Drie 'entrepreneurs' aan het woord

Sander Ummelen, Ankie Petersen & Stephan Ummelen

Drie 'entrepreneurs' geven in deze bijdrage aan hoe zij actief betrokken zijn bij processen van herbestemming van kerken. Aan de hand van een aantal handvatten proberen zij in goed overleg met de betrokken partijen perspectief op de toekomst van kerken te bieden. Dat is bepaald niet eenvoudig en vraagt om strategisch, tactisch en open handelen om bestaande tegenstellingen te overbruggen en weer toekomst voor het religieus erfgoed te garanderen.

1 Handvatten voor het goede gesprek

Sander Ummelen

De afgelopen jaren hebben wij als team met veel verschillende kerkbesturen gesproken over de toekomst van hun organisatie en kerkgebouw. We hebben tijdens deze gesprekken gemerkt hoe lastig het kan zijn om als groep tot de kern van de heersende problematiek door te dringen. En als dat dan goed gelukt is, er vervolgens voortvarend mee aan de slag te gaan om resultaat te boeken. Er ligt weliswaar altijd een behoefte aan onze betrokkenheid ten grondslag (we willen onze visie verscherpen, we willen meer jongeren betrekken, etc.), maar er blijken vaak structurele oorzaken te zijn die het creëren van een reëel toekomstperspectief bemoeilijkt. Deels heeft dit te maken met externe factoren zoals individualisering en secularisering, alsook een toenemende culturele en generatiekloof. Je kunt hier als organisatie rekening mee houden en erop inspelen, maar je kunt de maatschappelijke verschuivingen niet ongedaan maken. Deels is het ontbreken van een toekomstperspectief ook te verklaren door interne factoren, zoals ingesleten patronen van de organisatie zelf, een vaak homogene samenstelling van het bestuur, de heersende organisatiecultuur en de terughoudendheid om, als kerk en op individueel niveau, de huidige positie te verlaten. En daar heb je als organisatie gelukkig wel de volledige controle over.

Procesbegeleider

Als procesbegeleider kom je meestal een hechte groep binnen, waardoor het faciliteren van een open en eerlijk gesprek over de kern van de problematiek als buitenstaander niet altijd even eenvoudig is. Verschillen in opvattingen worden liever niet te veel uitvergroot, want onze gesprekspartners vormen bovenal een gemeenschap waarin zij elkaar, ondanks de aanwezigheid van verschillende standpunten, steunen en vertrouwen. Wij hebben geleerd te luisteren naar wat er gezegd wordt, maar vooral ook heel erg goed te letten op wat er allemaal niet gezegd wordt. Lichaamstaal en blikken vertellen vaak hele verhalen die essentieel zijn bij het begrijpen van de onderlinge dynamiek en daarmee ook het vermogen

om het proces te sturen. Ondanks alle gevoeligheden blijft het nog steeds waar dat bij een verandering of herijking van de koers het nodig is om het goede en eerlijke gesprek te kunnen voeren, waarbij alle relevante opvattingen worden meegenomen en de groep zich gesterkt voelt om uiteindelijk de keuzes te maken die nodig zijn voor een beter resultaat.

Wie heeft het voor het zeggen?

Daar komt vaak het tweede probleem om de hoek kijken: want wie heeft het nu eigenlijk precies voor het zeggen? Op papier is dit vaak best duidelijk, maar informele machtsverhoudingen, een lappendeken aan kleine clubjes en bestuursorganen, een complex stakeholdersveld en de intrinsieke wil om besluiten als groep of gemeenschap te nemen, zorgen vaak voor trage besluitvorming, vage en algemene definities omtrent missie en visie en inhoudelijke compromissen die ten koste gaan van een scherpe, toekomstbestendige visie.

Stellingen voor kerken

Onze ervaringen met kerkbesturen en gemeenschappen hebben ons begrip van de problematiek de laatste jaren verscherpt en ons ertoe bewogen een zevental stellingen te ontwerpen die we in deze gesprekken als raamwerk kunnen gebruiken. Zij vormen de leidraad voor onze trajecten, en vormen het vertrekpunt voor de sessies die wij begeleiden.

Deze stellingen hebben twee hoofddoelen:

- het inventariseren van focuspunten voor interventie;
- het op gang brengen van een scherpe, inhoudelijke dialoog.

Aan bestuursleden wordt vervolgens gevraagd om individueel op deze stellingen te reageren met 'ja' of 'nee', zodat overeenkomsten en verschillen voor ons inzichtelijk worden. Daarna gebruiken we deze inzichten als onderwerp van gesprek tijdens de verdiepende (werk)sessies die volgen.

A. Ik heb een scherp beeld van de rol die ons kerkgebouw in de samenleving van de toekomst gaat spelen.

Het is moeilijk om beleid maken als je niet weet waar je naartoe werkt. Het ontbreken van een heldere, inspirerende en breed gedragen visie belemmert het vermogen van alle betrokkenen om enthousiast en met overtuiging de benodigde acties te bedenken en uit te zetten. Soms is er wel degelijk een scherpe visie aanwezig, maar blijkt deze niet breed gedragen of onvoldoende overgedragen te worden. Dit leidt vervolgens tot 'eilandjes' die vol enthousiasme aan de slag gaan om de kerk vooruit te helpen, waarbij ze elkaar regelmatig in de weg lopen of zelfs tegenwerken. Het gesprek hierover met elkaar aangaan op een scherpe, maar constructieve manier is essentieel om gezamenlijk hetzelfde pad te bewandelen.

B. We beschikken over de juiste mensen, netwerken en structuren om de weg naar kerkbehoud in te slaan.

Vaak weten onze gesprekspartners heel goed waar ze naartoe zouden willen, maar ontbreekt het simpelweg aan (professionele) kennis, kunde of netwerken om

effectief te kunnen zijn. Veel kerkengemeenschappen zijn de afgelopen jaren gekrompen en putten voor de benodigde functies vaak het liefst uit eigen kring. De gemiddelde leeftijd van bestuursleden en vrijwilligers loopt over het algemeen alleen maar op. Dit gaat ten koste van de heterogeniteit van de groep, waardoor het steeds lastiger wordt om nieuwe mensen met frisse ideeën, nieuwe netwerken en een aanvullende culturele blik te vinden. En deze zijn juist hard nodig om nieuwe doelgroepen te betrekken en de beweging naar voren in te zetten. Vaak weten organisaties van zichzelf best goed wat ze nog missen, maar dit kan voor hen ook een blinde vlek zijn die de ontwikkeling naar een toekomstbestendige situatie tegenhoudt. Kennis en kunde kun je overigens altijd inkopen, maar laat het bij de meeste kerken nu juist ontbreken aan financiële middelen om dit te doen. Het identificeren van ‘missende schakels’ in de organisatie is een goed vertrekpunt om een plan van aanpak op te stellen om de juiste mensen te vinden én aan je te binden.

C. We weten onze beoogde doelgroepen te bereiken. Ze zijn ook goed op de hoogte van wat er bij ons te doen en beleven valt.

Als je als kerk een (seculier of religieus) aanbod hebt, is de volgende logische stap om dit duidelijk en via de juiste kanalen over het voetlicht te brengen. Daarbij is het heel belangrijk om te weten waar de doelgroep zich bevindt en welke media zij gebruiken. Een agenda met activiteiten op de website alleen is daarbij te reactief. Door met een PR- en marketing-bril naar de kerk en haar activiteiten te kijken, worden er kansen gezien die anders gemist zouden worden.

D. Wij weten wat de mensen die we bij onze kerk willen betrekken, belangrijk vinden.

Als je mensen bij je kerk of het gebouw wilt betrekken, is het wel handig om te weten wat hun waarden zijn. Oftewel: wat ze belangrijk vinden. Dit vergt interesse en een continue dialoog met de doelgroep. Vooral bij het betrekken van jongeren blijkt dit vaak een ingewikkelde opgave.

E. De activiteiten in onze kerk sluiten hier goed bij aan.

Dit is een logisch vervolg op de vorige kwestie. Want als het aanbod geen invulling biedt voor wat de doelgroep waardevol of belangrijk vindt, houdt het al snel op.

F. Als puntje bij paaltje komt, weet ik precies wie er bij ons het laatste woord heeft, wanneer er een belangrijke beslissing genomen moet worden.

Soms kom je er halverwege een traject achter dat degene waar je al die tijd mee hebt gepraat weinig formele zeggenschap heeft, of dat er belanghebbenden zijn met een grote invloed op de besluitvorming die tot dan toe buiten beeld zijn gebleven. Wij beschouwen dit als een inherent onderdeel van ons proces. Het inzichtelijk en bespreekbaar maken en bij voorkeur vastleggen van de formele en informele machtsstructuren in groepsverband is belangrijk, vooral omdat je vervolgens de juiste vraag bij de juiste persoon kunt neerleggen en er een hoop slagkracht wordt gewonnen (vooral bij organisaties met een capaciteitsprobleem). Urenlang maandelijks met een bestuur vergaderen om vervolgens niets te beslis-

sen en geen actie te ondernemen is doodzonde als de toekomst van je kerk op het spel staat.

De laatste vraag wijkt af van de rest, want dit is een open vraag die je niet met 'ja' of 'nee' kunt beantwoorden. Het is echter de belangrijkste en moeilijkste vraag van allemaal:

G. Wat ben je bereid op te geven voor het creëren van een mooie toekomst voor je kerkgebouw?

Bij het stellen van deze vraag valt meestal een lange stilte. Want het is een stuk makkelijker om het met elkaar te hebben over wat we allemaal zouden willen bereiken, maar het is een stuk lastiger op het moment dat de toekomst om een investering vraagt. Want tijdens ieder traject dat in het teken staat van verandering, moet altijd iets opgegeven of losgelaten worden. Bij kapitaalcrachtige organisaties kun je het nog reduceren tot een rationele en tactische overweging: hoeveel geld gaan we erin steken en wat verwachten we daarvoor terug te krijgen? Maar veel trajecten vragen om een fundamentele wijziging die iets veel persoonlijkers van mensen vereist. Ze vragen om het delen van eigenaarschap met andere organisaties. Van het opgeven van zeggenschap in een nieuwe organisatiestructuur. Wellicht zelfs het verlaten van je positie als bestuurder om plaats te maken voor nieuwe mensen die de toekomst kunnen vormgeven (zie figuur 1). Het is goed om te beseffen dat elke verandering altijd ergens een beetje pijn doet. Maar als we geven om onze kerk en geloven in een nieuwe, betekenisvolle positie ervan in de maatschappij, zijn we hopelijk bereid om deze pijn met elkaar te lijden.

Figuur 1 De 'Pink Church' als voorbeeld van verandering

Sander Ummelen, Ankie Petersen & Stephan Ummelen

2 Erfgoed zou meer over de toekomst moeten gaan

Ankie Petersen

Het gesprek over erfgoed, ook religieus erfgoed, gaat vaak over verlies en onze angst daarvoor. We zijn bang om mooie en betekenisvolle objecten of locaties kwijt te raken, die in de huidige tijdsgeest geen aansluiting meer weten te vinden bij de maatschappij. Het doorbreken van deze angst vergt een nieuwe blik op de rol van erfgoed in de samenleving die niet enkel focust op wat we kunnen behouden als doel op zich, maar ook op wat voor middel erfgoed kan zijn om de huidige samenleving een mooiere plek te maken.

Vaak wanneer ik vertel dat ik in de erfgoedsector werk, hebben mensen daar een beeld bij van monumentenbeheer of restauratie, of misschien van collectiebeheer in een museum. In een gesprek leg ik dan uit dat ik juist meer werk met mensen dan met objecten, en functioneer als een soort mediator of relatiebeheerder. Erfgoed, in mijn optiek, gaat namelijk niet enkel over behoud of beheer maar om relaties. Relaties tussen de geschiedenis en de samenleving, tussen objecten en gebouwen die we als cultureel erfgoed zien, en mensen en gemeenschappen.

Erfgoed-discours

Het is niet verwonderlijk dat veel mensen, denkend aan cultureel erfgoed, een beeld hebben van conservatie en bescherming. Voor een hele lange tijd was dit namelijk ook de dominante benadering binnen het vakgebied zelf. De wortels van het moderne erfgoedbeleid liggen in de negentiende eeuw, rond de tijd van de industriële revolutie, waarin steden en landschappen aan een razendsnelle verandering onderhevig waren. De haastige stedelijke transformaties maakten mensen bewust van de historische en esthetische waarde van hun omgeving en de ernst van het verlies ervan. Hiertegen kwam men vervolgens in actie: onder leiding van goed geschoolde stedelingen uit de midden- en hoge inkomensklasse werden verschillende verenigingen opgericht ten behoeve van het behoud van cultureel erfgoed. Beïnvloed door het internationale erfgoed-discours, waarbij onder andere de Brit John Ruskin en de Fransman Eugène Viollet-le-Duc een hoofdrol speelden, ontvouwde zich ook in Nederland een beleid voor erfgoedbeheer. Hierbij stond conservering centraal, door middel van het creëren van collecties van historische objecten en lijsten van beschermde gebouwen en complexen.

Op zoek naar een nieuwe balans

Erfgoedbeleid was altijd een zaak van wetenschappers en specialisten die op basis van wetenschappelijke kennis de 'erfgoed-waarde' van een gebouw of object vaststelden. Lokale gemeenschappen hadden hier maar een beperkte stem in. Het is interessant om te zien hoe hierin in de afgelopen decennia verandering is gekomen. Mede door een sterker bewustzijn van de invloed van erfgoed op het alledaagse leven van mensen wordt er gezocht naar een balans tussen de traditionele opvatting over wat cultureel erfgoed is, en een meer politieke en sociale blik op de rol van erfgoed in de samenleving. Ook gemeenschappen hebben hier wat over te

zeggen, wat we in de praktijk ook steeds meer terugzien. Deze democratisering heeft in het erfgoedbeleid gezorgd voor een algehele verschuiving van focus. De angst voor verlies was altijd een sterke leidraad, die zorgde voor een nadruk op conservatie. Nu zien we meer aandacht voor de toekomst en de rol die erfgoed daarin kan vervullen. De vraag die hierbij centraal staat, en tevens voor ons de essentiële vraag is voor erfgoedmanagement als praktijk, is: wat voor samenleving willen we zijn, en op welke manier past ons cultureel erfgoed daarin?

Een flinke portie moed nodig

Ook de mensen die betrokken zijn bij het beheer van religieus erfgoed kunnen deze vraag beantwoorden. Want hoewel religieuze gemeenschappen in Nederland over het algemeen aan het krimpen zijn, blijven de waarden die religieus erfgoed vertegenwoordigen onverminderd actueel. De angst voor het verlies van wat een religieus gebouw altijd heeft betekend, moet hierbij worden losgelaten. Dit is geen gemakkelijke taak, en een waarvoor een flinke portie moed nodig is. Bovendien: een ingewikkeld probleem oplossen kun je niet alleen. Daarvoor heb je kennis en de blik van anderen nodig. Door over eigen grenzen heen te kijken en op zoek te gaan naar waar de maatschappij behoefte aan heeft, kan aan de rol van religieus erfgoed in de samenleving nieuwe betekenis worden gegeven.

3 'Iets-isme'

Stephan Ummelen

Hoewel secularisatie in Nederland ertoe heeft geleid dat er per 2018 voor het eerst meer religieuzen zijn dan (geregistreerde) religieuzen, is de aandacht voor zaken als mindfulness, zingeving, spiritualiteit en zelfs religiositeit springlevend. Het 'iets-isme', het geloof dat er 'iets' bovennatuurlijks bestaat, is sterk in opkomst. Deze hernieuwde aandacht voor zingeving leidt echter niet tot een terugkeer van de traditionele kerk in de samenleving, want een nieuwe generatie burgers en consumenten is opgegroeid met de voorschriften van het individualisme: je bepaalt en ontdekt zélf wat je gelooft. Meer dan ooit tevoren is de zoektocht naar betekenis een individuele reis geworden.

Betekenis-economie

Deze zoektocht naar betekenis is ook evident bij bedrijven. In 1999 voorspelden schrijvers Pine en Gilmore (2011) al de opkomst van de 'betekenis-economie'. En ze kregen gelijk. Anno 2020 is meer dan de helft van alle consumenten bereid om extra te betalen voor diensten en producten die in het teken staan van een maatschappelijk doel. 'Purpose' – oftewel een 'hoger doel' – is een van de doorslaggevende elementen voor afgestudeerden in het selecteren van een werkgever. Meer dan 90% van grotere bedrijven in Nederland zegt niet alleen gedreven te zijn door winstmaximalisatie, maar ook door *kernwaarden*. Bedrijvig Nederland probeert naast winstgevend ook *zingevend* te zijn. Maar nog lang niet iedereen spreekt dezelfde taal.

Sander Ummelen, Ankie Petersen & Stephan Ummelen

Excommunicatie

Ooit schoof ik als reclamedirecteur aan bij een niet nader te noemen investeringsbank voor een herpositioneringstraject van hun merk. Toen ik begon over zingeving en vragen als 'waartoe is jullie bank op aarde?', verzuurden de gezichten van de directieleden en werd ik zonder pardon verzocht om te vertrekken: 'daar doen we niet aan' was de reactie. Twee jaar later zag ik een reclame van deze bank over de 'why' van hun investeringsbeleid; een maatschappelijk betrokken visie die ten grondslag zou liggen aan alles wat ze doen. Wat was er veranderd? Het inzicht dat bedrijven naast winstgevend ook zingevend dienen te zijn, was intussen 'mainstream' geworden.

Geloofwaardigheid

De betekenis economie wordt inmiddels breed omarmd door bedrijven die zichzelf opnieuw uitvinden als zingeverers in een seculiere maatschappij. Maar het is maar zeer de vraag of bedrijven écht bereid zijn om een diepere betekenis na te streven. Veelal verdwijnt het maatschappelijke motief zodra dit te veel winst kost. Daarmee zijn er maar weinig bedrijven die het lukt om geloofwaardig te zijn als zingeverers. Uit menig onderzoek blijkt dat de maatschappelijke betrokkenheid van veel bedrijven niet geloofwaardig wordt bevonden door hun stakeholders. Niet door hun klanten en niet door hun medewerkers. Voorlopig voorzien wij dat bedrijven geen zaligmakend antwoord hebben op de maatschappelijke behoefte aan betekenis.

Vastgoeduitdaging

Ondertussen blijven de kerken leegstromen. Volgens het CBS keren per dag (!) 267 gelovigen hun religie de rug toe. Van de 7000-plus-kerken in Nederland zullen ongeveer 5000 hun kerkelijke functie verloren hebben; het herbestemmen en/of behouden van deze kerken is een van de grootste vastgoeduitdagingen van West-Europa. Wij vinden niet dat deze kerken en masse omgebouwd moeten worden tot luxe appartementen. Wij vinden dat deze kerkgebouwen, die altijd in het teken van zingeving hebben gestaan, een brede maatschappelijke functie mogen krijgen.

Treffpunt

Deze leegstaande kerkgebouwen, vaak gelegen in het centrum van onze gemeenschappen, zouden een platform kunnen zijn voor een moderne zoektocht naar betekenis. Een treffpunt van kennis, inzichten en ervaringen als handreiking; niet religieus, wel zingevend. Het is evident dat er vraag naar is, maar wat is ervoor nodig om een leegstaand godshuis te transformeren naar een bruisend platform voor zingeving en betekenisvolle ervaring?

Relevantie voor seculiere generatie

Wij denken dat het essentieel is om kerken te zien als belangrijk erfgoed dat behouden dient te worden. Dit behoud van deze monumenten vergt méér dan een conservatiebeleid: vaak worden kerkgebouwen slechts 'in stand gehouden' in plaats van nieuw leven ingeblazen. Wij stellen dat het financiële draagvlak voor

het behouden van deze gebouwen op lange termijn is verweven met het maatschappelijke draagvlak. Als we deze gebouwen willen behouden voor de toekomst, moeten we een nieuw antwoord formuleren voor de vraag waarom deze gebouwen relevant zijn voor een aankomende, veelal seculiere generatie.

Brede dialoog

Wij vinden dat de huidige conversatie over conservatie een brede dialoog moet worden waarbij verschillende doelgroepen – ook jongeren – meepraten. Meepraten over programmering, marketing, bestuur, verdienmodellen, functie en beheer. Dat zou een behoorlijke omslag zijn van hoe er nu over kerken wordt nagedacht.

Literatuur

Pine, B.J. & J.H. Gilmore, *The experience economy*, Amsterdam: 2011.