

Een introductie in oriëntaties en wat je er mee kan.

Oriëntaties.

In ieder mens ontstaat gedurende zijn leven een mix van vier oriëntaties: de open, sociale, zelfreferentiële en rationele oriëntatie.

Welke mix iemand ontwikkelt, hangt samen met aanleg, de omgeving waarin die persoon opgroeit, les krijgt, ervaringen opdoet. In woordgebruik, beslissingen, leiderschap, met wie iemand omgaat, de manier van organiseren, kortom in alles wat mensen doen en laten, kun je iemands oriëntatiemix herkennen.

De zelfreferentiële oriëntatie.



Je gaat uit van jezelf, bij alles. Je bent *uniek*. Jij bepaalt zelf wat je van je leven maakt. In taal komt de ik-vorm veel voor. Je praat in directe bewoordingen: over wat je wilt, wat je vindt. In organisaties is 'construeren & macht' de zelfreferentiële vorm van organiseren. Er is weinig discussie, alles is gericht op het realiseren – *maken* – van het doel. Initiatieven kunnen snel gerealiseerd worden. *Win-win*, bonussen en optieregelingen zijn gebruikelijk. Als iedereen in de samenleving zelfreferentieel is: mensen voelen zich individu, zijn weinig geneigd tot inschikken, volgen ieder hun eigen lijn. Geld en macht zijn belangrijke middelen om je zin te krijgen, om jezelf met anderen te vergelijken en om te zien of je succesvol bent.

De sociale oriëntatie.

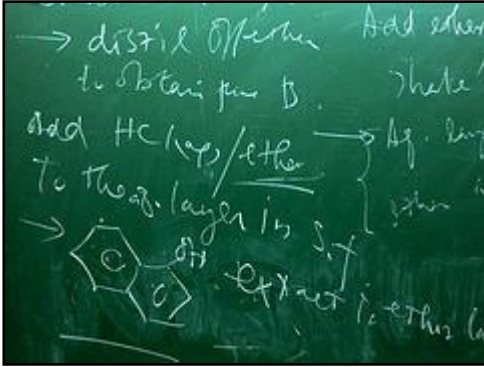


Wat je voor anderen betekent, drijft je. Je voelt je lid van de *groep*. Aardig gevonden worden is cruciaal. Lid zijn van verschillende sociale groepen levert loyaliteitsconflicten op. Woorden zijn een manier om met anderen in contact te komen, de inhoud is ondergeschikt. Je praat vaak in termen van 'wij'. En 'wat goed' of 'niet goed' is. In organisaties is 'normeren & sociale samenhang' de sociale vorm van organiseren. Harmonie in de groep is belangrijker dan resultaten. Opbrengsten worden gedeeld, sterkeren helpen zwakkeren. Als iedereen in de



samenleving sociaal is helpen mensen elkaar. Rituelen worden gevierd en gekoesterd. Rangen en standen zijn maatlat voor het respect dat je krijgt.

De rationele oriëntatie.



Zoeken naar oorzakelijke verbanden, willen begrijpen 'hoe dingen in elkaar zitten'. Je maakt *ordeningen*, modellen en ontleent daaraan zekerheid en voorspellingen. In taal hoor je definities en *oorzakelijkheid* (dit betekent dat, dit komt door dat). Objectiviteit wordt nagestreefd. In organisaties heet de rationele vorm van organiseren: 'rationaliseren & overtuigen'. Men probeert een organisatieconcept zo zuiver mogelijk tot realisatie te brengen. Daarover wordt voortdurend gediscussieerd: om het te verbeteren en om er gedeeld begrip over te ontwikkelen. Emoties worden zoveel mogelijk vermeden. Redelijkheid en billijkheid staan hoog in het vaandel. In een samenleving waarin iedereen rationeel is wordt gezocht naar één waarheid. *Denken* voert de boventoon.

De open oriëntatie.



Leven is voortdurende *beweging*. Geen moment is hetzelfde. Alles en iedereen staat met elkaar in wisselwerking. Van je eigen aanwezigheid en die van anderen ervaar je de invloed in de omgeving. Verhalen vertellen (en toen, en toen) en het tonen van beelden zijn gebruikelijke vormen van communiceren. Stille kan betekenisvol zijn. In 'organisaties' heerst 'stavolutie & gevoel voor realiteit' als vorm van organiseren. *Patroonherkenning* is de spil. Veranderingen gaan net zo snel als mensen en de omgeving zich ontwikkelen. De vormen die ontstaan worden als betekenisvol geaccepteerd: blijkbaar passen die bij de omstandigheden. Als iedereen een open oriëntatie heeft, zie je dat variëteit gevierd wordt. Mensen bieden aan, tasten af, *nemen waar*. Alles doet ertoe.





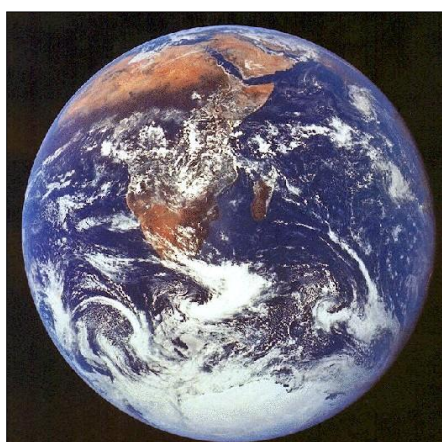
De ene oriëntatie is niet beter dan de andere. Als jij dat wel vindt, zegt dat iets over je eigen oriëntatiemix.

Thema's van nu.

Bij de oplossing van belangrijke vraagstukken in onze maatschappij kan inzicht in oriëntaties een cruciale rol spelen. Voor de thema's duurzaamheid, veiligheid en de multiculturele samenleving wordt daarom hierna beschreven hoe deze worden gezien vanuit verschillende oriëntaties.

Duurzaamheid.

De spanning tussen hoe wij leven en wat de aarde nog kan dragen neemt toe, wat tot uiting komt in maatregelen en discussies op het terrein van duurzaamheid. Duurzaamheid betekend letterlijk: geschikt om lang te bestaan. Maar heeft iedereen daarmee hetzelfde voor ogen?



Het creëren van een duurzame samenleving wordt in de rationele oriëntatie gezien als een ideaal, waar iedereen aan mee werkt. Dat ideaal krijgt vorm in modellen en metingen. Bijvoorbeeld in het model van maatschappelijk verantwoord ondernemen: *people, planet, profit*. Je probeert anderen onvermoeibaar te overtuigen van de voordelen van milieubewustzijn. Bijvoorbeeld door metingen, die vervuiling en verspilling in kaart brengen en allerlei technieken vinden om dat te verminderen. Voortdurend maak je afwegingen tussen variabelen: wat voordelig is voor de één, kan nadelig zijn voor de ander.

Langdurige relaties zijn de spil in het thema duurzaamheid gezien vanuit de sociale oriëntatie. Je bent verbonden met de mensen in je omgeving, met de groep, en de mensen die voor jou leefden, je voorouders. Je behandelt de aarde zoals je voorouders dat ook deden. Je bent dus meer gericht op het verleden dan op de toekomst. Het welzijn van de mensen uit de groep op dit moment staat voorop.

Wat zich in evolutie kan handhaven en vernieuwen is duurzaam. Alles ontstaat in wisselwerking vanuit een open oriëntatie. Een stabiel blijvende omgeving bestaat niet. Vaak zie je dat menselijke invloed de omgeving aantast, waardoor de ontwikkelkracht en beweging van die omgeving verdwijnt. Mensen zijn in staat om hun eigen ideeën en kracht te laten domineren, zodat niet alles wat kán ontstaan ook zál ontstaan.

Vanuit de zelfreferentiële oriëntatie gezien gaat groei en ontwikkeling van mensen, groei in de natuur, processen tussen mensen vaak traag en ingewikkeld. Meestal heb jij al in je hoofd hoe je jouw wereld wilt hebben en dat probeer je dan ook zo vorm te geven. Duurzame energie en duurzame producten: daar kun je nu goed geld aan verdienen. Je leeft op dit moment je leven, je bent het waard om de mogelijkheden te gebruiken die er zijn.

Veiligheid.

In discussies over veiligheid en de plannen die worden bedacht om een situatie of het gebruik van een product veiliger te maken, zie je verschillen opkomen. Hoe zie je veiligheid als je dominant in één van de volgende oriëntaties staat?

Vanuit de rationele oriëntatie is veiligheid te definiëren als: de mate waarin je iets kunt doen zonder in gevaar te komen, waarin je beschermd bent. Je doet je best om de mate van



veiligheid te bepalen; van situaties, van producten of omgevingen, van menselijk gedrag. Modellen helpen daarbij, die kun je vertalen in veiligheidseisen en regels. Risico's zijn afwijkingen van het model die als onveilig worden beschouwd. Zo maak je veiligheid meetbaar en onderbouw je met cijfers wat veilig is. Voorkomen is daarbij beter dan genezen, preventie is belangrijk. ISO-normen, APK-keuringen, cameratoezicht, de identificatieplicht, enz. Het voorschrijven, inperken en controleren van gedrag wordt geaccepteerd als het bijdraagt aan het bereiken van het ideaal van veiligheid.

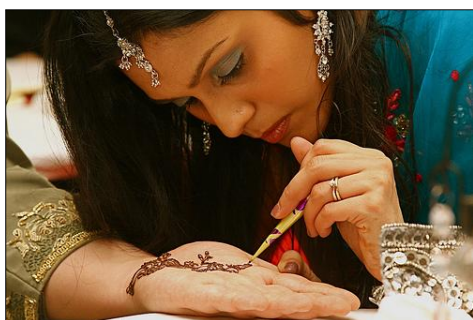
Wat gevaarlijk of veilig is, is per situatie verschillend in de open oriëntatie. Je kunt er geen algemene uitspraken over doen. In de situatie zelf is duidelijk wat veilig of gevaarlijk is, en dat kan ook nog in de loop van de tijd en per persoon verschillen. Als er iets met je gebeurt in een bepaalde situatie, dan gaat dat zo. Je voelt je eerder onrustig dan onveilig, met name in situaties waarin je niet meer kan herkennen hoe iets groeit, het stavolutionair ontwikkelt. Je bent gevoelig voor veiligheidsmaatregelen die zo ingrijpend zijn, dat ze wisselwerking onmogelijk maken, ontwikkeling vastzetten.

Vanuit de sociale oriëntatie is veiligheid verbonden met mensen en hun gedrag. Of mensen zich veilig *voelen* ligt aan de manier waarop anderen zich gedragen. Je kunt je onveilig voelen in situaties waar je niemand kent en hun gedragspatronen je niet vertrouwd aanvoelen. Als je samen met anderen uit je groep bent, voel je je al snel veilig. Je vertrouwt hen. De veiligheid in de buurt wordt voor jou vooral bepaald door de mensen die er wonen en de manier waarop je met hen samenleeft. Het sociale netwerk is je veiligheid, de mensen die om je heen wonen: contact hebben, elkaar kennen, bij elkaar kunnen binnenvallen.

Veiligheid is een persoonlijke beleving in de zelfreferentiële oriëntatie, die je zelf wilt beïnvloeden en wilt kunnen maken en waarbij je vooral niet van anderen afhankelijk wilt zijn. Als je niet weet wat een ander precies doet, maakt dat de situatie onveilig. Omgekeerd weten anderen niet precies wat jij veilig vindt. Regels kunnen helpen om gedrag te controleren. Zolang die vrijheidsbeperking opweegt tegen het voordeel dat je hebt, ga je daarmee akkoord. Maar prettiger is: zelf de regels kunnen bepalen, dan breng je jezelf sowieso niet in gevaar.

Multiculturele Samenleving.

De multiculturele samenleving is een heikel onderwerp. Je trapt gemakkelijk op tenen. In de wijze waarop mensen dit onderwerp benaderen, komen oriëntatieverschillen bovendien.



Vanuit de sociale oriëntatie is de eigen groep de referentie voor wat goed en slecht is. Zolang iedere groep zijn eigen ruimte heeft en er geen dreiging ontstaat vanuit een groep dat een andere groep moet verdwijnen of veranderen, leven ze naast en met elkaar. Diepgaand mengen is niet vanzelfsprekend: gewoontes, normen en waarden komen niet overeen,

worden ervaren als botsingen en kunnen gevaarlijk zijn voor het voortbestaan van de groep. Je kunt niet een beetje in de ene groep en een beetje in de andere groep leven. Dat is geen goed leven: het gaat ten koste van je identiteit en daarmee van de groep.

Bezien vanuit de open oriëntatie is en blijft niemand en niets hetzelfde in de realiteit. Iedereen groeit op een bepaalde plek, in eigen omstandigheden op. Met eigen gewoontes en manieren van kijken. Wat past op die plek, gebeurt. De ene vorm van leven is niet beter dan de andere, hoogstens anders. Je accepteert dat. Je merkt hoe jouw eigen gewoontes onder invloed van die andere omgeving anders worden, bij die omgeving en gebeurtenissen gaan



passen in de loop van de tijd. Als mensen in Nederland op bezoek komen of blijven voor een lange tijd, ervaar je hun invloed: ze brengen nieuwe taal, andere gewoontes mee. Je merkt dat ze ervaren dat ze in een andere omgeving zijn gekomen. Je ziet dat sommigen zich terugtrekken in een isolement en proberen hun eigen cultuur en sfeer zoveel mogelijk in die nieuwe omgeving in stand te houden. Of je ziet dat ze nieuwe verbindingen aangaan; met de bewoners, het land. Er ontstaan in de loop van de tijd nieuwe relaties, botsingen als mensen elkaar ontmoeten. In de loop van de tijd zie je dat eigen oude gewoontes en taal invloeden hebben meegekregen van de nieuwe mensen, en dat hun gedrag onder invloed van de nieuwe omgeving ook veranderd is. Alles blijft veranderen.

Bezien vanuit de zelfreferentiële oriëntatie is het belangrijk dat iedereen kan doen wat hij of zij wil, als jij er maar geen last van ondervind. Je zorgt voor jezelf. Dat nieuwkomers problemen veroorzaken kan komen omdat ze niet voor zichzelf kunnen zorgen, en dat vind je onacceptabel. Nieuwkomers moeten wel van economische waarde zijn, want ook de middelen zijn hier beperkt. Je past je aan, en anders ben je vrij om naar een ander land af te reizen. Als mensen dezelfde belangen hebben, dan vind je elkaar (tijdelijk), van welke afkomst iemand dan ook is. Je vindt elkaar in het verlengde van jouw eigenbelang.

In de rationele oriëntatie is de multiculturele samenleving een ideaal: meerdere culturen leven naast elkaar, onder de koepel van één algemene cultuur. Maar wat is die algemene cultuur: de Nederlandse of een samensmelting? Je probeert de verschillende perspectieven met elkaar te integreren tot een eensluidend model van een multiculturele samenleving. Dat valt niet mee, maar is wel het streven. Er komt bijvoorbeeld overheidsbeleid gemaakt om 'minderheden' hun 'achterstand' weg te laten werken of om hen 'gelijke' kansen te geven: scholing, subsidies, steun voor kranten en tv in andere talen, toestaan van religieuze uitingen en gebouwen. Steeds wordt er gestreefd naar een of andere vorm van eenheid, samengaan.

Wat je kunt met oriëntaties en de thematiek van nu.

Als je vraagstukken in de maatschappij waarneemt vanuit oriëntatie verschillen zie je dat de problemen er voor iedereen anders uitzien. Daarom zijn ook de oplossingen anders. Als je burgers serieus wilt nemen in het hele oriëntatie spectrum en de invloed die verschillende omgeving daarop hebben, dan zie je dat beleid dat maar op een deel van die burgers is gericht een beperkt effect heeft. Dé manier om gedragsveranderingen bij mensen te bereiken, is hen in omstandigheden te brengen die bepaald gedrag als vanzelf oproepen. Hoe doe je dat? Je gebruikt oriëntaties bij organiseren.

Overzicht.

Hierna lees je meer over de samenhang tussen oriëntaties en vormen van organiseren. Er volgen daarna begrippen die hierbij van belang zijn. Hieronder zie je eerst een overzicht van oriëntaties en de vormen van organiseren die daarmee samenhangen.

Het overzicht staat op de volgende pagina.



| | | | |
|-------------------------------------|------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|
| rationeel | zelfreferentieel | sociaal | open |
| interne oriëntaties (vanuit jezelf) | | externe oriëntaties (vanuit de omgeving) | |
| van binnen naar buiten | | van buiten naar binnen | |
| systeemgedreven organiseren | | contextgedreven organiseren | |
| rationaliseren & overtuigen | construeren & macht | normeren & sociale samenhang | stevoluitie & gevoel voor realiteit |

Binnen iedere organisatie vind je de vier vormen van organiseren terug, even als bij mensen de vier oriëntaties. Door historische ontwikkelingen zie je vaker vormen van systeemgedreven organiseren, in plaats van contextgedreven organiseren. Organisaties worden dan niet langer beoordeeld op welke invloed zij in hun omgeving bewerkstelligen, maar op hoe efficiënt zij functioneren. Bij iedere organisatie past een specifieke balans, het is de definitie van de situatie.

Definitie van de situatie.

Overal waar je bent heerst een definitie van de situatie waarin een voor die situatie kenmerkende mix van oriëntaties optreedt. Zo herken je dat in een kerk een andere definitie van de situatie heerst dan op straat of in een bedrijf. Bij het waarnemen van de definitie van de situatie kun je ook zien wie bij machte is om de mix te domineren en of er spanning optreedt met mensen die een andere mix hebben dan in de situatie domineert. Zo ontstaan breukvlakken of botsingen. De definitie van de situatie is dan ook *'het verband tussen verschijnselen dat vigeert en waarvan de entiteit zelf deel uitmaakt.'*

Bij organisaties kunnen omstandigheden leiden tot de dominantie van één vorm van organiseren. Die dominante vorm bepaald de definitie van de situatie. Het verschil tussen realiteit en werkelijkheid is dan belangrijk.

Realiteit en werkelijkheid.

De realiteit noemen wij de wereld waarin wij met elkaar leven en waarvan wij deel uitmaken. We ervaren die allemaal, maar geven er betekenis aan vanuit onze eigen werkelijkheden. Ieder mens ontwikkelt in zichzelf zijn eigen werkelijkheid: de realiteit die hij bedenkt of denkt waar te nemen. In deze tijd ontstaan regelmatig verreikende vormen van werkelijkheden: *virtual realities*. Dat zijn organisaties waar bedachte ordeningen en systemen dicteren, die afgesloten zijn van de realiteit en waarin medewerkers de interne definitie van de situatie volgen. De omgeving ervaart zulke organisaties als vervreemd van de realiteit.

De vraag is of je kunt herkennen in welke situaties welke vorm(en) van organiseren het meest effectief is (zijn) en welke mensen met welke oriëntatiemix daar het beste bij passen. Je hebt dan wel te maken met de rationaliteitswig.

Rationaliteitswig.

'Vanuit elke oriëntatie kun je een andere oriëntatie benoemen en benaderen, maar hem nooit helemaal doorgronden of vervangen.' Sta je in de rationaliteitswig, dan doorgrond je



rationeel de andere oriëntaties, maar daarmee *sta* je nog niet in die andere oriëntaties. Veel mensen staan vaak onbewust in de rationaliteitswig en proberen bijvoorbeeld sociale problemen op een rationele manier op te lossen. Dat lukt dus niet. Omgekeerd kun je de rationaliteitswig ook bewust gebruiken: je kunt bijvoorbeeld rationeel leren herkennen of nieuwe medewerkers aan een bepaald oriëntatieprofiel voldoen, zonder dat je zelf als baas in dat profiel hoeft te staan.

Stavolutie (stadiumgewijze evolutie).

Uiteindelijk kun je toewerken naar de waarneming van stavolutie. Alles wat leeft en groeit, ontwikkelt zich stavolutionair, in de vorm van patronen. Overlast door jongeren is bijvoorbeeld niet plotseling ontstaan, de omstandigheden gaven hier ruimte toe. Het kan zijn ontstaan omdat zij geen aansluiting meer vonden bij plaatselijke faciliteiten, en elkaar opzochten bij het bankje in het park. Eerst was dat een praatje na schooltijd met een paar mensen, later kwam daar alcohol bij, vergrootte de groep en werden de momenten van samenkomst langer en vinden ze steeds frequenter plaats. De omgeving ziet wat er is ontstaan en spreekt schande van 'de hangjeugd', de buurt is niet meer wat het geweest is.

Je ziet dat een verschijnsel zich voordoet, zich herhaalt, er een patroon in een omgeving ontstaat waarin het zich handhaaft, het in betekenis groeit voor en in een omgeving. Het varieert van vorm en onder zijn invloed in wisselwerking met de omgeving, verandert die omgeving. Het differentieert de omgeving om uiteindelijk een stadium te bereiken waarin het als natuurlijk verschijnsel wordt ervaren. Het krijgt dan een ziel, *animiseert*. Het is daarmee de basis voor een volgende stavolutie, dat kan worden verwoord als *gestapelde stavolutie*. Stavolutie is er op gericht patronen waar te nemen en te expliciteren, dan kun je er een voorspellend vermogen aan ontlenuen en veel effectiever in processen ingrijpen (of je weet dat je dat beter kunt laten).

Bronnen

- Introductie om deze begrippen in de praktijk te herkennen? Lees 'Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren'.
- Interesse in achtergronden en fundamentele begrip? Lees 'Met gevoel voor realiteit – Over herkennen van betekenis bij organiseren.'
- Deze begrippen zijn ook als zoektermen in te voeren in het columnarchief.

Met gevoel voor realiteit - over herkennen van betekenis bij organiseren - *Wim van Dinten, Eburon, 2003*. Zijn zij gek of ben ik het? – *hoe je oriëntaties gebruikt bij organiseren* - *Wim van Dinten en Imelda Schouten, Eburon, 2008*

