

الفصل السادس (الجزء الثالث) : مبادئ التفاوض

متى تنجح المفاوضات :

- يعتمد النجاح في المفاوضات إلى حد كبير على المفاوض نفسه فلا بد له من أن :
- 1- يلتزم بأهدافه وأن يكون هادئاً ومسيطرأ على نفسه ومخفياً لمشاعره .
 - 2- يتذكر دائما أنه عارض للأفكار و مروج لها.
 - 3- لابد له كذلك من أن يستثمر وقته استثماراً جيداً .
 - 4- أن يحترم الآخرين و ألا يستخف بهم فكما أن التعالي صفة مذمومة، فالإفراط في التواضع مصدر خطر.

المادئ المتعلقة بالمفاوض :

- 1- فافوض الأشخاص الذين يملكون السلطة
وتجنب التفاوض مع الذين لا يملكونها ويكون مهمهم الحصول على تنازلات قبل أن يطرحوا أفكارهم الأساسية للنقاش.
- 2- ضع أهدافا كبيرة
وكن على استعداد للتسوية والقبول بالحلول الوسطى إذا ما تطلب الأمر ذلك، وكن على استعداد كذلك للانسحاب من المفاوضات إذا ما وجدت أنها لا تسير في اتجاه تحقيق مصالحك.
3. لا تركز على الأهداف قصيرة المدى
وقاوم إغراء نجاحات مؤقتة تكون توطئة لفشل لاحق وضياع للأهداف بعيدة المدى.
- 4- كن هادئاً واضبط أعصابك
ولا تظهر ضعفك أمام الآخرين ، وكن واثقاً من نفسك وقادراً على فرض احترامك على الآخرين، وشارك في النقاش وأنت على ثقة بأنك ستحقق أهدافك. وعليك كذلك أن لا تبدو قلقاً وأن تكون دائم الابتسام فالابتسامة تؤدي إلى كسب الود والتعاون ومشاركة الطرف الآخر وتعمل كذلك على إجبار الخصم على تغيير تكتيكاته الهجومية العنيفة إلى تكتيكات غير هجومية. إن الاسترخاء لا التوتر والاضطراب هو خير سبيل لتعلم
- 5- كن متفانلاً،
فالتفاوض أحد أهم أسلحة الدفاع التفاوضي التي يتم من خلالها معالجة أي اختراق من جانب الخصم، وانشر روح التفاؤل لدى أعضاء الفريق التفاوضي. ولا بد لك من أن تكون بعيداً عن الانفعال لكي تظل في حالة التوافق النفسي والالتزان العاطفي وأن لا تقع فريسة للانفعال المخطط من الطرف الآخر الذي قد يدفع إليك كمية كبيرة من المعلومات غير الصحيحة بهدف تضليلك.
- 6- لا تروج لنفسك،
وروج لأفكارك وذلك من خلال التركيز على المكاسب المشتركة المتوقعة من الاتفاق. فالمفاوضات الناجحة تكون أساساً ثمرة لترويج ما لديك من أفكار.
- 7- تفهم حاجات الطرف الآخر
وتعامل معه من مصدر قوة، فالمفاوض الناجح يصبح أكثر فعالية عندما يدرك نقاط قوته ويستخدمه بطريقة ذكية، ولا تستخف بالآخرين لأنهم قد يمتلكون القوة التي قد تكون كافية لأن تجعلهم في وضع يقدررون فيه على إلحاق الضرر بك، ولا تسقط من ذهنك حقهم في اختيار أدواتهم التفاوضية بحرية
- 8- استعد للمفاوضات
وتمتع بجاهزية عرض رسالتك وتعلم كيف تستفيد من ردود أفعال الآخرين ولا تفاوض مالم تكن مستعداً. فإذا لم تكن مستعداً للجلوس إلى مائدة المفاوضات فلا تفصح عن ذلك، بل قم بوضع الشروط والعقبات التي تحول دون جلوسك إلى مائدة المفاوضات وإذا ما أجبرت على التفاوض دون استعداد فاستخدم تكتيكات كسب الوقت والتسويق التي تكفل لك تحقيق الأهداف.
- 9- لا تستعجل الأمور ولا تتسرع في البت بأمر تشك فيه

أجل قرارك لوقت آخر ولا تستسلم لأي ضغوط من شأنها أن تجعلك تتخذ قرارا متسرعاً إذ يجب إخضاع أي مبادرة أو اقتراح يتقدم به الطرف الآخر في أثناء العملية التفاوضية لمزيد من الدراسة التحليلية حتى يكون القرار المتخذ قراراً سليماً

10- تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً

ولكن من الممكن التغلب عليه. إذ كثيراً ما يعتمد الطرف الآخر إلى استخدام (استراتيجية الضعيف) بهدف استدراج العطف وخداع الطرف الآخر. وقد يظهر الطرف الآخر عدم التكبر من قبيل الورع الديني، فإن حسن الاستقبال والترحيب ولطف الحديث كلها أمور كفيلة بإشاعة جو من الود و الصداقة للبدء في التفاوض.

11- راع مبدأ السرية و احرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة

كن غامضاً إلى درجة المجهول بالنسبة للطرف الآخر فذلك يشتمل جهودهما بين اكتشاف المجهول والتفاوض معه. و يقتضي هذا المبدأ عدم الإعلان عن جميع أوراقتك عند الجلوس إلى مائدة المفاوضات. وكلما كان حاجز عدم المعرفة الذي بينك وبينه سميكا كنت أقدر على خداعه. وقد يدفعه ذلك إلى السير بخطوات تجاه مصالحك دون أن يدري.

12. قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً

لتقبل الاقتناع بالرأي الذي تتبناه. وجميل أن تلجأ إلى ترديد اسم من تحاوره بمزيد من الاحترام في أثناء الحديث معه، وأن تشعره بأهميته وأهمية آرائه وأن تبدي الاهتمام بالهوايات والموضوعات التي تهتمه وأن تتجنب توجيه النقد إليه وأن تمتدح تفوقه وتميزه ونجاحه.

13. كن مقبولاً في طرح أفكارك

وتمتع باليقظة والحذر ، فساعات من المفاوضات يمكن أن تضيع نتائجها الإيجابية في لحظة من لحظات استرخائك طالما انتظرها الطرف الآخر بصبر بالغ. واعمل على التجديد المستمر في أساليب التفاوض. ومن شأن هذا المبدأ أن يجعل القضية ساخنة وعملية التفاوض متجددة.

14. اختتم الجلسة التفاوضية بملحوظة إيجابية

بغض النظر عن نتيجة هذه الجلسة، إذ إن لكل جلسة فائدة لكل شخص شارك فيها . ومعظم المواقف تستدعي التعبير عن التقدير فامنح التقدير بحرية لمن يستحقه.

15. لا ترسل أحداً نيابة عنك

فأنت الوحيد الذي تستطيع أن تشرح قضيتك بصدق و تثير الاهتمام الحقيقي بشأنها.

16. شكل فريقاً تفاوضياً مناسباً وتأكد من انسجام أعضاء الفريق

فإذا لم يكن بعض الأعضاء على علاقة حسنة مع بعضهم الآخر فإن المفاوضات تصبح مهددة بالفشل ، و احرص على أن تعقد المفاوضات وجهاً لوجه للإفادة من ردود أفعال الطرف الآخر. وتجنب ما أمكن المفاوضات على الهاتف أو عبر المراسلات وتعرف على صاحب السلطة في الطرف الآخر فقد لا يكون المتحدث هو صاحب السلطة.

17 . استمع بتفهم ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر ، فذلك يكسبك بصيرة إضافية

و احتفظ بحمكتك واجمع ما تستطيع جمعه من حقائق ومعلومات إذ نادراً ما يكون لديك كل الحقائق وراقب سلوك أعضاء الفريق الخصم وتصرفاتهم فالمعلومات المتجمعة من عملية الرقابة توفر لك مصدراً جيداً للمعلومات.

18. لا تنبه بنجاح الآخرين، بل قوم هذا النجاح

إذ ربما يكون ذلك نتيجة لعوامل خارجية. وقم بتعديل خطتك إذا ما اقتضى الأمر ذلك. وتحقق مما يدلي به الطرف الآخر من معلومات في جلسات المفاوضات فقد تعوزها الحقائق الثابتة. وتنبه إلى أعباءه فقد تسبب لك هذه الألعاب بعض المشكلات في المستقبل .

19. اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف

فالذهاب المبكر يتيح لك فرصة التمتع بالهدوء ويمنحك الطمأنينة في نفسك. ولا تسمح بالتغيب عن الجلسات التفاوضية فغياب أعضاء أحد فريقك عن أي جلسة قد يجلب لك المتاعب ويضعف من مركزك خصوصاً إذا كانت مناقشة أحد الموضوعات تقع في صلب اهتمام أو اختصاص العضو المتغيب .

20. لا تتردد، فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي

و عندما يعمل الطرف الآخر على تغيير الموضوع أو يحاول تجنب القضية المطروحة فإنه يمكنك التعرف على سبب ذلك بشيء من الذكاء.

#المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي :

1- كن كما أنت ، فالآخرون سوف يعرفونك على حقيقتك

في وقت مبكر من الاجتماعات وسوف تفقد مصداقيتك إذا ما تظاهرت بشيء ما. وتوقع استجابات شخصية فيغض النظر عما تطرحه من آراء وأفكار فإن الطرف الآخر قد لا يقابله بإيجابية. ولا تهاجم الآخرين فمعظم الناس لا يحبون من ينتقدهم وتجنب محاولة إظهار أنك أفضل من منافسيك.

2- كن إيجابيا عند مناقشة مشكلات الآخرين

إنهم سيقدرون لك ذلك وسوف تحقق مكاسب إذا ما جعلتهم يشعرون بالارتياح. ولا تبدأ الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بإثارة جروح غائرة تسببت فيها إذ ينعكس ذلك على الطرف الآخر ليصبح أكثر تشددا بل قد يدفعه ذلك إلى الانسحاب من المفاوضات واللجوء إلى وسائل عنيفة لحل النزاع التفاوضي

3- لا تخرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطأوا

وتجاوز عن ذلك الخطأ وانتقل إلى نقطة أخرى فذلك يجعلك تحظى باحترامهم دائما وتجنب مناقشة موضوعات مثيرة للجدل لأنها لن توصلك إلى أهدافك.

4- احذر من الاستطراد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع

فليس هناك من سبب لكي تطرح نظرياتك وأفكارك الشخصية ولن يقابلها الآخرون بارتياح وستخسر أكثر مما تكسب. إن النصيحة العظيمة للمفاوضين أين كونوا اقتصاديين في الكلمات لأن ذلك يساعد الآخرين على فهم ما قيل و يعمل

5- لا تكن فظا كريها

فالرد القاسي والعبارات العدائية والملاحظات الناقدة قد تغذي شعور الطرف الآخر بالفوقية. احترم التفضيلات الشخصية للآخرين فإذا لم يكن هناك منفضات للسجائر مثلا فامتنع عن التدخين. و كن صبوراً فعند نهاية الاجتماع و لدى التوصل إلى الاتفاق قد تجد أن هناك نقاطا تم إغفالها و من ثم لابد من ان تكون مستعدا لمناقشتها على توفير الوقت كذلك.

6- أظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة.

إن نظرة سريعة على ما بداخل المكتب سوف تمدك بزايا حديث قد تجد فيه بداية موفقة. و كن حساسا تجاه أمزجة الآخرين فكل موقف تفاوضي يختلف عن الآخر. و من ثم يجب أن تخطط له بعناية. وإذا كان كل شخص ينفرد عن غيره فإن المزاج كذلك يختلف من وقت لآخر.

7. لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر.

و كن حساسا تجاه حاجات الناس الذين تتعامل معهم ولا تطلب الكثير إن الجشع غالبا ما يجهض أكثر الاجتماعات إيجابية.

8. فكر قبل أن تتكلم و احترم الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين

فكثير من المفاوضات الناجحة تعطلت بسبب ملاحظات شخصية حادة

9. كن متفهما للأحاسيس الشخصية

ودع الآخرين يعرفون أنك تقدر التضحيات والتنازلات التي قد يضطرون إلى تقديمها قدر إسهاماتهم و عبر عن وعيك وإدراكك لها فالآخرون عادة يفخرون بقدراتهم و منجزاتهم. و تذكر أن المفاوضين – شأنهم شأن جميع الناس – حساسون و أنهم يقدرون تفهمك لهم و أنهم لا يحبون أن يهاجمهم أحد.

10 . احترم الهوية الشخصية

فهذا الاحترام مسألة مهمة عند معظم الناس و يعود بالنفع الكبير عليك ومثل ذلك الاعتراف باسم الشركة ومنتجاتها . أظهر الاهتمام الحقيقي بالآخرين وشجع الحديث المتعلق بإنجازاتهم الشخصية وكن مدركا لما يحبونه ويكرهونه وخطط كيف يمكن الإفادة من ذلك.

المبادئ المتعلقة بنظام العمل في المفاوضات :

- إن اختيار الفريق التفاوضي بحيث لا يضم في تكوينه شخصا لا حاجة للفريق به أو شخصا قد يعمل على عرقلة الاجتماعات و تجهيز غرفة الاجتماعات بشكل مناسب وتدوين الملحوظات والتأكد من عدم وجود سوء فهم للنقاط التي تم الاتفاق عليها كلها أمور قد تبدو قليلة الأهمية ولكنها ذات أثر كبير في نتائج المفاوضات
- وإنه لشيء جميل ذلك الاعتقاد بأن الإنسان أسمى من أن يستخدم صور التحايل والخداع في المفاوضات ولكن الواقع العملي يكشف عن زيف ذلك الاعتقاد ، فكن حذرا من الأشخاص الذي تتعامل معهم فلا تدل بمعلومات قد يستخدمها الطرف الآخر ضدك. و إذا شاركت في اجتماع تفاوضي فاعلم أن عدم توفير الطرف الآخر الإمكانيات المريحة لفريقك التفاوضي يعني أنك أشخاص غير مرغوب بكم.
- 1- لا تتراجع : واعلم أن محاولة تغيير بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها مؤخرا سيهدد المفاوضات الناجحة بالفشل .
- 2- كن عضوا في فريق : فعندما يعمل أعضاء الفريق معا في المفاوضات فإن كل عضو فيه لا بد أن يسير وفق الخطة الموضوعة بالتزام ذاتي . إن السير خلف النجوم ضرره أكثر من نفعه.
- 3- احرص على أن تكون إجابتك صحيحة : خصوصا مع بداية الجلسة التفاوضية وإذا لم تكن متأكدا فأرجئ الإجابة واعلم أن العودة لتصحيح ما سبق أن أجبت عنه خطأ سيضعف من موقفك التفاوضي بشكل كبير .
- 4- احرص على مظهرك و سلوكك في أثناء جلسات التفاوض : ولا تكن مترهلا في جلستك فوضع القدم على المائدة أو على الكرسي أمر غير مقبول ويعكس شيئا من عدم الإخلاص للمهمة وقلة الاحترام للناس. إن كثرة الضحك والفكاهة والصياح و الضجيج تقلل من احترام الطرف الآخر لك.
- 5- لا تكن على عجلة من أمرك : وإلا فإنك لن تتفاوض بشكل جيد وستكون معرضا لنسيان بعض الأشياء التي ربما تكون مهمة.
- 6- لا تتكبر أو تتفاخر : فإذا كان لا بد من الحديث عن قدراتك ومنجزاتك الشخصية فدع أحد مساعديك يفعل ذلك. ولا تكن متصيذا للأخطاء ولا تعرض نجاح المفاوضات للخطر بتركيزك على توافه الأمور. و لا تقل (لقد قلت لك ذلك) إذا ما ثبتت صحة ما قلته احتفظ به لنفسك لأن الآخرين يدركون ذلك دون أن تقول لهم شيئا .
- 7- كن صادقا : إذ من الممكن أن يعرف الطرف الآخر كل شيء عنك وعن المؤسسة التي تمثلها وعما يتوقع منك و في غير ذلك فإن مصداقيتك تضعف أمام الطرف الآخر.
- 8- لا تتأخر عن الوقت المحدد : وإذا اضطررت للتأخر فاتصل بذوي العلاقة في المفاوضات ودعهم يعرفوا أسباب ذلك إن التأخر دون عذر مقبول يضع المفاوضات في الطريق الخطأ.
- 9- اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به : وكن مستعدا بشكل جيد فذلك يزيد من ثقتك بنفسك ويجعل الآخرين أكثر تهيبا لك. إن عدم الاهتمام بنفسك يوحي بعدم اهتمامك بأي شيء آخر. ولا تبد متوترا فعدم تناولك وجبة طعام مثلا في حين يستمتع كل واحد من المشاركين بتناولها يعطي انطباعا لهم بأنك في حالة من التوتر. و تجنب إيحاءات التدخين فلا تعبر عن التوتر بالتدخين الكثير خصوصا لدى مناقشة بعض النقاط المهمة . و عندما تكون في روما تصرف كما يتصرف الرومانيون إنك ستجني فوائد كثيرة من اتباعك لها المبدأ .
- 10- حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساويا لعدد أعضاء الفريق الآخر : واختر أعضاء فريقك بعناية ولا تختار شخصا لا تدعو الحاجة إليه. و أبق الفريق الفني خارج قاعة الاجتماعات بحيث يكون مستعدا لتقديم المشورة لك وفاوض في مكانك إذا كان موقفك التفاوضي يسمح بذلك.
- 11- تجنب التعقيد : وإذا لم تستطع فابدأ المفاوضات على الأقل بملخص مفهوم فالناس عادة لا يوافقون على الأشياء التي لا يفهمونها واختر الوقت المناسب للمفاوضات وتحين الظرف المناسب لها فلا تتفاوض في أثناء وجبات الطعام إذ إنه من الصعب تكوين انطباع إيجابي عند تناول الطعام .
- 12- تنبه إلى عملية ترتيب المكتب فقد يحاول الطرف الآخر إظهار تفوقه من خلال اختيار المكتب وترتيبه بطريقة مناسبة: و لا حظ نوافذ غرفة المفاوضات فقد يعتمد الطرف الآخر أن يجلسك مواجهها للشمس أو لضوء ساطع .

و كن على علم بأنك لن تحصل من الطرف الآخر على المعلومات التي تريد فلا تتوقع منه أن يخبرك بكل شيء . و كن مدركا أن الطرف الآخر يحاول إضعافك و لا تتوقع دائما ممن يخطئ أن يبادر إلى الاعتراف بذلك.

13- كن حذرا من الشخص المداهن : فالشخص الذي لا يعرفك معرفة حقيقية تحمل مDAHنته معاني عدم الإخلاص . واحذر من المسوف فبعض المشاركين يتطوعون لإعطائك معلومات إضافية ثم يماطلون في ذلك بأمل أن تنسى . واحذر من المعلومات التي تعطى لك بطريقة تمويهية بهدف خداعك. و لا تفرط في منح الثقة للطرف الآخر و لا تدع الطرف الآخر يطلع على ما تعده من تقارير. و لا تتخذ بظاهر الأمور فبعض التقارير الثقيلة شكلا خفيفة من حيث المحتوى. و لا تتخذ بالتعلق فمعظم الناس فيهم ضعف خاص ويستهوهم الحديث في موضوع معين ومن ثم فمن المناورات الشائعة لجعلك لينا التحدث معك في هذا الموضوع في مرحلة مبكرة من المفاوضات.

14- لا تقع في شرك من يفتعل الغضب : فبعض أعضاء الطرف الآخر ربما يتفوه بكلمات غاضبة لحملك على فقدان توازنك. تحكم في أعصابك و لا تسرع في الرد لكي تكون متأكدا مما ترغب في التلطف به. حاول أن تفهم دوافع الطرف الآخر فأحدى المناورات التي يمكن أن تواجهها أن يدخل الآخرون معك في مناقشات ليعرفوا الكثير عنك وعن عملك فيستخدموا هذه المعلومات لمصلحتهم لا لمصلحتك.

15- تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها : خصوصا إذا ما قام بصياغتها الطرف الآخر فحتى لو حققت نتائج جيدة في أثناء الجلسات التفاوضية فإن الأمر سيتغير إذا لم تقم بذلك. واحرص على الطباعة الجيدة لأن المفاجآت في الطباعة الجيدة غالبا ما تكون قليلة. و سجل ملحوظاتك على بنود الاتفاقية وأعد قراءتها أمام الطرف الآخر إذا كان ذلك ضروريا لكي تقضي على سوء الفهم لأية نقطة من النقاط التي تم الاتفاق عليها. وتنبه إلى أن الاتفاقيات التي تم التوصل إليها في المفاوضات قد تفرض وجود علاقة مع الطرف الآخر فدعه يدرك بأن هذه المفاوضات لا تمثل فرصة أخيرة للقاء.

المبادئ المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية :

- 1- ا طرح أسئلة :** للحصول على إجابات إيجابية ، و دع الآخرين يقولون نعم.
- 2- كن مرناً :** فالتنازل المقدم منك يمهّد الطريق لتلتقي بالطرف الآخر ، فإذا كنت مبادرا لعقد اجتماع ما فابدل الجهود اللازمة للحصول على موافقة الطرف الآخر.
- 3- توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له :** لأنه عادة ما يبادلك المحاولة ، وإذا ما حدث شيء غير مرغوب فيه في أثناء المفاوضات فاذكره لأن في إرجائه إضعافا لموقفك.
- 4- أجل مناقشة القضايا الأساسية :** وأعط الوقت الكافي لدراسة جميع الحقائق وتقويم أبعاد الموقف إذ ربما يتطلب الأمر تغيير الاستراتيجية أو حتى تغيير الأهداف .
- 5- كن على بينة من أنك لن تقاطع في الاجتماع :** وحافظ على الاجتماع في مساره الصحيح وكن يقظا لدى محاولة شخص ما أن ينأى بالاجتماع عن مساره المحدد و تذكر دائما هدف الاجتماع .
- 6- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة :** فلا تتوقع أن تكسب شيئا من مفاوضات متعب حتى لو استخدمت جميع ما لديك من قوة تفاوضية. و لا تنه الاجتماع بملحوظة سلبية لأنها ستستقر في أذهان الآخرين حتى إذا ما أغفلوها في حينها فإنها ستعود إلى أذهانهم في وقت لاحق. وإذا كان لا بد من اجتماع تال فليحدد زمانه و مكانه.
- 7- إبرح غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعديك ووجدت في ذلك فائدة :** إنك بذلك تحد من عملية تراجع الطرف الآخر إذا ما تم التوصل إلى نقطة اتفاق. ويمكن استخدام هذا الأسلوب بهدف تليين المواقف المتشددة للطرف الآخر.
- 8- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب :** وأجل مناقشة النقاط الحساسة وإذا كنت حساسا إزاء أمور معينة فوافق عليها قدر الإمكان بدلا من أن تضع نفسك أمام تحديات مبكرة.
- 9- عالج توتر المشاركين :** فإذا ما شعرت أنهم في حالة توتر فاقترح وقتا للراحة.

- 10- لا تكن معقدا للأمور : فكلما كان الأمر سهلا من وجهة نظر الآخرين كانت استجاباتهم أسرع وأكثر إيجابية ولا تركز على أخطاء الآخرين عند عدم موافقتهم على ملحوظة إيجابية طرحتها بل ركز على المكاسب التي يمكن أن تعود عليهم منها.
- 11- احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حدده الأدنى إذ كلما كان عدد المشاركين قليلا كانت فرصة الوصول إلى اتفاق أسرع.
- 12- احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حدده الأدنى إذ كلما كان عدد المشاركين قليلا كانت فرصة الوصول إلى اتفاق أسرع.
- 13- قدم تنازلاتك بحذر إنه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما ولكن من السهل أيضا أن تكون غير قادر على الوفاء بما التزمت به.
- 14- لا تضع وقتك ووقت الآخرين وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار وسوف تجدهم جميعا مقدرين لذلك ومتعاونين معك.
- 15- لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محددا في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر وفي غير ذلك فإنه سيلجأ إلى اختيار البديل الذي ستجني من ورائه أدنى فائدة ممكنة.
- 16- اطلب استراحة قصيرة وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات فإنه يمكنك أن تقتطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة .