

## Letterlijk of figuurlijk?

Een weergave van het debat over de kijk op de liminale ruimte  
en het gebruik theater als verandertool

### Abstract

Het doel van dit review is om het debat over de kijk op de liminale ruimte weer te geven. Van daaruit wordt besproken hoe een consultant theater als verandertool kan benutten. In de literatuur over liminaliteit is een scheiding zichtbaar tussen een letterlijke en figuurlijke visie op de liminale ruimte. Opvallend is dat studies die uitgaan van een letterlijk construct van de liminale ruimte zich vooral bevinden buiten de context van organisatiewetenschappen. Binnen die context is de dominante visie op de liminale ruimte juist figuurlijk. Wanneer de consultant theater inzet als verandertool, is de visie op de liminale ruimte van belang. Ziet de consultant de liminale ruimte als letterlijk, dan kan deze gebruik maken van theater als *stagesetting*. Binnen de *stage* kunnen deelnemers hun aannames uitdagen, bekritisieren of bevestigen. Wanneer de consultant uitgaat van de liminale ruimte als figuurlijk, kunnen rollenspellen als vorm van theater ingezet worden. Deze kunnen een liminale ruimte creëren en daarmee bijdragen aan het leerproces.

---

### Inleiding

Uit de literatuur blijkt dat je in liminaliteit in overgang zit van het één, naar het ander (Van Gennep, 1960). Dat betekent dat je tussen twee posities in zit. Dit wordt ook wel *'betwixt and between'* - vrij vertaald: 'half en half' of 'tussen' - genoemd (Turner 1967, pp. 97). In liminaliteit bevinden we ons dus tijdelijk buiten sociale structuren en regels. Dit kan ons verzwakken, omdat we dan geen rechten

hebben ten opzichte van anderen. Het zou ons echter ook van structurele verplichtingen bevrijden (Turner, 1982, pp. 27). Hoewel de term is ontstaan in de antropologie (Van Gennep, 1960) wordt liminaliteit sinds een aantal jaar veel genoemd in literatuur over organisaties (Vesala & Tuomivaara, 2018; Swan *et al*, 2016; Tempest & Starkey, 2004; Garsten, 1999). Een opvallende scheiding is zichtbaar in de betekenis die auteurs geven aan de liminale ruimte. Dit literatuurreview gaat in op het debat over die betekenis. Gaat het om een letterlijke ruimte, of juist figuurlijk? Vanuit beide visies op liminaliteit zal worden beschreven hoe een consultant theater als verandertool kan benutten. Omwille van de haalbaarheid van dit review is gekozen voor het vergelijken van alleen literatuur over liminaliteit waarin een duidelijke keuze wordt gemaakt in de duiding van de liminale ruimte.

### Liminaliteit als mentaal en fysiek construct

Een dominante visie in studies over liminaliteit in organisatiewetenschappen richt zich op liminaliteit als figuurlijke staat, en dus als mentaal construct. In deze onderzoeken wordt uitgegaan van de liminale ruimte als een moment of periode waarin individuen en groepen een rituele overgang ervaren van de ene naar de andere staat. De tijdsdimensie is in deze visie van belang voor het aanduiden van de liminale ruimte (Thomassen, 2012). Deze visie op de liminale ruimte is onder andere zichtbaar in een studie over tijdelijke medewerkers (Garsten, 1999). Daarin wordt een vergelijking getrokken tussen tijdelijke medewerkers en liminaliteit:

*“lacking the structural bond created by a regular employment position, (...) temporary employees share some of the inter structural and ambiguous characteristics of liminality”* (Garsten, 1999, pp. 603).

Hetzelfde geldt voor management consultants volgens Czarniawska & Mazza (2003). Zij gebruiken de liminale ruimte als metafoor voor consultancy (pp. 269). Een link naar liminaliteit werd ook gelegd in studies naar MBA-programma's en traineeships (Kelan & Dunkley Jones, 2009; Eriksson-Zetterquist, in: Czarniawska & Mazza, 2003). De fasen in het master- en traineeprogramma werden daarin vergeleken met de fasen van de *'rites de passage'*, zoals Van Gennep (1960) deze benoemde. Die fasen zijn achtereenvolgens: separatie, transitie en incorporatie. Liminaliteit werd ten slotte ook onderzocht bij het combineren van institutionele en niet-institutionele elementen als organisatie-strategie in een professionele organisatie: *'organizational liminality'* (Lindsay, 2010, pp. 163). Wanneer een consultant vanuit deze visie de liminaliteit wil benutten in een verandering, dient hij een temporele, mentale ruimte te creëren waarin mensen niet bij het ene, maar ook niet bij het andere horen.

De liminale ruimte kan echter ook worden begrepen als fysieke - en dus als letterlijke - ruimte. Zo spreekt Van Gennep (1960) over de deuren, drempels en grenzen van de liminale plek. Daarnaast bespreekt Shields (1991) het strand als liminale plek tussen het land en de zee. Ook Preston-Whyte benoemt stranden als liminale plek waar sprake is van: *“brief moments of freedom and an escape from the daily grind of social responsibilities.”* (Preston-Whyte, 2004, pp. 350). Een andere studie (Pritchard & Morgan, 2006) betoogt dat hotels een *'limbo-like'* omgeving zijn waar anonimiteit, romantiek en avontuur gevonden kan worden

(pp. 764). Ook Thomassen (2012) benadrukt dat ruimtelijke dimensies van liminaliteit verband kunnen houden met specifieke plekken, zoals een deur of grensgebied. Hij noemt deze letterlijke liminale ruimtes *'liminal landscapes'* (pp. 26). Een ander onderzoek (Iedema *et al*, 2012, pp. 41) richt zich op de ziekenhuishal als liminale ruimte. Het onderzoek laat zien hoe de liminale ruimte voor ziekenhuispersoneel een omgeving creëert voor conversatie of het uitwisselen van kennis. Ook andere studies (Peleg *et al*, 1999; Pearce, 2003) onderschrijven het belang van ziekenhuisgangen voor kennisuitwisseling en interactie. Wanneer de consultant een interventie wil plegen vanuit de letterlijke visie op liminaliteit, dient deze een fysieke liminale ruimte te creëren: een ruimte met grenzen en een toegangspoort. Die ruimte dient neutraal te zijn, en niet bij het ene of bij het andere te horen: *'betwixt'* en *'between'*. Mensen verliezen in die ruimte hun sociale staat. Ze hebben dan geen rechten of plichten meer ten opzichte van anderen.

Opvallend aan bovenstaande is dat de studies met de letterlijke liminale ruimte als uitgangspunt zich vooral bevinden buiten de organisatiewetenschappen. Binnen de context van organisaties lijkt een mentaal construct van de liminale ruimte dominant te zijn als uitgangspunt. Het is echter belangrijk om aandacht te besteden aan de letterlijke visie op liminaliteit. Bovenstaande studies laten namelijk zien dat letterlijke liminale ruimtes onder andere kunnen leiden tot kennisuitwisseling. Daarmee heeft de letterlijke liminale ruimte potentie om meer benut te worden bij organisatieverandering. Nader empirisch onderzoek naar de letterlijke liminale ruimte in de context van organisatiewetenschappen is daarom gewenst.

### Liminaliteit en theater

Een consultant kan vanuit beide visies op de liminale ruimte kijken naar organisaties en verandering. Turner benoemt in zijn werken zowel de letterlijke als de figuurlijke liminale ruimte (1977, 1984) en stelt daarbij het volgende:

*“...any society that hopes to be imperishable must carve out for itself a piece of space and a period of time in which it can look honestly at itself. This honesty is not that of the scientist (...). It is rather, akin to the supreme honesty of the creative artist, who, in his presentations on the stage, in the book, in marble, in music, or in towers and houses reserves to himself the privilege to see straight what all cultures build crooked”* (Turner, 1984, pp. 40).

Volgens Turner dient een kunstenaar de liminale ruimte dus te creëren. Mangham (2001, pp. 295-296) beaamt dit door te stellen dat voorstellingsgenres, zoals theater, manieren zijn waardoor we de kans krijgen om naar onszelf te kijken: naar onze principes, waarden en gedragsnormen. Deze elementen zijn, soms onbewust, onderdeel van onze cultuur, maar we kunnen er bewust van worden door een voorstelling, zoals theater. Hierdoor kunnen onze aannames worden uitgedaagd, bekritiseerd of bevestigd.

De visie op de liminale ruimte is bepalend voor de rol die een consultant in dient te nemen en voor de plaats die theater krijgt in het veranderproces. Ziet de consultant de liminale ruimte als letterlijke ruimte, dan kan deze gebruik maken van theater als door het inrichten van een *stage: stagemetstelling*. Een voorbeeld daarvan is een gesprek rond een kampvuur (Kotter & Cohen, 2012, pp. 53). De *stage* is dan een plek waar je letterlijk binnenkomt, door bijvoorbeeld een deur of poort. Turner (1984, pp. 23) stelt dat de *‘piece of space’* - bijvoorbeeld het theater - liminaal

is, in de zin dat het de dagelijkse realiteit stillegt en mensen laat nadenken over de voorwaarden waarin zij nadenken en zich voelen over het dagelijks leven. Braun & Kramer (2015, pp. 128) schrijven over een praktijkvoorbeeld in organisatiecontext: de *‘kgotla’*. De *kgotla* is een besluitvormingsmethode uit Botswana, waarin de dorpelingen op de grond in een cirkel om een boom heen zitten. Die ruimte wordt de *kgotla* genoemd. In de *kgotla* mag iedereen zijn mening geven en is het verboden om elkaar te onderbreken. In organisaties kan ditzelfde idee gebruikt worden. De consultant kan een ruimte vergelijkbaar met de *kgotla* creëren: bijvoorbeeld door stoelen in een cirkel te zetten. Zodra deze dit ook benoemt en de regels van deze ruimte uitlegt (zoals: iedereen is gelijk en het is verboden om elkaar te onderbreken), heeft de consultant een *stage* neergezet. Deze *kgotla* is dan eigenlijk de liminale ruimte van de oude situatie, naar de situatie waar het nieuwe besluit geldt. *‘Betwixt’* en *‘between’*, dus.

Ziet de consultant de liminale plek als figuurlijk, dan dient hij een figuurlijke staat van liminaliteit te bereiken. Theater kan dienen als ritueel om in een liminale staat terecht te komen. Rituelen, zoals de *‘rites de passage’* die Van Gennep (1960) beschrijft, kunnen ervoor zorgen dat de deelnemers tijdelijk loskomen van alles wat ze tegenhoudt in hun dagelijkse ervaring (Ryan, 2018, pp. 3). Dit kan bijvoorbeeld door rollenspellen als vorm van theater. Deelnemers van rollenspellen kunnen zich in en uit hun rol bewegen. Die tijdelijke positie biedt een verscheidenheid aan ervaringen en kan daardoor het leerproces verbeteren (Tempest & Starkey, 2004, pp. 509).

Een kanttekening bij theater als verandertool - zowel rollenspellen als *stagesetting* - is dat het niet werkt wanneer deelnemers het proces niet serieus nemen. Zodra dat niet het geval is, kunnen zij zich niet in de tijdelijke liminale ruimte bevinden. Op die manier biedt het geen ervaringen die het leren bevorderen (Tempest & Starkey, 2004).

Al met al bestaan voor de consultant, vanuit beide visies op de liminale ruimte, mogelijkheden voor het gebruik van theater als tool voor organisatieverandering. De rol van de consultant vanuit een figuurlijke visie op de liminale ruimte is die van de *stagesetter*: degene die de ruimte inricht en de regels bepaalt. De rol van de consultant in de letterlijke visie op de liminale ruimte kan de acteur zijn in het rollenspel of degene die de acteur inhuurt. Hoewel vanuit de figuurlijke visie op de liminale ruimte veel onderzoek is gedaan naar liminaliteit in organisatie-wetenschappelijke context, blijft het voor de letterlijke liminale ruimte bij andere wetenschappelijke stromingen, praktijkvoorbeelden en populaire literatuur (Braun & Kramer, 2015). De bevindingen in dit review, die zich richten op de letterlijke liminale ruimte, missen een theoretische organisatie-wetenschappelijke inbedding. De vraag naar de rol van de consultant vanuit een letterlijke visie op de liminale ruimte lijkt daarom een geschikte vraag voor vervolgonderzoek in organisatiecontext.

## Literatuur

- Braun, D. & Kramer, J. (2015), *De Corporate Tribe*, Academie voor Organisatiecultuur.
- Czarniawska, B. & Mazza, C. (2003), Consulting as a Liminal Space. *Human Relations*, 56(3), pp. 267-290.
- Garsten, C. (1999), Betwixt and between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organization Studies* 20(4), pp. 601-617.
- Iedema, R. Long, D. and Carroll, K. (2012), Corridor communication, spatial design and patient safety: Enacting and managing complexities. In: Van Marrewijk A and Yanow D (eds) *Organizational Spaces: Rematerializing the Workaday World*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 41-57.
- Kelan, E. & Dunkley Jones, R. (2009). Reinventing the MBA as a rite of passage for a boundaryless era. *Career Development International*, 14(6), pp. 547-569.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2012). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Harvard Business Press.
- Lindsay, M. (2010), Organizational liminality and interstitial creativity: The fellowship of power. *Social Forces*, 89(1), pp. 163-184.
- Mangham, I. L. (2001), Looking for Henry. *Journal of Organizational Change Management*, 14(3), pp. 295-304.
- Pearce, C. (2003), Corridor teaching: Have you got a minute..? *Australian Family Physician* 32(9), pp. 745-747.

- Peleg, A. Peleg, R. Porath, A. and Horowitz, Y. (1999), Hallway medicine: Prevalence, characteristics and attitudes of hospital physicians. *The Israel Medical Association Journal* 1(4), pp. 241-244.
- Preston-Whyte, R. (2004), The beach as a liminal space. In: Lew A., Hall M. and Williams A. (eds) *A Companion to Tourism*. Malden, MA: Blackwell Publishing, pp. 349-359.
- Ryan, A. (2018), Guiding and enabling liminal experiences between business and arts organizations operating in a sponsorship relationship. *Human Relations*, 0018726718761784, pp. 1-26.
- Shields, R. (1991), *Places on the Margins: Alternative Geographies of Modernity*. London: SAGE.
- Swan, J. Scarbrough, H. & Ziebro, M. (2016), Liminal roles as a source of creative agency in management: The case of knowledge-sharing communities. *Human Relations*, 69(3), pp. 781-811.
- Tempest, S. and Starkey, K. (2004), The effects of liminality on individual and organizational learning. *Organization Studies*, 25(7), pp. 507-527.
- Thomassen, B. (2012), Revisiting liminality: The danger of empty spaces. In: Andrews H. and Roberts L. (eds) *Liminal Landscapes: Travel, Experience and Spaces In-between*. London: Routledge, pp. 21-35.
- Turner, V. (1967), *The Forest of Symbols: Aspects of Ndembu Ritual*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Turner, V. (1977), *Process, system, and symbol: A new anthropological synthesis*. *Daedalus* 106(3), pp. 61-80.
- Turner, V. (1982), *From Ritual to Theatre: The Human Seriousness of Play*. New York: Performing Arts Journal Publications.
- Turner, V. (1984), Liminality and performance genres. In: MacAloon J.J. (ed) *Rite, Drama, Festival, Spectacle: Rehearsals Toward a Theory of Performance*. Philadelphia: Institute for the Study of Human Issues, pp. 19-41.
- Van Gennep, A. (1960 [1909]), *The Rites of Passage* (Vizedom, M.B. and Caffee, G.L., trans.). London: Routledge and Kegan Paul.
- Vesala, H. & Tuomivaara, S. (2018), Experimenting with work practices in a liminal space: A working period in a rural archipelago. *Human Relations*, 71(10), pp. 1371-1394.