



Ljudi često lažu, kako u svakodnevnom životu, tako i u poslu. No, kada je riječ o pregovaranju, vjerojatnost laganja je veća. Prema istraživanjima, većina ljudi priznala je da su kod pregovaranja u nekoj mjeri lagali, a svi ispitanici bili su mišljenja da im se u takvoj situaciji lagalo. Budući da laganje može dovesti do nepovoljnog poslovnog ishoda za jednu stranu, najčešće zbog postojanja asimetrije informacija, važno je naučiti prepoznati neetično ponašanje poslovnih partnera. Drugim riječima, važno je znati otkriti kada osobe prikrivaju informacije, odnosno izbjegavaju istinu te kada je iskrvljuju, odnosno lažu.

# KAKO PREPOZNATI LAŠCA U PREGOVORIMA?

Čini se da je laganje dio normalnog ljudskog ponašanja. Izgovaranje laži često ne predstavlja iznimku, već pravilo. No, pritom treba napomenuti da je riječ o spontanim malim lažima koje ljudi izgovaraju relativno nesvjesno. Prema istraživanjima najčešće lažemo drugima o tome kako se osjećamo, što radimo i koji su nam planovi te namjere kretanja. Čak 60% osoba koje se tek upoznaju lagat će drugoj osobi već nakon nekoliko minuta kako bi ostavili bolji dojam. Istraživanja kažu da nam u prosjeku dnevno lažu između deset i dvije stotine puta. Iako se može činiti da je laganje dio ljudske prirode i time se ne treba previše zamarati, laganje, posebice u pregovaranju i poslovanju, nije samo nemoralno, ono je i nezakonito. Zakoni obično identificiraju nekoliko elemenata koji neku radnju klasificiraju kao prijevaru. Obično se radi o lažnom predstavljanju činjenica, znanju osobe koja ih predstavlja da su lažne, želju da

druga strana povjeruje u lažno prikazivanje ili predstavljanje te štetu koju je nedužna strana pretrpjela. Stoga je neetična pregovaračka praksa ne samo nemoralna, već i nezakonita i podložna sankcijama kada se otkrije.

## Kako otkriti lašca?

Opcenito se smatra da lažu oni koji izbjegavaju kontakt očima, mijenjaju boju glasa, znoje se, intenzivnije dišu, češće trepću, rade veće pauze između odgovora, pretjeruju u osmjehivanju ili pak u ozbiljnosti, puno pričaju itd. Lašce možete prepoznati i po tome što će iznenada promijeniti temu na nešto što misle da će vas zaokupiti, poput nove odjeće ili frizure. Lašci također izbjegavaju šutnju ili praznine u razgovoru te će ih nastojati što prije popuniti brbljanjem. Oni će vas isto tako rijetko gledati u oči, njihov pogled će neprestano mijenjati smjer i biti neusredotočen. Često će biti slatkorječivi, ali i zauzeti tjelesni



doc. dr. sc.  
Nataša Rupčić

obrambeni stav u smislu prekržiženih ruku i nogu. Uz to imat će poteškoća pri dodavanju emocija priči u smislu podizanja obrva, razlike u tonu glasa, gesta i slično. Osobe se pri procjenjivanju govori li neka osoba istinu većinom oslanjaju na vlastita prethodna iskustva s drugim ljudima. No, istraživanja pokazuju da su ljudi zapravo nekompetentni kao detektori laži. Laganje je prilično teško detektirati. Osim toga, istraživanja su opovrgnula mnoge značajke ponašanja lažaca. Tako se pogrešnim pokazalo da lašci baš uvijek odvrćaju pogled, više trepću, mijenjaju poze tijela, pomiču ruke na specifične načine, neumjesno se smiju ili čine specifične pokrete nogama. Štoviše, iskusni lašci često znaju po kojim signalima ih se može otkriti pa izbjegavaju ili kontroliraju takva ponašanja. Tako su prema jednom istraživanju studenti bolje detektirali lašce kada su čitali transkript njihova govora, nego gledanjem video zapisa. Većina ljudi neke događaje povezuje s emocijama koje su im se pritom javile, kao što su: strah, ljutnja, zabrinutost ili radost. Lašci nemaju takve emocija jer se događaj nije niti dogodio, stoga im je puno teže kronološki konstruirati priču. Lašce možete otkriti i tako da ih zamolite da priču ispričaju obrnutim redoslijedom. Iako u tome mogu uspjeti, lašcima će za to trebati više vremena jer moraju razmisliti o svemu onome što su vam već ranije rekli.

## Pinokio efekt

Istraživači su utvrdili razlike u ponašanju između onih koji lažu i onih koji govore istinu. No, u analizu je korisno uključiti i pojedin-

ce koji obmanjuju sugovornika svjesnim uskraćivanjem informacija. Lašci su imali tendenciju koristiti puno više riječi od onih koji su govorili istinu, vjerojatno kako bi odagnali sumnju slušatelja. Utvrđeno je da je broj riječi rastao kada je sugovornik izražavao sumnju u istinitost izrečenoga. Ovaj fenomen u ponašanju može se nazvati Pinokio efektom. Baš kao što je Pinokiju nos rastao sa svakom izgovorenom laži, tako se i kod lažaca povećavao broj izgovorenih riječi. S druge pak strane, osobe koje su obmanjivale sugovornika izbjegavanjem istinitih činjenica koristile su manje riječi i kraće rečenice od onih koji su govorili istinu. Lašci su također bili skloniji složenijim jezičnim konstrukcijama kako bi naglasili neke činjenice koje predstavljaju laž. Tako su bili skloniji reći: „Ne, nisam ja to učinio.“, „Ne, ja to nikako ne mogu vjerovati.“ i slično. Također će upotrebljavati izraze kao „Ne lažem, vjeruj mi“, „Govorim istinu“ i sl. Čini se da složenije rečenice i veliki broj izgovorenih riječi imaju učinka. Utvrđeno je da su osobe bile sklonije vjerovati lašcima nego osobama koje su izbjegavale istinu te koristile manje riječi. Relativna tišina u izričaju izgleda podiže više sumnje nego bujica laži. Iako su se ove spoznaje pokazale istinitima, ipak bi ih trebalo smatrati smjernicama, a ne apsolutnim istinama. Osoba koja puno priča ne mora biti lažac, a osoba koje govori sporije i s pauzama ne mora pritom skrivati istinu. Pri laganju osobe su također sklonije češćoj upotrebi zamjenica u trećem licu. Znanstvenici smatraju da se na taj način lašci žele distancirati od laži. No, čini se da je lašce moguće prepoznati po još jednoj činjenici. Prema istraživanju, osobe koje su bile sklone laganju koristile su više prostota nego osobe koje su govorile istinu. To je posebice bilo izraženo u situaciji kada je sugovornik iznio sumnje na račun izrečenoga.

Znanstvenici tvrde da je uzrok ovakvom ponašanju činjenica da laganje zahtijeva puno kognitivne energije. Kada lažu, osobe koriste puno više moždanih kapaciteta, što ih onemogućuje u kontroli drugih oblika ponašanja.

### **Kako se zaštititi od laži u pregovaranju?**

Pregovaranje često nalikuje igri pokera. Uspješni su pregovarači oni koji suparnika navedu na krivi trag, a istodobno sami ne budu prevareni. Temeljno pravilo koje vrijedi za osobe koje će sudjelovati u pregovaranju je stoga: dobro se pripremiti. Priprema je osobito važna kada se osobu upoznaje prvi put i kada je ulog visok. Priprema se suštinski odnosi na dvije stvari: istraživanje karaktera druge osobe i njenih namjera te predviđanje scenarija koji se mogu odigrati prilikom pregovaranja. Najbolji i najlakši način preliminarnoga provjeravanja osobe odnosi se na popularno „guglanje“. Ukoliko se pokaže razlog za sumnju korisno je od osobe zahtijevati uvjerenje o vjerodostojnosti njenih navoda. Mnoge osobe ovaj postupak smatraju neugodnim jer time drugoj strani otvoreno pokazuju da joj ne vjeruju. No, to se može izvesti i drugačije. Drugoj strani možete pristojno pristupiti i uvjeriti je da potvrde tražite kako biste na početku pregovaranja uspostavili povjerenje. Na taj način (iskreni) partner shvatit će

**Kada lažu, osobe koriste puno više moždanih kapaciteta, što ih onemogućuje u kontroli drugih oblika ponašanja.**

ovu gestu kao pozitivnu, odnosno usmjerenu prema uspostavi višega stupnja povjerenja. Niti jedna strana u pregovaranju nije obvezna zakonom dostaviti sve materijale, posebice ako ih smatra tajnima. No, moguće je uvesti i fazu prije početka samih pregovora gdje se strane obvezuju na uspostavu visokih standarda pregovaranja. Tako se strane mogu

obvezati da će dostaviti sve materijalne informacije, suzdržati se od nerazumnoga otezanja u pregovorima te se odreći uvođenja bilo kakvih teškoća drugoj strani kako bi ishodile povoljan ishod za sebe. Ako jedna strana na neku od ovih točaka ima primjedbe, to je znak da u pregovorima neće biti iskrena, odnosno da će pokušati sakriti važne informacije.

U tijeku pregovaranja važno je tražiti moguće znakove obmanjivanja ili laži. Posebnu pozornost treba posvetiti promjeni ponašanja. Ako vesela osoba odjednom postane povučena ili smirena osoba nervozna, treba obratiti pozornost što govore i poduzeti mjere zaštite. To može biti postavljanje pitanja. No, na izravna pitanja možete dobiti izravan odgovor koji jest istinit, ali ne u potpunosti. Tako, umjesto da pitate može li druga strana ispuniti neki dio dogovora i dobijete potvrđan odgovor, možete upitati: postoje li prepreke da se taj dio dogovora ispuni. Tada možete uvidjeti postoje li neke prepreke i je li iskaz istinit. Isto tako, ako osoba kaže da nikada nije kažnjavana za neko nedjelo to ne znači da možda nije bila optužena. Stoga je važno pitanja postavljati što šire te postavljati potpitanja. Drugi pristup može biti ispitivanje partnera u pregovoru na način da odgovori samo s da ili ne. Ako osoba ne odgovori izravno, može se pretpostaviti da ima neki skri-

jala i osobi bila poznata, moguće je poduzeti pravne korake kako bi se nadoknadila šteta zbog asimetrije informacija. Poželjno je također postavljati pitanja na koja su nam odgovori već poznati. Ukoliko osoba negira ono što zbog posjedovanja dokumenata znate da je istina, znat ćete da u pregovorima nije bila iskrena. Osim toga, treba postavljati specifična pitanja te različite verzije istoga pitanja u različitim intervalima kako bi se utvrdila konzistentnost odgovora. U pregovorima je također važno voditi zabilježke kako bi se izbjegla dvosmislenost u tijeku ili nakon pregovora. Nakon sastanka drugoj strani možete pročitati svoje zabilježke i zatražiti potvrdu vjerodostojnosti. U tome može pomoći i dovođenje treće osobe kao svjedoka. No, pregovaranje se rijetko odvija samo licem u lice. Česta je i pisana komunikacija, posebice elektronskom poštom. Važno je utvrditi kakvi su u tom slučaju obrasci ponašanja. Budući da pisani zapis ostavlja traga te predstavlja osnovicu za detaljniju analizu, osobe u pisanoj komunikaciji lakše otkrivaju laž, nego što u tome uspijevaju u izravnoj komunikaciji licem u lice.

### **Priprema i opet priprema!**

Ukoliko postoje načini provjere vjerodostojnosti izjava druge strane, partneri će iskazivati i veću vjerojatnost uzajamnoga povjerenja. Stoga je temeljno pravilo u pregovorima – vjerujte, ali provjerite. No, priprema je također važna. Uvijek dođite na vrijeme, budite spremni na raspravu o svakoj temi, budite organizirani, imajte sve potrebne materijale, prisjetite se detalja prethodnoga sastanka, odgovarajte na upite na vrijeme i argumentirano. Tako ćete poslati signal drugoj strani da cijenate iskrenost i poslovnost, takvo ponašanje očekujete i od partnera koji svojim lažima kod vas može izgubiti kredibilitet i mogućnost poslovne suradnje.