

OSNOVE POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

doc. dr. sc. Tihana Babić
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 pregovarati.

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.



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?**

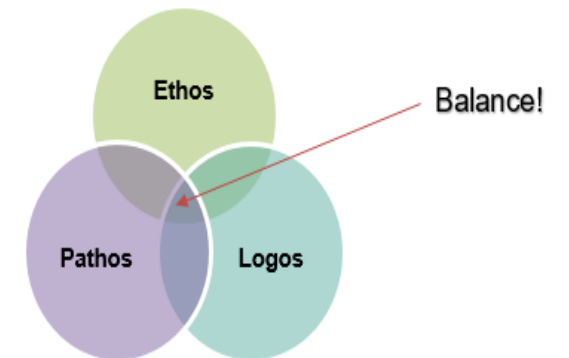
Načini i principi uvjeravanja

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*) → KOME.



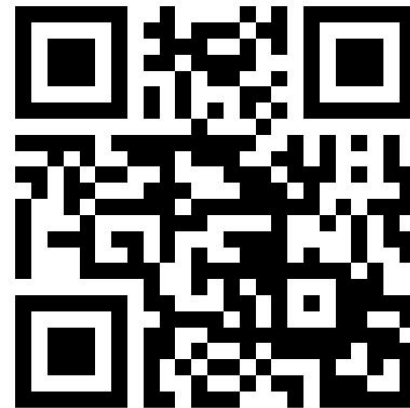
Rezultat je vjerodostojnost, snažan argument i emocionalna povezanost

→ 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

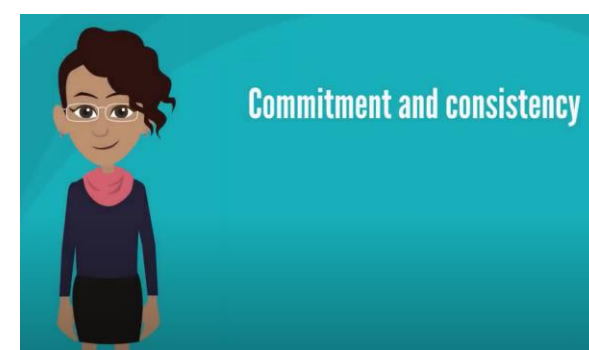
3. AUTORITET



- **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 naši “heroji”:** **atraktivniji, zdraviji, pametniji, sretniji, poznatiji...**

„Slijedi stručnjaka.“

-Vergilije



4. OBVEZA I DOSLJEDNOST

- 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 sviđa

- 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.“

- Walter Lippman

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.