

Laž in laganje: pomen, zaznavanje in vloga v managementu

MARIJA KARAČIĆ

Slovenske železnice, d. o. o.

Laž in laganje sta tako del vsakdanjega življenja kot tudi del managementa. Najbolj strnjeno bi lahko rekli, da je namen laži z namernim zavajanjem škodovati nekomu. Kanalov za zaznavanje laži in laganja je veliko: višina, glasnost, hitrost, jasnost in vsebina govora, očesni gibi, geste z rokami ter telesni in obrazni gibi. Sklepanje o neiskrenosti govorca na podlagi enega samega znaka je lahko zavajajoče. Nujno je upoštevati več znakov hkrati ter iskati nekonsistentnost med njimi. Pogledi na vlogo laži in laganja v managementu so različni. Medtem ko sta za nekatere laž in laganje del igre, sta za druge nedopustna in nezaželena.

Ključne besede: laž, laganje, neverbalna komunikacija, management

Uvod

Laž je bila od nekdaj del komunikacije med ljudmi. V povezavi z njo so zanimiva številna vprašanja, na primer kako definirati laž, ali je laž vedno zlonamerna in škodljiva, ali je v določenih situacijah morda tudi zaželena, kako odkriti, ali nekdo laže ali ne, ali imata laž in laganje svoje mesto tudi v svetu pogajanj in managementa. Različni avtorji izpostavljajo v svojih definicijah različne vidike pojma: povedati neresnico z namenom škodovati drugemu, ločevati med zlonamernimi in dobronamernimi lažmi ter postavljati laži in laganje v odnos do zavajanja. Lahko rečemo, da skoraj ne moremo najti avtorja, ki bi laganje označil kot v osnovi pozitivno, vsekakor pa obstajajo razlike v definiranju in dojemanju pojma laganja in laži.

Temeljna pojma: laž in laganje

V skladu s časom, ki je bil človeštvu na voljo za premišljevanje o tem, kaj je to laž, so tudi definicije številne. Laž bi lahko definirali kot zavestno zavajanje drugega z namenom, da mu naredimo škodo (Trček 1994, 186). Za laž bi lahko rekli, da je to sinonim za neresnično informacijo, laganje pa je sinonim za izgovarjanje neresničnih izjav. Vendar v tem primeru zanemarimo moment namere.

Zavesten namen osebe, ki laže, da bi zavedla prevaranca, izpostavita Chisholm in Fehan (v Barnes 1994, 11–12), ko pravita, da je namera zavajanja sredstvo, s katerim nameravamo doseči, da bi preva-

ranec sprejel razumevanje, za katerega oseba, ki laže, verjame, da je napačno. Kot najpreprostejši način za doseg cilja izpostavita oblikovanje netočne/lažnive izjave, ki jo prevaranec sprejme za resnično. Po drugi stani pa je prevaranec lahko zaveden tudi z izjavo, ki je pravzaprav resnična.

Zavajanje v pomenu laganja je treba ločiti od zavajanja brez te konotacije (angl. misleading vs. lying). Urpilainen in Takala (1996) navajata Carsonovo razmišljanje, češ da je cilj zavajanja vedno pripraviti nekoga, da bi verjel nekaj, kar ni resnično, pri tem je laganje vedno zavajanje, zavajanje pa ni vedno laganje. S prižganimi lučmi želimo na primer prepričati potencialne vlomilce, da smo doma, čeprav nismo, vendar tega ne bi mogli označiti kot laganje. Carson razume zavajanje kot laganje le v primeru, ko to zavajanje zajema neresnično verbalno izražanje. Svoje razmišljanje končujeta s Carsonovo mislijo, da laganje vedno vključuje verbalno zavajanje, vsako zavajanje pa ne vključuje laganja (v Urpilainen in Takala 1996). Jensen (2000) prav tako poudarja nujnost namernega zavajanja v primeru laganja in pravi, da je nenamerno izrečena neresnica intelektualna in ne moralna napaka. Obenem se avtor dotakne vprašanja, ali zamolčanje resnice pomeni laž, in pravi, da lažemo takrat, ko trdimo nekaj, kar ni resnica, in takrat, ko resnico zamolčimo. Dodaja, da lažnivec raje izbere možnost, da bo nekaj zamolčal, kot pa da bi povedal neresnico.

Skupni imenovalc definicij laži in laganja številnih avtorjev je izpostavljanje momenta namere pri zavajanju, in sicer v smislu zavednega prizadevanja prepričati nekoga, da bi verjel nekaj, kar ni res, oziroma da bi verjel nekaj na način, na kakršnega želimo nekaj predstaviti, in ne na način, ki predstavlja dejansko značilnost/stanje zadeve.

Barnes (1994, 13) razlikuje bele, socialne oziroma altruistične laži (če je njihov namen dober) od resnih (krutih oziroma zlonamernih) laži, katerih namen je povzročiti škodo. Omenja pa tudi zaščitniške laži, katerih namen je zaščititi interese neke druge osebe. Razliko med dobronamerno in zlonamerno lažjo vidi Barnes v namenu podpreti interese oziroma želje po škodovanju interesom prevaranega.

Zanimivo kategorijo laži zasledimo pri Blacku (v Barnes 1994, 111), in sicer »virtualno laž«. Izraz se nanaša na izjave, ki bi jih sicer lahko razumeli kot resnične, vendar so zavajajoče, saj lažnivec ob njihovi uporabi upravičeno domneva, kako (zavajajoče) jih bodo razumeli poslušalci. Kot primer avtor navede situacijo iz druge svetovne vojne, ko je britanska admiraliteta trdila, da se je po letalskem torpednem napadu nemška bojna ladja umaknila z bojišča obkro-

žena z dimom. Namen izjave je bil jasen, in sicer, da je bila bojna ladja poškodovana v torpediranju in da se je na njej vnel požar. Izjava je bila virtualna laž, ker torpedo dejansko ni dosegel tarče.

Kot posebno/novejšo kategorijo laganja lahko navedemo laganje v virtualnem svetu, torej po internetu. Utzova (2005, 50) razlikuje več vrst zavajanja po internetu, in sicer prikrivanje identitete, zavajanje glede kategorizacije (na primer laganje glede spola), troli (oseba, katere namen je motiti komunikacijo in pogovor s postavljanjem provokativnih vprašanj) ter igranje vlog oziroma pretvarjanje, da si nekdo drug (pretvarjanje, da si neki drugi uporabnik z nepooblaščenno uporabo uporabniškega računa te druge osebe).

Zaznati, da nekdo laže – mit ali resničnost?

Če razumemo laž predvsem v negativnem pomenu (če zanemarimo na primer bele/dobronamerne laži), nas seveda zanima, ali imamo v sebi kak obrambni mehanizem, ki bi nam omogočal prepoznati, kdaj nas nekdo poskuša prevarati oziroma zavesti. O zaznavanju laži in laganja skozi spremljanje številnih različnih znakov je veliko napisanega.

Sposobnost laganja in na drugi strani sposobnost zaznavanja laganja naj ne bi bila v nas že od rojstva, vendar se ta sposobnost razvija z odraščanjem. Sposobnost laganja ne pomeni, da ima posameznik hkrati razvito tudi sposobnost zaznavanja laži.

Barnes (1994, 118) pravi, da je po določenih podatkih za ženske bolj kot za moške značilno, da ne opazijo oziroma da se pretvarjajo, da ne opazijo znakov, ki se razkrijejo ob laganju in za katere bi lažnivci želeli, da bi ostali skriti. Poleg tega je značilno, da se v resnici večina laži odkrije s posredovanjem ali pa to izvemo od nekoga tretjega, ki v laganju ni udeležen, ne pa od prevaranca.

Večina literature o zaznavanju laži se ne osredotoča na vsebino povedanega, temveč na govorico telesa osebe, ki laže, jezikovni slog, napake v govorjenju, na kretnje in podobno. Naš komunikacijski sistem je namreč kompleksen, saj komuniciramo po več kanalih in nikoli samo z besedami.

Znanstvene raziskave so se usmerile tudi v možnosti popolnoma fiziološkega merjenja zavajanja/laganja. Rezultat teh raziskav je bil na primer poligraf. Vendar je njegova relevantnost omajana zaradi velikega deleža lažno pozitivnih rezultatov (Decaire 2000).

Študije so pokazale obstoj nekaterih znakov vedenja, ki so bolj značilni za ljudi, ki lažejo, kot za ljudi, ki govorijo resnico. Ne obstaja pa unikatno in vedno prisotno izdajalsko znamenje laganja (Lock 2004; Frank 2005).

S SLOGOM JEZIKA IN GOVORA POVEZANI ZNAKI LAGANJA

Laganje pogosto pomeni ustvarjanje zgodbe o izkušnji ali odnosu, ki v resničnosti ne obstaja. Pripovedovanje neresnične zgodbe torej zahteva opisovanje dogodkov, ki se niso zgodili. Oseba, ki laže, mora pri tem paziti, ne le na to, da bo izmišljena zgodba prepričljiva, temveč tudi na to, da bo zgodbo podala v takem jezikovnem slogu, da se bo zdela iskrena. Zato je eden od načinov ugotavljanja, ali nekdo laže ali ne, ta, da spremljamo jezik, ki ga oseba uporablja med pripovedovanjem (Newman in dr. 2003, 665).

Glas pomeni približno petino med vsemi drugimi načini sporazumevanja (na primer neverbalno komuniciranje), kar bi se lahko zdelo zanemarljivo malo, vendar pa se oseba, ki laže, zaveda, da se poslušalec osredotoča prav na govor, zato si ljudje prizadevajo nadzirati znamenja, ki se pojavljajo, ko govorijo. Še posebno če je sporočilo zavajajoče, ga poskušajo predati tako, da prejemnik ne bo zaznal prevare. Pri tem poskušajo nadzorovati vse verbalne simptome, ki bi lahko izdajali že samo napetost zaradi strahu, da bi poslušalec odkril prevaro. Walters (2003, 75–88) analizira verbalno vedenje tako, da ga razčleni na tri kategorije, in sicer na kakovost glasu, jasnost glasu in vsebino govora.

Walters glede kakovosti glasu pravi, da jo določajo tri značilnosti, in sicer višina, glasnost in hitrost govora. Stres ali napetost vplivata na spremembo v vsaj enem od treh komponent kakovosti glasu, vendar to še ne pomeni, da govorec laže. Povišan glas je lahko na primer znamenje močnih notranjih odzivov ob, na primer, razburjenju, jezi ali razočaranju. Jakost glasu se prav tako spreminja v povezavi s prej omenjenimi reakcijami. V povezavi s prevaro lahko glasen govor nakazuje jezen odziv ali naraščajoče razočaranje iskrenega človeka, ki čuti, da mu ne verjamejo. Padajoča jakost glasu na drugi strani najpogosteje nakazuje, da govorec poskuša zmanjšati poslušalčevo osredotočenost na določeno temo (Walters 2003, 78). Povečana hitrost govora je lahko znak jeze ali razburjenja govorca, zmanjšana hitrost govora pa znak žalosti ali pomanjkanja zanimanja. Če želimo simptome kakovosti glasu uporabiti za ugotavljanje sogovornikove iskrenosti ali neiskrenosti, je treba primerjati različne vidike kakovosti glasu (seveda v povezavi z neverbalnimi znaki, o katerih bomo govorili v nadaljevanju). Velja pa pravilo, da pri ljudeh, ki lažejo, opazimo več govornih nepravilnosti kot pri tistih, ki govorijo resnico (prav tam, 80).

Druga kategorija verbalnega vedenja je jasnost glasu. Tematiko o vlogi jasnosti glasu v povezavi z laganjem začne Walters (2003, 80–

85) z naštevanjem situacij, ki jih mora lažnivec obvladati, in na kaj mora paziti, da ga pri laži ne bi razkrinkali. Lažnivec si mora zapomniti, kaj je prava resnica o zadevi, v povezavi s katero hoče lagati, zapomniti si mora laži, ki jih je že povedal, novo laž mora uskladiti s prejšnjimi, nova laž mora biti čim bolj preprosta, da si jo bo lahko zapomnil, če bi moral nadaljevati s svojo neresnično zgodbo. Medtem ko pazi na vse to, je v situaciji, ko je zelo napet. Poleg tega pa mora nadzorovati še vse besedne in nebesedne znake, ki bi ga lahko izdali. Rezultat neuspešnega usklajevanja vseh naštetih nalog je nejasnost končnega sporočila, torej besedne napake oziroma govorne nepravilnosti, kot so jecljanje, zatikanje in mrmranje, premori, medmeti, smeh (s katerim si lahko pridobi čas za odgovor), nejasno mišljenje (nejasno izgovarjanje ali požiranje zlogov je precej močan znak laganja). Spet je treba poudariti, da vsak znak zase ne pomeni neizogibnega laganja (vzrok je lahko drugačen, jecljanje in zatikanje je lahko na primer posledica prehitrega govora). Različne znake je treba opazovati v kombinaciji z drugimi znaki in z lastnostmi samega govornika. Tretja kategorija verbalnega vedenja je sama vsebina govora, ki pomeni najmanjši del v komunikaciji.

Wellsa (2001) prav tako zanimajo verbalni indici laganja in pravi, da se pri osebi, ki laže in se zaveda, da je bila mogoče razkrita (na primer osumljenec na zaslišanju), pojavljajo naslednje značilnosti verbalne komunikacije in govora: ponavljanje vprašanj, selektiven spomin v izjavah, prisege (na primer »morate mi verjeti, prisežem, da tega nisem storil jaz«), sklicevanje na svoje osebne/vedenjske lastnosti pri pričanju (na primer »sem zelo iskrena oseba, lahko vprašate moje prijatelje«), odgovarjanje z vprašanji, pretiravanje s spoštovanjem (iskreni ljudje naj bi bili zelo redko pretirano vljudni, če verjamejo, da jih nekdo obtožuje za nekaj, kar niso naredili, ampak bodo užaljeni in bodo to dali sogovorniku jasno vedeti), izogibanje emocionalnim besedam in uporaba bolj nevtralnih besed, na primer *vzeti* namesto *ukrasti* (primer »nisem napisal teh ... pisem«, namesto »nisem napisal teh grozljivih pisem«).

Newman in dr. (2003, 665–667, 671–672) prav tako omenjajo značilnosti jezika, ki bi jih lahko povezali z laganjem, in pravijo, da je za nekoga, ki laže oziroma želi zavajati, značilno manj izjav, ki se nanašajo na osebo, ki govori (angl. fewer self-references), več je besed, ki izražajo negativna čustva, manj je znamenj kognitivne kompleksnosti. V povezavi s prvo značilnostjo (angl. fewer self-references) avtorji pravijo, da je uporaba prve osebe ednine nekakšno zagotovilo, da je govorec resničen »lastnik« izjave, zato se bodo lažnivci izogibali takim izjavam, da bi se distancirali od lastnih besed, ker

izkušnja, o kateri govorijo, dejansko ne obstaja. Poleg tega naj bi bili lažnivci manj neposredni kot osebe, ki ne lažejo, prav tako naj bi govorili manj o sebi (v povezavi z izmišljeno zgodbo). V povezavi z drugo značilnostjo jezika osebe, ki laže (izražanje negativnih čustev), avtorji pravijo, da lažnivci pri laganju (lahko) čutijo nelagodje (angl. discomfort and guilt) zaradi laganja ali zaradi teme, o kateri govorijo. Zaradi tega naj bi uporabljali več besed, ki izražajo negativna čustva. In ne nazadnje, proces oblikovanja neresnične zgodbe usmerja osebo, ki laže, v oblikovanje manj kompleksnih zgodb in izjav kot osebe, ki govorijo resnico (kar smo predhodno že omenili). Zgodbe, ki so manj kompleksne, oziroma osebe, ki lažejo, se osredotočijo na bolj enostavne glagole (gibanja) (na primer »pešačil sem domov«) kot na vrednotenje posameznih ravnanj (na primer »po navadi grem domov z avtobusom, a bil je tako lep dan«), ker so enostavni glagoli bolj priročni in jih je laže umestiti v neresnično zgodbo, ki se mora zdeti verjetna in ki mora biti usklajena z že povedanim.

NEVERBALNI ZNAKI LAGANJA

Neverbalno komuniciranje pomeni velik del komunikacije, in sicer naj bi bil njen delež kar dve tretjini. Čeprav je neverbalna govorica tako bogata, je znakov, ki kažejo na prevaro, malo. Pogosto jih obkrožajo oblike vedenja, ki so samo posledica napetosti in ki lahko opazovalca zavedejo v napačno sklepanje. Zaradi velikega števila znakov neverbalne komunikacije, ki jih je treba opazovati med pogovorom, je nujna velika pozornost, če želimo opaziti in izluščiti posamezne simptome. Je pa neverbalno govorico težje prikriti, prečistiti ali kako drugače nadzirati. Na temo zaznavanja laganja na podlagi neverbalne komunikacije je bilo izvedenih precej raziskav, ki so dale različne rezultate glede stopnje učinkovitosti tovrstnega zaznavanja. Vsekakor pa je eden od ključev do prepoznavanja pomena govorice telesa v smislu, ali je nekdo iskren ali neiskren, v tem, da poiščemo nasprotujoče si znake. (Walters 2003; Decaire 2000). Pozornost je torej treba usmeriti v nasprotja med samimi neverbalnimi znaki ali pa v razhajanje v pomenih med neverbalnimi in verbalnimi znaki. Za neverbalne znake je namreč značilno, da se največkrat sproščajo brez vednosti govorečega (Jensen in Crow 2002; Littlepage in Pineault 1979).

Neverbalni znaki, ki bi lahko kazali na to, da nekdo laže oziroma da poskuša nekoga zavesti, vključujejo na primer različne očesne gibe, geste z rokami, telesne in obrazne gibe ter hitrost dihanja. Med neverbalne znake, ki jih najteže nadzorujemo, spadajo tako imenovani mikroznaki (angl. microexpressions), ki nam »uhajajo« v več obli-

kah: neprijetno spreminjanje glasu, hitro in drobno kimanje z glavo in negativni izrazi na obrazu (Vrij, Edward in Bull 2001).

O očesnem kontaktu in njegovi vlogi pri odkrivanju laganja je bilo veliko napisanega. Walters (v Decaire 2000) pravi, da je vsaka prekinitev normalnega obsega očesnega kontakta (ki je za vsakega posameznika drugačna), če se pojavi ob primerni situaciji, potencialen znak stresa. Uporaba očesnega kontakta se razlikuje glede na značilnosti zavajajočega. Za introvertne lažnivce je značilno močno zmanjšanje očesnega kontakta, na drugi strani pa je za ekstrovertne lažnivce značilno povečanje intenzivnosti očesnega kontakta. Introvertni naj bi se tako želeli distancirati od situacije, medtem ko naj bi bil cilj ekstrovertnih med drugim tudi povečati izraz domnevne iskrenosti. Tudi Jensen in Crowe (2002) sta kritična do neizogibne povezave med odmikanjem očesnega kontakta in laganjem. Trdita, da je očesni kontakt lahko uporaben ali pa tudi neuporaben v zaznavanju laganja.

Manj očesnega kontakta oziroma umikanje očesnega kontakta je kljub izsledkom mnogih raziskav, ki govorijo o tem, da očesni kontakt ni glavno merilo iskrenosti, najbolj razširjen stereotip o tem, kako ugotovimo, ali nekdo laže (Waters 1995; The Global Deception Research Team 2006). Za ljudi, ki ne ohranjajo očesnega kontakta, se dostikrat verjame, da niso iskreni. Raziskava, ki jo je izvedel The Global Deception Research Team, je pokazala, da 71,5 % sodelujočih v raziskavi z vsega sveta verjame, da se ljudje, ki lažejo, izogibajo očesnemu kontaktu. V raziskavi so sodelovali posamezniki iz 63 držav z vsega sveta sveta. V 61 državah so vprašani prepričani, da osebe, ki lažejo, umikajo kontakt z očmi (The Global Deception Research Team 2006, 69). Poleg izogibanja očesnemu kontaktu so sodelujoči v raziskavi najbolj pogosto navajali naslednje domnevne značilnosti osebe, ki laže: pogostejše spreminjanje drže in položaja telesa (65,2 % vprašanih), pogosto dotikanje (nezavedni gibi) in praskanje (64,8 % vprašanih), bolj dolgovozna pripoved, kot če bi govorili resnico (62,2 % vprašanih), živčnost (54,9 % vprašanih).

Sprememba v velikosti roženice je prav tako zgovoren znak zavajanja oziroma laganja (njeno povečanje je na primer lahko znak laganja). Vendar je bila sposobnost posameznikov, da bi pravilno opazili in razumeli spremembo velikosti roženice, do zdaj zelo slabo raziskana (Decaire 2000). Posebna pozornost je v literaturi namenjena smeri pogleda, medtem ko nekdo govori. Če torej nekdo gleda levo navzgor, medtem ko odgovarja na vprašanje, naj bi to pomenilo, da dostopa do tistega dela možganov, ki je odgovoren za obdelavo dejstev, kar bi pomenilo, da želi najti in povedati resnico. Če pa oseba

pri odgovarjanju na vprašanje gleda desno navzgor, naj bi želela dostopati do dela možganov, ki je odgovoren za kreativnost, z drugimi besedami išče in želi oblikovati primerno laž. Čeprav ta teorija ni dokazana, jo uporablja veliko policijskih enot za določanje iskrenosti oziroma neiskrenosti osumljenca na zaslišanju (Jensen and Crowe 2002).

Najočitnejši (pa tudi najbolj zapleteni z vidika razumevanja njihovega pomena) neverbalni znaki so tisti, ki jih izdajajo drža in gibi telesa. Horvath, Jayne in Buckley (v Decaire 2000) trdijo, da je za iskrene posameznike značilna udobna, odprta in naprej naslonjena drža pri pogovoru. V nasprotju z njimi je za neiskrene sogovornike značilna bolj rigidna, »zmrznjena« (nefleksibilna) in defenzivna drža. Za osebe, ki lažejo, so značilni pogosti oziroma številni »živčni« telesni gibi (na primer igranje s prstanom, pramenom las). Vendar je telesne gibe laže nadzorovati, zato niso vedno pravo merilo iskrenosti. Kljub temu je določenih telesnih gibov pri lažnivcih več. Med gibe, ki dajo slutiti laž in zavajanje, spadajo pokrivanje ust ali celo obraza, da bi prikril izraze na obrazu, in gibi, ki pripomorejo k umiku pogleda v najbolj stresnih trenutkih med laganjem (na primer popravljanje očal). Omenili smo že, da zavzame oseba, ki laže, pogosto defenzivno/obrambno držo, za katero je značilno, da posameznik sedi naslonjen nazaj, roke in noge so prekrizane. Podobno kot telesne gibe poskušajo osebe, ki lažejo, nadzorovati izraze na obrazu. Tako telesne gibe kot izraze na obrazu poskuša torej oseba, ki laže, prikriti (bolj ali manj uspešno). Littlepage in Pineault (1979, 325) dodajata, da glede na to, da se ljudje kljub vsemu manj zavedamo telesnih neverbalnih znakov (bolj kot obraznih), lahko telo proizvede bolj uporabne znake, iz katerih lahko bolj zagotovo ugotovimo, ali nekdo laže ali ne. Tudi številne raziskave, ki so se ukvarjale z razliko zaznavanja zavajanja in laganja iz telesnih na eni strani oziroma obraznih znakov na drugi strani, govorijo o tem, da so ugotovitve, ki temeljijo na znakih, ki jih kaže telo, bolj točne.

Podobno kot pri verbalnem vedenju/verbalnih znakih je tudi pri neverbalni komunikaciji nujno, da opazujemo in upoštevamo vse vedenjske znake, ne le posameznih, izolirano od drugih. Poleg tega je pomembno, da dobro razumemo sogovornikovo stalnico ali osnovno vedenje ter smo tako pozorni na spremembe v individualnem vedenjskem vzorcu vsakega posameznika (Walters 2003, 124–125). To seveda ne pomeni, da pri popolnih neznancih zaradi nepoznavanja stalnice vedenja sogovornika ni mogoče odkriti znakov zavajanja oziroma laganja (primer odkrivanja laganja osumljencev v policijskih preiskavah).

Vloga laži in laganja v managementu

Zanimivo je pogledati, kakšno vlogo imata laž in laganje na področju managementa. Urpilainen in Takala (1996) pravita, da je tako kot za vsa druga področja v življenju laž v enaki meri značilna tudi za manageriranje. Čeprav sta laž in laganje del raziskovalnega področja poslovne etike (angl. business ethics), avtorja ugotavljata, da je bil ta del poslovne etike, torej laganje v poslovnem okolju, v študijah zanemarjen.

Glede vprašanja, ali je v pogajanjih dopustno lagati, Youngova (2003) pravi, da bi na vprašanje, če je dopustno lagati v pogajanjih, večina pravnikov odgovorila, da je kakšna drobna laž del igre. Dodaja pa, da najnovejše raziskave kažejo, da je za ohranitev ugleda in verodostojnosti pri pogajanjih vseeno treba biti pošten. Avtorica v nadaljevanju navaja misel Geoffreya Petersa, ki pravi da bi se morali pogajalci izogibati vsem vrstam zavajanja. Na drugi strani kontinuuma pa navaja Whitovo prepričanje, da je zavajanje nasprotne strani v pogajanjih bistvo pogajanj, laganje pa je v tem smislu le del igre.

Triandis in dr. (2001, 74–76) so raziskovali vpliv kulture in osebnosti na zavajanje in laganje v okviru pogajanj, saj so bili prepričani, da je določena oblika kulturnega kolektivismu povezana z laganjem v svetu pogajanj. Kulture delijo na individualistične in kolektivistične. Pri tem privzemajo, da imajo posamezne kulture skupen vzorec kategorizacije, odnosov, prepričanj, definicij, norm, vrednot in drugih elementov. V individualističnih kulturah so ti elementi koncentrirani v posamezniku, v kolektivističnih kulturah pa so povezani s skupino. Za kolektivistično kulturo je značilna pripadnost skupini, cilji skupine imajo prednost pred osebnimi cilji. V nasprotju s tem je za individualistično kulturo značilna avtonomnost posameznika znotraj skupine, osebni cilji imajo prednost pred skupinskimi cilji. Znotraj obeh omenjenih vrst kultur (individualistično in kolektivistično) avtorji ločijo dve podvrsti, in sicer vertikalno in horizontalno. Za vertikalne kolektivistične kulture je značilno, da so posamezni člani skupine pomembnejši kot večina drugih članov, iz česar sledi, da je spoštovanje avtoritete nujno, žrtvovanje osebnih interesov v korist skupinskih pa je visoko vrednoteno (kot primer navajajo južno Azijo). V horizontalnih kolektivističnih kulturah je večina članov skupine enakovredna (na primer Izrael). Na drugi strani je za vertikalno individualistično kulturo značilno, da se posamezniki med seboj razlikujejo, na primer z vidika superiornosti (na primer ameriške akademske in poslovne subkulture). V horizontalnih individualističnih kulturah je vsak posameznik edinstven, vendar ne su-

perioeren drugim (na primer Avstralija in Švedska). Nobena kultura pa ni monolitna, temveč kombinira horizontalne, vertikalne, individualistične in kolektivistične elemente. Res pa je, da odvisno od situacije nekatere značilnosti prevladujejo nad drugimi. Triandis in dr. (2001, 75) izpostavijo mnenje, da sta laž in zavajanje bolj značilna za kolektivistične kulture, še posebno za vertikalne kolektivistične kulture, kot pa za individualistične kulture, še posebno za horizontalne individualistične kulture. V kolektivistični kulturi naj bi bilo namreč laganje drugi skupini (torej skupini, ki ji posameznik ne pripada) popolnoma sprejemljivo vedenje, poleg tega bi kot sprejemljivo označili tudi druge vrste laganje. Študija, ki so jo izvedli, je pokazala, da so bili glavni pogajalci (angl. chief negotiators) v vseh vrstah kultur označeni kot osebe, za katere je mogoče verjeti, da bodo lagali v pogajanjih (na primer o tem, da ima njihovo podjetje večje proizvodne zmogljivosti, kot jih dejansko ima). Razlika med individualističnimi in kolektivističnimi kulturami pa je ta, da v kolektivističnih kulturah pogajalcem pogosteje kot v individualističnih kulturah pripisujejo tendenco laganja (Triandis in dr. 2001, 82). Pri izvedbi raziskave je bilo sodelujočim naročeno, da se vživijo v vlogo pogajalca, ki želi svojemu podjetju, ki proizvaja določene izdelke, priskrbeti pogodbo z drugim podjetjem, pri čemer ima pogajalčevo podjetje v konkurenci podjetje, katerega zmogljivosti proizvodnje so za 10 % višje. Izkazalo se je, da so »pogajalci« iz individualističnih kultur v povprečju v 14,25 % uporabljali resnične podatke, v kolektivističnih kulturah je bilo iskrenih pogajalcev manj, in sicer 3,9 %. To pomeni, da se je 85,75 % pogajalcev iz individualističnih kultur oziroma 96,1 % pogajalcev iz kolektivističnih kultur odločilo za laganje o zmogljivosti svojega podjetja, da bi priskrbeli pogodbo svojemu podjetju (Triandis in dr. 2001, 83–85). Laganje je bilo torej zelo pogosto v vseh kulturah, ki jih je vzorec zajemal.

Vprašanje vloge laganja oziroma še posebno uporabe resničnih podatkov v pogajanjih je bilo tema raziskave, ki sta jo izvedla Paese in Gilin (2000, 80). Zanimalo ju je pravilo reciprocitete, kot socialne norme, ki prevladuje v človeški kulturi, seveda v povezavi s pogajalsko situacijo. Pravilo reciprocitete in njegovo delovanje naj bi bila posledica domneve, da nasprotna stran, ki je enkrat že pokazala iskrenost in popustljivost, ne bo spet popustljiva ali iskrena, če ne bo začutila vzajemnega delovanja z naše strani. Podobna logika velja tudi na področju pogajanj. V prej omenjeni raziskavi, ki se je prav tako usmerila na vpliv pravila reciprocitete, so sodelujoči imeli nalogo v pogajanjih doseči maksimalno korist zase, kar je pomenilo, da se za iskreno sodelovanje z nasprotno stranjo niso mogli odločiti,

ne da bi potencialno ogrozili lastne interese. Raziskovalci so pričakovali, da bodo sodelujoči zaradi tega sodelovanje le hlinili, kar se je izkazalo za precej pogosto (42 %). Zato je Paesa in Gilina (2000, 82–88) zanimalo tako iskreno kot hlinjeno sodelovanje ter kako se bodo sodelujoči v pogajanjih odzvali na nezahtevano/nezaprošeno sodelovanje in iskrenost (iskrenost v smislu, da je nasprotna stran na lastno pobudo razkrila svojo resnično alternativo, za katero ne bi bila pripravljena skleniti dogovora (angl. no-agreement alternative). Predpostavka je bila, da bodo sodelujoči čutili, da morajo vsaj v določeni meri sodelovanje vrniti. Raziskovalci so domnevali, da se bodo sodelujoči zaradi tega, ker bi sodelovanje pomenilo manjše izpolnjevanje lastnih interesov in ker obstaja tudi možnost hlinjenja sodelovanja nasprotni strani zaradi sledenja lastnim interesom, raje odločili, da bodo v zameno ponudili le neiskreno sodelovanje. Izkazalo se je, da so bili pogajalci v primeru razkritja »no-agreement« alternative nasprotni strani pripravljene postaviti manj zahtevne ponudbe in se pogoditi za precej manjši dobiček (predmet pogajanja sta bila cena in pogoji nakupa/prodaje avtomobila). Sodelovanje se je izkazalo za pristno in ne hlinjeno, čeprav so sodelujoči dobili nalogo maksimirati svoj dobiček. Po prepričanju avtorjev se je v procesu pogajanj aktiviralo pravilo reciprocitete, kar dokazujejo manj zahtevne ponudbe, razkrivanje bolj resničnih informacij o lastni alternativni in dogovor, s katerim so realizirali manjši dobiček, kot bi ga lahko. Rezultate raziskave lahko razumemo tudi kot osvetlitev prednosti iskrenosti in dajanja resničnih informacij v pogajalskih situacijah kot alternativo uporabi laganja in zavajanja, saj je cilj pogajanj to, da vse pogajalske strani zadovoljijo svoje potrebe in končajo pogajanja z dobrim občutkom.

Sklep

Razumevanje konceptov laži in laganja je večplastno in raznoliko. Različne definicije laži izpostavljajo zavestno namero osebe, ki laže, da zavede (in škodi) osebi, ki ji je sporočilo namenjeno. Laž bi lahko definirali tudi kot sinonim za neresnično informacijo, vendar bi pri tem zanemarili moment namere.

Glede odkrivanja/zaznavanja, ali nekdo laže ali ne, je avtorjem skupno prepričanje, da je to mogoče bolj ali manj uspešno zaznati (odvisno od tega, na primer, ali poznamo odzive lažnivca tudi takrat, ko govori resnico, da bi lahko na osnovi razlik ugotovili, ali je v določeni situaciji iskren ali ne).

Za povezavo med laganjem ter svetom managementa in pogajanj nekateri avtorji pravijo, da ima laž tako kot na drugih področjih ži-

vljenja tudi tukaj svojo vlogo. Pri tem poudarjajo, da je intenzivnost uporabe laži in laganja v managementu povezana s samimi značilnostmi kulture. Tako naj bi bila uporaba laži v poslovnem svetu bolj značilna za kolektivistične kot pa za individualistične kulture.

Laž in laganje sta kot predmet raziskovanja zanimiva tako z vidika vsakdanjega življenja, saj na primer po elektronski pošti ter v različnih publikacijah krožijo številni »instant« nasveti, kako hitro in učinkovito prepoznati, da nekdo laže, kot tudi z vidika uporabnosti v svetu managementa (laž in laganje v odnosu do poslovne etike).

Literatura

- Barnes, J. A. 1994. *A pack of lies: towards a sociology of lying*. New York: Cambridge University Press.
- Decaire, M. W. 2000. The detection of deception via non-verbal deception cues. [Http://www.uplink.com.au/lawlibrary/Documents/Docs/Doc64.html](http://www.uplink.com.au/lawlibrary/Documents/Docs/Doc64.html).
- Frank, G. M. 2005. Research methods in detecting deception research. V *The new handbook of methods in nonverbal behavior research*, ur. A. J. Harrigan, R. Rosenthal in K. R. Scheller, 341–368. New York: Oxford University Press.
- Jensen, V. 2000. Bridging the millennia: truth and trust in human communication. Uvodno predavanje na Sixth National Communication Ethics Conference, Gull Lake, VI.
- Jensen, J., in S. Crow. 2002. The nonverbal cues of deception. [Http://www.dana.edu/lshreib/Students/nonverba.htm](http://www.dana.edu/lshreib/Students/nonverba.htm).
- Littlepage, G. E., in M. A. Pineault. 1979. Detection of deceptive factual statements from the body and the face. *Personality and Social Psychology Bulletin* 5 (3): 325–328.
- Lock, C. 2004. Deception detection: Psychologists try to learn how to spot a liar. *Science News*, 31. julij. [Http://www.articlearchives.com/science-technology/behavior-cognition-psychology/643665-1.html](http://www.articlearchives.com/science-technology/behavior-cognition-psychology/643665-1.html).
- Newman, L. M., J. W. Pennebaker, D. S. Berry in J. M. Richards. 2003. Lying words: Predicting deception from linguistic styles. *Personality and Social Psychology Bulletin* 29 (5): 665–675.
- Paese, P. W., in D. A. Gilin. 2000. When an adversary is caught telling the truth: reciprocal cooperation versus self-interest in distributive bargaining. *Personality and Social Psychology Bulletin* 26 (1): 79–90.
- The Global Deception Research Team. 2006. A world of lies. *Journal of Cross-Cultural Psychology* 37 (1): 60–74.
- Trček, J. 1994. *Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura*. Radovljica: Didakta.
- Triandis, H. C., P. J. Carnevale, M. Gelfand, C. Robert, C., A. Wasti, T. M. Probst in E. S. Kashima. 2001. Culture and deception in business

- negotiations: A multilevel analysis. *International Journal of Cross Cultural Management* 1 (1): 73–90.
- Urpilainen, J., in T. Takala. 1996. Managers and lying: constructing a framework for empirical analysis. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 1(1). [Http://ejbo.jyu.fi/articles/0101_4.html](http://ejbo.jyu.fi/articles/0101_4.html).
- Utz, S. 2005. Types of deception and underlying motivation: what people think. *Social Science Computer Review* 23 (1): 49–56.
- Vrij, A., K. Edward in R. Bull. 2001. Stereotypical verbal and nonverbal responses while deceiving others. *Personality and Social Psychology Bulletin* 27 (7): 899–909.
- Walters, S. B. 2003. *Resnica ali laž: kako prepoznati laž in se zavarovati pred prevaro*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Waters, R. 1995. Is this man lying. [Http://www.magazine.tcu.edu/articles/2005-01-AC2.asp](http://www.magazine.tcu.edu/articles/2005-01-AC2.asp).
- Wells, J. T. 2001. A fish story – or not? Not all liars are fraudsters, but all fraudsters are liars. *Journal of Accountancy*, november. [Http://www.journalofaccountancy.com/issues/2001/nov/afishstoryornot.htm](http://www.journalofaccountancy.com/issues/2001/nov/afishstoryornot.htm)
- Young, P. 2003. Practical and ethical limits to lying in negotiations: protecting your reputation as a trustworthy negotiator may matter more than you think. [Http://www.mediate.com/articles/young8.cfm](http://www.mediate.com/articles/young8.cfm).