

# Vještina pregovaranja kao ključni element u uspješnom pregovaranju

---

**Bugarija Vujić, Barbara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:128102>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2023-06-09**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Biograd na Moru**  
**Poslovanje i upravljanje**

**BARBARA BUGARIJA VUJIĆ**

**VJEŠTINA UVJERAVANJA KAO KLJUČAN ELEMENT U  
USPJEŠNOM PREGOVARANJU**

**STRUČNI ZAVRŠI RAD**

**Biograd na Moru, 2020.godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Biograd na Moru**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**VJEŠTINA UVJERAVANJA KAO KLJUČAN ELEMENT U**  
**USPJEŠNOM PREGOVARANJU**

**Mentor:**

**dr. sc. Pavao Ivić, v. pred.**

**Studentica:**

**Barbara Bugarija Vujić**

**Naziv kolegija:**

**OSNOVE PODUZETNIŠTVA**

**JMBAG studenta:**

**0269062849**

# SADRŽAJ

<b>Sažetak</b> .....	4
<b>Summary</b> .....	4
<b>Uvod</b> .....	5
<b>1. Koliko je važno uvjeravanje u pregovaračkom procesu?</b> .....	6
<b>2. Aristotelovo umijeće uvjeravanja</b> .....	9
<b>3. Karakteristike uspješnih uvjeravatelja</b> .....	11
<b>4. Mijenjanje stavova persuazijom</b> .....	13
<b>5. Tehnike persuazije</b> .....	16
5.1. Verbalna razina komunikacije .....	16
5.2. Neverbalna razina komunikacije .....	18
<b>6. Strategije persuazije</b> .....	20
<b>7. Osnovne teorije persuazije</b> .....	23
<b>8. Tajne utjecaja</b> .....	27
<b>9. Uloga osjećaja u persuaziji</b> .....	28
<b>10. Vrste ishoda persuazije</b> .....	29
<b>Zaključak</b> .....	31
<b>Literatura</b> .....	33

## Sažetak

Sudeći po svemu, moć je uvjeravanja najvažniji izvor prednosti u životu i poslu. Štoviše, može biti presudan čimbenik razdvajanja između uspješnog i ostaloga. Svi znamo ljude koji su nevjerojatno uvjerljivi: bez obzira na situaciju, oni na neki način uspiju privoljeti druge da se slože s njima, da slijede njihove ideje ili da učine ono što se od njih traži. Nekima to polazi za rukom bez imalo truda, ali moć se uvjeravanja može naučiti i savladati. Biti svjestan ishoda kojega želimo u svakoj interakciji je prvi korak ka ostvarenju cilja. Osobe koje su uspješne u nagovaranju i persuaziji od ostalih najviše razdvaja sposobnost razumijevanja onoga što se događa u glavi druge osobe. Mediji, po vlastitom sustavu vrijednosti, određuju što je društveno relevantno. Područja društvenog života koja su izložena medijskoj pažnji, s vremenom se medijaliziraju i nameću nam neke nove kriterije, nove vrijednosti i tako utječu, dugoročno, na javno mnijenje. Vještina uvjeravanja polazi od prepoznavanja i uvažavanja tuđih želja i potreba na kojima se gradi zajedničko povoljno rješenje pregovora.

**Ključne riječi:** uvjeravanje, komunikacija, uvjeravajući govor

## Summary

By all accounts, the power of persuasion is the most important source of advantage in life and work. Moreover, it can be a crucial factor in separating the successful from the rest. We all know people who are incredibly persuasive: no matter the situation, they somehow manage to persuade others to agree with them, to follow their ideas, or to do what is required of them. For some, it works without any effort, but the power of persuasion can be learned and mastered. Being aware of the outcome we want in each interaction is the first step towards achieving the goal. People who are successful in persuasion and persuasion are most separated from others by the ability to understand what is going on in the other person's head. The media, according to their own value system, determine what is socially relevant. Areas of social life that are exposed to media attention, over time, are mediated and impose some new criteria, new values and thus affect, in the long run, public opinion. The skills of persuasion start from the recognition and respect of others' desires and needs on which to build a common negotiating affordable solution.

**Keywords:** persuasion, communication, persuasive speech

## Uvod

Sudeći po svemu, moć je uvjeravanja najvažniji izvor prednosti u životu i poslu. Štoviše, može biti presudan čimbenik razdvajanja između uspješnog i ostaloga. Svi znamo ljude koji su nevjerojatno uvjerljivi: bez obzira na situaciju, oni na neki način uspiju privoljeti druge da se slože s njima, da slijede njihove ideje ili da učine ono što se od njih traži. Nekima to polazi za rukom bez imalo truda, ali moć se uvjeravanja može naučiti i savladati.

Svrha istraživanja u ovom završnom radu je analizirati utjecaj vještine uvjeravanja na ishod pregovaračkog procesa. Cilj rada je definirati pojam i osnovne sastavnice vještine uvjeravanja ili persuazije te klasificirati stilove persuazije kako bi se vidjela korelacija između pojedinog stila uvjeravanja i ishoda pregovaračkog procesa. Istraživanjem se želi dokazati da je uspješna vještina uvjeravanja ona koja rezultira povjerenjem između pregovaračkih strana. Istraživanje polazi od sljedećih pitanja:

1. Što je vještina uvjeravanja?
2. Koliko je važno uvjeravanje u pregovaračkom procesu?
3. Koji su karakteristike uspješnih uvjeravatelja?
4. Koje su tehnike uvjeravanja?
5. Koje su strategije uvjeravanja?
6. Koje su osnovne teorije uvjeravanja?
7. Kako osjećaji utječu na uvjeravanje?
8. Koje su vrste ishoda uvjeravanja?

Metodom deskripcije se opisuju činjenice i teze utvrđene u fazi analize, a teze se dokažu na temelju kompilacijske metode. Istraživanje se dovršava korištenjem metode sinteze kojom se pojedini elementi istraživanja spajaju u novu, jedinstvenu cjelinu s ciljem odgovora na cilj i svrhu postavljenog istraživanja.

## 1. Koliko je važno uvjeravanje u pregovaračkom procesu?

Kad govorimo o uvjeravanju u pregovaračkom procesu, govorimo o aktivnostima koje pojedinac ili skupina poduzimaju kako bi utjecali na drugog pojedinca ili skupinu tako da mijenjaju njihove stavove, misli i odluke. Uvjeravanje se može primijeniti kroz ostvarenje nekoliko principa. Dobrijević (2011.) definira uvjeravanje kao sposobnost utjecaja na druge ljude to jest na njihove misli i aktivnosti putem posebnih strategija.

Pregovarač koji želi da mu pregovori uspiju, odnosno, koji želi uvjeriti drugu stranu s kojom pregovara, mora biti spreman potkrijepiti svoje tvrdnje s dokazima kako bi potvrdio svoju vjerodostojnost. Treba iznositi logične i provjerene tvrdnje te poštivati prava i interese onih koje pokušava uvjeriti i na koje želi utjecati. Prije samog pregovaračkog procesa, pregovarač se treba dobro pripremiti, proučiti izlaganje, upoznati svoju publiku, te uzeti u obzir kako pregovaranje može rezultirati različitim scenarijima te se na iste pripremiti. Postoji i takozvana taktička prednost u pregovaranju kada treća strana daje pregovaraču objektivnu potporu tijekom pregovora. Ponekad, pregovaračke strane mogu biti predvidive ako su izložene odgovarajućim stimulansima kao što su primjerice oglasi.<sup>1</sup>

Iz navedenoga možemo zaključiti da je preduvjet za uspješno pregovaranje poznavanje sugovornika, identifikacija onoga tko odlučuje o ishodima pregovora te općenito razumijevanje i poznavanje suparničke strane. To uključuje i njihove interese, potrebe i sposobnosti. Važan čimbenik su i vještine komuniciranja u pregovaranju te emocionalna inteligencija. Da bi se emocije kod slušatelja potaknule, treba ideje i teorije potkrijepiti živim primjerima kako bi se urezale duboko u pamćenje slušatelja. Tako se izazivaju emocije i lakše utječe na donošenje odluka. Pregovarač može koristiti i razna pomagala kao što su potvrde, grafički prikazi, prikazi rezultata istraživanja, suvremena tehnologija te metaforičko izražavanje koji mogu utjecati na pozitivne ishode uvjeravanja.

---

<sup>1</sup> Usp. Škarić, Ivo. (2000). Temeljni suvremenog govorništva. Zagreb: Školska knjiga. Str. 15

Dobrijević, (2011.) navodi šest zakona odnosno principa uvjeravanja koji utječu na ishode poslovnih pregovora. Šest zakona uvjeravanja su:

1. Zakon RECIPROCITETA. Reciprocitet se u ovom slučaju odnosi na uzvraćanje usluge nekome tko ti je napravio uslugu. To jest kad se osoba želi odužiti za neku prethodno napravljenu uslugu od druge osobe.
2. Zakon POSTOJANOSTI i POSVEĆENOSTI. Pregovarač prilikom uvjeravanja treba biti dosljedan, ne odstupati od svojih stavova i uvjerenja. Treba biti uporan u želji da uvjeri suprotnu stranu kako bi njegovo uvjeravanje rezultiralo uspjehom.
3. Zakon NAKLONOSTI. U ovom slučaju naklonost se odnosi na pokazivanje sličnih osobina s osobom s kojim se pregovara. Na taj način može se neizravno djelovati na njegove psihofizičke procese i utjecati na rezultate pregovora.
4. Zakon AUTORITETA. Ovaj zakon djeluje tako da kod uvjeravanja koristimo bolje primjere iz prakse, to jest, predstavljamo dobre odluke koje su donijela neka druga uspješna poduzeća a možemo ih primijeniti na naše poduzeće.
5. Zakon DRUŠTVENE PRIHVACENOSTI. Ovaj zakon odnosi se na poštivanje i prihvaćanje društvenih normi i korištenje istih u pregovorima. Koristeći se društvenim normama i prihvaćenim obrascima ponašanja, pregovarač može dovesti do pozitivnih ishoda u pregovorima.
6. Zakon NESTAŠICA. Proizvodi kojih na polici ostane tek nekoliko, lakše privuku pažnju kupaca jer se ostavlja dojam da je proizvod jako kvalitetan i da se puno koristi pa se i nama stvara svijest da nam je odjednom potreban.<sup>2</sup>

Svaki pregovarač treba biti suptilan i pametno pristupati uvjeravanju jer ljudi po svojoj prirodi negativno reaguju na agresivan i napadan nastup pa pregovori vrlo često završe bez uspjeha. Ako se uzmu u obzir znanja, vještine i tehnike komunikacije koje pregovarač posjeduje i dobro poznavanje onoga s kim pregovara, možemo zaključiti da se dobro pregovaranje sastoji od niza segmenata koji moraju biti zadovoljeni.

Svi pregovori imaju svoje ozračje, raspoloženje koje vlada u prostoriji gdje se vrše pregovori. Važno je da to ozračje bude pozitivno, da obje strane u pregovaranju budu spremne na civiliziran razgovor i postizanje kompromisa. Osim ljudskog segmenta i prostorija u kojoj se vrše pregovori treba biti ugodnih boja, sjedeća mjesta trebaju biti udobna, osiguran razmak

---

<sup>2</sup> Usp. Hercigonja, Zoran (2017.) Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin: Tiskara Varaždin. Str. 29



između ljudi u prostoriji i slično. Domaćin treba biti gostoljubiv, gosti se trebaju osjećati ugodno i dobrodošlo.<sup>3</sup>

Tako se, prema (Dobrijević, 2011.) navode se sljedeće praktične taktike uvjeravanja u pregovaranju:

- Logički argumenti- da bi nešto dobro argumentirao, pregovarač mora dobro poznavati problem o kojem govori to jest sve činjenice o navedenom problemu;
- Naglašavanje jakih emocija- u jake emocije se ubrajaju strah i ponos kod slušatelja, no treba biti oprezan i s jednim i s drugim. Pretjerano laskanje može probuditi sumnju kod suparnika, a izazivanje straha do neprijatnih osjećaja;
- Naglašavanje moći- korištenje prisile koja može biti učinkovita, ali s druge strane može izazvati odmazdu i pogoršati prijateljske odnose;
- Traženje kompromisa- metoda dogovaranja, kad se kod više pitanja pokuša pronaći najbolje rješenje i za jednu i za drugu stranu. Preduvjet za postizanje kompromisa je kvalitetna komunikacija;
- Nuđenje ustupaka- ljudi su po svojoj prirodi skloni nekome tko im je učinio neku uslugu uzvratiti istom mjerom.<sup>4</sup>

Dobre pregovaračke vještine u poslovnom svijetu oduvijek su bile važna pretpostavka kako osobnog uspjeha pojedinaca tako i poslovnog uspjeha kompanija. Kad se govori o vještini pregovaranja, ne misli se samo na pregovaranje "za stolom" već i na planiranje i pripremu koju treba obaviti unaprijed te na analizu i evaluaciju koje treba obaviti tijekom i poslije završenih pregovora. Vještine pregovaranja moguće je usavršiti razumijevanjem i svjesnim korištenjem: okvira, koncepata, metoda, strukture, procesa pregovaranja te korištenjem povratnih informacija kad god je to moguće, a u kontekstu određene pregovaračke situacije.

---

<sup>3</sup> Usp. Nierenberg, R. (2005). Tajne uspješnog pregovaranja, Zagreb, Školska knjiga Str. 29

<sup>4</sup> Usp. Usp. Hercigonja, Zoran (2017.) Poslovni pregovori u interkulturalnom okruženju. Varaždin: Tiskara Varaždin. Str. 30

## 2. Aristotelovo umijeće uvjeravanja

Osnovne ljudske vrijednosti nisu se mnogo mijenjale tijekom stoljeća, budući da je filozof Aristotel prije više od 2300 godina položio temelje za uspješnu komunikaciju. Za njega je uvjeravanje umjetnost. U svim je situacijama nagovaranja krajnji cilj da se publika pokrene od polazišta koje je nazvano točkom A do točke B, cilja. To je mijenjanje gledišta nazvao uvjeravanjem. Navodio je tri glavna tipa uvjeravanja kojima su se služili govornici:

1. Etos (etički - karakter i reputacija) – da bi publika povjerovala govorniku, on mora kroz komunikaciju otkrivati svoj karakter i steći njihovo povjerenje. Poruka može biti uvjerljiva isključivo ako govornik kod publike ostavi dojam pouzdane i iskrene osobe.
2. Patos (čuvstven, patetičan stil) - odnosi se na emocije publike. Uvjeravanje će lakše doprijeti do publike i slušača ako govor potakne njihove emocije. Moramo posjedovati empatiju.
3. Logos (logičan) - odnosi se na riječi kojima se služi govornik. Odabir riječi i priča, citata i činjenica.

Za Aristotela je logos bio primarni element, dok su etos i patos bili sekundarni. U današnje vrijeme postoji valjan razlog da se etos stavi na prvo mjesto, slijedi patos a tek onda logos. Primjerice, koliko je političarima važno pitanje povjerenja (etos)? Ne vjerujemo ni u što što govore ako su lagali u prošlosti i nisu ispunili obećanja. Sav njihov patos (emocije) i logos (riječi) nemaju značenje. Ono što ima značenje je etos. To nije ograničeno samo na politiku; isto vrijedi i u našoj svakodnevnoj komunikaciji s ljudima.

Empatija se nalazi u samoj srži najuspješnijih odnosa. To je sposobnost čitanja tuđih emocija, mogućnost doživljavanja pogleda druge osobe na stvari i probleme, sljedeća najbolja stvar uz moć EIU (empatija + iskrenost -> uvjeravanje) i čitanje misli. Pored empatije je iznimno važno ulijevanje povjerenja drugima. Pokažemo li istinsku iskrenost - da nam je zaista stalo do nečijih problema ili stajališta dižemo se na viši stupanj, razgovori poprimaju drugačiji ton, druga je osoba prijemljivija za naša pitanja i više će nam reći. To nam može pomoći usmjeriti raspravu u željenom smjeru.

Moćno uvjeravanje započinje sposobnošću da čujemo što nam drugi govore. Slušanje je mnogo više nego šutnja dok netko drugi priča, to je izvlačenje smisla iz rečenoga. Aktivno je slušanje teško, zahtijeva duboku koncentraciju, ali je i znak potvrđivanja, pomaže

samopoštovanju, pridonosi većem obostranom razumijevanju i ako pažljivo slušamo, možemo pokupiti sve moguće informacije o govorniku.

Vrlo je bitno i održavanje pozornosti. Želimo da ljudi čuju našu poruku, stoga ih trebamo dovoljno zainteresirati da slušaju. Iz različitih razloga mnogi od nas imaju kratkotrajnu koncentraciju. Pozornost je moguće zadržati samo ako zanimanje raste. Prilikom predstavljanja ideje, zahtjeva, molbe ili bilo čega drugog, obično je presudno iznošenje suštine na samome početku jer početno razmatranje obično oblikuje krajnji ishod. "Zlatno pravilo za zadržavanje pozornosti" govori o tome da ljudima najprije kažemo o čemu ćemo govoriti, zatim im govorimo o tome, a na kraju ponovimo ono što smo govorili. Na osnovi podataka da većina ljudi čuje samo 40% onoga što im se govori, ovo povećava vjerojatnost da su nas čuli i poruku čini razumljivom i vrijednom pamćenja. Najučinkovitiji komunikatori mogu čitati i primjenjivati govor tijela kako bi povećali svoj utjecaj i sposobnost da uvjere. Istraživanja koja su psiholozi provodili tijekom godina neprekidno pokazuju da se brojčani prosjek vrti oko 40-45 posto za verbalni dio komunikacije te 55-55 posto za vizualni govor tijela. Samo oko polovice značenja dolazi iz riječi i načina na koji su izgovorene; druga polovica proizlazi iz govornikovih vizualnih neverbalnih poruka.

Tijekom šezdesetih godina prošlog stoljeća profesor Albert Mehrabian sa Sveučilišta Los Angeles pružio nam je rezultate istraživanja koji se citiraju u gotovo svakoj raspravi o govoru tijela. Otkrio je da utjecaj poruke možemo klasificirati kao 55 posto vizualnog (neverbalnog), 38 posto vokalnog (ton, ritam, mijenjanje visine glasa i sl.) i samo 7 posto verbalnog (izgovorene riječi). Dakle, 93 posto utjecaja poruke je neverbalno, a sedam je posto verbalno. Ovo nam jasno kazuje da tjelesni signali ili govor tijela otkrivaju glavninu poruku u svakoj komunikaciji. Osjećaji se bolje pokazuju govorom tijela i neverbalnim porukama.

Vanjski znaci čovjekovih unutarnjih stanja su izražaji lica, pokreti i geste tijela, držanje, vokalni znaci i druga ponašanja. Najviše otkrivaju lice i oči. Emocije i stavove ljudi tumačimo prije svega iz izražaja lica. Jedno od novijih istraživanja nas je poučilo da je zapravo ispravno upravo suprotno od opće prihvaćenih načela: da emocije mogu slijediti facijalne izražaje, a ne da im uvijek prethode. Dakle, facijalni izražaj osobe ustvari ima emocije pod nadzorom. Ukoliko želimo uspješno prenijeti pravu poruku slušatelju nadasve je važno da su verbalne i neverbalne poruke podudarne jer primatelj vjeruje onoj poruci koju je teže krivotvoriti, a to je neverbalna poruka. Obično nas odaju ekstremiteti pošto najmanji nadzor imamo nad šakama i stopalima.

### 3. Karakteristike uspješnih uvjeravatelja

Najvažnija karakteristika persuazije je vjerodostojnost jer je to središnje ishodište utjecaja na pregovore i dogovaranja. Prema Hrvatskom jezičnom portalu, vjerodostojnost ili kredibilitet je „odnos u kojem se suprotnoj strani vjeruje kada je ona uvjerljiva“.<sup>5</sup> Postoje brojni načini da se stekne i iskaže vjerodostojnost. Ljudi su skloniji više vjerovati osobama koje imaju viši stupanj obrazovanja, više iskustva i onima koji su na radnom mjestu na dobroj poziciji, takve osobe lakše stječu autoritet i lakše privlače pažnju. Osoba koja predstavlja sebe, svoju uslugu i proizvod treba govoriti jasno i glasno, standardnim književnim jezikom. Ne treba pretjerivati niti lagati jer tako gubi povjerenje slušatelja. Samopouzdanje, sigurnost i odvažnost u nastupu jako je važna, stoga je bolje dobro pripremiti govor i tijekom govora ne koristiti bilješke. Puno je uvjerljiviji dobro pripremljen govor bez predugih stanki, zamuckivanja i slično.

Osoba koja nije dobro pripremila svoje izlaganje može imati poteškoća u govoru tako što će govoriti sporije i možda neće izreći sve informacije koje je trebala. Citiranje uvelike pomaže kod uvjeravanja jer bez kvalitetnih izvora nismo vjerodostojni u onome što želimo prenijeti. Drugim primjerima lakše možemo pridobiti publiku, bez obzira dali se slažemo s njima ili ih u svom govoru osporavamo. Tako će osoba koja uvjerava bolje djelovati na slušateljevu percepciju to jest prikazat će se kao odgovorna i pouzdana osoba.

Kod procesa persuazije može se koristiti humor ali ne treba pretjerivati. Moramo paziti u kojim situacijama se koristimo humorom kako ne bismo nikog uvrijedili.

Za kvalitetnu komunikaciju aktivno slušanje je od presudne važnosti. Aktivnim slušanjem daje se šansu sugovorniku. Aktivnim slušanjem omogućuje se bolje razumijevanje. Aktivnim slušanjem primaju se korisne informacije, izbjegavaju nesporazumi i konflikti. Vještina slušanja podrazumijeva mnogo više od sposobnosti da se „čuje poruka“. Ona obuhvaća razumijevanje poruke, situacije i druge osobe. Aktivnim slušanjem izbjegavaju se prepreke u komunikaciji i poštuju tuđa mišljenja, stavovi i osjećaji. Drugim riječima, poštuje se integritet osobe koju se sluša. Razvijena vještina slušanja omogućuje drugoj osobi da se osjeća ugodno, da ima povjerenje u slušatelja.

---

<sup>5</sup> Hrvatski jezični portal. URL: <http://hjp.znanje.hr/> (2020-08-20)

Ukoliko osoba želi utjecati na drugu osobu, odnosno na promjenu tuđeg mišljenja, potrebno je predvidjeti sve ono što nadmašuje trenutne okolnosti ili situaciju. Važno je da osoba koja uvjerava vjeruje u sebe i u ono što govori. Također je važno da se osoba kontinuirano usavršava te radi na vlastitom znanju te mora isticati svoje osobine kojima će naglasiti svoju sigurnost, osobinu, kompetencije i kvalifikacije kojima će pokazati publici da je dostojna njihovog povjerenja. Jedna od važnijih karakteristika je da je osoba entuzijastična te pozitivna jer ključan uspjeh uspješnih uvjeravatelja je samopouzdanje.

Vještinom uvjeravanja pregovarač se može koristiti ne samo s ciljem ostvarenja svojih ciljeva i interesa, već i s ciljem dolaska do dogovora na obostranu i dugoročnu korist. Kako bi pregovarač ima dobre sposobnosti uvjeravanja, nužno je da ima razvijenu mogućnost empatije i aktivnog slušanja jer svaki proces uvjeravanja nije moguć bez poznavanja i razumijevanja potreba druge pregovaračke strane. Na proces uvjeravanja velik utjecaj ima moć i utjecaj. Moć je sposobnost pregovarača da dobije ono što želi, a može proizlaziti iz objektivnih čimbenika poput informiranosti ili položaja u hijerarhijskoj strukturi organizacije kao i iz osobnih izvora (karizma) ili interpersonalnih izvora, odnosno pripadnosti određenoj grupi ili mreži ljudi. Osobe koje imaju viši stupanj pregovaračke moći ostavljaju snažniji dojam i imaju veću mogućnost za uspješnu persuazivnu komunikaciju. No, osim osobina ličnosti i izvora moći, važno je da pregovarač poznaje načine utjecaja na drugu osobu (centralni i periferni utjecaj), odnosno da svoj stil uvjeravanja prilagodi konkretnoj situaciji. Ovisno o situacijskim faktorima, uvjeravatelj se može koristiti stilom stratega koji se zasniva na činjenicama, stilom oportuniste koji se zasniva na laskanju te stilom suradnika koji se zalaže za kooperaciju ili stilom borca koji naglašava nadmetanje i konkurenciju.

## **4. Mijenjanje stavova persuazijom**

U životu stavovi se mogu mijenjati. Životne situacije mijenjaju čovjekovo ponašanje, kogniciju ili ponašanje. Promjene u ponašanju čovjeka može se pokazati da negativni stavovi postanu pozitivni. Korištenjem perusazije fokusira se na novonastalom stavu u odnosu na prethodni stav. Mijenjanje stava persuazijom ovisi o snazi stava, ali i životnim situacijama vezano za osobnost koga se uvjerava. Stavovi se mogu mijenjati ne samo persuazijom već novonastalim događajima, novim informacijama. Promijenjenim stavom direktno ili indirektno mijenja se čovjekovo ponašanje te drugačiji odnos prema ljudima.

Zato se neke općenite promjene ljudi i situacija temelje na stavovima, iako se rijetko kad preispituje valjanost tih zaključaka. U svakodnevnicima se nalazimo i upoznajemo sa raznim osobama koje imaju svoje stavove, pa je npr. uobičajeno da se za neku osobu kaže da ima negativan stav prema nečemu, pozitivan prema nekome ili jednostavno - da ima stav. To može biti nešto intuitivno i prirodno, ali tek u pozadini upoznajemo zaista procese koji dolaze do izražaja tek kad se stav pokušava izgraditi ili modificirati.

Svi imamo svoj stav, ali ga tako pokušavamo i mijenjati. Svaki se stav sastoji od emocionalne, spoznajne i ponašajne sastavnice koje nisu podjednako zastupljene, te se pojedini stavovi češće temelje na jednoj primarnoj komponenti. U skladu s tim, persuazija može biti usmjerena samo na jednu od komponenti stava, ali s mogućnošću da će promjenom jedne komponente doći do pomaka u drugoj. Persuazija može biti zamijenjena s propagandom, u tolikoj mjeri da se ponekad persuaziju proglašava "ublaženim" terminom za propagandu. Naravno da između ta dva pojma postoji velika razlika, te se persuazijom smatra bilo koji pokušaj promjene stava, bez obzira na razloge koji su u pozadini. Propaganda je persuazija, ali persuazija nije uvijek propaganda.

### **Yale pristup promjeni stava**

Pri kraju II. Svjetskog rata znanstvenici na sveučilištu Yale su predstavili pristup o promjeni stavova koji je i danas utjecajan. Istraživači su ispitali sve varijante kako utječe prijem poruke na individualnoj osnovi, individualnim stavovima, kredibilitetu izvora i mnoge druge. Pokušali su otkriti kojim putem je najlakše doći do promjene stava osobe. Fokusirali su se na temeljne principe što poruke trebaju sadržavati, kojim kanalima mogu doći do osobe te koji

profil osoba kojima je najlakše mijenjati stav. Izvor poruke mora biti stručan, vjerodostojan i privlačan. Stručnost izvora mora biti očita zbog ljudske sklonosti pokoravanja autoritetu. Pouzdanost i dobrohotnost pružaju osjećaj sigurnosti i smanjuju vjerojatnost preispitivanja osobe i poruke. Npr. u komunikaciji, pokazalo se efikasnijim uvažavanje poruke koja nije očigledno usmjerena na mijenjanje stava. Poruka treba pobiti suprotnu i suprotne argumente što povećava kredibilitet govornika. Jednako su važne i osobine ljudi. Primjerice, osoba koja je ometana tijekom komunikacije će biti pod većim utjecajem persuazivne poruke od neometane osobe. Osobe s nižom inteligencijom su podložnije poruci od osoba s visokom inteligencijom, a čini se da su naročito podložni promjeni stava osobe u dobi između 18. i 25. godine života, isto tako se navodi da se kroz analizu 148 studija pokazalo da su žene persuazivnije nego muškarci i sl.

### **Konzistencija**

Usredotočenost je na kognitivnom procesuiranju koja je često drugačije gledana i u većini slučajeva površno obrađena tematika, gdje se publika pojavljuje kao pasivni promatrač. Pretpostavlja da mentalne reakcije unutar pojedinca igraju jednako važnu ulogu kao i obilježje poruke i komunikacijskog procesa persuazije. Polazi se od pretpostavke da kognitivni odgovori koji se aktiviraju mogu biti u korist ili protiv persuazivne poruke. Pozitivna reakcija je očekivani ishod za većinu teoretičara koji su se dotakli ove teme. Za sada su opće poznata dva pristupa promjeni stava te su stvorena dva najutjecajnija i danas najraširenija modela procesiranja informacija povezanih s persuazijom koji opisuju, pojednostavljuju i povezuju velik broj reakcija u različitim situacijama. Promjena stava temelji se na različitim poticajima i okolnostima u kojima je nastao.

Prvi je model procesiranja informacija model vjerojatnosti elaboracije koji razlikuje središnji i periferni put promjene stava. Središnji se put koristi kad je osoba motivirana za sagledavanje problema i pažnju usmjerava na argumente, što je opet uvjetovano svim drugim okolnostima za ovakva pristup ( ukoliko situacija nije hitna i zaključivanja u mirnim i laganim uvjetima). Periferni je posljedica elemenata poruke ili osobina komunikatora što će doprinijeti i samoj promjeni stav. U većini slučajeva ovakva promjena stava je energična brza i nije dugotrajna te je uvjetovana trenutnim poticajima. Bez prisutnosti komunikatora poruka gubi snagu jer uglavnom je riječ o osobama koje lako mijenjaju stavove i padaju pod razne utjecaje bilo poruke bilo komunikatora. Tako na primjer ljudi će koji su pod pritiskom više informacija i

podataka češće prihvatiti procesuiranje perifernim putem kao jednostavnijim i bržim te je sklonije promjeni stava ukoliko se promjene i okolnosti.

Drugi je heurističko - sustavni model pristup prema kojem postoje dva načina procesiranja i sličan je modelu vjerojatnosti elaboracije. Prema ovom modelu osoba može sustavno obraditi vrijednost argumenata ili koristiti empiričko zasnovane mentalne prečace koje nazivamo heuristike. Mogu se odnositi na emocije ("Zbog nečega što volim osjećam se dobro"), na poruku ("Dulja poruka mora imati veću snagu"), na komunikatora ("Osoba u bijeloj kuti mora biti važna kao i poruka").

### **Strah u persuaziji**

Prema Perloffu (2003.) izazivanje straha je širenje uvjeravajuće poruke koji pokušava dovesti do promjene stava prizivanjem negativnih posljedica do kojih će doći ukoliko se ne pristane na "preporuke" ili „pravila” izražena u komunikaciji. Pomislite samo na kampanje protiv pušenja koje se oslanjaju na fotografije uništenih pluća ili pacijenata oboljelih od bolesti povezanih s pušenjem. Korištenje ovakvih tehnika zastrašivanja često izazove upravo suprotnu reakciju jer su prijetnja i strah toliko jaki da se osoba u toj situaciji osjeća ugroženom, pa negira prijetnju i pronalazi razloge i racionalizacije, u nekim slučajevima i apsurdnih, kojima se štiti. Na taj način, oni koji su pokušali prestati pušiti i nisu uspjeli osjećaju najmanju količinu straha u vezi s pušenjem. To je najvjerojatnije jedna sorta mehanizma zaštite kojim se pojedinac brani nakon neuspjelog prestanka pušenja i nema percepciju da se time može obraniti od prijetnje. Pratkanis i Aronson (2001.) navode da je apel strahom učinkovit ako izazove emociju straha, pruži preporuku koja se čini učinkovitim načinom otklanjanja prijetnje te ukoliko osoba percipira da je sposobna upustiti se u ponašanje kojim će otkloniti prijetnju. Apel straha se ne koristi samo u svrhu promicanja prosocijalnog ponašanja, pa je tako dobar primjer propaganda Adolfa Hitlera u kojoj se kao prijetnja karakteriziraju židovi, a priklanjanje se nacionalsocijalističkoj stranci prezentira kao način za reduciranje prijetnje.



## **Otpornost i učvršćivanje stava**

Uvjeravatelj ne uspije uvijek promijeniti stav publike. Ponekad se događa suprotno tj. kontradiktorno pa se kod stava dodatno učvršćuje. Po teoriji relativnosti publika ne voli osjećaj ugroženosti vlastite slobode mišljenja i ponašanja pa se stvara negativan učinak koji rezultira na suprotno ponašanje od onoga što je u poruci (Aronson, Wilson, Akert, 2005.).

## **5. Tehnike persuazije**

Da bismo nekoga uvjerali u određeni stav ili mišljenje moramo prije svega dobro poznavati publiku kojoj govorimo. Uvjeranje se smatra najtežim dijelom bilo kojeg govora, te se tehnike uvjeravanja trebaju dobro izučiti kako bi naše pregovaranje bilo uspješno. Autori različito definiraju tehnike uvjeravanja, tj. na različite načine objašnjavaju koji su koraci i postupci ka uspješnom uvjeravanju. Govornik treba imati jasnu ideju kako će držati svoj govor te razviti strategiju kojom će uvjeriti slušatelje u svoju ideju.

Moć uvjeravanja ima više tehnika. Mullaiantan (2005) kao prvu tehniku vještine uvjeravanja ističe sposobnost pregovarača da drugu stranu uvjeri u svoju ideju, koncept ili rješenje. Druga tehnika uvjeravanja je jasno poznavanje metoda i tehnika uvjeravanja na način da se zna razaznati koju metodu i tehniku uvjeravanja koristiti u kojoj pregovaračkoj situaciji i sa kojim tipom osobe. Dakle, pregovarač mora imati visok stupanj socijalne i emocionalne inteligencije te mora biti fleksibilan i prilagodljiv kako bi metode i tehnike uvjeravanja primjenio na način koji zahtijeva situacija, odnosno na optimalan način da dođe do zadovoljavajućeg rješenja. Cilj vještine uvjeravanja je promijeniti postojeće stanje, odnosno utjecati na stavove druge ili drugih pregovaračkih strana. Pri tome je važno utjecati na promjenu vrijednosti, stavova i uvjerenja, ponašanja, djelovanja.

### **5.1. Verbalna razina komunikacije**

Verbalna komunikacija temelji se na jeziku koji se ostvaruje u riječima. S obzirom da ljudi dolaze iz različitih govornih područja, različitog obrazovanja i vještina komuniciranja, potrebno se prilagoditi sredini u koju smo došli. Verbalna komunikacija očituje se u izgovoru riječi, no ona ne isključuje neverbalnu komunikaciju koja se očituje u mimici i gestama, već

su međusobno ovisne. Svoj govor uvijek trebamo prilagoditi publici koja sluša, nije isto govoriti pred odraslim ljudima u nekoj velikoj marketinškoj firmi ili u dječjem vrtiću.

Govornik treba govoriti jednostavnim, svima razumljivim jezikom. Izbjegavati stručne izraze, riječi stranog podrijetla, žargon ili kratice. Najbolje je govoriti opće poznatim izrazima koje će razumjeti šire mase, jednostavne rečenice, kratke i jasne. Uvijek je dobro njegovati materinji jezik i izlagati na materinjem jeziku, no ako je nužno izlaganje na stranom, treba ga dobro pripremiti. Važno je izbjegavati tuđice koje su postale jako popularne u našem govoru, osobito anglizmi. Španjol Marković (2008.) ovo naziva govornim virusom koji je u početku napadao isključivo informatičare, a kasnije prešao na jezik marketinga i PR-a. Autorica smatra kako je to odraz inercije društva i struke koji uništavaju materinji jezik i pokazuju koliko smo lijeni u održavanju i njegovanju hrvatskog jezika. Dobar i obrazovan govornik poznaje vlastiti jezik jer se njime postiže uvjerljivost na domaćem terenu. Bez elementarnog poznavanja svog jezika ne može se izrasti u rasnog govornika! Mnogi autori savjetuju prevođenje stranih izraza kako bi se utjecalo na opću atmosferu u društvu. Ne smijemo zaboraviti da približavanje Europskoj uniji ne znači zaboravljanje vlastitog, već zadržavanje jezičnog i kulturnog identiteta, koji živi dok žive oni koji ga govore i njeguju.<sup>6</sup>

Treba izbjegavati metagovor. Ako započnemo rečenicu sa: „ Ne brinite, biti će isporučeno...“ slušatelj odmah nagađa da ima razloga za brigu.<sup>7</sup> Treba objašnjavati izgovoreno, jer će rijetko kad publika dignuti ruku i postaviti pitanje o a je jako dobro odmah razjasniti što smo htjeli reći.

Iskusni govornici znaju bilo koju temu približiti slušatelju, ako koristi jednostavne rečenice, usporedbe, jednostavne opise, metafore i slično. Ovakav način komunikacije nije moguć bez posjedovanja vještina komunikacije odnosno dobrog govorništva. Na verbalnoj razini posebno su značajne retoričke figure koje pridonose funkciji uvjeravanja. U svojoj knjizi „Temeljni suvremenog govorništva“ profesor Ivo Škarić govori o retoričkim figurama: „Retoričke figure izraz su kojim se nešto kaže na neobičan ili nedoslovan način. Ali za divno čudo izraz figurama ne stvara nespozumje, nego sporazumijeva ljude brže i potpunije, i najčudesnije – neposrednije.

---

<sup>6</sup> Španjol Marković, Mirela. (2008). Moć uvjeravanja: Govorništvo za menadžere (i one koji to žele postati). Zagreb: Profil International d.o.o. Str. 19

<sup>7</sup> Usp. Nierenberg, R. Nav. Dj. Str. 76

Zato retoričke figure nisu svaki slikovit, simboličan i neobičan izraz, nego među njima samo onaj koji neposrednije dodiruje ljudski duh.“ (2000.) Figure su dakle afektivne što vidimo po djelovanju koje se stvara ili zato što govorniku dolaze spontano. S druge strane su i poetične što se primjećuje kada je nešto lijepo rečeno. Prema Škariću, naše školovanje previše je okrenuto jezičnoj gramatici, a premalo retoričkoj. Tako smo primjerice u školama učili govoriti gramatički ispravno i korektno, ali smo zanemarili stilističku komponentu jezika koja govor čini lijepim, umjetničkim, upečatljivim pa i uvjerljivim. Jedna od najčešćih i najspontanijih retoričkih figura je kraljica metafora, koja se često koristi, ali nije dovoljna za uvjeravajući govor.<sup>8</sup>

## **5.2. Neverbalna razina komunikacije**

Neverbalna komunikacija očituje se u pokretima tijela, načinu govora, mimici i gestama koje radimo tijekom govora. Neverbalna komunikacija upotpunjuje verbalnu i ako je važna u procesu svakog komuniciranja, pa tako i uvjeravanja. Neverbalno ponašanje ponekad otkriva mnogo više od verbalnog, prema mimici i gestama slušatelja možemo zaključiti smatraju li ono što govorimo istinitim, dali smo za njih pouzdani i dali nam vjeruju. Neverbalni znakovi mogu biti svjesni i nesvjesni,. Svjesni su kad primjerice na kraju predstave u kazalištu zaplješćemo u znak zadovoljstva s onim što smo vidjeli, a svjesni su kad se mrštimo ili nervozno njišemo u mjestu dok čekamo autobus. Govor tijela naš je najprirodniji oblik komunikacije kojim na van pokazujemo naše najdublje osjećaje u određenom trenutku, osobito prilikom javnog nastupa.

Fizička pojava kao signal u komunikaciji je impresija koju svaka osoba stvara o drugome "na prvi pogled", a zatim i svi oni činitelji fizičkog izgleda koji neverbalno govore o onome s kim kontaktiramo. Radi se o načinu odijevanja, držanju tijela, pokretima, pogledu, izgledu i svemu onome što uočavamo na osobi. Ova suđenja mogu i ne moraju biti ispravna, ali je sigurno da snažno determiniraju odnos prema drugoj osobi. Vizualna komunikacija se smatra jednim od najvažnijih kanala ako ne i najvažnijim kanalom neverbalne komunikacije. Ona se odnosi ne samo na gledanje i kontakt očima, nego i na viđenje dostupnih i korisnih socijalnih znakova.

---

<sup>8</sup> Usp. Škarić, Ivo. (2000). Temeljni suvremenog govorništva. Zagreb: Školska knjiga

Vizualna komunikacija se smatra jednim od najvažnijih kanala ako ne i najvažnijim kanalom neverbalne komunikacije. Ona se odnosi ne samo na gledanje i kontakt očima, nego i na viđenje dostupnih i korisnih socijalnih znakova. Oči odaju puno toga. Kaže jedna poslovice: Kada životinja želi otkriti čovjekove namjere, uvijek ga gleda u oči. Kontakt očima se događa kad dvoje ljudi gledaju jedno drugo u područje očiju. Obično su razdoblja kontakta očima vrlo kratka. Kad su produžena, ili kad jedna od osoba počne buljiti u drugu, može doći do pojave tjeskobe i to se može protumačiti kao prijatna. Izbjegavanje pogleda i gledanja u oči povezuje se s nepostojanim ponašanjem, što navodi na prepredenost, pa čak i na nepoštenje. Ta se gesta može smatrati neprijateljskom željom jedne osobe da se socijalna interakcija prekine.

Vizualna komunikacija obavlja dvije osnovne funkcije. Prva je izražajna, znači odnosi se na prenošenje stavova i emocija. Druga je informacijska; ona upravlja i nadgleda društvene susrete. Lice je najizražajnije i najprepoznatljivija značajka svih ljudskih bića. Njime se izražavamo, a da ne upotrebljavamo riječi. Pomnim promatranjem facijalne ekspresije moguće je saznati mnogo o ljudima iza nestalne maske kojom namjerno ili nesvjesno iskazuju svoje reakcije na događaje i podražaje oko sebe.

Facijalna ekspresija signala je sastavni dio komunikacije. Na licu sugovornika može se pratiti stanje njegove kognicije i emocija, pa čak i stavove. Osobe koje imaju "kockarski izraz lica", koje svoj izraz lica mijenjaju vrlo malo, u pravilu bivaju doživljene kao hladne i nepovjerljive. Po kriteriju facijalne ekspresije može se pratiti efikasnost grupne interakcije, uključenost ili distanciranje pojedinih članova te motiviranost pojedinaca i grupe. Važan aspekt izražavanja govora tijela putem facijalne ekspresije i lica jesu artefakti. U njih spadaju brkovi, brade, naočale, frizura i upotreba šminke. Na primjer, brkovi i brada će često ukazivati na veću starost nego obrijana gomja usna. Naočale često doprinose da se osobama pripisuje veća inteligencija od one koju posjeduju. Osnovni kanal izražavanja emocija jesu facijalne ekspresije kojima se izražavaju različite emocije. Dva američka istraživača, Ekman i Friesen (Navarro, 2011), otkrili su da postoji šest glavnih izraza lica koji se koriste da pokažu sreću, tugu, ljutnju, strah, gađenje i iznenađenje.

Po svemu navedenom možemo zaključiti da je neverbalna komunikacija veoma složen proces i može se promatrati iz različitih aspekata. Nikad ne treba neverbalne znakove uzeti zdravo za gotovo nego ih treba pokušati razumjeti i povezati s onim što je izgovoreno, to jest s verbalnom komunikacijom. Ne treba neverbalne znakove shvaćati izolirano, ponekad primjerice ruka prekrivena na prsima može značiti da je osobi hladno, dok drugi puta može

značiti da je drska i bezobrazna. Nije poželjno niti bezkompromisno kontrolirati pokrete i geste jer tako ostavljamo dojam neiskrenosti. Najvažnije je osjećati se dobro u svojoj koži, pripremiti govor i biti siguran u svoje izlaganje, tada i geste dolaze prirodno s govorom. Neverbalna komunikacija nije jednostavan proces i treba ga vježbati i trenirati kao i verbalnu komunikaciju. Treba se naučiti nositi s potencijalnim tikovima, pokretima koji otkrivaju našu nervozu i izbjegavati hodanje po prostoriji dok razgovaramo sa sugovornikom. Važno je i držati kontakt očima jer tako ostavljamo dojam sigurnosti i vjerodostojnosti u porukama koje prenosimo. Važno je uvažavati neverbalne znakove koje nam druga strana odašilje te mijenjati tijek govora ukoliko je to potrebno. Vrlo lako ćemo primijetiti ako je sugovorniku pala koncentracija i ako mu je ono što govorimo dosadno, tada će on okretati očima, izbjegavati naš pogled, zijevati. Kod takvih situacija treba promijeniti visinu glasa, ubaciti nekoliko usporedbi iz života, stvarnih primjera kako bismo opet okupirali njegovu pažnju. Promatrajući ljude u svakodnevnom životu možemo početi i prepoznavati neverbalne poruke koje odašilju, samo ako na to malo intenzivnije obratimo pozornost. Tada će nam biti jednostavnije držati govore i razumjeti sugovornika.

## **6. Strategije persuazije**

Strategije su načini ili opće smjernice preko kojih pojedinci ili skupine ostvaruju neke svoje interese ili ciljeve. Strategije se ostvaruju kroz verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Uvjeravatelj sam mora ocijeniti koja će mu strategija pomoći u ostvarivanju persuazivnih ciljeva, a u obzir uzima situaciju, svoj odnos s osobom koju uvjerava, vrijeme koje mu je na raspolaganju i sl. Prema Bergeru (1985.), prilikom odabira strategije uvjeravatelj u obzir treba uzeti varijable:

1. Vrijeme koje stoji na raspolaganju za postizanje cilja- ako uvjeravatelj na raspolaganju ima dovoljno vremena može sve u miru razmotriti, ali kad je nestrpljiv ili jednostavno nema mnogo vremena, najčešće će odabrati prvu strategiju koja mu dođe pod ruku a da nije razmislio o posljedicama
2. Prijašnju uspješnost neke strategije- pokazuje uspješnost i korisnost neke strategije u prijašnjim situacijama

3. Legitimnost strategije- govori o pravu uporabe neke strategije. Neke su zabranjene zakonom, a neke društvenim pravilima ili zbog statusa uvjeravane osobe. Primjerice, uporaba se sile ne smatra legitimnom
4. Posljedice za odnose- uvjeravatelj bi trebao razmotriti vjerojatne reakcije uvjeravanoga ako mu je u interesu očuvati postojeći odnos
5. Stupanj intimnosti s uvjeravanim- ljudi su najčešće oprezniji i obzirniji prema onima koji su im manje bliski nego prema onima koji su im jako bliski
6. Odnos snaga uvjeravatelja i uvjeravanog- tiče se uvjeravateljeva statusa i ugleda u odnosu prema statusu ili ugledu uvjeravanoga. Istraživanja pokazuju uvjeravatelji čija je moć mala primjenjuju manje izravne i pretežno pozitivne strategije, dok uvjeravatelji s velikom moći imaju veće mogućnosti izbora između pozitivnih i negativnih te izravnih i neizravnih strategija
7. Uvjeravateljeva osobnost- samouvjereni uvjeravatelj će se bolje osjećati primjenjujući izravne strategije.

Taksonomija strategija su popisi strategija koje uvjeravateljima stoje na raspolaganju. Većina ih pripada kategoriji dobivanja pristanka, no nekima je od njih svrha stvaranje prijatelja, umirivanje drugih, razrješavanje sukoba i izbjegavanje osjećaja nelagode.

Uvjeravatelj se prilikom izbora strategije služi trima kriterijima. Pita se koliko je uvjeravanome stalo da bude adekvatan, dosljedan i uspješan. Ako mu je najviše stalo do ispravnosti, uvjeravatelj će upotrijebiti strategije adekvatnosti kao što su davanje unaprijed, dug, simpatija i ugled (primjerice pokloni i usluge prije zahtjeva za pristankom). Kada je prva briga uvjeravanoga dosljednost, primijeniti će moralne apele u vezi s osjećajima uvjeravanog, ubacivanje u ulogu dobrog ili lošeg čovjeka i altruistične motive. Ako je uvjeravanome najviše stalo do efikasnosti ili uspješnosti, uvjeravatelj će obećati istu, prijetiti će neuspjehom, a može primjenjivati i argumente stručnosti. Treba se napomenuti da uvjeravane osobe često imaju više od jednog motiva. Tada uvjeravatelj postupa u skladu sa svojom najboljom procjenom, birajući strategiju koja obećava najveći uspjeh. Ako želimo poboljšati svoje persuazivne sposobnosti, trebamo proširiti repertoar strategija. Da bi pridobili naklonost drugih, upotrebljavaju i strategije zblizavanja. U većini se slučajeva doista trudimo ispuniti očekivanja drugih. Jedan je od načina na koji to možemo postići taj da ih navedemo da o nama misle pozitivno. Što se tiče strategije smanjivanja nelagode možemo reći da su to postupci uz pomoć kojih uklanjamo ili smanjujemo negativne osjećaje primjerice u razgovoru.

Postoji osam vrsta strategije za njezino smanjivanje: obrambeno mijenjanje teme, uvođenje informacija koje će opravdati učinjeno i opravdati počinitelja ili ga prikazati u pozitivnijem svjetlu, opovrgavanje ili smanjivanje pogreške, skriveno traženje identifikacije, pronalaženje krivca, povlačenje i traženje mogućnosti pokajanja. Te su strategije podijeljene u dvije skupine, obrambene i zaštitničke. Kad želimo sačuvati vlastiti ugled skloniji smo obrambenom ponašanju, a kad želimo sačuvati ugled drugih ljudi zaštitničkom ponašanju. Strategije su tješnja također važne za uspješnu interakciju s drugima. Način na koji nekoga tješimo puno govori o tome koliko nam je stalo do nekoga. Strategije zavaravanja ljudi primjenjuju radi izbjegavanja negativnih reakcija do kojih bi došlo iskazivanjem istine.

U svojem članku "Ispričati kako nije bilo" Knapp i Camadena (1979.) govore kako su bezazlena laž, prikriivanje, uporaba eufemizama, pretvaranje i blefiranje te drugi oblici dvoličnosti i izmišljanja prilično rasprostranjeni načini komuniciranja. Strategije razrješavanja sukoba su još jedna važna skupina strategija. Sukobe ne možemo izbjeći, posebice kada je riječ o trajnim odnosima među ljudima. Neke su od metoda rješavanja istih prosocijalne, to jest pomažu održavanju i razvijanju odnosa, a druge protusocijalne koje štete odnosima. Prema Roloffu, najmanje je protusocijalan način rješavanja sukoba regresija koja ne počiva na zastrašivanju, nego je pokušaj razrješavanja sukoba internalizacijom ili zahtjevom za tješnjem od drugih. Protusocijalne strategije podrazumijevaju osvetu i verbalnu ili fizičku agresiju koje mogu uzrokovati promjenu ponašanja, ali ne i promjenu stava. Rezultat je pristanak, ali ne i osobno prihvaćanje. Prosocijalne komunikacijske strategije izraz su nastojanja osobe da dobije relacijske nagrade, primjenom tehnika koje olakšavaju shvaćanje stavova i potreba. Ukaže li se ljudima, razumnim argumentima, na pogrešnost njihovog ponašanja, možda će se odlučiti na promjenu. Kad netko zaista prihvati promjenu, postoji vjerojatnost da će je zadržati, dok kad ljudi prihvate promjenu jer su na to prisiljeni vjerojatno će se vratiti starim obrascima ponašanja.

## 7. Osnovne teorije persuazije

### 1. Teorija učenja

Kod teorije učenja govorimo o procesu usvajanja novih ponašanja i stavova, a također i načinu njihovog mijenjanja. Istraživači koji su se bavili persuazijom početkom 20. stoljeća vjerovali su da se kod navođenja ljudi na određene pozitivne ili negativne stavove prema osobama ili zbivanjima događa povezivanjem osoba ili zbivanja prema kojima smo prethodno već stekli neko pozitivno ili negativno mišljenje ili stav. Kod oglašavanja nekog proizvoda, oglašivač želi prikazati taj proizvod kroz zabavu, pozitivno, oku privlačno okruženje, kako bi prenio te pozitivne karakteristike na proizvod i tako utjecao na onoga tko gleda reklamu.

#### a) Klasično uvjetovanje

Klasično uvjetovanje je izraz kojim se učenje odvija preko povezivanja ili asociiranja. Znanstvenici koji istražuju persuaziju a pripadaju školi klasičnog uvjetovanja vjeruju da stavovi nastaju procesom povezivanja. To što nam se nešto sviđa posljedica je procesa učenja u kojemu, u našoj svijesti, nastaje povezivanje sa stvarima koje volimo otprije. Negativni stavovi nastaju također zbog nekih naših prethodnih negativnih stavova o predmetima, osobama i situacijama. Primjerice, ako ne volimo neku određenu osobu i u njenom društvu vidimo osobu koju ne poznajemo, vjerojatno ćemo i prema toj drugoj osobi stvoriti negativan stav. Svrha persuazije nerijetko nije stvaranje nekog novog stava, već mijenjanje postojećeg. Često svrha persuazije nije stvaranje nekog posve novog stava, nego mijenjanje postojećega. Ovakav način uvjetovanja nazivamo protu uvjetovanjem. U tim se situacijama nastoji neki predmet, osoba ili zbivanje koje inače izaziva pozitivne reakcije nastoji povezati s nečim što izaziva negativne i obrnuto.<sup>9</sup> Primjerice, kod mnogih riječ feministkinja izaziva negativne konotacije što je krivica uglavnom masovnih medija u kojima se iste javljaju kao militantna, radikalna skupina koja izaziva nered. Zato je danas tu riječ moguće upotrijebiti na uvredljiv način, sama je riječ feministkinja dobila negativnu konotaciju povezivanjem s negativnim sadržajima. Kad bi klasično uvjetovanje povezivanjem bilo neuspješno u persuaziji, oglašivači ne bi povezivali svoje proizvode s primjerice popularnim ličnostima, dok bi političari prestali brinuti o odjeći za mitinge i nastupe na televiziji. Velik dio prvih dojmova o drugim osobama nastaje upravo na osnovu asociiranja.

<sup>9</sup> Usp. Benoit, William L. (2013). Persuazivne poruke, proces utjecanja. Jastrebarsko: Niklada Slap. Str. 13



## **b) Operantno uvjetovanje**

Operatno uvjetovanje možemo usporediti s klasičnim uvjetovanjem jer koje jednog i drugog uspjeh pregovaranja ovisi o davanju nagrade ili primjeni kazne. No kod operantnog uvjetovanja nema uvođenja namjernih podražaja koja izazivaju pozitivne i negativne reakcije. Albert Bandura (1977.) uvjetovanje je podvrgao kritici u smislu modela čovjekova ponašanja, smatrajući da teorija zanemaruje razlike u situacijama, vremenu i osobama. Umjesto toga predložio je teoriju društvenog učenja prema kojoj ponašanje, osobne ličnosti i činitelji u okolini djeluju u međusobnoj interakciji. Smatrao je da ima puno slučajeva u kojima su činitelji ličnosti i okoline najvažniji u određivanju ponašanja. U Bandurinoj raspravi o modelima kaže: "Kad bi se ljudi oslanjali isključivo na učinke svojih ponašanja da bi otkrili što treba i kako treba raditi, učenje bi bilo silno otežano. Srećom, veći dio ljudskoga ponašanja uči se drukčije: promatranjem uzora ili modela. Promatrajući druge, čovjek vidi kako se nešto radi, a kasnije mu te spoznaje služe kao vodič u akciji." (Bandura, 1977.). Dakle, ne uče se sva ponašanja klasičnim ili operativnim uvjetovanjem, nego izravnim preuzimanjem od uzora i modela. Usvajanjem modela ljudi mogu naučiti pravila ili načela ponašanja koja su primjenjiva u mnogim situacijama; to se naziva apstraktno modeliranje. Primjerice, učenje jezika. Kad se jednom nauče gramatička pravila, moguće ih je primjenjivati u mnoštvu različitih jezičnih situacija. Isto vrijedi i za komunikaciju, kad se jednom nauči jedan stil komunikacije, moguće ga je primjenjivati u drukčijem kontekstu.

## **c) Teorija inokulacije ili cijepljenja**

Ponekad su ljudi, jer nisu dovoljno obavješteni o nekom pitanju ili nisu svjesni da postoje drukčija gledišta, neotporni na uvjeravanje. Nisu pripremljeni odbaciti argumente uvjeravatelja. Jedan način smanjivanja njihove ranjivosti sastoji se upravo u "inokulaciji" negativnim argumentima. Znanstvenici koji zastupaju ovu teoriju tvrde da je ljude bolje okupirati negativnim obavijestima kako bi se pripremili da ono što ih očekuje u određenoj situaciji. Dakle, ako mislimo da će netko, koga želimo u nešto uvjeriti, biti izložen suprotnoj argumentaciji, naš odgovor na to može biti upravo cijepljenje, trebamo ih pripremiti na ono što bi mogli čuti.

## 2. Teorije konzistencije

Teorije konzistencije jako su popularne kada govorimo o teoriji persuzije. Teorije konzistencije odnose se na pretpostavku da se ljudi ne osjećaju ugodno ako ih okupiraju suprotne i nekonzistentne misli. Jedan od mogućih načina uvjeravanja uključuje upozoravanje na nekonzistentnost između onoga što netko govori i radi, ili između onoga što je prije učinjeno i onoga što se radi sada. Osnovno je polazište teorije konzistencije teorija ravnoteže, uvjerenje da ljudima smetaju kontradiktorna mišljenja.

Prema Fritzu Heideru, autoru teorije ravnoteže, ljudi traže uravnoteženost svojih spoznaja te zato nastoje izbjeći ili promijeniti situacije u kojima se njihove sklonosti sukobljavaju. Isto tako smatra da neuravnotežena spoznajna stanja otvaraju osobu za persuziju ili uvjeravanje. Primjerice, ako pristaša određene stranke otkrije da jedan od njegovih najboljih prijatelja glasa za drugu stranku, postaje otvoreniji za argumente koji bi mogli promijeniti njegovo mišljenje i stranačku pripadnost. Dakle, stvaranjem neravnoteže, primjerice ako nekome kažemo da se nešto što se njemu ne sviđa, sviđa nekome koga on voli ili cijeni - katkad može voditi ka promjeni mišljenja. Iz Heiderove teorije konzistencije proizašla je Festingerova teorija kognitivne disonancije.

Prema Festingeru, dva su objekta nekonzistentna ili disonantna, odnosno neusklađena, kada jedan od njih uključuje nešto što drugi isključuje. Disonancija je ona napetost koju ljudi osjećaju kad se ponašaju ili djeluju neusklađeno s vlastitim mišljenjem. Primjerice, svjesni smo kako je i koliko pušenje štetno za zdravlje, ali ipak zapalimo cigaretu. Tad ćemo doživjeti disonanciju. Prema Festingeru, disonancija može biti uzrok promjene. Motivira i uzrokuje aktivnost koja je usmjerena na njezino uklanjanje ili smanjenje. Uvjeravateljeva je zadaća da uvjeravanome pokaže kako ima više elemenata ili razloga za promjenu ponašanja nego za zadržavanje istog. Kako bi u tome uspio često sprječava uvjeravanog da put iz disonancije pronađe racionalizacijom, odnosno pronalaženjem izgovora. Ljudi su skloni smanjiti disonanciju prizivanjem dodatnih konsonantnih (misli koje podupiru trenutna ponašanja ili mišljenja) argumenata.

Drugi se način smanjenja disonancije sastoji u odbacivanju odgovornosti. Primjerice, pušač može tvrditi da puši jer je žrtva dugotrajne navike pušenja i kada je počeo nije bio svjestan posljedica. Treća metoda podrazumijeva mijenjanje važnosti disonantnih spoznaja. Primjerice, pušač može pomisliti kako posljedice pušenja nisu toliko strašne s obzirom na grozne posljedice loše ishrane, trovanja kofeinom i sl. Jedna je od najsnažnijih razlika između

teorije ravnoteže i teorije kognitivne disonancije to da ova potonja ljude vidi kao one koji odlučuju. Heiderova je teorija čovjeka stavila u trokute svidanja i nesvidanja. Objema je teorijama zajednička pretpostavka da je nekonzistentnost čovjeku nepodnošljiva.

Slijedeća teorija persuazije je samouvjeravanje u suprotno, prema kojoj su ljudi svoji najbolji uvjeravatelji, a postiže se tako da različitim argumentima stvorimo kod ljudi potrebu za pobijanjem vlastitih stavova i mišljenja. Može biti uspješna metoda persuazije, posebno kad je potrebno prihvaćanje, a ne samo pristanak. U tom procesu dolazi do integriranja novih stavova i mišljenja u već postojeći sustav vrednota. Problem ove metode proizlazi iz teškoća na koje se nailazi prilikom navođenja ljudi na suradnju u samouvjeravanju jer ljudi obično odbijaju sami sebe staviti u situaciju u kojoj bi morali pobiti svoje vlastite stavove. Katkad se to može postići navođenjem osobe na empatiziranje, stavljanje sebe u položaj drugoga. Na taj način ljude možemo uvjeriti da nešto sagledaju iz drugog kuta, da nešto vide onako kako to vide drugi.

### **3. Teorije društvenoga i osobnog prosuđivanja**

Polaze od načina kako uvjeravane osobe prosuđuju persuazivne argumente. Ističu ulogu društvenih normi i standarda koji uvjeravanog vode u njegovu reagiranje na persuazivne poruke. Prema Sherifu persuazija uključuje dva koraka. U prvome uvjeravani poruku prosuđuje sa stajališta njene usklađenost s vlastitim gledanjima na istu. U drugom koraku uvjeravani eventualno mijenja svoj stav. Izraženost promjene ovisi o stupnju neslaganja između polaznog stava uvjeravanog i uvjeravateljeva stava. Pitanje je nalazi li se taj stav unutar "pojasa prihvaćanja", "pojasa odbacivanja" ili unutar "pojasa neutralnosti". Pojas prihvaćanja odnosi se na preferiranu poziciju uvjeravanoga u vezi s nekim pitanjem. Ako nije dogmatičan, uvjeravani će prihvatiti tvrdnje koje odstupaju od njegovog stava. Pojas odbacivanja vezan je uz ideje koje su nekoj osobi neprihvatljive.

Postoji i pojas neutralnosti koji se odnosi na argumente prema kojima je uvjeravani neutralan i uvjeravatelj ga treba uvjeriti da je za njega tema o kojoj se govori važna. Tek se tada javlja mogućnost uvjeravanja u prihvaćanje nekog ponašanja ili mišljenja. Kad ne postoji polazan položaj ili mišljenje o nečemu, uvjeravani je otvoren za persuaziju. Teorija sustava uvjerenja u stabilnost i promjene s druge strane u središnje mjesto prosuđivanja stavlja ličnost.

Ball-Rokeach, Rokeach i Grube tvrde da ljudi, gotovo u svakoj situaciji, postavljaju pitanje je li ono što su učinili ili rekli u skladu s njihovom vlastitom predodžbom o sebi kao ispravnoj i sposobnoj osobi. Pomisle li da neko ponašanje ne potvrđuje ili ne unapređuje tu predodžbu, nastane nezadovoljstvo kojega se nastoje riješiti. To je poticaj za promjenu ponašanja. Nasuprot tome, ako pomisle da neko ponašanje potvrđuje ili unapređuje pozitivnu predodžbu sebe nastupa zadovoljstvo samim sobom, a promjene ponašanja postaju manje vjerojatnima. ACE model persuazije kao kriterije za odbacivnije uvjeravateljevih poruka uključuje osobne i društvene standarde i pravila. Capella i Folger(1980.) tvrde da različite neke situacije pokreću informacije u našoj svijesti koje nam pomažu u izboru prikladnih oblika ponašanja. Time su pokrenuta naša prijašnja iskustva koja nam "nalažu" kako se ponašati.

Kažu da "Kad se neka osoba suoči s potrebom izbora svoga ponašanja, ona će to učiniti na osnovi informacija raspoloživih u trenutku odlučivanja. To je zapravo izbor između mogućnosti koji se temelji na sposobnosti zaključivanja. Kada čovjek jednom otkrije mogućnosti koje su mu na raspolaganju, može razumno ocijeniti alternative upotrebljavajući neke kriterije. Uglavnom se oslanja na tri kriterija: adekvatnost (pokazuje kako će drugi vrednovati neko ponašanje), konzistencija (pokazuje koliko se ponašanje uklapa u vlastiti sustav vrednota i u predodžbu o samome sebi) i efektivnost (pokazuje kolika je vjerojatnost da će neko ponašanje dovesti do željenih rezultata, odnosno ishoda). ACE-model definira kriterije što ih ljudi primjenjuju kad izabiru između mogućih smjerova djelovanja.

## **8. Tajne utjecaja**

Govoreći o usvajanju umijeća utjecaja, Hogan (2008.) navodi nekoliko tajni koje ljudski um može i ne mora primijetiti, no one će utjecati na njegovo ponašanje. Sve informacije koje čovjek prima preko osjetila vida i sluha, ono o čemu razmišlja i brine, utječe na iduću stvar o kojoj će razmišljati. Nakon što mozak primi prvu informaciju koja je iz nekog razloga čovjeku važna i zanimljiva, često ne može razmotriti ni usvojiti druge informacije koje slijede. Vrlo često se događa da zanemarujemo i ignoriramo informacije koje nisu vezane uz prethodno primljenu informaciju, bez obzira koliko ona bila važna za naš život. To bi značilo da ono što nam se dogodi prvo i okupira našu pažnju, predodredi doživljaj svih budućih događaja. Ono što se pad događa zadnje, ostane upečatljivo u našoj memoriji i često mijenja naše stavove i uvjerenja. Autor je dao usporediti tajne utjecaja s kockanjem te naveo kako je ljudima teško

stavljati na ulog svoj dobitak kako bi osvojili potencijalno veći dobitak jer mrze izgubiti ono što već sigurno imaju. Ljudi po prirodi snažnije reaguju na strah od gubitka nego kad potencijalno nešto mogu osvojiti, no svejedno ne treba slati poruke koje će u ljudima buditi strahove ili poruke prožete strahom i prijetnjama iz jednostavnog razloga što se to protivi etičkim i moralnim načelima. U slučaju sigurnog gubitka, ljudi će kockati riskirajući još veći gubitak ne bi li možda došli na nulu. Iako su ljudi racionalna bića, ipak većinu svojih odluka prvo temelje na osjećajima, tek onda na zdravom razumu i logici, nevažno da li je njihov izbor ispravan ili nije. Iz toga razloga je važan način na koji se predstavlja određeni proizvod, ideja ili usluga jer to izravno utječe na razmatranje i donošenje odluka kod ljudi. Iste poruke prenesene na različite načine mogu različito utjecati čak i na donošenje najvažnijih životnih odluka.

## **9. Uloga osjećaja u persuaziji**

Stav koji je zasnovan na osjećajima promijenit će se emocionalno obojenim persuazivnim porukama, dok će se stav zasnovan na razumu vjerojatno promijeniti korištenjem racionalnih argumenata.

Pri mijenjanju spoznajno zasnovanih stavova, bolji uspjeh postižu reklame za određene predmete primjerice reklama za šator, dok su se za mijenjanje emocionalno zasnovanih stavova prema proizvodima socijalnog identiteta učinkovitijima pokazale reklame usmjerene na vrijednosti i socijalni identitet. Ljudi često djeluju bez svjesna razmatranja alternativa, a jednako tako mogu i oponašati osjećaje ili ih svjesno primjenjivati kako bi nekoga pridobili. Neki tvrde da su osjećaji djelomično spoznajni procesi, odnosno riječ je zapravo o fiziološkim reakcijama popraćenima spoznajnim interpretacijama tih reakcija. Primjerice, netko tko je ljut osjeća tjelesne promjene kao što su ubrzano bilo, znojenje, drhtanje itd. Način na koji ljudi misle o svojim osjećajima i način na koji ih imenuju određuju njihove reakcije. Drugi pak tvrde da osjećaji djeluju na ponašanje i bez spoznajne interpretacije. Osjećaji su spontane reakcije na podražaje iz okoline kojima ne možemo voljno upravljati. Takvi osjećaji izazivaju spontane izraze, ali se osjećaji mogu rabiti i svjesno da bi se time postigli određeni ciljevi. Ljudi ih pokazuju da bi nešto naglasili, manipulirali, zavarali itd. Tada su osjećaji zapravo strategijska ponašanja. Raspoloženja su posebno važna u persuaziji jer, prema istraživanjima, djeluju na informacije što ih osoba aktivira iz pamćenja, a isto tako utječu na interpretaciju persuazivnih poruka. Ako su ljudi kod u određenim situacijama dobro rapoloženi, prijateljski

ce se odnositi prema okolini, ako su loše raspoloženi, odnosit će se negativno, to jest njihove reakcije će biti negativne. Zato pokušaj uvjeravanja osobe koja je loše raspoložena može zahtijevati veću vještinu nego kad je ta osoba pozitivna.

## 10. Vrste ishoda persuazije

Persuazija može imati različite ishode to jest može rezultirati različitim reakcijama slušatelja. U literaturi se spominje nekoliko ishoda persuazije:

a) Oblikovanje reakcija – ako osoba ne zna kako bi reagirala u nekoj situaciji može se na nju utjecati tako što ćemo joj izazvati sklonosti ili preferenciju za određenu vrstu ponašanja. To nazivamo oblikovanje reakcija i ne mora nužno biti vezano za persuaziju.

b) Potvrđivanje reakcija - radi se o situacijama gdje su stavovi i ponašanja već usvojeni, ne želimo ih mijenjati već učvrstiti protiv promjena. Primjerice, obnavljanje bračne zakletve može podsjetiti muža i ženu na potrebu međusobne vjernosti i potaknuti vraćanje na odnose kakvi su bili u prvim godinama braka. Iz toga možemo zaključiti da persuaziju ne treba shvatiti kao jednokratni postupak. Ljude uvijek treba nanovo poticati na određeno ponašanje. Primjerice, Miller upozorava da mnogi političari, u nastojanju da steknu nove pristaše, zaboravljaju na potvrđivanje pozitivnih opredjeljenja već osvojenih. Takvim ih pristupom mogu izgubiti. Persuazija je trajan, stalan proces.

c) Mijenjanje reakcija – Ljudi su voljni mijenjati stavove ako za to imaju dovoljno razloga, no s druge strane, imaju sklonost zadržati stavove i ponašanja koja su se već prethodno pokazala uspješnima. Voljni su ih mijenjati ako za to vide dovoljno razloga. Tako je persuazija postupna i uspijeva nakon dužih napora.

d) Pristajanje i prihvaćanje – Pristajanje se u ovom slučaju odnosi na usvajanje nečijeg zahtjeva ili mišljenja samo kako bismo izbjegli neugodnosti i probleme. Mogli bismo pristajanje poistovjetiti s prisilom na nešto što nam nije drago i što zapravo ne želimo. Zato je važno postići prihvaćanje. Prihvaćanje ne znači mijenjanje ponašanja, već stjecanje uvjerenja o vrijednosti te promjene.

Katkad se uvjeravatelji zadovoljavaju isključivo pristajanjem uvjerenih. Primjer mogu biti agitatori koji nastoje uvjeriti glasače da dođu na izbore. Njihovi su ciljevi kratkoročni.

Dugoročna persuazija zahtijeva internalizaciju promjene-shvaćanje da se novo ponašanje uklapa u osobni sustav vrednota (Kelman, 1961.).

Slušanje je, osim kvalitetne komunikacije, vještina koju svaki pregovarač treba posjedovati. Ako zaista slušate, čujete i uvažavate što vam druga osoba govori, tada stavljate svoje misli stavove i uvjerenja u drugi plan i stavljate pozitivno ozračje u kojem suprotna strana stječe vaše povjerenje. Aktivno je slušanje, tako ključ za uspješno pregovaranje i pozitivne ishode uvjeravanja.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Usp. Nierenberg, R. (2005). Tajne uspješnog pregovaranja, Zagreb, Školska knjiga. Str. 66

## Zaključak

Kako smo mogli vidjeti iz literature, persuazija je oblikovanje stava pod utjecajem raznih poruka koje slušatelj dobiva, bilo da se radi o proizvodima ili uslugama. Brojni su utjecaji koji određuju stav svakog pojedinca, od osobnog obrazovanja, socijalnog statusa, situacije u kojoj se trenutno nalazi i vanjskih utjecaja. Iz tog razloga ne prima svatko iste informacije na jednak način i ne može se svakog uvjeriti istim metodama. Najbliži termin pojmu persuazija u hrvatskom jeziku jest uvjetovanje, ali treba napomenuti da nije riječ o istim pojmovima, odnosno da je uvjeravanje uži pojam od persuazije. Persuazija se odnosi na cjelokupni proces mijenjanja stava, dok uvjeravanja implicira samo pokušaj djelovanja na nečiji stav, što se obično vrši izlaganjem argumenata. Teorije persuazije mogu se sistematizirati s obzirom na količinu kognitivnog napora koji je uključen u procese promjene na koje se one usmjeravaju. Tako se razlikuju procesi persuazije koji zahtijevaju malo kognitivnog napora, persuazija putem kognitivne obrade te dvoprocetni modeli persuazije.

Perzuazija je, dakle, sveprisutna u suvremenom društvu. Kanali kojima se dolazi do željene publike toliko su brojni da svaka osoba koja se bavi uvjeravanjem treba biti medijski i informacijski pismena te posjedovati dobre komunikacijske vještine. Poruke koje svakodnevno primamo sveprisutne su u našim životima da nerijetko nismo ni svjesni da ih primamo. Isto tako sami odašiljemo poruke koje ponekad nenamjerno mijenjaju stavove drugih ljudi. Iz tog razloga treba kod odašiljanja i kod primanja poruka treba biti oprezan, voditi se etičkim i moralnim načelima poslovanja te se truditi da ono što nas izgrađuje i formira naše mišljenje bude pozitivnog i istinitog sadržaja. Postoje brojne prepreke u uspješnom pregovaranju i kvalitetnoj komunikaciji, no svaki bi pregovarač trebao raditi na cjeloživotnom učenju i usavršavanju te na prepreke gledati kao na izazove a ne kao na mogućnost odustajanja.



## **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Barbara Bugarija Vujić**

**Matični broj studenta: 0269062849**

**Naslov rada: Vještina uvjeravanja kao ključan element u uspješnom pregovaranju**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Potpis studenta

---

## Literatura

1. Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M. (2005). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Mate
2. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*
3. Baron, R. A., Byrne, D. (1997). *Social Psychology*, 8th edition. Boston, MA: Allyn and Bacon
4. Benoit, William L. (2013). *Persuazivne poruke, proces utjecanja*. Jastrebarsko: Niklada Slap
5. Berger, J.O. (1985). *Statistical Decision Theory and Bayesian Analysis*. Springer-Verlag, New York
6. Bovee, C.L., Thill, J.V. (2012). *Suvremena poslovna komunikacija*, Deseto izdanje, Zagreb: MATE d.o.o.
7. Dobrijević, G. (2011). *Poslovno komuniciranje i pregovaranje*, Beograd
8. Edwards, K. (1990). The interplay of affect and cognition in attitude formation and change. *Journal of Personality and Social Psychology*
9. Fairweather, A. (2013). 7 qualities of powerful persuaders
10. Hogan, K. (2008). *Umijeće utjecanja – kako pridobiti druge u svega osam minuta*, Zagreb: Profil International d.o.o.
11. Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*
12. Navarro, J. (2010). *Što nam tijelo govori: vodič bivšeg agenta FBI-a za "brzo čitanje" ljudi*, Zagreb, Mozaik knjiga
13. Nierenberg, R. (2005). *Tajne uspješnog pregovaranja*, Zagreb, Školska knjiga
14. Perloff, R. M. (2003). *The dynamics of persuasion: Communication and attitudes in the 21st century* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers
15. Petty, R. E., Cacioppo, J. T. (1979). Issue involvement can increase or decrease persuasion by enhancing message-relevant cognitive responses. *Journal of Personality and Social Psychology*
16. Petty, R. E., Cacioppo, J. T., Goldman, R. (1981). Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*

17. Petty, R. E., Wegener, D. T. (1998). Attitude change: Multiple roles for persuasion variables
18. Reardon, K.K. (1998). Interpersonalna komunikacija – gdje se misli susreću, Zagreb, Alinea
19. Shavitt, S. (1990). The role of attitude objects in attitude functions. *Journal of Experimental Social Psychology*
20. Škarić, Ivo. (2000). Temeljci suvremenog govorništva. Zagreb: Školska knjiga
21. Španjol Marković, Mirela. (2008). Moć uvjeravanja: Govorništvo za menadžere (i one koji to žele postati). Zagreb: Profil International d.o.o
22. Tafra-Vlahović, Majda. (2013). Komunikacijski menadžment, Zaprešić: Veleučilište Baltazar
23. Tudor, G. (1992). Kompletan pregovarač: umijeće poslovnog pregovaranja, Zagreb, MEP Consult