

Uit de kunst (13): Interview met Luc Peters

# In organisaties leren denken met film

In de themareeks ‘Uit de kunst’ onderzoeken we de waarde van de Kunsten voor het HRD-vak. Voor dit artikel interviewden we organisatiefilosoof Luc Peters over de betekenis van film voor het werken en leren in organisaties.

Ton Bruining

In programma's die ik maak op het gebied van context-analyse, organisatieontwikkeling, professionalisering en leiderschap maak ik graag gebruik van scènes uit speelfilms.

Bijvoorbeeld van de film ‘Modern Times’ van Charlie Chaplin, die hier in 1936 al laat zien dat systemen van organisaties onmenswaardig kunnen worden. Daarbij denk ik aan verschillende scènes, zoals die waarin het werk aan de lopende band voor de hoofdfiguur niet is bij te houden waardoor hij wordt opgeslokt door een machine, de scène waarin de directie met een innovatie de hoofdfiguur probeert door te laten werken terwijl hij gedwongen wordt tegelijkertijd te eten, en die waarin de hoofdfiguur – terwijl hij wordt achternagezeten – niet vergeet om in te klokken.

Regelmatig vraag ik aan mensen uit de organisaties waarvoor ik werk om een scène uit een film in te brengen en toe te lichten waarom die bepaalde scène hen inspireert. Een indrukwekkende scène die zo werd ingebracht komt uit de tv-film Chernobyl, waarin Valeri Legasov – een wetenschapper die de opdracht had om de gevolgen van de kernramp te beperken – het Sovjet-Russische politbureau confronteert met de onderschatting van de ramp.

## **Clichés stoppen het denken in organisaties**

Voor Luc Peters (zie kader) gaat het verder dan het illustreren. In het voorwoord van de handelseditie van zijn proefschrift Cliché & organisatie (Peters, 2014) schrijft René ten Bos dat het onderzoek van Peters gaat

over de simpele vraag: ‘Kunnen mensen in organisaties denken?’ Het antwoord van Peters lijkt weinig hoopvol. In organisaties regeren de clichés en wordt weinig nagedacht, hooguit is er het denken dat zich beperkt tot calculatie. Aan de hand van analyses van bijvoorbeeld jaarverslagen laat Peters voorbeelden zien van kopieergedrag.

Luc Peters: ‘Het ene jaarverslag is nauwelijks van het andere te onderscheiden. Organisaties worden benaderd als programmeerbare machines. De bedrijfskunde ontwikkelt modieuze clichés, die in opleidingen worden meegegeven aan managers en adviseurs. Vervolgens drukken die deze clichés op hun organisaties, waardoor gelijkvormigheid – ofwel isomorfie – overheerst. Organisaties worden voorgesteld als een wereld die kenbaar, voorspelbaar en maakbaar zou zijn. Begrippen als efficiency en transparantie, doelgerichtheid of sterke leider worden kritiekloos gebruikt.’

*Organisaties worden voorgesteld als een wereld die kenbaar, voorspelbaar en maakbaar zou zijn*

Van de Franse filosoof Gilles Deleuze heb ik geleerd dat film ons een heel andere wereld kan laten zien. Film heeft de “subversieve potentie” om ons wakker te

schudden. De reden waarom die woorden van Deleuze tot mij spraken was waarschijnlijk omdat ik altijd al, misschien onbewust, in films die clichés doorbreken was geïnteresseerd. De film *The Big Lebowski* schudde me wakker voordat ik me in Deleuze ging verdiepen. Op die manier resonanceerde zijn werk met mijn ervaring, gevoel of passie.'

## Luc Peters



Luc Peters (1963) studeerde filosofie, bedrijfskunde en marketing. Hij is al ruim 30 jaar actief als (project)manager. Tegenwoordig is hij o.a. projectleider van de bouw van het nieuwe stads-kantoor in Heerlen. Vanaf een jonge leeftijd is hij actief als rock-drummer. Behalve in muziek is hij geïnteresseerd in film, architectuur, fotografie, schilderkunst en eigenlijk alles wat ons de wereld laat ervaren op manieren die nieuw voor ons zijn. Hij promoveerde op het proefschrift *Cliché & organisatie* (Peters, 2014).

Samen met Anthony R. Yue schreef Peters een boek over organisatie en spiegels: *On Mirrors!* (Peters & Yue, 2018). In dit filosofisch, kunstzinnig en organisatiekundig boek wordt uiteengezet hoe onze wereld vergeven is van spiegels die niet als zodanig worden ervaren, zoals smartphones, films en tv, muziek en de managementliteratuur. De spiegels vertroebelen het beeld van de werkelijkheid en misleiden met illusies die voor de werkelijkheid worden aangezien. Spiegeltje, spiegeltje aan de wand...? Hoofdstuk 6 in *On Mirrors!* reflecteert met de film *High & Low* op de managementklassieker *In search of excellence* (Peters & Waterman, 1982). Recentelijk verscheen *On Noise!* (Peters, 2020). Daarin begint Peters met de vaststelling dat 'geluid' natuurlijk was, maar dat het dat allang niet meer is. Hoe kunnen we dan nu leven met het geluid dat we produceren, is de vraag die Peters bezighoudt.

### Met real-reality clichés doorbreken

Luc Peters: 'De klassieke Hollywoodfilm laat een voor-spelbare wereld zien, waarin zich weliswaar spannende ontwikkelingen voordoen, maar waarin er uiteindelijk een happy end in het verschiet ligt. Deleuze stelt dat we door zulke clichés ontheemd en van onszelf vervreemd raken. Maar juist met behulp van film kan het clichématige doordacht en doorbroken worden.

## Juist met behulp van film kan het clichématige doordacht en doorbroken worden

Film is volgens Deleuze de enige kunstvorm die de potentie heeft om ons een real-reality te laten zien, een werkelijkheid die we vanuit onze clichématige perceptie niet meer kunnen waarnemen. Het is de film als kunst en niet als entertainment, alhoewel kunst natuurlijk vermakelijk kan zijn.

Deze filmmakers zijn filosofen die ons een wereld laten zien die we zelf niet meer kunnen ervaren omdat we verblind worden door clichés. Ze openen onze ogen, schudden ons wakker en tonen een wereld waarin de gebruikelijke antwoorden in onbruik zijn geraakt. De enige optie die overblijft is denken. Dit denken is een bespiegelend of poëtisch denken dat ons moet helpen om weer in onze wereld te kunnen leven en deze weer te kunnen vertrouwen en erin geloven.

Voor na de Tweede Wereldoorlog stonden filmmakers op die zich keerden tegen het gladde vermaak, zoals de Italiaanse neorealisten Luchino Visconti en Federico Fellini. In de jaren zestig kwam de Franse Nouvelle Vague op met bijvoorbeeld Agnès Varda en Jean-Luc Godard, de Russische expressionistisch psychologische drama's van Andrej Tarkowski en de Amerikaanse independent films van John Cassavetes.

Deleuze noemt deze stromingen "de moderne film". De moderne films worden vaak met eenvoudige middelen gedraaid en bezorgen de kijker een real-reality ervaring. Dat wil zeggen dat zo'n film ons een werkelijkheid kan laten zien die er wel is, maar die we niet meer kunnen waarnemen.'

Nog altijd is de independent film springlevend, met filmmakers zoals Lars von Trier, Guy Maddin, Ulrich Seidl, Takashi Miike of Jim Jarmusch en de befaamde Amerikaanse Coen Brothers, wier werk Luc Peters in zijn promotieonderzoek analyseerde.

## Gilles Deleuze

Gilles Deleuze (1925-1995) was een Franse filosoof die vanaf de jaren 50 filosofeerde over literatuur, film en beeldende kunst. Zijn bekendste boeken over film zijn:

- *Cinema I: The Movement-Image* (Deleuze, 1986)
- *Cinema II: The Time-Image* (Deleuze, 1989).

In gesprek met Luc Peters vliegen de filmtitels en memorabele scènes over tafel. Luc wijst op een scène in *The Hudsucker proxy* (Coen & Coen, 1994) een film van de Coen Brothers.

Luc Peters: 'In die scène laat een boekhouder aan de grote baas van z'n bedrijf zien wat de kostprijs van een product zou moeten zijn: 0,79 dollar. De baas vindt dat duidelijk niks. Als de boekhouder er zonder blikken of blozen 1,79 van maakt, komt er een grote glimlach op het gezicht van de baas. Tja, we doen alsof we rationele wezens zijn in organisaties en in ons privé-leven, maar dat is helemaal niet zo!

## *Tja, we doen alsof we rationele wezens zijn in organisaties en in ons privé- leven, maar dat is helemaal niet zo!*

Een film die dat ook prachtig laat zien is *Minnie & Moskowitz* van John Cassavetes. Cassavetes was een van de eerste Amerikaanse regisseurs wiens films onafhankelijk van de Hollywood-studio's tot stand kwamen. Hij wordt dan ook gezien als de pionier van de zogeheten independent film. Cassavetes maakt genrefilms, maar doorbreekt daarin alle traditionele scenario's, waardoor de kijker voortdurend geconfronteerd wordt met zijn vooroordelen.

*Minnie & Moskowitz* is opgezet als een romantische komedie. Hoofdrolespeler Seymour probeert de vrouw van zijn dromen te verleiden. Echter, al zijn pogingen stranden totdat hij alle gebruikelijke logica en clichés overboord gooit en in een vlag van schijnbare verstandsverbijstering zijn overdadige snor afknijpt. Dit "Berserker"-gedrag verleidt Minnie en de liefde bloeit op. Als het cliché niet meer werkt, blijven alleen de irreële interventies over. Seymour lijkt dan een ongeleid projectiel, maar blijkbaar bereikt hij wel zijn doel. Het ongeleide en geleide vervlechten onlosmakelijk en maken het verschil. Dat is wat we in de film zien.

Maar het is niet slechts het verhaal dat ons raakt. Het resultaat is onnavolgbaar en kan alleen door het denken geïnterpreteerd worden. Waar het denken in de film voor Seymour en Minnie tekortschoot omdat het teveel in de calculatie bleef hangen, opent het de bespiegeling van de kijker. Tenminste, dat is wat ik in de film zie. Het is geen wetmatigheid of te bewijzen feit, maar een interpretatie, misschien wel een gepassioneerde interpretatie.

Een ander voorbeeld is de Japanse thriller *High & Low* van Akira Kurosawa (1963). In het westen hebben we het idee dat Japan een esthetische en efficiënte cultuur kent. De lofzang van Peters & Waterman (1982) op het Japanse bedrijfsleven heeft dat nog eens versterkt. Kurosawa's film trekt er genadeloos de bodem onder vandaan. Aan de hand van verschillende in elkaar

grijpende verhalen biedt Kurosawa een inkijkje in het Japanse zakenleven en de Japanse samenleving.

De film begint met het verhaal van een even eigenwijze als achterbakse schoenfabrikant op wiens zoon ontvoerders het gemunt hebben. De kidnappers nemen echter niet de goede jongen mee, maar de zoon van zijn chauffeur. Kurosawa ontleende het verhaal aan een Amerikaanse film. Waar in de Amerikaanse film de fabrikant weigert losgeld te betalen en daarmee wegkomt en ook nog zonder moreel gezichtsverlies, betaalt de Japanse fabrikant wel. Ook al wordt hij daarvoor bijna geruïneerd.

Het beeld van het georganiseerde Japan wordt ook verstoord door een beroemde scène in het tweede deel van de film, waarin de kijker wordt meegenomen in een smerige steeg, genaamd *dope-alley*, waar junkies in deplorabele toestand op straat liggen. Het doorbreekt een clichébeeld van Japan, maar vooral van de Japanse manier van organiseren zoals Peters & Waterman ons wilden doen geloven en dat om de verkeerde redenen grote navolging vond.'

*In 'Cliché & organisatie' verwijst je naar vijftien films van Antonioni, Cronenberg, Judge, Gilliam, Lee, Smith, Tarkovski, Tati en Von Trier. Bovenaan de lijst staat een van mijn favoriete films: The Big Lebowski van de gebroeders Coen. Wat is voor jou het belang van deze film uit 1998?*

Luc Peters: 'In *The Big Lebowski* zie je dat "The Dude" als een nomade door het leven beweegt en daarbij zijn clichés onbruikbaar. Zijn bowlingvriend Walter gelooft nog steeds in het cliché, maar hij komt tot de ontdekking dat de wereld zich niet zo gemakkelijk naar zijn hand laat zetten en alles wat hij onderneemt gaat mis.

Zo'n verhaallijn en vooral de manier waarop deze film die laat zien, zet ons tot denken aan. *The Dude* daarentegen, die op de golven van het bestaan surft, biedt ons een vrolijke uitweg uit het cliché. We zien een wereld die niet te begrijpen is en zeker niet maakbaar of voorspelbaar. Niet voor de acteurs en zeker niet voor de kijker. Een wereld die al snel herkenbaar wordt als onze eigen wereld. Een wereld waarin alcohol, in de vorm van *White Russians*, een belangrijke rol speelt.'

### ***The Big Lebowski***

*The Big Lebowski* is een Amerikaanse filmkomedie uit 1998 van de gebroeders Joel en Ethan Coen. De film gaat over een excentrieke bowler Jeffrey Lebowski – *The Dude* – en zijn bowlingvrienden, waaronder Vietnamveteraan Walter Sobchak. In de film wordt Lebowski met een naamgenoot verward, door inbrekers die vervolgens op zijn tapijt plassen. Als *The Dude* op zoek gaat naar de andere Lebowski om verhaal te halen voor de schade aan zijn tapijt werkt hij zich steeds verder in de nesten. De film kreeg in de loop van de jaren een cultstatus.

*In 'Cliché & organisatie' neem je de lezer mee in de betekenis van architectuur. Waarom is architectuur en de architectuur van de film belangrijk?*

Luc Peters: 'Architectuur speelt in het denken over cliché een belangrijke rol. In film vervult het de hoofdrol, zoals we kunnen zien in bijvoorbeeld het werk van Antonioni, Tati of Wes Anderson.'

In de visuele komedie *Playtime* van de Franse cineast Jacques Tati zien we hoe de hoofdpersoon Mr. Hulot en andere mensen zich in een wereld van transparante vierkante ruimtes – *cubicles* – gedragen. Het glazen gebouw uit het openingsshot vervult een hoofdrol in de film. De schitteringen en spiegelingen van het glas van het gebouw zijn zo echt dat we er als toeschouwer door verblind worden. Omdat in het gebouw wel alles zichtbaar is, maar niets hoorbaar, en in de *cubicles* wel alles hoorbaar, maar niets zichtbaar is, raken de mensen in het gebouw en de toeschouwer gedesorïenteerd. Ondanks alle transparantie, vindt de ontmoeting waarvoor hoofdpersoon Mr. Hulot komt niet plaats. In de film zien we hoe transparantie leidt tot onzichtbaarheid, hoe privacy leidt tot het verlies aan identiteit en hoe duidelijke lijnen en structuren leiden tot bureaucratie. Glas blijkt niet zo helder als het schijnt.

Beroemde architecten zoals Frank Lloyd Wright – ontwerper van het Martin House, de Larkin Building en de Johnson Wax Administration Building – laten met hun gebouwen ook zien dat architectuur clichés kan doorbreken. Geïnspireerd door de natuur creëerde Wright werkruimten die, zoals bij de Larkin Building of de Johnson Wax, afgesloten waren van de lelijke omgeving, maar bijvoorbeeld bij Taliesin West net opgaan in die omgeving en opgaan in de natuur (Peters & Rademakers, in voorbereiding). Hij was dan ook wars van vaste methodes of een bepaalde stijl (Wright, 1931). Alles was uniek, ontstaan vanuit een experimenteerdrang of pure nieuwsgierigheid.

Wright was de eerste die in 1904 de kantoortuin introduceerde waarbij samenwerken en een familiair gevoel in de plaats moesten komen van het onpersoonlijke en het rationele van de cel. De cel of het hokje wilde hij doorbreken, net zoals we nu met z'n allen roepen: "think out of the box". Bij dat laatste blijkt vaak dat degene die uit de "box" wil denken vaak zelf de maker van de box is.

Het laat zien dat clichés bijzonder hardnekkig kunnen zijn. Frank Lloyd Wright begreep dat meteen en vandaar dat hij ze niet toeliet in zijn werk en leven. Dat was wellicht ook de reden dat hij een grote liefhebber van films was en in zijn studio Taliesin West een filmtheater bouwde, waar hij de moderne klassiekers, waaronder Kurosawa bekeek.'

### **Mirror en Noise op de Expo 58**

Filosofierend over film, architectuur en moderniteit

komen we op het *Philipspaviljoen* dat voor de wereldtentoonstelling *Expo 58* te Brussel werd gebouwd. Het paviljoen werd ontworpen door het architectenbureau Le Corbusier in opdracht van Philips. Het paviljoen was bedoeld om de naoorlogse technologische vooruitgang te vieren met een spel van licht en geluid. Omdat Le Corbusier indertijd zelf drukbezet was met een ander project, liet hij de verantwoordelijkheid voor het *Philipspaviljoen* aan de Griekse componist en Architect Iannis Xenakis.

Het paviljoen krijgt een tentvormige structuur (cluster van hyperbolische paraboloides). Er werden geluidstechnieken ontwikkeld waardoor muziek ruimtelijk door het paviljoen kon klinken. Speciaal voor het paviljoen schief Edgar Varèse de elektronische muziekcompositie *Poème électronique*, met een gedetailleerd ruimtelijk schema voor verschillende klankbewegingen in de ruimte. Philips presenteerde multiple-screenprojectie en quadrafonie als wereldprimeurs en bracht dat in een multi-media show avant la lettre.

Luc Peters: 'Het mooie van het paviljoen is dat het als eerste multi-media evenement de relevantie van de ruimte laat zien. In een zeer ongebruikelijke ruimte werden de bezoekers, volgens het concept van Le Corbusier, min of meer 'verteerd' – als in maag – om als 'nieuwe' mensen de uitgang te verlaten. Hierbij speelde ook de muziek van Varèse een cruciale rol. Het was die combinatie van ruimte, geluid en beelden die op een volstrekt unieke manier de poëzie van het leven openden.

Een volgende samenwerking van Xenakis en Le Corbusier zorgde voor het klooster van La Tourette dat op zijn manier zorgt voor een unieke beleving. Dat gebouw laat zien, zoals alle goede architectuur, dat we ons niet door gebouwen bewegen, maar dat we door gebouwen bewogen worden.

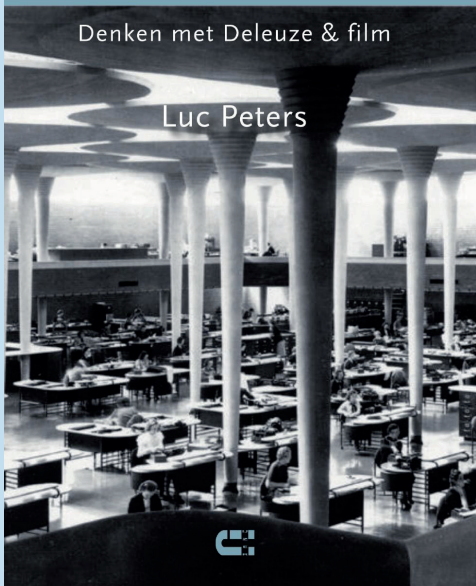
*La Tourette laat zien, zoals alle goede architectuur, dat we ons niet door gebouwen bewegen, maar dat we door gebouwen bewogen worden*

Net als film ons kan bewegen, geldt dit ook voor architectuur. Dat komt door de kunstzinnige kwaliteit die film en architectuur kunnen hebben op het moment dat ze clichés doorbreken en onze ogen openen voor een wereld waarvan we vervreemd zijn geraakt. Dat betekent uiteraard dat ze wars zijn van methodes of formats, maar ontstaan vanuit een bepaald soort nieuwsgierigheid die experimenten vormgeven en voeden.'

# Cliché & organisatie

Denken met Deleuze & film

Luc Peters



In 2015 was *Cliché & organisatie* een van de titels die door de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs werd genomineerd als boek van het jaar.

*De lezers van Opleiding & Ontwikkeling, HRD-professionals, focussen zich op het organiseren van het leren in organisaties. Wat zijn jouw raadgevingen aan hen?*

Luc Peters: 'Leren in organisaties begint vanuit passie. Deze voedt een bepaald soort nieuwsgierigheid of een verwondering over de wereld. Het zou niet moeten gaan over formats of kopieën of best-practices. Dat zijn allemaal levenloze afreksels van iets dat nooit echt bestaan heeft. Het gaat daarbij nooit om objectivering of iets in cijfers uitdrukken volgens het cliché: meten is weten. Zoals Kierkegaard al stelde: "De onwaarheid is graag een getal" of zoals Winston Churchill stelde (in: P. Sloterdijks (1987) *Kritik der Zynischen Vernunft*): "De enige statistiek die je kunt vertrouwen is degene die je zelf vervalst hebt."

Het gaat dus niet om nabootsen of napraten, maar om zelf denken en verzinnen. Film kan daar behulpzaam in zijn en je in staat stellen om het leven te omarmen. Dus niet om als papegaaien te zijn maar om mensen te worden. Mensen van vlees, bloed en passie.

Daar hebben organisaties volgens mij behoefte aan, denkende en levende wezens die het verschil maken en die niet onverschillig zijn. The Big Lebowski laat dat op onnavolgbare wijze zien: The Dude die verschillig is en dus het verschil maakt, in tegenstelling tot zijn kompaan Walter Sobchack die onverschillig er een puinhoop van maakt, alhoewel hij op zijn manier natuurlijk wel aandoenlijk is.

Anders gezegd: het is nooit zwart-wit, maar altijd getekend door de chiaroscuro. We hebben aan de ene kant cijfers nodig, terwijl we tegelijkertijd weten dat ze niet te vertrouwen zijn. Het zijn verschijningen die net als woorden altijd uitleg nodig hebben en voor verwarring en frustratie zorgen.

*We hebben aan de ene kant  
cijfers nodig, terwijl we  
tegelijkertijd weten dat ze  
niet te vertrouwen zijn*

Het is, conform de gedachten van Derrida, te vergelijken met een schijnbaar oneindige zoektocht naar de betekenis tussen de regels of in het wit tussen de zwarte symbolen die we als letters en cijfers hebben geaccepteerd. Het leven in en om ons is nooit slechts in die woorden te vatten en dat zou een les moeten zijn. Dat is wat film ons kan laten zien en waarom films onmisbaar zijn voor organisatie(s). ●

## Literatuur

- Deleuze, G. (1986). *Cinema I: The Movement-Image*. San Francisco: City lights Books.
- Deleuze, G. (1989). *Cinema II: The Time-Image*. London: Athlone Press.
- Peters, T. & R. Waterman (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper Collins.
- Peters, L. (2014). *Cliché & organisatie. Denken met Deleuze & film*. Utrecht: IJzer.
- Peters, L. (2020). *On Noise! Philosophy – Art – Organization*. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.
- Peters, L. & H. Rademakers (In voorbereiding). *Frank Lloyd Wright – NOMAD*.
- Peters, L. & A.R. Yue (2018). *On Mirrors! Philosophy – Art – Organization*. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.
- Wright, F.L. (1931). *Modern Architecture Being the Kahn Lectures for 1930*. Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press.

## Websites

- <https://clicheorganisatie.wordpress.com/>
- [www.lucpeters.net](http://www.lucpeters.net)
- YouTube: Dr Luc Peters



**Dr. Ton Bruining** adviseert op het gebied van organisatieontwikkeling, innovatie en professionalisering en leidt professionals, managers en adviseurs op. Hij is sinds 2000 redacteur van *Opleiding & Ontwikkeling*. Sinds 2018 verzorgt hij de artikelenreeks 'Uit de Kunst'.