

A close-up photograph of two men's faces in profile, facing each other. The man on the left is in focus, looking towards the right. The man on the right is slightly out of focus. The background is a soft, warm gradient of orange and yellow.

# 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 heelheid 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 openging. 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 officiële 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

die zo'n sterke drive had en zo vastberaden was, en dat in combinatie met een uiterst hoogstaand arbeidsethos. In mijn herinnering had hij altijd wel twee of drie banen tegelijk om maar goed voor ons gezin te kunnen zorgen. Daarnaast had hij nog de tijd en energie om ons huis te verbouwen, onze honkbalteams te coachen en bij onze padvindergroep te helpen. Uit de tijd dat ik opgroeide, kan ik me niet één keer voor de geest halen dat mijn vader klaagde. Nu ik zelf ouder ben, weet ik zeker dat hij heus wel af en toe geklaagd zal hebben, maar nooit zo veel dat het indruk maakte op een klein jongetje dat alles zag en hoorde.

Van de momenten waarop ik samen met mijn vader de bladeren in de tuin weg harkte of andere klussen in en om het huis deed, is me één ding vooral bijgebleven: als een klus de inspanning waard was, dan was het ook de moeite waard om hem zo goed mogelijk uit te voeren. Met de pet ernaar gooien of genoeg nemen met iets wat je half had afgemaakt, was er absoluut niet bij. Als je je te gemakkelijk van een klus afmaakte, zou je uiteindelijk zelf de prijs ervoor betalen. Dat was de manier waarop mijn vader werkte en in het leven stond.

Hoe positief zijn voorbeeld daarmee ook was; de manier waarop ik me deze principes eigen maakte, legde de kiem voor de ontwikkeling van mijn schaduwzijde. Zelfs als kind had ik al de waardering en goedkeuring van anderen nodig, met name van mijn vader. Het was niet genoeg om een klus goed uit te voeren en af te maken; ik moest en zou van mijn vader horen dat het goed was, en liefst nog dat ik zijn verwachtingen overtroffen had. Alles wat daar niet aan voldeed, ervoer ik als een mislukking.

Ook mijn geloofsopvoeding bleek een prima voedingsbodem voor de groei van mijn schaduwzijde. In de pinkstergemeente waarvan we lid waren, heerste een subtiele vorm van wetticisme die het leven van de mensen bepaalde. Omdat je relatie met God voor een groot gedeelte afhing van hoe je je gedroeg,

wist je nooit precies hoe je er geestelijk voor stond als je weer een week in de zondige wereld had doorgebracht. Dit gebrek aan geloofs zekerheid had tot gevolg dat men zich elke zondagavond weer opnieuw aan de Heer wijdde. Het was moeilijk, haast onmogelijk zelfs om ervoor te blijven zorgen dat God blij met je was, maar dat was nu eenmaal de opdracht.

Maar als het je lukte om God blij te maken en als Hij tevreden was met de zuiverheid en integriteit die jij tentoonspreidde, dan werd je beloond met de doop in de Geest, waarvan het spreken in tongen het bewijs was. Dat was Gods ultieme keurmerk dat je goed je best had gedaan. Helaas voor mij had ik zelfs na een aantal jaren van jeugdkampen (met de vaste 'Heilige Geest-avonden'), talloze evangelisatie-acties en een hele reeks opwekkingsbijeenkomsten die felbegeerde zegen nog niet ontvangen. Op mijn zestiende was het me duidelijk geworden dat ik God helemaal niet blij maakte, anders zou ik zijn gave vast en zeker allang ontvangen hebben. Mijn conclusie was dat ik gewoon nog beter mijn best moest doen. Maar wat ik ook deed, Gods stempel van goedkeuring bleef uit. Ik was diep teleurgesteld en dacht dat ik mijn hele leven lang nooit mijn geestelijke top zou bereiken. Nooit zou ik het optimale resultaat behalen, en dat was onacceptabel (zo had ik geleerd). Toch betekende dat niet dat ik het opgaf om te proberen Gods goedkeuring te krijgen. Ik ging gewoon nog wat harder lopen. Zoals ik vroeger uit alle macht blaadjes in de tuin bijeen harkte om indruk op mijn vader te maken, zo kon ik misschien ook indruk op God maken en zijn waardering verdienen als ik maar hard genoeg werkte.

Toen ik theologie ging studeren, bleef ik op die manier naar Gods goedkeuring streven. Als ik mijn hele leven in dienst van God stelde, dan zou ik misschien zijn langverwachte zegen ontvangen. Het seminarie waaraan ik studeerde, bleek een ideale plek voor mij te zijn. Niet alleen werd verwacht dat je

hard zou werken, maar bovendien kreeg je daar de directe feedback die ik zo lang gemist had. Er was een objectieve norm om de kwaliteit van mijn prestaties aan af te meten (de cijfers en de opmerkingen van de docenten), en bovendien was dit een geestelijke activiteit. Daarom leek het wel of elk cijfer dat ik haalde direct uit de hand van God zelf kwam. En zo werd mijn verlangen naar Gods goedkeuring in mijn studietijd een tijdje bevredigd, al bleek die bevrediging slechts van korte duur. Ik bleef zoeken naar goedkeuring. Het was een verlangen dat ik nooit helemaal begreep of kon omschrijven. Wat ik wel wist, was dat het verlangen dat ik diep vanbinnen aan me voelde knagen nooit bevredigd werd, hoeveel goedkeuring ik ook ontving.

De weg naar de onvermijdelijke botsing met mijn schaduwzijde begon op de dag waarop ik mijn eerste aanstelling als predikant van een gemeente kreeg. In het werk als predikant ontbrak de objectieve norm waaraan ik mijn optreden kon afmeten, en daarmee ook de norm om Gods goed- of afkeuring aan af te meten. Mijn eerste aanstelling was in een pas gestarte gemeente in een snelgroeiende plaats in het zuiden van Californië. De kleine groep enthousiaste gelovigen had geen eigen gebouw, geen werkruimte voor een voorganger en zelfs niet de nodige financiële middelen om zonder hulp van het kerkgenootschap een salaris te betalen. De ideale situatie dus voor iemand die graag indruk op anderen maakt en op tastbare successen uit is.

In mijn eerste jaar daar hadden we veel succes. Het was alleen jammer dat onze enige norm voor succes uit getalsmatige en economische groei bestond. Zolang ik het werk zó kon laten groeien dat mijn oudstenraad en de leiding van het kerkgenootschap het konden zien, ervoer ik een zekere mate van goedkeuring. Maar er was altijd méér te doen. Er waren altijd meer bladeren om te harken, en weer nieuwe bladeren die aan de boom hingen te wachten om te vallen als de tuin



schoon was. De waarderende opmerkingen van gemeenteleden en leden van de oudstenraad kwamen steeds minder vaak, en hielden op een gegeven moment helemaal op toen succes en groei normaal werden. Maar wanneer deze groei en dit succes wat minder waren, kwamen er vragen hoe dat kon, en die kwamen heel hard aan. Mijn gedachte was weer dat ik gewoon wat harder moest werken om het niveau van succes te blijven halen, en de goedkeurende opmerkingen te blijven ontvangen die zo langzamerhand de drijvende kracht van mijn leven waren geworden. Alles wat ik deed en waartoe ik besloot was daarop gericht. Maar er komt een moment waarop je niet sneller meer kunt harken, terwijl de bladeren wel blijven vallen. Hier volgt een stukje uit mijn persoonlijke dagboek, over de dag waarop het tot me doordrong dat ik niet kon voldoen aan alle verwachtingen die ik constant op me voelde drukken:

15 september 1990: De afgelopen tweeënhalf jaar heb ik keihard gewerkt (maar nooit hard genoeg). Ik heb mensen bijgestaan (maar nooit met genoeg medeleven). We hebben sociale contacten gelegd en ons leven gedeeld (maar nooit met genoeg mensen). De kerk is gegroeid, dat is waar, maar niet snel genoeg of goed genoeg volgens mijn eigen norm. In veel opzichten ben ik er totaal niet tevreden mee hoe de kerk gegroeid is, en wil ik eigenlijk niet eens geloven dát dat gebeurd is. Het lijkt alsof ik constant op die laatste druppel wacht die de emmer zal doen overlopen. Het gevolg is dat ik nog harder werk om de boel bij elkaar te houden en ervoor te zorgen dat het niet instort.

Ik schreef deze woorden twee dagen na mijn uitbarsting in de auto, toen ik in een hotelkamer in Florida zat en de eerste moeizame stappen zette van het levenslange proces mijn eigen schaduwzijde te leren kennen. Langzaam maar zeker drong de paradoxale waarheid tot me door: mijn eigenschappen en de motivatie die me tot een succesvol

leider maakten, waren dezelfde die me tot wanhoop hadden gedreven. Ik begon me af te vragen of ik aan een of andere afwijking leed, of dat ik een soort geestelijk of emotioneel gestoorde leider was. Was er iemand die ooit net als ik de ijskoude schaduw van zijn duistere kant had gevoeld?

## Je bent niet de enige

Sinds die beangstigende ontmoeting met zijn schaduwzijde, die hem voorgoed heeft veranderd, heeft Sam geleerd dat hij absoluut niet de enige was die iets dergelijks ervaren heeft. Het is een paradox waar iedere leider vroeg of laat tegenaan loopt. De aspecten van het leven die bijdragen aan succes, kunnen ook een negatieve trekkracht hebben en je effectiviteit tenietdoen. Wie een leidinggevende positie heeft, zal dit ongetwijfeld zelf ervaren hebben.

Daarbij maakt het niet uit in welke setting je leidinggeeft. Misschien ben je CEO van een grote multinational, of de enige eigenaar van een bedrijf met een handjevol medewerkers. Misschien heb je een kaderfunctie of ben je voorganger in een kerk. Je bent voorzitter van de medezeggenschapsraad van een school of je geeft les. Waar en in welke functie je ook leidinggeeft, je zult je eigen schaduwzijde moeten kennen en begrijpen.

Ik (Gary) ben er jaren geleden al achter gekomen dat we zelfs in onze rol als ouders en partners onze schaduwzijde moeten kennen. Zoals bij de meeste voorgangers het geval is, werd van mij altijd verwacht dat ik een antwoord had op de emotionele, theologische en bestuurlijke vragen in de kerk. Toen ik later als adviseur van kerken ging optreden, was het ook weer zo dat de mensen die ik adviseerde op mij vertrouwden voor het juiste antwoord. Linksom of rechtsom ben ik mijn hele werkzame leven al bezig om andere mensen te vertellen wat het antwoord op hun vragen en behoeften is. Dit vermogen om een situatie goed in te schatten en een

oplossing te vinden, is me in mijn werk goed van pas gekomen. Maar helaas bleek dit een vervelende keerzijde te hebben waar het de relaties in mijn eigen gezin betrof. Iemand die altijd de goede antwoorden moet vinden, is vaak niet heel goed in luisteren. Mijn valkuil was dat ik mijn vrouw en kinderen voortdurend vertelde wat de antwoorden waren, terwijl zij alleen maar wilden dat ik naar hen luisterde. De talenten en vaardigheden die me hielpen om mijn werk goed te doen, begonnen me in mijn eigen gezin juist in de weg te staan. Dat was de schaduwzijde van dezelfde medaille.

Toen ik hiervoor een christelijke counselor opzocht, kwam ik erachter dat er nog diverse andere aspecten van mijn schaduwzijde waren die mijn effectiviteit als leider ondermijnden. Boosheid en pijn vanwege het feit dat mijn vader ons verlaten had toen ik nog klein was, maakten dat ik mijn uiterste best wilde doen om bij hem in de gunst te komen. Schadelijke communicatiepatronen die al generatieslang in mijn moeders familie speelden, kopieerde ik in mijn eigen leven. Als ik al deze destructieve neigingen niet herkend, erkend en aangepakt had, dan had ik zomaar mijn gezin kunnen verliezen in mijn pogingen de wereld te redden.

Sams uitbarsting, die hiervoor beschreven werd, leidde ertoe dat hij (op aanbeveling van zijn oudstenraad) twee weken op verlof naar Florida ging om de emotionele puinhoop op te ruimen die de confrontatie met zijn schaduwzijde tot gevolg had. Het vervolg van mijn ontdekking was een jaar waarin ik gecounseld werd, mijn duistere kant onder ogen zag en die langzaam maar zeker een plek wist te geven. Beiden hebben we geluk gehad. We zijn er behoorlijk goed doorheen gekomen. Maar niet iedere confrontatie met de schaduwzijde loopt even goed af. In de hoofdstukken die volgen, zullen we zien hoezeer leiders in de fout kunnen gaan als ze hun eigen donkere keerzijde niet leren begrijpen en beheersen.

## KERNPUNTEN

- ❖ De ‘duistere kant’ of ‘schaduwzijde’ heeft te maken met je innerlijke neigingen, dwangmatigheden, motieven en verstoringen in je denken. Deze kunnen een positieve werking hebben, maar kunnen je prestaties ook ernstig ondermijnen.
- ❖ Je schaduwzijde ontwikkelt zich geleidelijk (vanaf je kindertijd) door ervaringen die je opdoet, en komt vaak op momenten van frustratie of boosheid naar buiten.
- ❖ Je schaduwzijde is een normaal onderdeel van het leven en kan als instrument ten goede of ten kwade gebruikt worden.

## TOEPASSING

Denk na over het verhaal van Sam en de manier waarop zijn schaduwzijde met zijn werk botste. Herken je dit uit je eigen leven? In welk opzicht heb je vergelijkbare botsingen ervaren in je werk, je gezin of in je rol als leider?

# Aanbevolen literatuur

Anderson, N.T., *De bevrijder: Reken af met dwingende gedachten, onredelijke gevoelens, onbedwingbare zonden*, Gideon, Hoornaar, 1995.

—, *Overwinning op de duisternis. Weten wie je bent in Christus, dat is je kracht*, Gideon, Hoornaar, 1994.

Beattie, M., *Leef je eigen leven*, Het Spectrum, Houten, 2008.

Bennis, W., *On Becoming a Leader*, Addison-Wesley, Reading, MA, 1989 (*Lessen in leiderschap*, Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam, 1999).

—, *Why Leaders Can't Lead: The Unconscious Conspiracy Continues*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990.

—, and Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper and Row, New York, 1985.

Blotnick, S., *Ambitious Men: Their Drives, Dreams and Delusions*, Viking, New York, 1987.

Burns, J.M., *Leadership*, Harper and Row, New York, 1978.

De Pree, M., *Leadership Is an Art*, Dell, New York, 1989.

Dortch, R., *Integrity: How I Lost It and My Journey Back*, New Leaf, Green Forest, AR, 1992.

Fick, P., *The Dysfunctional President: Inside the Mind of Bill Clinton*, Carol Publishing, New York, 1995.

Finzel, H., *The Top Ten Mistakes Leaders Make*, Victor, Wheaton, IL, 1994.

Ford, L., *Transforming Leadership: Jesus' Way of Creating Vision, Shaping Values, and Empowering Change*, Inter-Varsity, Downers Grove, IL, 1991.

Hybels, L. and B., *Rediscovering Church*, Zondervan, Grand Rapids, 1995.

Kaplan, R.E., *Beyond Ambition*, Jossey-Bass, San Francisco, 1991.

De Vries, K., Manfred, F.R., and Miller, D., *The Neurotic Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, 1984.

—, *Unstable at the Top: Inside the Troubled Organization*, New American Library, New York, 1987.

Kofodimos, J., *Balancing Act: How Managers Can Integrate Successful Careers and Fulfilling Personal Lives*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.

Kouzes, J.M., and Posner, B.Z., *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.

- Maraniss, D., *First in His Class: A Biography of Bill Clinton*, Simon and Schuster, New York, 1995.
- Martin, R.G., *Seeds of Destruction: Joe Kennedy and His Sons*, G.P. Putnam's Sons, New York, 1995.
- Martin, W., *A Prophet with Honor: The Billy Graham Story*, Quill, New York, 1991.
- May, G.G., *Addiction and Grace: Love and Spirituality in the Healing of Addictions*, HarperSanFrancisco, San Francisco, 1991.
- McGee, R.S., *The Search for Significance*, Rapha, Houston, 1990.
- Phillips, D.T., *Lincoln on Leadership: Executive Strategies for Tough Times*, Warner, New York, 1992.
- Sanders, O.J., *Spiritual Leadership*, Moody, Chicago, 1967.
- Schaefer, A.W., and Fassel, D., *The Addictive Organization*, Harper and Row, San Francisco, 1988.
- Shawchuck, N., and Heuser, R., *Leading the Congregations: Caring for Yourself while Serving the People*, Abingdon, Nashville, 1993.
- Shepard, C.E., *Forgiven: The Rise and Fall of Jim Bakker and the PTL Ministry*, Atlantic Monthly, New York, 1989.

# Dankbetuigingen

Als je als lezer en leidinggevende iets aan dit boek hebt, dan is dat voor een groot deel te danken aan hen die aan de voltooiing ervan bijgedragen hebben.

Een speciaal woord van dank van mij (Sam) gaat uit naar mijn vrouw Sue, van wie ik meer over effectief en evenwichtig leiderschap geleerd heb dan uit welk boek of van wie dan ook. Door Sue bleef ik in dit project geloven, ook als ik met ernstige twijfels kampte. Dankzij haar onvoorwaardelijke liefde, onverdeelde steun, luisterende oor en milde hart ben ik een betere leider geworden.

Sharon Reichwein, de administrateur van Eagle Heights Church, is talloze uren onvermoeibaar bezig geweest om ons manuscript in de juiste vorm te gieten, te redigeren en te verbeteren. Zonder haar uiterst professionele inzet zou dit boek nooit geworden zijn wat het nu is. Onze dankbaarheid voor haar opoffering, dienstbaarheid en persoonlijke vriendschap is nauwelijks in woorden uit te drukken.

Ook Sid Rogers is van onschatbare waarde geweest voor de voorbereiding van dit manuscript. Sid kwam met talloze vragen over schrijfstijl, inhoud en techniek. Hij is christen en leidinggevende, en de belichaming van de principes waarmee je je schaduwzijde de baas wordt. Met zijn leven en voorbeeld heeft hij een blijvende invloed op ons gehad.

Ik wil mijn coauteur Gary McIntosh bedanken voor zijn voortdurende aanmoediging (zowel in brieven als in gesprekken) om dit project voort te zetten. Hij is een zeer betrokken docent die echt om zijn studenten geeft. Hij heeft me niet alleen tijdens mijn doctoraalstudie terzijde gestaan, maar is ook een herder voor me geweest en nu zelfs mijn coauteur. Hij heeft me enorm geholpen door zijn bereidheid om samen met mij aan deze tekst te werken.

# Over de auteurs

**SAMUEL D. RIMA** (DMin, PhD) is senior voorganger van North Seattle Church in Seattle (Washington). Hiervoor was hij onder andere hoofd van het Social Innovation Center aan de Heliopolis University in Caïro, Egypte. Ook is hij directeur geweest van het promotieprogramma van het Bethel Seminary in St. Paul (Minnesota), waar hij ook deel uitmaakte van het Center for Transformational Leadership en nog steeds regelmatig gastdocent is. Hij heeft als gemeentestichter en hoofdpredikant gewerkt en was regiocoördinator van de Baptist General Conference. Sam is als theoloog gepromoveerd op het onderwerp 'leiderschap' aan de Talbot School of Theology, en in sociaal-economische wetenschappen aan de University of Buckingham in het Verenigd Koninkrijk.

*Overwin je schaduwzijde* is inmiddels in zeven talen verschenen en kent een wereldwijde oplage van meer dan honderduizend exemplaren. Sinds het verschijnen van het boek in 1997 hebben vrijwel alle theologische opleidingen in de Verenigde Staten het opgenomen in hun curriculum. Sam heeft veel van deze instituten in eigen land en in onder andere Rusland, Egypte en India geadviseerd bij het integreren van dit materiaal in hun lesprogramma's. Sam is getrouwd met Sue. Ze wonen in Seattle en zijn de gelukkige (groot)ouders van vier kinderen en vier kleinkinderen.

Voor hulpbronnen voor de aanpak van je schaduwzijde en online profielschetsen van de schaduwzijde die je kunt gebruiken met leiderschapsteams en kerkenraden, zie [www.samrima.com](http://www.samrima.com) en [www.SCMLi.com](http://www.SCMLi.com).

Neem voor informatie over trainingen die Sam verzorgt en zijn beschikbaarheid voor advies en spreekbeurten contact op met North Seattle Church, [www.northseattlechurch.org](http://www.northseattlechurch.org).



**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.

