

PROBLEME SPECIFICE NEGOCIERII ÎN DOMENIUL EDUCAȚIONAL

PROBLEMS SPECIFIC TO NEGOCIATION IN THE EDUCATIONAL FIELD

Victoria COJOCARU, dr. hab., prof.univ.

Rodica MAFTEUȚA, doctorandă

Catedra Pedagogie și Psihologie Generală, Universitatea de Stat din Tiraspol

Rezumat. Majoritatea negociatorilor, chiar și experimentați, fac greșeli, astfel, odată eroarea fiind comisă, este dificil să se înainteze spre un acord. Conflictele sunt inevitabile în orice instituție sau organizație, deoarece este prezent factorul uman, iar oamenii posedă caracteristici definitorii personale, ceea ce face diferența dintre ei. Această diferență este oportună dezvoltării și competiției, deoarece diferențele dintre oameni comportă aspecte pozitive.

Abstract. Most negotiators, even experienced, make mistakes, so once the error is committed, it is difficult to come forward for an agreement. Conflicts are inevitable in any institution or organization, because the human factor is present, and people have personal defining features that make the difference between them. This difference is appropriate to development and competition, so the differences between people reflect positive aspects.

Cuvinte-cheie: negociere, negociere educațională, comunicare, conflict educațional, manager.

Key words: negotiation, educational negotiation, communication, educational conflict, manager.

Negocierea este un proces complex ce își pune amprenta în mod indubitabil asupra tuturor activităților manageriale, desfășurate în interiorul unei instituții de învățământ, precum și în mediul exterior în care operează, având o probitate demonstrată în dezamorsarea conflictelor, în obținerea de avantaje și în aprobarea deciziilor în management. Astfel, constatăm că managementul este în fond negociere, iar rezolvarea problemelor este esența managementului.

În funcționarea instituției educaționale apar situații conflictuale, ca efect al relațiilor interumane instituite în timpul procesului educațional. În funcție de cauzele ce le generează, **conflictele educaționale** pot fi:

- *De viziune, de opinii, de divergențe ireconciliabile;*
- *De competență, de autoritate (în exercitarea unor atribuții între actanții educaționali);*
- *De evitare a responsabilității (profitându-se de erorile de proiectare a structurii instituției);*
- *De distorsionare a comunicării (între actanții procesului educațional);*
- *De putere (generate din dorința unora de a ocupa cu orice preț posturi de conducere);*
- *De interese (între participanții la procesul educațional);*
- *De distribuire a resurselor financiare (primele, salariul).*

Din ansamblul soluțiilor manageriale de rezolvare a conflictelor educaționale, managerul poate alege soluția de a negocia, negocierea fiind una din cele mai eficiente metode de aplanare a conflictelor educaționale.

Laureatul premiului Nobel, K. Galbreit, spune despre negociere că „este un proces de căutare a acordurilor dintre oameni, având la prima vedere interese diferite, este o

instrucție de a regla conflictul, rezolvarea problemelor contradictorii, organizarea activităților comune. Omul este suma tuturor posibilităților. Negocierea este unica modalitate de a stabili hotarele posibilului reieșind din imposibil” [Apud 19, p. 4].

În negociere este oportun să stabilim relații diplomatice, deoarece astfel, cum afirmă diplomatul italian Vere Daniele, „diplomația este arta de a face pe cineva să gândească ca tine” [Apud 16, p. 11]. De aceea, după spusele lui Dan Corleane, „nu e necesar să ne înfuriem sau să amenințăm, dar să încercăm să convingem pe oameni” [Apud 1, p. 123] și „să nu negociem niciodată din teamă, dar nici să nu ne temem vreodată să negociem” [8, p. 122].

Bazându-se pe experiența de negociator, John Illich (1992) a sugerat că managerii fac de obicei următoarele **greșeli în negociere**:

1. Intră în negocieri cu anumite idei preconcepute.
2. Nu cunosc persoana care are autoritatea finală în negociere.
3. Nu știu la sigur ce putere dețin și cum să o folosească eficient.
4. Inițiază negocieri numai pentru atingerea unui obiectiv general.
5. Nu avansează poziții și argumente pline de substanță.
6. Pierd controlul asupra unor factori considerați lipsiți de importanță.
7. Nu au răbdare să lase cealaltă parte să facă prima ofertă.
8. Ignoră importanța timpului și a poziției în negociere.
9. Renunță atunci când negocierile par să ajungă în impas.
10. Nu știu când trebuie încheiate negocierile [Apud 6, p. 16].

În același rând, s-a determinat că negocierile care „decurg prost” se datorează unor motive similare, numite „sindroame”:

Sindromul sensului unic apare atunci când negociatorii au hotărât deja, înainte ca negocierile să înceapă, care sunt oportunitățile reale de câștig și care sunt soluțiile dictate de mersul negocierii. Ei intră în negocieri fiind siguri că partea adversă va accepta soluțiile lor.

Sindromul „câștig-pierdere” – negociatorii consideră dezbaterile ca fiind un concurs sau o bătălie pe care trebuie să o câștige.

Sindromul „mersului la întâmplare” are loc atunci când negocierile trec deseori de la o temă la alta, înainte de a ajunge la un numitor comun, acceptat de ambele părți negociatoare, sau atunci când negocierile revin la același subiect fără a aduce noi argumente.

Sindromul „evitării conflictului” – în acest caz, partenerii de negociere nu discută despre aspectele importante ale conflictului, dar fac promisiuni, eventual, fără a le îndeplini.

Sindromul „capsulei timpului” apare atunci când negociatorii nu iau în considerație circumstanțele în care are loc dezbateră și exercită o presiune asupra partenerului de negociere sau asupra relațiilor interpersonale. Ei percep în mod individual

negocierea și sunt surprinși dacă partea adversă nu percepe negocierea în același mod ca ei [6].

Un negociator experimentat va face o deosebire clară între aspectele mai puțin esențiale și cele de o importanță majoră ale unui proces de negociere și pe cât de sincer va fi în cazul primelor aspecte, pe atât de confidențial va fi în privința aspectelor importante. Astfel, el va putea manevra aceste sindroame, evitându-le.

Conform studiilor lui Daniel Shapiro, cele mai multe probleme apar din cauza a 6 surse: Nevoile fundamentale; Valori diferite; Percepții diferite; Interese diferite; Resurse limitate și nevoi de natură psihologică [13, p. 117].

Probleme în cadrul *negocierii educaționale* pot să apară din mai multe motive, inclusiv următoarele:

- Agresivitatea și personalizarea.
- Uniraționalismul, neînțelegerea fenomenelor interculturale.
- Neascultarea.

Conform studiilor de specialitate *problemele în negociere* au specificul lor:

- a) Problemele conțin condiții nedeterminate și chiar contradictorii.
- b) Problemele pot să nu conțină informație suficientă privitor la mijloacele posibile de soluționare.
- c) Nu există algoritmi specifici de rezolvare.
- d) Problemele se rezolvă adesea în deficit de timp.

O problemă importantă este administrarea timpului, *managementul timpului* procesului de negociere. Gestiunea timpului este o veritate cu care managerul se confruntă zilnic. „Unele cercetări arată că 86 % dintre manageri declară insuficient timpul de lucru pentru a îndeplini sarcinile ce le revin” [15, p. 51].

Managementul timpului este o problemă ce depinde de voință, de motivare, de experiență, exersare și auto-coordonare a activităților. Este complicat de a gestiona timpul, deoarece timpul este o resursă invizibilă, unică și finită, de aceea oportun este să ne organizăm activitățile proprii în relație cu timpul. Factorii care conduc la pierderea timpului sunt: stresul, tergiversarea, amânarea, lipsa de eficacitate a delegării, dificultăți de redactare a documentelor, ședințe inutile. [Ibidem].

O altă problemă ce poate surveni ar fi din cauza duratei sesiunii de negociere. În planificarea și monitorizarea negocierilor educaționale, o atenție aparte trebuie acordată prezentărilor formale și contribuțiilor individuale la dezbateri. Din bogata experiență de până acum a negocierilor, conchidem că o sesiune nu trebuie să dureze mai mult de două ore, o prezentare formală 15-20 minute, iar o contribuție individuală 2-3 minute. Dezbaterile mai lungi plictisesc, conduc la pierderea vigilenței, oboseală sau schimburi neproductive de idei, datorate sindromului „mersului din întâmplare” [6, p. 57].

Divergențele în sistemul educațional deseori apar datorită unei comunicări defectuoase și datorită conflictului de valori.

În procesul de negociere, intervin anumite neînțelegeri, care inhibă comunicarea și o orientează spre o direcție greșită. Pentru a avea succes, negocierea nu trebuie să fie o luptă pentru preponderență verbală, deoarece nu prin cât de bine dialogăm se determină comunicarea, ci prin cât de bine suntem înțeleși.

Comunicarea reprezintă un sistem deschis, influențat de foarte mulți factori, de aceea când ne referim la conceptul de problemă determinăm, în cadrul procesului de comunicare, că lucrurile nu sunt atât de elementare.

S-au identificat anumite *bariere* ce țin de sistem și de proces. În prima categorie de impedimente, identificăm aspecte comune atât receptorului, cât și emițătorului; spre exemplu, deficiențele de emiterie și de recepționare ale informației, conceptualizarea mesajului în funcție de situație și de scop, alegerea mijloacelor de comunicare, statutul social al comunicatorilor, limbajul și normele comunicării. Ele se pot datora unor factori fizici, situaționali sau socioculturali. În prima categorie se includ anumite deficiențe înnăscute ale comunicatorilor, iar în cea de-a doua pot fi incluse, de exemplu, o acustică defectuoasă a sălii unde are loc o întrunire sau apariția unor deficiențe temporare, de exemplu, un comunicator poate fi răgușit, iar ca factor sociocultural poate fi, spre exemplu, nestructurarea adecvată a discursului pentru adaptarea la un anumit receptor. De asemenea și la nivelul canalului întâlnim astfel de deficiențe, cum ar fi zgomotele sau alte interferențe.

Specialiștii în comunicare disting **trei probleme mari în comunicare**, care influențează direct procesul de negociere. În cadrul *primei probleme, interlocutorii nu vorbesc unul altuia în modul în care ei să fie înțeleși*, iată de ce se întâmplă deseori ca un partener de negociere să nu mai acorde celeilalte părți încredere, astfel se abandonează orice încercare de a comunica, de aceea „nu trebuie de introdus interlocutorul în eroare” [14, p. 66].

A doua problemă în comunicare este atunci când ne *adresăm interlocutorilor în mod clar și direct, dar ei s-ar putea să nu ne audă*. Într-o negociere este posibil de a fi atât de preocupat de ceea ce urmează a fi expus, de modalitatea cum se abordează un aspect discutat, încât se uită să se asculte ce spun ceilalți în acest timp. Dar dacă nu se aude nimic din ceea ce încearcă să spună partea adversă, nu există nicio comunicare.

Cea de-a treia problemă în comunicare o reprezintă faptul că *afirmațiile cuiva pot căpăta o interpretare eronată*. În cazul în care partenerii de negociere vorbesc diferite limbi, riscul unei interpretări incorecte crește. De exemplu, în limba persană, cuvântul „compromis” nu are înțelesul pozitiv de „soluție de mijloc pe care ambele părți o acceptă”, ci are numai sensul negativ, „integritatea a fost compromisă” [5, p. 32-33].

William Haney accentuează două forme de **probleme privind comunicarea**:

- Prima formă se realizează atunci când *două persoane utilizează cuvinte diferite, dar le dau acestora același înțeles*;

- Cea de-a doua formă, apare atunci când *două persoane utilizează aceleași cuvinte, dar le dau acestora înțelesuri diferite* [Apud 10, p. 111].

Una dintre cele mai demoralizante practici în cadrul negocierilor în echipe este de a nu fi înțeles în mod corect. Această experiență se manifestă prin apariția frustrării și a dezbaterilor divergente, atunci când niciun partener nu-l mai aude pe celălalt. Partenerii practică în acest caz „un joc semantic de ping-pong, în care are loc un schimb de cuvinte, nu de sensuri” [6, p. 69].

R. Steers, citându-l pe J. Jackson, ne oferă spre reflecție **patru probleme principale** care au o incidență directă asupra barierelor ce apar **în procesul comunicării**:

1. *Problema lipsei încrederii*; când există încredere, conținutul mesajului este comunicat ușor și liber, iar receptorul este deschis în perceperea opiniilor emițătorului;

2. *Problema dezvoltării interdependenței personale*; scopuri comune și acorduri în ceea ce privește înțelesul realizării acestora. Atunci când persoanele urmăresc sisteme de scopuri și valori diferite, devine foarte importantă crearea înțelegerii reciproce;

3. *Problema distribuirii corecte și echitabile a recompenselor* pentru ca persoanele să fie motivate să contribuie major la îndeplinirea obiectivelor.

4. *Problema înțelegerii și acordului tuturor membrilor unui grup* [Apud 10, p. 114-115].

Richard și Patricia Schmuck descriu **patru niveluri** importante **de deficiențe de comunicare**:

- *mesajul adus în atenție* de comunicarea verbală și nonverbală; e logic că dacă acestea nu sunt consonante, avem de a face cu o serioasă scădere a eficienței comunicării;
- *intențiile manifestate și intențiile ascunse* ale partenerilor;
- *latura acțional-emoțională* a activităților de comunicare;
- *funcțiile de susținere a sarcinilor* în grup. [Apud 10, p. 109].

O altă deficiență în comunicare, care generează necesitatea unei monitorizări permanente, sunt **barierele de limbaj**:

- ✓ Aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru diferite persoane;
- ✓ Barierele semantice sunt generate de folosirea unor cuvinte în mod diferit în același timp;
- ✓ Cel ce vorbește și cel ce ascultă se pot deosebi ca pregătire și experiență;
- ✓ Starea emoțională a receptorului poate deforma ceea ce acesta aude;
- ✓ Ideile preconcepute și rutina influențează receptivitatea;
- ✓ Dificultăți de exprimare;
- ✓ Utilizarea unor cuvinte sau expresii confuze [15, p. 175-176].

Alte obstacole generate de managerul școlar în cadrul comunicării sunt reflectate prin: dificultăți în capacitatea de a transmite informația datorită insuficienței de documentare, tendința de a transforma dialogul în monolog, utilizarea unui ton înalt,

folosirea unor termeni prea elevați poate reduce posibilitatea de receptare integrală și corectă a mesajelor.

Obstacolele generate de subordonați se exprimă prin: „rezerva subordonaților în exprimarea opiniilor din teama de a nu periclita avansarea, lipsa de obișnuință în comunicare, convingerea că problemele subordonaților nu interesează pe manager” [18, p. 196].

Probleme în calea negocierii educaționale apar și din cauza următoarelor diferențe:

Diferențe de personalitate, definite drept configurații unice în care se cristalizează, în cursul evoluției individului, totalitatea sistemelor de adaptare răspunzătoare de conduita sa.

Diferențele de percepție se referă la recepția și interpretarea mesajelor în mod diferit, afectate de personalitate, structura fizică și mentală, de mediul în care evoluează fiecare individ.

Diferențele de statut prevăd poziția emitentului și a receptorului în procesul comunicării ce poate afecta semnificația mesajului.

Diferențele de cultură, existente între participanții la comunicare, pot genera blocaje când aceștia aparțin unor medii culturale, sociale, religioase, organizaționale diferite.

Diferențele semantice vizează folosirea unor cuvinte în moduri diferite sau a unor cuvinte diferite în același mod.

O altă problemă a managerilor școlari în negocieri este incapacitatea de concentrare asupra detaliilor, deoarece managerii sunt deseori în criză de timp de a analiza ceva scrupulos, având dezvoltată mai degrabă capacitatea unei viziuni de ansamblu [12].

Încă o problemă distructivă, specifică proceselor de negociere, este prezentată de sindromul „totul îmi este permis”, ceea ce generează o relație manager-subordonat destul de tensionată, unde nu mai rămâne loc de „bună ziua” și de o colaborare eficientă, axată pe rezultate, și nu pe principii.

De asemenea, diverse divergențe provocate de manageri sunt și utilizarea „nixonism”-elor, declarații vagi, lipsite de exactitate. Nixonism-ele au intrat în uz odată cu audierile în urma scandalului de la Watergate. Exemple de nixonisme: „nu cred că este posibil”, „nu am spus asta”, „nu am aprobat așa ceva” [3, p. 139]. Ele sunt deseori utilizate pentru a se eschiva de la adoptarea unor decizii concrete, cu impact substanțial, sau cu scopul de a se eschiva de la deciziile deja aprobate.

Cercetătorii în domeniu au conturat o multitudine de probleme specifice negocierii. Acestea îngreunează desfășurarea firească a proceselor de negociere și diminuează semnificativ șansele de câștig. De aceea, ca domeniu de monitorizare, se propun în continuare un șir de soluții tipice de neutralizare a problemelor specifice negocierii.

După cum am observat, a fi un bun negociator înseamnă a aduna o serie de calități generale pentru a fi articulate cu aptitudinile specifice procesului de negociere. Sunt aduși

în discuție anumiți factori de personalitate prin intermediul celor mai frecvente surse de erori evidențiate în activitatea negociatorului.

Stereotipul este intenția de a atribui unei persoane, în mod intenționat, caracteristicile care aparțin grupului din care această persoană face parte. Negocierea cu o persoană care atribuie partenerilor de negociere clișee este dificilă și influențează negativ relațiile interpersonale și procesele de schimb din cadrul dezbaterilor. Deoarece stereotipul se bazează pe unele caracteristici de profunzime ale personalității, acest fenomen va fi dificil de contracarat.

Efectul de halo reprezintă tendința de a construi imaginea unei persoane, plecând de la o anumită situație în care aceasta a fost implicată. Prin efectul de halo, negociatorul nu poate evalua corect și actual partenerul de dialog, lăsându-se dominat de impresia produsă într-un moment din trecut. A negocia înseamnă a trăi în prezent situația și a aprecia corect, conform datelor actuale.

Efectul Pygmalion desemnează tendința de a atribui celorlalți elemente dezirabile, aflate în consens cu raționamentul și așteptările personale. Negociatorul va considera că obiecția partenerului vine în sprijinul ofertei sale, când situația este de fapt nefavorabilă. Lumea nu este întotdeauna așa cum dorim noi să fie.

Proiecția este procesul prin care atribuim celui alt calități sau defecte pe care nu le acceptăm în noi înșine. În multe situații conflictuale căutăm factorul responsabil în afara noastră: celălalt este nervos, celălalt este vinovat, dar noi niciodată nu avem nicio culpă. Observăm imediat „paiul” din ochiul celui alt și suntem siguri că „bârna” [20, p. 13-14] dintr-al nostru nu există, deci este necesar de a avea o proiecție clară înainte de negociere.

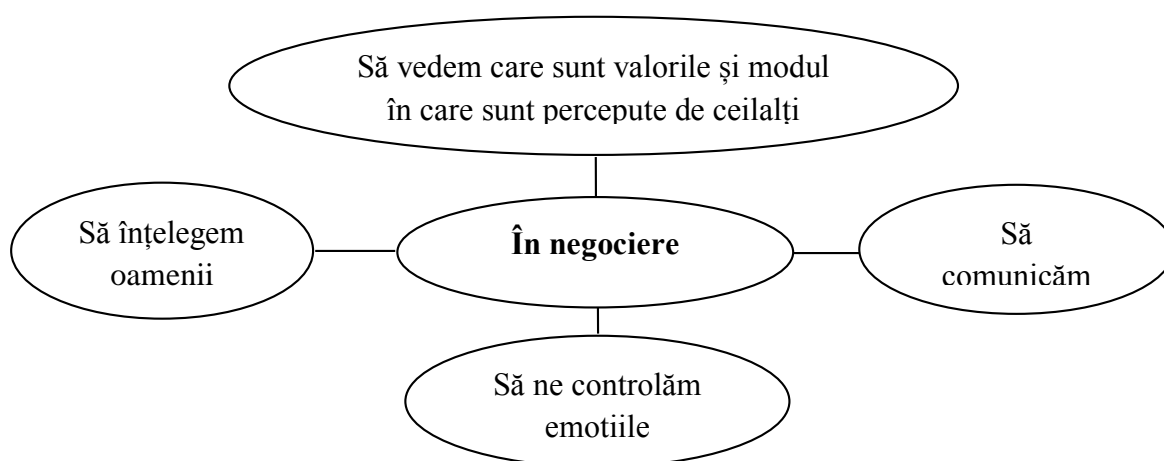


Fig. 1. Dobândirea aptitudinilor necesare în negocieri [11, p. 111]

Pentru un alt aspect de monitorizare a soluționării dificultăților specifice negocierii, inclusiv în domeniul educațional, este necesar să posedăm aptitudinile evidențiate în Figura 1.

Aceste aptitudini, în esență elementare, sunt destul de dificil de realizat, în schimb, odată ce sunt însușite prin experiență, conduc la facilitarea procesului de negociere.

M. Scherer reciproc accentuează o dată în plus importanța aptitudinilor reliefate în Figura 2.4. și propune o serie de reguli procedurale, care facilitează negocierea și contribuie la depășirea problemelor în negociere:

- ✓ Asigurarea unei bune înțelegeri reciproce, verificată permanent pe parcursul negocierii;
- ✓ Afirmarea sinceră, dar fără prejudecăți, a opiniilor referitoare la intențiile partenerului;
- ✓ Manifestarea empatiei;
- ✓ Evitarea furiei și a emoțiilor intense, căutarea soluțiilor de câștig mutual [Apud 2, p. 143].

O altă modalitate inovatoare de contracarare a problemelor în negocierea educațională este cunoașterea caracteristicilor partenerilor de negociere în funcție de perioada în care au apărut. Astfel, deosebim trei tipuri de parteneri de negociere:

- **Baby „Boom”-erii** sunt parteneri optimiști și iubesc libertatea. În negocieri trebuie să le arătăm că ce le oferim le va aduce satisfacție în plan personal, trebuie să oferim concesiuni cu avantaj personal și câștig bilateral.
- **Gen X** sunt mai pesimiști și neîncrezători. În negocieri trebuie să le arătăm că ne interesează securitatea lor. Ei nu acceptă diverse metode de negociere, sunt revoltați de politici meschine și de ideea de a face ceea ce se cuvine.
- **Noul mileniu.** Acestor parteneri trebuie să le dăm indicații clare, grafice, date concrete. Ei nu suportă să fie comparați cu cineva [9, p. 74-76].

Negocierea ajunge în impas când discuția „alunecă” de la subiect, când participanții se concentrează asupra unor probleme minore, în privința cărora sunt inflexibili. Pentru deblocarea situației în procesul de monitorizare este rațională:

- *Concentrarea asupra scopului.* Revenirea la obiectivele negocierii poate aduce negocierea pe făgașul cel bun.
- *Trecerea în revistă a progresului efectuat.* Participanții vor fi încurajați să deducă că au făcut un efort mare până la un moment dat, astfel vor rezolva dificultățile rămase.
- *Concentrarea asupra problemelor fundamentale,* când chestiuni minore devin obstacole în evoluția negocierii.
- *Punerea întrebărilor de tipul „Dar dacă...”* Dacă îi determinăm pe ceilalți să gândească într-un mod prin care impasul ar putea fi depășit, reușim să redeschidem discuția [7, p. 44-46].

Poate fi promițătoare negocierea, dar dacă oamenii se concentrează pe pozițiile lor și încearcă să obțină avantaje prin șmecherii sau să dezorganizeze procesul de negociere, trebuie să ne concentrăm pe:

- Problemă sau subiectul în discuție;
- Intenții și nu pe comportament;

- Necesitățile părții celeilalte, nu pe poziția pe care o adoptă [Ibidem, p. 44].

Așadar cercetătorii în domeniul negocierilor au realizat studii ample pentru a elucidă aceste tactici, reguli, modalități, recomandări de aplanare a problemelor din cadrul proceselor de negociere, care contribuie la creșterea randamentului de a avea câștig de cauză în negociere, iar managerul școlar trebuie să conștientizeze că „o afacere este bună, dacă este bună pentru ambele părți” [7, p. 14].

Pentru a implementa negocierea în educație și pentru a căpăta aceste avantaje, este nevoie de transformări în cadrul sistemului de învățământ, însă puțini conducători sunt pregătiți pentru schimbare. Mulți manageri activează în continuare sub imperativul legității perioadei de stagnare, sub complexul birocrăției, al stilului administrativ de a ordona. Aceasta este un ”infantilism intelectual” și nu se anihilează decât prin restructurarea sistemului.

Un alt element de stagnare a dezvoltării este ”complexul auto-administrației”. Un manager cu acest tip de complex își atribuie personal meritele colectivului. Pe fondul nedorinței subalternilor de a se opune managerului sau de a-l contrazice, el poate deveni un dictator sau poate aborda un stil autoritar de conducere [15].

Astfel, sunt binevenite și multășteptate transformările în sistemul educațional, iar negocierea, demonstrându-și capacitatea specifică de intervenție în alte domenii, se autorecomandă ca un proces inteligent și pașnic de tratative în învățământ, deoarece negocierea se situează în fruntea mijloacelor specifice oamenilor de a depăși stările conflictuale, fiind considerată o „artă a compromisului” [17, p. 15].

Astfel, știința negocierii reflectă credibilitatea negocierii în dorința de a găsi o soluție durabilă pentru conflicte, pentru înțelegerea tendințelor vieții internaționale și a rolului decisiv pe care identitățile colective îl pot avea [Ibidem], iar Lionel Bellenger insistă asupra ideii că în negociere se exprimă, în primul rând, maturitatea unei persoane, iar „managerii trebuie să posede maturitate în orice acțiune, maturitatea fiind expresia unui sens de responsabilitate și de auto-valoare” [Apud 4, p. 16].

Managerii școlari trebuie să-și manifeste maturitatea profesională prin desfășurarea activității de conducere în temeiul valorilor democratice, în baza unui management democrat, negocierea fiind necesară în realizarea acestor activități, deoarece este „o valoare pentru omul societăților democratice” [17, p. 24].

Negocierea abordează, la etapa actuală, interesele întregii omeniri, deoarece în centrul rezolvării tuturor problemelor stă omul și apărarea drepturilor și libertăților lui, de aceea constatăm că formarea competenței de negociere este absolut necesară pentru managerii școlari.

Bibliografie:

1. Cohen R. H. Orice se poate negocia. București: Colosseum, 1995. 275 p.

2. Cojocaru V. Gh. Schimbarea în educație. Schimbarea managerială. Chișinău: Știința, 2004. 336 p.
3. Dawson R. Secretele persuasiunii. Iași: Polirom, 2006. 300 p.
4. De Pree M. Leadership is an Art. New York: Dell Publishing, 1990. 148 p.
5. Fisher R., Ury W., Patton B. Succesul în negocieri. Cluj-Napoca: Dacia, 1995. 195 p.
6. Hiltrop J., Udall Sh. Arta negocierii. București: Teora, 2000. 176 p.
7. Keenan K. Ghidul managerului eficient. Cum să negociezi. București: Rentrop & Straton, 1998. 62 p.
8. Lacombe F., Pelea A. Rezolvarea dificultăților de comunicare. Iași: Polirom, 2005. 222 p.
9. Levinson J. C., Smith M., Wilson O. R. Guerrilla Negotiating. București: Bussiness Tech International Press, 1999. 381 p.
10. Pânișoară I-O. Comunicarea eficientă. Iași: Polirom, 2008. 422 p.
11. Rezolvarea conflictelor și negocierea. Manualul întreprinzătorului. București: Rentrop & Straton, 1999. 152 p.
12. Ross G. H. Negocieri în stilul lui Donald Trump. Tactici și strategii pentru a câștiga în orice tranzacție. București: Meteor-Press, 2008. 240 p.
13. Shapiro D. Conflictelor și comunicarea. Un ghid prin labirintul artei de a face față conflictelor. Chișinău: Arc. 1998. p. 320.
14. Shepherd M., Hogan Sh. Arta conversației civilizate. Ghid de exprimare elegantă. Ediția a II-a. București: Humanitas, 2008. 291 p.
15. Țurcan T. Psihologie managerială. Chișinău: Epigraf, 2004. 207 p.
16. Ury W. Dincolo de refuz. Ghid ale negocierilor cu partenerii dificili. Timișoara: Editura de Vest, 1994. 150 p.
17. Zăpârțan L. P. Negocierile în viața social-politică. Cluj-Napoca: Eikon, 2007. 379 p.
18. Zorlențan T. Managementul organizației. Vol. II. București: Holding reporter, 1996. 410 p.
19. Терентий Л. М. Психологические особенности дипломатических переговоров. Кишинев: А.С.Е.М., 2001. 244 с.
20. Georgescu M. Introducere în teoria negocierii. Universitatea Spiru Haret. Facultatea Sociologie-Psihologie. 85 p. Disponibil www.regielive-ro-introducere-in-teoria-comp (vizitat la 10.02.2016).