



AANDACHT VOLGENS...

# KITLYN TJIN A DJIE "EEN TEAM DAT FAMILIEVERHALEN UITWISSELT, KRIJGT EEN NIEUWE INTIMITEIT"

**Kitlyn Tjin A Djie is jeugdhulpverlener, transcultureel therapeut en opleider. In haar meest recente boek 'De Familieziel' illustreert ze hoe de familiegeschiedenis mensen soms hindert maar vooral ook verder kan helpen op hun levenspad, zowel privé als in teams op het werk. De wijsheid die in elke familie zit is een rijke bron die in coaching aangeboden kan worden.**

**EEN CHINESE VADER EN SURINAAMSE MOEDER MET WORTELS IN DUITSLAND, PORTUGAL, AFRIKA, CHINA, INDOCHINA EN FRANS KJJK O... HOE HEEFT DAT JOUW KJJK OP FAMILIE- EN TEAMVERHOUDINGEN BËINVLOED?**  
"Ik begreep als kind heel vaak mijn omgeving niet. Daardoor heb ik een ongelooflijke gevoeligheid ontwikkeld op incongruentie, ook in groepen: wie stapt er emotioneel in of uit? Op mijn oude Surinaamse nonnenschool zat ik in de A-klas met rijke kinderen, zo licht gekleurd mogelijk. De rest moest naar de B-klas, waar nog veel harder werd gestraft dan bij ons. In de A-klas verzamelden we blikjes voor de arme kinderen in Afrika, maar in die B-klas zaten ook arme kinderen! Ik begreep daar ook niets van."



Mijn wereld was niet congruent, dus om staande te blijven leerde ik vragen stellen. Ik zat altijd te luisteren naar de spannende verhalen van onze dienstboden over Winti-gezegens en dergelijke. In Chinese families als de mijne overheersten mannen de boel. Maar mijn moeder was Surinaams, die had net als mijn oma zo'n mult... Ik begreep maar niet hoe zij ermee kon leven dat jongens leading waren. Ik vond dat maar niks, ik wilde niet gehoorzamen. Al heel vroeg dacht ik: ik moet mijn taal zo goed beheersen

dat ik hem als een mes kan gebruiken naar mannen, want fysiek kon ik ze niet de baas. Toen ik bij SchoolvoorCoaching de Leergang voor Coaching voor Professionals ging geven, hadden ze daar gelukkig het provocatieve coachen al opgepakt: mensen met taal vasthouden, omarmen en tegelijk een klap om de oren geven. Ik had dus een enorme voorsprong!"

**JE BENT TRANSCULTUREEL THERAPEUT. WAT HOUDT DAT IN?**  
"Ik heb een opleiding 'coaching in de transitionele ruimte' ontwikkeld. Voor jonge kinderen kun je door middel van transitionele objecten een ruimte creëren waarin ze de afwezigheid van de veilige moeder kunnen verdragen. De transculturele ruimte is daarmee vergelijkbaar: ruimte voor >>



**ANS OVER KITLYN:** "Kitlyn is leergangcoach geweest in de beginjaren van SchoolvoorCoaching. Ze dreef mensen eerst volkomen tot wanhoop en chaos, maar daarna was het feest. Deelnemers hebben vaak verwachtingen over een lesprogramma en willen daar aan vasthouden. Kitlyn deed gewoon wat nodig was, en dat kon wel eens iets heel anders zijn. Ze deed dus niet wat de managers vonden dat ze moest doen. Eerst waren ze dan verward en boos, en daarna eeuwig dankbaar omdat ze door Kitlyn in beweging waren gekomen en leerden daarvan te genieten. Ik heb met veel plezier haar boek 'De Familieziel' gelezen en ben er erg van onder de indruk: het is goed geschreven, relevant en waardevol."



kwetsbaarheid, ruimte om te kijken naar delen van jezelf die je hebt weggezet, naar de schaduwkanten die je niet durft te zien omdat ze te pijnlijk zijn. Wil je de ontmoeting met de ander aangaan, dan moet je je eigen waarheid parkeren en ruimte maken om jezelf opnieuw uit te vinden. Dat is de transculturele ruimte, die je als coach kunt creëren als je je eigen historische en culturele bagage kent. Je omhullen, inwikkelen, inbedden: ik noem het beschermjassen in je cultuur en groep."

**HEEFT DE MULTICULTURELE SAMENLEVING INVLOED OP ORGANISATIES EN MEER BIJZONDER OP HET WERKEN IN TEAMS?**  
"Als systeemdenker kijk ik sterk naar de wisselwerking in historische, familiale en culturele contexten."

vaak misverstanden op. Het hrd-adviesbureau GTP heeft gemeten of hoogopgeleiden vanuit verschillende culturele groepen mengen en toegang tot elkaars netwerk hebben. Nou, dat mengt dus voor geen meter. De meeste studenten met een islamitische achtergrond kiezen voor de VU, en voor exacte vakken zoals advocatuur en tandheelkunde. De gehandicaptenzorg is juist weer een hele witte omgeving. Dat heeft er mee te maken dat die sector de nadruk legt op emancipatie en autonomie van gehandicapten. Daar pas je als migrant niet in. Veel sectoren blijven daardoor andere culturen uitsluiten."

**HOE DOORBREEK JE DIE CULTURELE GRENZEN?**  
"Een team dat familie verhalen uitwisselt, krijgt een nieuwe intimiteit. Iemand zei eens tegen me dat mensen mij meteen toestemming gaven om in hun familie rond te lopen. Dan krijgt die context

## Iedereen heeft zijn eigen, unieke geschiedenis. Je vindt daarin niet alleen dezelfde problemen tot in drie generaties terug, ook de wijsheid.

ineens taal. Ik doe dat bijvoorbeeld door een oefening: hoe zat jij vroeger met je familie aan tafel en welke regels waren er? Ik kijk ook altijd hoe mensen eten. Ikzelf eet niets wat ik niet lekker vind en hoef ook mijn bord niet leeg te eten, dat heeft met mijn achtergrond te maken. In Nederland is de regel vaak: eerst zout, dan zoet...

Elke individu, elk team en elke organisatie heeft zijn eigen levenslijn. Ik probeer mensen zich ervan bewust te maken uit welke sociale klasse ze komen. Daar mag je het in Nederland vanwege het gelijkheidsdenken eigenlijk niet over hebben. Door dat juist wel te doen betreed je met zijn allen de liminele ruimte, het grensgebied tussen de oude en de nieuwe cultuur. Mensen gaan weg uit hun oorspronkelijke context: ze gaan studeren, breken met hun achtergrond. Dat werkt door, zowel in families als in teams. Teamcoaching betekent dat je van een M1-kippenhok naar een M2-team en verder probeert te komen. Om van 'ik' naar 'wij' te groeien, moet je een aantal issues raken die met verlies te maken hebben. 'Wij' worden betekent eigenaar worden op het onderlinge proces en de interactie, en je verbinden aan een hoger doel. Welke loyaliteiten komen dan onder druk te staan? Dit systemische denken en werken met meervoudige perspectieven kan heel confronterend zijn."

## DE AANDACHT VAN KITLYN TJIN A DJIE

*Ik heb de gewoonte om als ik gestrest ben te ontspannen met lekker pittig Thais eten (...) Een andere kalmerende strategie is onder de douche te gaan staan. Mijn oudste zus zette me onder het stromende water om af te koelen als ik iedereen achterna zat, en dat hielp. Nog steeds is het net alsof mijn hoofd dan leegloopt. Uit: 'De Familieziel'*

"Wanneer ik grote groepen heb getraind ga ik daarna onder de douche, me schoonwassen. Ik moet ook aan het eind van elke dag tijd voor mezelf hebben en alleen zijn. Mijn familie houdt van samen zijn maar er is een moment dat ik even weg moet, dat voel ik in mijn buik. Als ik daar niet aan toegeef word ik agressief en giftig. Antropologen noemen het 'to synchronize' de buitenwereld afstemmen met de binnenwereld. Misschien wil het ermee te maken dat ik mezelf voortdurend moet corrigeren. Ik wil op alles instappen wat voorbij komt, daar word ik moe van. Dus moet ik af en toe focussen. Ik laad ook op als ik aan het coachen ben, in de ontmoeting. Ik geniet ervan om alle communicatiekanalen open te zetten en te genieten van in contact zijn, elkaar werkelijk te zien. Dan raak ik ook niet afgemeld. Aandacht is voor mij ook genieten van de wijsheid die ik van mijn voorouders heb gekregen. De laatste jaren besef ik sterk hoe mensen mij onvoorwaardelijk toelaten. Vroeger moest ik daar harder voor werken. Nu weet ik dat ik alles in me heb om elke lastige situatie aan te kunnen. Zoals mijn oma zei: 'Dat zet ik dan op mijn heupen.' Als ik dat nadoe, voel ik mezelf groeien en breder worden."

**GAAT HET ALLEEN OM OUDE PROBLEMEN, OF ZIT ER OOK WINST IN DE FAMILIEZIEL?**  
"Als coach kom je altijd in een team terecht dat in transitie is. Soms zitten

daar mensen in die extra aandacht vergen omdat ze in een overgangssituatie zitten. Die kun je uitnodigen om dat verhaal te vertellen. Iedereen heeft zijn eigen, unieke geschiedenis. >>

## Mensen volgen echt geen managementconcepten, ze handelen zoals ze gewend zijn vanuit hun familie. Als je het daar niet over mag hebben, creëer je schizofrenie in een team.

Je vindt daarin niet alleen dezelfde problemen tot in drie generaties terug, ook de wijsheid. Het is jammer als die niet wordt benut. Advies geven werkt vaak weerstand op, maar je kunt iemand ook vragen: 'Hoe pakte jouw grootvader zo iets aan?' Als manager heb je een coachende functie, je kunt vragen stellen over het gat tussen iemands cv en zijn gedrag, bijvoorbeeld of zijn omgeving dat ook opvalt."

**WAT VERANDERT AANDACHT VOOR DE FAMILIEGESCHIEDENIS AAN HET LEIDINGGEVEN AAN TEAMS?**  
"Ik beschreef in een vorig boek hoe je diversiteit op werkvloer kunt managen. Mensen volgen echt geen managementconcepten, ze handelen zoals ze gewend zijn vanuit hun familie. Als je het daar niet over mag hebben, creëer

je schizofrenie in een team. Ik geef les in het vak begeleidingskunde en gezinstherapie: 90 procent van die studenten hadden die rol thuis ook al. Ze kiezen vanuit familiale bagage. Een manager zit vaak op dezelfde plek aan de vergadertafel als vroeger thuis aan de eettafel. Dat is prima, als je dat maar weet van jezelf."

**EN IN VERANDERINGSPROCESSEN?**  
"Bij organisatieveranderingen raak je altijd oud zeer. Als je dat niet weet als manager vind ik dat veiligheidslijf. Je moet dus meer aan veiligheid doen! In organisaties met een veiligheidsmissie is er vaak sprake van een breuk met de kernwaarden van de oprichters, bijvoorbeeld door een verandering in de werkwijze of een fusie: 'We gaan het helemaal anders

doen!' Ja, dan krijg je allemaal teamleden die zich niet meer herkennen en zich gediskwalificeerd voelen. De eerste generatie medewerkers voelt dat het sterkst. De tweede generatie voelt dat veel loyaal, dat was de pijn van de eerste generatie. De derde generatie vindt die frisse wind juist prima en wordt het lievelingetje van de manager. Maar die moet die drie verhalen laten vertellen om ze verbinden. Pas als de mensen uit de tweede generatie erkenning krijgen voor het feit dat ze niet hun eigen hart gevolgd hebben, kun je ze meenemen en de omslag maken. Dan heb je de kernwaarden getransformeerd en gecontinueerd. Onveiligheid ontstaat doordat stemmen worden uitgesloten in de transitiefase."

**WAT HEEFT EEN ORGANISATIE DAAR AAN?**  
"Als teams veel verbonden zijn, wordt er veel meer geld dan wanneer ze eikaar de tent uitvechten. Het werkt ook door op organisatie niveau. Ik ben gefascineerd door familiebedrijven: 74 procent van de Nederlandse ondernemingen is een familiebedrijf. Daar komt graaien niet voor, die gaan voor continuïteit en voor het welzijn en de veiligheid van de werknemers. Acht van de tien familiebedrijven gaan kapot bij overdracht naar derde



## Een manager zit vaak op dezelfde plek aan de vergadertafel als vroeger thuis aan de eettafel. Dat is prima, als je dat maar weet van jezelf

generatie. Hoe voorkom je dat? Dat wordt hier nergens gedoceerd, hoe een familiebedrijf kan voortbestaan. Ik denk: door als familie die nieuwe leider te ondersteunen. En elke familie heeft zijn ontregelaars, die moet je er

niet uitgooien maar juist koesteren. Kijk naar schoenfabrikant Van Bommel: een ontregelaar is voor het eerst vrouwenschoenen gaan maken, dat heeft het bedrijf goed gedaan."

**HOE MAAK JE ALS COACH DE VERBINDING TUSSEN HET INDIVIDU, HET TEAM EN WAT ER GEBEURT IN ORGANISATIES?**  
"Coaches denken vaak niet in contexten. Probeer coachees eens te zien in de context van de organisatie, die dezelfde vergelijkbare elementen heeft als een familie. Transities, breuken en het verlies van contact met de kernwaarden spelen daar allemaal in mee. In Nederland is de voorkeursstijl bepaald niet dat je je historie kent, zoals in andere culturen wel belangrijk is. Ik kom vaak in organisaties waar het bestuur en zelfs de organisatieadviseurs daar nog nooit over hebben nagedacht. In mijn cultuur is het verleden belangrijker dan de toekomst. Als je je verleden niet kent, weet je ook niet waar je naartoe gaat. Sommige familiebedrijven zijn al driehonderd jaar oud en succesvol. Ze kunnen er wat van leren hoe die families heel slim al de kinderen en kleinkinderen meeneemen in de kernwaarden en daar ruimte aan geven."

TEKST CAROLINE LINSSEN  
FOTOGRAFIE WILCO VAN DIJEN