

شناسایی تاکتیک‌ها

ترفندهای مذاکراتی

خنثی کردن آنها

تهیه و تنظیم: علیرضا پروانه - دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی دانشگاه علم و صنعت ایران

چکیده:

روبه‌روی ما در مذاکرات خارجی افرادی به عنوان مذاکره‌کننده خود، مسلط به اصول و فنون و راهبردها و ترفندهای مذاکراتی بوده و متأسفانه پاره‌ای از آنان آگاه به راهکارهای ناپسند و ناشایست و در مواردی عامل این راهبردها در مذاکرات هستند. وظیفه ما ایجاد می‌کند که در برابر چنین مذاکره‌کنندگانی مسلح به سلاح مذاکره در آخرین حد استانداردهای جهانی آن باشیم. در این مقاله تلاش شده با راهکارها و ترفندها در فرآیند مذاکره آشنا شده و راه‌های مقابله با این راهکارها و ترفندها نیز ارائه شود.

کشورهای توسعه یافته و صنعتی جهان، پا به پای پیشرفت‌های اقتصادی، علمی، فناوری شده و صنعتی، در زمینه توسعه علم و فن مذاکره، به خصوص مذاکرات خارجی و بین‌المللی، نیز به پیشرفت‌های چشم‌گیری نایل شده‌اند. هم‌اکنون در روابط بین‌الملل، حتی در حد روابط ساده داخلی با دیگران، فقط حق داشتن و محقق بودن مطرح و کافی نیست، بلکه آشنایی با راهکارها و ترفندهای مذاکراتی و راه‌های مقابله با آن‌ها و همچنین خوب و اصولی مذاکره کردن درباره حق خود و به کرسی نشاندن حق، روی میز مذاکره، عامل اساسی در رسیدن به هدف است. گفتنی است که تجربه به ما می‌آموزد که



مقدمه:

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

برای استفاده مؤثر از این راهکار در مذاکره، شما باید در جریان مذاکره در اسرع وقت اقدام به حمله نمایید. 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 راهبردهایی که حقیقتاً برای استفاده از راهکارها در مذاکره لازم هستند از اهمیت خاصی برخوردارند.

همه افراد خواسته یا ناخواسته در حال مذاکره اند. مذاکره یک حقیقت زندگی است. طی روز هر فردی در رابطه با موارد گوناگونی در حال بحث و مذاکره است. مذاکره یک ابزار اساسی است تا آنچه را که از دیگران می‌خواهیم به دست آوریم. مذاکره تبادل ارتباط برای رسیدن به توافق است. مذاکره زمانی صورت می‌گیرد که دو نفر یا بیشتر با دیدگاه‌های متفاوت دور هم جمع شوند و سعی کنند در خصوص موضوعی به توافق برسند. موضوع می‌تواند رویدادی استثنائی یا رابطه‌ای در حال شکل‌گیری باشد.

به جرأت می‌توان ادعا کرد که تمامی شرکت‌های بازرگانی علاقه‌مندند به نوعی به بازارهای جهانی راه یابند، اما هنگام مذاکره با طرف‌های خارجی در می‌یابند که از توانایی‌های لازم در مذاکرات تجاری برخوردار نیستند. برخورداری از مهارت‌های لازم در مذاکرات تجاری با واردکنندگان، نمایندگان خارجی، خرید اولیه از تولیدکنندگان دیگر کشورها و نیز در مواقع سرمایه‌گذاری مشترک با طرف‌های خارجی، امری مهم و حیاتی به شمار می‌آید.

بنابراین باید با اصول و فنون مذاکرات آشنا بود و همچنین فرد مذاکره‌کننده قادر به شناسایی راهکارها و ترفندهای مذاکره‌ای بوده و راه‌های مقابله با این ترفندها و راهکارها را بلد باشد.

به کارگیری راهکارهای مذاکره‌ای

اگر چه بیشتر مذاکره‌گران بعد از سال‌ها تجربه گزارشی از راهکارهای مؤثر ارائه می‌دهند، اما افرادی که سر میز مذاکره از وقت کمتری برخوردارند نیز می‌توانند به کارگیری راهکارهای اساسی و نسبتاً آسان را بیاموزند. این راهکارهای اساسی مذاکره‌گر مبتدی را قادر می‌سازد که در مذاکرات، پیشرفت معقولی داشته باشد، در عین حالی که مهارت‌های پیچیده‌تری که فقط از طریق تجربه و تمرین‌های مستمر در فرد به وجود می‌آید را توسعه دهد.

اقدام به حمله

یکی از راهکارهای اساسی و با ارزش در مذاکره، حمله کردن است. علی‌رغم این حقیقت که بیشتر مذاکره‌گران به طور نظری با این گفته موافق هستند، اما فقط عده کمی می‌دانند که چطور باید از این نظریه در مذاکرات حقیقی استفاده نمود. به زبانی بسیار ساده، حمله

اسرع وقت به معنای زمانی است که شما توانایی اقدام به گرفتن نیروی حرکت رقیب و حفظ آن را دارید

تمرکز بر نقاط ضعف رقیبتان در مذاکره یکی از راهبردهای خوب برای حمله است. این دیدگاه، رقیبتان را وادار می‌سازد که وقت و توجه بیشتری بر نقاط ضعف خود صرف نمایند (هم برای آمادگی برای شرکت در مذاکرات و هم در جلسات واقعی).

یکی دیگر از روش‌های مفید حمله، توجه کردن به نوع زبانی است که رقیب از آن استفاده می‌نماید. زمانی که رقیبتان برای توصیف موقعیت خود (محصولات، خدمات و حمایت به صورت شفاهی و یا از طریق پرشورها و تبلیغات) از کلمات بسیار سختی استفاده می‌کند، شما می‌توانید از وسیله‌ای 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 می‌نماید متمرکز شود.

راهکارهای متقابل در برابر پیشی جستن در حمله به قرار

زیر است:

- ۱- در موقعیت قوی تری اقدام به حمله نمایید.
- ۲- به رقیب فرصت دهید که نخست برای مدتی کوتاه و موقتی دست به حمله بزند و سپس قبل از آن که ضرری جدی شما را تهدید



مذاکره‌گران معتقدند که پیشی گرفتن در اقدام به حمله به معنای برخورداری از موضع قدرت است، مثل این که با صدای بلند صحبت نمایند، محکم روی میز بکوبند و تقاضاهای بحث برانگیز و ناممکن را مطرح سازند. اگر چه تمام این راهبردها به مذاکره‌گر مجرب در کسب یا حفظ موقعیت حمله کمک کند، اما این اعمال معمولاً به

کند، این موقعیت را از آن خود سازید.

بیشتر مذاکره‌گران کمک بسیار زیادی نمی‌کند. دلیل آن بسیار ساده است. این راهبردها شامل تهدیدهای آشکار و نمایشی و ایجاد اختلال در مذاکرات است. مذاکره‌گری که با این اعمال و رفتار مواجه می‌شود معمولاً در جهت عکس، عکس‌العمل نشان می‌دهد. برای مثال:

هر دو این راهکارها در برابر مذاکره‌گری که تجربه کمی دارد بسیار مؤثر است.

۱- از طریق نشان دادن آزردهی خاطر و یا به بن بست کشاندن مذاکرات در صورت امکان.

مذاکره‌گری که تجربه کمی دارد دقیقاً بعد از آن که موقعیت حمله برایش به وجود می‌آید آسیب‌پذیر می‌شود. در این مدت، مذاکره‌گر کم تجربه ممکن است به پیروزی خود در گرفتن نیروی حرکت افتخار نماید و بر اطمینانش به خود بیفزاید. مذاکره‌گر با تجربه اغلب از این دوره برای به دست آوردن موقعیت برای حمله استفاده می‌کند.

۲- عمل کردن از موضع قدرت، بنابراین، غلبه بر مذاکره‌گری که در مرحله اول اقدام به حمله می‌نماید.

برای باز پس‌گیری موقعیت حمله، می‌توان از راهکارهایی استفاده نمود. برای مثال می‌توان جهت مذاکرات را به طرف نقاط ضعف مذاکره‌گر کم تجربه سوق داد و خواستار امتیازات بیشتری شد (که قبلاً توسط رقیب مذاکره‌گرتان برای موقعیت‌هایی طی مذاکره طرح‌ریزی شده‌اند) یا می‌توان او را با استفاده از زبان قوی و تهاجمی از صحنه مذاکره حذف نمود. (مذاکره‌گران مجرب معمولاً در استفاده از زبانی مؤثر برای به دست آوردن یا بازپس‌گیری موقعیت حمله بهتر از مذاکره‌گران بی‌تجربه عمل می‌کنند).

۳- از طریق حفظ خونسردی و محتاط بودن. این عمل مذاکره‌گر را وادار می‌نماید که خونسردی خود را بیشتر حفظ نماید و با احتیاط بیشتری قدم بردارد.

۴- از طریق تغییر جهت مذاکرات به سمت دیگری که مذاکره‌گر مجرب‌تر بتواند به طرز مؤثر موقعیت حمله را باز پس‌گیرد.

مذاکره‌گری که تلاش‌هایش برای اقدام به حمله ناموفق است، به احتمال زیاد از این فرآیند، سرافراز بیرون نمی‌آید. این خطر با اعمال آشکار و مثبتی که مذاکره‌گر در به کارگیری این راهکار نشان می‌دهد نسبت مستقیم دارد. اگر مذاکره‌گری فقط به منظور کسب موقعیت حمله از موضع قدرت عمل نماید یا تقاضا یا تهدیدهای خود را با صدای بلند ادا نماید، اما نتواند در آن کار موفق شود، معمولاً قدرت

این خطر وجود دارد که بعد از کسب موقعیت حمله، فوراً آن را از دست بدهیم. علاوه بر آن خطر، شاید خطر مهمتری که بازپس‌گیری موقعیت حمله را تهدید می‌کند این مسئله باشد که مذاکره‌گر این راهکار را به روشی غیر تخصصی و ناموفق دنبال کند. بسیاری از

فردی رقیبش در مذاکره افزایش می‌یابد.

استفاده کنند.

- در این حالت دوشخص نقش رقیب را برای هم بازی می‌کنند.

- انسان بدشما را وادار به انجام هر کاری می‌کند ولی انسان خوب

(مثبت) به شما پیشنهاد کمک می‌کند.

- اگر شما کمک را بپذیرید آن‌ها به هدفشان رسیده‌اند.

- معمولاً مشاوران از این راهکار استفاده می‌نمایند.

بازی تکراری آهم خوب / آهم بد

یکی از اشکال فشار روانی که در بردارنده فریب و فریب‌کاری

است بازی تکراری شخص خوب / شخص بد است. این راهبرد با

خشن‌ترین وجه خود در فیلم‌های پلیسی قدیمی ظاهر می‌شود.

پلیس اول، متهم یا شخص مظنون و مشکوک به ارتکاب جنایات و

جرایم زیادی را مورد تهدید قرار می‌دهد، وی را زیر یک نور

خیره‌کننده می‌نشانند، او را این طرف و آن طرف می‌کشاند، سپس

تنتفسی می‌دهد و اطاق را ترک می‌کند. بعد از آن پلیس دوم

(شخص خوب!) چراغی را که نور شدیدی دارد خاموش می‌کند، به

شخص مظنون سیگاری تعارف می‌کند و از رفتار پلیس خشن

(شخص بد اول) عذرخواهی می‌کند. وی می‌گوید اختیار شخص

خشن با من است ولی تا وقتی که مظنون با وی همکاری نکند از عهده

این کار بر نمی‌آید. نتیجه: مظنون آنچه را که می‌داند اعتراف و بیان

می‌کند. به همین منوال در یک مذاکره دو نفر در یک طرف میز مذاکره

از دست دادن آبرو و افول قدرت فردی مذاکره‌گران در مذاکره را

می‌توان در جلسات آتی مذاکره مشاهده نمود. این مطلب، موقعیت

را برای مذاکره‌گر ناموفق سخت‌تر کند، به طوری که دیگر نمی‌تواند در

جلسات بعدی در وهله اول اقدام به حمله کند. اگر تلاش‌های

ناموفق مذاکره‌گر نسبتاً آشکار باشد و شامل تهدیدهایی نباشد که به

طور مؤثر نتواند به مرحله اجرا درآیند، اثرات مغایر تلاش‌های

طولانی‌مدت ناموفق برای اقدام به حمله معمولاً کمتر می‌شود (مانند

بیشتر راهکارها در مذاکره که تأثیر اقدامی ناموفق در به‌کارگیری

راهکار، معمولاً زیاد جدی نمی‌باشد در صورتی که اگر این راهکار

نسبتاً با ظرافت به کار گرفته شود و موقعیتی از پیش تعیین شده فراهم

شود، هنگام عدم موفقیت به آن پناه برده می‌شود).

حمله غافلگیرانه

عامل غافلگیری می‌تواند راهکار موثری باشد و بدین ترتیب این

عامل باید در انبار مهمات جنگی هر مذاکره‌گر مجربی وجود داشته

باشد. در هر صورت، از غافلگیری (مانند عصبانیت) باید از روی

قصد برای دستیابی به بهترین نتیجه استفاده نمود و از اثرات متقابل

بالمقوه منفی دوری جست.

اگرچه تعاریف بسیاری در زمینه راهکار غافلگیری وجود دارد،

اما شاید بهترین و اساسی‌ترین تعریف، هرگونه حرکت در مذاکرات

است که تغییرات ناگهانی و غیرمترقبه‌ای در مورد رقیب ایجاد

می‌کند.

شاید مؤثرترین راهکار، در برابر این راهکار، نادیده گرفتن آن

باشد. این عکس‌العمل از قبل طرح‌ریزی شده، می‌تواند اثر مخربی

بر مذاکره‌گر بی‌تجربه‌ای داشته باشد که متقاعد شده است به‌کارگیری

راهکار غافلگیری نوسانات زیادی را در مورد قدرت‌های فردی به

وجود می‌آورد. شما با نادیده گرفتن تأثیر راهکار غافلگیری، رقیبتان

را از طریق خشنی کردن تأثیری که او در نظرش بوده است، خلع سلاح

می‌کنید.

استفاده از انسان خوب و بد:

(فرد مثبت و فرد منفی)

- این راهکار توسط افرادی استفاده می‌شود که بازجویی می‌کنند

و مشاورین مورد استفاده قرار می‌گیرند.

- طرفین مقابل به صورت دو نفره از این راهکار می‌توانند

عامل غافلگیری می‌تواند راهکار موثری باشد
و بدین ترتیب این عامل باید در انبار مهمات
جنگی هر مذاکره‌گر مجربی وجود داشته باشد

با همدیگر یک مجادله لفظی را به صحنه نمایش می‌گذارند. یکی

موضع سخت می‌گیرد: (این کتاب‌ها چهل هزار تومان قیمت دارد،

من حاضر نیستم یک تومان هم کمتر را بپذیرم) همکار وی خود را

برافروخته نشان می‌دهد و نهایتاً سکوت را می‌شکند و

می‌گوید: (احمد، تو غیر منطقی حرف می‌زنی، علاوه بر آن از عمر

این کتاب‌ها دو سال می‌گذرد. حتی اگر زیاد هم مورد استفاده قرار نگرفته باشند باز هم نمی‌توان انکار کرد که مال دو سال پیش هستند). سپس روی را به طرف مقابل بر می‌گرداند و در حالی که سعی دارد به صورت منطقی صحبت کند می‌پرسد: می‌توانید ۳۸۰۰۰ تومان بپردازید؟، امتیازی که داده است قابل توجه و زیاد نیست ولی تقریباً به صورت یک قدم مثبت به نظر می‌رسد.

بازی آدم خوب / آدم بد یکی از اشکال صحنه‌سازی روانی در مذاکرات است. اگر پی به این بازی ببرید در دام آن گرفتار نخواهید شد. وقتی که شخص خوب نقش خود را بازی می‌کند به صورت خیلی ساده از وی همان سوالی را که از (شخص بد) کرده‌اید بپرسید: (متشکرم که شما سعی می‌کنید منطقی باشید ولی هنوز می‌خواهم بدانم چرا شما فکر می‌کنید این قیمتی که می‌گوید قیمت منصفانه‌ای است. پایه محاسبات شما و اصول شما چیست؟ من آمادگی دارم چهل هزار تومان را هم بپذیرم به شرطی که بتوانید مرا قانع کنید این مبلغ، قیمت منصفانه‌ای است).

در دست داشتن اختیار جلسه

ممکن است مذاکره فرآیند پر تنش باشد. زمانی که توسط همتای خود تحت فشار هستید سعی می‌کنید تا اوضاع خود را خوب جلوه دهید، اضطراب شما در خصوص نتیجه مذاکره بیشتر می‌شود. گاهی ممکن است هر دو طرف بر موضعی احساسی متمرکز شوید یا راهکار دیگری را تهدیدی برای خود فرض کنید. هرگز مسائل مطرح

خاطر جلوگیری از شکست مذاکره مجبور هستید در مواردی مصالحه کنید شرایط خود را نیز به پیشنهاد دریافتی اضافه کنید. به این ترتیب در ازای امتیازی که از دست می‌دهید امتیازی نیز (هر چند کوچک) به دست می‌آورید. آینده نگر باشید و بدانید که برای رسیدن به توافق «سازش» راهکار موثری است.

در اختیار گرفتن دستور جلسه

یکی از راهکارهای دیگر مذاکره، تهیه دستور رسمی جلسه برای هر جلسه از مذاکرات مهم می‌باشد. دستور جلسه‌ای که گروه شما آماده می‌کند، امتیازات زیادی دارد.

اول، این که دستور جلسه شما را وادار می‌سازد که اولویت‌ها و اهدافتان را در مورد جلسه مطرح شده، مورد بررسی قرار دهید. اگر چه این بررسی به نوبه خود نمی‌تواند به عنوان راهکاری در نظر گرفته شود، اما بر ارزش آن هم زیاد تأکید نشده است. در اکثر مواقع، مذاکره‌گران فقط از موضوعات یا مسائلی آگاهی دارند که می‌خواهند در جلسه خاصی مطرح کنند. آن‌ها در مورد نظم جلسه یا امتیازات روان‌شناختی که ممکن است از طریق طرح مسائلی به روش خاص به دست آیند، کمتر فکر کنند. دستور جلسه باعث می‌شود که فرد قبل از شروع جلسه رسمی مذاکره در مورد این مسائل بیندیشد.

دوم، دستور جلسه توانایی شما را در به دست گرفتن اختیار جلسه مذاکره، تقویت می‌کند و بدین وسیله توانایی بالقوه‌تان را در تحقق بخشیدن به اهداف گروه شما افزایش می‌دهد. در دست گرفتن اختیار جلسه تقریباً همیشه به عنوان امتیازی مهم در نظر گرفته می‌شود، به خصوص زمانی که این اختیار، شما را قادر می‌سازد که خط‌مشی‌های از قبل طرح‌ریزی شده را به کار بندید و یا مانع از موقعیت نقشه‌های رقیبتان شوید. دستور جلسه‌ای که به دقت طرح‌ریزی شده است شما را قادر می‌سازد که موضوعات را با توجه به اهمیت‌شان 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 با هم مدنظر قرار خواهند گرفت.

سوم، دستور جلسه معمولاً تعادل رقبا را بر هم می‌زند، به خاطر این که بیشتر مذاکره‌گران مهارت در تهیه دستور جلسه ندارند چه برسد به این که بخواهند دستور جلسه خوبی ارائه بدهند. زمانی که رقیبتان را هنگام عدم آمادگی غافلگیر می‌سازید، دستور جلسه، توانایی شما را در به کارگیری خط‌مشی‌هایتان تقویت کرده و

اگر به خاطر جلوگیری از شکست مذاکره مجبور هستید در مواردی مصالحه کنید شرایط خود را نیز به پیشنهاد دریافتی اضافه کنید

شده در مذاکره را به خود نگیرید در غیر این صورت اختیار اوضاع را از دست خواهید داد. توجه خود را بر موضوع جلسه معطوف کنید و در صورت لزوم دوباره موضع خود را قاطعانه بیان کنید. از انتقاد کردن بپرهیزید و هرگز به افراد توهین نکنید. اگر به



تلاش‌های رقیبتان را در به کارگیری سیاست‌های مختلف در مذاکره تضعیف می‌کند. همان‌طور که در بالا به آن اشاره شد، این امتیاز روانی، توانایی‌هایتان را در به دست گرفتن اختیار جلسه مذاکره افزایش می‌دهد.

در نهایت، می‌توان دستور جلسه را به عنوان روش غیر مستقیم برای طرح مسائل خود، میان مسائل دیگر در جلسه استفاده نمود. به همین ترتیب دستور جلسه را می‌توان به عنوان ابزاری دقیق برای به کارگیری و یا تقویت خط‌مشی خاصی از مذاکره به کار گرفت. تنها تهیه دستور جلسه و اادار ساختن رقیب به قبول آن شما را قادر خواهد ساخت مقدمات اولیه برای رسیدن به موفقیت را به دست آورد. رقیبتان به طور مستقیم یا غیر مستقیم اعتراف می‌کند که مسائل مورد توجه شما ارزش پرداختن به آن‌ها را دارد. صرف نظر از این موضوع، می‌توان از زبان یا دستور جلسه خاص برای به کارگیری یا تقویت خط‌مشی‌های ویژه استفاده نمود.

به کارگیری راهکار فایت اکامبلی (معامله انجام می‌شود)

به خاطر وجود قاطعیت، این راهکار با خط‌مشی قطع مذاکرات، ارتباط پیدا می‌کند. به هر حال، این راهکار «معامله انجام می‌شود» می‌تواند بسیار ظریف‌تر و اصیل‌تر باشد. این راهکار برای دستیابی به اهداف ذیل می‌تواند بسیار سودمند باشد.

- استیلا یافتن بر رقیبی ضعیف‌تر - برای این منظور، طرفی که از امتیاز انجام معامله برخوردار است این راهکار را برای اادار ساختن رقیب ضعیف‌تر به انجام معامله به کار می‌برد.

- غافلگیر کردن طرفی از معامله که آمادگی ندارد. در اینجا طرفی که از این راهکار استفاده می‌کند، مذاکره‌گری را که در شرایط نامساعدی قرار دارد خلع سلاح می‌کند. در این حالت مذاکره‌گر ضعیف به خاطر ترس از دست دادن معامله، یا نداشتن اطلاعاتی که ممکن است شرایط را به صورت دیگری جلوه‌گر سازد، به امضای قرار داد تن در می‌دهد.

- به کار بردن طرح‌هایی با مقتضیات زمان. در این حالت مذاکره‌گری که از موضع ضعیف‌تری برخوردار است از عدم انجام معامله می‌ترسد و این که شاید واقعاً چنین موقعیتی برای مدت‌ها برایش فراهم نشود.

به نتیجه رساندن موضوعات. زمانی که به مذاکرات بیشتری نیاز

این عبارت عبارتی فرانسوی است که به صورت «معامله انجام می‌شود» و یا «کارها درست می‌شود» ترجمه می‌شود. این عبارت همچنین در جریان مذاکرات، بیانگر راهکاری است که شامل اقدامی متهورانه می‌باشد که برای قرار دادن طرفی از معامله در جایگاهی برتر طرح ریزی می‌شود. در مذاکرات، فردی که این راهکار را با موفقیت به کار می‌برد به طرف مقابل (شفاهاً و یا در عمل) می‌گوید که یا باید با موضوعی موافقت نماید یا آن را قبول نکند. برای مثال، نماینده بازاریابی لوازم می‌تواند برگه قرارداد را به خریدار بدهد و بگوید که (این قراردادی است که ما از آن استفاده می‌کنیم و آن را تغییر نخواهیم داد. حتی شرکت فوراً این برگه قرارداد را امضاء نموده است و یا بازاریاب ممکن است بگوید که این قیمت بهترین قیمت ماست. اگر با این قیمت با انجام معامله موافقت نکنید، موقعیت بزرگی را از دست می‌دهید). در مقابل، خریدار می‌تواند با گفتن این موضوع این راهکار را به کار برد:

«ببینید، اگر شما با قیمت ۲۵ هزار دلار موافقت نکنید، ما معامله نمی‌کنیم. اگر نمی‌توانید قیمت را کاهش دهید، اصلاً موضوع را فراموش کنید». منظور از مثال‌های بالا این است که «با این معامله را بر اساس شرایط من انجام دهید یا این که ما مذاکرات را لغو می‌کنیم»

نیست و یا ادامه مذاکرات به علت کمی وقت انجام پذیر نمی باشد. در هر موقعیتی، این راهکار مؤثر است، چرا که همیشه تصمیم‌گیری را به طرف مقابل واگذار می‌کند. (ما بهترین پیشنهاد قیمت خود را به شما ارائه دادیم. شما می‌توانید با آن موافقت کرده و معامله را به اتمام رسانید یا این که شما می‌توانید موافقت نکنید و تمام امتیازاتی که تا این مرحله از آن خود ساخته‌اید را از دست بدهید) طرفی که روی او این راهکار اعمال می‌شود همیشه می‌ترسد، ترس از شکست در مورد تجارت یا عدم موافقت، و ترس از عدم توانایی در برآورده ساختن اهداف شرکت از طریق اتمام مذاکرات آن طور که برنامه‌ریزی شده بود.

شما می‌توانید از این راهکار به عنوان آخرین ضربه استفاده کنید، یعنی زمانی که پیروزی با انجام یکی از این اعمال نمایشی، امکان‌پذیر است. همچنین شما می‌توانید این راهکار را قبل از انجام معامله به طور موفقیت‌آمیزی به کار ببندید، برای این که طرف

هیچ کس اتمام حجت را دوست ندارد و بعضی از مذاکره‌گران مخصوصاً زمانی که با استفاده آشکار این راهکار مواجه می‌شوند تمایل خود را از دست می‌دهند

مقابلتان را وادار به عمل یا عکس‌العمل نمایید. در این حالت، این راهکار را می‌توان برای قطع مذاکراتی که هدف خاصی را دنبال نمی‌کند یا به بن‌بست رسیده‌اند به کار برد (در چنین موقعیتی، هر گونه اقدامی بهتر از عمل نکردن است). در نهایت، همان‌طور که در بالا به آن اشاره شد، این راهکار می‌تواند در رفع بن‌بست یا قطع مذاکرات مؤثر باشد. در این برخورد شما از روی قصد، ادامه مذاکرات را فلج می‌کنید، یا با طرح اتمام حجت یا با آخرین پیشنهادی که طرف مقابل با آن موافقت نخواهد کرد و یا با طرح اتمام حجت‌هایی برای به مصاف رفتن با راهکار (معامله انجام می‌شود) رقیب. زمانی که هر دو طرف مذاکره در یک زمان از این

راهکار استفاده می‌کنند، اغلب مذاکرات به بن‌بست می‌رسند. مانند راهکار غافلگیری، بهترین روش برای مقابله با این راهکار نادیده گرفتن آن است. به هر حال، بر خلاف راهکار غافلگیری، این راهکار حداقل نیازمند به پاسخ‌هایی است. بسیاری از مذاکره‌گران به صورت زیر عمل می‌کنند. (می‌دانید که منظور شما نمی‌تواند این باشد، ما بیشتر مسائل مهم را حل کرده‌ایم و دلیلی وجود ندارد که بخواهیم چنین اتمام حجتی را در این مرحله طرح کنیم، حتی اگر این معامله ارزشش را داشته و یا نداشته باشد). با این راهکار می‌توان از طریق ایجاد بن‌بست‌های موقتی در مذاکره به مقابله پرداخت (همان‌طور که در بالا گفته شد، این بن‌بست را می‌توان از طریق استفاده از این راهکار که اثر خنثی‌کننده دارد و یا از طریق روش‌های دیگر ایجاد کرد) این راهکار متقابل، مخصوصاً می‌تواند زمانی موثر باشد که توسط طرفی از معامله مورد استفاده قرارگیرد که از قدرت فردی بالایی در مذاکره برخوردار باشد، در حقیقت در این مرحله تهدید محض بن‌بست از طرف شخصی که قدرت فردی بالایی در مذاکره برخوردار است می‌تواند طرف دیگر را در استفاده از راهکار (معامله انجام می‌شود) منصرف سازد.

خطر عمده در به کارگیری این راهکار این است که اگر این راهکار موفق نباشد چه کار باید کرد. به خاطر وجود این خطر، شما باید هنگام استفاده از این راهکار جایگاهی برای عقب‌نشینی داشته باشید و راهی برای رسیدن به آن با حفظ آبرو از قبل فراهم کرده باشید. از نقطه نظر روانشناسی، حفظ آبرو از اهمیت بسیاری برخوردار است (نیازهای ماسلو را به خاطر آورید). به هر حال، این موضوع زمانی از اهمیت برخوردار می‌شود که بخواهید در آینده دوباره با رقیب مذاکره‌گرتان مواجه شوید.

خطر بالقوه دیگر در این راهکار، احساس تنفر و انزجاری است که ممکن است در رقیبتان به وجود آید. طبق این گفته، هیچ کس اتمام حجت را دوست ندارد و بعضی از مذاکره‌گران مخصوصاً زمانی که با استفاده آشکار این راهکار مواجه می‌شوند تمایل خود را از دست می‌دهند. از این خطر نمی‌توان اجتناب ورزید، علت آن تا حدی به خاطر عکس‌العمل رقیب مذاکره‌گر است که به درستی نمی‌توان در مورد آن به قضاوت نشست. در هر صورت، این خطر را می‌توان از چند طریق اعتدال بخشید: ۱- از طریق تشخیص تنفری که ممکن است در شخص به وجود آید ۲- دوری جستن از هر گونه اقدامی که

ممکن است احترام طرف مقابل را ضایع کند ۳- از طریق به کارگیری راهکار ارتباطات غیر رسمی، زمانی که برای کاستن اثرات باشد.

ایجاد تأخیر برای به دست آوردن زمان

یک راهکار برای به دست آوردن زمان، کند کردن سرعت مذاکره است. شما می‌توانید از این راهکار زمانی که قصد ندارید به پیشنهاد طرف مقابل پاسخ فوری بدهید استفاده کنید. به این منظور می‌توانید از راهکارهای زیر استفاده کنید، بدون آن که نتیجه مذاکره تحت تأثیر قرار گیرد:

هنگام ارائه پیشنهاد صحبت طرف مقابل را قطع کنید، اما طوری

که او فکر کند شما

به توضیح

بیشتری نیاز

دارید.

هر سؤال را با

سؤال دیگری

پاسخ دهید. به

دست آوردن

اطلاعات بیشتر

هرگز ضرر ندارد.

هر از گاهی به

بهانه مشورت

کردن با سایر

اعضای گروه،

مذاکره را متوقف کنید. این کار، به خصوص اگر از ابتدا مشخص کرده باشید که برای تصمیم‌گیری باید با مقام‌های مافوق در شرکت مشورت کنید، موجه خواهد بود.

ایجاد وقفه در مذاکره

شما باید مایل و قادر باشید که به منظور دستیابی به هدفی خاص و یا برای تعیین پذیرش رقیبتان نسبت به آن هدف وقفه‌ای در مذاکرات ایجاد کنید. اگر شما برای دستیابی به اهدافتان قادر یا مایل به این کار نباشید، در شروع کار، مذاکرات تجاری خوبی نخواهید داشت.

در بسیاری از مواقع تنها راهی که می‌تواند سطح انعطاف‌پذیری رقیبتان را در مورد مسئله‌ای خاص مشخص نماید قطع عمدی مذاکرات است.

با توجه به مطالب فوق و موقعیت مذاکرات، این خط‌مشی را می‌توان به روش‌های مختلفی به کار گرفت. مؤدبانه تقاضا نمایید که برای چهار ساعت مذاکرات قطع شود. نشان دهید از آنجایی که هیچ‌گونه پیشرفتی حاصل نشده است مایل می‌باشید که ادامه مذاکرات به هفته بعد موکول شود و یا این که قاطعانه (و یا شاید به طرزی نمایشی) به رقیبتان بگویید که جلسه را ترک کند بدون آن که از زمان مذاکرات آتی حرفی به میان آورید.

هنگام تصمیم در مورد متوقف کردن مذاکرات، باید دوراهکار را

که دارای خطرات بالقوه‌ای است تشخیص دهید.

اول، زمانی

■ که رقیبتان با

تهدید وقفه در

■ مذاکرات روبه‌رو

می‌شود، ممکن

است با همکاران و

مدیران ارشدتان

ملاقاتی کند و آن‌ها

را متقاعد سازد که

■ علی‌رغم صداقت

و بهترین

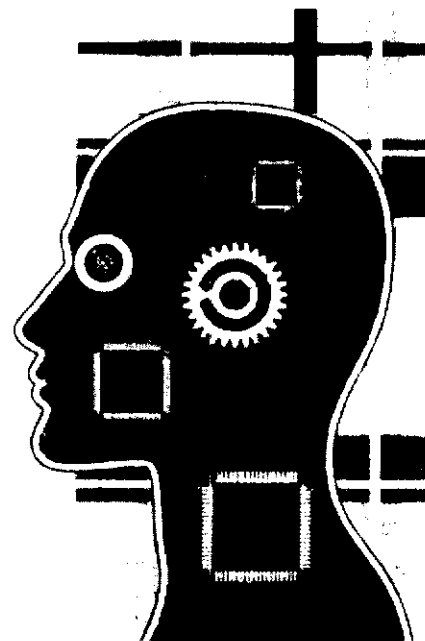
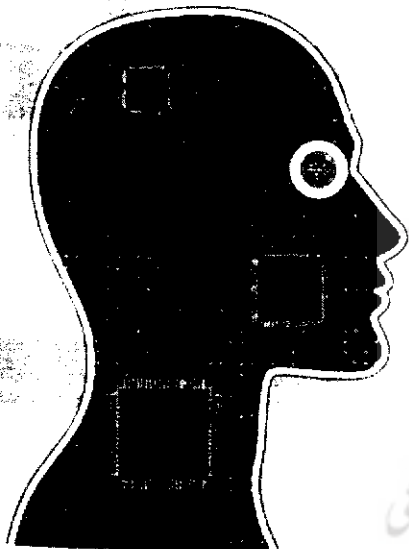
پیشنهادش، شما

معامله را بر هم

می‌زنید. بازاریابان لوازم و نمایندگان فروش، مخصوصاً در مورد عدم تبعیت از قوانین شرکت به طور رسمی یا غیر رسمی برای تحقق بخشیدن به این مورد مهارت دارند. بهترین دفاع در مقابل این راهکار متقابل این است که دیدگاه وقفه در مذاکرات را قبل از آن که رقیبتان متوجه شود با همکارانتان میان بگذارید. در چنین محیط‌هایی، توجه مسائل باید از طریق مدیران ارشد و اعضای اصلی هر دفتری که می‌توانند در نتیجه مذاکرات مؤثر باشند صورت گیرد.

دوم، زمانی که تصمیم‌گرفتن به طور موقتی از ادامه مذاکرات

مانعت ورزید، رقیبتان ممکن است با تهدید به جلوگیری از ادامه مذاکرات برای همیشه، با شما به مقابله بپردازد. مذاکره‌گرانی که نقش



شما باید آمادگی داشته باشید که با همه این انواع راهکارها مقابله کنید. در سطور زیر انواع راهکارهای مشخص خدعه‌آمیز توضیح داده می‌شود.

اول - فریب کاری آگاهانه: شاید رایج‌ترین نوع راهکارهای مبتنی بر نیرنگ و خدعه، قلب حقایق، تقلب در بیان میزان اختیاراتی است که دارند، یا وارونه نشان دادن مقاصدشان باشد.

دوم - اطلاعات نادرست و ساختگی: قدیمی‌ترین شکل مذاکره بر اساس نیرنگ این است که آگاهانه اظهارات خلاف واقع بیان شود. خطرات قبول کردن اظهارات خلاف واقع عظیم است. شما چه کار می‌توانید بکنید؟

افراد را از مسأله جدا کنید. تا زمانی که دلایل کافی در دست ندارید که به دیگری اعتماد کنید از اعتماد به وی پرهیز کنید. معنی این بیان چنین نیست که وی را دروغگو خطاب کنید. بر عکس، مراد این است که سعی کنید مذاکرات مستقل از اعتماد، جریان پیدا کند. نگذارید دیگری تردید و شک شما را در مورد اظهاراتش به حمله شخصی تعبیر و تلقی کند. انتظار نداشته باشید که فروشنده یک ساعت یا خودرو صرفاً به اتکای این که بگوئید پول در بانک دارید ساعت یا خودرو را در اختیار شما قرار دهد. درست همان‌طور که فروشنده به طور عادی و متعارف اعتبار شما را تحقیق می‌کند (زیرا افراد زیادی هستند که قابل اعتماد نیستند). شما هم می‌توانید همین کار را در مورد اظهارات طرف دیگر به همین نحو انجام دهید. اقدام به روشن کردن اظهارات بیانگر واقعیات میزان انگیزه برای فریب کاری و خطر گول خوردن را کاهش می‌دهد.

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 آن که واقعیت چنین نباشد. پس از این که تا حد ممکن به مقدار زیاد شما را تحت فشار قرار می‌دهند و با شما به توافقی می‌رسند که تصور می‌کنید یک توافق قطعی و نهایی است، تازه اعلام می‌کنند که باید موافقت و تأیید شخص دیگری را کسب کنند. این روش و این فن برای این طراحی شده است که به آن‌ها این فرصت را بدهد که یک گاز دیگر به سبب بزنند.

این یک موقعیت بدی است که نباید در آن گیر افتاد. اگر فقط

اصلی را دارند گاهی اوقات این تهدید را با لغو کردن محل پیش خریدهای هتل یا افزودن بر تعداد مسافرت‌ها و مانند آن‌ها تحقق می‌بخشند.

بهترین دفاع در مقابل راهکارهای متقابل وقفه دائمی، توجه نکردن به آن است. برگ برنده تقریباً همیشه با شماست. اگر آن معامله ارزش انجامش را داشته باشد، رقیبتان ممکن است لوازم خود را جمع و جلسه را ترک کند اما آن‌ها مانند پرستوهای مهاجر دوباره بر خواهند گشت و علی‌رغم تمام این صحنه‌سازی‌ها، بسیار مشکوک به نظر می‌رسد که در این حین، شرکت رقیبتان یا شرکت خودتان شکست بخورد چرا که چند جلسه دیگر برای مذاکره باقی می‌ماند. اگر چه استثنائاتی وجود دارد که باید از جهت دیگری به آن پرداخت، اما در بیشتر مواقع رقیبتان به اندازه شما مایل به اجرای معامله نیست، البته در شرایطی که شما نماینده خریدار باشید.

نکته مهم دیگری که در این رابطه باید ذکر شود شامل موقعیتی

تا زمانی که دلایل کافی در دست ندارید که به دیگری اعتماد کنید از اعتماد به وی پرهیز کنید

است که رقیبتان فرصت جایگزینی شرکت شما را با شرکت دیگری پیدا می‌کند. زمانی که رقیبتان انتخاب واقعی دیگر (و یا حداقل انتخابی دلخواه) ندارد، تهدید وقفه در مذاکرات کمترین خطری برایتان نخواهد داشت. زمانی این تهدید بیشترین خطر را برایتان خواهد داشت که رقیبتان هنگام مذاکره با شما فرصتی پیدا کند و با رقیب دیگری که تماماً یا جزئاً اهداف او را برآورده می‌سازد، به مذاکره می‌پردازد.

این راهکار به صورت ارجاع به سوابق یا ارجاع به منبع موثق نیز استفاده می‌شود.

پاره‌ای از راهکارهای خدعه‌آمیز رایج:

راهکارهای خدعه‌آمیز را می‌توان به سه طبقه تقسیم کرد:

فریب‌کاری آگاهانه، جنگ روانی و راهکارهای فشار روی مواضع.

شما اختیار دارید که امتیاز بدهید، فقط شما خواهید بود که امتیاز خواهید داد نه آن‌ها.

فرض نکنید که نمایندگان طرف دیگر صرفاً به این علت که سر میز مذاکره حاضر می‌شوند واجد اختیارات کامل هستند. یک مأمور برآورد و تعیین خسارت بیمه، یک وکیل و یا یک فروشنده ممکن است به نحوی عمل کند که شما فکر کنید انعطاف‌پذیری شما با انعطاف‌پذیری طرف دیگر روبرو خواهد شد. ممکن است بعداً دریابید آنچه که تصور می‌کرده‌اید یک توافق قطعی است، به وسیله طرف مذاکره صرفاً به عنوان زمینه‌ای برای مذاکرات بعدی، تلقی می‌گردد.

پیش از شروع به هر نوع بده‌بستان، در مورد اختیارات طرف دیگر تحقیق و بررسی کنید و این مهم را روشن کنید. بسیار منطقی و مشروع است که بپرسید: شما در مورد این مذاکرات به خصوص چه میزان اختیار دارید؟ اگر پاسخ به این سؤال شما مبهم باشد می‌توانید بگوئید که می‌خواهید با کسی مذاکره کنید که واجد اختیارات واقعی است یا به خوبی روشن کنید که شما نیز به نوبه خود آزادی عمل برابری را برای بررسی مجدد هر یک از نکات موضوع قرار داد برای خود محفوظ می‌دارید.

شناختن ترفندهای مذاکراتی

طی مذاکره شما با ترفندهایی از طرف مقابل مواجه می‌شوید. این یک امر عادی است که طرف مقابل برای دادن امتیاز کمتر به شما، ترفندهایی را پیاده کند. در واقع ترفندهای مذاکراتی را به شکلی عملی می‌کنند تا شما را در رسیدن به خواسته خود دچار نوعی احساس ضعف نمایند و از این طریق مقاومت شما در برابر خواسته طرف مقابل کاهش یابد. البته ممکن است تمایلی به این گونه ترفندها نداشته باشید با این حال باید بتوانید آن‌ها را شناسایی و خنثی کنید تا از هدف اصلی مذاکره دور نشوید و زمان را نیز از دست ندهید.

برای شناسایی راهکارهای طرف مقابل به تمرین نیاز دارید. برای شناسایی و مقابله با این گونه راهکارها، بدون آن که دچار اشتباهات فاحشی شوید، به دقت طرف دیگر را زیر نظر بگیرید و به یاد داشته باشید که در اجرای راهکارهای فریبکارانه معمولاً سه هدف وجود دارد:

- سرگرم کردن شما، به طوری که طرف دیگر بتواند بر مذاکره تسلط پیدا کند.

- انتقال تأکید مذاکره بر مواردی که معامله را صرفاً به نفع طرف مقابل تمام می‌کند.

- فریب دادن گروه شما، به طوری که مذاکره را زودتر از موعد و قبل از رضایت کامل از شرایط توافق شده تمام کنید.

خنثی کردن ترفندهای مذاکراتی

یک مذاکره‌کننده خوب باید بتواند ترفندها و راهکارهای متداولی که در مذاکره استفاده می‌شوند را شناسایی و ضد آن‌ها را اجرا کند. ترفندهایی را که ممکن است در مذاکره باعث خسارت‌های سنگین شوند، شناسایی و خنثی کنید.

مذاکره مبتنی بر اصول از هر جهت خوب است ولی اگر طرف مذاکره شما را فریب دهد یا سعی کند شما را از واقعیات منحرف کند چه باید کرد؟

مقابله با رفتارهای بیهوده

رفتارهای ناگهانی و احساسی از سوی کسانی که در جلسه شرکت کرده‌اند فضای مذاکره را به یک باره تغییر می‌دهد. این فوران احساسات می‌تواند بیانگر تردید، سر درگمی یا خشونت باشد، اما علت متداول آن عصبانی شدن یکی از اعضای گروه است. رفتارهای بیهوده نوعی ترفند مذاکراتی است که توجه مذاکره را از موضوع مورد بحث به یک فرد خاص منحرف می‌کند. زمانی که چنین وضعیتی اتفاق می‌افتد ببینید که آیا یک ترفند مذاکراتی است و یا اتفاقی غیر عمدی، و فوراً بحث را به مسیر اصلی خود برگردانید. به یاد داشته باشید که تصمیم‌گیری در قالب مذاکره میسر می‌شود. اگر این گونه وضعیت‌ها را به خوبی اداره کنید کمتر اتفاق می‌افتد این ترفندها را مجدداً تکرار کنند.

اگر طرف مذاکره دست به نیرنگ و ترفندهای ناشایست بزند چه باید کرد؟

مذاکره مبتنی بر اصول از هر جهت خوب است ولی اگر طرف مذاکره شما را فریب دهد یا سعی کند شما را از واقعیات منحرف کند چه باید کرد؟ یا اگر خواسته‌های خود را درست موقعی که شما در لبه رسیدن به توافق هستید به صورت تصاعدی افزایش دهد، تکلیف چیست؟

تدابیر (راهکارها) و نیرنگ‌های فراوانی است که افراد می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند تا بدان وسیله از شما امتیاز بگیرند. هر کسی بخشی از این نیرنگ‌ها، خدعه‌ها و تدابیر را می‌شناسد. طیف این‌ها از دروغ‌گویی و سوءاستفاده روانی شروع می‌شود و به اشکال گوناگون راهکارهای فشار ختم می‌شود. این تدابیر و نیرنگ‌ها ممکن است به کسی که دست به آن‌ها می‌زند کمک کند که استفاده‌های قابل توجهی در کشمکش خواسته‌های طرفین به دست آورد و در این تنازع خواسته‌ها برنده شوند. به این راهکارها می‌توان چانه‌زنی خدعه‌آمیز نام داد.

اگر افراد بدانند که یک راهکار چانه‌زنی خدعه‌آمیز علیه آن‌ها به کار گرفته شده است، غالب مردم به یکی از دو صورت زیر در صدد پاسخ و واکنش بر می‌آیند. پاسخ و واکنش استاندارد اول این است که درصدد مقابله با آن بر نمی‌آیند زیرا کسی که در قایق نشسته است دوست ندارد قایق را به لرزه درآورد. شما می‌توانید طرف را در شک و تردید و دودلی نگه دارید یا عصبانی شوید و با خودتان عهد کنید که هرگز با چنین افرادی معامله نکنید. ابتدای امر امیدوار هستید که بتوانید حداکثر توان خود را به کار گیرید و در برابر خدعه و نیرنگ سکوت اختیار کنید، بیشتر مردم این طریق را بر می‌گزینند. این‌ها امیدوارند که اگر این بار تسلیم شدند طرف مقابل خشنود و خرسند می‌شود و امتیاز بیشتری طلب نمی‌کند. گاهی این روش پاسخ، اثربخش است ولی اغلب اوقات اتخاذ این روش به شکست می‌انجامد. پاسخ و عکس‌العمل متعارف دوم، واکنش متقابل است. اگر آن‌ها به اتخاذ خط‌مشی مذاکراتی تندخویانه دست بزنند شما هم متقابلاً به همان خط‌مشی دست می‌زنید. اگر

در صدد فریب دادن شما برآیند شما هم به همان کار اقدام می‌کنید. اگر تهدید می‌کنند شما هم دست به تهدید متقابل می‌زنید. اگر خود را در چارچوب موضع خود محدود می‌کنند شما نیز، حتی شدیدتر، خویشتن را در محدوده مواضع محبوس می‌کنید. آخرالامر یا یکی از طرفین سر تسلیم فرود می‌آورد و یا اغلب اوقات مذاکرات قطع می‌شود.

این راهکارهای خدعه‌آمیز غیر مشروع و نادرست هستند زیرا راه را بر سازش متقابل می‌بندند. این راهکارها فقط از جانب یکی از طرفین برای استفاده از این روش طراحی می‌شوند. فرض بر این است که طرف دیگر این راهکارها را بلد نیست و یا انتظار می‌رود که آگاهانه این راهکارها را تحمل کند. راهکارهای چانه‌زنی خدعه‌آمیز پیشنهادهای یک سویه‌ای هستند که مربوط به روش مذاکرات و روش بازی مذاکراتی که طرفین در برابر یکدیگر اتخاذ می‌کنند، می‌باشد. برای مقابله با چنین راهکارهایی شما باید در صدد برآیند که با اتخاذ روش مذاکرات اصولی فرآیند مذاکرات را تصحیح و به راه راست هدایت کنید.

هنگامی که طرف دیگر از نیرنگ استفاده می‌کند موارد زیر را انجام دهید:

- ۱- راهکار را بشناسید.
- ۲- موضوع را با صراحت کامل و وضوح آشکار کنید.
- ۳- مشروعیت و مطلوبیت راهکار را مورد سؤال قرار داده و روی آن مذاکره کنید.

حفظ برتری

برتری یعنی داشتن قدرت، قدرتی که به واسطه آن می‌توانید نتیجه مذاکرات را تحت تأثیر قرار دهید. زمانی که مطلب مستدلی را مطرح می‌کنید، به طرف مقابل یادآور شوید که رد کردن پیشنهاد شما چه معایبی در پی خواهد داشت و از این طریق موضع قوی خود را در برابر او حفظ کنید.

فرصتی فراهم کنید تا طرف مقابل بتواند به راحتی موضع خود را تغییر دهد. با این کار روابط موجود را تقویت و از رسیدن مذاکره به بن‌بست جلوگیری می‌کنید.

نتیجه گیری:

همانطور که دیدیم بحث مذاکره به خاطر ماهیت انسانی آن با پیچیدگی‌های زیادی مواجه است و باید به اصول، فنون، راهکارها و ترفندهای آن آشنا بود. در عصر حاضر گفتگو و مذاکره تنها راه حل منطقی حل مسائل در سطوح مختلف است. چه بسا بسیاری از جنگ‌ها و درگیری‌ها به خاطر عدم برقراری رابطه‌ای صحیح از طریق گفتگو بوجود آمده است. شما با انتخاب راهکارهای مناسب که نیاز انگیزشی رقیبتان را برآورده می‌سازد، می‌توانید قدرت مذاکره خود را افزایش دهید. یادگیری فنون و راهکارهای مذاکراتی و استفاده از آن‌ها به درک عمیق از عواملی نیاز دارد که رفتار انسانی را بر می‌انگیزد.

هدف از نگارش این مقاله بیان این مسئله است که آشنائی با این راهکارها و ترفندها قطعاً مورد نیاز است و می‌توان از این راهکارها استفاده نمود و همچنین در زمان روپرو شدن با این راهکارها و ترفندها چه اقداماتی می‌توان انجام داد. پی بردن به مسائل یاد شده تعهدی را برای ما ایجاد می‌کند که اگر متصدی یا مأمور مذاکره و در بعدی کلانتر، نماینده کشورمان برای مذاکرات بین‌المللی هستیم لحظه‌ای تأمل نکنیم و ببینیم آیا به اصول و فنون و راهکارها و ترفندهای مذاکراتی آشنا هستیم تا از عهده رسالتی که به ما محول شده است به خوبی برآئیم. در غیر این صورت قطعاً باید خود را به این ابزارها مسلح نمائیم.

منابع و مأخذ:

- ۱- اصول و فنون مذاکره
تألیف: ایراج فیشر و ویلیام یوری
ترجمه: دکتر مسعود حیدری
سازمان مدیریت صنعتی
- ۲- مهارت‌های گفتگو
نویسنده: دون گابور
ترجمه: مهدی قراچه داغی
انتشارات پیک بهار
- ۳- فنون مذاکرات تجاری
مؤلف: چارلز ادیسون هاریس
مترجم: محمد ابراهیم گوهریان
مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- ۴- فنون مذاکره
نویسنده: تیم هیندل
ترجمه: شفیق الهی
کیلا «انتشارات سارگل»
- ۵- فنون مذاکره
نویسنده: پیتر رونالد فلمینگ
ترجمه و تدوین: گروه کارشناسان ایران
انتشارات یساولی
- ۶- فن مذاکره موفق (در یک هفته)
نویسنده: پیتر رونالد فلمینگ
ترجمه و تدوین: گروه کارشناسان ایران
انتشارات یساولی
- ۷- اطلاعات اخذ شده از اینترنت
- 1- Management Of Negotiation
Northern Institute Of Technology (Hamburg ; December 2002)