

*Systemisch coach Oscar Westra van Holthe*

# Een wereldverbeteraar *op de Zuidas*



Als kind stond hij na het zondagse kerkbezoek thuis op de kruk te preken voor zijn zusjes en fantaseerde hij tijdens vakanties over door hem in kastelen georganiseerde vredesconferenties. Zeggen dat Oscar Westra van Holthe van jongs af aan al groots dacht en droomde, is, derhalve, als het intrappen van een wagenwijd openstaande deur. Liever leggen we daarom in deze inleiding de nadruk op iets anders: op het gegeven dat nu, ongeveer een kwart eeuw later, Oscar weliswaar (nog) geen kasteelbewoner is, maar als pionierend systemisch coach allerm minst luchtkastelen bouwt en verkoopt. Sterker: hij lijkt hard op weg een duurzame impact te hebben op meer dan alléén de cliënten en bedrijven die zijn pad kruisen. Portret en visie van een onverbeterlijke wereldverbeteraar aan de Amsterdamse Zuidas.

Tekst: Niels Brummelman

De Zuidas is niet meteen de plek waar je een idealist - als zijnde iemand die strijdt voor menselijkheid, rechtvaardigheid en duurzaamheid - verwacht. Het in ontwikkeling zijnde Amsterdamse zakendistrict, inmiddels uitgegroeid tot hét financiële hart van Nederland, staat bekend om z'n harde, hyper commerciële mentaliteit: 'megadeals, 80-urige werkweken, torenhoge salarissen en dito declaraties' (NRC, 4 januari 2019). Wat doet systemisch coach Oscar Westra van Holthe, door zijn cliënten als ontwapenend, ontregelend, zuiver, eerlijk, transparant en humoristisch omschreven, daar in vredesnaam tussen?! Uit zijn project 'Op zoek naar de ziel van de Zuidas', een serie korte interviews met werkgevers, -nemers en bewoners over de (werk)cultuur van de Zuidas, blijkt dat Oscar, in plaats van een luis in de pels, een aanjager is van bewustzijnsontwikkeling en -groei. Hij laat op een slimme manier de mensen zélf verborgen thematieken agenderen en zorgt er zo voor dat, daar waar nodig of wenselijk, verandering van binnenuit kan ontstaan. Typisch Oscar, die, in weerwil van de talloze gloedvolle commentaren van zijn clientèle, zijn eigen rol in veranderingstrajecten nuanceert: "Als



*'Als coach heb ik geen ambitie voor mijn cliënt. Ik stel dan ook geen doelen'*

coach heb ik geen ambitie voor mijn cliënt. Ik stel dan ook geen doelen. Dat is rationeel geneuzel. Hoe je dan wel verandert? Door jezelf de emotionele ruimte te gunnen om te leren omgaan met je onmacht, hopeloosheid, angst of verdriet. Opdat je dat niet langer hoeft te bestrijden. Niet bij jezelf, je partner of op kantoor. Voorbij het 'overlevings-gedoe' en het gevecht, blijft er meer energie over om te genieten van het leven. Of om dat aan te pakken waar het werkelijk om draait. Ook al doet het even pijn." Onorthodox... ook dát is Oscar.

## Eerst geloven

De in 1986 geboren Oscar studeert Rechten en Psychologie aan de *University College* te Utrecht. Tijdens zijn studententijd heeft hij nog geen concrete plannen of ideeën voor het leven daarna. Natuurlijk, de wereld verbeteren staat sowieso op het programma. Maar hoe een dergelijk abstract verlangen handen en voeten te geven? Oscar: "Een tijdje snuffelde ik na mijn afstuderen aan het ondernemerschap bij *Knowmads*, een alternatieve business school waar zelfontwikkeling centraal staat. De mensen waren er vol energie en goede moed. Terwijl het credo bij ons thuis vroeger altijd 'eerst zien, dan geloven' was, trof ik op *Knowmads* juist precies het tegenovergestelde aan: 'eerst geloven - in jezelf, je plan of in de ander - dan zien hoe dat zich ontvouwt.' Dat vertrouwen in mij en de mens als basis, dat was belangrijk voor mij. Bovendien zag ik in *Knowmads* de wereldproblematiek op kleine schaal herhaald. De schier einde- >

loze discussies over wie de afwas moest doen als een ander het nagelaten had, weerspiegelden mondiaal gesteggel, bijvoorbeeld in de vergaderzaal van de Verenigde Naties: hoe zorgen we voor meer eerlijkheid en gelijkheid en wie ruimt de rommel op als de ander het vertikt? In deze tijd leerde ik dergelijke discussies te analyseren en in modellen te vatten, werk dat ik later, als visueel notulist (iemand die vergaderingen, presentaties en events in één of meerdere plaatjes samenvat – red.), professioneel voor bedrijven en organisaties ging doen. Werk waarin ik heel succesvol werd, maar dat me later tegen begon te staan vanwege de hypocrisie en het onvermogen of de onwil van leidinggevenden om de werkelijke, systemische issues op te pakken.”

## Vorbij de woorden

‘Practice what you preach’, dat is waar Oscar onder meer voor staat. En het is juist die houding die hij bij veel bedrijven waarvoor hij als visueel notulist werkzaam was, miste. Wat hem vooral tegenstond, was, kort door de bocht, het gebrek aan de menselijke maat. Bijvoorbeeld tijdens verandertrajecten. Oscar: “Zeker dan is het van belang iedereen in het proces mee te krijgen. Maar ik zag niet zelden protesterende, rebellerende werknemers onterecht genegeerd of afgeserveerd worden. Heel schadelijk. Niet alleen voor de persoon in kwestie - met een beetje pech wordt deze weer geraakt in een kindstuk van afwijzing en dus gehetraumatiseerd - maar ook voor het bedrijf zélf. Kennis gaat verloren en de veroorzaakte spanning vibreert hoe dan ook, al dan niet ondergronds, door op de bedrijfsvloer. Waar het mij om gaat is dat we ervaringen van mensen, of ze nu op ‘waarheid’ stoelen of niet, serieus nemen. Immers, pas wanneer je gevoelens van werknemers erkent, kan er iets nieuws ontstaan.”

Hoewel Oscar zijn baan als visueel notulist al bijna een decennium geleden vaarwel heeft gezegd, komt de essentie van

*‘Veel bedrijven bestaan uit klompjes getraumatiseerden bij elkaar’*



dat werk, het simplificeren van soms ingewikkelde materie, nadrukkelijk terug in zijn rol als systemisch coach: “In die hoedanigheid werk ik ook het liefst met eenvoudige werkvormen. Waarom? Onder die ogenschijnlijke simplicitéit schuilt de diepgang. Neem nu het opstellingswerk, of dat nu met de bekende poppetjes van Playmobil gebeurt of met fysieke representanten. Eigenlijk begin ik altijd op tafel, dus met poppetjes. Ik laat een cliënt in de eerste sessie alles wat van belang is in zijn of haar leven neerzetten. In de aldus ontstane opstelling herken je in één oogopslag patronen waarin je vastloopt. We hebben dan als het ware een startpunt van waaruit we kunnen gaan werken zonder telkens weer in ‘dat verhaal’ verstrikt te raken. Zo’n verkensessie duurt bij mij een uur of vier, waarna alles zo’n beetje wel gezegd is en de woorden ‘op’ zijn. Ik ben gedurende die uren volledig aanwezig, blijf in contact en luister goed naar wat iemand - vooral aan zichzelf - vertelt. Systemisch werk als dit onderscheidt zich van reguliere psychotherapie, bijvoorbeeld van cognitieve gedragstherapie, doordat het individu heel nadrukkelijk gezien wordt als onderdeel van een groter geheel of systeem. Denk aan de familie waarin men opgroeit, het bedrijf waarin men werkt of de samenleving waarin men participeert. Als systemisch coach zie ik problemen dus óók als symptomen van persoonsoverstijgende dynamiek in een groep. Issues zijn emotioneel en relationeel. En als je daar eerst eens naar kijkt, los je al veel ellende op.”

## Flauwekul

Na de poppetjes volgen in een tweede sessie meestal de A4-tjes, tijdens de zogenaamde ‘vloeranker-opstelling’. Oscar: “We leggen alles wat de cliënt in het moment ervaart op A4-tjes neergeschreven op de grond. En vervolgens gaat hij of zij daarop staan. Hoe is ‘t daar? Hoe is het als je in je hoofd zit? Hoe is het als je je onmacht, woede, pijn of verdriet ervaart? Waar voel je dat in je lijf? Het leidend principe is dat je de emotionele respons vertraagt. Vaak hebben we het idee dat we overvallen of overspoeld worden door emoties. Maar daar gaat - vaak dus onbewust - een heel proces aan vooraf. Dat proces, die tussenstapjes leren voelen, dáár gaat het om. We lopen eigenlijk de hele dag dezelfde rondjes, emotioneel gezien. Die tussenstations in je lijf herkennen, fysiek in kaart gebracht op de vloer, betekent dat je sneller weer de trein terug kunt nemen wanneer je in een oud rolpatroon ten opzichte van een collega, partner of kind schiet. Je leert dus de nuances in je lijf herkennen, want daarin zit je emotionele intelligentie verborgen. Ze zeggen weleens dat we maar een beperkt deel van onze hersenen actief gebruiken. Ik vermoed dat de wijsheid van het lijf echter op nog grotere schaal veronachtzaamd wordt.”

Wanneer we energetische blokkades in het lijf ontdekken, ontstaan door onverwerkte trauma’s, kunnen we de daaraan gekoppelde, vastzittende energie bevrijden en uiteindelijk weer gaan gebruiken in ons dagelijks leven. Alles zal dan ineens soepeler gaan, met minder drama, met minder weerstand. Oscar: “Ook op de werkvloer merk je dat. Want dat we ons persoonlijk drama achter kunnen laten op het moment dat we onze werkplek betreden, is natuurlijk onzin. Sterker: veel bedrijven bestaan in feite uit klompjes meer of minder getraumatiseerde werkgevers en werknemers bij elkaar. De dynamiek die zich op de werkvloer



*‘Directeuren willen zó graag veilig zijn, dat ze zichzelf de alfamannetjes op de rots hebben gemaakt’*

ontwikkeld heeft, hertraumatiseert ons niet zelden. Dezelfde patronen die we ook uit ons verleden kennen, bijvoorbeeld het niet gezien of gehoord voelen door een ouderfiguur, herhalen zich opnieuw, maar nu in relatie tot een leidinggevende of collega. Alleen de setting is dus anders. Dit is niet verwonderlijk wanneer je je bedenkt dat wij mensen, weliswaar onbewust, ook om die reden relaties aangaan en samenwerkingsverbanden creëren: om oude pijn uit te werken en zo gezamenlijk op een ‘hoger’ plan terecht te komen. Maar dat zoiets soms knap ingewikkeld kan zijn, spreekt voor zich. Dat is het tussen twee mensen al, laat staan in een bedrijf van soms honderden, duizenden, of, in het geval van multinationals, zelfs tienduizenden werknemers. Maar onmogelijk is niets.”

### 3D maquette

Hoe dan toch die ingewikkelde dynamiek binnen bedrijven inzichtelijk gemaakt? Oscar heeft er, visionair als hij is, wel een idee over: “Bedrijven zijn ook een soort families. Door ze zo te zien en te behandelen, ga je patronen herkennen. De ontevreden, rebellerende afdeling kun je bijvoorbeeld vergelijken met het jengelende kind dat een symptoom is van wat er zich in de bedrijfstop tussen leidinggevendenden, in zekere zin de ouders van de werknemers, afspeelt. Iedereen draagt daarin informatie en een relevant perspectief. Iedereen telt: van de CEO tot aan de receptioniste. Men projecteert, spiegelt, speelt rollen, draagt maskers en neemt elkaars energie over. Dat valt voor kleinere organisaties in je eentje of met z’n tweeën nog wel te analyseren, anders wordt het bij de grotere jongens. Mijn plan is om met vijf- tot tienduizend systemisch werkers een verband aan te gaan waardoor het mogelijk wordt om binnen een dag of tien een staalkaart te maken van de menselijke en systemische organisatiepatronen van een multinational. Alle persoonlijke opstellingen worden ten behoeve van dat ene doel gefotografeerd, gedigitaliseerd en verwerkt tot een 3D maquette.”

Die menselijke dynamiek vastpakken en meetbaar maken, dát is Oscars droom die langzaam aan het uitkomen is. Opdat de menselijke huishouding, ondanks mooie woorden nu nog vaak het ondergeschoven kindje, óók op de balans komen te staan. Even belangrijk, zo niet belangrijker, wordt dan de financiële

huishouding. Want: “Pas dan kan je sturen vanuit wat in de praktijk werkt, in plaats vanuit één of ander willekeurig, modieus managementmodel. Doen bedrijven dat niet en blijft de focus eenzijdig op strategie, proces, of winst, dan blijven ook de oude problemen dooreterren. Sterker nog: bij opschaling groeien de problemen, zowel op horizontaal als verticaal niveau van de bedrijfsstructuur, vrolijk mee. Net als de werknemers, heeft ook het bedrijf zelf immers een verleden, een geschiedenis. Wat is daarvan blijven hangen in het sociale DNA, dat nu een rem op de ontwikkeling vormt? Mijn inschatting is dat we ten minste 80% van onze dagelijkse motivatie en energie verliezen aan de onderliggende dynamieken van ‘het systeem’.”

### Schijnveiligheid aan de top

In de samenleving is langzamerhand het even iconische als negatieve beeld ontstaan van de graaiende bestuurder en de dubieuze bankdirecteur. Niet zelden worden CEO’s (de hoogste uitvoerende bestuurders) gezien als vervreemd van de samenleving en soms zelfs weggezet als compleet narcistisch of psychopatisch. Door ze zo te bestempelen, leggen we comfortabel de ‘schuld’ bij de ander. Daarmee komen we niet verder, want ook hier geldt: wat wordt er door hen gespiegeld naar de samenleving als geheel? Welk daderdeel besteden we uit aan ons leiderschap? Oscar kan weinig met dat uitgemolken beeld van de onbetrouwbare, slinkse, achterbakse bestuurder: “Ik kom vanwege mijn werk veel in contact met leidinggevendenden. Wat ik bijna altijd zie, is dat het mensen zijn die op zoek zijn naar bakken erkenning. Ze willen zó graag gezien worden, dat ze ‘de baas’ zijn geworden. Ze willen zó graag veilig zijn, dat ze zichzelf het alfamannetje op de rots hebben gemaakt. Wat hen, paradoxaal genoeg, dan weer eenzaam maakt. Ze hebben weliswaar de top in het bedrijfsleven bereikt, verdienen daar goud geld en sturen duizenden mensen aan, maar ze zijn emotioneel gezien nog blijven hangen op het niveau van een, laten we zeggen, driejarige. We hebben het dus over schijnveiligheid. De dynamiek ‘Het is beter dat jij bang voor mij bent, dan dat ik toegeef dat ik kwetsbaar ben’ komt vaak voor. Daar doorheen kijken met iemand, dat vind ik mooi. Immers, dan ontdek je dat er ook een bijzonder zieltje aan de andere kant van die bonus of managementfunctie zit.”

*‘Het is een schande dat de jeugd  
qua duurzaamheid de kastanjes uit  
het vuur moet slepen’*



## Doe je mee?

Ergens zijn wij volgens Oscar allemaal kleuterleidster van ons eigen leven. Wat hij daarmee bedoelt, is dat mensen zich weliswaar volwassen kunnen gedragen, maar tegelijkertijd diverse innerlijke kinderen bij zich dragen. Het is zaak die kindjes lekker hun gang te laten gaan - ze brengen immers ook speelsheid, vreugde en creativiteit in ons leven - maar ze alleen op gepaste momenten aan het stuur te laten. Want als kleuterleidster horen we wél orde te houden. Individueel blijkt dat voor velen een hele klus. Mondiaal wordt die worsteling weerspiegeld in de grote problemen waarvoor we ons als mensheid steeds urgenter geplaatst zien. Oscar: “Het geschreeuw van politici lijkt eerder op een speeltuin van kinderen dan op een serieus, inhoudelijk debat.”

Hoewel Oscar van nature optimistisch is en zeker geen doemdenker, moet iets van een noodkreet hem toch van het hart: “Hier op de Zuidas, maar dat geldt voor alle financiële districten ter wereld, wordt er hard gewerkt, veel geld verdiend, maar te weinig stilgestaan en gereflecteerd op dat waar we nou eigenlijk mee bezig zijn. Wat voor impact hebben onze investeringen? Wat doen we de aarde en de dieren aan? Weet je, ik werk ook met mensen aan de onderkant van de samenleving. Mensen die vaak zo veel hebben meegemaakt, dat ze een heel leven nodig hebben om dat een plek te geven. Die doen, weliswaar

noodgedwongen, maatschappelijk gezien waarschijnlijk het werk dat de rest van ons nalaat: vertragen, verwerken, verinnerlijken. Mijn grootste nachtmerrie is dat we collectief onze samenleving, onze organisaties en onze families steeds weer opnieuw, generatie op generatie, hertraumatiseren. Dat we dat structureel ontkennen. Dat we nooit echt zullen leren wat het is om mens te zijn. Daders blijven we, daar kunnen we niet omheen. Maar bewuste daders maken minder slachtoffers. Onze grootste blinde vlek? Ondanks alle recente aandacht, zonder twijfel duurzaamheid. De voorgestelde maatregelen zijn symboolpolitiek en te vergelijken met het vragen aan de kalkoen hoe deze geslacht wil worden. Er moet méér gebeuren. Véél meer. We hebben een lening genomen op de komende generaties en het is een schande dat het de jongeren zijn die de kastanjes voor ons uit het vuur moeten slepen. Ik kan me niets verdrietigers voorstellen dan kinderen die geen kinderen kunnen zijn. Kinderen die, veel te vroeg, de plek van volwassenen moeten innemen. Onze jeugd verdient dan ook onze onomwonden toezegging het vanaf nu radicaal anders te gaan doen. Daartoe nodig ik ook jou uit, beste lezer! Laten we de sociale kant van duurzaamheid samen ontdekken en het pad van systemisch leiderschap hand in hand bewandelen. Laten we elkaar vasthouden op deze zich voortdurend ontvouwende reis naar een eerlijkere, menselijkere en duurzamere wereld. We hebben elkaar nodig. Want het is te groots en te overweldigend om het alleen te doen. Ga je mee?” •