



# RUIMTE GEVEN AAN ONDERNEMERS

Verdieping bij de publicatie 'Op hoop van zegen' rond pionieren

**Als een pioniersplek tot stand komt, is een team onmisbaar. Tegelijk komt het in de eerste fase van het pionieren ook vaak aan op iemand die het voortouw neemt. Iemand met een visie, iemand die iets van een geestelijke roeping ervaart en een ondernemende mentaliteit heeft. Snelheid, risicobereidheid, enthousiasme en flexibiliteit zetten dan de toon. Hoe gaan we daarmee om?**

Als kerk zijn we niet gewend om ondernemende mensen veel ruimte te bieden, zeker als deze mensen niet tot de *inner circle* van onze kerkelijke gemeenschap behoren. Tegelijk gebeurt het steeds vaker dat mensen met een ondernemend pioniersidee zich melden bij een lokale gemeente en om steun vragen voor dat idee. Een gemeente realiseert dan niet zelf een plan, maar 'adopteert' iemands plan. Hoe kunnen we daar wijs mee omgaan?

## VAN INITIËREN NAAR ADOPTEREN

Binnen het pioniersbeleid van de Protestantse Kerk heeft zich een interessante ontwikkeling voorgedaan. Toen acht jaar geleden begonnen werd met pionieren, voorzag de kerk pioniers vaak van een (bijna) fulltime salaris. Deze theologisch opgeleide werker ging vervolgens een pioniersplan vormgeven. Naarmate we meer leren over pionieren verschuift het accent. Zo is de financiële steun tegenwoordig meer en meer een impulssubsidie: iemand met een goed idee krijgt een financiële steun in de rug, waarbij de verantwoordelijkheid voor groeiende inkomsten voor een groot deel bij het pioniersteam ligt. Waar financiële ondersteuning eerst als salaris werd gezien, beschouwen we de subsidie nu meer als een startkapitaal voor ondernemerschap, met als doel dat een pioniersplek zo zelfvoorzienend mogelijk wordt.

**“Waar financiële ondersteuning eerst als salaris werd gezien, beschouwen we de subsidie nu meer als startkapitaal.”**

Steeds vaker wordt een pioniersinitiatief niet *geïnitieerd* (een gemeente die een pioniersplan maakt) maar *geadopteerd* (een gemeente ziet potentie in de droom van een ondernemend type). Is dit een logische ontwikkeling en is hij ook kansrijk? Wat vraagt het van de kerk als het gaat om werving, opleiding en inbedding? En wat betekent het voor een kerkenraad als ze niet zelf plannen initieert, maar plannen adopteert? Rond deze vragen biedt dit artikel een paar gedachten en ideeën.

## WAT WE ONDERWEG ONTDEKTEN

Pionieren is een reis waarop we onderweg van alles ontdekken over de beperking van de toerusting van de kerk en over ongedachte kansen. Tegen dat eerste, de beperking van de toerusting, liepen we aan met betrekking tot de vraag hoe we pioniersplekken *duurzaam* kunnen maken. Het aanstellen van pioniers als werknemers blijkt niet altijd het meest vruchtbare model te zijn om tot een duurzame gemeenschap te komen, omdat de (tijdelijke) inkomenszekerheid (onbedoeld) de prikkel tot financiële verduurzaming weg kan nemen. Op plekken waar de pionier zichzelf meer als *ondernemer* beschouwde, bleek er meer creativiteit vrij te komen wat betreft de financiën.

Binnen de pioniersgemeenschap van Amsterdam leidde dit inzicht tot het organiseren van drie masterclasses onder de noemer

**“Het is vruchtbaar om pionieren ook als een vorm van sociaal ondernemerschap te zien.”**

'Pionieren als sociaal ondernemen'. De masterclasses werden gegeven door Reinoud Beimers, die betrokken was bij De Nieuwe Poort op de Zuidas en inmiddels werkte voor Ashoka, een wereldwijde koepel van sociale ondernemingen. Voor de pioniers was het inspirerend en confronterend om te ontdekken hoeveel praktische kennis er beschikbaar is, waaraan zij nog niet gedacht hadden. De conclusie in Amsterdam was dat het heel vruchtbaar is pionieren (ook) als een vorm van sociaal ondernemerschap te bezien.

## SOCIAAL ONDERNEMERSCHAP

Wat is sociaal ondernemerschap eigenlijk? Van sociaal ondernemen bestaat geen eenduidige definitie, maar volgens stichting *Social Enterprise* gaat het om het volgende:

"Een sociale onderneming levert net als elke andere onderneming een product of dienst en heeft een verdienmodel. Geld verdienen is echter niet het hoofddoel, het is een middel om de missie te bereiken. Het doel van de sociale onderneming is maatschappelijke meerwaarde creëren, ook wel 'impact' genoemd."

Een sociale ondernemer opereert dus volop als ondernemer, waarbij geld geen doel is maar een middel. Anders gezegd: een sociale ondernemer is een pionier *met een goed verdienmodel*. Dat verdienmodel geeft hem de ruimte om een missie te volbrengen. Nog anders gezegd: sociaal ondernemen is een duurzame manier van pionieren met veel impact op de omgeving. Is dat niet precies waar we bij kerkelijk pionieren ook op hopen? De kennis over sociaal ondernemen groeit en is ruimschoots beschikbaar, bijvoorbeeld via [www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen](http://www.social-enterprise.nl/sociaal-ondernemen).

## OM VERDER OVER DOOR TE DENKEN

### 1. Opleiding, selectie en assessment

Als we in de kerk meer ruimte willen geven aan 'religieus ondernemen', dan stelt dat eisen aan de opleiding en de selectie van pioniers. Immers: een theoloog is niet automatisch een predikant en zeker niet automatisch een ondernemer. Dit laatste wordt ook door pioniers met een theologische achtergrond gaandeweg ontdekt en onderkend. Binnen de opleiding theologie is de bezinning op dit punt voorzichtig begonnen.

De schrijver van dit artikel maakt deel uit van de

zogenaamde ‘veldadviesraad’ van de Vrije Universiteit, een commissie die de opdracht heeft te adviseren over de aansluiting van de opleiding op het werkveld. Het eerste advies gaat over ondernemerschap.

Welke pioniers verdienen onze steun als kerk? In welke mensen durven we enkele tienduizenden euro’s te investeren? Het is niet verstandig zondermeer iedereen een zak geld te geven. Wanneer het gaat om de selectie van pioniers, zeker als het gaat om ondernemende mensen die niet tot de *inner circle* van een gemeente behoren, dan wordt het belang van een assessment groter. Via Kerklab, het interkerkelijk platform voor kerkplanting, is een dergelijk assessment al beschikbaar.

Welke competenties moet een pionier dan bezitten om zijn werk als ondernemer te kunnen doen? En is het mogelijk om een ondernemer zonder theologische achtergrond als pionier te hebben? We ontdekken steeds meer dat ook dat kan, mits er steun en training op theologisch vlak is. David Bornstein en Susan Davis geven in hun boek *Social Entrepreneurship* ondermeer aan dat sociaal ondernemers over de volgende competenties beschikken:

- Voelen zich op hun gemak met onzekerheden
- Sterke behoefte aan autonomie
- Zijn gericht op actie
- Zijn niet per se charismatisch, maar hebben gedrag aangeleerd
- Ze ontdekten hun roeping door bepaalde ervaringen, vaak in kinderjaren
- Scoren hoog op de kwaliteit ‘innerlijke controle’
- Ze zijn goede luisteraars
- Ze zijn verrassend niet-ideologisch
- Ze zijn standvastig in hun overtuigingen en weerstaan twijfelaars en critici
- Ze geloven dat ze in hun werk hun levensdoel verwerkelijken
- Ze hebben de gave om kleine successen te vieren

Tijdens een assessment kan aandacht gegeven worden aan deze competenties. Een misverstand is dat ondernemende mensen houden van risico’s en gokkers zijn. Dat blijkt niet het geval.

## 2. Leiderschapsstijl en kerkcultuur

Het valt te voorzien dat meer ruimte voor ‘religieus ondernemerschap’ ook spanningen met zich meebrengt. Dr. Michael Volland deed in de Anglicaanse kerk onderzoek naar de *minister as entrepreneur* (de predikant als ondernemer). Daarbij kwam hij veel argwaan tegen rond ondernemerschap. Ondernemers zijn toch vooral heel zakelijk? Gaan ze niet alleen voor geld verdienen? Dat soort beelden blijken wijdverbreid en vormen geen goede voedingsbodem voor kerkelijk ondernemen. Door ze bespreekbaar te maken, zo ondervond Volland, kunnen ze wel overwonnen worden. Volland komt tot de volgende definitie van kerkelijk ondernemers:

“A visionary who, in partnership with God and others, challenges the status quo by energetically creating and innovating in order to shape something of kingdom value.”<sup>1</sup>

Omgekeerd raken ondernemers nogal eens gefrustreerd door de stroperige bestuurscultuur in kerken. Ze zijn gewend aan snelle beslissingen, het pakken van kansen en hebben. Ze hebben dan weinig begrip voor of geduld met de vaak trage beslisprocedures van kerkenraden en andere kerkelijke organen. Het omarmen van ondernemerschap in de kerk stelt dus een paar fundamentele vragen aan onze bestuurscultuur.

<sup>1</sup> Bron: Michael Volland, *The Minister as Entrepreneur: Leading and Growing the Church in an Age of Rapid Change* (2015)

### 3. Roeping en bevestiging

Eerder in dit artikel werd gewezen op het verschil tussen initiëren en adopteren. Hier liggen ook een paar spannende vragen, die raken aan wat de kerk verstaat onder de roeping en bevestiging van werkers in de wijngaard. Het klassieke model is dat de gemeente roept en dus het initiatief neemt. Bij ondernemerschap begint de roeping meestal in het hart van de ondernemer: hij of zij heeft een idee, een droom, een passie, een missie. Vervolgens klopt hij aan bij de kerk of zij dat kan ondersteunen en bevestigen.

Voor veel kerkenraden zal de beweging van initiëren naar adopteren spannend zijn. Wat moet je ervan denken als er iemand, die tot nu toe niet tot de gemeente behoorde, op een dag met een idee op de stoep staat? Het vraagt veel vertrouwen van kerkenraadsleden om daarin mee te kunnen gaan. Daarbij is het belangrijk dat er goede voorbeelden komen waarnaar gekeken kan worden, en dat binnen de Protestantse Kerk expertise wordt opgebouwd van waar vanuit geadviseerd kan worden. Bovenal vraagt het om het vertrouwen dat God in een veranderende wereld, en dus veranderende kerken, mensen ook op andere dan de vertrouwde wijze kan roepen.

Initiëren en adopteren beginnen aan tegenovergestelde zijde, maar uiteindelijk moeten ze samen komen. Anders gezegd: waar het initiatief ook begint, de klassieke begrippen roeping en bevestiging horen onlosmakelijk bij elkaar. Het voelt voor velen nog onwennig om de omgekeerde weg te bewandelen, maar als we ondernemerschap als roeping binnen de kerk beschouwen moeten we ons er wel in oefenen.

### CONCLUSIE

Als een pioniersplek tot stand komt, is een team onmisbaar. Tegelijk komt het in de eerste fase van het pionieren ook vaak aan op iemand die het voortouw neemt, een ondernemend type. We kunnen leren van ervaringen rond sociaal ondernemen, dat kan ook bijdragen aan de duurzaamheid van pioniersplekken. Kunnen we als kerk ruimte geven aan ondernemende mensen, ook als ze niet tot de *inner circle* van de gemeente behoren? Een assessment kan daarbij behulpzaam zijn. Roeping en bevestiging blijven van belang, maar op een andere wijze dan we gewend zijn. Van kerkenraden vraagt het een omslag van initiëren naar adopteren. En een bestuursstijl die voldoende snelheid, ruimte en flexibiliteit toelaat.

**Bas van der Graaf**

Deel van het landelijk team pionieren



[www.lerenpionieren.nl/ophoopvanzegen](http://www.lerenpionieren.nl/ophoopvanzegen)

Landelijk team pionieren  
info@protestantsekerk.nl  
030 880 1880