

# Jak nie dać się oszukać w biznesie

## Artykuł nr 1

W idealnym świecie wszyscy są szczyry i uczciwi. Mówią prawdę i starają się budować zdrowe relacje z innymi. W świecie prawdziwym nie jest tak ładnie i bywa różnie. W biznesie, rodzinach czy zamkniętych środowiskach pojawiają się sytuacje, gdy ktoś chce tobą manipulować lub ukryć niewygodną prawdę. W przypadku sprzedaży, może to być agent lub klient, w zarządzaniu, przełożony lub współpracownicy. Umiejętność wykrycia kłamstwa przydaje się, na przykład, w likwidacji szkód. Doświadczony zdarzeniami, które polegały na kłamstwie innej osoby powodującym moją szkodę, zacząłem interesować się tematyką rozpoznania i wykrywania kłamstw. Najlepszym źródłem wiedzy na ten temat są służby specjalne i policja. W ich świecie wykrywanie kłamstw jest umiejętnością, która pomaga w efektywności działania. Ponieważ ta wiedza jest przydatna dla każdego, kto pracuje ludźmi, podzielę się z wami kilkoma praktycznymi informacjami. Zanim przejdziemy do sedna tej metodologii, ważne jest, byśmy zrozumieli, że na swojej drodze skutecznego wykrywania oszustwa napotkamy pewne przeszkody. Poniżej przedstawię te, które uważane są za szczególnie trudne do pokonania:

**PRZEKONANIE, ŻE LUDZIE CIĘ NIE OKŁAMIĄ.** W codziennych sytuacjach myślimy o tym jako o przeszkodzie społecznej. W naszym społeczeństwie działamy zgodnie z zasadą, że ludzie są niewinni, dopóki nie udowodni się im winy. Od dzieciństwa wpaja się nam też, że kłamanie jest jedną z najgorszych rzeczy, jakie można robić. Rodzice mówią swoim dzieciom, że kłamanie jest dziesięć razy gorsze od czegokolwiek. Dlatego chcemy ludziom wierzyć. Problem polega na tym, że ludzie jednak kłamią. Co więcej, kłamią często. Niektóre badania behawioralne wskazują, że średnio kłamiemy dziesięć razy w ciągu doby. Obejmuje to także tak zwane białe kłamstwa, które wypowiadamy, by kogoś nie zranić lub by uniknąć konfliktu. Psychologowie zaś twierdzą, że okłamię cię każdy, jeśli tylko będzie uważał, że leży to w jego interesie. My zaś możemy do tego dodać, że każdy będzie bardziej skłonny do kłamstwa, jeśli uwierzy, że ujdzie mu to na sucho. Innym czynnikiem powodującym, że chcemy wierzyć ludziom, jest to, że wielu z nas, osądzając kogoś, czuje się niekomfortowo. I zupełnie słusznie. Nie chcemy rzucać w nikogo kamieniami, ponieważ wiemy, że nie mamy prawa tego zrobić. Jednak musimy pamiętać, że proces upewniania się co do prawdy – sam w sobie – nie jest próbą osądzania. W rzeczywistości, jeśli pozwolimy, by do tego procesu wkradł się jakiś osąd, sami stworzymy sobie utrudnienie, ponieważ osąd ten odwróci naszą uwagę od planowego podejścia, które jest nam potrzebne do znalezienia prawdy.

**ZAWIŁOŚCI KOMUNIKACJI.** Być może nigdy nie myślałeś o tym w ten sposób, ale zawsze wtedy, gdy starasz się ustalić, czy dana osoba kłamie, czy mówi prawdę, tym, co analizujesz, jest komunikacja. Problem polega na tym, że komunikacja może być bardzo podejrzanym procesem. Dzieje się tak z kilku powodów. Pierwszym jest brak precyzji języka. Często dzieje się tak, że słyszymy słowo, po czym przedstawiamy je sobie po swojemu – ta interpretacja rządzi dalej naszym rozumieniem tego, co zostało nam przekazane, i tym, jak w odpowiedzi na to zareagujemy. Druga sprawa – słowa nie są jedynym elementem, z którym musimy sobie poradzić, gdy analizujemy komunikację. W rzeczywistości to nie one stanowią jej lwią część. Badania pokazują, że jeśli komunikację podzielimy na dwie osobne, podstawowe, szerokie grupy – wszystko, co jest słowem (to, co werbalne), i wszystko, co słowem nie jest (to, co niewerbalne) – większa część komunikacji odbywa się niewerbalnie. Dlaczego jest to istotne w kontekście wykrywania kłamstwa? Jeśli staramy się analizować to, co zostało nam zakomunikowane, a przeważnie komunikacja odbywa się niewerbalnie, to czy jesteśmy do tego odpowiednio przygotowani? Możliwe, że nie. Z drugiej strony, kontrolujemy przynajmniej to, co werbalne, prawda? Może tak, a może nie. Jak wielu ludzi określiłoby swoich małżonków jako świetnych słuchaczy? W rzeczywistości większość z nich raczej nie jest doskonałymi rozmówcami. Oto właśnie przeszkoda, która sprawia, że musimy kombinować, w jaki sposób poradzić sobie z zawiłymi komunikacją w celu skutecznego wykrycia kłamstwa.

**NASZA NIEUNIKNIONA STRONNICZOŚĆ.** Chociaż słowa przejawiają tendencję do przyjmowania negatywnych konotacji, „stronniczość” jest prostym życiowym faktem i niekoniecznie musi oznaczać coś złego. Wszyscy jesteśmy stronniczy. Jeśli mamy jakąś ulubioną drużynę sportową, jest to jeden z przejawów naszej stronniczości. Jeśli jakieś zjawisko nie jest nam zupełnie obojętne, to – w sposób nieunikniony – opowiadamy się „za” lub „przeciw”. Problem polega na tym, że stronniczość ma ogromny wpływ na to, czy komuś wierzymy, czy też nie. Nie mamy takiego luksusu, by móc zostawić naszą stronniczość za progiem, gdy na przykład mamy z kimś przeprowadzić poważną rozmowę dotyczącą zaniedbań czy oszustwa w firmie. Kiedy pokonamy powyższe przeszkody możemy zastosować pewne techniki wykrywania kłamstwa, które opisze w tej chwili.

Aby zagwarantować sobie wysoką skuteczność wykrywania kłamstwa trzeba opanować rejestrowanie zachowań rozmówcy na dwóch poziomach: słuchanie i patrzenie. Sygnały podpowiadające nam, że rozmówca kłamie, mogą pojawić się w mowie gestów czy postawie oraz w tym, co dana osoba do nas mówi. Uważne obserwowanie i słuchanie w jednym czasie nie jest łatwym zadaniem, wymaga koncentracji oraz treningu. Ponieważ utrzymywanie takiego stanu przez dłuższy czas jest niemożliwe, ważne jest pierwsze pięć sekund, kiedy zadajemy pytanie i czekamy na odpowiedź. Rozmawiasz, na przykład, z swoim pracownikiem o zaginionej dokumentacji. Pytasz go: Czy to Pan zgubił te

dokumenty? Teraz jest te pięć sekund, które są najważniejsze. Skoncentruj się i obserwuj reakcję rozmówcy. Zauważysz wtedy różne odruchy, jak i usłyszysz różne słowa. Kiedy już masz świadomość tego, co zobaczyłeś i co usłyszałeś potrzebna ci jest wiedza dotycząca interpretacji zaobserwowanych sygnałów i usłyszanych słów. Jest bardzo wiele różnych sposobów reagowania, które kwalifikuje się jako potencjalne kłamstwo. Poniżej przedstawię najczęstsze i najważniejsze.

**1. STWIERDZENIA, KTÓRE NIE SĄ ODPOWIEDZIĄ.** Bardzo często wypowiedzenie bezpośredniego kłamstwa jest problemem dla podświadomości, która broni się przed tym (chyba, że ktoś jest w kłamstwie wytrenowany, ponieważ kłamie notorycznie każdego dnia). Dlatego jednym z częstych podświadomych zachowań jest odpowiedź na pytanie, która ma niewiele lub nic wspólnego z pytaniem, ale jest szczerą wypowiedzią. Przy powyższym przykładzie zagubienia dokumentów może brzmieć następująco:

- Czy to Pan zgubił te dokumenty?

- Ależ wczoraj nie było mnie cały czas w biurze! Nie widziałem tych dokumentów od trzech dni! Za te dokumenty był odpowiedzialny Adam!

Wszystkie powyższe przykłady to prawda, która nie potwierdza bezpośrednio niewinności rozmówcy, ale jednocześnie wybiela go w naszych oczach. Pamiętaj! Kiedy rozmówca nie odpowiada wprost na nasze pytanie, prawdopodobieństwo chęci ukrycia prawdy gwałtownie wzrasta. Jeśli zadajesz komuś pytanie, a ten ktoś nie daje ci informacji, o które pytałeś, nie dzieje się to bez powodu. Możliwe, że fakty nie przemawiają na jego korzyść, a on stara się znaleźć jakieś wyjście z sytuacji. Czy w takim wypadku powinieneś natychmiast dojść do wniosku, że ta osoba kłamie, ponieważ nie powiedziała ci tego, o co pytałeś? Absolutnie nie. Zawsze pamiętaj o zasadzie grupy sygnałów – potrzebujemy więcej niż jednego zachowania. Bo przecież mogą być inne wyjaśnienia. Czy zdarzyło ci się rozmawiać z kimś, kto nie był w stanie dojść do puenty? Albo może zdarzyło się, że dana osoba nie zrozumiała pytania? Albo źle je usłyszała?

**2. ZAPRZECZENIE NIEKONKRETNE.** Jeśli stwierdzenie „nie” przekazane jest raczej w sposób ogólny, nie zaś, jako konkretne wyrażenie zaprzeczenia w odniesieniu do danej sprawy („Nic nie zrobiłem”, „Nigdy nie zrobiłbym czegoś takiego”), także jest to znaczące. Różnica jest tu subtelna, ale jeśli dana osoba mówi, że nie zrobiła nic, uwalnia się od konieczności wypowiedzenia jawnego kłamstwa: „Nie zrobiłem tego”. Jest to niuans, który niewykształcone ucho łatwo może przepuścić.

**3. POWTÓRZENIE PYTANIA.** Z jakiego powodu osoba, która kłamie, miałaby powtarzać pytanie? Myślmy o tym działaniu, jako o kupowaniu sobie czasu i ostatecznie taki jest tutaj cel. Ale – według psychologów behawioralnych – tak naprawdę mamy do czynienia z próbą zapełnienia czymś tego, co w innym wypadku wyglądałoby na bardzo niewygodny moment ciszy. Milczenie, jako odpowiedź na pytanie jest niemal zawsze

postrzegane jako kłamstwo. Dlatego pytany – zamiast milczeć jak głaz – raczej powtórzy pytanie, by tym samym dać sobie czas do namysłu. Interesująca jest tu matematyka tego zachowania. Choć powtórzenie pytania może zabrać tylko jakieś dwie czy trzy sekundy, to pamiętajmy, że człowiek myśli dziesięć razy szybciej, niż mówi. W ten sposób, powtarzając pytanie, kupuje sobie od dwudziestu do trzydziestu sekund na przemyślenie tego, co – jak ma nadzieję – będzie dobrym materiałem na odpowiedź. Jak zawsze ważne jest, by pamiętać tutaj o zasadzie grupy sygnałów. Istnieją bowiem też najzupełniej uzasadnione powody, by powtórzyć pytanie – być może dana osoba nie dosłyszała go lub chce się upewnić, że dobrze je zrozumiała. A czasem jest to po prostu jej nawyk.

**4. PRZEJŚCIE W TRYB ATAKU.** Gdy osoba, która kłamie, zostanie zepchnięta do narożnika pod naciskiem faktów dotyczących danej sytuacji, prawdopodobnie poczuje się zmuszona, by przejść do ataku. Może on przyjąć formę próby zakwestionowania twojej wiarygodności lub kompetencji, która przejawia się pytaniami typu: „Jak długo pan tutaj pracuje?”, „Czy wie pan w ogóle cokolwiek o naszej organizacji?” lub „Dlaczego marnuje pan mój czas na takie rzeczy?”. Tym sposobem rozmówca stara się zmusić cię, byś się wycofał i zaczął zastanawiać nad tym, czy ścieżka pytań, którą podążasz, jest właściwa. Często do takich zagrań uciekają się dzieci w konfrontacji ze swymi rodzicami. Do tej kategorii należą ich typowe pytania: „Dlaczego zawsze się mnie czepiasz?” czy „Dlaczego mi nie ufasz?”.