



BAKENS VOOR INITIATIEVEN TEN BEHOEVE VAN ONTWIKKELINGEN IN DE ARBEIDSORGANISATIE

Inleiding

Wie in vastgelopen respectievelijk onbevredigende situaties beweging wil brengen door het nemen van initiatieven, zal merken dat het initiatiefproces, dat tevens een persoonlijk leerproces is, een aantal stadia kent en dat het slagen van zulke initiatieven afhangt van het ontwerpen en verzorgen van een aantal condities voor en tijdens het initiatiefproces.

Achtereenvolgens komen aan de orde:

- I Het ontstaan van een initiatief.
- II Het voorbereiden van een initiatief.
- III Het uitvoeren van een initiatief.
- IV Het integreren van een initiatief.

I Het ontstaan van een initiatief

Een initiatief heeft altijd met een vraag te maken. Een vraag ontstaat in mij doordat ik om mij heen waarnemingen doe met betrekking tot iets dat mij interesseert. Deze waarnemingen of ervaringen bevestigen echter niet mijn opvattingen tot nu toe maar brengen die opvattingen in beweging.

Er zijn drie verschillend soortige vragen:

- a. Instandhoudingsvragen.
- b. Probleemoplossingsvragen.
- c. Vernieuwingsvragen.

a. Instandhoudingsvragen:

Hier gaat het om de verzorging van het bestaande. Alles wat mensen gecreëerd hebben moet ook door hen onderhouden worden. In veel gevallen vraagt dit 100% van de tijd, zodat er weinig ruimte voor vernieuwing blijft. Wie teveel heeft, heeft teveel zorg.

b. Probleemoplossingsvragen:

Hier kan ik het antwoord vinden uit informatie van anderen. Ik hoef niet zelf een proces door te maken om een antwoord te creëren maar ik moet het reeds aanwezige antwoord zien op te sporen.

B.v. de vraag m.b.t. het oplossen van een kwaliteitsprobleem. De organisatie biedt beproefde procedures aan: onderzoek, analyse, betere normstelling, verscherpte controle.

c. Vernieuwingsvragen:

Hier gaat het om vragen die de bestaande kaders en opvattingen doorbreken. Het zijn antwoorden die "gedaan" moeten worden, d.w.z. die langs de weg van proberen moeten ontstaan.

B.v. de vraag of controle van buitenaf de mensen niet passief maakt en dus juist kwaliteitsproblemen oproept. Wekt zelfcontrole niet méér verantwoordelijkheid?

Voor instandhoudingsvragen en probleemoplossingsvragen is een proces nodig, dat langs logische, methodische wegen het antwoord weet te vinden. Voor vernieuwingsvragen is een initiatiefproces nodig dat zelf ontworpen en gedaan moet worden. Over het omgaan met deze laatste vragen gaat deze syllabus.

Als ik met een vraag leef dan zie ik om mij heen allerlei verschijnselen die met die vraag te maken hebben. Voorheen ontgingen die waarnemingen mij, nu werkt de vraag als een magneet voor deze verschijnselen. In ontmoetingen met anderen spreek ik daarover. Ik probeer daardoor helderheid te krijgen. Er dienen zich mogelijkheden aan om de vraag te bewerken. Er doen zich gelegenheden voor waarin ik met die vraag bezig kan zijn. Door dit bezig zijn in de vorm van gesprekken, experimenten, waarnemingen, onderzoek, confrontaties, enz. bouwt zich in mij de wil op iets met die ervaringen te gaan doen.

Door de confrontatie van vraag en mogelijkheden ontwikkelt zich een visie op grond van doorwerkte ervaringen. Het lukt beter de vraag onder woorden te brengen. Het lukt beter de mogelijkheden om aan die vraag te werken te ontdekken.

Naast de ontwikkeling van een eigen visie ontwikkelt zich een beeld hoe deze vraag leeft in andere mensen. Is het een vraag die aan de tijd is, d.w.z. waar ook anderen mee zitten?

Doordat het lukt ervaringen onder woorden te brengen, worden anderen, die daardoor aangesproken worden, wakker. Vragen worden behoeften. Er wordt een appèl gedaan op mensen om op die behoeften in te gaan. De wil wordt gewekt er wat aan te gaan doen. Nu niet meer voor mij zelf maar voor anderen, d.w.z. de vruchten die het eigen onderzoekproces heeft opgeleverd worden tot een impuls om anderen daarmee te gaan helpen in hun eigen behoeften te gaan voorzien. Het ontstaansmoment van een initiatief gericht op anderen is nabij: de zaak waarom het gaat, de uitgangsvraag, staat helder voor ogen, anderen willen daar met jou aan werken, jij bent degene die er iets aan kan doen.

II Het voorbereiden van een initiatief

De initiatiefnemer heeft een visie, een idee en hij ziet de mogelijkheid dat idee te realiseren. Alleen is de pionier echter machteloos. Is de vraag aan de tijd, dan zal hij mensen vinden die óók met deze vraag leven, die óók hun ideeën daaromtrent hebben.

In de voorbereiding van het initiatief moeten de volgende bakens in het oog gehouden worden: (zie bijlage)

1. Het creëren van een netwerk van mensen.
2. Het zoeken en onder woorden brengen van de doelen.
3. Het scheppen van organisatie-/ontmoetingscondities.
4. Het zoeken en onder woorden brengen van de beleidsuitgangspunten.
5. Het scheppen van tijd.
6. Het zoeken en onder woorden brengen van de inspirerende visie.
7. Het scheppen van de middelen.

Ad-1: Het creëren van een netwerk van mensen

Een initiatief moet gedragen worden door mensen. Hoe vind ik de dragende mensen? Allereerst moet de initiatiefnemer in zijn eigen netwerk van relaties zoeken naar mensen die warm lopen voor dezelfde zaak, die een vertrouwenspositie in de verbanden waarmee ze werken of leven, die bereidheid tot samenwerken tonen, die openstaan tegenover hun omgeving, die iets durven te doen op grond van hun eigen interesse en niet op grond van formele bevoegdheden.

Door een eerste kring van mensen kan verder gespeurd worden naar andere initiatiefgenoten. Door deze wijze van zoeken ontmoeten mensen elkaar die voor de zaak warm lopen en zich daarvoor willen inzetten. Deze ontmoeting moet leiden tot de vorming van **een eerste dragend netwerk**.

Door middel van gezamenlijke studie, oefening, een gezamenlijk gesprek vinden de initiatiefgenoten elkaar. Reeds in deze fase van voorbereiding van het initiatief loopt de initiatiefgroep aan tegen twee ander soortige netwerken:

Allereerst het **formele netwerk**. Dit formele netwerk bestaat uit functies en functionarissen die verantwoordelijkheid dragen voor delen van of gehele organisaties die zich bezighouden met het onderwerp en de vraag die de initiatiefgroep in beweging gezet heeft. In dit netwerk, dat uit het verleden voortkomt, hebben mensen zich een functie, een positie en verantwoordelijkheden toegeëigend die hen de macht geven te beslissen wat gedaan kan worden en wat niet, waarvoor middelen ingezet kunnen worden, wat prioriteit heeft, wat het beleid of de stijl van opereren is.

Dit formele netwerk vervult ten opzichte van het initiatief-netwerk een gewetensfunctie. Vroeg of laat zal de initiatiefgroep in een confrontatie met dit formele netwerk haar zaak overeind moeten houden. Het inspelen op openingen die dit netwerk laat is daarbij van groot belang. De initiatiefgroep moet dit formele netwerk in kaart brengen. Waar zitten de sleutelfiguren die de essentiële beslissingen nemen en die dus een oordeel moeten vellen over de zin of onzin van het initiatief?

Een ander netwerk is dat van de **deskundige**. Iedere fase in het initiatiefproces vraagt zijn eigen deskundigheid. Deze deskundigheid wordt gefiatteerd door het formele netwerk. Die deskundigheid moet op den duur ook gemobiliseerd en ingeschakeld worden in het initiatief.

Ad-2: Het zoeken en onder woorden brengen van de doelen

De waarde van een initiatief wordt bepaald door de mate waarin het de **doelgroep**, dat zijn mensen die erom gevraagd hebben, bereikt. Ieder initiatief moet zich de vraag stellen "voor wie doe ik dit eigenlijk?". "Kan ik me daar concrete mensen bij voorstellen?, wie heeft er profijt van?"

Een directeur van een kruisvereniging die overvallen werd door allerlei groeperingen met allerlei vragen om ondersteuning van hun initiatieven en daardoor haast overspannen raakte, redde zich uit deze knelsituatie door iedere initiatiefnemer te vragen naar de mensen waarvoor het initiatief bestemd was. Vele initiatiefnemers bleken meer voor zich zelf dan voor anderen bezig te zijn. Konden zij een concrete doelgroep zichtbaar maken ("laat mij de mensen ontmoeten waar het om gaat" vroeg de directeur) dan enthousiasmeerde dit de directeur zich ervoor in te spannen.

Een tweede gezichtspunt is hier dat de initiatiefnemers erin moeten slagen een **gemeenschappelijke concrete resultaatvoorstelling** te maken. Een initiatief verdwaalt onderweg als de initiatiefnemers deze concrete gemeenschappelijke resultaatvoorstelling niet bewerkstelligd hebben. Het vereist moed deze voorstelling met elkaar te maken al is het maar een gemeenschappelijke voorstelling van de richting waarin men wil gaan.

Met concreetheid wordt hier bedoeld dat uitgesproken wordt wat een ieder zich voorstelt dat bereikt moet worden. Dat het uiteindelijke resultaat anders zal zijn dan de voorstelling is duidelijk, echter zonder deze voorstelling is er geen gemeenschappelijk oriëntatiepunt en is er de kans dat gaandeweg de wegen zich scheiden.

De voorstelling van het resultaat behelst ook de voorstelling omtrent de effecten die mogelijk bewerkstelligd worden bij anderen wanneer de eerste stappen door de initiatiefgroep genomen worden.

Ad-3: Het scheppen van organisatie-/ontmoetingscondities

Naarmate het netwerk tot stand komt moet het "ge-organi-seerd" worden. Het netwerk vormt zelf een orgaan in het proces van initiatiefvoorbereiding. Willen de afzonderlijke initiatiefnemers tot een **initiatiefgroep** worden, dan moet aan allerlei organisatorische en tussen-menselijke voorwaarden voldaan zijn. Hieronder noemen wij er een aantal:

- a) **Het creëren van een gespreksklimaat** waarin een ieder zich uit kan spreken. Lukt het om in te gaan op wat de ander zegt en niet meteen met eigen standpunten te komen? Kunnen we daar de tijd voor nemen?
In onze cultuur wordt veel gesproken maar het zijn meer monologen dan dialogen. De dingen die gezegd worden, worden niet afgerond. Het omgangsleven vereist een grote zelfdiscipline. Door het gesprek wordt de gemeenschappelijke wil geactiveerd samen iets te gaan ondernemen.
- b) **Het maken van afspraken omtrent:**
 - . Taken: wat moet er gedaan worden?
 - . Functies: wie moet welke taak doen, alsook welke aspecten zitten aan die taak vast waaraan gedacht moet worden?
 - . Verantwoordelijkheden: waar liggen de grenzen die wij niet kunnen of mogen overschrijden?
 - . Voorbereiding, begeleiding en verslaglegging van bijeenkomsten.
- c) **Het oriënteren in de organisatie:** De groep moet zich een beeld vormen omtrent de instanties die verantwoordelijkheid claimen met betrekking tot de zaak waar het in het initiatief om gaat. Deze instanties kunnen van een verschillende hoedanigheid zijn, zoals b.v.:
 - . Hulpinstanties: bestaande hulpverleners die de autoriteit hebben het probleem aan te pakken.
 - . Rechtsinstanties: instanties die uitspraken kunnen doen omtrent wat legaal, wat illegaal is.
 - . Financieringsinstanties: instanties die het geld beschikbaar kunnen stellen.

Deze instanties kunnen binnen de organisatie of daarbuiten (b.v. de overheid) huizen.
- d) **Het reserveren van ruimten** waarin gewerkt kan worden; het zoeken en vinden van de plekken waar het initiatief voorbereid en uitgevoerd kan worden. Deze ruimten moeten worden ingericht op een wijze die overeenkomt met de aard van het initiatief.

- e) Het ontwikkelen van een eigen **inhoudelijke basis** voor het initiatief.

Daartoe is een onderzoek nodig omtrent:

- . het verleden: wat is er tot nu toe gedaan door anderen, waar moeten we eventueel op inhaken?
- . wat zijn bestaande situaties waarin de noodzaak tot het initiatief zich openbaart?

Uit dit onderzoek komt het tekort, de werkelijke behoefte naar voren waarop het initiatief zich richt.

Ad-4: Het zoeken en onder woorden brengen van de beleidsuitgangspunten

Wat is het gedane beleid? Wat zijn de opvattingen van mensen die nu uit hun handelen spreekt? In ieder handelen manifesteren zich opvattingen van waaruit bewust of onbewust mensen iets doen. Deze opvattingen weerspiegelen de waarden van waaruit een mens leeft of anders gezegd zij representeren de kwaliteit van het handelen. Doelen kunnen langs verschillende wegen op verschillende manieren bereikt worden, maar door de wijze van werken wordt bepaald welke kwaliteit in de wereld gezet wordt. Voor ieder initiatief geldt, dat het karakter van dit initiatief bepaald wordt door de opvattingen van waaruit de initiatiefnemers handelen. Initiatieven zijn er op gericht bestaande kaders/ideeën te doorbreken en nieuwe te scheppen. Het initiatief moet dan ook in de wijze waarop het zich ontplooit in deze kaders/ideeën "voortleven" In tegenstelling tot **gedaan beleid** staat **gedacht beleid**, d.w.z. opvattingen die wij denken maar nog niet doen. De **initiatiefnemers** moeten het nieuw gedachte beleid onder woorden brengen, het in zich zelf tot leven brengen, opdat het vervolgens gepraktiseerd kan worden in de uitvoering van het initiatief.

Het beleid zoals het gepraktiseerd wordt door het formele kader kan uit de onderzoekssituaties "gepeld" worden. Door die situaties te onderzoeken en te karakteriseren komt de kwalitatieve kant daarvan te voorschijn. Daardoor wordt het mogelijk de opvattingen zoals die daar werken in het handelen van mensen onder woorden te brengen. In dit handelen manifesteren zich naast de oude beleidsopvattingen ook reeds de nieuwe beleidskiemen. Deze kunnen opgespoord worden en tot bewuste beleidsopvattingen gemaakt worden door het initiatief.

Ad-5: Het scheppen van tijd

Een initiatief ontplooit zich in de tijd. Veelal wordt die tijd opgeëist door allerlei urgente zaken die geen uitstel kunnen lijden. Het initiatief, dat iets nieuws wil brengen, verliest het daarom altijd als de initiatiefnemers er niet in slagen het belang van de zaak op eigen kracht overeind te houden. Aanvankelijk lukt dat in de regel aardig maar na enige tijd komen er andere dingen voor in de plaats die dan aandacht vragen. Als vooraf de tijd niet vrijgemaakt is, dan verdwijnt het initiatief uit de aandacht en verpietert. Het plannen van de tijd is het plannen van de beschikbaarheid. Beschikbaarheid is gelijk prioriteit. Bij de voorbereiding moet duidelijk worden, wat de beschikbaarheid is van initiatiefnemers voor dit initiatief.

Stel daarom vast:

- . een initiatief heeft een begin- en eindpunt. Stel begin- en eindpunt vast, b.v. "eind van dit jaar beginnen we en in drie jaar tijd moet het staan";
- . deel het initiatiefproces in in fasen.

De volgende fasen zijn in het algemeen te onderscheiden:

- a. Fase van het onderzoek.
- b. Fase van de toetsing van conclusies.
- c. Fase van het bewerkstelligen van de besluitvorming.
- d. Fase van de actie, overdracht van activiteiten, enz. aan anderen.
- e. Fase van de resultaten: effecten in de praktijk beoordelen.
- f. Fase van de eventuele bijstelling in de besluitvorming.
- g. Fase van de waardering, d.i. evaluatie.
- h. Fase van het loslaten.

De looptijd van deze fasen is verschillend.

Fase a. en b. zijn meestal intensief en kosten veel tijd van de initiatiefnemers. Op zich zelf zijn zij meestal van relatief korte duur.

Fase c. en d. zijn langduriger, slopender en voltrekken zich in de regel stapsgewijs.

Fase e. is wederom kort en intensief.

Fase f. voltrekt zich in de regel langzaam en moeizaam.

Fase g. en h. zijn van kortere duur. Meestal wordt fase g. overgeslagen en fase h. niet voorzien.

Deze ritmen kunnen vooraf in de planning worden meegenomen. Dat ontmoet in de praktijk veel weerstand. Er heerst een sfeer van "we zien wel hoever we komen". Daardoor wordt de tijd (lees beschikbaarheid) voor veel initiatieven tot spelbreker. Het is natuurlijk lastig tijd in je agenda vrij te houden op lange termijn zonder dat je weet wat in die tijd gaat gebeuren. We spreken hier, zoals eerder gesteld, namelijk **niet** over initiatieven die zaken behelzen die we reeds

kennen, b.v. het bouwen van een huis. In zulke gevallen is het goed een planning te maken op grond van ervaringsgegevens elders, waardoor een netwerkplanning kan ontstaan waarin exact in de tijd de stappen en wat daarbinnen wanneer door wie gedaan moet worden, kan worden aangegeven.

De initiatieven die wij hier bespreken richten zich echter op iets waar nog geen ervaring mee is, dat uniek is op deze plek in deze tijd, hoewel daarbij natuurlijk gebruik gemaakt kan worden van de principes van het projectmanagement (zie de genoemde fase a t/m h) is "initiatiefmanagement" toch wezenlijk anders. Planning in de tijd betekent daarbij vaak, dat er een tijdsgestalte wordt ontworpen zonder dat daarin alle activiteiten al inhoudelijk kunnen worden vastgelegd.

Ad-6: Het zoeken en onder woorden brengen van de inspirerende visie

Een initiatief staat nooit geheel op zich zelf. Het maakt deel uit van een beweging die groter is dan het initiatief. Initiatieven zijn concretisering van algemene bewegingen. Zo kan het initiatief staan in het teken van milieubescherming of gezondheidszorg of produktinnovatie. Deze bewegingen laten zich inspireren door een bepaalde gedachte b.v. "de natuur is ons gegeven om ervoor te zorgen", of "de mens is verantwoordelijk voor zijn eigen lichaam". Om dat uit te drukken worden vaak symbolische beelden of mytische figuren gebruikt. Zoals ook voorheen ieder gilde zijn eigen beschermheilige had, zo kan ook ieder nieuw initiatief zich plaatsen onder een bepaald inspirerend idee, een leidend beeld, een "leidbeeld". Hierin wordt de essentie van de zaak gekarakteriseerd en hieraan ontleent het initiatief ook zijn identiteit of eigenheid of de initiatiefnemers moeten zich in hun voorbereiding bezinnen op het leidbeeld en dit op eigen wijze voor het initiatief zichtbaar maken. Aan dit leidbeeld kan het initiatief zich oriënteren als het op kritische momenten tot het afwegen van alternatieve keuzen moet komen.

Ad-7: Het scheppen van de middelen

Een initiatief heeft middelen (geldmiddelen) nodig om te kunnen werken. Deze middelen moeten beschikbaar komen. Uit welke bronnen halen we de middelen? Veelal is de financiering van initiatieven een zaak die de vrijheid van handelen sterk beïnvloedt. De geldgever bindt aan zijn beschikbaarstelling van geld allerlei voorwaarden (vooral bij subsidies

waar te nemen) die het initiatief uit zijn baan kunnen brengen. Het is voor een initiatief van belang, dat de geldgevers hun geld ter beschikking stellen omdat ze in de zaak zelf en in de mensen die het initiatief dragen vertrouwen stellen. Het beschikbaar krijgen van middelen betekent in zekere zin een eerste erkenning, dat het initiatief een kans moet krijgen. Immers, door deze middelen beschikbaar te stellen voor dit initiatief is het niet beschikbaar voor iets anders.

De keuze van de middelen zegt iets over de grondhouding van de initiatiefnemer. Wordt de keuze bewust gemaakt, b.v. beperkte middelen maar kwalitatief goed, dan zullen de middelen hun werkzaamheid in de handen van de initiatiefnemers bewijzen. Uit de keuze van de middelen spreekt visie of visieloosheid. Voor veel initiatieven geldt dat de middelen min of meer zelf gemaakt moeten worden, b.v. een nieuw produkt wordt gemaakt met nieuwe en zelf ontworpen kapitaal-middelen. Het initiatief betekent in de meeste gevallen een concrete omwerking van bestaande hulpmiddelen om ze geschikt te maken voor het eigen handelen. In het omwerken van de hulpmiddelen vindt het initiatief zijn start voor concretisering van de idee. Uiteindelijk gaat het er bij initiatieven om, dat het die zaken voortbrengt die in het bestaande een vernieuwende ontwikkelende werking hebben.

Deze zeven bakens vertonen een onderlinge samenhang. Ze vormen als het ware de huid waar het initiatief in kan kruipen en zich in op kan richten. Het zijn kwalitatief verschillende werkelijkheden die ontworpen en verzorgd moeten worden.

In de voorbereidingsfase wordt aan deze bakens gestalte gegeven. Ze komen tot leven in de initiatiefnemers. De initiatiefnemers zullen door hun werk de grenzen en mogelijkheden van het initiatief bepalen.

Dit tot leven brengen gebeurt in een proces waarin de op het initiatief betrokken instanties of belanghebbenden de door de initiatiefnemers ontworpen bakens zullen beproeven op hun relevantie. Waarin een initiatief kan uitglijden of zelfs teniet gedaan kan worden, wordt door Lex Bos, in de vorm van een aantal "draken", aangeduid in zijn boekje "Het verzorgen van sociale initiatieven". *)

Deze "draken" gaan zich al in de voorbereidingsfase van het initiatief bemoeien met de gang van zaken. Weet het initiatief de beproevingen te overleven dan zal het zich dieper in de wil van de initiatiefnemers verankeren en zal het een legitimiteit en bestaansrecht bij de beproevers verwerven.

*) Uitgeverij Vrij Geestesleven, Zeist 1983

III Het uitvoeren van een initiatief

In de voorbereidingsfase was nog sprake van een vrij in zich zelf besloten gebeuren. Enerzijds is het terrein verkend, zijn de bakens uitgezet, anderzijds is het werk in gemeenschappelijkheid gedaan. Bij het uitvoeren komt het tot een differentiatie van werk en mensen. De activiteiten die gedaan moeten worden om het initiatief te laten landen worden door verschillende mensen op verschillende plekken gedaan. Onderdelen van het initiatief verzelfstandigen daardoor. Er ontstaat een actief opererende "**initiatieforganisatie**".

Veelal is deze organisatie geleed. Er is een werkende groep die de verantwoordelijkheid draagt, er is een begeleidende en soms sturende groep die de werkers toetst op de uitgangspunten en er zijn deskundigen die ingeschakeld worden bij de uitvoering van het initiatief. De drie netwerken gaan ten opzichte van elkaar functioneren, organen kristalliseren uit. Er vormt zich een initiatieforganisatie waarin functies vervuld worden, taken gedaan worden. Er worden stappen genomen die effecten bewerkstelligen die gaan in de richting van de doelstelling. Ook worden effecten bewerkstelligd die niet bedoeld waren maar die het verloop van het initiatief gaan beïnvloeden.

Tijdsplannen worden ingevuld, de tijd wordt besteed aan werk dat prioriteit heeft. Er wordt gehandeld vanuit een beleid. De buitenwacht merkt het initiatief op, gaat zich ermee bemoeien.

Er ontstaan gewoonten, het initiatief ontwikkelt haar eigen manieren, gedragsregels, codes. Er ontstaan relaties, het netwerk wordt opgebouwd en er ontstaan kringen rondom het initiatief. Mensenlevens verweven zich met het initiatief, ze zien daarin een persoonlijke opgave. Er is een actieve aansluiting tussen de behoeftigen, waar het allemaal om begonnen was en de voorzieners.

In de uitvoering komen de initiatiefnemers voor talloze problemen te staan die om een oplossing vragen. Er ontstaat dan bij het zoeken naar die oplossingen de neiging vroegere ervaringen daartoe aan te grijpen. In veel gevallen komen dan langs een achterdeur oplossingen binnen die behoren bij het bestaande en die de vernieuwende werking van het initiatief bedreigen. Zo komt het b.v. vaak voor dat tussen initiatiefnemers en meewerkenden snel traditionele verhoudingen ontstaan in de zin van hiërarchisch, ondernemend-werknemend. Alle oplossingen voor problemen moeten getoetst worden aan de eigenheid van het initiatief. Het gaat juist vaak om het vinden van oplossingen die een kwalitatief andere maatschappelijke realiteit willen bewerkstelligen.

Het initiatief is naar buiten gericht in de uitvoering. Het werkt daar kaderdoorbrekend. Dit proces van doorbreken verloopt aanvankelijk in een sfeer van illegaliteit. Er worden wegen bewandeld die we niet kennen, we wordt gewerkt met middelen die niet gebruikelijk zijn.

Een initiatief dat naar buiten toe grensverleggend wil werken moet ook naar binnen toe grensverleggend werken, d.w.z. de grenzen die in de initiatiefnemers zelf zijn aangelegd moeten doorbroken worden, b.v. door het zich eigen maken van nieuwe vermogens, principes, gewoonten.

Gaandeweg verwerft het initiatief door haar activiteiten een eigen plaats en gestalte. Uit de effecten die de activiteiten bewerkstelligd hebben is een nieuwe werkelijkheid ontstaan. Langs een proces van kleine stappen is het initiatief tot een punt gekomen waarin de formele mensen die bevoegd zijn om beslissingen te nemen haar bestaansrecht hebben geaccepteerd. Er is ruimte gekomen voor een verdere integratie in het bestaande organisme.

IV Het integreren van een initiatief

Het initiatief heeft zijn plek gevonden, het staat in de tijd en het doet zijn werk. Het heeft een omvormende werking op het bestaande organisme waarin het zijn ontplooiing heeft mogen beleven. Het heeft voor mensen leerervaringen opgeleverd waarmee zij kunnen werken. Het heeft middelen opgeleverd die aangewend kunnen worden. Het heeft een verbinding gekregen met de praktijk van het leven.

Een initiatief dat betrekking heeft op **probleem-oplossing** en loopt langs de wegen van een netwerkplanning verdient een kosten-baten analyse. Op grond van de kengetallen wordt de geleverde inspanning gemeten en gewaardeerd.

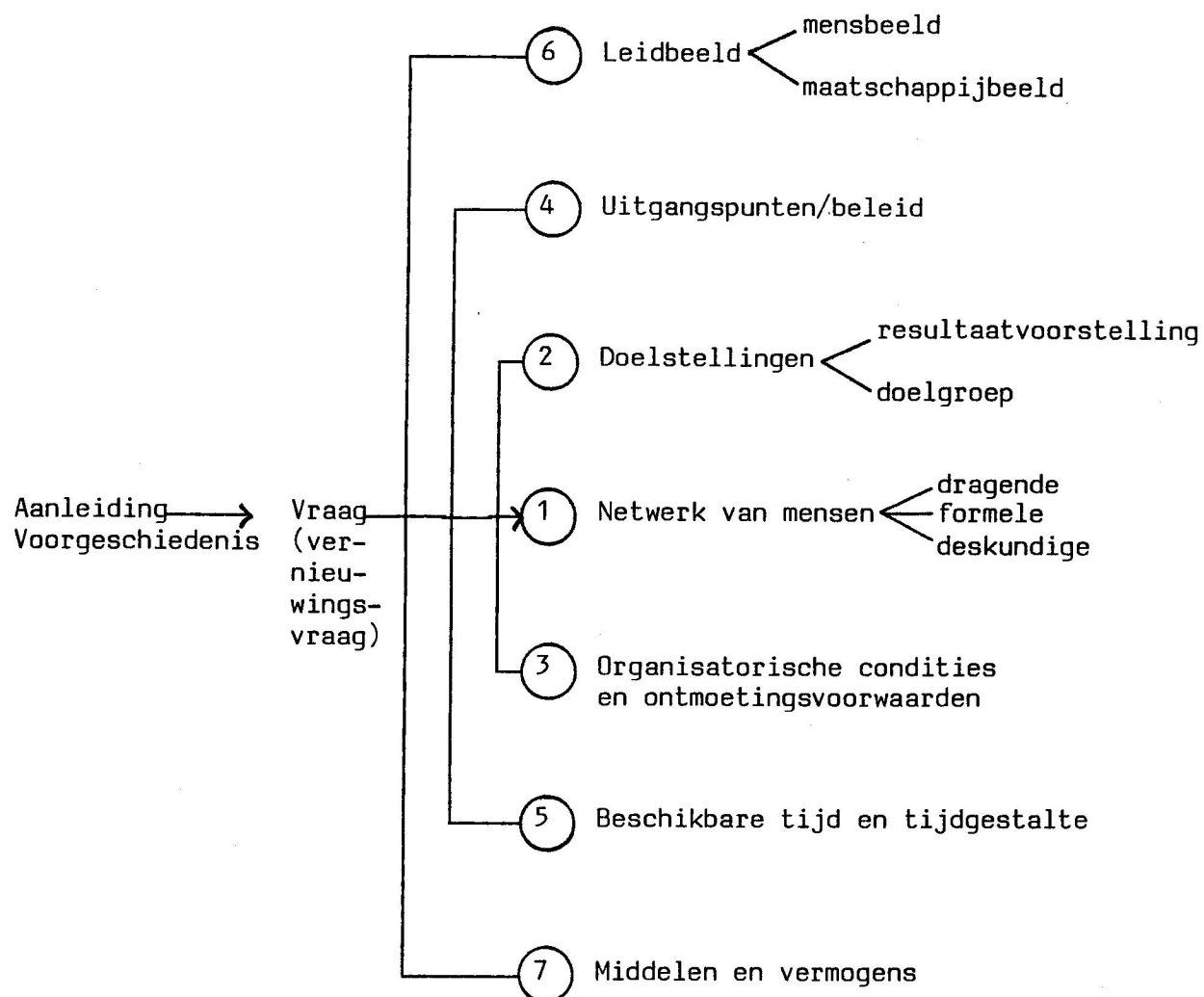
Een initiatief dat **grensverleggend** wil werken en dus loopt langs wegen die gaandeweg gevonden moeten worden vindt zijn waardering in de mate waarin het de gezondheid en vitaliteit van het organisme waarin het zich ontplooit positief of negatief beïnvloedt. Het is daarbij nodig de samenhang te zien tussen de inspanningen die geleverd zijn en het functioneren van het totale organisme. Zo kan men kijken naar de nieuwe mogelijkheden die het geboden heeft, naar de mate waarin het verloop der dingen erdoor beïnvloed is en naar de effecten die het heeft bewerkstelligd tot in het financiële toe. Het idee waaraan het initiatief ontvlamde heeft zich gematerialiseerd in de vorm van een nieuw produkt, dienst of werkwijze. Wordt dat produkt afgenomen, de dienst gevraagd, de werkwijze overgenomen? Is er een kring ontstaan die het initiatief in zich opneemt?

De wijze waarop het initiatief zich heeft ontplooid heeft zich mogelijk gevormd tot een werkwijze die voor meerdere activiteiten kan worden gehanteerd, d.w.z. het is een weg geworden waarlangs zich meer kan ontplooien. Het initiatiefresultaat stelt zich in dienst van een groter geheel. Het gaat een rol vervullen in de beweging die het initiatief heeft voortgebracht. Door haar realisering is de weg geopend voor anderen aan de concrete realisering van het achterliggende leidbeeld te werken.

Ook de initiatiefnemers hebben zich door hun verbinding met het initiatief in een veld begeven waarin zij nieuwe vragen tegenkomen. Met andere mensen zullen zij daaraan werken en zo ook zelf zich een nieuwe toekomst scheppen.

Bijlage

Bakens voor initiatieven



Belangrijk is, dat alle zeven bakens op de betreffende vraag betrokken worden en in onderlinge samenhang worden gebracht.