



**Bestuurder gezocht m/v**  
 voor beheer van het monumentale kerkgebouw  
 (in eigendom bij Protestantse Kerk).

Inleiding tijdens regiobijeenkomst VBMK i.s.m. VKB,  
 27 juni 2019 Nicolaïkerk te Utrecht

*Jos Aarnoudse, directeur VKB*

Geliefde, geachte aanwezigen,

**Vanuit welk perspectief kijk je** <sup>1</sup>

Op een dag kwam er een getalenteerd persoon m/v bij de messias. En die persoon vroeg: rabbi, ik heb wat tijd over, wat zou ik nou moeten gaan doen om die zinvol te besteden? Heeft u een advies? De messias dacht na en vroeg: wat versta jij onder zinvol? Rabbi, dat is nu juist het probleem, kunt u mij helpen? Zeker, zei de messias, zo moeilijk is dat niet, je vraagt naar de bekende weg. De weg is liefde. Liefde tot God, die staat voor goedheid en gerechtigheid en liefde voor je naaste medemens. De getalenteerde persoon had die zien aankomen en ad rem werd er gereageerd: ja maar wie is die naaste. Luister zei de messias, er was eens een handelsreiziger en die trok van stad tot stad. Tot hij een keer werd overvallen en halfdood werd achtergelaten. Allerlei interessante mensen van wie je verwachtingen zou hebben, zagen het wel, maar hadden andere prioriteiten. Tot er zo'n type voorbij kwam, waarvan jij en ik weten dat die geen goede pers heeft bij ons volk. En die hielp. Wie denk je nu dat er een naaste was voor die overvallen man? Tja, die hem hielp natuurlijk. Kijk, zei de messias, dat is het antwoord op je vraag.

Op een andere dag kwamen er twee vissermannen bij de messias. Rabbi, zeiden ze, wij hebben in de gaten dat u van vele markten thuis bent, vooral merken we dat u dichtbij de natuur leeft. Het is onze eer wel te na, want wij hebben natuurlijk onze jarenlange ervaring en doen het al decennia op onze manier. Het is ons vak. Maar we merken dat de resultaten achterblijven. Heeft u een idee? Nou, zo ingewikkeld is dat niet, zei de messias, al zul je wat knopen moeten ontwarren en het anders moeten aanleggen, maar als je het nu eens een keer van de andere kant benadert en je netten aan de andere zijde uitzet, zou dat helpen?

En toen waren er een paar, die bij de messias kwamen, en zeiden, rabbi, wij willen met u meegaan. Wij zien er wel wat in, in die beweging die U losroept. Valt er met u te praten over goede combinaties? Het moet natuurlijk wel passen

---

<sup>1</sup> De tussenkopjes zij niet uitgesproken, maar later aangebracht in de tekst

in ons leven. Wanneer zijn we dan weg, en wanneer kunnen we thuis zijn? Zijn er ook aanpassingen in het programma mogelijk, en hoe kunnen we recht doen aan waar we vandaan komen, we hebben immers nog wat verplichtingen. De messias keek ze aan, en streek bedachtzaam over zijn baardje. Weten jullie het wel zeker? En weet je eigenlijk wel waar je op intekent, als je zegt dat je mee wil doen? Van soldaterij heb ik niet zoveel verstand, maar ik heb altijd wel begrepen dat je vooraf goed moet nadenken of je kans van slagen hebt, als je een offensief zou willen starten. Van de bouwerij heb ik toevallig wat meer verstand, waar daar zit mijn hele familie in: maar zonder plan, zonder duidelijk zicht op doel, bestek, en budget, kun je er beter niet aan beginnen. Dus: ja, hartelijk welkom, maar ben je echt overtuigd van het belang, en wil je er dan voor inzetten vanuit dat belang? Ik zeg wel eens: wie de hand aan de ploeg slaat, maar vooral blijft omkijken, is niet geschikt voor het Koninkrijk van God. Je moet je echt kunnen losmaken voor een reis naar de toekomst.

### **Wij zoeken vaak wat past bij ons**

Als het gaat om het zoeken naar mensen die mee willen doen in een bestuur, zijn wij tot nu vaak geneigd in de kerk om uit te gaan van aannames en vanzelfsprekendheden. Van impliciete beelden waarvan we denken dat die toch wel gedragen worden. Dus bijvoorbeeld, dat het voor kerkleden of mensen die regelmatig betrokken zijn bij een kerk als gemeenschap of een kerk als gebouw vanzelf wel duidelijk is wat de waarde van dat alles is, wat de missie en de methoden zijn.

Op basis daarvan zijn er structuren ontstaan, die bemensd moeten worden. Zo doen we dat al jaren. En als er een plaatsje vrij komt, of een paar tegelijk, zoeken we remplacanten, vervangers met vergelijkbare talenten. Wij zijn kandidaatgericht: wie hebben de juiste competenties, en waar kunnen we hen vinden, en hoe kunnen we ze overtuigen dat ze in onze structuur mee moeten gaan doen. Totdat het stukt. Omdat ze niet te vinden zijn, of omdat ze wel te vinden zijn, maar niet meer willen voor de inzet die wij in gedachten hadden, omdat ze het toch niet zo belangrijk vonden, er andere dingen mee concurreren. En dan gaan we al gauw onze eisen verlagen: als we dan tenminste maar iemand kunnen vinden. Dan is tenminste de kerkenraad, het college van kerkrentmeesters of het bestuur weer compleet.

### **Perspectiefwisseling: passen wij wel bij hen?**

De eerste twee voorbeelden van de messiasverhalen geven mooie voorbeelden van perspectiefwisseling. Die getalenteerde persoon vraagt: wie is mijn naaste, het perspectief is er vanuit zichzelf. De messias draait de vraag om: wie was er nu een naaste voor de overvallen man, het perspectief is er vanuit het slachtoffer op de weg. Als de resultaten tegenvallen, is het dan geen zaak om eerst eens te kijken naar je zelf, en hoe je het altijd deed, is de conclusie van het tweede voorbeeld.

En dat is mijn belangrijkste les voor vanmiddag. Wij gaan uit van de vraag: hoe vinden we de juiste mensen die passen in ons bestuur, om te helpen bij het in stand houden en goed laten functioneren van onze monumentale kerk. En we denken: waar vinden we hen, en wat zijn de profielen die we nodig hebben, en

hoe krijgen we al netwerkend toegang tot hen, hoe werven we hen. En dan zie je dat we in en om de kerk al langer in een situatie zitten, waar de hedendaagse *recruiter* inmiddels ook in verkeert: kandidaten staan niet in de rij, het is hard werken om een enkeling te vinden die zich voor onze organisatie wil gaan inzetten. De vraag komt dan op: hoe passen wij bij mogelijke kandidaten?

### **Recrutering is marketing geworden**

Recrutering is een vorm van marketing geworden: je zelf als organisatie verkopen. Maar marketing zonder inhoud is niks. *Window dressing*, daar wordt gauw doorheen geprikt. Het verhaal moet geëxpliciteerd worden: waarom is onze organisatie, onze kerk als gemeenschap, onze kerk als gebouw nu eigenlijk de moeite waard, en wat willen we er mee, wat zijn onze ideeën, wat is onze missie en wat zijn onze methode? Kortom: hebben we een inspirerend verhaal om de concurrentie aan te gaan? Goede marketing vraagt goede bezinning op wie en wat je zelf bent, en wat de meerwaarde zal zijn voor de persoon die meewerkt, maar ook voor het groter geheel van gemeenschap en samenleving. Wat is de meerwaarde dat jullie die kerk in stand willen houden en willen laten floreren als een plek die er toe doet. Het is zaak dat je op een goede manier verschillende motieven die daarvoor aanwezig kunnen zijn ook weet te verbinden: religieus gebruik, waarde van erfgoed, mogelijke toegevoegde functies. Wat is je eigen verhaal. Wat heeft reflectie op missie en methoden opgeleverd.

Alleen maar zeggen: wij hebben een lege stoel in ons bestuur of in ons college van kerkrentmeesters, kijk maar op onze website wie we zijn en lees maar onze statuten of onze kerkorde wat onze bevoegdheden en taken zijn, wij doen een beroep op uw verantwoordelijkheidsgevoel, daar gaan we het niet meer mee redden. En echt niet alleen bij zogeheten jongeren. Want dat wil je ook vaak graag: verjonging. Nee, ook de vroeg gepensioneerden van de babyboom generatie of jongere senioren zijn gewend aan keuzevrijheid, aan het niet samenvallen met voorgegeven rolpatronen. Ook zij gebruiken eigen preferenties om hun geld en inzet mee te verdelen. En er is concurrentie genoeg, van *social work*, tot bestuurswerk, van oppassen bij de kleinkinderen, tot klusjes doen, van een studie beginnen die je altijd nog wilde, tot rolstoelrijden in het verpleeghuis. En dan dus ook die kerk en dat kerkgebouw.

### **Expliciteren van eigen missie en methoden**

Les 1 is wat mij betreft dus: wat is de flow en de omgeving die je hebt te bieden aan de man of vrouw die je bij je werk wilt betrekken. Het gaat om missie, methoden en mensen. Wat is je doel, hoe ben je bezig die te realiseren, wordt er vergaderd om het vergaderen, of gebeurt er ook echt iets? Zijn er interessante en leuke mensen om mee samen te werken? Is de sfeer goed, ook iets om goed in de gaten te blijven houden bij waardengedreven organisaties. Voor je het weet verzuurt het, omdat we allemaal zo betrokken zijn en vinden dat onze manier de beste is. Het blijft wel gaan om vrijwilligerswerk. Dus de beloning is: voldoening, plezier en zingeving (een bijdrage aan een groter geheel). Kun je daar als wervers goed stem aan geven, maar dan ook zo, dat het klopt met de werkelijkheid. Mensen moeten het gevoel krijgen: yes hier wil ik deel van

uitmaken, hier wil ik bij horen, hier word ik in mijn waarde gelaten en hier wordt prettig samengewerkt. Het gaat wel ergens om, maar het is ook aangenaam.

Een kaal beroep op formele verantwoordelijkheid, of loyaliteit voldoet niet meer. Niet bij het werven van uren inzet dus, maar ook, zoals we dat zien gebeuren bij geldwerving. Ook het werven van financiële steun zal meer en meer een snaar geraakt moeten worden, dan dat lidmaatschap voldoende is om een beroep op te doen. Wat voor ons misschien wel de impliciete waarde is van kerk en kerkgebouw en hoe we daar in de toekomst mee willen omgaan, zullen we expliciet moeten maken, steeds weer, en waar nodig ook wellicht moeten bereflecteren, om aantrekkelijk te blijven voor mensen, die we willen vragen om mee te doen met hun inzet, talent en geld.

### **Het voorbeeld van Ermelo**

Bij de zelfreflectie die dat oproept horen ook vragen als: hebben wij de invulling van die en deze vacature wel nodig? Moeten wij het misschien ook wat onze methoden betreft over een andere boeg gooien. Zijn onze (besturs)structuren en onze manieren nog wel adequaat? In het februarinummer van ons blad 'Kerkbeheer' heeft onze VKB collega Adam van Bergeijk, vanmiddag hier aanwezig, verslag gedaan van de zoektocht naar nieuwe 'ambtsdragers' in een gemeente van de Protestantse Kerk, waarin het eens anders werd aangepakt. Niet uitgaan van de bestaande structuren en vacatures en dan maar eindeloos gaan bedelen of iemand het wil gaan doen, maar eerst maar eens kerkenraad- en gemeentebreed de reflectie. Waartoe zijn we hier eigenlijk op aard, en wat betekent dat? Hoe belangrijk vinden we dat, en wie hebben we er dan welke talenten, die we nu niet inzetten, omdat ze niet precies pasten in de structuurtjes die we nu eenmaal al jaren hadden? En welke taken zijn misschien toch minder nodig, of wat kunnen we op welke manier aan anderen uitbesteden? Wat zijn praktische en meer zwaarwegende bezwaren voor mensen om mee te gaan doen? Kunnen en moeten we daar niet iets mee? Het voorbeeld van deze gemeente, het was Ermelo. gaf veel herkenning in de breedte van onze kerk, ook zodanig dat het artikel werd overgenomen in de media van de landelijke kerk.

Het leverde in Ermelo misschien niet vlotjes de opvulling van de 9 vacatures in die gemeente op waarvoor men meende te staan, maar wel heel veel transparantie en nieuwe energie. En daar hoorde ook bij de les: *less is more*: durf ook de vraag inderdaad te stellen of alles wat je altijd deed wel moet doorgaan op dezelfde manier, maar ook: geen compromissen daar waar het er wel echt om gaat. Dus dan ook transparantie over wat je vraagt. Niet iemand ergens inrommelen met vage en bagatelliserende verhalen: het valt wel mee met de drukte of je hoeft dat allemaal niet te kunnen. Nee: het is dan weliswaar vrijwilligerswerk, maar het is *serious business*. Ik denk nu aan het laatste verhaal van de messias waar ik mee begon. Juist als je hoge maar wel haalbare eisen stelt, gekoppeld aan een goed verhaal van wat je als bestuur wil en wat de waarde is van het belang dat je dient, geeft dat aan dat het echt de moeite waard is, en dat je niet zomaar juist die en die persoon op het oog hebt om de vraag te stellen mee te gaan doen. In een ander nummer van ons blad 'Kerkbeheer' (mei 2018) dat ging over vrijwilligerswerk in de kerk, interviewden

we Ron van der Spoel, die daarover zeer behartigenswaardige dingen zei. De doelstelling moet niet zijn: we hebben weer iemand, Goddank, maar de doelstelling moet zijn: we zijn zelfbewust bezig met een belangrijke missie en we hebben de goede.

### **Mensen met potentie 'opleiden'**

Dat is overigens wat anders dan dat je alleen ervaren vrijwilligers moet willen recrutereren. In Ermelo, het voorbeeld van zo net, kwamen ze er achter, dat het misschien ook goed kan zijn om mensen op te leiden. Er bleek bereidheid (het goede verhaal sloeg aan), er is zeker talent en wellicht ook ervaring in een ander domein, maar er is nog niet de kennis, die nodig was voor de profielen die men zocht. Ondertussen is dat ook de vraag bij bestaande besturen en werkgroepen, moeten we het altijd zoeken in iemand met een bepaalde competentie erbij, of kan die en gene die er al is zich niet gaandeweg specialiseren? Op het vlak van het beheer van kerken en monumentale kerken zijn er genoeg mogelijkheden tot deskundigheidsbevordering. De VMBK is er al één van, maar ik denk ook aan de organisatie van mw. Stassen die zometeen spreekt en in bredere zin aan ons eigen VKB-bureau.

### **Open staan voor nieuwe inzichten**

Maar dan moet er ook de ruimte zijn voor nieuwkomers en voor hen die nieuwe inzichten gaan opdoen en gaan binnenbrengen, om zaken aan de orde te stellen. Naast het goede verhaal: dit is wat we zijn en dit is wat we willen in de aankomende jaren, zul je daar intern en extern ook transparant in moeten zijn. Niet: die nieuwe past zich maar aan. Daar zit natuurlijk ook wel wat in. De kerk is een eerbiedwaardig instituut met een lange geschiedenis rond de trage vragen van het leven, dus het aller wendbaarst zal het wel nooit worden. Maar toch ook: we staan open voor het advies van de messias: doe eens aan een perspectiefwisseling, gooi het eens over een andere boeg.

### **Werf en benoem eens een aantal nieuwelingen tegelijk**

Een ander voorbeeld in dit verband van een college van kerkrentmeesters was: zoek meteen er een paar tegelijk. Zeg tegen die jonge of vrouwelijke getalenteerde kandidaat die je op het oog hebt: zoek er iemand bij van je eigen leeftijd of ook een vrouw en dan benoemen we jullie samen. Want ja, je zult daar maar als nieuwkomer in zo'n bastion van ervaren mannelijke bestuurders terecht komen. We deden het altijd zo. Met allemaal impliciete code's en aannames.

### **Weet sfeer en gedrevenheid te creëren**

Kortom, zoeken van bestuurders, betekent netwerken, contacten onderhouden, zeker, maar m.i. vooral zelf een sfeer en een gedrevenheid weten te creëren en weten uit te stralen waaruit een buitenwereld kan opmaken: daar gebeurt iets, dat is interessant, dat is de moeite waard, daar wil ik mijn krachten wel aan geven. Kortom: recrutering is vooral marketing, maar dan wel marketing van een waardevolle inhoud en van een waardevolle missie.

Dank u voor uw aandacht