GRANT journal
ISSN 1805-062X, 1805-0638 (online), ETTN 072-11-00002-09-4

EUROPEAN GRANT PROJECTS | RESULTS | RESEARCH & DEVELOPMENT | SCIENCE

Klamanie na pracovisku ako jedna z podôb nežiaduceho správania zamestnancov

Iveta Jeleňová[1]
Martina Ferencová[2]

[1] Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy; Popradská 66, 040 11 Košice, Slovensko; iveta.jelenova@upjs.sk
[2] Univerzita P. J. Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy; Popradská 66, 040 11 Košice, Slovensko; martina.ferencova@upjs.sk

Grant: KEGA č. 013UPJŠ-4/2013
Název grantu: Organizačné správanie - vysokoškolská učebnica pre povinný predmet nového študijného programu
Oborové zaměření: AN - Psychologie, AE - Řízení, správa a administrativa

© GRANT Journal, MAGNANIMITAS Assn.

Abstract Lying is a part of everyday life, so it is not surprising that occurs also in the workplace. This paper will give a definition of lying, thereafter focus on deception at a job interview and how to detect lies of job applicants, discuss lying at workplace, the reasons why employees lie, and discuss consequences of lies at different levels of the organization. Then, the article ends with describing what managers can do as reaction of lying of employees. Lying is a form of undesirable behavior of employees; therefore this issue should be given necessary attention. This article may help understand the importance of paying attention to everyday lies in the working environment, which usually do not attract attention, but can disrupt workplace.

Key words: lying, workplace, job interview, deception

1. ÚVOD

Zamestnanci sa na pracovisku nie vždy správajú spôsobom, ktorý je z pohľadu organizácie žiaduci. Členom tímu všeobecných chirurgov v Nemecku bol niekoľko rokov muž, ktorý sfalšoval svoje doktoráty a aprobáciu, až kým ho neodhalil jeden z jeho kolegov po tom, keď sa mu na webe nepodarilo nájsť jednu z dvoch doktorských prác domnelého absolventa medicíny (Müller, 2015). Klamanie na pracovisku je problematikou, nad ktorou sa zamýšľa len málokto (Carlson, Carlson, Ferguson, 2011), aj keď klamanie je súčasťou každodenného procesu sociálnej interakcie (DePaulo et al., 1996), a teda prirodzene môžeme jeho výskyt očakávať aj na pracovisku, ako jednu z taktík využívaných zamestnancami pri komunikácii s nadriadenými, podriadenými, kolegami, či klientmi.

Každý deň vyslovíme niekoľko klamstiev (či lží, v práci budeme tieto slová používať ako synonymá), pričom niektoré z nich sú spoločnosťou očakávané, napríklad na otázku „Ako sa máte?“ sa patrí odpovedať dobre, a to napriek tomu, že sa dnes necítite práve najlepšie. Tvrdenie, že klamstvo je faktom každodenného života (DePaulo et al., 1996), bolo napadnuté a podľa zistení Halevyho, Shalviho a Verschuerea (2014) či Serotu, Levina a Bostera (2010), väčšina ľudí je čestná väčšinu času a len malá časť klame často. Na druhej strane, asi každý z nás sa už niekedy stal obeťou klamstiev. Byť oklamaným nie je príjemné, a tak sa snažíme prítomnosti klamárov vyhnúť a zaujímame sa o to, ako klamanie odhaliť. Odhaliť klamárov však nie je jednoduché, pretože nie všetci klamári sa vyhýbajú pohľadu a sú nervózni, ako to uvádzajú rôzne popularizačné texty. V ostatných rokoch narastá počet prác prezentujúcich výsledky výskumu odhaľovania lží pomocou rôznych techník, ako sú behaviorálny štruktúrovaný pohovor, polygraf, fMRI (prehľad ponúka napr. Vrij, 2008), avšak žiadna z metód zatiaľ nepredstavuje validný nástroj na identifikáciu klamstiev. V rámci výskumu je pozornosť venovaná nielen odhaľovaniu, ale aj prevalencii, príčinám a dôsledkom klamania v každodennom živote, v partnerských vzťahoch, v obchodovaní, v politike, (napr. DePaulo, Rosenthal, 1979; Ekman, O`Sullivan, 1991; DePaulo et al., 1996; Cole, 2001; DePaulo et al., 2004; Ekman, 2014), ale aj klamaniu a podvádzaniu na pracovisku (Grover, 2005; Grover, Hui, 2005; Fleming, Zyglidopoulos, 2008; Leavitt, Sluss, 2015 a iní). Ľudia niekedy môžu podľahnúť aj sebaklamu, teda klamať sami sebe (podrobnejšie napríklad Triandis, 2013; Chance, Norton, 2015).

2. DEFINOVANIE KLAMSTVA

Vo všeobecnosti klamanie možno vnímať ako opak hovorenia pravdy. Prítomnosť klamstva odráža nejakú potrebu hovoriaceho pozmeniť vnímanie pravdy (Walters, 2000). Ekman (2014) akcentuje zámerné podvedenie druhého človeka, bez toho, aby bol na tento zámer upozornený, alebo o to otvorene požiadal. Kúzelník alebo herec ľudí neklame, keďže obecenstvo chce byť uvádzané do omylu. Voľbu ako jeden z faktorov vyskytujúcich sa pri podvádzaní, spolu s príležitosťou a schopnosťou klamať (dobre), zdôrazňuje aj Walters (2000). Uvedenie niekoho do omylu alebo poskytnutie mylných informácií je podľa neho konaním, ktoré si jedinec volí zámerne. Situácia, kedy jedinec veril tomu, že jeho tvrdenie je pravdivé a až neskôr zistí, že to tak nie je, je z definícií klamstva vylúčená. Podľa Vrija (2008) možno ako klamstvo klasifikovať aj prípady, kedy pokus oklamať niekoho zlyhal. Definuje tak klamstvo ako „úspešný alebo neúspešný zámerný pokus, bez upozornenia vopred, vytvoriť u niekoho iného presvedčenie, ktoré komunikátor považuje za nepravdivé“ (Vrij, 2008, s. 15), bez ohľadu na to, či pravdivé je alebo nie je.

Teoretici (napr. Ekman, 2014, Grover, 2010, Vrij, 2008) rozlišujú medzi dvoma hlavnými spôsobmi ako klamať, a to zatajovaním a falšovaním alebo podvodom (pojmy sa obsahovo nestotožňujú so zákonným vymedzením falšovania alebo podvodu). Pri zatajovaní, nazývanom aj opomenutie, je vynechaná nejaká informácia bez toho, aby hovoriaci povedal niečo nepravdivé, kým klamanie ako

falšovanie predstavuje tvorbu vyhlásení, o ktorých hovoriaci vie, že sú falošné (Ekman, 2014, Grover, 2010). Použijúc iný uhol pohľadu Grover (2010) rozlišuje štyri typy klamstiev, a to tzv. „biele lži“, či malé, nevinné klamstvá, ktoré slúžia ako sociálny lubrikant, klamstvá hovorené v ťažkých situáciách, klamstvá využívané ako negociačná technika a klamstvá, ktoré slúžia na podporenie sebavedomia. Na klamanie ako techniku vyjednávania (bluf) sa nezvyknú uplatňovať normy aplikované mimo obchodu (Wilson, 2014), a tak mu v ďalšom texte nebudeme venovať pozornosť.

Klamanie na pracovisku možno zaznamenať v rôznych situáciách, napríklad zamestnanec môže nadriadenému či zamestnávateľovi dávať sľuby, ktoré nemôže, nechce, či neplánuje splniť. Takisto nadriadený môže členom tímu niečo sľúbiť (napríklad odmenu, benefit), no nemá v úmysle sľub splniť. Klame sa pri zanedbaní, či porušení pracovných povinností, pri dochádzke, pri vykazovaní nadčasov, klamanie nie je neobvyklé pri rozhovoroch zamestnancov o výške platu (napr. o výške svojho príjmu, osobného ohodnotenia alebo odmien, aby im ostatní nezávideli), o rodine, religiozite, sexuálnej orientácii, politickej orientácii, aby sa vyhli otázkam, odsúdeniu, hodnoteniu, výsmechu a pod.

3. KLAMANIE A PRACOVNÝ POHOVOR

Niektorí zamestnanci klamú už pri prvom kontakte s organizáciou, vo svojom životopise. Klamanie pri pracovných pohovoroch, resp. výberových konaniach možno podľa Levashinaovej a Campiona (2007) definovať ako vedomé skreslenie odpovedí na otázky kvôli vyvolaniu dobrého dojmu a/lebo zvýšeniu šancí na prijatie do zamestnania. V experimente realizovanom Weissom a Feldmanom (2006) deväť z desiatich klamstiev kandidátov na obsadenie pracovných miest v životopisoch alebo počas pracovného pohovoru bolo klasifikovaných ako podporujúce celkový pozitívny dojem v prospech kandidáta.

Osobné skúsenosti personalistov i viacero výskumov potvrdzujú, že klamanie v žiadosti o zamestnanie a počas pracovného pohovoru je časté. V štúdii realizovanej v Spojených štátoch viac ako 90 % uchádzačov o zamestnanie študujúcich na vysokej škole poskytlo počas pracovného pohovoru falošné informácie, pričom rôzne formy falšovania, ktoré sú sémanticky bližšie ku klamstvu, referovala štvrtina až tri štvrtiny respondentov (Lavashina, Campion, 2007). Zámer generovať úplne nepravdivé osobné informácie kvôli vytváraniu imidžu je vyšší u mužov ako u žien (Hogue, Levashina, Hang, 2013). Extroverzia uchádzačov pozitívne koreluje s počtom povedaných klamstiev o jeho alebo jej schopnostiach a zručnostiach (Weiss, Feldman, 2006). Jedinci s vyššou mierou mentálnych schopností majú nižšiu tendenciu k falšovaniu alebo skutočne klamať pri pracovnom pohovore, avšak ak sa rozhodnú klamať, vyššia miera ich mentálnych schopností je pre nich prínosom (Levashina, Morgeson, Campion, 2009).

Pri výbere zamestnancov je potrebné mať na pamäti, že uchádzači o zamestnanie z rôznych kultúr môžu mať odlišný pohľad na falšovanie informácií pri výberovom konaní. Postoje k vymýšľaniu kandidátov na obsadenie pracovného miesta, či už miernemu alebo závažnému, súvisia so štyrmi kultúrnymi dimenziami, konkrétne menej pozitívne postoje k vymýšľaniu si počas výberového konania sú v krajinách s rodovým egalitárstvom, vyšším vyhýbaním sa neistote, zatiaľ čo pozitívnejšie postoje sa vyskytujú v krajinách s rodinným kolektivizmom alebo vysokou vzdialenosťou moci (Fell, König, Kammerhoff, 2015). V inej štúdii uchádzači zo Švajčiarska a Islandu neuvádzali závažnejšie vymýšľanie si informácií o sebe, ktoré uchádzači zo Spojených štátov pripustili, konkrétne vymýšľanie informácií, ktoré zvýšia šancu získať prácu, uvádzanie ocenení či skúseností, ktoré v skutočnosti uchádzači nemali, falšovanie veku, vymyslené vzdelávacie úspechy, či doloženie sfalšovaných certifikátov a iných dokumentov k žiadosti o prácu (König et al., 2011).

3.1 Detekcia klamstiev uchádzačov o zamestnanie

Identifikovať klamstvo u detí, u partnera, či u ľudí, ktorých dlhšie poznáme, je jednoduchšie, ako odhaliť klamstvo u niekoho, koho vidíme po prvý raz. Existuje prekvapujúco málo spoľahlivých indícií o klamstve, pretože rôzni ľudia klamú rôznymi spôsobmi a neexistuje jednotné správanie, ktoré by klamárov odhalilo. Reinhard, Scharmach a Müller (2013) zistili, že skúsenosť ľudí s vedením pracovných pohovorov nevedie automaticky k vyššiemu odhaleniu klamstiev uchádzačov o prácu. Skúsenejší pracovníci, ktorí vedú pracovný pohovor, nepodávali v ich štúdii lepší výkon pri odhaľovaní klamstiev ako menej skúsení alebo laici, nemali ani presnejšie poznatky o indikátoroch klamania.

Odhaliť, že uchádzač o zamestnanie klame, vyhodnotiť závažnosť ním predostieraných klamstiev (či ide o neškodné lži alebo závažné zavádzanie) nie je jednoduché, no je nevyhnutné pre to, aby zamestnávateľ obsadil pracovné miesto človekom, na ktorého čestnosť v konaní sa môže spoľahnúť, niekým, kto reálne disponuje deklarovanými zručnosťami, potrebnými pre plnenie pridelených pracovných úloh.

Ľudia sa na pracovných pohovoroch snažia potenciálneho zamestnávateľa presvedčiť o tom, že majú požadované znalosti, skúsenosti a charakteristiky. Kvôli snahe získať vysnívanú pracovnú pozíciu, či potrebe mať nejakú prácu, je možné, že sa zámerne snažia niekoho presvedčiť o niečom, čo v skutočnosti nemajú, prezentujú pozitívny a žiadaný imidž seba samého. Na rozdiel od čestného manažmentu dojmu, klamlivé sebaprezentačné taktiky zahŕňajú zámerné prekrútenie reality (Reinhard, Scharmach, Müller, 2013).

Personálni manažéri sa nespoliehajú na údaje uvedené v životopise (referenčných listoch, motivačných listoch a pod.) potenciálneho zamestnanca, ich pravdivosť si môžu overiť niekoľkými spôsobmi, napríklad s využitím psychodiagnostických testov, či assessment centier. Dobrou taktikou je využitie viac ako jednej metódy výberu. Manažér pri overovaní pravdivosti informácií môže:

- preveriť potenciálneho zamestnanca u priamych nadriadených alebo u personalistov v organizáciách, v ktorých uchádzač pracoval (v niektorých krajinách však zamestnávateľ nemá právo poskytnúť negatívnu referenciu, zvlášť nie písomne);
- získať informácie od bývalých kolegov potenciálneho zamestnanca (aj v tomto prípade je možné negatívne informácie získať skôr neoficiálnou cestou);
- najať si špeciálnu agentúru, ktorá sa zameriava na preverovanie informácií uvedených v životopise;
- overiť si pravosť maturitných vysvedčení, resp. diplomov na príslušných školách/ univerzitách;
- overiť si jazykové znalosti krátkym testom, rozhovorom;
- overiť si niektoré uvedené osobnostné charakteristiky a reakcie uchádzača o zamestnanie prostredníctvom modelových situácií (schopnosť riešiť problémové situácie, komunikácia, schopnosť spolupracovať a pod.), napríklad prostredníctvom assessment centier.

V súčasnosti je bežné overovanie uchádzača o zamestnanie porovnávaním ním poskytovaných informácií na rôznych sociálnych sieťach (napr. LinkedIn, Facebook), ich jednotnosť, indikujúcu pravdivosť informácií, pričom nejednotnosť možno vnímať ako zavádzanie. Zároveň je možné nájdené informácie porovnať s tým, čo uchádzač o zamestnanie povie počas pohovoru, či ním alebo ňou zaslaným životopisom. Guillory a Hancock (2012) zistili, že typ

životopisu má vplyv na to, o čom účastníci ich štúdie klamali. V životopisoch vo verejných profiloch na LinkedIn klamali menej o overiteľných informáciách, konkrétne zodpovednosti, v porovnaní s tradičným formátom, no príťažlivosť životopisu zvýšili klamaním o neoveriteľných informáciách, konkrétne záujmoch.

Pri detekcii klamstiev uchádzačov o zamestnanie priamo počas pracovného pohovoru môžu manažéri vedúci pohovor využiť informácie o verbálnych kľúčoch indikujúcich klamanie. V zásade existujú tri spôsoby, pomocou ktorých je možné odhaliť klamárov: pozorovanie neverbálneho správania, počúvanie čo jedinec hovorí a meraním jeho fyziologických funkcií (Vrij et al., 2000). Na základe metaanalýzy Bond a DePaulo (2006) zistili, že médium má vplyv na identifikovanie klamstiev, pričom ľudia sú presnejší pri posudzovaní klamstiev v audio než vo vizuálnej podobe. Konkrétne slovné spojenia, na základe ktorých sa dá odhaliť klamstvo, resp. zatajovanie pravdivých skutočností pri výberových konaniach, uvádza Goman (2013). Uchádzači pridávajú redundantné informácie a detaily do prehovoru, náhle menia témy počas pohovorov, tzv. „chodenie okolo horúcej kaše“ namiesto priamej odpovede na jasne a presne položenú otázku, prípadne popierajú pravdivé informácie sprevádzajúc ich zvukmi váhania ako sú hm, ehm, ééé. Vrij (2008) na základe analýzy publikovaných štúdií zistil, že v skúmaných štúdiách žiadne individuálne verbálne kľúče neviedli k rovnakým výsledkom. Ukázalo sa však, že klamári produkujú viac negatívnych komentárov v porovnaní s tými, ktorí hovoria pravdu, uvádzajú viac generalizujúcich termínov (slová ako sú „vždy“, „nikdy“, „nikto“ alebo „každý“), menej odkazujú na seba a znejú menej vierohodne, teda ich odpovede dávajú menší zmysel, znejú menej primerane.

V prípade, ak manažér neodhalil klamstvá uchádzača priamo počas výberového konania, môže už v prvých týždňoch monitorovaním činnosti zamestnanca overiť deklarované kompetentnosti pri plnení úloh, ktoré sú zamestnancovi pridelené.

4. KLAMANIE V ORGANIZÁCII NA RÔZNYCH JEJ ÚROVNIACH

Prostredie organizácie poskytuje mnoho príležitostí pre klamanie. Klamstvá sa vyskytujú pravidelne pri uchádzaní sa o prácu a počas pracovného pohovoru, ale aj v situáciách, keď nie sú dodržané termíny, pri ospravedlňovaní neprítomnosti v práci, kvôli cestovným náhradám, či pri nedodržaní sľubov. V prípade, ak klamstvá nie sú odhalené, môžu sa stať všadeprítomnými.

4.1. Faktory ovplyvňujúce klamanie na pracovisku

Vyššie uvedené typológie naznačujú, že existuje viacero dôvodov, prečo ľudia klamú. Príčiny, dôsledky, ale i prevalencia klamstiev sa líšia podľa toho, v akom vzťahu sú ľudia, ktorým jedinec klame (Grover, 2010). Klamaním môže jedinec dosiahnuť určitý cieľ, ktorým môže byť napríklad získanie nejakej výhody, vyhnutie sa nepríjemným dôsledkom, či ochrana seba samého alebo niekoho iného (Walters, 2000). Klamanie môže byť veľmi efektívnou stratégiou, pretože, ľudia nie sú veľmi dobrí v rozlišovaní klamstiev od pravdy (Bond, DePaulo, 2006; Reinhard, Scharmach, Müller, 2013).

Zamestnanci pravidelne podávajú svojim nadriadeným informácie, vymieňajú si ich so spolupracovníkmi v rámci organizácie, ale aj s ľuďmi mimo nej. Majú tak bohaté príležitosti v práci klamať alebo hovoriť pravdu. Keďže nie je v silách organizácie overovať každú informáciu, zavše sa spolieha na to, že zamestnancom uvádzané údaje a odovzdané správy sú správne. Tento predpoklad však môže byť mylný.

Grover a Hui (1994) pri analýze faktorov ovplyvňujúcich klamanie v organizácii porovnávali teóriu konfliktných rolí a teóriu vlastných záujmov. Podľa teórie vlastných záujmov ľudia klamú v práci, ak klamanie vedie k nejakej odmene. Na pracovisku odmenou môže byť povýšenie, získanie peňazí, ale aj vyhnutie sa napomenutiu či inému trestu. Podľa teórie konfliktu očakávaných rolí (Grover, 1993) ľudia majú niekoľko rolí, s ktorými sa spájajú rôzne nároky a očakávania, ktoré môžu byť konfliktné, pričom neschopnosť jedinca zvládnuť nároky vyplývajúce z konfliktných požiadaviek dvoch rolí môže viesť k tomu, že očakávania vyplývajúce z jednej roly budú naplnené a o druhých bude klamať, že naplnené boli. Jedinec klame, aby sa vyhol stresu v pracovnom prostredí, a tak možno na jeho klamanie nazerať skôr ako na obranný manéver než ako na deviantný akt (Fleming, Zyglidopoulos, 2008). Konflikt rolí, ako pripúšťa Grover (1993), nevysvetľuje všetky klamstvá, pretože niektorí ľudia sú patologickí klamári, niektorí môžu byť nadriadeným inštruovaní, aby klamali a v niektorých prípadoch jedinec môže klamať, pretože je nahnevaný a klamstvo je spôsobom, ako sa pomstiť. V snahe uviesť do súladu oba modely, Grover a Hui (1994) popísali interakčný model, podľa ktorého vlastný prínos a konflikt rolí ako dve zložky vplývajú na klamstvo samostatne a interaktívne. Inými slovami, ľudia skôr budú klamať, ak čelia dvom konfliktným očakávaniam vyplývajúcim z ich rolí a úžitok z klamania je vysoký, pričom je nepravdepodobné, že klamať budú zástupcom organizácie (ako odosielateľovi roly), ak k nej majú v súvislosti s vykonávanou rolou vysoký záväzok.

Neskôr na základe výskumu Grover a Hui (2005) zistili, že klamanie zamestnancov je prirodzeným výsledkom, ak pociťujú vysoký tlak na výkon a zároveň budú za klamstvo odmenení. K faktorom ovplyvňujúcim prevalenciu klamania možno zaradiť aj kultúru. Sims (2002) zistil, že zamestnanci v Spojených štátoch častejšie ako zamestnanci v Izraeli klamali pre osobný zisk, čo zdôvodňuje tým, že ide o vysoko individualistickú kultúru.

4.2. Dôsledky klamstiev

Klamanie zamestnancov nadriadeným, podriadeným, kolegom na tej istej úrovni riadenia, či klientom môže mať negatívne dôsledky pre organizáciu, ako aj pre jej zamestnancov. Vzhľadom na to, že klamanie a jeho dôsledky sa líšia podľa charakteru vzťahu k tomu, komu klameme, je vhodné osobitne uvažovať o rôznych kategóriách terčov.

Klamanie medzi spolupracovníkmi má negatívny vplyv na dôveru kolegov v osobu, ktorá klamala a poškodzuje interpersonálne vzťahy na pracovisku, najvýraznejšie v prípade, ak ten, kto klame, pri úsilí o vlastný prospech ublíži iným (Sánchez, Suárez, Caballero, 2011). Účinky niektorých lží sú podľa tejto štúdie výrazne negatívnejšie v tom zmysle, že väčší osobný zisk implikuje väčšiu stratu dôvery, výraznejšie zhoršenie medziľudských vzťahov, ako aj intenzívnejší hnev, ktorý je dominantnou emocionálnou reakciou. K strate dôvery môže dôjsť aj v situácii, keď nadriadený klame podriadenému. Aj keď predtým jedinec nadriadenému veril, môže sa zdráhať veriť mu naďalej, pretože nechce byť zraniteľným (Grover, 2005). Podľa Grovera (2010) môžeme klamstvá považovať aj za pozitívne, zvlášť tzv. „biele lži“, ako je tvrdenie „dnes vyzeráš dobre“, ktorých primárnym motívom je podporiť sebavedomie, tak hovoriaceho lož, ako aj zamýšľaného publika.

Vo vzťahu k okoliu sa môže organizácia obávať narušenia reputácie. Grover (2010) uvádza tri dlhodobé dôsledky klamania klientom. Ak sa klamanie stane zvykom, ľudia klamú bez toho, aby sa nad tým zamýšľali, klamstvo sa stane akceptovanou súčasťou ich práce. Druhým dôsledkom, zvlášť u jedincov so silnou morálnou identitou, je negatívny vplyv na sebaponímanie toho, kto klame. Časom môže nejasne vidieť hranice medzi správnym a nesprávnym pri stretnutí

s nepríjemnými situáciami. Tretím dôsledkom malých klamstiev je dlhodobý negatívny efekt u klientov; časom si klienti môžu myslieť, že sa nedá veriť celej organizácii, nielen tomu, kto im klamal.

4.3. Odhaľovanie lží na pracovisku a reakcie manažéra

V niektorých prípadoch je klamanie dôležité pre to, aby jedinec vykonával svoju prácu efektívne. Policajti sú zavše podporovaní v tom, aby v istých situáciách klamali a za falšovanie informácií sú odmenení. Pre policajných vyšetrovateľov je klamstvo nástrojom ako získať informácie o kriminálnej aktivite, klamú podozrivému o výpovedi svedkov a dôkazoch (Alpert, Noble, 2009). Aj keď sa za istých okolností policajti môžu správať nečestne, vo všeobecnosti je klamanie považované za nežiaduce správanie, vyžaduje sa od nich, podobne ako od iných zamestnancov, čestnosť a pravdovravnosť.

Fleming a Zyglidopoulos (2008) tvrdia, že ak počiatočné klamstvá zamestnancov nie sú odhalené, klamanie sa v priebehu času stáva jednoduchším, závažnejším, až sa stane javom na organizačnej úrovni. Ak počiatočné klamstvo na individuálnej alebo skupinovej úrovni ostane neodhalené, pravdepodobnosť eskalácie klamania sa spája s dvoma faktormi, a to ak zamestnanci budú za svoje klamanie odmenení a ak dokážu svoje konanie racionalizovať. Podľa ich modelu organizačná úroveň klamania nabáda dovtedy čestných členov organizácie i novo prichádzajúcich ku klamaniu a absencia odhaľovania akoby legitimizovala klamanie.

Mnohé klamstvá ostávajú neodhalené, pretože ľudia sa ich ani nepokúsia odhaliť. Vrij (2008) rôzne dôvody, prečo klamstvo ostane nepovšimnuté, zahrnul do troch kategórií: nedostatočná motivácia, ťažkosti spojené s odhaľovaním klamstiev a bežné chyby detektorov lží. Dôvod, kedy ľudia neodhalia klamstvo, pretože sa nechcú dozvedieť pravdu, označil ako ostrichský efekt. Môže mať niekoľko príčin, napríklad výmysel je príjemnejší ako pravda, obava pred dôsledkami plynúcimi z pravdy, alebo jednoducho ľudia nevedia, čo by mali urobiť, ak by poznali pravdu.

Detekcia klamstiev, odlíšiť klamstvo od pravdy, nie je jednoduché. Podľa analýzy Bonda a DePaulo (2006) ľudia bez špeciálnych rád a tréningu dokážu v priemere odlíšiť klamstvo od pravdy správne v 54 %, čo je len o trochu lepší stupeň ako by mohli dosiahnuť pri hádzaní mincou. Aamondt a Custer (2006) realizovali metaanalýzu štúdií odhaľovania klamstiev a zistili, že „profesionálni lovci lží“, akými sú policajti, detektívi, sudcovia a psychológovia, neboli pri detekcii klamstiev presnejší než študenti či iní ľudia. Vychádzajúc z metaanalýz, expertov nemožno považovať za dobré „detektory lží“ (Bond, DePaulo, 2006).

Ak neberieme do úvahy „biele lži“, nevinné klamstvá, ktoré sú bežnou súčasťou sociálnej interakcie, vážnejšie klamstvá sú považované za nežiaduce správanie zamestnancov. Pri každom rozhodovacom procese o ďalšom osude zamestnanca, v prípade odhalenia jeho lží, by manažér mal mať všetky potrebné informácie o zamestnancovi, mal by poznať jeho schopnosti a zručnosti, jeho silné a slabé stránky, mať prehľad o jeho výkonoch (nízky/vysoký, priemerný/podpriemerný, stabilný/nestabilný a podobne v porovnaní s jeho kolegami na rovnakom stupni riadenia, resp. s rovnakým/ podobným obsahom pracovného miesta), poznať jeho prirodzené správanie v konkrétnych pracovných situáciách. Reakcie manažéra na klamstvá podriadených by sa mali odvíjať od pragmatického vyhodnotenia konkrétnej situácie, zváženia závažnosti klamstva, jeho vplyve na pracovné vzťahy, dôsledkoch pre organizáciu ako celok, tak, aby rozhodnutie o postihu bolo v prospech fungovania organizácie, v súlade s napĺňaním stanovených cieľov.

Manažér sa zároveň musí vyrovnať s tým, že on sám v niektorých situáciách klame, napríklad ak organizácia má nejaké tajomstvo, ktoré je potrebné udržať (Grover, 2005). Zamestnanci oboznámení s utajovanými skutočnosťami by mali vedieť ako reagovať na otázky súvisiace s predmetom utajenia, napríklad ak personalista má informácie o plánovanom prepúšťaní, vrátane menného zoznamu a toho, kedy a akým spôsobom bude ukončenie pracovného pomeru zamestnancom oznámené. Zatajovanie informácií v tomto prípade manažér nevyhodnotí ako klamstvo, sankcionované by bolo skôr prezradenie informácií.

V pracovnom prostredí možno klamaniu predchádzať len ťažko. Významnú úlohu tu zohráva pracovná atmosféra a transparentný spôsob riadenia na všetkých stupňoch. Na základe skúseností z praxe možno konštatovať, že nežiaduce správanie (vrátanie klamania) možno redukovať, ak sú v organizácii jasne stanovené normy a pravidlá správania sa a kladie sa dôraz na ich dodržiavanie. Zreteľne komunikovaný postup v prípade, ak ich zamestnanec poruší a bude sa správať neprijateľným spôsobom (vrátane sankcií), je účinným prostriedkom pri predchádzaní neprijateľných podôb a foriem správania.

5. ZÁVER

V tejto štúdii sme sa zamerali na jednu z podôb nežiaduceho správania zamestnancov, a to na klamanie, ktoré je rozšírené nielen v súkromných, ale aj vo verejných životoch ľudí. Skúsenosti potvrdzujú, že podriadení klamú nadriadeným, aby zamlčali svoje chyby a nedostatky a odpútali od nich pozornosť, udržali si zamestnanie, získali peniaze, povýšenie, nadriadení klamú svojim podriadeným, poskytovatelia služieb klamú klientom, aby odpútali pozornosť od svojej neochoty či neschopnosti, ale aj od problémov v ich organizácii. Viacero výskumov potvrdzuje, že časté je klamanie počas pracovného pohovoru, resp. výberového konania. Uchádzači sa snažia ovplyvniť mienku manažérov, ktorí pohovory vedú, v snahe ukázať sa v dobrom svetle a zanechať ten najlepší dojem, aby dosiahli svoj cieľ – obsadenie pracovného miesta.

Úlohou manažérov pri rozhodovaní o najvhodnejších potenciálnych zamestnancoch je zistiť, či to, čo je prezentované uchádzačmi, korešponduje s realitou a vyhovuje požiadavkám zamestnávateľa tak, aby boli naplnené jeho očakávania. Samotný výkon práce, náročnosť vykonávaných úloh, interakcia s inými ľuďmi, môžu generovať situácie, kedy zamestnanec klame. V mnohých prípadoch ide len o nevinné klamstvá, tzv. „biele lži“. V prípade odhalenia vážnejších klamstiev podriadených musí manažér zvážiť svoju reakciu. Mala by sa vždy odvíjať od pragmatického vyhodnotenia konkrétnej situácie, v prospech fungovania organizácie, podniku, v súlade s napĺňaním stanovených cieľov.

Pracovisko predstavuje veľmi komplexné prostredie, kde vstupujú zamestnanci do rôznych interakcií v rôznych sociálnych kontextoch, na vertikálnej, horizontálnej i diagonálnej úrovni. Ich ciele v rámci naznačených vzťahov môžu byť rôzne (individuálne i skupinové, kompatibilné i nekompatibilné s cieľmi organizácie), čo môže viesť v niektorých prípadoch k nežiaducemu správaniu. Keďže nežiaduce správanie zamestnancov má za následok (v rôznej miere) ohrozenie organizácie a subjektívnej pohody zamestnancov, nakoľko narúša morálne štandardy na pracovisku, je nevyhnutné venovať mu náležitú pozornosť.

Zdroje

1. AAMONDT, M. G., CUSTER, H. 2006. Who can best catch a liar? A meta-analysis of individual differences in detecting deception. *Forensic Examiner*, 15(1), 6-11.
2. ALPERT, G. P., NOBLE, J. J. 2009. Lies, true lies, and conscious deception. *Police Quarterly*, 12(2), 237-254.

3. BOND, CH. F., DePAULO, B. M. 2006. Accuracy of deception judgments. *Personality and Social Psychology Review*, 10(3), 214-234.
4. CARLSON, J. R., CARLSON, D. S., FERGUSON, M. 2011. Deceptive impression management: Does deception pay in established workplace relationships? *Journal of Business Ethics*, 100, 497-514.
5. COLE, T. 2001. Lying to the one you love: The use of deception in romantic relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 18(1), 107-129.
6. CHANCE, Z., NORTON, M. 2015. The what and why of self-deception. *Current Opinion in Psychology*, 6, 104-107.
7. DePAULO, B. M., ANSFIELD, M. E., KIRKENDOL, S. E., BODEN, J. M. 2004. Serious lies. *Basic and Applied Social Psychology*, 26(2-3), 147-167.
8. DePAULO, B. M., KASHY, D. A., KIRKENDOL, S. E., WYER, M. M., EPSTEIN, J. A. 1996. Lying in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 979-995.
9. DePAULO, B. M., ROSENTHAL, R. 1979. Telling lies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(10), 1713-1722.
10. EKMAN P. 2014. *O klamaní. Ako odhaliť podvádzanie v politike, na trhu a v manželstve.* ALEPH. ISBN 978-80-89491-12-4.
11. EKMAN P., O`SULLIVAN, M. 1991. Who can catch a liar? *American Psychologist*, 46(9), 913-920.
12. FELL, C. B., KÖNIG, C. J., KAMMERHOFF, J. 2015. Cross-cultural differences in the attitude toward applicants' faking in job interviews. *Journal of Business and Psychology*. Advance online publication. doi:10.1007//s10869-015-9407-8.
13. FLEMING, P., ZYGLIDOPOULOS, S. C. 2008. The escalation of deception in organizations. *Journal of Business Ethics*, 81, 837-850.
14. GOMAN, C. K. 2013. *The Truth about Lies in the Workplace. How to Spot Liars and What to Do about Them.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc. ISBN 978-1-60994-837-5.
15. GROVER, S. L. 1993. Lying, deceit, and subterfuge: A model of dishonesty in the workplace. *Organization Science*, 4(3), 478-495.
16. GROVER, S. L. 2005. The truth, the whole truth, and nothing but the truth: The causes and management of workplace lying. *Academy of Management Executive*, 19(2), 148-157.
17. GROVER, S. L. 2010. Lying to bosses, subordinates, peers, and the outside world: Motivations and consequences. In: Greenberg, J. 2010. *Insidious Workplace Behavior*. Routledge. ISBN 978-1-84872-859-2. pp. 207-235.
18. GROVER, S. L., HUI, CH. 1994. The influence of role conflict and self-interest on lying in organizations. *Journal of Business Ethics*, 13(4), 295-303.
19. GROVER, S. L., HUI, CH. 2005. How job pressures and extrinsic rewards affect lying behavior. *The International Journal of Conflict Management*, 16(3), 287-300.
20. GUILLORY, J., HANCOCK, J. T. 2012. The effect of Linkedin on deception in resumes. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(3), 135-140.
21. HALEVY, R., SHALVI, S., VERSCHUERE, B. 2014. Being honest about dishonesty: Correlating self-reports and actual lying. *Human Communication Research*, 40, 54-72.
22. HOGUE, M. LEVASHINA, J., HANG, H. 2013. Will I fake it? The interplay of gender, Machiavellianism, and self-monitoring on strategies for honesty in job interviews. *Journal of Business Ethics*, 117, 399-411.
23. KÖNIG, C. J., HAFSTEINSSON, L. G., JANSEN, A., STADELMANN, E. H. 2011. Applicants' self-presentational behavior across cultures: Less self-presentation in Switzerland and Iceland than in the United States. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4), 331-339.
24. LEAVITT, K., SLUSS, D. M. 2015. Lying for who we are: An identity-based model of workplace dishonesty. *Academy of Management Review*, 40(4), 587-610.
25. LEVASHINA, J., CAMPION, M. A. 2007. Measuring faking in the employment interview: Development and validation of an interview faking behavior scale. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1638-1656.
26. LEVASHINA, J., MORGESON, F. P., CAMPION, M. A. 2009. They don't do it often, but they do it well: Exploring the relationship between applicant mental abilities and faking. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 271-281.
27. MÜLLER, V. 2015. Falošný lekár, ktorý nepotreboval diplom. *Sme* [online]. 22.11.2015 [cit. 8.12.2015] Dostupné z: http://svet.sme.sk/c/8080217/falosny-lekar-ktory-nepotreboval-diplom.html
28. REINHARD, M. A., SCHARMACH, M., MÜLLER, P. 2013. It's not what you are, it's what you know: experience, beliefs, and the detection of deception in employment interviews. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 467-479.
29. SÁNCHEZ, F., SUÁREZ, T., CABALLERO, A. 2011. Mentiras en el entorno laboral: efectos sobre la confianza y el clima relational y afectivo. *Revista de Psicológia del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 191-203.
30. SEROTA, K. B., LEVINE, T. R., BOSTER, F. J. 2010. The prevalence of lying in America: Three studies of self-reported lies. *Human Communication Research*, 36, 2-25.
31. SIMS, R. L. 2002. Support for the use of deception within the work environment: A comparison of Israeli and United States employee attitudes. *Journal of Business Ethics*, 35(1), 27-34.
32. TRIANDIS, H. C. 2013. Self-deception: An introduction. *Acta de Investigación Psicológica*, 3(2), 1069-1078.
33. VRIJ, A. 2008. *Detecting Lies and Deceit. Pitfalls and Opportunities.* 2nd ed. John Wiley & Sons, Ltd. ISBN 978-0-470-51624-9.
34. VRIJ, A., EDWARD, K., ROBERTS, K. P., BULL, R. 2000. Detecting deceit via analysis of verbal and nonverbal behavior. *Journal on Nonverbal Behavior*, 24(4), 239-263.
35. WALTERS, S. B. 2000. *The Truth about Lying. How to Spot a Lie and Protect Yourself from Deception.* Sourcebooks, Inc. ISBN 978-1-4022-2982-4.
36. WEISS, B., FELDMAN, R. S. 2006. Looking good and lying to do it: Deception as an impression management strategy in job interviews. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 1070-1086.
37. WILSON, F. M. 2014. *Organizational Behaviour and Work.* 4th ed. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-964598-5.