

A photograph of two men in profile, facing each other. The man on the left is in the foreground, looking towards the right. The man on the right is slightly behind and to the right, also looking towards the left. The background is a soft, out-of-focus gradient of light colors.

# OVERWIN JE SCHADUWZIJDE

---

*Voorkom moreel falen als leider  
door gezonde zelfreflectie*

**SAM RIMA  
GARY MCINTOSH**



# OVERWIN JE SCHADUWZIJDE

---

*Voorkom moreel falen als leider  
door gezonde zelfreflectie*

SAM RIMA  
GARY MCINTOSH



# Overwin je schaduwzijde

– Voorkom ethisch falen als leider door gezonde zelfreflectie

Uitgegeven door Arrowz

info@arrowz.org

www.arrowz.org

Auteurs: Samuel D. Rima, Gary L. McIntosh

Vertaling: Martin Strengholt

Omslagontwerp en typografie: Ronald Gabrielsen, 3ig.org

ISBN 978 94 90489 38 0

NUR 700

Copyright © 1997, 2007 Samuel D. Rima en Gary L. McIntosh

Oorspronkelijke titel: Overcoming the Dark Side of Leadership (revised edition)

Oorspronkelijke uitgever: Baker Books, a division of Baker Publishing Group, Grand Rapids, Michigan. Alle rechten voorbehouden.

Copyright Nederlandse vertaling © 2017 Arrowz, Haarlem

Uitgegeven met toestemming.

Deze uitgave is tot stand gekomen in samenwerking met de Verenigde Pinkster- en Evangeliegemeenten, Friends for Ministries in Fellowship en het Evangelisch Werkverband binnen de Protestantse Kerk in Nederland.

De Bijbeltekst in deze uitgave zonder nadere bronvermelding is ontleend aan de Herziene Statenvertaling, © 2010 Stichting Herziene Statenvertaling.

De Bijbeltekst in deze uitgave met de vermelding NBG is ontleend aan de NBG-vertaling 1951, © 1951 Nederlands Bijbelgenootschap.

Het gebruik van eerbiedskapitalen is aangepast aan de huisstijl van de uitgever van dit werk. Cursivering van Bijbeltekst en redactionele invoegingen tussen rechte haken zijn toegevoegd door de auteur.

Omwille van de leesbaarheid is afgezien van inclusief taalgebruik als 'hij of zij' en 'zijn of haar' en gekozen voor de voornaamwoorden 'hij' en 'zijn' als onzijdige termen.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier – met uitzondering van korte citaten in gedrukte recensies – zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form, electronically, mechanically, by means of photocopying, recording or otherwise – with the exception of brief quotation in printed reviews – without the prior written permission of the publisher.

*Ik draag dit boek op aan mijn vrouw Sue. Doordat ze Christus zo weerspiegelt en dankzij haar ongelooflijke liefde voor mij, heb ik beter kunnen omgaan met de schaduwzijde van mijn eigen karakter. Ze is mijn beste vriendin en heeft een enorme invloed op mijn leven en werk. Zij heeft me in staat gesteld om op plekken te komen waar ik zonder haar nooit gekomen was, en om doelen te bereiken die zonder haar onbereikbaar zouden zijn geweest.*

*Ook draag ik dit boek op aan mijn vriend en mentor Greg Bourgond, die mij en vele anderen aangemoedigd en gemotiveerd heeft om altijd in Gods kracht en tot Gods eer te leven en leiding te geven.*

**- Sam**

*Dit boek wil ik opdragen aan de leden van de Grace Baptist Church in San Bernardino (Californië), die geduldig hebben verdragen hoe ik met mijn schaduwzijde worstelde en me door alles heen liefdevol ondersteund hebben (1976-1983). Moge iedere jonge voorganger met zo'n zorgzame gemeente gezegend worden.*

**- Gary**

*Deze uitgave is tot stand gekomen  
in samenwerking met*



Verenigde Pinkster- en Evangeliegemeenten



Friends for Ministries in Fellowship



Evangelisch Werkverband binnen  
de Protestantse Kerk in Nederland

# Inhoud

Aanbevelingen .....	9
Voorwoorden .....	11
Inleiding .....	15
Inleiding tot de herziene uitgave .....	23

## **DEEL 1: JE SCHADUWZIJDJE BEGRIJPEN**

1. Een onaangename verrassing .....	31
2. Het gevaar van de schaduwzijde .....	41
3. Een algemeen probleem .....	57
4. De schaduwzijde vanuit Bijbels perspectief .....	65
5. Hoe je schaduwzijde zich ontwikkelt .....	77
6. Hoe de schaduwzijde motiveert .....	93
7. De paradox .....	103

## **DEEL 2: JE SCHADUWZIJDJE ONTDEKKEN**

8. De dwangmatige leider .....	115
9. De narcistische leider .....	123
10. De paranoïde leider .....	133
11. De medeafhankelijke leider .....	143
12. De passief-agressieve leider .....	157

## **DEEL 3: HERSTEL BRENGEN IN JE SCHADUWZIJDJE**

13. Je schaduwzijde overwinnen .....	169
14. Geestelijke compost .....	181
15. Stap 1: erken het bestaan van je schaduwzijde .....	187
16. Stap 2: onderzoek het verleden .....	195
17. Stap 3: verzet je tegen het gif van de verwachtingen .....	205
18. Stap 4: groei in zelfinzicht .....	225
19. Stap 5: weet wie je bent in Christus .....	241

Nawoord .....	249
Bijlage 1 – Persoonlijkheidsprofielen .....	251
Bijlage 2 – Overeenkomst voor een adviesrelatie op basis van transparantie en aanspreekbaarheid .....	253
Bijlage 3 – Voorbeeld van een persoonlijke intentieverklaring .....	255
Bijlage 4 – Voorbeeld van een persoonlijke evaluatie .....	261
Bijlage 5 – Breng je schaduwzijde in kaart .....	265
Noten .....	273
Aanbevolen literatuur .....	279
Dankbetuigingen .....	281
Over de auteurs .....	283



# Aanbevelingen

*Overwin je schaduwzijde* is een eerlijk en hoopvol boek, waaruit wijsheid spreekt. Het neemt je mee op een verkenning van je schaduwzijde, waarbij je veel voorbeelden te zien krijgt. Het boek helpt je je verleden onder ogen te zien, maar blijft weg van goedkope oplossingen. Rima en McIntosh stellen de huizenhoge verwachtingen ter discussie die voorgangers vaak van zichzelf hebben en die zij voelen van de kant van hun gemeenteleden. Ze wijzen de weg naar het omarmen van je zwakheid, want pas al je je eigen kwetsbaarheid erkent, kan je werkelijk naast je medemens staan. Aanbevolen voor iedere leider!

– **Oeds Blok**

*Coach gemeentestichters Urban Expression / Unie van Baptistengemeenten*  
*Trainer Undefined Leadership*

Na vele jaren werken met gemeenteleiders en kerkplanters in Nederland en daarbuiten, kan ik niet anders dan concluderen dat de grootste bedreiging voor een gezonde bediening het gebrek aan emotionele en geestelijke gezondheid van leiders is, en niet het gebrek aan gaven of talenten. Hoe groter de verantwoordelijkheid van de leider, hoe meer hij zou moeten investeren in het kennen van en omgaan met zijn eigen gebrokenheid en zwakten. *Overwin je schaduwzijde* is een boek dat helpt dit gebied in kaart te brengen. Het moedigt aan te groeien in balans, om zo tot herstel en heil te komen. Fantastisch dat het nu in onze taal beschikbaar is!

– **Piet Brinksma**

*Coördinator Rafaël Missions*  
*Trainer en adviseur Urban Life / ACT Foundation*

Geen enkele leider wordt alleen door positieve krachten gemotiveerd. Wie een sterke leider wil zijn, zal niet alleen zijn van God gekregen talenten tot bloei moeten brengen, maar ook zijn negatieve drijfveren moeten overwinnen. Ieder die ernaar streeft om dergelijke obstakels te overwinnen en een betere, effectievere leider te worden, raad ik aan om *Overwin je schaduwzijde* grondig te bestuderen.

– ***John Maxwell***

*Oprichter Injoy*

*Overwin je schaduwzijde* is een geweldig boek dat inzicht geeft in de schaduwzijde die iedere leider in zich heeft. Daarnaast reikt het belangrijke sleutels aan hoe je die kunt overwinnen. In mijn bijna dertig jaar leiderschap heb ik van veraf en dichtbij gezien hoe deze schaduwzijde leiders, gezinnen en zelfs gemeenten kapot kan maken. Een van de voornaamste redenen voor dit soort ‘bedrijfsongelukken’ is het feit dat de leider in kwestie niet bereid was om een mentorschapsrelatie aan te gaan waarin hij transparant en aanspreekbaar was. Ik hoop dan ook dat er in Nederland een cultuur ontstaat waarin het vanzelfsprekend is dat leiders mentoren in hun leven hebben, die hen helpen hun schaduwkant te ontdekken en te overwinnen!

– ***Jan Pool***

*Oprichter/leider Heartlink*

Dit boeiend geschreven boek bevat aangrijpende voorbeelden van leiders die hun schaduwzijde niet wisten te overwinnen. De mensen die wij dagelijks mogen leiden, verdienen een leider die zijn schaduwzijde onder ogen ziet én aanpakt. Dit boek helpt leiders om het hart gezond te houden.

– ***Walfried Giltjes***

*Voorganger Shelter Haarlem*

# Voorwoorden



Het boek dat je in handen hebt, raakt een kant van leiderschap die van fundamenteel belang is. De schaduwzijde van een leider is als een sluipmoordenaar: vanuit het hart baant hij zich een weg naar de oppervlakte om vervolgens genadeloos toe te slaan. Toch kun je dit voorkomen! Op een eerlijke en indringende wijze nemen de auteurs je mee op een zoektocht naar de verborgen gevaren in je hart en helpen ze je om daarmee af te rekenen. In het Nederlands taalgebied is *Overwin je schaduwzijde* het enige boek in zijn soort. Ik ben enorm blij dat het nu beschikbaar is en ik verwacht dat het tot een geweldige zegen zal zijn voor zowel leiders als niet-leiders.

Ik moedig je dan ook aan dit boek biddend en met een open hart te lezen. Sta de Heilige Geest toe om je mee te nemen naar de verborgen hoeken van je hart. Laat Hem je dingen openbaren, zodat je die uit de weg kunt ruimen en er tijdig herstel kan plaatsvinden. *Overwin je schaduwzijde* helpt je om een herstelde en volledig gezonde leider te worden, die met een oprecht hart en een bekwame hand leidinggeeft. Er is geen andere weg, want alleen zo kun je de mensen die God je heeft toevertrouwd tot volledige bloei en ontwikkeling brengen.

– **Daniël Renger**

*Algemeen Secretaris Verenigde Pinkster- en Evangeliegemeenten  
Oprichter/leider Kingdom Leadership*



Als leider van een vernieuwingsbeweging ben ik dagelijks bezig met leiderschap in de kerk en in christelijke organisaties. Bij het Evangelisch Werkverband zijn vele predikanten, kerkelijk werkers en andere leiders aangesloten die leidinggeven aan de vele protestantse kerken in ons land. We hebben in de praktijk ontdekt dat leiderschap geregeld faalt en een schaduwzijde kent die schade veroorzaakt. Soms komt die pas aan de oppervlakte als er al sprake is van ernstige zonde, gemeentesplitsing of een diepe burn-out. Zulke situaties maken dat ik verzucht: hoe kunnen we preventief ingrijpen in iets wat sluipenderwijs en onder de waterlinie ontstaat?

*Overwin je schaduwzijde* vormt hiervoor een goed begin. Het is een soort geestelijke APK, waarmee je verborgen pijn, angsten, woede, ambities en het daaruit voortvloeiende gedrag bij jezelf kunt blootleggen. Goede leiders doen dat. Zij analyseren van tijd tot tijd hun motieven, verborgen doelen en gedragsmechanismen. Daarmee voorkomen ze dat ze een gevaar voor anderen worden doordat ze blijven leidinggeven ‘in ontkenning van allerlei verstoringen van de persoonlijkheid’, zoals dit boek dat noemt.

Ik raad je *Overwin je schaduwzijde* van harte aan. Met dit boek organiseer je je eigen kritische reflectie, zodat je niet bang hoeft te zijn om onaangenaam door jezelf verrast te worden. Dit boek is geschreven in de Amerikaanse context, maar de problemen en de antwoorden erop zijn universeel en ook van toepassing in Nederland. Het boek zal je zeker helpen om je schaduwzijde te overwinnen!

– **Hans Maat**

*Directeur Evangelisch Werkverband*

*binnen de Protestantse Kerk in Nederland*



Het boek dat je in handen hebt, is een bijzonder en onderscheidend werk voor leiders. *Overwin je schaduwzijde* is geschreven door Sam Rima en Gary McIntosh, beiden bekende leiders van kerken en netwerken in de Verenigde Staten. Nadat zij in eigen land geconfronteerd werden met bekende christelijke leiders die door hun misstappen schade toebrachten aan het Koninkrijk van God, besloten Rima en McIntosh hier lering uit te trekken, onderzoek te doen en dit op schrift te stellen.

Ook in Nederland hebben we in de afgelopen veertig jaar gezien hoe christelijke leiders om verschillende redenen slachtoffer werden van hun eigen schaduwzijde. De schrijvers laten zien hoe zij zelf met hun schaduwzijde hebben geworsteld en bieden je handvatten om je eigen zwakheden onder ogen te zien en van je zwakte je sterkte te maken. Het goede nieuws is dat het kennen en aanvaarden van je eigen schaduwzijde het begin kan zijn van een proces van herstel en vernieuwing. *Overwin je schaduwzijde* wil niet veroordelen, maar je helpen om je schaduwzijde te overwinnen en een succesvolle en effectieve leider te zijn.

– *Hans en Esther Tims*

*Landelijke leiders Friends for Ministries in Fellowship*



# Inleiding

Gedurende de laatste twee decennia van de twintigste eeuw nam het aantal voorbeelden van falend leiderschap in de kerk en in allerlei christelijke organisaties explosief toe. In een steeds sterker wordende seculiere en kritische Amerikaanse cultuur, vormde dit feit ongetwijfeld een van de ernstigste bedreigingen voor de geloofwaardigheid en kracht van het christendom. Bijna maandelijks viel er wel weer ergens een christelijk leider van zijn voetstuk. Het leek wel of met name leiders die een zeer zichtbare en invloedrijke positie bekleedden hier vatbaar voor waren.

Met het oog op het groeiende aantal christelijke leiders die een grote misstap begaan (of tenminste de toenemende mate waarin we ons hiervan bewust zijn) moet er iets gebeuren om de leiders van nu en de toekomst te leren wat de oorzaken en gevolgen van een dergelijk falen kunnen zijn, en hoe het voorkomen kan worden. Helaas is er aan theologische opleidingen en seminaries maar weinig aandacht voor dit onderwerp. Toekomstige leiders leren nauwelijks om persoonlijke problemen die hun leiderschap kunnen aantasten te herkennen en aan te pakken. Het is ons gebed dat dit boek er een bijdrage aan mag leveren om dat hiaat op te vullen.

## Hoe we tot dit boek kwamen

Sams belangstelling voor de schaduwkant van het leiderschap werd gewekt toen hij nog studeerde, en zag hoe het werk van Jim Bakker voor het hele land zichtbaar op tv in elkaar zakte. Vol verbazing keek hij toe hoe het echtpaar Bakker in een uitzending een wanhopige en ondoorzichtige uitleg gaf van hun seksuele uitspattingen, drugsverslaving, omkoperijen

en financiële mislukkingen, die plaatsvonden toen ze aan de leiding van een grote christelijke organisatie (PTL) stonden. Sam vroeg zich af hoe het kon gebeuren dat een vooraanstaand christen als Jim Bakker zo diep gevallen was en zulke verfoeilijke dingen had gedaan. Het leek of er een ware beerput opening. Kort na de onthullingen van de Bakkers verschenen de berichten over de verderfelijke praktijken van Jimmy Swaggart en zijn collega Marvin Gorman. Het begon erop te lijken dat dergelijke uitspattingen onder christelijke leiders wijdverbreider waren dan wie dan ook had kunnen bedenken.

Gary raakte geïnteresseerd in deze duistere kant, de ‘schaduwzijde’ van het leiderschap, toen hij net aan zijn baan als directeur van het doctorsprogramma aan de Talbot School of Theology begonnen was. Dat was in het najaar van 1986. Tot zijn frustratie en verdriet moest hij meemaken hoe zijn twee populairste adjunct-professoren – Gordon MacDonald en Frank Tillapaugh – hun onzedelijke misstappen moesten opbiechten.

Hoe was het mogelijk dat begaafde leiders als Frank Tillapaugh, Gordon MacDonald, Jim Bakker, Jimmy Swaggart en allerlei anderen op zo’n ingrijpende manier ten val kwamen, en dat ondanks hun overduidelijke liefde voor God en zijn kerk? Je zou denken dat mensen op zulke hoge posities er extra zorg aan besteedden om hun reputatie smetteloos te houden. Het leek bijna of deze leiders meer in verleiding kwamen naarmate ze succesvoller werden.

We begonnen op officieuze wijze de achtergrond van deze leiders te onderzoeken. Zo wilden we achterhalen of ze bepaalde dingen gemeen hadden, die mogelijk mede ten grondslag lagen aan hun val. We wilden graag weten hoe we onszelf tegen een dergelijk vernederend falen konden beschermen, ook om anderen te helpen zo iets te voorkomen. Ondanks de golf van christelijke leiders die zo pijnlijk door de mand vielen, zo ontdekten we, besteedden theologische opleidingen en Bijbelscholen heel weinig aandacht aan het onderwerp van



moreel falen bij leidinggeevenden, en ontbrak degelijke coaching. Aan sommige opleidingen leek het een onderwerp te zijn dat bewust werd vermeden. Het was alsof moreel falen een soort familiegeheim was, dat vooral binnenskamers moest blijven. Er mocht niet over gepraat worden en dit was zeker ook het geval toen de val van landelijk bekende evangelische leiders het nieuws haalde.

Een andere factor die aan de totstandkoming van dit boek heeft bijgedragen, was de persoonlijke worsteling met onze eigen schaduwzijde. Bij Sam leidde ongezonde prestatiedrang tot een periode van depressie en burn-out. Hoe kwam het dat hij veertien uur per dag werkte en toch het gevoel had dat hij te weinig deed? Waarom dacht hij altijd maar dat anderen hem een leider van niks vonden? Gary had een vergelijkbare ervaring, die mensen ertoe bracht om zich tegen zijn leiding te gaan verzetten. De frustraties liepen zo hoog op dat zijn gezin eronder begon te lijden. Hoe kwam het dat hij soms zo moe was dat hij in slaap viel terwijl hij aan zijn preek voor zondag werkte? Waarom raakte hij zijn visie kwijt voor het werk en de mensen waar hij echt van hield? We wisten dat we deze vragen moesten onderzoeken als we voor God en zijn Koninkrijk iets wilden blijven betekenen.

Zo begonnen we de gevallen van falend leiderschap grondig te bestuderen. We onderzochten de oorzaken en dachten na over mogelijkheden om het te voorkomen. Voor dit onderzoek lazen we heel wat levensbeschrijvingen, psychologische werken en boeken over geestelijke vorming en leiderschap. Verder hadden we talloze persoonlijke gesprekken en interviews met leiders uit verschillende segmenten van de samenleving.

Het was tijdens dit onderzoek dat we op een soort paradox stuitten in het leven van de meeste leiders die op de een of andere manier gefaald hadden. Persoonlijke onzekerheden, minderwaardigheidsgevoelens en een sterke behoefte aan ouderlijke goedkeuring (naast nog andere verstorende factoren) waren voor deze mensen een krachtige motivatie om

succesvolle leiders te worden, wat ze vervolgens ook werden. Maar het waren diezelfde eigenschappen en gevoelens die tot hun val leidden. Deze paradox was bijvoorbeeld zichtbaar bij leiders als generaal Douglas MacArthur, Richard Nixon en senator Gary Hart. Ook zien we hem in het leven van diverse leiders die we in de Bijbel tegenkomen.

Onze volgende opdracht was om manieren te vinden om leiders te helpen die duistere kant in zichzelf te herkennen en er iets aan te doen. Dit resulteerde in een strategie voor leiders om inzicht in zichzelf te krijgen, zodat ze hun duistere kant kunnen overwinnen en kunnen voorkomen dat ze ten val komen.

## De belangrijkste uitgangspunten van dit boek

Zoals bij alle werken het geval is, liggen er aan de opzet en inhoud van dit boek allerlei vooronderstellingen ten grondslag. Dat geldt uiteraard ook voor de manier waarop het bij de lezer binnenkomt. We baseren onze uitgangspunten op een studie van diverse onderwerpen. Daaronder vallen onze persoonlijke ervaringen, een breed scala aan literatuur over leiderschap en persoonlijkheidsstoornissen, en waarnemingen van en gesprekken met allerlei personen die een leidinggevende functie in de kerk of in een christelijke organisatie bekleeden of bekleed hebben. Samengevat gaan we van de volgende punten uit:

1. Iedere leider lijdt in bepaalde mate aan verstoringen van zijn persoonlijkheid, die kunnen variëren van zeer licht tot zeer ernstig.
2. Een dergelijke persoonlijke disfunctie of verstoring, in welke vorm dan ook, is vaak de drijfveer achter het verlangen van de betreffende persoon om een succesvol leider te worden.

3. Veel leiders zijn zich niet bewust van deze schaduwzijde van hun persoonlijkheid, of van de verstoringen in zichzelf die hen in beweging zetten.
4. De eigenschappen in iemands persoonlijkheid die maken dat hij naar succes streeft en in staat is leiding te geven, hebben vaak een schaduwzijde. Deze schaduwkanten kunnen hem verlammen wanneer hij eenmaal een leidinggevende positie heeft, en zijn zeer vaak de oorzaak van ernstig moreel falen. Dit is de paradox van het persoonlijk disfunctioneren van leiders.
5. Leiders die inzicht krijgen in hun schaduwzijde en in de versturende werking ervan op de persoonlijkheid, kunnen ermee aan de slag gaan. Zo kunnen ze de mogelijk negatieve gevolgen voor de uitoefening van hun leiderschap voorkomen, of tenminste verzachten.
6. In de Bijbel valt veel te lezen over de duistere kant van de persoonlijkheid van de mens en over zijn beweegredenen om te presteren. Hieruit zijn veel nuttige tips te halen die leiders kunnen helpen om tot zelfinzicht te komen. Zo kunnen ze de baas worden over die kanten van hun persoonlijkheid die afbreuk doen aan hun effectiviteit als leider.

## Omschrijving van de strijd

Zelfs wanneer deze uitgangspunten min of meer erkend worden, zie je vaak dat christenen dit probleem volledig 'demoniseren': ze zien het als een vorm van geestelijke oorlogsvoering of een demonische aanval. Doorgaans worden gevallen geestelijke leiders slechts gezien als slachtoffer van een kosmische geestelijke strijd. Maar zo gemakkelijk kunnen we ons er niet van afmaken. De generatie van de babyboomers, die eind jaren zeventig en vooral in de jaren tachtig op leidinggevende posities terecht begon te komen, bleek een generatie die aan een veelheid van persoonlijkheidsstoornissen leed,

ontdekten zowel kerk als samenleving in Amerika.<sup>1</sup> Stoornissen als *codependency* (medeafhankelijkheid), verslaving, dwangmatig gedrag, narcisme en ACoA (Adult Children of Alcoholics, een stoornis bij volwassen kinderen van alcoholisten) bleken veel voor te komen onder de babyboomers. De kerken speelden hier in hun missie op in.

Toen deze generatie aan het roer kwam te staan, brachten velen van hen hun diverse stoornissen mee in hun leidinggevende rol. De meeste christelijke leiders die in de afgelopen decennia ten val gekomen zijn, waren babyboomers die zich gedrongen voelden om zich te doen gelden in een veeleisende kerkelijke omgeving waarin het steeds meer om prestaties ging. Hun ambities waren vaak een subtiele maar gevaarlijke mix van hun eigen disfunctionele persoonlijke behoeften en een zekere mate van menslievendheid en verlangen om Gods Koninkrijk te verbreiden. In christelijke kringen wordt ambitie evenwel vaak door geestelijk taalgebruik verbloemd (zoals het ‘verlangen om de Grote Opdracht te vervullen en de kerk te doen groeien’). Daardoor werden de stoornissen die de christelijke leiders motiveerden vaak niet herkend, en werden ze daar niet op aangesproken tot het te laat was.

## Het doel van dit boek

We willen niet zeggen dat we alle antwoorden hebben. Toch vertrouwen we erop dat dit boek je met drie dingen kan helpen. Ten eerste kan het je duidelijk maken wat een ‘schaduwzijde’ is. Ten tweede kan het je helpen je eigen schaduwzijde te ontdekken. Ten derde biedt het boek een aantal concrete stappen aan die je kunt zetten om die schaduwzijde, die op de loer ligt wanneer je succes hebt, te overwinnen, voordat je erdoor overvallen wordt.

Aan de hand van deze drie punten hebben we het boek in drie delen opgedeeld. In deel 1 bekijken we wat onze schaduwzijde precies is, hoe die zich ontwikkelt en welke gevolgen

hij vaak heeft. Vervolgens komen in deel 2 de vijf meest voorkomende problemen aan de orde waar leiders mee te kampen hebben. Ook helpen we je in dit deel te bepalen voor welke van deze problemen jij het meest gevoelig bent. In deel 3 ten slotte vind je een vijfstappenplan om je schaduwzijde de baas te worden.

Voordat je met goed gevolg kunt proberen je duistere kant onder controle te krijgen en de gevolgen ervan te verzachten, zul je inzicht moeten krijgen in de concrete problemen waarmee je worstelt en hoe deze je schaduwzijde hebben ontwikkeld. Het vervolg van deel 1 en 2 verschaffen je de kennis en het begrip die je hiervoor nodig hebt. Mocht je de neiging hebben om het hele eerste deel over te slaan en direct naar deel 3 te gaan, werk dan toch eerst deel 1 en 2 door.

Bij het schrijven van dit boek is het ons gebed dat dit de eerste stap zal zijn op een levenslange reis waarin je jezelf ontdekt. Wij hopen dat het een reis mag zijn die je meer voldoening en effectiviteit geeft in je leven en werk voor onze Heer en Heiland, die ons een leven in overvloed beloofd heeft.



# Inleiding tot de herziene versie

Na de eerste Engelstalige versie die in 1997 verscheen, is dit (de vertaling van) de tweede, uitgebreid herziene uitgave. In deze tweede versie zijn lessen verwerkt die we in de afgelopen tien jaar uit voorbeelden van falend leiderschap hebben kunnen trekken. Naast enkele nieuwe hoofdstukken zijn door de hele tekst heen allerlei nieuwe inzichten verwerkt. Ook is het profiel van de schaduwzijde in bijlage 5 verder uitgediept en up-to-date gemaakt.

In de inleiding van de eerste uitgave schreef ik: 'De meeste christelijke leiders die in de afgelopen decennia ten val gekomen zijn, waren babyboomers die zich gedrongen voelden om zich te doen gelden in een veeleisende kerkelijke omgeving waarin het steeds meer om prestaties ging'. In de tien jaren die sindsdien verstreken zijn, heb ik de tijd gehad om nog dieper over de gevallen van falend leiderschap en de oorzaken daarvan na te denken, met name in de context van de kerken en christelijke organisaties. Dat heeft ertoe geleid dat ik nog meer van de waarheid van deze stelling overtuigd ben geraakt, hoe graag velen van ons ook zouden willen dat het anders was.

De kern van het probleem wordt gevormd door persoonlijke ambitie en een ingebakken verlangen iets te hebben wat niemand van ons tot zijn bezit kan rekenen: succes. We leven in een cultuur die door zowel het *hebben* als *succes* geobsedeerd is. Dit verlangen is diep doorgedrongen in alle lagen van de Amerikaanse cultuur, en dus ook in kringen van christelijk leiderschap. Het probleem is dat succes niet iets is wat je

kunt hebben, laat staan bezitten. Echt succes is een vorm van *zijn*, niet van hebben.

Helaas kennen veel christelijke leiders een bijna manisch verlangen om succes te hebben. In de kerk wordt succes afgemeten aan het aantal mensen dat je diensten bijwoont, de omvang van je kerkgebouw, het aantal staffleden dat je hebt, het aantal laagdrempelige programma's dat je organiseert en de omvang van het budget waarmee je kunt werken. Dit heeft tot gevolg dat leiders die hun waarde afmeten aan hun succes, ernaar streven om dergelijke zaken te verkrijgen en bereid zijn daar vrijwel elke prijs voor te betalen. Ik ben ervan overtuigd geraakt dat het streven naar deze dingen niet in overeenstemming te brengen is met de Bijbelse visie op de gemeente of het christelijke geloof. Dat is de reden dat zelfs leiders die erin slagen om een grote gemeente op te bouwen, veel mensen weten te trekken enzovoort, zich ondanks al hun manische activiteit nog steeds niet succesvol voelen. Als dat tot hen doordringt, gaan deze leiders vaak een andere manier zoeken om hun behoefte aan waardering en een gevoel van waarde te vervullen: een behoefte waarvan ze dachten dat hij vervuld zou worden door succes.

Daar komt bij dat dit niet alleen speelt bij de voorgangers en medewerkers van een gemeente, maar juist ook bij de kerkleiding die hen aanneemt. Zo kwam ik in een tijdschrift de volgende advertentie van een kerk in New Jersey tegen:

#### ALS JIJ HET BOUWT, KOMEN ZE VANZELF

We zijn op zoek naar een manager die iets groots wil opbouwen. We zijn een gemeente waarin Christus centraal staat, gevestigd in Summit, New Jersey. We geloven dat God ons geroepen heeft om grote dingen te doen, daarom willen we ook iets groots opbouwen. Ben jij een geweldige manager? Denk dan eens na over de kansen die wij je hier kunnen bieden. Het wordt geweldig!<sup>2</sup>



Probeer je eens voor te stellen wie er op zo'n advertentie zou kunnen reageren. Zo iemand moet zichzelf als een 'geweldige manager' zien en erop uit zijn om 'iets groots op te bouwen'. Ik denk dat er nauwelijks een beter recept voor falend leiderschap of een falende kerk geschreven kan worden.

Zoals we in de inleiding al zeiden, kunnen dergelijke ambities in christelijke kringen gemakkelijk in geestelijke taal uitgedrukt (en dus verhuld) worden. Dan heet het dat we 'de Grote Opdracht' willen vervullen en 'de kerk willen bouwen'. Maar triest genoeg blijven zo de disfuncties waardoor christelijke leiders gemotiveerd worden, vaak onzichtbaar en onbespreekbaar tot het te laat is. En dan kan de kerk weer aan de slag om de zoveelste (en vaak zeer zichtbare) puinhoop van falend leiderschap op te ruimen.

Ik ben ervan overtuigd dat we de kans op dergelijk falen alleen kunnen verkleinen wanneer we iets weten te veranderen aan de gebruikelijke visie op succes. Daarmee bedoel ik dat we bij succes het idee van het *hebben* moeten loslaten, en meer moeten gaan denken in termen van *zijn*. Helaas is het zo dat "zijn" als alternatief voor "hebben" het gezonde verstand niet aanspreekt,<sup>3</sup> zoals Erich Fromm schreef in zijn klassieker *To have or to be?*:

'Hebben' lijkt een normaal onderdeel van ons leven: om te kunnen leven moet je dingen hebben. Bovendien moet je iets hebben om ervan te kunnen genieten. Hoe kan er onderscheid tussen 'zijn' en 'hebben' zijn in een wereld waarin het hoogste doel is om te hebben (en om steeds meer te hebben); een wereld waarin we zeggen dat iemand 'wel een miljoen waard is'? Integendeel: het lijkt erop dat 'hebben' de diepste essentie van het zijn is. Wie niets heeft, is niets.<sup>4</sup>

Ik denk dat Fromm hier iets zegt wat precies weergeeft wat veel huidige voorgangers en kerkleiders voelen die in de laatste twintig jaar van de twintigste eeuw de volwassen leeftijd

hebben bereikt. Als ze niets hebben, zijn ze niets. ‘Zijn’ is onlosmakelijk verbonden geraakt met ‘hebben’. Toch is dit volledig in tegenspraak met wat de Bijbel leert. Jezus zei tegen zijn discipelen: ‘Voorwaar, Ik zeg u: Als u zich niet verandert en wordt als de kinderen, zult u het Koninkrijk der hemelen beslist niet binnengaan. Wie zich dan zal vernederen als dit kind, die is de belangrijkste in het Koninkrijk der hemelen’ (Mat. 18:3-4). En bij een andere gelegenheid zei Hij: ‘Maar de belangrijkste van u zal uw dienaar zijn. En wie zichzelf zal verhogen, zal vernederd worden; en wie zichzelf zal vernederen, zal verhoogd worden’ (Mat. 23:11-12). Hier blijkt duidelijk dat Jezus ‘succes’ in het Koninkrijk zag in het kader van wie je bent, en niet van wat je hebt of zelfs maar doet. Deze manier van Koninkrijksdenken staat haaks op onze door consumentisme bepaalde cultuur, waarnaar we instinctief handelen. Dat is een cultuur waarin het enkel en alleen gaat om het bezitten van steeds meer spullen om iemand te kunnen zijn.

Het lijkt erop dat de apostel Paulus zijn focus verlegt van ‘hebben’ naar ‘zijn’ als hij schrijft:

Maar wat voor mij winst was, dat heb ik om Christus’ wil als schade beschouwd. Ja, beslist, ik beschouw ook alles als schade vanwege de voortreffelijkheid van de kennis van Christus Jezus, mijn Here, om wie ik dat alles als schade ervaren heb. En ik beschouw het als vuiligheid, opdat ik Christus mag winnen, en in Hem gevonden word, niet met mijn rechtvaardigheid, die uit de wet is, maar die door het geloof in Christus is, namelijk de rechtvaardigheid uit God door middel van het geloof; opdat ik Hem mag kennen, en de kracht van zijn opstanding en de gemeenschap met zijn lijden, doordat ik aan zijn dood gelijkvormig word.

- FILIPPENZEN 3:7-10

In dezelfde lijn schrijft Erich Fromm: ‘Met “zijn” doel ik op een wijze van bestaan waarin je niet zozeer iets hebt of verlangt om iets te hebben, maar waarin je blij bent, je vermogens op

een vruchtbare wijze inzet en in harmonie met de wereld leeft.<sup>25</sup> Dit komt in de buurt van wat Paulus ook schrijft: ‘Niet dat ik dit zeg vanwege gebrek, want ik heb geleerd tevreden te zijn in de omstandigheden waarin ik verkeer’ (Fil. 4:11). Ik geloof echt dat er veel minder christelijk leiders van hun voetstuk zullen vallen als we hen kunnen helpen een ander perspectief te krijgen op wat succes is. Dan gaan ze inzien dat het bij het christelijke geloof veel meer gaat om wie en wat je bent, dan om wat je hebt of doet.

Het goede nieuws is dat veel seminaries en andere opleidingen sinds de eerste uitgave van dit boek tien jaar geleden zijn gaan inzien hoe belangrijk het innerlijk leven van de leider (zijn geestelijke staat) is voor de uitoefening van zijn leiderschap. In de meeste economische en bestuurlijke opleidingen zijn vakken als ethiek en ethisch verantwoord leidinggeven geïntroduceerd, naast de traditionele onderdelen als marketing, financiën en management. Ook aan veel Amerikaanse theologische opleidingen, waar mensen klaargestoomd worden voor een taak als predikant of hoofd van een non-profitorganisatie, is in het vakkenpakket aandacht gekomen voor onderwerpen als karakterontwikkeling. De opleiding waaraan ik zelf mag werken, het Bethel Seminary, is volledig gereorganiseerd en kent nu drie centra, waaronder het Center for Spiritual and Personal Formation (centrum voor geestelijke en persoonlijke vorming). In deze veranderingen komt het cruciale belang van een focus op wie je *bent* naar voren, in tegenstelling tot de vroegere eenzijdige nadruk op wat je doet of hebt. Dit is van wezenlijk belang voor wie een leidinggevende taak in Gods Koninkrijk op zich wil nemen. En zo zijn veel opleidingen op de goede weg door meer aandacht te schenken aan bijvoorbeeld karaktervorming en de ethische kant van leiderschap, zaken waar iedere leidinggevende mee te maken krijgt. Tegelijk is en blijft het de persoonlijke verantwoordelijkheid van leiders om alle mogelijkheden en hulpmiddelen die er zijn, optimaal te benutten.

Vroeg of laat komt iedere leider namelijk in aanraking met spanningen op relationeel vlak, problemen in de organisatie en persoonlijke worstelingen die voortkomen uit weggestopte en onverwerkte ervaringen. Wanneer het zover is, moet de leidinggevende een buitengewoon belangrijke keus maken. Laat hij een periode van verdriet en chaos in zijn leven toe, die hem oog in oog met zijn schaduwzijde brengen zodat hij daar grote schoonmaak kan houden? Staat hij ervoor open dat God zijn genezende werk kan doen en herstel kan geven op die terreinen van persoonlijke verdriet en schaamte die hij zo lang weggedrukt had? Of schiet hij in de verdediging en weigert hij om deze weg te gaan? Dat is de vraag die niet alleen de toekomst van zijn leiderschap zal bepalen, maar ook die van zijn hele leven.

Helaas zijn er nog steeds veel te veel leiders die krampachtig proberen hun imago hoog te houden terwijl ze met een schaduwzijde worstelen die voor iedereen (behalve henzelf) zichtbaar is. Vrijwel zonder uitzondering zorgt hun duistere kant er op een gegeven moment echter voor dat de maskers afgaan en dat ze met de billen bloot moeten. En dan gaat er vaak veel meer kapot dan alleen hun imago. Wie in zijn leven of als leider voor deze keuze komt te staan, doet er goed aan om de waarschuwing van Carl Jung ter harte te nemen: 'Hoe helderder de persona (het imago), hoe donkerder de schaduw.'<sup>6</sup>

Het is mijn persoonlijke gebed en verlangen dat deze herziene uitgave door God gebruikt zal worden om veel leiders attent te maken op de gevaren van hun schaduwzijde. Ik bid dat het hun de motivatie mag geven om de belangrijkste reis van hun leven te maken: de reis naar hun eigen innerlijk. Maar het is een reis die ze samen mogen maken met Hem, die de bron van zowel het licht als het leven is.

– *Sam Rima*

*Minneapolis, januari 2007*

DEEL 1



# Je schaduwzijde begrijpen



# Een onaangename verrassing

Alsof er een dam doorbrak, barstten de woorden er bij mij (Sam) uit in een mix van boosheid en bitterheid. ‘Ik stop ermee! Ik kan het gewoon niet meer. Wat ik ook doe en hoe hard ik ook werk, ik doe nooit genoeg en het is nooit goed. Ik kan het nooit iedereen naar de zin maken. Wat verwachten de mensen nu eigenlijk van mij?’

Mijn vrouw zat naast me en kreeg deze onverwachte vloedgolf van emoties over zich heen. Ze schrok zich een hoedje. Ze was totaal verrast toen we onderweg naar vrienden waren en de bom opeens barstte. Zo beheerst en ordelijk als ik vanbinnen altijd was: plotseling ontspoorde ik volledig. Zomaar ineens zat ik onbeheersbaar te snikken en was ik helemaal de weg kwijt. Ik kon niet meer helder denken en ik was volledig uit balans. Het leek of zich een enorme, dreigende, zwarte wolk boven me had samengepakt. Voor het eerst in mijn leven voelde het alsof er geen enkel perspectief meer was. Deze aanslag op mijn emoties kwam zo plotseling en was zo allesbeheersend dat ik maar één uitweg zag: mijn baan als voorganger opgeven.

Waar werd deze plotselinge uitbarsting door veroorzaakt, nu ik juist in zo’n succesvolle en zegenrijke periode van mijn werk als voorganger zat? Het zou gemakkelijker te verklaren zijn geweest als het gebeurd was in een tijd waarin ik me in mijn werk gefrustreerd of mislukt voelde. Maar na twee jaar van groei en bloei, de verhuizing van onze gemeente naar ons eerste eigen gebouw en een gezinsleven waarin alles goed ging,

was het verwarrend en beangstigend. Wat gebeurde er met me? Waarom had ik het gevoel dat alles me bij de handen afbrak? Waar kwamen die boosheid en dat gevoel van depressie en totale mislukking zo opeens vandaan? Waarom gebeurde dit juist nu en op deze manier? Het antwoord op die vragen is wellicht geen verrassing. Ik werd onverhoeds aangevallen door mijn schaduwzijde.

Wat is nu precies: je schaduwzijde, je duistere kant? Het klinkt misschien wat sinister, maar in feite is het een natuurlijk gevolg van je ontwikkeling als mens. Het zijn de innerlijke neigingen, dwangmatigheden en verstoringen in onze persoonlijkheid die vaak onontdekt en verborgen blijven, totdat er binnen in ons iets ontploft, zoals bij Sam, of tot we tegen een ander fors probleem aan lopen waardoor we op zoek moeten gaan naar de achterliggende reden.<sup>7</sup> Het is een deel van wie je bent dat tot op zekere hoogte tot je onderbewuste behoort en zich in de donkere hoekjes van je persoonlijkheid schuilhoudt; daarom hebben we het de 'duistere kant', de 'schaduwzijde' van onze persoonlijkheid genoemd. Maar ondanks het onheilspellende beeld dat deze uitdrukking oproept, moet je het niet als een uitsluitend negatieve kracht in je leven zien. Bijna altijd vormen de factoren die je na verloop van tijd kunnen ondermijnen, als het ware de andere kant van de medaille van dezelfde factoren die juist bijdragen aan je succes.

Soms lijkt het of deze duistere kant je opeens en onverwacht bespringt, maar in feite is het iets wat je heel geleidelijk besluit. Je schaduwzijde ontwikkelt zich vanaf het allereerste begin van je leven, hoe plotseling een aanval van dergelijke hevige gevoelens ook kan komen. Net zoals azijn en soda zich in een afgesloten pot langzaam maar zeker vermengen, raakt je persoonlijkheid geleidelijk verweven met voorbeelden, gevoelens, verwachtingen en ervaringen die je in je leven hebt gehad. Tezamen vormen die in de loop van de tijd je schaduwzijde.



Als dit op zijn beloop gelaten wordt, zal het mengsel op een zeker moment met veel kracht exploderen. Bij sommige mensen kan de deksel er een hele tijd op blijven zitten voordat de boel uiteindelijk ontploft. Anderen voelen de vreemde roerselen en het onheilspellende geborrel diep vanbinnen, en zonder precies te weten wat er aan de hand is, blazen ze geregeld wat stoom af uit frustratie. Nog weer anderen hebben de gewoonte om dergelijke ongewenste onrust diep vanbinnen te ontkennen, te negeren, weg te verklaren, of zelfs compleet te onderdrukken. Maar uiteindelijk wordt de druk te hoog en vliegt de deksel eraf, wat tot een moreel falen of een andere onverwachte, schokkende vorm van extreem gedrag kan leiden. Deze vorm van ontkenning en onderdrukking met de daarop volgende emotionele explosie komt met name vaak voor bij christelijke leiders die constant het gevoel hebben dat ze hun leven volledig onder controle moeten hebben om de ander goed te kunnen dienen. Hoe plotseling zo'n explosie zich ook lijkt voor te doen, ze is al sinds de jongste kinderjaren in de maak.

## Sams verhaal

Ik (Sam) ben in een gezond en liefdevol christelijk gezin opgegroeid. Van misbruik of mishandeling was geen sprake, emotioneel noch verbaal of fysiek. Ik kan zelfs wel zeggen dat ik door ouders opgevoed ben die als voornaamste levensdoel hadden om hun kinderen gezond en evenwichtig te zien opgroeien. In geen enkel opzicht kan ik mijn ouders de schuld geven van de problemen waarmee ik als volwassene te maken heb. Niet dat ze als ouders perfect waren, maar ze deden hun best, en als kind was ik me daarvan al bewust. Toch waren de lessen die zij me leerden en de manier waarop ik hun voorbeeld opvatte en overnam niet altijd evenwichtig of juist.

Mijn vader was zonder meer degene die mijn leven het meest beïnvloed heeft. Nooit heb ik iemand gekend of meegemaakt

**GARY L. MCINTOSH** (Dmin, PhD) leidt het Church Growth Network en is hoogleraar praktische theologie en leiderschap aan de Talbot School of Theology. Hij heeft diverse boeken op zijn naam staan, waaronder *Biblical Church Growth* en *Beyond the First Visit*. Gary is een veelgevraagd spreker in gemeenten en op conferenties. Daarnaast verzorgt hij trainingen en geeft advies en coaching. Hij is getrouwd met Carol en woont in Temecula (Californië). Ze hebben twee kinderen en zes kleinkinderen.

Neem voor een overzicht van Gary's publicaties en informatie over zijn werkzaamheden en beschikbaarheid contact op met Church Growth Network, [www.churchgrowthnetwork.com](http://www.churchgrowthnetwork.com)



# VOORKOMEN IS BETER DAN GENEZEN

Leiderschap is een riskante onderneming. Je kunt jaren bezig zijn met het opbouwen van je gemeente of bedrijf en dan plotseling, door een morele misstap, alles kwijtraken. Iedere leider heeft een schaduwzijde in zich, die soms pas zichtbaar wordt als er al veel schade is aangericht. De grote vraag is: hoe voorkom je zoiets?

*Overwin je schaduwzijde* is een goed startpunt. Het werkt als een geestelijke APK, waarmee je je eigen verborgen motieven, doelen en gedragsmechanismen kunt blootleggen. Goede leiders doen dat. Zo voorkomen ze dat ze een gevaar voor anderen worden en hun persoonlijke missie op het spel zetten. Met dit boek organiseer je je eigen kritische reflectie, zodat je niet bang hoeft te zijn dat je onaangenaam door jezelf verrast wordt. Ga ermee aan de slag en overwin je schaduwzijde!



**SAM RIMA** is senior voorganger van North Seattle Church in Seattle (Washington). Hij schreef *Overwin je schaduwzijde* vanuit zijn passie om leiders te helpen emotioneel gezond te worden. Sinds het boek in 1997 verscheen, zijn er wereldwijd al meer dan honderdduizend exemplaren verkocht en hebben vrijwel alle theologische opleidingen in de Verenigde Staten het opgenomen in hun curriculum. Sam is getrouwd met Sue. Ze wonen in Seattle en zijn de gelukkige (groot)-ouders van vier kinderen en vier kleinkinderen.



**GARY MCINTOSH** leidt het Church Growth Network en is hoogleraar praktische theologie en leiderschap aan de Talbot School of Theology. Hij was de promotor van Sam Rima, wiens promotieonderzoek de basis vormde voor *Overwin je schaduwzijde*. Gary is getrouwd met Carol en woont in Temecula (Californië). Ze hebben twee kinderen en zes kleinkinderen.

