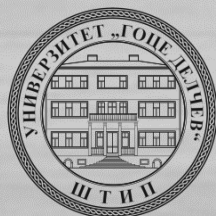


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП



2022

ГОДИШЕН ЗБОРНИК НА
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И
БИЗНИС ЛОГИСТИКА

YEARBOOK OF FACULTY OF
TOURISM AND BUSINESS
LOGISTICS

ГОДИНА 2

VOLUME I

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА

ISSN 2671-3969

DOI <https://www.doi.org/10.46763/YBFTBL>



ГОДИШЕН ЗБОРНИК НА
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА
2022

YEARBOOK OF
FACULTY OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS
2022

ГОДИНА 2

VOLUME 2

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP
FACULTY OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА

ГОДИШЕН ЗБОРНИК НА
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС
ЛОГИСТИКА

YEARBOOK OF
FACULTY OF TOURISM AND
BUSINESS LOGISTICS

За издавачот

Проф. д-р Татјана Бошков

For the publisher

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D.

Издавачки совет

Проф. д-р Блажо Боев
Проф. д-р Лилјана Колева Гудева
Проф. д-р Мишко Цидров
Проф. д-р Татјана Бошков
Проф. д-р Наташа Митева

Editorial board

Prof. Blažo Boev, Ph.D.
Prof. Liljana Koleva Gudeva, Ph.D.
Prof. Mishko Dzidrov, Ph.D.
Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D.
Assis. Prof. Natasha Miteva, Ph.D.

Редакциски одбор

Проф. д-р Татјана Бошков (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Мишко Цидров (Р.С. Македонија)
Доц. д-р Наташа Митева (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Никола В. Димитров (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Билјана Петревска (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Елизабета Митрева (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Златко Јаковлев (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Цане Котески (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Драшко Атанасоски (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Мичо Апостолов (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Александра Жежова (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Зоран Темелков (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Марија Магдинчева-Шопова (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Тања Ангелкова Петкова (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Дејан Методијески (Р.С. Македонија)
Проф. д-р Мимоза Серафимова (Р.С. Македонија)
Доц. д-р Душко Јошески (Р.С. Македонија)
Доц. д-р Оливер Филипоски (Р.С. Македонија)
Доц. д-р Владимир Китанов (Р.С. Македонија)
Доц. д-р Анета Стојановска-Стефанова (Р.С. Македонија)
Доц. д-р Душица Попова (Р.С. Македонија)
Доц. д-р Цветанка Ристова Магловска (Р.С. Македонија)

Editorial staff

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D.
Prof. Mishko Dzidrov, Ph.D.
Assis. Prof. Natasha Miteva, Ph.D.
Prof. Nikola V. Dimitrov, Ph.D.
Prof. Biljana Petrevska, Ph.D.
Prof. Elizabeta Mitreva, Ph.D.
Prof. Zlatko Jakovlev, Ph.D.
Prof. Cane Koteski, Ph.D.
Prof. Drasko Atanasoski, Ph.D.
Prof. Mico Apostolov, Ph.D.
Prof. Aleksandra Zezova, Ph.D.
Prof. Zoran Temelkov, Ph.D.
Prof. Marija Magdinceva-Shopova, Ph.D.
Prof. Tanja Angelkova Petkova, Ph.D.
Prof. Dejan Metodijeski, Ph.D.
Prof. Mimoza Serafimova, Ph.D.
Assis. Prof. Dushko Joseski, Ph.D.
Assis. Prof. Oliver Filiposki, Ph.D.
Assis. Prof. Vladimir Kitanov, Ph.D.
Assis. Prof. Aneta Stojanovska-Stefanova, Ph.D.
Assis. Prof. Dushica Popova, Ph.D.
Assis. Prof. Cvetanka Ristova Maglovska, Ph.D.

Д-р Билјана Цоневска Гуњовска (Р.С. Македонија)
Доц.д-р Христина Серафимовска (Р.С. Македонија)

Biljana Conevska Gunjovska, Ph.D.
Assis. Prof. Hristina Serafimovska, Ph.D.

Проф.д-р Слазана Стојановска (Р.С. Македонија)
Проф.д-р Глигор Бишев (Р.С. Македонија)
Доц.д-р Васко Шутаров (Р.С. Македонија)
Проф.д-р Мадалина Теодора Андреи (Романија)
Проф.д-р Соња Кироза (Шпанија)
Проф.д-р Серџо Чипола (Италија)
Проф.д-р Ализа Флејшер (Израел)
Проф.д-р Ноам Шовал (Израел)

Prof. Sladzana Stojanovska, Ph.D.
Prof. Gligor Bishev, Ph.D.
Assist. Prof. Vasko Shutarov, Ph.D.
Prof. Madalina teoora Andrei, Ph.D.
Prof. Sonja Kiroza, Ph.D.
Prof. Serdzo Chipola, Ph.D.
Prof. Aliza Flejsher, Ph.D.
Prof. Noam Shoval, Ph.D.
Prof. Nuria Elisa Morere Molinero, Ph.D.

Проф.д-р Нурија Елиса Морере Молинеро (Шпанија)

Проф.д-р Николас Хурвулиадес (Грција)
Проф.д-р Донила Пипа (Албанија)
Проф.д-р Мохамед Фуад (Египет)
Проф.д-р Францис Вериза (Мадагаскар)

Prof. Nicolas Hourvouliades, Ph.D.
Prof. Donila Pipa, Ph.D.
Prof. Mohamed Fuad, Ph.D.
Prof. Francis Veriza, Ph.D.

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА

Проф. д-р Октавиан Сербан (Романија)	Prof. Oktavian Serban, PhD
Проф. д-р Сабина Георги (Романија)	Prof. Sabina Georgi, PhD
Проф. д-р Озгур Јерли (Турција)	Prof. Ozgur Jerli, PhD
Доц. д-р Жарко Раџеновиќ (Србија)	Assis. Prof. Zarko Radzenovik, PhD
Проф. д-р Дарко Димитровски (Србија)	Prof. Darko Dimitrovski, PhD
Проф. д-р Драго Цвијановиќ (Србија)	Prof. Drago cvijanovik, PhD
Проф. д-р Марија Белиј (Србија)	Prof. Marija Belij, PhD
Проф. д-р Андреј Мичовиќ (Србија)	Prof. Andrej Michovik, PhD
Проф. д-р Серафима Рочкован (Молдавија)	Prof. Serafima Rochkovan, PhD
Проф. д-р Стела Дерменџиева (Бугарија)	Prof. Stela Dermendzieva, PhD
Проф. д-р Марта Боровска-Стефанска (Полска)	Prof. Marta Borovska Stefanska, PhD
Проф. д-р Јулијана Поп (Романија)	Prof Julijana Pop, PhD
Проф. д-р Елена Тома (Романија)	Prof. Elena Toma, PhD
Проф. д-р Светлана Станкова (Бугарија)	Prof Svetlana Stankova, PhD
Проф. д-р Ирина Лазар (Романија)	Prof Irina Lazar, PhD

Уредувачки одбор

Проф. д-р Татјана Бошков – Главен уредник
Доц. д-р Наташа Митева – Одговорен уредник
Доц. д-р Душко Јошески – Уредник
Доц. д-р Душица Попова – Уредник

Editors

Prof. Tatjana Boshkov, PhD. – Managing Editor
Assis. Prof. Natasha Miteva, PhD. – Editor in chief
Assis. Prof. Dushko Joseski, PhD. - Editor
Assis. Prof. Dushica Popova, PhD - Editor

Техничко уредување

Славе Димитров

Technical editor

Slave Dimitrov

Јазично уредување

Вангелија Цавкова
д-р Марија Крстева

Language editor

Vangelija Cavkova
Marija Krsteva, PhD.

Редакција и администрација

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип
Факултет за туризам и бизнис логистика
ул. „Крсте Мисирков“ бб, п. факс 201,
2000 Штип, РС Македонија

Address of the editorial office

Goce Delcev University – Stip
Faculty of Tourism and Business Logistics
Krste Misirkov 10-A., PO box 201,
2000 Štip, RN Macedonia

СОДРЖИНА - CONTENTS

УБЕДУВАЊЕ И МЕНУВАЊЕ СТАВ ВО ПРЕГОВАРАЊЕТО	6
РОДОВАТА ЕДНАКВОСТ - ЧОВЕКОВО ПРАВО И ОСНОВА ЗА ПРОСПЕРИТЕТЕН И ОДРЖЛИВ СВЕТ.....	13
ТРЕНДОВИ И ДВИЖЕЊА НА ТРГОВИЈАТА НИЗ ПЕРИОДИ НА РАЗВОЈОТ	21
УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСКИ ВО ТУРИЗМОТ	25
DYNAMIC OPTIMAL TAXATION MIRREES' APPROACH: A REVIEW	30
APPLICATION OF MATHEMATICAL MODELS IN ECONOMICS	46
ТУРИСТИЧКА ПРОМОЦИЈА НА КУЛТУРНИТЕ ВРЕДНОСТИ.....	57
ПРАВНАТА РЕГУЛАТИВА И COVID-19 КРИЗАТА ВО ТУРИСТИЧКИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА	67
ИСКОРИСТЕНОСТ НА АТРАКТИВНИТЕ МОТИВСКИ ФАКТОРИ ВО ФУНКЦИЈА НА РУРАЛНИОТ ТУРИЗАМ.....	73
ЕКО-МУЗЕИТЕ - МОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВИ ВО МАКЕДОНСКИОТ ТУРИСТИЧКИ СЕКТОР	79
МЕНАЏМЕНТ НА АНИМАЦИЈАТА ВО ТУРИСТИЧКО- УГОСТИТЕЛСКИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА	86
ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВОЈ НА СПА И ВЕЛНЕС ТУРИЗАМ ВО СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА	92
ПЕРСПЕКТИВИ НА УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТ ВО БИЗНИС ЛОГИСТИКАТА.....	99

УБЕДУВАЊЕ И МЕНУВАЊЕ СТАВ ВО ПРЕГОВАРАЊЕТО

Александра Жежова

Вонреден професор, Универзитет Гоце Делчев – Штип, е-маил: aleksandra.zezova@ugd.edu.mk

Апстракт

Една од поспецифичните карактеристики на интерперсоналната комуникација, но и во процесот на преговарање е убедувањето, односно намерата на најмалку еден од комуникаторите да ги промени мислењата, чувствата или однесувањата барем на една друга личност. Во овој труд се фокусираме на убедувањето и менувањето на ставот во преговарањето. Го дефинираме убедувањето на начин, како принципите и процесите со кои ставовите, верувањата и однесувањата се формирани, менувани или даваат отпор кон обидите на другите за влијание. Овие обиди се формирани да ги уверат целите на убедување да прифатат позиција за некаков проблем кој се разликува од нивната моментална позиција. Убедувањето е различно од принудата, со тоа што убедувањето вклучува влијание кое е формирано да ги промени мислењата на луѓето, додека принудата вклучува влијание кое е креирано за да го промени однесувањето на луѓето. На пример, во конфликт меѓу трудовата сила и управата, вработените во компанијата може да се обидат да ги убедат управителите да ги зголемат платите со укажување дека повисоките плати ќе ја зголемат мотивацијата и посветеноста меѓу работниците, оттаму придонесувајќи за успехот на целата компанија.

Клучни зборови: убедување, преговарање, хевристички модел, мотивација.

Вовед

Убедувањето настанува кога некој учесник во комуникацијата се обидува, во врска со некоја тема за која се расправа, да го смени мислењето, однесувањето на другите. Во убедувањето постојат три вида на исходи: обликување реакции, потврдување реакции и менување реакции. За обликување на реакциите станува збор, кога личноста што се убедува не знае како би реагирала во одредена ситуација, затоа што нема такво искуство, или се соочува со некоја за неа нова содржина. Обликувањето на реакции може да се сфати како еден вид на совет. На самиот почеток ќе се започне со илустрирање на истражувачката парадигма која ги водела и двата пристапи кон убедувањето, а тоа се историските и современите пристапи кон убедување. Кога станува збор за теоретска перспектива за убедувањето разликуваме два основни начини на кои луѓето размислуваат (наречен став на двоен процес). Пред да дискутираме за теоријата и истражувањето на убедување, важно е да се разбере како истражувањето е вообичаено изведено во оваа област и како можеме (и не можеме) да ги поврземе резултатите добиени во такви опкружувања со ситуации од вистинскиот свет како што е преговарањето. Во повеќето истражувања, единечна порака, која се додава на единечен извор, е претставена на секој примател. Истражувачите потоа вообичаено ги проценуваат ставовите на примателите кон дискутираниот проблем, перцепции на изворот, меморија на претставените аргументи и/или слободно генерирани мисли или идеи за проблемот. Изучуваните проблеми во такви парадигматски истражувања на убедување се со широк опсег, вклучувајќи надворешни работи, расни проблеми (афирмативно дејство, законодавни политики), економски и владини предлози (пензиски бенефити, корпоративни здружувања) и присуство на повеќе секојдневни проблеми кои се релевантни за работата на членовите на публиката, училиштето или личните животи. Традиционалната парадигма им дозволува на извршителите на експериментот да изучуваат како аспектите на изворот, пораката и примателот влијаат на промената на ставот (Eagly and Chaiken, 1993).

Хевристичко – систематски модел

Хевристичко-систематскиот модел (ChenandChaiken,1999) е еден од неколкуте модели на двоен процес кои се докажале како важни во современата општествена психологија. Овој модел едноставно се третира како перспектива, позајмувајќи термини и размислувања од други модели на двоен процес секаде каде што е корисно да се постапи така. Како и други теории на двоен процес, хевристичко-систематскиот модел предлага два различни начини на обработка на информација. Систематското процесирање вклучува обиди за вистински да се разбере секоја сретната информација преку добро внимание, длабоко размислување и интензивно расудување за релевантни стимуланси (како аргументи, извори и причините на однесувањето на изворите) и да се интегрира оваа информација како основа на последователните ставови, проценки и однесувања. Не е изненадувачки дека такво систематско

процесирање на информација опфаќа големо количество умствен напор, барајќи внимание и алокација на ментални ресурси. Систематското процесирање не е веројатно да се појави ако личноста не е способна и мотивирана да го направи тоа. Релативно на систематско процесирање, хевристичкото процесирање има помали барања во смисла на потребна умствена работа и е многу помалку зависно на адекватни нивоа на личен или ситуациски капацитет (како знаење и време). Всушност, хевристичкото процесирање досега често било карактеризирано како релативно автоматско, бидејќи бара мал когнитивен напор и капацитет (Chaiken and Trope, 1999). Хевристичкото процесирање вклучува фокусирање на истакнати и лесно разбирливи знаци, како што се документи на изворот, членство во група на оние кои одобруваат став, или бројот на претставени аргументи. Овие знаци ги активираат добро научените правила за одлука познати како хевристика. Примерите вклучуваат „експертите знаат најдобро“, „на изворите внатре во групата може да им се верува но не и на изворите надвор од групата“ и „должината на аргументот подразбира сила на аргументот“. Овие едноставни асоцијативни правила дозволуваат проценки, ставови и намери да бидат формирани брзо и ефикасно, со мало дополнително когнитивно процесирање. Иако хевристичкото процесирање е повеќе површно, и систематското процесирање вклучува поголема длабочина на детали, ниеден начин не е задолжително и неопходно повеќе или помалку рационален. Неоптималните, слаби или пристрасни проценки може да потекнат од секој начин. Во случајот на хевристичкото процесирање, многу од менталните правила на согласување кои луѓето ги користат за да направат проценки се докажале корисни и доверливи во минатото и по претпоставка како такви треба да останат во минатото. Уште повеќе, во свет кој нуди изобилство информации но премногу малку време или можност да се размислува на детален, систематски начин за секоја одлука, хевристичкото процесирање може да биде високофункционално. Меѓутоа, очигледно е дека хевристичкото процесирање има недостатоци. Експертите понекогаш може да не се во право, нечија група не е секогаш во право и бројни причини не се секогаш добри причини. Така, иако хевристичкото процесирање може често да креира разумни проценки кои луѓето ги имаат со релативно висока доверба, може понекогаш да произведе проценки кои се различни – и субјективно послаби – отколку оние до кои луѓето би дошле доколку ја обработиле информацијата на посистематски начин. Систематското процесирање вклучува одржливо внимание и барање на информација. Ова може да ја зголеми длабочината на разбирањето за одреден проблем или барем за одредена гледна точка. Уште повеќе, кога е поттикнато од потреба за точност, систематското процесирање може да вклучи повеќе објективно и праведно размислување отколку хевристичкото процесирање, кое се стреми да биде пристрасно во служба на претходни проценки и вообичаени одговори. Контролираната, објективна, систематска мисла може да ја зголеми ширината на знаењето за даден проблем и, повеќе важно, за алтернативни ставови од кои може да биде разбрано. На пример, систематското процесирање водено од мотивација за точност може да води до комплексни мисловни обрасци кои вклучуваат испитувачки предмети од повеќе различни гледни точки и мерење на за и против на спротивставените ставови. Истражувањето на когнитивната комплексност воспоставило дека одреден број на предности се поврзани со ваквиот вид размислување, вклучувајќи намалена наклонетост кон претерана самодоверба и супериорен перформанс во групно решавање на проблем (Gruenfeld and Hollingshead, 1993; Tetlock, 1992). Когнитивните промени кои се одвиваат како последица на систематско процесирање се со веројатност да опстојат и така да влијаат врз идните проценки и однесување, релативно на промените кои се придружни на хевристичкото процесирање (види Eagly and Chaiken, 1993; Petty and Wegener, 1998). Оттука, на долг период, систематското процесирање може да произведе повеќе оптимални проценки отколку хевристичкото процесирање. Кога станува збор за изворите на предрасуда, иако трајно, систематското процесирање е далеку од сигурно. Ова е затоа што когнитивниот напор поврзан со систематското процесирање не значи неопходно дека сите можни информации ќе бидат барани и мерени на еднаков начин. Всушност, понекогаш систематското процесирање едноставно ги зајакнува претходните убедувања. Систематското процесирање може да биде пристрасно и од обете „студени“ когнитивни фактори (како постоечките ставови на примателот на пораката и структурите на знаење) и, како што ќе биде дискутирано подоцна, „пожешките“ мотивациони фактори (како целите на примателот или идеолошката посветеност). Ставовите на луѓето можат да предизвикаат селективен ефект на виртуелно на сите фази за процесирање информација. Постоечките ставови предизвикуваат пристрасност на нашето внимание на информацијата во околината (се стремиме селективно да ја бараме и дочекуваме информацијата која ги потврдува нашите постоечки ставови), нашата интерпретација на оваа информација (на пример, колку ја сметаме за екстремна изјавата која е различна од нашите постоечки ставови), и нашата меморија за информацијата релевантна на ставот. Начинот на кој нашите услови ја организираат информацијата често ни олеснува да ја процесираме информацијата која е соодветна на нашите сопствени ставови. Така, преку ладниот, когнитивен процес на критично размислување за аргументите на изворот, набљудувачите може да се најдат себеси вистински занесени од аргументите кои ги наоѓаат нивните веќе постоечки верувања и ставови. Важно, дури и ако

набљудувачите се вклучат во скромни до високи количества на систематско процесирање, хевристичарите може да овозможат еден таков извор на когнитивна пристрасност. Мотиви за процесирање на информацијата од страна на индивидуите

Истражувачите идентификувале три видови на мотиви кои влијаат на начинот како индивидуите ја обработуваат информацијата. Мотивот на точност е насочен кон откривање на она што е коректно. Другите два „насочени“ мотиви се фокусирани кон вреднување на посебна проценка или став: мотивација на одбрана е само-фокусирана и егоистична; додека мотивација на импресија е фокусирана на други и релативна (види Chaiken, Giner-Sorolla, and Chen, 1996; Kunda, 1990). Мотивацијата да се добијат точни проценки е присутна во секојдневниот живот, затоа што треба точно да го разбереме светот околу нас со цел да се однесуваме ефективно. Кога мотивацијата на точност е присутна но не посебно голема, луѓето се стремат да бараат хевристички знаци кои сигнализираат точност, како што е кредибилитетот на изворот. Навистина, комуникаторите често бараат да ги подобрат перцепциите на другите за нив како доверливи експерти и допадливи индивидуи, бидејќи ова овозможува хевристичката информација за примателите за точноста на застапуваната позиција. Меѓутоа, ако мотивацијата за точност се зголеми, хевристичкото процесирање може да биде придружено со систематско процесирање: ако сакаме да бидеме многу самоуверени дека проценката е точна, често се чувствуваме неудобно кога донесуваме ненадејна одлука заснована на едноставна хевристика. Колку многу се појавува процесирањето, и оттаму дали е тоа хевристичкото или систематското процесирање кое ја доминира проценката, зависи примарно од (1) степенот до кој хевристичката релевантна на проценката е достапна (на пример, „на изворите внатре од групата може да им се верува“) хевристичката може да биде посебно истакната во конфликтни ситуации; (2) степенот до кој личниот и ситуациониот капацитет за систематско процесирање е адекватен (во преговарања, анксиозноста или временските ограничувања може да го намалат капацитетот за систематско процесирање); (3) степенот до кој личноста верува дека со систематското процесирање навистина ќе присвојат подобри проценки; и (4) нивото на проценувачка самоверба која набљудувачот ја посакува. Да претпоставиме дека првите три фактори се на место, нашиот теоретски став предвидува дека луѓето ќе процесираат колку што е можно помалку но колку што е неопходно: општо, луѓето сакаат да ги задоволат своите цели колку што е можно поефикасно, без да вложуваат непотребен напор. Како што посакуваното ниво на самоверба се зголемува, минималното количество на потребно процесирање за да се постигне овој „праг на доволност“ се зголемува исто така (Chaiken, Giner-Sorolla, and Chen, 1996). Мотивацијата на одбрана ги принудува примателите на порака да ја процесираат информацијата на начини кои ги заштитуваат и вреднуваат верувањата, сликите, и интересите кои се важни за нивното чувство за себе. На пример, овие верувања може да бидат за сопствените вреднувани карактеристики („јас сум интелигент“), сопствените фундаментални основни вредносни обврзувања („секој може да постигне успех во моето општество со напорна работа“), или сопствениот идентитет во вреднуваните групи („тоа што сум Евреин е од важност за тоа кој сум јас и што вреднувам“). Овие лични интереси или лични дефинирачки верувања се застапувани бидејќи набљудувачот чувствува, барем потсвесно, дека севкупниот личен интегритет и благосостојба ќе бидат загрозувани ако се предизвикани. Кога мотивацијата за одбрана е присутна, но е умерена, посакуваната самоверба и оттаму количеството на процесирање се исто така умерени. Така, хевристичкото процесирање го доминира проценувањето – но одбранбено, или селективно. Со други зборови, бидејќи целта на процесирање е да се стигне до проценки кои го заштитуваат „себеси“, хевристичката е избрана до степен до кој ќе служи за оваа цел. На пример, целта која е мотивирана од одбрана може да ги прикаже хевристичките „експерти знаат најдобро“ ако позицијата на извор на експерт ги поддржува негуваните вредности на целта и општествениот идентитет, но може да избераат различна хевристика (на пример, „на изворите надвор од групата не може да им се верува“) ако позицијата го загрозува неговиот општествен идентитет. Кога мотивацијата за одбрана е силна, дополнително систематско процесирање се одвива сè додека целта не е доволно самоуверена во својата самозаштитувачка проценка. Кога станува збор за мотивација на одбрана, процесирањето мотивирано од впечаток не е неопходно самосвесно и е одбележано од селективна пристрасност. Хевристичкото процесирање мотивирано од впечаток опфаќа селективна примена на хевристика со други конкретни личности. На пример, при интеракција со личност или група чии ставови за проблем се непознати или нејасни, набљудувачот може да ја присвои хевристичката дека „умерената проценка го минимизира несогласувањето“. Од друга страна, кога ставовите на другите се познати, „потврдува за да се согласува“ хевристичката може подобро да служи на истата цел. Со доволен когнитивен капацитет и повисоки нивоа на мотивација на впечаток луѓето може исто така да процесираат систематски, но селективно. Така, преговарач кој е мотивиран не само да им се допадне на другите, но и да се смета за уверлив и експерт може систематски да ја обработи информацијата од другите учесници така што ќе биде подготвен да има контрааргументи на нивните позиции и аргументи. Важно, страните во решавањето конфликт се често засегнати со впечатоките кои ги оставаат на повеќе публики и содржината на посакуваните впечатоци може да се разликуваат зависно од публиката. На пример, преговарач кој се стреми да реши меѓународен конфликт може да биде

мотивиран да изгледа колаборативно на другата страна, силен и компетентен на неговата заедница и достоинствен пошироко во светот. Која од овие публики е најистакната во даден момент може да влијае кој посакуван впечаток го мотивира процесирањето на информацијата на преговарачот. Илустрирајќи ја важноста на процесирањето мотивирано од впечаток, Чен и Чајкен (1999) пријавиле истражување во кое учесниците очекувале дискусија за општествен проблем со партнерот кој наводно имал или поволно или неповолно мислење за проблемот. Пред оваа дискусија, учесниците читаат „сценарија на имагинација“ суптилно креирани за да активираат или („примарно“) или целта на точноста на определување валидно мислење за целта на впечаток на согласување со друга личност. По оваа задача, учесниците се запознаваат со предметот на дискусија преку читање на проценливо балансиран есеј кој се занимава со предметот (во овој случај, дали изборните кругови треба да бидат медиумски покриени додека изборите се сè уште отворени). Учесниците тогаш ги наведуваат мислите кои се појавиле како што го читале есејот и ги забележале сопствените ставови за предметот. На крај, тие разбрале дека нема да постои актуелна дискусија и ја напуштиле просторијата. Учесниците мотивирани од впечаток изразиле однесувања кои биле многу повеќе конгруентни со ставовите на нивните наводни партнери отколку што тоа бил случај со учесниците кои биле мотивирани од точноста: кога партнерот претпочитал една страна од проблемот, тие ја претпочитале истата страна, додека кога партнерот ја оспорувал, и тие ја оспорувале. Интересно, учесниците мотивирани од точноста и оние од впечаток го изразиле истото количество на систематско процесирање (како што е измерено со бројот на мислите релевантни за предмети кои биле наведени). Меѓутоа, додека систематското процесирање на учесниците мотивирани од точноста било слободоумно и без предрасуди од ставовите на нивните партнери, учесниците мотивирани од впечаток извршиле систематско процесирање кое било пристрасно кон ставовите на нивните партнери. На пример, кога партнерот претпочитал да дозволи пренесување на изборни кругови додека гласањето е сè уште отворено, учесниците мотивирани од впечаток наброиле мислења кои откриле многу повеќе претпочитано размислување за аргументите кои го поддржувале пренесувањето на изборите и многу непретпочитано мислење за аргументите кои го оспорувале. Иако мотивацијата за точноста, мотивацијата за одбрана и мотивацијата за впечаток може понекогаш да оперираат во изолација една од друга, веројатно е дека повеќе мотиви може да бидат релевантни во секое дадено опкружување. Преговарач, на пример, може да биде мотивиран и од обете да се здобие со точно разбирање за потребите на спротивставената страна и барањата и да претстави слика на себеси како цврст и самоуверен. Така, обете, хевристичко и систематско процесирање може да бидат под влијание на повеќе од една мотивација. Иако хевристичко-систематскиот модел се фокусира примарно на мотивациските и процесирачките механизми кои управуваат со одговорите на примателите за убедувачки комуникации, исто така има важни импликации за оние кои се стремат да убедуваат. За да се зголеми потенцијалот за рамноправно земање предвид на проблеми и промена на долготраен став, преговарачите и медијаторите треба општо да се стремат да ги олеснат целите за точноста и да го зголемат систематското процесирање меѓу сите страни. Дополнително, преговарачите треба да се обидат да ги управуваат хевристичките знаци вклучени во нивните пораки. Преговарачите можат, на пример, да демонстрираат знаење и автентичност за да ги максимизираат перцепциите на другите дека тие се експерти, достоинствени за доверба и допадливи. Тие исто така може да бидат свесни за и да се обидат да воведат фактори, како што се притисок заради времето и стресот, кој го зголемува потпирањето на хевристичкото процесирање со лимитирање на мотивација и капацитет за обработка. Со олеснување на заемното убедување, учесниците во решавање конфликт може да ја зголемат веројатноста за идентификување рамноправни решенија на победник-победник и креирање долготрајни спогодби.

Повеќекратни мотиви за решавање конфликт

Историски, изучувањето на конфликт ја истакнало важноста на основните мотиви во поттик на однесување. Преговарачот може да биде мотивиран да ги придвижи напред интересите на сопствената страна, кооперативно да го истражува интегративниот потенцијал во напор да се прошири „питата“, да се одбранат сопствените верувања и оние на сопствената група, и/или да се одржува поволна слика за себеси или сопствениот опонент, некои трети страни и нејзините заедници. Иако класичната дефиниција на преговарањето како ситуација со „мешани мотиви“ се фокусира главно на конфликтните мотиви на преговарачите за соработка и натпревар, конфликтните поставки може да бидат карактеризирани со широк опсег на мотивации државни од широк опсег на учесници. Од аспект на општествената мотивација, теоријата на соработка и натпревар и теоријата на двојна засегнатост тврдат дека општествените мотиви се критични за разбирањето на однесувањето на преговарачот. Основна дистинкција меѓу два широки општествени мотиви – мотивација да се зголемат сопствените исходи (компетитивна, егоистична мотивација) и мотивација да се зголемат заедничките исходи (кооперативна, проопштествена мотивација) – е постојано употребувана во истражувањето на конфликт и била прикажана како влијателна на обработувањето информација во овие поставки (De Dreu and Carnevale, 2003). Општествената мотивација може да се појави од индивидуални разлики (како што е насока на општествена вредност: тенденција за да се претпочита одредена дистрибуција на исходи меѓу себеси и

друга личност или од елементи на ситуацијата. Ситуациските елементи покажани за да се зголеми проопштествената мотивација вклучуваат инструкции од доверливи авторитети да се биде кооперативен (наспроти компетитивен), потенцирање на кооперативно (наспроти компетитивно) однесување, очекување на идна интеракција со другата страна, гледање на задачата како кооперативна (наместо компетитивна) целина, и фокусирање на сличните (наспроти разликувачките) членства во групата. Преговарачите и медијаторите можат да користат такви техники за да зголемат проопштествена мотивација во конфликтни поставки. Менување на терминологијата поврзана со преговарање (на пример, нарекувајќи го „решавање на заеднички проблем“), истакнувајќи ја тековната врска меѓу страните и истакнувајќи ги заедничките групни членства, сите тие можат да помогнат да се зголеми кооперативното однесување. Како одбранбената и мотивацијата за впечаток, така и општествената мотивација може да води до селективно процесирање насочено кон исполнување на компетитивни или кооперативни цели. На пример, Де Дру и Боулс (1998) ја мереле ориентацијата на општествена вредност кај учесниците и побарале од нив да читаат листа на компетитивна и кооперативна хевристика (на пример, „твојата добивка е еднаква на мојата загуба“ и „еднаква поделба е праведна“) во подготвувањето за задачата на преговарање. Иако компетитивните и кооперативните мотиви се јасно основни елементи на конфликтните ситуации, може да добиеме појасно разбирање на убедувањето во овие контексти преку поврзување на општествени мотиви со триделната анализа на мотивацијата. Компетитивна, или егоистична, мотивација е често споредувачка со мотивацијата на одбрана: обете вклучуваат засегнатост за заштитување на себеси или групата од закани на актуелни ресурси или на довербата на себеси или групата. Во согласност со оваа идеја, крос-културолошкото истражување покажало дека членовите на индивидуалистичките култури (вообичаено претставени дека се повеќе егоистични) често се гледале себеси како повеќе фер од другите луѓе, додека членовите на колективистичките култури (вообичаено претпоставени дека се повеќе проопштествени) се помалку веројатно да ја изложат оваа самослужечка пристрасност (Gelfand and others, 2002). Егоистичната мотивација може оттаму да вклучува желба да се браниме себеси и сопствената група. Како контраст, проопштествената мотивација може често да биде поврзана со мотивации на точност и/или впечаток. Засегнатост со исходите на двете страни треба да даде пораст на мотивацијата за точност, бидејќи слободоумното процесирање на сета достапна информација ја овозможува најдобрата рута за откривање на интегративниот потенцијал и зголемување на заедничките исходи. Проопштествената мотивација може исто така да биде поврзана со мотивација на впечаток: желбата да се соработува и желбата да се направи добар впечаток се чини реципрочно поврзана. Ако две земји сакаат да соработуваат меѓусебно, нивните лидери веројатно ќе се стремат да воспостават и одржуваат позитивни односи; соодветно, ако лидерите се мотивирани да одржуваат позитивен однос, тие често ќе се стремат да соработуваат. Така, додека егоистичната мотивација и мотивацијата за одбрана се чинат блиско испреплетени, проопштествената мотивација може да се поврзе со мотивација на точност и/или впечаток. Сега се свртуваме кон начинот на кој овие три широки мотиви делуваат во конфликтни опкружувања.

Мотивација на точност. Мотивацијата на точност во конфликтни ситуации може да биде индуцирана од бројни фактори, вклучувајќи ја проопштествената мотивација која што е дискутирана претходно. Одредени видови на кредибилитет може исто така да дадат пораст на мотивацијата на точност. Кога индивидуата очекува да се дискутира проблемот со, да се оправда решение за, или да се биде евалуиран од непозната публика, тој или таа се стреми да се вклучи превентивно во само-критицизам, изразувајќи мотивираност за да се постигне точен заклучок (види за Tetlock, Skitka, and Boettger, 1989). Така, кога преговарачот е следен од публика чии ставови се непознати, тој веројатно ќе ја процесира информацијата на слободоумен начин. За да се тестира оваа идеја во преговарачки контекст, Де Дру, Кол и Стаинел (2000) произволно назначиле учесници студенти на бизнис за висока одговорност и услови на ниска одговорност пред да ги запрашаат да се вклучат во глумење на преговарање околу купувањето автомобил. Во состојбата на висока одговорност, учесниците не ја примиле оваа информација. Резултатите покажале дека под висока одговорност, учесниците биле со поголема веројатност да ги прегледаат нивните претпоставки на фиксна-пита и да постигнат високи заеднички исходи. Зголемувањето на мотивацијата на точност оттаму ја зголемува веројатноста дека интегративните решенија ќе бидат идентификувани и употребени кога ќе постојат. Општо, целите за точност се чинат посакувани во конфликтните ситуации бидејќи ги мотивираат луѓето да бараат и да земат предвид информација на слободоумен начин, што е критично за откривање на потенцијални решенија и прифаќање на неопходни компромиси.

Мотивација на одбрана. Страните често претпоставуваат дека нивните интереси се дијаметрално спротивставени, барем кај Западните култури (види Morris and Gelfand, 2004), и оттука секоја добивка од спротивставена страна се чини дека означува загуба за сопствената. Групните или индивидуалните идентитети можат исто така да бидат согледани како изедначени, со тоа што вреднувањето на идентитетот на една страна и минатото делегитимизира она на другата (Kelman, 1999). Сопруга која е вклучена во развод може да претпостави не само дека нејзиниот сопруг го вреднува антиквитетниот

гардеробер исто како што таа го вреднува, но исто така дека секое признавање на валидноста на неговата позиција ќе ја поткопа легитимноста на нејзината сопствена позиција. Таквите перцепции ги мотивираат луѓето да ги бранат сопствените ресурси и идентитети и резултира во селективно обработување на податоци за да ги зајакнат сопствените позиции. Егоистичните, компетитивни мотиви може исто така да бидат предизвикани од аспекти на ситуацијата која го означува натпреварувањето во дадена култура. Едноставно гледање на предметите типично поврзани со натпреварување може оттаму да води до компетитивно однесување и може да предизвика селективно обработување на податоците мотивирано од одбрана. Отстранување на такви предмети од контекст на преговарање или употреба на поставка поврзана со соработка може да помогне да се ограничи мотивацијата на одбрана и да се охрабри соработката меѓу страните. Кредибилитет на медијатор, арбитер, или сопствените конституенти може исто така да активираат мотивација на одбрана кога преговарачот е обврзан на одредена позиција. Истражувањето покажува дека иако кредибилитет на непозната публика може да зголеми мотивација на точност, како што е дискутирано погоре, кредибилитетот наместо тоа резултира со „дефанзивно зајакнување“ на иницијална гледна точка кога личноста е високо обврзана за оваа позиција (Tetlock, Skitka, and Boettger, 1989). Бидејќи спротивставените страни често влегуваат во преговарања високо обврзани за нивните ставови, кредибилитет на другите може да се стреми да активира одбрана, наместо точност, мотивација. Истражувањето на убедувањето означува дека ако систематското процесирање е активизирано од мотивација на одбрана, страните бараат информација која ја поддржува желбата за да се даде отпор, и да одбие отвореност на опонентот и тие даваат отпор да добијат информација која ја поддржува соодветноста на кооперативните одговори. Кога мотивацијата за одбрана е примарна, целта на личноста во процесирањето е да даде отпор на влијанието, да ги одржува претходните верувања и обврзувања и да бара потврдување на оние верувања во пораките кои се обработени. Овој вид на мотивирано обработување на податоци ги води страните да ја преценуваат дивергентноста меѓу нивните позиции и може да предизвика влошување на конфликтот (Keltner and Robinson, 1993). Дополнително на мотивите за одбрана, мотивите за впечаток може исто така да оперираат во раните фази на преговарањето, бидејќи страните имаат желба да креираат специфичен впечаток за различни публика. Актуелното или замисленото присуство на другите ја определува публиката чијшто мотив за впечаток е насочен. На пример, преговарач може да се фокусира на оддавање впечаток на цврстина кога е соочен со опонент, но може наместо тоа да игра улога на жртва кога комуницира со трета страна за да добие наклонетост. Ако и двете страни се во собата одеднаш, таргетот на целта на впечаток може да се разликува зависно од релативната истакнатост на двете страни од момент во момент. Кога вниманието на преговарач е привлечено кон една страна како спротивставена на другата, истакнатата страна може да стане фокус на обидите за управување впечаток. Бројни фактори може да влијаат на мотивацијата на впечаток во ситуациите на преговарање. Кога индивидуата е пред позната публика и има ниска посветеност за позиција, мотивацијата на впечаток е предизвикана и индивидуата ја обработува информацијата така што ќе ја подреди сопствената позиција со онаа на целната публика (Lerner and Tetlock, 1999). Мотивацијата на впечаток може да ги има обете позитивни и негативни ефекти на обработувањето информација во конфликтните ситуации, од друга страна, кога преговарачите имаат желба да проектираат слика за себеси како кооперативни, тие може да бидат мотивирани слободоумно да обработуваат информација и да се стремат да ја зголемат рамноправноста и заедничките исходи.

Заклучок

Страните во конфликт често ги гледаат нивните позиции како спротивставени и непомирливи. Иницијално, преговарачите оттаму може да се обидат да ја принудат опозицијата на прифаќање на исход кој не успева да постигне сопствена изјаснета позиција. Меѓутоа, успешното решавање конфликт бара од спротивставените страни да се отргнат од нивните јавни позиции за да најдат компатибилни предмети во рамките на нивните основни интереси (Neale and Bazerman, 1991; Rouhana and Kelman, 1994). Дискусијата за подложни потреби и интереси дава голема можност да се убедат меѓусебно двајцата и овие потреби се легитимни и дека жртвувањето некои нешта од помал интерес може да ѝ дозволи на секоја страна да добие што е поважно за нив. Само преку овој вид на убедување – наместо принуда – може да биде постигнато успешното и трајно решение. Ова може да се случи, меѓутоа, само ако двајцата опоненти имаат волја и се способни не само да пренесат но исто така и да примат информација. Со други зборови, преговарачите мора да имаат волја и да се способни да убедат и да бидат убедени. Уште повеќе, тие мора да сакаат да бараат информација која е непотврдувачка, како и информација која ги потврдува нивните претходни верувања за интересите на нивните опоненти. Ако страните во преговарањето започнуваат да го вреднуваат меѓусебно мислењето на другиот за природата на конфликтот, присутните проблеми и компатибилноста на основните интереси, може да следи соработка. Од перспектива на убедување, тогаш, клучот за успешно решавање конфликт е да се придвижат страните кон слободоумно процесирање мотивирано од точност. Учесниците треба да бараат да ја зголемат мотивацијата на точност на сите страни, вклучувајќи се и себеси, и да ги задуши мотивите

за одбрана и впечаток кои ја инхибираат когнитивната флексибилност и волја да се земе предвид информација која ги одрчува претходните верувања. Имавме две примарни цели во овој труд. Прво, сакавме да дадеме преглед на моменталното психолошко истражување од став на двоен-процес на убедување. Се претстави теорија на двоен процес опишувајќи како убедувањето резултира од два вида на обработување информација – еден заснован на хевристика и другиот кој вклучува систематско обработување информација. Дополнително, аргументиравме дека постојат три класи мотиви (точност, одбрана и впечаток) кои може да влијаат на обработувањето информација, а оттаму и на убедувањето. Секоја од овие може да биде поврзана со обеите хевристичко и систематско обработување на информација. Како резултат, тоа е нивото на мотивација, а не специфичниот вид, кој влијае на степенот на систематско обработување податоци. Индивидуите кои се високо на скалата за општо управување на засегнатост за впечаток биле повеќе кооперативни во нивните одговори на неразумно барање, кога капацитетот и мотивацијата биле доволни. Во такви моменти, мотивацијата на впечаток и кооперативните тенденции може да бидат блиску поврзани. Од друга страна, кога посакуваната слика е повеќе компетитивна, мотивацијата на впечаток може да води до селективно процесирање кон оправдување на компетитивното однесување. Ако преговарачот сака да изгледа цврст, тој може селективно да прими и да запомни информација која ѝ дозволува успешно да пренесе и да ја оправда сликата на цврстина. Преговарач кој е мотиван од впечаток кој се стреми да проектира кооперативна слика треба да има посебна веројатност дека ќе открие интегративен потенцијал во конфликтна ситуација; за преговарач кој е мотиван од впечаток, кој наместо тоа сака да проектира компетитивна слика, може да биде посебно неверојатно да се сомнева во претпоставките на фиксна-пита.

Користена литература

1. Chaiken, S., and Trope, Y. (eds.). *Dual-Process Theories in Social Psychology*. New York: Guilford Press, 1999;
2. M. Gelfand and J.M.Brett(eds.),*HandbookofNegotiationandCulture*. PaloAlto, Calif.:StanfordUniversityPress, 2004;
3. De Dreu, C. K. W., and Boles, T. L. “Share and Share Alike or Winner Takes All? Effects of Social Value Orientation upon the Choice and Recall of Decision Heuristics in Negotiation”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1998, 76, 253–276;
4. DeDreu,C. K. W.,andCarnevale, P. J., “MotivationalBasesofInformationProcessing and Strategy in Conflict and Negotiation”. In M. P. Zanna (ed.), *Advances in ExperimentalSocialPsychology*.NewYork:AcademicPress, 2003;
5. Eagly, A. H., Kulesa,P.,Chen, S. and Chaiken,S., “DoAttitudesAffectMemory?Tests of the Congeniality Hypothesis”. *CurrentDirectionsinPsychologicalScience*, 2001, 10, 5–9;
6. Fleming, M. A., and Petty, R. E. “Identity and Persuasion: An Elaboration Likelihood Approach”. In D. J. Terry and M. A. Hogg (eds.), *Attitudes, Behavior, andSocial Context: The Role of Norms and Group Membership*. Mahwah, N.J.:Erlbaum, 2000;
7. Gelfand, M. J., and others. “Culture and Egocentric Biases of Fairness in Conflict and Negotiation”. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, 833–845;
8. Gruenfeld, D. H., and Hollingshead, A. B., “Sociocognition in Work Groups: The EvolutionofGroupIntegrativeComplexityandItsRelationtoTaskPerformance”. *SmallGroupResearch*, 1993,24,383–405;
9. Handley, I. M., and Lassiter, G. D., “Mood and Information Processing: When Happy and Sad Look the Same”. *Motivation and Emotion*, 2002, 26, 223–255;
10. Kelman, H. C., “The Interdependence of Israeli and Palestinian National Identities: The Role of the Other in Existential Conflicts”. *Journal of Social Issues*, 1999, 55, 581–600;
11. Keltner, D., and Robinson, R. J. “Imagined Ideological Differences in Conflict Escalation and Resolution.” *International Journal of Conflict Management*, 1993, 4, 249–262;
12. Lerner, J. S., and Tetlock, P. E., “Accounting for the Effects of Accountability”. *Psychological Bulletin*, 1999, 125, 255–275;
13. Neale, M. A., and Bazerman, M., *Cognition and Rationality in Negotiation*. New York: Free Press, 1991;
14. Rouhana, N. N., and Kelman, H. C., “Promoting Joint Thinking in International Conflicts: An Israeli-Palestinian Continuing Workshop”. *Journal of Social Issues*, 1994, 50, 157–178;
15. Tetlock, P. E., Armor, D., and Peterson, R. S. “The Slavery Debate in Ante-Bellum America: Cognitive Style, Value Conflicts, and the Limits of Compromise.” *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994, 66, 115–126.