

PREVIEW

TRICKY TIJDEN

LAAT JE NIET GEK MAKEN



JITSKE KRAMER

Boom

**TUSSEN
HIER**

JITSKE KRAMER

pag.5

**VERANDEREN IS GEEN
PROBLEEM DAT OPGELOST
MOET WORDEN**

**(eerder verschenen in magazine van
de Orde voor Organisatieadviseurs)**

pag.21

**WE ZIJN VERDWAALD IN
EEN TRICKSTERCULTUUR**

**(eerder online verschenen bij
Management Impact van Boom uitgever)**

pag.35

SAMENVATTING BOEK

**Kun je niet wachten en
wil je boek alvast bestellen?**



**WE ZITTEN
OP ALLERLEI
TERREINEN**

**IN EEN
OVERGANGS-
FASE**

**VERANDERING
IS GEEN
PROBLEEM
DAT
OPGELOST
MOET
WORDEN**

OVER CREATIE, MOED
EN LIMINALITEIT

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 tricky 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. In dit boek kijk ik vanuit de kennis en kunde van de antropologie naar de patronen en dynamieken van grote veranderingen. In dit preview boekje twee artikelen en een samenvatting van het boek.

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.

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 machtsvacuum. Want hoe gaat de nieuwe situatie eruitzien, hoe worden contracten en verdiensten 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 beste-

den. 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 buiten-

gewone ervaringen hebben leren geven, zodat we er getransformeerd uit kunnen komen.

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 overgangsperiode 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 mo-

menten 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.

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 transitie. 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?

Creatie en moedLeiderschap 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 creatie

en moed om tot nieuwe oplossingen te komen. Creatie 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 *peer group* 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?

**VERDWAALD
MAAR**

**NIET
VERLOREN**

**WE ZIJN
VERDWAALD
IN EEN
TRICKSTER-
CULTUUR.**

TRICKY
TIJDEN.

Extra gevoelig voor tricksterstreken

Liminaliteit is een uiterst kwetsbare periode tijdens een grote verandering en zeer uitdagend voor iedereen die er middenin zit. Liminaliteit beschrijft de tijd tussen een oude en nieuwe situatie. In een liminale tijd ontstaat een buitengewone situatie waarin hiërarchieën en gevestigde normen verdwijnen, waarin heilige symbolen worden bespot, autoriteit in welke vorm dan ook in twijfel wordt getrokken, gezag wordt ondermijnd en waarin oude rechten worden opgeschud. Niets lijkt er echt meer toe te doen, terwijl tegelijkertijd alles enorm veel betekenis krijgt. Het verdwijnen van zekerheden geeft een bijzonder wankel gevoel. Tijdens liminaliteit zijn we daarom extra gevoelig voor mensen die zeggen te weten hoe het zit en die prachtige eenvoudige oplossingen beloven.

Antropologisch onderzoek laat zien dat we in deze dynamiek wereldwijd en in alle culturen, altijd en overal hetzelfde bijzondere personage tegenkomen: de trickster. Er is geen mythologie, geen oorsprongsverhaal, geen film zonder trickster. De trickster is de meester van de grens, het archetype van de twijfel. Soms een schurk, soms een held. Denk aan Pinokkio, Anansi, Robin Hood, Loki en Jack Sparrow. Tricksters zijn ex-

perts in grenzeloos gedrag. Vaak verleidelijk, grappig en onschuldig, maar ook schofterig of zelfs ronduit misdadig. Ze creëren voortdurende verwarring waardoor ze mensen alle kanten op kunnen manipuleren, al zullen ze het zelf niet zo zien. Ze breken grenzen open en heilige huisjes af. Alles wat de trickster doet, mag en kan eigenlijk niet, maar doordat hij dingen kapot maakt, ontstaan nieuwe situaties en mogelijkheden.

Verdwaald in een trickstercultuur

Ik ben tijdens mijn zoektocht naar de patronen van transformaties gaan houden van de trickster, maar ook geschrokken van de impact die dit archetype op onze moderne samenleving en het leiderschap in organisaties heeft. Ik zie een verband tussen het wijdverbreide wantrouwen naar leiders en organisaties en het tricksterarchetype dat zich de afgelopen jaren naar het centrum van ons leven heeft weten te manoeuvreren. In de mythologie zijn het figuren die voor opschudding zorgen en creativiteit brengen, met leiders strijden, maar nooit zelf de leider zullen zijn. Daar is het misgegaan. Wij zijn tricksterlogica en -tactieken steeds meer gaan verwarren met leiderschapsvaardigheden. Op veel plekken gaat het niet zozeer om het communiceren van de waarheid, maar over hoe

je de feiten kunt gebruiken om jezelf of een product er beter uit te laten zien, en je tegenstander slechter. Is dat niet van alle tijden? Ja en nee. Met de keuze voor een oneindige kernwaarde als economische groei (wat ruimte geeft voor spelen met grenzen), de vlucht van het internet (waarin alles elke dag kan veranderen), de loskoppeling van de geldwaarde van goudwaarde (waardoor de financiële ruimte een speeltuin is voor speculanten) en *artificial intelligence* (waar niets meer lijkt wat het is) hebben we een unieke mix van factoren te pakken die leiden tot een grote liminaliteit waarin we de trickster tot held en leider hebben gemaakt.

Tricksterlogica geeft een vreemd soort gevoel van betovering. Het werkt dempend en verdovend en heeft ergens iets weergaloos onweerstaanbaars. We vóelen dat er iets niet klopt en tóch gaan we er in mee. Er is geen sprake van onderdrukking, uitbuiting of dwang, maar een vrijwillig opgeven van de eigen waarheid. We worden op allerlei manieren regelmatig in de maling genomen, onder de noemer van marketing of public relations. De trickster is als een slimme ondernemer en heeft een stiekeme aantrekkingskracht die ons fataal kan worden. De realiteit is namelijk iets geworden om mee te spelen en naar je hand te zet-

ten. Spelen met feiten is de norm geworden. Perceptiemanagement is op veel plekken belangrijker dan feitelijke en inhoudelijke informatie delen. Informatie vanuit leiders, politiek, management en organisaties is op zijn zachtst gezegd niet altijd volledig en soms gewoon gelogen. Er wordt met rapporten gespeeld, er worden verhalen gespind. Op grote en kleine schaal. We zijn tricksterstreken normaal gaan vinden, met als gevolg dat mensen hun vertrouwen hebben verloren in politiek en management.

Maak van tricksters geen leiders

Het klinkt zo logisch: maak mensen die excelleren in trickstertactieken nooit tot leider. Benut ze om je uit te dagen, om de boel op te schudden, maar geloof hun verdraaide verhalen niet en geef ze geen toegang tot de machtsarena. Verwar zelfvertrouwen niet met deskundigheid. Een grensspeler kan geen grenzen stellen, geen knopen doorhakken, geen mensen aansturen, niet zijn of haar eigen waarheid spreken, want die heeft hij niet ... De trickster is een belangrijke randfiguur, die zich in onze cultuur op de een of andere manier in het centrum van de macht heeft weten te manoeuvreren. En dat hebben we met z'n allen gedaan en pakt desastreuus uit.

In een kaartspel is de joker de tricksterkaart. Op dit moment is voor velen de joker het rolmodel; met handige tips en tricks willen we snelle manieren vinden om desnoods ten koste van anderen grote winsten te pakken. Maar in het kaartspel is die joker vooral leuk omdat er maar heel weinig van in het spel zitten. Ze kunnen zorgen voor een onverwachte wending, maken mensen aan het lachen en irriteren degenen die dreigen te winnen. Zonder jokers is het spel saai. Iedereen hoopt op de joker als de kaarten worden geschud. Maar een kaartspel met alleen maar jokers is een nachtmerrie. De logica zal ontbreken. De joker ontleent zijn waarde aan de andere kaarten. Zonder de anderen is een joker helemaal niks waard. Niemand kan meer winnen of verliezen.

Tricksters doen zich voor als leiders, maar zijn in wezen grote alsof-leiders, imitators. Ze beloven waarheden, maar geven leugens. Denk aan de mondkapjesdeal van Sywert van Lienden. Of het hele spel om de waarheid van de toeslagenaffaire, giflozingen van bedrijven, CO₂-metingen en de marketingtrucs van de tabaksindustrie. Of, op kleinere schaal, die ene projectleider die tijdens het jaaroverleg de werkelijke voortgang van het project richting de directie wist te

verbloemen met een goed verhaal waar we tijdens de borrel met z'n allen nog erg om gelachen hebben en aan nieuwe collega's smakelijk doorvertellen. Of aan jouw meest recente leugentje om bestwil. We gebruiken allemaal trickstertactieken, waarbij het telkens de grote vraag is of ons gedrag nog binnen de morele grenzen van slim en ondeugend valt, of overhelt naar sluw en bedrieglijk.

Tricksters kunnen anderen in de maling nemen zolang er mensen zijn die erin trappen. Het grote gevaar is dus niet de trickster, maar onze naïviteit. We laten ons makkelijk verleiden door ons diepe verlangen naar een goed verhaal en een quick fix. We hebben meer te vrezen van onze eigen dommigheid dan van kwaadaardige mensen. In de onzekerheid van een liminale periode hebben we een enorme behoefte aan charismatisch leiderschap en maken we massaal de vitale fout om trickstertactieken te verwarren met charisma.

Tricksterlogica en -tactieken zijn in zichzelf niet verkeerd, ze bezitten een mythische creatiekracht. Maar bij onvoldoende tegendruk nemen ze iedereen mee in een negatieve spiraal van gladde praat, liegen, bedrie-

gen, schelden, elkaar schofferen, anderen uitbuiten en mensen tegen elkaar ophitsen. Dan wordt de eens zo speelse en geestige trickster steeds egoïstischer en onaanspreekbaar op gedrag, omdat hij meester is in het duiken voor verantwoordelijkheid en het bespelen van grenzen.

In mijn studie naar tricksters bekeek ik de Disney animatiefilm *Pinokkio* uit 1940 en werd getroffen door de Pleziereilandscène.



Pinokkio is een tricksterfiguur, die zich door zijn onhandigheid voortdurend in de nesten werkt, wiens neus gaat groeien bij elke leugen en door Japie Krekel als extern geweten nog enigszins op de rit wordt gehouden. In deze versie van het verhaal wordt Pinokkio met een paar vrienden naar Pleziereiland gelokt door een slimme zakenman die zich bedient van sluwe trickstertactieken. Pleziereiland is een plek waar je niet naar school hoeft, de hele dag mag snoepen, onbeperkt sigaren kan roken en kunst en gebouwen kapot mag maken (een scène die overigens akelig veel lijkt

op de bestorming van het Capitool in 2021). Pleziereiland is geweldig, maar als je hier te lang blijft, verander je in een ezel en word je verkocht aan een enge zakenman. Het is een grote trickster-val. De moraal van Disney destijds was dat je naar school moest om een goed mens te worden. Nu ik deze scène, bijna 85 jaar na dato, terugzie, treft mij vooral hoe we met z'n allen in een soort Pleziereilandscène terecht zijn gekomen. Puur gericht op eigen vertier. Ten koste van de balans met de aarde, andere mensen en onszelf, want Pleziereiland blijkt ons op de lange duur helemaal niet zo gelukkig te maken. 'Tijd om te gaan, voordat we allemaal in ezels veranderen', zou Japie Krekel zeggen. En wat gebeurt er met Japie in de film? Precies, die wordt voortdurend ergens onder geplet. Hoe saai ook, het is tijd dat we naar Japie gaan luisteren.

Revolutie van begrenzing en echtheid

Hoe spannend en opwindend de mogelijkheden van de trickster ook zijn, het maakt ons langzaam gek. We raken weg bij ons gevoel, verliezen contact met onszelf, elkaar en de natuur. En precies dat contact is juist nu zo hard nodig. Tricksters behoren toe aan de periferie en horen niet in het centrum van de macht te zijn. Vaak betekent veranderen dat we ons moeten

bevrijden van knellende keurslijven, dat we grenzen verleggen en de boel openbreken. Je zou denken dat de beste opstand tegen tricksters bestaat uit het stellen van grenzen door een morele discussie aan te gaan, door iemand te wijzen op feiten en ethiek. Maar de trickster is de meester van de grenzen en zal ook met deze nieuwe grenzen aan de haal gaan en het grenzenspel altijd winnen. Gek genoeg is er nu een ander soort verandering, of revolutie, nodig. Niet nog meer groei en nieuwe ideeën, maar juist terug naar de basis. Om de uit de hand gelopen trickstercultuur te begrenzen, hebben we een ander soort tegengeluid nodig. Die van menselijke waarachtigheid, contact met de realiteit, stilte, intuïtie, zingeving, onderlinge relaties en de natuur. Om te navigeren door de liminaliteit van de grote veranderingen van deze tijd, hebben we onderlinge verbondenheid, echtheid en oprechtheid nodig. Zodat we in het loslaten van wat we kennen elkaar kunnen vasthouden.

**LIMINALITEIT
HEEFT
CREATIE**

**EN
MOED
NODIG**

TRICKY TIJDEN

LAAT JE NIET
GEK MAKEN

In dit boek kijk ik vanuit de kennis en kunde van de antropologie naar de patronen en dynamieken van grote veranderingen. Antropologie laat je om het hoekje kijken en maakt zichtbaar wat iedereen eigenlijk al wist, maar nog niet onder woorden kon brengen. In 'Tricky Tijden – laat je niet gek maken' deel ik mijn nieuwste inzichten over cultuurveranderingen. Met een speciale focus op wat er gebeurt in de oncomfortabele, kwetsbare, stormachtige en rommelige tussentijd, waarin we weten dat we niet terug kunnen naar hoe het was, maar ook nog niet weten hoe de toekomst er precies uit gaat zien.

In mijn beschrijvingen kies ik een perspectief, een beschrijving van de werkelijkheid, dat is onvermijdelijk. Her en der zal mijn mening of emotie er zelfs doorheen klinken, dat is een keuze. Waar ik mijn persoonlijke grenzen trek, kun jij een heel ander perspectief ervaren. Misschien deel je mijn analyse, misschien niet. Wellicht zet je kruizen, krullen, strepen, vraagtekens en uitroeptekens bij mijn teksten. En dat is precies wat in deze liminale tijden moet gebeuren.

In het kort

We zitten op allerlei terreinen in een overgangsfase. Tijdens grote veranderingen moeten we afscheid nemen van wat we kennen, terwijl we nog niet precies weten hoe de toekomst eruit gaat zien. Het is een verwarrende tussenperiode waarin het niet meer is zoals het was, maar ook nog niet hoe het gaat zijn. Antropologen noemen deze tussentijd liminaliteit. Het is *the messy middle*, een rommelige tussentijd.

Geraakt door de vele veranderingen die spelen in de wereld, en de heftige emoties die dit overal oproept, ging bestsellerauteur en antropoloog Jitske Kramer op zoek naar de patronen van de tussentijd. Zij beschrijft in heldere taal de kansen, gevaren en verleidingen

tijdens grote veranderingen. Wilde verhalen zorgen voor verwarring, tricksters spelen voortdurend met de waarheid en machtsverhoudingen schuiven. We zijn verdwaald in een trickstercultuur. Mensen die de waarheid het beste kunnen spinnen hebben we tot held gemaakt. Met als gevolg: Jack Sparrow's en Pinnokio's als CEO's en politiek leiders.

Tricky Tijden is een confronterend boek dat je met nieuwe ogen naar de samenleving en jezelf laat kijken. Met duiding en een persoonlijke mening. Met lessen die Jitske leerde tijdens haar reizen naar verschillende culturen. Met een visie over het soort leiderschap dat nodig is tijdens liminaliteit. Met urgentie geschreven: we kunnen en moeten beter, er is genoeg te doen. Navigeren door onzekere tijden is altijd tricky, maar we kunnen het. Met de moed tot creatie vanuit oprechtheid en de hulp van elkaar.

De kracht van het ondertussen: kansen, gevaren en verleidingen van liminaliteit

In het boek volg je mijn zoektocht waarin ik de kracht van het ondertussen induik. 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, vraagt het wel om door en langs de risico's van liminaliteit te navigeren. Door het boek heen leer je de risico's kennen. Risico's die zich aandienen als verleidingen en groot gevaar vormen voor de noodzakelijke transformatie. Ik zet hier de belangrijkste zeven gevaren en verleidingen van liminaliteit op een rij. Ze vormen de kern van mijn zoektocht en je zult ze op allerlei manieren in het hele boek terugvinden.

Allereerst is er het gevaar van permanente liminaliteit. Wanneer we de overgang naar de integratiefase niet weten te maken, wanneer we besluiten voor ons uit blijven schuiven en de slag van ideeën naar realiteit niet maken, blijven we hangen in het ondertussen. We weten dat we eigenlijk moeten veranderen, maar we zetten niet door. Nieuwe initiatieven blijken varia-

ties op het oude. Het lukt niet om de nieuwe identiteit vorm te geven. De pijn of leegte die we voelen lossen we niet structureel op, maar proberen we te dempen en verzachten, terwijl de onderliggende problemen door etteren. Mogelijk geven we elkaar de schuld van de hele situatie, waardoor conflicten oplopen en we niet meer tot vormen van verzoeningen komen. Straatprotesten worden een terugkerend fenomeen, grensconflicten blijven doden eisen, echtscheidingen zorgen voor jarenlange ellende of het lukt je maar niet om de dood van een geliefde te verwerken. Het is essentieel dat we dingen weten af te ronden.

Ten tweede het gevaar van verleidelijke liminaal-achtige activiteiten. In plaats van werkelijk transformerende rituelen willen we wel de rush van een bijzondere ervaring voelen, maar niet de pijn om daadwerkelijk tot verandering te komen. In moderne samenlevingen hebben we vaak geen duidelijke groepsrituelen meer die verbinding geven en overgangen begeleiden. We nemen vaak de tijd niet om tot diepgang te komen en lopen het liefst om de veranderpijn heen. Het moet wel leuk en inspirerend zijn. Wat overblijft zijn activiteiten die wel de kick geven van een liminaliteitsbeleving, maar die niet doorpakken op de transformatie.

Dit zijn zogenaamde *liminoid* activiteiten die ervoor zorgen dat we als een soort *experience junkies* in een permanente liminaliteit blijven hangen.

Ten derde het gevaar van wilde verhalen. In de onduidelijkheid en onzekerheid worden we verleid te geloven in de meest bizarre verhalen, verklaringen en oplossingen. Het is gevaarlijk wanneer mensen massaal bizarre berichten op facebook gaan rondpompen die groepen tegen elkaar opzetten. Nieuwe tweedelingen worden tijdens liminaliteit makkelijker overgenomen en als we geen duidelijk verhaal hebben, verzinnen we er een. Als iedereen om je heen in paniek is, dan neemt je lijf dit paniekgevoel heel snel over. We hebben de illusie dat we ons eigen gedrag en onze eigen gedachten helemaal zelf kunnen bepalen, maar dit is niet helemaal waar. Emoties, gedrag en verhalen zijn besmettelijk. We kopiëren anderen veel meer dan we in ons individuele ideaal zouden willen toegeven. Doordat onze gebruikelijk referentiepunten tijdens liminaliteit ter discussie staan weten we niet meer zo goed wie of wat we precies moeten geloven en nadoen. In buitengewone tijden staan we open voor buitengewone verhalen, ook als deze te bizar voor woorden zijn. We zijn verhalende wezens, we kunnen niet anders.

Ten vierde het gevaar van tricksters die ons verleiden met mooie praatjes en oplossingen die te mooi zijn om waar te zijn. We zijn er altijd gevoelig voor, maar zeker tijdens liminaliteit. Tricksters zijn fantastisch en afschuwelijk tegelijkertijd. Ze spelen met grenzen, jongleren met feiten en fictie en creëren daardoor nieuwe werkelijkheden. Soms met desastreuze gevolgen. Het is verleidelijk om ze te volgen, omdat ze beloven dat ze weten hoe het echt zit. Ze leggen de schuld altijd bij anderen en maken plannen hoe zij hen verantwoordelijk kunnen stellen voor alle ellende. Tricksters zijn verleiders, charlatans of schoften en ze dagen je uit om jouw eigen morele kompas serieus te nemen.

Ten vijfde het gevaar van een intense, en mogelijk gewelddadige, machtsstrijd. Wie mag het nieuwe verhaal bepalen, wie voelt de financiële nadelen van de verandering het hardst en wie gaat erop vooruit. Transformatie vraagt moedig leiderschap. Beslissingen nemen die verder gaan dan je persoonlijk belang. Fundamentele veranderingen betekenen altijd een verschuiving in de macht en ranking. Het is verleidelijk om vast te houden aan wat we kennen, maar wanneer de status quo niet houdbaar is of voor grote groepen onacceptabel, levert dit frustratie, frictie en mogelijk agressie

op. Om een vreedzame overgang te maken naar een nieuwe situatie, zal ook de zittende macht bereid moeten zijn te veranderen. Niet alleen in handelen, maar ook door hun machtspositie te delen of op te geven. Dat vraagt ontzettend veel van mensen.

Ten zesde het gevaar van gebrek aan veiligheid en moed. Tijdens liminaliteit zijn grenzen vervaagd, waardoor alles meer ruimte krijgt, dus ook de donkere kant van de menselijke natuur. Mensen kunnen in een liminale ruimte dingen doen die ze normaal nooit gedurfd zouden hebben. Fantastische innovatieve dingen, maar ook grensoverschrijdend gedrag als schelden, fysiek geweld, overmatig drank- en drugsgebruik. Of er heerst verlamming en apathisch afwachten tot iemand iets doet. We hebben mensen nodig die een veilige ruimte weten te creëren waarin we de moed hebben om onze grenzen kunnen onderzoeken. Zeker omdat we ontzettend goed zijn in het voeren van belabberde gesprekken. We komen alleen tot vernieuwing als we onze ideeën delen met anderen, ook en juist als deze schuren. We vormen culturen in interactie en besluitvorming, maar de kwaliteit hiervan staat door alle liminale emoties onder druk, terwijl deze juist nu van cruciaal belang is.

Het zevende gevaar is tijd. Of beter het gebrek eraan. We willen alles snel in een concrete planning gieten en hebben vaak de moed niet om meer magie toe te laten. Er is een grote druk om snel met plannen te komen, om nu al het einddoel te weten. Het is de kunst om erop te vertrouwen dat zich nieuwe wegen aandienen en dat je die zult herkennen. Niet door op de bank te gaan zitten wachten op een wonder, maar door alert te zijn, nieuwe mensen te ontmoeten, te spelen met nieuwe oplossingen, te vragen en diep te luisteren. De uitdaging in onze cultuur is om onszelf toe te staan om liminaal te zijn. Om onze emoties te voelen en de verbeeldingskracht aan te spreken. Om te scheppen en te creëren wat er nog niet is. Om de moed te hebben onze magische krachten aan te boren.

Verdwaald maar niet verloren

Bij grote veranderingen in de wereld moeten we zoeken naar nieuwe manieren en de tot dan toe geldende waarheid bevragen. Het voelt alsof we verdwaald zijn in alle mogelijkheden van ons eigen culturele verhaal. Het raakt aan existentiële angsten. Als je er middenin zit voelt het als een unieke ervaring, maar als mensheid weten we hoe we met grote transformaties om moeten gaan, we hebben het eerder gedaan. Liminali-

teit kent universele patronen die houvast geven in het rommelige ondertussen van verandering. We kunnen veel leren van wat we al weten.

Tricky Tijden geeft een reisplan om door de liminale ruimte te navigeren. Geen ‘handzaam model met concrete tips om je einddoel te behalen’, maar wel een manier om de weg te vinden in situaties waarin alles lijkt te veranderen en je het gevoel hebt verdwaald te zijn in hoe het was, hoe het is en hoe het zou moeten of kunnen zijn.

**TRICKY
TIJDEN.**

**WE
KUNNEN
DIT.**

Auteur: Jitske Kramer

Verschijningsdatum: 1 april 2024

Uitvoering: paperback

Formaat: 15 x 23 cm

Omvang: ca. 256 pagina's

De inhoudsopgave

Om een beeld te krijgen van de opbouw van het boek, hierbij de inhoudsopgave.

Inleiding: Omdat we beter kunnen

1 VERDWAALD MAAR NIET VERLOREN

- 1.1 Cultuur: orde in de chaos
- 1.2 Curieuze basisprincipes van het huidige economisch systeem
- 1.3 Het moet anders: kan het pijnloos?

2 LIMINALITEIT: HET GRENZELOZE ONDERTUSSEN

- 2.1 Kansen, gevaren en verleidingen van liminaliteit
- 2.2 Grote veranderingen ontstaan in drie fases
- 2.3 Liminoid: verslavende kick ervaringen

3 TRICKSTERS SPELEN MET GRENZEN

- 3.1 Verdwaald in een trickstercultuur: van mythologisch figuur tot charismatisch leider
- 3.2 Tricky tactieken: op de grens van wat mag en kan
- 3.3 Tricky spectrum: van onschuldig naar crimineel gedrag
- 3.4 Een revolutie van oprechtheid, begrenzen en waarachtigheid

4 OP VERHAAL KOMEN

- 4.1 Wij zijn ons verhaal
- 4.2 Wilde verhalen: de aantrekkingskracht van complottheorieën
- 4.3 Oud en nieuw narratief: wat laten we los en wie zijn we dan nog?
- 4.4 Het tussenverhaal: het verander narratief van het ondertussen

5 MACHTSVERHOUDINGEN STAAN OP SCHERP

- 5.1 Ranking: het spel van status en macht
- 5.2 Machtsmisbruik en ranking-val
- 5.3 Angst en actie op de grens van verandering

6 HET ONGRIJPBARE VASTPAKKEN EN TOELATEN

- 6.1 Het onverklaarbare willen verklaren
- 6.2 Magische tijd en ruimte
- 6.3 Ceremoniemeesters van het ondertussen: sjamanen en magiërs
- 6.4 Rituelen geven houvast en nieuwe inzichten

7 EERSTE HULP BIJ VERDWALEN: OP WEG NAAR OPLOSSINGEN

- 7.1 Erken dat je verdwaald bent
- 7.2 Word rustig en geef niemand de schuld
- 7.3 Ken het reisgezelschap
- 7.4 Make a cup of tea
- 7.5 Vind je locatie en breng de omgeving in kaart
- 7.6 Bepaal het kompas en niet de route
- 7.7 Reis naar boven, beneden en maak plezier
- 7.8 Pas op voor heilige routes, trickster tricks en wilde verhalen
- 7.9 Vier je thuiskomst (en maak je klaar voor de volgende reis)



Over Jitske Kramer

Jitske Kramer is antropoloog, internationaal spreker, bestsellerauteur en oprichtster van Human Dimensions. Van haar boeken *De Corporate Tribe*, *Building Tribes*, *Deep Democracy*, *Jam Cultures* en *Werk heeft het gebouw verlaten* zijn meer dan 150.000 exemplaren verkocht. Haar boeken zijn vertaald in het Engels, Duits en Russisch.

Meer informatie: www.jitskekramer.nl



Meer informatie: www.trickytijden.nl



FOTOGRAAF Marie Broeckman
ONTWERPER Slavimir Stojanovic Futro
VORMGEVING Douwe Hoendervanger bno

Liminaliteit

**Als niets meer is zoals het was.
Tussen hier en daar. Tussen feit en fictie.
Tussen vrees en verlangen. Tussen leven en dood.
Mensen veranderen in het ondertussen.
Met een onbekende bestemming.
Een onbekende reistijd. Een onbekende route.
Vol gevaren, kansen en verleidingen.**

**Tricky tijden. Het is alles of niks.
Het is wat wij ervan maken.
Ongekend zijn de mogelijkheden.
We kunnen zoveel meer dan we denken.
De keuze is aan ons. Samen maken wij de wereld.**

**We zullen ons bevrijden van leugens.
We zullen strijden. En leven.
Met de moed tot creatie vanuit oprechtheid.
En de hulp van elkaar.
We zijn verdwaald, maar niet verloren.
We weten hoe dit moet.
We hebben het eerder gedaan.
We kunnen dit.
Wat ga jij doen?**

– Jitske Kramer

**EN
DAAR**

TRICKY TIJDEN BOEKLANCERING!

Op 8 april 2024 vieren we met een spetterend uniek programma de lancering van Tricky Tijden, het nieuwste boek van Jitske Kramer. Je kunt de gloednieuwe Tricky Tijden keynote van Jitske Kramer beleven, gevolgd door een Tricky Talkshow onder leiding van Dolf Jansen.

Voor wie

Voor iedereen die nieuwsgierig is naar de tussentijd waarin wilde verhalen zorgen voor verwarring, tricksters voortdurend spelen met de waarheid en machtsverhoudingen schuiven.

'Tricky Tijden' is een confronterend boek dat je met nieuwe ogen naar de samenleving en jezelf laat kijken. Tijdens deze avond komt de tekst uit het boek tot leven. Je zult met nieuwe inzichten, stof tot nadenken én als je wilt met het spik-splinternieuwe boek naar huis gaan. Gesigneerd door Jitske. Uiteraard.

Prijs: € 49,95

Locatie: Spant! Bussum

**Datum: 8 april 2024,
18.30 – 22.00**

Meer info en inschrijven:

