

# ‘Mutual causality’: Joanna Macy als tijdloze held

Marjorieke Glaudemans

Bieden het dominante geloof in lineair organiseren en de mythe van ‘in control’ kunnen zijn genoeg ruimte aan een adequate respons op de (grote) vragen van deze tijd? De auteur bestudeerde het werk van Joanna Macy. Geïnspireerd op Macy’s magnum opus *Mutual causality in buddism and general systems theory*, beschrijft ze hoe Macy ons uitnodigt om voorbij lineaire oorzakelijkheid te kijken. Met het geloof in lineaire causaliteit als enig werkzaam principe, ontnemen we onszelf niet alleen het zicht op wat er zou kunnen gebeuren. We ontnemen onszelf ook het zicht op wat er gebeurt – en daarmee op de empathie voor wat er gebeurt – omdat we wat er gebeurt afmeten aan wat er volgens plan had moeten gebeuren. Je met situaties verhouden vanuit de visie van mutual causality opent een perspectief op inter-zijn. Het vraagt om de schellen van de ogen te laten vallen. Om voorbij de ‘What’s in it for me?’-interface van deze tijd te kijken, zodat zichtbaar wordt dat hoe realiteit georganiseerd is, schuilt in dat alles in onderlinge samenhang is.

## Inleiding

*Of all the dangers we face, from climate change to nuclear war,  
none is so great as the deadening of our response.*  
– Joanna Macy

De manier waarop we ons inpassen of aanpassen aan wat de ‘organizational society’ van ons vraagt, kan ervoor zorgen dat een gevoel voor ruimte om oorspronkelijke respons te geven, verloren gaat. We raken verstrikt in het systeem, worden kameleontisch, zelfs voor onszelf. Oorspronkelijke respons kan ondergesneeuwd raken in een omgeving die wordt gedomineerd door een lineaire, rationele doel-middelmentaliteit. Joanna Macy toont in haar studie *Mutual causality in buddism and general systems theory* aan hoe we voorbij de lineaire oorzakelijkheid kunnen kijken. ‘Mutual causality’ ofwel wederkerige oorzakelijkheid kiest een meervoudig perspectief en ‘veroorzaakt’ daarmee mogelijkwijs een andere respons.

Hoe je op een situatie reageert, er respons op geeft, hangt samen met hoe je de situatie waarneemt, met wat je meeneemt in je overweging. Dat proces gaat vaak onbewust. We reageren in een fractie van een seconde, op basis van aangeleerde aannames over oorzaakelijkheid, en veelal vanuit een ja of nee. Zicht krijgen op waar je je respons op baseert, is noodzakelijk in een complexe wereld met haar verweven dynamiek en onderlinge samenhang. Biedt het dominante geloof in lineair organiseren en de mythe van 'in control' kunnen zijn, ruimte aan een adequate respons op de (grote) vragen van deze tijd?

Deze bijdrage maakt deel uit van een onderzoek naar onze 'respons-ability'. Eerst geef ik een toelichting op mijn keuze voor Joanna Macy als tijdloze held. Vervolgens bespreek ik Macy's *Mutual causality in buddism and general systems theory*, om te besluiten met twee perspectieven: ten eerste mutual causality bij organiseren en veranderen en ten tweede de ruimte die mutual causality geeft voor een individuele authentieke respons.

## Onderzoek naar onze 'respons-ability'

Toen ik in 1990 afstudeerde aan de kunstacademie, vroeg ik me af wat deze tijd nodig heeft van kunst en kunstenaars. Waarom organiseren we de wereld zoals we dat doen? Doorzien we de massale verstrikking in complexe systemen – die we nota bene zelf bedenken? Het begin van een leven lang veldonderzoek. Ik verliet mijn atelier en nam de wereld van organisatie, management en bestuur als mijn studio. Grondmotief was (en is) kunstenaar Joseph Beuys' uitspraak 'jeder Mensch ein Künstler' (Beuys, 1978). Daarmee doelde hij niet zozeer op dat iedereen kunstwerken zou kunnen maken, maar dat iedereen de creatieve capaciteit heeft om het geheel te overzien en kan onderscheiden hoe hij of zij daaraan zou kunnen bijdragen. In een werkplaatsgesprek zegt Beuys: 'Mens = intentie en creativiteit = waardigheid = kapitaal (Harlan, 1988, p. 31). Beuys geeft kapitaal dus de betekenis van menselijk vermogen, van 'waartoe de mens in staat is en wat daaruit voortkomt'. Daarmee koppelt hij kapitaal los van de ingesloten connotatie geld.

Het gegeven wat Beuys hier doorziet – de wereldwijde verstrikking door een neoliberale kapitalistische inrichting van de samenleving – werd eerder door Max Weber de 'onttovering van de wereld' (Weber, 2012) genoemd. Hannah Arendt weerlegt dit gegeven met 'Handeln als Aktion' (Arendt, 1958) en Martha Nussbaum met 'the knowledge of the heart' (Nussbaum, 1998, 2004). Ruud Kaulingfreks en Robert Cooper, belangrijke denkers in de critical management studies, tonen dat we ons eigenlijk altijd bevinden in een 'tussenruimte' van 'organisatie/disorganisatie' (Kaulingfreks, 1991, 1996; Cooper, 1986). En in de boeddhistische filosofie ten slotte, wordt gesproken over 'nondual wisdom' (Kongtrul, 2006). Tijdloze helden te over dus, toen ik in de nazomer van 2019 werd uitgenodigd om mee te werken aan het Tijdloze Helden-festival.

Waarnemen is de grond van mijn vakdiscipline als kunstenaar. Dit waarnemen heeft zich gaandeweg in mijn werk in de wereld van organisatie en management toegespitst op waarnemen wat we 'voor waar nemen' en zette me in 2002 op het spoor van de boed-

dhistische filosofie. Deze filosofie legt bloot hoe gewoontepatronen en neuroses onze waarneming van de werkelijkheid inperken. Al veel langer had ik de aspiratie om deze visie in onversneden vorm in het organisatiediscours in te brengen. Met name omdat ze glashelder zicht geeft op het belang van een scherp individueel onderscheidend vermogen, omwille van het gemeenschappelijk belang. Zoals in de dubbele betekenis van 'I am together' (Vos & Glaudemans, 2003). Maar ik hield deze 'tijdloze held' op de achtergrond, omdat woorden vinden die in het organisatiediscours gehoord kunnen worden, niet gemakkelijk leek. Deels vanwege van de conventionele aanname van zweverigheid, maar ook omdat de mindfulness-hype zo diep geïncorporeerd is in het organisatie-denken, als een tool om de performance (van een organisatie) te vergroten.

Eigenlijk gaat het hier niet om een tijdloze held, maar om een tijdloze wijsheids-traditie die begon met het inzicht van Siddhartha Gautama, toen hij 2.500 jaar geleden aan een rivier zat in wat nu Bodhgaya heet, en zag hoe alles in constante beweging is en met elkaar samenhangt. In het jaarlijks terugkerende Nyingma Summer Seminar te Colorado vertelde de antropologe Elizabeth Mattis Namgyel, een van mijn boeddhistische leermeesters, vol vuur over het werk van systeemdenker, deep ecology-activist en boeddhist Joanna Macy. Hoe ze geraakt wordt door de transformerende kracht van Macy die, inmiddels ruim negentig jaar oud, mensen inspireert om te kijken vanuit mutual causality en van daaruit een respons op de wereld te geven. Terwijl Elizabeth over haar vertelde, zag ik niet alleen een manier voor me om de boeddhistische visie in te brengen in het organisatiediscours – doordat Macy een relatie legt tussen de boeddhistische visie en de 'general systems theory' die zo bekend is in het organisatie-denken – maar vermoedde ook dieper inzicht in hoe Beuys' 'jeder Mensch ein Künstler' verder in praktijk te brengen.

Vanaf september 2019 ben ik me gaan verdiepen in de mij tot dan toe onbekende Macy, aan de hand van het genoemde boek. Macy's gedachtegoed wierp nieuw licht op de kern van mijn veldonderzoek: het belang van individuele introspectieve intelligentie voor organisatie en samenleving. Dit vanuit het inzicht dat oorspronkelijke individuele waarneming de collectieve werkelijkheidsbeleving voedt en de individuele stem de basis is van vitale meerstemmigheid, wat weer de basis vormt voor een volwaardige samenleving. In die ondertoon stelt zich de vraag wat het controleparadigma onder het lineair organiseren ons daarin geeft: vrijheid (van expressie) of juist gevangenschap in het goed doen volgens de regels?

In dit artikel doe ik een poging om de urgentie van het rijke gedachtegoed van Joanna Macy wat dit betreft over te brengen. Ik reflecteer tevens op 'the danger of the deadening of our response' – zie het begincitaat – ofwel op het gevaar van het uitdoven van onze respons.

## De visie van mutual causality schetst een beeld van een dynamische interactie van individu en systeem

## Kernpunten van Macy's werk

'How is reality organised?' Met deze vraag begint Macy haar studie (Macy, 1991, p. XIII). Een vraag waar geen eenduidig antwoord op te geven is, maar die wel uitnodigt tot reflectie. In een minutieus onderzoek laat Macy zien dat – als we aannemen dat de werkelijkheid is georganiseerd langs lineaire causaliteit en we in navolging daarvan onze samenleving organiseren langs lineair causaal denken – we intrinsiek een conflict creëren. Zoals verwoord in het Thomas-theorema: 'If men define situations as real, they are real in their consequences' (Thomas, 1928/2017, p. 572). Op verschillende schaal en zowel 'binnenshoofds' als in onze omgeving.

De wereldwijde verslaving aan lineair denken hangt samen met de schijnbare controle die dit denken geeft. Het geloof dat, als we de keten blootleggen, we ook zullen weten hoe het werkt; nu, in het verleden, maar vooral ook in de toekomst. Dan voelen we ons 'in control', eigenmachtig. Het menselijk verlangen naar controle is groot, zowel op individuele als op collectieve schaal. Eigenmachtigheid geeft de ervaring van grip hebben op de dingen, van orde. Macy toont met mutual causality dat lineair grip hebben illusoir is, in een werkelijkheid die eigenlijk 'in flux' is en fluïde.

Grip op de dingen proberen te krijgen, is een natuurlijke weg waarlangs we leren. Het gaat er hier echter niet om dat grip krijgen niet goed zou zijn, het gaat om langs welke wegen we dat proberen te doen. De visie van mutual causality die Macy uiteenzet, geeft be-grip van hoe de werkelijkheid een voortgaand proces is. Dit gaat voorbij aan het eendimensionale lineaire denken, met name aan de grote conceptualiteit die het veroorzaakt. Te herkennen in bijvoorbeeld de kloof tussen systeem- en leefwereld die in publieke domein inmiddels vanzelfsprekend is. De visie van mutual causality omarmt de grillige rijkdom van samenhang en veranderlijkheid.

Hoewel wetenschappers in de afgelopen decennia lineaire causaliteit niet alleen inadequaat vinden als gereedschap om complexe systemen te begrijpen, en tevens de filosofische en ontologische implicaties ervan bevragen, is de aanname dat de realiteit georganiseerd is langs lineaire causaliteit hardnekkig diep in het collectieve bewustzijn gegrift en in de handelwijze van onze organizationale society (Kaulingfreks & Presthus, 2020, p. 32). Door de vraag: 'How is reality organised?' te stellen, belicht Macy de onbewuste aanname dat de realiteit er 'gewoon is'. Vooronderstellingen over oorzaak en gevolg zijn even onzichtbaar als de lucht die we inademen. Ze zijn impliciet de basis van de keuzes die we maken en voor de respons die we geven. Macy's doel is te zien hoe verschijnselen kunnen worden begrepen in de manier waarop ze elkaar veroorzaken, en hoe dat de manier waarop we de wereld waarnemen en onze responsen kan veranderen.

Met het inbrengen van mutual causality doorsnijdt Macy een ingesleten, op lineair causaal denken gestoelde, manier van waarnemen. Haar tijdloze heldhaftigheid schuilt in het samenbrengen van twee wijsheidstheorieën, ontstaan met tweeduizend jaar tussentijd: de vroege boeddhistische filosofie en de general systems theory. Hoewel de perspectieven elkaar aanvullen en verrijken – beide zijn immers empirisch – verschillen ze zowel in doel als in methode. De boeddhistische geesteswetenschap biedt een structuur

van geestelijke transformatie voor zowel het individu als de samenleving en is gebaseerd op introspectie. De general systems theory komt voort uit de wetenschap en hanteert een mindset om beter te begrijpen waarom de dingen hun natuurlijke verloop hebben; deze kijkt dus ‘van buitenaf’.

Beide wijsheidstradities zijn een respons op het lineair causaal denken van hun tijd. Hedendaagse westerse en vroegere oosterse mainstreamdenkwijzen zijn vergelijkbaar vanwege de vooronderstelling van een primaire, onveranderlijke, (goddelijk) gezaghebbende oorzaak die aan alles ten grondslag ligt, buiten ons bestaat en alles in beweging zet. Daarmee zou gezag als een ‘unmoved mover’ buiten ons liggen. Zowel general systems theory als de boeddhistische filosofie legt gezag, en dus verantwoordelijkheid (‘respons-ability’), echter bij het individu.

### *Lineaire causaliteit*

Lineaire causaliteit gaat ervan uit dat ‘the effect pre-exist in the cause’, aldus Macy (1991, p. 29). De lineaire notie is dat A de intrinsieke macht heeft om B te produceren, en B vervolgens C en D, in een chronologische te voorspellen ordening (zoals omvallende dominostenen). De operationele aanname is dat we vanuit een compleet weten van het heden, het verleden en de toekomst kunnen afleiden. Lineaire causaliteit volgt de weg van de reïficatie, van het waarmaken van ideeën. Dit heeft geleid tot een wereld(beeld) waarin een lineaire doel-middelmentaliteit prevaleert in hoe we dingen organiseren. In lineaire causaliteit geloven, geeft de overtuiging dat we dingen ‘zouden moeten kunnen controleren’. De vraag is echter hoe groot het ‘werkelijkheidsgehalte’ van dat geloof is en of die controle ons vrijheid geeft of juist gevangenschap in het voorbestemd zijn. In een realiteit georganiseerd op basis van lineaire causaliteit, wordt uitgegaan van dezelfde condities waar controlemechanismen op zijn gebaseerd. Denk bijvoorbeeld aan het competentiedenken, met het indelen van mensen in profielen, of aan het reïficerende karakter van een organogram, waarin wordt gedacht vanuit het inpassen van mensen als inwisselbare krachten.

Is er dan niets lineair? Jawel: dominostenen vallen elke keer vergelijkbaar om en als je een bal omhoog gooit, weet je zeker dat ie weer naar beneden komt. En dat dit keer op keer gebeurt – tenminste, als je dat op deze aarde doet, daar waar de wetten van de zwaartekracht gelden. Er zijn vele lineair causale principes waar we vrij zeker van kunnen zijn. Lineair causaal denken wordt illusoir, als het de grenzen van de natuurwetten overschrijdt en we dit denken voor ons karretje spannen om iets gedaan te willen krijgen. Dan zingt het zich los van de onderlinge afhankelijkheid en wordt het geforceerd, en komen we terecht in het gebied van macht en onmacht. Geloven in lineaire causaliteit als het enig werkzame principe in hoe realiteit is georganiseerd, maakt dat we alles krampachtig steeds beter onder controle proberen te krijgen.

### *Mutual causality in de boeddhistische filosofie*

Zoals gezegd, dacht Gautama tweeduizend jaar geleden na over de grondoorzaak van het menselijk lijden. Zijn aspiratie was een uitweg te vinden uit de cyclus van geboorte,

ziekte, ouderdom en dood. Hij zag dat we een weg uit het lijden kunnen vinden, niet door de dingen te proberen te solidificeren, vast te zetten of te controleren – waarmee we in wezen teleurstelling ‘organiseren’ – maar juist door mee te bewegen en het veranderlijke karakter van alles te omarmen; voorbij de woorden. Hij focuste daarbij niet op macht maar op de relatie. Als basis van het menselijk lijden onderscheidde hij de dynamiek van voor- en afkeur (macht en onmacht) op egocentrische grond, en daarmee van de zelf-begoocheling waarop we onze identiteit baseren. Met de neiging om te reïficeren als het vervoermiddel van die begoocheling. Het waarmaken van ideeën over wie we zijn, maakt dat we gevangen raken in gehechtheid en afkeer. Het maakt ook dat we ideeën over onszelf verdedigen, dat we ons pantseren tegen de ander – daar liggen de wortels van de onvrijheid.

Hij beseft dat alles veranderlijk is en tegelijkertijd met elkaar samenhangt, en verwoordde dit als ‘paticca samuppāda’ (Sanskriet) ofwel ‘op grond van het tezamen verschijnen’, door Thich Nhath Hanh verwoord als ‘interzijn’ (Hanh, 2001, p. 15). Gautama doorzag dat oorzakelijkheid niet als macht aanwezig is in een actor, maar als de relatie en interactie van verschillende factoren. Paticca samuppāda presenteert realiteit als de dynamische interactie van elkaar wederzijds conditionerende gebeurtenissen die niet worden veroorzaakt door een almachtige ‘autonome’ kracht. Dingen en mensen hebben dus geen onveranderlijk en intrinsiek bestaan, maar verrijzen in een doorgaand proces van geboorte ouderdom en dood. Ze verrijzen, bestaan en vergaan; als bij een regenboog. Dit kunnen begrijpen, vraagt situaties te beschouwen als happenings, als tijdelijke gebeurtenissen, en niet als solide, permanent en autonoom. Met dit inzicht werd Gautama een ‘buddha’ ofwel ontwaakte.

Volgens Macy schuift hij lineair causale perspectieven hiermee terzijde: ‘They provide neither desire to do, nor effort to do, nor necessity to do this deed or abstain from that deed. So then, the necessity for action or inaction is not found in truth or verity’ (Macy, p. 34). Macy benadrukt dat in de boeddhistische visie het onderscheidend vermogen van de mens centraal staat, ofwel het vermogen tot reflectie en zelfreflectie, de introspectieve intelligentie. Iedereen heeft bovendien dezelfde potentie om, net als Gautama, te ‘ontwaken’. Zicht op mutual causality vanuit de boeddhistische filosofie is gebaseerd op ervaring die wordt opgedaan in meditatieve beoefening. De data en observaties zijn niet publiekelijk te testen, omdat ze alleen gekend kunnen worden via introspectie. Situaties waarnemen en respons geven vanuit mutual causality vraagt contemplatie en zelfonderzoek. De inzichten ontstaan in het ‘laboratorium’ van je eigen bewustzijn.

### *Mutual causality in de general systems theory*

De general systems theory ontstond in de jaren twintig van vorige eeuw en komt voort uit de wil om fenomenen op een natuurlijke manier te begrijpen. Om te verduidelijken dat er niet een afzonderlijke grondlegger is van dit denken, citeert Macy Gregory Bateson: ‘The ideas were generated in many places: in Vienna by Bertalanffy, in Harvard by Wiener, in Princeton by Von Neumann. (...) All these separate developments dealt with

(...) the problem of what sort of thing is an organised system. (...) I think that cybernetics is the biggest bite out of the fruit of the tree of knowledge that mankind has taken in the last 2000 years' (Bateson, 1972, p. 481-482). Ze neemt vervolgens het werk van bioloog Bertalanffy om de paradigmaverschuiving uiteen te zetten. Lineair causaal denken gaat ervan uit dat de realiteit te analyseren is, en dat een geheel solide is en begrepen kan worden in termen van de permanente, autonome delen waaruit het bestaat. Door de variabelen niet te analyseren als separate solide entiteiten, maar naar de interactie van die variabelen te kijken, legt Bertalanffy een andere manier van causaliteit bloot die het wederkerige tussen oorzaak en gevolg zichtbaar maakt. Hij verlegde het blikveld van atomische substantie naar de manier waarop delen onderling in interactie zijn. Van substantie naar proces, naar de organisatie van natuurlijke systemen.

Zo ontstond het inzicht dat de natuur niet alleen een samenhangend systeem is, maar ook een open systeem: een systeem van zelforganisatie door uitwisseling van stoffelijkheid, energie en informatie met de omgeving. Een entiteit is daarbij niet 'vooraf gecodeerd' om te worden wat het zal worden – zoals in het lineaire denken wordt aangenomen – maar is in doorgaande ontwikkeling door interactie met zijn omgeving. Een entiteit staat dus niet op zich. Deze uitwisseling en wederzijdse transformatie is het leven van een systeem, het proces is de continuïteit; in de general systems theory 'flux-balance' (Macy, 1991, p. 73) genoemd.

Deze experimenten met causale processen hebben zich vanuit de natuurwetenschappen verspreid onder de sociale en gedragswetenschappen. De gedragswetenschappen gingen traditioneel uit van een uiteindelijk doel van rust en inactiviteit. In contrast met het behaviorisme ofwel het lineaire model van stimulus en respons – waarbij wordt aangenomen dat het

organisme in principe passief is – ziet de general systems theory het individu in principe als actief, spontaan, onderzoekend, speels en intentioneel

## Hoe je op een situatie reageert, hangt samen met hoe je de situatie waarneemt

(Macy, 1991, p. 17). De general systems theory ziet dat het niet de input is die de respons bepaalt, maar 'wat er in het systeem met de input gebeurt'. Een open systeem ondergaat de effecten van externe oorzaken niet passief, maar transformeert ze op actieve wijze. Hierbij worden twee soorten wederzijdse oorzakelijke processen onderscheiden: negatieve feedback (ofwel het stabiliseren van een systeem naar eerder aangenomen normen) en positieve feedback (waarbij triggers leiden tot nieuwe normen). Negatief en positief verwijzen naar de positieve of negatieve interne behoefte om te veranderen. Systeemtheoretici gebruiken het woord autonoom niet in de zin van onafhankelijk of onbeïnvloedbaar, maar in de betekenis van zelfsturing in interactie.

Uit deze twee visies op causaliteit destilleerde Macy de term mutual causality. Ze geeft een perspectief op hoe wederkerige causaliteit werkzaam is in vele verschijnselen, in het proces van evolutie, in culturele groei, in de verschuiving van culturele paradig-

ma's, in psychologische interrelationele processen, in de economie en in organisatie- en veranderprocessen.

## Mutual causality bij organiseren en veranderen

Macy geeft geen gesloten antwoord op de vraag: 'How is reality organised?', maar gaat wel uitgebreid in op de manier waarop vanuit het boeddhisme en de general systems theory naar oorzakelijkheid wordt gekeken. 'Organization' zingt zij daarbij los van de betekenis administratie, uniformiteit en controle, waarna zij terugverwijst naar de oorspronkelijke betekenis: 'Arranged into a coherent unity, formed into a functioning whole.' Ze zegt daarbij: 'To see the universe structured exhibiting an order both embracing and transcending our separate selves, is of the nature of a perception in which we might find benediction. It means that we subsist in an overarching pattern of relationships integral to our nature and "out of which we cannot fall"' (1991, p. 86).

Dit beeld van organisatie ofwel 'organizational society' nodigt uit te vertrouwen in individuele introspectieve intelligentie, als zijnde de samenhang, de natuurlijke orde 'out of which we cannot fall'. Voor organisatieculturen die op hiërarchie gebaseerd zijn – en dat zijn er mogelijk meer dan we denken – is deze visie op organiseren en oorzakelijkheid waarschijnlijk een fikse uitdaging. Dit omdat positie en functie in deze organisaties als solide worden waargenomen en als onmisbaar voor het opereren van alle facetten ervan.

De visie zou ervaren kunnen worden als ondermijnen van het gezag, en dat klopt ook in zekere zin. Mutual causality weerlegt immers dat het gezag buiten ons zou liggen en toont een diametraal andere dynamiek van oorzakelijkheid, die intrinsiek niet onder controle te houden is. Dat vraagt een radicaal ander zicht op organisatie-inrichting en structuur, evenals een specifiek leiderschapsparadigma waarbij niet zozeer de lineaire voorbeeldfunctie, maar eerder een 'holding space'-benadering vooropstaat. Bovendien verschuift deze visie op causaliteit de verhouding van individu en organisatie: mensen zijn er daarbij niet om organisaties te bemensen, een aanname die makkelijk in een organizational society kan sluipen. Organisaties worden echter door mensen in het leven geroepen als een vehikel, een gereedschap, om iets mogelijk te maken.

Organisatie- en veranderplannen kunnen in zichzelf kloppende en sluitende verhalen zijn, die we een eigen leven toekennen. Een plan is echter niet hetzelfde als de praktijk, zoals een plattegrond niet het terrein zelf is. Wat komt er van een plan terecht als het de werkvloer ontmoet? Plannen worden door mensen in praktijk gebracht, door individuen. En dan komt het erop aan dat iemand zich geroepen voelt om het plan in praktijk uit te voeren. Dat vraagt enerzijds de individuele moed om te blijven doorzien wat er op de werkvloer nodig is, ondanks de regels, en anderzijds een houding van 'veranderprocesontwerpers' die voorbijgaat aan het van achter de tekentafel stroomlijnen van processen en deze bemensen via competentieprofielen.



Zouden we dan geen veranderplannen moeten maken? Toch wel, want plannen zijn de projectie van een intentie op de toekomst. Mutual causality laat echter de misvatting zien dat die projectie zich zal laten realiseren als een kleurplaat. Het plan zien als een eerste schets, die kan inspireren om verder te worden uitgewerkt, is misschien realistischer. Want waar vinden veranderingen plaats? Veelal op kleine schaal, 'spontaan ingezet door mensen

in de eigen omgeving'

met, afgemeten aan de  
voorgenomen plannen,

'uitkomsten die ons

kunnen verrassen' en 'on-

vermijdelijk morsig' van

aard zijn (Vermaak, 2017, p. 12). 'Morsig als een geuzenterm' (ibid., p. 294), omdat het gaat om het doorzien van de onmogelijkheid van voldoen aan het perfect uitgedachte plan op papier. Is mutual causality misschien hoe het – mogelijk tot onze verbazing – blijkt te werken in praktijk?

De visie van mutual causality op organiseren en veranderen schetst een beeld van een dynamische interactie van individu en systeem. Het vraagt om organisatie- en veranderprocessen die minder vanuit vorm bedacht zijn en meer vanuit intentie. Minder vanuit controle en meer vanuit vertrouwen; wendbaar. En het spreekt het individu aan op onderscheidend vermogen en presentie. Dit beeld resoneert met menswaardigheid in de geest van Beuys.

## Individuele authentieke respons

Terugkomend op het uitgangspunt dat dit essay deel uitmaakt van een onderzoek naar 'respons-abiliteit', ga ik nader in op het citaat waar deze bijdrage mee opent: 'Of all the dangers we face, from climate change to nuclear war, none is so great as the deadening of our response', om onszelf aan te spreken op de individuele (f)actor in organiseren en veranderen. Macy toont in haar studie aan hoe in beide tradities 'onderscheidend vermogen' en 'intentie' centraal staan in het in interactie zijn met de wereld. Onderscheidend vermogen en intentie zijn de basis voor een oorspronkelijke respons. In de boeddhistische filosofie is het de introspectieve intelligentie waaruit de intentie zich ontwikkelt; de general systems theory bezigt de notie dat een entiteit, via positieve en negatieve feedback, dat wat van buiten komt transformeert. Dat wat de positieve en negatieve feedback bepaalt is de intentie, en die intentie ontwikkelt zich door dit proces van interactie.

Beide visies laten zien hoe je 'jezelf' als deel van het constant in beweging zijnde geheel kunt beschouwen, en hoe je vanuit je (bewuste of onbewuste) intentie in interactie bent met wat is. Wat hierin verschilt met een lineair perspectief, is dat het niet zozeer een vaststaand punt op de horizon is waar je in chronologische volgorde naartoe werkt,

## Macy's gedachtegoed verruimt de waarneming van de werkelijkheid

maar dat je – in de wederkerigheid van beweging en dicht bij je intentie blijvend – op elk moment taal en expressie kunt zoeken om die intentie uit te drukken en de intentie van een ander te horen. Dat is 'de kunst'.

Dit beeld van hoe de werkelijkheid 'georganiseerd' is, hoe oorzakelijkheid gaat en hoe we daar als mens wederkerig deel van zijn en niet aan zijn overgeleverd, maakt duidelijk dat onze respons niet hoeft uit te doven. De respons dooft uit als we intentie solide vastplakken en afmeten aan een voorgenomen resultaat. We komen dan in een waarneming van een reeks 'stepping stones' van gelukke en mislukte voornemens en kunnen een speelbal worden, omdat we, om succes te boeken, onze intentie gaan aanpassen aan wat 'binnen de kaders' mogelijk is. Precies daar verliezen we het kunstenaarschap waar Beuys over spreekt.

Hoe zou dit op de werkvloer kunnen plaatsvinden? Als we intentie loskoppelen van het resultaat dat we voor ogen hadden en ervoor openstaan dat het een vorm krijgt die afwijkt van wat ons voor ogen stond? Een citaat uit een interview met Macy in *Tricycle Magazine* (zie kader) laat zien waarin het handelingsperspectief voor individuele authentieke respons schuilt.

#### Interview met Joanna Macy

*We usually approach problems in a linear, analytic way. Your approach emphasizes mutual causality. How are these different?*

'Linear causality means that any important change moves in a linear chain from A to B to C to D. That translates socially and politically into a top-down notion of power. One example would be in relating to people who see things differently than you do. In the linear view of causality, which is really a linear view of influence, we would say A wants to change B's mind. I want to impose information onto another person. It's a one-way street. You get that in a lot of social environmental activists, that they're preaching at you and they're telling you what's right, and they're telling you how bad this is, and you're supposed to swallow it all. Are you with me so far?

*I'm doing my best. [Laughs.]*

'Okay. So let's look at mutual causality. For one thing, the direction of influence is a two-way street. So if I, person A, want to change person B's mind. I can't do it. I recognize that I can invite the other to entertain certain questions. I can invite the other person into conversation. I can ask questions that the other person will answer.'

Het interviewfragment in het kader toont (in al zijn schijnbare eenvoud) een vergelijkbaar principe onder een kleinschalige conversatie en een grootschalige transitie. Organisaties en systemen worden door mensen bedacht om iets 'voor elkaar' te krijgen. Dat gaat in een doorgaand proces van voorstellen over en weer, op kleine en op grote schaal. Zo beschouwd hoeft de respons niet uit te doven, omdat er geen einde aan het respons geven hoeft te zijn.

Met het geloven in lineaire causaliteit als enig werkzaam principe, ontnemen we onszelf niet alleen het zicht op wat er zou kunnen gebeuren. We ontnemen ook het zicht op wat er gebeurt – en daarmee op de empathie voor wat er gebeurt – omdat we wat er gebeurt afmeten aan wat er volgens plan had moeten gebeuren. En dan willen we daarmee afrekenen en een schuldige aanwijzen voor het feit dat er niet gebeurt wat er had moeten gebeuren: een persoon, bestuurder, natuurramp of ziekte. De werkelijkheid waarnemen vanuit het idee dat alle dingen moeten gaan volgens lineaire causaliteit, schept gunstige voorwaarden voor liefdeloosheid, een afrekencultuur, monddood gemaakt worden en voor het ontlopen van verantwoordelijkheid.

## Tot besluit

Joanna Macy's gedachtegoed verruimt de waarneming van de werkelijkheid, zowel in de kleinste details als in de grotere samenhang. Het roept op om je 'respons-ability' niet uit handen te geven aan plannen en organisatie, maar ontvankelijk te blijven voor wat zich als urgent aandient in het hier en nu. Respons geven vanuit het gezichtspunt van mutual causality noodzaakt om verder te kijken dan de 'what's in it for me'-mantra van deze tijd. Als onze intentie binnen de perken van deze mantra blijft, hebben we het gegeven van mutual causality niet begrepen. Dan raken we gevangen in een egogedreven perpetuum mobile. Het signaal van de tijd kan niet duidelijker maken hoe iedereen en alles onderling samenhangt. En hoe dat vraagt om een meervoudig perspectief en tegelijkertijd om het bewustzijn dat we het niet allemaal kunnen weten of voorzien.

Macy toont met mutual causality aan dat het juist ons menselijk potentieel is dat we elk moment aan de randen van ons voorstellingsvermogen staan. Dat het deze ongewisheid is waar we het allemaal mee mogen doen. ■

## Literatuur

- Arendt, H. (1958). *The human condition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bateson, G. (1971). *Steps to an ecology of mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Beuys, J. (1978). *Jeder Mensch ein Künstler. Auf dem Weg zur Freiheitsgestalt des sozialen Organismus*. Lezing, 23 maart 1978. Achberg: Internationales Kulturzentrum, Free International University.
- Cooper, R. (1986). Organisation/disorganisation. *Social Science Information*, 25 (2), 299-335.
- Glaudemans, M. & Vos, B. de (2003). *I am together. Beeldend onderzoek naar individuele en collectieve waarden in de context van Europese (politieke) identiteit*. Lezingen en workshops.
- Hanh, T.N. (2001). *Vorm is leegte, leegte is vorm. Commentaar op het Prajnaparamita Hartsoetra*. Nieuwerkerk aan den IJssel: Asoka.
- Harlan, V. (1988). *In gesprek met Beuys*. Zeist: Vrij Geestesleven.
- Kaulingfreks, R. (1991). De lijst van organisaties. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 55 (1).
- Kaulingfreks, R. (1996). *Gunstige vooruitzichten. Filosofische reflecties over organisaties en management*. Kampen: Kok/Agora.

- Kaulingfreks, R. (2020). *Ni dieu ni maitre*. Waardenwerk (80). Amsterdam: SWP.
- Kongtrul, D. (2006). *It's up to you. The practise of selfreflection on the buddhist path*. Boulder: Shambala.
- Macy, J. (1991). *Mutual causality in buddhism and general systems theory. The dharma of natural systems*. New York: State University
- Macy, J. (2012). *Allegiance to life*. Interview. Internet: [tricycle.org/magazine/allegiance-life](http://tricycle.org/magazine/allegiance-life).
- Macy, J. (2018). Website: [www.joannamacy.net/main](http://www.joannamacy.net/main).
- Mattis Namgyel, E. (2018). *Nyingma summer seminar Mangala Shri Bhuti*. Lecture notes. Colorado: Ward.
- Nussbaum, M. (1998). *Wat liefde weet. Emoties en moreel oordelen*. Amsterdam: Boom.
- Nussbaum, M. (2004). *Oplevingen van het denken over de menselijke emoties*. Amsterdam: Ambo.
- Thomas, W. (1928/2017). *The child in America: behavior problems and programs*. Londen: Forgotten Books.
- Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert, nu wij nog*. Amsterdam: Management Impact.
- Weber, M. (2012). *Politiek als beroep wetenschap als beroep*. Nijmegen: Vantilt.

*Auteur*



**M. Glaudemans** is kunstenaar, auteur en heeft een werkpraktijk voor procesbegeleiding voor mens in organisatie. Zij is aangesloten bij de Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen.  
E-mail: [marjorieke@iserruimte.org](mailto:marjorieke@iserruimte.org).

