

Rozemarijn Dols

***Houston,  
we've got a problem***

Leiderschapslessen uit films

uitgeverij boom/nelissen

*Copyright:* © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam & Rozemarijn Dols, 2015  
*Omslag:* Bas Smidt, Den Haag  
*Binnenwerk:* Pre Press Media Groep, Zeist  
*Redactie:* Eelke Warrink, Rode Reus Redactie, Leiden  
*ISBN:* 9789024403868  
*NUR:* 801  
*1e druk:* 2015

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).



[www.boomnelissen.nl](http://www.boomnelissen.nl)

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>1 Leiderschap, licht en donker charisma</b>	<b>13</b>
1.1 The Romance of leadership in <i>Being There</i>	15
1.2 De maakbaarheid van charisma in <i>Kumaré</i>	17
1.3 Charisma en inspirerend vermogen in <i>The Master and his Pupil</i>	20
1.4 Charisma, idealisering en verraad in <i>The Ides of March</i>	22
1.5 Narcistisch leiderschap, hoogmoed en gebrek aan empathie in <i>De prooi</i>	25
1.6 Symbiose tussen charismatische leider en volger in <i>The Master</i>	28
1.7 De duistere kant van charisma in <i>The Last King of Scotland</i>	30
<b>2 Strategisch en principieel leiderschap</b>	<b>33</b>
2.1 Leiderschap en veel lef in <i>Erin Brockovich</i>	34
2.2 Duivelse dilemma's in <i>Kapringen</i>	38
2.3 Karakterontwikkeling in <i>Schindler's List</i>	41
2.4 Principieel leiderschap in <i>The Iron Lady</i>	43
2.5 Intuïtief leiderschap in <i>The Hunt for Red October</i>	46
2.6 Verbindend leiderschap in <i>Invictus</i>	48
2.7 Transformationeel leiderschap in <i>Gandhi</i>	51
<b>3 Teamleiderschap</b>	<b>55</b>
3.1 Teamontwikkelingsfasen in <i>History of the Eagles</i>	57
3.2 Binden door collectieve ambitie in <i>De marathon</i>	60
3.3 Teamcoaching als helend proces in <i>The Dark Horse</i>	63
3.4 Overwinnen van tegenslagen in <i>The Imitation Game</i>	66
3.5 De romantische <i>change agent</i> in <i>Dead Poets Society</i>	70
3.6 De grenzen van democratisch leiderschap in <i>Entre les murs</i>	73
3.7 Omgaan met demoralisering en complexiteit in <i>Saving Private Ryan</i>	76

<b>4</b>	<b>Wankelend leiderschap</b>	<b>81</b>
4.1	Morele ontwikkeling in <i>The Constant Gardener</i>	82
4.2	Hanteren van morele dilemma's in <i>The Insider</i>	86
4.3	Kantelende loyaliteit en persoonlijk leiderschap in <i>Das Leben der Anderen</i>	89
4.4	Wisselende loyaliteiten en hoogoplopende conflicten in <i>Celda 211</i>	91
4.5	Wankelende ethiek in <i>Doubt</i>	94
4.6	Grenzeloosheid in <i>De ontmaskering van de vastgoedfraude</i>	97
4.7	Perverse organisaties in <i>Margin Call</i>	100
<b>5</b>	<b>Leiderschap en het hanteren van irrationele groepsprocessen</b>	<b>103</b>
5.1	Onderstroom en bovenstroom in <i>A Late Quartet</i>	105
5.2	Feedback geven en aanspreken in <i>Killer Slope</i>	107
5.3	Hardnekkige oude overtuigingen en radicaal nieuwe ideeën in <i>Moneyball</i>	110
5.4	Mobbing, uitsluiting en ontkenning in <i>Återträffen</i>	113
5.5	Groupthink en zondebokking in <i>Jagten</i>	115
5.6	De schaduwkant van groepen in <i>Das Experiment</i>	118
5.7	Doorgesloten volgers en conformisme in <i>Die Welle</i>	120
<b>6</b>	<b>Coachend leiderschap</b>	<b>125</b>
6.1	Het leerproces van de mentor en de mentee in <i>Priest</i>	126
6.2	Prikkeling als aanmoediging in <i>The King's Speech</i>	129
6.3	Provoceren, opzweepen en tot het uiterste drijven in <i>Whiplash</i>	131
6.4	Testen, verleiden en confronteren in <i>The Devil's Advocate</i>	134
6.5	Relationele scripts in <i>Good Will Hunting</i>	138
6.6	Coachen van moeilijke medewerkers in <i>What about Bob?</i>	140
6.7	Mindful coachen in <i>The Legend of Bagger Vance</i>	144
<b>7</b>	<b>Leiderschap en de betekenis van werk</b>	<b>147</b>
7.1	Grenzeloze competitie en ontmaskering in <i>El método</i>	148
7.2	Ontkenning en dodelijke werkverslaving in <i>Le père de mes enfants</i>	151
7.3	Botsende waardenpatronen in <i>Ressources humaines</i>	154
7.4	Voeren van slechtnieuwsgesprekken in <i>Up in the Air</i>	157
7.5	Machteloosheid en stille wanhoop in <i>La loi du marché</i>	160
7.6	Statusangst en schaamte in <i>L'emploi du temps</i>	162
7.7	De grote ontsporing in <i>L'adversaire</i>	165

Dankwoord	169
Lijst van besproken films	171
Over de auteur	173

# Inleiding

*'I don't care what anything was designed to do, I care about what it can do!'*

Vluchtleider Gene Kranz in *Apollo 13*

Als er één bekende film is waaruit veel leiderschapslessen te halen zijn, dan is het wel de film *Apollo 13*, gebaseerd op het waargebeurde verhaal rondom dit ruimteschip. Deze gebeurtenis werd een 'successful failure' genoemd, omdat er veel misging tijdens deze ruimtevaart met mogelijke fatale gevolgen voor de bemanningsleden, maar de mannen door goed leiderschap en teamwork uiteindelijk veilig op aarde konden landen. Inmiddels zijn er reeds veel mooie analyses gemaakt van deze film, daarom heb ik hem niet in de besprekingen opgenomen. Beroemd is evenwel de uitspraak '*Houston, we've got a problem*', een zin die ik onlangs weer in de krant tegenkwam. Zo komen bepaalde teksten terecht in ons collectieve geheugen. Het werd dan ook de titel van dit boek.

Wat is goed leiderschap? We vinden in deze tijd dat leiders transparant, inspirerend en duidelijk moeten zijn, maar het belangrijkste is misschien wel dat ze betekenis en zin kunnen geven aan het verhaal dat zij samen met hun medewerkers creëren. Zonder zelfreflectie, verbeeldingskracht en metaforisch denken wordt dat verhaal moeilijk over te brengen.

In mijn rol als trainer en adviseur bij leiderschapsontwikkeling heb ik ervaren hoe belangrijk het in dat kader is dat leiders zich kunnen spiegelen aan positieve, maar ook aan negatieve rolmodellen. Positieve rolmodellen bieden de gelegenheid om de kunst af te kijken. Negatieve rolmodellen helpen leiders niet alleen om bij zichzelf het disfunctioneel gedrag te herkennen en te vermijden, maar laten ook zien hoe verleidelijk het proces is waarin je als leider wordt meegesleept als het succes of de macht je naar het hoofd stijgt.

Films zijn een bijzonder krachtig middel om leiders op een toegankelijke en tegelijkertijd indringende manier te confronteren met hun rolmodellen. Zoals oude vrienden een succesvol leider met beide benen weer op de grond kunnen brengen, zo kunnen

films een leider de ogen openen wanneer 'a long and deep look in the mirror' (*The Full Monty*) geen overbodige luxe is. Ook bij wankelend leiderschap wordt in films op indringende wijze het proces in beeld gebracht waarbij een leider stukje bij beetje langzaam afdwaalt van zijn of haar oorspronkelijke principes. Ontsporen en wankelen is niet alleen voorbehouden aan een handjevol 'rotte appels', maar is iets wat ons allemaal zou kunnen overkomen. Des te zinvoller is het om met elkaar een dialoog aan te gaan over de processen en dilemma's bij ontsporend leiderschap.

Films kunnen leiders en hun teams dus een prachtige, soms confronterende spiegel voorhouden. Ze kunnen mensen inspireren en geven vaak veel gespreksstof over wat nu effectief leiderschap en teamwork is en wat niet. Sleutelfactoren bij een goede film zijn authenticiteit en waarachtigheid. 'Dichters liegen de waarheid', beweerde Bertus Aafjes, maar dat geldt natuurlijk ook voor sterke filmmakers. Boodschappen uit films komen op een ander niveau binnen en blijven langer hangen, omdat films mensen emotioneel raken en aan het denken zetten. Door het verhaal te beleven, leert de kijker sneller dan bijvoorbeeld bij een theoretische uiteenzetting over leiderschap, waarin vaak een te eenzijdig beroep gedaan wordt op het cognitief vermogen.

In dit boek worden zeven verschillende thema's behandeld die van belang zijn bij leiderschap. Deze thema's omvatten allereerst de lichte en donkere kant van charisma, de aantrekkings- en overtuigingskracht die sommige leiders kunnen hebben. Onderwerpen als destructief narcisme en machtswellust komen ook aan de orde. Daarna volgen verschillende vormen van strategisch en principieel leiderschap, waarbij een aantal inspirerende leiders het podium krijgt. In het hoofdstuk over wankelend leiderschap worden films besproken die de duistere kant van leiderschap illustreren. Ook ga ik in op films waarin irrationele teamprocessen worden getoond, waardoor een teamleider en het team in een neerwaartse spiraal kunnen raken en ontsporen. Deze 'donkerdere' films nodigen uit tot het gedachte-experiment wat je als kijker had gedaan als je in dezelfde situatie was terechtgekomen.

Het gedeelte over coachend leiderschap gaat met name over een-op-eencontacten van de leider met een van zijn of haar medewerkers en welke vaardigheden de leider daarin kan laten zien en welke fouten gemaakt kunnen worden. Verschillende coachingsstijlen zullen de revue passeren, en ook het omgaan met lastige medewerkers wordt hierbij behandeld.

Het boek sluit af met het thema 'de betekenis van werk' en de invloed die leiders hebben op dit belangrijke aspect in het welbevinden van hun medewerkers. Zij zijn vaak bepalend voor de manier waarop mensen in hun werk staan en welk 'psychologisch contract' zij hebben met de organisatie waarvoor zij werken.

Bij elke filmbespreking wordt de relevantie van de film vanuit het perspectief van

leiderschap aangegeven en aangevuld met een (leiderschaps)model of psychologische inzichten. Reflectievragen nodigen de lezer uit om boodschappen of lessen uit de film te overdenken en te relateren aan de eigen praktijk. Daarnaast worden leestips gegeven voor het geval de lezer zich verder in een bepaald onderwerp wil verdiepen. De bespreking wordt afgesloten met het noemen van een kernfragment of -fragmenten uit de film die de essentie weergeven van de leiderschapsles.

Ik heb bij het schrijven van dit boek gekozen voor die films die in mijn ogen een hoge kwaliteit hebben, vaak gebaseerd zijn op een waargebeurd verhaal en aanzetten tot denken over leiderschap. Ook documentaires over leiderschap heb ik daarbij betrokken. Bij het verzamelen van films over leiderschap heb ik gestreefd een evenwichtige verdeling te maken van mannelijke en vrouwelijke rolmodellen. Dat is niet gelukt, omdat er veel minder vrouwen als leiders in goede films voorkomen dan mannen. Wat dat betreft is er voor filmmakers nog veel werk aan de winkel om vrouwen in een leiderschapsrol te portretteren.

In mijn vak als leiderschapstrainer gebruik ik zelf veel fragmenten en films. Wat mij daarbij telkens opvalt, is hoe persoonlijk en gepassioneerd leiders naar aanleiding van een fragment met elkaar over leiderschapskwesties spreken, waardoor zij elkaar beter leren kennen en veel over zichzelf en elkaar leren. Dit boek biedt praktische handreikingen voor leiders om lessen uit films te halen door middel van kijktips en reflectievragen. Deze vragen kunnen ook uitstekend gebruikt worden om met elkaar in dialoog te gaan over wat effectief en minder effectief leiderschap is.



# 1 Leiderschap, licht en donker charisma

*'If knowledge hangs around your neck like  
pearls instead of chains, you are a lucky man!  
Takers and fakers and talkers won't tell you.  
Teachers and preachers will just buy and sell you.  
When no one can tempt you with heaven or hell  
You'll be a lucky man!'*

Uit de film *Oh Lucky Man!*

In de films die in dit deel worden besproken, zien we verschillende perspectieven op charisma en narcisme nader uitgewerkt en genuanceerd. Verschillende psychologische theorieën in relatie tot charisma en leiderschap zullen de revue passeren. Overdracht en tegenoverdracht en 'the romance of leadership' worden besproken bij *Being There*. De mogelijke maakbaarheid van charisma komt aan de orde bij de intrigerende documentaire *Kumaré* over een nepgoeroe. De inspirerende en de aanstekelijke kracht van charisma komt aan bod bij de film *The Master and his Pupil*. De idealisering van een rolmodel en de onvermijdelijke ontgoocheling komen aan de orde in de film *The Ides of March*. Ook zal de donkere kant van charisma en ongezond leiderschap met destructief narcisme aan de orde komen; bij *De prooi*, *The Master* en *The Last King of Scotland*. En tot slot, welke volgers vallen voor narcistisch leiderschap?

Enig charisma, X-factor of uitstraling is welkom als je een leider bent, maar wat is eigenlijk charisma nou precies? En is het iets wat we zouden kunnen ontwikkelen? Het woord 'charisma' komt van het Griekse woord *charis* en betekent 'gratie', 'elegantie' en 'zuiverheid'. Het is een gave, het vermogen mensen te beïnvloeden, te inspireren, maar ook te betoveren, te hypnotiseren of zelfs te begoochelen. Oorspronkelijk was de betekenis: in staat zijn 'het licht van God door te geven'. Bij het analyseren van charisma komen we in aanraking met twee verschillende psychologische perspectieven. Charisma wordt vergeleken met ofwel de zon, ofwel de maan. Bij de vergelijking met de zon wordt iemand met charisma beschouwd als een persoon met unieke kwaliteiten. De persoon in

kwestie is uniek, straalt als de zon en geeft zo veel energie en liefde. Het is iemand op wie wij verliefd kunnen worden of van in de ban kunnen raken. Daartegenover staat de visie waarbij de charismatische persoon vergeleken wordt met de maan. In deze visie straalt een charismatisch persoon niet als de zon, maar reflecteert hij of zij slechts het licht dat van elders afkomstig is, namelijk van de idealisering van de bewonderaars. De vraag is dus: kleeft charisma aan een persoon, een persoonlijke kracht met magische werking die naar buiten breekt en anderen overmant? Of is er sprake van een onbewust verlangen van de bewonderaars die de individuele macht over zichzelf uitbesteden, een leider op een voetstuk plaatsen en elke vorm van twijfel afweren? Of is het een combinatie van die twee, een wisselwerking van bijzondere personen met projecties van anderen die dit fenomeen laten ontstaan?

‘Een leider is een lopend projectiescherm. Alles wat hij of zij doet wordt uitvergroot, krijgt extra duiding of extra lading.’ Managementgoeroe Manfred Kets de Vries beweert dat wij allen geneigd zijn subjectieve gevoelens van liefde of haat op gezagfiguren te projecteren. Mensen met gezag hebben vaak het vermogen onbewust overdrachtsprocessen in zichzelf en in anderen op te wekken. Maar wat is overdracht? De gedachte achter overdracht is dat geen enkele relatie nieuw is. Alle nieuwe relaties worden gekleurd door voorgaande relaties, en dat betekent dat wij gevoelens uit een oude relatie, vaak die met onze ouders, projecteren op leiders. Bij de medewerker is het een proces van identificeren, idealiseren en internaliseren, en de leider vibreert hierin mee, zeker als hij of zij gevoelig is voor idealisering. Dit laatste wordt ‘tegenoverdracht’ genoemd en versterkt het proces van overdracht van de medewerker nog verder. Overdracht kan het zelfvertrouwen bij de medewerker versterken, maar kan ook leiden tot een te grote afhankelijkheid van de medewerker van de leider, vooral wanneer de leider door eigen onverwerkte thema’s en narcisme de idealisering gaat aanwakkeren en daarbij elke vorm van kritiek of twijfel afstraft.



*President: 'Mr. Gardner, do you think that we can stimulate growth through temporary incentives?' Chance de tuinman: 'As long as the roots are not severed, all is well in the garden.'*

*Being There* toont charisma en leiderschap als sociaal construct. De film toont op fascinerende wijze dat als je er betrouwbaar uitziet, een prettige stem hebt, spreekt in klinkende oneliners en bovendien invloedrijke personen in je omgeving hebt, je ver kunt komen, zeker als anderen hoge verwachtingen van je hebben. Je komt nog verder als anderen mooie kwaliteiten op jou projecteren. Met andere woorden: het gaat er niet om wie je bent, maar wie je lijkt te zijn en hoe anderen je waarnemen. Ook de behoefte aan een held of verlosser speelt hierbij een grote rol.

### Het verhaal in het kort

*Being There* gaat over Chance, een eenvoudige, licht autistische tuinman die werkt voor een rijke lord in Washington en weinig van de wereld heeft gezien. Als zijn lord sterft, staat Chance er voor het eerst van zijn leven alleen voor. Hij heeft niemand meer, omdat hij een geïsoleerd bestaan heeft geleid, maar dankzij veelvuldig tv-kijken heeft hij wel het nodige geleerd van de wereld. Door een auto-ongeluk komt hij in aanraking met mensen uit hogere kringen en regeringsfunctionarissen, die zijn hoopgevende en aansprekende uitspraken over de natuur en tuinen opvatten als diepe waarheden: 'Na de winter komt de lente', 'Elke verandering is mogelijk, als je de wortels maar spaart.' Hij wordt door hen beschouwd als een uitzonderlijk wijs en authentiek mens, die wellicht met zijn wijsheid en charisma het land uit de crisis kan helpen. Aan het einde van de film wordt hij zelfs gezien als de opvolger van de stervende president. Chance is een metafoor voor de Verlosser, met de televisie als Bijbel. In de slotscène zien we Chance over water lopen. Chance staat ook voor onszelf; wij zijn ons er niet van bewust hoezeer wij de werkelijkheid om ons heen construeren of laten construeren door machtige anderen.