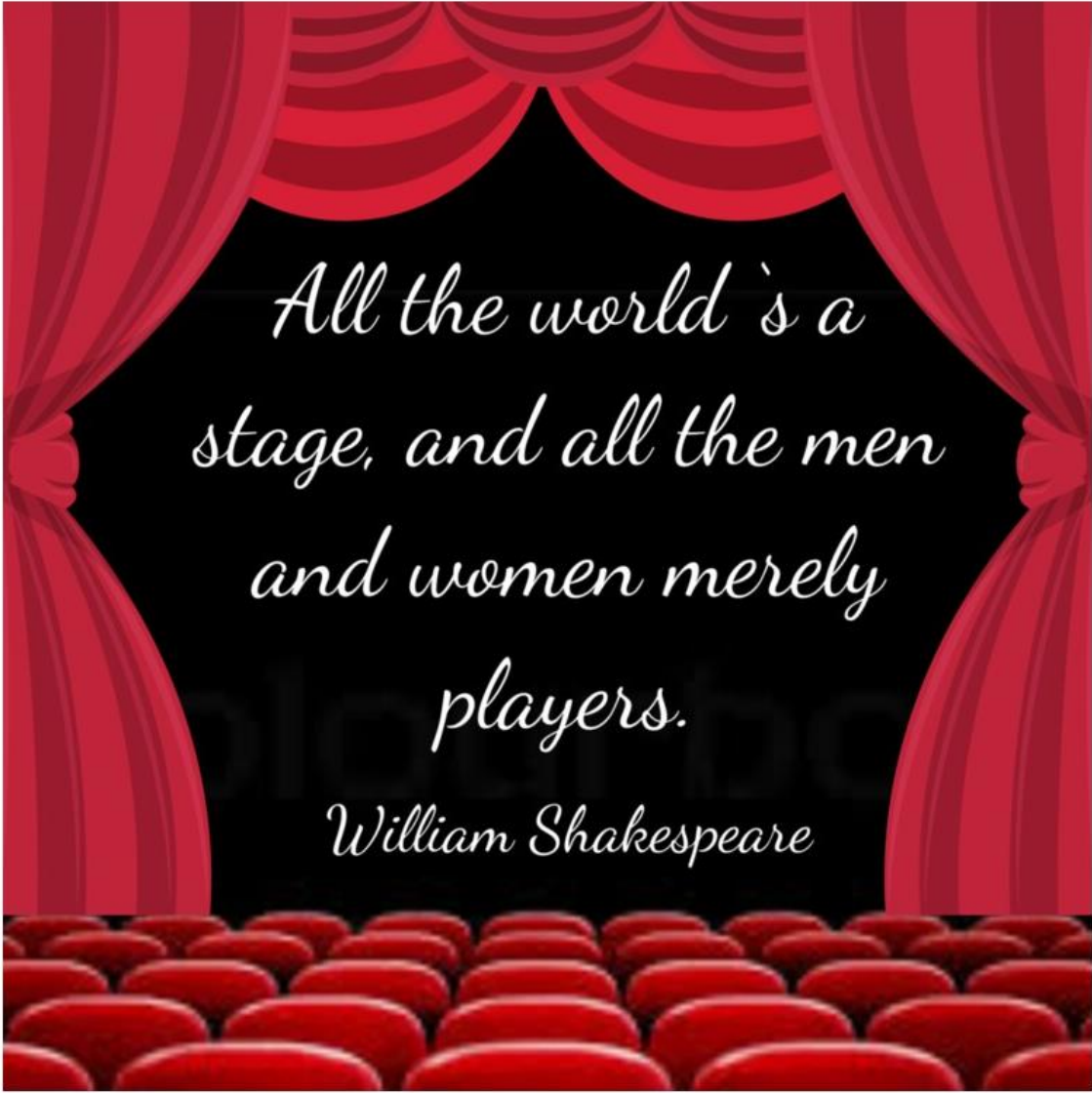


# **OSNOVE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA**

**doc. dr. sc. Tihana Babić**  
**[tihana.babic@algebra.hr](mailto:tihana.babic@algebra.hr)**



*All the world 's a  
stage, and all the men  
and women merely  
players.*

*William Shakespeare*

# **PREGOVARANJE: PRINCIPI, FAZE I STRATEGIJE pregovaranja**

---

# PREGOVARANJE I UVJERAVANJE – ciljevi učenja:

Nakon što proučite ovo poglavlje, moći ćete:

- Definirati i objasniti uvjeravanje.
- Identificirati, opisati i objasniti prirodu, osnovne principe, faze i stilove pregovaranja.

# Sva ljudska interakcija je **pregovaranje**

- Sva je ljudska interakcija pregovaračko područje.
- Razlog zašto ulazimo u pregovaranje jest **postizanje boljeg rezultata od onog koji možemo dobiti bez pregovaranja**, pri čemu ono što nastojimo dobiti može biti **materijalno (opipljivo)** ili **nematerijalno (neopipljivo)**.
- Uspješno pregovaranje podrazumijeva postizanje najboljeg mogućeg rješenja ili dogovora, na najbolji mogući način, odnosno **na način da su sve strane na dobitku**.

# Što je pregovaranje te zašto i kada mi pregovaramo?

- Pregovaranje je postizanje najbolje moguće ponude na najbolji mogući način.
- Pregovaranje je postizanje najbolje moguće ponude na najbolji mogući način. Pregovaračke strane su MEĐUSOBNO OVISNE i proces je ODLUKA, a ne natjecanje volja.
- Uspješni pregovori nastaju kada obje strane steknu obostranu korist.
- Dobri pregovarači mogu dobiti ono što je najbolje za sebe, a da ne oštete drugu stranu.



# Zašto pregovaramo?

Pregovaramo kako bismo (Tudor, Srića, 2006):

- 1. postigli dogovor/rješenje,**
  - 2. donijeli odluke,**
  - 3. riješili sporove.**
- Postoje suptilne razlike, ali to su sve oblici pregovaranja!

# Osobna priroda pregovaranja

- Budući da pregovaranje **uključuje utjecaj na druge** kako bismo dobili ono što želimo, potrebno je poznavanje sebe i drugih kako bismo utjecali na ponašanje.
- **A. Naše emocije, temperament, sklonost i drugi aspekti naše osobnosti svakome od nas daju jedinstvene potrebe, interese, ciljeve i perspektive.**
- **B. Naše potrebe i želje pokreću naš ego i naše samopoimanje, kao i naše strahove.**
- **C. Razlog zašto mnogi vjeruju da bolje pregovaraju u ime drugih nego u svoje ime je taj što je srce više uključeno kada pregovaraju u svoje ime.**

# Nije moguće o svemu pregovarati!

- Svi imaju ograničenja u pogledu onoga što će dati ili uzeti.
- Tamo gdje ne postoji potencijal za obostranu korist, o toj se stvari ne bi trebalo prego.

## NEMOJTE pregovarati kada (Kheel, 1999):

- vas nije briga
- postoji skrivena namjera
- niste spremni
- nema povjerenja
- nemate vremena
- su interesi ili opcije neetični
- čekanje može poboljšati vašu situaciju (promjena tehnologije, poboljšanje financijske situacije...)



*“Percepcija je da se pregovarači rađaju, a ne postaju. Ljudi misle da se radi o brzom pregovaranju na nogama. To nisu pravi pregovori. Stvarno dobre pregovore je dosadno gledati, [jer] mnogo toga ovisi o pripremi.”*

Seth Freeman,  
stručnjak za sukobe i pregovore i  
profesor na NYU Stern School of Business

# Svjesne i nesvjesne odrednice pregovaračkog učinka

- A. Često nismo svjesni **što pokreće naše stavove i ponašanje**. **Ono što ne znamo može nas povrijediti u pregovorima.**
- B. **Osobnost, pristup, stil, temperament, percepcije, interesi, ciljevi, potrebe, vrijednosti i ovlasti** svih uključenih strana važne su komponente uspješnosti pregovora. **Ključno ih je uključiti u proces pripreme i planiranja pregovora, kao i u suštinska pitanja, prirodu sukoba, učinke sukoba i alternative za sve uključene strane.**
- C. **Samospoznaja je ključ** za korištenje naše jedinstvene osobne moći u pregovorima. To uključuje sebe. Iz tog razloga, samospoznaja je zadatak kojim se treba pozabaviti u mnogim temama koje slijede.

# Kratak pregled povijesnog razvoja pregovaračkog procesa:

- 1930-50-e: "Teško pregovaranje", prijetnje, blefovi, mala fleksibilnost
- 1980-e: W. Ury's Getting to Yes uveo je strategiju "win-win".
- 1980-e: Teorija igara, Umjetnost i znanost pregovaranja Howarda Raiffe
- 1990-e: Pregovaranje na temelju interesa (IBB) i fokus na rješavanje problema  
Danas: Svi ovi pogledi su se spojili kako bi proizveli novo razumijevanje pregovaračkog procesa.

# Strategije pregovaranja

## a) Distributivno, konkurentno ili pozicijsko pregovaranje (win-lose)

- Svaki član nastoji postići maksimalni dobitak za sebe, a pregovaranje se temelji na fiksnim, suprotstavljenim pozicijama. Javlja se kao konflikt u ciljevima jer su članovi usmjereni na vlastite ciljeve. Često se koriste agresivne metode koje povlače etička pitanja.

## b) Integrativno, kolaborativno ili principijelno pregovaranje (win-win)

- Članovi nastoje postići rezultate koji su obostrano korisni, fokus je na zaslugama, a ne na položaju članova.

# DVIJE VRSTE PREGOVARAČKE STRATEGIJE

- ***A. INTEGRATIVNA, suradnička ili interesno-temeljena strategija pregovaranja (pobjeda-pobjeda)***

- Izvedeno iz revolucionarne knjige W. Uryja *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, sljedeća su temeljna načela integrativnog pregovaranja:
- **Odvojite ljude od problema.**
- **Usredotočite se na interese, a ne na pozicije.**
- **Inzistirajte na korištenju objektivnih kriterija i iznesite "činjenice".**
- **Pažljivo saslušajte različite interese kako biste izmislili opcije za zajedničku korist.**
- **Prvo slušajte, a zatim pričajte.**
- **Pobrinite se da dobri odnosi budu prioritet.**



# VAŽNO:

## kompromis nije isto kao win-win!

- U kompromisnoj situaciji obje strane čine neke žrtve kako bi postigle prihvatljiv ishod. **Uz win-win, obje strane postižu željene ishode, ali niti jedna se ne žrtvuje za to.**

💡 Za detaljnije obrazloženje integrativnog pregovaranja pogledajte

### **Orange Example - Negotiation by Design**

💡 (7:45) Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=fZ2gUeYOslI>.

💡 Za više informacija o principima integrativnog pregovaranja pogledajte

### **How to Negotiate | Getting To Yes**

💡 (3:31) dostupno na: [https://www.youtube.com/watch?v=SVm\\_ZsbzjtQ](https://www.youtube.com/watch?v=SVm_ZsbzjtQ).



# DVIJE VRSTE PREGOVARAČKE STRATEGIJE

## ***B. Distributivna, KONKURENTNA ili pozicijska strategija pregovaranja (pobjeda-gubitak)***

- Konačni cilj distributivnih pregovora je da jedna strana dobije što više može.
- Za razliku od integrativnog pregovaranja, ne radi se o postizanju svi postignu najviše moguće, već o tome tko dobiva koliki dio fiksnog ukupnog iznosa.
- U distributivnom pristupu pregovaranju strane se natječu i međusobno sučeljavaju licem u lice kako bi ostvarile maksimalnu korist za sebe.
- Pregovori se temelje na fiksnim, suprotstavljenim stajalištima (pozicijama) što često stvara neprijateljstvo ili rivalstvo.
- Čisti distributivni pregovori su rijetki, a pregovori uglavnom uključuju višestruka pitanja (isporuka, usluga, financiranje, bonusi, vrijeme i odnosi...)
- Većina pregovora je mješovita, uključuje kombinaciju distributivnih i integrativnih elemenata.

# Zaključno, sve faze pregovora zahtijevaju sljedeća područja vještina:

**PRIPREMA, PREZENTACIJA I SLUŠANJE** dok bi stav trebao biti:

- **POZITIVAN;**
- **IZBJEGAVAJTE AGRESIJU;**
- **PITAJTE, NE GOVORITE;**
- **SUOČITE SE S PROBLEMIMA, A NE S LJUDIMA;**
- **USPOSTAVITE ZAJEDNIČKE CILJEVE;**
- **BUDITE OTVORENI I**
- **OPET PRIPREMA, PRIPREMA, PRIPREMA!**

“Thinking well is  
wise; planning  
well is wiser;  
doing well, wisest  
of all.”

*Persian proverb*



# Zapamtite!

*„U poslu, kao i u životu, ne dobivate ono što zaslužujete, dobivate ono što ispregovarate.“*

— Chester L.Karras



# MOĆ I NAČELA UVJERAVANJA

*“Većina pogrešaka u razmišljanju  
su neadekvatnosti percepcije, a  
ne greške logike.”*

*Edward de Bono*

# Sadržaj predavanja

→ Objasniti ćemo:

- **Postupak uvjeravanja**
- **Učinci uvjerljive komunikacije**
- **Cialdinijevih 6 principa uvjeravanja**

→ I ispitati:

- **Kako povećati učinkovitost uvjeravanja?**

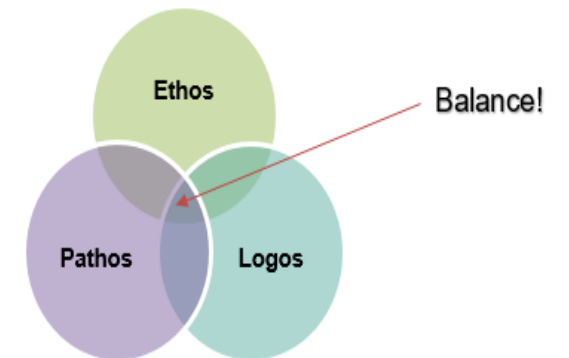
# Načini i principi uvjeravanja

U svojoj poznatoj knjizi *Retorika*, *Aristotel* definira načine uvjeravanja kao sredstva u retorici koja klasificiraju privlačnost govornika publici.

On dijeli načine uvjeravanja prema tri aspekta govora: govornik, predmet koji se u govoru obrađuje i slušatelj kojemu je govor upućen.

Stoga se otkrivaju sljedeća tri načina uvjeravanja:

- (a) karakter govornika (*etos*) → TKO, ili
- (b) sam argument (*logos*) → SUBJEKT, ili
- (c) emocionalno stanje slušatelja (*patos*) → KOGA.



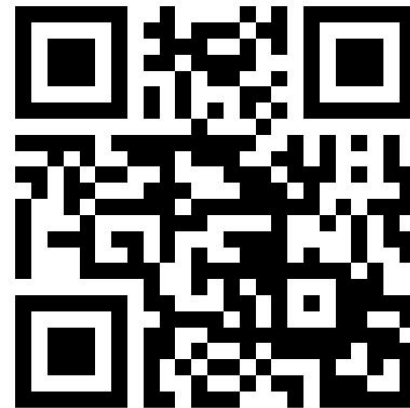
# Rezultat je vjerodostojnost, snažan argument i emocionalna povezanost

→ koji Aristotel objasnio kao ravnoteža između:

- 1. **LOGOS** (Logični apel): uvjeravanje kroz rasuđivanje temeljeno na dokazima;
- 2. **ETOS** (Etički apel): uvjeravanje kroz vjerodostojnost komunikatora;
- 3. **PATOS** (Emotivni apel): uvjeravanje pozivanjem na emocije publike.

# Za više informacija:

Pročitajte [Ethos, Pathos, and Logos Definition and Examples](http://pathosethoslogos.com/)  
dostupno na <http://pathosethoslogos.com/>



# Bitni koraci za učinkovito uvjeravanje

Na temelju 3 Aristotelova principa uvjeravanja:

- **Vjerodostojnost** – stjecanje povjerenja na temelju stručnosti koju ste prikupili u tom području.
- **Čvrst argument** – logičan, utemeljen na činjenicama i dosljedan argument koji eliminira ili neutralizira konkurentske alternative
- **Razumijevanje publike** – uzimanje u obzir specifičnih potreba vaše publike i pokazivanje razumijevanja i empatije.
- **Zajednička osnova** – uspostavljanje zajedničkih područja s publikom, obraćanje pozornosti na njihovu perspektivu (uzaludno je pokušavati uvjeriti ljude ako nema zajedničke točke ili interesa)
- **Učinkovita komunikacija** – jasno komunicirana pozicija na način da se publika osjeća ugodno i otvorena za sugestije (važnost komunikacije detaljno je objašnjena u posebnom poglavlju)
- **Empatija** – poruka može biti onoliko uvjerljiva i učinkovita koliko smo se uspjeli povezati s publikom na emocionalnoj razini (ovo je povezano s emocionalnom inteligencijom).

# Faze pregovaranja

Pregovarački proces sastoji se od nekoliko faza (Bakić-Tomić, 2018):

1. **Priprema** - odnosi se na određivanje ciljeva i procjenu te određivanje prioriteta.
2. **Izgradnja odnosa** - upoznavanje druge strane i traženje sličnosti i zajedničkog.
3. **Prikupljanje informacija** - odnosi se na informiranost, činjenice i logičnost zaključivanja.
4. **Korištenje informacija** - odnosi se na zagovaranje vlastite pozicije.
5. **Davanje ponuda** - odnosi se na ponudu/e koju ćemo predložiti drugoj strani.
6. **Postizanje dogovora** - predstavlja obvezivanje na... (nešto).
7. **Provedba** - podrazumijeva definiranje zadataka i odgovornosti.



# Za više INFO:

→ Pogledajte video Emapthy@Persuasion (4:35) dostupan na:  
<https://www.youtube.com/watch?v=UiL4zEBmdS0>.



# Elementi uvjeravanja

*Uvjeravanje je „simbolički proces u kojem komunikatori pokušavaju uvjeriti druge ljude da promijene svoje stavove ili ponašanje u vezi s nekim problemom putem prijenosa poruke, u atmosferi slobodnog izbora.“*

- Richard M. Perloff (2007) u The Dynamics of Persuasion

# Pet elemenata uvjeravanja:

## 1. “Uvjeravanje je simboličan proces.”

- **Uvjeravanje se ne događa trenutno**, baš suprotno, za **uvjeravanje treba vremena**.
- **Sastoji se od niza koraka**, a aktivno uključuje primatelja poruke.
- Uvjeravanje također **uključuje korištenje simbola**.
- Poruke se primarno prenose jezikom s njegovim bogatim kulturnim značenjima (na primjer riječi poput **slobode, pravde i jednakosti**) i neverbalnim znakovima koji su također kulturno relativni.

## 2. “Uvjeravanje uključuje pokušaj utjecaja.”

- Uvjeravanje ne uspijeva automatski ili neizbježno, ALI uključuje **namjeran pokušaj utjecaja na drugu osobu.**
- Ljudi imaju želje i uvjerenja, a osoba koja uvjerava može imati drugačiju perspektivu od njih, čak i ako ne može sve to izraziti riječima (Bartsch, 2000).
- Zbog toga **onaj koji uvjerava mora imati namjeru promijeniti stav ili ponašanje druge osobe i mora biti svjestan tog cilja.**

### 3. “Ljudi sami sebe uvjeravaju.”

- Jedan od velikih mitova o uvjeravanju je da oni koji nagovaraju uvjeravaju ljude da čine stvari koje zapravo ne žele.
- Time se previđa važna točka – ljudi sami sebe nagovaraju da promijene stavove ili svoje ponašanje. Drugim riječima, samouvjeravanje je ključ uspješnog utjecaja.
- Prema D. J. Whalenu (1996.): „**Ne možete prisiliti ljude da budu uvjereni, možete samo aktivirati njihovu želju i pokazati im logiku koja stoji iza njihovih ideja.**”
- **Važno je razumjeti da samouvjeravanje može biti dobronamjerno ili zlonamjerno: etički komunikator posadit će sjeme zdravog samoutjecaja, nepošteni nagovarač uvjerava osobu da se predomisli na način koji je osobno ili društveno destruktivan.**

## 4. “Uvjeravanje uključuje prijenos poruke.”

- Uvjeravanje je komunikativna aktivnost; stoga **mora postojati poruka za uvjeravanje.**
- **Poruka može biti verbalna i neverbalna.**
- Može se prenijeti interpersonalno, putem masovnih medija ili putem interneta.
- Može biti **razumno ili nerazumno, činjenično ili emocionalno.**
- Poruka se može sastojati od argumenata ili jednostavnih znakova, kao što je glazba u reklami koja budi ugodne asocijacije.

## 5. “Uvjeravanje zahtijeva slobodan izbor.”

- Kao što je ranije navedeno, ako je **samouvjeravanje ključ uspješnog utjecaja**, tada **pojedinaac mora biti slobodan promijeniti svoje ponašanje ili učiniti što želi u komunikacijskom okruženju.**
- **Ali što znači biti slobodan?**
- Budući da postoji više od 200 definicija slobode, teško je točno reći kada prestaje prisila, a počinje uvjeravanje.
- Općenito, prema definiciji koju je predložio Perloff (2003.):  
*"Osoba je slobodna kada (ona) ima sposobnost djelovati drugačije - učiniti drugačije od onoga što uvjerivač sugerira - ili kritički razmisliti o svojim izborima u nekoj situaciji."*

# Efekti uvjerljive komunikacije

- **Uvjerljiva poruka je zahtjev za djelovanjem i može se obratiti logici ili emocijama.**
- Prema Milleru (1980), **uvjerljive poruke imaju za cilj ojačati, stvoriti ili promijeniti stavove i ponašanja pojedinaca.**
- **Poruke igraju ključnu ulogu u komunikaciji**, osobito ako su uvjerljive poruke usmjerene na promjenu mišljenja ili stava druge osobe.
- Poruke su namijenjene svima, od globalnih do određenih skupina ljudi ili u međuljudskim komunikacijama).



## Postoje 2 vrste uvjerljivih poruka:

- **Pozitivne** – pozitivne emocije kao što su izgled zdrav, sretan, puno prijatelja koriste se za izradu pozitivne uvjerljive poruke.
  - *Primjer: poruke za pitku vodu općenito su pozitivne poruke.*
- **Negativne** – negativne emocije kao što su strah, tjeskoba, gađenje i druge negativne posljedice koriste se za izradu negativne uvjerljive poruke.
  - *Primjer: poruke protiv pušenja općenito su negativne poruke.*

# 6 principa uvjeravanja

- Kako bismo razvili vještine uvjeravanja i poboljšali naše razumijevanje kognitivne obrade, važno je pružiti osnovno teorijsko znanje i temeljna pravila temeljena na psihološkoj teoriji.
- Dok raspravlja o prevladavajućim metodama marketinga u svojoj knjizi *Influence*; **Psihologija uvjeravanja**, psiholog **Robert B. Cialdini (2006.)** ukazuje da su ljudi prilično predvidljivi u pogledu ponašanja i odgovora na određeni utjecaj.
- **R. Cialdini (2009) predlaže sljedećih 6 načela uvjeravanja:**



# 1. RECIPROCITET (UZVRAĆANJE)

- **pravilo uzvraćanja** jedna je od najraširenijih i osnovnih normi ljudske kulture
- **pravilo zahtijeva da jedna osoba pokuša nadoknaditi ono što je druga osoba pružila i ne postoji ljudsko društvo koje se ne pridržava pravila**
- jedna povoljna i profitabilna taktika određene usklađenosti je dati nešto prije nego što zatražite uzvratnu uslugu; primjer: **promotor daje besplatne uzorke**
- iako se u početku nevino čini da ima samo namjeru informirati, zapravo oslobađa prirodnu silu zaduženja
- također, **umjesto pružanja prve usluge koja će potaknuti povratak, može se napraviti početna ponuda koja će potaknuti povratnu ponudu**

*„Plati svaki dug, kao da je Bog napisao račun.“*

- Ralph Waldo Emerson

## 2. OSKUDNOST



- uz reciprocitet, najkorišteniji alat u društvenim mrežama
- **ideja potencijalnog gubitka uvelike utječe na donošenje odluka kod ljudi**
- također, **čini se da su ljudi više motivirani misliti da nešto izgube nego misliti da dobiju nešto jednake vrijednosti**
- **ako postoji ograničena ponuda artikla, onda mora biti „dobar“ ili „popularan„**
- kada je nešto „posljednje dostupno“, skloni smo osjećati da moramo djelovati odmah ili bismo mogli nešto propustiti (Brown, 2010.)

***„Način da volite bilo što je shvatiti da bi to moglo biti izgubljeno.“***

- G. K. Chesterton

# 3. AUTORITET



- **zakon autoriteta – temelji se na svjedočanstvima „stručnjaka“ ili potpore slavnih** (u oglašavanju)
- kada ljudi koje poštujemo ili kojima se divimo promoviraju proizvod ili uslugu, veća je vjerojatnost da ćemo ih koristiti
- dodatno, **mi se nadamo (ili čak vjerujemo), da ćemo više postati kao naše “heroji”:** **atraktivniji, zdraviji, pametniji, sretniji, poznatiji...**

*„Slijedi stručnjaka.“*

-Vergilije



## 4. OBVEZA I DOSLJEDNOST

- jednomapoložaj ima bio poduzete, narod težidopalica s to i ponašati u načine da opravdati the položaj, čak ako to je pogrešno (Brown, 2010.)
- **predanost odluci, položaju ili cilju obično je lakše povećati nego napustiti**
- zbog toga prodavači više puta pokušavaju pridobiti kupce da se slože s njima; nakon više puta izgovorenog „da”, gotovo je nemoguće reći „ne”
- nakon što se zauzme stav, ljudi ga se drže i ponašaju se na načine koji opravdavaju stav, čak i ako je pogrešan (Brown, 2010.)

*„Lakše se oduprijeti na početku nego na kraju.”*

- Leonardo da Vinci

# 5. SVIĐANJE



- radije kažemo da ljudima koje poznajemo i/ili nam se sviđaju
- volimo ljude koji nam se sviđaju, koji su nam slični, koji nam daju komplimente, koji su nam poznati
- kada vjerujemo da su "kao mi", želimo im ugoditi (više)
- također, fizička privlačnost stvara snažniju reakciju

*„Glavni posao odvjetnika je učiniti porotu poput njegovog klijenta.“*

-Clarence Darrow

## 6. DRUŠTVENI DOKAZ

- ako ljudi nisu sigurni kako djelovati ili se ponašati, traže ispravno ponašanje u drugim ljudima
- oslanjamo se na pretpostavku da ako ljudi oko nas to rade, onda to mora biti „prava stvar”
- to ponašanje je vođeno pretpostavkom da **drugi znaju više o ovoj situaciji od nas**

*„Svi mislimo jednako, nitko ne razmišlja previše.“*

- WaltereLippman



# Za više informacija o učinkovitosti uvjeravanja i čimbenicima koji utječu na to da kažemo DA:

→ Pogledajte animirani video **Science Of Persuasion** (11:50) koji objašnjava **6 principa uvjeravanja** (temeljen na dr. R. Cialdinijevoj knjizi *Utjecaj*), dostupan na <https://www.youtube.com/watch?v=cFdCzN7RYbw>



Također, istražite:

1. **Efekt sidrenja:** Mr. Brain (2023), Anchoring Effect Mind Trap (5:05). Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=1gcklLduf2E>, pristupljeno: 19.05.2024
2. **Negativna pristranost:** The Pocket Mentor (2017), What Is The Negativity Bias? (6:00) Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=0LfteZ9k8YU>, pristupljeno: 19.05.2024
3. **Kognitivna pristranost:** McCombs School of Business (2021), Cognitive Dissonance | Ethics Defined (2:20). Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=7zoWTb3KP-k>, pristupljeno: 19.05.2024
4. **Kognitivna disonanca:**
  - McCombs School of Business (2022), Cognitive Dissonance | Ethics Defined (2:01). Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=PhFKKGEfk78>, pristupljeno: 19.05.2024
  - M. Gajowik (2016), Cognitive Dissonance (6:00). Dostupno na: <https://www.youtube.com/watch?v=npqd6Xlsio0>, pristupljeno: 19.05.2024

(više informacija:

Magzan, M., T. Babić. (2019). Pregovaranje i rješavanje sukoba: usavršavanje vještina koje koristimo svakodnevno, Algebra, Zagreb)

**Kako vam njihovo prepoznavanje može pomoći u pregovaračkom procesu?**

# ZAVRŠNA MISAO

*„Da bismo bili uvjerljivi,  
moramo biti vjerodostojni,  
da bismo bili vjerodostojni,  
moramo biti iskreni.“*

–Edward R. Murrow

# Literatura

- Magzan, M., T. Babić. (2019). **Pregovaranje i rješavanje sukoba: usavršavanje vještina koje koristimo svakodnevno**, Algebra, Zagreb.

# Literatura

## Obvezna literatura:

1. Bovee, C.L. and Thill, J.V. (2020) Business Communication Today.15th edn. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
2. Rouse, M.J. i Rouse, S. (2002) Business Communications: A Cultural and Strategic Approach. London: Thomson Learning.

## Preporučena literatura:

1. Dick, R. (2000) Get it across: Effective Communication at Work. Tadworth: Elliot Right Way Books.
2. Davies, HB. R. (2008) Mastering Communications: 10 secrets to fast, clear, persuasive communications. Toronto: McLuhan & Davies Communications, Inc.
3. Kozicki, S. (1998) Creative Negotiating: Proven Techniques for Getting What You Want from Any Negotiation. Halbrook: Adams Media Corporation.
4. Borg, J. (2008) Persuasion: The Art of Influencing People.2nd edn. New Jersey: FT Press.

## Dodatna literatura:

1. Lane, S. D. (2010) Interpersonal Communication: Competence and Contexts.2nd edn. Boston: Allyn & Bacon: University of Texas at Dallas.
2. Pease, A. and Pease, B. (2004) The Definitive Book of Body Language. Buderim: Pease International.
3. Navarro, J. (2008) What Every Body is Saying: an ex-FBI agent's guide to speed-reading people. New York: Collins Living.
4. Luecke, R. (2004) Crisis management: master the skills to prevent disasters. Boston: Harvard Business School Press.