

KŁAMSTWO W NEGOCJACJACH

Streszczenie. Artykuł ten jest próbą analizy kłamstwa w odniesieniu do procesu negocjacyjnego. Autorka zestawia motywy kierujące osobami kłamiącymi z celami jakie w negocjacjach mają zostać osiągnięte. Wszelkie działania podejmowane w negocjacjach uzależnione są od rodzaju przyjmowanej strategii, stąd też to, właśnie strategia stanowi punkt wyjścia do przeprowadzanych badań. W prezentowanej analizie przyjęto perspektywę pragmatyczną. Dzięki temu, niniejszy artykuł może stanowić teoretyczną podstawę mającą zastosowanie w konkretnych sytuacjach negocjacyjnych.

LAYS IN NEGOTIATIONS

Summary. This article is an attempt of analysis laing concern to process of negotiation. The author connect motives direct layers with destination process of negotiation. All activities in negotiation depend on a kind of using strategy, therefore strategy is a beginning of this investigation. The author considers only pragmatic's point of view, and this analysis could be also a basie to practical implication in actual negotiations.

Definicja kłamstwa

Większość zapytanych osób przypuszczalnie nie miałby problemu ze wskazaniem sytuacji, którą uznałby za kłamstwo. W codziennym życiu bez konieczności przeprowadzania dłuższych refleksji jesteśmy w stanie stwierdzić - ten ktoś kłamał. Ale jak w wielu innych przypadkach, ta intuicyjna denotacja staje się zawodna kiedy należy zebrać w jednej definicji te cechy, które przesądzają o specyficie danego pojęcia. Dowodami na opisywane wcześniej trudności, niech będą przedstawione poniżej próby. Zdaniem Tomasza Witkowskiego kłamstwo to:

” akt zachowania, w który dość często uwikłane są trzy aspekty: logiczny, językowy, psychologiczno-aktorski. Żaden z nich sam w sobie nie przesądza o kłamstwie”.¹

Walters Stan B. Wykazuje, że w każdej sytuacji kłamstwa „można wyróżnić trzy czynniki: wybór, sposobność oraz zdolność [...] Wybór czyli podjęcie decyzji o mówieniu nieprawdy [...] Mówienie nieprawdy to proces poznawczy, czyli umysłowy, który nie zachodzi w próżni. Wprowadzenie innych w błąd lub podawanie fałszywych informacji to działanie przemyślane, zachowanie z premedytacją. Kłamiąc, dana osoba osiąga pewien cel. [...] Zdolność danej osoby do kłamstwa udanego, zależy od jej umiejętności komunikacyjnych oraz od poziomu inteligencji.”²

Janina Antas w swojej książce pt. *O kłamstwie i kłamaniu* pisze: „ kłamstwo to nazwa aktu pragmatycznego (czynności mownej), będącej określoną aktywnością komunikacyjną o określonych celach, środkach i skutkach, a nie prostym stanem, rzeczą czy fizyczną czynnością. [...] Akt kłamania stanów rzeczy to nie akt fałszowania, ale akt fałszowania intencji dla osiągnięcia określonych korzyści. Akt ów, projektując określone skutki pragmatyczne, używa do tego celu różnych strategii językowych i zachowaniowych, czyli stosuje te środki mowne (albo raczej komunikacyjne), które w danej sytuacji konwersacyjnej najlepiej – zdaniem kłamiącego - gwarantują osiągnięcie zamierzonych skutków.”³ Dalej Antas argumentuje, że za kłamstwo nie można uznać każdej sytuacji, w której osoba komunikująca się przytacza fakty niezgodne z rzeczywistością, bowiem kłamstwo zależne jest od intencji wprowadzenia kogoś w błąd. Idąc tym tropem, kłamstwem jest sytuacja, w której ktoś mimowolnie mówi prawdę, bo jego intencją było wprowadzenie w błąd.

Z kolei Paul Ekman uważa, że „definiując kłamstwo musimy brać pod uwagę nie tylko kłamcę, ale również okłamywanego. W wypadku kłamstwa okłamywany nie prosił, aby go zmylić, a kłamca nie uprzedził go, że ma zamiar to zrobić. [...] Zatem [...] jedna osoba ma intencję zmylenia drugiej, czyni to rozmyślnie, bez uprzedzenia o posiadaniu takiego zamiaru i bez *explicite* wyrażonej przez okłamywanego prośby o wprowadzenie go w błąd.”⁴

Na koniec zostanie zacytowana jeszcze jedna definicja, jej autorami są David Buller i Judee Burgoon, została ona zaczerpnięta z teorii interpersonalnego oszustwa. Ich zdaniem

¹ Witkowski T.: *Psychologia kłamstwa*, Oficyna Wydawnicza UNUS, 2002, s.65

² Walters S., B.: *Kłamstwo cała prawda o...*, GWP, 2002, s. 15-17.

³ Antas J.: *O kłamstwie i kłamaniu*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS, Kraków 1999, s. 159.

⁴ Ekman P.: *Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce, małżeństwie*, PWN, 1997, s. 28-29

kłamstwo to - „[...] komunikat celowo przekazany przez nadawcę, służący podsygnięciu fałszywego wyobrażenia u odbiorcy lub doprowadzeniu go do mylnego wniosku.”⁵

Przedstawione powyżej definicje pokazują, że na kłamstwo można patrzeć z bardzo różnej perspektywy, niektóre, tak jak np. Antas silniej akcentuje warstwę pragmatyczną, Walters, ale także w pewnym sensie Witkowi, kładzie nacisk na czynniki warunkujące kłamstwo. Ekman uświadamia konieczność analizowania kłamstwa w kategoriach interakcyjnych, jego zdaniem analiza samego kłamcy nie jest wystarczająca. Ostatnia definicja – Bullera i Burgoon – uwypukla spodziewane skutki działań podejmowanych przez kłamiącego. Istnieją jednak wspólne wątki rozpatrywane przez cytowanych autorów. Po pierwsze, większość jest zgodna co do tego, że kłamstwo jest aktem bezpośrednio związanym z naszą komunikacją, wręcz jest jedną z form komunikowania. Po drugie to akt świadomy, związany z intencją zmylenia odbiorcy. Po trzecie kłamstwo jest celowe, bo ma doprowadzić do określonego skutku. Po czwarte kłamstwo wymaga zastosowania określonych narzędzi, które uwiarygodnią kłamcę.

Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia, można skonstatować, że **kłamstwo to akt komunikacji, w którym, kłamca czyli nadawca komunikatu, działa z intencją wprowadzenia odbiorcy w błąd, podejmowane działania służą uwiarygodnieniu siebie bądź przekazu, i dzięki tym działaniom kłamiący zakłada osiągnięcie korzyści.** Ostatnia część tej definicji wymaga pewnego wyjaśnienia. W większości przypadków używane przez kłamcę narzędzia werbalne i niewerbalne są tylko środkiem do realizacji celów właściwych np. kiedy oszust chce „naciągnąć” kogoś na jakąś kwotę dba o swój wygląd, o sposób wypowiedzi, patrzy w oczy podczas mówienia itd., chce być odebrany jako osoba prawdomówna, ale prawdomówność o tylko środek do wyłudzenia pieniędzy.

Oczywiście podobnie jak poprzednie definicje, tak i ta skupia się tylko na niektórych wątkach, np. dyskusyjne jest, czy do jej zakresu można zaliczyć dziecięcą konfabulację. Warto jednak wskazać na pozytywne strony przytoczonej powyżej definicji, mogą one okazać się szczególnie istotne z punktu widzenia zagadnień podejmowanych w dalszej części tego artykułu. Powyższa definicja zawiera w sobie zarówno przypadki kłamstwa czynnego, czyli takiego w którym fałszujemy fakty, jak i kłamstwa biernego, które odnosi się do wszelkiego rodzaju przemilczeń. Istotne jest także to, że kłamstwo jest w niej traktowane jako środek do realizacji określonych celów. Za kłamstwem stoją konkretne motywy, bo

⁵ Buller D. B., Burgoon J.K.: Inrerpersional deception theory, w: Gryffin E.: Podstawy komunikacji społecznej, GWP, 2003, s.116.

jeżeli fałszujemy rzeczywistość, to mamy ku temu powody. Dlatego też kolejna część jest poświęcona motywom kłamstwa.

Motywy kłamstwa

Witkowski w swojej książce zatytułowanej *Psychologia kłamstwa* przytacza wyniki badania przeprowadzonego przez harwardzki zespół psychologów z 77 studentami, których zadanie polegało na notowaniu wszystkich kłamstw jakich dokonali w ciągu jednego tygodnia. *„Okazało się, że badani kłamali średnio 2 razy na dzień. Jednak najciekawsze były wyniki dotyczące przyczyn i tego co stanowiło treść kłamstwa. 80% wypowiedzianych kłamstw dotyczy ich autorów. Kłamiemy zatem przede wszystkim o sobie. Głównym zaś motywem jest obrona bądź podwyższenie samooceny. W przeprowadzonych badaniach około dwukrotnie więcej kłamstw przynosiło korzyści samemu kłamcy niż innym ludziom. Kłamstwa częściej przynosiły korzyści psychologiczne niż materialne. Korzyści te, to m.in. wywarcie korzystnego wrażenia na innych, obrona siebie przed zakłopotaniem czy uniknięcie konfliktu. Jedno kłamstwo na cztery wypowiedziano po to by nie ranić czyichś uczuć lub ochronić kogoś przed niezręczną sytuacją.”*⁶

Motywy kłamstwa, zdaniem Witkowskiego, można rozpatrywać z punktu widzenia efektów, jakie dzięki nim uzyskujemy. W przypadku takiego kryterium możemy wskazać dwa rodzaje dążeń, którymi kierują się ludzie kłamiącymi. Pierwszy, są to tzw. kłamstwa czyste, w których chodzi o nakłonienie innych do zachowań odpowiadających interesom kłamiącego lub też o nakłonienie do zaniechania zachowań niepożądanych. Drugi rodzaj, to dążenie do wywołania w innych pożądanych doznań: np. podziwu, uległości, zazdrości czy litości.

Klasyfikacja motywów może mieć również charakter bardziej szczegółowy, tak jak tak, zaprezentowana poniżej. Wykorzystano w niej część motywów opisywanych przez Witkowskiego, jednak niektóre z nich, jak np. kłamstwa mimowolne pominięto⁷.

Jak wynika z cytowanych powyżej badań podstawowym motywem kłamstwa jest autoprezentacja. Kłamstwa generowane w tej kategorii mają na celu pokazanie, że osoba kłamiąca posiada pewne cechy (kłamstwo atrybucyjne) – nadinformowanie lub też, zaprzeczyć posiadaniu tych cech (kłamstwo repudiacyjne) niedoinformowywanie - dotyczy

⁶ Witkowski T.: *Psychologia kłamstwa*, Oficyna Wydawnicza UNUS, 2002, s. 89.

⁷ Wcześniej przyjęta definicja kłamstwa sugeruje świadomość intencji zmylenia kogoś, a to wyklucza kłamstwo mimowolne.

szczególne tego, co możemy uznać za kompromitujące lub pozostające w sprzeczności z pozostałymi informacjami. Przedstawione powyżej rodzaje kłamstwa autoprezentacyjnego Witkowski zalicza do kłamstw egotystycznych. Kategoria kłamstw autoprezentacyjnych dotyczy również takich sytuacji, w których kłamstwo jest środkiem do wyróżnienia się spośród grupy, zwrócenia na siebie uwagi.

Kolejna grupa motywów to respektowanie norm społecznych czyli tzw. kłamstwa grzecznościowe albo "białe". Komentarzem do tego rodzaju kłamstw niech będzie wypowiedź Leszka Kołakowskiego, *"Cnoty towarzyskie, jak dyskrecja i uprzejmość, bardzo często ocierają się o kłamstwo, ale trudno nie przyznać, że gdyby tych cnot nie było, życie zbiorowe byłoby znacznie gorsze, niż jest i nie tyle oddychalibyśmy czystym powietrzem prawdy, ile żylibyśmy wśród chamstwa. I tych, co zawsze bez zastanowienia mówią to, co za prawdę - słusznie czy niesłusznie - mają, uważamy za chamów"*.⁸ Do takich zachowań możemy zaliczyć:

- grzeczność pozytywną – mów to co miłe i pozytywne
- grzeczność negatywna - nie mów tego co niemiłe
- grzeczność przez unik – nie odpowiadaj wyraźnie, są to wszelkiego rodzaju sugestie, aluzje, ironiczne wypowiedzi itd.⁹

Ten rodzaj kłamstw opiera się na mechanizmach konformizmu normatywnego, kiedy naśladujemy zachowania innych, głównym celem tego typu zachowań jest zaspokojenie potrzeby akceptacji, przynależności.

Częstym motywem kłamstwa jest także chęć zmiany relacji istniejących między rozmówcami, kłamstwo może służyć nawiązaniu tych relacji, lub też zakończeniu ich. Ten rodzaj kłamstwa może przybierać również charakter autoprezentacyjny, ale istnieją sytuacje, które trudno jest zaliczyć do kłamstw autoprezentacyjnych. Typowym przykładem tego rodzaju kłamstwa jest radzenie sobie z gośćmi, na których wizytę nie mamy ochoty. Kłamstwo tutaj nie służy do kontroli wizerunku, a raczej do przerwania kontaktu.

Altruizm jest kolejnym motywem skłaniającym do kłamstwa, w tym przypadku kłamiemy ze względu na uczucia innych, zakładamy, że to właśnie altruizm nie pozwala nam podać komuś prawdy. Musimy jednak pamiętać o obawie związanej z ukrytymi motywami naszego działania, kłamstwo altruistyczne może być spowodowane

⁸ Kołakowski L.: Mini wykłady o maxi sprawach, Wyd. ZNAK, Kraków 1998, s. 29-30

⁹ Patrz: Brown P., Levinson C., w: Witkowski T.: Psychologia kłamstwa, Oficyna Wydawnicza UNUS, 2002, s.97

nieumiejętnością zakomunikowania komuś prawdy, a tymi, których chcemy uchronić jesteśmy my sami.

Brak wiedzy to kolejny powód skłaniający do kłamstwa, np. kiedy nie pamiętamy określonych zdarzeń wymyślamy brakujące fragmenty, są to tzw. kłamstwa operacyjne.

Kłamstwa obronne, jest to rodzaj kłamstw, w których motywem działania jest zapewnienie sobie lub innym poczucie bezpieczeństwa. Kłamstwa tego typu mogą dotyczyć różnych zagadnień, począwszy od kłamstwa dokonywanego przy zeznaniach, podczas wojny, żeby uratować komuś życie, obrony swojej intymności przed wścibskim rozmówcą czy sytuacji w których zatajamy informacje bo nie chcemy rozgłosu.

Kłamstwa manipulacyjne – są to wszelkie kłamstwa, których motywem jest sprawowanie kontroli nad innymi, bo dzięki kłamstwu uzyskujemy określone korzyści ze strony innych. W tym miejscu wspomnieć należy także o tym, że kłamstwo (werbalne i niewerbalne) stanowi podstawę wszelkich działań ingracjacyjnych, które mają na celu wywieranie wpływu na innych. Generalnie działania te polegają na ukryciu przed partnerem motywacji, jakie, najogólniej mówiąc służą do wkradania się w jego łaski i do zdobywania jego sympatii, aby móc nim manipulować. Komplementowanie, schlebianie, konformistyczna zgoda - to najbardziej standardowe techniki ingracjacyjne. W języku potocznym mówi się o "nadskakowaniu", "podlizywaniu się", "schlebieniu" czy "przemilczaniu". Jest szczególnie przydatne, gdy w interakcji występuje więcej elementów walki i rywalizacji oraz kiedy dążenia ludzi są konkurencyjne.

Opisywana powyżej klasyfikacja motywów kłamstwa nie ma charakteru rozłącznego, chodziło raczej o wskazanie powodów, skłaniających ludzi do kłamstwa. Motywy te często występują łącznie np. kłamstwa autoprezentacyjne mają na celu przejęcie kontroli nad drugą osobą, przykładem mogą być oszustwa matrymonialne.

Na koniec tej części warto podkreślić, że przyczyny dla których ludzie kłamią są bezpośrednio związane z celami jakie chcą osiągnąć, i w takim sensie kłamstwo jest środkiem do realizacji określonych interesów. Jeżeli przyjmiemy instrumentalną funkcję kłamstwa, idąc dalej można zadać pytanie o użyteczność tego narzędzia, albo prościej, kiedy kłamstwo ma szansę doprowadzić do realizacji celu, a kiedy stanie się wręcz odwrotnie.

Podejście to świadomie pomija aspekt etyczny kłamstwa, i skupia się na jego pragmatycznym ujęciu. Nie znaczy jednak, że w przy dokonywaniu kłamstwa względy etyczne nie mają znaczenia, w tym przypadku abstrahuje się od nich, skupiając uwagę na

warstwie instrumentalnej. Chodzi zatem o próbę odpowiedzi na pytanie - czy kłamstwo może być skutecznym narzędziem do realizacji stawianych sobie celów. Oczywiście trudno jest formułować odpowiedzi o charakterze zbyt ogólnym, dlatego analizie zostaną poddane działania negocjacyjne. Dla potrzeb niniejszego artykułu przyjmuje się, że „*negocjacje są procesem, w którym uczestniczą co najmniej dwie strony, reprezentujące niezgodne stanowiska będące przeszkodą w realizacji swoich interesów; działania podejmowane przez strony mają na celu osiągnięcie porozumienia w efekcie którego stanowiska zostaną uzgodnione*”.¹⁰ Działania podejmowane przez strony uzależnione są od wielu czynników, takich jak: sytuacja w której negocjacje przebiegają, druga strona, ale także plan działania mający doprowadzić do celu, czyli rodzaj przyjętej strategii.

Aby móc odpowiedzieć na pytanie o skuteczność kłamstwa jako narzędzia negocjacyjnego należy najpierw zapoznać się z możliwymi strategiami przyjmowanymi w negocjacjach, dlatego też kolejna część zostanie poświęcona właśnie temu zagadnieniu.

Strategie negocjacyjne

Negocjacje, podobnie jak inne formy ludzkiej działalności nastawione na uzyskiwanie określonych efektów, wypracowały sobie szereg narzędzi umożliwiających sprawną realizację celu. Pojawiają się tutaj takie pojęcia, jak strategia, taktyka, technika, żadne z nich jednak nie posiada jasnych i ściśle określonych znaczeń. Ponieważ trudno jest opisywać zjawiska bez podania przynajmniej przybliżonego znaczenia, należy podjąć próbę wyznaczenia różnic denotacyjnych pomiędzy tymi terminami. „*Strategia i technika mają dwie różne definicje. Jednak w praktyce czasami trudno jest powiedzieć, czy określone posunięcie stanowi element taktyki czy strategii. Słowo >> fortel<< wydaje się łączyć w sobie istotę strategii i taktyki*”¹¹. Możemy określić „*strategię jako zespół technik stosowanych w procesie negocjacji, taktykę zaś jako zestaw sposobów służących realizacji strategii*”¹². Przytoczona definicja nie w pełni wyjaśnia podział negocjacyjnego instrumentarium, odbiega również od zwyczajowego zastosowania tych terminów. Etymologicznie termin strategia pochodzi od greckiego pojęcia *stratēgia*, oznaczającego sztukę wojenną, dowództwo. W definicjach słownikowych strategia to „*teoria i praktyka*

¹⁰ Osika G.[2000] *Negocjacje – charakterystyka procesu*, w: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, z.7, s. 61.

¹¹ Nierenberg G. I.[1994] *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Wyd. STUDIO EMKA, Warszawa, s. 143.

¹² Ibidem, s. 143.

przygotowywania i prowadzenia wielkich operacji i kampanii wojennych”¹³. Natomiast taktyka to „metoda postępowania, umiejętność używania rozporządzalnych sił dla osiągnięcia zamierzonych celów”¹⁴. Taktyka pochodzi od greckich pojęć: *taktika*, *tássein*, *tattein*, oznaczających układać, porządkować, ale także ustawiać w szyku bitewnym. Przez pojęcie technika rozumiemy „*środki, sposoby i czynności związane z wytwarzaniem dóbr materialnych*”¹⁵. Grecki termin *techné* odnosi się do sztuki, nauki, rzemiosła oraz biegłości uzyskiwanej w ich obrębie. Zgodnie z przytoczonymi wyżej definicjami możemy uznać, że **techniki negocjacji** są pojęciem najszerszym i oznaczają biegłość w sztuce negocjowania. **Strategia** jest ogólnym planem działania zakładanym przez negocjatora i realizowanym przy użyciu szeregu metod - **taktyk**, będących wskazaniem działań szczegółowych. Należy zaznaczyć, że obarczanie takich pojęć, jak strategia i taktyka militarnymi konotacjami, w przypadku negocjacji nie do końca jest uzasadnione, chociaż - zdaniem niektórych teoretyków - „*istnieje bardzo wiele taktyk, a wszystkie można zgrupować w trzy kategorie, zależnie od tego, czy są blokujące, ofensywne, czy zwodnicze*”¹⁶.

Podstawą wszelkich działań jest rozpoznanie sytuacji, w której ono już przebiega bądź będzie realizowane. Także w negocjacjach sytuacja i partnerzy stanowią punkty odniesienia, na podstawie których opracowuje się plany działania, zakłada sposób realizacji określonych strategii. W negocjacjach wyróżniamy trzy główne rodzaje strategii, nazywane również stylami negocjacyjnymi:

- **styl rywalizujący,**
- **styl kooperacyjny,**
- **styl mieszany** (styl rzeczowy, tzw. negocjacje integracyjne)¹⁷.

Każda z tych strategii wiąże się z przyjmowaniem określonej perspektywy poznawczej i aksjologicznej, zarówno w stosunku do sytuacji, jak i do partnera. Konsekwencją tego jest charakter podejmowanych działań. Najlepszą ilustracją różnic występujących między tymi strategiami jest zestawienie dokonane przez Nęckiego na podstawie pracy Rogera Fishera i Williama Ury *Dochodząc do TAK. Negocjacje bez poddawania się*¹⁸.

¹³ Kopalinski W. [1967] *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa, s. 714-715.

¹⁴ Ibidem, s. 744.

¹⁵ Ibidem, s. 750.

¹⁶ Ury W.[1995] *Odchodząc od NIE. Od konfrontacji do kooperacji*. Tłum. R. A. Rządca, Warszawa, s. 56.

¹⁷ W literaturze dotyczącej przedmiotu można odnaleźć również inne podejścia do tego zagadnienia. Zaprezentowane powyżej jest jednak najbardziej rozpowszechnione.

¹⁸ Fisher R., Ury W. [1991] *Dochodząc do TAK. Negocjacje bez poddawania się*., Tłum. A.R. Rządca, Warszawa.

Tab.1. Porównanie trzech głównych stylów negocjowania

Styl kooperacyjny	Styl rywalizujący	Styl rzeczowy
Uczestnicy są przyjaciółmi	Uczestnicy są przeciwnikami	Uczestnicy rozwiązują wspólny problem
Celem jest ugoda	Celem jest zwycięstwo	Celem jest rozsądny wynik uzyskany sprawnie i w dobrej atmosferze
Ustępuj dla podtrzymania kontaktów	Żądaj ustępstw jako podtrzymania kontaktów	Oddziel ludzi od problemów
Traktuj problem i ludzi delikatnie	Bądź twardy wobec ludzi i problemu	Bądź delikatny wobec ludzi i twardy wobec problemu
Ufaj innym	Nie ufaj innym	Postępuj niezależnie od zaufania
Łatwo zmieniaj stanowisko	Okupuj się na swoim stanowisku	Koncentruj się na zadaniach, a nie na stanowiskach
Składaj oferty	Stosuj groźby	Badaj stan interesów
Ujawnij dolną granicę tego, co chcesz zaproponować	Maskuj, ukrywaj dolną granicę akceptacji	Unikaj formułowania dolnej granicy
Przyjmij jednostronnie straty dla dobra porozumienia	Żądaj jednostronnych ustępstw jako warunku porozumienia	Stwarzaj możliwości korzystne dla obu stron
Szukaj jednego rozwiązania, aprobowanego przez drugą stronę	Forsuj jedno rozwiązanie korzystne dla ciebie	Szukaj wielu możliwości, wybierz jedną później
Nalegaj na zawarcie ugody	Nalegaj na przyjęcie twojego stanowiska	Nalegaj na przyjęcie obiektywnych kryteriów
Staraj się unikać koncertu życzeń**	Staraj się zwyciężać w „koncercie życzeń”	Staraj się osiągnąć rezultaty oparte na kryteriach niezależnych od subiektywnych życzeń
Poddawaj się presji	Wywieraj presję	Przekonuj i bądź otwarty na przekonanie, ulegaj zasadnym argumentom, a nie presji

* Przez „koncert życzeń” należy rozumieć stawianie ofert, wynikających z subiektywnej oceny sytuacji.

Źródło: Nęcki Z.[1995] *Negocjacje w biznesie*, Kraków, s. 71.

Jak widać, każdy styl negocjacyjny zakłada zupełnie inne motywy działania. Różnice pojawiają się już przy samym sposobie rozpoznawania sytuacji negocjacyjnej i osób w niej uczestniczących. W stylu kooperacyjnym sytuacja jest rodzajem współpracy, a druga strona jest naszym partnerem, przy takim definiowaniu negocjacji, realizacja naszych potrzeb w

bardzo dużym stopniu uzależniona jest od stopnia realizacji potrzeb drugiej strony. Zatem bardziej chodzi o zbudowanie dobrych kontaktów z partnerem oraz poczucie wzajemnego zaufania, niż na osiągnięciu własnego celu. Z kolei w przypadku stylu rywalizującego negocjacje postrzegamy jako walkę o własne interesy, druga strona jest dla nas przeciwnikiem, wszelkie podejmowane działania mają na celu obronę zajmowanych pozycji. Podstawowym kryterium stosowanym przy ocenie sytuacji jest skuteczność dochodzenia do zakładanych celów, cel jest priorytetem. Ale przy takim podejściu do negocjacji należy mieć świadomość jednokrotności stosowanych działań, oraz konieczności posiadania takiej przewagi sił, która zapobiegnie działaniom odwetowym.

Styl rzeczowy zaliczany do stylów integracyjnych związany jest z nową perspektywą poznawczą, która opiera się na świadomości wzajemnych powiązań między celami negocjatorów. Brak respektowania interesów jednej strony powoduje niemożliwość zaspokojeni potrzeb drugiej ze stron, zasada ta dotyczy również sytuacji, w których proporcje siły są zaburzone. Sam fakt zainicjowania rozmów świadczy o powiązaniu interesów. Stąd też działania podejmowane w przypadku tego stylu mają pomóc zrozumieć obu stronom na ile początkowo stawiane sobie cele są możliwe do zrealizowania.

Przedstawiony powyżej opis poszczególnych strategii nie pozwala na jednoznaczne określenie warunków skuteczności negocjacji, ocenę taką należałoby przeprowadzić w odniesieniu do danej strategii.

Pragmatyczny aspekt kłamstwa stosowanego w negocjacjach w odniesieniu do konkretnych stylów negocjacyjnych

W tej części artykułu zostanie podjęta próba opisu skuteczności kłamstwa jako instrumentu stosowanego w celu zrealizowania interesów stron uczestniczących w procesie negocjacji. Będzie to możliwe dzięki zestawieniu cech specyficznych dla danej strategii z motywami kłamstwa. Poniższa tabela jest wstępną próbą takiego zestawienia. W tabeli tej pominięto altruistyczne motywy kłamstwa, gdyż w przypadku negocjacji ta kategoria wydaje się nieuzasadniona.

Tab. 2. Motywy kłamstwa a style negocjacyjne

	Strategia rywalizująca	Strategia kooperacyjna	Strategia integracyjna
Postrzeganie osób	Rywal	Przyjaciół	Partner
Postrzeganie sytuacji	Walka	Współpraca	Współpraca
Stosowane techniki	Dowolne - skuteczne	Budujące dobra atmosferę rozmów	Usprawniające porozumienie
Kłamstwo autoprezentacyjne	Służy do zbudowania poczucia własnej przewagi (czynne i bierne) ¹⁹	bezużyteczne	bezużyteczne
Kłamstwo grzecznościowe	Bezużyteczne	Jako forma utrzymania dobrych kontaktów (kłamstwo bierne)	bezużyteczne
Kłamstwo manipulacyjne	Wszelkie formy manipulowania, budujące przewagę (czynne i bierne)	bezużyteczne	bezużyteczne
Kłamstwo operacyjne	Blefowanie jako możliwość utrzymania przewagi (czynne i bierne)	bezużyteczne	bezużyteczne
Kłamstwo służące do zmiany relacji	Jako technika zmiękczająca, sugerująca zerwanie kontaktu (czynne i bierne)	bezużyteczne	bezużyteczne

Źródło: opracowanie własne

Przedstawione w tabeli zestawienie pokazuje, że kłamstwo jako skuteczna metoda realizacji interesów w negocjacjach dotyczy jedynie stylu rywalizującego, gdzie używa się kłamstwa do utrzymania przewagi nad drugą stroną. Strategią w której kłamstwo zdaje się zupełnie nieprzydatne są negocjacje integracyjne, w których dochodzenie do porozumienia opiera się na pełnym zrozumieniu stanowiska partnera i poszukiwaniu alternatyw łączących w sobie możliwość realizacji interesów obu stron. W tym przypadku fałszowanie faktów, bądź przemilczenia stają się przeszkodą w pełnym rozpoznaniu sytuacji i uniemożliwiają działania.

¹⁹ Pojęcie kłamstwa czynnego i biernego – patrz 3-4 strona niniejszego artykułu; Witkowski T.: Psychologia kłamstwa, Oficyna Wydawnicza UNUS, 2002, s. 171-210; Antas J.: O kłamstwie i kłamaniu, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS, Kraków 1999, s.185-198.

Powracając do rywalizacji, należy rozpatrzeć, inne czynniki, które mogą obniżyć skuteczność używanych narzędzi. Negocjator który kłamie nie może pozwolić na to aby jego kłamstwo zostało wykryte, bowiem grozi to utratą wiarygodności, zatem kłamstwo przestaje być skuteczne. Z drugiej strony osoby negocjujące tym stylem zakładają możliwość użycia takich narzędzi i dlatego mogą okazać się bardziej wrażliwe na wykrywanie symptomów kłamstwa, jest to czynnik obniżający skuteczność kłamstwa. Przy stosowaniu tego stylu trzeba mieć również świadomość możliwości stosowania kłamstwa przez drugą stronę. Oszukując musimy liczyć się z tym, że sami zostaniemy oszukani, pytanie kto kogo bardziej. Paradoksalnie nastawiając się na maksymalne zyski można wszystko stracić. Podobne podejście reprezentują również tacy badacze jak Karl Sigmund, Ernst Fehr i Martin A. Nowak, którzy opierając się na przeprowadzonych eksperymentach – gra w ultimatum²⁰, nawiązującej do teorii gier wysunęli tezę, że rywalizacja oparta na racjonalnym postępowaniu, w której realizowane są jedynie egoistyczne korzyści jest zawodna. Zdaniem badaczy „*sprawiedliwy podział cenimy sobie tak bardzo, iż gotowi jesteśmy zrezygnować z 20% dużej kwoty wyłącznie z tego powodu, że druga osoba dostanie cztery razy więcej*”²¹.

Są to jedynie wstępne ustalenia, które należy traktować jako inspiracje do dalszych przemyśleń na temat analizowanych tu zagadnień.

LITERATURA

1. Antas J.: O kłamstwie i kłamaniu, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS, Kraków 1999.
2. Bazerman M., Neale M.: Negocjując racjonalnie. Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Libra pracownia Wydawnicza, Olsztyn 1997.
3. Ekman P.: Kłamstwo i jego wykrywanie w biznesie, polityce, małżeństwie, PWN, Warszawa, 1997.
4. Goffman E.: Człowiek w teatrze życia codziennego, PIW, Warszawa, 1981.
5. Gryffin E.: Podstawy komunikacji społecznej, GWP, Gdańsk, 2003.
6. Kołakowski L.: Mini wykłady o maxi sprawach, Wyd. ZNAK, Kraków, 1998.
7. Mastenbroek W.: Negocjowanie, PWE, Warszawa 1996.

²⁰ Patrz. Sigmund K., Ernest F., Ernest M., Nowak A.: Warto grać uczciwie, w: Świat Nauki, marzec 2002.

²¹ Ibidem, s.77.

8. Nęcki Z.: *Negocjacje w biznesie*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1995.
9. Nierenberg G. I.[1994] *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*. Tłum. P. Cichawa, B. Żebrowska, M. Zadworny, Warszawa, s. 143.
10. Sigmund K., Ernest F., Ernest M., Nowak A.: *Warto grać uczciwie*, w: *Świat Nauki*, marzec 2002.
11. Ury W.: *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. PWE, Warszawa 1995.
12. Walters S., B.: *Kłamstwo cała prawda o...*, GWP, 2002.
13. Witkowski T.: *Psychologia kłamstwa*, Oficyna Wydawnicza UNUS, 2002.
14. Zbiegiń-Maciąg L.: *Taktyki i techniki negocjacyjne*. Wyd. AGH, Kraków 1995.