

國立臺灣師範大學管理學院全球經營與策略研究所

碩士論文

Graduate Institute of Global Business and Strategy

College of Management

National Taiwan Normal University

Master Thesis

當老闆說對不起：華人領導者道歉動機之研究

When the Boss Says Sorry: A Study of the Motivations of

Chinese Leaders' Apology



蘇盈方

Su, Ying-Fang

指導教授：許書瑋 博士

Advisor : Ryan Shuwei Hsu Ph.D.

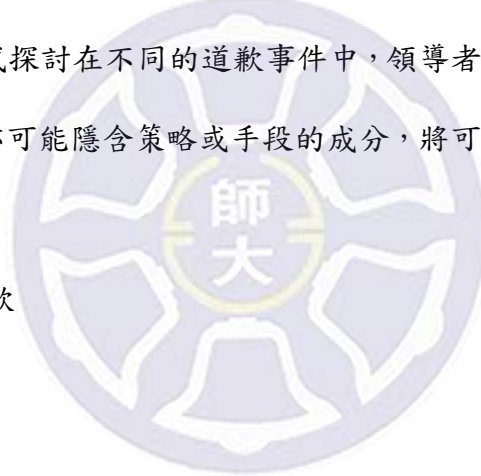
中華民國 108 年 7 月

July, 2019

## 摘要

道歉是一種意義深遠的人類互動行為，為兩造不平等的雙方提供釐清彼此差異的途徑，進而開啟對話、重建彼此尊嚴與關係，也成為近代興起的議題。任何人都有可能道歉，但如果道歉是發生在有威嚴、具楷模形象的領導者身上呢？本研究以半結構訪談法進行質性研究，搜集領導者道歉的情境案例，了解領導者道歉的動機。而本研究總結四個使領導者不排斥道歉而為之的結果，包含：大局為重、風範楷模、仁愛體恤、心胸寬闊，進而說明此四個動機如何推動、影響領導者道歉。本研究除提出四個正向意涵之外，在最後提出本研究係以領導者角度出發，未來可以對偶方式探討在不同的道歉事件中，領導者道歉對追隨者的影響及感受；此外，道歉中亦可能隱含策略或手段的成分，將可作為未來研究之方向。

關鍵字：領導者、道歉



## Abstract

One of the most profound human interactions is the offering of apologies. Apologies provide processes for both unequal parties to settle and clarify their differences, thereby opening up dialogue and rebuilding mutual dignity and relationships. Also, it becomes an issue in the rise of modern times. Anyone can apologize, but what if the apology happens to a leader with a majestic and exemplary image? This study uses a semi-structured interview to conduct qualitative research, collect cases of leaders apologizing, and to understand the motivation of leaders' apology. The study summarizes four results that make the leader not rejecting the apology, including: macro perspective, role model, benevolent heart, and flexible mind, then explains how these four motives push and influence the leaders to apologize. In addition to the four positive findings, this study concludes that the research is based on the leader's perspective that we can explore the influence and feelings of leaders' apologies on followers in different situation in the future. An apology may also imply the elements of a strategy or means that will serve as a direction for future research.

Key words: leader, apology

# 目錄

摘要.....	i
Abstract.....	ii
目錄.....	iii
表目錄.....	v
圖目錄.....	vi
第一章、緒論.....	1
第二章、文獻回顧.....	3
第一節 道歉的意義.....	3
第二節 道歉的方式.....	4
第三節 道歉的動機.....	7
第四節 道歉的難處.....	9
第五節 小結.....	9
第三章、研究方法.....	11
第一節 研究方法.....	11
第二節 研究對象.....	14
第三節 研究步驟.....	16
第四章、研究結果與討論.....	18
第五章、研究結論與建議.....	37
第一節 研究發現與建議.....	37
第二節 研究限制與未來發展.....	38

參考文獻.....	39
附錄.....	43
訪談大綱.....	43



## 表目錄

表 1 研究對象基本資料.....	15
表 2 道歉概念說明.....	18
表 3 道歉概念分述與說明.....	20



## 圖目錄

圖 1 初期編碼 (2017.12 資料) .....	17
圖 2 後期完整編碼 (2019.06 資料) .....	17



## 第一章、緒論

領導者在組織當中扮演著重要的角色，具有一定的責任，典型領導者的形象是部屬的楷模及典範，必須具備指導部屬的才能，提供部屬適當方向。在西方的轉換型領導理論中(Bass & Avolio, 1990)，與東方的德行領導(鄭伯璜、樊景立，2000)中，皆提及領導者是組織中成員的楷模及典範。

「轉換型領導」一詞最早由 Burns 提出(1978)，定義轉換型領導的核心是道德承諾，轉換型領導使追隨者彼此增強工作動機之外，也提升道德水平。根據 Bass 與 Avolio(1990)提出，轉換型領導的四大構面之一為「理想影響」(idealized influence)：以普遍道德原則為其領導方針，為人端正、以身作則，透過「知行合一」散發影響力，能以說服性的言語、行動強化組織成員的道德意識，培養組織成員更高的道德成熟度，在組織內創造共同的道德價值觀與高度的道德標準，最終成為部屬學習與尊敬的榜樣。在西方領導理論中，領導者作為楷模是轉換型領導所強調的重點之一。

除了基於西方組織特性所發展出來的領導理論，華人領導行為中的德行領導(鄭伯璜、樊景立，2000)指的是領導者必須「以德服人」，表現出高超的個人操守與道德修養，來獲得部屬的景仰，使之潛移默化。德行領導根源於儒家思想，領導者展現與其角色合宜的行為，證明其高超的品德；領導者為人正直盡責，考量眾人關懷之事，不為私利而做出侵害他人之行為。當部屬知覺到領導者行事遵從道德規範時，會產生教化的作用，部屬會順從、尊重領導者，並將此價值內化為自己的行事標竿，仿效領導者的言行，學習領導者的無私盡責(鄭伯璜等人，2000)。當領導者展現正直的行為，強調道德規範，不以私害公，並以身作則透過美德來領導，便能獲得部屬的認同與效仿。基於以上所述，領導者應成為部屬



追隨的典範也是華人文化中強烈展現的領導風貌。

從轉換型領導與德行領導的定義中，皆可看到相似的共同點。轉換型領導中「理想影響」說明領導者品格端正；德行領導「以德服人」強調領導者正直負責、不佔便宜，樹立無私典範。從以上段落可以看見，東西方的領導理論普遍認為領導者作為典範楷模為一重要概念。

在這樣的形象之下，道歉在領導者與部屬的種種互動中似乎顯得格格不入。道歉指的是兩造相對時，冒犯者對被冒犯者承認自己對過失或對方的不滿所該負的責任，並表示遺憾或感到自責（Lazare, 2004）。

道歉像個雙面刃，堅決不道歉可能是明智之舉，也可能碰到釘子；相反地，願意道歉可能是人格高尚的象徵，也可能被視為態度軟弱。在許多情況之下，人們會拒絕道歉，因為道歉是一件困難的事，且似乎與認輸劃上等號，顯得自己軟弱無能、像個失敗者，對於講面子、人情、羞恥的華人社會來說，更是一種示弱的表現，擔心外在世界的反應，害怕承受內疚感與羞愧感的煎熬。然而，道歉也可能是一種勇於承擔的表現，迅速承認問題，表達關切；透過道歉，重建被冒犯方的安全感，恢復被冒犯方的尊嚴，確保雙方共有的價值觀，進而迎來正向的結果，除了和解、原諒，更有可能使被冒犯一方對道歉方更加尊敬。

道歉是一種溝通的方式，表示懊悔及愧疚，傳達理解、在乎對方所遭遇的不便，以及表達願意承擔的態度；而道歉可能使人失去自尊、地位、形象，也可能使人重新獲得敬重；對比前段所述領導者作為部屬典範楷模之重要性，領導者如何評估道歉所帶來的道德風險，就成為我所感興趣的主題。因此，我的研究主題即是：華人領導者在處理「道歉」時所考量的動機。

## 第二章、文獻回顧

### 第一節 道歉的意義

在日常的工作場域中，錯誤與過失的發生相當常見，不僅於個人層次上出現，也可能涉及整個組織的層次。領導者可能會因言論、行為或缺乏行動而犯下錯誤、冒犯他人；或者在領導人負責的團體中，有一個或多個人行為不當、產生過失，使組織內部向心力與外部聲譽受影響；再者，則可能是在領導人負責的團體中，有一個或多個人產生過失、錯誤，對外部一個或更多人構成損害，衝擊到組織與受害者的關係。諸如此類的情形稀鬆平常，此時，作為組織的代理人，領導人不只為自己的行為負責，也可能得為成百上千，或是多達數百萬追隨者的行為負責。

當組織或領導者個人出現過失或不當行為時，會對追隨者產生直接且負面的影響。追隨者可能會有以下反應：失去對領導者的信任或忠誠、對管理的滿意度下降、對彼此之間認知關係品質的下降，以及對組織感受到較少的歸屬感 (Basford, Offermann, & Behrend, 2014)。

面對這些負面的影響，道歉即是一種提出回應的方式，當人們發現自己身份、聲譽受到威脅時，通常會採取補救性自我表現策略，旨在「修復或減少對其身份造成的損害，並減少大眾可能給予的潛在懲罰」(Schlenker and Darby 1981, p. 271)。道歉是一種補救性的自我表現形式，透過道歉，冒犯者傳達懊悔，認同自己應受到責備，並試圖說服他人認為這樣的冒犯行為不是他們真實性格的反映 (Schlenker and Darby, 1981)。道歉構成了一種明顯而明確的行為，使受害者能夠將道歉的舉動視為對犯錯、不法行為的社會責任反應。道歉標誌著脆弱性並傳遞道德意涵，允許人際關係的修復開始 (Tucker, Turner, Barling, Reid, & Elving,

2006.)。

良好、完整，也可能比較有效的道歉，包括四個部分，第一個部分是悔恨的表達「對受害者的傷害表示誠實的遺憾」，向被冒犯的一方或各方表明他們的價值。第二個部分是接受責任，承認被冒犯的一方受到傷害的事實。第三個部分是同理心的傳達，表明冒犯者理解其對受害者的影響。最後一個部分概述了一項承諾未來不再犯的行動計畫 (Byrne, Barling, & Dupré, 2013)，說明如下：

- 一、悔恨的表達：針對因自己過失而使被冒犯的一方遭受痛苦及其他感受，表示深沈、痛切的後悔，展現自責、內疚與苦惱，認同被冒犯者遭到冒犯的真相。
- 二、接受責任：承認所引起的不滿與損害，清晰、直接地認可這些傷害對被冒犯者的影響；藉由坦誠過失，實際上也是向被冒犯者說：「這不是你的錯」。
- 三、傳達同理心：傳達自己對被冒犯者的受傷心境感同身受，站在同一個基礎上去思考被冒犯方的心情，理解對方所承受的不便、損失或痛苦。
- 四、補償與承諾：述說願意付出更多來彌補過失的心意，表明冒犯者認真看待對方的不滿，確保彼此享有同樣的價值觀，並保證不會造成對方更多的傷害。

## 第二節 道歉的方式

道歉可能可以化解組織或領導者個人過失對追隨者的負面影響，目前有文獻已經提出面對錯誤，領導者的道歉會獲得追隨者正向的反應。根據 Basford、Offermann 與 Behrend (2014) 指出，領導者認知自己行為有違而道歉，特別是在追隨者認為其領導者的道歉是真誠的狀況之下，會使追隨者對領導者產生更正面的看法，獲得更積極的追隨者反應，可以幫助改善領導者對於自我形象的擔憂，並建立更積極的領導者—追隨者工作關係。更進一步的說，真誠的道歉會將錯誤或不法行為與領導者的性格分開，使追隨者不傾向將領導者的錯誤、不法行為歸

因於個人性格、能力或態度 (Schlenker and Darby, 1981)。相反地，不真誠的道歉可能會產生負面的追隨者反應，追隨者可能會懷疑領導者的道歉是出於其對於挽救面子的需求，而不是領導者對追隨者福祉的真心關注 (Regehr & Gutheil 2002)，因而認為領導者不值得信任、自私自利，或別有動機 (Struthers, Eaton, Santelli, Uchiyama & Shirvani 2008)。

承上段論述，相較於沒有道歉或不誠實的道歉，真誠的道歉會得到更有利的反應 (Basford, Offermann, & Behrend, 2014)。真誠的道歉會反映出：對領導者更信任、對管理滿意度的提升、更高的領導—成員交換質量，以及更多的組織承諾。在此基礎之下，有兩個潛在的中介：謙卑 (humility) 和轉換型領導 (transformational leadership)，可以解釋為什麼領導者的真誠道歉能激發正向的追隨者反應。

## 謙卑

有關謙卑的描述如 Morris, Brotheridge, & Urbanski (2005) 所指出：涉及準確的自我評價以及考慮自己與他人的關係。而 Davis, Worthington, & Hook (2010) 則提出「關係謙卑」(relational humility)：謙卑的展現是來自觀察者評估其利他傾向、正面的情緒表達、情緒調節與準確的自我評估。獲得領導者真誠道歉的追隨者，可能更傾向於將謙卑歸功於他們的領導者，認為領導者擁有 Davis 等人的「關係謙卑品質」(relational humility qualities)。也就是說，真誠的道歉可能表明領導者不是只顧自身利益的，而是關注冒犯行為對追隨者的影響；此外，領導者真誠的道歉可以傳達其他導向的情緒 (例如：同情，同理心)，並表明領導者可以在困難的情況下調節情緒，而不是防禦性的反應或忽略問題；最後，真誠的道歉亦可能表明領導者有準確的自我評估，承認個人缺點，並且願意於必要時接受責備與承擔責任。關係謙卑也可能將追隨者對領導者道歉的評價與他們對轉換型

領導的看法連結起來，被認為謙卑的領導者也更有可能被視為是轉換型領導者，  
(Basford, Offermann, & Behrend, 2014)。

### 轉換型領導

轉換型領導包括四個不同的部分：理想影響 (idealized influence)、激勵鼓舞 (inspirational motivation)、智性啟迪 (intellectual stimulation)、個別關懷 (individualized consideration)。理想影響指領導者懷抱願景及使命感，並具有自信與自尊的特質，展現個人魅力而得到成員的尊敬與信賴，進而激勵部屬的內在動機，提升部屬完成組織目標的使命感。激勵鼓舞指的是領導者透過演說、喊話等方式將願景傳達給部屬，建立共同目標，並藉由情感上的鼓舞激發部屬的樂觀與熱忱。智性啟迪指領導者鼓勵部屬質疑、挑戰現狀，從不同的角度切入問題，運用思想及創造力，提升部屬獨立解決問題的能力。個別關懷則指領導者會注意部屬的需求、展現同理心，理解並接受部屬的個別差異或特殊才能，給予部屬個別指導及協助，使部屬順利成長與發展 (Bass & Avolio, 1994)。

### 小結

轉換型領導者服務的是組織利益而非自己，並且試圖發展和賦予他人權力 (McClelland, 1975)，而領導者參與真正的轉換型領導可能需要很高的謙卑程度 (Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005)。Bass 等人認為，其中有三個部分可能受到領導者的謙卑程度的影響，這三者都要求領導者以有利於組織和員工福祉的方式行事。首先，謙卑的領導者可能會被賦予對理想化影響的更大認識，因為追隨者認為領導者承擔風險並在自我面前考慮他人的需求，進而更有可能將這些領導者視為道德標竿，所以追隨者欽佩、尊重和信任領導者，並希望效仿他們。其

次，轉換型領導者為追隨者提供智力刺激，鼓勵跳脫框架思考 (thinking out of the box)，不公然地批評成員的個人失誤，支持追隨者嘗試新方法，進一步協助他們提出解決方案 (Bass & Riggio, 2006)。最後，轉換型領導者為追隨者提供個別關懷，不以自我為中心而是關心追隨者，說明他們重視與追隨者的關係，擔任其教練和導師，認可個體的需求和期望差異，在支持性的環境下創造新的學習機會，以便不斷發展員工，使其具有更高水平的能力，並透過委派任務給追隨者來得知其是否需要額外的指引、協助 (Basford, Offermann, & Behrend, 2014; Bass & Avolio, 1994; Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005; Tucker, Turner, Barling, Reid, & Elving, 2006)。謙卑為領導者提供了「他人」而非「自我」的定位，此定位將有助於領導者從轉換型領導的三個部分中展現作為，並且排除自我誇大、剝削或自利的行為 (Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005)。

道歉的領導者被視為超越自身利益，從而體現了轉換型領導中的要素 (Tucker, Turner, Barling, Reid, & Elving, 2006)。更進一步的說，當領導者的道歉被評價為真誠時，會使追隨者對領導者產生謙卑的看法，從而培養對轉換型領導的看法，進而導致有利的追隨者結果。因此，真誠的道歉被視為謙卑和轉換型領導的標誌，而不是脆弱的象徵 (Basford, Offermann, & Behrend, 2014)。

### 第三節 道歉的動機

上述文獻主要探討的是領導者「如何道歉」，但是，除了道歉的方式之外，領導者願意道歉的動機也相當重要。研究表明，領導者道歉可能不只是改善困境並恢復關係，更可以對追隨者和領導者自身的福祉 (well-being) 產生強大的影響 (Byrne, Barling, & Dupré, 2013)。

## 追隨者的福祉

領導者的道歉是道德行為的一種具體示意，有助於提高追隨者的信任度、提升領導者—追隨者關係質量，以及更高的員工績效。對追隨者而言，領導者的道歉，體現了對良好領導的預期道德和道德框架相一致的行為（Avey, Wernsing, & Palanski, 2012），向追隨者傳達：相較於自己，領導者更重視員工的集體利益（Brown, Trevino, & Harrison, 2005）。此外，領導者道歉象徵謙卑，因此減少了領導者和追隨者之間的社會距離，進而減少了改善福祉的地位差異（Christie and Barling, 2010）。最後，領導者道歉表明了修補與改善現有領導者—追隨者關係的意圖，工作場所中的關係對追隨者福祉至關重要，領導者的道歉表明領導者重視與追隨者的關係（Arnold et al. 2007 ; Fritz et al. 2011 ; Nahum-Shani and Bamberger, 2011）。

## 領導者的福祉

領導者道歉不只攸關追隨者的福祉，也增強他們自己的福祉，進而影響工作場所中的關係與組織績效（Byrne, Barling, & Dupré, 2013）。基於自我驗證理論（self-verification theory），人們希望別人看他們與他們看自己一致（Swann, 1983）；因此，當領導者犯錯時，他們會採取行動以恢復及強化領導身份（Ayduk et al. 2013 ; Wood et al. 2005）。其次，當領導者違背追隨者對其期待時，他們可能會經歷高度內疚與懊悔，道歉行為是一種方式，讓領導者可以放下那些負向影響其感受的情緒。最後，領導者可能在道德上意識到道歉是正確的做法，感到「真正的悔恨，並為尋求寬恕和救贖而道歉」（Kellerman, 2006, p. 76）。總而言之，領導者可能對自己的違法、錯誤行為感到內疚，認為自己損害了重要的工作場所關係，進而更渴望重新被視為有能力和有道德的（Byrne, Barling, & Dupré, 2013）；領導

者以道歉表現謙卑，傳達其正做出「正確的事情」，重申自己的道德形象，試圖減少他們從犯錯、違法行為中感受到的內疚，並從改善與追隨者的關係中獲得了好處。

#### 第四節 道歉的難處

雖然目前文獻已提出證據說明面對錯誤領導者道歉的正面效果，然而亦有學者指出道歉需要相當的勇氣，有兩種原因使人們認為道歉很難，第一，人們擔心道歉帶來的後果難以預料，覺得道歉可能無法改變什麼，害怕不能得到理想的回應，無法預測對方的心情，不確定對方是否能夠理解、接受和原諒，還是會給予拒絕、打壓或羞辱，擔心對方不再敬重他們，會威脅或結束彼此關係，加以處罰。在恐慌與壓迫感之下，傾向認為道歉有可能引起更大的衝突，或是更糟糕的後果。第二種原因強調對負面自我意象的擔憂與害怕，人們認為道歉等同於承認自己是壞人，需要面對自己犯錯、傷人的事實，承受內疚感與羞愧感帶來的煎熬，如同卸下面具暴露自己的脆弱，自尊上受到威脅，無法確認自己是擁有正派品格的人，也就是說，透過道歉來確認對自我的知覺，認為道歉可能象徵自己認輸、軟弱、丟臉等，是對自己作為加害人的承認，因而產生防衛、抗拒的心態（Lazare, 2004）。

#### 第五節 小結

文獻指出在工作場域中，領導者可能因自身過失或為組織承擔責任而道歉，完整而有效的道歉過程通常包含：悔恨的表達、接受責任、傳達同理心、補償與承諾。相關研究也指出道歉可能正向影響追隨者對領導者的看法，並為領導者及



追隨者都帶來福祉；只不過，對領導者來說，道歉亦有其難處及風險，在領導者作為表率的前提之下，道歉可能會危及其形象，或使其不再受到敬重。



## 第三章、研究方法

### 第一節 研究方法

#### 一、 質性研究

本研究採質性研究法進行。質性研究的探究是建立在經驗世界的基礎之上，Denzin 和 Lincoln (2000) 認為質性研究意味著研究者在自然環境中研究事物，試圖從人們帶給他們的意義來理解或解釋現象，可用於探討一些尚未被研究的領域或者是對特定族群、事件的研究尚未有清晰連結的領域。

質性研究不從理論開始，而是從所收集的資料中去尋求建構有意義的內涵，理論從而由資料中浮現。換言之，質性研究重視的是深入探討特定問題，透過詮釋現況，描述出研究的核心問題。研究者在自然情境下，透過個案研究、訪談、歷史回溯、參與觀察等方式，進行完整且豐富的資料收集，進而深入了解研究對象如何詮釋社會行為之意義。

通常，質性研究是研究者藉由與被研究者密切的互動過程，透過一種或多種的資料收集方法，對所研究的社會現象或行為進行深入、全面的理解。藉著被研究者陳述個人的感受、生活與經驗，研究者得以獲得、了解及解釋受訪者個人對社會事實的認知 (Minichiello et al., 1995)。

綜合以上，本研究欲探討領導者在工作場所為何願意道歉，採用質性研究進行深入的資料收集，再收斂出有意義的結論。

#### 二、 半結構訪談法

本研究使用半結構訪談法探討華人領導者在組織內的道歉情境。「半結構訪談法」(semi-structured interviews) 又稱為「半標準化訪談法」(semi-standardized

interviews) 或「引導式訪談法」(guided interviews)。在訪談進行前，根據研究問題與研究目的，設計訪談大綱，作為訪談時的指引方針。不過，在訪談的過程中，訪談者不一定需根據訪談大綱的順序來進行訪問工作，可依照當下實際狀況對訪談問題做彈性調整。半結構訪談法的概念是假設：雖然訪談的問題相同，但由於受訪者對於問題本身的認知及個人生活經驗不同，受訪者的反應可能會有較大差異。半結構訪談法在撰寫訪談大綱時，不需對每個欲討論的議題預先設計非常清楚的問題，而是以半開放的方式詢問；訪談大綱的設計只是要讓訪問進行得更流暢，所以在引導式的問題之後會緊隨著開放說明式的問題，用以詢問受訪者的感受。

對應前章文獻回顧，探討道歉的定義、方式、動機及難處，延伸出本研究的訪談大綱，安排如下：先了解受訪者的工作內容、團隊架構及溝通概況，目的是讓訪問者對受訪者所處的工作場域、產業有初步認識，能對受訪者稍後說明的道歉情境有所連結。第二部分引導受訪者敘述工作場域中所發生過的道歉事件，目的是讓受訪者依訪談架構練習敘述道歉的情境。第三部分再請受訪者以相同脈絡敘述自身道歉經歷，包含事件的來龍去脈、道歉後的結果，釐清道歉的方式和時機，並針對以領導者身份道歉時的考量、動機和心情做細膩的討論；此外，亦請受訪者進行繪圖，描繪道歉的概念並進行說明。

於訪談中進行錄音，於訪談結束後整理成逐字稿，配合使用電腦軟體 MAXQDA 輔助編碼，對資料做初步處理與分析，從資料中逐步歸納出同質現象並建立觀念。

### 三、 編碼

關於編碼產生的方式，Miles 和 Huberman 認為建立代碼的方式至少有兩種。

一種是預建式，也就是在分析資料之前先建立好若干代碼，且預先擬好各個代碼的下一層代碼。譬如研究者可能在文獻探討或理論推演時，即可預先知道有幾個相關層面的概念是重要的，因此可以預先擬定編碼系統，再根據這個預建的編碼架構對資料進行分析。這時候研究者可能是要驗證假設，也可能是要發現新的關係型態。當然，當研究者實際做資料分析的時候，依舊可以修正此預先建立好的編碼架構。這樣的編碼架構是先產生上一層級的代碼，再逐層往下產生較低層級的代碼（也就是上一層級代碼的分類），因此可以說是「由上往下產生的編碼架構」。

另一種較傾向於歸納的方法：

研究者在蒐集資料前，並不需要預建代碼系統，等拿到資料後，再來看資料在脈絡中的作用與位置，以及資料的變異情形。基本上這就是「紮根理論」取向，這一方法最早由 Glaser & Strauss (1967) 所提出，其後又有很多相關的發展。這種方法並不預定任何代碼，代碼是在閱讀資料時漸漸出現的，乃是讓所蒐集到之資料去型塑出代碼系統。(Miles & Huberman 1994/2005 : 126)

本研究之資料分析對於編碼產生的方式採用後者，研究者閱讀審視逐字稿內容，做開放式編碼，產生的開放式代碼會是層次較低的分散概念，過程中再將性質相似或討論同一類別概念的編碼彙整歸類，加以聚攏。由於訪談對象不同，因此可能從一份逐字稿進行到下一份逐字稿時會產生新的概念、新的歸類，在資料分析的過程中藉由軟體輔助，一旦有新的編碼產生，便回過頭重複咀嚼資料，確保資料完整分析。

本質性研究透過編碼將逐字稿所提供的資訊分類、比較，從中尋找共同概念，以期用較貼切的語言來整理與詮釋。

## 第二節 研究對象

以台灣地區不同產業之領導者做為研究對象，進行半結構訪談。設定不同產業是為了避免領導者所處產業類似，可能造成道歉情境同質性太高而失去研究效度。本研究邀請 19 位不同工作領域中的領導者作為受訪對象，透過一對一訪談，從領導者的角度瞭解不同產業之工作內容、組織架構及溝通模式，並透過領導者提供之真實案例，找到領導者對於道歉概念的交集。

研究對象共計 19 人，包含女性 12 人，男性 7 人；所處產業包含教育、出版、運輸、餐飲、電信、零售、資訊、金融相關行業及政府機關等。總訪談時數共計 26 小時 10 分 16 秒，訪談逐字稿總字數 433,810 字。研究對象之基本資料呈現如下頁表 1。

表 1 研究對象基本資料

	性別	產業別	職位	訪談時間	字數
受訪者 A	女	教育業	國小校長	01:56:53	26,092
受訪者 B	女	出版業	總編輯	01:50:22	30,263
受訪者 C	男	貨運承攬業	副總	01:00:03	20,259
受訪者 D	男	運輸及倉儲業	運務部資深經理	01:27:38	21,577
受訪者 E	女	餐飲業	北區營運部資深經理	03:01:43	51,595
受訪者 F	女	電信業	行銷經理	00:58:50	17,617
受訪者 G	女	零售業	規劃資深專員	00:34:32	10,126
受訪者 H	男	不動產經紀業	行銷經理	00:41:54	10,372
受訪者 I	女	金融服務業	管理股股長	01:14:02	15,394
受訪者 J	男	電信業	副理	01:03:29	16,035
受訪者 K	女	金融服務業	業務主管	01:10:23	20,385
受訪者 L	女	銀行業	資訊規劃開發部副理	01:14:18	19,725
受訪者 M	女	電腦及週邊設備 批發業	業務經理	01:30:31	25,169
受訪者 N	男	資訊服務業	資深協理兼任處長	02:20:01	44,917
受訪者 O	男	管理顧問業	負責人/董事長	01:53:55	34,896
受訪者 P	女	教育業	國小校長（已退休）	01:25:26	26,739
受訪者 Q	男	政府機關	專委	01:14:22	19,047
受訪者 R	女	證券業	資深經理	00:46:29	10,368
受訪者 S	女	批發業	業務行銷經理	00:45:25	13,234

## 第三節 研究步驟

### 第一階段 半結構訪談

建立訪談大綱，以一對一半結構訪談，得出領導者對於道歉的看法，並配合錄音檔將訪談內容彙整為逐字稿。訪談大綱請見附錄一。

### 第二階段 MAXQDA 編碼

使用電腦軟體 MAXQDA 組織和分類這些非結構化的數據。首先匯入逐字稿，進行文本內容編碼，將編碼分類歸納。當新編碼產生時亦重新檢視文本，確認文本資料沒有遺漏地歸類到對應的概念。運用軟體中的備忘錄功能也幫助研究者使用自己的話來整理想法過程或創建段落釋義。



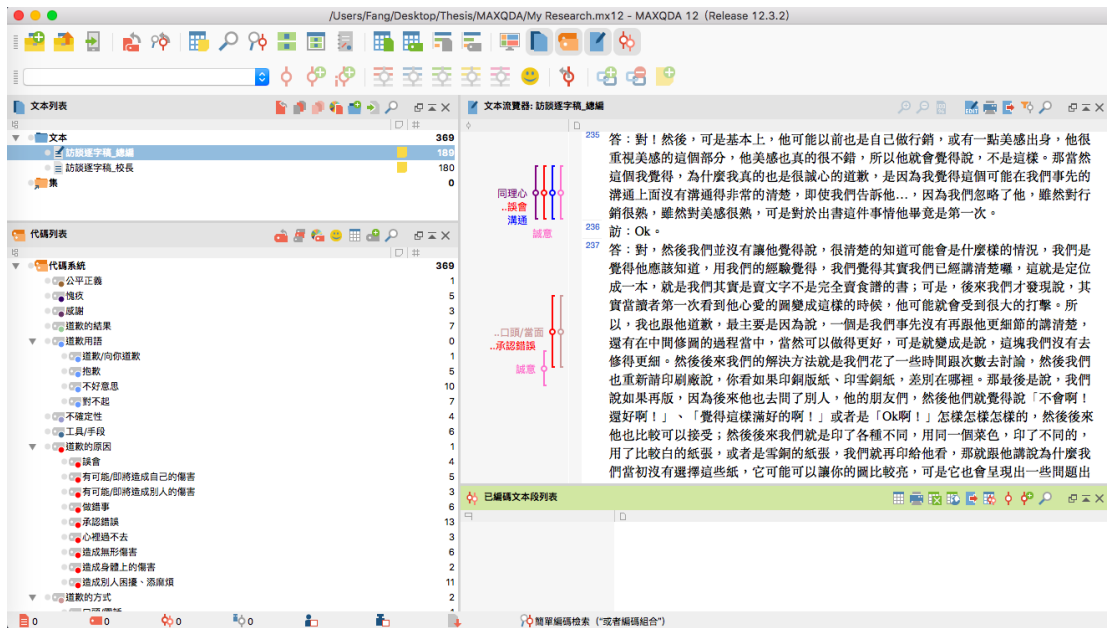


圖 1 初期編碼 (2017.12 資料)

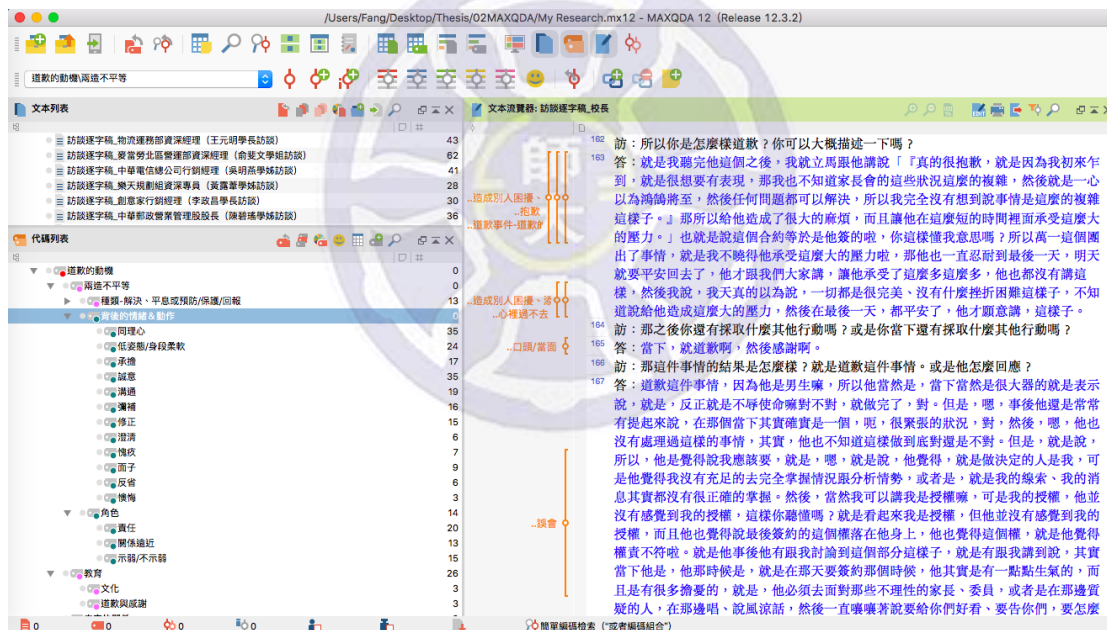


圖 2 後期完整編碼 (2019.06 資料)

### 第三階段 討論與建議

資料分析後，透過檢索編碼片段，觀察文本中出現頻率最高的概念，統整、探討華人領導者道歉的結構、過程與意圖。



## 第四章、研究結果與討論

本章呈現獲得之研究結果，說明領導者的道歉包含豐富的正面意義，使他們不排斥道歉而願意為之。

從訪談資料中發現推動道歉的力量來源相當多元，並帶有許多正向意涵，因此在一些可能使人尷尬、不自在，或是有損形象與威嚴的情境中，領導者仍願意道歉。

道歉體現領導者對自身角色的認知，歸納四個最常被提及的重要概念：大局為重、風範楷模、仁愛體恤、心胸寬闊。綜合上述四個道歉概念，整理如表 2。

表 2 道歉概念說明

道歉的概念	說明
大局為重	著眼全面，並認為自己有義務維護關係和諧。
風範楷模	親力親為，以身作則，為部屬樹立榜樣。
仁愛體恤	對部屬關心照顧，能設身處地替對方著想。
心胸寬闊	能夠放低姿態，展現道德修養。

「大局為重」解釋領導者眼界寬廣，考量多個面向，並視工作場域人際網絡和諧為己任，不計小嫌，以大局為重。

「風範楷模」說明領導者從自身出發，躬體力行，反求諸己並帶頭示範，能夠影響部屬、獲得部屬認同，以實踐團隊文化和紀律。

「仁愛體恤」表示領導者以博大的仁愛之心推己及人，將同理心展現在部屬身上，使部屬感覺被照顧與尊重，進而獲得部屬的尊敬及信任。

「心胸寬闊」顯示出領導者的寬闊胸襟，面對事情時靜心大度，能做到身段柔軟，展現高超涵養與氣度。

根據資料，將四個道歉動機進行更詳細的分述，如下頁表 3



表 3 道歉概念分述與說明

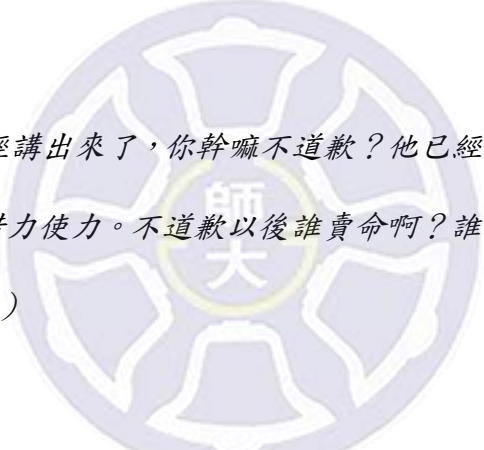
道歉的概念	分述	說明
大局為重	宏觀視野	所處位子不同，看待事情更遠、更廣，能做出對整體有利、周全的判斷，讓事情獲得圓滿或彈性。
	以和為貴	考量自我與他人，或組織中他人間的互動關係，開啟協調與溝通，使人際間關係融洽或恢復和諧。
風範楷模	以身作則	所處位子為部屬清晰可見，有義務約束自我，並帶頭示範與教導，成為學習榜樣。
	鐵肩擔責	道歉後部屬給予之認同與支持，使領導者放下道歉帶來的不舒適，確信自己行為正當並值得追隨。
	擔當表率	常出現於上對下道歉情境，部屬見領導者位在高階仍願低頭，認可其表率作為，增加尊重與信賴。
仁愛體恤	設身處地	推己及人，體會對方處境，傾聽感受與需求，道歉是使對方心情獲得緩解與安慰。
	切換角度	轉換看待事情角度與立場，細察部屬的心情和需要，道歉能使部屬感覺被在乎與尊重。
	關懷照顧	關心、體恤部屬，了解部屬的感覺與觀點，給予適當回覆、協助及情感的支持。
心胸寬闊	謙卑氣度	道歉是展現不抱怨、不逃避、謙虛自省的道德修養與智慧，進而贏得別人的尊重。
	柔軟身段	顯示領導者能適應形勢需要，放低姿態，亦象徵格局的提升，並使事件趨於緩和。
	堅韌彈性	平心靜氣，不卑不亢，道歉是展現合宜圓融的人際應對，使局面開闊豁達，工作順暢。

## 一、大局為重

領導者對其在組織中角色定位的認知，會推動其在考量事件時更全面、更深入；此外，意識到其作為互賴關係中的重要成員，對於維繫此互賴關係中的和諧抱持認同及使命感。

### 1. 宏觀視野

領導者認為道歉是其所處位子不同，擁有宏觀視野，以大局為重，做出有利的判斷。



他都已經講出來了，你幹嘛不道歉？他已經做了一個舞台給你，你幹嘛不...就借力使力。不道歉以後誰賣命啊？誰給你賣命啊？（受訪者A，國小校長）

我覺得道歉是山，你沒有走進這個山裡頭，你在不同的位子，你在大樹茂密的一個樹下看到的，跟你站在高山上看到的，可能都不一樣。那其實它可能會隨著經驗、年紀或是你的職務，你道歉的次數，還是你對於道歉的感覺，不管是你給別人的或別人給你的，我覺得它都是非常多元而複雜，非常不一樣的。（受訪者B，出版業總編輯）

我覺得在看事情的角度上面，其實比較多元，而且比較沒有那麼衝動，你就會看得比較深入跟透徹。（受訪者E，餐飲業營運部資深經理）

那所以老闆會道歉嗎？不會道歉，所以這個時候，對下我們就要去道歉。我們的角色不可能把這東西推給老闆，一定就是我來做嘛！讓他也好好下台，然後也有台階，比較容易讓事件早一點落幕。(受訪者M，電腦及週邊設備批發業務經理)

我還是跟他道歉，因為我覺得做為一個領導者，至少你要考慮到你下一步是什麼，如果你當場跟他槓起來，他明天就不來了嘛！那我覺得那個事對我來說，不是我的目的。(受訪者O，管理顧問業負責人兼董事長)

領導者認為自己在群體中站在高處帶領部屬，看待事情應更遠、更廣，對整體周全考量，不計較個人得失，讓事情得以走向圓滿或獲得彈性。

## 2. 以和為貴

領導者會考量自己與他人，或組織中他人之間的互動關係，並傾向「以和為貴」，認為自己道歉的行為是能促進、改變團體中的氣氛。以下的資料說明道歉是為了開啟協調與溝通，化解衝突或對立。

想到道歉我只想到平靜，因為會讓所有事件都是平緩、平和的。我追求的是讓團隊是平靜的，讓很多事件在最短的時間歸於平和。讓你更多時間專注去做更需要的事情。而不是讓這樣浮動的東西來打擾著你的思緒跟秩序。(受訪者C，貨運承攬業副總)

我覺得是人與人之間的信任關係，我覺得這樣（道歉）會比較好。  
我是覺得看關係是要走得比較長，還是比較短。（受訪者G，零售業規劃資深專員）

讓這事情，就是大家的一個氣，讓它消弭，那你後面就好做事。（受訪者H，不動產經紀行銷經理）

我覺得為了要維持工作上的和諧，或是說可能有求於人等等的，你就必須要有一些先低頭的勇氣。（受訪者J，電信業副理）

我覺得就是和氣啦，道歉就是希望事情有個圓滿的解決方案，然後大家以後可以心平氣和的互相面對面。所以我是站在以和為貴。（受訪者K，金融服務業業務主管）

你願意先退一步說，如果你認為我錯，好那我們就先道歉，其實不見得是你的錯，但是當你講這句話的時候人家也許就會比較讓步，至少氣氛就不會那麼僵，道歉是讓對方也軟化下來的一個工具。就我所知我每次去道歉通常人家都會原諒，然後彼此的關係還會維持。（受訪者L，銀行業資訊規劃開發部副理）

我覺得它是個橋樑，不管是低處往高處走，或高處往低處走，它能做一個緩和的效果，然後也可以渡過一些難處理的事情的時候。（受訪者N，資訊服務業資深協理兼任處長）

他就一副還是不原諒你的樣子，那你就會覺得「搞不好是個小錯，那你到底要怎麼樣？」那種情緒還沒結束掉的，可能就過去跟他說一下（道歉），因為我還蠻堅持就是「在江湖上走寧可多一個朋友，都不願多一個敵人。」（受訪者N，資訊服務業資深協理兼任處長）

我覺得這都是一種和諧的化解，因為如果說你先把敵意先減少了以後，其實什麼事情都好談，至少我們先不要有衝突。（受訪者O，管理顧問業負責人兼董事長）

領導者重視工作場所的和諧，道歉強調的是維持長遠的交情，而道歉的舉動得以使人際間的關係融洽或恢復和諧。

綜合以上資料說明，領導者站得高，看得廣，著眼全面，道歉能讓事情有更好的發展；另外，領導者認為與人相處應好來好往，並認為自己有能力與責任為關係的維護採取行動，透過道歉得以追求組織內部或是與外部他人關係的和諧。

## 二、風範楷模

領導者認為自己的行事為人為部屬所效仿，因此有義務樹立良好典範，強化自我約束。

### 1. 以身作則

在道歉之前，領導者可能衡量道歉會產生的效應，在這種事件中，領導者意識到自己在團隊中的位置使其作為能被部屬清楚看到，並可能用以警惕、督促部屬。因此，作為領導者需要帶頭示範，藉由以身作則的力量影響部屬，塑造團隊文化。

有時候，對主管來講還有個用意是，我必須要讓同事看到說因為這樣的一個事情，導致我們必須要用公司...，跟「我」也要出面去道歉，我要讓同事感覺到，可能有這樣子的一個感受跟壓力之類的。(受訪者B，出版業總編輯)

我覺得直接下指令只是把這件事情做完、完成，人的行為是不會改變，下一次還是會重覆的發生。那我們不能永遠在那邊下指令，可是不去改變這個很基本的一些禮儀或者是應該有的行為模式。我覺得道歉是可以達成這個效果我才這麼做，因為今天一個在公司裡面來講算是比較高階的主管，要做這件事情（道歉）其實是少見的，而且我相信在他們心中應該覺得是嚴重的。那我倒覺得如果是聰明的人，應該會意識到自己其實可能有某些事情做得不對，應該要調整。但是是不是能夠這一次就完全調整我不敢說，可是總得要起個頭。(受訪者D，運輸及倉儲業運務部資深經理)

我覺得其實我可能也是在做一種示範，就是說你以後如果遇到這種問題，是不是這樣子其實也會比較好過。(受訪者J，電信業副理)



我是代他們去被別人家罵的，那我希望帶他們去也讓他們看到，事情沒做好就會害整個部門是這樣子的結果。要讓他當場去面對客戶是如何的生氣的，因為我如果沒有帶他們去，回來再跟他們轉述，他一定沒有辦法感受當場的那個氣氛。這樣也讓他們知道以後做事情要用什麼態度去做，要去考量到客戶的心情，客戶的反應。(受訪者L，銀行業資訊規劃開發部副理)

我覺得就是我做，然後主任、老師們都在學。我們怎麼做，就是要示範給他們看，我覺得(道歉)就是負責任的態度。(受訪者P，退休國小校長)

如上述領導者的闡述，說明他們認為道歉這件事情對部屬來說是一種明確的示範，帶有教育的功能，希望能影響部屬效仿之。下述在對外道歉的情境中，亦可能更直接的教導部屬在面對需道歉的狀況時如何應對與溝通，為部屬設立學習的榜樣。

其實我每次的道歉都是，我覺得我在教育我的屬下。因為我是他們的主管，他們是直接面對使用者的人，那他們不能解決的問題到我這邊來的時候，我甚至電話會三方通話，讓他聽我跟客戶或是外部單位主管是怎麼溝通的。(受訪者R，證券業資深經理)

領導者認為其道歉是部屬看得見的作為，因此部屬可能藉由領導者的道歉行為，認同領導者處於高自己一等的領導地位，進而增加對領導者的尊敬與順從，並將領導者視為學習目標。

## 2. 鐵肩擔責

領導者道歉的對象之一可能是客戶、其他部門成員，或是更高階的主管等，這類型的道歉牽涉錯誤及責任的承擔。在訪談過程中收集到受訪者認為這種類型的道歉可能是困難的、難為情的、形象受損的，或者令人感到不舒適的，但他們仍願意道歉，有部分原因是道歉後部屬給予的認同、支持之反應，使他們確信自己的行為是正當的、值得追隨的。

他們絕對不會來跟你講東西，可是在很多的過程，你可以看到因為你這樣子做，他們會更願意相信這個主管可以為他承擔，扛、擋著這一片天，這是很重要的。(受訪者C，貨運承攬業副總)

員工當然就會覺得說，其實老闆是很挺我們的，所以他就會對你更有信任度，那也願意就是後面的部分協助你。(受訪者E，餐飲業營運部資深經理)

我通常會幫他們扛錯，有些是執行面，執行面上的一定不會是我犯的嘛，一定是我的team可能比較慢或什麼。那這一個可能會讓他們覺得說，至少你們的老闆是有一點肩膀的，不會推他們去擋子彈。(受訪者J，電信業副理)

其實我每次在處理客訴之後，業務都多愛我一點，我覺得我們家業務跟我感情還不錯的原因，就是他們知道有一個人可以幫他們站在前線，像母雞一樣，站在前面一起對客戶或者對我們內部的審查人員。我們家業務覺得他們有需要我的時候一定可以找得到我。(受訪者K，金融服務業業務主管)

我就是要自己做起，同仁才會認同這件事情。因為畢竟你做一個領導人，別人不會只看一件事情，是看一個面，你整個處理的時候，你的人格特質、你行事的作風，還有你對人對事的態度。(受訪者O，管理顧問業負責人兼董事長)

領導者認為道歉有其正當性，能為部屬增添向心力，使部屬覺得領導者是可靠、值得追隨的，對組織成員有正向的影響。

### 3. 擔當表率

在工作場合中，部屬能看見領導者對上級、對客戶道歉；在組織中，領導者向部屬道歉的案例亦相當常見。然而，上對下的道歉可能存在損及威嚴、失去敬重等風險，但是從訪談結果發現，領導者向部屬道歉時鮮少考慮顏面問題，不會因為可能失了面子而惜字如金；部屬看到領導者位在高階仍願低頭、認錯，進而認可領導者的擔當值得作為表率。因此，對部屬道歉反而能獲得部屬的尊重與信賴。

我覺得當一個領導很重要是你的立場是要很中立的，很明確的。  
就是說，今天如果是我的錯，我的決策造成底下的傷害，我道歉絕對沒問題，我覺得這是一個主管該做的一個風範。(受訪者C，貨運承攬業副總)

其實當你如果願意跟你的員工去低頭，不要認為自己 *always* 都是對的時候，你的員工也會給你那些中肯的建議，就是因為我自己願意退一步，去思考自己，其實反而讓我的員工更信任我。(受訪者E，餐飲業營運部資深經理)

上對下的道歉情境中，領導者的道歉凸顯了其公正無私的精神，不因其位而覺得道歉可能是丟臉或沒面子的事情，使部屬認定領導者值得作為學習的楷模，增進對領導者的尊敬與信賴。

以上資料皆呈現支撐領導者道歉的其中一項考量，是出自於對自身作為楷模的要求。領導者認同他所處的位子是部屬檢視、學習的目標，因此嚴以律己，約束自身言行，成為部屬的靠山，以及追隨效仿的標竿與表率。

### 三、 仁愛體恤

領導者考量對方的立場，設身處地，傾聽對方的感受與需求，理解自己的道歉能使對方得到安撫或療癒。

#### 1. 設身處地

在以下的案例中，說明道歉是能夠推己及人，站在對方的角度思考，進而理解或體會對方的心情、處境和需求，道歉是希望讓對方好過一些。

當時當然是很震驚啊，因為將心比心嘛，假設今天那個受傷的是我的小孩，我應該也沒辦法接受吧！所以一開始我們真的就只能說對不起、不好意思。然後她講了什麼我們都說好，我們會立刻改進，我們會立刻去檢視。(受訪者A，國小校長)

我覺得感覺上面道歉一定要有，今天會有情緒上來就是因為他有不開心的地方，所以你可以站在他同理心的角度去跟他說抱歉。(受訪者K，金融服務業業務主管)

就是用這個同理心來思考，如果有發生什麼事情的時候，如果要道歉就是你站在他的立場來想這件事情。我沒有覺得我一直被罵，我覺得他現在就是處在一個生氣、擔心、焦慮的一個心理狀態。(受訪者P，退休國小校長)

因為能體會對方的心情，所以暫且不論事件的責任歸屬，透過道歉使對方的心情獲得緩解與安慰。

## 2. 切換角度

在團隊或組織裡頭，領導者能透過自己還在前線時的經歷，或是切換看待事情的角度，細察部屬的心情和需求，使部屬感覺被在乎，如以下資料所示。

我覺得將心比心，今天在工作中如果你的老闆做錯事了，但他叫你去背黑鍋，那你的心情是什麼？就是你用同理心回去想，其實他此時可能是很挫折的，很傷心的，他可能今天是很氣憤的。那今天如果你站在他的角色，這個時候你期望別人怎麼對你，你就應該將心比心、同理心的表現去做這個事情。(受訪者E，餐飲業營運部資深經理)

同理心這件事情其實是蠻重要的，將心比心的設身處地，我覺得這個很重要，但是你問我說為什麼會去展現這件事情，我覺得有時候是來自於你自己曾經被對待。(受訪者E，餐飲業營運部資深經理)

部屬覺得說你尊重他，然後他也會對你這個主管，覺得比較站在將心比心的立場去思考；那通常也會對你比較有向心力，然後後面比較能帶心。(受訪者M，電腦及週邊設備批發業務經理)

同理心的部分我覺得是當了主管跟年紀漸長之後，就會有感覺。沒有帶人的時候，人那一塊不見得那麼明顯，因為，反正就同儕嘛！大家都一樣，我就做我的，工作上本來都是分工。可是你做到帶人主管的時候，你完全沒有同理心，我覺得很難帶心。(受訪者S，批發業業務行銷經理)

在此情境中，領導者的道歉展現了自己不忘身處基層時的經驗與角度，因而能體察或諒解部屬的感受及訴求，在處理事件時能切換立場，使部屬感覺到尊重。

### 3. 關懷照顧

在面對團隊裡的部屬時，領導者展現關心、體恤下屬的態度，表達自己瞭解對方的處境，能站在部屬的角度思考事情，給予適當的回覆、協助以及情感的支持。

你如果要去有一些情感連結就一定是關心，你跟你的下屬之間可不可以建立更好的關係，其實就是來自於「關心」。你會說 sorry 的時候，代表你真的是在關心他，因為你關心到他的生活、他跟以前不一樣了、他今天開心或不開心，當你今天有關心他，他跟你講的時候，邏輯上來講當然就有機會就他的表現當中回去發現到，原來是自己的問題，那就有機會透過這個道歉，讓他比較舒適一點點。(受訪者E，餐飲業營運部資深經理)

我其實也把我的業務當成家人，像我的弟弟、妹妹一樣，所以我的模式都是比較軟性，我不會當做沒發生，我會很在意這件事情，因為我知道可能影響工作情緒、什麼的情緒，我比較在意他情緒面的事情。(受訪者K，金融服務業業務主管)

從道歉展現領導者在日常工作中對部屬的關懷及照顧，能覺察部屬的想法及立場，提供個別的指引、鼓勵或協助

領導者不會因為專注於完成事情，而在過程中忽略旁人的感受，相對的，領導者自發性换位思考，深入關懷、理解對方的感覺和觀點，創造雙方的連結，使道歉更真誠到位。

#### 四、 心胸寬闊

領導者在面對不同的狀況有不同的作為，透過妥善表達，進退有方的道歉，可以使事件趨於緩和。

##### 1. 謙卑氣度

從過去的經歷累積領導哲學，適應形勢的需要，當有衝突、誤會或錯誤發生的時候，領導者不會抱怨或逃避，虛心退讓，藉由道歉展現道德修養與智慧，進而贏得別人的尊重。

我覺得一個領導者就是一定要有隨時反思的能力，不能錯的都是別人的錯你自己都沒有錯，那就算要究責你一定要先究自己的責，不能先去究別人的責，這是一個領導人一定要有的胸襟。(受訪者A，國小校長)

中國人講到「禮多人不怪」，所以多說點道歉也不會死，也不會少塊肉，但是，有可能就可以建立人脈、解決問題，或者是展現你的雍容大度，或者是表示你是一個很有度量的人。(受訪者A，國小校長)



在這個位子上，領導者認為自己的格局應更提升。以上兩項資料說明的是較廣義的概念，提及領導者在考慮事情時謙卑自省，透過道歉展現自己的氣度。

## 2. 柔軟身段

領導者認同提升格局是願意展現柔軟的身段，不介意放低姿態向人道歉。如以下資料呈現。

那都是放在很低的姿態，一直跟他說：「對不起，這真的是我們的問題，我們會承擔這些費用。」在那樣的狀況下，我都是用非常低姿態的方式來做。(受訪者C，貨運承攬業副總)

當主管的時候，身段要柔軟一點，有時候一舉一動，就會引起很大的風波。那也是跟員工之間的互動的一種技巧。道歉我覺得如果能夠運用得很好的話，那種身段很柔軟的話，很吃香啊！(受訪者F，電信業行銷經理)

我覺得是願意放下自己很硬的那塊，唯有放下自己的身段，才有辦法去道歉。(受訪者G，零售業規劃資深專員)

稍微柔軟一點，像稻禾。第二個可能就是麻糬的概念，你今天打進來，你必須要先承受，先吸收，你不能馬上反彈，然後久了之後，再慢慢、慢慢反彈回去，就還是一樣的。(受訪者H，不動產經紀行銷經理)

### 3. 堅韌彈性

承上述柔軟身段，領導者進一步說明退讓道歉代表的是堅韌與彈性，能使局面轉向寬闊豁達，使工作更順暢。

必須要能夠很圓融的去面對，要有可以低頭而不覺得介意那樣子的可以看得開的那種情緒，應該說，是可以把自己改變成那樣的人，就是在本質上面每一個人都有不能低頭的部分，但是至少在工作上面能夠讓自己變成像那樣子很圓融的，那工作起來會很順暢。(受訪者I，金融服務業管理股股長)

我覺得道歉好像是顯示出自己的品格，然後有一點點的優越感，你看，我能道歉，我願意道歉，我彎得下來；願意低頭，願意蹲下，但是其實目的是能夠跳得起來。假設你硬邦邦，你是跳不起來的，所以蹲下去是為了能夠跳得高。我一直堅信品格是讓人尊敬、肯定的要素。(受訪者O，管理顧問業負責人兼董事長)

那這些跟我們相關的企業，我們維持比較好的一個關係，他會不會刁難我們，至少我自己知道我身段要軟，我覺得有求於他們，我身段會軟。(受訪者Q，政府機關專委)

當你必須要做這件事情的時候，你是可以彎下腰的。但是當這件事情過了，你一樣可以再挺直你的腰桿繼續做事情，你必須要讓自己有這個柔軟的角色存在。那當然也許自己心裡面不見得完全...因為我覺得身為主管，你要低頭這件事情本來就不是太容易，大家都不願意，要跟部屬認錯，好像就示弱那種感覺嘛！然後好像背後、之後人家會用一些比較不一樣的角度看你。但我覺得如果是在當下，針對某一件事情，或是某一個態度跟行為，你願意秀出你額外的這一面，而且比較同理的角度，我覺得其實是會收到很多效果。(受訪者S，批發業業務行銷經理)

道歉時的低姿態並不是全盤的認輸，而是展現領導者的彈性，能夠調適事件中帶來的壓力或不快。

領導者認為自己應具備高尚品格，面對工作上緊急、危難的狀況不意氣用事，能夠平心靜氣，使事件的處理妥善得當，透過道歉的動作，傳達領導者的高度修養、柔軟身段以及對人際的合宜應對。

## 第五章、研究結論與建議

### 第一節 研究發現與建議

人之過也，各于其黨。觀過，斯知仁矣。《論語·里仁》

領導者的成就和形象是組織中成員可顯而易見的，然而真正去評斷一個領導者的優劣，則不只要看到其優點，還要對其缺點有正確的認識。上述《論語·里仁》篇中，孔子主張透過外在表現，包含人們的過失及錯誤，來觀察、分析其內在思想，才算是全面的了解一個人。本研究即是試圖探討在領導者的楷模形象之下，當他面對道歉可能帶來的風險時，是何種道德動機使領導者不畏而為之。

本研究收集、整理並歸納出四個支持領導者完成道歉的重要動機：

- 一、大局為重：領導者認知自己有責任維護人際間的和諧，並認為自己的道歉能盡快把事情了結，從而能更專注的投入工作，或是使事情圓滿。
- 二、風範楷模：回應領導者作為楷模的形象，領導者認為道歉是勇於承擔的表現，站在清楚可見的領導高位，其有責任嚴以律己，成為部屬的標竿。
- 三、仁愛體恤：以他人的角度看世界，同時能表達理解對方感受。道歉正是傳達領導者感同身受的與對方站在同一陣線上，進而建立連結與信任。
- 四、心胸寬闊：領導者的道歉是展現其博大胸襟與從容氣度，說明其有能力面對並消化道歉情境可能帶來的不舒適感，凸顯高超品格及修養。

回顧研究過程所收集的道歉案例，每一份道歉都是一個獨特又複雜的事件，可以透過不同媒介、不同方式去完成；而本研究的結果說明：領導者道歉的根本作用不只是補救錯誤及過失，或是讓道歉人獲得良心的安寧或罪惡感的紓解，而

是顯現領導者有能力自我糾正、學習與成長，並癒合衝突造成的裂痕，進而推己及人，維護和修復受損的社會關係，讓過錯者或過錯的事件重新在社會秩序中找到自己的位置，並為組織中追隨者覺察、確認領導者內心的仁德提供了詮釋的方向與意涵。

## 第二節 研究限制與未來發展

本研究探討及展示領導者道歉的正向動機，研究結果聚焦在領導者個人內在修為的層次。研究過程中亦有資料指出道歉在解決問題及修補關係上的實際功效。有訪談資料支持道歉是一種溝通，並可當作一種策略、權力戰術，或者是影響管理的做法，因此，這部分的討論可能會牽涉較多算計或資源的重新配置，涉及領導者將道歉視為商業手段或人際相處的手腕；然本研究尚未將此部分資料做細緻整理，但或許可成為未來研究之發展方向，獲得更豐富而清楚的認識。

此外，在資料收集方面，本研究對象設定為領導者，從領導者的角度探討其如何看待道歉，而並未從追隨者的角度去檢視領導者道歉所帶來的影響或感受；以對偶方式，針對每一個道歉事件收集領導者與追隨者的看法實較困難，但值得後續研究更深入、廣泛的探討。

## 參考文獻

### 英文文獻

- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *J Occup Health Psychol*, *12*(3), 193-203.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012). Exploring the process of ethical leadership: The mediating role of employee voice and psychological ownership. *Journal of Business Ethics*, *107*(1), 21-34.
- Ayduk, Ö., Gyurak, A., Akinola, M., & Mendes, W. B. (2013). Consistency over flattery: Self-verification processes revealed in implicit and behavioral responses to feedback. *Social Psychological and Personality Science*, *4*(5), 538-545.
- Basford, T. E., Offermann, L. R., & Behrend, T. S. (2014). Please accept my sincerest apologies: Examining follower reactions to leader apology. *Journal of Business Ethics*, *119*(1), 99-117.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*: Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*: Psychology press.

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Burns, J. (1978). *Leadership* Harper & Row. New York, 181.
- Byrne, A., Barling, J., & Dupré, K. E. (2014). Leader apologies and employee and leader well-being. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 91-106.
- Christie, A. M., & Barling, J. (2010). Beyond status: relating status inequality to performance and health in teams. *J Appl Psychol*, 95(5), 920-934.
- Davis, D. E., Worthington Jr, E. L., & Hook, J. N. (2010). Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *The Journal of Positive Psychology*, 5(4), 243-252.
- Denzin N. and Lincoln Y. (Eds.) (2000). *Handbook of Qualitative Research*. London: Sage Publication Inc.
- Fritz, C., Lam, C. F., & Spreitzer, G. M. (2011). It's the little things that matter: An examination of knowledge workers' energy management. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 28-39.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* New York Aldine De Gruyter. In: Inc.
- Kellerman, B. (2006). When should a leader apologize and when not? *Harvard business review*, 84(4), 72-81; 148.
- Lazare, A. (2004). *On apology*. New York: Oxford University Press.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*: Irvington.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., Huberman, M. A., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*: sage.
- Minichiello V., Aroni R., Timewell E. & Alexander L. (1995) *In-depth Interviewing*. South Melbourne: Longman.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323-1350.
- Nahum-Shani, I., & Bamberger, P. A. (2011). Explaining the Variable Effects of Social Support on Work-Based Stressor-Strain Relations: The Role of Perceived Pattern of Support Exchange. *Organ Behav Hum Decis Process*, 114(1), 49-63.
- Regehr, C., & Gutheil, T. (2002). Apology, justice, and trauma recovery. *J Am Acad Psychiatry Law*, 30(3), 425-430. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12380424>
- Schlenker, B. R., & Darby, B. W. (1981). The use of apologies in social predicaments. *Social psychology quarterly*, 271-278.
- Struthers, C. W., Eaton, J., Santelli, A. G., Uchiyama, M., & Shirvani, N. (2008). The effects of attributions of intent and apology on forgiveness: When saying sorry may not help the story. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(4), 983-992.
- Swann Jr, W. B. (1983). Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self. *Social psychological perspectives on the self*, 2, 33-66.
- Tavuchis, N. (1991). *Mea culpa: A sociology of apology and reconciliation*: Stanford University Press.



Tucker, S., Turner, N., Barling, J., Reid, E. M., & Elving, C. (2006). Apologies and transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(2), 195.

Wood, J. V., Heimpel, S. A., Newby-Clark, I. R., & Ross, M. (2005). Snatching defeat from the jaws of victory: self-esteem differences in the experience and anticipation of success. *J Pers Soc Psychol*, 89(5), 764-780.

### 中文文獻

鄭伯壘、樊景立（2000）。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。本土心理學研究，13，126-180。



# 附錄

## 訪談大綱

### 研究目的

了解領導者在團隊內會有的道歉情境，包括：

- 道歉的方式、道歉後的結果
- 領導者以此身份道歉時的心情和考量
- 領導者如何運用道歉的力量

### 提問大綱

【第一部分】組織/團隊概況

【第二部分】工作場域的道歉

【第三部分】道歉與領導

【第四部分】一般道歉

【第五部分】個人對道歉的概念



## 訪談問題

### 【第一部分】組織/團隊概況

1. 您的工作內容為何？工作團隊架構為何？（依此回答初步了解團隊內可能的溝通模式）
2. 您如何與團隊溝通？（受訪者可能會簡答，或是依照不同程度的事情有不同的溝通方式）

### 【第二部分】工作場域的道歉

#### 讓受訪者先練習敘述道歉的情境

1. 請問在工作場所中，是否有看過或聽過道歉事件的發生？您對此事件的看法為何？（不是由他道歉，但若受訪者也在事件中是允許的）
  - a. 事件始末
    - i. 事件經過為何？誰涉入其中？知道的人有誰？
    - ii. 道歉的人如何道歉？您有採取什麼行動嗎？
    - iii. 事件結果如何？當事人（道歉的人&被道歉的對象）是否滿意？
  - b. 情緒反應
    - i. 您是否有任何情緒反應？
    - ii. 若有，您情緒上的轉換過程為何？
    - iii. 還有其他影響嗎？
  - c. 事件歸因
    - i. 您覺得他為何要道歉？那為何道歉的人採取這樣的道歉方式？
    - ii. 您是否認同他的道歉方式？
    - iii. 如果是您，您會怎麼做？為什麼？

iv. 您覺得他是有必要道歉的嗎？不道歉會怎麼樣嗎？

d. 他人看法

i. 當時有其他人在場的話，您認為他們的看法為何？

ii. 您認同其他人的看法嗎？您在乎他們的看法嗎？對您的影響是什麼？

iii. 您當時有努力改變他們的看法嗎？採取什麼方式？

**【第三部分】道歉與領導：問具體事件**

1. 如前面所提事件，請問在工作場所中，尤其是和您過去或現在的部屬相處時，有沒有類似的經驗或情境？（道歉者必須是受訪者本人）

a. 事件始末

i. 事件經過為何？除了您之外有誰直接涉入其中？知道的人有誰？

ii. 您如何道歉？您有採取其他行動嗎？

iii. 事件結果如何？（對方怎麼回應？）

iv. 您滿意這個結果嗎？被道歉的對象滿意嗎？（針對結果的滿意情境要請受訪者多描述，定義「滿意」，可能會有主觀/客觀的「滿意」）

b. 情緒反應

i. 您有什麼樣的情緒反應？

ii. 若有，你情緒上的轉換過程為何？

iii. 還有其他影響嗎？

c. 事件歸因

i. 您覺得您為何要道歉？那為何採取上面提到的道歉方式？

ii. 您覺得自己是有必要道歉的嗎？不道歉會怎麼樣嗎？

iii. 您覺得還有其他（更好的）做法嗎？

d. 他人看法

i. 當時有其他人在場的話，您認為他們的看法為何？為什麼他們會這樣想？（角色、情境...等）

ii. 他們認同您的做法嗎？（主觀&客觀描述，自己覺得/他人事後談論）

iii. 您認同/在乎他們的看法嗎？

iv. 他們的看法對您的影響是什麼？

v. 您當時有努力改變他們的看法嗎？若有，為什麼您想改變他們的看法？

vi. 您採取什麼方式改變他人看法？

畫圖（綜合前面所述）

綜合前面講的這些，包括剛講到別人的事件跟您自身的事件，請您畫出，您覺得道歉是什麼？



**【第四部分】**一般（工作場合）道歉：一般而言領導者職場道歉

1. 一般而言，您覺得道歉在工作中重要嗎？

a. 回答重要

為什麼？在什麼狀況下重要？

b. 回答還好或不重要

為什麼？（視回答的答案再往下問）例如，在工作上可以不道歉？

2. 道歉重要/不重要會是在什麼時機？

3. 道歉重要/不重要會在什麼場合？

4. 道歉重要/不重要會因人而異嗎？您覺得在您的工作環境中，什麼樣的角色會

覺得道歉重要，或覺得不重要？

5. 不同的道歉方式與情境，對您來說有什麼影響？
  - a. 不同媒介：假設您選擇面對面、電話、文字...，通常是因為怎樣的事情？  
請舉具體例子
  - b. 不同場合：假設您選擇私底下、開會、有第三者（如和事佬）等，通常是因為怎樣的事情？請舉具體例子
  - c. 不同時間：假設您選擇在不同時間，例如上班時、下班後，或是以其他單位來劃分道歉的時間點，通常是因為怎樣的事情？請舉具體例子
  - d. 時機：事件發生後馬上道歉、事件發生後過很久（這部分可能要加問事件內容，有可能當下時機並不適合道歉之類的）

#### 【第五部分】個人對道歉的概念（畫圖）

1. 請您先用「五感」來形容道歉這件事情。您覺得道歉看起來怎麼樣、聽起來怎麼樣、吃起來怎麼樣、聞起來怎麼樣、摸起來怎麼樣？
2. 請用一個形容詞形容道歉。為什麼選擇這形容詞？您覺得道歉是一件怎樣的事情？好的、壞的、簡單的、困難的、有力量的、平常的、需要勇氣的...。

※參考：

性質：好事、壞事、簡單的、困難的、有技巧的、有力量的、有價值的、可作為手段的、丟臉的、吃虧的、少見的、稀鬆平常的

出發點：需要勇氣的、必需的、不可避免的、無奈的

方式：真誠的、用心的

3. 您個人通常怎麼做道歉這件事情？
4. 您有想過改變自己道歉的方式嗎？

5. 那您覺得道歉這樣子的行為，或是它可能是一種軟實力，會怎麼影響您的工作？

畫圖

剛剛畫的屬於領導者與綜合前面三大部分所講的道歉。接下來要請您畫一下您這個人對於道歉的感覺（剛剛是屬於領導者道歉的感覺，這個則是您個人認為跟道歉有關的感覺是什麼）。

【訪談可能用到的關鍵字】

道歉、抱歉、對不起、不好意思、致歉、賠罪、失禮

