

Begeleiden van transitie in teams en organisaties

Voor Mirjam Bakker, die met haar onvoorwaardelijke liefdevolle gulheid de wereld een schitterend cadeau heeft gegeven.

Begeleiden van transities in teams en organisaties

Beschermjassen
voor veiligheid en
diversiteit

Kitlyn Tjin A Djie
Irene Zwaan

2024

>g uitgeverij
koninklijke van gorcum

© 2024

Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum BV
Postbus 43, 9400 AA Assen.**>g** uitgeverij
koninklijke van gorcum

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, opgenomen in een AI-applicatie, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 801, 807

ISBN folio 9789023259398
ISBN ebook 9789023259404

1e druk 2024

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen
Grafische verzorging: Luciën Wink
Omslagontwerp: Elbert Niezen
Tekening Sankofa: George Schriemer
Redactie: Natasja Suselbeek
Druk: Drukkerij Van Gorcum, Meppel

Inhoud

Verantwoording	9
Inleiding	11

Hoofdstuk 1: Kitlyns verhaal 13

Voorouders	14
Suriname	15
Migratie	17
Veiligheid op 't werk	18
Tot slot	20

Hoofdstuk 2: Familiewijsheid, een blinde vlek in organisaties 21

Familiesystemen	22
Individualistische en collectivistische organisaties	23
Je familie neem je mee naar je werk	24
Ontregelaars	27

Hoofdstuk 3: Dynamiek in generaties 29

Generaties in families	30
Generaties in organisaties	31
De generatietheorie van Bontekoning	34
Familiebedrijven	34

Hoofdstuk 4: Transities en de kansrijke liminale ruimte 37

In volle vaart vooruit	38
Faseovergangen en transities	39
Bijzondere levensfaseovergangen en gelaagd verlies	42
Openen van de transitionele ruimte met de historische lijn	43

Hoofdstuk 5: Beschermjassen 49

De transitionele ruimte creëren	50
Wat is Beschermjassen?	51
Hernemen	53
Beschermjassen voor organisaties	55
Hoe doe je het	57
Beschermjassen is:	59

Hoofdstuk 6: Ruimte voor diversiteit en meerstemmigheid 63

Aandacht voor veiligheid en diversiteit in de transitie	64
Institutioneel racisme	66
Nederlandse opvattingen en pijnpunten	68
Autonomie-denken	69
Gelijkheidsideaal	69
Eendimensionaal denken	69
De tweede generatie na WO II draagt de pijn	70
Je moet de pijn kennen om te kunnen veranderen	71
Uitsluiting maakt ziek	71
Valkuilen en belemmeringen voor diversiteit in teams	74
Mensen met een migratieachtergrond komen vaak uit een collectief systeem	75
Taal kan een bron van verwarring zijn	76
Oorspronkelijke Nederlanders ervaren collega's met een migratieachtergrond vaak als passief	76
Uitsluitingsmechanismen ontrafelen en tegengaan met de concepten doxa en kruispuntdenken	76

Hoofdstuk 7: Interculturele competenties 79

De kwetsbare ruimte tussen jou en de ander	80
Kennis van je eigen culturele bagage	81
Kennis van de 'vreemde ander'	82
Heilige huisjes	84
Wisselen van perspectief	86
Verborgene dimensies	87
Mimetische vermogens en etnocentrische reflexen	89

Hoofdstuk 8: Instrumenten voor het begeleiden van transities 91

Handvatten	92
Leiderschapsstijlen	92
Invloed van familie	92
Invloed van religie	92
Invloed van cultuur	93
Grondhouding van de begeleider	94
Levensverhaal	96
Genogram	98
Contextvragen	100
Levenslijn	101
Containment	102
Mentaliseren	103
Teamanalyse	103
Michigan-model	103
Maturity-model	104
Gehechtheidsstijlen	104
Transculturele teamcoaching	106
Begeleiden met het Beschermjassenmodel	107
Sankofa	108
Literatuur	109
Over de auteurs	111
Dankwoord	112

Verantwoording

Dit boek geeft de denkbeelden van Kitlyn Tjin A Djie weer over de wijze waarop de begeleiding van transitie in teams en organisaties het best vormgegeven kan worden. Kitlyn ontwikkelde het werkmodel Beschermjassen als antwoord op het westerse witte individualistische denken in de jeugdzorg. Beschermjassen is een model dat ruimte schept voor diversiteit. Op de werkvloer, in hulp- en dienstverlening, in het onderwijs, in de wijk, in teams en in organisaties. Beschermjassen helpt teams en organisaties een lastige transitie door te komen. Het betekent bescherming bieden door mensen of groepen in te bedden in hun krachtbronnen. Veiligheid en warmte bieden, mensen omhullen in het oude vertrouwde, daarmee bestrijd je uitsluiting, creëer je verbinding en kun je samen afscheid nemen van het oude en het nieuwe omarmen. Kitlyns gedachtegoed is gebaseerd op haar eigen levensverhaal en ervaringen. Ze ondersteunt haar ideeën met theoretische concepten uit de antropologie, de sociologie, de ontwikkelingspsychologie, de organisatiepsychologie, de psychoanalyse en de systeemtherapie.

Kitlyn gebruikt haar eigen verhaal en dat van anderen om haar ideeën te staven. Het gebruik van persoonlijke verhalen om een bepaalde overtuiging te onderbouwen, wordt in de sociale wetenschappen ook wel de narratieve benadering genoemd. De narratieve benadering gaat ervan uit dat in het verhaal van mensen en in de taal die zij daarvoor gebruiken bepaalde opvattingen betreffende een thema verwoord worden. Verhalen geven een beeld van de complexiteit en diversiteit in denkbeelden en werkelijkheden. De narratieve methode geeft mensen een stem, kent waarde toe aan het verhaal. Het geeft betekenis aan de kennis van de betrokkene en plaatst het in het licht van een groter geheel.¹

Er zijn talloze manieren waarop narratieven weergegeven en geanalyseerd kunnen worden. Er bestaan niet echt formele regels. Met het gebruik van narratieven om theorie te staven, kun je niet objectief zijn. Wel kun je de gepresenteerde werkelijkheid aannemelijk maken, doordat de ervaringen en verhalen de theorie bevestigen. De verhalen en citaten in dit boek vormen een brug tussen

¹ Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis. Qualitative Research Methods*. Sage.

de theorie en de praktijk. Kitlyns eigen verhaal leidde tot bepaalde opvattingen. Daar heeft ze theorie bij gevonden. De verhalen en citaten van derden illustreren op hun beurt deze theorie.

Het zijn de denkbeelden en overtuigingen van Kitlyn die in dit boek beschreven worden. Deze worden soms op stellige en ongenueanceerde wijze gepresenteerd. Eén van de stellige opvattingen is dat er in verschillende contexten verschillende werkelijkheden naast elkaar kunnen bestaan. Ook dit boek geeft dus één van vele perspectieven op de werkelijkheid. Het is niet de enige waarheid. Kitlyn daagt je uit om altijd meerdere perspectieven op de werkelijkheid te onderzoeken.

Het boek is bedoeld om je een nieuw perspectief op de werkelijkheid te bieden, anders dan je tot nog toe gewend bent. Soms kan dit meer vragen oproepen dan dat het antwoorden biedt. Het zet je in elk geval aan het denken. En hopelijk geeft het je voldoende handvatten om de begeleiding van transitie in een nieuw licht te aanschouwen.

De verhalen in dit boek zijn verteld door Kitlyn en door diverse ervaringsdeskundigen met verschillende achtergronden. Het zijn persoonlijke en professionele verhalen die vaak onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Aspecten in de verhalen die zouden kunnen leiden tot herkenbaarheid, daar waar het niet gewenst is, zijn aangepast.

Inleiding

In 2003 ontmoetten wij – Kitlyn en Irene – elkaar op het station van Assen, waar Irene, destijds adviseur bij een emancipatieadviesbureau in Drenthe, Kitlyn van de trein haalde om een workshop te komen geven over ‘huiselijk geweld in allochtone kring’. Irene stond bovenaan de trap te wachten terwijl ze toekeek hoe Kitlyn met haar rolkoffer vol boeken zich een weg naar boven baande. De boeken bleken gevuld met concepten en theorieën die Kitlyns ideeën over families en transitie kracht bijzetten, en werden tijdens de workshop op een kleurrijk kleedje gelegd naast een grote bos bloemen, wat gedroogd fruit en noten, een paar brandende kaarsen en nog wat symbolische voorwerpen. Zo eerde Kitlyn haar leraren en voorouders, stelde ze haar toehoorders op hun gemak en opende ze de veilige transitionele ruimte. De zaal hing aan haar lippen. Dat smaakte naar meer!

Er volgden vele trainingen en een groot project bij Bureau Jeugdzorg Drenthe, en er ontstond behoefte aan een boek over de Beschermjassen en alle verwante concepten waar Kitlyn over vertelde. Kitlyn als pleitbezorger van de eigen kracht van families vond een bondgenoot en zielsverwant in Irene, die zich sterk maakte voor het zoeken naar en inzetten van lokale kennis en capaciteit, eerst als ontwikkelingswerker in Afrika en later in Drenthe. Samen schreven we dat boek – *Beschermjassen, transculturele hulp aan families* – en sindsdien hoeft de rolkoffer niet meer mee in de trein.

Er volgden meerdere boeken voor diverse contexten en doelgroepen, en nu, ruim twintig jaar na onze eerste kennismaking, is er eindelijk een boek waarin de kracht van Beschermjassen voor organisaties uit de doeken wordt gedaan. Hoe creëer je veiligheid, ruimte voor diversiteit en meerstemmigheid in een team of organisatie die zich in een lastige fase bevindt? Op die vraag vind je een antwoord in dit boek.

Werken met Beschermjassen tijdens een transitie in een organisatie betekent dat je samen met de verschillende generaties het hele verhaal in beeld brengt en hetgeen nog niet verteld is op tafel krijgt. Welk leed wordt gedragen, welke perspectieven zijn niet gezien, welke lijken zitten er in de kast? Wat belemmert dit team om zich te ontwikkelen, om te groeien of om te continueren? Hoe raakt dit aan de persoonlijke geschiedenissen van werknemers?

Aandacht hebben voor familiewijsheid in organisaties is niet gangbaar; het is een blinde vlek dat er zoveel parallellen te trekken zijn tussen beide contexten, dat werknemers zoveel putten uit hetgeen ze geleerd hebben in hun families en dat ze veelal een organisatie kiezen die lijkt op hun familie, wier visie en missie overeenkomt met die van thuis. Deze inzichten omarmen, ermee aan het werk gaan, de persoonlijke en gezamenlijke verhalen ophalen en delen, stilstaan bij waar je vandaan komt, wat je meebrengt en wie je daarmee insluit of uitsluit, helpt om verbinding en veiligheid te creëren in het team, wat zó nodig is om samen vol enthousiasme en goede moed door te kunnen gaan naar de toekomst.

Het model Beschermjassen bestaat uit een verzameling concepten en theorieën rondom families, generaties, transitieën en diversiteit, en een reeks praktische handvatten zoals de beschermjassen, de interculturele competenties en diverse instrumenten zoals de levenslijn en het genogram. In de begeleiding van organisaties volgens het werkmodel staan het maken van de historische lijn en het werken met de verschillende generaties centraal. In dit boek hebben we de diverse onderdelen van het model elk een eigen hoofdstuk gegeven. In de praktijkvoorbeelden beschreven in deze hoofdstukken ligt het accent steeds op het onderwerp van het hoofdstuk, maar wie goed oplet ziet dat tegelijkertijd alle aspecten in ieder verhaal terugkomen. Het Beschermjassenmodel is geen lineair proces dat een bepaald stappenplan volgt, maar het is een cyclisch geheel. Alle beschreven kennis – de theoretische concepten en de praktische handvatten – speelt tegelijkertijd een rol als je aan het werk bent met het team. Intuïtief en organisch kies je steeds waar je het accent legt, wat aandacht behoeft. En tegelijkertijd is al het andere er ook.

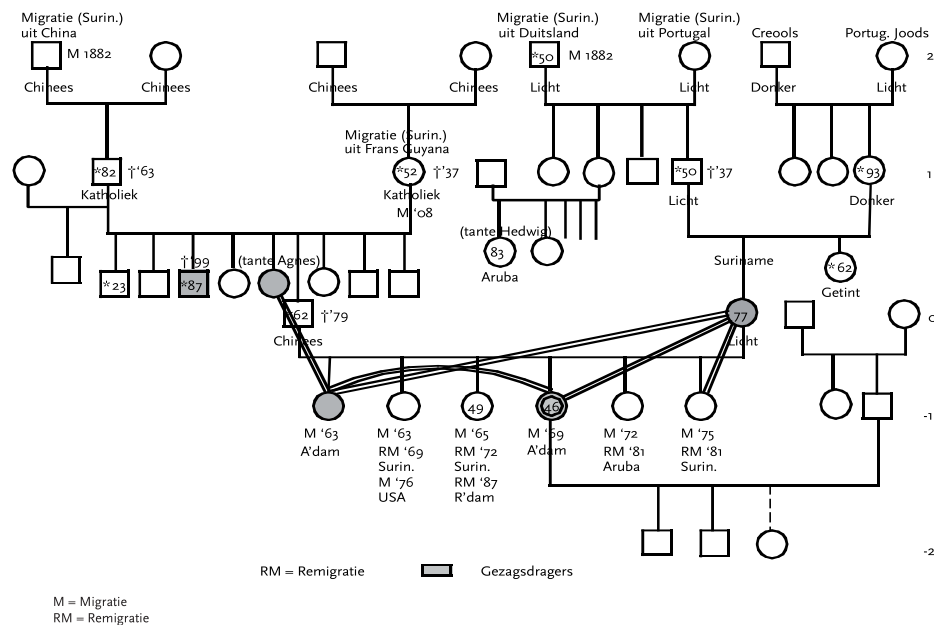
Elke transitie biedt een kans om veiligheid te scheppen en ruimte te creëren voor meer diversiteit en meerstemmigheid, nodig voor een gezonde organisatie. Het Beschermjassenmodel biedt je de kennis en de tools die je nodig hebt om dit waar te maken.

Hoofdstuk 1

Kitlyns verhaal

Kitlyn Tjin A Djie gaat terug in haar familiegeschiedenis, op zoek naar de verhalen die hebben geleid tot haar opvattingen en overtuigingen op het gebied van veiligheid in organisaties en teams. Iedereen heeft een familieverhaal en kan daarin de sleutel vinden tot vaardigheden en krachtbronnen die helpen om lastige transitieën in het leven en op de werkvloer te doorlopen.

Werken met Beschermjassen begint bij het onderzoeken van je eigen levensverhaal. Kitlyn onderzocht als een antropoloog haar verhaal. Haar leven eerst in Suriname, later in Nederland, haar familiegeschiedenis, de migratie en haar ervaringen in organisaties, als hulpverlener, therapeut, (team)coach, trainer en opleider. De theoretische concepten in het boek zijn onderbouwd met dit verhaal. Door haar verhaal te vertellen nodigt Kitlyn de lezer uit zijn eigen verhaal te onderzoeken.



Voorouders

“Als de focus ligt op beroepen, loopbaan, organisaties, management, dan zie ik gelijk mijn grootouders verschijnen in het genogram van mijn familie. Mijn Chinese grootvader Tjin A Djie bezat rubberplantages en goudmijnen in Frans-Guyana, hij woonde in Paramaribo. In het grensgebied ontmoette hij mijn oma. Ze trouwden in 1906. In Paramaribo bezat hij een bakkerij, die bestaat nog steeds. En mijn grootmoeder had een winkel in Frans kant, dat importeerde ze uit Frans-Guyana. Zij nam de Franse taal mee, en mijn grootvader sprak Nederlands. Dat zal lastig geweest zijn in hun huwelijk. Met elkaar spraken ze Sranan. Maar sommige kinderen, onder wie mijn vader, spraken Frans met hun moeder. Zij hechtte aan haar taal. Mijn grootouders waren twee ondernemers naast elkaar. Ze vonden het belangrijk dat hun kinderen goed werden opgeleid in Europa.

Mijn moeders grootvader kwam uit Duitsland via Nederland naar Suriname. Hij werd directeur van Fort Zeelandia, de gevangenis, en trouwde met de dochter

van een Portugese plantage-eigenaar. Het was dus een wit gezin en ze kregen vier kinderen. Ze hechtten aan status en hoge opleidingen, maar mijn grootvader, de jongste, werd bankwerker. Die hield niet zo van leren. Hij trouwde met mijn grootmoeder, een dochter van een Joods-Portugese vrouw en een creoolse man, afstammeling van de slaven. Mijn grootmoeder was heel donker van kleur en dat is een lastig thema geweest. De witte Europese familie vond haar te zwart. Mijn tante Hedwig, dochter van de zus van mijn grootvader, herinnert zich nog dat ze haar grootmoeder hoorde zeggen: ‘Niet in de buurt van die vrouw komen want ze is zwart!’ Tante Hedwig, die apotheker werd en twee zaken kreeg op Aruba, trouwde zelf met een zwarte man.

Na de dood van mijn grootvader – hij was vijftig jaar – heeft mijn grootmoeder geen bemoeienis meer met die familie gewild. Ze is haar eigen weg gegaan en heeft dit ook voor haar kinderen verborgen gehouden. Pas toen ze stierf in 1990 kwam aan het licht dat ze 42 jaar lang een eigen beweging heeft gehad, namelijk de lijkenwassersvereniging. Deze vereniging, die nog steeds overal actief is, ook in Nederland, helpt overleden mensen met behulp van rituelen de overgang te maken naar de dodenwereld. Ik voel me met haar verbonden, zij deed wat ik doe. Ik begeleid mensen en organisaties met training, coaching, therapie, daar waar faseovergangen spelen, daar waar kwetsbare perioden zijn in het leven. Dit proces begeleiden, ondersteunen met rituelen, helpen de stap te maken naar de volgende fase, dat is precies wat mijn grootmoeder deed.

Tante Hedwig en mijn grootmoeder staan voor de vrouwen in mijn familie die hun eigen dromen achterna zijn gegaan. Zij zijn ingegaan tegen de dominante opvattingen in hun omgeving. De ene koos een zwarte man en de andere richtte tegen de elite in een primitieve beweging op.

Suriname

In Suriname stuurden mijn ouders mij en mijn vijf zussen naar een nonnen-school. Ik heb me vaak afgevraagd waarom mijn ouders ons op die school wilden, het was een terreurschool. Maar het onderwijs was kwalitatief goed, het waren Nederlandse nonnen en we kregen goede Nederlandse les. Die nonnen waren erg klassenbewust en ik vond ze ook racistisch. Je had A-klassen en B-klassen. In de A-klassen zaten de lichtgekleurde en de rijke kinderen en in de B-klassen zaten de donkere en arme kinderen. Ik zat in een A-klas. De straffen in de B-klassen waren verschrikkelijk! Ik stond daar vaak met dichtgeknepen keel naar te kijken in de deuropening. Ik herkende die straffen niet in mijn eigen klas en raakte daarvan in de war. Ik begreep het gewoon niet. Die kinderen zaten urenlang geknield met hun armen vooruit gestrekt met daarop een zware stapel boeken. Ik kreeg ook klappen maar niet zo erg. Ik was verbijsterd. Terwijl, bij ons thuis was het niet zo. We hadden wel zes dienstmeisjes en een tuinman, maar mijn moeder was erg begaan met hun privéleven. Ze was altijd in de weer met artsen, ziekenhuizen, de gezondheid van het personeel en hun kinderen. Maar mijn moeder stond wel pal achter die nonnen. Een consequente aanpak, duidelijkheid. Ik ben een keer gestraft omdat ik tegen de juf inging. Zij zei dat koningin Juliana drie kinderen had en ik zei vier. Ik nam zelfs de encyclopedie mee naar school om mijn gelijk te halen. Maar ik werd een week geschorst. En mijn moeder ging daar niet tegenin.