

问题：有哪些‘看似很傻、实则聪明’的行为？

这个答案特别简单——认错。

很多人非常害怕认错，觉得一认错就要倒霉，就要成为替罪羊，这其实是是个误解。

这其实首先是认错的技能不足。

分寸准确的认错是有很复杂微妙的技巧的，某种程度上，这是展现一个人胸襟气度、道德勇气、伦理水准和领导能力最好的维度。

为什么认错道歉能展现胸襟气度？

因为每一个真诚认错和道歉（假意的不算）的人，都有富余的安全感。这是一个绝对的证明。

只要一个人还有能力真诚的认错，无论认错的内容是什么，ta 都可以确信自己仍然有基本的理智，尚未被恐惧完全吞没，而且此时此刻的判断中仍有可以相信的部分。

这一点，等你自己身为师长、父母、敌手的时候，自然能有所体会——仍然能真诚认错的人，无论对方认错的内容是什么，都意味着这人尚有可挽救的余地、值得帮助的价值和值得敬畏的可能。

因为真诚的认错，意味着自己仍然准备再拿出余力来改进自己所认错的内容。再小也好，那是仍然可以拿出来的余力。

认错为什么可以展现道德勇气？

因为一个有良好的认错训练的人，ta 的认错其实本质上是建立在对自己的高道德要求前提上的。

一贯强大成了习惯，以至于会将某些习惯自我放弃的人习以为常的东西不假思索的视为需要认错的点，自然就认错了。

也正是因为一贯强大，所以人才总是有前面说的这种余力。

某种意义上讲，这种不惮于认错的习惯本身就是一种无言的示强，一种举重若轻、自信到游刃有余、胸有成竹的外在表现。

所以才敢认旁人不敢认的错，认了不但没有因此而化为替罪羔羊，而且反而还让人感到肃然起敬，不能不正襟危坐以对，一揖到地。

一个认错如何展现伦理水准？

认错从来就不是简单的顺应责怪者的诉求。

不是你怪我什么，我就会为什么道歉的。

我爱你，而你在责怪我，对我而言当然意味着出现了需要严肃面对的问题。

但这问题是不是在你所抱怨的这个点上，尽管我会纳入考虑，但却未必意味着我考虑的结果会和你的结论相同。

实际上，大部分都会不同。

这倒不是为了和你抬杠，而是因为作为问题的重要一环，我本人对我自己的信息的掌握和了解远胜于你。你对问题症结的分析是基于远不如我全面的信息的猜测，而我在是站在一个比你多得多的位置思考问题。

我归结出的症结所在，很可能与你不同，因此我得出结论的应该改变的点也很可能与你不同。

你只是过于痛苦，害怕我没有线索，甚至只是为了帮助我理解你的痛苦，所以提供了一个你的观察作为我的参考。

但恰恰是从我这不同中展现出的这更全面的反思和更深刻的剖析，会拥有令你真正安心和宽慰的力量。

我没有按照你所期望的道歉，但你会更得宽慰。

而只有这样经过深思熟虑的自检后认错——而不是简单的按照对方的期待应承了事——才会锻炼出这种令人折服的伦理能力来。

这份洞察症结的伦理能力，是一个领袖最重要的能力之一。正因为如此，ta 才能拥有相对于“照单道歉者”的压倒性的说服力优势。

人要跟着谁走，是明摆着的事。

---

互不认错，拒绝承担责任，是一座越压越结实的石拱桥。只有拆毁一端，另一端才会倒塌。

你认一点，对方如果不跟进，那么你就罚酒三杯，就此了结。

对方如果跟进，那么你可以再认一点，再看对方是否跟进。这个过程犹如跳舞，要有人领舞，有人跟随。

必须要有一个先迈第一步，哪怕只是仪式性的、象征性的，逻辑上也必须要有人迈第一步。

问题在于，从哪里开始迈这第一步是稳妥的、有效的。

下面给你几个完美的错误：

1) “怪我没有控制好情绪。”

不用想，这一条只要你是一个凡人，永远是成立的。任何时候你承认有这个错误，都不会真的冤枉了你，而且它总会是任何失败的必备原因之一。

但它却是未能深责的“白错误”——因为人非圣贤，孰能无情？

从这里开始，你永远谈不上言不由衷，也并不会因此变成绝对替罪羊，所以可作为这第一步。

2) “怪我没有表达得/理解得足够清楚。”

人类根本没有“表达得绝对清楚”的能力。人类的语言是天生的残破工具，更不用说听者的理解力还要再增加一重困难。

事情办坏了，既是你没说明白，也是 ta 没听明白。无论你自己觉得自己说得多么清楚，沟通失败的事实在此，说你仍然说得/听得不够明白是没有错误可言的。

而这总会是事情没有成功的原因之一。

3) “是我没有充分体谅你的感受”。

同理，没有人能充分体谅另一个人的感受。

严格说，“完全体谅他人的感受”并不是一个人理所当然应该承担的义务——你诚然有应分的体谅，甚至都不应该设置上限，但对方不可以借此将全部的感受都纳入你应该体谅的范围。人必须要自己承担一部分自己的情绪。这根红线放在哪里，决定了对方自己可以拥有的生存空间。把越多的体谅义务放在别人身上，世界上能忍受和 ta 相处的人就越少。甚至不必提高到 100%，ta 的世界里就早已空无一人了。

但这无碍于这句话是一个完美的错误。

因为的确你没有充分的体谅人的感受。如果你可以比你做到的体谅得更多一点，事情就有可能不是这个结局。

注意，这不见得意味着你需要改变你的决定和判断，但同样痛苦的决定，你可以有更不残酷的表达。同样残酷的表达，你可以有更深的愧疚。

这是没有极限的。

连续列举了这三个“完美错误”的例子，你可以自己观察它们的共性。

1) 它们是普遍存在于所有关系中的问题。没有人能在任何时候完美的解决这些问题。因此这不是在假装自己有问题来哄骗他人。

2) 这些的确是一个人需要无限努力提升的东西。

这不是人类的法律给你规定的义务，而是你自己越能扛、会扛，你就会获得更大的能力和发展空间，甚至是社群地位。

而你如果不做，逃避，你只会不断的削弱自己的承受力和技巧。而越是没有承受力和技巧，恰恰会造成越多的这种场景，越是需要这承受力和技巧。结果会落入相反的恶性循环。

你想要做到能扛、会扛，只有一种途径，就是在游泳中学会游泳、在战争中学会战争——你只能在承担责任的实践中，获得承担责任的承受力和承担责任的技巧。

你可能会害怕这会导致全部的罪责都掉到你身上。

你的担心并不错。这的确可能导致全部的错都掉到你身上。

但你不能用永远逃避到底、推脱到底的策略去回避这个问题。

因为这个世界真实的逻辑，是勇于尝试承担的人会变得善于承担和能够承担，而 ta 们会因为善于管理责任、能给其他人宽慰、安心和至关重要的勇气，而变得特别不可或缺。这种不可或缺性会带来其他人的拥戴和爱护。这会直接带来实力地位 (position of strength)。

以至于与逃避责任的人预想的恰恰相反——恰恰是这些人有最强的分配责任的主宰权。

反倒是一直逃避责任的人，会因为没有任何同盟，孤立无援，而成为在场最不值得保留、最可放弃的成员。

真正决定责任到底会如何分配的，是这种实力地位和脆弱性的对比，而根本不是谁肯承认多少责任。

所以你才会看到老大自己开口担责，而下属们一拥而上一起开脱，齐齐把责任指向“无辜”——实则是可弃——者身上这种“极端不公”的现象。

你可以不服，可以愤怒，但你光不服有个鸟用。

责任指向你，你觉得不服。

但轮到你去分配责任，你自己也会不由自主的做一样的选择——你也会不由自主的对一贯回避责任的成员有格外的积怨。

冰冷的事实是——团队中责任流动的真正法则，跟理论上的正义法庭怎么判决其实没有关系，它往往是遵循着“选中那个反正要被开除的，让 ta 背负所有的罪责”的“替罪羊”逻辑。

这逻辑对刚毕业学生而言简直冤屈到六月飞雪，但事实上这样选择的团队比不这样选择的团队活得久。

因为清除逃避责任者，是任何团队的第一要务。

责任摆在地上，大家一起认，认得最少、最晚的那个，背全部责任滚蛋。

这才是游戏的真正规则。

你可以害怕责任全掉在你头上而畏缩，保守，但事实上团队就是这样一种胆小鬼游戏。

注意，不建议你对你承担不起责任的东西随便冒险。但是如果你月薪一万，对算清楚了损失最多两千的责任，你显然大可以抢这个先手。

你这时候第一个站出来，如果结果是这个团队就这样把责任全放在你身上——那么恭喜你了，你用了极低的成本就正确判断出了这地方不该呆下去。

它注定没前途。

承担这点成本，却能避免在一个没有前途的团队里浪费几年青春，你绝对是赚了。

一本万利。绝对 おめでとう！

但如果反过来，你第一个站出来，其他人果然纷纷跟进，你会真正的体会到“团队”到底是什么。

那时候，你就知道你不是孤独无援的了。

你解决的问题，远不只是职场出路。

很可惜，不知多少人没这个缘分知道这一点。

现在你知道了。

路怎么走，你自己选吧。

(未完，待续)

编辑于 2021-08-26

<https://www.zhihu.com/answer/1985887313>

---

评论区：

Q: 这个我最近遇到过一次，我的一个朋友（在该工作中属于我的下属）在工作中逾越了我的职级向上面反映情况，我感觉很不舒服，他也知道，但是最近事情很多所以他没有主动挑起这件事，我觉得为了他以后不犯这类错误我作为朋友应该告知他，就把他找出来聊聊，我觉得任何情况下让他学会不逾越职级这一基本的尊重就是找我聊的本意，他向我道歉，但不是照单道歉，而是提出了在他的视角里，当时我确实存在一些问题，虽然是上级但是却像个大头兵一样去做事情，没有起到调配和管理的作用（这也是我第一次做一个上级），没有做好自己的本职工作，我也得到相应的反思和进步。

这大大地超出了我的预期，我的预期只是他道歉我接受这事就算过去了，但是生活中往往只有我得到相应的反思和进步时，这事儿才算真正过去了。

如果爱你的人让你不舒服那一定是在他的角度发现了什么不对头的地方，听听他的想法，往往能够更加完善自己。道歉是让对方明确自己爱对方，要的不是“道歉”，是那个对爱的坚定。

A: 但你这个分析是有问题的呀

ta 可以越级上告的

Q: 是的，我的表述不完整，ta 有越级上告的权利，但在一个管理者能做到与上级沟通解决问题的时候，下属也越级上告，算是对管理者权利的侵犯吧。

A: 你不能替他决定某个问题是不是可以与上司沟通的问题。尽管从你的角度来看结论很明显，但是从他的角度来看结论未必一致。这样去教 ta，其实是在强求 ta 要按照你的标准来做事。

问题是对方即使想这样也没法办到。

Q: 那 ta 做的确实是没有问题的，但这种不舒服的感觉确实大部分人会有吧，如何妥善处理呢，我能想到的就是事后沟通化解。

---

Q: 敢于认错，敢于承认错误，擅长反思，会让人更加强大。

---

Q: 在看[发呆]求答主继续更。附加弱弱地冒死问一句。为什么答主在知乎上从来没有明确认错、承担责任过？您说过，输出的是“有质量的错误”，“我的答案全部不可以被认为是正确的”。有时候评论区、其他答案下面也有高质量的反对观点。但是您好像并没有说过什么是您的错误。是因为我没有看到，理解不对，或者您没有在知乎上错过吗？

A: 1) 你看得太少了把？

2) 我的确很少错。

---

Q: 能够诚恳地道歉是强大内心与安全感富余的证明。不机械道歉说明对对方指出错误的重视，对引发错误的内因进行了真正的分析与思考。

这一篇阐述的内容，对“认错和道歉”的另一面——“认可和赞美”也适用。

左手屠龙刀，右手倚天剑。

---

Q: 好巧，今天刚认错道歉，写着写着觉得自己太过分了，把自己写哭了[捂脸]。主打一个诚恳道歉，锅都是我的，我来补偿你[大哭]，最后得到大家的原谅了，教授还以长辈的名义分享自己的职业生涯和人生建议，我真的大哭

A: 这样大家对你的看法远比你根本没犯过错之前好

---

Q: 请问朋友跟我抱怨她的一件家事，并告诉我不要告诉任何人包括我的家人。在抱怨过程中我表达了我的看法最后被朋友认为我不理解她，说我不站在她那一边。但其实我真的不是不理解她，只是表达可能有问题，后来我实在忍不住了，跟爸爸说了这件事，想让爸爸看看我到底哪里表达有问题。但是后来虽然爸爸指出了我的问题给了我建议，我却突然难受了，因为自己泄露了朋友的隐私，即使那个人是自己的爸爸。所以，我是否要就这件事跟朋友道歉呢？

A: 没有标准答案。但不建议你以后再这么做。

---

Q: 如果一个人在私底下议论别人，后来知错了，但 ta 不知对方是否知道此事，ta 很犹豫，不知道对方是否知此事，那么 ta 该不该认错？

A: 这问题很难回答，没有确定的答案。

---

Q: 我有一次通过“道歉”这个行为，达到推动事件发展并获得我想要的结果的事件，结果就是要让客户心甘情愿签字。但被当时的领导同事质疑唾弃，责怪我为什么要擅自“道歉”，我代表的是公司形象，我解释了，也没人理解。

我其实是经过考量的“道歉”有把握不会损害公司形象，是一个策略而已。那时年纪太小，真的以为自己做错了，还以为自己拿到了客户的签字，领导会开心，实际不然。看了这篇文章，恍然大悟。

A: 这个还真是你做错了。这不是道歉错了，而是组织原则上毕竟你没有权限。

Q: 我真的没错。可能我没表达清楚，我所说的道歉，不是代表公司道歉，而是替我自己道歉，转移她的方向，是为公司着想。

当时，这位客户拖欠我们公司货款好个月，需要收取滞纳金，且滞纳金的单子需要对方签字才可生效，我致电去“催债”，言辞正常，但她却挂了我电话，后面我主动上门询问，对方却一直拿我态度言辞说事，迟迟不肯主动签字，我懒得扯皮争执，于是乎，在态度问题上争执了一会儿过后，我和她道歉，承认自己态度不好，希望她不要介怀，还认真说了对不起（其实心里不这么想，只是想快点拿到签字），当时她没想到我竟主动道歉，还一时还沉默 2 秒，最后不甘愿签了字。（毕竟是对方违约在先）

但是领导仍然认为我不应该道歉，说我这个行为，有损公司形象。因为是对方违约在先。

其实我当时完全可以不这么做，拿不到签字，我可以直接汇报说对方态度强硬恶劣，拒不签字，领导其实也不会说什么的（因为这个客户是出了名的不配合）。

但是当时的我，太负责任且想表现下自己（别人拿不到，而我拿到了一个刺头客户的签字）结果翻车……[大笑]从那以后，任何客户拖欠不签字，我再也没为此花过心思，爱签不签。

A: 为自己的道歉那就没啥问题了。

---

更新于 2023/8/5