

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اصول و فنون مذاکرات تجاری و قراردادهای بین المللی

تالیف:

دکتر رسول ثانوی فرد (عضو هیات علمی دانشگاه آزاد واحد قم)

محبوبه مرشدیان راد

مقدمه

مذاکره شیوه‌ای رایج و گریز ناپذیر از ارتباطات و جوهره فرآیند تجارت است. رفتار مذاکره به عنوان یک عامل کلیدی در توسعه و نتیجه مذاکرات در دنیای تجارت امروز بسیار رایج تلقی می‌شود. در عین حال، ارتباط ابزاری بنیادی و کارا در دستان مذاکره‌کنندگان است که آن‌ها را در مسیر حل اختلاف و دستیابی به اهداف قرار می‌دهد. نقش آفرینان عرصه تجارت با مذاکرات است که صحنه فعالیت خود را هرچه بیشتر گسترش می‌دهند و این مهم با هنر ارتباط متقابل امکان پذیر می‌شود. دستیابی به مذاکره در این مسیر با اجتناب از بحث و مشاجره بی پایه و سازش و همدلی میسر می‌شود. در هر گونه اختلاف نظر، افراد به طور قابل ملاحظه‌ای به دنبال دستیابی به بهترین نتیجه ممکن برای موقعیت خود (یا شاید سازمانی که آن را نمایندگی می‌کنند) هستند. با این حال، اصول انصاف، جستجوی منافع متقابل و حفظ رابطه، کلید موفقیت در این فرآیند است و این امر هرگز حاصل نخواهد شد، مگر اینکه مذاکره کنندگان به اصول و فنون مذاکره آگاهی کاملی داشته باشند. از طرفی با توجه به وجود رقبای متعدد داخلی و فرصت‌های موجود در بازارهای بین‌المللی، ورود به بازارهای جهانی به امری اجتناب ناپذیر تبدیل شده است. با توجه به روند رو به رشد تجارت جهانی، شرکت‌های فعال در تجارت بین‌المللی با مرزهای فرهنگی و ملی گوناگونی روبرو هستند که برای موفقیت در آن باید با بازرگانی بین‌المللی و مذاکرات تجاری نیز آشنا باشند. در بازرگانی بین‌المللی مسائل مورد نیاز بازرگانان، مثل: مذاکره، اصول انعقاد، اجرا و انحلال قرارداد، پرداختها، تضامین، اخذ خسارت و حقوق بین‌المللی مطرح می‌شود. به این دلایل، از مذاکره به عنوان کلید موفقیت در تجارت یاد می‌شود. کتاب حاضر در دو بخش تهیه شده است. بخش اول به اصول و فنون مذاکرات پرداخته است و در بخش دوم مسائل مرتبط با قراردادهای تجاری بین‌المللی آورده شده است. سعی شده است در کتاب حاضر، مسائل به زبان ساده و گویا بیان شود. کتاب حاضر را علاوه بر

دانشجویان مقطع کارشناسی ارشد رشته های مدیریت بازرگانی و کسب و کار که درس تخصصی با عنوان یاد شده دارند، به کلیه بازرگانان و تجار فعال در حوزه تجارت بین المللی نیز پیشنهاد می نمایم. امید است کتاب حاضر سهمی هر چند اندک، در افزایش دانش و آگاهی فعالان دانشگاه و حوزه تجارت داشته باشد.

بدینوسیله از تلاشهای خالصانه سرکار خانم محبوبه مرشدیان راد که گام به گام مرا در این امر یاری نمودند، تشکر می نمایم. قطعاً پیشنهادهای و انتقادهای مخاطبان عزیز ما را در هر چه بهتر انجام دادن این امر مهم یاری خواهد نمود.

دکتر رسول ثانوی فرد
استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قم
گروه مدیریت بازرگانی، قم، ایران

فهرست مطالب

بخش اول – اصول مذاکرات تجاری

| | |
|----|---|
| ۱ | فصل اول: مذاکره |
| ۲ | تعریف مذاکره |
| ۶ | انواع مذاکره، مذاکره کننده و اهداف |
| ۹ | نمونه های رایج مذاکرات در محل کار |
| ۱۱ | فصل دوم: سبک های مذاکره |
| ۱۲ | سبک مذاکره |
| ۱۵ | سبک های مذاکره در عمل |
| ۱۷ | فصل سوم: عناصر اصلی مذاکره |
| ۱۸ | عناصر ملموس مذاکره |
| ۲۰ | بهترین گزینه جایگزین برای توافقنامه مذاکره شده |
| ۲۳ | «لنگر انداختن» یا اولین پیشنهاد در مذاکرات |
| ۲۵ | عناصر ناملموس در مذاکره |
| ۲۶ | خلق اهرم فشار در مذاکره |
| ۲۹ | فصل چهارم: آمادگی برای مذاکره و ارزیابی بعد از مذاکره |
| ۳۰ | اهمیت آمادگی مناسب |
| ۳۲ | خودشناسی و مذاکره |
| ۳۳ | هشت مرحله موافقت پیش از مذاکره |
| ۳۵ | سبک و استراتژی مذاکره |
| ۳۶ | ذینفعان، منابع و منافع |
| ۳۷ | توازن قدرت |
| ۳۹ | چک لیست ۹ مرحله ای قبل از مذاکره |

| | |
|----|---|
| ۴۰ | ارزیابی پس از مذاکره |
| ۴۱ | فصل پنجم: رویکردهای مذاکره |
| ۴۳ | مذاکره مبتنی بر موقعیت |
| ۴۷ | مذاکره مبتنی بر منافع |
| ۵۳ | فصل ششم: مذاکره در زمینه های مختلف |
| ۵۴ | مذاکره در زمینه چندفرهنگی |
| ۵۷ | مذاکره با رئیس یا مقام بالاتر از شما |
| ۵۹ | مذاکره نظیر به نظیر (هم سطح) |
| ۶۰ | مذاکره با زیردستان |
| ۶۲ | مذاکره چند جانبه - مذاکره در یک تیم (با یا بدون مدیر) |
| ۶۵ | مذاکره داخلی - مذاکره درون سازمانی |
| ۶۹ | فصل هفتم: استراتژی ها، روش ها و تاکتیک ها |
| ۷۱ | استراتژی |
| ۷۵ | تاکتیک ها |
| ۷۹ | تاثیرگذاری و ترغیب |
| ۸۲ | زبان بدن |
| ۸۵ | گوش کردن فعال |
| ۸۶ | تاب آوری - کنترل استرس |
| ۸۹ | فصل هشتم: تعارض در مذاکره |
| ۹۰ | منشاء تعارض در مذاکرات |
| ۹۰ | محرك های تعارض در مذاکرات |
| ۹۲ | مهارت ها و ابزارهای ارتباطی تعارض |

بخش دوم: قراردادهای تجاری بین المللی

| | |
|-----|---|
| ۹۹ | فصل اول: اصول قراردادهای تجاری بین المللی |
| ۱۰۷ | فصل دوم: روش های پرداخت در تجارت بین المللی |
| ۱۱۳ | فصل سوم: حمل و نقل بین المللی و اینکوترمز ۲۰۲۰ |
| ۱۲۵ | فصل چهارم: انواع بیمه نامه های واردات و صادرات |

| | |
|-----|--|
| ۱۳۱ | فصل پنجم: ضمانت نامه های بانکی در تجارت بین المللی |
| ۱۳۷ | فصل ششم: حل اختلافات در تجارت بین المللی |
| ۱۳۸ | میانجی گری |
| ۱۴۳ | داوری/حکمیت |
| ۱۵۱ | فصل هفتم: مسئولیت کیفری در تجارت بین المللی |
| ۱۵۲ | جرایم رایج در تجارت |
| ۱۵۹ | فصل هشتم: قانون قراردادهای بین المللی |
| ۱۶۰ | قانون قراردادها |
| ۱۶۲ | اهلیت و مشروعیت |
| ۱۶۳ | نقض قرارداد و جبران خسارت |
| ۱۶۷ | فصل نهم: حقوق بین الملل |
| ۱۶۸ | مقدمه ای بر حقوق بین الملل |
| ۱۶۹ | منابع اولیه حقوق بین الملل |
| ۱۷۰ | سازمان های بین المللی |
| ۱۷۳ | منابع و عملکرد حقوق بین الملل |
| ۱۷۷ | منابع |

فهرست اشکال

بخش اول: اصول مذاکره تجاری

| | |
|----|--|
| ۲ | شکل شماره ۱- ابعاد مذاکره |
| ۴ | شکل شماره ۲- چهار مرحله کاربردی مذاکره |
| ۶ | شکل شماره ۳- مذاکره کننده موفق |
| ۱۳ | شکل شماره ۴- پنج سبک مختلف در مذاکره |
| ۱۸ | شکل شماره ۵- منطقه توافق احتمالی |
| ۲۱ | شکل شماره ۶- بهترین گزینه جایگزین |
| ۳۶ | شکل شماره ۷- معیارهای تاثیرگذار بر انتخاب سبک مذاکره |
| ۳۸ | شکل شماره ۸- توازن قدرت در مذاکره |
| ۴۵ | شکل شماره ۹- مذاکره توزیعی |

| | |
|----|---|
| ۴۸ | شکل شماره ۱۰- مذاکره مبتنی بر منافع |
| ۵۰ | شکل شماره ۱۱- مذاکره تلفیقی |
| ۶۵ | شکل شماره ۱۲- مذاکره بین و درون سازمانی |
| ۶۶ | شکل شماره ۱۳- سناریوهای قابل انتظار در مذاکره |
| ۷۰ | شکل شماره ۱۴- استراتژی و تاکتیک |
| ۷۳ | شکل شماره ۱۵- برتری های رویکرد مستقیم و غیر مستقیم در مذاکره |
| ۷۴ | شکل شماره ۱۶- محدودیتهای رویکرد مستقیم و غیر مستقیم در مذاکره |
| ۷۴ | شکل شماره ۱۷- نیازمندی‌ها و نکات رویکرد مستقیم و غیر مستقیم در مذاکره |
| ۹۱ | شکل شماره ۱۸- مدل تعارض از دید فردریش گلاسل |

بخش دوم: قراردادهای بین المللی

| | |
|-----|---|
| ۱۰۸ | شکل شماره ۱- ریسک های پرداخت در تجارت بین المللی |
| ۱۱۵ | شکل شماره ۲- تحویل کالا به خریدار در محل کار فروشنده |
| ۱۱۶ | شکل شماره ۳- تحویل کالا در محل مقرر به حمل کننده |
| ۱۱۷ | شکل شماره ۴- تحویل کالا در کنار کشتی |
| ۱۱۷ | شکل شماره ۵- تحویل کالا روی عرشه کشتی |
| ۱۱۸ | شکل شماره ۶- قیمت کالا و کرایه حمل تا بندر مقصد |
| ۱۱۹ | شکل شماره ۷- قیمت کالا ، بیمه و کرایه حمل تا مقصد |
| ۱۲۰ | شکل شماره ۸- هزینه و کرایه حمل تا مقصد |
| ۱۲۰ | شکل شماره ۹- پرداخت کرایه حمل و بیمه کالا تا مقصد |
| ۱۲۱ | شکل شماره ۱۰- تحویل و تخلیه کالا در مقصد |
| ۱۲۲ | شکل شماره ۱۱- تحویل کالا در محل مقرر در مقصد |
| ۱۲۳ | شکل شماره ۱۲- تحویل کالا در محل مقرر در مقصد با ترخیص و پرداخت حقوق گمرکی |

فهرست جداول

| | |
|----|--|
| ۳۱ | جدول شماره ۱- آماده سازی برای مذاکرات |
| ۸۶ | جدول شماره ۲- باید و نباید های مذاکره |
| ۹۲ | جدول شماره ۳- گزینه های استراتژیک تعارض سازنده |

بخش اول

اصول و فنون مذاکرات تجاری

فصل اول

مذاکره و انواع آن

«بخواید یا نخواهید شما مذاکره کننده هستید. مذاکره یکی از حقایق زندگی است.»
راجر فیشر و ویلیام یوری¹

مقدمه

مذاکره همیشه اتفاق می افتد. در زندگی روزمره، در خانواده و محل کار افراد در حال مذاکره هستند. در جهان، از مشاغل کوچک گرفته تا امور بین المللی، مذاکره نقش مهمی ایفا می کند. مذاکره ها وسیله ارتباط و مدیریت ذینفعان است. به این ترتیب، می توانند نقش مهمی در کمک به سیاست گذاران برای به دست آوردن درک بهتر از مسائل و عوامل پیچیده در پس مسائل مهم تجاری داشته باشند. پیوندهای فزاینده، وابستگی های متقابل و سرعت سریع تغییرات در زمینه های مختلف که بر مسائل مهم کشورها از جمله اقتصاد، تجارت، روابط منطقه ای و بین المللی تأثیر می گذارد، نیاز بیشتری به مذاکره کنندگان ماهر در میان تجار و کارشناسان کسب و کار ایجاد کرده است. در این فصل با مذاکره و انواع آن آشنا خواهید شد.

¹ Roger Fisher and William Ury

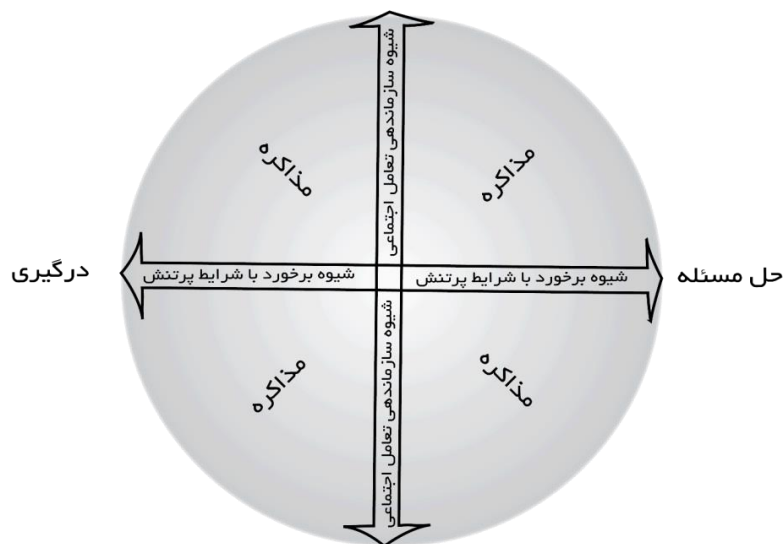
❖ تعریف مذاکره

شما در هر جایگاهی که کار کنید چه به عنوان یک کار آموز، دستیار، سرپرست، رئیس واحد یا مدیر، باید بدانید که چگونه مذاکره کنید. مذاکره فقط در موقعیت رسمی و با حضور دو همتای مذاکره کننده دور یک میز صورت نمی گیرد. ما همه جا در حال مذاکره ایم و با تمام کسانی که با آن‌ها کار می کنیم، مذاکره می کنیم. ما برای حل اختلافات و تخصیص منابع، بر سر مواردی مانند توزیع کار، تخصیص فایل و مدیریت پروژه، با پیمانکاران، زیردستان، همتایان و مافوق خود به صورت نیمه مستمر مذاکره می کنیم.

وارد کردن شخص ثالث برای تصمیم گیری:

تصمیم سلسله مراتبی یا از روی عادت

(قوانین ، داوری ، رای ...)



وارد بحث شدن

تبادل نظر

شکل شماره ۱- ابعاد مذاکره

مذاکره چیست؟

• مذاکره: تعریف اولیه

مذاکره گفتگویی است که قرار است توافق ایجاد کند یا اختلاف نظری را حل کند.

• مذاکره: تعریف پیشنهادی

- فرآیند مذاکره زمانی شکل می‌گیرد که طرفین مذاکره (حداقل دو نفر)، که هم دارای منافع مشترک و هم دارای منافع واگرا هستند، مایل به دستیابی به توافق باشند.
- مذاکره فعالیت پیچیده‌ای است که با حضور مشارکت‌کنندگانی با اهداف، علایق و منابع مختلف و سطح خاصی از وابستگی متقابل به منظور رسیدن به نتیجه‌ای که سود یا تأثیر مورد انتظاری را ایجاد کند، شکل می‌گیرد.

• تعارض و اختلاف نظر

مذاکره فقط در زمان تعارض صورت نمی‌گیرد، چرا که ممکن است بدون وجود تعارض نیز اختلاف نظر وجود داشته باشد. هنگام انجام کارهای روزمره، ما مدام در حال مذاکره هستیم و اغلب اوقات نسبت به آن آگاه نیستیم. مذاکره می‌تواند ساده باشد؛ به عنوان مثال، دو دوست در مورد مکانی برای خوردن شام تصمیم بگیرند، یا پیچیده باشد. به عنوان مثال، دولت‌های چندین کشور در تلاش باشند سهمیه واردات و صادرات در صنایع مختلف را مشخص کنند. هنگامی که دادرسی رسمی در سیستم قضایی آغاز می‌شود، ممکن است از حل اختلاف جایگزین^۱، یا روش‌های حل مساله با هدف جلوگیری از طرح دعوا، استفاده شود. مذاکره معمولاً اولین قدم مورد استفاده در حل اختلاف جایگزین است. با اینکه جایگزین‌های دیگری نیز برای حل اختلاف وجود دارد، اما مذاکره به عنوان ساده‌ترین روش در نظر گرفته می‌شود، زیرا احتیاج به دخالت طرف‌های خارجی ندارد. در رفتار سازمانی و فرآیندهای تصمیم‌گیری انسانی، مذاکره را به این شکل تعریف می‌کنند: «فرآیندی که طی آن طرفین با ترجیحات غیر یکسان، منابع خود را از طریق فعالیت‌های بین فردی و تصمیم‌گیری مشترک، تخصیص می‌-

¹ Alternative Dispute Resolution (ADR)

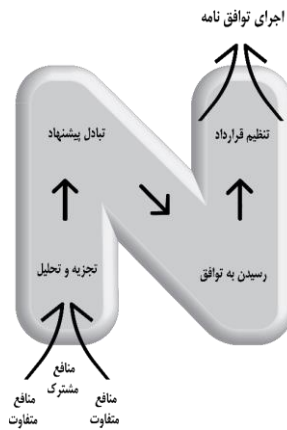
دهند». تجزیه و تحلیل مولفه های مختلف این تعریف در درک نظریه ها و شیوه های درگیر در مذاکره به عنوان نوعی حل اختلاف مفید است.

• منافع رقابتی

این حداقل مبنای مذاکره است. اگر بازیگران دخیل در مذاکره بر منافع مشترکی توافق داشته باشند، آنگاه یا مذاکره با موفقیت به اتمام رسیده است یا اصلاً مذاکره ضروری نبوده است.

مذاکره چیست؟ منافع و تمایل به مذاکره

یکی از راه های توسعه مدل شکل ۲، تجسم آن به عنوان چهار مرحله کاربردی است. این فرآیند زمینه سازی، پیشرفت و اتمام و اجرای مذاکره را در برمی گیرد.



شکل شماره ۲- چهار مرحله کاربردی مذاکره

بین بازیگران مختلف، منافع متفاوت و مشترک و همچنین یک تمایل مشترک برای رسیدن به توافق وجود دارد. پیشنهاداتی در مورد مبادله (کالاهای مادی یا غیر مادی) مورد بحث قرار می گیرد. پیشنهادات

فصل اول: مذاکره و انواع آن ۵

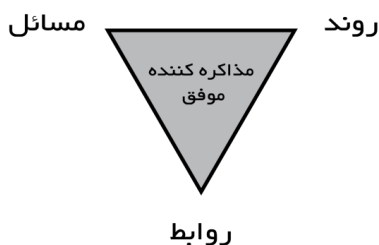
اولیه شکل می‌گیرد و توافق حاصل می‌شود. با شکل گرفتن توافق، نحوه اجرای آن نیز مورد مذاکره قرار می‌گیرد.

- «مذاکره منطقی به معنای اتخاذ بهترین تصمیم برای به حداکثر رساندن منافع است.»
- مهم است که بدانیم چگونه به بهترین توافق دست یابیم، نه اینکه به هر توافقی دست یابیم. این نکته ممکن است به این معنی باشد که در بسیاری از موارد، توافق نکردن بهتر از یک توافق بد برای شما و طرف مقابل شما است.
- فیشر، یکی از نویسندگان کتاب معروف مذاکره «هنر بله گرفتن»^۱، بر این نکته اصرار می‌ورزد که مذاکره مستلزم این است که ما به خواسته‌های خود و خواسته‌های طرف مقابل و به چگونگی دستیابی به آن‌ها به طور یکسان توجه کنیم.
- در مذاکره می‌توان «موضوع» مذاکره و همچنین خود فرآیند مذاکره را در دستور کار قرار داد. مذاکره در مورد فرآیند می‌تواند به صورت صریح یا ضمنی و از نظر اجتماعی تا حدی دیکته شده یا طراحی شده باشد. بنابراین هیچ الگوی واحدی وجود ندارد که بتواند مراحل همه مذاکرات را توصیف کند.

✓ علاوه بر مواردی که در بالا ارائه دادیم، همچنین می‌توان گفت که مذاکره در مورد مسائل، روند و روابط است:

- **مسائل:** مانند اهداف (که هر طرف می‌خواهد به آن برسد) و موضوعات (که مذاکره در مورد آن است)؛
- **روند:** یک چارچوب رسمی یا غیررسمی، مراحل و قوانینی که همه طرفین با آن موافقت می‌کنند.
- **روابط:** تفکر منطقی و احساسات، نقشی اساسی در مذاکرات دارند. کیفیت رابطه‌ای که در ابتدای مذاکره شکل می‌دهید، یکی از عوامل کمک‌کننده در رسیدن به نتیجه موفقیت‌آمیز در مذاکره است.

¹ Getting to Yes



شکل شماره ۳- مذاکره کننده موفق

با این حال روند مذاکره یک روند شکننده است. به واسطه گسستگی در هر یک از عوامل بالا، احتمال در هم شکستن آن وجود دارد.

❖ انواع مذاکره، مذاکره کننده و اهداف

مذاکره زمانی ضروری می‌شود که دو طرف ترجیحات «غیر یکسان» داشته باشند. این عبارت کاملاً واضح است، چرا که در صورت توافق صد درصدی بین طرفین، نیازی به مذاکره نیست. از همین نقطه آغازین، موارد مختلفی در مورد مذاکره وجود دارد که باید در نظر گرفت، از جمله این که طرفین درگیر در این مذاکره چه تعداد هستند. این معیار یک نوع دسته بندی برای مذاکره را فراهم می‌آورد. برای مثال، اگر دو نفر که صاحب مشاغل کوچک هستند، در مورد حدود ملک‌هایشان به اختلاف بر خورند، مدام در حال مذاکره دوجانبه هستند. به زبان ساده، مذاکره دوجانبه، تعامل دو فرد است که در تلاش برای حل اختلاف بین خود هستند. اگر همسایه سوم اختلاف را بشنود و معتقد باشد که یکی از آن‌ها یا هر دو در مورد حدود املاک خود اشتباه می‌کنند، آن‌گاه ممکن است مذاکره گروهی آغاز شود. مذاکرات گروهی بیش از دو شخص یا طرف را شامل می‌شود و به دلیل ماهیت آن، غالباً پیچیده تر، وقت گیرتر و چالش برانگیز تر است.

فصل اول: مذاکره و انواع آن ۷

محققان پروژه مذاکره هاروارد^۱، سه نوع اصلی مذاکره کننده را شناسایی کردند. این نوع مذاکره‌کنندگان عبارتند از: چانه‌زن‌های نرم، چانه‌زن‌های سخت و چانه‌زن‌های پایبند به اصول.

• نرم

این افراد مذاکره را بسیار نزدیک به رقابت می‌دانند، بنابراین سبک چانه‌زنی ملایمی را انتخاب می‌کنند. پیشنهادهاتی که ارائه می‌دهند به نفع آن‌ها نیست، به خواسته‌های دیگران تن می‌دهند، از رویارویی اجتناب می‌کنند و روابط با دیگر مذاکره‌کنندگان را به خوبی حفظ می‌کنند. نگاه آن‌ها به دیگران نگاه دوستی است و هدف آن‌ها توافق است. آن‌ها مردم را از مشکل جدا نمی‌کنند، اما در مورد هر دو نرم هستند. از مشاجره بر سر خواست خود می‌پرهیزند و با ارائه راه حل، اعتماد آسان به دیگران و تغییر نظرات خود، بر توافق اصرار می‌ورزند.

• سخت

این افراد از استراتژی‌های بحث برانگیز برای تأثیرگذاری استفاده می‌کنند و از عباراتی مانند «این آخرین پیشنهاد من است» و «قبول کن یا برو» استفاده می‌کنند. آن‌ها تهدید می‌کنند، به دیگران بی‌اعتماد هستند، بر موضع خود پافشاری می‌کنند و برای مذاکره به اعمال فشار روی می‌آورند. دیگران را دشمن می‌بینند و هدف نهایی آن‌ها پیروزی است. علاوه بر این، به دنبال یک پاسخ واحد هستند و اصرار دارند طرف مقابل آن را بپذیرد. برخلاف چانه‌زنان نرم، آن‌ها مردم را از مشکل جدا نمی‌کنند، اما هم با افراد و هم با مشکل سخت برخورد می‌کنند.

• پایبند به اصول

افرادی که با این روش مذاکره می‌کنند به دنبال راه حل‌های یکپارچه هستند و این کار را با کنار گذاشتن تعهد در موقعیت‌های خاص انجام می‌دهند. آن‌ها بیشتر از نیت، انگیزه‌ها و نیازهای افراد دخیل، بر روی مشکل تمرکز می‌کنند. مردم را از مشکل جدا می‌کنند، منافع را کشف می‌کنند، از «حرف آخر» اجتناب می‌کنند و بر اساس استاندارد‌هایی مستقل از خواست شخصی خود، به نتیجه می‌رسند. آن‌ها انتخاب‌های خود را نه بر اساس قدرت، فشار، منافع شخصی یا یک روش تصمیم‌گیری دلخواه، بلکه بر اساس

¹ Harvard

معیارهای عینی استوار می‌کنند. این معیارها ممکن است برگرفته از معیارهای اخلاقی، اصول انصاف، استانداردهای حرفه‌ای و سنت باشد.

محققان پروژه مذاکره هاروارد توصیه می‌کنند که مذاکره‌کنندگان تعدادی جایگزین برای مشکلاتی که با آن‌ها روبرو هستند، پیدا کنند تا به بهترین راه حل برسند، اما اغلب این کار شدنی نیست (مانند زمانی که با فردی با تاکتیک‌های چانه‌زنی نرم یا سخت برخورد کنید)

مذاکرات دوجانبه و گروهی از پویایی مختلفی برخوردارند، با این حال صرف نظر از تعداد مذاکره‌کنندگان، یکی از مهم‌ترین جنبه‌های هر مذاکره، هدف است. کارشناسان حوزه مذاکره دو هدف عمده را برای مذاکره برشمرده‌اند: ارتباطی و نتیجه‌ای. اهداف ارتباطی بر ایجاد، حفظ یا ترمیم مشارکت، ارتباط یا مناسبات با طرف دیگر متمرکز است. از طرف دیگر، اهداف نتیجه‌ای بر دستیابی به نتایج نهایی مشخص، متمرکز است. هدف هر مذاکره تحت تأثیر عوامل بی‌شماری قرار دارد، از جمله این که آیا در آینده طرفین با هم در ارتباط خواهند بود یا خیر. به عنوان مثال، هنگامی که یک بنگاه اقتصادی با شرکت تأمین‌کننده‌ای مذاکره می‌کند که قصد دارد در آینده با آن‌ها روابط تجاری خود را حفظ کند، سعی می‌کند بر روی راه‌حل‌های «برد-برد» تمرکز کند که بیش‌ترین نفع را برای هر طرف فراهم کند. در مقابل، اگر این تعامل محدود به یک بار باشد، همان شرکت ممکن است با طرز فکر «برد-باخت» به آن تأمین‌کننده نزدیک شود و هدف خود را به حداکثر رساندن نفع خود در برابر نفع طرف مقابل قرار دهد. از این رویکرد تحت عنوان مذاکره «جمع صفر» یاد می‌شود و به عنوان یک روش مذاکره «سخت» در نظر گرفته می‌شود. مذاکره جمع صفر بر اساس این مفهوم است که، یک «کیک ثابت» وجود دارد که هر چه یک طرف تکه بزرگتری بردارد به طرف مقابل تکه کوچکتری می‌رسد. از رویکردهای برد-برد در مذاکره گاهی اوقات با عنوان رویکردهای تلفیقی یاد می‌شود، در حالی که رویکردهای برد-باخت رویکردهایی توزیعی به حساب می‌آیند.

❖ نمونه های رایج مذاکرات در محل کار

بسته به شرایط و زمان، نحوه انجام مذاکرات متفاوت است. مهارت های مذاکره به موقعیت آن بستگی دارد و از موقعیتی به موقعیت دیگر کاملاً متفاوت است. اساساً می توان آن را به سه دسته عمده تقسیم کرد.

الف) مذاکرات روزمره (از جمله مذاکرات مدیریتی)

این نوع مذاکرات در داخل سازمان انجام می شود و مربوط به مشکلات داخلی سازمان است. در واقع درباره روابط کاری بین گروه های کارمندان است. اعضای تیم معمولاً نیاز دارند با یکدیگر و با مدیران خود در سطوح مختلف ساختار سازمانی تعامل داشته باشند. برای انجام امور روزانه داخلی، مدیران نیز باید مسئولیت های شغلی را تقسیم کنند، جریان اطلاعاتی را حفظ کنند، ثبت سوابق و بسیاری از فعالیت های دیگر را به منظور عملکرد بی نقص، هدایت کنند. همه این ها مستلزم شروع مذاکره در داخل خود تیم است.

ب) مذاکرات تجاری

این نوع مذاکرات با طرف های خارج از سازمان انجام می شود. نیروهای محرک این مذاکرات، معمولاً منافع مالی هستند. این نوع مذاکرات بر اساس یک رابطه بده بستان شکل می گیرد. مذاکرات تجاری موفق؛ به قراردادها ختم می شوند. این به معنی واگذاری یک منبع برای به دست آوردن منبع دیگر است. مذاکرات تجاری یکی از بخش های مهم فعالیت های اقتصادی است. هیچ کس نمی تواند منکر این شود که نقش مذاکرات تجاری طرحی برای حل تعارضات و توافق است. همه ذینفعان هدف یکسانی برای دستیابی به نتایج رضایت بخش تحت انعقاد یک قرارداد پذیرفته شده دارند.

به عنوان یک مذاکره در سطح خرد در زمینه اقتصادی، هر دو جنبه منفی و مثبت استراتژی مذاکره، عامل کلیدی مدیریت مذاکرات تجاری است، علاوه بر این یکی از زمینه های دشوار در تحقیقات مذاکرات تجاری است. مهم نیست که این مذاکره در یک فرهنگ یا موقعیت بین المللی رخ می دهد، استراتژی و مهارت مذاکره پیش شرط یک مذاکره تجاری موفق است. وقتی ذینفعان برای دستیابی به یک برنامه مورد توافق، شرایط کلیدی توافق را مورد بحث قرار می دهند، افراد باید به تجربه های مذاکره خود، سابقه دانش، اقتدار و انعطاف پذیری اعتماد کنند. توانایی توسعه

طرح کسب و کار و طراحی توافق برد - برد عامل کلیدی مذاکرات تجاری است که نیاز به یک راهنمای روش شناختی سیستماتیک فوری دارد.

ج) مذاکرات حقوقی

این مذاکرات معمولاً رسمی و قانونی هستند. اختلافات بر سر سوابق یا قوانین ملی متناقض، می‌تواند به اندازه موضوع اصلی مورد توجه قرار گیرد. همچنین این نوع مذاکرات ماهیتی قراردادی دارند و برای رسیدن به یک مبنای قانونی هستند.

فصل دوم

سبک های مذاکره

«هر فردی سبک خاص خود را دارد، روش خاص خود برای نمایش خود در داخل و

خارج از میدان بازی.» ساچین تندولکار^۱

مقدمه

اغلب افراد در تلاش هستند که بدانند بهترین شیوه مذاکره کدام است. مانند بسیاری از نظریه‌های مدیریت، هیچ رویکرد بهتر یا درست‌تری وجود ندارد. اما آگاهی از شیوه و سبک های مذاکره اساسی ترین مرحله‌ای است که به مذاکره کننده اجازه می‌دهد فرآیندهای موفق مذاکره را بیاموزد، توسعه دهد و انجام دهد. انسان ها سبک های تعاملی متنوعی دارند. تک تک افراد مجموعه ای از تجارب، مهارت ها و ابزارهایی با خود به همراه دارند که بر شیوه تعامل آنها با دیگران تاثیر می‌گذارد. علاوه بر این، سبک های تعاملی افراد تفسیری از شیوه مذاکره آنهاست. معمولاً مذاکره کننده ها چه برای رسیدن به توافق و چه برای حل اختلاف طرفین، به صورت ناخودآگاه از یک یا چند سبک استفاده می‌کنند. در این فصل با سبک های مختلف مذاکره آشنا خواهید شد.

^۱ Sanchin Tendulkar

❖ سبک مذاکره

سبک ترجیحی شما برای مذاکره، بازتابی از نگرش و شخصیت شماست. سبک شما توانایی شما در اتصال شکاف های موجود بین مواضع مختلف در یک مذاکره را تعیین می کند (به عنوان مثال، رئیس شما می خواهد آخر هفته را کار کنید و شما این را نمی خواهید). همه ما یک یا چند سبک ترجیحی برای مذاکره داریم، اما از هر قدرتی که بیش از حد استفاده شود تبدیل به یک ضعف می شود. هرچه موقعیت، تنش بیشتری داشته باشد، شما بیشتر مطابق این ترجیح رفتار خواهید کرد. همین مساله باعث تضعیف شما در مذاکره می شود، چراکه:

- در صورت نیاز، موفق به سازگار کردن خود با شرایط نمی شوید.
- منافع واقعی خود را فراموش می کنید و سعی می کنید به هر قیمتی برنده شوید.
- شانس کمتری برای رسیدن به یک نتیجه متقابلاً رضایت بخش دارید.

یکی از راه های کشف سبک شما در مذاکره، شاخص توماس-کیلمن^۱ (از این پس TKI) است. شاخص توماس-کیلمن از دو محور «قاطعیت» و «همکاری» استفاده می کند. این شاخص پنج سبک مختلف در مذاکره را مشخص می کند:

- رقابتی (قاطعیت، عدم همکاری)
- اجتنابی (عدم قاطعیت، عدم همکاری)
- سازش (عدم قاطعیت، همکاری)
- همکاری (قاطعیت، همکاری)
- مشارکتی (قاطعیت و همکاری متوسط)

^۱ Thomas-Kilmann



شکل شماره ۴- پنج سبک مختلف در مذاکره

برخی شباهت ها بین شاخص توماس-کیلمن و سایر ابزارهای ارزیابی وجود دارد، ابزارهایی مانند ارزیابی DISC^۱، تسلط (D)، تأثیر (I)، پایداری (S) و وظیفه شناسی (C)، سبک های اجتماعی و حتی نظریه پنج طبعی که براساس کار فیلسوف یونان باستان، بقراط ساخته شده است.

پنج سبک عمده مذاکره شامل موارد زیر است که در شکل شماره ۴ نیز به نمایش گذاشته شده است:

- **رقابتی.** اگر یک طرف بیشتر به خواسته های خود توجه کند و به خواسته های دیگری توجه نکند، ممکن است رویکردی رقابتی اتخاذ کند که فقط نتایج مورد نظر خود را در نظر بگیرد. این سبک مذاکره بیشتر مستعد تفکر جمع صفر است. به عنوان مثال، یک نماینده آتومبیل که سعی می کند برای خرید وسیله نقلیه مشتری خود مبلغی بسیار کمتر بدهد، رویکرد مذاکره اجباری را اعمال می کند. با اینکه طرف اول با استفاده از رویکرد اجبار به منافع شخصی خود می رسد، اما این سبک مذاکره منافع طولانی مدت را تحت الشعاع قرار می دهد. مثلاً، در مثال نماینده ماشین، اگر مشتری احساس کند بعد از فروش، نفع عادلانه ای از این معامله نبرده است، ممکن است در مورد شما نقد منفی بکند و دوستان و آشنایان خود را به آنجا ارجاع ندهد و خود نیز دیگر به آنجا برنگردد.
- **همکاری.** اگر یک طرف هم به خواسته های خود و هم به خواسته های طرف مقابل توجه داشته باشد، رویکرد مذاکره همکاری را اتخاذ می کند، که بیشترین سود را برای هر دو طرف

^۱ DISC factors known as Dominance (D), Influence (I), Steadiness (S), and Conscientiousness (C).

به همراه دارد. در این سبک مذاکره، طرفین تشخیص می‌دهند که اقدام در جهت منافع مشترک ممکن است ارزش و هم افزایی بیشتری ایجاد کند.

- **سازش.** رویکرد سازش در مذاکره زمانی به کار گرفته می‌شود که در خواسته‌های طرفین اشتراکاتی وجود داشته باشد. با این که همیشه همکاری امکان پذیر نیست، اما معمولاً مواردی وجود دارد که برای یکی از طرفین بیش از طرف دیگر اهمیت دارد. آن‌ها از این طریق می‌توانند به راهی دست یابند که موارد مهم برای هر طرف را مشخص کنند.
- **اجتناب.** رویکردی که در آن یک طرف نه به خواسته‌های خود و نه به خواسته‌های طرف مقابل توجه ندارد. معمولاً شخص در این حالت سعی می‌کند به کل از مذاکره اجتناب کند.
- **تسلیم/مشارکتی.** هنگامی که یک طرف به خواسته‌های خود کم‌تر از خواسته طرف مقابل توجه دارد، که در این حالت تسلیم خواسته‌هایی می‌شود که ممکن است به صلاح او نباشد.

مدل نگرانی دوگانه

لاکس و سبنیوس^۱ مذاکره را فرآیندی تعریف می‌کنند که تعاملات آن به طور بالقوه فرصت طلبانه است و در این فرآیند دو یا چند طرف که به ظاهر درگیری‌هایی دارند درصدد هستند با رسیدن به تصمیمات مشترکی بهترین نتیجه را بگیرند. به همین ترتیب، لویکی و همکاران^۲ شرایط مذاکره را با ویژگی‌های زیر تعریف می‌کنند:

- الف) دو طرف یا چند طرف مستقل
- ب) تضاد منافع
- ج) انتخاب مذاکره توسط طرفین برای دستیابی به نتایج بهتر
- د) فرایند دادن و گرفتن
- ه) عناصر ملموس و ناملموس برای مذاکره
- و) علاقه به روابط با طرفهای دیگر

هر دو تعریف مذاکره بر اساس مدل نگرانی دوگانه است. بر اساس این مدل، افراد مذاکره کننده با نگرانی دوگانه ای در دامنه یک پیوستار روبرو هستند، از نگرانی برای (یعنی دنبال کردن و دفاع از منافع خود) خود تا نگرانی برای دیگری (یعنی تقویت یا حفظ رابطه مثبت با سایر طرفین). وقتی مذاکره کنندگان بیشتر به نگرانی خود متمایل می‌شوند، منافع خود را در اولویت قرار می‌دهند، که منجر به

¹ Lax and., Sebenius

² Lewicki et al.

وضعیت جمع ثابت می شود. در این موقعیت، مذاکره کنندگان از طریق رفتارهای رقابتی به هدف خود دست پیدا می کنند. در مقابل، وقتی مذاکره کنندگان تمایل بیشتری به سوی نگرانی های دیگری دارند، علاقه آنها به روابط با طرف های دیگر، آنها را درگیر ارزش آفرینی و رویکردهای همکاری می کند. بنابراین، حتی در یک مذاکره واحد نیز مذاکره کنندگان بین همکاری و رقابت در حرکت هستند و علیرغم تمایل کلی آنها به هر دو طرف پیوستار (نگرانی خود/دیگری) غالباً انگیزه های متفاوتی دارند که آنها را به یک سو بیشتر متمایل می کند.

❖ سبک های مذاکره در عمل

پاسخ اپل به نحوه اجرای ضمانت محصولات خود در چین، یعنی دادن ضمانت های یک ساله به جای ضمانت های دو ساله (طبق قانون)، را می توان به عنوان نمونه ای از نحوه انجام مذاکره بررسی کرد. با این که در آن زمان محصولات اپل در چین موفق و محبوب بودند، این موضوع مشتریان اپل را عصبانی کرد و حتی افراد سرشناس چینی برای پرداختن به این نگرانی، به این جنبش پیوستند. مصرف کنندگان چینی احساس کردند که اپل مغرور شده است و برای مشتریان یا بازخورد آنها ارزش قائل نیست. در واکنش به این جنبش، تیم کوک^۱ عذرخواهی عمومی کرد و در آن از سوتفاهم پیش آمده ابراز تاسف کرد. کوک گفت: «ما می دانیم که ارتباط ناکافی طی این فرآیند منجر به این تصور شده است که اپل مغرور شده و دیگر به نظرات مصرف کننده کم توجهی می کند. ما بابت هرگونه نگرانی یا سوتفاهم پیش آمده از شما عذرخواهی می کنیم.» سپس اپل چهار راه حل را برای حل این مساله مطرح کرد. اپل با نشان دادن تواضع و توجه نسبت به مشتریان خود، توانست یک وضعیت بحث برانگیز را که می توانست منجر به دادرسی های پرهزینه شود، خنثی کند.

^۱ Tim Cook

فصل سوم

عناصر اصلی مذاکره

«شما آنچه که سزوارش هستید را بدست نمی آورید، چیزی را به دست می آورید که بر سر آن مذاکره می کنید.» چستر ال. کاراس¹

مقدمه

خریده‌های عمده، مصاحبه های شغلی تا روابط شخصی همگی بیانگر این موضع است که مذاکره یک واقعیت ضروری زندگی است. صاحبان مشاغل که دارای مهارت‌های مذاکره عالی هستند، نسبت به کسانی که مهارت های آنها کم است، اغلب درآمد بیشتری دارند و هزینه کمتری را نیز متحمل می شوند. مذاکره کنندگان ماهر، از نحوه کار با همتایان خود و ایجاد توافق نامه‌هایی که برای هر دو طرف منافع ایجاد می کند، بخوبی آگاه هستند. اغلب اوقات، مذاکره کنندگان بر معاملات ملموس تمرکز می کنند، زیرا می توان آنها را به راحتی اندازه گیری کرد، در حالی که از موارد نامشهود غافل می شوند. بدین منظور در این فصل به عناصر ملموس و ناملموس مذاکره پرداخته شده است.

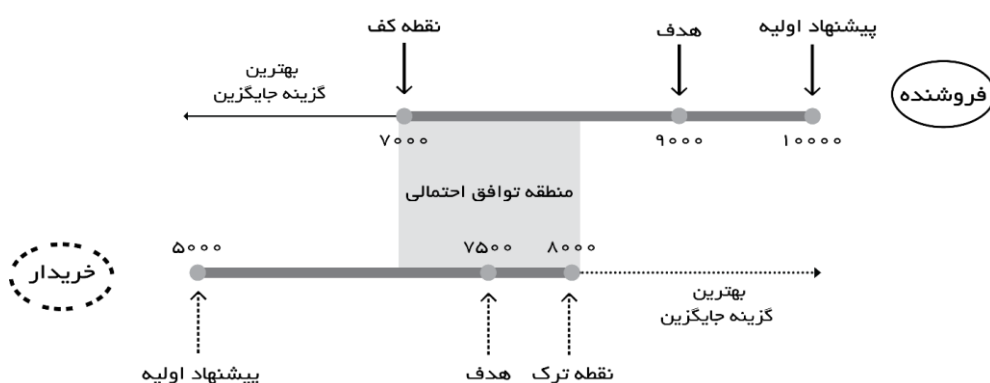
¹ Chester L. Karrass

❖ عناصر ملموس مذاکره

عناصر مختلفی به ساختار فرآیند مذاکره کمک می‌کنند و به شدت بر چگونگی روند آن تأثیر می‌گذارند. از آنجا که برخی از این عناصر قابل اندازه‌گیری یا عینی هستند، می‌توان آن‌ها را مستقیماً یا به طور نسبی تعریف کرد. به این عناصر، عناصر قابل لمس مذاکره می‌گویند.

قبل از شروع مذاکره، باید پیشنهادهای ملموس خود را بشناسید. که شامل موارد زیر است:

- اولین پیشنهاد (یا لنگر) شما، پیشنهاد آغازین و «ایده آل» شما خواهد بود. (بعید است که پذیرفته شود).
- هدف شما (پیشنهادی که از پذیرش آن خوشحال خواهید شد).
- نقطه کف یا ترک مذاکره (حداقل پیشنهاد قابل قبول)^۱
- باتناً^۲ (بهترین گزینه جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده)



شکل شماره ۵- منطقه توافق احتمالی

منطقه توافق احتمالی در مذاکرات و مثال آن در ذیل آورده شده است.

^۱ نقطه کف در مذاکره زمانی است که بالاترین قیمتی که شخصی مایل به خرید یک کالا است تعیین شود و کمترین قیمتی که فروشنده آن کالا را می‌فروشد، تأیید می‌شود و چانه زنی بین این دو مذاکره کننده رخ می‌دهد.

^۲ The Best Alternative to a Negotiated Agreement (BATNA)

مثال: فرض کنید فروشنده خودرو قصد فروش خودرو خود را دارد و عجله ای هم برای فروش ندارد. در طرف دیگر خریداری وجود دارد که حداقل می تواند برای خرید خودرو، دو هفته را صبر نماید. پیشنهاد اولیه فروشنده ۱۰.۰۰۰ دلار است در حالی که پیشنهاد اولیه خریدار ۵.۰۰۰ دلار می باشد. همانگونه که در شکل فوق نشان داده شده است، پیشنهاد اولیه طرفین اختلاف فاحشی دارد. قیمت ۹.۰۰۰ دلار قیمت هدف فروشنده است که با فروش خودرو خود در این قیمت خوشحال خواهد شد، در حالی که هدف مدنظر خریدار پرداخت ۷.۵۰۰ دلار است. از طرفی کمترین قیمتی که فروشنده حاضر به فروش است ۷.۰۰۰ دلار می باشد. یعنی زیر این قیمت فروشنده حاضر به فروش نیست و میز مذاکره را ترک خواهد کرد، از سوی دیگر بالاترین قیمتی که خریدار حاضر به خرید است، ۸.۰۰۰ دلار می باشد، بنابراین بین قیمت ۷.۰۰۰ دلار (کمترین قیمت فروشنده) و ۸.۰۰۰ دلار (بالاترین قیمت خریدار) بازه ای است که چانه زنی صورت گرفته و مذاکره رخ می دهد که از آن بعنوان منطقه توافق احتمالی یاد می شود.

نمونه هایی از موارد ملموس در مذاکره:

- مهلت یا سررسید انجام کار
- تعداد جلسات مورد نیاز برای دستیابی به توافق بین خدمات
- چه کسی بر روی یک فایل خاص کار کند
- چه کسی به ماموریت برود
- مقدار صفحات مورد نیاز
- تعیین روزهای تعطیلات یا مرخصی
- قیمت
- قرارداد
- وارانته، گارانتی یا خدمات پس از فروش با پیمانکار خارجی

در آخر، باید به این مورد نیز فکر کنید که طرف مقابل شما در مذاکره، در مورد موارد بالا چه پیشنهاداتی می دهد.

برای مثال، شش فایل برای بررسی در دسترس است: A، B، C، D، E و F. شما می خواهید بر روی فایل های A، B، C و D کار کنید. شما بیشتر می خواهید روی فایل A و B کار کنید (هدفتان) اما شما

فقط کار بر روی A را قبول خواهید کرد (نقطه حداقل). شما تصمیم می‌گیرید پیشنهاد اول را با A، B، C و D شروع کنید.

با در نظر گرفتن همکاری خود و ترجیحات او، به نظر می‌رسد که او به کار بر روی B، D، E و F تمایل داشته باشد. احتمالاً پیشنهاد اولیه او B، D، E و F است و از آنجا که تجربه بیشتری در زمینه کار با B و F دارد، هدف او این دو فایل هستند. نقطه حداقلی او احتمالاً B باشد، اما از آنجا که F فایل مشابه آن است و معتبرتر است (به لحاظ دیده شدن در بخش شما)، امید دارید بتوانید او را متقاعد کنید که به جای B این فایل را بپذیرد.

❖ بهترین گزینه جایگزین برای توافقنامه مذاکره شده

بهترین گزینه جایگزین برای توافقنامه مذاکره شده اصطلاحی است که توسط راجر فیشر و ویلیام یوری^۱ در سال ۱۹۸۱ ابداع شد. در صورتی که طرف مذاکره شما، نخواهد یا نتواند با شما مذاکره کند، بهترین گزینه جایگزین برای توافقنامه مذاکره شده، بهترین نتیجه قابل دستیابی است. به عبارت دیگر، مانند یک طرح جایگزین است.

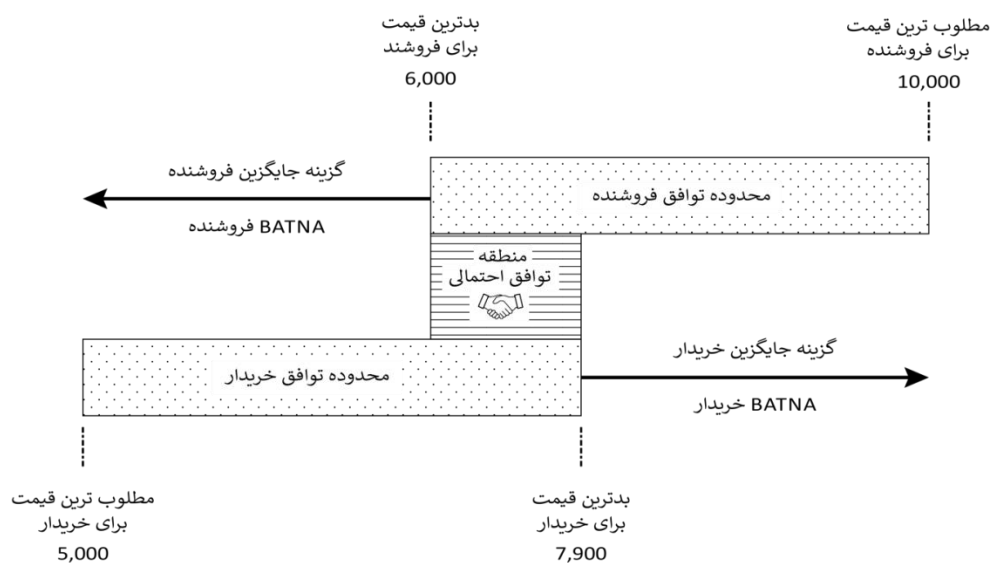
بهترین جایگزین برای توافقنامه مذاکره شده، یا باتنا، بهترین روش جایگزین است که مذاکره کننده می‌تواند با آن مذاکرات فعلی را بدون دستیابی به توافق خاتمه دهد. کیفیت بهترین جایگزین برای یک توافقنامه مذاکره، می‌تواند بر بهبود نتیجه مذاکرات طرفین تأثیر گذارد. درک بهترین جایگزین برای توافقنامه مذاکره شده، فرد را قادر می‌سازد و به او اجازه می‌دهد تا هنگام حرکت به جلو، اهداف بالاتری تعیین کند. جایگزین باید دارای ارزش واقعی و قابل قبول باشد. مذاکره کنندگان همچنین ممکن است طرف دیگری را به عنوان بهترین جایگزین برای توافقنامه مذاکره شده خود در نظر بگیرند و در طول مذاکره از آن به عنوان معیار و مقیاس استفاده کنند

¹ Roger Fisher and William Ury

فصل سوم: عناصر اصلی مذاکره ۲۱

چرا بهترین گزینه جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده داشته باشیم؟ به زبان ساده، با بهترین گزینه جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده، احتمال اینکه شما مجبور شوید پیشنهاد طرف مقابل را بپذیرید، کاهش می‌یابد و از این طریق قدرت مذاکره شما افزایش می‌یابد. اگر توافقنامه پیشنهادی بهتر از بهترین گزینه جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده، پیشنهادی شماست، پس احتمالاً باید آن را بپذیرید. اگر توافق از بهترین گزینه جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده، پیشنهادی شما بهتر نیست، پس باید در زمان دیگری مذاکرات را از سر بگیرید یا مذاکرات را پایان دهید. اگر نتوانستید توافق را در دور دوم مذاکرات بهبود ببخشید، حداقل باید به فکر کناره گیری از مذاکرات و پیگیری گزینه دیگری باشید. (آسیبی که رابطه شما با انجام این کار می‌بیند را نیز باید در نظر گرفت).

همانگونه که مشاهده می‌شود در شکل شماره ۶ بهترین گزینه جایگزین با ذکر مثال آورده شده است.



شکل شماره ۶- بهترین گزینه جایگزین

مثال: فروشنده ۱۰,۰۰۰ دلار برای خودرو خود پیشنهاد می‌دهد و این مطلوب ترین قیمت برای وی است. در حالیکه پیشنهاد خریدار ۵,۰۰۰ دلار بوده و مطلوب ترین قیمت خرید اوست. در عین حال خریدار

یک خودرو دیگری با همین مشخصات به قیمت ۷۹۰۰ دلار یافته است. بنابراین بهترین پیشنهاد جایگزین توافق برای خریدار ۷۹۰۰ دلار است و سقف قیمتی است که وی حاضر به خرید خواهد بود.

بدترین قیمت برای فروشنده نیز ۶۰۰۰ دلار است که فروشنده حاضر به فروش زیر این قیمت نمی باشد. بنابراین بازه قیمتی که کف قیمتی فروشنده یعنی ۶۰۰۰ دلار و سقف قیمتی خریدار یعنی ۷۹۰۰ دلار، منطقه توافق احتمالی است که با مذاکره هر یک از طرفین می توانند سهم خود را از قیمت به نفع خود خاتمه داده و توافق نمایند.

اما با توجه به اینکه مطلوب ترین قیمت برای خریدار ۵۰۰۰ بوده و سعی در خرید در این قیمت ها را دارد، بهترین جایگزین توافق مدنظر فروشنده ۶۰۰۰ دلار است که می تواند سراغ خریدار دیگری برود.

اگر فروشنده قیمتی بالاتر از ۷۹۰۰ دلار را اعلام نماید (با توجه به اینکه خریدار خودرو دیگری با همین مشخصات را با قیمت ۷۹۰۰ دلار یافته است)، خریدار خودرو فرد دیگری را خواهد خرید.

بهترین گزینه جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده، همیشه مستقیماً آشکار نیست. فیش و یوری روند ساده‌ای برای تعیین بهترین گزینه جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده ترسیم می‌کند:

- از اقداماتی که در صورت عدم توافق احتمالاً انجام می‌دهید، لیستی تهیه کنید.
- برخی از ایده‌های امیدوار کننده‌تر را بهبود ببخشید و آن‌ها را به گزینه‌های عملی تبدیل کنید.
- بهترین گزینه احتمالی را انتخاب کنید.

یک نمونه مشهور (و کاملاً سخت) از بهترین گزینه جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده، واکنش رونالد ریگان، رئیس جمهور ایالات متحده، به اعتصاب تکنسین‌های کنترل هوایی در سال ۱۹۸۱ است. هنگامی که آن‌ها از بازگشت به کار خودداری کردند، رئیس جمهور ریگان تصمیم گرفت مذاکرات را متوقف کند و همه ۱۱۳۵۹ تکنسین کنترل هوایی را اخراج کند و متخصصان نظامی را جایگزین آنها کند. این اقدام طبق قانون ایالات متحده قانونی بود و از نظر ریگان گزینه بهتری نسبت به ادامه مذاکره بود.

❖ «لنگر انداختن» یا اولین پیشنهاد در مذاکرات

یک اصل قدیمی در مذاکرات وجود دارد، مبنی بر این که: «اولین کسی که صحبت کند، باخته است»، یعنی اولین کسی که اولین پیشنهاد را ارائه می دهد، بازنده است.

یکی از شناخته شده ترین و مستندترین اکتشافات در زمینه تصمیمات آغازین، لنگر انداختن (ارائه اولین پیشنهاد) است: سوءگیری شناختی که به موجب آن، افراد قضاوت های نامطمئن را با مطابقت ناکافی از سایر ارقام، مربوط یا بی ربط تعیین می کنند. لنگرها در طیف گسترده ای از حوزه ها بر تصمیمات تأثیر می گذارند. از جمله تأثیرات آن بر تصمیمات می توان به چگونگی شروع خرید در حراج، و انتخاب سرمایه گذاری اشاره کرد. لنگر انداختن در حوزه مذاکره نیز به طور گسترده ای مستند شده است. پیش قدم شدن در مذاکره، مزایای خاص خود را دارد و تحقیقات اخیر حاکی از آن است که هنگام مذاکره بر سر مبلغ، در اکثر مواقع مقدار نهایی مذاکره بیشتر به مبلغ یا پیشنهاد آغازین نزدیک می شود.

تحقیقات در خصوص اثرات لنگرهای پیشنهادی همواره نشان می دهد که اولین پیشنهادات، یک اثر انعطاف پذیر قوی بر قیمت ها و پیشنهادات مخالف دارد. با این وجود، برخی معتقدند احتمالاً پیشنهادات اول، موجب ارائه اطلاعات حساس می شوند یا ضعف در اطلاعات را نشان می دهند. اما در نهایت، اولین پیشنهادات به طور کلی بر قیمت های نهایی تأثیر می گذارد که به نفع ارائه دهنده آن است. فراموش نکنیم که پیشنهاد اول توسط برخی از عوامل مانند زمینه فرهنگی، ساختار مذاکره یا تفاوت قدرت تحت تأثیر قرار می گیرد. در برخی مواقع اثر اولین پیشنهاد، قوی ظاهر می شود، زیرا مذاکره کنندگان با فرهنگ ها و زمینه های شناختی مختلف در اولین پیشنهاد جذب شده و موافقت خود را با قیمت های حل و فصل که به اولین پیشنهاد در شرایط مختلف مرتبط است، اعلام می نمایند. در عین حال اولین بودن، مخاطراتی هم دارد که در ذیل به آنها اشاره شده است.

خطرات اولین بودن:

الف. احتمال این وجود دارد که خواسته شما بیش از حد باشد یا پیشنهاد شما به گونه ای زیاد خواهی باشد که با اینکار طرف مذاکره‌تان را فراری می دهید. یعنی طرف شما انگیزه مذاکره را از دست می‌دهد.

ب. ممکن است پیشنهادات را از حد پایینی شروع کنید و بیش از آنکه نیاز است امتیاز بدهید.

ج. طرف مذاکره شما می‌تواند از اطلاعاتی که از طریق پیشنهاد اولیه شما در مورد موضع شما بدست آورده است، پیشنهاد خود را به سود خود تعدیل کند.

بعلاوه، اگرچه لنگر انداختن می‌تواند تأثیر مهمی در نتیجه نهایی مذاکره داشته باشد، اما این تأثیر توسط دو عامل دیگر کاهش می‌یابد: دانش و تجربه. هرچه اطلاعات بیشتری در مورد موقعیت حریف خود داشته باشید، کاهش اثر لنگر بیشتر می‌شود.

بنابراین مهم است که متوجه باشیم که چگونه می‌توانیم از لنگر انداختن به نفع خود استفاده کنیم.

در این راستا دو مساله حائز اهمیت است:

- قبل از مذاکره اهداف بالایی را برای خود تعیین کنید.

- هنگامی که بر سر میز مذاکره هستید، مطالبات زیاد (یا پیشنهادات کم) را تعیین کنید.

قبل از مذاکره، مذاکره کنندگان باید با تمرکز بر اهداف خود (بدون غفلت از منافع خود، منافع همتای خود، گزینه‌ها، بهترین گزینه جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده و غیره) آماده شوند. مذاکره کنندگانی که اهداف عالی و قابل اندازه گیری برای خود تعیین می‌کنند، عموماً از کسانی که اهداف متوسط تری برای خود تعیین می‌کنند، پیشی می‌گیرند، تا حدی به این دلیل است که یک هدف عالی می‌تواند به مذاکره کننده کمک کند تا نتایج مورد انتظار او را ثابت نگه دارد.

اگر طرف مقابل اول شروع کند، چگونه می‌توانید از خود در برابر اثر لنگر انداختن محافظت کنید؟ پیشنهاد متقابلی تهیه کنید که بر اساس همان اطلاعاتی باشد که برای ساخت اولین پیشنهاد استفاده کرده‌اید: نتیجه ایده آل شما و گزینه‌های طرف مقابل و قیمت احتمالی حداقلی. چه شما اولین پیشنهاد را

بدهید چه پیشنهاد متقابل را بدهید، به یاد داشته باشید که از اهداف خود و محدودیت‌های طرف مقابل آگاه باشید تا بتوانید مذاکرات را به سمت بهترین نتیجه هدایت کنید.

❖ عناصر ناملموس در مذاکره

در کنار عناصر ملموس در یک مذاکره، موارد ناملموس نیز وجود دارد که زمینه‌های روانشناختی و انگیزه‌ای دارد. فاکتورهای ناملموس در تعیین نتیجه مذاکره بسیار مهم هستند و به ویژه برای ایجاد اهرم فشار در جایی که قدرت کمتری نسبت به طرف خود در مذاکره دارید (به عنوان مثال در مقابل رئیس خود)، بسیار مهم هستند.

این عناصر شامل موارد زیر است:

- درک زمان موجود؛
- روابط (وجود داشتن یا ساختن آن در حین مذاکره؛ مدت زمانی که انتظار می‌رود رابطه ادامه یابد)
- درجه اعتماد
- احساسات دوستانه
- ترجیحات شخصیتی و رفتاری مذاکره کنندگان
- اعتبار و سابقه؛ جلوگیری از خراب شدن وجهه
- ارزش‌ها (اخلاقیات)
- نیاز به پیروزی یا جلوگیری از شکست
- درک نیاز
- درک ریسک و تمایل به ریسک کردن

به عنوان مثال، اگر با رئیس خود در حال مذاکره هستید، برای خنثی کردن قدرت سلسله مراتبی رسمی رئیس خود، باید از تخصص، اعتبار یا برخی از عوامل ناملموس خود استفاده کنید.

❖ خلق اهرم فشار در مذاکره

همه در مورد اهرم در مذاکرات صحبت می کنند، اما تعاریف متناقض بسیاری برای آن وجود دارد.

اهرم در مذاکره، قدرتی است که یک طرف مذاکره باید با آن به طرف دیگر فشار آورد تا او را به موضع خود در مذاکره نزدیک تر کند. اهرم یک طرف بر اساس توانایی او برای گرفتن مزایا از طرف دیگر یا اعمال هزینه به او است. مفهوم دیگری معتقد است که طرفی که زیان بیشتری، از یک نتیجه «بدون معامله» متحمل می شود، دارای اهرم کمتر از طرفی است که حداقل ها را از دست می دهد.

اهرم به عنوان «نخستین رقابت در مذاکره» توصیف شده است، که نشان دهنده نقش مهم آن در شرایط چانه زنی و مذاکره است. افرادی که اهرم قوی دارند، گاهی اوقات ممکن است ضعف مهارت های مذاکره خود را خنثی کنند، در حالی که کسانی که دارای اهرم های ضعیف هستند، حتی اگر مهارت های مذاکره قوی داشته باشند، احتمال موفقیت آن ها کاهش پیدا می کند.

یکی از راه های درک اهرم فشار این است که فکر کنیم کدام طرف، در هر لحظه، بیشترین زیان را از عدم توافق می بیند. طرفی که بیشترین زیان را می بیند حداقل اهرم فشار را دارد، طرفی که حداقل زیان را می بیند بیشترین اهرم فشار را دارد. یا به شیوه ای دیگر می توانیم آن را قدرت مذاکره در نظر بگیریم. اساساً، ترکیب عناصر ملموس و ناملموس به جای استفاده از یکی از آنها، به شما کمک می کند تا در مذاکرات خود بسیار موفق تر باشید.

علاوه بر عناصر ملموس و غیرملموسی که مورد بحث قرار گرفت، می خواهیم به چهار نوع اهرم فشار اشاره کنیم: هنجاری، مثبت، منفی، خریدار.

- **اهرم فشار هنجاری:** از استانداردهای طرف مقابل برای پیشبرد استانداردهای خود استفاده کنید. برای مثال وقتی طرف شما در مذاکره می گوید او فقط امتیازات اضافی ارزیابی را به کارمندی می دهد که میانگین تعداد صفحات ترجمه شده اش را از ۷ به ۸ صفحه بهبود داده باشد، از این نوع اهرم استفاده می کنید و به او نشان می دهید که این میزان همان میانگین صفحاتی است که روزانه ترجمه می کنید.

- **اهرم فشار مثبت:** توانایی شما در آزار افرادی که با آنها در حال مذاکره هستید یا توانایی تهدید آنها مانند توانایی صدمه زدن به اعتبار آنها. بسیار کم از آن استفاده کنید.
- **اهرم فشار منفی:** توانایی شما در فراهم کردن آنچه طرف شما در مذاکره می خواهد. به محض اینکه طرف مقابل شما بگوید که او از شما چیزی می خواهد، از این نوع اهرم ها استفاده می کنید. شما بر آنچه آنها می خواهند کنترل دارید. می توانید به آنها اجازه دسترسی بدهید یا رد کنید. به همین دلیل رقبای با تجربه ارائه پیشنهاد را به تأخیر می اندازند. آنها نمی خواهند این اهرم فشار را در اختیار شما بگذارند. برای مثال اگر طرف مقابل بگوید: «می خواهم این فایل مربوط به مدیریت مالی را با فایل شما که مربوط به تحلیل ریسک است جابجا کنم.» شما از این نوع اهرم فشار بهره می برید.
- **اهرم فشار خریدار:** خریداران می توانند هنگام خرید کالا یا خدمات به صورت تجاری قدرت بیشتری داشته باشند. اما اگر در مورد خدماتی که به همکاران یا سایر نهادهای درون سازمانی خود ارائه می دهید فکر کنید (به عنوان مثال واحد دیگری در همان اداره کل)، این امر می تواند در مذاکرات روزمره در نهادهای اتحادیه اروپا نیز اعمال شود. این مساله به میزان اطلاعات فروشنده و خریدار درباره آن خدمت، کمبود یا فراوانی نسبی آن خدمت، قابلیت استفاده از افراد جایگزین (به عنوان مثال آیا ارائه دهندگان خارجی خدمات ترجمه دیگری وجود دارند؟) و بسیاری از عوامل دیگر بستگی دارد. اهرم مربوط به خریداران و فروشندگان، «قیمت» (به عنوان مثال نه تنها پول بلکه زمان) و شرایط معامله و ماهیت رابطه را تعیین می کند.

فصل چهارم

آمادگی برای مذاکره و ارزیابی بعد از مذاکره

«هنگام آماده سازی برای نبرد همیشه به این نتیجه رسیده ام که برنامه‌ها بی فایده‌اند، اما برنامه ریزی ناگزیر است.» دوايت دی. آيزنهاور¹

مقدمه

کارهایی که مذاکره کننده برای آماده سازی برای مذاکره انجام می‌دهد، ممکن است تأثیر بسزایی در موفقیت یا شکست وی در مذاکره داشته باشد. در حقیقت، اگر سایر موارد برابر باشند، مذاکره کننده‌ای که برنامه ریزی بهتری دارد، بهتر عمل می‌کند. آماده سازی شامل تمرین ارتباطات شفاهی، تنظیم/ایجاد مواد حمایتی و توجه به مسائل مربوط به تدارکات است. به نظر می‌رسد شناسایی یک لیست جامع از فعالیت‌های مورد استفاده افراد هنگام آماده شدن برای مذاکره، نقطه شروع طبیعی برای درک بهتر فرایند قبل از مذاکره باشد. صرف نظر از نتیجه مذاکراتی که درگیر آن هستید، مثبت یا منفی، عمل حیاتی که باید توسعه دهید، انجام ارزیابی پس از مذاکره است. این گزارش باید شامل همه اعضای تیم مذاکره کننده شما باشد. مرور رویدادهای مذاکره با یکدیگر می‌تواند چشم اندازی را به شما ارائه دهد که شما را قادر می‌سازد تا به تفاوت‌های ظریف آن چیزی که باعث شده اوضاع به این شکل پیش برود پی ببرید و چیزهایی که طبق برنامه پیش نرفتند را درک کنید. لذا در این فصل به اهمیت و جایگاه این موضوع در مذاکره پرداخته شده است.

¹ Dwight D. Eisenhower

❖ اهمیت آمادگی مناسب

همه متخصصان اتفاق نظر دارند که آماده سازی برای مذاکرات موفقیت آمیز حیاتی است. آماده سازی برای مذاکره به معنای سرمایه گذاری منابع مناسب، در زمان مناسب، به منظور بهینه سازی مرحله بحث و چانه زنی پیش رو است. به طور خاص، زمان آماده سازی باید صرف تلاش برای کاهش ریسک های مختلف مذاکره به لحاظ کمی و تأثیرات آن شود.

به عنوان مثال، مذاکره کنندگان هرگز تمام اطلاعات را در دست ندارند. بنابراین آن ها مجبور می شوند در مورد برخی مسائل مربوط به مذاکره کنندگان دیگر، مثل علایق، مهارت ها و شخصیت آن ها (از جمله مسائل فرهنگی) بر اساس فرضیات عمل کنند. اگر واقعیت های عینی با مفروضات اشتباه گرفته شود، مذاکره کنندگان ممکن است بر اساس موارد زیر عمل کنند:

- مفروضات ناشی از عادت یا سابقه؛ ممکن است چنین فرضیاتی برای شرایط فعلی نامناسب باشند.
- مفروضات حاصل از اطلاعات جدید که باید سریع و بدون تأمل زیاد مورد استفاده قرار گیرند.
- فرضیاتی بر اساس آنچه مذاکره کنندگان «می خواهند» فکر کنند؛ تحت تأثیر سوگیری ها، ارزش ها یا اطلاعات غیرقابل تایید است که ممکن است همسو با منافع شان باشد.

| منطقه خطر | خطر | مزایای آماده‌سازی |
|-------------------|--|---|
| مسائل مورد اختلاف | شناسایی نادرست یا ناکافی دلایل مذاکره | شفاف سازی مسائل مورد اختلاف |
| | شفاف نبودن اهداف و ترتیب اولویت آن‌ها | رسیدن به درک درستی از اهداف، اهمیت نسبی آن‌ها و فضای احتمالی برای مانور |
| | اطلاعات نادرست یا ناکافی در مورد موقعیت آغازین | اطمینان از اطلاعات موجود برای تجزیه و تحلیل مشکل، شناسایی حوزه‌های مهمی که هنوز نیاز به اطلاعات دارد |
| | شناسایی اشتباه یا ناکافی ذینفعان در این فرآیند | دانستن این‌که با چه کسی سر و کار داریم |
| | عدم آگاهی نسبت به اهداف ذینفعان | شناسایی زودهنگام اهداف مخفی احتمالی |
| | استراتژی‌ها و تاکتیک‌های بدون برنامه‌ریزی | منتظر بودن و آماده بودن برای فرآیند مذاکره واقعی |
| | عدم ارائه استدلال‌های قانع کننده | حصول اطمینان از این‌که بهترین استدلال‌ها فراموش نشوند و این‌که سوالات یا اعتراضات قابل رسیدگی باشد |
| فرآیند مذاکره | عدم آگاهی از رویه‌ها و مراحل لازم | به طور کلی، مرحله آماده سازی باید برای شناسایی زمینه‌هایی که نیاز به اطلاعات بیشتری دارد، استفاده شود. جلسات مقدماتی و مرحله اول فرآیند مذاکره واقعی باید تضمین کند که این اطلاعات در دسترس قرار گرفته است. |
| | نداشتن ساختار در فرآیند مذاکره واقعی | مدیریت موثر بازه زمانی مذاکره، قبل و در حین فرآیند مذاکره واقعی |
| | عدم استفاده بهینه از مراحل آمادگی (تک به تک، تیم‌های کوچک) | حفاظت از فرآیند و مذاکره کنندگان با استفاده از یک فرآیند ساختار یافته و معتبر |
| | عدم شفافیت و مکمل نبودن نقش‌ها در مذاکره تیمی | اطمینان حاصل کردن از این‌که در فرآیند مذاکره واقعی، ارزش افزوده کافی عرضه می‌شود |
| | مشکلات قابل توجه در مدیریت رویدادهای پیش‌بینی نشده | تمام اعضای تیم نقش خود را می‌شناسند و می‌دانند چه زمان و چگونه عمل کنند |
| روابط در مذاکره | عدم توجه به روند مذاکره و دیگر مذاکره کنندگان | کاهش خطرات ناشی از رویدادهای و خطاهای پیش‌بینی نشده |
| | عدم اعتبار | نشان دادن توجه به روند مذاکره و سایر مذاکره کنندگان با کیفیت کار مقدماتی |
| | کاهش توانایی در مدیریت احساسات و استفاده مثبت از آن‌ها | نمایش آگاهی و درک مسائل و داشتن رویکرد «تصویر بزرگتر» کاهش تاثیر منفی استرس ناشی از رویدادهای پیش‌بینی نشده و افزایش توانایی گوش دادن و پذیرش |

جدول شماره ۱- آماده سازی برای مذاکرات

پس از ارزیابی خطرات، روش‌های دیگری وجود دارد که باید خود را برای مذاکره آماده کنیم. این راه‌ها شامل موارد زیر می‌شوند اما محدود به آن‌ها نیستند: افزایش خودآگاهی، ایجاد یک قرارداد پیش از مذاکره برای کاهش احتمال فروپاشی مذاکره، استفاده از سبک‌های مذاکره برای تعیین استراتژی کلی خود، انجام یک تحلیل استراتژیک در مورد طرف‌های دخیل در مذاکره و نهایتاً، انجام بازرسی پس از مذاکره برای درس گرفتن از آنچه که ما به خوبی انجام داده‌ایم و بررسی آنچه که می‌توانستیم بهتر، یا به شکل دیگر انجام دهیم.

❖ خودشناسی و مذاکره

از ابتدای تمدن اروپا به ما توصیه شده است به درک بهتری از خودمان برسیم (در یونان باستان: «خود را بشناسید») و این در مذاکرات نیز صدق می‌کند. شناخت شما از خود شامل درک نیازها، خواسته‌ها، شکست‌ها، عادت‌ها و هر چیز دیگری است که به شما انگیزه می‌دهد.

چرا خود را بشناسید؟ محض اطلاع کسانی که در مورد الزام خود سازی مشکوکند، چندین دلیل بسیار عملی برای افزایش خودشناسی وجود دارد. هرچه بیشتر در مورد خود بدانید، هنگام تحت فشار قرار گرفتن بهتر می‌توانید استراتژی‌ها و تاکتیک‌های خود را تعدیل کنید. می‌توانید از بالا گرفتن اختلاف جلوگیری کنید، اهداف واقعی خود را در نظر داشته باشید و در مدیریت خود نیز بهتر باشید (آرام ماندن).

چطور می‌توانیم خود را بشناسیم؟

- درخواست بازخورد از دیگران: به سادگی نظر همکاران و مافوق‌های خود را در مورد عملکرد خود در کار به ویژه در مذاکرات بپرسید. بازخورد ۳۶۰ درجه^۲ نمونه رسمی تری از این نوع بازخورد است.

^۱ Gnothi seauton

^۲ یک روش مناسبی در زمینه توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرایند سیکل کاملی است که خلاصه بازخوردی از همه افراد از جمله سرپرستان، زیردستان و همکاران در مورد جنبه‌های مختلف سبک رهبری و مدیریت و عملکردشان ارائه می‌کند.

فصل چهارم: آمادگی برای مذاکره و ارزیابی بعد از مذاکره ۳۳

- داشتن یک دفتر یادداشت برای مذاکرات: در مورد موفقیت‌های خود و چگونگی دستیابی به آن‌ها فکر کنید، درباره اشتباهات خود فکر کنید و از آن‌ها درس بگیرید.
- شرح شخصیت: یک دید بی‌طرفانه یا حداقل سوم شخص از خصوصیات شخصیتی شماست. نمونه‌های آن شامل شاخص نوع مایرز-بریگز^۱ (MBTI)،^۲ DISC، تسلط (D)، تأثیر (I)، پایداری (S) و وظیفه‌شناسی (C) و بلبین^۴ می‌شود.

❖ هشت مرحله موافقت پیش از مذاکره

پس از اینکه بر روی خودشناسی، به عنوان راهی برای بهبود مدیریت خود، تمرکز کردیم، به سراغ یکی دیگر از روش‌های آماده سازی برای مذاکره می‌رویم: یعنی «موافقت» پیش از مذاکره. چرا باید با طرف مقابل خود در مذاکره یک موافقت پیش از مذاکره داشته باشیم؟

مذاکرات ذاتاً موجودیتی ناپایدار دارند. ممکن است در هر یک از ۴ مرحله ای که ما در فصل ۱.۱ به آن اشاره کردیم به هر دلیلی منحل شوند. ممکن است شما دستورالعمل‌های جدیدی را از مافوق خود دریافت کنید و مذاکره را متوقف کنید، یا پیمان کاری که با آن در حال مذاکره هستید، ورشکسته شود، یا مواضع اولیه شما با هم فاصله بسیار داشته باشد و مذاکرات متوقف شود و غیره.

وجود یک موافقت پیش مذاکره قوی، تلاشی برای کاهش این بی‌ثباتی و عدم اطمینان ذاتی است. ما می‌خواهیم طرفین را راحت کنیم، سردرگمی در مورد آنچه اتفاق خواهد افتاد را از بین ببریم و از تعهد همه طرف‌های درگیر اطمینان حاصل کنیم.

بنابراین یک قرارداد پیش از مذاکره قوی:

- زمان کافی می‌دهد؛
- اطمینان حاصل می‌کند که هیچ وقفه‌ای وجود ندارد؛
- به همه طرفین مذاکره فرصت پرسش می‌دهد؛

^۱ شاخص نوع مایرز-بریگز (MBTI) یک پرسشنامه خوداظهاری درون نگرانه است که نشانگر ترجیحات مختلف روانشناختی در نحوه درک مردم از جهان و تصمیم‌گیری است

^۲ Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

^۳ DISC factors known as Dominance (D), Influence (I), Steadiness (S), and Conscientiousness (C).

^۴ Belbin

- اطمینان حاصل می‌کند که هر جلسه نتیجه نهایی دارد؛
- به شما این فرصت را می‌دهد تا در ابتدای فرآیند با بزرگترین ترس‌های خود کنار بیایید.

یک موافقت پیش از مذاکره خوب، هشت مولفه دارد که باید قبل از تشکیل جلسه و نیز در ابتدای مذاکره در مورد آن بحث شود:

- ۱- قدردانی: از طرف‌های دیگر مذاکره بابت وقتی که برای حضور در کنار شما صرف نموده‌اند، تشکر کنید. هرگز قدرت ارتباطات اجتماعی را دست کم نگیرید. تشکر صمیمانه شما می‌تواند جو مثبتی ایجاد کند که ممکن است کل روند مذاکره را بهبود بخشد.
- ۲- زمان: اطمینان حاصل کنید که جلسه چه مدت طول می‌کشد.
- ۳- دستور کار: دستور کاری با منافع متقابل پیشنهاد دهید یا از طرف مذاکره بپرسید در پایان مذاکره می‌خواهد چه چیزی بدست آورد.
- ۴- سوالات: اجازه بگیرید که تمام سوالات لازم را بپرسید. «مشکلی ندارد سوالات دشواری بپرسم؟»
- ۵- از «شاید‌ها» بپرهیزید: «شاید» معمولاً یک «نه» ملایم است. به جای عدم اطمینان و اتلاف وقت خود به امید نتیجه نهایی برای مذاکره، به همتای مذاکره کننده خود اجازه دهید با شما صریح باشد و «نه» بگوید.
- ۶- وقفه‌ها: اجازه ندهید چیزی جلسه شما را قطع کند. به شریک مذاکره خود بگویید که تلفن خود را خاموش می‌کنید و از او بخواهید که همین کار را انجام دهد.
- ۷- بزرگ‌ترین ترس‌ها: آغاز مذاکره زمان مناسبی است تا اعتراضات یا مشکلات احتمالی را پیشاپیش مطرح کنید. به عنوان مثال، می‌توانید بگویید «بزرگ‌ترین ترس من این است که شما تصمیم‌تان را از قبل گرفته باشید و من برای تغییر آن نتوانم چیزی بگویم یا کاری انجام دهم.» همین نکته راه شما را برای یک گفتگوی صادقانه با کسی که با او مذاکره می‌کنید باز می‌کند.
- ۸- مراحل بعدی: در مورد مراحل عملیاتی صحبت کنید که پس از مذاکره در صورت توافق متقابل در راستای پیشبرد آن، چه اتفاقی خواهد افتاد.

فصل چهارم: آمادگی برای مذاکره و ارزیابی بعد از مذاکره ۳۵

سوال خوب دیگری که می‌تواند جلوی هدر رفتن زمان زیادی از مذاکره را بگیرد این است که «آیا از آخرین باری که صحبت کردیم (یا ایمیل فرستادیم) چیزی تغییر کرده است؟»

استفاده از تمام این مولفه‌ها در قرارداد قبل از مذاکره به شما این امکان را می‌دهد که پایه محکمی برای مذاکره با طرف مقابل ایجاد کنید.

❖ سبک و استراتژی مذاکره

اولین تصمیمی که برای ساختن یک استراتژی مذاکره باید بگیرید این است که تصمیم بگیرید کدام سبک اساسی مذاکره را انتخاب خواهید کرد. به بیان ساده، آیا از رویکرد رقابتی، مشارکت، سازشی، اجتنابی یا همکاری استفاده خواهید کرد؟

برای تصمیم‌گیری در مورد تأثیرگذارترین سبک برای اتخاذ تصمیم، می‌توانید ابتدا در مورد چهار معیار زیر فکر کنید:

- **میزان ریسک:** چقدر برای من مهم است که برنده شوم؟ چه ریسک‌هایی وجود دارد؟
شانس پیروزی من چقدر است؟
- **توازن قدرت:** من در مقایسه با همتای مذاکره خود چقدر قدرت دارم؟
- **وابستگی متقابل منافع:** مواضع ما چقدر تداخل دارد؟
- **کیفیت رابطه:** آیا رابطه ضعیف است یا اصلاً وجود ندارد (-)، یا خوب است (+)؟

شکل شماره ۷ نشان می‌دهد که چگونه این معیارها می‌توانند بر انتخاب سبک مذاکره تأثیر بگذارند.



شکل شماره ۷ - معیارهای تاثیرگذار بر انتخاب سبک مذاکره

هر چه میزان خطر برای شما و یا قدرت شما در این رابطه بیشتر باشد، انتخاب سبکی با سطح بالایی از قاطعیت (یعنی رقابت یا همکاری) منطقی تر خواهد بود.

هرچه رابطه شما با همتایان شما بهتر باشد و یا منافع شما به هم وابسته باشند، انتخاب سبکی با سطح بالایی از همکاری (یعنی همکاری یا سازش) منطقی تر خواهد بود.

❖ ذینفعان ، منابع و منافع

همانطور که در بالا ذکر کردیم، انتخاب رویکرد مذاکره شاید مهمترین تصمیم استراتژیکی است که یک مذاکره کننده باید اتخاذ کند. با این حال، در مذاکرات پیچیده، دستیابی به درک کامل تری در مورد همه ذینفعان (یعنی کلیه افرادی که به طور مستقیم یا غیرمستقیم به مذاکره ارتباط دارند، گاهی برای آن‌ها از کلمه «بازیگر» نیز استفاده می‌شود) می‌تواند مفید باشد. اینکه اهداف آن‌ها و منافع آن‌ها (سهام) و عناصر اهرم فشار آن‌ها (منابع، روابط، دارایی‌ها، محدودیت‌ها و غیره) در شرایط و موقعیت مذاکره چیست؟

فصل چهارم: آمادگی برای مذاکره و ارزیابی بعد از مذاکره ۳۷
با استفاده از نسخه ساده تحلیل سهامداران کروزیبر و فریدبرگ^۱ می‌توانیم به درک بهتری از این عناصر برسیم.

عناصر مختلف به شرح زیر است:

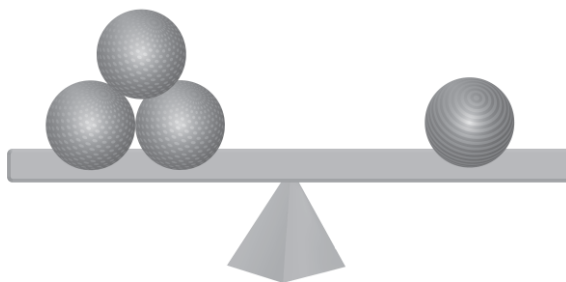
- سهامدار (که «بازیکن» یا به اشتباه «بازیگر» نیز نامیده می‌شود) فرد یا گروهی از افراد است که با هم عمل می‌کنند و در نتیجه مذاکره حداقل یک نفع مشترک دارند.
- اهداف، آن مقاصدی هستند که بازیگر آن را دنبال می‌کند یا احتمال دنبال کردن آن توسط وی وجود دارد.
- محدودیت‌ها، تمام آن مواردی است که اقدامات صورت گرفته و استراتژی‌های تبیین شده در ارتباط با اهداف سهامداران را محدود می‌کند یا تغییر می‌دهد. محدودیت‌ها می‌توانند قانونی، سیاسی، اقتصادی، مادی، انسانی و ... باشند.
- دارایی‌ها (یا منابع)، آن منابعی هستند که بازیگر می‌تواند برای رسیدن به هدف از آن‌ها استفاده کند. دارایی‌ها نیز می‌توانند قانونی، سیاسی، اقتصادی، مادی، انسانی و ... باشند.
- منافع (یا سهام) آن چیزی است که سهامدار در صورت موفقیت یا شکست در مذاکرات می‌برد یا می‌بازد.
- استراتژی‌ها، چارچوبی منطقی را ارائه می‌دهند که اقدامات، دارایی‌ها و منابع را هماهنگ می‌کند تا به سهامداران اجازه دهد در یک مذاکره به اهداف خود دست یابند.

❖ توازن قدرت

توازن قدرت در مذاکره مساله‌ای اجتناب‌ناپذیر است. همه مذاکره‌کنندگان با درجه خاصی از قدرت و تاثیرگذاری بر جنبه‌های مختلف مساله برای حل آن وارد مذاکره می‌شوند. مذاکره‌کنندگان بر طرف‌های دیگر نیز قدرت دارند. عواملی مثل قدرت وتو، اقتدار اخلاقی، مالکیت انحصاری منابع می‌تواند توازن قدرت را برهم زند و در نتیجه بر شانس موفقیت در مذاکره تاثیر بگذارد.

¹ Crozier & Friedberg's

توازن قدرت را می توان تعامل قدرت های موجود بین طرف های مذاکره کننده و قدرت های ادراک شده توسط طرف های مذاکره کننده تعریف کرد.



شکل شماره ۸ - توازن قدرت در مذاکره

نه تنها باید ماهیت یا میزان قدرتی که در اختیار هر یک از طرفین است ارزیابی شود، بلکه باید احتمال استفاده طرفین از این قدرت برای پیش بینی زمان و چگونگی اعمال این قدرت و عواقب آن ارزیابی شود.

بنابراین شناخت گروه ها و افرادی که درگیر مذاکره هستند و شناخت پیشینه روابط آنها مهم است. به عنوان یک مذاکره کننده، باید سعی کنید هر متغیر را ارزیابی کنید و مجموع نقاط مثبت و منفی هر طرف را به طور عملی برآورد کنید، تا بتوانید ابتکار عمل به خرج دهید. با این حال هرگز فراموش نکنید که بالطبع، توازن قدرت ممکن است هر زمان تغییر کند.

در آخر، تجزیه و تحلیل توازن قدرت می تواند بر موارد زیر تأثیر بگذارد:

- روشی که حد بالا و پایینی را برای مانور تعیین می کنید.
- نوع مقاومتی که می توانید به کار برید.
- استدلال شما در حمایت از مطالبات شما و آنچه در مقابل ارائه می دهید.

❖ چک لیست ۹ مرحله ای قبل از مذاکره

پیش مذاکرات، بایستی در چارچوب تمام روند مذاکرات قرار داده شود. در حالی که مرحله پیش مذاکره خود دارای ویژگی های متمایز با مراحل و کاربردهای مختلف است، خود بخشی از فرآیندی بسیار گسترده تر است که بیان می کند «پیش مذاکرات فرصت هایی را برای رویکرد و دخالت در مدیریت مسائل قابل توجه، از جمله تضادها و تعهد رسمی بدون ریسک فراهم می کند. این رویکرد به طرف های مذاکره کننده اجازه می دهد تا خود را برای یک فرایند مذاکره احتمالی آماده کنند». به همین ترتیب زمانی که مذاکرات رسمی برای طرفین درگیر در مذاکره غیر ممکن یا بی فایده باشد، راهی برای اجتناب از آن است. علاوه بر این، بیان می شود دوره پیش مذاکرات، طرفین را قادر می سازد تا از درک و رفتارهای متضاد به ادراکات و رفتارهای همکاری متقابل برسند. لذا بدین منظور پیش مذاکره امری بسیار مهم است که مذاکره کنندگان بایستی نسبت به اهمیت و جایگاه آن واقف باشند. در آخر، قبل از مذاکره برای تکمیل مراحل آماده سازی می توانید از طریق این لیست آمادگی خود را بسنجید:

- یا قبل از انجام جلسه یا در ابتدای مذاکره با طرف مذاکره خود قرارداد قبل از مذاکره تنظیم کنید.
- برای تعیین استراتژی خود و استراتژی احتمالی طرف مقابل خود از سبک های مذاکره استفاده کنید.
- یک تحلیل استراتژیک از ذینفعان درگیر در مذاکرات انجام دهید.
- توازن قدرت بین خود و طرف یا طرف های دیگر را تحلیل کنید.
- لیستی از عناصر ملموس تهیه کنید.
- لیستی از عناصر ناملموس و چگونگی استفاده از آن ها برای افزایش قدرت مذاکره خود تهیه کنید.
- اهداف و خواسته های خود را مشخص کنید. آن ها را بر اساس «باید ها» و «می خواهم ها» اولویت بندی کنید تا بتوانید اولین پیشنهاد، بهترین گزینه جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده، هدف و نقطه ترک مذاکره خود را مشخص کنید.
- برخی از سناریو های بالقوه برنده-برنده را لیست کنید.
- به این فکر کنید که اگر طرف مقابل به خواسته های شما «نه» بگوید، چگونه پیش خواهید رفت.

❖ ارزیابی پس از مذاکره

علاوه بر آماده شدن قبل از مذاکره، برای بهبود مستمر مهارت‌های مذاکره خود، باید پس از هر مذاکره عملکرد خود را ارزیابی کنید. برای انجام این کار لازم است نتیجه مذاکره، هرچه که هست، ارزیابی شود.

ارزیابی به شما این امکان را می‌دهد که:

- از نتیجه و روند مذاکره فاصله بگیرید.
- از انتخاب‌هایی که انجام داده‌اید (استدلال‌ها، رد کردن‌ها، سوال‌ها)، که احتمالاً منجر به توافق شده‌اند، درس بگیرید.
- فاصله احتمالی که نتیجه با اهداف شما داشته است را اندازه بگیرید و دلایل آن را بیابید.
- بررسی کنید که آیا حد و مرزها و فرضیات شما حفظ شد؟ چرا؟
- بررسی کنید که آیا توانستید به استراتژی انتخابی خود پایبند باشید، یعنی ابتکار عمل را بر عهده بگیرید یا اجازه دهید اتفاقات رخ دهد.
- اطمینان حاصل کنید که ظرفیت سازگاری را نشان داده اید. (تغییر استراتژی یا تاکتیک در صورت لزوم)
- لحظه‌های سرنوشت ساز را مشخص کنید. کدام بحث‌ها به نفع شما یا علیه شما بود؟ مخالفت‌ها چگونه از بین رفت؟ کدام امتیاز نقش تعیین کننده‌ای داشت؟
- از نحوه برخورد با لحظات دشوار آگاه شوید. خویشتن داری یا عصبانی شدن، پرخاشگری یا دیپلماتیک بودن.

فصل پنجم

رویکردهای مذاکره

« به تصمیمات خود پایبند بمانید، اما در رویکرد خود منعطف باشید» تونی رابینز^۱

مقدمه

رویکردهای ساختاری، راهبردی و فرآیند محور تمایل به ارائه درک توزیعی از مذاکره دارند. این رویکرد ها شامل این پیش فرض است که مذاکرات معاملات جمع صفر هستند. به عبارت دیگر، مذاکره کنندگان به مذاکرات به عنوان رقابتی بر سر مقدار محدود یا ثابتی از مزایا نگاه می کنند، به طوری که سود یک نفر ضرر شخص دیگر است. از کلیت مزایای موجود اغلب به صورت استعاری به عنوان «کیک» یاد می شود. از آنجا که مذاکره کنندگان بر سر مقدار مشخصی از سود یا منفعت می جنگند، امیدوارند که به بهای باخت طرف دیگر، بخشی یا «برشی» از کیک را «برنده شوند». این رویکرد برخلاف رویکردهایی است که به دنبال استفاده از مذاکرات به عنوان راهی برای بزرگتر کردن این کیک، یا به عبارت دیگر، افزایش سود برای بهبود وضعیت هر دو طرف است. لذا در این فصل دور روش مذاکره مبتنی بر موقعیت با رویکرد مذاکره توزیعی و روش مذاکره مبتنی بر منافع با رویکرد مذاکره تلفیقی آشنا خواهید شد.

^۱ Tony Robbins

طبق یکی از دیدگاه‌هایی که قبلاً نیز مطرح کردیم، مذاکره دارای سه رکن اساسی است: روند، مسائل و روابط. فرایند اشاره به این دارد که چگونه طرف‌ها مذاکره می‌کنند: زمینه مذاکره، طرف‌های مذاکره، تاکتیک‌های مورد استفاده توسط طرفین مذاکره و ترتیب دادن مراحل که در آن همه این موارد ایفای نقش می‌کنند. روابط اشاره دارد به ارتباط بین طرفین و سبک‌هایی که آن‌ها را اتخاذ می‌کنند. مفاد اشاره دارد به آنچه که طرفین مذاکره انجام می‌دهند: دستور کار، مسائل (موقعیت‌ها و - کمک‌های بیشتری - منافع)، گزینه‌ها، و توافق (ها) و اتمام.

دیدگاه دیگری مذاکره را شامل چهار عنصر می‌داند: استراتژی، فرآیند، ابزار و تاکتیک‌ها. استراتژی شامل اهداف سطح بالا - به طور معمول شامل رابطه و نتیجه نهایی است. فرآیندها و ابزارها شامل مراحل پیگیری و نقش‌هایی هستند که در آماده‌سازی و مذاکره با طرف‌های دیگر مذاکره می‌کنند. تاکتیک‌ها عبارتند از اظهارات دقیق‌تر و اقدامات و پاسخ‌ها به اظهارات و اقدامات دیگران. بعضی‌ها به این متقاعد کردن و نفوذ اضافه می‌کنند، ادعا می‌کنند که این‌ها به موفقیت مذاکرات مدرن تبدیل شده‌اند و بنابراین نباید حذف شود.

رویکردهای استراتژیک برای امتیاز دهی شامل توجه به زمان مطلوب برای امتیاز دادن بگونه‌ای که امتیاز دهی همه یکباره نباشد و از این اطمینان حاصل نمایند حریف از هزینه‌های امتیاز دهی آگاه است و مجدداً تقاضای امتیاز ننماید. به خصوص جایی که طرف دیگر به طور کلی از ماهیت کسب و کار و یا محصول مذاکره، کمتر آگاه است.

در طول مذاکره، مطلوب است که طرفین به دنبال تطبیق نظرات خود (بازنمایی وضعیت و راه حل‌های ممکن) باشند. ادمنوندز و هیلز^۱ چندین فرضیه را که مانع این کار است شناسایی می‌کنند. تصور نکنید که دیگران الزاماً:

- به لحاظ علت و معلول، جهان بینی یکسانی دارند. به عنوان مثال، اعتقادات مختلفی در مورد اینکه چه عوامل یا رویدادهایی باعث چه نتایجی در حوزه هدف می‌شوند، وجود دارد.

^۱ Edmonds and Hales

- نوعی «منفعت مشترک» یا «عقلانیت جمعی» دارند که آن‌ها را به سمت تلاش برای رسیدن به توافق یا منافع عمومی بالاتر از منافع خود سوق می‌دهد.
- دانشی در مورد عقاید یا اهداف دیگران دارند، مگر اینکه به واسطه ارتباطات با آن‌ها به صورت آشکار یا ضمنی این مورد مطرح شده باشد.
- در مورد نتایج به دست آمده مشابه، نظر مشابه یا حتی نزدیکی داشته باشند.
- قادر به بررسی دقیق تمام احتمالات امکان‌پذیر در مذاکره یا عواقب باورهای خود باشند.

البته این درست است که شرکت کنندگان در یک مذاکره گاهی اوقات جهان بینی یکسان دارند، از اعتقادات دیگران آگاهی دارند و غیره. آنچه ما می‌گوییم این است، همیشه اینگونه نیست و باید نسبت به مفروضات فوق هوشیار باشید.

حال با در نظر داشتن این هشدار، بیایید دو روش رایج در مذاکره و نقاط قوت و ضعف آن‌ها را بررسی کنیم: مذاکره مبتنی بر موقعیت و مذاکره مبتنی بر منافع.

❖ مذاکره مبتنی بر موقعیت^۱

مذاکره مبتنی بر موقعیت بر این فرض استوار است که شخص تنها با ضربه زدن به دیگری می‌تواند برنده شود. بسیاری از مذاکره‌کنندگان به طور طبیعی گرایش دارند طوری مذاکره کنند که گویی در آن مذاکره نفع شخصی دارند. آن‌ها این فرآیند را فقط به عنوان فرصتی برای پیشبرد منافع خود و ارتقاء موقعیت خود می‌دانند.

هنگام استفاده از این رویکرد، ممکن است هر یک از مذاکره‌کنندگان برای افزایش شانس دستیابی به توافق مطلوب، موضع افراطی را در شروع اتخاذ کرده و سعی در پایبندی به آن داشته باشد. سعی کنید نظرات واقعی آن‌ها مخفی بماند، هیچ امتیازی ندهید یا حداقل امتیازات را بدهید، تا مذاکره ادامه پیدا کند.

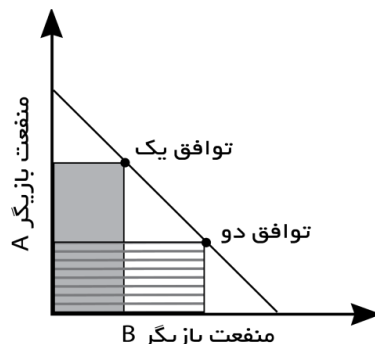
^۱ Position-based negotiation

وقتی بین مواضع مختلف درگیری وجود دارد، مذاکره کنندگان تمایل دارند بر موضع خود پافشاری کنند و در نهایت قادر به تغییر موضع اولیه خود نیستند. بنابراین روند مذاکره به یک مساله حیثیتی تبدیل می‌شود، که دیگر هدف اولیه مهم‌ترین مساله نیست بلکه «از دست ندادن وجه» مهم‌ترین مساله است.

• مذاکره توزیعی^۱

معمولاً مذاکره روی قیمت محصولات و خدمات به نظر کار پیچیده‌ای می‌رسد و حتی شاید به مهارت‌های تاکتیکی زیادی در حد یک استاد بزرگ شطرنج نیاز داشته باشد. به عنوان مثال، برای شرکت در یک مزایده با چه قیمت پیشنهادی شروع می‌کنید؟ از یک طرف می‌خواهید تا جایی که ممکن است هزینه‌ی کمتری بکنید، از سوی دیگر اگر قیمت پیشنهادی شما بیش از حد پائین باشد، ممکن است طرف معامله فکر کند که شما مشتری نیستید و دارید وقت او را تلف می‌کنید. اگر شرایط مطابق میل شما پیش نرفت چه زمانی باید از مزایده خارج شوید؟ در کدام نقطه از مذاکره باید بهترین و آخرین پیشنهاد خود را رو کنید؟ مذاکره‌ی توزیعی به شما کمک می‌کند تا به این سوالات پاسخ دهید. موفقیت در مذاکره توزیعی بدین معنی است که شما توانسته‌اید ارزش و منفعت بیشتری را برای خود کسب کنید. در بسیاری از مواقع این موضوع برای سودآوری و موفقیت کسب و کار امری حیاتی است. همانگونه که در شکل شماره ۹ قابل مشاهده است هر دو بازیگر به دنبال کسب منفعت خود هستند. در توافق یک منفعت بازیگر الف بیشتر از منفعت بازیگر ب می‌باشد و در توافق شماره دو، منفعت بازیگر ب بیشتر از منفعت بازیگر الف می‌باشد.

^۱ Distributive negotiation



شکل شماره ۹- مذاکره توزیعی

مذاکره‌ی توزیعی بر مصالحه و پذیرش این موضوع دلالت دارد که نمی‌توان همه‌ی مذاکرات را با یک توافق برد - برد به پایان رساند. این نوع مذاکره معمولاً زمانی استفاده می‌شود که محصول یا خدمت موردنظر مشخص شده و حال برای رسیدن به قیمت موردنظرمان وارد مذاکره می‌شویم. در حقیقت، این شیوه‌ی مذاکره با یک رویکرد برد- باخت صورت می‌گیرد، چرا که هر یک ریالی که شما به عنوان خریدار از قیمت کم می‌کنید یا به عنوان فروشنده به آن اضافه می‌کنید، منجر به برد شما و شکست طرف مقابل خواهد شد. تنها در حالتی هر دو طرف می‌توانند با احساس رضایت میز مذاکره را ترک کنند که با هم بر روی قیمتی توافق کنند که برای هر دو منصفانه باشد. اما در یک مذاکره بر روی قیمت هر دو طرف به دنبال قیمتی هستند که برای آنها مناسب است و رسیدن به یک نقطه‌ی تعادل در همچنین وضعیتی، کار بسیار دشواری است.

هرچه مذاکره کنندگان بیشتر روی مواضع آشکار تمرکز کنند، کمتر از نیازها و نگرانی‌های نهان که باید برآورده شوند آگاهی دارند. بنابراین احتمال نتیجه موفقیت آمیز کم‌تر می‌شود.

پیامدهای بارز و مکرر این سبک مذاکره چیست؟

۱- مذاکره عمدتاً به شکل تقابل (و نه تعامل) تجربه می‌شود. وقتی از موضعی دفاع می‌شود یا مورد حمله قرار می‌گیرد، از شخصی که در آن موضع است دفاع می‌شود یا مورد حمله قرار می‌گیرد.

- ۲- ممکن است منجر به آسیب افراد یا ناراحتی آنها شود.
- ۳- حتی اگر روند مذاکره به توافق بینجامد، عموماً زمان و انرژی بیشتری برای آن صرف می‌شود.
- ۴- این نوع مذاکره، طرفین خود را به انتخاب نادرست بین «سخت» یا «نرم» بودن محدود می‌کند. هر دو گزینه برای هر دو طرف نامطلوب است.
- ۵- روند مذاکره به یک دور باطل تبدیل می‌شود، که در صورت تقابل مواضع با یکدیگر، فقط اثرات زیان‌آور را افزایش می‌دهد.

برخلاف آنچه به نظر می‌رسد، چانه‌زنی‌های مربوط به مواضع فقط به شکل موضع «سخت» نیستند. همانگونه که بیان شد دو رویکرد «سخت» و «نرم» وجود دارد. هر دو رویکرد تقابلی هستند، یعنی نتیجه یا «برد» یا «باخت» تلقی می‌شود.

اگرچه این دو سبک مذاکره به ظاهر با یکدیگر متفاوتند، اما اساس یکسانی دارند که در پایان مذاکره، یک برنده و یک بازنده وجود دارد. نمونه‌های ساده این روش، خرید خانه یا فروش ماشین است.

استراتژی مورد استفاده: در این حالت، فرد به دنبال کسب مزیت از طریق پنهان کردن اطلاعات، گمراه کردن یا استفاده از اقدامات فریبکارانه است. البته این روش‌ها پتانسیل جدی برای پیامدهای منفی دارند. با این وجود حتی در این نوع مذاکرات، در پایان هر دو طرف باید احساس کنند که به بهترین نتیجه ممکن رسیده‌اند و این نتیجه ارزش پذیرش و حمایت دارد.

تکنیک‌های اساسی که در این نوع رویکرد برای مذاکره کننده در دسترس است، موارد زیر است:

- بر باور شخص مقابل در مورد موارد امکان‌پذیر تاثیر بگذارید.
- تا حد ممکن در مورد موضع شخص مقابل اطلاعات کسب کنید، به ویژه در مورد موضعی که در مورد آن مقاوم است.
- سعی کنید نظر دیگری در مورد توانایی رسیدن او به اهداف خود را تغییر دهید.
- اهداف خود را به گونه‌ای ترویج کنید که مطلوب، ضروری، اخلاقی یا حتی اجتناب‌ناپذیر جلوه کنند.

چرا از یک روش توزیعی متمرکز بر مواضع استفاده کنیم؟

چانه‌زنی‌های مربوط به مواضع آسان هستند، بنابراین تعجبی ندارد که مردم اغلب این کار انجام می‌دهند. نیاز به آمادگی ندارد، درک جهانی از آن وجود دارد (حتی وقتی با طرف مقابل به زبان مشترکی صحبت نکنید هم می‌توانید با اشاره این کار را انجام دهید) و در برخی زمینه‌ها ریشه دوانده و مورد انتظار است.

اگر چه پیشتر مذاکره توزیعی بعنوان گزینه ای مطرح شد که معمولاً از مطلوبیت کمی برخوردار است، با این حال یادآوری نکات زیر مهم است:

- مواردی وجود دارد که به خاطر اینکه شما به نقطه کف خود در مذاکره نزدیک می‌شوید، یا طرف مقابل از ائتلاف امتناع می‌کند، چاره‌ای جز این نیست که وارد مذاکره ای با همکاری کمتر شوید (رقابت یا اجتناب).
- مواردی وجود دارد که ماهیت مساله خود توزیعی است، به عنوان مثال در مورد تخصیص بودجه.
- به عنوان بخشی از زندگی اجتماعی ما روزانه ده‌ها مذاکره انجام می‌دهیم که بیشتر آن‌ها آنقدر سریع انجام می‌شوند که به ما امکان استفاده از روش پروژه مذاکره هاروارد را نمی‌دهد.

❖ مذاکره مبتنی بر منافع^۱

منافع می‌تواند متشکل از جنبه‌های ملموس و غیر ملموس باشد. مشارکت کنندگان انتظارات و برآوردهای متفاوتی در مورد منافع دارند که عمدتاً به ماهیت و کمیت منابعی بستگی دارد که آن‌ها خود در فرایند مذاکره ارائه داده‌اند. لاکس و سبینوس^۲ بین دو نوع منافع «بنیادی»^۳ و «ابزاری»^۴ تفاوت قائل شده‌اند. منافع بنیادی، آن دست منافی هستند که مستقل از معاملات بعدی هستند و به طور مستقیم به موضوع یک مذاکره خاص بستگی دارد. اما منافع ابزاری آن دست منافی هستند که بر موفقیت در معاملات بعدی بسیار تاثیر گذار است. منافع بنیادی عینی، قابل اندازه گیری، غیر عاطفی و کوتاه مدت هستند، در حالی که منافع ابزاری درازمدت هستند و می‌تواند کاملاً شخصی و درونی باشد.

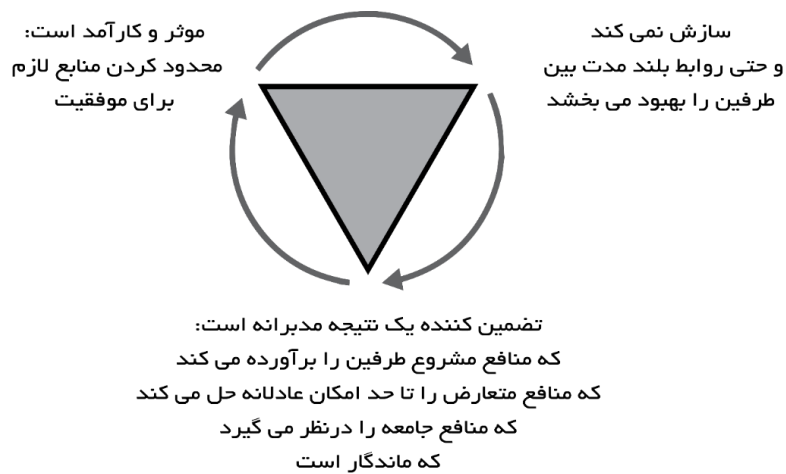
^۱ Interest-based negotiation

^۲ Lax and Sebenius

^۳ Intrinsic

^۴ Instrumental

گزینه جایگزین چانه‌زنی‌های مربوط به مواضع، مذاکره مبتنی بر منافع است، که یک نوآوری نسبتاً اخیر در مذاکره است. مری پارکر فولت^۱ به عنوان مبتکر این مدل در سال ۱۹۳۵ شناخته شده است. این سبک مذاکره بر روی ۳ مساله اصلی تمرکز دارد که در هر مشکلی که به حل و فصل نیاز دارد، دیده می‌شود.



شکل شماره ۱۰- مذاکره مبتنی بر منافع

در این رویکرد سه متغیر وجود دارد که در تمامی مذاکرات نقش دارند: موضع، منافع و نیازها.

در اینجا مثالی را برای شما از بحث و جدال سه کودک بر سر یک پرتقال آورده‌ایم:

موضع: هر یک از طرفین پرتقال را می‌خواهند.

منافع: هیچ یک از طرفین علاقه‌ای به تقسیم پرتقال ندارند.

^۱ Mary Parker Follett

نیازها: دلیل نیاز طرفین به پرتقال یکسان نیست. طرف (A) برای پخت کیک به تفاله و قسمت گوشتی پرتقال احتیاج دارد، طرف (B) آب پرتقال را برای نوشیدنی احتیاج دارد و طرف (C) برای تزئین کیک به پوست پرتقال نیاز دارد.

در هر موقعیتی که مواضع مختلفی وجود داشته باشد، حل مساله مستلزم شناسایی نیازهای طرفین است. این نیازها ممکن است پشت منافع ظاهری در معرض خطر، قرار داشته باشد. تجزیه و تحلیل این نیازهای اساسی امکان حل مسئله را با در نظر گرفتن منافع متقابل فراهم می‌کند.

در مذاکره مبتنی بر منافع، دستیابی به اهداف مانع از تأمین نیازهای طرف مقابل نمی‌شود.

توجه داشته باشید که اکثر مذاکرات تلفیقی است و آمیخته‌ای از مذاکرات مبتنی بر موضع و منافع همراه با عوامل رابطه است.

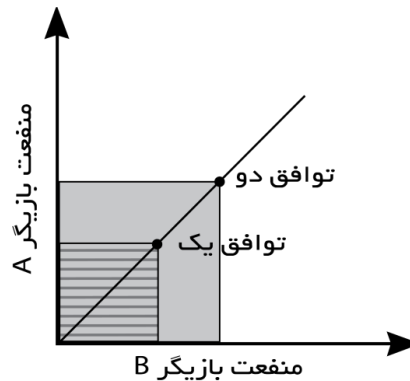
• مذاکره تلفیقی^۱

زمانی که در مذاکره موضوعات مختلفی وجود داشته باشد که بتوان با آن‌ها معامله کرد، این مذاکره به سمت مذاکره تلفیقی می‌رود. بعنوان مثال یک مذاکره حقوق و دستمزد را تصور نمایید. این مذاکره اگر با سبک توزیعی باشد، چانه زنی صرفاً بر روی رقم حقوق است و طبیعتاً مدیر تلاش می‌کند حقوق کمتری بدهد و کارمند تلاش می‌کند حقوق بیشتری بگیرد. اما اگر این مذاکره به سمت مذاکره تلفیقی برود، طرفین مذاکره می‌توانند بر روی گزینه‌های دیگری نیز مذاکره کنند. مثلاً ممکن است کارمند بگوید رقم حقوقی کمتری را می‌گیرم، اما در ماه یک روز مرخصی اضافه داشته باشم.

در مذاکره تلفیقی گزینه‌های مختلفی برای مذاکره وجود دارد که هر کدام از این گزینه‌ها برای یک طرف با ارزش و برای طرف دیگر کم ارزش است و می‌توان بر سر این موارد مذاکره کرد. من گزینه‌ای که برایم ارزش کمتری دارد را می‌دهم تا گزینه که برایم ارزشمند است را از مخاطب دریافت کنم و عکس

^۱ Integrative negotiation

این موضوع همان گونه که در شکل شماره ۱۱ نشان می‌دهد، طرفین می‌توانند به توافق‌های مختلفی برسند که منافع هر دو بازیگر تامین شود.



شکل شماره ۱۱- مذاکره تلفیقی

روش مبتنی بر منافع

اگر می‌خواهید یک استراتژی مشارکتی بر اساس منافع اتخاذ کنید، باید از بحث و جدال بر سر مواضع خودداری کنید. حتی اگر بحث و جدال بتواند نتیجه قابل قبولی ایجاد کند، توافق حاصل ممکن است نه دوستانه، نه منصفانه و نه کارآمد باشد. مذاکره مبتنی بر مواضع شما را محکوم می‌کند که یا یک مذاکره کننده نرم باشید که می‌بازد یا یک مذاکره کننده سخت باشید که برنده می‌شود.

در عوض بین هدف مذاکره (مساله) و روند (روش مذاکره) تفاوت قائل شوید. حتی اگر بر این باور هستید که فقط موضوع مذاکره برای شما اهمیت دارد (به عنوان مثال نرخ روز یک پیمانکار)، با این حال در واقع همزمان در حال مذاکره درباره رویه‌ها نیز هستید. آیا شما باید یک مذاکره کننده نرم باشید یا یک مذاکره کننده سخت؟ پاسخ این است: نه این و نه آن. بازی را عوض کنید. این روش مذاکره‌ای است که

توسط فیشر و یوری در پروژه مذاکره هاروارد پیشنهاد شده است. این روش مبتنی بر چهار اصل روش شناختی است.

- ۱- راهی برای ارتباط با افراد پیدا کنید: افراد را از مشکلات و موضوعات مورد بحث جدا کنید. با افراد نرم رفتار کنید و با مشکلات سخت.
- ۲- تمرکز بر منافع نه مواضع: بر منافع تمرکز کنید و نه مواضع، زیرا در نهایت این منافع هستند که باید تأمین شوند، نه مواضع.
- ۳- ایجاد گزینه: قبل از تصمیم گیری، تا آنجا که ممکن است گزینه های مختلف ارائه کنید. فشار، کشف راه حل های بهینه را دشوارتر می کند.
- ۴- استفاده از معیارهای بی طرفانه: بر استفاده از معیارهای بی طرفانه ای پافشاری کنید که از خواسته های طرفین مذاکره مستقل باشد.

روش فوق می تواند به شما کمک کند تا بدون استفاده از روابط طولانی مدت، به نتیجه برسید.

فصل ششم

مذاکره در زمینه ها و موقعیت های مختلف

«خرد، هوشمندی در بطن کار است.» راحیل فاروق¹

مقدمه

محیطی که هر طرف به آن تعلق دارد می تواند در جوانب و مراحل مختلف مذاکره نقش تعیین کننده داشته باشد. فرهنگ نه تنها می تواند در هر مرحله ای (که با آماده سازی مذاکره آغاز می شود)، نقش داشته باشد و بر دیدگاه و رویکرد موقعیت تأثیر بگذارد، بلکه رویکرد استراتژیک و کل فرآیند مذاکره، از جمله رقابت و همکاری را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. بسیاری از متغیرهای فرهنگی بر انتظارات، اقدامات و پاسخ اعضای یک فرهنگ تأثیر می گذارد. در طول کل مذاکره باید نگرش، رفتار و شیوه مذاکره خاصی رعایت شود. با توجه به افزایش وابستگی متقابل بین افراد، گروه ها و سازمان ها در جامعه معاصر، مذاکره در سطوح مختلف به یک موضوع حیاتی تبدیل شده است که می تواند علاوه بر رفع سریع موانع، بهره وری سازمان را نیز تحت تأثیر قرار دهد. لذا در این فصل به مذاکره در بافت چند فرهنگی و سطوح مختلف سازمانی پرداخته شده است.

¹ Raheel Farooq

❖ مذاکره در بافت چندفرهنگی

اصطلاح «فرهنگ» معمولاً بطور محدود در نهادهای اتحادیه اروپا استفاده می شود که به «فرهنگ ملی» محدود است. به نظر می رسد که این تعریف باید شامل موارد زیر نیز باشد: فرهنگ سازمانی، حرفه ای، جنسیتی، قومیتی، آموزشی، عقیدتی، قراردادی، مذهبی، سیاسی، طبقاتی و بسیاری دیگر. این امر شرایط سازمانی اتحادیه اروپا را به شرایطی کاملاً پیچیده برای مذاکره تبدیل می کند.

محیط های کاری به طور فزاینده ای از نظر فرهنگی متنوع هستند و مدیران، کارمندان و افراد بزرگ اغلب برای شرکت در مذاکرات بین فرهنگی مورد نیاز هستند. در این راستا، برای مذاکره کنندگان مهم است که توانایی تشخیص تفاوت های فرهنگی و انطباق سبک های مذاکره خود با احتمالات فرهنگی که با آن مواجه هستند را توسعه دهند.

افرادی که بین فرهنگ های مختلف کار می کنند، چه در سطح بین المللی و چه در سطح ملی، برای هدایت استراتژی های مذاکره خود به یک سری اصول کلی (به عنوان قطب نمای فرهنگی) احتیاج دارند.

چنین قطب نمایی به آن ها کمک می کند:

- که عناصر کلی فرهنگ ها، اعتقادات، نگرش ها، رفتارها، رویه ها و ساختارهای اجتماعی که تعاملات انسانی را شکل می دهند، شناسایی کنند.
- که از مغالطه همگونی فرهنگی پرهیز کنند («همه مردم این کشور اینطور هستند»). همه ما به عناصر مختلف فرهنگی (ملی، حرفه ای، خانوادگی و ...) وابسته هستیم که شخصیت خود را در طول زندگی بر اساس آن ها بنا می کنیم. به همین دلیل همه ما منحصر به فرد هستیم و کار با فرهنگ های دیگر بیشتر به معنی تعامل با دیگران است تا استفاده از مدل هایی که به ما تفسیرهای «یکسان برای همه» می دهد.
- که خطرات احتمالی، موانع و شگفتی های دلپذیری را تشخیص دهند که ممکن است مسافران و مذاکره کنندگان بین فرهنگی بدون این راهنمایی از آن ها غافل بمانند.
- که پاسخ هایی را انتخاب کنند که بواسطه آن ها احتمال دستیابی به تعاملات و نتایج موفقیت آمیز بیشتر باشد.

مذاکره بین فرهنگی فرآیندی است که توسط افراد، گروه‌ها یا سازمان هایی از فرهنگ‌های مختلف آغاز می‌شود و آن‌ها را قادر می‌سازد که:

- ۱- به طور مشترک فرم روابط شان را مشخص کنند.
- ۲- اهداف و نتایجی که می‌خواهند به آن‌ها دست پیدا کنند را هم به صورت جداگانه و هم با یکدیگر مشخص کنند.
- ۳- در مورد موضوعات مربوط به نگرانی های فردی یا مشترک ارتباط برقرار کنند.
- ۴- یکدیگر را در مورد مسائل، منافع یا نیازهای یکسان و متفاوت خود آگاه سازند.
- ۵- گزینه هایی را ایجاد کنند که به منافع، نیازها، مسائل یا تضادهای خود پردازد.
- ۶- بر یکدیگر تاثیر بگذارند و یکدیگر را متقاعد کنند.
- ۷- به توافق و تصمیم قابل قبولی برای هر دو طرف برسند.
- ۸- توافق های به دست آمده را اجرا کنند.

تحقیقات نشان داده است که افراد از نظر ترجیحات عمومی و ترجیحات مذاکره با یکدیگر تفاوت دارند و این تفاوت‌ها مختص فرهنگ است. با این حال، همه افراد در یک فرهنگ یکسان نیستند. به عنوان مثال، در یک جامعه جمعی، ممکن است افرادی بی‌نظم باشند (یعنی ویژگی های جمع گرایی را بیان می‌کنند) و افراد دیگری باشند که تمرکز ندارند (یعنی آن‌ها خصوصیات فردگرایی را بیان می‌کنند). این تغییرات درون فرهنگی که در سطح فردی رخ می‌دهد، ممکن است تأثیر قابل توجهی بر نحوه مذاکره مردم داشته باشد.

پیش از هر نوع مذاکره بین فرهنگی در آینده، توجه به نکات زیر می‌تواند به شما کمک کند:

- انتظارات همتایان خود را در مورد روند مذاکره **درک کنید**. قبل از جلسه، با آن‌ها تماس بگیرید یا یک ایمیل با یک دستور کار و چند ایده در مورد آنچه می‌خواهید به دست بیاورید، بفرستید تا بتوانید شما هم خواسته مشابهی از طرف مقابل داشته باشید.
- در مورد استراتژی و موضعی که قرار است در پیش بگیرید با خود **شفاف باشید**. اگر احساس می‌کنید باید استراتژی جدیدی اتخاذ کنید، برای مثال تمرکز بر روابط به جای تجارت یا بیشتر

گوش دادن به جای صحبت کردن، حتما در موردش فکر کنید و تمام جوانب آن را در نظر بگیرید.

- **سریع قضاوت نکنید**، اگر کسی چیزی می گوید یا کاری می کند که عجیب به نظر می رسد، احتمالاً در فرهنگ آن ها عجیب نیست. به دلایل فرهنگی که احتمالاً در پس این رفتار وجود دارد فکر کنید و سعی کنید آن را با دیدگاه خودتان نسبت به جهان توجیه نکنید.
- اگر احساس سردرگمی کردید، همیشه **عنوان کنید** و سعی کنید برداشت خود را با طرف مقابل مورد بازنگری قرار دهید. زمانی که درک مسائل برای شما غیر ممکن است، ترمز کنید و بپرسید. حتی ابراز تمایل به یادگیری یا نشان دادن حساسیت می تواند منجر به اتفاقات خوبی شود.
- **آهسته تر صحبت کنید**، از زبان پیچیده یا محاوره ای پرهیز کنید و صحبت را ساده نگه دارید. همیشه، همیشه، همیشه زبان خود را تعدیل کنید. فکر کنید اگر در فرهنگ دیگری بودید و سعی داشتید با زبان دیگری مذاکره کنید، چه حسی داشتید.
- سعی کنید از مهارت **گوش دادن فعال** استفاده کنید. سوال کردن، نشستن و گوش دادن به پاسخ ها، همیشه سیاست خوبی است. هرچه بیشتر به طرف مقابل اجازه دهید صحبت کند، اطلاعات بیشتری دارید که به نفع خود استفاده کنید.
- روند تصمیم گیری خود را **توضیح دهید** و از آن ها نیز بخواهید تا روند خود را روشن کنند. اینکه تصمیم گیرنده چه کسی است در فرهنگ های مختلف، متفاوت است. در فرهنگ های سلسله مراتبی تر، معمولاً رئیس همیشه حرف آخر را می زند. طرز کار تصمیم گیری در فرهنگ خود را مطرح کنید و در فرهنگ طرف مقابل را نیز مشخص کند تا هرگونه شکاف بالقوه به لحاظ اطلاعاتی یا در مراحل بعدی را بپوشانید.
- به محرک های جنسیتی بالقوه **توجه کنید**. اگر با فرهنگ و جنسیت متفاوت سر و کار دارید، اطمینان حاصل کنید که نسب به تمام حساسیت ها کاملاً آگاهی دارید. به عنوان مثال، به دلایل فرهنگی، برخی افراد تمایل ندارند که با جنس مخالف دست بدهند. در بعضی از فرهنگ ها ممکن است تصور کنند که حضور زن نتیجه ای ندارد در حالی که در واقع ممکن است آن ها تصمیم گیرنده باشند.

فصل ششم: مذاکره در زمینه ها و موقعیت های مختلف ۵۷

- هر چقدر هم جلسات چالشی شدند، **رسمیت** جلسه را برهم نزنید. حتی اگر مذاکرات صبر شما را لبریز کرد، همیشه مودب و حرفه‌ای بمانید. برخی از فرهنگ ها دوست دارند طرف مقابل را برانگیخته کنند و قابل اعتماد بودن آن‌ها را بسنجند. برخی دیگر ممکن است عصبانی شدن را بی احترامی بدانند و خیلی زود مذاکرات بعدی را به کل نابود کنند.

❖ مذاکره با رئیس یا مقام بالاتر از شما

رابطه شما با رئیس یا مقام بالاتر از شما احتمالاً عامل مهمی در رضایت شغلی و انگیزه شما در کار است. بنابراین، مذاکره با رئیس می تواند بسیار پر استرس باشد، اما نباید اینگونه برخورد کرد که گویا نتیجه آن یک نتیجه از قبل مشخص است (یعنی اینکه رئیس «برنده» است).

در این قسمت چند توصیه استراتژیک برای «مذاکره کردن با بالا دست» ارائه می کنیم:

- مذاکره را به شکل تلاشی برای حل یک مشکل متقابل یا دستیابی به یک هدف مشترک مطرح کنید.
- در صورت امکان، درخواست خود را به اهداف، دغدغه‌ها یا مقاصدی که رئیس دارد، پیوند دهید. شما باید با پرداختن به چیزی که برای او مهم است توجه و وقت او را بدست آورید.
- همیشه با پوشش کاری آنچه می‌خواهید را پیش ببرید. حتی اگر مساله شخصی به نظر برسد، برای مثال یک تاریخ خاص برای مرخصی را در نظر بگیرید، با بیان این مساله پیش بروید که چرا و چگونه درخواست شما به یک هدف یا نیاز اساسی سازمان می‌پردازد.
- به رئیس خود یک راه حل بدهید نه فقط یک مشکل. چندین گزینه برای رسیدگی به مشکلی که مطرح می‌کنید همراه داشته باشید و در مورد جوانب مثبت و منفی هر گزینه و گزینه پیشنهادی خود صریح باشید.
- عمیقاً به پاسخ‌های او گوش دهید. گوش دادن عمیق به معنای گوش دادن به معنی، لحن، سرعت و احساس است. یعنی سوال کردن برای درک عمیق‌تر، یعنی تماشای زبان بدن که نسبت به کلمات گفته شده پیش بینی دقیق تری از وضعیت احساسی درونی به دست می‌دهد.

- اگر در مورد مساله، هدف یا بهترین روش برای دستیابی یا حل آن توضیحی ندارید، فرآیندی را پیشنهاد کنید که با آن بتوان به پاسخ مشخصی رسید. برای مثال، «اگر ما با بخش مالی یک گروه ویژه تشکیل دهیم، فکر کنم بتوانیم به بهترین پاسخ‌ها دست پیدا کنیم.»
- زمان‌بندی اهمیت بسیار زیادی دارد. اگر سازمان در بحران است یا شلوغ‌ترین زمان سال است، مذاکره را برای زمانی تنظیم کنید که رئیس شما احتمالاً کمتر استرس داشته باشد و بتواند بهتر روی درخواست شما تمرکز کند.
- اگر فوریت موضوع به شما اجازه منتظر ماندن برای رسیدگی به مساله را نمی‌دهد، اذعان کنید که می‌دانید بهترین زمان نیست و بعد دلیل خود را شرح دهید که چرا الان این مساله را پیش کشیده‌اید. اگر رئیس شما باز هم می‌گوید زمان مناسبی نیست، از او بپرسید چه موقع زمان مناسبی است و آیا شما باید با کسی صحبت کنید که به او گزارش می‌دهد و ممکن است در حال حاضر بیشتر در دسترس باشد.
- اگر رابطه کاری خوبی با رئیس خود ندارید یا رئیس شما حتی نمی‌داند که شما وجود دارید، در نظر بگیرید که:
 - درخواست خود را به تعویق اندازید تا یک استراتژی برای بهبود روابط کاری تدوین و اجرا کنید.
 - یک جلسه غیررسمی مثل ناهار یا صبحانه را برنامه ریزی کنید و در آن جلسه به مساله رابطه کاری خود بپردازید. برای مثال بگویید می‌دانم که من در تحقق اهداف سال گذشته موفق نبودم، اما می‌خواستم شما را در جریان روند پیشرفتی که از آن به بعد داشتیم، بگذارم. یا بگویید دوست دارم روابط کاری را که داریم بهبود ببخشیم تا بتوانیم با هم بهره‌وری بیشتری داشته باشیم، چه توصیه‌ای برای من دارید؟ سپس گوش دهید و درباره توصیه‌ای که به شما می‌کند بحث نکنید، حتماً اطلاعات بسیاری بدست می‌آورید.
 - به جای رئیس با یک فرد با نفوذ مذاکره کنید، شخصی که رئیس به او احترام می‌گذارد و به او گوش می‌دهد.
 - درخواست کنید که پیشنهاد یا درخواست شما را نقد کند. مثلاً بگویید: «_____ چه مشکلی دارد؟» یا «انجام _____ چه مشکلاتی را ایجاد می‌کند؟» اگر پاسخ خوبی برای نگرانی‌های رئیس ندارید، از ایشان بخواهید به شما فرصت دهد تا فکر کنید و بعداً با چند گزینه که این نگرانی‌ها را برطرف می‌کند، بازگردید.

❖ مذاکره نظیر به نظیر (هم سطح)

مذاکره موفق با هم سطح، به طیف وسیعی از مهارت‌های ارتباطی و شخصی نیاز دارد.

- **عزت نفس قوی، برای اطمینان از اینکه برای خود ارزش قائل هستید**
همکاری موثر نیازمند این است که باور داشته باشید نظرات شما با دیدگاه های دیگران برابر و به همان اندازه ارزشمند است؛ دغدغه برابر برای خود و برای دیگران. بدون این مهارت، وسوسه می‌شوید که به سادگی تسلیم شوید، یک وضعیت «برد-باخت» ایجاد می‌کنید، که بازنده آن شما هستید.
- **همدلی، روی دیگر سکه‌ی عزت نفس**
این مهارت شما را قادر می‌سازد که بتوانید دیدگاه دیگران را ببینید و خود را جای آن‌ها قرار دهید. با یکدلی، به همان اندازه که برای خود ارزش قائل هستید، برای دیگران نیز ارزش قائل خواهید شد و خواهید فهمید که چرا «برد-برد» بسیار مهم است.
- **توانایی این که نظر خود را قاطعانه بیان کنید، نه تهاجمی.**
این امر مستلزم توانایی پذیرش چالش از سوی دیگران و نیز به چالش کشیدن موثر و آرام دیگران است، در شرایطی که باور دارید کاری ناعادلانه است.
- **همانند بسیاری از فعالیت های بین فردی، همکاری موثر بدون اینکه بتوانید خوب گوش دهید، غیرممکن است.**
- این به معنای کنار گذاشتن هرگونه فکر در مورد چگونگی پاسخ شما و تمرکز کافی بر روی صحبت های طرف مقابل است. که شامل ارتباطات غیر کلامی و همچنین استفاده از کلماتی است که آن‌ها استفاده می‌کنند.

- **برای روشن کردن نکات باید بتوانید سوالات خوبی بپرسید.**
باید بررسی کنید که صحبت های شخص دیگر را به درستی درک کرده اید یا نه. ممکن است لازم شود برای روشن کردن مسائل مبهم سوال کنید.

- **در هر موقعیت بین فردی، همیشه مهم است در مورد اینکه چه چیزی خوب پیش رفت و چه چیزی خوب پیش نرفت، واکنش نشان دهید.**
خوب است که عادت کنید در مورد آنچه اتفاق افتاده است و اینکه چگونه می توانستید آن موقعیت را بهتر کنید، فکر کنید. عادت به اعمال متفکرانه نه فقط در شرایط مذاکره با هم سطح بلکه در سراسر زندگی می تواند به شما کمک کند.

شاید با خودتان فکر کنید که اصطلاح «مذاکره هم سطح» توصیفی بیش از حد آکادمیک برای «همکاری با دیگران» است. شاید فکر شما درست باشد، اما مهارت های مورد نیاز برای مذاکره موثر با هم سطح، در تمام زندگی مفید خواهد بود. با این حال، آنچه که شاید بیشتر از هر موضوعی مهم است، این طرز فکر است که نظرات همه به یک اندازه ارزشمند است و به شما این امکان را می دهد که با همکاری به یک راه حل «برد-برد» برسید.

❖ مذاکره با زیر دستان

اگر مدیریت دیگران را بر عهده دارید، در اینجا چند دستورالعمل برای مذاکره با زیر دستان آورده شده است:

- ۱- **با هر فرد به شکلی منحصر به خود او رفتار کنید.**
مدیر موثر کارمندان خود را ارباب و تهدید نمی کند، بلکه آن ها را تشویق می کند از توانایی های خود در زمینه هایی استفاده کنند که می توانند در آن سهم بهینه ای داشته باشند. آن ها راهی

برای استفاده از ویژگی های منحصر به فرد هر شخص برای تقویت همکاری در خدمت سازمان پیدا می کنند.

۲- با گوش دادن اعتماد سازی کنید.

طبق برخی تحقیقات علمی، هرچه مذاکره کنندگان احساس کنند با انصاف بیشتری با آنها رفتار شده است، احتمال اعتماد و همکاری آنها با یکدیگر بیشتر است. در اصل، استنباط ما از میزان عدالت موجود در فرآیند مذاکره بیش از نتایج عینی ما بر رضایت کلی ما تاثیر می گذارد. برای اطمینان از این که طرف مقابل شما احساس کند با او عادلانه برخورد می شود و در نتیجه به شما اعتماد کند، بر سر میز مذاکره درمورد دستاوردهای خود متواضع باشید و تفکر سریع و دستاوردهای او را تحسین کنید.

این امر به ویژه هنگامی که شما قدرت بیشتری نسبت به طرف خود داشته باشید می تواند مهم باشد، مثلاً اگر رئیس او هستید، یا اگر شرکای مذاکره دیگری برای انتخاب دارید. علاوه بر این، به خاطر داشته باشید که طرف مقابل پیشرفت خود را با سایر همتایانش، رقبای خود و دیگرانی که بر سر میز نیستند، مقایسه می کند و احتمالاً بر همین اساس در مورد انصاف شما (و اینکه به شما اعتماد کند یا نه) قضاوت می کند.

در پایان، به طرف خود فرصت کافی بدهید تا دیدگاه خود، شامل هرگونه ناامیدی یا ناراحتی را بیان کند. وقتی با دقت به کسی گوش فرا می دهید و تلاش می کنید تا دیدگاه او را درک کنید، نه تنها دانش خود را افزایش می دهید، بلکه احتمالاً او را تشویق می کنید که نسبت به شما اعتماد بیشتری داشته باشد و به طور کلی نسبت به مذاکره مثبت تر باشد.

۳- اهداف مشخصی تعیین کنید.

یکی از دلایل اصلی استرس در محیط کار سردرگمی درمورد انتظارات است. وقتی زیر دستان شما برای اهداف شغلی رهنمود های روشنی داشته باشند، این سردرگمی از بین می رود. وظایف را توصیف کنید و سپس به زیر دستان خود گزینه هایی را درمورد نحوه انجام آن وظایف به روش خود آنها ارائه دهید. مدیران مؤثر نمی گویند: «این کار را انجام دهید زیرا من چنین می گویم.» آنها هدف را توصیف می کنند و به زیر دستان می گویند که چه کاری انجام

دهند، اما نمی گویند چطور آن را انجام دهند. اگر مجموعه مهارت های کارکنان شما با موقعیت شغلی آن ها هماهنگ باشد و آن ها اهداف خود را درک کنند، کار را به انجام می رسانند. وظیفه مدیر این است که گزینه های روشنی ارائه دهد که منجر به نتیجه دلخواه شود.

۴- زیر دستان را در تصمیم گیری دخالت دهید.

به زیر دستان این احساس را بدهید که بخشی از روند تصمیم گیری هستند. از آنجا که آن ها در این روند شرکت دارند، پس در نتیجه هم سهیم هستند. آن ها بعدا نقش خود را در محصول نهایی می بینند و از حس تکمیل کار لذت می برند. کارگرانی که احساس می کنند جزئی جدایی ناپذیر از یک عملیات هستند، بسیار کارآمدتر از کسانی هستند که این حس را ندارند. کارمندانی که قادر به دیدن ثمره کار و ایده های خود هستند، احساس رضایت شدید از شغل خود می گیرند.

۵- انتقاد سازنده بکنید.

افرادی که با ترس مدیریت می کنند، معمولاً از کاربرد انتقاد سوء استفاده می کنند. در مدیریت خصمانه، انتقاد ابزاری برای قلدری است. در صورتی که مدیر موثر از انتقاد سازنده استفاده می کند، انتقادی که شما را بدون تحقیر یا توهین به تصحیح اشتباه تشویق می کند. گاهی انتقاد لازم است اما اگر این کار به شکل بی طرفانه و با مهربانی انجام شود، باعث می شود زیردستان بخواهند در آینده بهتر عمل کنند، نه اینکه از اشتباهات خود شرمسار شوند.

❖ مذاکره چند جانبه - مذاکره در یک تیم (با یا بدون مدیر)

تیم های مذاکره کننده می توانند بسیار با ارزش باشند و در موارد زیر باید از آن ها استفاده کرد:

- ۱- مذاکره پیش رو بسیار پیچیده باشد و نیاز به مجموعه متنوعی از دانش، توانایی و تخصص داشته باشید.
- ۲- مخاطبین مختلف که منافع متفاوتی دارند باید بر سر میز مذاکره باشد.
- ۳- برای شما مهم است که قدرت را نشان دهید.

فصل ششم: مذاکره در زمینه ها و موقعیت های مختلف ۶۳

- ۴- می خواهید به طرف مقابل نشان دهید که در مذاکره جدی بوده و مایل هستید منابع مورد نیاز را به این کار اختصاص دهید.
- ۵- شما زمان کافی برای سازماندهی یک تیم و ساختن روابط مناسب بین اعضا آن را دارید.
- ۶- تیم زمان کافی برای آماده سازی گروهی قبل از مذاکره را دارد.
- ۷- تیم قابل اعتماد است و اعضا همکاری خوبی با هم دارند.
- ۸- تصمیم گیرندگان نهایی به توانایی تیم در گرفتن بهترین توافق ممکن اطمینان دارند.

برای موثر بودن، همچنین باید دارای موارد زیر باشند:

- توزیع مناسب **مهارت های فنی** (مثل دانش حقوقی، تیزبینی مالی)
- **مهارت های استراتژیک**. توانایی دیدن «تصویر بزرگتر» و انجام اقدامات استراتژیک دور از اتاق مذاکره (مثل ایجاد ائتلاف)
- **مهارت های سیاسی**. مذاکره کنندگان کم تجربه قدرت و منافع آن دست بازیگرانی که بر سر میز مذاکره نیستند اما در جایگاهی هستند که معامله را به هم بزنند، را به رسمیت نمی-شناسند. آن ها را هم در نظر بگیرید.
- **مهارت های روابط عمومی**. با طراحی و مدیریت کمپین های روابط عمومی، ذینفعانی را که می خواهید آن ها را تحت تأثیر قرار دهید «جذب» کنید. به عنوان مثال، مردم نقش مهمی ایفا می کنند. این امر می تواند به احزاب برای اقدامات شان «مشروعیت عمومی» بدهد یا از آن ها بگیرد. بسیار بهتر است بر سر میز مذاکره با «مشروعیت عمومی» حاضر شوند نه بدون آن.
- **مهارت های مذاکره**. فرد برای مذاکره موثر، به دانش و تخصص مربوط به امر مذاکره نیاز دارد. به عنوان مثال، شناخت داشتن از اقدامات دور از میز بسیار مهم است. مثلاً برپایی مقدمات مذاکره (تسلط بر مسائل، تعیین اهداف، تعیین نقطه عدم معامله، ایجاد گزینه های متعدد، توالی مسائل، طراحی پیشنهادهای متعدد) و تاکتیک های مورد نیاز سر میز مذاکره (چه موقع و چگونه می توان امتیاز داد و امتیاز خواست، چه زمانی و چگونه باید پیشنهاد داد، چه کسی باید اولین پیشنهاد را بدهد و چرا، چگونه می توان مسائل را به نفع خود تعدیل نمود و چگونه می توان از اصول جهانی متقاعد سازی استفاده کرد). از نظر فنی، کارشناسان متخصص در امور حقوقی، تجزیه و تحلیل مالی، مدیریت پروژه یا طراحی ارتباطات از راه دور، لزوماً

مذاکره کننده های موثری نیستند. برای مذاکره خوب، تیم مذاکره کننده شما باید یک متخصص مذاکره داشته باشد.

- **مهارت های روانی-اجتماعی.** درک رفتار انسان و پویایی های اجتماعی مذاکره مهم ترین مهارت فراموش شده در اکثر مذاکرات است؛ که اغلب به وکلا، مدیران اجرایی، دیپلمات ها و مذاکره کنندگان کار محول می شود که ممکن است قادر به انجام آن نباشند. به عنوان نمونه در موقعیت های متعارض پرمخاطره یکی از خطرات رایج «تفکر گروهی» است. تفکر گروهی پدیده ای است که در آن این احساس به اعضای تیم دست می دهد که برای موافقت با یک ساختار فکری یکسان تحت فشار هستند، بنابراین به ارائه ایده های متعارض با آن ساختار فکری تمایلی ندارند.

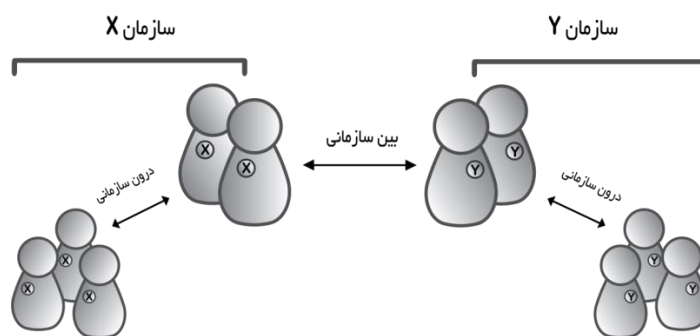
استبداد روان شناختی تیم، یک حس کاذبی از همبستگی ایجاد می کند، «ما» (تیم خوب) در برابر «آن ها» (تیم بد). تیم های گرفتار در «تفکر گروهی» تلاش های صلح جویانه مانند امتیازات واقعی که طرف مقابل به آن ها می دهد را «فریب های» غیرمنصفانه می دانند و آن ها را رد می کنند. تله روانی بالقوه دیگر «توهم کنترل» است. که به معنی تمایل تیم برای دست بالا گرفتن توانایی خود در کنترل رویدادها است. تحت تاثیر این طلسم، احساس شکست ناپذیری و اعتماد به نفس بیش از حد می کنند و ممکن است به طبع آن بیش از حد لازم ریسک کنند. یک متخصص در زمینه پویایی های روان شناختی و اجتماعی گروه ها می تواند با تجزیه و تحلیل فرآیندهای روانی اجتماعی و تشخیص موانع و خطرات روانی اجتماعی بالقوه، به تیم مذاکره کننده کمک قابل توجهی کند.

مذاکره به صورت تیمی مزایای بسیاری دارد. با این حال، خطرات بالقوه نیز وجود دارد. شاید بزرگترین خطر عدم همبستگی تیمی باشد که در آن چند بخشی شدن و رقابت داخلی ممکن است اهداف مذاکره تیم را به خطر بیندازد. برای تقویت وحدت تیم، باید بر اهداف کلی تیم تأکید کنید، فرصت هایی را برای اعضای تیم ایجاد کنید تا یکدیگر را بشناسند، با یکدیگر تعامل داشته باشند و قبل از اینکه بر سر میز بنشینند با هم برای مذاکره آماده شوند، روحیه رقابت در برابر تیم های دیگر را باب کنید، دیدگاه ها و منافع مختلفی را در نظر بگیرید، و از یک متخصص تیم سازی برای افزایش کارایی تیم کمک بگیرید.

❖ مذاکره داخلی - مذاکره درون سازمانی

یکی دیگر از زمینه‌های فعالیت در مذاکرات شامل چانه‌زنی‌هایی است که در ساختار هر یک از طرفین مذاکره صورت می‌گیرد، که گاهی اوقات مذاکره «درون سازمانی» نیز نامیده می‌شود. به طور کلی، ممکن است دو مورد در اینجا اتفاق بیفتد که یک مذاکره کننده باید آن‌ها را تشخیص داده و از نظر استراتژیکی مدیریت کند. آن دو بعد را «حد تعارض^۱» و «تعارض جناحی^۲» می‌نامیم. نخست، در طول مذاکرات که به هر نحوی پیچیده یا طولانی شده است، این امکان وجود دارد که مذاکره کنندگان در مذاکرات جاری هم زمان هم با اعضاء خود و هم با آن سوی میز در حال مذاکره باشند. این مذاکرات داخلی تا حدی در هر یک از تیم‌های طرفین مذاکره طبیعی است و معمولاً بین مذاکره کننده اصلی و اعضای تیم انجام می‌شود. مذاکرات داخلی به این دلیل انجام می‌شود که مذاکره کنندگان یا تیم‌های مذاکره کننده در واقع در مرز بین حوزه تحت نفوذ خود و طرف دیگر در آنسوی میز مذاکره قرار دارند. دو سطح - حامی با اعضای تیم و تیم با حوزه تحت نفوذ - تصاویری موازی از حد تعارض یکسان هستند

پس وقتی مشغول مذاکره میان سازمانی هستید (به عنوان مثال با کارمند دیگر، واحد دیگر، موسسه دیگر یا تأمین کننده خارجی)، باید توجه داشت که هر یک از طرفین در واقع دو مذاکره انجام می‌دهند: یک مذاکره بین سازمانی و یک مذاکره درون سازمانی. بنابراین یک مذاکره بین سازمانی منجر به سه مذاکره می‌شود: مذاکره طرفین با یکدیگر و مذاکره هر یک از طرفین با سازمان خود.



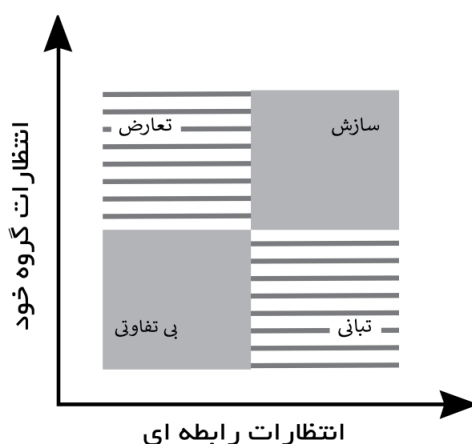
شکل شماره ۱۲- مذاکره بین و درون سازمانی

¹ boundary conflict

² factional conflict

وسوسه تبدیل شدن به یک جاسوس دوجانبه

مذاکره کنندگان درگیر در مذاکرات بین گروهی ممکن است با مشکل وفاداری مواجه شوند. نمودار زیر سناریوهای مختلفی را که ممکن است اتفاق بیافتد، نشان می‌دهد.



شکل شماره ۱۳- سناریوهای قابل انتظار در مذاکره

انتظارات گروه از مذاکره کنندگان و انتظارات رابطه ای دو طیفی هستند که می‌توانند بر نتیجه مذاکره و سناریوهایی که ممکن است در خلال مذاکره رخ دهد تاثیر گذار باشند. همانگونه که در شکل شماره ۱۳ قابل مشاهده است، زمانی که در هر دو طیف هم انتظارات گروه خودی و هم انتظارات رابطه ای طرف مقابل کم است، مذاکره کننده در موقعیت بی تفاوتی قرار دارد، چرا که طرفین انتظارات خاصی از وی ندارند. زمانی که انتظارات گروه خودی زیاد است اما انتظارات رابطه ای از طرف مقابل اندک است، تعارض رخ می‌دهد. یعنی جایی که انتظارات گروه بر انتظاراتی که طرف مقابل از تیم یا فرد مذاکره کننده دارد غلبه می‌کند و تیم خودی انتظار دارد که مذاکره کننده خیلی قاطع از مواضع گروه خودی دفاع نماید.

فصل ششم: مذاکره در زمینه ها و موقعیت های مختلف ۶۷

حالت سوم زمانی رخ می دهد که طرف مقابل مذاکره کننده بخاطر ارتباطاتی که با مذاکره کننده داشته، انتظار دارد که ملاحظات خاصی را مدنظر قرار دهد. اینجاست که خطر رخ دادن تبانی وجود دارد. یعنی موقعیتی که انتظارات رابطه ای زیاد اما انتظارات گروه خودی کم است. اینجاست که فرد مذاکره کننده بخاطر ارتباطاتی که با طرف مقابل دارد متهم به تبانی می شود. یکی از حالاتی که تبانی رخ می دهد زمانی است که منافع شخصی فرد مذاکره کننده توسط طرف مقابل تامین می شود. و نهایتاً اینکه زمانی که هم انتظارات گروه خودی و هم انتظاری که طرف مقابل از رابطه خود با مذاکره کننده دارد در حد بالاست، مذاکره کننده در تلاش است تا انتظارات هر دو طیف را برآورده نمایند و سازش محتمل ترین گزینه قابل پیش بینی است.

فصل هفتم

استراتژی ها، روشها و تاکتیک ها

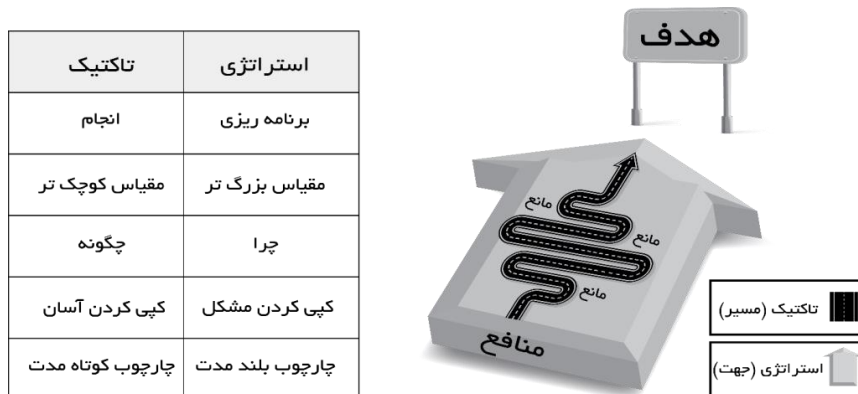
«من معتقدم که مردم با آماده سازی و استراتژی خوب، سرنوشت خود را رقم می زنند.»
جک کانفیلد¹

مقدمه

استراتژی یک برنامه یا روش دقیق، برای رسیدن به یک هدف خاص است. در حالی که استفاده از تاکتیک ها به مهارت استفاده از ابزار موجود برای رسیدن به این اهداف اشاره دارد. تاکتیک ها روش خاصی هستند که در شرایط خاص مورد استفاده قرار می گیرند. تاکتیک ها برای استفاده کوتاه مدت در نظر گرفته شده و بسته به شرایط مذاکره دائماً تغییر می کنند. تاکتیک ها در اصل شیوه های عملی هستند که اغلب به آشکار کردن برنامه و منافع پنهان حریف کمک می کنند. برای جمع آوری این اطلاعات باید هوشیار بود. در این فصل به استراتژیها و تاکتیک های مذاکره پرداخته شده است که در ادامه با هر یک از آنان آشنا خواهید شد.

¹ Jack Canfield

تقریباً همه معاملات تجاری که شامل خرید، اجاره، قرارداد فروش یا سایر تعاملات تجاری است به یک استراتژی برای موفقیت در مذاکرات نیاز دارد. اگر مردم از استراتژی مذاکره تجاری سنتی استفاده کنند، عوامل مختلفی برای موفقیت در مذاکره وجود دارد. اولین مورد «زبان مودب مناسب»^۱ است، در سال ۱۹۸۷، براون و لوینسون^۲ پیشنهاد کردند که نظریه ادب یک مفهوم جهانی است، به ویژه، مفاهیمی چون چهره مودب مثبت، چهره مودب منفی و اقدامات تهدید کننده چهره. مورد دوم «کاربرد مهارت های زبانی»^۳ است که در مذاکرات به ویژه برای بیان نظرات به طور کامل، دقیق و مناسب ضروری است. موارد بیشتری در لیست وجود دارد، از جمله: تعیین میزان مشترک بودن علایق، برگ برنده مذاکره، راهبرد مذاکره، راه حل جایگزین، شدت تقاضا، انعطاف پذیری، خلاقیت، پیشنهاد مداوم استراتژی های جدید، مسائل فرهنگی فرا منطقه ای و تفسیر مسائل، کاربرد زبان بی صدا، احساسات ملی، استراتژی بین فرهنگی و راه حل پیشگیرانه، جلوگیری از بن بست. علاوه بر این، برابری و منفعت متقابل قاعده ای است که افراد باید در صورت وجود یک سناریو بین المللی رعایت کنند.



شکل شماره ۱۴- استراتژی و تاکتیک

^۱ appropriate polite language

^۲ Brown and Levinson

^۳ application of language skills

❖ استراتژی

دو ابزاری که قبلاً معرفی کردیم، یعنی نسخه اصلاح شده مدل توماس و کیلمن و تحلیل ذینفعان کروزیبر و فریدبرگ تا حدودی به سمت خلق استراتژی مذاکره حرکت می‌کنند. با این حال در این بخش عمیق‌تر به این موضوع می‌پردازیم.

در طول یک مذاکره می‌توان دو سطح را از هم تمیز داد: **سطح استراتژیک و سطح تاکتیکی**.

اگر روی استراتژی تمرکز کنیم، نظریه‌ها و راهنماهای عملی زیادی برای استراتژی‌های مذاکره وجود دارد. آن‌ها اغلب مبتنی بر نظریه‌های جنگ، تجارت و بازرگانی، سیاست، روابط اجتماعی یا روابط بین فردی هستند و ممکن است گاهی اوقات بر اساس مدل‌های علمی (به عنوان مثال تئوری بازی) باشند.

با این وجود، هیچ حقیقت واحدی در مورد استراتژی‌های مذاکره «برنده» وجود ندارد. استراتژی انتخابی شما به طیف گسترده‌ای از متغیرهای زمینه‌ای بستگی دارد، از جمله:

- مواردی که مربوط به شروط (به ویژه فشار برای نتیجه) و مربوط به اهداف (ماهیت و کیفیت نتایج مورد انتظار، هزینه‌ای که هر مذاکره کننده آماده است برای دستیابی به آن‌ها بپردازد) است؛
- مواردی که به موقعیت مذاکره مربوط هستند. به ویژه محیط، زمان موجود، همچنین توازن بین قدرت و فضای مانور هر یک از طرفین و غیره.
- مواردی که به مذاکره کنندگان مختلف مربوط می‌شوند. (مهارت‌ها و تخصص، شخصیت، وضعیت روحی، جسمی و روانی آن‌ها)

علاوه بر این، استراتژی با موارد زیر نیز در ارتباط است:

- کل روند، از جمله مراحل مقدماتی یا موازی، که طی آن ممکن است طرفین لزوماً در تماس نباشند.
- روشی که مذاکره کننده‌گان مرحله ویژه بحث رودررو را اداره می‌کنند.

به طور کلی، استراتژی به عنوان گام‌های برداشته شده و روشهای استفاده شده توسط یک طرف برای ارضای حداکثری نیازها و انتظارات شان، تعریف می شود.

«پیش قدم شدن» یا «صبر کردن و دیدن»

تجزیه و تحلیل تعداد زیادی از موقعیت‌های مذاکره دو رویکرد استراتژیک مهم را برجسته می‌کند، که بسته به شرایط ممکن است به روش‌های مختلف اعمال شود:

- پیش قدم شدن، انجام اولین حرکت، شروع کردن.
- صبر کردن و دیدن، تاخیر انداختن، عقب کشیدن.

این دو نوع استراتژی با دو رویکردی که از آن با عنوان «مستقیم» و «غیرمستقیم» نام برده می‌شود، مطابقت دارد. برخی از نظریه پردازان مذاکره، از این دو رویکرد به عنوان مذاکره «توزیعی» و «یکپارچه» یا مذاکره «مشارکتی» و «رقابتی / مجادله ای» یاد می‌کنند.

مقصود از **رویکرد مستقیم** این است که مذاکره کننده پیش می‌رود و سعی می‌کند اراده خود را اعمال کند، در حالی که در **رویکرد غیرمستقیم**، فرد شرایطی را برای ایجاد تغییر یا تحول شکل می‌دهد، که اغلب این کار با بازی با زمان، حوادث و دخالت خواسته یا ناخواسته ذینفعان دیگر انجام می‌شود.

این دو روش باید با توجه به موارد زیر ارزیابی شود:

- تأثیر آن‌ها در دستیابی به اهداف؛
- پیامدهای احتمالی کوتاه مدت و بلند مدت در روابط؛
- توانایی‌های فردی مذاکره کننده؛
- بهایی که برای دستیابی (یا عدم دستیابی) به هدف پرداخت شده است.



شکل شماره ۱۵- برتری‌های رویکرد مستقیم و غیر مستقیم در مذاکرات



شکل شماره ۱۶- محدودیتهای رویکرد مستقیم و غیر مستقیم در مذاکره



شکل شماره ۱۷- نیازمندی ها و نکات رویکرد مستقیم و غیر مستقیم در مذاکره

❖ تاکتیک ها

تاکتیک به معنای انجام کاری است که با داشته‌های خود می‌توانید انجام دهید.

اگر استراتژی به عنوان مجموعه مراحل و روش‌های لازم برای دستیابی به اهداف مطلوب تعریف شود، تاکتیک ها مجموعه ابتکاراتی هستند که در هر مرحله مشخص از استراتژی اجرا می‌شوند. مرحله اطلاعات و اکتشاف اولین فرصت برای استفاده از تاکتیک های انتخاب شده است.

تعداد تاکتیک های احتمالی تقریباً بی‌نهایت است. ارزش هر تاکتیک خاص به شرایط بستگی دارد، یعنی مجموعه مسائل به علاوه زمینه عملی مذاکره، ماهیت و کیفیت سایر مذاکره کنندگان و توازن قدرت.

با این وجود، همه تاکتیک ها در سطح جهانی به ۲ دسته گسترده تقسیم می‌شوند:

- تاکتیک های همکاری
- تاکتیک های عدم همکاری

تاکتیک ها همیشه بخش مهمی از فرآیند مذاکره هستند. بیشتر اوقات ظریف هستند، شناسایی آن‌ها دشوار است و برای اهداف مختلف استفاده می‌شود. از تاکتیک ها بیشتر در مذاکرات توزیعی استفاده می‌شود، هنگامی که تمرکز بر روی برداشتن بیشترین سهم ممکن از روی میز است. تاکتیک های بسیاری در مذاکره وجود دارد که در زیر چند نمونه متداول آن آورده شده است.

• حراج

فرآیند مناقصه به منظور ایجاد رقابت طراحی شده است. وقتی افراد مختلف همه یک چیز را می‌خواهند، مقابل یکدیگر قرار می‌گیرند. وقتی مردم می‌دانند که احتمال دارد چیزی را از دست بدهند، آن را بیشتر می‌خواهند. آن‌ها نه تنها چیزی که پیشنهاد می‌شود را می‌خواهند، بلکه می‌خواهند برنده شوند، یعنی برنده شدن را می‌خواهند. سوء استفاده از فطرت رقابتی افراد می‌تواند قیمت را بالا ببرد.

- از میدان به در کردن

یکی از طرفین شروط بسیار سختی می‌گذارد که طرف مذاکره کننده دیگر یا باید موافقت کند یا کنار برود. از میدان به در کردن یک نوع رویکرد «سرسختانه» در چانه زنی است، که در آن یکی از طرفین طرف دیگر را تا «مرز» یا لبه‌ای می‌برد که آن طرف حاضر است با آن کنار بیاید. از میدان به در کردن موفق، طرف دیگر را متقاعد می‌کند که چاره‌ای جز پذیرش پیشنهاد ندارد و جایگزین قابل قبولی برای توافق پیشنهادی وجود ندارد.

- حيله گری

مذاکره کنندگان از تاکتیک حيله گری استفاده می‌کنند تا وانمود کنند که یک موضوع کم اهمیت یا بی اهمیت بسیار مهم است. آنگاه، در ادامه مذاکره، می‌توان این موضوع را با امتیاز عمده‌ای معامله کرد که از اهمیت واقعی برخوردار است.

- فراخواندن یک مقام بالاتر

برای کاهش امتیاز دهی بیش از حد، تنش زدایی یا غلبه بر یک وضعیت بن بست، یکی از طرفین ادامه مذاکرات را به تصمیم فردی منوط می‌کند که بر سر میز مذاکره حاضر نیست.

- ترساندن

مذاکره کنندگان اقدامات شدید (غالباً توخالی) را مطرح می‌کنند، که طرف مقابل را برسانند تا آنچه را که می‌خواهند به آن‌ها بدهد. این تاکتیک زمانی می‌تواند خطرناک باشد، که احزاب حاضر به عقب نشینی نشوند و اقدامات شدید را اجرایی کنند.

- دفاع در عمق

هر بار که توافق‌نامه به مرجع دیگری (سطح متفاوتی از اختیارات) ارجاع داده شود، این کار در واقع برای گرفتن امتیازات بیشتر از طریق استفاده از لایه های مختلف اختیار صورت گرفته است. به

فصل هفتم: استراتژی‌ها، روش‌ها و تاکتیک‌ها ۷۷

عبارت دیگر، هر بار که پیشنهاد به تصمیم‌گیرنده ارجاع داده می‌شود، آن تصمیم‌گیرنده می‌خواهد برای بستن قرارداد امتیاز دیگری را اضافه کند.

- ضرب‌الاجل

با تعیین ضرب‌الاجل طرف مقابل مجبور به تصمیم‌گیری می‌شود. در این روش از زمان برای اعمال فشار به طرف مقابل استفاده می‌شود. ضرب‌الاجل‌ها ممکن است واقعی یا غیرواقعی باشد.

- یکه خوردن

یکه خوردن نشان دهنده یک واکنش فیزیکی منفی بسیار شدید نسبت به یک پیشنهاد است. نمونه‌های آن شامل تغییر در تنفس و یا بروز ظاهری شوک یا تعجب است. یکه خوردن می‌تواند خودآگاه یا ناخودآگاه باشد. یکه خوردن به طرف مقابل نشان می‌دهد که شما فکر می‌کنید این پیشنهاد پوچ است و به این امید ارائه شده است که طرف مقابل خواسته‌های خود را کاهش دهد. دیدن واکنش فیزیکی باورپذیرتر از شنیدن این است که کسی بگوید «شوکه شده‌ام».

- بخشش محاسبه شده و سخاوت متقابل

تحقیقات شبیه‌سازی شده رایانه‌ای نشان می‌دهد که استراتژی مطلوب مثل گسترش شاخه زیتون است، بدین معنی که باید به حریف این فرصت داده شود که همکاری کند و یک راه حل برد-برد بیابد. البته بدترین مذاکره‌کنندگان معمولاً حتی منافع شخصی خود را تشخیص نمی‌دهند، بنابراین مذاکره‌کنندگان باید از منافع خود محافظت کنند و برای موقعیت‌های عدم همکاری آماده باشند.

- آدم خوب/آدم بد

اغلب در تاکتیک آدم خوب/آدم بد (مترادف پلیس خوب/پلیس بد یا کلاه سفید/کلاه سیاه) هر طرف مذاکره وظایف مثبت و ناخوشایند را بین مذاکره‌کنندگان خود تقسیم می‌کنند یا وظایف و تصمیمات ناخوشایند را به یک فرد خارجی (که می‌تواند واقعی یا ساختگی باشد) اختصاص می‌دهند. آدم خوب از انعقاد قرارداد حمایت می‌کند و بر جنبه‌های مثبت مذاکره (منافع متقابل) تأکید می‌کند. آدم بد جنبه‌های منفی (علايق متضاد) را مورد انتقاد قرار می‌دهد. تقسیم این دو نقش باعث می‌شود هر

یک از این مذاکره‌کنندگان از ثبات رفتاری و اعتبار بیشتری برخوردار شوند. آدم خوب همزمان که خود را طرفدار قرارداد نشان می‌دهد، می‌تواند اعتماد طرف مقابل را به دست آورد.

- پیشنهاد غیر منصفانه یا ادعای جاه طلبانه

بسته به اینکه فروش است یا خرید، فروشنده یا خریدار با یک پیشنهاد اولیه ای که به طور مضحکی زیاد یا کم است شروع می‌کند که دستیابی به آن مبلغ غیرممکن است. فرض این است که این پیشنهاد افراطی باعث می‌شود طرف مقابل در پیشنهاد اولیه خود بازنگری کند و به نقطه ایستادگی نزدیک شود (البته اگر مایل به رسیدن به توافق باشد). مزیت دیگر این است که وقتی طرفی که خواسته افراطی دارد در ازای نتیجه معقول تری امتیازی می‌دهد، انعطاف پذیرتر به نظر می‌رسد. خطر این تاکتیک این است که طرف مقابل فکر کند مذاکره اتلاف وقت است.

- سخاوت متقابل

مذاکره‌کنندگان بسیاری تلاش می‌کنند شیوه‌های برتر پنداری و فریب‌کارانه‌ای که بازتاب استفاده و سوء استفاده جهانی از قدرت است را به کار گیرند. آن‌ها سینه جلو می‌دهند و وانمود می‌کنند که زرنگ هستند، درحالی که در واقع هرگز مذاکرات حرفه‌ای را یاد نگرفته و تمرین نکرده‌اند. برخی از بدترین و زشت‌ترین رهبران جهان از این دست افراد هستند

- درخواست غیر منتظره برای امتیاز کوچک^۱

تحت عنوان تاکتیک سلامی^۲ یا تاکتیک تردید^۳ شناخته می‌شود. درخواست غیر منتظره برای آخرین امتیاز کوچک که قبلاً در طول مذاکره و تا زمان کوتاهی قبل از بستن قرارداد، مورد بحث قرار نگرفته است. در این روش فرد با افزودن «فقط یک چیز دیگر» از تمایل طرف مقابل برای بستن قرارداد سوء استفاده می‌کند.

^۱ یک درخواست غیر منتظره برای آخرین امتیاز کوچک درست قبل از امضای توافق نامه
^۲ یک فرایند تقسیم و غلبه بر تهدیدها و اتحادها است که برای غلبه بر مخالفت استفاده می‌شود.
^۳ تاکتیک تردید در مذاکره زمانی ظاهر می‌شود که در آخرین لحظه درخواست امتیاز داده شود. تاکتیکی که به نظر می‌رسد درست قبل از امضای توافق نامه دچار تردید شده است

- ماست مالی

مذاکره‌کنندگان آنقدر طرف مقابل را غرق اطلاعات می‌کنند که در تعیین اینکه چه اطلاعاتی مهم است و چه چیزی انحراف است، به مشکل می‌خورد. مذاکره‌کنندگان، برای پنهان کردن یک پاسخ ساده به سوالی که یک فرد غیر متخصص مطرح کرده است، ممکن است از زبان یا اصطلاحات فنی استفاده کنند.

- تقلید

هنگامی که افراد با هم خوب رفتار می‌کنند، نتیجه مذاکره احتمالاً مثبت‌تر خواهد بود. مذاکره‌کننده ممکن است برای ایجاد اعتماد و ایجاد رابطه، رفتار حریف را تقلید کرده و آنچه را که می‌گویند تکرار کند. تقلید کننده به شخصی اطلاق می‌شود که محتوای اصلی آنچه شخص دیگری به تازگی گفته است را تکرار کند یا عبارت خاصی از آن گفته را تکرار کند. این نشان دهنده توجه او به موضوع مذاکره و تصدیق نکته یا بیانیه طرف مقابل است. تقلید می‌تواند به شکل‌گیری اعتماد و رابطه کمک کند.

❖ تاثیرگذاری و ترغیب

هرگونه بحث درمورد تأثیرگذاری و ترغیب، طبیعتاً به سوالاتی در مورد اخلاق در مذاکره منتهی می‌شود. با این که هیچ پاسخ ساده‌ای برای این موضوع وجود ندارد، ما باید سه اصل اساسی رویکرد خود را روشن کنیم:

- ما دروغ را تأیید، توصیه یا توجیه نمی‌کنیم.
- ما حرکات عمدی فریبنده را تأیید، توصیه یا توجیه نمی‌کنیم.
- ما در تلاش نیستیم تا به دیگران بگوییم که استانداردهای اخلاقی آن‌ها در مذاکرات باید چه باشد.

شکل دادن حسن رابطه

دقایق اولیه مذاکره اولین فرصت مذاکره کنندگان برای ایجاد رابطه است. برخی از مذاکره کنندگان ممکن است از قبل ملاقات کرده باشند. با این حال، یک موقعیت جدید مستلزم ایجاد نقاط مشترک جدید است، حتی اگر برای مدت کوتاهی باشد. مذاکره کنندگان از اولین لحظات به طور خاص برای جمع آوری اطلاعات در مورد میزان اعتماد متقابل استفاده می کنند.

سلام و خوش آمد و کلمات اولیه به لحاظ موضوعی از اهمیت خاصی برخوردار نیستند، اما نقش مهمی در زمینه های زیر ایفا می کند:

- ایجاد جو مطلوب
- ارائه سرنخهای در مورد اینکه هر طرف می خواهد چگونه در نظر طرف مقابل ظاهر شود (گوشه گیر، متخصص، پلیس خوب، بیگانه و ...)

توجه داشته باشید که این اطلاعات فقط کلامی نیست. لبخند (یا عدم وجود آن)، لحن صدا، ژست و نگاه همه نشانه هایی است که می تواند نیت مذاکره کنندگان را مشخص کند. از این منظر، نحوه چیدمان اتاق، عامل مهمی است. موضوعات اصلی عبارتند از:

- مکانی که هر مذاکره کننده در آن قرار دارد. آیا همه می توانند یکدیگر را به راحتی ببینند؟ آیا اتاق به گونه ای روشن شده است که در نقاط خاص، افراد خاصی در سایه قرار دارند؟ آیا همه اعضای یک تیم نزدیک به هم نشسته اند؟
- فاصله بین بازیگران مختلف. علاوه بر فاصله جسمی و عینی، مربوط به عادات یا رفتارهای فرهنگی (فاصله ذهنی / اجتماعی) نیز می شود.

تأثیر

روابط بین فردی ما این فرصت را برای ما فراهم می کند تا از روندهای خاصی برای تأثیرگذاری بر دیگران به منظور دستیابی به اهداف خود استفاده کنیم. در اینجا لیستی از شش مکانیزمی آورده شده است که گاه آگاهانه و غالباً ناخودآگاه توسط همه ما استفاده می شود:

اقتدار

ما تمایل داریم از افرادی که نماینده اقتدار هستند یا ویژگی‌های یک مقام مقتدر را دارند، اطاعت کنیم. به عنوان مثال، اگر دستورالعمل‌هایی توسط یک پزشک جعلی یا یک پلیس جعلی داده شود باز هم احتمالاً دنبال می‌شود. در مذاکرات، ما معمولاً از قدرت سلسله‌مراتبی یا تخصصی خود استفاده می‌کنیم.

دوست داشتن

افرادی که بسته، سرد و ضد اجتماعی هستند و هیچ علاقه‌ای به دیگران نشان نمی‌دهند، در متقاعد کردن دیگران برای پاسخ به درخواست‌های خود دچار مشکل خواهند شد. برعکس، افرادی که ظاهراً با شخصیت و جذاب هستند به راحتی در این امر موفق عمل می‌کنند. دیگران ممکن است در هنگام مذاکره هم از این موضوع بهره ببرند و به دنبال یافتن علایق، عقاید و ایده‌های شما باشند.

همکاری متقابل

مردم عموماً به این امر گرایش دارند که آنچه را می‌گیرند پس بدهند، یا با یک لطف در حق شما از شما تشکر کنند. شما می‌توانید با ایجاد احساس دین در شخص، از این مکانیزم برای بدست آوردن اطلاعات یا خدمات خاص به نفع خود استفاده کنید. حتی می‌توانید فقط با قول ارائه یک خدمت خاص، احساس دین ایجاد کنید. وقتی افراد به اشتباه هر نوع کمکی را بیش از حد ارزش گذاری می‌کنند یا بر استثنایی بودن آن تأکید می‌کنند، در حال استفاده از این ساز و کار هستند.

متعهد و ثابت قدم بودن

فشار اجتماعی شدیدی وجود دارد که «افراد باید سر قول خود بمانند»، به این معنی که اگر متعهد به انجام کاری شوید، پشت کردن به آن تعهد کار دشواری است (وگرنه شما آدم «بی‌ثباتی» به نظر می‌رسید). اگر کسی از شما تعهدی بگیرد، می‌تواند آنچه از شما می‌خواهد را بدست آورد.

اثبات اجتماعی

همچنین افراد تمایل دارند کاری یا رفتاری را انجام دهند که دیگران انجام می‌دهند تا احساس تعلق بیشتری کنند. هنگامی که شما برای شخصی توضیح می‌دهید که دیگران نیز با این خواسته شما موافقت کرده‌اند، دارید از این اهرم استفاده می‌کنید. اگر شخص آن افرادی که موافقت کرده‌اند را بشناسد، تاثیر این اهرم به مراتب بیشتر است.

کمیابی

کمیاب بودن یک شی یا یک امتیاز، به میزان قابل توجهی تمایل ما به داشتن آن را افزایش می‌دهد. گاهی این کمیاب بودن به شکل هوشمندانه‌ای توسط افراد ساخته و پرداخته می‌شود. به عنوان مثال، در زمینه مذاکرات این کمبود می‌تواند در زمینه ضرب الاجل یا عرضه محدود باشد.

❖ زبان بدن

چن^۱ مذاکرات تجاری بین‌المللی را با زمینه‌ای فرهنگی، بر اساس نظریه زمینه و فرهنگی بین منطقه‌ای مورد مطالعه قرار داد، عوامل اصلی فرهنگ عبارتند از: قصد، موضوع، موقعیت، مذاکره کننده، رسانه. بر اساس تجزیه و تحلیل، چن اشاره کرد که ریشه تفاوت فرهنگ در مذاکرات تجاری بین‌المللی، ارزش‌های سنتی است که بر اعضای جامعه تأثیر می‌گذارد.

چن تجزیه و تحلیل‌هایی را در مورد بهبود مهارت‌های مذاکره تجاری انجام داد. به منظور دستیابی به نتایج برد-برد، سه راهنمای مهم وجود دارد. اول، از پیش برای مذاکرات تجاری آماده شوید. دوم، استفاده عالی از هنر زبان، زبان باید انعطاف پذیر باشد. سوم، از مهارت‌های منعطف و متنوع مذاکره استفاده کنید، از تجربه مذاکره غنی، مراحل مذاکره واضح و سختگیری نسبی برخوردار باشید.

¹ Chen

فصل هفتم: استراتژی ها، روش ها و تاکتیک ها ۸۳

مهم نیست که چقدر برای مذاکره آماده هستید، اگر ندانید که حالت بدن طرف مقابل چه می گوید. در اینجا یک سری از نشانه ها آورده شده است که به شما کمک می کند زبان بدن همتای خود در مذاکره را رمزگشایی کنید.

- **یک معیار مشخص کنید:** تعیین معیار متضمن این است که افراد را هنگامی که تحت فشار نیستند زیر نظر بگیرید. هنگامی که در حال تعامل و بحث در مورد موضوعات غیررسمی هستند، از آن ها چند سوال که از قبل جواب آن را می دانید بپرسید. رفتار و زبان بدن فرد را وقتی که آرام، آسوده و صادقانه به سوالات پاسخ می دهند، زیر نظر بگیرید. تعیین معیار به ما کمک می کند در طول مذاکره تفسیر صحیحی از زبان بدن فرد داشته باشیم.
- **شکار علایم غیر کلامی:** نشانه های غیر کلامی هستند که در مجموعه ای از حرکات، اعمال یا حتی حالت هایی که بر دیدگاه خاصی تأکید دارند، پنهان اند. در طول مذاکرات، حواس تان به سه سیگنال اصلی غیر کلامی باشد: حرکات مشارکتی، حرکات مخالفتی و نشانه های تنش.

- حرکات مشارکتی: برای مثال سر تکان دادن، خم شدن به جلو، تماس چشمی، اینها نشان دهنده علاقه و توافق است.

- حرکات مخالفتی: به عقب تکیه دادن، اخم کردن، نگاه کردن به دور، نشانه های بی علاقه، دلخوری، سوءظن و احتمالاً دزدگی است.

- نشانه های تنش: لمس صورت، حالت مچ پا به صورت ضربدری، صدای بلند نشانه های واضح ناراحتی را مشخص می کند و نشان می دهد که طرف شما از نحوه رسیدگی یا برخورد با مسائل راضی نیست.

در هنگام مذاکره برای رسیدن به توافق، باید بتوانید بر زبان بدن خود سلطه داشته باشید. اگر هدف نهایی شما رسیدن به یک توافق منطقی است، برای اطمینان از ارسال سیگنال های صحیح، از این ژست های غیر کلامی استفاده کنید.

- **سر تکان دهید:** حتی وقتی با طرف مقابل اختلاف نظر دارید یا به شدت مورد انتقاد قرار می گیرید، سر تکان دهید و ارتباط چشمی خود را حفظ کنید. این نشانه غیر کلامی تنش را برطرف می کند و منجر به همسویی می شود، خصوصاً در هنگام مکالمه های جنجالی.

- **ارتباط چشمی برقرار کنید:** در حین مذاکره، تا آنجا که ممکن است به چشمان طرف مقابل نگاه کنید، مخصوصاً اگر صحبت می‌کند، چراکه نشان می‌دهد که شما گوش می‌دهید. وقتی فرد احساس کند نگرانی های او به رسمیت شناخته شده و به آن‌ها پرداخته شده است، احتمال بیشتری وجود دارد که پذیرای مذاکره باشد.
- **واقعی لبخند بزنید:** در هنگام مذاکره لبخند زدن همیشه نشانه خوبی است. مثبت ماندن برای لبخند زدن ضروری است زیرا به تفکر شفاف و موثر کمک می‌کند. به کمک لبخند، طرف شما در مذاکره نسبت به آنچه شما می‌گویید پذیراتر خواهد بود، همچنین نشان می‌دهد که شما نیز نسبت به ایده های او باز هستید.
- **ذهن خود را باز نگه دارید:** سعی کنید دلیزیر و جذاب بمانید. کناره گیری نکنید، در مکالمه شرکت کنید، و موضع بازی داشته باشید. بدانید که با تعیین مرزهایی فراتر از مرزهای واقعی خود، به خودتان فضای بیشتری برای بده بستن می‌دهید. انتظارات خود را سه برابر بیشتر از حد مورد نظر تعیین کنید که اینگونه نشان دهد که شما لجباز نیستید و برای رسیدن به معامله مستاصل نیستید.
- **از طرف مقابل تقلید کنید:** همانطور که پیشتر بیان شد، لحاظ روانشناختی افراد نسبت به کسانی که حس کنند در رفتارهای خاصی شبیه به آن‌ها هستند، بهتر واکنش نشان می‌دهند. ایجاد اعتماد کوتاه مدت با یک شخص برای مذاکره موفقیت آمیز یک ضرورت محسوب می‌شود و نیازمند انعکاس رفتار حریف است. هنگام صحبت کردن، به زبان بدن آن‌ها توجه داشته باشید و با همان میزان اشتیاق به آن‌ها پاسخ دهید.
- **دستان خود را کنترل کنید:** هنگامی که در حال مذاکره هستید، اطمینان حاصل کنید که دستان شما مبین اعتماد به نفس و ثبات شما باشد. حرکات لرزان یا ناخوشایند دست نشان دهنده عصبی بودن و استرس است، که به همتای شما این امکان را می‌دهد تا از موقعیت استفاده کند. برای حفظ کنترل، دستان خود را به هم نچسبانید یا با آن‌ها بازی نکنید. در عوض، دستان خود را درست در زیر سینه قرار دهید و هنگامی که می‌خواهید با اطمینان یک نکته را بیان کنید، انگشتان را کنار هم قرار دهید.
- **بدن خود را در آرامش نگه دارید:** هر حرکتی که نشانگر اضطراب یا نگرانی شما باشد، به طرف مقابل نشان می‌دهد که مشکلی وجود دارد. پاهای خود را کاملاً روی زمین قرار دهید

فصل هفتم: استراتژی ها، روش ها و تاکتیک ها ۸۵

تا عزم راسخ خود را نشان دهید و همچنان احساس اطمینان کنید. همتای شما باید ببیند که شما آرام و مطمئن هستید. برای کاهش تنش باید حالت بدن آرامی داشته باشید. برای دعوت هم صحبت خود به آرامش، وضعیت بدن خود را با اظهارات نرم و غیر تهاجمی ترکیب کنید. در شرح دادن مسائل در مذاکرات صبور باشید زیرا موضوعاتی که برای شما واضح است ممکن است برای آن‌ها بیگانه باشد. با این کار اعتماد همتای خود را جلب خواهید کرد و نتیجه بهتری را تضمین می‌کنید.

- **چهره خود را بدون حالت نگه دارید:** این یک تصور غلط رایج است که یک مذاکره کننده خوب حاضر جواب بودن و زبان سریع داشتن است. اما یک چهره بی حالت برای مذاکره ضروری است. بهترین مذاکره کنندگان تکالیف خود را به خوبی انجام می‌دهند و با داده‌ها و حقایق قوی از خواسته‌های خود دفاع می‌کنند، اما هرگز دست خود را رو نمی‌کنند.

❖ گوش کردن فعال

چه مهارت های مذاکره ای منجر به توافق بهینه مذاکره می شود و برای مذاکرات مناسب است. یکی از مهارت‌هایی که می‌تواند بر سبک مذاکره شما تأثیر مثبت بگذارد، گوش دادن فعال است. تعداد کمی از مذاکره کنندگان ارزش مهارت های خوب گوش دادن را استدلال می‌کنند. گوش دادن فعال و ماهرانه می‌تواند تنش‌ها را آرام کند، بن بست را از بین ببرد و اطلاعات مورد نیاز برای ایجاد معاملات خلاقانه را در اختیار شما قرار دهد. با این حال، اکثر مردم توانایی خود را برای به کارگیری این مهارت اصلی مذاکره بیش از حد ارزیابی می‌کنند، در حالی که درک دقیقی از مفهوم گوش دادن فعال ندارند.

غالباً وقتی به دیگران «گوش می‌دهیم»، واقعاً گوش نمی‌دهیم. ما فقط منتظر یک مکث در صحبت طرف مقابل هستیم تا نقطه نظرات «برتر» و «بهتر» خود را ارائه دهیم. گوش دادن فعال فرایند آگاهانه-ی گوش دادن عمیق است. این نیز ممکن است زمانی مفید واقع شود که متوجه شدید با طرف مذاکره کننده خود در تعارض هستید. در جدول شماره ۲ باید و نباید‌های مذاکره آورده شده است.

| انجام ندهید | انجام بدهید |
|--|--|
| پرسیدن سوالات بسته (جواب کوتاه یا محدود) | پرسیدن سوالات باز (پاسخهای مفصل)، پیش گرفتن جریان احساسی |
| هدایت بحث به سمتی که مورد علاقه ما است | هدایت بحث به سمتی که مورد علاقه طرف مقابل است |
| ارائه دیدگاه خود، قضاوت مثبت یا منفی | پذیرش آنچه گفته می شود، مشاهده بعد احساسی |
| ارائه اطلاعات جدید | بازگویی آنچه گفته شد، شاید حتی تکرار کلمه به کلمه آن |
| نصیحت کردن یا تلاش برای مساله به منظور کمک | حضور واقعی به جای «انجام» هر کاری به منظور کمک |

جدول شماره ۲- باید و نبایدهای مذاکره

❖ تاب آوری و کنترل استرسی

مذاکرات زمینه‌ای است که در آن نامالیقات مورد انتظار و اجتناب ناپذیر است. نامالیقات در مذاکرات تا حدی طبیعی است زیرا ما وابسته به همتایانی هستیم که اهداف، مقاصد و رفتارهای آن‌ها را نمی‌توان از قبل پیش بینی یا در لحظه کنترل کرد. مذاکرات همچنین اغلب شامل «نقاط عطف» است که در آن تغییرات در محیط یا روند، شانس حل و فصل را زیر سوال می‌برد.

مذاکرات اغلب با وقایع منفی، که می‌تواند احساسات و شناخت‌های زهرآگین ایجاد کند، دچار وقفه می‌شود. این رویدادهای منفی برای مذاکره کنندگان نقاط اختلاف است. در این مقاطع، مذاکره کنندگان می‌توانند یا بر تغییر غیرمنتظره تمرکز نمایند و پیشرفت خود را دچار مکث و وقفه نمایند، یا استقامت کنند و استراتژی‌های مذاکره خود را تطبیق دهند تا در نهایت شرایط بهبود یافته و به جلو حرکت کنند.

فصل هفتم: استراتژی‌ها، روش‌ها و تاکتیک‌ها ۸۷

پیامدهای یک رویداد منفی اغلب بسیار فراتر از مذاکره‌ای است که رخ داده است، زیرا اقدامات افراد و حتی احساسات آن‌ها در مورد مذاکرات قبلی برای مسموم نمودن جو مذاکرات بعدی ادامه می‌یابد. به حداقل رساندن مواجهه با رویدادهای منفی نه یک رویکرد واقع بینانه است و نه پایدار، به ویژه در زمینه مذاکره. همیشه نمی‌توان وقایع منفی را پیش بینی و کنترل کرد و یا از آن‌ها اجتناب کرد. بنابراین برای مذاکره کنندگان بسیار مهم است که یاد بگیرند از رویدادهای منفی عقب نشینی کنند.

نامالیقات به مذاکره کنندگان این فرصت را می‌دهد که در مسائل، گزینه‌ها و استراتژی‌های خود تجدید نظر کنند. این سازگاری‌ها ممکن است الگوهای متقابل منفی را متوقف یا معکوس کند و زمینه را برای یک رابطه تازه و بهبود یافته بین مذاکره کنندگان فراهم کند. به این ترتیب، یک رویداد نامطلوب می‌تواند به عنوان یک وقفه مثبت عمل کند و فرصتی برای مشارکت در ایجاد حس، تأمل و تجدید قوا به وجود بیاورد.

ما تاب آوری مذاکره کننده را فرایندی تعریف می‌کنیم که طی آن فرد از تجارب مربوط به نامالیقات مذاکره به عنوان فرصتی برای ایجاد یک مسیر مثبت و جدید برای مذاکره و مذاکره کنندگان استفاده می‌کند. در این تعریف ما بر نقش مهم نامالیقات به عنوان کاتالیزوری برای سازگاری تأکید می‌کنیم. برای بروز این تاب آوری مذاکره کنندگان نه تنها نباید تجارب نامطلوب خود را نادیده بگیرند، بلکه باید بعد از مقابله با آن سازگار شوند و در آن به دنبال معنا باشند.

بر اساس تحقیقاتی که در دانشگاه کرنل^۱ انجام شده است، مذاکره کنندگانی که استرس دارند کم‌تر از همتایان آرام خود موثر هستند. اگر از مذاکره می‌ترسید، هر کاری می‌توانید انجام دهید تا سطح استرس خود را پایین بیاورید. با آماده سازی کامل، بررسی دقیق گزینه‌های خارجی یا بهترین گزینه جایگزین برای توافق نامه مذاکره شده، قبل از مذاکره به خود اطمینان خاطر دهید و به خود یادآوری کنید که ممکن است طرف مقابل نیز دچار استرس شود. وقتی نمی‌توانید استرس خود را کنترل کنید، تلاشی مضاعف انجام دهید تا فعالانه درگیر روند مذاکره باشید و تا آنجا که ممکن است با همتای مذاکره خود همکاری کنید.

¹ Cornell University

فصل هشتم

تعارض در مذاکره

«در میان مشکلات فرصت‌ها نهفته است» آلبرت اینشتین^۱

مقدمه

تعارض یک محرک طبیعی است و زمانی ایجاد می‌شود که علایق، تصورات، اهداف، ارزشها یا رویکردهای افراد نسبت به مشکلات متفاوت باشد و یا اینکه یکی از طرفین احساس کند که توانایی او برای دستیابی به هدف خاصی توسط طرف مقابل محدود شده است. تعارض ممکن است بین افراد یا گروه‌ها رخ دهد و اختلافات جزئی گرفته تا اختلافات عمده یا حتی جنگ را در بر می‌گیرد. مذاکره برای حل تعارض یک فرایند ارتباطی رفت و برگشت است که برای پیش‌بینی، مهار و حل اختلافات طراحی شده است به طوری که طرفین با برخی علایق مشترک و مخالف می‌توانند به راه‌های قابل قبول متقابل برسند. مذاکره تعارض به یک ارتباط دو طرفه داوطلبانه اطلاق می‌شود که در آن طرفین هم‌روند و هم‌نتیجه را کنترل می‌کنند. در این فصل با تعارض در مذاکره آشنا خواهید شد.

^۱ Albert Einstein

تعریف ما

تعارض موقعیتی است که در آن، بازیگر شماره ۱ تهدیداتی را علیه منافع، نیازها یا دغدغه های خود حس می کند، که این تهدیدات را منتسب به بازیگر شماره ۲ می داند، چراکه بازیگر ۱ و ۲ برداشت‌ها، علایق و احساسات مختلفی دارند. همه مذاکرات بر اساس یک اختلاف نظر است، که دلیل آن وجود منافع واگرا است. مذاکره وقتی به تعارض می رسد که عواقب اختلاف (منافع واگرا) تهدید آمیز تلقی شود. تعارض ممکن است سازنده یا مخرب باشد.

❖ منشاء تعارض در مذاکرات

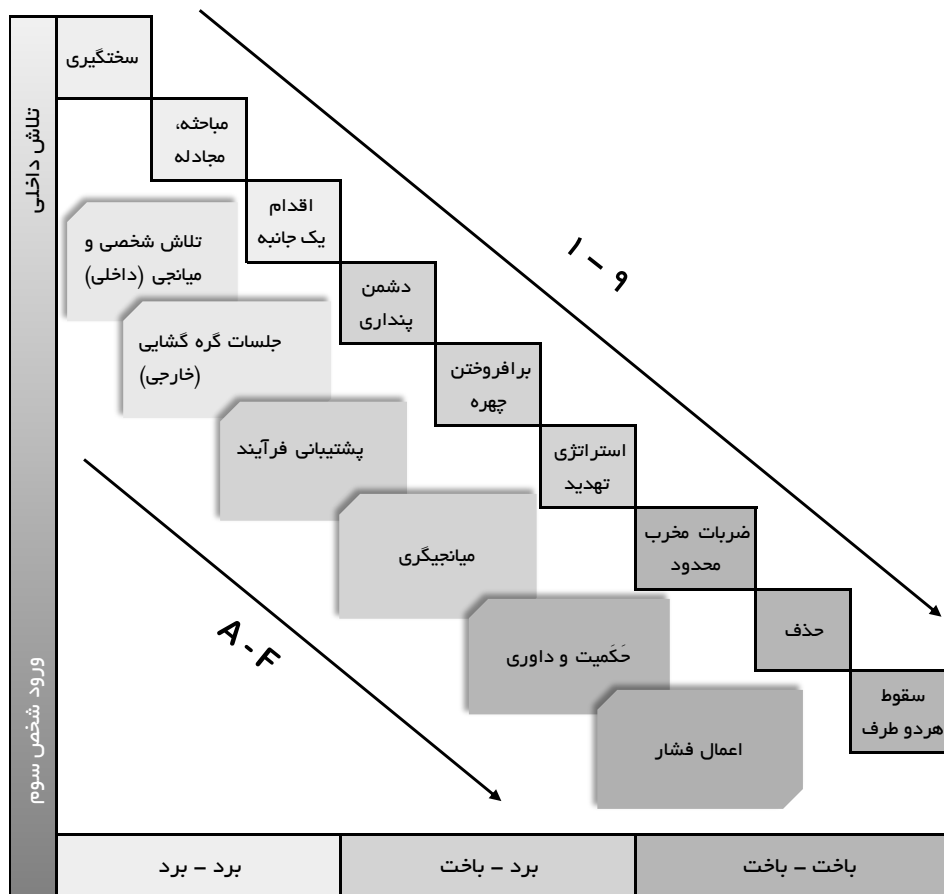
متداول ترین منشاء تعارض در محل کار

تفاوت در فلسفه ایدئولوژی، اعتقادات و ارزش‌ها. خصوصیات شخصی و اخلاقی. تفاوت در ادراک به دلیل: فرهنگ، سن، تحصیلات، جنسیت، موقعیت، سطح سلسله مراتب. ماهیت سازمان‌ها باعث ایجاد تضاد می شود، حتی در بزرگترین سازمان‌ها نیز همیشه به دلیل محدودیت منابعی مثل کارکنان، پول، ساختمان اختلاف وجود خواهد داشت.

❖ محرک های تعارض در مذاکرات

محرک های تعارض از دید فردریش گلاسل^۱ یک ابزار تشخیصی بسیار مفید ارائه می دهد که افزایش تنش تعارضات را به عنوان یک توالی قابل پیش بینی متشکل از ۹ مرحله یا سکو نشان می دهد. بنابراین افزایش تنش نشان دهنده یک تحول کیفی در ماهیت، شدت و گستردگی تضاد است. با استفاده از این مدل می توان نوع مداخله موثر (A تا F) برای هر درجه افزایش تنش (۱ تا ۹) را مشخص کرد. در تعارضات هرچه زودتر مداخله شود، حل دوطرفه آن کار راحت تری است.

¹ Friedrich Glasl



شکل شماره ۱۸- مدل تعارض از دید فردریش گلاسل

حل تعارضات از طریق مذاکره

در یک تعارض سازنده سه گزینه استراتژیک با استفاده از سبک‌های مختلف وجود دارد. ما فقط سه هدف استراتژیک احتمالی داریم:

| سبک تعاملی سازگار | گزینه های استراتژیک |
|-----------------------|--|
| سازش یا همکاری | مدیریت: ایجاد آن یا حفظ آن برای اهداف سازنده، ایجاد رقابت سالم، مبارزه با تفکر گروهی |
| رقابت، سازش یا همکاری | حل: هنگامی که مخرب باشد، یا نتایج نا مطلوبی به بار آورد |
| اجتناب | اجتناب: (بموقع) وقتی مطمئن نیستید که کدام خطی مشی را دنبال کنید؛ (بلند مدت) اگر منافع تهدید شده جزئی باشد، یا اگر تعارض سازنده باشد |

جدول شماره ۳- گزینه های استراتژیک تعارض سازنده

در تعارضات مخرب گزینه های زیر را داریم:

- ۱- تغییر طرف مقابل
- ۲- تغییر موقعیت
- ۳- تغییر خود

❖ مهارت ها و ابزارهای ارتباطی تعارض

وقتی تضاد به وجود می آید، افراد در موقعیت خود گیر می کنند و عصبانی می شوند، صداها اوج می گیرند و زبان بدن به حالت دفاعی یا پرخاش گر در می آید. یک روش برای جلوگیری از همه اینها استفاده از رویکرد رابطه مبتنی بر بهره^۱ است.

راجر فیشر و ویلیام اوری^۲ رویکرد رابطه مبتنی بر بهره را توسعه دادند و سال ۱۹۸۱ آن را در کتاب خود با عنوان «هنر بله گرفتن» منتشر کردند. آنها استدلال می کنند که شما باید با جدا کردن افراد و احساسات آنها از مشکلات، تعارض را حل و فصل کنید. رویکرد آنها همچنین بر ایجاد احترام و درک متقابل متمرکز است و شما را تشویق می کند تا اختلافات را به روشی متحد و مشترک حل کنید. طی این فرآیند، تمرکز شما باید روی رفتار مودبانه و مبتنی بر رضایت طرفین باشد و از دیگران نیز چنین امری را

¹ Interest-Based Relational (IBR)

² Roger Fisher and William Ury

طلب کنید. اولویت شما این است که به هر یک از طرفین کمک کنید تا درک درستی از موقعیت طرف مقابل پیدا کنند و هر دو را برای رسیدن به اتفاق نظر تشویق کنید - خواه این به معنای موافقت یا مخالفت باشد.

برای استفاده موثر از رویکرد رابطه مبتنی بر بهره، شما و طرف‌های در تعارض باید این شش مرحله را دنبال کنید:

۱- **اطمینان حاصل کنید که ارتباط درست در اولویت است.** با شخص مقابل با احترام رفتار کنید. تمام تلاش خود را به خرج دهید تا مودب باشید و در مورد مسائل سازنده بحث کنید.

۲- **افراد را از مشکلات جدا کنید.** بپذیرید که در بسیاری از موارد، شخص مقابل «سخت-گیر» نیست. گاهی مخالفت‌های واقعی و معتبری می‌تواند پشت موقعیت‌های تعارض باشد. با جدا کردن مشکل از شخص، می‌توانید بدون آسیب رساندن به روابط، در مورد موضوعات بحث کنید.

۳- **بر منافع مختلف تمرکز کنید، نه موضع‌های مختلف.** اگر سعی کنید که اساس دیدگاه آن‌ها را درک کنید، فهم بهتری از موضع آن‌ها پیدا خواهید کرد.

۴- **اول گوش کن، بعد صحبت کن.** قبل از دفاع از موضع خود باید به صحبت‌های طرف مقابل گوش دهید. ممکن است چیزی بگویند که نظر شما را تغییر دهد.

۵- **«حقایق» را بیان کنید.** درمورد حقایق قابل مشاهده و معیارهای عینی که ممکن است بر تصمیم شما تأثیر بگذارد، با هم تصمیم بگیرید.

۶- **گزینه‌ها را با هم کشف کنید.** پذیرای این ایده باشید که ممکن است موقعیت سومی وجود داشته باشد و ممکن است به طور مشترک به آن برسید.

با پیروی از این دستورالعمل‌ها، اغلب می‌توانید از وخیم شدن بحث‌های تند جلوگیری کنید. مانند مدل گلاس، این موارد نیز می‌تواند به شما کمک کند تا از خصومت و بی‌زاری که تعارض را از کنترل خارج می‌کند، جلوگیری کنید.

با این حال، به یاد داشته باشید که رویکرد رابطه مبتنی بر بهره ممکن است برای همه شرایط مناسب نباشد. به عنوان مثال اگر بخشی از سازمان شما دچار بحران باشد، ممکن است نتوانید اختلافات را به این روش مشترک و توافقی حل کنید. در این مواقع، ممکن است مجبور باشید یک رهبر را درگیر کنید و آنها را وادار کنید تا در مورد اختلافات و تعارضات سریعاً تصمیم بگیرند.

بن بست

اگر در طول مذاکره به رابطه خود با همتای خود توجه کرده باشید، به احتمال زیاد وضعیت به بن بست ختم نمی‌شود. با این حال ممکن است زمانی که شما باید بر روی روند مذاکره تمرکز می‌کردید به اشتباه بر روی برخی مسائل تمرکز بیشتری گذاشته باشید و اینگونه تضاد منافع بین شما شکل گرفته باشد. اما یک اتفاق غیر منتظره ممکن است توازن قدرت را تغییر داده باشد یا منافع جدیدی را آشکار کرده باشد. یا ممکن است یکی از طرفین بخواهد مذاکره متوقف شود یا شکست بخورد، در شرایطی که آنها تاکنون تمایل داشتند مذاکره با موفقیت به اتمام برسد.

قبل از این که به چنین وضعیتی در سطح مسائل رسیدگی شود، باید در سطح روند مذاکره و مناسبات به آنها رسیدگی شود. «رسیدگی در سطح روند مذاکره» به چه معنی است؟ این بدان معناست که هدف اصلی نباید تلاش و حرکت به هر قیمتی باشد. بیش از همه این مهم است که بتوانید آنچه که مذاکره را به بن بست کشانده است را شناسایی کنید.

علاوه بر عوامل احتمالی که در بالا ذکر شد، موارد زیر نیز می‌تواند باعث بن بست شود:

- یکی از طرفین پس از احساس ناامیدی بخواهد مقابله به مثل کند. ممکن است آنها در مراحل اولیه امتیازاتی داده باشند و از این واقعیت که در مقابل آن هیچ حرکتی انجام نشده است، ناراحت شده باشند.
- برخی تعدیلات از طریق اجبار یا فریب صورت گرفته باشد، بنابراین به تدریج جو بی‌اعتمادی ایجاد و ناگهان متبلور شده باشد.

- ارتباط بین طرفین بد و بدتر شده باشد، تا جایی که یکی از طرفین قطع کامل ارتباط را به سوء تفاهم های مداوم ترجیح دهد.
- یکی از طرفین با تهدید به توقف مذاکره قصد بلوف زدن داشته باشد (برای مثال وقتی که پیشنهادات مختلف آن‌ها با سکوت پاسخ داده شده باشد).

همه طرف‌های درگیر باید تجزیه و تحلیل مشترکی از آن‌چه اتفاق افتاده است، داشته باشند. در واقع، شاید این امر کمکی در جهت رسیدن به نتیجه نکند، اما این امکان وجود دارد که روند را به مسیر درست برگرداند. همین مساله کمک می‌کند تا طرفین به این اطمینان مجدد برسند که هر کدام برای مشارکت چقدر ارزش قائل هستند و به این صورت مبانی جدیدی برای اعتماد و احترام فراهم می‌کند.

به لحاظ فنی، برای این کار باید چندین ایده خاص را به گونه ای با هم ترکیب کرد که با موقعیت و شرایط موجود مطابقت داشته باشد:

۱- به طور روشن با هم به نتیجه برسید که تا الان به چه حد از توافق رسیده‌اید (به طور کلی از طریق سوالات بسته).

۲- برای جستجوی دلایل احتمالی بن‌بست مذاکره از سوالات محدود استفاده کنید. « هنگامی که ما به نکته شماره ۲ اشاره کردیم، آیا آخرین مهلت یا پیگیری آن باعث شده است که شما چنین واکنشی نشان دهید؟» نقل به مضمون کنید (به بیان دیگر بازگو کنید) «اگر منظور شما را درست درک کرده باشم، شما از اینکه معیار در آن سطح قرار داده شده راضی نیستید.» این کار احتمالاً مذاکره کننده را به ذهنیت واقعی طرف مقابل نزدیک می‌کند. این که تصورشان از اوضاع چیست؟ چهارچوب فکری آن‌ها به چه شکل است؟ ممکن است فقط مساله نزدیکی به ذهنیت طرف مقابل باشد، اعتبار دادن به آن‌ها با نیت مثبت و نه منفی. مثال: « تصور می‌کنم که داریم دور خودمان می‌چرخیم. نظرتان چیست که کمی وقت بگذاریم و وضعیت را مرور کنیم ... » اما باید شرایط عاطفی طرف مقابل را درک کرد. زبان بدن می‌تواند اطلاعات زیادی را در این زمینه ارائه دهد و یک حالت عاطفی درونی منفی را آشکار کند.

۳- عباراتی مانند « فکر می‌کنید چه چیزی باعث می‌شود شما چنین احساسی داشته باشید؟ » یا «من نگرانی شما از ... را درک می‌کنم» به شما این امکان را می‌دهد که گفتگو را دوباره آغاز کنید. ممکن است به دلیل تاثیر وقفه های متعدد در مذاکره، طرف مقابل بینش خود را نسبت

به وضعیت مطلوب از دست داده باشد. با سوالاتی از قبیل: «چه چیزی مانع شما می‌شود...» پیشنهاد دهید دوباره با وضعیت مورد نظر ارتباط برقرار کند.

۴- توافق یا تعیین هدف مجدد. آیا همه هنوز به وضوح اهداف را به یاد دارند؟ آیا باید به آن‌ها برگردیم؟ «احساس می‌کنم ممکن است به نحوی ارتباط مان با اهداف مان قطع شده باشد. نظرتان چیست آن‌ها را به طور خلاصه مرور کنیم؟» این نوع سوالات می‌تواند به روشن شدن موضوع کمک کند.

۵- اگر محدودیت زمانی ندارید، پیشنهاد یک استراحت را بدهید.

۶- از برخی روش‌های تفکر جانبی استفاده کنید: "اگر بخواهیم از دیدی کاملاً متفاوت به مساله نگاه کنیم چه می‌شود؟ تصور کنید بجای انجام پیشنهاد کنم که را انجام دهیم!"

اگر در شرایطی که مذاکره کنندگان گیر افتاده‌اند، از شما بخواهند به عنوان یک واسطه عمل کنید، یا اگر خودتان بخواهید این کار را انجام دهید، از آن‌جا که شما رهبر پروژه هستید، وظیفه شما به عنوان یک فرد بی‌طرف این است که به طرف‌های دیگر کمک کنید که خود تعارضات را حل کنند، نه این‌که شما این کار را برای آن‌ها انجام دهید. اگر ارتباط بین آن‌ها آسیب دیده باشد دوباره ارتباطات سالم بین طرفین برقرار کنید. ضروری است که به آن‌ها کمک کنید تا در مورد مشکل به روشی مثبت گفتگو کنند.

از اتهام زنی جلوگیری کنید. همیشه از آن‌ها بخواهید به جای صحبت درباره اشتباهات طرف مقابل از نیازهای خود صحبت کنند. این وظیفه شماست که طرفین را به شنیدن حرف‌های یکدیگر وادار کنید. گاهی اوقات بهتر است که از آن‌ها بخواهید مطالب طرف مقابل را جمع بندی کنند.

در طول بحث اجازه دهید گاهی اوقات سکوت برقرار باشد. این به طرفین کمک می‌کند تا به حرف‌های یکدیگر گوش فرا دهند. غالباً ما گوش نمی‌دهیم، زیرا مشغول آماده سازی چیزی هستیم که پس از پایان صحبت طرف مقابل می‌خواهیم بگوییم. یکی از جنبه‌های مهم نقشی که واسطه بازی می‌کند این است که طرفین بتوانند راه حل‌های خود را بدون ارائه هر گونه توصیه از طرف واسطه پیدا کنند. اگر آن‌ها راه حل‌های خود را پیدا کنند، به احتمال زیاد به توافق می‌رسند و فکر می‌کنند راه حل عادلانه است.

بخش دوم

قراردادهای بین المللی

فصل اول

اصول قراردادهای تجاری بین المللی

« قرارداد زبانی حتی به اندازه کاغذی که روی آن قرارداد نوشته می شود نیز ارزش ندارد». ساموئل گلدوین^۱

مقدمه

یکی از اصول اصلی اقتصاد بین المللی این است که کاهش موانع تجاری، رفاه را افزایش می دهد. قراردادهای تجاری بین کشورها موانع تجاری بر روی کالاهای وارداتی را کاهش می دهد، این قراردادها باید با افزایش تنوع، دسترسی به محصولات با کیفیت بهتر و کاهش قیمت، رفاه مصرف کنندگان فراهم آورند. قراردادهای یک سند مکتوب ارائه می دهند که درک کاملی از روابط تجاری و محدوده کار را نشان می دهد، به طوری که هیچ کس نمی تواند سوء تفاهمی را بعداً در مسیر ادعا کند. آنها دقیقاً مشخص می کنند که چه حقوقی خریداری می شود و چه حقوقی حفظ می شود. آنها الزام آور و از نظر قانونی قابل اجرا هستند. این فصل به شما کمک می کند تا اصول این قراردادها و چگونگی تأثیر آنها بر تجارت خارجی را درک کنید.

^۱ Samuel Goldwyn

هدف از هرگونه قرارداد، ایجاد توافقی است که از منافع همه افراد دخیل در آن محافظت کند. نحوه نگارش قراردادهای تجاری بین المللی بسیار پیچیده تر از قراردادهای مورد نیاز برای معاملات داخلی است. تاکید چندین باره بر اهمیت تنظیم صحیح قرارداد امری افراطی نیست. یک قرارداد معتبر به شما کمک می کند از اختلافات و دعاوی احتمالی جلوگیری کنید. یک قرارداد مناسب باید:

- **طرفین قرارداد را مشخص کند.** اگر شرکت های وابسته، عاملین یا نمایندگان طرفین نیز درگیر هستند، قرارداد باید شامل آنها نیز شود.
- **قانون حاکم بر قرارداد را مشخص کند.** قوانین تجاری داخلی و بازار خارجی همیشه حداقل از چند جهت متفاوت خواهد بود که می تواند منجر به اختلاف نظر در مورد معنای یک بند در قرارداد شود. برای کاهش احتمال اختلافات، در قرارداد باید مشخص شود که قوانین کدام کشور بر این توافقنامه حاکم است.
- **جامع باشد.** این جامعیت شامل تمام شرایط اساسی است که طرفین در مورد آن توافق کرده اند، کنار گذاشتن هر یک از آن شرایط ممکن است منجر به اختلاف شود.
- **به وضوح نوشته شده و توسط همه طرفین به آسانی قابل درک باشد.** زبان مبهم در قرارداد باعث اختلاف نظر و دعوا می شود.

بندها و شرایط پایه در قرارداد

موارد اساسی قراردادهای تجاری بین المللی در زیر شرح داده شده است.

❖ چه کسی و چه چیزی درگیر است؟

قرارداد باید:

- طرفین قرارداد و نام قانونی کامل آنها را مشخص کند.
- اعلام کند که مشتری موظف به خرید و پرداخت هزینه کالاها یا خدمات است و فروشنده باید آنها را عرضه کند و به مشتری تحویل دهد.
- کالا یا خدماتی را که به مشتری عرضه می شود به تفصیل شرح دهد.

❖ چقدر باید پرداخت شود؟

قرارداد باید:

- ارزش مورد استفاده را مشخص کند.
- تعیین کند که قیمت ثابت است یا قابل تنظیم و در صورت تغییر قیمت، نحوه تنظیم آن چگونه است.
- کل مبلغ پرداختی (ثابت یا تعدیل شده) را بیان کند.

❖ کی و چگونه پرداخت شود؟

قرارداد باید:

- تاریخ سررسید پرداخت کامل را بیان کند.
- پرداخت در ازاء پیشرفت کار، و در صورت وجود، مبلغ هر مرحله را مشخص کند.
- اگر برای پرداخت زود هنگام به مشتری تخفیف داده می شود، بیان کند.
- اگر به فروشنده برای اتمام زود هنگام قرارداد پاداش داده می شود، بیان کند.
- هزینه بهره برای تأخیر در پرداخت تعیین کند.
- اسنادی که منجر به فرآیند پرداخت می شود، مانند اسناد حمل و نقل یا فاکتورهای تجاری.
- روش پرداخت، مانند حساب باز یا اعتبار اسنادی را مشخص کند. (به فصل ۳ این بخش مراجعه شود)
- شرایط پرداخت، مانند روز کاری ۳۰ روز، تعیین کند.
- اگر پرداخت های معوقه ای وجود دارد، مشخص کند.

❖ نحوه تحویل به چه صورت است؟

در این بندها از اینکوترمز به طور گسترده استفاده می شود. (به فصل ۲ این بخش مراجعه شود)

قرارداد باید:

- مشخص کند چه کسی مسئول هزینه حمل، بیمه، ترخیص کالا از گمرک واردات و صادرات، بسته بندی، اسناد و غیره است.
- تعیین کند چه کسی مسئول انتقال، ریسک یا خسارت وارد شده به کالاها در هنگام انتقال آن-ها از فروشنده به مشتری است.
- مشخص کند نحوه تحویل کالا و هزینه تحویل به عهده چه کسی است.
- بیان کند از کدام بندر ورودی استفاده می شود.
- تعیین کند نحوه برنامه ریزی تحویل چگونه است و چه مجازاتی برای تحویل دیر هنگام اعمال می شود.
- بیان کند کل سفارش شامل چه تعداد محموله می شود.

❖ چه جریمه ها و ضمانت هایی وجود دارد؟

قرارداد باید:

- اگر در صورت عدم رعایت شرایط قرارداد توسط هر یک از طرفین، جبران خسارت به طرف دیگر ارائه می شود، بیان کند.
- مشخص کند که در صورت تاخیر در پرداخت مشتری، سود آن به مبلغ فاکتور اعمال می شود.
- نوع ضمانت نامه ای که اعمال می شود را تعیین کند (به فصل ۴ این بخش مراجعه شود).

❖ اختلافات چگونه حل شود؟

قرارداد باید:

- فرایند حل اختلاف، مانند مذاکره، داوری یا دادخواهی را تبیین کند (به فصل ۵ این بخش مراجعه شود).
- اگر قرار است از داوری استفاده شود، کشور و مکانی که در آن اتفاق می افتد، قوانین داوری که اعمال خواهد شد و نحوه تقسیم هزینه های داوری را مشخص کند.
- اگر قرار است از دعاوی حقوقی استفاده شود، کشور و مکانی که در آن دعوا رخ می دهد و دادگاهی که در آن رسیدگی می شود باید مشخص کند.
- باید چارچوب زمانی برای حل اختلافات تعیین کند.

❖ چه زمانی قرارداد اجرایی می شود؟

قرارداد باید:

- مشخص کند که تحت چه شرایط و یا رویدادهایی قرارداد اجرایی می شود، برای مثال، امضای قرارداد یا دریافت پیش پرداخت.
- بیان کند که چگونه زمان بندی شرایط و یا رویدادهای فوق ممکن است بر برنامه زمان بندی قرارداد تأثیر بگذارد.

❖ حق مالکیت کالا با چه کسی است؟

قرارداد باید:

- مشخص کند چه زمانی حق مالکیت کالا از فروشنده به خریدار انتقال پیدا می کند، مانند، پرداخت کامل. (به فصل ۲ و ۳ این بخش مراجعه شود).
- هر گونه الزامات قانونی که در این زمینه اعمال می شود را باید مشخص کند.

❖ از کدام قانون و زبان استفاده می شود؟

قرارداد باید:

- سیستم حقوقی حاکم بر قرارداد را مشخص کند. (فصل ۷ این بخش مراجعه شود).
- تاکید کند که در صورت انگلیسی نبودن زبان قرارداد، باید ترجمه مناسبی آماده شود.

❖ چه مدارکی مورد نیاز است؟

قراردادها باید:

- اسناد و روش های مورد نیاز در طول قرارداد، مانند اسناد فنی و اسناد تحویل را مشخص کند.

❖ چگونه و چرا می توان قرارداد را لغو کرد؟

قرارداد باید:

- تعیین کند چه کسی حق فسخ قرارداد را دارد و تحت چه شرایطی ممکن است این کار را انجام دهد.
- مشخص کند که در صورت فسخ قرارداد، چه تعهدات پرداختی و عملکردی برای هر یک از طرفین اعمال می شود.
- بیان کند که هرگونه ضرر ناشی از لغو قرارداد چگونه مشخص می شود.

❖ مدیریت ضمانت نامه ها به چه شکل است؟

در برخی از بخش ها، معمول است که مشتریان خارجی به عنوان شرط انجام داد و ستد، ضمانت نامه بخواهند. این ضمانت نامه ممکن است ضمانت نامه های قراردادی مانند ضمانت نامه شرکت در مناقصه،

فصل اول: اصول قراردادهای تجاری بین المللی ۱۰۵

ضمانت نامه پیش پرداخت، ضمانت نامه حسن انجام کار و گارانتی؛ ضمانت های مالی مانند ضمانت های تامین کننده؛ یا ضمانت نامه های نظارتی مانند ضمانت نامه اجازه رسمی یا مجوز باشد. (به فصل ۴ این بخش مراجعه شود).

ضمانت ها در اصل وعده هایی هستند که طی آن طرفین ابراز می کنند که می تواند قراردادهای خود را مطابق توافق کامل کند، و در غیر این صورت جریمه های مالی می پردازند. بانک از طرف آنها در قالب اعتبار اسنادی ها یا ضمانت نامه ها که مبلغی معادل درصد معینی از ارزش قرارداد است، به طرف مقابل ضمانت نامه می دهد. اگر تعهدات خود را اجرایی نکنند، طرف مقابل می تواند «ضمانت را بخواهد» و بانک ملزم به پرداخت ارزش ضمانت نامه به آنها خواهد بود، ارزشی که توسط اعتبار اسنادی ها یا ضمانت نامه ها مشخص شده است.

اگر قرارداد شما نیاز به ضمانت دارد، باید شامل بندهایی باشد که:

- دلیل صدور ضمانت نامه را مشخص کند.
- تاریخ صدور، مدت اعتبار، تاریخ انقضا و محرک های انقضا را تعیین کند.
- اطمینان حاصل کند که ضمانت نامه با الزامات قرارداد مطابقت دارد.

❖ در شرایط «فورس ماژور» چه اتفاقی می افتد؟

گاهی اوقات اتفاقاتی می افتد که مانع انجام شرایط قرارداد توسط یکی از طرفین می شود. اگر این حوادث، مانند بلایای طبیعی، خارج از کنترل هر دو طرف باشد، به آنها فورس ماژور^۱ (قوه قاهره) گفته می شود. قرارداد شما باید شامل بندهایی برای رسیدگی به چنین شرایطی باشد و باید:

- بیان کند که چه چیزی فورس ماژور تلقی می شود.
- مشخص کند چه هنگام طرف مقابل باید از یک رویداد فورس ماژور مطلع شود.

^۱ Force major

- تعیین کند طرف آسیب دیده در صورت بروز شرایط فورس ماژور چه اقداماتی را باید انجام دهد.
- معین کند در صورت تأخیر طولانی در تکمیل قرارداد به دلیل یک رویداد فورس ماژور، چه گزینه هایی، مانند لغو قرارداد، موجود است.

به دلیل دامنه وسیع سوء تفاهمها، شرایط و ضوابط قراردادهای تجاری بین المللی باید تا حد ممکن واضح و شفاف باشد. یک قرارداد ضعیف، خطر اختلافات را افزایش می دهد که ممکن است منجر به امتناع مشتری از پرداخت یا مشکلات دیگر شود. در مقابل، یک قرارداد خوب می تواند به موفقیت اولین معامله طرفین کمک کند که می تواند پایه و اساس یک رابطه محکم و طولانی مدت را ایجاد نماید.

فصل دوم

روشهای پرداخت در تجارت بین المللی

« بهتر است هفته ای یک پوند را به درستی ببینید تا اینکه چشم به راه یک میلیون پوند باشید» جورج برنارد شاو¹

مقدمه

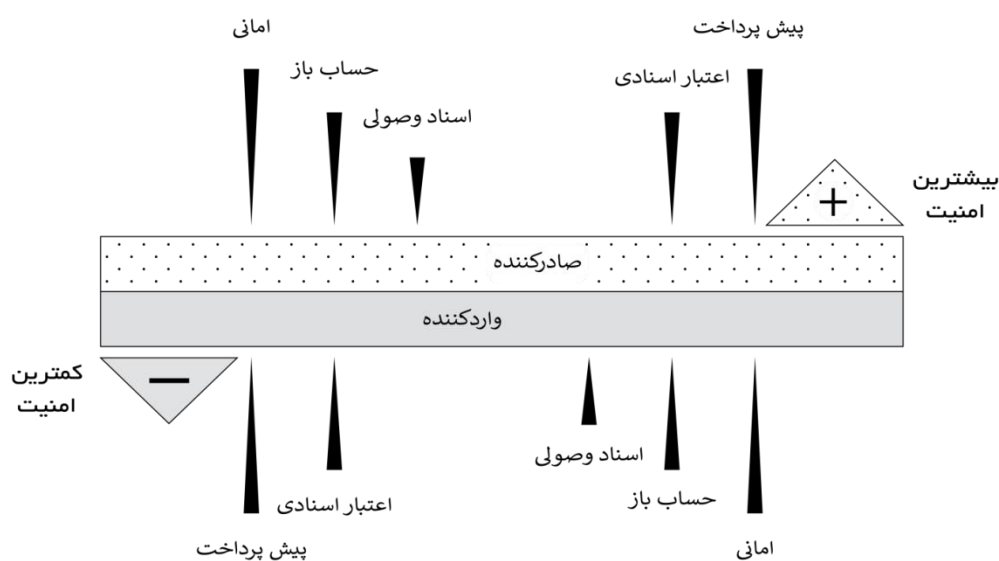
در تجارت بین المللی شما در هر جایگاهی که باشید، چه شما صادر کننده باشید چه وارد کننده، مسئله پرداخت مسئله مهمی است که باید زود به آن پرداخته شود. با این حال، به دلیل ماهیت عموماً پیچیده تجارت بین المللی، پرداخت در این شرایط اغلب ساده نیست. چندین فرآیند پیچیده و گزینه های زیادی برای چگونگی انجام این پرداخت ها وجود دارد که معمولاً شرایط پرداخت یا روش پرداخت نامیده می شود. شرایط پرداختی که انتخاب می کنید می تواند عاملی برای تعیین میزان جذابیت پیشنهاد شما باشد و همه چیز حتی غیر قابل پیش بینی تر می شود.

انواع روش های پرداختی که باید بدانید چیست و چگونه با یکدیگر مقایسه می شوند. در این فصل بطور خلاصه به منظور آشنایی با انواع شرایط پرداخت در تجارت بین المللی ارائه شده است که شامل معنی آنها، نحوه عملکرد آنها و نحوه تصمیم گیری مناسب برای شما است.

¹ George Bernard Shaw

❖ روشهای پرداخت

برای موفقیت در بازار جهانی امروز و کسب فروش در برابر رقبای خارجی، صادرکنندگان باید شرایط فروش جذابی را به مشتریان خود ارائه دهند که با روش های پرداخت مناسب پشتیبانی می شود. از طرفی انتخاب بهترین شیوه پرداخت با در نظر گرفتن شرایط خریدار و فروشنده، کمک می کند شرایط مطلوبی برای طرفین به وجود آورد و نیازهای آنها را بر طرف کند. این روش های پرداخت ریسک پرداخت را نیز به حداقل می رسانند، بنابراین از اختلافات احتمالی جلوگیری می کنند. طرفین باید در طول یا قبل از مذاکرات قرارداد، روش مطلوب پرداخت خود و طرف مقابل را در نظر بگیرند. همانطور که در شکل شماره ۱ نشان داده شده است، پنج روش اصلی پرداخت برای معاملات بین المللی وجود دارد. قبل یا حین مذاکرات قرارداد، باید در نظر بگیرید که کدام روش موجود در شکل زیر برای شما و مشتری شما مطلوب است.



شکل شماره ۱- ریسک های پرداخت در تجارت بین المللی

❖ پیش پرداخت^۱

با شرایط پیش پرداخت نقدی، صادر کننده می تواند ریسک اعتبار را کاهش دهد زیرا وجه قبل از انتقال مالکیت کالا دریافت می شود. برای فروش بین المللی، انتقال وجه الکترونیکی و کارت های اعتباری رایج ترین گزینه های پیش پرداخت نقدی موجود برای صادرکنندگان است. به هر حال، از آنجا که پیش پرداخت جریان نقدی نامساعد ایجاد می کند، بدترین گزینه برای خریدار است. خریداران خارجی نیز نگران هستند که در صورت استفاده از روش پیش پرداخت، کالا ارسال نشود. بنابراین، صادرکنندگانی که بر این روش پرداخت به عنوان تنها روش تجارت خود اصرار دارند، ممکن است در فروش از رقبایی که شرایط پرداخت جذاب تری را ارائه می دهند، شکست بخورند.

❖ اعتبار اسنادی^۲

اعتبار اسنادی یکی از امن ترین ابزارهای موجود برای تجار بین المللی است. اعتبار اسنادی تعهد بانک از طرف خریدار است که به صادرکننده پرداخت می شود. پرداخت اعتبار اسنادی مشروط بر این است که شرایط و ضوابط مندرج در آن رعایت شده باشد، که این مساله از طریق ارائه کلیه اسناد مورد نیاز تأیید می شود. خریدار به بانک خود پول می دهد تا این خدمات را ارائه دهد. اعتبار اسنادی زمانی مفید است که اطلاعات معتبر در مورد خریدار خارجی به راحتی به دست نیاید، اما صادر کننده از اعتبار بانک خارجی خریدار راضی باشد. اعتبار اسنادی از خریدار نیز محافظت می کند، زیرا تا زمانی که کالا طبق وعده حمل نشود، هیچ تعهدی مبنی بر پرداخت ایجاد نمی شود.

¹ Cash-in-Advance

² Letter of Credit (L/C)

❖ اسناد وصولی^۱

ساده ترین تعریفی که برای اسناد وصولی می توان ارائه نمود آن است که بانکی به نمایندگی از طرف فروشنده اسناد حمل را هنگامی در اختیار خریدار قرار می دهد که خریدار وجه اسناد را بپردازد و چنانچه اسناد حمل در مقابل قبولی برات مدت دار باشد، برات مدت دار را قبولی نویسی نماید.

اسناد وصولی معامله ای است که به موجب آن صادر کننده وصول مبلغ فروش را به بانک خود (بانک کارگزار فروشنده^۲) واگذار می کند، که این بانک مدارک را، همراه با دستورالعمل پرداخت، به بانک وارد کننده (بانک کارگزار خریدار^۳) ارسال می کند. وجوه از خریدار (وارد کننده) دریافت می شود و از طریق بانک های درگیر در مبادله اسناد به فروشنده (صادر کننده) ارسال می شود. اسناد وصولی مستلزم استفاده از برات است که وارد کننده را ملزم می کند مبلغ اصلی را به صورت دیداری (بروات اسنادی وصولی دیداری^۴) یا در تاریخ مشخص (بروات اسنادی وصولی مدت دار^۵) پرداخت کند. نامه وصول مجموعه دستورالعمل هایی را ارائه می دهد که اسناد مورد نیاز برای انتقال حق مالکیت کالا را مشخص می کند. اگرچه بانک ها به عنوان تسهیل کننده برای مشتریان خود عمل می کنند، با این حال در صورت عدم پرداخت، اسناد وصولی ها هیچگونه خدمات تأیید و یا حق مراجعه (به ضامن) را ارائه نمی کنند. اسناد وصولی به طور کلی ارزان تر از اعتبارات اسنادی هستند.

❖ حساب باز^۶

معامله با حساب باز، فروشی است که در آن کالا قبل از موعد پرداخت ارسال و تحویل داده می شود که در فروش بین المللی معمولاً در ۳۰، ۶۰ یا ۹۰ روز انجام می شود. بدیهی است که این یکی از سودمند ترین گزینه ها برای وارد کننده از نظر جریان نقدی و هزینه است، اما در نتیجه یکی از گزینه های با

^۱ Documentary Collections (D/C)

^۲ Remitting Bank

^۳ Collecting Bank

^۴ Documents Against Payment (D/P)

^۵ Documents Against Acceptance (D/A)

^۶ Open Account

ریسک بالا برای صادر کننده است. به دلیل رقابت شدید در بازارهای صادراتی، خریداران خارجی اغلب صادرکنندگان را برای شرایط حساب باز تحت فشار قرار می دهند، زیرا تمدید اعتبار خریدار توسط فروشنده در خارج از کشور رایج است. بنابراین، صادرکنندگانی که تمایلی به تمدید اعتبار ندارند ممکن است فروش خود را به رقباي خود واگذار کنند. صادرکنندگان می توانند شرایط حساب باز رقابتی را ارائه دهند، در حالی که خطر عدم پرداخت را با استفاده از یک یا چند تکنیک تأمین مالی تجاری مناسب، به میزان قابل توجهی کاهش دهند. هنگام ارائه شرایط حساب باز، صادر کننده می تواند با استفاده از بیمه اعتبار صادراتی از حمایت بیشتری برخوردار شود.

❖ امانی^۱

امانی در تجارت بین الملل نوعی از حساب باز است که در آن تنها پس از فروش کالا توسط توزیع کننده خارجی به مشتری نهایی، پرداخت به صادر کننده صورت می گیرد. تراکنش امانی بین المللی بر اساس توافق نامه ای است که در آن توزیع کننده خارجی کالاها را از صادر کننده ای دریافت می کند که مالکیت آن کالا را تا زمان فروش آنها حفظ می کند. واضح است که صادرات با روش امانی بسیار خطرناک است، زیرا هیچگونه پرداختی برای صادر کننده تضمین نمی شود و کالاهای آن در یک کشور خارجی در دست توزیع کننده یا نماینده مستقل قرار دارد. روش امانی به صادر کنندگان کمک می کند تا بر اساس در دسترس بودن بهتر و تحویل سریعتر کالا، در بازار رقابتی تر عمل نمایند. فروش با روش امانی همچنین می تواند به صادرکنندگان کمک کند تا هزینه های مستقیم ذخیره و مدیریت موجودی کالا را کاهش دهند. رمز موفقیت صادرات با این روش، مشارکت با یک توزیع کننده معتبر و قابل اعتماد خارجی یا ارائه دهنده پشتیبانی شخص ثالث است. برای این روش بیمه مناسب باید در نظر گرفته شود تا کالاهای ارسال شده در حمل و نقل یا در اختیار توزیع کننده خارجی و همچنین کاهش خطر عدم پرداخت پوشش داده شود.

¹ Consignment

فصل سوم

حمل و نقل بین المللی و اینکوترمز ۲۰۲۰

« تنها راهی که می توان از طریق آن صلح پایدار ایجاد کرد، احیای فعالیت اقتصادی و تجارت بین المللی در سطح جهان است. » جیمز فارستال^۱

مقدمه

جهانی شدن تولید و تجارت از ویژگیهای بارز عصر ماست. مقیاس فعالیت های اقتصادی به اندازه سرعت توسعه تکنولوژیکی چشمگیر است و امروزه هزینه های پایین تولید و بهره وری بالاتر به خلق ثروت بیشتر نسبت به گذشته کمک کرده است. بدون تردید، حمل و نقل جزء ضروری این فرایند است. این امر توزیع حیاتی را برای تولید فراهم می کند و مشاغل را مستقیماً به بازارهای جهانی متصل می کند. حمل و نقل عنصر کلیدی رشد اقتصادی و رقابت پذیری است. حمل و نقل را می توان قلب جهانی شدن نامید، در واقع اصطلاح جهانی شدن بدون توانایی جابجایی کالا و مردم در سراسر کره زمین بی معنی خواهد بود. فرصت های افراد و مشاغل برای بهره مندی از جهانی شدن با استفاده از شبکه های حمل و نقل کارآمد و مقرون به صرفه افزایش می یابد. بخش حمل و نقل رقابتی، پاسخگو و منظم تجارت را تسهیل می کند، اما ایجاد شرایط برای این امر چالش های سیاستی را ایجاد می کند که باید با آن مقابله کرد. در این فصل با اصطلاحات بین المللی حمل و نقل آشنا خواهید شد.

^۱ James Forrester

❖ اینکوترمز

اختلاف در شیوه‌های تجارت و تفسیر حقوقی بین تاجران کشورهای مختلف، نیاز به مجموعه‌ی مشترک قوانین دارد. برای جلوگیری از هر گونه سوء تفاهم و اختلافی در حمل و نقل بین‌المللی قوانین مشترکی باید توسط طرفین یک معامله رعایت شوند.

برای تسهیل تجارت بین‌المللی، اتاق بازرگانی بین‌المللی^۱ مجموعه‌ای از اصطلاحات اینکوترمز را منتشر کرد، که به طور رسمی با اصطلاحات بین‌المللی بازرگانی شناخته می‌شود. اینکوترمز که در سطح جهانی به رسمیت شناخته شده است، تعهدات خریداران و فروشندگان را روشن می‌کند و از سردرگمی در قراردادهای بازرگانی بین‌المللی جلوگیری می‌کند. دو طرف درگیر در تجارت داخلی و بین‌المللی معمولاً از این اصطلاحات برای کمک به درک یکدیگر و تبیین دقیق شرایط تجاری خود استفاده می‌کنند.

اینکوترمز^۲ یک کلمه مرکب است که از ترکیب سه کلمه انگلیسی به معنی اصطلاحات بین‌المللی بازرگانی^۳ تشکیل شده است و به صورت گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. اینکوترمز برای اولین بار در سال ۱۹۳۶ توسط اتاق بازرگانی بین‌المللی^۴ تهیه و تدوین شده است و نام آن اینکوترمز ۱۹۳۶ بود. از آن زمان، اینکوترمز به یک استاندارد قراردادی قابل قبول در سراسر جهان تبدیل شده است. این اصطلاحات برای تفکیک هزینه‌ها و مسئولیت‌ها بین فروشنده و خریدار استفاده می‌شود. آنها در هر دوره مجدداً به روز می‌شوند تا رویدادهای تازه تجارت بین‌المللی و تغییرات آن را پوشش دهند. این به روز رسانی‌ها تاکنون در سال‌های گذشته اجرا شده و آخرین نسخه آن مربوط به سال ۲۰۲۰ می‌باشد.

واژه بندی قراردادهای می‌تواند منشأ سردرگمی باشد به گونه‌ای که جامعه تجارت بین‌المللی برای حل این مشکل مجموعه‌ای از اصطلاحات رسمی را با معانی متداول ایجاد کرده است. اینکوترمز مسئولیت‌های خاصی را در معاملات تجاری بین‌المللی بر عهده دارد. آنها عمدتاً در زمینه‌های زیر اعمال می‌شوند:

^۱ International Chamber Of Commerce (ICC)

^۲ Incoterms

^۳ International Commercial Terms

^۴ International Chamber Of Commerce

فصل سوم: حمل و نقل بین المللی و اینکوترمز ۲۰۲۰ ۱۱۵

- **هزینه‌ها:** هزینه حمل و نقل در هر زمان از حمل و نقل بر عهده کیست؟ به عنوان مثال می توان هزینه بسته بندی، هزینه حمل و نقل بین المللی یا عوارض گمرکی را نام برد.
- **کنترل:** در طول حمل و نقل، در هر زمان معین، چه کسی مالک آن محموله است؟
- **مسئولیت:** در طول حمل و نقل، در هر زمان معین، چه کسی مسئول محموله است؟

هنگامی که شما یک قرارداد می نویسید، عاقلانه است که هر جا که می شود، از اینکوترمز استفاده کنید. از آنجا که معانی بسیار دقیقی دارند، به شما کمک می کنند که در توافقنامه های خود از زبان مبهم اجتناب کنید و خطر اختلاف نظر در مورد اینکه چه کسی باید چه کاری را انجام دهد را کاهش می دهد.

اینکوترمز به چهار گروه D-C-F-E با اصطلاحات وابسته به هر گروه تقسیم شده است که شامل ۱۱ اصطلاح اصلی و تعدادی اصطلاح ثانویه است که به خریداران و فروشندگان کمک می کند تا مفاد یک قرارداد را به شکلی واضح تر مطرح کنند. بنابراین، خطر تفسیر نادرست مفاد قرارداد به حداقل می رسد.

گروه E - تحویل کالا به خریدار در محل کار فروشنده

❖ تحویل کالا به خریدار در محل کار فروشنده^۱ (EXW)



شکل شماره ۲- تحویل کالا به خریدار در محل کار فروشنده

- روش حمل و نقل شامل هر نوع روش حمل و نقل (زمینی، هوایی، دریایی)، همچنین حمل و نقل چند حالتی (کانتینر) می شود.

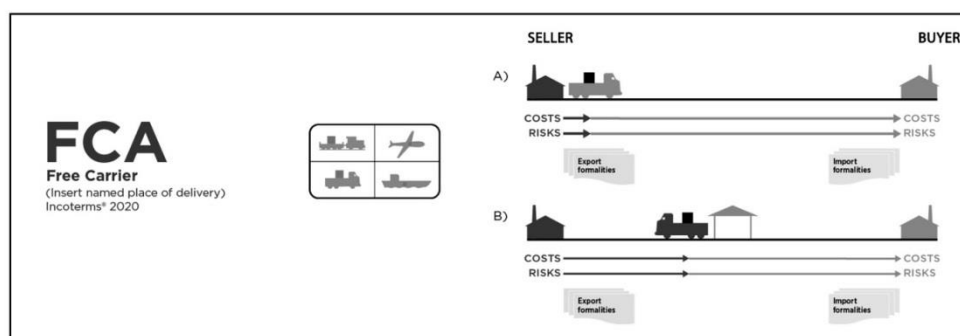
¹ Ex Works

- فروشنده کالا را در محل فروشنده یا در مکان دیگری (مانند محل کار، کارخانه، انبار و غیره) در اختیار خریدار قرار می دهد.
- مسئولیت کالا و ترخیص و بارگیری از محل تحویل تا مقصد با خریدار است.

گروه F - تحویل کالا به خریدار بدون پرداخت کرایه حمل در مبدا:

این گروه شامل اصطلاحاتی است که به موجب آن فروشنده، کالا را در محلی که خریدار تعیین کرده تحویل می دهد. مهم ترین روش های موجود در این گروه عبارت اند از:

❖ تحویل کالا در محل مقرر به حمل کننده^۱ (FCA)



شکل شماره ۳ - تحویل کالا در محل مقرر به حمل کننده

- روش حمل و نقل شامل هر نوع روش حمل و نقل (زمینی، هوایی، دریایی)، همچنین حمل و نقل چند حالتی (کانتینر) می شود.
- فروشنده مسئول تحویل محموله به شرکت حمل و نقل مشخص شده توسط خریدار است.
- پس از بارگیری مسئولیت از خریدار سلب می شود.

^۱ Free Carrier

فصل سوم: حمل و نقل بین المللی و اینکوترمز ۲۰۲۰ ک ۱۱۷

- فروشنده باید هرگونه تشریفات صادراتی را انجام دهد و خریدار هرگونه تشریفات وارداتی و در صورت نیاز تشریفات کشورهای مسیر را انجام می دهد.

❖ تحویل کالا در کنار کشتی^۱ (FAS)



شکل شماره ۴- تحویل کالا در کنار کشتی

- روش حمل و نقل شامل حمل دریایی یا آبراه‌های داخلی می‌باشد.
- فروشنده محموله را در کنار کشتی در بندر حمل و نقل نام برده شده، تحویل خریدار می‌دهد
- هنگام تحویل محموله مسئولیت آن نیز از فروشنده به خریدار منتقل می‌شود.
- فروشنده باید هرگونه تشریفات صادراتی را انجام دهد و خریدار هرگونه تشریفات وارداتی و در صورت نیاز تشریفات کشورهای مسیر را انجام می دهد.

تحویل کالا روی عرشه کشتی^۲ (FOB)



شکل شماره ۵- تحویل کالا روی عرشه کشتی

¹ Free Alongside Ship

² Free On Board

- روش حمل و نقل شامل حمل دریایی یا آبراه‌های داخلی می‌باشد.
- فروشنده محموله را بر روی کشتی در بندر حمل و نقل نام برده شده، تحویل خریدار می‌دهد.
- به محض اینکه محموله بر روی کشتی قرار می‌گیرد، مسئولیت آن از فروشنده به خریدار منتقل می‌شود.
- فروشنده باید هرگونه تشریفات صادراتی را انجام دهد و خریدار هرگونه تشریفات وارداتی و در صورت نیاز تشریفات کشورهای مسیر را انجام می‌دهد.

گروه C - تحویل کالا در مبدا به خریدار با پرداخت کرایه حمل:

این گروه شامل اصطلاحاتی است که به موجب آن فروشنده باید مخارج کرایه را تا مقصد پرداخت نماید، ولی خطر فقدان یا خسارت و هزینه های اضافی بر عهده خریدار است. در این روش نوعی تقسیم مسئولیت بین خریدار و فروشنده اعمال شده است.

❖ قیمت کالا و کرایه حمل تا بندر مقصد^۱ (CFR)



شکل شماره ۶- قیمت کالا و کرایه حمل تا بندر مقصد

- روش حمل و نقل شامل حمل دریایی یا آبراه‌های داخلی می‌باشد.
- فروشنده هزینه حمل و نقل، به بندر مقصد مشخص را پرداخت می‌کند. این هزینه شامل پرداخت عوارض گمرکی نمی‌شود.

^۱ Cost and Freight

فصل سوم: حمل و نقل بین المللی و اینکوترمز ۲۰۲۰ ۱۱۹

- به محض اینکه کالا در داخل کشتی قرار گرفت، مسئولیت آن از فروشنده به خریدار انتقال می یابد.
- فروشنده باید هرگونه تشریفات صادراتی را انجام دهد و خریدار هرگونه تشریفات وارداتی و در صورت نیاز تشریفات کشورهای مسیر را انجام می دهد.

❖ قیمت کالا، بیمه و کرایه حمل تا مقصد^۱ (CIF)



شکل شماره ۷- قیمت کالا، بیمه و کرایه حمل تا مقصد

- روش حمل و نقل شامل حمل دریایی یا آبراه‌های داخلی می‌باشد.
- فروشنده محموله را بر روی کشتی تحویل می دهد.
- فروشنده باید هزینه حمل و بیمه (حداقل پوشش مورد نیاز) برای جبران خطر از دست دادن یا آسیب رساندن به محموله در حین حمل و نقل را بپردازد. این هزینه شامل پرداخت عوارض گمرکی نمی‌شود.
- به محض اینکه کالا در داخل کشتی قرار گرفت، مسئولیت آن از فروشنده به خریدار انتقال می یابد.
- فروشنده باید هرگونه تشریفات صادراتی را انجام دهد و خریدار هرگونه تشریفات وارداتی و در صورت نیاز تشریفات کشورهای مسیر را انجام می دهد.

^۱ Cost, Insurance and Freight

❖ هزینه و کرایه حمل تا مقصد^۱ (CPT)



شکل شماره ۸- هزینه و کرایه حمل تا مقصد

- روش حمل و نقل: شامل هر نوع روش حمل و نقل (زمینی، هوایی، دریایی)، همچنین حمل و نقل چند حالتی (کانتینر) می‌شود.
- فروشنده کالا را در محل بارگیری اصلی (برای مثال در اسکله و کنار کشتی) به فروشنده تحویل می‌دهد.
- مسئولیت کالا هنگام تحویل در محل از فروشنده به خریدار منتقل می‌شود.
- مخارج حمل و نقل تا مقصد به عهده فروشنده است.
- فروشنده باید هرگونه تشریفات صادراتی را انجام دهد و خریدار هرگونه تشریفات وارداتی و در صورت نیاز تشریفات کشورهای مسیر را انجام می‌دهد.

❖ پرداخت کرایه حمل و بیمه کالا تا مقصد^۲ (CIP)



شکل شماره ۹- پرداخت کرایه حمل و بیمه کالا تا مقصد

^۱ Carriage Paid to

^۲ Carriage and Insurance Paid to

- روش حمل و نقل: شامل هر نوع روش حمل و نقل (زمینی، هوایی، دریایی)، همچنین حمل و نقل چند حالتی (کانتینر) می‌شود.
- فروشنده کالا را در محل تحویل مورد توافق به حامل تحویل می‌دهد.
- فروشنده هزینه بیمه و حمل و نقل به مقصد مشخص را می‌پردازد.
- مسئولیت کالا هنگام تحویل در محل از فروشنده به خریدار منتقل می‌شود.
- فروشنده باید هرگونه تشریفات صادراتی را انجام دهد و خریدار هرگونه تشریفات وارداتی و در صورت نیاز تشریفات کشورهای مسیر را انجام می‌دهد.

گروه D - تحویل کالا در مقصد:

شامل اصطلاحاتی است که به موجب آن فروشنده مسئول رساندن کالا به نقطه یا محل مورد توافق شده در مقصد است و فروشنده کلیه خطرات و هزینه‌ها را بر عهده می‌گیرد.

❖ تحویل و تخلیه کالا در مقصد^۱ (DPU)



شکل شماره ۱۰- تحویل و تخلیه کالا در مقصد

- روش حمل و نقل شامل هر نوع روش حمل و نقل (زمینی، هوایی، دریایی)، همچنین حمل و نقل چند حالتی (کانتینر) می‌شود.

^۱ Delivered at Place on Loaded

- فروشنده کالا را پس از حمل و نقل اصلی به محل مورد توافق در نقطه معین در مقصد تخلیه می‌کند و در محل مورد نظر در اختیار خریدار قرار می‌دهد.
- فروشنده در واقع تمام هزینه و ریسک کالا تا رساندن آن به محل مشخص شده و تخلیه کالا در نقطه معین در محل را بر عهده می‌گیرد.
- فروشنده کالا را از گمرک کشور خود ترخیص صادراتی می‌نماید و تمام ریسک و هزینه صادرات را متقبل می‌شود، اما هیچگونه تعهدی بابت ترخیص وارداتی، پرداخت حقوق ورودی و دیگر هزینه‌های کشورهای خریدار ندارد.

❖ تحویل کالا در محل مقرر در مقصد^۱ (DAP)



شکل شماره ۱۱- تحویل کالا در محل مقرر در مقصد

- روش حمل و نقل شامل هر نوع روش حمل و نقل (زمینی، هوایی، دریایی)، همچنین حمل و نقل چند حالته (کانتینر) می‌شود.
- فروشنده وقتی کالا را به خریدار تحویل می‌دهد که در وسیله نقلیه وارد شده در مقصد نام برد شده، معمولاً محل خریدار، آماده تخلیه باشد.
- تا زمانی که کالاها از وسایل حمل و نقل در مقصد نهایی تخلیه نشده‌اند، مسئولیت آن با فروشنده است.

¹ Delivered at Place

فصل سوم: حمل و نقل بین المللی و اینکوترمز ۲۰۲۰ ۱۲۳

- فروشنده کالا را از گمرک کشور خود ترخیص صادراتی می نماید و تمام ریسک و هزینه صادرات را متقبل می شود، اما هیچگونه تعهدی بابت ترخیص وارداتی، پرداخت حقوق ورودی و دیگر هزینه های کشور خریدار ندارد.

❖ تحویل کالا در محل مقرر در مقصد با ترخیص و پرداخت حقوق گمرکی^۱ (DDP)



شکل شماره ۱۲- تحویل کالا در محل مقرر در مقصد با ترخیص و پرداخت حقوق گمرکی

- روش حمل و نقل شامل هر نوع روش حمل و نقل (زمینی، هوایی، دریایی)، همچنین حمل و نقل چند حالتی (کانتینر) می شود.
- فروشنده وقتی کالا را به خریدار تحویل می دهد که در وسیله نقلیه وارد شده در مقصد نام برده شده، معمولاً محل خریدار، آماده تخلیه باشد.
- تا زمانی که کالاها از وسایل حمل و نقل در مقصد نهایی تخلیه نشده اند، مسئولیت آن با فروشنده است.
- فروشنده کالا را از گمرک کشور خود ترخیص صادراتی می نماید و تمام ریسک و هزینه صادرات را متقبل می شود، و همچنین نسبت به ترخیص وارداتی، پرداخت حقوق ورودی و دیگر هزینه های کشور خریدار نیز متعهد می شود.

¹ Delivered Duty paid

فصل چهارم

انواع بیمه نامه های واردات و صادرات

« آینده غیر قابل پیش بینی نیست، آینده دقیقاً نتیجه انتخاب‌های ماست. » گارت بروکس¹

مقدمه

چرا بیمه تجارت بین‌المللی مهم است. زیرا این یک فعالیت اقتصادی بین دو کشور است. در تجارت بین‌المللی، بیمه به مشاغل این امکان را می‌دهد تا با محافظت از آنها در برابر ورشکستگی و بی‌ثباتی، ریسک را کاهش دهند. این موارد ممکن است در تجارت خارجی رخ دهد. انواع مختلفی از بیمه وجود دارد که می‌تواند شرکت‌ها را در برابر مسائل خاص محافظت کند. بیمه وسیله جبران خسارت اقتصادی است و نقش مهمی در تجارت بین‌المللی ایفا می‌کند. به منظور حمایت از توسعه تجارت خارجی و انجام عملیات تجارت خارجی بهتر، روشن شدن بیشتر وضعیت و نقش بیمه در تجارت بین‌المللی مهم است. اول از همه، بیمه می‌تواند توسعه عادی تجارت خارجی را ارتقا دهد، ثانیاً، تجمع وجوه ارزی می‌تواند از توسعه اقتصادی کشور پشتیبانی کند، علاوه بر این، بیمه به نفع بخش تجارت خارجی برای انجام تجارت است. بدین منظور در این فصل با انواع بیمه نامه های تجارت بین‌المللی آشنا خواهید شد.

¹ Garth Brooks

❖ بیمه واردات/صادرات

هدف از تجارت، تجارت اقلام با سود است و این ممکن است در صورت گم شدن یا سرقت کالاهای تجاری قبل از رسیدن به مقصد امکان پذیر نباشد. متأسفانه، تجار تازه کار اغلب این نیاز اساسی را فراموش می کنند و مجبور می شوند بهای آن را بپردازند. وقتی از بیمه بار برای حمل و نقل یا صادرات استفاده نمی کنید، در واقع خود را برای فاجعه آماده می کنید.

❖ دلایل بیمه صادرات/واردات کالا

حتی اگر بسیاری از معامله گران هزینه بیمه واردات را گران بدانند، حوزه تجارت صادرات واردات با مسائل خاصی روبرو است که هیچ حوزه دیگری با آن روبرو نیست و این باعث می شود که یک نوع پوشش مناسب برای کاهش ضرر اجتناب ناپذیر شود:

۱. بندهای با مسئولیت محدود

خدمات ترابری که خدمات حمل و نقل هوایی و اقیانوسی را انجام می دهند، محموله شما را زمانی که در حال حمل است تحت پوشش قرار نمی دهند. در درجه اول، آن‌ها بلایای طبیعی و خسارات عام و مشترک را پوشش نمی دهند. علاوه بر این، برای مواردی که واقعاً پوشش دهند، آن‌ها مسئولیت محدودی دارند به این معنی که حتی اگر قرار باشد در صورت وقوع اتفاق مبلغی دریافت کنید، ارزش کامل محموله خود را دریافت نخواهید کرد. این بدان معناست که اگر می خواهید در صورت خسارت دیدن از پوشش کامل بهره مند شوید، دریافت پوشش بیمه ای برای محموله صادراتی شما بسیار ارزان تر و راحت تر خواهد بود.

۲. الزامات اجباری

در برخی موارد، به عنوان مثال حمل و نقل CIF، یکی از شرایط قانونی برای شما به عنوان فروشنده این است که بیمه نامه صادرات برای محموله تهیه کنید تا از منافع خریدار و همچنین بانک او محافظت کنید. این بدان معناست که اگر تحت چنین قراردادی فعالیت می کنید، عدم اتخاذ این بیمه، نقض بزرگ خواهد بود که ممکن است منجر به نبرد حقوقی یا حتی از دست

فصل چهارم: انواع بیمه نامه های واردات و صادرات ۱۲۷

دادن معامله خاص و همچنین مشتری برای همیشه شود. توجه داشته باشید که هزینه و ریسک CIF به محض بارگیری کالا در کشتی یا پرواز به خریدار منتقل می شود و هرگونه تخطی از شرایط آن، خطر را به عنوان تامین کننده به شما برمی گرداند.

۳. کاهش احتمال خسارت

این مورد به دو صورت کار می کند، در صورتی که شما به عنوان صادرکننده بیمه حمل و نقل صادراتی را پرداخت نکرده اید، یا به عنوان وارد کننده پولی در مقابل کالا به شما پرداخت نشده است، هزینه کالاها به صورت جزئی یا کامل با شما است، اما بیمه نشده اند که در صورت وارد آمدن نوعی خسارت یا ضرر به کالا، بدون شک متحمل ضرر مالی عمده خواهید شد.

۴. کنترل اضافی

در حالی که صادرکننده یک محموله ممکن است ادعا کند که بیمه محموله وارداتی گرفته شده و هزینه آن پرداخت شده است، با این حال بهترین راه برای کنترل کامل این موضوع بهتر است که شخصاً این کار را انجام دهید. این تنها راهی است که می توان اطمینان حاصل کرد که ارزش گذاری کالا به درستی انجام می شود و شرایط بیمه در واقع قابل اجرا است.

۵. خسارات عام و مشترک

سرعت آزادسازی کالا برای شما با خسارات عام و مشترک ممکن است به این بستگی داشته باشد که شما بیمه دریایی برای کالاهای صادراتی گرفته باشید. شرط خسارات عام و مشترک تصریح می کند که در صورت از دست دادن یا خسارت، دو طرف معامله ضرر را به طور مساوی تقسیم می کنند. استفاده از این نوع بیمه به این معناست که شرکت بیمه شما این ضرر را متحمل می شود و رهاسازی سریع کالاهای شما را تضمین می کند.

❖ انواع بیمه حمل و نقل صادرات/واردات

با توجه به این نکات، در واقع بسیار مهم است که شما یک بیمه نامه برای محموله واردات/صادرات خود تهیه کنید. اما چه نوع پوشش های بیمه ای برای ارائه این مزایا وجود دارد؟ در این قسمت نگاهی به چند گزینه اصلی می اندازیم:

۱. بیمه اعتبار صادراتی^۱

این بیمه در صورتی که مشتری خارجی شما نتواند هزینه کالا را پرداخت کند از شما محافظت می‌کند. این گزینه مهمی است اگر به هر دلیلی خریدار نتواند به طرف قرارداد خود احترام بگذارد. صرف نظر از مزایای بی حد و حصر تجارت بین المللی نسبت به سایر انواع تجارت موجود، این امر مانع از ورود معامله گران جدید به این حوزه می شود. بنابراین، این سیاست بسیار محبوب، این اطمینان را به شما می دهد که مجبور نیستید به دلیل ترس از شکست، از منافی که از این نوع تجارت حاصل می شود، صرف نظر کنید.

این پوشش به شما این امکان را می دهد تا با ارائه اطلاعاتی در مورد سوابق اعتباری خریدار و گزارش کلی سابقه مالی، از وضعیت خطرناک جلوگیری کنید. بنابراین بیمه گر متعهد می‌شود که خریدار را مناسب دانسته و توانایی او را برای پرداخت تأیید کند. در موارد نادری که معامله ناموفق باشد، بیمه گذار بین ۸۰ تا ۹۰ درصد از کل مبلغ بدهی را در صورت خسارت پرداخت می کند.

۲. بیمه دریایی^۲

برخلاف مفهوم این نام، بیمه دریایی برای کالاهای صادراتی تنها به محموله هایی که از طریق دریا حمل می شوند محدود نمی شود. این بیمه کالاها را از لحظه ای که تامین کننده را ترک می کنند تا جایی که به خریدار تحویل داده می شود، تحت پوشش قرار می دهد. اتفاقات بسیاری ممکن است در این مسیر رخ دهد. این بهترین شکل بیمه حمل و نقل برای پوشش تمام این پایانه ها و اطمینان از تحویل ایمن کالا به مشتری است.

¹ Export Credit Insurance

² Marine Insurance

۳. بیمه ریسک سیاسی^۱

این نوع پوشش بیمه ای بسیار مهم برای معامله گران با اقتصادهای نوظهور است. این کشورها معمولاً مستعد مداخله مقامات دولتی هستند که می توانند منجر به توقیف کالا یا عدم پرداخت هزینه آنها شود. چنین دولتهایی به طور ناخواسته قوانینی را تصویب می کنند که ممکن است منجر به مسدود شدن کانال های عادی انتقال پول به خارج از کشور یا حتی مصادره دارایی های تجاری شود.

این بیمه خطرات ناشی از بی ثباتی سیاسی به عنوان مثال جنگ، ناآرامی ها یا شورش هایی که ممکن است منجر به ضرر یا خسارت شود، را پوشش می دهد. همچنین شامل عوامل اجتناب ناپذیری می شود که ممکن است تقاضای شما برای تجارت در داخل کشور را باطل کند، به عنوان مثال لغو مجوز تجارت شما، تبعیض مستقیم خارجی که به نفع نهادهای محلی عمل می کند و مابقی قراردادهای را نقض می کند یا قراردادهای دولتی که در زمان بروز ناآرامی های سیاسی مورد توجه قرار نمی گیرد.

بیمه نامه ریسک سیاسی بسیار مهم است زیرا این اقتصادهای در حال ظهور مناسب ترین بازارها برای تجارت هستند، در حالی که تجار به دلیل خطرات ذاتی مرتبط با آنها از این بازارها دوری می کنند. این نوع بیمه در این زمینه بسیار کارا است.

¹ Political Risk Insurance

۴. مسئولیت بین المللی محصول^۱

وقتی کالاهایی که به مقصد تجاری خود ارسال می کنید با الزامات قانونی محلی مطابقت نداشته باشد یا در واقع معیوب باشد، چه اتفاقی می افتد؟ شما یا متحمل ضرر می شوید یا سرمایه خود را از طریق بیمه مسئولیت محصول بین المللی بازیابی می کنید. با این حال، این پوشش برای معامله گران که به سادگی در انجام تکالیف خود کوتاهی کرده اند و در شرایط سختی قرار گرفته اند اعمال نمی شود. این بیمه فقط زمانی قابل استفاده است که تمام دقت خود را انجام داده و معامله ای را با اطلاعات آغاز کرده باشید، اما در جایی از راه برخی جزئیات سیاست اصلاح شده باشد و اکنون کالاهای شما دیگر نتوانند در کشور مقصد پذیرفته شوند.

۵. بیمه تبدیل ارز^۲

یکی از عوامل اصلی که گاهی منجر به ضررهای زیادی برای معامله گران بین المللی می شود، از دست دادن تبدیل ارز است. شرایطی که در زمان معامله برقرار بود ممکن است کاملاً تغییر کند و شما را در اوج ناامیدی قرار دهد. این نوع بیمه زیان هایی که ممکن است ناشی از تأثیر منفی تحركات ارزی باشد، را کاهش می یابد. داشتن این بیمه بسیار ضروری است زیرا هیچ راهی برای پیش بینی عملکرد ارز در آینده وجود ندارد و کوچکترین محرکی می تواند منجر به یک تغییر بزرگ و غیر منتظره شود که ضرر هنگفتی را برای یک معامله گر بین المللی به همراه دارد.

¹ International Product Liability

² Currency Conversion Insurance

فصل پنجم

ضمانت نامه های بانکی در تجارت بین المللی

« در جایی که اعتماد با اطمینان وجود نداشته باشد، شجاعت زیادی وجود نخواهد داشت». اورسون سوئت ماردن¹

مقدمه

وقتی صحبت از تجارت کالاهای تجاری می شود، همیشه سطح خاصی از ریسک و اعتماد وجود دارد. چه خریدار باشید یا فروشنده، هنگام معاملات بین المللی ممکن است در معرض برخی خطرات قرار بگیرید. برخورد با شرکای تجاری در سایر کشورها اغلب خطرات بیشتری را نسبت به برخورد با شرکای کشور خود به همراه دارد. با توجه به فاصله جغرافیایی و شرایط مختلف در کشور خارجی، ارزیابی شریک تجاری و محیط آن اغلب دشوار است و اعتبار اطلاعات آن ناکافی است. در چنین مواردی، ضمانت نامه بانکی نقش مهمی را ایفا می کند. این ضمانت نامه ها می توانند شما را در برابر خطرات احتمالی مصون نگه دارند. لذا در این فصل با انواع ضمانت نامه های بانکی در تجارت بین المللی آشنا خواهید شد.

¹ Orison Swett Marden

در ذیل به انواع ضمانت نامه های بانکی در تجارت بین المللی پرداخته شده است.

❖ ضمانت شرکت در مناقصه یا مزایده^۱

وقتی وارد کننده / خریدار در چارچوب مناقصات بین المللی مناقصه ای برگزار می کند، ضمانت نامه شرکت در مناقصه مورد نیاز خواهد بود. برای اینکه اطمینان حاصل شود که پیشنهاد دهنده ای که در نهایت پروژه به او واگذار می شود، در واقع قرار داد را امضا خواهد کرد، وارد کننده/ خریدار از پیشنهاد دهندگان قیمت می خواهد که ضمانت نامه شرکت در مناقصه ای ارائه دهند که مبلغ آن معادل تقریباً ۱ تا ۵ درصد از ارزش قرارداد باشد.

اگر داوطلبی برنده مناقصه شود اما به هر دلیلی پیشنهاد خود را پس بگیرد، وارد کننده/ خریدار خارجی قادر به مطالبه وثیقه پیشنهادی به عنوان جبران خسارتی است که در نتیجه چنین کناره گیری متحمل شده است. عواید این ضمانت نامه می تواند برای انجام یک دور جدید مناقصه یا ارزیابی پیشنهادات دیگر استفاده شود.

❖ ضمانت پیش پرداخت^۲

هنگام صادرات تجهیزات صنعتی و سایر کالاهای سرمایه ای و در مورد قراردادهای خدمات، معمولاً از خریدار پیش پرداخت خواسته می شود. ضمانت پیش پرداخت به نفع خریدار به عنوان ضامن بازپرداخت پیش پرداخت خرید است و در صورتی که فروشنده تعهدات تحویل قراردادی یا خدمات خود را مطابق با قرارداد اساسی انجام ندهد؛ به خریدار پرداخت می شود. مبلغ ضمانت معمولاً برابر با پیش پرداخت است که خود به طور کلی حدود ۱۵ تا ۳۰ درصد است، اما در برخی موارد ۱۰۰ درصد ارزش قرارداد (پرداخت کامل ضمانت) است.

¹ Tender guarantee/Bid bond

² Advance payment guarantee

فصل پنجم: ضمانت نامه های بانکی در تجارت بین المللی ۱۳۳

اعتبار ضمانت بر اساس مدت زمانی است که به طور موقت برای تحویل کالا یا خدمات مورد نیاز است. اگر نمی توان تاریخ دقیقی را تعیین کرد، و اگر ضمانت نامه مورد نظر ضمانت مستقیم است که صراحتاً مشمول قوانین خارجی نیست، توصیه می کنیم یک بند را اضافه کنید تا ضمانت به طور خودکار پس از وقوع برخی شرایط منقضی شود، شرایطی مانند ارائه کپی اسناد و فاکتورهای حمل و نقل یا گواهی پذیرش صادر شده توسط خریدار به بانک ضمانت کننده.

اگر چندین تحویل در چند مرحله صورت می گیرد، منطقی است که در متن ضمانت بند کاهش درج شود، که بر اساس آن پیش شرط های کاهش مبلغ ضمانت دقیقاً پیش بینی شده باشد (به عنوان مثال، ارائه نسخه ای از اسناد و فاکتورهای حمل و نقل، یا تاریخ های تقویم مربوط به مراحل مهم)، زیرا بانک تنها در صورتی این کاهش را متقبل می شود که پیش شرط های کاهش بدون قید و شرط محقق شده باشد.

در بسیاری از موارد، ضمانت پیش پرداخت با توجه به بندهای آن شامل پیش پرداخت به علاوه سود برای دوره زمانی از زمان اعتبار پیش پرداخت تا زمان بازپرداخت آن در صورت مطالبه تحت ضمانت می شود. در این صورت، نرخ بهره قابل اجرا نیز باید در متن ضمانت قید شود.

❖ ضمانت تحویل^۱

ضمانت های تحویل برای خریدار تضمین می کند که فروشنده تعهدات تحویل قراردادی خود را به طور کامل و به موقع انجام دهد. این نوع ضمانت در درجه اول برای معاملات تحویل بلند مدت مورد نیاز هستند. در صورت تأخیر یا ناقص بودن تحویل، خریدار می تواند وجه تحت ضمانت را مطالبه کند و درآمد حاصل را به عنوان جبران خسارت وارده به کار گیرد.

مبلغ ضمانت معمولاً ده درصد ارزش قرارداد است. اعتبار ضمانت بر اساس مدت زمانی است که انتظار می رود تحویل به طول انجامد. اگر چندین تحویل در چند مرحله صورت می گیرد، منطقی است که در

¹ Delivery guarantee

متن ضمانت بند کاهش درج شود، که بر اساس آن پیش شرط های کاهش مبلغ ضمانت دقیقاً پیش بینی شده باشد (به عنوان مثال، ارائه نسخه ای از اسناد و فاکتورهای حمل و نقل، یا تاریخ های تقویم مربوط به مراحل مهم). در برخی کشورها از ضمانت تحویل استفاده نمی شود. در عوض، از ضمانت نامه حسن انجام کار استفاده می شود.

❖ ضمانت تضمین کالا/عملکرد^۱

دو نوع ضمانت عملکرد وجود دارد: نوع اول تعهدات گارانتی را تضمین می کند، به این معنی که شرایط مربوط به کیفیت کالا و یا عملکرد مناسب سیستم های ماشین آلات است. این ضمانت ها به وارد کننده اجازه می دهد اگر صادر کننده تعهدات ضمانت نامه قراردادی خود را انجام ندهد، درخواست پرداخت کند. نوع دوم، که گاهی اوقات «تضمین عملکرد برای تضمین اجرای قرارداد» نامیده می شود، برای اطمینان از رعایت همه تعهدات قراردادی، معمولاً هم از نظر تحویل و خدمات و هم تعهدات ضمانت است.

ضمانت نامه های عملکرد معمولاً به میزان ۵ تا ۱۰ درصد ارزش قرارداد صادر می شود. آنها معمولاً دارای اعتبار بیشتری نسبت به ضمانت پیش پرداخت و ضمانت تحویل هستند، زیرا تعهداتی مانند ضمانت نامه های فنی را که فراتر از تاریخ تحویل است را تحت پوشش قرار می دهند.

❖ ضمانت پرداخت^۲

تضمین پرداخت، مطالبه فروشنده (صادرکننده) مبنی بر پرداخت مبلغ فروش توسط خریدار را تضمین می کند. میزان ضمانت نامه معمولاً معادل ارزش کالا یا خدمات ارائه شده است. اعتبار ضمانت شامل یک دوره زمانی مناسب پس از سررسید مبلغ فروش یا اقساط فروش است که به ذینفعان زمان کافی برای پرداخت مطالبات تحت ضمانت در مدت زمان مجاز برای این منظور را می دهد.

¹ Guarantees for warranty obligations/performance guarantee

² Payment guarantee

❖ اعتبار اسنادی تضمینی^۱

از نظر ساختار ، «اعتبار اسنادی تضمینی» شبیه اعتبار اسنادی است، اما عملکرد اصلی آن تضمین است. این نوع ضمانت در درجه اول در آمریکا و آسیا استفاده می شود، زیرا همه بانک های این مناطق طبق قانون مجاز به صدور ضمانت نامه بانکی نیستند.

تحت اعتبار اسنادی تضمینی، پرداخت در صورت درخواست اولیه ذینفع با ارائه اظهارنامه کتبی او مبنی بر عدم انجام تعهد خاص (بازپرداخت وام، پرداخت قیمت فروش و غیره) و با ارائه برات ارزی صادر شده توسط ذینفع در بانک گشایش کننده اعتبار انجام می شود، که به طور سنتی به عنوان «تقاضای پرداخت^۲» عمل می کند، به این معنا که از آن به عنوان ابزار پرداخت استفاده نمی شود. شرایط اعتبار اسنادی تضمینی همچنین ممکن است مستلزم ارائه سایر اسناد به عنوان پیش شرط پرداخت باشد. بنابر توافق، اعتبارات اسنادی تضمینی عموماً براساس اعتبارات اسنادی اتاق بازرگانی بین المللی است (در حال حاضر: UCP 600 ، تجدید نظر ۲۰۰۷).

^۱ Standby Letter of Credit

^۲ Demand for payment

فصل ششم

حل اختلافات در تجارت بین المللی

«یک اونس میانجی گری به ارزش یک پوند داوری و یک تن دادخواهی است!» جوزف گریبنام¹

مقدمه

انجام معاملات اقتصادی خارجی بدون اجرای توافقنامه غیرممکن است. از آنجا که طرفین توافق نامه حامل فرهنگ های مختلف هستند، می توانند درک متفاوتی از فرایندهای تجاری داشته باشند. به همین دلیل، اغلب درگیری ها و اختلافات بوجود می آید. هنگامی که اختلافات در تجارت بین المللی بوجود می آید، می توان آنها را با احکام لازم الاجرا بر اساس موافقت نامه های تجاری یا سرمایه گذاری بین المللی حل و فصل کرد. تأمین جبران سریع، ارزان و قابل اجرا برای توسعه تجارت بین المللی حیاتی است. در تغییر چشم انداز حل اختلافات تجاری بین المللی، استفاده ترکیبی از میانجیگری و داوری به عنوان یک رویکرد حل اختلاف ظاهر شده است که این مزایا را ارائه می دهد. لذا در این فصل به هر دو موضوع میانجیگری و داوری در تجارت بین المللی پرداخته شده است.

¹ Joseph Grynbaum

❖ میانجی‌گری^۱

میانجی‌گری مرتبط با دادگاه یا نمایندگی

میانجی‌گری روشی برای حل اختلاف است، که این روش برای حل اختلاف به یک تصمیم‌گیرنده شخص ثالث بی طرف، معروف به واسطه، متکی است. اگرچه مقررات در هر کشوری متفاوت است، با این حال واسطه شخصی است که در زمینه حل تعارض آموزش دیده است، اگرچه اغلب او در زمینه موضوعی که مورد اختلاف است تخصص خاصی ندارد. میانجی‌گری شکل دیگری از حل اختلاف جایگزین است. معمولاً در حل اختلافات از این روش استفاده می‌شود، زیرا می‌تواند به طرفین مخالف کمک کند تا درگیر روش‌های زمان‌بر و هزینه‌بر مسیر دادرسی قضایی نشوند. دادگاه‌ها معمولاً به شاکی یا طرف دعوی و به مدافع یا متهم پیشنهاد می‌کنند، قبل از رسیدگی به دادرسی، از شیوه میانجی‌گری استفاده کنند. این توصیه به ویژه برای مسائلی که در دادگاه‌های دعاوی کوچک بررسی می‌شود، صادق است. جایی که قضات سعی در حل و فصل اختلافات دارند. همه واسطه‌ها با سیستم‌های دادگاه عمومی ارتباط ندارند. بسیاری از خدمات میانجی‌گری از طریق آژانس و به شکل خصوصی وجود دارد که طرفین اختلاف می‌توانند برای حل اختلافات خود آن‌ها را استخدام کنند. اتحادیه وکلای دادگستری آمریکا پیشنهاد می‌کند که علاوه بر دوره‌های آموزشی، یکی از بهترین راه‌ها برای شروع یک کار خصوصی میانجی‌گری، داوطلب شدن به عنوان واسطه باشد. تحقیقات نشان داده است که تجربه عامل مهمی برای واسطه‌هایی است که به دنبال پرورش حساسیت و مهارت‌های حل تعارض خود هستند.

پولی که بنگاه‌های تجاری از طریق میانجی‌گری می‌توانند پس انداز کنند، بسیار قابل توجه است. برای مثال، شرکت انرژی شورون^۲ یک برنامه میانجی‌گری داخلی را اجرا کرد. در یک نمونه حل اختلاف با استفاده از این برنامه مداخله داخلی ۲۵۰,۰۰۰ دلار هزینه داشت که بسیار کمتر از ۷۰۰,۰۰۰ دلاری بود که تخمین زده می‌شد با استفاده از خدمات حقوقی خارج از شرکت متحمل شوند. حتی قابل توجه‌تر از آن، مبلغی است که با مراجعه نکردن به دادگاه پس انداز کرده است، که هزینه تقریبی آن ۲.۵ میلیون دلار است. میانجی‌گری با تمرکز بر راه حل‌ها از سایر روش‌ها متمایز می‌شود. به جای تمرکز بر کشفیات،

^۱ Mediation

^۲ Chevron

شهادت‌ها و شاهدان متخصص برای ارزیابی آنچه در گذشته اتفاق افتاده است، آینده نگر است. تمرکز واسطه‌ها بر کشف راه‌های حل اختلاف به گونه‌ای است که هر دو طرف راضی باشند.

دیگر مزایای میانجی‌گری

- **محرم‌انگی.** از آنجا که رسیدگی‌های قضایی به پرونده به یک مساله عمومی تبدیل می‌شود، برای حفظ محرم‌انگی استفاده از میانجی‌گری می‌تواند سودمند باشد.
- **خلاقیت.** واسطه‌ها آموزش دیده‌اند تا برای حل اختلافات راه حل بیابند. آن‌ها ممکن است با استفاده از تفکر خارج از چهارچوب به راه‌هایی برسند که طرفین به آن بی‌توجه بوده‌اند. از آنجا که طرفین مخالف ممکن است از نظر احساسی با یکدیگر درگیری داشته باشند، احتمالاً نتوانند راه‌های دیگر را در نظر بگیرند. علاوه بر این، یک واسطه ماهر ممکن است بتواند تفاوت‌های فرهنگی بین طرفین را که بر توانایی آن‌ها برای دستیابی به سازش تأثیر می‌گذارد، تشخیص دهد و بنابراین از این آگاهی برای ایجاد یک راه حل جدید استفاده کند.
- **کنترل.** وقتی پرونده‌ای به دادگاه می‌رود، هر دو طرف به میزان خاصی کنترل خود بر نتیجه را واگذار می‌کنند. قاضی ممکن است راه حلی ارائه دهد که هیچ یک از طرفین طرفدار آن نباشند. در مقابل، میانجی‌گری به طرفین اختلاف فرصت می‌دهد تا قبل از واگذاری کنترل به نیروهای خارجی، با شرایط مد نظر خود به تفاهم برسند.

نقش واسطه

واسطه‌های موفق تلاش می‌کنند تا بلافاصله با طرفین اختلاف روابط شخصی ایجاد کنند. آن‌ها معمولاً زمان کوتاهی برای ایجاد تعامل با طرفین دارند تا بتوانند خود را به عنوان یک مشاور قابل اعتماد نشان دهند. در برنامه دانشکده حقوق دانشگاه هاروارد در مورد مذاکره، که توسط پیتر آدلر^۱ صورت گرفت، شرکت‌کنندگان در میانجی‌گری این موارد را در مورد واسطه به خوبی به یاد داشتند: «باز کردن در اتاق، درست کردن قهوه، معرفی همه». این موارد مطرح شده بر لزوم ایفای نقشی فراتر از وظایف اداری توسط واسطه تأکید می‌کند. مهارت‌های حل تعارض واسطه در هدایت طرفین به سوی حل مساله، بسیار مهم است.

^۱ Peter Adler

مراحل میانجی‌گری

اگرچه میانجی‌گری به اندازه دادگاه رسمی نیست، با این حال شامل شش مرحله زیر است:

- **بیانیه افتتاحیه واسطه:** طی بیانیه اول، واسطه خود را معرفی می‌کند و اهداف میانجی‌گری را توضیح می‌دهد.
- **اظهارات اولیه شاکی و متهم:** به هر دو طرف این فرصت داده می‌شود که بدون وقفه صحبت کنند. طی این بیانیه آغازین، به هر دو طرف این فرصت داده می‌شود که ماهیت اختلاف و راه حل مورد نظر خود را شرح دهند.
- **گفتگوی مشترک:** واسطه سعی خواهد کرد که طرفین مخالف را به گفتگو با یکدیگر ترغیب کند و بحث را به سوی راه حلی دوستانه هدایت کند. این بخش از فرآیند میانجی‌گری معمولاً مشخص می‌کند که کدام مسائل باید حل شوند و در همین بخش راه‌های رسیدگی به این مسائل بررسی می‌شود.
- **جلسات خصوصی:** در این مرحله، هر یک از طرفین می‌توانند با واسطه ملاقات و صحبت خصوصی داشته باشند. به طور معمول، واسطه از این زمان استفاده می‌کند تا بفهمد برای هر یک از طرفین چه چیزهایی مهم‌تر است، و با هم فکری به روش‌هایی برای یافتن راه حل دست یابند. واسطه ممکن است از طرفین بخواهد تا واکنش‌های احساسی خود را برای دستیابی به توافق کنار بگذارند.
- **مذاکره مشترک:** پس از جلسات خصوصی، طرفین دوباره در یک اتاق جمع می‌شوند و واسطه هر بینش تازه‌ای که بدست آورده است را برای هدایت آن‌ها به سوی توافق ارائه می‌دهد.
- **نتیجه:** در این مرحله نهایی یا توافق حاصل می‌شود، یا مشخص می‌شود که طرفین نمی‌توانند به توافق برسند. در هر صورت، واسطه مواضع هر یک از طرفین را بررسی می‌کند و از آن‌ها می‌پرسد که آیا مایل به دیدار مجدد هستند یا می‌خواهند گزینه‌های افراطی‌تر، مانند انتقال اختلاف به دادگاه را دنبال کنند.

مسائل اخلاقی

هم طرفین اختلاف و هم کسانی که تلاش می‌کنند حل اختلافات را تسهیل کنند، یعنی واسطه‌ها و وکلای دادگستری، باید در مواجهه با مسائل اخلاقی بی‌شمار، با دقت برخورد کنند. برای مثال هنگام تصمیم‌گیری در مورد اینکه آیا تمام حقیقت موجود را در میان بگذارند یا اینکه فقط قسمتی از آن را مطرح کنند. این تعارض ریشه‌ای تاریخی دارد و اغلب در نظریه‌های اخلاقی نتیجه‌گرایان و وظیفه‌گرایان مورد توجه قرار گرفته است. اخلاق نتیجه‌گرا^۱، که گاهی اوقات به عنوان اخلاق موقعیتی شناخته می‌شود، روشی برای بررسی تصمیمات دشوار با در نظر گرفتن پیامدهای آن است. کسی که در میانجی‌گری یا داوری از اخلاق نتیجه‌گرا پیروی می‌کند، تأثیر تصمیم خود را بر طرفین با توجه به شرایط منحصر به فرد آن‌ها در نظر می‌گیرد. در مقابل، در اخلاق وظیفه‌گرا^۲ تصمیمات بر اساس درست یا نادرست بودن عمل و صرف نظر از پیامدهای آن، گرفته می‌شود.

موقعیتی را تصور کنید که در آن یک حسابدار حرفه‌ای از دیدگاه اخلاقی نتیجه‌گرا برخوردار است و معتقد است که سناریوهای خاصی وجود دارد که در آن‌ها افشای تنها بخشی از حقیقت اقدامی ستودنی است. به عنوان مثال، در صورت گفتگو با حسابدار در مورد نحوه انجام تراکنش‌های حساب بازنشستگی شرکت، او ممکن است از بازگو کردن بخشی از اطلاعات امتناع کند، زیرا می‌ترسد این امر صلاحیت بازنشستگان برای حفظ مزایای کامل بازنشستگی آن‌ها را تحت‌الشعاع قرار دهد. در این مورد، حسابدار از منطق «هدف وسیله را توجیه می‌کند» استفاده می‌کند، زیرا احساس می‌کند که حذف حقیقت بیش از آشکار شدن آن منفعت در پی دارد. یک واسطه یا حکم که او نیز از دیدگاه نتیجه‌گرایی پیروی می‌کند، علاوه بر اقدامات خود، انگیزه حسابدار و شرایط را در نظر دارد. شرایط اخلاقی مانند این موارد تنها بخشی از میانجی‌گری اختلافات یا سناریوهای حقوق تجارت نیست، بلکه در زندگی روزمره نیز اتفاق می‌افتد. والدینی را در نظر بگیرید که در مسیر محل کار به سمت خانه است، که پرستار بچه تماس می‌گیرد و می‌گوید که فرزندش تب دارد و حالش خوب نیست. همانطور که در ترافیک هستند، به یاد می‌آورند تب سنج دیجیتال ندارند، تصمیم می‌گیرند در مسیر یک تب‌سنج بخرند. پارکینگ داروخانه بسیار شلوغ است، بنابراین تصمیم می‌گیرند در جایگاه معلولین پارک کنند، هرچند که هیچ‌گونه مشکل حرکتی ندارند. این

^۱ Consequentialist ethics

^۲ Deontologist ethics

نوع موقعیت‌ها توسط فیلسوفانی مانند امانوئل کانت^۱ بررسی شده است. او از امر مطلق^۲ صحبت کرده است و آن را به این شکل شرح داده است: «فقط بر اساس آن اصل اخلاقی عمل کنید که بتوانید خواستار جهانی شدن آن باشید». به بیان دیگر، اقدامات فرد باید بر این اساس باشد که اگر هر کس دیگر هم در این موقعیت بود چه اتفاقی می‌افتاد. با این که ممکن است این تخلف عمل آسیب‌زایی به نظر نرسد، اگر همه بخواهند این کار را انجام دهند، باعث ایجاد ناراحتی واقعی و رنج احتمالی برای افراد دارای نقص حرکتی می‌شود که این جایگاه‌ها برای آن‌ها تعیین شده است. از یک دیدگاه اخلاقی، وظیفه‌گرا، پارک کردن در جایگاه معلولان، صرف نظر از موقعیت، همیشه اشتباه است. در زندگی واقعی، اتخاذ یک دیدگاه وظیفه‌شناسی صد در صد برای حل اختلاف بسیار مشکل است. در زندگی واقعی، اتخاذ یک دیدگاه صد در صد وظیفه‌گرا برای حل اختلاف بسیار مشکل است. معمولاً دلیل بروز اختلاف در وهله اول، ابهامات ذاتی موقعیت است. در این موارد، واسطه باید بهترین قضاوت خود را به کار گیرد تا به طرفین اختلاف کمک کند دیدگاه‌های یکدیگر را ببینند و آن‌ها را به سوی راه حلی دوستانه هدایت کند.

آینده میانجی‌گری

همانطور که تکنولوژی همچنان در حال تغییر شیوه‌های تعامل افراد با یکدیگر است، به احتمال زیاد شاهد پیشرفت‌هایی در تکنیک‌های میانجی‌گری نیز خواهیم بود. به عنوان مثال، شرکت‌هایی هستند که خدمات میانجی‌گری آنلاین ارائه می‌دهند که این خدمات به عنوان واسطه الکترونیکی شناخته می‌شود. میانجی‌گری الکترونیکی می‌تواند در شرایطی که طرفین از نظر جغرافیایی با یکدیگر فاصله دارند یا در مواردی که معامله مورد اختلاف بصورت آنلاین انجام شده است، مفید باشد. ای بی^۳ برای رسیدگی به حجم زیادی از سوءتفاهم‌های پیش آمده بین طرفینی که بر روی این پلتفرم معامله می‌کنند، از وساطت الکترونیکی استفاده می‌کند. تحقیقات نشان داده است که یکی از مزایای واسطه‌گری الکترونیکی این است که به افراد زمان لازم برای آرام شدن می‌دهد. چرا که به جای صحبت رودررو با دیگران باید احساسات خود را در یک ایمیل توضیح دهند. علاوه بر پیشرفت‌های تکنولوژیکی، یافته‌های جدید در

¹ Immanuel Kant

² Categorical imperative

³ Ebay

فصل ششم: حل اختلافات در تجارت بین المللی ۱۴۳

روانشناسی نیز بر نحوه حل اختلافات تأثیر می‌گذارد، مانند افزایش علاقه به میانجی‌گری به کمک سگ^۱، که در آن حضور سگ‌ها بر سلامت احساسی انسان تأثیر می‌گذارد. از آن‌جا که حضور سگ‌ها بر بسیاری از نشانگرهای استرس عصبی- فیزیولوژیکی در انسان تأثیر مثبت دارد، محققان در حال بررسی اثر استفاده از حیوانات درمانی در کمک به حل اختلاف هستند.

❖ داوری/حکمیت^۲

کانون وکلای آمریکا^۳ داوری را اینگونه تعریف می‌کند: «روندی خصوصی که طی آن طرفین اختلاف می‌پذیرند که یک یا چند نفر می‌توانند پس از دریافت شواهد و استماع استدلال، در مورد اختلاف، تصمیم‌گیری کنند». داوری تحت نظر یک داور بی‌طرف یا فردی که مسئول تصمیم‌گیری است، صورت می‌گیرد. این تصمیم‌گیری‌ها مسائل گوناگون از جمله چگونگی حل اختلاف، انتخاب فرد تصمیم‌گیرنده برای حکم نهایی، اقدامات مورد نیاز با در نظر گرفتن شرایط و غیره را شامل می‌شود. حکم نهایی ممکن است شامل پرداخت مالی یک طرف به طرف دیگر باشد، البته همیشه ماهیت مالی ندارد. داوری روندی متفاوت از میانجی‌گری است. در میانجی‌گری، واسطه فقط به عنوان یک تسهیل‌کننده تلاش می‌کند به طرفین اختلاف کمک کند تا به توافق برسند. اقدامات داور بیشتر شبیه اقدامات قاضی در دادگاه است و وی اغلب دارای تخصص حقوقی است، اگرچه ممکن است تخصص موضوعی نیز داشته باشد یا نداشته باشد. بسیاری از داوران، وکلا و قضات فعلی یا بازنشسته هستند.

انواع داوری

طرفین توافق ممکن است به صورت اختیاری یا غیر اختیاری وارد روند داوری شوند. در داوری اختیاری، طرفین اختلاف خود به این نتیجه رسیده‌اند از داوری به عنوان راهی برای حل احتمالی اختلاف خود

¹ Canine-Assisted Mediation (CAM)

² Arbitration

³ The American Bar Association (ABA)

استفاده کنند. بسته به قوانین و ماهیت اختلاف، ممکن است طرفین اختلاف مجبور شوند قبل از مراجعه به دعاوی قضایی، روند داوری را طی کنند.

داوری می‌تواند الزام آور یا غیر الزام آور باشد. در داوری الزام آور، تصمیم داور(ها) قطعی است و به جز در موارد نادر، هیچ یک از طرفین نمی‌توانند از طریق دادگاه به تصمیم اعتراض کنند. در داوری غیرالزام آور، رای داور می‌تواند به عنوان یک توصیه تلقی شود. تنها در صورتی نهایی می‌شود که هر دو طرف توافق کنند که این راه حل قابل قبول است. به همین دلیل داوری غیر الزام آور می‌تواند برای موقعیت‌هایی مفید باشد که انجمن داوری آمریکا آن را اینگونه توصیف می‌کند: «موقعیت‌هایی که در آن دیدگاه طرفین با دیدگاه واسطه بسیار فاصله دارد یا موقعیت‌هایی که نیاز به ارزیابی دقیق مسائل دارد». داشتن یک فرد بی‌طرف برای ارزیابی وضعیت ممکن است به مخالفان کمک کند تا تجدید نظر کنند و مواضع خود را مجدداً ارزیابی کنند تا به توافق برسند.

مسائل تحت پوشش توافقی‌های داوری

در بسیاری از موارد، ممکن است توافقی‌های داوری به عنوان نوعی راه جایگزین برای حل اختلاف مفید باشد. همانطور که داوری می‌تواند برای حل مسائل مربوط به حقوق خانواده مانند طلاق، حضانت و نفقه فرزند کارا باشد، در حوزه حقوق تجارت نیز، سه کاربرد عمده دارد:

- **کار.** داوری اغلب برای حل اختلافات کار از طریق داوری منافع و داوری شکایات مورد استفاده قرار می‌گیرد. در داوری منافع اختلاف نظرها در مورد شرایطی که باید در قرارداد جدید گنجانده شود مورد توجه است. به عنوان مثال، کارگران اتحادیه می‌خواهند زمان استراحت آنها از ۱۵ به ۲۵ دقیقه افزایش یابد. در مقابل، داوری شکایات اختلافات مربوط به اجرای توافقاتنامه‌های موجود را پوشش می‌دهد. در مثالی که قبلاً ذکر شد، اگر کارگران احساس کنند که در زمان اسراحت ۱۵ دقیقه‌ای خود مجبورند کار کنند، ممکن است برای حل مساله از این نوع داوری استفاده کنند.
- **معاملات تجاری.** در هر معامله تجاری امکان سوءتفاهم و اشتباه وجود دارد. اختلافات موجود در هر دو نوع معامله شرکت‌ها با یکدیگر و شرکت‌ها با مصرف کنندگان را می‌توان از

طریق داوری حل کرد. هر فرد یا بنگاه تجاری که از یک معامله تجاری ناراضی است می‌تواند از روند داوری استفاده کند. جسیکا سیمپسون^۱ اخیراً در یک پرونده داوری برنده شد که در مورد انتشار ویدیویی بود که درباره تناسب اندام ساخته بود. زیرا احساس می‌کرد ویراستار خیلی دیر آن را منتشر کرده است.

• **دارایی.** بنگاه‌های تجاری ممکن است اختلافات بسیاری بر سر دارایی‌ها داشته باشند. این دارایی‌ها ممکن است شامل اختلاف بر سر دارایی‌های مادی (مثل تصمیم‌گیری در مورد جایی که یک ملک به پایان می‌رسد و دیگری شروع می‌شود)، یا مالکیت معنوی (مثل اسرار تجاری، اختراعات و آثار هنری) باشد.

به طور معمول، برخلاف امور کیفری، در اختلافات مدنی سعی می‌کنند برای حل اختلاف از داوری استفاده کنند. با این که تعاریف در شهرها، ایالت‌ها و کشورها می‌تواند متفاوت باشد، یک موضوع مدنی عموماً زمانی مطرح می‌شود که یک طرف از طرف دیگر شکایت داشته باشد و به دنبال خسارت مالی باشد. در مقابل، در امور جنایی، این دولت است که به منظور تامین منافع عمومی فرد یا گروهی را به دلیل نقض قوانین تحت پیگرد قانونی قرار می‌دهد. با این که از کلمه جنایت اغلب خشونت به ذهن متبادر می‌شود، جنایات زیادی مانند اختلاس وجود دارد، که در آن صدمات جسمی نیست، بلکه مالی است.

اصول اخلاقی بندهای داوری تجاری

همانطور که قبلاً بحث شد، مراجعه به دادگاه برای حل اختلاف یک کار پرهزینه است و در جریان آن ممکن است به شرکت‌های بزرگ، میلیون‌ها دلار هزینه‌های دادرسی تحمیل شود. در حالی که داوری نوعی حل و فصل اختلاف است که به طرفین مخالف کمک می‌کند تا راه حلی کم هزینه و کارآمد پیدا کنند، توجه به این مساله مهم است که هزینه‌های چه کسی کاهش پیدا می‌کند و چه تاثیری در پی دارد. بسیاری از حامیان حقوق مصرف‌کننده در حال مبارزه با بندهای داوری اجباری^۲ هستند، که در آن مصرف‌کنندگان موافقت می‌کنند که تمام اختلافات را از طریق داوری حل و فصل کنند، عملاً به این معنی که از حق خود برای شکایت از یک شرکت در دادگاه صرف نظر می‌کنند. برخی از این بندهای داوری اجباری باعث می‌شود که طرف مقابل حق خود را برای تجدیدنظر در تصمیم داوری یا شرکت در

^۱ Jessica Simpson

^۲ Forced-arbitration clauses

هر نوع دادخواهی جمعی^۱ (که در آن افرادی که مساله مشابهی دارند به عنوان یک گروه جمعی شکایت می‌کنند) از دست بدهد. به عنوان مثال، در سال ۲۰۰۶، سرمایه‌گذاران شرکت انرون^۲ علیه مدیرانی که ضرر و زیان شرکت را پنهان کرده بودند، دادخواهی جمعی را آغاز کردند که با دریافت ۷.۲ میلیارد دلار غرامت خاتمه یافت. با این که در این مثال اشتباه شرکتی که تحت شکایت قرار گرفته است بسیار واضح است، با این حال مهم است که شرکت‌های بزرگ در استفاده از بندهای داوری اخلاقی عمل کنند. اگر محصولات و خدماتی که وعده داده شده است تحقق نمی‌یابد، نباید از این بندها برای پنهان کردن اشتباهات یا محدود کردن توانایی مصرف‌کنندگان برای گرفتن حق خود استفاده کرد.

روبه‌های داوری

هنگامی که طرفین وارد روند داوری می‌شوند، روبه‌های خاصی دنبال می‌شود. ابتدا، تعداد داوران و نحوه انتخاب آنها تعیین می‌شود. طرفینی که وارد داوری اختیاری می‌شوند ممکن است کنترل بیشتری بر این تصمیم داشته باشد. اما کسانی که این کار را به اجبار انجام می‌دهند ممکن است انتخاب‌های محدودی در مورد داور داشته باشند. در داوری‌های اختیاری، طرفین ممکن است تصمیم بگیرند که سه داور داشته باشند، که یک داور به انتخاب هر یک از طرفین اختلاف و دیگری توسط داوران منتخب، انتخاب می‌شوند. در مرحله بعد، یک جدول زمانی تعیین می‌شود و شواهد توسط هر دو طرف ارائه می‌شود. از آنجا که داوری به نسبت دادگاه از رسمیت کم‌تری برخوردار است، مرحله شواهد معمولاً سریعتر از آنچه در محیط دادگاه انجام می‌شود، پیش می‌رود. در نهایت، داور تصمیم می‌گیرد و معمولاً یک یا چند غرامت در نظر می‌گیرد.

همه قراردادهای داوری روبه‌های یکسانی ندارند. روبه داوری بستگی به توافقاتی دارد که قبلاً توسط طرفین اختلاف صورت گرفته است. سناریوی زیر را در نظر بگیرید: مالک یک ساختمان اداری-تجاری بزرگ از قرارداد اجاره‌ای استفاده می‌کند، که بر اساس آن شرایط تمدید قرارداد با داوری تعیین می‌شود. به عنوان مثال، ممکن است در اجاره‌نامه آمده باشد که در پایان سال اول، مبلغ اجاره سال دوم بنا بر ارزش بازار آن زمان خواهد بود و اگر طرفین نتوانند بر سر مبلغ توافق کنند، سپس به داور اجازه می‌دهند

¹ Class action lawsuit

² Enron

فصل ششم: حل اختلافات در تجارت بین المللی ۱۴۷

تصمیم گیری کند. اگر صاحب ساختمان احساس کند که نرخ تمدید باید ۴۰ دلار برای هر فوت مربع باشد و مستاجر احساس کند که باید ۲۰ دلار برای هر فوت مربع باشد، داوری که احتمالاً متخصص املاک هم نیست، ممکن است تصمیم بگیرد اختلاف را با استفاده از یک قاعده کلی مانند «تقسیم اختلاف» حل کند. در این مثال، داور ممکن است تصمیم بگیرد که ۳۰ دلار برای هر فوت مربع نرخ تمدید اجاره عادلانه است.

مالک ساختمان برای برطرف کردن این ضعف، می تواند یک قرارداد اجاره بنویسد که مقرر می دارد طرفین از داوری بیس بال^۱ (میانجی گری الزام آور)^۲ استفاده کنند و فقط از کارشناسان موضوعی به عنوان داور استفاده کنند. در این مثال، داور ممکن است از وکلای املاک یا سرمایه گذاران املاک تجاری باشد. در داوری بیس بال، هر یک از طرفین مبلغ تمدید اجاره را به داور ارائه می دهند. به عنوان مثال، تصور کنید که مستاجر پیشنهاد ۱۰ دلار برای هر فوت مربع ارائه می دهد که بسیار کمتر از ارزش بازار است، در حالی که مالک ساختمان پیشنهاد ۳۵ دلار برای فوت مربع را ارائه می دهد. در این سناریو، داور یکی از پیشنهادها را بدون هر تغییر یا تعدیل انتخاب می کند. این نوع داوری هر دو طرف را تشویق می کند تا در برخورد با یکدیگر منصف باشند زیرا در غیر این صورت این کار به ضرر خود آنها خواهد بود.

آرای داوری

آرای داور ممکن است اساسی ترین بخش^۳ باشد یا مستدل. اساسی ترین بخش به آن رای اطلاق می شود که در آن داور به سادگی تصمیم خود را اعلام می کند، در حالی که یک رای مستدل دلیل تصمیم گیری و مبلغ غرامت را ذکر می کند. تصمیم داور اغلب به حکم یا ابزار قانونی تبدیل می شود که به طرف برنده اجازه می دهد تا اقدام به گرفتن غرامت کند. فرایند تبدیل رای به حکم به عنوان تصدیق شناخته می شود.

^۱ Baseball arbitration

^۲ داوری بیس بال یک نوع میانجی گری الزام آور است، اما برخلاف انواع دیگر داوری، داور به جای محاسبه رای به روش دیگری، یکی از سازش های پیشنهادی طرفین را انتخاب می کند.

^۳ Bare bones

اجرای قضایی آرای داوری

در حالی که ممکن است به نظر برسد که برنده روند داوری می‌تواند به آرامش برسد که موضوع حل شده است، اما گاهی اوقات این تنها یک گام در مسیر رسیدن به نتیجه نهایی است. این نتیجه در خصوص مواردی که طرف مقابل به رای احترام بگذارد و داوطلبانه از آن پیروی کند، صادق نیست. اما در مواردی که طرف مقابل موافقت نکند، گام بعدی درخواست از دادگاه برای اجرای تصمیم داور است. بسته به قوانین حاکم، این کار را می‌توان از طریق مکانیسم‌های متعددی انجام داد، که شامل احکام اجرا، توقیف و حبس مال می‌شود.

- **حکم اجرا.** دانشکده حقوق کرنل^۱ حکم اجرایی را اینگونه تعریف می‌کند: «حکم دادگاه که پرسنل نیروی انتظامی را ملزم می‌کند تا در راستای اجرای حکمی که شاکی برنده آن است، اقدام کنند.»
- **توقیف.** توقیف به حکم دادگاه اطلاق می‌شود که برای جبران بدهی فرد بدهکار، معمولاً دستمزد او، توقیف می‌شود. توقیف قوانین بسیاری دارد، برای مثال، انواع خاصی از درآمد، مانند درآمد از کارافتادگی تامین اجتماعی، را نمی‌توان توقیف کرد. علاوه بر این، بسته به قوانین ایالتی، فقط درآمد بدهکارانی که بالاتر از مبلغ خاصی (مثلاً ماهانه ۱۶۰۰ دلار ناخالص) درآمد دارند شامل حکم توقیف می‌شود.
- **حق رهن.** حق رهن مال، به طرف ذی‌حق در حکم، حق توقیف اموال دیگری را برای تأمین بدهی می‌دهد. معمولاً حق رهن مال می‌تواند برای املاک و اموال شخصی مانند اتومبیل و قایق مقرر شود. اموالی که حق رهن دارند را نمی‌توان فروخت و غالباً نمی‌توان آن را تا زمان تأیید یا پرداخت وثیقه به طور قانونی منتقل کرد. بسته به قوانین ایالتی، تنها دارایی خاصی مشمول حق توقیف می‌شود. به عنوان مثال، طرف برنده در یک پرونده داوری تنها در صورتی می‌تواند حق رهن مال را برای وسیله نقلیه طرف مقابل بگیرد که ارزش بازار آن بیش از ۷۵۰۰ دلار باشد.

اجرای احکام داوری تابع قوانینی مانند قانون داوری سراسری است.

¹ Cornell Law School

خلاصه

مذاکره، میانجی‌گری و داوری روش‌های جایگزین حل اختلاف هستند که سعی می‌کنند به طرفین اختلاف کمک کنند تا از هدر دادن وقت و هزینه در دعوی دادگاه جلوگیری کنند. در حالی که مذاکره در هر سه شکل این روش‌های جایگزین وجود دارد، اما در میانجی‌گری و داوری شخص ثالث بی طرفی حضور دارد که به طرفین کمک می‌کند تا به راه حلی برسند. چارچوب‌هایی که منافع شخصی را به جای منافع طرف مقابل در نظر می‌گیرند، می‌توانند به مذاکره کنندگان در ایجاد رویکردهای مذاکره موفق کمک کنند. واسطه‌ها، داوران و گروه‌های داوری همگی مراحل خاصی را دنبال می‌کنند و نقش مهمی در تلاش برای کمک به طرفین برای دستیابی به نقاط مشترک و جلوگیری از رسیدن به دادگاه ایفا می‌کنند. واسطه‌هایی که با طرفین اختلاف ارتباط برقرار می‌کنند، می‌توانند روند حل اختلاف را تسهیل کنند، چرا که میانجی‌گری بر راه حل متمرکز است. وقتی طرفین نتوانند به توافق برسند، اغلب داوران باید تصمیم‌گیری کنند. حتی زمانی که یک طرف آسیب دیده در داوری به حق خود برسد، ممکن است مجبور باشد با استفاده از تکنیک‌های مختلف حقوقی طرف دیگر را برای اجرای پرداخت یا رویه‌ای که در رای تعیین شده است، تحت فشار بگذارد. برای مشاغلی که به دنبال به حداکثر رساندن روابط و نتایج خود هستند ضروری است که در جریان قوانین کشوری مرتبط با مراحل مذاکره باشند.

فصل هفتم

مسئولیت کیفری در تجارت بین المللی

«بهتر این است که با شرافت شکست بخوری تا اینکه با شیادی موفق شوی»

سوفوکل^۱

مقدمه

در سال‌های اخیر، گسترش قوی مشاغل و موسسات مالی در خارج از مرزها، ادغام روزافزون سیستم‌های مالی، بانکی و پرداخت جهانی و افزایش سریع استفاده از کارت‌های اعتباری و سایر محصولات مالی مرتبط با مشاغل، پتانسیل جرایم را افزایش داده است. در بسیاری از کشورها، مشاغل و موسسات مالی و تجاری به دلیل نقض قوانین، تقلب، اخاذی، رشوه، پولشویی، جاسوسی اقتصادی و تجاری، سرقت مالکیت معنوی، شیوه‌های فاسد تجاری و جرایم رایانه‌ای مورد هدف قرار می‌گیرند. انگیزه جرایم تجاری سودهای هنگفت است. گروه‌های جنایی بین‌المللی علاوه بر صدمه زدن به تجارت، گاهی اوقات سایر فعالیت‌های جنایی را با درآمد حاصل از جرایم تجاری تأمین می‌کنند. لذا در این فصل به انواع جرایم رایج در تجارت پرداخته شده است.

^۱ Sophocles

❖ جرایم رایج در تجارت^۱

افراد معمولاً اعمال خود در محل کار را غیرقانونی نمی‌دانند، یا فکر نمی‌کنند که ممکن است اعمال آن‌ها در محل کار به زندان ختم شود. با این حال، این یک واقعیت است. در صورت نقض قوانین تجاری، سازمان‌ها جریمه می‌شوند و مدیران به زندان محکوم می‌شوند. بسیاری از تخلفات محل کار، جنایات بدون خشونت هستند، مانند کلاهبرداری، جرایم مربوط به دارایی یا تخلفات مربوط به مواد مخدر یا الکل. صرف نظر از میزان خشونت یا انگیزه کارمند برای ارتکاب جرم، نقض قانون می‌تواند عواقب منفی برای آن تجارت، کارکنان و مشتریان آن به دنبال داشته باشد.

جرایم یقه سفیدها^۲

فریب، پنهان‌کاری یا سوءاستفاده از اعتماد، از مشخصات جرایم یقه سفید است. متخصصان کسب و کار مرتکبین این جرایم هستند. مرتکبین این جرایم عموماً کارکنانی هستند که با انگیزه دستیابی به منافع مالی و یا ترس از دادن موقعیت، پول یا دارایی دست به انجام آن می‌زنند. کلاهبرداری^۳ عبارت از ارائه نادرست حقایق مهم به طور عمدی به منظور کسب منفعت مالی است. این نوع جرایم به تهدید یا خشونت وابسته نیست.

جرایمی همانند جرایم یقه سفید، نقض قوانین است. نوع این نقض، به نوع جرم بستگی دارد. به عنوان مثال در ایالت متحده آمریکا، اعمال مجرمانه‌ای که مربوط به سیستم پستی ایالات متحده یا تجارت بین ایالتی است، قوانین فدرال را نقض می‌کند. اگرچه جرایم یقه سفید نیازی به خشونت فیزیکی ندارند، با این حال این نوع جرایم می‌تواند شرکت‌ها، محیط زیست و ثبات مالی مشتریان، کارکنان و جوامع را از بین ببرد. در سال ۲۰۱۸، جرمایا هند^۴ به همراه دو برادرش، جیهو هند و آدام هند، برای مشارکت در طرح

¹ Common Business Crimes

² White Collar Crime

³ Fraud

⁴ Jeremiah Hand

فصل هفتم: مسئولیت کیفری در تجارت بین المللی ۱۵۳

پامپ و دامپ (نوعی تقلب در اوراق بهادار)^۱ مجرم شناخته شدند و به ۹ الی ۳۰ ماه حبس محکوم شدند. آن‌ها در این طرح در کنترل سهام شرکت خود دست به تقلب زده بودند و حتی تا آن‌جا پیش رفتند که برای افزایش ارزش سهام شرکت فرم‌های تقلبی ثبت می‌کردند. پس از افزایش ارزش سهام، آن‌ها سهام خود را به بازار عرضه کردند.

انواع جرایم تجاری

جرایم تجاری یا جرائم یقه سفیدها محدود به طرح‌های پامپ و دامپ نیستند. این جرائم به اشکال مختلف ظاهر می‌شوند. همان‌طور که قبلاً گفته شد، این جرائم اغلب شامل فریب، کلاهبرداری یا اطلاعات نادرست است. جرائم سنگین این حوزه شامل موارد زیر است: طرح‌های پانزی، اختلاس و جرائمی که عمده‌اً قوانین و مقررات زیست محیطی را نقض می‌کنند. در این بخش به بررسی این سه نوع جرم و ارائه نمونه‌های آن‌ها از دهه ۲۰۰۰ میلادی می‌پردازیم.

طرح‌های پانزی^۲

طرح‌های پانزی (که به عنوان طرح‌های هرمی نیز شناخته می‌شوند) کلاهبرداری‌هایی در زمینه سرمایه‌گذاری هستند که در آن به سرمایه‌گذاران فرصت‌های سرمایه‌گذاری کم‌ریسک با نرخ بازده بالا، وعده می‌دهند. با پول حاصل از خرید سرمایه‌گذاران جدید، نرخ‌های بالای وعده داده شده به سرمایه‌گذاران قدیمی را پرداخت می‌کنند. در این نوع طرح‌ها، عملکرد بازار عاملی در نرخ بازده سرمایه‌گذاران نیست. برنارد میداف^۳ از طریق شرکت خود یک طرح ۲۰ ساله پانزی را اجرا کرد. وی با استفاده از سرمایه‌گذاری مشتریان جدید (سرمایه‌گذاران) بازده بالایی (بالتر از متوسط) پرداخت کرد. در سال ۲۰۰۸، سرمایه‌گذاران می‌خواستند وجوه خود را برداشت کنند، اما سازمان میداف نتوانست این بازپرداخت را تأمین کند. میداف در حال حاضر در حال گذراندن حکم حبس ۱۰۰ ساله خود است.

^۱ طرح پامپ و دامپ نوعی تقلب در اوراق بهادار است. تورم مصنوعی قیمت رمز ارز با اظهارات مثبت نادرست و گمراه کننده به منظور فروش سهامی که قبلاً ارزان خریداری شده با قیمت بالاتر. برخی معامله‌گران از طرحی برای دستکاری قیمت فروش یک رمز ارز استفاده می‌کنند که به آن پامپ و دامپ « Pump and Dump » می‌گویند. در صرافی‌های سنتی، این کار غیرقانونی است و به شدت مورد پیگیری قرار می‌گیرد. اما به خاطر این که برای معاملات رمز ارز در بسیاری از کشورها قانونی گذاری صورت نگرفته، بازیگران بازار رمز ارز باید اقدامات متقابل برای جلوگیری از به کارگیری این طرح را خودشان انجام دهند.

^۲ Ponzi schemes

^۳ Bernie Madoff

سرقت و اختلاس^۱

دزدی و اختلاس دو نوع سرقتی است که می‌تواند در یک تجارت رخ دهد. سرقت زمانی رخ می‌دهد که فردی به طور غیرقانونی اموال شخصی فرد دیگر یا یک تجارت را تصرف کند. به عنوان مثال، اگر کارمندی کامپیوتر کارمند دیگری را به قصد دزدی بردارد، ممکن است مرتکب سرقت شده باشد. در مقابل، اختلاس زمانی اتفاق می‌افتد که شخصی که به او دارایی با ارزشی سپرده شده است، از بازگرداندن آن خودداری می‌کند و آن را بر نمی‌گرداند. به عنوان مثال، اگر پول نقدی در دفتر کار به کارمندی سپرده شود و آن شخص مقداری از پول را عمداً برای خود بردارد، این کار اختلاس است.

یکی از اختلاس‌های بزرگ در شرکت کاس در میلوآکی^۲، ویسکانسین^۳ رخ داد. سوجاتا سو ساچداوا^۴، نائب رئیس امور مالی و مسئول حسابداری شرکت کاس بود. ساچداوا به اختلاس ۳۴ میلیون دلار در یک دوره ۵ ساله متهم شده بود و به ۱۱ سال حبس فدرال و همچنین جبران خسارت شرکت کاس محکوم شد. وجوه شرکت به ساچداوا سپرده شده بود، اما او از وجوه مورد نظر برای مقاصد مورد نظر استفاده نکرده بود.

¹ Larceny and Embezzlement

² Koss Corporation in Milwaukee

³ Wisconsin.

⁴ Sujata "Sue" Sachdeva

جرایم زیست محیطی^۱

بسیاری از قوانین بر محیط زیست نظارت دارد و بسیاری از این قوانین مجازات‌های مدنی و کیفری را برای نقض در نظر گرفته‌اند. قوانین فدرال زیر می‌تواند مجازات کیفری را شامل شود:

- قانون هوای پاک
- قانون آب تمیز
- قانون حفاظت و بازیابی منابع
- قانون جامع پاسخگویی، جبران خسارت و مسئولیت زیست محیطی
- قانون گونه‌های در معرض خطر

شرکت بین المللی نفت دلاور^۲ در حال پرداخت غرامت برای جرایم زیست محیطی است، که شامل نقض قانون آب پاک است. از سال ۱۹۹۲ تا ۲۰۱۲، شرکت بین المللی نفت دلاور مواد نفتی و پسماند را فرآوری کرده است. این شرکت اعتراف کرد که قبل از رهاسازی پسماند در سیستم فاضلاب شهر، نمونه‌های مورد نیاز برای آزمایش آب را طوری تغییر داده است که با محدودیت‌های تعیین شده در مجوز آن‌ها مغایرت نداشته باشد. این شرکت همچنین اعتراف کرد که بدون گزارش اطلاعات مورد نیاز، اقدام به حمل پسماندهای حاوی بنزن، باریم، کروم، کادمیوم، سرب، تتراکلرواتیلن و تری کلرواتن برای دفع در کارولینای جنوبی کرده است. این موارد نیز نقض قوانین زیست محیطی بوده است.

❖ انواع دیگر جرایم تجاری

محیط تجارت پیچیده است و برخی از جرایم کم‌تر رایج هستند یا کم‌تر مورد توجه رسانه‌ها قرار می‌گیرند. این نوع جرایم شامل نقض قوانین ضد انحصار، اخاذی، رشوه، پولشویی و هرزنامه فرستادن (تبلیغ از طریق اسپم) است.

¹ Environmental Crimes

² The International Petroleum Corporation of Delaware (IPC)

نقض قوانین ضد انحصار^۱

قوانین ضد انحصار به فعالیت هایی که تجارت را محدود کند یا سلطه بر بازار را گسترش دهد، اجازه ظهور نمی‌دهد. این قوانین برای ارائه راهنمایی و نظارت بر ادغام و خرید شرکت‌ها به منظور جلوگیری از سوء استفاده از بازار در حال اجراست. هدف از این قوانین اجتناب از انحصار یا کنترل یک سازمان بر بازاری خاص است. انحصار رقابت را کاهش می‌دهد و در نتیجه می‌تواند بر قیمت مصرف کننده تأثیر منفی داشته باشند. از آنجا که ایالات متحده بر اساس اصول سرمایه داری پایه گذاری شده است، رفتار تجاری ضد رقابتی توسط قانون ممنوع است، و برخی از آن قوانین، مانند قانون مبارزه با انحصار شرمن، متضمن مقررات مجازات کیفری است.

اخاذی کردن با تهدید^۲

فعالیت های گرفتن پول از سوداگران با زور و تهدید شامل ربا، پولشویی و اخاذی است. در گذشته این واژه برای توصیف جرائم سازمان یافته به کار می‌رفت. این اصطلاح اکنون برای سایر موارد نیز اعمال می‌شود. قانون تشکیلات فاسد و تحت نفوذ اخاذها^۳ یک قانون فدرال با هدف جلوگیری و پیگرد قانونی توسط سندیکاهای جرائم سازمان یافته و مشاغل است. قانون تشکیلات فاسد و تحت نفوذ اخاذها در حال حاضر علیه شرکت‌های بیمه، کارگزاری سهام، شرکت‌های دخانیات، بانک‌ها و سایر شرکت‌های تجاری بزرگ استفاده می‌شود.

اخاذی همراه با تهدید دیگر تنها به جرایم سازمان یافته محدود نمی‌شود. شرکت‌های بیمه درمانی و سایر مشاغل قانونی متهم به استفاده از تاکتیک های فشار مشابه جرائم سازمان یافته اخاذی می‌شوند. این ادعاها شامل دروغ‌گویی در مورد هزینه واقعی مراقبت، آسیب به کسب و کار پزشکان، فشار بر بیماران و تلاش برای کنترل رابطه پزشک و بیمار از طریق دروغ و تاکتیک های فشار است.

¹ Violations of Antitrust Laws

² Racketeering

³ The Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act (RICO)

رشوه^۱

رشوه زمانی رخ می‌دهد که پرداخته‌اید مالی، کالا، خدمات، اطلاعات یا هر چیز با ارزش دیگر با اقدامات مطلوب یا دلخواه مبادله می‌شود. اتهام رشوه شامل گرفتن و دادن رشوه است. رشوه در داخل و خارج از ایالات متحده غیرقانونی است. قانون اقدامات فساد خارجی، پرداخت رشوه توسط شرکت‌های آمریکایی به مقامات دولتی خارجی با هدف تأثیرگذاری بر نتایج تجارت خارجی را ممنوع می‌کند. یکی از نمونه‌های رشوه می‌تواند موقعیتی باشد که در آن یک شرکت دارویی مزایای ویژه‌ای را برای کسانی در نظر بگیرند که داروهای آن شرکت را تجویز کند.

پولشویی^۲

منظور از پولشویی گرفتن پول «کثیف» یا پول بدست آمده از طریق فعالیت‌های مجرمانه و انتقال آن از طریق مشاغل قانونی به منظور «تمیز» کردن آن است. این پول را نمی‌توان به اقدامات غیرقانونی ارتباط داد. پول تمیز پولی است که از طریق فعالیت‌های مشاغل مشروع به دست آمده است.

ارسال هرز نامه^۳

ارسال ایمیل تجاری ناخواسته یا هرز نامه غیرقانونی است. با این که وظیفه مصرف‌کنندگان است که از هر برنامه‌ای که می‌توانند برای مسدود کردن هرزنامه‌ها استفاده کنند، با این حال قوانینی برای جلوگیری از ارسال هرزنامه وجود دارد. نکات زیر در قانون مبارزه با هرزنامه در ایالت واشنگتن مطرح شده است و مشابه سایر قوانین است:

۱- افرادی که ایمیلی ارسال می‌کنند یا قصد ارسال ایمیلی را دارند، نباید ارسال‌کننده را به غلط شخص دیگری جلوه دهند، یا به غلط ارسال‌کننده را در ارتباط با سازمانی نشان دهند و یا هویت ارسال‌کننده و منبع پیام را مخفی کنند. متن ایمیل نباید غلط یا غیر مرتبط به موضوع ایمیل باشد.

¹ Bribery

² Money Laundering

³ Spamming

۲- ایمیل‌های تجاری باید شامل اطلاعات تماس فرستنده باشد و گیرنده باید از این که پیام از منبع تجاری است، آگاه باشد.

ایالت‌هایی مانند واشنگتن برای کاهش هرزنامه‌ها قانونی وضع کرده‌اند و از مصرف‌کنندگان می‌خواهند که نقش فعالی در رسیدگی به هرزنامه‌ها ایفا کنند. به طور کلی، قانون‌گذاران متوجه شده‌اند که هرزنامه‌ها مزاحم هستند و در حال یافتن راه‌هایی هستند تا شرکت‌ها را برای ارسال پیام‌های ناخواسته مسئول بدانند.

نتیجه

مهم است که بدانید همه افرادی که متهم به جرائم تجاری یا جرائم یقه سفید هستند، لزوماً مجرم نیستند. شخص باید قبل از محکومیت مجرم شناخته شود. صرف نظر از این مساله، جرائم تجاری و جرائم یقه سفید بر فرد، سازمانی که در آن کار می‌کند، جامعه و مشتریان تأثیر منفی می‌گذارد.

فصل هشتم

قانون قراردادهای بین المللی

«تا زمانی که قرارداد امضا نشود، هیچ چیز واقعی نیست.» گلن دانزیگ^۱

مقدمه

برای اینکه یک قرارداد تحت قوانین قرارداد قابل اجرا باشد، باید برای عقد قرارداد یک وجه التزام قانونی وجود داشته باشد. به لحاظ لغوی کلمه التزام (در اصطلاح وجه التزام) به معنای پایبندی، ملزم شدن به امری و عهده دار شدن کاری بوده و به لحاظ اصطلاحی، نوعی شرط ضمن عقد است که جهت ضمانت اجرا، در قراردادها گنجانده می شود. در واقع وجه التزام، وجه تضمین کننده پایبندی طرفین در معاملات است که به صورت شرط ضمن عقد در متن قراردادها ذکر می شود. ایجاب الزام آور مانع از آن می شود که طرف به قولی که به طرف دیگری داده است که به قول خود تکیه کرده و به آن عمل کرده است، بازگردد. در این فصل به مباحث وجه التزام، ایجاب الزام آور، اهلیت، مشروعیت و نقض قرارداد پرداخته شده است.

^۱ Gleen Danzing

❖ قانون قراردادها

قرارداد به عنوان توافقی بین دو یا چند طرف تعریف می‌شود که به موجب قانون لازم‌الاجرا باشد. برای این که یک قرارداد به موجب قانون لازم‌الاجرا تلقی شود، باید شامل اصول مختلفی از جمله پیشنهاد و پذیرش، توافق واقعی، خسارت عدم انجام تعهد، اهلیت و مشروعیت باشد.

لازمه قرارداد این است که باید پیشنهادی وجود داشته باشد و شرایط آن پیشنهاد نیز پذیرفته شود. منظور از پیشنهاد طرح پیشنهادی است که به منظور اثبات یک نیت برای عقد قرارداد، ارائه می‌شود. منظور از پذیرش، توافقی است که طی آن طرفین نسبت به شرایط پیشنهادی ملزم می‌شوند. پیشنهادات باید همراه با قصد و نیت ارائه شود، باید مشخص و معین باشد (پیشنهاد باید به وضوح بیان شود تا لازم-الاجرا باشد) و باید به پیشنهاد گیرنده به درستی منتقل شود. پذیرش باید نشان دهنده تمایل پیشنهاد گیرنده به توافق با تمام شروط پیشنهاد باشد.

برای قرارداد توافق واقعی، یعنی «توافق نظر»، نیز لازم است. تقلب، اظهار نادرست، اشتباه، اجبار، یا نفوذ ناعادلانه می‌تواند توافق را از بین ببرد.

وجه التزام یا خسارت عدم انجام تعهد باید در توافق گنجانده شود. وجه التزام یا خسارت عدم انجام تعهد چیز ارزشمندی است که در ازای آن چیز ارزشمند دیگری وعده داده می‌شود. این تبادل متقابل، طرفین را به هم متعهد می‌کند. اصل بعدی مورد نیاز برای یک توافق معتبر اهلیت قرارداد است. قانون اینگونه استنباط می‌کند که هرکسی که قراردادی عقد می‌کند، اهلیت قانونی آن را دارد. افراد نابالغ، ناتوان ذهنی، معتاد یا مست از مسئولیت‌های قرارداد معاف هستند.

و در نهایت مشروعیت آخرین اصل مطرح شده است. طرفین عقد قراردادی که شامل رفتار خلاف قانون باشد، نمی‌توانند انتظار کمک قانونی برای اجرای آن داشته باشند. این دیدگاه همچنین شامل رفتاری می‌شود که در تقابل با سیاست‌های عمومی تلقی شود.

قانون قرداد، اصول وجه التزام یا خسارت عدم انجام تعهد و تعهد الزام آور یا منع طرح دعوا را به کار می‌گیرد.

وجه التزام (خسارت عدم انجام تعهد)^۱

در اکثر موارد، وجه التزام الزاماً نباید مالی (پولی) باشد. اکثر قراردادها فقط در صورتی لازم‌الاجرا هستند که برای هر یک از طرفین توافقنامه وجه التزامی در نظر گرفته شود. وجه التزام می‌تواند پول، دارایی، وعده یا حقی باشد. به عنوان مثال، هنگامی که یک شرکت فروشنده لوازم خانگی، وسایل آشپزخانه می‌فروشد، تجهیزات وعده داده شده وجه التزامی برای خریدار است. وجه التزام فروشنده، پولی است که خریدار بابت هزینه تجهیزات قول پرداخت آنرا می‌دهد.

ایجاب الزام آور (تعهد الزام آور)^۲

اصل ایجاب الزام آور، استثنائی در مورد لزوم خسارت عدم انجام تعهد در قرارداد است. ایجاب الزام آور وقتی کاربرد دارد که یکی از طرفین براساس قول طرف مقابل عمل کرده باشد. در مواردی ایجاب الزام آور فعال می‌شود، که زیان یا بی عدالتی شدیدی به یکی از طرفین تحمیل شود، چرا که بر اساس تعهد طرف مقابل خود عمل کرده است و با بد عهدی وی مواجه شده است.

اصل ایجاب الزام آور به اشخاص متضرر اجازه می‌دهد تا عدالت یا انصاف را برای اجرای قرارداد در دادگاه یا سایر راه حل‌های عادلانه حتی در صورت عدم رسیدگی دنبال کنند.

کاربرد قانونی آن ممکن است در کشورهای مختلف متفاوت باشد، اما عناصر اصلی آن شامل موارد زیر است:

- بین طرفین رابطه حقوقی وجود داشته باشد.
- تعهد داده باشند.
- اعتمادی نسبت به تعهد شکل گرفته باشد که باعث شود یکی از طرفین قبل از مبادله وجه التزام اقدامی در خصوص تعهد انجام دهد.
- در نتیجه عدم اجرای قرارداد، ضرر قابل توجه و قابل اندازه‌گیری وارد شده باشد.
- این عهد شکنی باعث یک بی عدالتی فاحش و ثمره‌ای غیر منصفانه شده باشد.

¹ Consideration

² Promissory Estoppel

اگر مشخص شود این موارد صادق است و اصل تعهد الزام آور قابل اجراست، آنگاه دادگاه حکم مناسب را در قالب خسارت اتکایی صادر خواهد کرد تا طرف زیان دیده را به موقعیتی که قبل از بد عهدی داشت، برگرداند. اصل تعهد الزام آور برای درک چگونگی تنظیم و اجرای قرارداد در برخی کشورها منجمله آمریکا الزامی است.

❖ اهلیت و مشروعیت^۱

اهلیت

برای این که یک قرارداد به لحاظ قانونی لازم الاجرا باشد، طرفین عقد قرارداد باید اهلیت این کار را داشته باشند. از حیث یک موضوع حقوقی، طبقات خاصی از افراد دارای اهلیت قرارداد نیستند. این افراد شامل افراد زیر سن قانونی، بیماران روانی و افراد معتاد یا مست هستند. اگر افرادی که این شاخصها را دارند قراردادی عقد کنند، آن قرار داد قابل فسخ است. در قراردادی که قابل فسخ است، فرد فاقد اهلیت این انتخاب را دارد که قرارداد را فسخ کند یا طبق توافق صورت گرفته به کار ادامه دهد. این طرح برای حمایت از طرف فاقد اهلیت است.

مشروعیت

قراردادهایی که منعقد می شود باید مربوط به مبادله کالا یا خدمات قانونی باشد تا لازم الاجرا شود. اگر توافقنامه ای خلاف قانون باشد، یا به منظور نقض قانون منعقد شود، فاقد اعتبار است. همچنین قراردادهایی که مغایر با سیاستهای عمومی تشخیص داده شوند، باطل شناخته می شوند، البته این موارد نادرتر هستند. معمولاً فقط در موارد واضحی که آسیب احتمالی به مردم غیر قابل انکار است، به این حکم استناد می شود.

برای اینکه یک قرارداد لازم الاجرا باشد، نباید هدف مجرمانه یا غیر اخلاقی داشته باشد یا مغایر با سیاستهای عمومی باشد. به عنوان مثال، قرارداد ارتکاب قتل در مقابل پول توسط دادگاهها لازم الاجرا

¹ Capacity and Legality

فصل هشتم: قانون قراردادهای بین المللی ۱۶۳

تلقی نمی‌شود. اگر اجرای مفاد توافق‌نامه، یا انعقاد قرارداد باعث شود طرفین به فعالیتی غیرقانونی بپردازند، قرارداد غیرقانونی قلمداد می‌شود و به عنوان یک قرارداد فسخ شده یا غیرقابل اجرا شناخته می‌شود. در واقع مشابه عدم وجود قرارداد است. در این مورد، در صورت نقض قرارداد هیچ گونه جبران خسارتی به هیچ یک از طرفین تعلق نمی‌گیرد. در واقع، نقض قرارداد یک دفاعیه است که ادعا می‌کند این قرارداد خود غیرقانونی بوده است.

قراردادهایی که غیرقانونی تلقی می‌شوند، شامل نمونه‌های مانند قراردادهای فروش یا توزیع داروهای غیرقانونی، قرارداد فعالیت‌های غیرقانونی مانند نزول خواری و قرارداد کار برای استخدام کارگران غیرقانونی فاقد مجوز کار است.

در قانون قراردادهای درک اصولی که ذکر شد، برای احراز اهلیت و مشروعیت، بسیار ضروری است.

❖ نقض قرارداد و جبران خسارت^۱

به طور کلی انتظار می‌رود که پس از عقد قانونی قرارداد، هر دو طرف مطابق با شرایط قرارداد عمل کنند. دعوی نقض قرارداد زمانی مطرح می‌شود که یکی از طرفین یا هر دوی آن‌ها ادعا کنند که در بخش‌هایی از قرارداد یا در تعهدات قرارداد بدون عذر قانونی، قصوری شکل گرفته است. هنگام شروع رسیدگی به دعوی نقض قرارداد، چندین پرسش ایجاد می‌شود. اولین قدم این است که مشخص شود آیا قرارداد اصلاً وجود داشته است یا خیر. در صورت تایید سوالات زیر ممکن است مطرح شود:

- شرایط قرارداد طرفین را به چه چیزی ملزم کرده است؟
- آیا در مرحله‌ای از اجرای قرارداد شرایط قرارداد را تغییر داده‌اند؟
- آیا واقعاً این نقض شکل گرفته است؟
- آیا نقض صورت گرفته در قرارداد تغییر اساسی ایجاد می‌کند؟
- آیا دفاع یا عذر قانونی برای خروج از قرارداد وجود دارد؟
- در اثر نقض قرارداد چه خسارتی وارد شده است؟

¹ Breach of Contract and Remedies

نقض اساسی در برابر جزئی

مسئولیت‌ها و جبران خسارت طرفین برای نقض قرارداد به این بستگی دارد که نقض قرارداد اساسی تلقی شود یا جزئی. در مواردی که آنچه تحویل داده شده کاملاً با شرایط قرارداد متفاوت باشد، نقض اساسی صورت گرفته است. به عنوان مثال، اگر قرارداد وعده تحویل زیور آلات بدهد، اما خریدار یک جعبه آب نبات دریافت کند، این نقض اساسی تلقی می‌شود. در صورت نقض اساسی، حق مطالبه جبران خسارت و فسخ کل قرارداد با فردی است که قرارداد را نقض نکرده است و او دیگر ملزم به اجرای تعهدات خود نیست. در روند بررسی این مساله که آیا نقض اساسی است یا خیر، دادگاه در مورد موارد دیگر نیز حکم می‌دهد:

- این که آیا طرفی که نقض کننده نبوده است بهره‌ای هم دریافت کرده است یا خیر؟
- اگر دریافت کرده است، چه مقدار دریافت کرده است؟
- میزان غرامت بابت آسیب چقدر است؟
- میزان عملکرد (در صورت وجود) توسط ناقض چقدر است؟
- طرف ناقض با چه دشواری‌هایی مواجه بوده است؟
- پشت رفتار طرف ناقض چه قصد یا قصوری بوده است؟
- احتمال این که طرف ناقض باقی مانده قرارداد را اجرا کند چقدر است؟

در برخی موارد، علیرغم قصور طرف ناقض در اجرای قسمتی از قرارداد، طرف دیگر بخش عمده‌ای از کالا یا خدمات مشخص شده در قرارداد را دریافت کرده است. در این صورت، نقض جزئی تلقی خواهد شد. برای مثال ممکن است طرف ناقض در ارائه کالا یا خدمات وعده داده شده در قراردادی تأخیر داشته باشد که در آن قرارداد تاریخ تحویل مشخصی ذکر نشده باشد یا در آن به اهمیت زمان اشاره‌ای نشده باشد. در این صورت، احتمالاً تأخیر معقول و کوتاه مدت فقط نقض جزئی قرارداد تلقی می‌شود. در نتیجه، طرفی که نقض کننده نبوده است همچنان باید طبق قرارداد عمل کند. با این حال، اگر در اثر تأخیر خسارتی ببینند، ممکن است حق مطالبه داشته باشد.

جبران خسارت

به طور معمول، جبران خسارت‌هایی که در صورت تشخیص نقض قرارداد قابل اجرا است، شامل جبران خسارت یا بازپرداخت، فسخ قرارداد، اصلاحات و نحوه خاصی از اجرای تعهدات است.

جبران خسارت شامل غرامت زیان‌های مالی است. بازپرداخت، عودت هر پول یا ملکی است که شاکی طبق قرارداد پرداخت کرده است. این روش طرف متضرر را به موقعیت معمول یا موقتی که قبل از انعقاد قرارداد داشته است، باز می‌گرداند. این نوع جبران هنگامی مطالبه می‌شود که دادگاه به دلیل تشخیص بی‌کفایتی یا عدم اهلیت متهم قرارداد را باطل می‌کند. فسخ یا اصلاح می‌تواند برای طرفینی اعمال شود که به اشتباه، با فریب، با اعمال نفوذ ناروا یا با اجبار قراردادی را منعقد کرده باشند. فسخ وظایف هر دو طرف قرارداد را خاتمه می‌دهد، درحالی که اصلاحات به دادگاه اجازه می‌دهد قرارداد را به طور عادلانه تغییر دهد. حکم اجرای قرارداد، یک طرف را وادار می‌کند وعده‌های مندرج در قرارداد را تا حد امکان عملی کند.

حکم اجرای قرارداد فقط در مواردی اجباری است که جبران خسارت به اندازه کافی خسارت ناشی از نقض قرارداد را جبران نکند. با این حال ممکن است از خدمات شخصی برای اعمال این روش استفاده نشود، زیرا انجام این کار به منزله کار اجباری است.

در عقد قراردادهای معتبر، احتمال نقض گریز ناپذیر است. برای درک قانون قرارداد، درک این که وقتی شرایط قرارداد نقض شود چه اتفاقی می‌افتد، ضروری است.

فصل نهم

حقوق بین المللی

«بی عدالتی حتی در یک جا، تهدیدی است برای عدالت در همه جا»
مارتین لوتر کینگ^۱

مقدمه

برای بسیاری از افراد، برداشتن قدم بعدی برای ایجاد آینده بهتر برای جهان به معنای غوطه ور شدن در عرصه حقوق بین الملل است. کشورها از طریق قوانین و مقررات بین المللی و همچنین معاهدات و موافقت نامه های خاص با یکدیگر تعامل دارند. این امر یک شبکه جهانی از معاهدات و موافقت نامه های الزام آور ایجاد می کند که می توان برای بهبود شرایط آنها را تنظیم و اجرا کرد. اهمیت اصلی حقوق بین الملل برای مشاغلی که در تجارت بین المللی فعالیت می کنند این است که شما می توانید هر نوع فساد را به حداقل برسانید. قوانین می توانند از حقوق افراد در تجارت در مواردی مانند حقوق مالکیت محافظت کنند. حقوق بین الملل همچنین می تواند از شرکت ها در برابر سرقت ایده محافظت کند. در این فصل با حقوق بین المللی و تاثیر آن بر تجارت آشنا خواهید شد.

^۱ Martin Luther King

❖ مقدمه‌ای بر حقوق بین‌الملل

در سال ۱۹۴۵، رئیس‌جمهور آمریکا هری ترومن^۱ اظهار داشت: «هنگامی که کانزاس و کلرادو^۲ بر سر آب رودخانه آرکانزاس با هم مشاجره داشته باشند، در هر ایالت گارد ملی را صدا نمی‌زنند و به خاطر آن جنگ نمی‌کنند. آن‌ها در دادگاه عالی ایالات متحده شکایت می‌کنند و به این تصمیم پایبند هستند. هیچ دلیلی در جهان وجود ندارد که نتوانیم این کار را در سطح بین‌المللی انجام دهیم»

به دلیل متفاوت بودن عرف در جوامع جهانی و سازمان‌های بین‌المللی، نمی‌توان از قوانین یکی از کشورها برای حل اختلافات استفاده کرد. برای مثال اولویت‌ها و اهداف بنگاه‌های تجاری چینی با اولویت‌ها و اهداف بنگاه‌های تجاری برزیل متفاوت است. هر یک از این دو کشور دارای دیدگاه‌های تجاری کاملاً متفاوتی هستند. به همین دلیل، حقوق بین‌الملل با استفاده از عرف‌ها، معاهدات و سازمان‌های مختلف روابط بین‌ملتها را هدایت می‌کند، با این هدف که به هر کشور اجازه دهد تا حد امکان در معاملات تجاری خود قدرت نفوذ داشته باشد.

حقوق بین‌الملل

قوانین بین‌المللی مربوط به سیاست‌ها و رویه‌های حاکم بر روابط بین‌ملتها است. این قوانین به دلایل متعدد برای بنگاه‌های تجاری مهم است. هیچ منبع قانون‌گذار معتبری برای امور تجارت جهانی وجود ندارد و هیچ دادگاه جهانی که مسئول تفسیر قوانین بین‌المللی باشد نیز وجود ندارد. همچنین یک قوه مجریه جهانی وجود ندارد که قوانین بین‌المللی را اجرا کند، که این امر باعث می‌شود امور تجارت جهانی آسیب پذیر باشد.

اگر کشوری یک قانون بین‌المللی را نقض کند و تاکتیک‌های متقاعدکننده کارساز نباشد، آنگاه یا کشوری که در حق آن‌ها تخلف صورت گرفته است، یا سازمان‌های بین‌المللی که وظیفه نظارت بر تجارت جهانی را برعهده دارند، می‌توانند در راستای حل این مساله اقدام کنند. اغلب این اقدامات از

^۱ Harry Truman

^۲ Kansas and Colorado

فصل نهم: حقوق بین‌المللی ۱۶۹

طریق اعمال فشار سعی در اصلاح جرائم دارند و ممکن است شامل تحریم اقتصادی، قطع روابط دیپلماتیک، بایکوت یا حتی جنگ علیه کشور متخلف باشد.

قوانین بین‌الملل علاوه بر اینکه منافع اقتصادی تجارت و روابط کاری با سایر کشورها را به حداکثر می‌رساند، تا آن‌جا که ممکن است به کشورها در امور تجارت بین‌الملل خود اختیارات می‌دهد. تا کنون بسیاری از کشورها، هنگام انجام تجارت جهانی، نظارت معاهدات بین‌المللی را پذیرفته‌اند، به همین خاطر مجموعه در حال رشدی از قوانین بین‌المللی وجود دارد که تجارت جهانی را تسهیل می‌کند.

❖ منابع اولیه حقوق بین‌الملل

عرف، معاهدات و سازمان‌های بین‌المللی منابع اصلی حقوق بین‌الملل هستند. این سه مولفه با هم عمل می‌کنند، تا کشورها درک، تعریف و تفسیر درستی از قوانین بین‌المللی حاکم بر امور تجارت جهانی بدست آورند.

عرف بین‌المللی

عرف، رویه‌های معمول بین کشورها است که روابط تجاری آن‌ها را هدایت می‌کند. طبق اساسنامه دیوان بین‌المللی دادگستری، عرف بین‌المللی «به عنوان قانون پذیرفته شده است». با این که حقوق بین‌الملل عرفی^۱ مکتوب نشده است و لازم نیست تصویب شود تا لازم الاجرا شود، با این وجود حقوق بین‌الملل عرفی رهنمودهایی را برای چگونگی اداره امور تجاری کشورها ارائه می‌دهد. یک نمونه از این عرف‌ها، حفاظت بین‌المللی از سفیران است. هزاران سال است که هنگام خدمت در مأموریت‌های دیپلماتیک از سفرا محافظت می‌شود. به همین دلیل، کشورها با درک این نکته که هر صدمه‌ای به سفیران، به منزله نقض قوانین بین‌المللی است، از سفیران خارجی محافظت می‌کنند.

¹ Customary International Law (CIL)

معاهدات بین المللی

معاهدات و دیگر موافقت نامه‌های بین کشورها، توسط کشورهای معتبر شناخته می‌شوند و به تصویب می‌رسند که قانونی بودن آن‌ها را به رسمیت بشناسند. توافقنامه‌ها دو نوع متفاوت دارد: دو جانبه، که توسط دو کشور شکل می‌گیرد؛ چند جانبه، که توسط چندین کشور شکل می‌گیرد. توافق نامه ارتقا تجارت پرو و ایالات متحده نمونه‌ای از توافق نامه دوجانبه است. این قرارداد در سال ۲۰۰۶ امضا شد، در همان سال توسط پرو تصویب شد و در سال ۲۰۰۷ توسط ایالات متحده تصویب شد. این توافق نامه دو جانبه برای ایالات متحده مفید است، زیرا دسترسی به کالاهای پرو را بهبود می‌بخشد، در حالی که امنیت و دموکراسی در این کشور آمریکای جنوبی را ارتقا می‌بخشد. توافق نامه تجارت آزاد آمریکای شمالی یا نفتا^۱ نمونه‌ای از یک توافق چندجانبه است. هنگامی که مکزیک به توافقنامه تجاری قبلی بین ایالات متحده و کانادا پیوست، در سال ۱۹۹۴ تصویب شد. در سپتامبر ۲۰۱۸، دولت ترامپ مذاکرات مجدد را با مکزیک و کانادا با موفقیت به پایان رساند که بیش از یک سال به طول انجامید. از جمله اهداف دیگر این مذاکرات افزایش دستمزد برای کارگران صنعت خودرو در مکزیک و اصلاح قوانین دارویی با کانادا بوده است.

❖ سازمان‌های بین المللی

در سازمان‌های بین المللی مقامات مسؤل، نمایندگان کشورهای عضو آن سازمان هستند که معاهده‌ای را برای نظارت بر منافع مشترک، از جمله تجارت و بازرگانی وضع کرده‌اند. سازمان‌های بین المللی قطعنامه‌هایی را تصویب می‌کنند که عملکردها را متعارف کنند و قوانین یکدستی را در زمینه تجارت و بازرگانی وضع کنند. سازمان ملل و اتحادیه اروپا دو سازمان مهم بین المللی هستند که در قرن بیستم تأسیس شده و تأثیر قابل توجهی بر تجارت و بازرگانی گذاشته‌اند.

^۱ NAFTA

سازمان ملل متحد

سازمان ملل متحد^۱ (UN) در سال ۱۹۴۵ به عنوان معاهده‌ای چندجانبه ایجاد شد. اهداف سازمانی سازمان ملل شامل حفظ صلح و امنیت جهانی، ارتقا همکاری اقتصادی و اجتماعی و حمایت از حقوق بشر، به ویژه در مورد زنان و کودکان، است. مجمع عمومی سازمان ملل متحد شامل نمایندگانی از کشورهای عضو این سازمان است. تا سال ۲۰۲۱، سازمان ملل ۱۹۵ کشور مستقل، به جز دو کشور شرکت کننده، را به عنوان عضو دائم به رسمیت می‌شناسد. این دو کشور، یعنی فلسطین و واتیکان، تحت عنوان «کشورهای ناظر» طبقه بندی می‌شوند. شش کشور دیگر وجود دارد که عضو سازمان ملل نیستند، اما حداقل توسط یک کشور عضو سازمان ملل متحد به عنوان یک کشور به رسمیت شناخته شده‌اند: آبخازیا، کوزوو، قبرس شمالی، اوستیای جنوبی، تایوان و صحرای غربی.

شورای امنیت سازمان ملل متحد شامل پنج عضو دائم و ۱۰ کشور است، که توسط مجمع عمومی برای مدت دو سال انتخاب شده‌اند. پنج کشوری که عضویت دائمی دارند چین، فرانسه، روسیه، انگلستان و ایالات متحده هستند. وظیفه اصلی این شورا نظارت بر اقدامات صلح و امنیت جهانی است. بانک جهانی یکی از تشکیلات سازمان ملل متحد است، که بودجه آن با کمک کشورهای توسعه یافته تأمین می‌شود و مقر اصلی آن در واشنگتن دی سی است. وظایف اصلی آن شامل تأمین پول برای کشورهای در حال توسعه به منظور تأمین بودجه پروژه‌های تسکین رنج، از جمله ساختن جاده و سد، تاسیس بیمارستان، توسعه کشاورزی و سایر اقدامات بشردوستانه است. بانک جهانی کمک‌های بلا عوض و واژه‌های بلند مدت با نرخ بهره پایین به کشورها می‌دهد، که اغلب این کمک‌ها برای تسویه بدهی واژه‌های معوق اعطا می‌شود. کمیسیون حقوق تجارت بین‌الملل سازمان ملل متحد یکی از مهمترین سازمان‌های بین‌المللی است که کنوانسیون ۱۹۸۰ مربوط به قراردادهای فروش بین‌المللی کالا (CISG) را وضع کرده است.

¹ United Nations

اتحادیه اروپا

اتحادیه اروپا^۱ (EU) یک سازمان بین‌المللی منطقه‌ای است که شامل بسیاری از کشورها در اروپا می‌شود. این اتحادیه به منظور ایجاد صلح در سراسر منطقه و ارتقا توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تأسیس شد. تا سال ۲۰۲۱، ۲۸ کشور عضو اتحادیه اروپا وجود دارد، البته انگلستان اقداماتی را برای کناره‌گیری آغاز کرده است. علاوه بر این، مقدونیه به طور فعال به دنبال راهی برای عضویت در اتحادیه اروپا است، اگرچه تا سپتامبر ۲۰۱۸، شهروندان این کشور همچنان اختلاف داشتند. این سازمان معاهده‌ای را برای اعضای خود وضع کرده است که طبق آن مرزهای باز تجاری بین کشورهای عضو، به ویژه برای سرمایه، کار، کالا و خدمات پدید آورده است

حاکمیت

حاکمیت ملی، تعیین کننده یک ملت است. در حالی که مرزهای مشخص و دولت‌های مستقل پارامترهایی را برای یک ملت تعیین می‌کنند، حاکمیت یک اصل مهم قانونی است که به کشورها اجازه می‌دهد با سایر کشورها به معاهدات مذاکره شده بپیوندند و همچنین مرزهای ملی را محترم شمارند. این یکی از مهمترین اصول حقوق بین‌الملل است، بنابراین بر بازرگانی و تجارت بین‌المللی تأثیر بسیار می‌گذارد. تا دهه ۱۸۰۰ میلادی، اکثر کشورهای تاسیس شده در میان جامعه جهانی اجازه حاکمیت مطلق را داشتند. اما در دهه ۱۹۴۰ میلادی، با توجه به جهانی سازی، پیشرفت‌های ارتباطی و حمل و نقل و ظهور سازمان‌های بین‌المللی پذیرش این مساله به طور قابل توجهی کاهش یافت و کشورها آن را مورد بازنگری قرار دادند. در نتیجه، دکتین مصونیت محدود شکل گرفت که دستورالعمل‌هایی را برای چگونگی تعقیب یا بازخواست اتباع خارجی حین معاملات تجاری بین‌المللی توسط کشورها تعیین کرده است.

در یک دکتین مصونیت حاکمیت آمده است که کشورها نسبت به دعاوی دادگاه‌های سایر کشورها مصونیت دارند. اگرچه در ابتدا ایالات متحده به دولت‌های خارجی مصونیت مطلق از دعاوی در دادگاه‌های ایالات متحده را اعطا کرد، اما در سال ۱۹۵۲، ایالات متحده قانون فدرال را با مصونیت واجد

¹ European Union

فصل نهم: حقوق بین‌المللی ۱۷۳

شرایط، که مقررات مصونیت مصوب در اکثر کشورهای غربی است، تطبیق داد. این قانون منجر به قانون مصونیت‌های حاکمیت خارجی در سال ۱۹۷۶ شد که حاکمیت ایالات متحده را در مورد پرونده‌های قضایی علیه سایر کشورها در ایالات متحده در دادگاه‌های سطح فدرال یا ایالت مجاز می‌داند. به بیان ساده، وقتی یک کشور خارجی از مصونیت خود چشم‌پوشی کرده باشد، یا اگر فعالیت تجاری که علیه آن طرح شده است، تأثیر مستقیم در ایالات متحده دارد، از یک کشور خارجی در برابر پرونده‌های قضایی مصون نیست.

منبع و رویه حقوق بین‌الملل

قوانین بین‌المللی اصولاً توسط عرف، معاهدات و سازمان‌هایی اداره می‌شود که نحوه فهم، تفسیر و اجرای قوانین در سراسر جهان را کنترل می‌کنند. از آن‌جا که دادگاه مرکزی برای اجرای قوانین بین‌المللی وجود ندارد، هر کشور برای حل و فصل اختلافات از دادگاه‌های خود استفاده می‌کند. اقدام جمعی^۱، مقابله به مثل^۲ و تقبیح^۳ سه نمونه از روش‌های غیر رسمی است که اجرای آن‌ها در برابر کشورهای که قوانین بین‌المللی را نقض می‌کنند، بر تجارت تأثیر می‌گذارد.

❖ منابع و عملکرد حقوق بین‌الملل

همانطور که در بخش قبلی گفته شد منابع حقوق بین‌الملل عبارتند از عرف، معاهدات و سازمان‌ها. این سه مؤلفه با همکاری هم و با تأثیرگذاری بر جامعه جهانی تلاش می‌کنند بازرگانی و تجارت را تسهیل کنند. از همه مهم‌تر، زمانی که کشوری اصول مندرج در عرف، معاهدات و سازمان‌های مشترک جهانی را نقض کند، قوانین بین‌المللی در مورد آن اجرا می‌شود.

یکی از مهم‌ترین اسناد حاکم در حقوق بین‌الملل، کنوانسیون سازمان ملل در زمینه قراردادهای فروش بین‌المللی کالا^۴ است که در سال ۱۹۸۰ تنظیم شد. این قانون بر قراردادهای کشورهای حاکم است که

¹ Collective action

² Reciprocity

³ Shaming

⁴ United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods (CISG)

آن را به عنوان قرارداد اولویت‌دار تجارت تصویب کرده‌اند. تا سال ۲۰۲۱، ۹۴ کشور کنوانسیون سازمان ملل در زمینه قراردادهای فروش بین‌المللی کالا را پذیرفته‌اند، از جمله کشورهایی که بیش از دو سوم تجارت جهانی را تشکیل می‌دهند. این کشورها شامل ایالات متحده، کانادا، چین، ژاپن، مکزیک، آرژانتین، برزیل و اکثر کشورهای اروپایی می‌شوند. هر زمان معاملات بین‌المللی بدون وجود قراردادهای کتبی برای نظارت بر این معاملات صورت پذیرد، کنوانسیون سازمان ملل در زمینه قراردادهای فروش بین‌المللی کالا اجرا می‌شود. البته محدودیت‌هایی در این کنوانسیون وجود دارد، چرا که کنوانسیون در مورد قراردادهای فروش مصرفی یا خدمات اعمال نمی‌شود.

اصول و دکترین‌های بین‌المللی

سه اصل مهم وجود دارد که به ایجاد و اجرای قوانین بین‌المللی کمک می‌کند: اصل مودت^۱، قانون دکترین دولت^۲ و دکترین مصونیت حاکمیت^۳. اصل مودت بیان می‌کند که کشورها به قوانین و احکام سایر ملل احترام می‌گذارند، اگر این قوانین با قوانین خودشان سازگار باشد. این اساساً به معنای حمایت متقابل کشورهایی است که قانون مشابهی دارند. به عنوان مثال، به احتمال زیاد دادگاه ایالات متحده یک قرارداد تجاری که در انگلیس تنظیم شده باشد را معتبر می‌داند، چراکه آئین دادرسی پادشاهی انگلستان با آئین دادرسی ایالات متحده مطابقت دارد.

قانون دکترین دولت، قانونی است که در انگلستان و ایالات متحده قابل اجرا است. در آن آمده است که این دو کشور در مورد اقدامات عمومی مرتکب شده توسط یک دولت شناخته شده در قلمرو خود آن دولت، قضاوت حقوقی نخواهند کرد. به عنوان مثال، ایالات متحده نمی‌تواند علیه شرکت نفت برزیل، پتروبراس، شکایتی با ادعای تبانی در قیمت‌گذاری داشته باشد، چراکه عمل قیمت‌گذاری نفت در برزیل اتفاق می‌افتد و برزیل کشوری است که بر منابع طبیعی خود کنترل دارد.

دکترین مصونیت حاکمیت، که در بخش قبلی معرفی شد، اظهار می‌دارد که در شرایط خاص، کشورهای خارجی از محاکم قضایی ایالات متحده مصون هستند. با این حال، این قانون استثنائاتی نیز دارد. اگر

¹ Principle of Comity

² Act of State Doctrine

³ Doctrine of Sovereign Immunity

یک کشور خارجی در ایالات متحده فعالیت تجاری بازرگانی انجام دهد و نهادی در ایالات متحده علیه آن تجارت خارجی شکایت کند، آن‌گاه آن دولت خارجی از محاکم ایالات متحده مصون نیست.

اجرای قانون بین‌الملل

یکی از مهمترین موضوعات در تجارت بین‌الملل، درک این مساله است که شرکت‌های فعال در کشورهای خارجی تابع قوانین آن کشورها هستند. وقتی قوانین بین‌المللی نقض می‌شود، اختلافات غالباً از طریق سیستم‌های حقوقی بین‌الملل مختلف حل می‌شود. اکثر کشورها دارای سیستم حقوق عرفی یا مدنی هستند. سیستم‌های حقوقی عرفی با تدوین قوانین خاص خود در زمینه‌های قانون تجارت مانند جرائم و قرارداد، به طور مستقل عمل می‌کنند. یک سوم کل مردم جهان در کشورهایی زندگی می‌کنند که در آن‌ها حقوقی عرفی اجرا می‌شود. سیستم‌های حقوقی مدنی قانون خود را بر اساس قانون مدنی روم بنا نهاده‌اند، که از قوانین اساسی به عنوان منبع اصلی قانون استفاده می‌کنند.

تأثیر بر تجارت بین‌الملل

سه روش اعمال قانون بین‌المللی وجود دارد که می‌تواند به شدت بر تجارت تأثیر اساسی بگذارد: اقدام جمعی، مقابله به مثل و تقبیح.

اقدام جمعی زمانی اتفاق می‌افتد که بنگاه‌های تجاری برای تقویت منابع خود و دستیابی به هدف مشترک به طور جمعی کار کنند. در فوریه سال ۲۰۱۸ میلادی، در کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل دبیرکل این سازمان بیان کرد که اقدامات جمعی می‌تواند یکی از موثرترین روش‌ها برای حمایت از تجارت بین‌الملل در اوضاع کنونی جهان باشد. به دلیل تجدید ساختار تجاری اخیر از ایالات متحده و انگلستان (در انتظار خروج آن از اتحادیه اروپا)، اقدامات جمعی به عنوان راهی برای «مهار انرژی که سیستم [تجارت بین‌المللی] را متلاشی نخواهد کرد» ارتقا یافت. دبیرکل با استفاده از کشورها برای دفاع از «سیستم‌های تجارت چند جانبه مبتنی بر قوانین» به عنوان نیرویی برای ایجاد رفاه فراگیر، اقدام

جمعی را به عنوان اصلی‌ترین راه برای اطمینان از ادامه صلح بین‌المللی و دوام اقتصادی برای نسل‌های بعدی دانست.

مقابله به مثل در تجارت بین‌الملل و در هسته اصلی حقوق بین‌الملل عرفی نقش اساسی دارد. این اتفاق معمولاً در مبادلات تجاری بین‌المللی رخ می‌دهد. کشورها در ازای توافقاتی متقابل با کشور دیگری، عوارض واردات خود را کاهش می‌دهند یا موانع تجاری دیگری ایجاد می‌کنند. مقابله به مثل می‌تواند برای کشورهای دخیل در این امر مفید یا بازدارنده باشد. در سال ۲۰۱۶ میلادی، دونالد ترامپ، نامزد انتخابات ریاست جمهوری آمریکا، مبارزات انتخاباتی خود را با شعار ایجاد یک فضای تجاری بین‌المللی به نفع ایالات متحده آغاز کرد. بعد از تحلیف، با وضع مالیات بر واردات از کانادا، چین، اتحادیه اروپا و مکزیک به طور فزاینده‌ای جامعه جهانی را تحت فشار قرار داد، که هرکدام با این عمل مقابله به مثل کردند. در سال ۲۰۱۸، چین ایالات متحده را به راه اندازی «بزرگترین جنگ تجاری در تاریخ اقتصادی» متهم کرد، جنگی که تأثیرات نهایی آن بر جهان همچنان ناشناخته است.

تقبیح تلاشی عمدی برای تأثیر منفی بر اعتبار یک دولت، رژیم یا رهبران حکومتی است. این کار از طریق عمومی کردن و هدف قرار دادن تخطی آن‌ها از قوانین بین‌الملل، از جمله هنجارهای عرفی، معاهدات و انتظارات سازمانی، صورت می‌پذیرد. با این حال تقبیح بدون همراهی اقدامات محکم‌تر، آن‌چنان موثر واقع نمی‌شود. مطالعه تحقیقاتی اخیر که توسط یک گروه اقتصادی در دوبلین، ایرلند انجام شده است، نشان داد که هیچ مدرکی دال بر این موضوع وجود ندارد که واردات ایالات متحده از کشورهایی که در آن به احتمال زیاد کالاها توسط کودکان و کار اجباری تولید می‌شود، کاهش یافته است. علیرغم پوشش رسانه‌ای و گزارشات سازمان بین‌المللی کار در این زمینه که مرتباً برخی از کشورها را برای تولید کالاها توسط کودکان یا کار اجباری تقبیح می‌کند، با این حال این در عمل این کالاها همچنان به طور منظم برای فروش بین‌المللی وارد می‌شوند.

منابع

- Amadeo, K.(2017). Is Social Security a Ponzi Scheme? The Balance Small Business. Retrieved from:<https://www.thebalance.com/what-is-a-ponzi-scheme-history-examples-vs-pyramid-scheme-3305877>.
- BBC. (2018, September 18). US-China trade row: What has happened so far? BBC News. Retrieved from:<https://www.bbc.com/news/business-44529600>.
- Bradley, C. A., & Gulati, M. (2010). Withdrawing from international custom. The Yale Law Journal, 120, 202–275.
- Bradley, J. (2017). The Legal Capacity of a Contract. Retrieved from: <https://smallbusiness.chron.com/legal-capacity-contract-62816.html>.
- Carver, T., & Vondra, A. (1994). Alternative dispute resolution: Why it works and why it doesn't. Harvard Business Review. Retrieved from: <https://hbr.org/1994/05/alternative-dispute-resolution-why-it-doesnt-work-and-why-it-does>.
- Caza, B., & Milton, L.P.(2012). Resilience at work: Building capacity in the face of adversity. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship (pp. 895–908). Oxford: Oxford University Press.
- Cheeseman, H. (2016). Business law: Legal environment, online commerce, business ethics, and international issues (9th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Clarkson, K. W., Miller, R. L., & Cross, F. B. (2018). Business law: Texts and cases (14th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Coburn, C. (2012) "Neutralizing Manipulative Negotiation Tactics". Negotiation Training Solutions. Retrieved 1 October 2012.
- Cross, F. B., & Miller, R. L. (2018). The legal environment of business: Texts and cases (10th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Coleman, P.T. (2004). Paradigmatic framing of protracted, intractable conflict: Toward the development of a meta-framework. Peace and Conflict, 10(3),197–235.
- Edmonds, B. and Hales, D. (2004). When and Why Does Haggling Occur? Some suggestions from a qualitative but computational simulation of negotiation, Journal of Artificial Societies and Social Simulation vol. 7, no. 2. <https://www.jasss.org/7/2/9.html>
- Elkouri, F., Elkouri, E. A., Ruben, A. M., American Bar Association, & Employment Law. (1985). How arbitration works. Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- Forsyth, D. (2009). Group dynamics. Wadsworth Pub Co. pp. 379–409.
- Gates, S. (2011). The Negotiation Book. United Kingdom: A John Wiley and Sons, LTD., Publication. p. 232. ISBN 978-0-470-66491-9.
- Goldman, A. (1991). Settling For More: Mastering Negotiating Strategies and Techniques. Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc. p. 83. ISBN 978-0-87179-651-6.
- Goldsmith, J. (2000). Review: Sovereignty, international relations theory, and international law. Stanford Law Review, 52(4), 959–986.

- Gopalan, S., & Fuller, R. (2014). Enforcing international law: States, IOs, and courts as shaming reference groups. *Brooklyn Journal of International Law*, 39(1), 73–158.
- Gunkel, M., Schlaegel, C., & Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 51(4), 568–585.
- He, L. (April 2013). Tim Cook's apology letter to Apple customer in China. *Forbes*. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/laurahe/2013/04/03/tim-cooks-apology-letter-to-customers-inchina/#510458b51ea3>.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The "MODE" instrument. *Educational and psychological measurement*, 37(2), 309–325.
- Klymak, M. (2017). The trade impacts of naming and shaming of forced and child labor. *Trinity Economic Papers*, 1–41. Retrieved from: <http://www.tcd.ie/Economics/TEP/2017/tep1517.pdf>.
- Kong, D. T., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2014). Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235–1255.
- Lax David A., Sebenius James K., (1986), *The manager as negotiator*, New York: Free Press.
- Lee, Hetherington, H. (1995). "Negotiating Lessons from Iran: Synthesizing Langdell & Macerate". *Catholic University Law Review*. 44 (3).
- Lewicki, R. J., Saunders, D., & Barry, B. (2014). *Negotiation* (7th ed.). New York: McGraw Hill.
- Lewicki, R. J.; D. M. Saunders; J. W. Minton (2001). *Essentials of Negotiation*. New York: McGraw-Hill Higher Education. p. 82. ISBN 978-0-07-231285-0.
- Li, X, , Li, F, Li, A.h. and Xu, L.b (2018). *The International Academy of Information Technology and Quantitative Management*, the Peter Kiewit Institute, University of Nebraska. *Computer Science* 139 (2018) 521–528.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83.
- Malhotra, D. (2006). *Four Strategies for Making Concessions*, Harvard Business School, Working Knowledge, published 6 March 2006, accesses 2 June 2021.
- O'Connor, K.M., Arnold, J.A., & Burris, E.R. (2005). Negotiators' bargaining histories and their effects on future negotiation performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 350–362.
- Olekalns, M., & Smith, P. (2003). Social motives in negotiation: The relationships between dyad composition, negotiation processes and outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 14(3/4), 233–254. <https://doi.org/10.1037//1k122-3514.78.5.889>.
- Olekalns, M., Caza, B.B., & Vogus, T. (2019). Gradual drifts, abrupt shocks: From relationship fractures to relational resilience. *Academy of Management Annals*. Online ahead of print. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0111>.

- Paul F. Kirgis (2014). "Bargaining with Consequences: Leverage and Coercion in Negotiation". *Harv. Negot. L. Rev.* 19.
- Pantev, P. (2000) 'Negotiating in the Balkans: The Pre-negotiation Perspective', *National Security and the Future*, 1:1, pp.53-69.
- Pinkley, R. L., Neale, M. A., & Bennett, R. J. (1994). The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57(1), 97–116.
- Pruitt, D. G., & J. Z. Rubin. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement*. New York: RandomHouse.
- Sharma, S., Bottom, W. P., & Elfenbein, H. A. (2013). On the role of personality, cognitive ability, and emotional intelligence in predicting negotiation outcomes: A meta-analysis. *Organizational Psychology Review*, 3(4), 293–336.
- Shell, G. Richard (2006). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People* 2nd Edition (2 ed.). Penguin Books. ISBN 9780143036975.
- Spector, B. (2006). Resiliency in negotiation: Bouncing back from impasse. *International Negotiation*, 11(2), 273–286.
- Stim, R. (2015). Consideration: Every Contract Needs It. *Nolo*. 23 Apr. 2015. Retrieved from: www.nolo.com/legalencyclopedia/consideration-every-contract-needs-33361.html.
- Vecchi, G. M.; Van Hasselt, V. B.; Romano, S. J. (2005). "Crisis (hostage) negotiation: Current strategies and issues in high-risk conflict resolution". *Aggression and Violent Behavior*. 10 (5): 533–551. doi:10.1016/j.avb.2004.10.001
- Verschoor, Curtis C.(2011). How an Embezzler Stole Millions from a Small Company. *AccountingWEB*. January 27, 2011. Retrieved from: <https://www.accountingweb.com/aa/law-and-enforcement/how-an-embezzler-stole-millionsfrom-a-small-company>.
- Walton, Richard E., and Robert B. McKersie. 1965. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. New York: McGraw Hill. (2nd ed. Ithaca, NY: ILR Press, 1991)
- Williams, T.A., Gruber, D.A., Sutcliffe, K.M., Shepherd, D.A., & Zhao, E.Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
- White-Collar Crime. (2016). FBI. May 03, 2016. Retrieved from: <https://www.fbi.gov/investigate/white-collar-crime>.
- Zhang, Y. (2013). The Politeness Principles in Business Negotiation. *Cross-Cultural Communication*, 9(4), 50-5 6
- Zartman, I.W. (1989). 'Pre-negotiations: Phases and Functions' in Stein, J.G. (ed), *Getting to the Table: The Process of International Pre-negotiation*, London: The John Hopkins University Press, pp.1-17.