



# Negocjacje z kłamcą

---

*Leslie K. John*

**Wiarygodne badania z dziedziny psychologii społecznej dowodzą, że ludzie kłamią, i to często. Według pewnej poważnej analizy kłamiemy przeciętnie raz lub dwa razy dziennie. Dotyczy to również negocjatorów.**

Z badań przeprowadzonych w 1999 i 2005 roku wynika, że prawie połowa osób zawierających transakcje kłamie, kiedy ma ku temu powód i okazję. Strony postrzegają zazwyczaj kłamstwo jako sposób na zdobycie przewagi (choć może ono spowodować ostry sprzeciw adwersarzy i uniemożliwić wypracowanie rozwiązania, które zaowocuje obustronnie korzystną umową). Fałsz jest więc jednym z niejawnych wyzwań, na które negocjatorzy muszą się przygotować i któremu powinni przeciwdziałać.

Wielu ludzi zakłada, że kluczem do sukcesu jest skuteczniejsze wykrywanie kłamstw. Panuje powszechne przekonanie, że można z dużym prawdopodobieństwem demaskować łgarzy, kierując się subtelnymi wskazówkami behawioralnymi, które w żargonie pokerzystów i miłośników innych gier wykorzystujących

blefowanie nazywa się *tellsami*. Brak jednak dowodów potwierdzających to twierdzenie. W pewnej metaanalizie (czyli badaniu wyników innych badań) ustalono, że ludzie potrafią trafnie wykrywać kłamstwo drugiej osoby tylko w 54% przypadków. Jest to skuteczność niewiele większa niż ta, którą można uzyskać, rzucając monetą. Nawet wariograf - czyli urządzenie skonstruowane specjalnie do wykrywania kłamstw w kontrolowanych warunkach - często się myli i dochodzi do błędnych wniosków mniej więcej w jednym na trzy przypadki. **Ludzie są szczególnie nieskuteczni w wykrywaniu nieprawdy**, ma ona pozory pochlebstwa, tak jak obietnica szefa, że wkrótce dostaniemy awans, lub zapewnienie ze strony dostawcy, że potraktuje nasze zamówienie priorytetowo. **Jesteśmy zaprogramowani tak, że chętnie akceptujemy informacje, które potwierdzają nasze wcześniejsze założenia lub nadzieje.**

Czy można coś zrobić, aby nie dać się nabrać w czasie negocjacji? Owszem, jeśli skupimy się na zapobieganiu oszustwom, zamiast na ich wykrywaniu. **Istnieje kilka potwierdzonych naukowo strategii, które pomagają prowadzić rozmowę w sposób utrudniający rozmówcy kłamanie.** Chociaż nie zawsze się sprawdzają, zapewnią ci lepszą pozycję podczas zawierania transakcji i pomogą osiągnąć maksimum korzyści.

## **Zachęcaj do wzajemności**

Ludzie mają silną tendencję do odwzajemniania wyznań: kiedy ktoś przekazuje nam wrażliwe informacje, instynktownie skłaniamy się do podobnej przejrzystości. Prawdę mówiąc, **sama świadomość, że inni - nawet obcy - ujawniają sekrety, zachęca ludzi do wzajemności.** W serii badań, które przeprowadziłam z Alessandro Acquistim i Georgem Loewensteinem, przedstawiliśmy czytelnikom *New York Timesa* listę nieetycznych zachowań, takich jak składanie fałszywych wniosków o wypłatę odszkodowania lub nierzetelnych deklaracji podatkowych. Osoby, którym powiedziano, że „większość pozostałych uczestników” przyznała się do popełniania podobnych czynów, były o 27% bardziej skłonne ujawniać, że same też się ich dopuściły niż ludzie, którym przekazano, że do oszustw przyznała się tylko garstka badanych.

Wzajemność jest szczególnie widoczna w kontaktach bezpośrednich. W eksperymentach prowadzonych osobno przez Arthura Arona i Constantine'a Sedikidesa **losowo dobrani w pary uczestnicy, którzy zadawali sobie nawzajem pytania mające skłonić ich do wzajemnych wyznań, zawierali przyjaźń częściej niż pary uczestników poproszonych po prostu o odbycie niezobowiązującej rozmowy (a jedna para wyznaczona do wyznań ostatecznie się pobrała).**

Oczywiście głównym celem większości negocjacji nie jest zbudowanie bliskiej relacji. Ale inne badania, prowadzone przez Maurice'a Schweitzera i Rachel Croson, pokazują, że ludzie rzadziej oszukują tych, których znają i którym ufają niż obcych.

Aby szybko wzbudzić wzajemność, ujawnij jako pierwszy ważną strategiczną kwestię (ponieważ istnieje wówczas szansa, że rozmówca podzieli się z tobą informacjami podobnej wagi). Wyobraź sobie, na przykład, że sprzedajesz działkę. Jej cena zależy od przyszłego sposobu zagospodarowania. Możesz więc powiedzieć potencjalnemu kupcowi, że chcesz sprzedać ziemię, aby została wykorzystana w najlepszy możliwy sposób. Tym wyznaniem masz szansę skłonić go do ujawnienia swoich planów, a w najgorszym razie zainicjujesz rozmowę o tym, co jest dla was ważne. Taka rozmowa może mieć ogromny wpływ na zawarcie obustronnie korzystnej transakcji. Dodatkowa zaleta tej strategii polega na tym, że zwiększa ona twoje szanse na realizację własnych celów.

### **Zadawaj właściwe pytania**

Ludzie na ogół lubią myśleć, że są uczciwi. Mimo to wielu negocjatorów ukrywa wrażliwe informacje, które mogłyby osłabić ich pozycję negocjacyjną. Innymi słowy, dopuszczają się kłamstwa przez przemilczenie, ponieważ świadomie zatajają ważne fakty. Wyobraźmy sobie, na przykład, taką sytuację: człowiek sprzedający firmę wie, że konieczna jest wymiana bardzo ważnych urzędzeń, przy czym problem ten jest niewidoczny dla ludzi z zewnątrz. Być może sprzedający czuje, że ukrycie tej informacji jest nieetyczne, ale uważa, że unikając tematu stanu wyposażenia, dostanie lepszą cenę, a przy tym zachowa się uczciwie. Może wręcz twierdzić: *gdyby kupujący zapytał, powiedziałbym mu prawdę!*

Właśnie **ryzyko zatajenia całej prawdy sprawia, że tak ważne jest testowanie partnerów negocjacyjnych przez zadawanie bezpośrednich pytań**. Schweitzer i Croson odkryli, że 61% negocjatorów mówiło prawdę, kiedy zadawano im pytania osłabiające ich siłę negocjacyjną. Dla kontrastu wśród osób, którym nie postawiono takich pytań, odsetek prawdomównych wyniósł zero. Niestety taktyka ta nie zawsze przynosi oczekiwane efekty. Ten sam eksperyment wykazał, że 39% negocjatorów pytanych o konkretne informacje udzieliło kłamliwych odpowiedzi. Efektu tego często można uniknąć, zadając pytania w przemyślany sposób. Badania przeprowadzone przez Julię Minson, Nicolę Ruedy i Maurice'a Schweitzera wykazują, że ludzie kłamią rzadziej, jeśli pytający przyjmuje pesymistyczne założenie (*Czy w tym zakładzie trzeba będzie wkrótce zainstalować nowe urządzenia?*) zamiast optymistycznego

(Czy wyposażenie jest w dobrym stanie?). Wydaje się, że kłamstwo jest łatwiejsze, gdy wymaga potwierdzenia nieprawdziwego stwierdzenia, a trudniejsze, kiedy polega na zaprzeczeniu prawdy.

## **Wypatruj uników**

Mądrzy rozmówcy często unikają bezpośrednich pytań, odpowiadając nie na te, które zostały im zadane, tylko na te, które chcieliby usłyszeć. Niestety nie mamy naturalnego daru wychwytywania takich wykrętów. Jak odkryli Todd Rogers i Michael Norton, **słuchacze zazwyczaj nie dostrzegają uników, często dlatego, że nie pamiętają swojego pierwotnego pytania.** Prawdę mówiąc, badacze ustalili, że elokwentne uchylenie się od odpowiedzi robi na ludziach większe wrażenie niż nieskładna odpowiedź na temat.

Wykrywanie uników jest jednak łatwiejsze, kiedy pytający stara się pamiętać pytanie; na przykład gdy na nie patrzy, słuchając odpowiedzi. W czasie negocjacji dobrze jest więc mieć na stole listę pytań z miejscem na zanotowanie odpowiedzi rozmówcy. Po każdej wypowiedzi drugiej strony należy się przez chwilę zastanowić, czy rzeczywiście zawierała oczekiwane informacje. Dopiero kiedy jesteśmy tego pewni, przechodzimy do następnej kwestii.

## **Nie przesadzaj z zapewnieniami o poufności**

Badania pokazują, że kiedy staramy się zapewniać innych o zagwarantowaniu im poufności i ochrony prywatności, możemy w nich wzbudzić podejrzliwość. Istnieje ryzyko, że wówczas zamkną się w sobie i przekażą nam mniej informacji. Już w latach siedemdziesiątych XX wieku organizacja non profit National Research Council udokumentowała **występowanie tego paradoksu wśród potencjalnych respondentów: im większą ochronę im obiecywano, tym mniej byli skłonni do udzielania odpowiedzi.** Zależność ta została potwierdzona w eksperymentach badawczych. Na przykład, w badaniach przeprowadzonych przez Eleanor Singer, HansaJürgena Hipplera i Norberta Schwarza w niekłopotliwej ankiecie zgodziło się wziąć udział mniej niż 50% osób, którym gwarantowano wysoki poziom poufności, i 75% osób, którym żadnych zabezpieczeń nie obiecywano.

Razem ze swoimi współpracownikami odkryłam, że silna ochrona prywatności może zwiększać skłonność do kłamstw. Ponadto przekonaliśmy się, że kiedy pytania są zadawane swobodnym tonem, zamiast w sposób oficjalny, ludzie chętniej ujawniają wrażliwe informacje. Załóżmy, że negocjujesz warunki pracy z potencjalnym pracownikiem i chcesz wysondować, jak ocenia inne propozycje zatrudnienia. Zastanawiasz się, czy dostał oferty od konkurencyjnych firm. Prawdopodobnie kandydat okaże się

bardziej rozmowny, jeśli będziesz unikać zapewnień o poufności lub chociaż je zminimalizujesz i jakby nigdy nic zapytasz: *Wszyscy wiemy, że istnieją dziesiątki świetnych firm. Bierze pan pod uwagę innych pracodawców?* Oczywiście masz obowiązek odpowiednio chronić wszelkie poufne informacje, jakie uzyskasz, ale nie masz obowiązku o tym wspominać, chyba że zostaniesz zapytany.

### **Wykorzystuj informacje zdradzane przez nieuwagę**

Ludzie ujawniają informacje mimowolnie i robią to na różne sposoby, czasami poprzez pytania, które sami zadają. Załóżmy, że odpowiadasz za zaopatrzenie firmy i właśnie podpisujesz umowę z dostawcą, który obiecał dostawę towaru w ciągu pół roku. W ostatniej chwili kontrahent pyta, co się stanie w razie opóźnienia. Być może jest to niewinne pytanie, ale może również sygnalizować jego niepokój, że nie dotrzyma terminu. Dlatego musisz być czujny.

Informacje, które ludzie zdradzają przez nieuwagę, są zazwyczaj prawdziwe. **Bystrzy negocjatorzy zdają sobie sprawę, że można zyskać cenną wiedzę, po prostu słuchając wszystkich wypowiedzi rozmówcy**, nawet pozornie nieistotnych lub przypadkowych komentarzy. Tak samo prowadzący przesłuchania funkcjonariusze służb wychwytyją z wypowiedzi podejrzanych wzmianki o faktach, które nie zostały podane do publicznej wiadomości.

Nawet jeśli twój rozmówca stara się ukrywać informacje, możesz sprawić, że je ujawni. W serii eksperymentów przeprowadzonych razem z moimi współpracownikami przekonałam się, że ludzie są dużo bardziej skłonni do przypadkowego ujawniania informacji o swoim udziale w kontrowersyjnych działaniach niż do ujawniania ich wprost. W pewnym badaniu sondowaliśmy nastawienie czytelników gazety *New York Times* do takich kwestii jak kłamanie na temat własnych dochodów. Jedną grupę ludzi spytaliśmy wprost, czy kiedykolwiek dopuścili się określonych zachowań. Wobec drugiej grupy zastosowaliśmy bardziej subtelne podejście i poprosiliśmy jej członków, aby ocenili różne zachowania pod względem etyki, używając jednej skali, jeśli sami tak robili, i innej, jeżeli wskazane zachowania są im całkowicie obce. Uczestnicy z drugiej grupy byli około 1,5 raza bardziej skłonni przyznać się po cichu do negatywnych zachowań w porównaniu z ludźmi, których pytaliśmy o ich postępowanie wprost.

**W czasie negocjacji można stosować podobne pośrednie taktyki zbierania informacji.** Możesz na przykład zaproponować rozmówcy dwa różne pakiety ofertowe - czyli dwa różne sposoby podziału korzyści - z których oba są dla ciebie akceptowalne. Jeśli wyrazi preferencję wobec któregoś z nich, ujawni ci swoje priorytety

i ułatwi zrozumienie, jaką względną wartość mają dla niego składniki negocjowanej oferty.

Istnieje jeszcze jedna strategia, która może sprowokować rozmówcę do mimowolnego odkrycia kart: zażądaj umieszczenia w umowie klauzul warunkowych zawierających finansowe konsekwencje nieprawdziwości jego zapewnień. Jeśli nie zechce się na nie zgodzić, być może kłamie. Taka reakcja powinna cię skłonić co najmniej do głębszego przeanalizowania sytuacji. Załóżmy na przykład, że twoja firma negocjuje przejęcie małego startupu. Negocjator kontrahenta przedstawia prognozowane przychody ze sprzedaży, które wydają ci się nadmiernie optymistyczne albo wręcz nierealne. Możesz zaproponować klauzulę warunkową, która powiąże cenę transakcji przejęcia z osiągniętym poziomem przychodów. To zmotywuje rozmówcę do przedłożenia realistycznej prognozy i zapewni ochronę twoich interesów na wypadek jego pomyłki.

**Otaczają nas kłamstwa**, które mogą naprawdę utrudniać pozytywny przebieg negocjacji. Na szczęście wdrażając udowodnione naukowo strategie, możemy odnieść korzyści z rozmów i skłonić wszystkich uczestników do bardziej etycznych zachowań.

### **Dodatek. W krzyżowym ogniu trudnych pytań\*\***

Wymiana informacji stanowi integralny element wypracowywania obustronnie korzystnych umów, ale należy ją prowadzić ostrożnie. Jeśli ujawnisz zbyt wiele, partner może cię wykorzystać; jeżeli powiesz za mało, stracisz szansę na odkrycie wzajemnych korzyści. Co więc należy zrobić, kiedy rozmówca zadaje pytanie, a ty wiesz, że szczerą odpowiedź osłabi twoją pozycję negocjacyjną?

### **Czego nie robić**

**Nie kłam.** Poczujesz taką pokusę, ale nie powinieneś jej ulec. Pomijając argumenty etyczne, moralne i prawne, jeżeli zostaniesz przyłapany na kłamstwie, zniszczysz swoją reputację i relację z rozmówcą, a może nawet zaprzepaścisz transakcję. Badania pokazują, że potrzeba wielu pozytywnych kontaktów, aby odzyskać raz utracone zaufanie, a najtrudniej jest odbudować stosunki zerwane w wyniku oszustwa.

**Nie zwódź.** Inne powszechne, ale błędne podejście polega na zachowaniu, które Todd Rogers i jego współpracownicy nazywają zwodzeniem, czyli kłamaniem pomimo mówienia prawdy. Badacze podają przykład byłego prezydenta Stanów Zjednoczonych Billa Clintona, który na pytanie o kontakty seksualne z Monicą Lewinsky odpowiedział: „Prawda jest taka, że nie mam romansu z tą kobietą”. Formalnie rzecz biorąc, zdanie to nie było kłamstwem, ponieważ

jego związek z Lewinsky należał już do przeszłości. Badania pokazują jednak, że unikanie prawdy przy użyciu takich wybiegów jest postrzegane równie negatywnie jak bezczelne kłamstwo.

**Nie uchylaj się od odpowiedzi.** Trzecim popularnym sposobem na obchodzenie trudnych pytań jest wstrzymywanie się z udzieleniem odpowiedzi. Jednak razem z Kate Barasz i Michaeliem Nortonem wykazałam, że taktyka ta wywołuje gorsze wrażenie niż ujawnienie nawet skrajnie nieprzyjemnych informacji. W pewnym badaniu uczestnicy uznali, że ludzie, którzy przyznali się, że często kradli przedmioty o wartości ponad 100 dolarów, są bardziej godni zaufania niż ci, którzy po prostu odmówili odpowiedzi na to pytanie.

## Co robić

**Przekierowywać uwagę rozmówcy.** Na krótką metę - szczególnie w jednorazowych negocjacjach (kiedy jest mało prawdopodobne, że jeszcze kiedyś spotkasz swojego rozmówcę) - przydają się strategie wykorzystywane przez polityków, którzy regularnie słyszą trudne, bezpośrednie pytania. Jedną z nich polega na unikaniu pytań przez zmienianie tematu na pozornie powiązany. Jak zauważyliśmy wcześniej, ludzie na ogół słabo sobie radzą z wykrywaniem uników, możesz więc skorzystać z okazji i wybiórczo ujawnić te informacje, które chcesz. Druga strategia polega na odwróceniu sytuacji i zadaniu pytania pytającemu. Taka odpowiedź może skierować uwagę rozmówców w innym kierunku i umożliwić ci przejęcie kontroli nad tematem rozmowy.

**Udzielać informacji ostrożnie.** Jeśli w grę wchodzi relacja długofalowa, ujawnianie informacji może być dla ciebie korzystne, ponieważ pomaga wzbudzić zaufanie i umożliwia osiągnięcie lepszych wyników dzięki współpracy i wspólnemu rozwiązywaniu problemów. Aby jednak druga strona nie wykorzystała sytuacji, negocjator musi działać powoli: przekaz rozmówcy informację, która jest ważna, ale nie ma decydującego znaczenia. Natomiast jeśli partner zdecyduje się na wzajemność, możesz kontynuować obustronną wymianę informacji. Ujawniając je jednostronnie, możesz stać się ofiarą roszczeniowej postawy rozmówcy. ☹