

Переговоры без лжи

Переговоры — неотъемлемая часть любых бизнес-процессов. Часто при подготовке к ним концентрируют время и силы на структуре беседы, ее содержании и поставленных задачах. Это, несомненно, очень важно, но можно подготовиться лучше и результат усилить. В настоящей статье мы коснемся такой вещи, как «чтение» человека, прогнозирование его поведения и — главное — выявление обмана в процессе передачи информации. С детства нам твердят: «Слушай, что я тебе говорю!», но важно не только слушать, ведь слова — это передатчик лжи. Важно наблюдать за своим собеседником. Вовремя выявленная ложь, смена эмоционального состояния оппонента, изменение его поведения дадут полезную информацию, получив которую можно изменить тактику переговоров и свои намерения.

Каждый человек может вспомнить момент, когда он в разговоре понял, что собеседник лжет. Опыт, чувства и интуиция подсказывают переговорщику, что человек обманывает, главное в этот момент прислушаться к внутреннему чутью: «Почему мне не нравится разговор? Что выдает обман?». Бессознательно мы отслеживаем все, что происходит с другим человеком в процессе общения, но не всегда можем сконцентрироваться и довериться себе.

Следует взять за правило: надо верить не словам, а телодвижениям, точнее, невербальным сигналам. Широкий опыт применения без инструментальной детекции лжи позволяет определить несколько максимально точных критериев, помогающих выявить ложь в процессе переговоров.

Существует пять «каналов», по которым можно отлавливать лжеца, давайте познакомимся с ними, чтобы потом разобрать более подробно.



Анна Кулик
Руководитель
Исследовательского Центра
Корпоративной Безопасности

1. Проявления вегетативной нервной системы. Это то, как работает наш организм: дыхание, покраснение или побледнение кожи, пересыхание во рту и другие сигналы работы нашего тела.

2. Эмоции и мимика. Лицо — подвижная система, более того, здесь посредством мимики отражаются наши эмоции. Важно наблюдать за тем, как соотносится выражение лица с тем, что человек передает на словах.

3. Жесты и позы. Значительную часть информации человек передает жестами, иллюстрируя и дополняя сказанное. Важно понимать значение телодвижений и правильно их интерпретировать.

4. Речь. Самый лживый канал, потому что обманывают люди словами. При анализе речи с точки зрения детекции лжи, важно учитывать не только что говорит человек, но и как он это делает.

5. Смена поведения. Этот показатель проще всего отследить, если вы



Константин Митрошин
Исполнительный директор
Исследовательского Центра
Корпоративной Безопасности

знакомы с собеседником и знаете его характерные черты (привычки) и манеру разговора (например: монотонный голос, активная жестикуляция, быстрая речь и др.). Если человек незнаком вам, то этим каналом можно пользоваться после общения продолжительностью в 10–15 минут.

Теперь остановимся на каждом из вышеперечисленных индикаторов более подробно.

Прежде всего, необходимо понять, что нет ни одного однозначно верного признака, что человек говорит ложь. Самый частый вопрос, который задают нам, специалистам в детекции лжи: «Скажите, нос почесал/к лицу прикоснулся — значит соврал?». Все, что говорит и демонстрирует своим поведением человек, оценивается в совокупности, с учетом реакции на вопрос или утверждение, поэтому все каналы оценивать необходимо комплексно. Почему же возможно определять обман в общении, не используя



различные технические средства? Ложь для нас — это всегда неприятный момент, особенно если она не подготовленная, а собеседник задает уточняющие и неудобные вопросы. Именно поэтому одним из популярных инструментов для определения правдивости информации является тактика рассказа с конца, когда собеседника просят рассказать события в обратной последовательности. Человек, говорящий правду, легко с этим справится. В то же время сложность «конструирования» лжи заключается в том, что мозг задействует больше ресурсов, для этого требуется больше внимания и концентрации, приходится придумывать (творчество) и выстраивать все последовательно (логика), здесь и возникают различные сигналы-утечки.

Вегетативная нервная система

В Древнем Китае применялся необычный способ детекции лжи: человека, подозреваемого в обмане, заставляли взять в рот рисовую муку и допрашивали. Потом обвиняемый выплевывал рисовую муку, и оценка происходила по двум параметрам, если рисовая мука была влажной, человека

отпускали, признавая, что он говорит правду. Если же мука была сухой, то обвиняли во лжи и наказывали. В чем суть этого метода? Когда человек лжет, он испытывает определенное напряжение в результате стресса. В такие периоды во рту пересыхает. Как можно использовать этот факт для определения лжи, если воспользоваться методом древних китайцев не представляется возможным? Очень просто! Поставьте графин воды на столе переговоров. Чем чаще человек пьет при обсуждении вопроса (при условии нормального его самочувствия), тем больше вероятность того, что он испытывает дискомфорт. Это ни в коем случае не значит, что он обманывает, это значит, что тема обсуждения для него важна. Далее в беседе следует выяснить, почему именно, и перепроверить другими реакциями.

Реакции вегетативной нервной системы хорошо указывают на стресс-



совое состояние, которое всегда сопровождает ложь. Важны следующие реакции, которые демонстрируют дискомфорт:

- **Потоотделение.** Собеседник чаще начинает потирать лоб, как бы вытирая пот, обтирать ладони об одежду, то и дело прикасаться к воротничку рубашки. Тут важно учитывать, что климат в помещении, в котором проводятся переговоры, благоприятен, в нем не жарко и не душно.

- **Учащение/урежение дыхания.** Собеседник после определенных вопросов начинает чаще дышать, либо дыхание замирает. Так можно увидеть волнение либо напряжение, которое накопилось в процессе разговора. Изменение дыхания (учащение, замедление, задержка, глубина): человек заволновался — дыхание участилось, расслабился — дыхание замедлилось.

- **Изменение цвета кожи** (щеки, ушей, шеи, лица в целом): смущение, гнев, страх, стыд — эти сильные эмоциональные состояния выдает изменившийся цвет кожи, важным сигналом будет изменение цвета лица собеседника после ваших слов или вопроса, в данном случае это информация о том, что обсуждение вызвало сильный эмоциональный отклик.

Реакции ВНС могут возникать по нескольким причинам: физические (смена температуры, нагрузка, дискомфорт и т. д.) и психологические (вопросы и темы обсуждения, которые вызывают дискомфорт и стресс). Ваша задача подобрать вопросы, которые заставят человека рассуждать, вспоминать, анализировать, испытывать эмоции. Если при этом появятся отчетливые реакции ВНС — стоит задуматься о том, что вызвало у оппонента такие реакции, и углубленно подойти к обсуждению вопросов, при которых возникли данные сигналы.

Эмоции и мимика

Непроизвольное выражение эмоций на лице является результатом эволюции. Эмоциональные выражения — по крайней мере, говорящие о радости, страхе, гневе, отвращении, печали, удивлении, а также о ряде других эмоциональных



состояний — универсальны, одинаковы для всех людей, независимо от возраста, пола, расовых и культурных различий. Мимика — самый информативный канал, поскольку является своеобразным индикатором истинных эмоций, испытываемых собеседником.

Согласитесь, если вы встретите человека, который будет рассказывать, что сделка прошла успешно, но при этом на его лице будут характерные проявления печали — «бровки домиком» — у вас возникнет ощущение диссонанса, так как словами человек говорит «все успешно», что соответствует эмоции радости, но радостного выражения в мимике нет, а есть грусть. Естественно, напрашивается вывод, что по каким-то причинам вас хотят ввести в заблуждение,

выдавая печальный факт за позитивное событие.

Еще пример: в процессе переговоров вам сообщают: «с вашими условиями мы абсолютно согласны», но если на лице в момент произнесения этой фразы углубятся носогубные складки, слегка и на долю секунды наморщится нос или проявится морщина между бровями, можно с уверенностью сказать, что полного согласия достигнуто не удалось и собеседника что-то смущает или не устраивает в этих самых условиях.

Благодаря мимике мы можем выявить истинные отношения между людьми, узнать, кто кого недолгобливает, что даст дополнительную информацию об участниках переговоров. Например: при упоминании имени делового партнера на лице собеседника проскользнуло отвращение или презрение — и это верный признак негативного отношения к обсуждаемой личности.

Истинные эмоции скоротечны, им дали название микровыражения.

Лжец может сознательно сделать акцент на той или иной эмоции, изобразив ее на лице. Но в этом случае будет переигрывание и неискренность.

Микровыражения — это мгновенные изменения в мимике собеседника, длительностью долю секунды.

Именно эти изменения могут показать нам то, что действительно чувствует собеседник. Чтобы обнаружить это, необходимо быть предельно внимательным. Как это происходит? Допустим, человек начинает испытывать гнев и раздражение (в мимике пошли изменения, характерные для данной эмоции), но замечает это и понимает, что показывать эту негативную эмоцию окружающим не стоит, он пытается скрыть негативное расположение духа, заменить его на позитив.

Проще всего это сделать, изобразив улыбку. Но на долю секунды выражение гнева появится на лице. Собеседник говорит, что его все устраивает, но на лице проскользнуло раздражение? Значит, вам нужно задать еще несколько вопросов на эту тему, направленных на эмоции.

Жесты

В процессе общения люди активно используют жестикуляцию. Порой мы сами не замечаем, как начинают двигаться наши руки, корпус или ноги в момент передачи информации. Помимо того, что жесты помогают сделать речь более красочной (именно поэтому любого оратора учат работать не только со своим голосом, но и с телодвижениями), они же помогают выявлять показатели неискренности у собеседника, которые несложно заме-



тить, достаточно только знать, куда смотреть и на что обратить внимание.

Все жесты условно разделим на два вида — сопровождающие речь и успокаивающие.

Остановимся подробнее на каждом из них.

Сопровождающие речь жесты дополняют и визуализируют то, что общает собеседник.

Рассказывая о какой-либо сделке, ваш оппонент может активно жестикулировать, расставляя акценты и подкрепляя сказанное. Эти жесты появляются при активности правого полушария, отвечающего за образы. Что-то говоря и представляя, собеседник показывает это руками; например, он говорит, «проценты от сделки были огромными» и показывает это в воздухе, расставляя руки в стороны. На помощь человеку приходят движения не только рук, но и всего корпуса, кивок головой, движения бровей. Жестом можно заменить какое-то слово или даже целое предложение; например, поднятый вверх большой палец дает понять собеседнику, что «все классно». Наличие сопровождающих речь жестов является верным признаком того, что человек испытывает истинные переживания и не пытается контролировать свои телодвижения.

Но так же как случаются оговорки в речи, бывают промахи и в телодвижениях — это жесты, не соответствующие тому, что говорит собеседник; например, сообщая в переговорах:

«мне интересно ваше предложение», он сопроводит это жестом как бы отмахивания, то стоит учитывать, что собеседник лукавит, и предложение не сильно его заинтересовало.

Еще один вариант: человек сообщает какой-то факт, говоря, что он в нем уверен, а при этом его правое или левое плечо слегка приподымается. Этот жест можно назвать «оговоркой». Стоит переспросить, правда ли человек уверен в том, что сообщает, так как есть невербальное сообщение «не знаю» — оно демонстрируется поднятием обоих плеч или поворотом рук ладонями вверх, это можно сделать мимикой — поднятием бровей и приданием рту подковообразной формы. Такое движение выполняется намеренно, но его же фрагментарное и неосознанное проявление говорит о неуверенности собеседника в собственных словах. В анализе жестов, сопровождающих речь, важно следить за тем, что именно показывает собеседник и соответствует ли это его словам.

Следующий вид жестов — успокаивающие, они предназначены для сопровождения переживаемых чувств и эмоций и направлены на снижение уровня напряжения или волнения. Именно эти жесты являются первыми показателями возникновения стрессовой ситуации и дискомфорта. А ложь — это всегда дискомфорт и стресс. Прикосновения к лицу и телу, прикосновения к предметам, потирание ладоней, напряженная поза и многие другие телодвижения, которые дают понимание того, что человек не расслаблен. В чем же причина возникновения этих телодвижений?

Все мы родом из детства, когда нам было плохо или некомфортно, нас обнимали и успокаивали близкие. По мере взросления руки любимой мамы мы стали заменять своими руками, в случае стресса мы начинаем прикасаться к себе. Основная задача жестов самоуспокоения — вернуть человеку душевный покой. Они верный признак того, что человек берет себя и ситуацию под контроль. Это не показатель лжи! Это может быть признаком лжи, но в основном это показатель того, что человек начал себя кон-

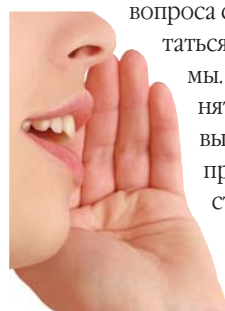
тролировать. Вы всегда в данном случае должны задать себе вопрос: «Почему он начал себя контролировать?»

Может быть, сообщил лишнюю информацию? Или, напротив, пытается что-то скрыть?».

Жестикуляция и особенности поведения часто зависят от привычек, поэтому сначала следует изучить человека в его обычном, спокойном состоянии. Только тогда можно быть абсолютно уверенным в достоверности определения жестов собеседника.

Речь

Какие изменения в речи должны насторожить? Предложения стали прерывистыми (паузы), появляется заикание, говорящий старается подобрать слова — это характерно, если ложь не подготовлена заранее. Обратите внимание на появление речевых конструкций типа «Нет, это так и есть, это точно правда». Лукавая, человек часто говорит обобщенно, обходя факты и не давая конкретики, не отвечая на ваш вопрос, словно утекая от него. Особенное внимание стоит уделить смене манеры изложения информации, например, если изначально в процессе переговоров, при обсуждении других тем человек выдавал много деталей и пояснений, сопровождая различными эмоциональными вставками, но после вашего «неудобного»



вопроса стал забывать, пытаться и уходить от темы. Здесь важно понять: получили ли вы ответ на свой вопрос или вас просто хотят заболтать и увести в обсуждение другой темы?

Различные жалобы на контекст: «Здесь душно и я никак не могу справиться с мыслями», давление на совесть или жалость: «Как вы можете не доверять мне? Вам не стыдно?» должны заставить задуматься, почему человек использует легкую манипуляцию при обсуждении деловых вопросов. Однако, конечно же, необходимо учитывать обстоятельства, может человеку действительно стало душно или у

него что-то случилось, но если ему каждый раз становится «нехорошо» при обсуждении конкретной темы, то это должно заставить задуматься о неискренности.

Смена линии поведения

Важно обращать внимание на все, что делает человек во время разговора на отвлеченные и нейтральные темы, в расслабленной обстановке, не вызывающей стресса. Постарайтесь запомнить, какие жесты у человека (в пределах корпуса или широкие и стремительные), насколько искренне он радуется или печалится, как он ведет разговор. Обратите внимание на речь, интонации, скорость, тембр и прочие характеристики. Любая смена базовой линии поведения будет говорить о стрессе. Хорошо, если у вас есть возможность подготовиться к переговорам и понаблюдать за человеком, собрать о нем побольше информации из открытых источников и социальных сетей.

При общении с любым человеком важно учитывать все его особенности, учиться не только слышать, но и слушать, не просто смотреть, но и видеть. Ваша задача — научиться отслеживать изменения в поведении человека, особое внимание уделяя напряжению и нервозности в теле собеседника. Согласитесь, что когда требуется что-либо узнать от другого человека, то проще всего просто спросить. На жесты и мимику мы обращаем внимание в самую последнюю очередь, а зачастую не смотрим вообще, поскольку все наше внимание настроено на слова. Именно поэтому каждый человек с той или иной полнотой сможет передать содержание любой беседы, но далеко не каждый способен описать жесты собеседника, вспомнить, что происходило с его лицом, как менялось дыхание во время передачи информации. А именно эти сигналы являются важной информацией, которая даст полную картину всего переговорного процесса с точки зрения искренности предоставляемой информации и, главное, понимание взаимоотношений собеседников.