

*****استراتژی و تاکتیک*****

استراتژی و تاکتیک هر دو لازم هستند اما باید تمایزی بین آن دو قائل شویم. استراتژی، دستورالعمل کلی است که ما را در مسیر حرکت از نیازها و خواسته ها به اهداف هدایت می کند. اگر با داشتن اهداف و علائق مشخص، استراتژی اشتباهی را در پیش بگیریم، از همان شروع دچار سردرگمی خواهیم شد و باید خیلی خوش شانس باشیم که به مقصد مورد نظر برسیم.

از سوی دیگر، تاکتیک همیشه به دنبال استراتژی آمده و خطوط واضحی برای کارها مشخص می کند. اگر استراتژی را ایده فرض کنیم، تاکتیکها فرمول آن هستند. بهتر است این گونه بگوییم که هر دو لازم هم بوده اما اول ایده به وجود می آید. جهت گیری تاکتیک ها مستقیم به سوی اهداف نبوده بلکه به سوی استراتژی است. به همین دلیل گاهی ممکن است تغییرات غیر منتظره ای داشته باشند که در ظاهر برخلاف اهدافی است که ما دنبال می کنیم. مادامی که استراتژی وجود دارد انتخاب تاکتیک دارای اهمیت است. الزاما کوتاهترین مسیر بهترین مسیر نیست گاهی نیاز است در ابتدا بر مانعی فائق آمده یا با آن کنار بیاییم. هر تاکتیک تا زمانی که هدف را نتیجه دهد مناسب است و البته با در نظر گرفتن این ایده آل که زمان و تلاش کمتری صرف کند. در این زمینه تصمیمات تاکتیکی منعطف تر از استراتژی است و همچنین به نسبت در برابر تغییرات، پذیرا تر.

*****موقعیت ها در تعارض*****

***- رقابت :**

مصمم بودن برای به دست آوردن آنچه می خواهیم، می تواند موثر باشد اما نشانه همکاری نیست. بر این اساس که بدون توجه به دیگران منحصرأ به سوی هدف خود حرکت کنیم مانند یک بازی مجموع صفر "است. چنین رفتارهای قدرت محور تمام امکانات موجود را برای رسیدن به هدف مطلوب به کار می گیرد. ممکن است ما برای حقوق خود، یک دلیل موجه و یا برای منفعت خود بجنگیم. چیزی بهتر از این نیست که بخواهیم با این کار ، قدرت ، اقتدار واستقامت خود را اثبات کنیم ، حتی اگر نداشته باشیم. انتخاب این سبک به این معنی است که یک طرف، علایق و خواسته های خود را مقدم بر دیگران می داند. استفاده از چنین سبکی باعث ایجاد وضعیت برنده -بازنده می شود.

***-همکاری**

همکاری بیانگر تلاش مداوم برای یافتن راهی در جهت تحقق کامل خواسته های دو طرف است که می توان آن را معامله یکپارچه تلقی کرد. همکاری نیازمند آن است که دو طرف به اختلافات و دلایل آنها آگاه شده و در جهت یافتن راهی برای مشارکت حرکت کنند. اگر دو طرف در کنار هم قرار بگیرند همیشه راه حل خلاقانه ای برای اغلب مشکلات وجود دارد. آنها می توانند با اندکی حسن نیت در کنار اختلافاتی که آنها را از هم جدا می کند بدون آنکه اصول خود را از دست بدهند در کنار هم کار کنند و از دیدگاه ها و تجربیات دیگری بهره ببرند. آنها ممکن است برخی مسائل را به عنوان مجزا بررسی کنند یا بیدرنگ آن را کنار بگذارند، مهم آن است که توافقی کلی بر سر آن ایجاد شود. انتخاب این سبک به افراد کمک میکند تا به گونه ای کنار هم کار کنند که همه برنده باشند. با استفاده از این سبک، افراد در جستجوی راه حل هایی هستند که با علایق آنها متناسب باشد و باعث حفظ ارتباطات خوب و مؤثر نیز شود.

*** – مصالحه**

افراد زمانی از این سبک استفاده میکنند که به دنبال به دست آوردن تمام خواسته ها و علایق خود نیستند، یعنی ارضای برخی نیازها برایشان کافی است. در این روش، انعطاف پذیری، مبادله و مذاکره جایگاه ویژه ای دارد. هدف از مصالحه، رسیدن به روشی است که به نسبت برای هر دو طرف قابل قبول بوده و تا حدی برای هر دو رضایت بخش باشد.

تضاد همچنین محور توجه به منافع خود -همکاری را از نیمه میشکافد. وقتی مصالحه حاصل می شود ما از همه چیز چشم پوشی نکرده و همچنین تنها به خواسته های خود توجه نکرده ایم. چنین راه حلی بین اجتناب و همکاری قرار می گیرد، از تعارض اجتناب نکرده و برای فراهم کردن آنچه پیشنهادهای جدید ممکن است نیاز داشته باشند آماده است. مصالحه کاربرد زیادی در سیاست و دیپلماسی داشته در حالی که به عنوان ((هنر امکان)) شهرت دارد. اگر هیچ کدام از طرفین نتواند یا نخواهد امتیازات بیشتری فراهم کند (به علت محدودیت اختیارات)، این تنها انتخاب است که طبق تعریف بهترین نیز هست.

***-اجتناب**

همیشه اجتناب راه حلی است که برنده ای ندارد. مذاکره کنندگان به جای توجه به خواسته ها یا همکاری از تعارض عقب نشینی کرده و از توافق صرف نظر میکنند. در این مورد فرد نه خواسته های خود را در نظر می گیرد و نه خواسته های طرف مقابل را. او به سادگی از حل مشکل خودداری کرده شاید به این علت که طرف مقابل به نظر بسیار قدرتمند بوده و مواجهه، در ظاهر موفقیت آمیز نمی نماید. استراتژی اجتناب ممکن است کیفیتی بسیار دیپلماتیک به همراه مشکلات فاحش داشته باشد و برای رسیدن به نتیجه مطلوب تر به تعویق بیفتد

اجتناب، یک انتخاب بسیار متنوع و در نتیجه مفید برای چنین موقعیت هایی است؛ اما همانند سایر انتخاب ها باید تنها در شرایط بسیار هدفمند به کار گرفته شود. به طور قطع نباید آن را به عنوان یک راه حل موجود دید. اجتناب مداوم از تعارض، پیوسته انتظارات ما را کم کرده و بنابراین شانس نیل به نتایج رضایت بخش را در آینده به حداقل می رساند.

***-سازش**

سازش نقطه مقابل رقابت است. سازش ادعا نبوده بلکه بیشتر همکاری است. مذاکره کننده اکثر اهدافش را انکار می کند. او در جهت رضایت طرف مقابل، خواسته هایش را قربانی می کند که یا ناشی از سخاوت و از خود گذشتگی بوده یا از اجبار نشأت می گیرد. غالباً تسلیم شدن ممکن است به عنوان ضعف یا نشانه ساده لوحی برداشت شود؛ اما به عنوان یک استراتژی نباید کنار گذاشته شود و وابسته به هدف و جزئیات موقعیت موجود به کار آید.

***** چه استراتژی را در چه زمانی استفاده کنیم؟*****

— پیامدها

تمام تلاش خود را می کنیم تا موقعیت خود را حفظ یا بهتر کنیم با وجود اختلافات با یکدیگر کار کنیم تا به بهترین پیامد دست یابیم. حداقل یک توافق قابل قبول که بهترین انتخاب در شرایط موجود است را می توانیم پیشنهاد دهیم چرا که همیشه این راه بهتر از قطع مذاکره بدون هیچ توافقی است. آنچه واضح است این است که اگر مذاکره برای ما اهمیت زیادی داشته باشد آن را قطع نمی کنیم. اگر آن را رها کنیم افراد دیگری در آینده جای ما را خواهند گرفت و این رها کردن، رها کردن های بعدی را هم در پی خواهد داشت.

—قدرت نسبی

توازن قدرت بین شرکت کنندگان اثر مشابهی بر جریان حوادث دارد. این خود آشکار است، کسی که قدرت آن را دارد که خواسته هایش را تحمیل کند به برآوردن آنها نزدیک تر است. مگر آنکه هدف کاملاً متفاوتی را دنبال کند. قدرت محض نیز الزاماً به این معنا نمی تواند باشد که چیزی به ثمر بنشیند؛ اما به وضوح احتمال آن زیاد است که تأثیر زیادی بر انتخاب استراتژی داشته باشد. فردی که قدرت را در دست دارد می تواند هر زمان از آن بهره ببرد. این همان اصل بازدارندگی است. آمیدی در حمله به دشمنی که قوی تر از شماست وجود ندارد. ارزیابی دقیق قدرت خود به همان اندازه اهمیت دارد که دقیق ترین ارزیابی ممکن از دشمن. از این جهت ما باید منابع و پایه های قدرت را بشناسیم.

—خواسته های مشترک

یکی از متغیرهای موثر در همکاری خواسته های مشترک می باشد طبیعی است که ما انتظار داشته باشیم هر چه خواسته های طرفین هماهنگ تر باشد، آنها تمایل بیشتری به همکاری دارند. اگر هر دو به دنبال یک هدف مشترک باشند تمایل بیشتری دارند که با یکدیگر همراهی کنند. به طبع هر چه خواسته های مشترک کمتری بین آنها وجود داشته باشد تلاش کمتری در جهت همکاری خواهند داشت. زمانی که استراتژی خود را بر می گزینیم بهتر آن است که در مورد کوچکترین مسائل نیز شفافیت داشته باشیم. موقعیت مشابه زمانی است که ما استراتژی خود را در جریان مذاکره می پذیریم.

— کیفیت رابطه

میزان همکاری همچنین به کیفیت روابط شخصی بین افراد مذاکره کننده بستگی دارد. پر واضح است که گاهی ریسک کردن فراموش می شود. به وضوح رفتار همه ما با دوست خود متفاوت از یک فرد مذاکره کننده غریبه و متفاوت از یک دلال بدنام است. اگر تجربه خوبی از فرد مذاکره کننده داشته باشیم و او را فردی جدی و قابل اعتماد بدانیم، مسیر همکاری بسیار هموار است. همچنین برعکس آن نیز صادق است به این معنا که طرف مقابل نیز باید پیش از همکاری حس کند که ما به اندازه کافی قابل اعتماد هستیم. هر دو طرف حق انتخاب همکاری را دارند؛ اما این امکان همیشه وجود دارد که در کنار یک رابطه شخصی خوب، خواسته های بسیار متفاوتی وجود داشته باشد که مانع رسیدن به توافق در جریان همکاری شود. در چنین مواردی نتیجه بیشتر به سوی توافق مایل است یا یکی از طرفین برای حفظ رابطه عقب نشینی می کند. این امکان نیز وجود دارد که هر دو برای فرار از کشمکش بین خواسته ها و روابط باشند نه پیشبرد مذاکره.

***** انتخاب استراتژی *****

اکنون که موقعیت های اصلی را با ذکر مثال مطالعه کردیم . حال این سوال مطرح است که کدام مورد را باید برای شرایط موجود برگزینیم . پاسخ جامعی برای این سؤال وجود ندارد . اول آنکه خواست شخصی ما تأثیر قطعی بر استراتژی که انتخاب می کنیم دارد . یک مذاکره کننده خوب باید بر تمام امکانات مسلط بوده و بتواند خود را در همه موقعیت ها تصور کند؛ اما هر کدام از ما اولویت های خود را داریم . ممکن است مایل باشیم خواسته های خود را با فشار عملی کنیم یا عقب نشینی کرده یا به دنبال جایگزین های جدید باشیم . این جنبه شخصیتی نباید دست کم گرفته شود .

استراتژی هایی برای حل و فصل تعارض**

مذاکره تنها راه حل و فصل تعارض نیست. در زیر پنج گزینه وجود دارد که می توان از آن ها برای حل و فصل تعارض بهره جست:

۱- مذاکره: هدف یک مصالحه مشترک برد-برد است.

۲- دیکته کردن شرایط: . شرایط می تواند از سوی هر کدام از طرف های میز مذاکره فارغ از اینکه فروشنده یا خریدار است بر طرف دیگر اعمال شود.

۳- تسلیم شدن: این رویکرد هیچ نشانی از مصالحه و اشتراک ندارد.

۴- حکمیت: حل و فصل تعارضات و صدور قطعنامه توسط یک شخص ثالث است که دارای قدرت مطلقه است.

۵- حل مسئله: حل مسئله قطعنامه ای برای حل تعارض از طریق توافق مشترک است هیچ مقایسه ای در روش حل مسئله نیاز نیست

****تاکتیک ها و دستورالعملهای متداول برای مذاکره در تجارت بین الملل****

■ تاکتیکها:

۱- ایجاد وقفه در مذاکره

شما باید مایل و قادر باشید که به منظور دستیابی به هدفی خاص یا برای تعیین پذیرش رقیبتان نسبت به آن هدف وقفه ای در مذاکرات ایجاد کنید. ۱. با توجه به مطالب فوق و موقعیت مذاکرات، این استراتژی را می توان به روش های مختلفی بکار گرفت. مؤدبانه تقاضا کنید که برای چهار ساعت مذاکرات قطع شود. نشان دهید از آنجاییکه هیچ گونه پیشرفتی حاصل نشده است مایل می باشید که ادامه مذاکرات به هفته بعد موکول شود یا اینکه قاطعانه (یا شاید به طرزی نمایشی) به رقیبتان بگویید که جلسه را ترک کند بدون آنکه از زمان مذاکرات آتی حرفی به میان آورید.

زمانی که شما تصمیم می گیرید این تاکتیک را به کار بندید باید نفس عمیقی بکشید، محتاطانه عمل کنید و منتظر حرکت بعدی رقیبتان باشید. جلوگیری از ادامه مذاکرات بعضی اوقات باعث می شود که طرف مقابل عکس العمل شدیدی نشان خواهد داد و در بعضی از مواقع، عکس العمل رقیبتان ممکن است به صورت خونسردی افراطی یا بی تفاوتی نمایان شود.

این عمل معمولاً از امکان دستیابی به امتیازاتی که در آخر توسط رقیبتان در مذاکرات پیشنهاد می شود خواهد کاست. البته در بعضی مواقع رقیبتان ممکن است نسبت به وقفه در مذاکرات به امتیازاتی که شما پیشنهاد می کنید عکس العمل نشان دهد.

۲- حفظ آبرو در مذاکرات غیررسمی

مذاکرات غیررسمی در میان مذاکره کنندگان بسیار مجرب که در تجارت اعتقاد راسخی دارند، بیشتر از طریق ارتباطات غیررسمی است تا هرگونه تاکتیک دیگر. در این نوع مذاکره می توان به امتیازات زیادی دست یافت و بن بست های بیشتری را از بین برد.

برای اینکه تاکتیک ارتباطات غیررسمی مؤثر واقع شود، باید با مذاکرات رسمی کاملاً تفاوت داشته باشد. این تفاوت می تواند به روشنی یک مکالمه غیررسمی در راهرو اداره یا در گوشه ای از اتاق مذاکره باشد.

نکته مهم در هر مرحله این است که چراغ های نورافکن خاموش است، بنابراین دو طرف مذاکره که در جلسات رسمی با هم به مقابله می پردازند می توانند به آرامی موقعیت را مورد بررسی قرار دهند و توافقات را عملی سازند (توافقات ممکن است به صورت رسمی اعلام شوند و حتی در کنفرانس عمومی آتی به طور رسمی درباره آن به مذاکره پردازند) در نتیجه هر دو مذاکره گر می توانند بدون از دست دادن آبرو و احترام خود در جریان مذاکرات با سازش ها موافقت کنند. هیچ کدام از مذاکره کنندگان مجبور نیستند در جلسات رسمی مذاکره به اشتباهات خود اعتراف کنند یا تسلیم شوند. در حقیقت سازش های ناشی از جلسات رسمی مذاکره را می توان به صورتی طرح ریزی کرد که هیچ کدام موقعیت خود را از دست ندهند.

گرچه اکثر افراد تیم مذاکره کننده می توانند از تاکتیک ارتباطات غیررسمی استفاده کنند، اما افرادی که درگیر ارتباطات غیررسمی هستند اساساً باید دارای دو ویژگی باشند:

۱. آنها باید خود را به عنوان فردی قابل اعتماد و معتبر معرفی کنند..

۲. آنها باید در تصمیماتی که با تیم مذاکره کننده مقابل گرفته میشود به معنای واقعی اختیار داشته باشند یا حداقل به طور جدی بر آنها تأثیر بگذارند. اگر دو طرف مذاکره اعتمادی متقابل نسبت به همدیگر نداشته باشند، آنها نمی توانند پیشنهادهای منصفانه ای بدون ترس ارائه دهند و رقیب آنها پیشنهاد آنها را در جلسه بعدی به باد تمسخر خواهد گرفت.

۳- اقدام به حمله

حمله کردن به معنای گرفتن نیروی حرکت و ایجاد مانع برای رقیب به منظور دست نیافتن به آن است.

برای استفاده مؤثر از این تاکتیک در مذاکرات شما باید در جریان مذاکره در اسرع وقت اقدام به حمله کنید. به هر حال ((اسرع وقت)) به معنای زمانی است که شما توانایی اقدام به گرفتن نیروی حرکت رقیب و حفظ آن را دارید. تنظیم وقت، کاملاً مانند تکنیک هایی که برای استفاده از تاکتیک ها در مذاکره لازم هستند از اهمیت خاصی برخوردار است.

تمرکز بر نقاط ضعف رقیبتان در مذاکره یکی از تکنیک های خوب برای حمله است. این دیدگاه رقیبتان را وادار می سازد که وقت و توجه بیشتری بر نقاط ضعف خود صرف کند (هم برای آمادگی جهت شرکت در مذاکرات و هم در جلسات واقعی).

یکی دیگر از روش های مفید حمله، توجه کردن به نوع زبانی است که رقیب از آن استفاده می کند. زمانی که رقیبتان برای توصیف موقعیت خود (محصولات، خدمات و حمایت به صورت شفاهی یا از طریق بروشورها و تبلیغات) از کلمات بسیار سختی استفاده می کند، شما می توانید از وسیله ای مؤثر برای حمله استفاده کنید. برای به کارگیری این روش، شما باید مذاکرات را به سمتی سوق دهید که بر کلمات صریحی که رقیب از آن استفاده میکند متمرکز شود.

تاکتیک های متقابل در برابر پیشی گرفتن در حمله به قرار زیر است:

۱. در موقعیت قوی تری اقدام به حمله کنید.

۲. به رقیب فرصت دهید که نخست برای مدتی کوتاه و موقتی دست به حمله بزند و سپس قبل از آنکه ضرری جدی شما را تهدید کند، این موقعیت را از آن خود سازید. هر دو این تاکتیک ها در برابر مذاکره کننده ای که تجربه کمی دارد، بسیار مؤثر است.

۴- حمله غافلگیرانه

هرگونه مانور در مذاکرات می باشد که تغییرات ناگهانی و غیر مترقبه ای در مورد رقیب ایجاد می کند. خلاصه ای از روشهای مؤثر به کارگیری این تاکتیک به شرح زیر می باشد:

الف (عصبانیت آنی؛

ب) تغییر غیرقابل پیش بینی و آشکار در زیروهم صدا بر طبق آنچه در بالا ذکر شد؛

ج) تغییرات از پیش تعیین شده در مذاکره کنندگان؛

د) ابراز غیر مترقبه احساسات، یا معرفی موضوعی احساسی در مذاکرات (مثلا موضوعی که مذاکره کننده ای را بتواند تا حد معقولی به هیجان آورد)؛

ه) به بن بست کشاندن ناگهانی مذاکرات برای مدتی کوتاه یا طولانی تر

۵- به کارگیری تاکتیک انجام معامله در حد کمال

((معامله را خوب انجام دهید یا کارها را به حد کمال برسانید)). این عبارت در جریان مذاکرات بیانگر تاکتیکی است که شامل اقدامی متهورانه میباشد و برای قرار دادن طرفی از معامله در جایگاهی برتر طرح ریزی می شود. در مذاکرات تجاری، فردی که این تاکتیک را با موفقیت به کار می برد به طرف مقابل (شفاهاً یا در عمل) می گوید که یا باید با موضوعی موافقت کند یا آن را قبول نکند.

به خاطر وجود قاطعیت، این تاکتیک به استراتژی قطع مذاکرات ارتباط پیدا می کند. به هر حال، تکنیک ((معامله را خوب انجام دهید یا کارها را به حد کمال برسانید)) می تواند بسیار ظریف تر و اصیل تر عمل کند. این تاکتیک برای دستیابی به اهداف ذیل می تواند بسیار سودمند باشد:

✓ **استیلا یافتن بر رقیبی ضعیف تر:** برای این منظور، طرفی که از امتیاز انجام معامله برخوردار است این تاکتیک را برای وادار ساختن رقیب ضعیف تر به انجام معامله به کار می برد

✓ **غافلگیر کردن طرفی از معامله که آمادگی ندارد:** در اینجا طرفی که از این تاکتیک استفاده می کند، مذاکره کننده ای را که در شرایط نامساعدی قرار دارد خلع سلاح می کند. در این حالت مذاکره کننده ضعیف به خاطر ترس از دست دادن معامله، یا نداشتن اطلاعاتی که ممکن است شرایط را به صورت دیگری جلوه گر سازد، به امضاء قرارداد تن در میدهد.

✓ **به کار بردن طرح نهایی با مقتضیات زمان:** در این حالت مذاکره کننده ای که از موضوع ضعیفتری برخوردار است از عدم انجام معامله می ترسد یا شاید واقعا چنین موقعیتی برای مدت ها برای او فراهم نشود

✓ **به نتیجه رساندن موضوعات:** زمانی که به مذاکرات بیشتری نیاز نیست یا ادامه مذاکرات به علت کمی وقت انجام پذیر نیست. شما می توانید از این تکنیک به عنوان آخرین ضربه استفاده کنید؛ یعنی زمانی که پیروزی با انجام یک از این اعمال نمایشی امکان پذیر است. همچنین می توانید این تکنیک را قبل از انجام معامله به طور موفقیت آمیزی به کار بندید، برای اینکه طرف مقابل تان را وادار به عمل یا واکنش کنید.

۶- عبور از موانع با یک پرش

این تاکتیک لزوماً روش دستیابی یا حفظ نیرو به جهت مذاکره می باشد. در جریان مذاکرات تجاری، مهم ترین مسئله در مورد این دیدگاه افشای اهداف تان برای رقیب می باشد. به این وسیله شما رقیبتان را وادار کنید که به طور جداگانه اهدافتان را رد یا با آنها توافق کند.

این تاکتیک فواید زیادی دارد:

- ✓ اول: اینکه به شما در دستیابی و حفظ نیروی کنترل در مذاکرات کمک می کند.
- ✓ دوم، این تاکتیک شما را قادر می سازد تا در هر مرحله از مذاکره موضوعی دیگر را مطرح کنید.
- ✓ سوم، این تاکتیک به طور نامحسوسی رقیب را تحت فشار قرار می دهد که تعادل خود را از دست بدهد.
- ✓ چهارم، این تاکتیک شما را قادر می سازد که با موقعیت رقیب، خود را در مذاکره ارزیابی کرده و در نهایت انعطاف، نسبت به آن واکنش نشان دهید.
- ✓ پنجم، این تاکتیک امکان این مسئله را افزایش میدهد که رقیبتان با مسئله خاصی که شما در مذاکره مطرح کردید موافقت کند.
- ✓ ششم، این تکنیک اثر اقدامات مختلف بازاریابی را جهت از بین بردن آمادگی خریدار تضعیف می کند. در نهایت این تکنیک به تیم مذاکره کننده تان کمک می کند که از مسئله اصلی دور نماند

۷-در اختیار گرفتن کنترل دستور جلسه

یکی از تاکتیک های دیگر مذاکره تهیه دستور رسمی جلسه برای هر جلسه از مذاکرات مهم است .دستور جلسه ای که تیمتان آماده می سازد، امتیازات زیادی دارد:

✓ اول اینکه دستور جلسه شما را وادار می سازد که اولویتها و اهدافتان را در مورد جلسه مطرح شده مورد بررسی قرار دهید.

✓ دوم اینکه دستور جلسه توانایی شما را در به دست گرفتن کنترل جلسه مذاکره تقویت می کند و به این وسیله توانایی بالقوه تان را در تحقق بخشیدن به اهداف تیمتان افزایش میدهد .در دست گرفتن کنترل جلسه تقریبا همیشه به عنوان امتیازی مهم در نظر گرفته می شود، به خصوص زمانی که این کنترل شما را قادر می سازد که استراتژیهای از قبل طرح ریزی شده را به کار بندید یا مانع از موفقیت نقشه های رقیبتان شد.

✓ سوم اینکه دستور جلسه ای که به دقت طرح ریزی شده است شما را قادر می سازد که موضوعات را با توجه به اهمیت آنها به صورتی مطرح سازید که حتی به حل مسائل معوقه منجر شود و این اطمینان را به وجود آورد که مسائل مهم مرتبط به هم باهم مدنظر قرار خواهند گرفت

۸- نقض مفاد قرارداد

بیشتر استانداردهایی که به قراردادی منجر می شود شامل تعدادی مفاد می باشند که بسیار یک طرفه هستند. زمانی که پیش نویس قرارداد توسط مذاکره کننده رقیب نوشته می شود یا ارائه می شود، شما باید تشخیص دهید که آیا این مفاد معمولاً رقیب را مورد حمایت بیشتر خود قرار میدهد و منفعت کمی اگر داشته باشد. برای سازمان تان خواهد داشت. در حقیقت، بسیاری از این مفاد ممکن است خطرات عمده ای را برای شرکتان به وجود آورند.

یکی از مسائل مشکلی که مذاکره کنندگان با آن روبه رو می شوند این است که چطور می توان این مفاد را طوری تغییر داد تا آسان تر شوند. این مسئله زمانی حاد می شود که تیم مذاکره کننده یا وکیل تان تجربه کمی در برخورد با فروشنده یا قرارداد دارد.

یکی از روشهای مؤثر برخورد با مفاد استاندارد، بررسی آنهاست تا بتوان آنها را به طور مساوی برای هر دو طرف در معامله قابل اجرا ساخت.

خطر عمده در به کارگیری تاکتیک نقض مفاد این است که وکیل طرفی که فرم قرارداد را ارائه میدهد، درک بیشتری از قوانین حاکم و توانایی بیشتری در استفاده از این امتیاز خواهد داشت، به طوری که می تواند مفادهای اصلاحی را به نفع طرف مورد نظر تمام کند.

*****دستورالعملها*****

مجموعه قوانین مرتبط با آماده شدن برای مذاکره

- ✓ ۱- قوانین مرتبط با اتخاذ استراتژی های مناسب مذاکره از جمله: تعریف منافع اساسی، فراهم کردن شرایط ترک مذاکره و تصمیم گیری برای چگونگی برخورد با استراتژیهای همتایان طرف مذاکره؛
- ✓ ۲- قوانین مربوط به نحوه مدیریت مذاکره رودررو، با در نظر گرفتن منافع خود و طرف مقابل، زمان، اشخاص دست اندرکار، فرآیندهای ارتباطی و.....:
- ✓ ۳- قوانین مربوط به مذاکره کردن فراتر از مذاکره؛ که به آن قسمت از کلیت مذاکره اطلاق می شود که فراتر از آن چیزی است که عموماً به عنوان وظیفه معمول مذاکره کنندگان در نظر گرفته و در یک چارچوب زمانی محدود گنجانده می شود.

*****آمادگی برای مذاکره*****

اصل ۱: برای آماده شدن آماده شوید.

اولین و مهم ترین قانون مذاکره تجاری بین المللی، آماده شدن برای شروع مذاکره یا بر حسب نیاز در مواردی، آماده شدن برای قطع و ترک مذاکره است. که ممکن است به دلایلی چون ارزش پایین دستاوردهای مذاکره یا هنگامی که اعزام مدیران به مذاکره با منافع مورد انتظار همخوانی نداشته باشد ضرورت پیدا کند. مردم معمولاً زبان و پیشینه فرهنگی مشترکی دارند که به عنوان پایه و اساس مشترکی از دانش عمل می کند. مذاکره، همانند هر نوع فعالیت استراتژیک دیگری، بیش از آنکه مبتنی بر آنچه باشد که فرد انجام می دهد، مبتنی بر اقداماتی است که وی انجام نمی دهد.

مهم ترین مسئله ای که باید مد نظر قرار بگیرد این است که فعالیت فرد مذاکره کننده تا حد زیادی از مدت ها قبل از گردهمایی افراد حاضر در مذاکره، شروع شده است. افراد مذاکره کننده باید برای موضوع مورد بحث به خوبی آماده شده باشند و درک روشنی از منافع اساسی خود، اهداف، حداقل های مدنظر خود در جلسه و فضای مورد نیاز برای مانورهای کلامی خود در مذاکره داشته باشند.

قبل از شرکت در یک جلسه مذاکره، افراد باید به اصول اولیه هنجارهای رفتاری فرهنگ طرف مقابل به ویژه در ارتباط با قرارهای ملاقات، وقت شناسی و برنامه ریزی آگاه باشند.

اصل ۲: اطلاعات درست گردآوری کنید.

اطلاعات مهم و کلیدی در خصوص مذاکره باید قبل از آغاز مذاکره جمع آوری شوند. مذاکره کنندگان در نتیجه باید اقدام به ایجاد شرایطی برای نشان دادن تمایل به تبادل اطلاعات با یکدیگر کنند. این شرایط می تواند از طرق زیر حاصل شود:

✓ اطلاعات در مورد شریک کاری جدید: این اطلاعات از طریق داده های جمع آوری شده از افراد و گروههای مرتبط با فرد مورد نظر، ساختار گروهی که با آن همکاری می کند و پیشینه و جایگاه وی در گروه به دست می آیند. در ابتدا باید به دنبال مشترکاتی بین سازمان خود و بقیه گروه ها باشید. در مرحله دوم باید به این مسئله توجه کنید که با چه نوع افرادی در گروه مقابل رو به رو خواهید شد، این افراد بصورت گروهی در مذاکره شرکت می کنند یا منفرد، افرادی فنی هستند یا کارشناسان بازرگانی. در مرحله سوم باید به بررسی این مسئله بپردازید که با چه سطحی از افراد رو به رو هستید، مدیران بازاریابی و معاون رئیس جمهور یا افسران ارشد اجرایی و در نهایت در مذاکرات تجاری بین المللی، باید به هرگونه حدود و محدودیت های مرتبط با تجارت و کسب و کار بین المللی بین دو کشور آگاه باشید.

✓ انتظارات طرف مقابل: در نظر گرفتن حدود و محدودیت های آنان (به خصوص از لحاظ میزان توانایی آنها با تعهداتی که توسط مافوقشان داده می شود). مسئله مهم در نظر گرفتن و ارزیابی همسانی اهداف شما و طرف مقابل است. همچنین مسئله دیگری که توجه به آن حائز اهمیت است توجه به انتظاراتی است که هر دو طرف ذی نفع در پی برآورده کردن آنها هستند. اگر در مذاکره اهداف متناقضی داشته باشید و این اهداف با هم هم پوشانی نیز نداشته باشند (به گونه ای که حداقل انتظارات شما تفاوت زیادی با حداقل انتظارات طرف مقابل داشته باشد) آن گاه با مذاکره

ای دشواری روبه رو خواهید شد.

✓ فرایند تصمیم گیری گروه مقابل: باید به سبک کلی تصمیم گیری گروه مقابل توجه کرد (آیا تصمیم گیری به صورت مرکزی و توسط فرد خاصی انجام می شود یا به صورت گروهی که در آن تمامی اعضا شرکت می کنند و یا هیئت بررسی بر آن نظارت دارند)؛ تصمیم گیرنده کیست؟ آیا تصمیم اتخاذ شده با اهداف شما همسانی نزدیکی دارد؟ تا چه حد سبک تصمیم گیری آنان با سبک شما متناسب است؟ نکته قابل توجه این است که باید نسبت به سبک تصمیم گیری آگاهی داشته باشید خواه فرد تصمیم گیرنده گروه باشد خواه فرد. در صورتی که طرف مقابل مذاکره سبک تطمیع گیری فردی یا گروهی داد باید بدانید که تصمیمات کجا و توسط چه فردی گرفته می شود. سپس باید این مسئله را مد نظر قرار که چگونه سبک تصمیم گیری شما با سبک طرف مقابل منطبق می شود حتی اگر مجبور به ایجاد تطابقی با سبک آنان باشید. پیشنهاد ما این است که تا حد امکان سبک خود را با آنان هماهنگ کنید.

✓ اطلاعات محیطی: منظور از این گونه اطلاعات، آگاهی نسبت به گروه هایی همچون دولت، مراجع ناظر و غیره است که بر تصمیمات طرفین مذاکره تأثیر می گذارند (برای مثال نقش کمیسیون اتحادیه اروپا). این روزها دولتها و مشتریان توجه ویژه ای نسبت به تأثیرات محیطی سرمایه گذاری خارجی و صنعتی شدن دارند. در برخی از بخش ها همچون کشاورزی و صنایع غذایی، انرژی و تولید برق و دارو، این مسایل از اهمیت بسزایی برخوردار است. در این صنایع، یک شرکت باید توجه بیشتری را نسبت به قوانین و مقررات دولت های محلی مبذول کند. شرکت های امریکایی اغلب با این نگرش به پای میز مذاکره می آیند که چون در ایالات متحده قوانینی که توسط اداره غذا و دارو تنظیم شده اند بسیار سختگیرانه هستند دیگر نیازی به نگرانی در مورد قوانین دیگر کشورها ندارند.

✓ اطلاعات مربوط به رقابت در مذاکره: این اطلاعات شامل مواردی از این قبیل هستند: رقبای بالقوه چه افرادی هستند؟ و موقعیت آنان در فرایند مذاکره چیست؟ به عنوان فرد مذاکره کننده باید به تمامی اطلاعاتی که مربوط به رقبای حاضر در پروژه ای خاص است واقف باشید. از دیگر اطلاعاتی که باید در بدو مذاکره از آن مطلع باشید نقاط قوت و ضعف گروه مقابل است. این اطلاعات در مورد گروه شما نیز صدق می کند. به این معنا که باید نسبت به نقاط قوت و ضعف، پیشنهاد و محصول خود آگاه باشید.

✓ مسئله دیگر مربوط به طرف سوم مذاکرات است. طرف سوم در مذاکره شامل مشاوران، اتحادیه های تجاری، گروه های طرفدار محیط زیست، و سازمانهای غیردولتی (NGOs) است. این گروه ها حضور غیر مستقیمی در روند مذاکرات دارند. به این گونه که خواه در جلسه مذاکره حاضر باشند، خواه حاضر نباشند بر تصمیمات طرفین مذاکره تأثیر گذار خواهند بود.

✓ همچنین جمع آوری این قبیل اطلاعات، طبقه بندی و ارزیابی آنها ضروری می کند چرا که ما را آگاه می سازد که کدام یک از اطلاعات نیازمند بررسی بیشتری است و چه اطلاعات اضافی دیگری مورد نیاز است. نکته دیگری که اشاره به آن از اهمیت ویژه ای برخوردار است شناسایی اطلاعاتی است که تا قبل از رسیدن به میز مذاکره قادر به جمع آوری آنها نیستیم، بنابراین باید نسبت به ارزیابی چنین اطلاعاتی هوشیار باشیم تا به محض رسیدن به جلسه مذاکره نسبت به بررسی آنها اقدام کنیم. برای مثال شناختن نیازها و اهداف گروه مقابل که حتی ممکن است در طول روند مذاکره نیز تغییر کند.

اصل ۳: موانع بین فرهنگی را در اسرع وقت ارزیابی کنید.

افزایش چشمگیر تعاملات بین المللی علی الخصوص در کسب و کار بین المللی و در زمینه های فناوری، ارتباطات و آموزش، باعث پدید آمدن فرهنگ جدیدی به نام «فرهنگ بین المللی» شده است که برخورد پیشینه های فرهنگی و کلیشه ها را کاهش می دهد.

برای به دست آوردن اطلاعاتی در مورد تفاوت های فرهنگی و اهمیت آنها، بسنده کردن به جمع آوری اطلاعات متفرقه و سطحی در مورد فرهنگ و عادت مربوط به خوردن و نوشیدن (زندگی روزمره) همتای خود کافی نیست. اولویت اول ما باید گسترش درک عمیق تری از فرهنگ همتای خارجی خود و روش های انجام کسب و کار بین المللی باشد، در چنین حالتی است که می توانیم رویکردی همدلانه تر نسبت به انجام کسب و کار بین المللی با مردمان آن فرهنگ داشته باشیم. با این حال درک واقعی فرهنگی دیگر و تفاوت های موجود بین آن و فرهنگ خود، نیازمند داشتن درکی عمیق از فرهنگ خودمان است. آنچه که دانستن و داشتن اطلاعات در مورد آن حائز اهمیت است این است که چگونه فرهنگ شما و تفاوت های موجود میان دو فرهنگ بر مسائلی که در میز مذاکره اتفاق می افتد تأثیرگذار است. نقطه قوت شما در درک خود و فرهنگ خود است همان گونه که نقطه قوت رقیب شما نیز در دانش و درک او از زمینه های فرهنگی است. باید نقاط قوت خود را به حداکثر و نقاط ضعف را به حداقل ممکن برسانید.

اصل ۴: برای آن نوع معامله ای که به مذاکره گذاشته می شود آماده شوید.

انواع مختلف پروژه ها نیازمند نوع خاصی از آماده سازی هستند. پروژه هایی همچون پروژه های کلید در دست ، فروش صادراتی، اعطای مجوز، سرمایه گذاری مشترک، قرارداد دلالی، ادغام و خرید (شرکت ها، برندها، ...) و غیره، هر یک در عمق و دامنه متفاوتی از مذاکرات مورد بحث قرار می گیرند. همچنین برای انواع پروژه های مختلف، قوانین متفاوتی در یک کشور خاص اعمال می شود. بنابراین نمی توان از اطلاعات و استراتژی های یکسانی برای تمام انواع پروژه ها استفاده کرد. برای مثال در توافقنامه اعطای مجوز باید تصمیم بگیرید که حق و امتیازبر مبنای کل تولید، فروش یا به صورت یکجا پرداخت شود. در اینجا مهم ترین عامل، مقایسه درآمدها و هزینه های بالقوه با درآمدها و هزینه هایی است که با روش های دیگر ورود به بازار حاصل می شوند. تنها بعد از این نوع تجزیه و تحلیل هزینه و فایده است که شرکت از اهمیت مذاکرات و اینکه چه نوع استراتژی و رفتاری باید اتخاذ شود، آگاه می شود.

درخصوص سرمایه گذاری های مشترک، مهم ترین مسئله مورد اختلاف، اهداف گروه های دخیل است. در جایی که شرکتی خارجی، سرمایه گذاری مشترک را به عنوان روشی انتفاعی برای ورود به یک بازار پرسود می بیند، شریک محلی او ممکن است تنها به دنبال کسب تکنولوژی شریک خارجی خود باشد. در مواردی که دولت های دیگر کشورها به عنوان شریک شما باشند، احتمالاً بیشتر متمایل به گسترش صنایع داخلی هستند و بنابراین تأکید زیادی بر سرمایه گذاری مشترک برای خرید اجزا و مواد خام در بازار داخلی خواهند داشت.

اصل ۵: همدلی به تنهایی کفایت نمی کند.

همدلی در فرهنگ لغات و بستر به عنوان «درک کردن، آگاه بودن از، حساس بودن به، و به جای دیگران احساسات، افکار و تجربیات آنها را تجربه کردن»، است. بنابراین همدل بودن با افراد دیگر به معنی درک نیازها، انگیزه ها و همچنین خود آنهاست. این همان چیزی است که منظور ما را از مذاکره جهت گیری با طرز فکر بین المللی می رساند. چنین فردی قادر است خود را در جای دیگران بگذارد و دلال های آنان را درک کند. با درک سخنان و نیازهای همتای خود ما قادر خواهیم بود تا راه رسیدن به اهداف خود را هموارتر کنیم چرا که می دانیم چه استدلالهایی برای آنان قابل قبول است و کدام ها را قابل قبول نیستند.

برای موفق شدن در مذاکرات باید قادر به تفسیر و درک استدلالات و عکس العمل های طرف مقابل بود. به خاطر داشته باشید که نمی توان چنین کاری را به صورت بداهه در جلسه مذاکره انجام داد، بلکه باید بیش از جلسه برای آن آماده شد و اطلاعات مربوط به آن را جمع آوری کرد. درک فرهنگ خود یک پیش نیاز برای داشتن کمکی هوشمندانه و قابل قبول به دیگران است. در اصطلاح پزشکی درک فرهنگی در کسب و کار به عنوان «پیشگیری به جای درمان» به نظر می رسد.

اصل ۶: منافع عمومی خود را مشخص کنید.

یک عامل اساسی در تعریف استراتژی، مفهوم منافع اساسی است. منافع اساسی مجموعه ای محدود از نتایج اصلی است که به عنوان نتیجه روند مذاکرات و به طرز آگاهانه ای مورد انتظار یک گروه است.

ویژگی های اصلی منافع اساسی شامل موارد زیر هستند:

✓ ۱. تنها شامل تعداد محدودی از نتایج مطلوب هستند. به عبارتی دیگر می توان گفت که شامل همه آنچه که انتظار می رود نمی شوند، بلکه قسمت خاصی از آن است که برای یک گروه مهم به شمار می رود.

✓ ۲. شامل تعریف روشنی از آنچه که قابل مذاکره یا غیر قابل مذاکره است می باشد.

✓ ۳. یک گروه را قادر می سازد که بدون اینکه اهانتی صورت گیرد، میزان جدی بودن خود را به گروه مقابل نشان دهند.

✓ ۴. آنها زمان بندی دادن امتیاز را تسهیل کرده و از تعلل بیش از حد طرفین مذاکره جلوگیری می کنند.

کپلند و گریگز (۱۹۸۶) برای نوشتن بر که پیش نویس منافع اساسی چند قانون ارائه می دهند .

➤ ۱. مشخص کردن آنچه که برای شما برد در یک مذاکره معنا میدهد.

➤ ۲. داشتن انتظارات جاه طلبانه و در عین حال مشخص کردن راه های واقع بینانه برون رفت از مشکل.

هنگامی که به تعریف منافع اساسی می پردازیم مسئله دیگری که بسیار مهم است شناسایی زمینهای مشترک و به طور دقیق تر، درک زمینه های مشترک است. مقدار واقعی همپوشانی بین منافع اساسی طرف مذاکره و نتایج مورد انتظار طرف دیگر، تا جایی که بشود آنها را در ذهن مجسم کرد را بررسی کنید. در طول فرایند مذاکره و بحث، گروه ها باید بر منافع اساسی تأکید داشته باشند و نه اهداف متناقض. گروه ها باید این تصور را برای هم به وجود آورند که در درجه اول به دنبال راه حلی برای یاری رساندن به یکدیگر جهت نیل به اهدافشان هستند.

۷: راههای برون رفت را پیش بینی کنید.

همان طور که فرایند یک مذاکره به پیش می رود، ممکن است این گونه به نظر برسد که علی رغم شرایط اولیه مطلوب، برخی از عدم تناسبهای عمیقی میان دو گروه مذاکره کننده به چشم می خورد. بنابراین مشخص کردن آنچه که به معنی برد یا باخت در یک مذاکره برای شما معنا میدهد، ضروری است. توانایی برون رفت بدون انجام معامله سناریویی است که باید پیش از مذاکره مدنظر گرفته شود. شما باید تصمیم بگیرید حداکثری که مدنظرتان است تا کجاست و حداقلی که نسبت به آن رضایت دارید چه مقدار است؟ همچنین باید چنین شرایطی را برای رقیب خود نیز در نظر بگیرید: حداقل های آنان چیست؟

این مسئله ممکن است به دلایل زیادی اتفاق بیفتد، برای مثال: ۱. یک مذاکره براساس فرضیات مشخصی آغاز شده است که آن وضعیت در طول زمان مذاکره دچار تغییر شده است (تصاحب، افزایش قیمت در ورودیها و خروجی های اصلی)؛ ۲. افراد مهمی که سرمایه های یک مذاکره هستند آن مذاکره را ترک کرده اند؛ ۳. کم کم، شرکا به این مسئله می رسند که مناسب هم نیستند (برای مثال به خاطر فرهنگ های سازمانی متفاوت و حتی اگر معامله به نظر سودمند برسد، روابط راه به جایی نمی برند و هم سویی مشترک دشوار خواهد بود.

اصل ۸: برای استراتژیهای سخت طرف مقابل آماده شوید.

پیش از مذاکره رودررو در مورد سخت گیری های خاصی که یک گروه در مورد گروه دیگر اتخاذ می کند کنکاش کنیم.

برای مثال یک استراتژی «سخت» نوعی استراتژیست که در آن یک گروه با یک پیشنهاد اولیه بالا شروع به مذاکره میکند و از امتیاز دادن به گروه مقابل خودداری می کند. در مقابل، استراتژی نرم قرار دارد که در آن اعطای امتیاز باعث افزایش اعتماد و تسهیل مذاکره می شود. در استراتژی عادلانه مذاکره کنندگان از مصالحه ای که برای هر دو طرف مذاکره منصفانه است استقبال می کنند (برای مثال تقسیم ۵۰ / ۵۰). نه تنها باید برای اتخاذ یک گزینه استراتژیک تصمیم بگیرید بلکه باید پیش بینی گزینه استراتژیکی که طرف مقابل نیز انتخاب می کند را بکنید. باید برای استراتژیهای سخت آماده باشید و همچنین باید توسط داشتن پیشنهادی متقابل در برابر سختگیری های آنان نیز تجهیز باشید.

اصل ۹: محل و تاکتیک ها را کنترل کنید.

اگر یکی از گروه ها در مورد زمینه های مدنظر خود به مذاکره پرداخت (احتمالا با دعوت و تقبل تمامی هزینه های اقامتی و با گروه مقابل خود همچون مهمان افتخاری برخورد کند)، این گروه نسبت به طرف خارجی از حیث کنترل زمان و دستور جلسه امتیاز رقابتی دارد. هر زمان که توانستید در کشور خود به مذاکره بنشینید.

خیلی مفید خواهد بود اگر بتوانید مانورهای دو طرف را شبیه سازی و انحرافات احتمالی مذاکره کنندگان را پیش بینی کنید و در مورد منافع اساسی آنان بیشتر تحقیق کنید. اینکه چگونه آنها نسبت به بعضی پیشنهادات شما واکنش نشان می دهند و شما چگونه نسبت به بعضی از طرح های پیشنهادی آنان عکس العمل نشان می دهید؟ در اینجا تاریخ روابط بین دو طرف مذاکره می توانند نقش مهمی ایفا کند. در مواردی که دو طرف هیچ گونه روابط قبلی نداشته اند، انتظاراتی که هر یک از رفتار هم دارند می تواند منجر به برخوردی رقابتی، توام با همکاری یا دفاعی شود.

آماده سازی طرح مذاکره باعث ایجاد دو فاز توزیعی / رقابتی و همکاری / منسجم می شود. همیشه از سبک یکسانی استفاده نکنید. اجازه دهید هر یک از افراد تیم مذاکره شما نقش های متفاوتی ایفا کنند همان گونه که پیش از مذاکره به صورت مشترک برنامه ریزی شده است) تا تیم شما هیچ گاه به عنوان تیمی کاملاً توزیعی یا کاملاً یکپارچه در نظر گرفته نشود. ماهیت فاز توزیعی در مقابل یکپارچه ممکن است به نوع مسائلی که در مورد آنها بحث شد همانند قیمت در برابر مشخصات فنی بستگی داشته باشد.

اصل ۱۰: سبک مذاکره را هر موقع که نیاز است تغییر دهید.

همان طور که در قسمت قبل به آن اشاره شد، ممکن است که یکی از طرفین با یک استراتژی کاملاً سخت شروع به مذاکره کند. در چنین شرایطی باید طرف مقابل آمادگی آن را داشته باشد که جدی بودن خود را بدون استفاده از استراتژی سختی (که به عنوان یک مقابله به مثل مستقیم است) اعلام کند چرا که در غیر این صورت ممکن است که روند مذاکرات به بن بست زود هنگام دچار شود. برای مثال، سبک مذاکرات شوروی که همچنان حتی پس از سقوط رژیم کمونیستی قسمتی از سبک روسی به حساب می آید، به عنوان استراتژی نسبتاً سخت و یک طرفه ای توصیف می شود. مذاکره کنندگان در بدو مذاکره " برای آنکه امتیازات طرف مقابل را به چشم ضعف های او ببینند و نسبت به دادن امتیازات خساست به خرج دهند و فرجه ها را نادیده بگیرند اقدام به درخواست های اولیه بسیار سختی می کنند. از عبارت «اگر.....، سپس.....» استفاده کنید تا به آنان بفهمانید که شما نیز می توانید سختگیر باشید و سخت بازی کنید.

اصل ۱۱: کنترل امتیازات

امتیازات خود را از قبل برنامه ریزی و زمان بندی کنید. امتیازات را می توان در راه های متفاوت مشاهده و تفسیر کرد: یا به عنوان نشانه ای از باز بودن و تمایل به همکاری یا به عنوان نشانه ای از ضعف و آمادگی برای اعطای امتیازات. به طور معمول شما باید امتیازات را در گام های کوچک اعطا کنید و برای هر یک از این مراحل سعی کنید چیزی در عوض آن دریافت کنید. بیش از حد بسیاری از امتیازات را در یک ردیف اعطا نکنید به اعتبار شما آسیب خواهد زد.

اصل ۱۲: به خودتان زمان بدهید.

صبر، یک فضیلت و شاید بزرگترین دارایی در مذاکرات است. برای اجازه دادن به خود برای صبور بودن، شما باید جدول زمانی را برای خودتان حفظ کنید. هرگز به طرف مقابل نگویید که شما باید مذاکره را ترک کنید زیرا به آنها این فرصت را می دهید تا تیم شما را تحت فشار قرار دهند. به خود مقدار زیادی زمان بدهید. به طور خاص، به خودتان زمان فکر کردن بدهید: به پیشنهادات جدید بیش از حد به سرعت پاسخ ندهید؛ حتی کوچکترین وقفه در مذاکرات ممکن است برای فکر کردن به مسائل گیج کننده یا برای تعریف یک موضع مشترک در یک تیم مذاکره مفید به نظر برسد.

نشان دادن نارضایتی خود بر روی مسائل مربوط به جلسه و بحث در مورد دلایل و راه حل های ممکن به آن بسیار مهم است. زمان بندی تبادل کلامی در مذاکرات بسیار مهم است. برخی غریبه ها، به ویژه آمریکایی ها، شکاف یا وقفه در گفت و گو را عاملی برای برهم زدن مذاکره می دانند، در حالی که مردم فرهنگ های دیگر ترجیح می دهند لحظه ای سکوت بین اظهارات پدید آید تا به خود و طرف دیگر زمانی را برای هضم موضوع جدید و ابعاد آن بدهند. هنگام برنامه ریزی توسط طرف دیگر فریب نخورید و الگوی زمانی خود را در اختیار آنان نگذارید. به یاد داشته باشید، بهتر و واقع بینانه تر برنامه ریزی کنید تا اینکه به تأخیرات نابجا که اعتبار کل فرایند برنامه ریزی را برهم می زند اجازه مانور دهید.

زمان مقوله فرهنگی، ذهنی و متغیر است. یکی از جدی ترین علل سرخوردگی و اصطکاک در معاملات تجاری میان فرهنگی هنگامی اتفاق می افتد که همتایان از هماهنگی با یکدیگر برخوردار نیستند. تفاوت ها اغلب با توجه به سرعت زمان، مفهوم آن و عملکرد آن ظاهر می شود.

اصل ۱۳: نسبت به دستور کار مذاکره انعطاف پذیر باشید.

نسبت به دستور کار مذاکره در صورتی که طرف دیگر به آن پایبند است، انعطاف پذیر باشید. در مذاکره چهره به چهره انعطاف پذیری طرفین در برخورد با مسائل مهم است، با این حال حاشیه انعطاف پذیری و معمولاً پس از اینکه یا مثبت برای ادامه حرکت ها باید همیشه در محدوده منافع عمومی تحت نظارت باقی بماند. این روند بده بستان معمولاً پس از اینکه هر دو طرف تعهد خود را امتحان کرده و به یکدیگر سیگنال های منفی یا مثبت برای ادامه حرکت های خود فرستاده اند، صورت می گیرد.

اصل ۱۴: بررسی ارتباطات غیر کلامی

ارتباطات غیر کلامی (زبان صامت و زبان بدن نیز نامیده می شود) می تواند در تعاملات میان فرهنگی دخالت کند. ارتباط غیر کلامی شامل بسیاری از چیزها، از ارزش های مختلف فرهنگ متصل به زمان، جو و موارد مربوط به استفاده از نشانه ها، علائم یا کلیدهای رفتاری ظریف انسان است. فرهنگ های مختلف به منظور تقویت ارتباطات خود از حرکات بدن، تماس چشمی، حرکات دست و غیره استفاده می کنند. برخی از این علائم و حرکات جهانی هستند، از جمله یک لبخند، یک آه، نشستن با دست های بسته یا انقباض عضلات چشم. اما آنها می توانند معانی مختلف داشته باشد. خنده یا لبخند می تواند شادی را نشان دهد، اما در بسیاری از فرهنگ ها به عنوان مثال فرهنگ آسیایی همچنین می تواند نشانه ای از خجالت باشد. فرهنگ زبان بدن به شدت محدود است شما باید قادر به خواندن زبان بدن به منظور دریافت این پیام درست باشید.

اصل ۱۵ : آمادگی برای مذاکره فراتر از مذاکره

عبارت مذاکره فراتر از مذاکره بخش قابل توجهی پارادوکس دارد که مذاکره کسب و کار بوضوح در مورد معامله است و همین طور فراتر از توافق ساده در مورد مسائل مختلف از آن انتظار می رود ارتباط اغلب از طریق یک سری مذاکرات پی در پی توسعه یافته و با فاز پیاده سازی نهایی می شود برای بسیاری از فرهنگ ها محدوده زمانی تعریف شده مشخصی توسط امضای قرارداد پدید نمی آید چارچوب زمانی در مورد رابطه مهم است نه یک معامله خاص.

اصل ۱۶ : توافقنامه باید واضح و روشن باشد

یادداشت ساده‌ای از ادراکات که پالایش بیشتر را امکان‌پذیر می‌سازد ممکن است زمانی که دو طرف در مذاکره به توافق کامل می‌رسند بهتر باشد این ایده ممکن است تا حدودی خطرناک باشد قرارداد منعقد شده بهتر از هیچ است از طرفی دیگر امضای قرارداد مبهم می‌تواند در فاز اجرا مشکلات عدیده‌ای به همراه داشته باشد بنابراین صرف یک جلسه بحث برای روشن شدن ابهام پیش از امضای قرارداد عاقلانه‌تر است باید در تمامی مراحل کار اطمینان حاصل کنید که شما و شریک شما باید درک و آگاهی یکسانی از مسائل در دست اقدام داشته باشید و پس از آن قرارداد باید به زبان ساده و روشن نوشته شود تا از ابهام و درگیری در آینده جلوگیری شود

****تاکتیکهای خدعه آمیز رایج در مذاکره****

الف) فریب کاری آگاهانه :

✓ ۱- اطلاعات نادرست و ساختگی : قدیمی ترین شکل مذاکره براساس نیرنگ این است که آگاهانه اظهارات خلاف واقع بیان می شود

✓ ۲- اختیارات مشکوک و مبهم : طرف مقابل ممکن است به نحوی وانمود کند که شما تصور کنید که آنها نیز مانند شما دارای اختیار کامل برای سازش هستند و حال آنکه واقعیت چنین نباشد پس از این که تا حد ممکن و به مقدار زیاد شما را تحت فشار قرار می دهند نه با شما به توافق می رسند که تصور می کنید یک توافق قطعی و نهایی است.

✓ ۳- مقاصد مشکوک : جایی که مسئله به صورت بیان خلاف واقع مقاصد آنان در رابطه ارتباط با موافقت نامه موردنظر است اغلب این امکان وجود دارد که در خود موافقت نامه تدابیری برای مقابله با این تاکتیک خدعه آمیز اندیشید.

✓ ۴- بیان بخشی از حقیقت مساوی با فریبکاری نیست : فریب کاری آگاهانه نسبت به حقایق یا مقامی یک فرد با عدم افشای کامل تفکرات فعلی عون کاملاً یکی نیست مذاکرات مبتنی بر حسن نیت لازمه اش افشای تمام حقایق نیست.

(ب) جنگ روانی :

- ✓ این تاکتیک‌ها برای این طراحی شده که شما را دچار ناراحتی کنند تا به صورت ناخودآگاه بخواهید مذاکرات را هرچه زودتر به پایان رسانید
- ✓ ۱- موقعیت های اضطراب آور : اگر اتاق محل مذاکره شلوغ و پرسروصدا است اگر درجه حرارت خیلی بالا یا خیلی پایین است اگر جایی برای یک مذاکره گر داخلی بین گروه خودتان نیست آگاه باشید ممکن است تمام این شرایط آگاهانه طراحی و ایجاد شده است که شما را وادار سازد بخواهید به سرعت به توافق برسیم و اگر لازم باشد برای رسیدن به این هدف امتیازاتی بدهید.
- ✓ ۲- حملات شخصی : علاوه بر صحنه سازی در مورد محیط فیزیکی محل مذاکرات راه های دیگری نیز وجود دارد که طرف دیگر از طرق استفاده کند و بیانات شفاهی یا رفتار ناشایست در شما ایجاد ناراحتی کند.
- ✓ ۳- بازی تکراری آدم خوب / آدم بد : یکی از اشکال فشار روانی که در بردارنده فریب و فریب کاری است بازی تکراری شخص خوب شخص بد است این تکنیک با خشن ترین وجه خود در فیلم های پلیسی قدیمی ظاهر می شود آدم خوب آدم بد یکی از اشکال صحنه سازی روانی در مذاکرات است اگر پی به این بازی ببرید در دام آن گرفتار نخواهید شد.
- ✓ ۴- تهدیدها : تهدید یکی از بدترین و زشت ترین انواع تاکتیک هایی است که در مذاکرات بکار می رود تهدید نوعی فشار است فشار غالب اوقات درست نتیجه عکس موردنظر را به بار می آورد هر نوع فشاری در جهت مقابل فشار دیگری را به همان میزان ایجاد می کند مذاکره کننده خوب به ندرت دست به تهدید می زند

ج) تاکتیکهای فشار روی مواضع

- ✓ این تاکتیک چانه‌زنی برای این طراحی می‌شود که موقعیت را به نحوی سازمان‌دهی کنید که فقط یک طرف بتواند امتیازات کارساز بگیرد.
- ✓
- ✓ ۱- امتناع از مذاکره : اگر طرف مذاکره از مذاکره خودداری کرد اولین کار این است که تاکتیک طرف مقابل را بشناسید و این تاکتیک را به عنوان یک روش و عمل مذاکره تلقی کنید مثلاً پیش شرط‌هایی برای مذاکره قائل شوید دوم درباره امتناع و نان از مذاکره صحبت کنید یا بطور مستقیم یا به طور غیر مستقیم از طریق شخص ثالث با آنان ارتباط برقرار کنید.
- ✓ ۲- درخواست های افراطی : مذاکره‌کنندگان معمولاً با پیشنهاد های افراطی مذاکرات را آغاز می کنند آنان در صددند که با اعلام یک موضع اولیه افراطی به نتیجه مطلوب‌تری برسند مبتنی بر این تئوری که طرفین نهایتاً با تقسیم میزان اختلاف قیمت و خواسته‌های دو طرف به توافق خواهند رسید.
- ✓ ۳- خواسته های فزاینده : یک مذاکره‌کننده ممکن است در برابر هر امتیازی که به او می‌دهید خواسته تازه‌ای را مطرح کند و ممکن است حتی باب مذاکره را در مورد موضوعی که فکر می‌کنید حل شده مجدداً بگشاید منافع این تاکتیک در این است که امتیازاتی را که شما به دست می‌آورید در کل و روی هم رفته کاهش می‌دهد و اثر روانی و آن این است که شما را وادار می‌کند بدون تأمل و به سرعت موافقت کنید قبل از این که خواسته‌های تازه‌ای را مطرح کنند.
- ✓ ۴- تاکتیکهای موضع غیر قابل تغییر : تاکتیک‌های موضع غیر قابل تغییر شبیه تاکتیک تهدید متکی بر روش بیان و انتقال آن به طرف مذاکره است
- ✓ ۵- شریک سرسخت : شاید رایج‌ترین تاکتیک مذاکره‌ای که برای توجیه تسلیم نشدن به درخواست‌های شما به کار می‌رود این است که طرف مذاکره بگوید که وی شخصاً مخالفتی با درخواست شما ندارد ولی شرعی که سرسختی وی اجازه این کار را به وی نمی‌دهد.
- ✓ ۶- تاخیر حساب شده : اغلب اوقات طرف مذاکره کوشش می‌کند که رسیدن به یک تصمیم را تا زمانی که فکر می‌کند موقع مناسبی برای اخذ آن تصمیم باشد به تاخیر بیندازد.
- ✓ ۷- بپذیر یا رد کن : این روش مؤثر و کارآمد در تجارت است ولی این عمل مذاکره نیست این روش راه و رسم اخذ تصمیم به صورت متقابل و مشترک ناشی از گفتگو نیست برای برخورد با این تاکتیک اول سعی کنید این تاکتیک را نادیده بگیرید مثل این که چنین جمله‌ای را شنیده‌اید به گفتگوی خود ادامه دهید یا به نحوی موضوع را عوض کنید شاید یک راه این است که در این گفتگوها راه‌حل‌های دیگری ارائه کنید.

تاکتیکهای شکستن بن بست مذاکرات:

- ۱- زنگ تفریح (تنفس) : بن بست معمولاً زمانی که هر دو طرف یک مرحله‌ای رسیده‌اند که به سادگی به استراحت نیاز دارند اتفاق می افتد شما ممکن است بخواهید ذهنتان را برای مدت کوتاهی از معامله دور کنید.
- ۲- محل برگزاری : اغلب تغییر محل برگزاری به پیشبرد مذاکره تان کمک خواهد کرد اگر شما وارد یک مکان راكد شوید ممکن است باعث شود بن بست را در فضای مذاکره احساس کنید. محلی دیگر را جهت مذاکره پیدا کنید.
- ۳- زمینه مشترک : شما می توانید جریان مذاکره مجددی را فراهم کنید به وسیله خلاصه سازی زمینه‌های مشترک و بازگویی مزایایی که دو طرف می‌توانند از طریق حل درگیری پیش بینی کنند.
- ۴- بردهای کوچک : در اکثر مذاکرات برخی عناصر در معامله دو طرف وجود دارد که ستیزه‌گر نیستند اگر شما از طریق این عناصر جزئی به توافقی ساده برسید هر دو طرف می‌توانند از موقعیت برد برد لذت ببرند.
- ۵- امتیازات کوچک : اگر شما عادت کردید به هر پیشنهادی نه بگویید این بار سعی کنید به یک امتیاز کوچک بله بگویید به یاد داشته باشید که رفتار رفتار و پرورش می دهد.

- ۶- سبک : تغییر سبک اغلب مناسب است به یاد داشته باشید که مذاکره همکاری است به جای رقابت . سعی کنید بنشینید و علاقمندی خود را به آنها نشان دهید.
- ۷- تمایل : از خود پرسید که چه مدتی است که سیگنال مشتاق بودن را به بخش دیگر می فرستید یک حرکت کوچک برای نشان دادن تمایل بالقوه به تایید در موقعیتی مناسب می تواند به رهایی از بن بست کمک کند.
- ۸- پرسیدن چرایی : از سوالات بسیار صریح به جای سوالات بسته برای حفظ گفتگوی باز استفاده کنید.
- ۹- مشخصات : اغلب برای در نظر گرفتن تغییر مشخصات محصول و خدمت در تحقیق مفید است یک تغییر کوچک می تواند به عنوان یک اهرم برای ایجاد تغییرات اساسی در جایی دیگر و شکستن بن بست استفاده شود.
- ۱۰- بازه های زمانی : گاهی اوقات تغییری کوچک در تاریخ ها می تواند به پیشرفت در مسائل دیگر کمک کند در مقابل اگر مذاکره قبلاً بیش از حد طول کشیده تنظیم مهلتی اختیاری می تواند به خروج از بن بست کمک کند.
- ۱۱- قرارداد : زمانی که قرارداد یا یک پیش نویس قرارداد وجود دارد تغییری پیشنهادی برای بندهای خاصی می تواند به رهایی از بن بست کمک کند

- ۱۲- بازسازی قالب زمان : اغلب بن‌بستی در مسائل خاصی وجود دارد زیرا زبان استفاده‌شده در توصیف موقعیت های مربوطه طرفین درگیر را منحرف می کند برای اجتناب از شرایط عاطفی سعی در بازسازی قالب زبان داشته باشید.
- ۱۳- ریسک : در بسیاری از مذاکرات درک متعادل دقیقی از خطر نسبی بین طرفین وجود دارد اگر شما می توانید تغییری آرام آرام در بخشی از ریسک پذیری را نشان دهید درمی یابید که طرف دیگر نیز به این حرکت بخوبی پاسخ می دهد.
- ۱۴- مالی : گرچه بسیاری از مذاکرات تاکید بیش از حد بر عناصر مالی دارند این اغلب موردی است که نشان می دهد تغییر در شرایط مالی می تواند بازداشت شدن برخی امتیازات دیگر عناصر کلیدی معامله کمک کند.
- ۱۵- شخص ثالث : گاهی اوقات معرفی یک شخص ثالث می تواند به غلبه بر بن‌بست کمک کند در نظر گرفتن شخص ثالث برای این مس که مذاکره تبدیل به حکمیت و داوری شود اگر نقش بخش ثالث را بطور واضح تعریف کنید این اتفاق نمی افتد یک چهره جدید می تواند تفاوت بزرگی در پویایی و تغییر جو مذاکره ایجاد کند.
- ۱۶- داور : در مذاکراتی که به بن‌بست رسیده است داور مستقل می تواند فقط در مسئله پیشین که باعث تاخیر شده است کمک کند این امر ممکن است باعث سازش بخش های متضاد با داور بیانجامد نه بخش های دیگر بطور مستقیم با هم.
- ۱۷- تیم جدید : در بن‌بستی شدید ممکن است تغییر یک یا چند عضو تیم یا حتی رهبر تیم ضروری باشد.

****هنر نه گفتن در مذاکرات****

ما در مذاکرها معمولاً در پی آن هستیم که پاسخ مثبت طرف مقابل را دریافت کنیم اما کسانی که تجربه مذاکرات زیادی را دارند می‌دانند که دستیابی به پاسخ مثبت طرف مقابل تنها یک روی سکه مذاکره است روی دیگر سکه توانایی نه گفتن به خواسته‌های طرف مقابل است این خواسته‌هایی که یا نامشروع بوده یا مشروع هستند اما برآورده کردن آن‌ها از عهده ما خارج است کسانی که پاسخ منفی ما را می‌شنوند بندرت از شنیدن این پاسخ خوشحال می‌شوند و این طبیعی است پاسخ منفی به معنی رد کردن خواسته‌های طرف مقابل رد کردن ایده‌ها و آرزوهای اوست به همین دلیل بر اثر گفتگوها و مذاکرها نگفتن پایانی گفتگو نیست بلکه آغاز مذاکره است کسی که پاسخ منفی می‌دهد دو چالش مهم پیش رو دارد نخست این که باید از عهده مذاکره و وقانع کردن طرف مقابل برآید چالش دوم گاه دشوارتر مذاکره با خود است تا بتواند عذاب و احساس بدی را که در انسان پس از دست رد زدن به خواسته‌های طرف مقابل به وجود می‌آید مهار کند با توجه به این نکات چند نکته درباره پاسخ‌های منفی توصیه می‌شود.

❖ ۱- بر روی خود موضوع متمرکز شوید و مسئله را شخصی فرض نکنید :

شما به هر دلیل به این نتیجه رسیده‌اید که باید به درخواست طرف مقابل نه بگویید طرف مقابل هم به احتمال زیاد می‌کوشد که پاسخ نهایی شما به درخواست خود را به پاسخی مثبت تبدیل کند هیچکدام از شما کار اشتباهی نمی‌کنید مدام در ذهن خود تکرار کنید که بحث بر سر یک درخواست و پاسخ آن درخواست است بحثی بین شما و طرف مقابل وجود ندارد با این نوع فکر کردن هم می‌توانید راحت‌تر نه بگویید و هم در مذاکره خود به سمت حمله به طرف مقابل متمایل نخواهید شد

❖ ۲- نقاط حساس خودتان را بشناسید:

طرف مقابل شما ممکن است از انواع ترفندها برای قانع کردن شما و تغییر پاسخ منفی به مثبت استفاده کند ترفند زمانی مؤثر است که شما نسبت به آن آسیب پذیر باشید چند دقیقه با خود فکر کنید فهرستی از عواملی که می‌توانند شما را تحت فشار قرار داده و پاسخ منفی شما را تغییر دهند بنویسید سعی کنید منطقی یا غیرمنطقی بودن هر یک از این تأثیرات را مشخص کنید شناخت نقاط حساس خطر گرفتاری در دام آنها را کمتر می‌کند.

❖ ۳- پاسخ خود را خیلی پیچیده نکنید:

زمانی که انواع توضیحات و توجیهات را به هم آمیخته و بار احساسی و عاطفی نیز بر آن سوار می‌کنید طرف مقابل به سختی می‌تواند پیام اصلی شما را دریافت کند در هنگام رد کردن خواسته طرف مقابل حد تعادل را رعایت کنید پاسخ منفی دادن بیان دلیل پاسخ منفی معذرت‌خواهی و توضیح این که شما بهر حال نمی‌توانید موضع خود را تغییر دهید چهار عامل مختلف است که بهتر است پس از هر یک از این چهار مرحله فرصتی در نظر گرفته شود تا طرف مقابل گفته‌ها و اعتراضات و درخواست‌های خود را به زبان بیاورد با این شیوه در مواجهه با اعتراض طرف مقابل هنوز حرف‌هایی باقی مانده است

❖ ۴- پاسخ خود را تضعیف نکنید:

همیشه بکوشید مهم‌ترین دلیل خود در رد درخواست طرف مقابل را در همان ابتدای بحث مطرح کنید هیچ‌گاه با مطرح کردن ضعیف‌ترین دلیل در ابتدای بحث پاسخ منفی خود را تضعیف نکنید همچنین در صورتی که یک دلیل قوی را شرح داده و طرف مقابل را تا حد خوبی قانع کرده‌اید دلایل ضعیف‌تر را مطرح نکنید اگر در مذاکره ای چند دلیل مختلف مطرح کنید قوت و ضعف دلایل شما با توجه به ضعیف‌ترین دلیل مطرح شده ارزیابی خواهد شد

❖ ۵- در مقابل وسوسه لطیف کردن پاسخ منفی مقاومت کنید:

بسیاری از انسان‌ها زمانی که به طرف مقابل پاسخ منفی می‌دهند دچار احساس بدی می‌شوند و حتی گاه قبل از این که طرف مقابل اعتراضی کند با ارائه توضیحاتی از موضع قبلی خود عقب‌نشینی می‌کنند بعد از این که پاسخ منفی شما اثرات خود را گذاشته است دلیلی ندارد بیهوده موضع قبلی خود را اصلاح کنید بنابراین پس از اعلام پاسخ منفی بکوشید بی‌دلیل از پاسخ خود عقب‌نشینی نکنید

❖ ۶- پاسخ منفی خود را بیش از حد تقویت نکنید

الزاماً همه انسان‌ها بعد از اعلام پاسخ منفی پاسخ خود را رقیق نمی‌کنند برخی بالعکس بلافاصله پس از اعلام پاسخ منفی سعی می‌کنند موضع خود را تقویت کنند گاه چنین رفتاری می‌تواند تعارض بین خواسته‌های دو انسان را به تعارض بین اراده دو انسان ارتقا دهد به گونه‌ای که یکی از طرفین می‌خواهد استقامت و پایداری خود را در مورد درخواست مطرح‌شده به اثبات رسانده و طرف مقابل می‌کوشد ثبات عقیده خود را در مورد پاسخ منفی مطرح‌شده اثبات کند بدیهی است که چنین تعارضی به سادگی قابل رفع نخواهد بود

❖ ۷- در ابراز همدردی دقت کنید:

در اکثر مواقع زمانی که درخواست طرف مقابل را رد می‌کنیم احساس ناراحتی به ما دست می‌دهد اما در بیان احساسات خود اغراق نکنید چرا که طرف مقابل در شرایط شدیداً احساسی قرار دارد و ممکن است نسبت به پاسخ اغراق آمیز شما رفتار تهاجمی نشان دهد

❖ ۸- به طرف مقابل امید بیهوده ندهید:

امید بیهوده دادند ضمن این که دور از معیارهای اخلاقی است و باعث می‌شود طرف مقابل وقت بیهوده ای را صرف پیگیری آن کند تلخی خود را در مرحله بعدی، زمانی که طرف مقابل به هر حال پاسخ منفی قطعی را می‌شنود حفظ خواهد کرد.

*****اهمیت قانونی روند مذاکرات*****

با توجه به این نکته بسیار مهم است که هیچ یک از طرفین مذاکرات متعهد به انجام کاری نشوند که از لحاظ قانونی قابل اجرا نباشد هیچ ضمانت یا تعهد غیر قابل انجام نباید در طول مذاکرات داده شود در هیچ جای قرارداد فهم و برداشت طرفین ملاک نباشد در واقع این قانون مشترکی در توافقاتی اعطای مجوز است که به صراحت اتفاق نظر بیان شود که هر آنچه در توافقات و برنامه های اعطای مجوز ارائه می شود نه برداشت های طرفین شامل درک های کامل و توافق بین طرفین است و همه مواردی که قبلاً در توافقاتی خصوصی انجام گرفته توسط توافق نهایی اعطای مجوز به طور کامل از اعتبار ساقط می شود و هر آنچه قبلاً ارائه شده است بی اعتبار یا بی اثر اعلام می شود.

پیش نویس ها نشان دهنده مسائلی هستند که با آنها موافقت شده است و بتدریج به صورت یک دستور کار برای جلسه مناظره را به صورت جدی در می آیند و قرارداد به شکل قانونی و رسمی بسته شود طرفین همچنین منازل مسائل نوع منازعه را که نیازی به توجه اصلی مذاکره کنندگان ندارند تعیین می کنند که به آنها به اصطلاح فورس ماژور می گویند مانند: انتخاب قانونی که قرارداد از آن پیروی می کند، واگذاری زمان خاتمه پیش فرض و حل اختلاف ها .