



书籍 道歉的意义

如何重修于好、搭建沟通的桥梁并恢复彼此的信任

约翰·柯达
Berrett-Koehler, 2009
其他语言版本: 英语

导读荐语

错误和行为失当再也不仅仅是一个私人的问题了。在当今视频网站和手机摄像大行其道的年代，任何一个错误都可能会大白于天下而成为公众的谈资和话柄。现在，比以前任何时代都重要的是，当你犯错的时候要学会承认错误、真诚地道歉，并且用行动表达你的歉意。约翰·柯达在这方面就给我们上了一课。他列出了诚心诚意进行道歉的五个要素——“承认错误、担当责任、表示悔恨、愿意赔偿和重修于好”，并告诉我们如何去运用这五个要素。他还列举了现实中正确和错误运用这五个要素的例子，来加强他的理论依据。*BooksInShort*将这本书推荐给所有领域的经理人，以及想要建立稳固关系的所有人。如果这本书没有满足你的要求，好的，这说明某些人应该向你道歉。

要点速记

- 道歉是建立和维护健康关系所不可或缺的。
- 道歉就是主动表示自己错了，并提出握手言和。
- 道歉是所有人都能够掌握的技巧。
- 道歉的目的在于取得意见的协调并修复关系。
- 人们有时候怕被认为自己软弱、有愧疚心而不愿意道歉。
- 承认错误是道歉的第一步，这包括承认具体的过错。
- 承担责任和表达悔恨是道歉的重要内容。
- 修复关系意味着修复由于过去的过失所造成的损害。
- 如果不能保证不会再重复错误，那么道歉就是不真诚的。
- 道歉的时间、地点和方式都是值得考虑的问题。

浓缩书

作为普通人，就要会说“我错了”

道歉的艺术对于维护关系至关重要。错误是在所难免的，没有人是完美的，所以懂得如何道歉是一项重要的技巧。一个恰当的、及时的道歉可以缓和事情的严重性、弥补被伤害的感情、降低被告上法庭的可能性、恢复并加强原有的关系，有时，道歉甚至可以使关系更加稳固。再者，拒绝承认错误会带来巨大的风险，拒绝道歉的成本是高昂的。在过去，领导者通常逃避道歉，因为道歉被看作是软弱和有愧疚心的象征，但当今社会将道歉看成是一种实力、道德和正直的体现。当领导者犯了错误时，他们也必须付出代价并道歉。

道歉就是主动承认自己的错误，并提出握手言和。所谓“道歉是一种实践”，是指道歉是需要付诸行动的。仅仅感觉有歉意是不够的；你必须将这种歉意用行动表达出来。道歉需要有过失的一方公开地与受害一方进行沟通。最后，道歉时态度要谦卑，因为你必须首先顾及受害一方的感情，而不是你自己的感情。

恢复并加强原有的关系

一次真诚道歉的目的在于和解，之后才能做到恢复并加强原有的关系。道歉的目的并不在于用理性推理，从而为自己辩护并证明自己是正确的。有效的道歉不仅仅是表明你的歉意，它还包括以下几个步骤：

- 诚实地描述过失行为发生的背景。
- 指明具体过失所在。
- 为自己的过失负责。
- 阐明双方共同遵守的道德原则，并指明自己一方是如何违反了这项原则。
- 重修干好的诚意。
- 发誓不再犯同样的错误。

如今社会公众对于道歉的需求比以往更加强烈，主要出于两个原因：第一，全球化导致了不同文化之间的冲突，而这些文化冲突会不可避免地带来误解。第二，错误不再是个人隐私。手机摄像技术和视频分享网站（如YouTube）可以很快曝光人们的错误。社会公众对于欺骗、偏袒、闻过饰非和不公正的容忍度越来越低；因此，人们会要求当事人承认错误和公开道歉。

大部分人将尊严受到伤害视为最大程度的伤害，因为这使他们觉得受到了人格的侮辱和贬低。而道歉则是减轻羞辱带来伤害的最有效方法。道歉能让受伤的一方感觉到自己仍是“安全的、并未受到有意的攻击”，同时是“没有过失的”。道歉还能向双方证明，“双方仍然保持相同的价值观”，过失者已经为违反共同的价值观付出了代价。

最难启齿的话

人们通常不愿意为自己的过失道歉。他们害怕被人看作是脆弱。他们担心被人指指点点、遭人误解、瞧不起。他们为自己的行为感到可耻，所以尴尬地不想将其曝光。有些人总是惧怕陷入难堪的、对抗性的境地。另一些人则不想为其行为承担后果，不想让自己的名誉受损。许多诸如此类的担心都是没有根据的。大部分人都能够绅士般地接受道歉，不会对过失人横加指责。古老的所谓民间智慧曾教导我们不要道歉，因为道歉可能被别人解读为惭愧或责任。不过，这种想法正在改变。有新的证据表明，实行全透明行医的医生或者敢于披露全部事实真相的专业人士，相比那些“否认犯错行为并极力为自己辩护”的人，其被起诉上法庭的概率要小很多。

“真诚道歉的五个要素”

真诚的道歉包括“五个R”：即“承认（recognition）错误、担当责任（responsibility）、表示悔恨（remorse）、愿意赔偿（restitution）和重修干好（repetition）”。作为第一步，即“承认”错误，需要做到具体确认过失所在，在此，不妨以下面五个问题的答案帮助自己对错误有一个清醒的认识：

1. “我的行为给受害者造成了什么影响？”
2. “我违反了哪些社会规范或价值观？”
3. “我有道歉的理由吗？”
4. “我有道歉的资格吗？”
5. “道歉是否包括解释？”

某位大学教授获得了一笔科研补助金。当项目即将结束的时候，系内账户仍留有一些资助他项目的研究经费。科研委员会同意让该教授用这笔剩余款项来更新实验设备，但当他准备去启用这笔经费时，才发现账户已经空了。原来系主任将这笔钱挪用了在自己的科研项目上。当系主任被追问这笔钱的去向时，他只是承认说，“对不起，我挪用了本应该属于你的经费，这很不对。”但教授对这样的道歉并不满意，因为系主任并没有承认他的真正过失：即他的不光彩行为和尊重他人的行为。

虽然人们往往容易去解释自己是如何犯下错误的，以及为什么会犯错误，但解释往往会弱化道歉的效果。因为解释本身就是你内心极力为自己正名的愿望的一种体现，而并不是出于弥补伤害受害者感情的需要。即使要解释，也不要让别人觉得你是在为自己正名。比如，当前参议员约翰·爱德华和助选摄影师私通的新闻被炒得沸沸扬扬时，他的公开道歉就包含了一种解释：“在几次竞选活动后，我开始认为自己是出众的，开始变得越来越以自我为中心，越来越自恋。”

担当责任

道歉的第二个要素就是要承担过失责任，而非归咎他人或闻过饰非。不要试图寻求宽恕。相反，要把注意力放在受害一方抚平感情创伤的需求上。要勇于承担全部责任，这样你才能够恢复原有的关系。当足球运动员史蒂夫·史密斯在一次训练中撞伤队友的鼻子时，他道歉地说，“我不会将自己摆到一个为自己辩护的位置上，并从我的角度来解释事情的经过，没有这种角度。只有一种角度，那就是我判断错误。这就是我唯一要说的话，我没有任何借口。”

表示懊悔

道歉的下一步就是通过说“我错了”或者“我道歉”，来表达自己的懊悔之情。所谓懊悔就是当你意识到自己的行为给他人带来痛苦的时候，内心的羞愧或惭愧之情。你一般不会由于他人的过失而感到懊悔，你只能是为自己的行为感到懊悔，而且需要从受害一方的角度来看问题。当阿拉伯联合酋长国的迪拜警官以在公共场合涉嫌有伤风俗的行为为由，拘捕一名英国商人时，这名商人在法庭上表达了自己的懊悔之情：“我完全承认我的所作所为是不妥的，而且完全超出了可以接受的范围。我为我的行为、过失及所造成的负面影响感到羞愧难当。我由衷地希望这番陈述能够表达我真诚而谦卑的懊悔之情，并对我的行为真诚地忏悔。”

愿意赔偿

道歉之后，受害一方一般都想看到你为了弥补过失会采取什么行动。赔偿是你为了弥补过失所能够采取的行动，通过修复过失所毁坏的财物，赔偿还可以将关系修复。如果仅仅是修理或者替换，那也一定要认真，不要偷工减料。赔偿物品的质量反映着你对双方关系的重视程度。如果你不小心在别人的衬衫上溅上了墨水，那么就买一件新衬衫并附带一条领带。如果打碎了别人的花瓶，就买一个新花瓶来将功补过。如果你挪用了资金，法

庭会判你退还全部资金，而且经常会要求做一次正式的道歉。因为赔偿是一种惭愧的让步，你可能会担心受害一方所要求的赔偿额超出你◆

关于作者

约翰·柯达(John Kador)，著有多部管理书籍，包括《经理人的疑惑》(The Manager's Book of Questions)和纽约时报(*New York Times*)畅销书《为网络准备停当:网络经济时代的成功策略》(*Net Ready: Strategies for Success in the E-conomy*)。他曾为多位《财富人物1000》(*Fortune 1000*)的上榜高管代笔著书，同时自己也是领导力方面的演讲家和咨询专家。
