

Inhoud

Hoofdstuk 1

Mogelijkheden van films bij training en coaching 12

- Waarom films gebruiken? 15
- Films bij organisatie- en leiderschapsontwikkeling 17
- Films bij teamontwikkeling 19
- Films bij persoonlijke ontwikkeling 20
- Wat vind je in dit boek? 26

Hoofdstuk 2

Spannende interacties in teams 29

- Zes niveaus van (dis)functioneren 32
- Een schatkist voor de coach en manager 33
- Niveau 1 Binding 34
- Niveau 2 Coherentie individueel en teambelang 49
- Niveau 3 Onderling vertrouwen 57
- Niveau 4 Conflictvaardigheid 67
- Niveau 5 Commitment 76
- Niveau 6 Verantwoordelijkheid 84

Hoofdstuk 3

Leiderschap in kleur 95

- Veranderingen in de wereld en de gevolgen voor leiderschap 97
- Toekomstig leiderschap 98
- Leiderschap in context 99
- Leiderschapsstijlen 100
- Spiral Dynamics als leidraad 101
- Gekleurde leiderschapsstijlen 103
- The Queen 105

The Hunt for Red October	116
Elizabeth	123
Invictus	130
We Are Marshall	136
The Iron Lady	141
Whale Rider	145
Lost	147
Hoe zet je deze fragmenten in?	150

Hoofdstuk 4

Film en de narratieve lens	153
De rol van vertellingen	155
Beeldtaal van metaforen en symbolen	157
Joseph Campbell, oervader van de universele verhaalstructuur	159
Double Helix Model: een ontwikkelingsperspectief in twaalf stappen	162
Wat kun je hier als coach mee?	171
Checklist	173

Hoofdstuk 5

Ontwikkeling van positieve kwaliteiten en deugden	179
Moed	183
Integriteit	189
Loyaliteit	194
Persoonlijk leiderschap	200
Inzicht en wijsheid	203
Openstaan	208
Voorzichtigheid	210

Hoofdstuk 6

Filmkarakters en hun valkuilen	215
Persoonlijkheidstypen	217
Illustratie van de filmkarakters	219
Filmkarakters uit categorie A	219
Filmkarakters uit categorie B	230
Filmkarakters uit categorie C	236

*Hoofdstuk 7***Afweer en weerstand in beeld** 247

Bewust worden van afweer 249

Afweermechanismen in films 250

Praktische handreikingen bij afweermechanismen 276

*Hoofdstuk 8***Leren werken met filmfragmenten** 281

Hoe vind je goede films en kies je goede fragmenten? 284

Werken met filmfragmenten 285

Hoe knip je fragmenten uit films? 291

Over de auteurs 307

Overzicht van films 308

Literatuurlijst 311

Noten 314

Register 316


A vertical film strip with four frames. Each frame contains a large number in the center, surrounded by a circular graphic. The numbers are 9, 8, 7, and 6 from top to bottom. The film strip is set against a light blue background.

Mogelijkheden

HOOFDSTUK

1

**van films
bij training
en coaching**



You're playing each piece like losing it hurts. This ain't checkers. You want my king, you got to come get my king. All these other pieces are just the means to do it.

Vader tegen zijn zoon Fresh, in de film *Fresh*.

In *Fresh* krijgt een 12-jarig jongetje, dat leeft in Brooklyn, schaaklessen van zijn vader. De levenslessen die hij opdoet tijdens het schaakspel gebruikt hij om uit de wereld van de drugshandel te komen. Hij wil niet alleen zichzelf redden, maar ook zijn verslaafde zusje dat de geliefde is van Estaban, een van de drugsbazen. De vader van Fresh is een zwerver die zijn kost verdient met snelschaken, en die voor zijn zoon nog wel iets wil betekenen. Hij gebruikt schaken als metafoor hoe je kunt vechten in dit harde leven. Hij leert Fresh strategisch denken, de psychologie van de tegenstander doorgronden, het spel daarop aanpassen en bovenal offers brengen, harde beslissingen nemen en het ultieme doel voor ogen houden: de koning grijpen. Fresh vertaalt dit in zijn hoofd heime-



lijk naar het doel om de drugsbaas Esteban te pakken te krijgen. En zoals Fresh op speelse en indringende wijze via het schaakspel levenslessen meekrijgt, zo kunnen wij films gebruiken om veel te leren over universele scripts, wetmatigheden en over onszelf, op welk niveau ook.

Waarom films gebruiken?

Een professionele coach, trainer of facilitator beschikt over een arsenaal aan vaardigheden om goed aan te sluiten bij wat iemand nodig heeft om zich te ontwikkelen. Belangrijke vaardigheden zijn: analyseren, duiden, confronteren, spiegelen, maar ook stimuleren, inspireren, mogelijkheden bieden tot leren, en perspectief en hoop geven. En daar kunnen filmfragmenten je goed bij helpen: je kunt het effect van de interventies namelijk aanzienlijk versterken door aansprekende, passende filmfragmenten in te zetten.

Films als metafoor

Bij trainingen of coaching kun je gebruikmaken van bekende psychologische modellen en leiderschapstheorieën. Als je deze modellen toelicht en wilt leren begrijpen, is het verrijkend om naast de bekende presentatiemiddelen gebruik te maken van korte filmfragmenten. Met het juiste fragment kun je vaak in één keer duidelijk maken waar het om gaat in een model. Bovendien is bewezen dat beel-

den veel dieper binnenkomen, waardoor de aangereikte leerstof beter beklijft dan alleen een theoretische toelichting op een model doet. Beelden en muziek communiceren direct met het onbewuste. Het onbewuste kan veel informatie verwerken, waardoor het leren met beelden niet alleen rijker is, maar ook veel sneller gaat. Werken met beelden biedt ook nieuwe werkvormen om op de aangeboden leerstof te reflecteren en deze te doorleven. De trainer kan de cursisten uitnodigen om op een andere manier naar filmfragmenten te kijken en daardoor leren anders waar te nemen. In het dagelijks leven hebben we niet de mogelijkheid om een gebeurtenis terug te spoelen en opnieuw af te spelen. Het frappante bij het kijken naar films of filmfragmenten is dat je een tweede keer veel meer ziet dan de eerste keer. De eerste keer dat je een film bekijkt, word je vooral meegesleept door het verhaal, de plot, de spanning en de ontknoping. Bij de tweede en derde keer is het verhaal bekend en kun je de film op een ander niveau tot je laten doordringen. Je krijgt bijvoorbeeld veel meer oog voor de persoonlijke ontwikkeling van de hoofdpersonen of voor de structuur van het verhaal en de metaforiek van de beelden. Dit geldt ook voor filmfragmenten, mits je als coach of trainer in staat bent het fragment goed te kiezen, in te leiden en te bespreken. In hoofdstuk 8 lees je meer over de kunst en kunde van het gebruiken van filmfragmenten.

Cinematherapy: films op recept

In Amerika ontstond een aantal decennia terug een stroming met de naam *Cinematherapy*. In deze stroming wordt het belang van het kijken naar films uitgewerkt voor het verwerken van levensproblematiek, helingsprocessen en persoonlijke ontwikkeling. Filmcoaches of ‘moviedoctors’ schrijven een filmrecept voor hun cliënt, toegesneden op zijn vraagstuk, om zijn problemen onder ogen te zien en te verwerken, ondersteund met reflectievragen en een nabespreking. Cinematherapy werkt ook uit welke mogelijkheden films naast helen en verwerken kunnen hebben.

In dit hoofdstuk staan alle mogelijkheden op een rij, zodat je als coach of trainer maximaal gebruik kunt maken van films of filmfragmenten. Het is van belang dat je je ervan bewust bent welk effect je sorteert en welke emoties je oproept bij de groep of klant met het inzetten van een bepaald fragment of het ‘voorschrijven’ van een film. Dit hoofdstuk geeft op verschillende niveaus aan wat je in algemene zin kunt doen met films voor organisatie- en leiderschapsontwikkeling, teambuilding en persoonlijke ontwikkeling en reflectie. Dat betekent dat we eerder stilstaan bij de effecten van de besproken films, dan bij de bespreking van specifieke fragmenten, wat in de hoofdstukken hierna uiteraard uitgebreid aan bod komt.

Films bij organisatie- en leiderschapontwikkeling

Om organisatieontwikkelingstrajecten en cultuurveranderingsprocessen in te leiden of te introduceren, of bij het begeleiden van fusies, worden regelmatig heisessies georganiseerd rondom de belangrijkste thema's van de nieuwe ontwikkelingslijn. Bij dergelijke bijeenkomsten worden de visie, missie, kansen en bedreigingen vaak met alle belanghebbende partijen uitgewisseld en doorgesproken. Passende filmfragmenten kunnen het gedeelde begrip van de nieuwe richting verrijken en versterken.

Film als inspiratie

Film is een uitstekend middel om mensen in organisaties te inspireren om boven de huidige situatie uit te stijgen. Puttend uit eigen ervaring, hebben wij filmfragmenten gebruikt bij het stimuleren van de integratie van verschillende bloedgroepen in een nieuwe organisatiestructuur van een grote organisatie. Het was een organisatie met een eilandencultuur, waarbij door een nieuwe structuur min of meer afgedwongen werd dat de medewerkers meer met elkaar gingen samenwerken en hopelijk oude ingeslepen beelden van elkaar loslieten. Hier konden we dankbaar gebruikmaken van de film *Invictus*.



Invictus gaat over Nelson Mandela, die in 1994 president werd van Zuid-Afrika. De film zet Nelson als een meesterstrateg neer die heel bewust zwarte bodyguards – ondanks hun verbijstering en woede – laat samenwerken met de witte bodyguards van het vorige regime. Na aanvankelijke strub-

belingen gaan zij elkaar gedogen en langzaamaan vertrouwen. Ook maakt Mandela meesterlijk gebruik van de verbindende kracht van topsport en wat dat betekent voor de verschillende bevolkingsgroepen in zijn land. Je ziet hoe goed Mandela in staat is om de teamcaptain François Pienaar zodanig te beïnvloeden dat hij nog meer uit zijn rugbyteam kan halen en met weerstanden leert omgaan. Een mooie les voor organisatieontwikkeling is te halen uit de actie van Mandela om de naam, de kleur en de tekens van het rugbyteam, die het vorige regime symboliseren, te respecteren en te handhaven. Hiermee houdt hij de verbinding in

stand tussen het heden en het verleden. De toekomst weet hij te sturen door François' team op te dragen groepstrainingen te verzorgen voor jonge zwarte Afrikaanse kinderen. Zij gaan daarvoor met frisse tegenzin naar de achterstandswijken en krijgen daar een zodanig enthousiast en ontroerend onthaal van de kinderen, dat zij niet veel later met zichtbaar plezier de jongens de techniek en de regels van het rugbyspel bijbrengen.

De film *Invictus* reikt met dat alles krachtige metaforen aan om veranderingsprocessen te ontwerpen en te begeleiden, met alle weerstand die daarbij hoort. Maar dat geldt uiteraard ook voor andere films waarbij een land, gemeenschap of organisatie met grote veranderingen moet leren omgaan. Meer over *Invictus* lees je in hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3.

Film als waarschuwing

Je kunt films en documentaires ook inzetten als waarschuwing voor destructieve ontwikkelingen in organisaties of grotere systemen. Ze bieden tevens een doorkijkje naar organisatiestructuren en systemen die corruptiegevoelig zijn, en daarbij aanknopingspunten om met elkaar te bespreken wat er mogelijk is om dit soort praktijken te voorkomen.

Een interessante documentaire is *Enron. The Smartest Guys in the Room*, over het grote Enronschandaal. De film start met een beschrijving van Kenneth Lay, die Enron in 1985 heeft opgericht. Vanaf het begin waren er reeds geruchten over gokken met de reserves van de onderneming. Later huurde Lay een visionaire leider in, Jeffrey Skilling, die kon goochelen met potentiële winsten van projecten zonder te weten of deze projecten wel zo winstgevend zouden zijn. Dat gaf Enron de schijn van een zeer winstgevende onderneming, terwijl dat in werkelijk niet zo was. Ook wist Skilling met een darwinistische visie te zorgen voor een wrede, competitieve werksfeer, waarbij jaarlijks de slechtst presterende medewerkers (15% van het totaal) werden ontslagen. De documentaire laat vervolgens een aantal directeurs zien die de organisatie elk op hun manier nog corrupter maakten met persoonlijke excessen en een totaal gebrek aan morele waarden. De ogenschijnlijk zeer succesvolle organisatie bleek uiteindelijk op drijfzand gebouwd te zijn. 21.000 medewerkers en vele investeerders werden het moeras ingetrokken en zagen hun geld in december 2001 verdampen toen Enron failliet werd verklaard.



Films bij teamontwikkeling

Als teamcoach kom je regelmatig in aanraking met teams die vastgelopen zijn in hun samenwerking. Er speelt vaak nog oud zeer dat niet goed is verwerkt, het vertrouwen is geschonden en het team lijkt niet meer in staat zichzelf uit het moeras te trekken. Hoe graag een team zich ook wil ontwikkelen, in de praktijk blijkt regelmatig hoe moeilijk het voor de teamleden is om de realiteit onder ogen te zien. Ze maken dan onbewust gebruik van ontkenning, zoeken naar zondebokken en andere, soms hardnekkige afweer. Filmfragmenten kunnen in een dergelijke fase voor een doorbraak zorgen.

Film als spiegel voor een team

Soms is de afweer zo sterk dat het beter is om de subtiele weg te kiezen door een passend fragment te tonen, dat kan dienen als een eerste voorzichtige spiegeling of confrontatie. De subtiliteit is gelegen in het feit dat je als teamcoach de groep eerst laat discussiëren over wat er in het fragment gebeurt. Daarna kun je de stap maken naar de werkelijkheid door met het team te onderzoeken of er mogelijk parallels zijn te ontdekken. Met name het verkrijgen van toegang tot de onderstroom van een team (zie hoofdstuk 2) wordt aanzienlijk vereenvoudigd door het aanreiken van fragmenten die als spiegel werken.



Een film die goed bruikbaar is als spiegel bij teamcoaching en teamleiderschap, is de film *Dead Poets Society*. In deze film stimuleert de leraar Keating de leerlingen om vrij te denken en hun eigen pad te volgen. Sommige jongens krijgt hij mee en andere zijn nog wat aarzelend om de onorthodoxe leermethoden van

deze bijzondere leraar te accepteren en te waarderen. In feite zou je Keating kunnen beschouwen als een nieuwe leider die een team onder zijn hoede krijgt met leden die zich vrij snel aanpassen en die geïnspireerd raken, en een aantal leden die ofwel weerstand tonen ofwel angst hebben voor de gevestigde macht en daardoor niet mee durven te gaan. Thema's als conformisme en voor je eigen mening durven staan komen ook duidelijk aan de orde in deze film. Hoofdstuk 2 licht een keur aan fragmenten toe die uitstekend als spiegel kunnen dienen.

Film en morele vraagstukken in een team

Films als *Das Experiment* en *Lord of the Flies* laten extreme interacties binnen een groep zien met desastreuze gevolgen voor enkele groepsleden. *Das Experiment* illustreert op heldere wijze hoe processen tussen verschillende groepen vrij snel en gemakkelijk kunnen escaleren als personen rollen krijgen die een uitlaatklep bieden om onvervulde behoeften, bijvoorbeeld machtswellust, ten volle uit te leven. Hierdoor verliezen de teamleden zichzelf langzaam maar zeker en laten dingen gebeuren die zij vooraf niet voor mogelijk hielden. Een dergelijke film vormt een uitstekend kader om te laten zien wat een groep wel of niet toelaatbaar acht en welke veiligheidskleppen je moet inbouwen om disfunctionele groepsprocessen te voorkomen. Het zet tevens aan tot denken over wat je als individueel groepslid aanvaardbaar acht en wat niet. Het confronteert je met vragen of je een minderheidspositie durft in te nemen waarbij je trouw blijft aan je eigen persoonlijke waarden, of dat je toch meer hecht aan meegaan met de groep uit angst verstoten te worden. Fragmenten uit de film *Das Experiment* worden uitgebreid besproken in hoofdstuk 2.

Films bij persoonlijke ontwikkeling

Op persoonlijk niveau kan een film allerlei verschillende functies hebben. Denk aan herkenning van persoonlijkheidstypen, wat kan leiden tot meer zelfinzicht. Ook kunnen films een deur openen bij het verkennen van eigen schaduwkanten. Het zien en herkennen van afweermechanismen of emotionele blokkades kan helpen om met de coachee te onderzoeken waarom deze stil blijft staan in zijn ontwikkeling. Helende beelden aanreiken kan dienen als troost of helpt iemand bepaalde lastige thema's in zijn leven te doorleven en te verwerken. Een film kan ook helpen in het herkaderen van problemen, doordat hij iemand uitnodigt op een andere manier naar levensvraagstukken te kijken; dat zijn bijvoorbeeld films die iemand terugwerpen op basisovertuigingen over het leven, bijvoorbeeld in hoeverre je je eigen leven in de hand hebt. En dan zijn er films die iemand aan het denken zetten over waar hij voor staat, welke dromen hij koestert en hoe het levenspad er verder zou kunnen uitzien. En tot slot kunnen films ingezet worden ter versterking van persoonlijk leiderschap en positieve kwaliteiten.

Film als catharsis of helingsproces

Als iemand stagneert in zijn ontwikkelingsproces doordat een bepaalde emotie telkens terugkeert, kan het raadzaam zijn om met behulp van een film