

43 Hoe zeg ik sorry?

Een van de effectiefste manieren om een conflict te beslechten, is 'sorry' zeggen. Mits het gepast en gemeend is natuurlijk. Soms is een sorry nodig om überhaupt in gesprek te kunnen komen (daarom behandelen we deze vraag al in stap 4 van de SOM-cirkel). Je hebt sorry's in allerlei vormen en maten: van grote en publieke excuses tot een welgemeend 'mea culpa' naar een collega.

Hoe zeg je precies sorry? Welke dingen moet je daarbij benoemen? Daarnaar zijn verschillende onderzoeken gedaan. Een onderzoek uit 2016 van Lewicki, Polin en Lount van de Ohio State University laat zien dat een zestal elementen het verschil maken tussen een goede spijtbetuiging en een slap excuus:

- 1 Daadwerkelijk spijt uitdrukken. Zeg sorry en geef aan dat het je spijt.
- 2 Uitleggen en erkennen dat er iets is misgegaan. Beschrijf ook wat er is misgegaan.
- 3 Verantwoordelijkheid nemen. Beken niet alleen dat er iets is misgegaan, maar vooral ook dat het jouw fout is.
- 4 Berouw tonen. Daarmee laat je zien dat je beseft dat wat je hebt gedaan, verkeerd is.
- 5 Aanbieden om het goed te maken. Laat zien dat je je wilt inspannen om je fout te herstellen. Doe dit ook daadwerkelijk. *The proof of the pudding is in the eating.*
- 6 Vergiffenis vragen. Vraag de andere partij of hij je wil en kan vergeven.



Hoe meer van deze elementen er in je spijtbetuiging zitten, hoe effectiever die wordt. Het effectiefste element in deze opsomming is verantwoordelijkheid nemen, daarna het aanbod om het goed te maken. Het minst effectieve element is vergiffenis vragen. Dat hoeft je niet per se mee te nemen in je betoog.

Battistella (2014) voegt er nog een component aan toe door te stellen dat een excuus direct moet zijn. Geen wollige verhalen dus. Dit levert een dunne lijn op tussen beschrijven wat er is misgegaan en excuusjes opsommen. Dat laatste kan snel overkomen als rechtvaardiging van je fout en daarmee afdoen aan de excuses.

Een voorbeeld (direct): 'Het spijt ons enorm dat we jullie tot op heden nog niet hebben betrokken bij het proces en dat jullie daardoor nu een informatievervalsing hebben. We hebben te weinig tijd genomen voor de stakeholder-

analyse.’ Vergelijk dat eens met (wollig/indirect): ‘Het spijt ons enorm dat we jullie tot op heden nog niet hebben betrokken bij het proces en dat jullie daardoor nu een informatieachterstand hebben. Het was een erg hectische tijd met de verschillende crisissen waarmee we als gemeente moeten dealen en er zijn veel partijen die een belang hebben, waardoor we jullie over het hoofd hebben gezien.’

Om ook aan de andere kenmerken te kunnen voldoen, moet je spijtbetuiing nog wat uitgebreider: ‘Het spijt ons enorm dat we jullie tot op heden nog niet hebben betrokken bij het proces en dat jullie daarom nu een informatieachterstand hebben. We hebben te weinig tijd genomen voor de stakeholderanalyse. Dit hebben wij niet goed gedaan. U mag van ons als gemeente meer verwachten, want juist dat is onze verantwoordelijkheid als hoeder van ook jullie belangen. Daarom zeggen wij: sorry. Wij zullen jullie vanaf heden intensief bij het proces betrekken, waarbij we jullie uitnodigen voor bijeenkomsten en we alle stukken proactief toesturen. Hopelijk kunnen jullie ons vergeven en willen jullie alsnog deelnemen aan ons proces.’

Sorry dat jij je gekwetst voelt!

Regelmatig zien we excuses in de media die eigenlijk geen excuses zijn. Battistella noemt dit ‘verbale judo’. Dit betreft excuses die de schuld vooral bij de ander leggen: de partij die gekrenkt is. Die is dan vaak te fijngevoelig, te sensitief, te woke. Dit zijn geen goede excuses. Politici gebruiken ze ook vaak: ‘Het spijt mij voor alle commotie die is ontstaan.’ Hiermee maak je excuus voor de commotie, maar niet voor de fout die daaraan ten grondslag lag.