wat kan leiden tot persoonlijke groei.

*De liminale fase
kan creativiteit aanwakkeren
en zorgen voor innovatie*

- Door de uitdagingen van de liminale fase te doorlopen, ontwikkelen mensen veerkracht en het vermogen om met onzekerheid om te gaan.
- Door de liminale fase te erkennen en te begeleiden, kunnen organisaties veranderingen soepeler laten verlopen en weerstand verminderen.
- Organisaties die de tussentijd omarmen, kunnen profiteren van de creativiteit en het innovatiepotentieel dat in deze fase ontstaat. Er staan mensen op die gemotiveerd raken door een wekend perspectief en zich richten op nieuwe mogelijkheden.
- Het samen doorleven van deze fase kan leiden tot een grotere verbondenheid en een gevoel van *communitas* binnen teams.
- Door de liminale fase serieus te nemen, kunnen organisaties transformaties realiseren die verder gaan dan oppervlakkige veranderingen. Het gaat over nieuw gedrag, nieuwe ongeschreven regels en het doorbreken van bestaande patronen.
- Door de tijd te nemen om deze fase te doorlopen, kunnen organisaties betere en meer gefundeerde beslissingen nemen.

Hoofdstuk 4

LEIDERS EN BEGELEIDERS IN DE TUSSENTIJD

lets meer dan 10 jaar geleden – in een tijd waarin de term ‘liminale fase’ geen gemeengoed was – bevonden wij ons in een samenwerking die wij nu als zodanig zouden herkennen. Eén van ons in de rol van leidinggevende en de ander in de rol van coach. Wanneer wij samen terugblikken, wordt ons duidelijk dat deze gezamenlijke inspanning een sleutelrol speelde in het succesvol doorlopen van de tussentijd.

Waarom een pleidooi voor samen?

De liminale fase kenmerkt zich door onzekerheid, verschuivende structuren en het ontbreken van vaste zekerheden. Medewerkers voelen zich vaak in een niemandsland: het oude is verdwenen, het nieuwe nog niet betrouwbaar. De liminale fase heeft zowel leiding als ruimte nodig. Oftewel: er is in zowel *sturing* als *bedding* nodig.

De leider biedt richting en bepaalt de koers van de organisatie of het team. Deze persoon neemt beslissingen, stelt prioriteiten en schept duidelijkheid over verwachtingen. De leider zorgt daarnaast voor een veilige basis door vertrouwen te wekken, mandaat te verlenen en de juiste randvoorwaarden te creëren.

De begeleider vult dit aan door een veilige omgeving te creëren waarin medewerkers of teams hun zorgen, vragen en ideeën kunnen bespreken. De begeleider helpt gesprekken te verdiepen, spanningen te hanteren en samen betekenis te geven aan wat er gebeurt.

Op teamniveau en op individueel niveau. Er is aandacht voor emoties, patronen en zorgen. De begeleider levert een cruciale bijdrage aan de veilige basis: het creëren van ruimte waarin verandering kan worden onderzocht, geoefend en verankerd.

Een leider alleen kan de verandering niet altijd dragen. Zonder aandacht voor emoties, patronen en onderstromen raken mensen vervreemd of trekken ze zich terug. Een begeleider kan veel waarde toevoegen in een veranderproces, maar kan geen structurele koerswijziging afdwingen. De leider is nodig om formeel besluiten te nemen, eigenaarschap te claimen en richting te geven. Wanneer deze elementen ontbreken, blijft de verandering hangen in goede bedoelingen en losse initiatieven. Bij het ontbreken van duidelijkheid is de kans groot dat er verlamming ontstaat: medewerkers weten niet waar ze aan toe zijn, raken gedemotiveerd of worden onzeker. Door samen te werken ontstaat er een dubbel perspectief: richting én (emotionele) basis.

Als laatste, maar absoluut van belang. Het is vaak een grote uitdaging voor de leider om de verandering alleen te dragen. Het gaat immers niet alleen om het leiden van een organisatie of afdeling maar ook om het omgaan met de eigen ‘persoonlijke tussentijd’. De leider bevindt zich ook in een fase waarin oude zekerheden losgelaten moeten worden en het nieuwe er nog niet is. De eigen positie, overtuigingen en gevoelens zijn óók in beweging. We merken dat het daarbij ondersteunend kan zijn om regelmatig met een externe adviseur/coach te sparren om de eigen gevoelens een plek te kunnen geven.

Hoe trekken de leider en begeleider samen op?

Het succes van dit samenspel hangt sterk af van rol-zuiverheid en hoe goed de leider en begeleider elkaar weten te vinden. Dat vraagt het nodige:

- **Voortdurende afstemming.** Vooraf bespreken ze hun aanpak: wat brengen we in, wie zegt wat, hoe verdelen we de aandacht? Dit voorkomt tegenstrijdige boodschappen.
- **Elkaar versterken.** De leider staat voor richting en keuzes, de begeleider voegt er diepte aan toe door gevoelens, vragen en weerstand bespreekbaar te maken.

Samen bouwen aan een bedding waarin verandering niet alleen wordt bedacht, maar ook wordt beleefd

- **Gelijkwaardig naast elkaar.** Door samen zichtbaar te zijn bij teams of bijeenkomsten laten ze zien: "We zijn samen verantwoordelijk voor deze overgang." Dit wekt vertrouwen.
- **Flexibel schakelen.** Soms neemt de leider meer ruimte (bij urgente besluiten), soms de begeleider (bij spanningen of emoties).

Hoe werkt dat in de praktijk? Een aantal voorbeelden.

- Tijdens een teamoverleg waarin verwarring ontstaat over taken en rollen. De leider benoemt wat de nieuwe taakverdeling zal zijn. De begeleider neemt daarna het gesprek over en vraagt hoe medewerkers deze verandering ervaren en waar ze nog vragen hebben.
- Er wordt een nieuw roosterprogramma ingevoerd, er is nog veel onduidelijk en de medewerkers hebben veel vragen. De leider benoemt: "Dit weten we nu al, dit nog niet." De begeleider normaliseert het ongemak en stelt vragen als: "Wat doet het met jullie dat nog niet alles duidelijk is?"
- In een team gaan geruchten rond over een naderende reorganisatie. De leider stelt de norm dat het belangrijk is om dat soort zaken in het overleg te bespreken zodat ieder dezelfde informatie heeft. De begeleider creëert bedding voor het gesprek om te onderzoeken waarom het hanteren van deze norm lastig is.

Hoofdstuk 5

HOE TAAL HET VERSCHIL MAAKT IN DE TUSSENTIJD

Zoals we eerder in dit e-book al aangaven: de liminale fase sluit iets af en boort iets aan. Taal is een cruciaal middel om deze overgang hanteerbaar en betekenisvol te maken. Als leider en begeleider is het waardevol om meerdere taalsoorten te kennen en situationeel toe te passen.

De liminale fase kent vier verschillende taalsoorten:

- 1 **Onderzoekende** taal: 'Hoe komen we bij B'
- 2 **Bemoedigende** taal: 'Deze fase hoort erbij'
- 3 **Begrenzende** taal: 'Dit nog wel en dat niet meer'
- 4 **Inspirerende** taal: 'Zou het niet geweldig zijn als...'

*Kunnen afstemmen in taal
op wat er op dat moment nodig is,
is cruciaal*

Onderzoekende taal is de taal die nodig om de beweging naar B daadwerkelijk te kunnen maken. Deze taal gaat in om wat er nodig is om B te bereiken. Een paar voorbeelden. 'Wat moet er nog worden afgehecht om A los te kunnen laten? Welke rituelen kunnen we daarbij inzetten? Welke belemmeringen zien we nog op ons afkomen en hoe kunnen we die slechten?' Onderzoekende taal geeft ook inhoud aan de monitoring van de verandering. 'Welke stappen zijn er al gezet? Waar zijn we blij mee? Welk voorbeeldgedrag is helpend of belemmerend om naar B toe te bewegen?'

Bemoedigende taal is de taal die ondersteunt bij de onzekerheid en verwarring in de liminale fase. Het normaliseert de gevoelens en emoties die medewerkers hebben in deze fase en stimuleert om nieuwe dingen uit te proberen.

Een paar voorbeelden. 'Dat we ons even in niemandsland voelen hoort erbij. Laten we kijken wat deze nieuwe vorm ons gaat opleveren. We hebben de tijd om nieuwe dingen uit te proberen, fouten horen erbij.'

Begrenzende taal is de taal die afscheid van het oude bevordert en helderheid geeft over het nieuwe. De oude manier van werken wordt afgerond en krijgt de erkenning die het verdient. De nieuwe manier van werken krijgt hierdoor de ruimte en aandacht die het nodig heeft. 'Vanaf deze week werken we met de nieuwe ICT tool, de oude tool wordt per ... verwijderd. Wat heeft de tool ons gebracht? Eventueel bedanken medewerkers die betrokken waren bij de ontwikkeling van de nieuwe tool. We gaan wekelijks monitoren welke startproblemen we tegenkomen.'

Inspirerende taal is de taal die mensen doet verlangen naar B. Het wenkend perspectief van de verandering wordt hiermee in beeld gebracht. Het gaat over kansen en toekomstdromen en geeft medewerkers positieve energie. Inspirerende taal heeft een sterk motiverende werking. 'Wat wij samen kunnen bereiken...' of 'Stel je eens voor dat we straks beter in staat zijn om...' Inspirerende taal zet aan tot gezamenlijke actie.

In de liminale fase zijn alle vier de taalsoorten nodig. Het gaat erom dat er een balans is in deze taalsoorten en dat je als (bege)leider haarfijn weet wanneer welke taal van toegevoegde waarde is voor de verandering. Kunnen afstemmen op wat medewerkers nodig hebben is key. Wat zie je hen doen? Wat hoor je hen precies zeggen? Welke vragen keren steeds terug? Wij adviseren om te reflecteren op de taalsoorten die je in huis hebt en ondersteuning in te roepen van een collega of verandercoach als blijkt dat er een taalsoort nodig is die je lastig vindt of ver van je af staat.

We hopen dat de informatie en suggesties in dit e-book je verder helpen.

Meer weten?

Mail naar info@breinkorf.nl of bel 06 5108 3773. Daar zijn ook de reacties op dit e-book van harte welkom!

www.breinkorf.nl



