Joanna Gawrońska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku

Negocjacje czyli jak grać, żeby wygrać

Negotiations then there is how to play to win

Streszczenie

Negocjacje są jednym z podstawowych wyznaczników funkcjonowania firmy. W ogólnym rozumieniu negocjacje traktowane są jako proces komunikowania się, którego podstawowym założeniem jest osiągnięcie sukcesu; są one połączeniem kooperacji z asertywnością. Negocjacje to proces, ale żeby mówić o sukcesie, żeby „wygrać" trzeba się najpierw odpowiednio przygotować.

Słowa kluczowe: negocjacje, klient, sprzedaż, korzyść, sukces

Summary

Negotiations are one of the main aspects of the company performance. In general, the negotiations are seen as a process of communication whose basic principle is the achievement of success. They are a combination of cooperation and assertiveness. Negotiations are the process, but, to be able to speak about success and to 'win', one should prepare themselves properly.

Keywords: negotiations, customer, sales, advantage, success

Wstęp

„Negocjowanie jest narzędziem, którego musi używać każdy, lecz nieliczni potrafią to zrobić z korzyścią dla siebie"[1]

---

[1] A. Kulawik, *Strategie i taktyki negocjacyjne na arenie międzynarodowej*, e-bookowo, wydanie I 2011.

Wielu z nas nie zdaje sobie sprawy jak często wykorzystujemy techniki negocjacji. Negocjacje towarzyszą nam w życiu codziennym. Zarówno w tym prywatnym, jak i zawodowym. Za przykład może nam posłużyć zwykła rozmowa domowa, kto ma dzisiaj wyrzucić śmieci. Przykład banalny, ale to tutaj można by pokusić się o pierwsze lekcje negocjacji.

W życiu zawodowym wydawałoby się, że negocjacje dotyczą jedynie bardzo dochodowych kontraktów, umów, zakupów. Odbywają się one również na płaszczyźnie spraw codziennych. Kto dzisiaj robi kawę, a kto robi zamówienie na materiały biurowe.

Do tej pory wielu podejmowało się zadania przelania na papier teorii negocjacyjnych, aczkolwiek nie doszło do konsensusu i automatycznie nie przyniosło to skutku powstania wspólnej dla autorów opisujących negocjacje, zgodnej definicji.

Pojęcie negocjacji liczy tak wiele interpretacji definicji, ilu jest autorów literatury przedmiotu. Towarzyszy nam w najróżniejszych formach oraz we wszystkich dziedzinach naszego życia. Poszukiwania najtrafniejszych sformułowań, określających ten proces, możemy rozpocząć od klasycznej interpretacji tego pojęcia, której dokonał F. C. Iklea: „istotą rzeczy jest świadomość istnienia obok siebie interesów wspólnych i sprzecznych, bowiem bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym."[2]

Dosłowne tłumaczenie z języka łacińskiego słowa negocjacje – *negotiatius* znaczy prowadzenie przedsiębiorstwa, a z hiszpańskiego – *negocios* oznacza przedsiębiorstwo[3].

Warto pamiętać, że negocjacje nie są ani walką, w której trzeba odnieść zwycięstwo, ani spotkaniem towarzyskim, podczas które go można dowolnie wymienić poglądy. To bardzo złożony i skomplikowany proces podejmowania ważnych decyzji, w którym partnerzy muszą starać się doprowadzić do tego, aby strony podjęły wspólnie decyzję, która umożliwi realizację przynajmniej części interesów.

---

[2] P. J..Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991.
[3] Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1974, str.504.

1. Techniki negocjacji

Sposoby wypowiedzi żądań stron podczas negocjacji, presje psychologiczne, które są stosowane wobec partnera w celu osłabienia go, obniżają sprawność negocjacyjną drugiej strony. Wszystkie te zabiegi określa się mianem technik negocjacyjnych, są one stosowane w sposób powszechny przez profesjonalnych negocjatorów. Szacuje się, iż istnieje około 600 taktyk i technik negocjacyjnych.

Definiując techniki negocjacyjne warto zwrócić uwagę i odróżnić je od taktyk negocjacyjnych. Przez technikę negocjacyjną rozumie się „konkretny zabieg werbalny lub niewerbalny jednej ze stron, realizujący cel szczegółowy negocjacji"[4]. Taktyka jest pojęciem znacznie szerszym, ponieważ uwzględnia reakcję drugiej strony na zastosowaną technikę oraz przewiduje zachowania stron w poszczególnych fazach negocjacji.

Zrozumienie znaczenia znajomości i wykorzystania technik negocjacyjnych jest ważne, ponieważ mają one wpływ na końcowy rezultat negocjacji. Negocjacje, często porównywane do gry w szachy. Są rozgrywką, podczas której strony wykonują posunięcia figur mające doprowadzić do zwycięstwa jednej z nich, a porażki drugiej strony. W rozgrywce szachowej posunięcia nie są skomplikowane, a ich rodzaje wręcz znakomicie znane obu stronom. Jest to oczywiście określone poprzez zasady gry, lecz liczba kombinacji posunięć obu stron jest tak wielka, że można stwierdzić, iż jest nieograniczona. Mimo wiedzy zawodników na temat zasad i reguł gry w szachy, wciąż olbrzymie znaczenie ma odpowiednie wyczucie zamiarów przeciwnika. To wyczucie czy intuicja przychodzą wraz z upływem czasem, wraz ze zdobywanym doświadczeniem. Nawet w grze w szachy, w której wiele rzeczy jest narzuconych, (tj. liczba graczy, zasady poruszania się figur po ograniczonym polu szachownicy itp.) nie da przewidzieć się jak zachowania przeciwnika[5].

W negocjacjach jest o wiele więcej czynników, które mogą ulegać zmianie, co tylko komplikuje „rozgrywkę". Liczba uczestników może być większa niż dwie osoby. Liczba omawianych kwestii nie jest ograniczona

---

[4] Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne*, Wyd. EFEKT, Warszawa 1999, s. 6.

[5] A. Grzegorczyk, *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.

i może zmieniać się w trakcie negocjacji. Nie jest jednoznacznie określone jak strony mają się zachowywać, jakie działania są tolerowane, a jakie wcale nie mogą się pojawić, należy natomiast pamiętać, że nie jest możliwe przymuszanie do konkretnego zachowania. Są to tylko niektóre, wybrane czynniki wpływające na przebieg i efekt negocjacji. Do listy tej można jeszcze dodać wpływ czasu, miejsce, osobowość negocjatorów, przepisy prawne, wpływ kontekstu kulturowego i wiele innych.

Znajomość technik negocjacji jest niezbędna podczas rozmów z klientami i kontrahentami, a umiejętność rozwiązywania konfliktów między pracownikami daje gwarancję efektywnego działania firmy. Przydatne stają się tutaj trzy złote reguły negocjacji według P. Casse[6]:

1. Rób co uważasz za najsłuszniejsze.
2. Kontroluj oddziaływanie swoich poczynań na stronę przeciwną.
3. Dostosowuj się do zmian sytuacji.

Poniżej przedstawione zostały wybrane, najpopularniejsze techniki negocjacji.

Technika „dobry – zły facet"

Technika ta jest obszernie opisana w literaturze. Jednak w Polsce stosowana bardzo rzadko. Po jednej stronie mamy dwóch negocjatorów:

- złego – wprowadza on stresującą atmosferę, stawia wygórowane wymagania/warunki, czasami nawet lekceważy przeciwnika
- dobrego – który jest miły, grzeczny, spokojny i godzi się na małe ustępstwa wyglądające pozornie na korzystne dla obu stron

Jest to technika wywierania presji psychologicznej. Manipulacja w ten sposób wykorzystana powoduje, że żądania „dobrego" negocjatora w stosunku do żądań stawianych przez „złego" do zaakceptowania, nie ze względu na związane z tym korzyści, ale dlatego, że są oferowane przez kogoś sympatycznego.

Technika sytuacji hipotetycznej „co by było, gdyby…"

Jest to technika polegająca na stawianiu hipotetycznych pytań. Podczas stosowania tej techniki bardzo ważną rolę odgrywa komunikacja

[6] P. Casse, *Jak negocjować,* Wydawnictwo Zysk i s-ka, Poznań 1996, s. 175.

niewerbalna. Zadajemy hipotetyczne pytania rozmówcy, a on w danej chwili wyobraża sobie odpowiedź i związaną z tym sytuację. Mimo iż nie otrzymamy werbalnej odpowiedzi, to mowa ciała pozwoli nam dowiedzieć się rzeczy, które chciał przed nami ukryć oponent.

Technika ograniczonych kompetencji

Dzięki tej technice uzyskujemy przewagę poprzez odmowę lub odsunięcie zgody na warunki ze względu na ograniczone kompetencje.

Technika wskazania ewentualnych konsekwencji

Wykorzystując tą technikę uświadamiamy drugiej stronie jakie konsekwencje na nią czekają w związku z odmową lub jakie negatywne skutki będą kiedy obie strony się nie zgodzą. Taktyka ta jest niezwykle skuteczna.

Technika wskazania przeciwnego przykładu

Przekonania człowieka są przez niego dokładnie pielęgnowane i poszukuje on dowodów na ich potwierdzenie. Informacje sprzeczne z przekonaniami są z góry bagatelizowane. W efekcie powoduje to, że człowiek ma zawężone pole myślenia i sam siebie ogranicza w podejmowaniu decyzji. Druga strona podczas negocjacji ma za zadania podważanie nieuzasadnionych argumentów w celu pokazania niezgodności ich z przekonaniami oponenta. Technika ta nie zawsze prowadzi do zmiany poglądów, natomiast może je zdecydowanie osłabić, a w perspektywie czasu nawet je zmienić.

2. Style negocjowania

Siła oraz wzajemna postawa partnerów zadecydują o stylu negocjacji. Ze względu na wzajemne zaufanie i prezentowane postawy można mówić o walce lub o współpracy stron negocjacji. Siła negocjacyjna każdego z partnerów wyraża się w szerokim przedziale możliwości, ich kombinacji – od dominacji do uległości.

Najbardziej popularny podział zaproponowali Fisher i Ury w swojej pracy *Dochodząc do tak*. Wyróżniają oni trzy podstawowe style: miękki, twardy i rzeczowy[7].

Styl miękki – jest właściwy dla negocjacji prowadzonych ze stroną dobrze znaną, wielokrotnie sprawdzoną, godną zaufania . Polega on na życzliwym podejściu i do osoby i do interesów, wymaga od negocjatora dużej gotowości do ustępstw, delikatnego traktowania przeciwnika, sporej elastyczności w wizji kontraktu, szczerości w ujawnianiu stanu swych interesów a w razie konieczności nawet przyjmowania okresowych strat dla dobra sprawy.

Styl twardy – jest zupełnym przeciwieństwem stylu miękkiego i zalecane jest jego używanie w dwu wypadkach:

- po pierwsze – gdy strona przeciwna narzuca twarde traktowanie interesów – wtedy negocjacje miękkie często prowadzą do katastrofy naszego stanowiska.
- po drugie – gdy mamy bardzo dobrą, silną pozycję na rynku, jesteśmy niemal monopolistą a nasi przeciwnicy są dużo słabsi (należy jednak pamiętać , iż „fortuna kołem się toczy").

Istota stylu twardego polega na tym, że druga strona traktowana jest jako „ktoś", którego trzeba zwalczyć, podporządkować. Główną strategią, jest wywieranie presji, stawianie wymagań i żądań w sposób zdecydowany, nierzadko wręcz brutalne traktowanie rozmówców, podkreślanie braku jakiegokolwiek zaufania do nich, stosowanie groźby jako formy wymuszania ustępstw, maskowanie swych zamierzeń , nie zwracanie uwagi korzyści drugiej strony (postawa egocentryczna) a także zdecydowane unikanie wszelkich kompromisów. Styl ten można nazwać „walecznym" i balansuje na pograniczu poprawności etycznej. Łatwo tu dokonać przekroczeń w stosunku do kultury i taktu, a także w stosunku do obowiązującego prawa.

Styl rzeczowy (oparty na zasadach) - idea tego stylu jest oparta na czterech podstawowych, fundamentalnych regułach; jest to styl najbardziej zalecany.

Zasady negocjacji rzeczowych są następujące:

---

[7] R. Fischer, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak*, wydanie II, PWE , Warszawa 1994, s. 37-46.

1. Oddziel (mimo że nie jest to wcale łatwe) stosunek do ludzi, z którymi prowadzisz rozmowy od swego stosunku do omawianych spraw, interesów.
2. Dyskutuj i rozwiązuj problemy, a nie skupiaj się na kolejno zajmowanych stanowiskach, które można przecież modyfikować.
3. Wcześniej opracuj różne warianty porozumienia - jest to ważny warunek sukcesu, negocjować to także poszukiwać.
4. Ustal reguły oraz kryteria stosowane podczas negocjacji.

3. Proces negocjacji

„Niektóre pozycje wyjściowe są nieograniczające.
Niektóre pozycje wyjściowe są krępujące.
Niektóre pozycje wyjściowe są wspierające.
Niektóre pozycje wyjściowe są ograniczające.
Niektóre pozycje wyjściowe są rozproszone."[8]

Dobry negocjator jest to taki człowiek, który korzystnie, w sposób profesjonalny potrafi zaprezentować siebie i ofertę swojej firmy. Nawiązanie bliskich relacji nie stanowi dla niego problemu, jest skuteczny w komunikacji z innymi ludźmi. Ma twórcze pomysły, umie radzić sobie ze stresem co pozwala mu na podejmowanie optymalnych decyzji i zna procedury negocjacji. Jedna z pierwszych i w sumie najważniejszych zasad brzmi „kiedy się zatrzymać?". Podczas rozmów oponent godzi się na proponowane przez nas warunki. Pojawia się wtedy pokusa, czy nie „przycisnąć mocniej". Negocjator powinien wiedzieć kiedy zbliża się do krytycznej linie swojego rozmówcy i zatrzymać się tuz przed nią. Od stołu negocjacyjnego wszystkie strony powinny odejść usatysfakcjonowane z ustalonych warunków.

Odpowiednie przygotowanie się do negocjacji jest warunkiem osiągnięcia w nich sukcesu. Jeżeli jedna ze stron rozmów nie jest przygotowana, to druga zyska więcej. Jeżeli żadna ze stron nie jest przygotowana wtedy negocjacje kończą się marnym porozumieniem, które uwzględnia

[8] Tzu & G. Gagliardi, *Sztuka Wojny,* Helion, Gliwice 2004, s.130.

tylko niektóre kwestie. Przygotowanie do negocjacji jest procesem obejmującym wiele ważnych kwestii.

Etapy procesu negocjacji obejmują[9]:

- etap kontaktu;
- etap przygotowań i planowania ;
- etap zapoznawczy;
- etap wstępny;
- etap argumentacji;
- etap kompromisu;
- zawarcia porozumienia;
- etap realizacji.

„Jeśli chcesz rozpracować jakiegoś człowieka, musisz znać jego naturę i upodobania,
Aby móc go prowadzić – jego cele,
Aby go przekonać – jego słabości i wady,
Kiedy mamy do czynienia z osobami przebiegłymi, zawsze musimy rozważać ich cele,
aby w ten sposób oceniać, to co mówią.
Dobrze jest im powiedzieć niewiele i tylko to, czego najmniej oczekują.
W wypadku wszelkich trudnych negocjacji nie należy oczekiwać, że zbierze się plon
tuż po zasiewie. Trzeba sprawę przygotować, a więc pozwolić jej, aby dojrzewała stopniowo”[10].

Francis Bacon

4. Bariery podczas negocjacji

Przeszkody w porozumiewaniu się, które nie mają incydentalnego charakteru, lecz rzutują na cały proces komunikowania się i na jego efektywność, nazywa się barierami komunikacyjnymi. Różnice płci, środowiska,

[9] R. Grzybek, *Sprzedaż osobista i zarządzanie zespołem sprzedaży,* Helion, Gliwice 2015, s. 201-203.
[10] *www.edukacjaprawnicza.pl.*

wrażliwości retorycznej czy ram przyjmowanych do oceny środowiska, to tylko przykłady różnorodnych barier komunikacyjnych, które mogą pojawić się w toku negocjacji[11].

Na niepowodzenie negocjacji może mieć wpływ fakt, że strona druga ma atrakcyjniejszą alternatywę. Czasami mimo, że istnieje nić porozumienia, negocjacje kończą się fiaskiem. Niejednokrotnie historia pokazuje, że gdyby nie wystarczający brak obiektywizmu, czy też duma, upór lub też niecierpliwość po obu zaangażowanych stronach, wiele konfliktów można było zakończyć porozumieniem.

Wśród najczęstszych barier komunikacyjnych wymienia się[12]:

- bariery kulturowe wynikające z różnych kulturowych doświadczeń (przy tym kultura jest pojmowana tak szeroko, że obejmuje różnice płci, środowiska czy grup zawodowych),
- bariery semantyczne wynikające z różnic w rozumieniu tych samych słów,
- bariery różnic statusu zazwyczaj wzmacniane werbalnymi (żargon zawodowy) i niewerbalnymi symbolami prestiżu czy przynależności do danej grupy,
- „komunikacja megafonowa" jest częstym błędem popełnianym przy usiłowaniu pokonania barier komunikacyjnych w toku negocjacji. Błąd ten polega na tym, że gdy partner nie rozumie, zamiast zmienić argumentację, powtarzamy to samo, tyle że coraz głośniej.

5. Zamknięcie procesu negocjacji

„Sukces zależy nie od tego jak wieje wiatr, ale jak ustawia się żagle."[13]

Osiągnięcie porozumienia, to końcowy proces zamknięcia negocjacji przez obydwie strony, który uwarunkowany jest odpowiednim poziomem sztuki negocjacyjnej stron. Kiedy kontrahent będzie gotowy na przystanie

[11] J. Waszkiewicz, *Jak Polak z Polakiem: szkice o kulturze negocjowania.* , Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 140.
[12] Ibidem, s. 141.
[13] http://www.psychologia.net.pl (data odczytu 18.03.2016).

na propozycję, wówczas możemy mówić o triumfie dotychczasowych zabiegów. Musimy wykazać się ogromnym wyczuciem właściwego momentu i tym samym podjęciem inicjatywy, kiedy kontrahent będzie gotowy na zakończenie transakcji i potwierdzi gotowość do podpisania umowy. Przeoczenie tego odpowiedniego momentu mogłoby sprawić, że negocjacje niepotrzebnie by się przedłużyły, a nawet zakończyły na słabszych warunkach niż w momencie wyczucia odpowiedniej chwili. W najgorszym wypadku, nieodpowiednie wyczucie tego momentu, może nawet doprowadzić do całkowitego niepowodzenia i rozstania się stron.

W związku z powyższym, negocjator powinien posiadać zdolność do zaaranżowania sytuacji, która będzie najlepiej sprzyjała zamknięciu rozmów. Błędnym jest myślenie, że informacja o zakupie powinna wyjść od kupującego, mimo że kupujący w trakcie rozmów otrzymał szczegółowe informacje o ofercie. Zapytanie o zakupie powinno wyjść od kupującego, zwłaszcza jeśli wyczuwamy, iż właściwie rozpoznaliśmy potrzeby kontrahenta oraz złożyliśmy mu rozsądną ofertę, uzupełnioną np. prezentacją produktu, a stanowiska stron są w pełni zgodne. Stała gotowość sprzedającego do zamknięcia negocjacji, to jeden z głównych elementów sprzedaży, gdyż w każdej chwili możemy trafić na sprzyjający moment w trakcie rozmów z potencjalnym kupcem.

Finalizując zamówienie, dobry negocjator nie może sobie pozwolić by nie utrzymywać dalszych kontaktów z klientem. Tak naprawdę wraz z finalizacją zamówienia, przyjmujemy pełną odpowiedzialność za kontakty z kontrahentem, śledzenie przebiegu realizacji kontraktu i upewnienie się, że kolejne etapy odpowiedzialności spoczywającej na sprzedającym są realizowane Negocjator nie musi osobiście kontrolować każdego etapu realizacji, ale jego obowiązkiem jest posiadanie orientacji na jakim etapie jest umowa czy też realizacja zlecenia. To, czy współpraca zakończy się na danym kontrakcie czy też będą miały miejsce dalsze zamówienia, zależy w dużym stopniu od podpisania kontraktu. Nie ma żadnych standardowych rozwiązań organizacyjnych zapewniających negocjatorom stały kontakt z realizowaną transakcją, a zależą one od takich aspektów jak: konkretne warunki pracy danej firmy, jej wielkości, jej powiązania z producentem, od rodzaju produktu, organizacji oraz współpracy z przedsiębiorstwami usługowymi. Istotnym jest to, aby właśnie poprzez negocjatora

przepływały najistotniejsze informacje odnośnie elementów realizacji wynegocjowanego kontraktu[14].

Zapobiec niepowodzeniom w przyszłości możemy poprzez dokładną analizę naszego planu osiągnięcia celu i wyłapanie w nim błędów. Jeśli nie dojdziemy do porozumienia, powinniśmy przeanalizować nasz plan osiągnięcia celu i wyłapanie w nim błędów, które przestrzegą nas w przyszłości.

6. Efekty negocjacji

Na końcowy efekt negocjacji składają się korzyści, jakie strony uzyskały w ich trakcie. Do korzyści należy zaliczyć nie tylko na przykład ustalenie cen towaru, ale także zdobycie zakresu wpływów czy pozyskanie nowych kontaktów itd. Negocjacje uważa się za pomyślne, jeżeli strony uznają proces negocjowania za owocny, i gdy ich podstawowe interesy zostały w zaspokojone[15].

Tak samo ważne, jak konkretny końcowy efekt negocjacji, jest subiektywne uczucie zadowolenia stron. Partnerzy będą zadowoleni z negocjacji, jeżeli będą czuć, że w trakcie ich trwania byli traktowani w sposób uczciwy i że negocjacje przebiegały uczciwie. Istotnym efektem takiego poczucia jest otwartość stron na dalsze negocjacje: ich gotowość do podjęcia z tym samym partnerem nowych negocjacji, jeśli zaszłaby taka potrzeba[16].

Jeśli jedna ze stron (lub też obydwie) zgodzi się na wynegocjowany wynik, którego następnie żałuje, albo który jej nie odpowiada, to jest to powód do wznowienia negocjacji, bardzo często z wrogich pozycji. Jeżeli jednak wypracowany wynik wytrzyma próbę czasu, to jest wynikiem trwałym.

Sztuki negocjacji można, a nawet trzeba się uczyć. Są takie osoby, które nie mają żadnego przygotowania i radzą sobie w negocjacjach bardzo dobrze. Można być doskonałym negocjatorem, nie mając w tym kierunku wrodzonych zdolności, lecz polegając tylko na nabytych umiejętnościach,

---

[14] W. Wasilewska (opracowanie), *Efektywne negocjacje w biznesie,* UWM, Olsztyn 2010, s.18.
[15] www.stosunki-miedzynarodowe.pl
[16] A. Winch, *Techniki sprzedaży i negocjacji,* Difin, Warszawa 1998, s. 64.

ale nie można tez zaprzeczyć, że istnieje coś takiego jak wrodzony talent do negocjowania, podobnie jak talent do gry w piłkę, czy gry na instrumentach. Nikt nie rodzi się sprzedawcą czy handlowcem, podobnie jak nikt nie rodzi się policjantem, hydraulikiem, nauczycielem, policjantem czy ślusarzem. Mimo to, wiele osób pracujących w handlu twierdzi, że bywają tzw. urodzeni sprzedawcy - ludzie, którym wszystko przychodzi łatwo, tzw. szczęściarze.

Wykaz literatury cytowanej

1. P. Casse , *Jak negocjować,* Wydawnictwo Zysk i s-ka, Poznań 1996.
2. P.J. Dąbrowski. , *Praktyczna teoria negocjacji,* Sorbog, Warszawa 1991
3. R. Fischer , W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak*, wydanie II, PWE , Warszawa 1994.
4. A. Grzegorczyk , *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
5. R. Grzybek, *Sprzedaż osobista i zarządzanie zespołem sprzedaży,* Helion, Gliwice 2015.
6. A. Kulawik, *Strategie i taktyki negocjacyjne na arenie międzynarodowej,* e-bookowo, wydanie I 2011.
7. G. Myśliwiec , *Techniki i triki negocjacyjne,* Wyd. EFEKT, Warszawa 1999.
8. Tzu & G. Gagliardi, *Sztuka Wojny,* Helion, Gliwice 2004.
9. W. Wasilewska (opracowanie), *Efektywne negocjacje w biznesie,* UWM, Olsztyn 2010.
10. J. Waszkiewicz, *Jak Polak z Polakiem: szkice o kulturze negocjowania,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
11. A. Winch, *Techniki sprzedaży i negocjacji,* Difin, Warszawa 1998.
12. Słownik wyrazów obcych, PWN, Warszawa 1974.

Strony internetowe

www.edukacjaprawnicza.pl
www.psychologia.net.pl
www.stosunki-miedzynarodowe.pl