

De leider mag nooit de populaire van de bende willen zijn

Het is niet omdat je niet de bedoeling hebt om grenzen te overschrijden, dat je het niet doet, schrijft Liesbet Boone. Het gaat om de impact, niet om de intentie.



Liesbet Boone

Doctor in de psychologie, leiderschapscoach en auteur van het boek *Niet perfect, toch tevreden*.

In het Europacollege in Brugge loopt een onderzoek naar een vooraanstaand docent. Die werd op non-actief gezet na een klacht van enkele studentes over grensoverschrijdend gedrag. Over de zaak zelf kan ik me niet uitspreken, maar wat me opvalt, is hoe verschillend eenzelfde gedrag bestempeld kan worden en hoe dat zover kan komen.

In deze krant ([DS 19 februari](#)) las ik de volgende reactie van de docent in kwestie op de aantijgingen: “Ik heb niemand aangeraakt, heb geen affaires gehad en niemand seksueel benaderd. Mijn enige fout is dat ik té sociaal wilde zijn, op een misschien wat onhandige manier.”

In schril contrast daarmee lees ik dat een getuige zich door hem bedreigd voelde. Hoe kunnen percepties zo ver uit elkaar liggen?

Er bestaat een belangrijke communicatieregel: *Intention does not equal impact*. Ook mij is het verschil tussen intentie en impact nog maar enkele jaren helder. Vroeger gaf ik weleens het advies aan leidinggevendenden: “Als je intentie goed zit, kun je niets verkeerd doen.” Niets is dus minder waar: ook als de docent niet de intentie had om grensoverschrijdend gedrag te stellen en niemand heeft aangeraakt, kunnen zijn studentes zijn gedrag als grensoverschrijdend hebben ervaren.

Onze intentie kun je omschrijven als de wens die achter onze actie zit: wat we graag willen bereiken met die actie. De impact is het effect dat onze actie op de ander heeft. Intentie en impact kunnen samenvallen, maar dat is niet noodzakelijk het geval. Je gedrag kan dus anders gepercipieerd worden dan je had bedoeld. Ik zie soms leiders die met de beste bedoelingen hun medewerkers willen sparen of behoeden voor fouten. Dat resulteert in gedrag waarbij ze zelf cruciale beslissingen blijven nemen of medewerkers blijven vertellen hoe ze de dingen het best aanpakken. Ook al doen ze dat met de beste intenties, medewerkers kunnen dat ervaren als micromanagement of een gebrek aan vertrouwen. Goede intenties hebben niet altijd een positief resultaat.

Stress en onzekerheid

Dat betekent dat we niet kunnen discussiëren over de impact van ons gedrag op de ander, en dat we die impact beter ook niet minimaliseren of ontkennen. We moeten verantwoordelijkheid nemen voor onze acties, ook al voelt dat pijnlijk, bedreigend en ongemakkelijk.

Spreekt iemand je erop aan dat je gedrag grensoverschrijdend overkwam? Probeer je dan niet te verdedigen of te zeggen dat het de bedoeling niet was. Daarmee duw je de ander in de verdediging, wat onveilig voelt. Probeer nieuwsgierig te luisteren naar wat in jouw gedrag de ander precies heeft geraakt en ga daarover in dialoog. Vanuit de wil om te begrijpen, niet om het op te lossen of je te verdedigen.

De implicaties daarvan zijn niet min en stoten soms op verzet. “Mag je dan helemaal niets meer zeggen?”, is een veelgehoorde boutade sinds MeToo. Het gevoel leeft dat er nog weinig zekerheden zijn over wat we mogen, kunnen of durven doen. Dat leidt tot stress en onzekerheid. Het is soms makkelijker om de schuld op de ander af te schuiven dan naar de impact van ons gedrag te kijken en daarover onbevungen het gesprek aan te gaan. Pas als we de ander begrijpen en die zich begrepen voelt, kan er connectie en verandering ontstaan.

Onzichtbare macht

Maar als gedrag niet werd gesteld met de intentie om grenzen te overschrijden, wat is er dan soms wél de oorzaak van? De docent geeft in zijn verdediging een inkijk in zijn drijfveren: “Ik geef toe dat ik misschien te veel de populaire professor wilde spelen.”

Hij ‘vergat’ dat hij een machtspositie inneemt tegenover zijn studentes en dat hij nooit de populaire van de bende kan zijn. En laat macht nu net een belangrijk rol spelen bij grensoverschrijdend gedrag. De onzichtbare macht is wellicht nog de lastigste.

Ik zie het vaker gebeuren bij leiders wier gedrag (onbedoeld) als grensoverschrijdend ervaren wordt: door de wens om erbij te horen lopen ze soms het risico om – vanwege hun hiërarchische positie – een grens te overschrijden. Niet zelden gaat het om leiders die zich oncomfortabel voelen bij hun leidinggevende rol – ze willen graag gezien worden en zijn bang om als autoritair te worden bestempeld. Zo plaatsen ze zichzelf liever tussen hun medewerkers dan boven hen.

Maar, of je als leider die positie nu graag wilt innemen of niet, je bekleedt die functie nu eenmaal en je team percipieert je daar: jij in je leidinggevende rol. Als je die leiderspositie niet inneemt, dan riskeer je grenzen te overschrijden die je zelf niet ziet. Ook al was het je intentie niet. Het is geen excuus.