

## Column Open Leiderschap

### Het 'sorry' van de leider

Dit stukje gaat niet over een rechtstreeks persoonlijke fout van de leider zelf. Wel over een fout binnen eender welke organisatie waarvoor een 'sorry' gepast is. Eventueel een structurele fout in het verleden. Popping-up zijn vroegere uitingen van katholicisme versus judaïsme. In de mate de leider de symbolische eenheid van zichzelf met de groep verpersoonlijkt, is ook zijn verontschuldiging op het diepere niveau – dit is: het enige niveau dat echt leeft – de verontschuldiging van de groep. Van een leider verwacht men dat hij deze eenheid uitstraalt, ook bij zijn 'mea culpa'. Naar binnen gaan dus. Als dat moeilijk is, des te meer is het noodzakelijk. In *zichzelf* zoeken wat de betekenis is van het gepleegde onheil. Dat wil niet zeggen dat men zichzelf persoonlijk de schuld geeft. In Japan ziet men het wel eens gebeuren: de leider barst in tranen uit, verklaart zichzelf heel persoonlijk schuldig en/of laadt de schaamte op zich, en neemt ontslag. De oorzaak hiervan ligt mede in de Japanse cultuur waar het onderscheid tussen individu en groep van nature minder evident is dan in het Westen.

De Westerse leider dient vooral fouten van de organisatie te leren erkennen als fouten van zichzelf-als-symboolfiguur. Idem met het gevoel van spijt - noem het berouw zo je wenst. Idem met de veruitwendiging van die spijt. Het is een moeilijke evenwichtsoefening tussen zichzelf als symboolfiguur en zichzelf als individu. Maak het te persoonlijk en je komt in een Japanse situatie terecht. Die trouwens ook in Japan niet ideaal is want niet uitgaande van de leider die *op symbolisch vlak* tegelijk ook de groep/organisatie is. Die symboliek is niet evident. Dit is wat serieus open leiderschap zo moeilijk maakt en ook zo 'magisch'. Al de rest is afkooksel met louter tijdelijk resultaat en wél veel bijwerkingen. In geneeskunde heet dat 'placebo'.

In de term 'verontschuldiging' zit een schuldbekentenis. Dit is: men ervaart 'schuld' en wil die kwijt door een vorm van vergiffenis. In onze ruilmaatschappij wordt dit dikwijls te gemakkelijk bekeken. Er is in dat geval geen symboliek aanwezig want die is veel te moeilijk. Of men probeert zelfs te ruilen op kosten van een ander. Men gaat dan 'schuld' afschuiven op anderen door hen te bestraffen. Dit wordt terecht kwalijk genomen. Schuld is géén ruilgoed. Dit is ondermaats en tegengesteld aan leiderschap. Iedereen voelt dat, al of niet bewust. Het is een deuk in de organisatie die als organische entiteit met een wonde blijft zitten. Deze wonde kan nog jaren naslepen en kan de hele organisatie op termijn naar beneden trekken. Hopelijk komt er een nieuwe leider die de wonde heelt. Die 'nieuwe leider' kan in principe ook de vorige zijn na herbronning.

Een verontschuldiging draagt in elk geval beter niet de boodschap in zich dat er een té gemakkelijke schuldontlading gezocht wordt. 'Even sorry en hupsakee' is een slag in het gezicht van alle betrokkenen. 'Té gemakkelijk' betekent hier: met te weinig betrokkenheid. Uiteindelijk wordt respect gevraagd. Iemand vergiffenis vragen = hem/haar respecteren. Vraag het maar aan een slachtoffer. Zelf ontslag nemen als leider is verregaand maar nog niet daarom het meest respectvolle. Er zit zelfs iets negatiefs in: men distantieert zich. Men verdwijnt uit het gezichtsveld. Hoed af voor de politieke moed waarmee dit soms gebeurt. Een alternatief is net omgekeerd: persoonlijk tegemoet treden. Zijn er slachtoffers? Dan kunnen persoonlijke gesprekken heel belangrijk zijn. Voor hen, voor de organisatie en ook voor de leider zelf. Persoonlijk tijd spenderen dus. "Tijd is respect." Een leider is

onmisbaar voor de organisatie. Zijn tijd daarentegen is misbaar, zeker als het zijn leiderschap versterkt.

Een verontschuldiging wordt dikwijls gezien als een teken van zwakte. Dat hangt niet af van het geven van de verontschuldiging zelf maar van de kwaliteit, namelijk als het gewoonweg een zwakke verontschuldiging is. Het feit dat verontschuldigen dikwijls als een teken van zwakte worden

Een diep gemeende 'sorry' is vooral een teken van respect voor anderen en voor zichzelf.

gezien, zegt spijtig genoeg veel over de mate van respect die dikwijls achterliggend (niet) aanwezig is. In elk geval: de leider die écht de kunst van de verontschuldiging verstaat, dwingt het grootste respect af. Dit is cultuur overschrijdend. Zeg maar dat de wereld het nodig heeft.

*Meer info: [www.openleiderschap.be](http://www.openleiderschap.be)*

*De auteur is arts, master in cognitieve wetenschappen en A.I., doctorandus in medische wetenschappen*