

问题：如何与表意不清晰的人相处？

每个人都要为自己的表达承担达意责任，这是一种基本服务。

这一责任有两个部分，第一个是把意思说清楚，第二个是自行承担别人误解的风险。

第一部分——也就是把意思说清楚这部分——比较简单，我们不多说了，因为只要你承担第二部分的责任——也就是你无条件的认定“只要事后证明你没听懂就是我的问题”，那么第一部分的表达技巧随便你做到什么程度，都不影响别人和你的沟通。

这里首先要解决一个问题，为什么一定要采用“自负达意责任策略”？为什么不能把误解的责任归结到对方故意捣乱上？

简单来说，这是为了“千金买马骨”。也就是通过降低门槛，获得最大的交易对象的选择余地，然后再靠“愿意跟我说话的人多的是，我有得挑”来挑选出对你成本最低、风险最低的对话对象。

如果你一开始就采用“你听错了是你的责任而不是我的责任”的策略，那么从一开始你就会没有任何选择余地——因为从对方的视角看来，你远不如那些自负达意责任的人来得友好，跟你说话简直是无缘无故的冒险吃亏，对方很自然的会优先选择和那些自负达意责任的人谈话，而不是和你。你将失去这个对话伙伴，而且是不断的失去再失去。

最后你一个肯对话的人都没有，你自己把自己的福利设计得再好也是白忙一场。所以，你其实没有选择，必须公开宣告自行承担达意责任。

然后我们再看第二个问题——对这个“只要你没听懂就是我的问题”，很多不理解的人会觉得非常苛刻，甚至觉得残酷，觉得自己完全不能接受。主要是害怕这样自己会吃很大的亏，要赔很多钱。

其实这是多余的担心。

因为“这是我的问题”并不一定意味着多大的赔偿损失。有多大的损失，取决于你在做的这场对话涉及多大的利害关系。如果你是在谈几个亿的项目，按照这个条款你才可能会有巨大的亏损。

问题是，当你自己都做不到足够的表达强度、自己把话都说不到无空子可钻，你为什么要跑去跟人谈几个亿的项目？

你怎么能知道自己的水平已经无懈可击到了能谈几个亿的项目也不会出问题的程度？

恰恰要通过先在“完全自负达意责任”的条件下从 10 块，15 块，30 块，100 块……1000，10000……这样的规模上一步一个脚印的测试上来。

你在 10，20，30 的阶段，就要有人愿意当你的陪练，让你练出这个滴水不漏、直指要害的表达能力。这个时候，你是承担得起这份学费的。

拿学费喂出这个不抱住人的脖子就能横渡长江的游泳技术来，再去横渡长江。

而不要练那种“抱着人的脖子的游泳技术”。

而那种“出了问题全怪你不认真听我说话”的对话方式，就是这种“抱着对方的脖子的游泳技术”。你练得再出神入化也没用。

等你坚持着用“达意责任完全自负”的模式练到一定程度，你将获得两项关键资产——足够好的表达能力和足够多的可靠的对话对象。

这两者都不见得完美——所谓足够好，未见得好到可以拿诺贝尔文学奖或者经济学奖（which is another kind of 文学奖），所谓“足够多”，可能也就是长期共事、交往的这么七八上百个。

你很可能只是表达能力好到了这七八上十个人不会误解、也不会误解的后果感到畏惧的程度。

但这就已经够你安身立命、够你对一切其他的挑剔不做回应的程度了。

只有你不满足于仅仅安身立命，你还想建功立业、改天换地，那么这份修炼对你就是无穷无尽的。

但是始终这个“达意责任完全在我”的原则都是不可动摇的。

达意责任完全在我，所以你可以选择要不要主动承担理解责任。但你要掂量清楚，愿意与我对话合作的人千千万万，我毫无疑问会选择对我成本最低的人。

你要选择不承担任何理解责任，那么我说话算数，肯定不会让你承担任何沟通失败造成的损失。

但是你要对接下来失去一切继续交易的机会会有心理准备，这就由不得你了。

你坚持顺着“达意责任自担”的原则走下去，你就有希望有一天站到一个如此强势的地位上来——对方不仅不会随便将任何多余的表达责任分配到你身上，乃至自己自动的、争先恐后的承担误解责任。

这就是世界对你前几十年坚持“达意责任完全在我”的回报，这个回报是由客观规律担保和实施的，没人能阻止。

现在，请你把这些话想清楚，再告诉我，这次误解所造成的损失，你是要让我来承担，还是要你自己承担。

你刚才说的话，我没听懂，接下来是要算做我的责任，让我向你道歉，并且让我去重新读一遍，还是要算做你的责任，由你向我道歉，并且让你去重新说一遍？

是你道歉，还是我道歉？

你来选吧。

编辑于 2023-04-23

<https://www.zhihu.com/answer/2997235157>

评论区：

Q: 万事开头难，开了一个好头，交足了学费，后面只要维持这个模式，就容易推进得多了。但，第一步，如何才能强忍着怒火和不甘把被误解的责任全揽到自己头上，以及如何在这种痛苦中坚持“火中取栗”，而不是有了一次就拒绝第二次，真的是要忍着苦痛好好学习和尝试的。

Q: 怪我表述的不清晰，责任在我，请允许我重新表达一下，非常抱歉，是我没有理解您的意思，我再重新捋一下，您看下我理解的是否合适？

A: 不用“非常抱歉”，只要你认领这个责任即可。

Q: 答主，请教一下这种责任自担需要和沟通方去提前说明吗？还是说如果出现需要承担责任的情况下，自己去选择承担就可以了

A: 没必要，不必给对方过高的安全感。

这对对方属于惊喜。

Q: 对普通人来说，说话/发表观点的时候，只说一句结论是坏习惯。

因为普通人在听众与观者看来，是毫无历史记录的一张白纸。假如这张白纸上空无一物，只浮现了一行“看起来像是某种结论”的字，听众与观者为什么要相信这种东西呢？所以人必须要「把意思说清楚」，否则就不要怪别人「产生误解」。

为什么说这句话/发表这个观点/讲这个结论？

要给出最基本的理由和论证过程，以证明自己在生成这句话的时候，确实进行了最基本的思考。只要你经过了基本的思考，听众和观者就有最基本的理由与你进行沟通——尽管你的思考可能很简陋，但你至少动了心思、花了精力，而不是信口胡说。

给出最基本的理由和论证，是给自己做出最低限度的保障：别人可能认为你的思维和思考太幼稚太可笑，但至少不会把你的话直接丢到垃圾桶里。如果你能给出足够合理、逻辑足够严密的理由和论证，你发表的内容就自动具有不可忽视的重量。

哪怕它阐述的结论让听众和观者相当难受、哪怕听众和观者在心理防御机制的反应下对你采取攻击行为/使用攻击言语，听众和观者依然不得不承认「正是你的话太严谨、太难以反驳、比我的话更接近现实，所以我才这么难受」。

如果你能长期为你的话提供相似质量的理由和论证，就会有越来越多的人重视你的话。哪怕你某天累了只说一句结论，别人也不敢轻视，因为别人看到了你的历史记录，知道你以前的思考从来没有偷过懒，所以不敢赌“你这次的结论，是偷懒，所以我不用重视”这种可能性。

不过，问题可能出在「理由」与「论证」上。以我所见，许多人不把理由和论证摆上来，是因为「不敢」。是因为自知自己得出这些结论的理由和论证过程太粗糙、太粗陋，所以摆出来一定会被轻易的反驳与否定，所以拒绝摆出来，所以只放出一个结论。

从某种意义上，只放结论不给理由，等于立于不败之地。这种做法属于不敢承担表达责任（被误解/被反驳）、但非要发言。一旦这种做法被窥破，这个人的话会自动被听众与观者丢到垃圾桶里：自己都自觉理亏所以不敢摆理由，那我干嘛要信你的呢？垃圾桶是这类信息的最好归宿。

Q: 要提高表达能力，一条捷径是看法律、重大政策、国际条约、司法解释、重大项目的合同。

<https://www.zhihu.com/answer/1556806982> (#条理#)

更新于 2023/11/17