

# مذاکرات استراتژیک (راهبردها، تاکتیک‌ها و الزامات)

سید علی محمد موسوی \*

## چکیده

مسائل و مباحث مربوط به مذاکرات استراتژیک (راهبردی) (Strategic Negotiations) بسیار سهل و در عین حال ممتنع است. سهل، از آن جهت که همه روزه در اخبار به نمونه‌هایی از آن مانند مذاکرات خلع سلاح هسته‌ای آمریکا و روسیه، مذاکرات صلح هند و پاکستان، مذاکرات تجاری آمریکا و چین، مذاکرات هسته‌ای ایران و ۵+۱ و غیره اشاره می‌شود و از آن رو ممتنع است که تاکنون کمتر پژوهشی در این باره به‌ویژه در مورد ماهیت و روش‌های آن، آن‌هم به زبان فارسی صورت گرفته است. البته در زمینه مذاکرات دیپلماتیک و تجاری منابعی وجود دارد که با آنچه در مذاکرات استراتژیک و تکیه آن بر قدرت صورت

\* دانشجوی دکترای مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی  
(sammousavi46@yahoo.com)

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۴/۱۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱/۱۷

فصلنامه پژوهش‌های روابط بین‌الملل، دوره نخست، شماره چهارم، تابستان ۱۳۹۱، صص ۱۷۲-۱۴۳.

می‌گیرد، تفاوت بسیار زیادی دارد.

مذاکرات استراتژیک را مذاکرات در خصوص زمینه‌ها و مسائل بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی مهم در گستره زمانی میان‌مدت تا بلندمدت تعریف کرده‌اند که در آن مهارت‌های مذاکره‌ای و تاکتیک‌های آن به‌کار گرفته می‌شود. در این مذاکرات، راهبردها، ابزارهایی هستند که شما را به هدف یا اهداف از پیش تعیین‌شده می‌رسانند و تاکتیک‌ها نیز ابزارهایی برای دستیابی به استراتژی‌ها به‌شمار می‌آیند.

رهبران استراتژیک باید بدانند چگونه از ورای دیدگاه‌های متفاوت، مذاکرات را پیش ببرند. اگرچه این امر در وهله نخست سخت و دشوار به‌نظر می‌رسد، ولی در حقیقت ما با آن درگیر هستیم و این‌گونه مذاکرات را مذاکرات استراتژیک می‌نامیم.

ما در این پژوهش ابتدا به اختصار ابعاد، انواع و اصول مذاکره را بیان کرده و سپس به شرح مذاکرات استراتژیک و ارتباط آن با بحث قدرت خواهیم پرداخت، در نهایت نیز به‌طور خلاصه یک نمونه از مذاکرات استراتژیک را به‌عنوان مطالعه موردی (Case Study) مورد اشاره قرار می‌دهیم.

**واژه‌های کلیدی:** مذاکره، راهبرد، رهبری، تصمیم‌گیری، قدرت، سیاست.

## مقدمه

مذاکره را چنین تعریف می‌کنند: فرایندی که به موجب آن، دو نفر و یا گروهی از افراد برای دستیابی به توافق در مورد مسائل و یا مجموعه‌ای از اقدامات که در آن درجه‌ای از اختلاف در منافع، اهداف، ارزش‌ها و یا باورها وجود دارد، تلاش می‌کنند. وظیفه مذاکره‌کننده، ایجاد ارتباط با طرف مقابل برای تأمین حداکثری منافع خود است. در این زمینه آنچه مهم است، موضع طرف مخالف و تبادل اطلاعات است که به موجب آنها طرف مقابل را برای موافقت متقاعد می‌سازد (شعبانی، ۱۳۸۷: ۱۵).

یکی از عوامل و زمینه‌های مشترک سودمند برای فرد مذاکره‌کننده، فرهنگ مشترک است. افرادی که به یک فرهنگ تعلق دارند، (از قبیل گروه و خانواده، سازمان‌های نظامی، نژاد و ملیت، اقلیت مذهبی و غیره) از ارزش‌ها، باورها و اهدافی مشترک برخوردار هستند. اعضای چنین گروهی انتظاراتی مشترکی دارند که این امر به کاهش کشمکش و تسهیل تلاش جمعی منتهی می‌شود. این «هنجارهای» فرهنگی، از فرایندی طولانی و آرام پدید آمده و در بطن زندگی تکامل می‌یابد. فرایندی که به حصول این هنجارها منجر می‌شود، یک «فرایند چانه‌زنی» است که آن را مذاکره می‌نامیم. مذاکره با داوری و دیگر شکل‌های تصمیم‌سازی تفاوت دارد. هدف در فرایند داوری، ایجاد تردید در ذهن طرف سوم (قاضی یا داور) است. ایجاد تردید با هدف پیروزی در حقایقی است که توسط طرف مقابل ارایه می‌شود، ولی در فرایند مذاکرات، طرف سوم وجود ندارد؛ شخصی را که باید متقاعد کنید، در واقع طرف مقابل شما است (ولز<sup>۱</sup> ۲۰۰۷: ۱۶).

تمامی کشورها به‌ویژه کشورهای در حال توسعه به‌منظور تأمین حداکثری منافع خود در زمینه‌های مختلف در حال مذاکره با کشورهای دیگر هستند. برخی از آنها دارای نظام اداری منسجم با مجموعه‌ای از مذاکره‌کنندگان فهیم و باهوش در زمینه‌های مختلف سیاسی و اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هستند، ولی بسیاری از آنها در مذاکرات، به‌ویژه مذاکرات استراتژیک، توفیق چندانی ندارند.

نگاهی به تاریخ و اسناد مذاکرات ایران نیز مؤید این واقعیت است که اگرچه از برخی مذاکرات مانند مذاکرات مربوط به ملی‌شدن صنعت نفت به نیکی یاد می‌شود، ولی همواره از مذاکرات مربوط به عهدنامه‌های گلستان و ترکمانچای به‌عنوان خیانت یاد شده، به‌نحوی که امروزه به ضرب‌المثل نیز تبدیل شده است. اگر چه در برخی مذاکرات به‌ویژه در دوران پس از انقلاب اسلامی توفیقات فراوانی حاصل شده است، اما در مواردی همچون مذاکرات ایران و آمریکا، که به قرارداد الجزایر منجر شد، نتایج مذاکرات چندان رضایت‌بخش نبود.

عدم درک صحیح و شناخت موقعیت کلان، شرایط، مفاهیم و مبانی مذاکره و الزامات آن، از جمله زبان و متن مذاکره را می‌توان از مهم‌ترین دلایل عدم موفقیت در برخی مذاکرات برشمرد. از این رو، شناخت ماهیت مذاکره و زمینه‌های شکل‌گیری آن، سیر تحول، اهداف، روش‌ها و نیز ارتباط آن با قدرت از مسائل مهم در مذاکرات راهبردی موفق به‌حساب می‌آیند که در این پژوهش به آنها پرداخته خواهد شد.

کتاب و مقالات معدودی با عنوان یادشده به رشته تحریر درآمده و هر یک از نویسندگان از دیدگاه خود به نقد و بررسی این موضوع پرداخته‌اند. کتاب **استراتژی و تاکتیک در مذاکرات دیپلماتیک**، شاید مهم‌ترین کتابی باشد که در این زمینه به زبان فارسی منتشر شده است، ولی نخست اینکه این کتاب بر مذاکرات صرف دیپلماتیک ناظر بوده و دیگر اینکه کتابی به نسبت قدیمی است. در منابع خارجی، مقاله‌ای توسط دانشگاه دفاع ملی آمریکا در این باره منتشر شده که از برخی مطالب آن برای تدوین این مقاله بهره گرفته شده است، اما این تحقیق بر آن است تا با تجزیه و تحلیل مطالعات این حوزه، بتواند به یک جمع‌بندی نوین با نگاه راهبردی در این زمینه دست پیدا کند تا نتایج آن در مذاکرات دو و یا چندجانبه مورد توجه قرار گیرد.

این تحقیق درصدد است با بررسی مفهوم مذاکره، بیان انواع آن و نیز توجه به مجموعه‌ای از نکات کلیدی و ضروری در مذاکرات راهبردی، به درکی درست از مفهوم اصلی این نوع مذاکرات و شناخت دقیق مؤلفه‌های آن و به‌ویژه به بررسی میزان تأثیرهای مؤلفه قدرت و نحوه استفاده از آن در مذاکرات دست یابد. فهم صحیح ماهیت و مبانی مذاکرات و آثار به‌کارگیری ابزارها، به‌ویژه ابزار قدرت و منطق در مذاکرات راهبردی، کمک شایانی به دستیابی نتایج هدف‌گذاری شده خواهد کرد.

### مذاکرات استراتژیک

مذاکره یا گفت‌وگوی استراتژیک که در اصطلاح از آن به‌عنوان «چانه‌زنی بزرگ»<sup>۱</sup> نیز یاد می‌شود، بدین معنا است که مسائل مهم و کلان مورد بحث و یا مورد اختلاف میان دو کشور یا بازیگران اصلی و حتی دو قاره، به‌طور هم‌زمان روی میز گذاشته شود و به مثابه یک بسته جامع، توافق‌هایی بر روی آنها صورت گیرد (لیورت<sup>۲</sup> ۲۰۰۸: ۱۱). این مذاکرات به‌طور کلی زمانی اتفاق می‌افتد که روابط دو کشور یا یک کشور با مجموعه‌ای از کشورها و یا سازمان‌های بین‌المللی در تضاد باشد و میان آن دو همکاری وجود نداشته باشد و یا اینکه دو طرف از راه دوستی با یک رقیب یا یک دشمن، خواهان حل مسائل استراتژیک میان خود شوند که به‌منظور کاهش هزینه‌ها و مسئولیت‌های امنیت ملی خود باشد. به همین دلیل است که در نهایت مذاکرات به همکاری و یا رقابت منتهی می‌شود. سابقه تاریخی گفت‌وگوهای استراتژیک بین دو کشور را می‌توان در گفت‌وگوهای نروژ و سوئد در ابتدای قرن بیستم، اندونزی و مالزی در دهه ۱۹۶۰، آرژانتین و برزیل در دهه ۱۹۸۰ و مهم‌تر از همه در روابط آمریکا با چین در دهه ۱۹۷۰ جستجو کرد (گران وی<sup>۳</sup> ۲۰۱۰: ۵۶).

مورد اخیر مهم‌ترین نمونه گفت‌وگوی استراتژیک در تاریخ روابط بین‌الملل در دوره معاصر است که در آن امریکایی‌ها در دوران ریچارد نیکسون با دولت چین وارد گفت‌وگوهای استراتژیک شدند. این نمونه در پایان این پژوهش به‌عنوان یک مورد مطرح خواهد شد.

1. Grand Bargain
2. Flynt Leverret
3. Granville

دو مفهوم یا عبارت رایج در حوزه مذاکره وجود دارد که عبارتند از: استراتژی‌های مذاکره و مذاکرات استراتژیک. مراد و منظور از عبارت نخست، راه‌ها و تاکتیک‌های مذاکرات بین کشورها یا به تعبیر دقیق‌تر روش‌های گوناگون مذاکره‌کنندگان برای دستیابی به اهداف مشخص است، ولی عبارت دوم به معنای مذاکره درباره مسائل حساس و طبقه‌بندی شده در سیاست علیاً<sup>۱</sup> است که در عین حال، دامنه گسترده‌ای از موضوعات مورد علاقه دو طرف برای طرح در چارچوب مذاکرات را دربر می‌گیرد (الیویسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲: ۱۴).

موضوعات گوناگون و مهمی بر امکان، ضرورت و یا علاقمندی دو طرف بر انجام مذاکرات استراتژیک تأثیرگذار هستند که از جمله آنها می‌توان به سطح روابط، اشتراکات فرهنگی و ایدئولوژیک، موقعیت جغرافیایی و ژئواکونومیک و ژئواستراتژیک و غیره اشاره کرد (لویکی، ۱۳۸۵: ۲۳).

قدرت و یا بهتر بگوییم ارتقای قدرت، که با تسامح می‌توان آن را هدف و مقصود تمام سیاست‌ها و مذاکرات قلمداد کرد، خود از فاکتورهای بسیار اساسی در پیشبرد مذاکرات، به‌ویژه در مذاکرات استراتژیک به‌شمار می‌آید. کشوری که بر اساس شاخص‌ها و معیارهای عینی و واقعی از قدرت بیشتری برخوردار است، به صورت طبیعی نفوذ و تأثیرگذاری ویژه‌ای بر طرف یا طرف‌های مذاکره خواهد داشت که این امر راه را برای دستیابی به مقصود هموار می‌سازد (لاکس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸: ۱۹). از سوی دیگر مذاکرات استراتژیک بر تفکر راهبردی مبتنی است. در این نوع از تفکر، مذاکره‌کننده قادر خواهد بود تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر مؤثر بوده و کدام یک تأثیر نخواهد داشت. این بصیرت، نسبت به عوامل تأثیرگذار در خلق ارزش، قدرت تشخیص ایجاد می‌کند. به همین دلیل تفکر راهبردی از دیدگاه ماهوی، یک «بصیرت» است. این بصیرت کمک می‌کند تا در شرایط پیچیده و متحول مذاکرات، واقعیت‌ها به‌درستی شناخته شود و برای پاسخگویی به این واقعیت‌ها و شرایط جدید، راه‌کارهای بدیع و ارزش‌آفرین خلق

---

1. High Politics  
2. Allevesson  
3. Lax

شود. تفکر راهبردی عبارت است از: تشخیص به موقع ویژگی‌های میدان مذاکرات و همچنین دیدن فرصت‌های منحصر به فردی که برای مذاکره‌کننده مزیت رقابتی و موقعیت برتر ایجاد می‌کند (حسن بیگی، ۱۳۹۰: ۸۸).

به‌طورکلی، مذاکرات استراتژیک نشان‌دهنده میزان حساسیت و اهمیت موضوع مورد مذاکره است و واژه استراتژیک، صفتی است که می‌تواند به هر موصوفی تا اندازه‌ای اعتبار و اهمیت بخشد. به‌عنوان نمونه، زمانی که از روابط استراتژیک میان دو یا چند کشور سخن گفته می‌شود، این امر بدین معنا است که آن دو کشور از اهداف مشترک، اولویت حمایت از یکدیگر و عمق و گستردگی تعامل و وابستگی آنها به یکدیگر برخوردار هستند. این امر در مورد مذاکرات نیز قابل تعمیم است.

برگزاری مذاکرات استراتژیک میان دو یا چند کشور نشان‌دهنده نزدیکی، دوستی و عمق روابط و به‌هم پیوستگی منافع آنها است و یا به عکس می‌تواند از وجود رقابت و خصومت میان آن کشورها حکایت داشته باشد.

### استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مذاکره

استراتژی و تاکتیک مذاکره، همواره باید بر اساس موضوع مورد مذاکره انتخاب شود و بر اساس عادات شخصی مذاکره‌کننده نباشد، البته پیروی از این اصل حتی برای سیاستمداران حرفه‌ای هم دشوار است. زیرا رهبران سیاسی و یا فرهنگ آنها، استراتژی یا تاکتیک را برای آنان تعیین می‌کند. به‌هنگام انتخاب استراتژی و تاکتیک، ضروری است تا درباره تناسب شرایط و موضوع مورد بحث یقین حاصل شود. با وجود این و بر اساس شرایط، باید تلاش شود که غیرقابل پیش‌بینی ظاهر شود تا طرف مقابل فرصت نداشته باشد برنامه بهتری را پی‌ریزی کند.

اگرچه رویکرد غالب در مذاکرات استراتژیک برد - برد و در صورت شکست یک طرف، برنده - بازنده است، ولی استراتژی‌های دیگر، در مذاکرات راهبردی به این صورت اتخاذ می‌شود:

عدم اعطای امتیاز، امتیازدهی تنها به‌منظور گریز از بن‌بست، اعطای امتیاز منظم و اندک برای تحقق انتظارات واقع‌بینانه، تلاش در جهت به تسلیم واداشتن حریف، مشکل‌گشایی، جست‌وجوی اهدافی غیر از حصول توافق،

حرکت به سوی بستن موضوع وغیره.

به‌منظور دستیابی به استراتژی‌ها و راهبرد اصلی در مذاکرات، تاکتیک‌های گوناگونی در دستور کار مذاکره‌کنندگان راهبردی قرار می‌گیرد که در ادامه به عنوان‌های آنها اشاره می‌شود:

افشای اطلاعات و استراق سمع برای کسب اطلاعات، استفاده از منابع اطلاعات و چانه‌زنی برای کسب اطلاعات، مطالبه پیش‌شرط‌ها و پیشنهاد مشروط، قدرت‌نمایی و بلوف، استفاده از فرصت‌های دیگر و تقسیم مورد اختلاف، ایجاد تعهد اخلاقی برای حصول توافق دو طرف و حفظ آبرو، مقصر جلوه‌دادن افراد، دادن یا امتناع از ارائه نخستین پیشنهاد، توقع پاسخ به پیشنهادها و موضع‌گیری‌ها، مقابله به مثل و پیشنهادهای برد - برد، امتیازاتی ارزشمندتر برای یکی از دو طرف، چانه‌زنی و مناظره، توجه به جریان مذاکره، ایجاد حرکت، بن‌بست و تعویق، صبر و اظهار عدم اختیارات، غافل‌گیری و تمسک به علاقه‌های شخصی، مشارکت فعال تصمیم‌گیرنده و افزودن موضوعات جدید، ائتلاف و فشارهای رسانه‌ای یا اجتماعی، مذاکرات چندجانبه و مذاکرات گروهی، هدایا و پذیرایی و اقامه دعوی (غفاریان، ۱۳۸۳: ۶۵).

شایان ذکر است پیش از آغاز مذاکرات، باید به‌طور موقت و آزمایشی، ترتیب استفاده از استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها تعیین شود ولی ترتب آنها همیشه تابع نحوه پیشرفت رویدادهای مذاکره است.

### نقش قدرت در مذاکره

منابع قدرت در مذاکرات، عبارتند از: مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و مهارت‌های شخصی مذاکره‌کننده ارشد، مانند تخصص در موضوع مذاکره، کاریزما و اقتدار، اعتماد به نفس، مقام و پشتوانه ملی، تسلط به زبان مذاکره، درک دقیق و صحیح مطالب و مفاهیم، قدرت بیان و انتقال مطلب وغیره و از سوی دیگر منابع ملی مانند: وسعت خاک و ارتش، نرخ رشد و درآمد سرانه، موقعیت استراتژیک و بالاخره جایگاه بین‌المللی کشور متبوع وی از جمله عضویت در شورای امنیت را دربر می‌گیرد. در نوشته‌های جان گاردنر<sup>۱</sup>، درباره رهبری و قدرت در مذاکرات آمده است: «این امری

1. John Gardner



بدیهی است که رهبران با قدرت سروکار دارند، ولی پرسش اساسی آن است که آنها برای کسب قدرت از چه ابزاری بهره می‌گیرند؟ تا چه حد آن را اعمال می‌کنند؟ برای رسیدن به چه اهدافی آن را به کار می‌گیرند؟ در اظهارنظری مشابه، ریچارد نیکسون<sup>۱</sup> می‌نویسد: «آنچه رهبران بزرگ نیاز دارند، ظرفیت کسب قدرت، فرصت و تولید و همچنین جهت‌دهی به تاریخ در مسیرهای متفاوت است». دال<sup>۲</sup> در نوشته‌ای درباره مفهوم قدرت بیان می‌کند که: «قدرت، همچون رابطه‌ای در میان بازیگران اجتماعی است که در آن بازیگر الف می‌تواند بازیگر ب را به انجام کاری وادارد که مایل به انجام آن نیست». بنابر این قدرت به‌عنوان «توانایی افراد برای ایجاد نتایجی که آرزو را محقق کنند» شناخته می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۲: ۱۲).

از دیدگاه لاسول<sup>۳</sup>، سیاست یعنی: چه کسی چه چیزی را، چه وقت و چگونه به دست می‌آورد. اگر قدرت را به‌کارگیری نفوذ برای تحت تأثیر قراردادن اقدامات و رفتارها تعریف کنیم، سیاست را می‌توان به معنای اعمال قدرت برای انجام کاری و همچنین ارتقا و حمایت از منافع واگذارشده به افراد یا گروه‌ها معنا کرد؛ بنابراین کاربرد سیاست‌های مذاکراتی پیشنهاد می‌کند که فعالیت سیاسی برای غلبه بر مخالفت به کار گرفته شود. این امر به‌طور ضمنی بیانگر تلاشی آگاهانه برای ساماندهی فعالیت‌ها و به‌چالش کشیدن مخالفت‌های مربوط به تصمیم‌های دارای اولویت است. مفاهیم قدرت و سیاست‌های مذاکراتی با یکدیگر در ارتباط هستند. در این مقاله سیاست مذاکراتی را به‌عنوان کاربرد قدرت تعریف می‌کنیم و قدرت نیز به مثابه منبع انرژی بالقوه برای مدیریت روابط قلمداد می‌شود (مایکرو، ۱۳۸۸: ۴۵).

### قدرت به‌عنوان انگیزه

قدرت، از عوامل بسیار جذاب است و دلایل آن نیز عبارت است از: توانایی اثرگذاری بر تصمیم‌های دیگران در مذاکرات، در مورد اینکه چه کسی چه منابعی کسب می‌کند، چه اهدافی دنبال می‌شود، چه اقداماتی اتخاذ می‌شود یا چه کسی برنده و چه کسی بازنده است. قدرت همچنین احساس کنترل بر نتایج را به وجود

1. Richard Nixon
2. Dahl
3. Lasswell 1936

می‌آورد و در واقع ممکن است چنین کنترل تقویت شده‌ای را هدایت کند. به‌ویژه در زمانی که مسائل تصمیم‌گیری پیچیده‌تر و نتایج نامشخص‌تر می‌شوند، قدرت به‌عنوان ابزار کاهش عدم اطمینان، از جذابیت بیشتری برخوردار است (گارتز، ۱۳۸۸: ۴۷).

قدرت و توانایی کاربرد آن لازمه رهبری مؤثر در مذاکرات استراتژیک است. رهبران راهبردی که به خوبی از قدرت خود استفاده نمی‌کنند، به احتمال زیاد در مرحله‌ای سبب شکست مذاکرات خواهند شد. موضوع حیاتی آن است که چرا برخی از رهبران و مذاکره‌کنندگان ارشد، به موقع از قدرت استفاده نمی‌کنند. برخی قدرت را به خودی خود دارای ارزش می‌دانند و قدرت را برای ارضای نفس که به دنبال آن است، اعمال می‌کنند. البته در هر دو مورد می‌تواند جنبه خوب و بد وجود داشته باشد. با این حال، رهبری که قدرت را در خدمت مذاکرات خود استفاده می‌کند، قدرت را در سازنده‌ترین شکل ممکن خود مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد. رهبری که برای ارضای نفس خود به دنبال قدرت است، موقعیت اخلاقی و اثرگذاری مذاکراتی خود و حتی به احتمال زیاد، دوام درازمدت مذاکرات را به خطر می‌اندازد (ژاکوب،<sup>۱</sup> ۱۹۹۹: ۳۵).

ساز و کارهای رقابت برای کسب قدرت نیز شباهت‌های بسیاری با هم دارند. سطح تسلیحات در هر دو طرف به‌دقت مورد توجه قرار می‌گیرد تا توازن موجود را بر هم نزنند، توازنی که ممکن است یک طرف را به انجام اقدامات پرخطر و سوسه کند؛ بنابراین می‌توان چنین گفت که: فرایند سیاسی بسته، به منابعی که باید متمرکز شوند، ابزاری که به‌وسیله آن رقبا به دنبال تجمع و انباشت آن هستند و ارزشی که به تمامی رقیبان به خاطر رعایت اخلاق رقابت تعلق می‌گیرد، می‌تواند جنبه سازنده یا مخرب ببخشد. البته رقابت براساس عملکرد، در صورتی که استفاده از قدرت در چنان وضعیت افراطی انجام گیرد که به نقض ارزش‌های انسانی و یا هنجارهای کلی حاکم بر رقابت بینجامد، ممکن است لطمه‌های چشمگیری را متوجه مذاکرات استراتژیک سازد (لوس،<sup>۲</sup> ۲۰۰۸: ۳۴).

---

1. Jacobs  
2. Luce

## مهارت‌های فردی به‌عنوان منابع قدرت مذاکره‌کنندگان

تحقیقات ففرز<sup>۱</sup> بر مشخصه‌های فراوانی تأکید دارد که در کسب و حفظ پایه‌های قدرت راهبردی در مذاکرات اهمیت ویژه‌ای دارند. مهم‌ترین آنها تخصص در موضوع مذاکره، کاریزما و موقعیت مذاکره‌کننده اصلی است که در بسیاری از آن منابع اصول مذاکره، به آن پرداخته شده است، ولی ویژگی‌های دیگری نیز وجود دارد که در ادامه به آنها پرداخته خواهد شد.

■ **توان فیزیکی بالا:** توانایی و انگیزه مذاکرات درازمدت مشکل است. در غیاب این صفت، دیگر مهارت‌ها و ویژگی‌ها ممکن است ارزشی زیادی نداشته باشند.

■ **جهت‌دهی انرژی:** توانایی و مهارت، برای تمرکز بر یک مقصد و هدف مشخص و به‌کارگیری منابع دیگر برای رسیدن به آن مقصود است.

■ **درک صحیح رفتار دیگران:** توانایی و مهارت در این درک که چه کسانی بازیگران کلیدی هستند، جایگاهشان چیست و چه نوع استراتژی‌ای باید برای برقراری ارتباط یا نفوذ بر آنها اتخاذ شود، از مسائل کلیدی است. در استفاده از این نوع مهارت، ارزیابی صحیح تمایل یا مقاومت (عدم تمایل) به پیروی از مسیر رهبران راهبردی، از اهمیت فراوانی برخوردار است.

■ **انعطاف:** انعطاف در واقع توانایی و مهارت تعدیل رفتار فرد است؛ این مهارت به برخورداری از ظرفیت برای جهت‌دهی دوباره انرژی، ترک مجموعه‌ای از اقدامات بی‌حاصل و مدیریت احساسات یا نگرانی‌ها در این وضعیت نیازمند است.

■ **انگیزه درگیری و مقابله با نزاع:** توانایی و مهارت در برخورد با نزاع برای انجام آنچه شما می‌خواهید، صورت گیرد. تمایل به ورود در امور سخت و دشوار، چالش‌ها و اجرای یک تصمیم راهبردی موفق، در هر سازمانی یک منبع قدرت به حساب می‌آید.

■ **کنترل احساسات:** یک نوع توانایی و مهارت مهم برای به‌کارگیری ضمیر فردی با هدف نفع جمعی در مذاکرات است. برخورداری از چنین صفاتی با ویژگی‌های انطباق و انعطاف‌پذیری ارتباط دارد. با توجه به موقعیت مذاکره‌کنندگان،

اعمال یک نظم و آرامش ممکن است فرصتی برای تولید قدرت و منابع بزرگ‌تر در یک سناریوی آتی فراهم سازد.

مهارت‌ها و صفات مشخص‌شده در این بخش، نه تنها با کار رهبران راهبردی مرتبط بوده، بلکه ممکن است به ظرفیت کلی آنها در کسب و استفاده مؤثر از قدرت کمک کند. این مهارت‌ها را در گروه «صفات مثبت» قرار داده‌اند (مران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۳۶).

### صفات مثبت

■ **روابط عمومی فردی** که برای افزایش میزان کارایی نفوذ در افراد خارج از زنجیره فرمان شما و یا مذاکره و رای مسیره‌های شماست.

■ **نقش دادن به دیگر مذاکره‌کنندگان** که در ایجاد و هدایت مذاکرات با اولویت بالا امری حیاتی تلقی می‌شود.

■ **تسهیل عملکرد گروهی** که شامل گزینش افراد مناسب در ایجاد تیم مذاکره‌اتی، تخصیص منابع به اعضای تیم و برای انجام مذاکره است.

■ **واقع بینی** که عبارت است از توانایی برای آرام کردن فرد و حفظ خونسردی در شرایطی که در غیر این صورت، امکان دارد به تهدید شخصی منجر شود.

■ **ابتکار و تعهد** که توانایی تداوم و تعهد به کار، انجام امور، استمرار در تلاش‌های گروهی و پذیرش مسئولیت در شرایط مقتضی است.

افزون بر صفات پیشگفته، نحوه پوشش و لباس مناسب، رعایت اصول مذاکرات و نیز استفاده از زبان بدن<sup>۲</sup> نیز باید رعایت شود. باید توجه داشت که یک مذاکره رودررو، از سه بخش اصلی تشکیل می‌شود: کلمات،<sup>۳</sup> تن صدا<sup>۴</sup> و در نهایت ظاهر و فرم صورت<sup>۵</sup>. در برخورد نخست، تمامی افراد تلاش می‌کنند سهم بیشتری را به کلمات بدهند و برای بیان مقصود خود، به دنبال واژگان پیچیده و کلمات بزرگ هستند و دو قسمت دیگر را کمتر جدی می‌گیرند. در صورتی که شما در بیان

1. Moran

2. Body Language

3. Word

4. Voice

5. Visual

یک جمله و مفهوم چه چیزی را به مخاطب خود القا می‌کنید؟ و چه نوع انرژی در تن صدا و لحن شما به همراه حرکات صورت و بدن شما حاصل شده و به آن منتقل می‌شود؟ واقعیت آن است که سرعت دریافت مفاهیم توسط انسان از طریق چشم بسیار بالاتر از گوش است و شما پیش از آنکه صدای شخص را بشنوید یا کلمات آن را بفهمید، چهره و رفتار آن را می‌بینید و پیش از آنکه افراد به شما سخنی بگویند، شما را می‌بینند و چهره و حالات صورت شما، نخستین قضاوت در مورد شما را شکل می‌دهد.

از طرف دیگر مغز انسان برای تحلیل کلمات بیان‌شده، به مدت زمانی نیاز دارد. حتی اگر واژگان روزمره‌ای مانند سلام و احوال‌پرسی معمولی باشد، اما سرعت درک تن صدا بسیار بالاتر از کلمات است. پس به صورت کلی می‌توان نتیجه گرفت که در برخوردهای رودرو، ابتدا ظاهر افراد و حالات صورت دیده می‌شود، سپس تن صدا شنیده می‌شود و در آخر نیز کلمات بیان‌شده شنیده و درک می‌شوند. حال در چنین شرایطی اگر شما بدون توجه به ظاهر و فرم صورت و با چهره‌ای عبوس و درهم و صدایی خسته و دلگیر، سخن مهربانانه‌ای را آغاز کنید، زبان بدن و تن صدای شما پیش از کلمات اثر خود را گذاشته است و شما فرصتی را برای اصلاح آن نخواهید داشت، اما برعکس، اگر شما با ظاهری آراسته، صدایی شاداب و با انرژی مذاکره را آغاز کنید، پیش از آنکه کلامی را به زبان بیاورید، بازی را برده‌اید. در آن زمان است که شما می‌توانید تنها با استفاده از کلماتی ساده و گویا، به دنبال انتقال کامل منظور و مقصود خود باشید. تحقیقات روان‌شناسان در بررسی این سه محور نشان می‌دهد که در یک مذاکره و گفت‌وگوی رودرو بدون در نظر گرفتن موضوع، تنها ۷٪ از پیام به وسیله کلمات، ۳۳٪ به وسیله تن صدا و ۶۰٪ به وسیله زبان بدن و حرکات صورت انجام می‌گیرد (فیشر، ۱۳۷۹: ۱۲).

### رهبری قدرتمندانه

کسب و به کارگیری قدرت مذاکره‌کنندگان راهبردی، شامل فرایند چند مرحله‌ای است که شرح آن در ادامه خواهد آمد:

۱. نخستین وظیفه مذاکره‌کننده آن است که بداند برای به دست آوردن چه

- چیزی تلاش می‌کند که لازمه آن، استفاده و بهره‌گیری از قدرت است.
۲. مذاکره‌کننده ارشد باید الگوهای وابستگی میان مذاکره‌کنندگان کلیدی را مورد ارزیابی قرار داده و میزان تأثیرگذاری موفق بر رفتار دیگران را تعیین کند (کیوی، ۱۳۷۳: ۹۷).
۳. مذاکره‌کننده استراتژیک باید به‌منظور درک کامل الگوهای وابستگی متقابل، به ترسیم یک نقشه سیاسی از صحنه عملیات پردازد که نشانگر قدرت نسبی بازیگران متفاوت است. این امر، ترسیم واحدهای اصلی و واحدهای فرعی سازمان و ارزیابی پایه‌های قدرت را دربر می‌گیرد.
۴. توسعه پایه‌های قدرت چندجانبه که فرایندی مرتبط با صفات و مهارت‌های فردی است و با منابع ساختاری قدرت پیوند دارد. منابع ساختاری قدرت، برآمده از ایجاد و کنترل رهبری بر منابع، موقعیت شبکه‌های اطلاعات و ارتباطات بین یک فرد با افراد بانفوذ دیگر، حامیان یا طرفداران و اهمیت رهبری سازمان مناسب است.
۵. مذاکره‌کننده راهبردی باید به انواع راهبردهای نفوذ و تاکتیک‌ها مجهز باشد تا قدرت و نفوذ را به نتایج ملموس و عینی تبدیل کند (آلن و دیگران، ۱۹۷۹: ۲۹).
- تحقیقات انجام‌شده بر روی راهبردها و تاکتیک‌های به‌کارگیری مؤثر قدرت، تاکتیک‌های نفوذ ذیل را ارائه می‌دهد.

### تاکتیک‌ها و راهبردهای نفوذ

مذاکره‌کننده راهبردی از راه چارچوب‌بندی قالب مذاکرات در ابتدای فرایند، بر آنچه به‌واسطه زبان و فرایند کلی تصمیم‌گیری خودش به‌نظر مناسب یا غیرمناسب است، تأثیر می‌گذارد. چارچوب‌بندی دوباره تصمیم‌گیری در مذاکرات، به‌عنوان یک تاکتیک مهم برای نفوذ بر رفتار سازمانی محسوب می‌شود (پرزآبادی، ۱۳۸۷: ۹۸).

**تاکتیک‌های نفوذ**، پایه‌های بنیادین زندگی و عملیات در جهانی است که سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های اجتماعی وابستگی متقابل در آن به انجام امور با کمک یکدیگر نیازمند هستند.

یک مذاکره‌کننده که از تاکتیک‌های نفوذ بین فردی استفاده می‌کند، به‌طور معمول این رفتارها را به نمایش می‌گذارد: فهم نیازها و نگرانی‌ها، مدیریت روابط

سازنده با دیگر مقامات و همکارانش، کاربرد مهارت‌های فعال شنیداری، پرسش سؤالات کاوشی، پیش‌بینی نحوه پاسخ احتمالی افراد به ایده‌ها یا اطلاعات، تفکر درباره مؤثرترین روش‌های نفوذ بر افراد و کاربرد تاکتیک‌های مناسب برای نیازها و نگرانی‌های فرد دیگر و حفظ یک شبکه گسترده تماس‌های شخصی.

**تاکتیک‌های زمان‌بندی**، نه تنها انجام اقدامات لازم، بلکه زمان خروج از فرایند را نیز شامل می‌شود. این نوع از اقدامات شامل اقدام برای غلبه بر حریف در حالت عدم‌آمدگی است که زمینه‌ساز ایجاد مزیت است. کاربرد تاکتیک‌های تأخیری، برای فرسایش اعتماد طرفداران یا مخالفان در زمان تعیین اولویت‌ها، تعیین ضرب‌الاجل‌ها، کنترل دستورکار و ترتیب عناوین دستورکار است که برای بررسی میزان تأثیر بر چگونگی اتخاذ تصمیمات، در زمانی که تصمیمات به هم وابسته هستند، امری حیاتی است.

**تاکتیک‌های قدرتمندسازی** برای شرایطی است که مذاکره‌کننده می‌تواند احساس قدرت کند. نمونه رفتارهای مذاکره‌کننده‌ای که از این تاکتیک‌ها استفاده می‌کند، شامل این موارد است:

۱. **حضور مؤثر در فرایند تصمیم‌گیری**، جلب مشارکت دیگران در فرموله کردن راهبرد و فرایند اجرا، اصلاح و انطباق ایده‌های خود با لحاظ پیشنهادهای دیگران، جست‌وجوی راه‌حل‌های عاقلانه و نوآورانه که برای تمامی مذاکرات سودمند باشد و القای اعتماد به نفس در افرادی که مسئولیت اجرای آنها را دارند (لویکی، ۱۳۸۵: ۳۲).

۲. **تاکتیک‌های ساختاری** را برای تقسیم و تسلط بر طرف مقابل می‌توان به‌کارگرفت. آنها می‌توانند به منظور تحکیم قدرت، با قراردادن یک رهبر در موقعیت اعمال کنترل بیشتر بر منابع، اطلاعات و مقامات رسمی، مورد استفاده واقع شوند. تنظیم مجدد ساختار مذاکرات نیز می‌تواند برای زیر فشار گذاشتن دیگران به منظور حمایت از ایده‌های رهبری، اقدامات و تصمیمات به‌کار رود. کاربرد مؤثر تاکتیک‌های ساختار مجدد مذاکرات، زمانی انجام می‌گیرد که مذاکره‌کنندگان سرسختانه از قدرت رسمی خود به منظور تحکیم، گسترش و کنترل چشم‌انداز مذاکرات استفاده می‌کنند.

۳. تاکتیک‌های تشویق به استفاده از دلایل منطقی، حقایق و داده‌ها برای نفوذ بر دیگران نیازمند است. به‌کارگیری توان کارشناسی رهبر می‌تواند برای حمایت از این روش استفاده شود (مارکوویچ<sup>۱</sup> ۲۰۰۳: ۲۶).

### اعمال قدرت در مذاکرات استراتژیک

شناخت قدرت خود و طرف مقابل عامل اساسی در کسب موفقیت در مذاکرات است. در هر مذاکره، کسی که قدرت بیشتری دارد، سود بیشتری را نیز به‌دست می‌آورد، اما به‌طور معمول شما قدرتی بیش از آنچه فکر می‌کنید را دارا هستید و طرف مقابل، قدرتی کمتر از آنچه به‌نظر می‌رسد، دارد و یا به‌عکس. شناخت کامل هر دو برای انجام یک مذاکره موفق ضروری است (ماهلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹: ۳۴).

به‌طور کلی سه نکته کلیدی در مذاکرات استراتژیک، مهم است:

(۱) شناخت قدرت خود؛ (۲) آمادگی پیشین و (۳) استفاده از زمان مناسب برای اعمال قدرت، عواملی هستند که می‌توان به‌صورت جداگانه یا هم‌زمان برای اعمال نفوذ در مذاکرات از آنها بهره‌جست، اما اعمال قدرت، از این سه مورد مهم‌تر و مؤثرتر است.

ده نوع اعمال قدرت در مذاکرات شمرده شده است که می‌توان با آگاهی و استفاده ماهرانه از آنها، چه به‌صورت فردی و چه به‌صورت گروهی بر طرف مقابل تأثیر بیشتری گذاشت. هر چه اهمیت موضوع مذاکره بیشتر باشد، حساسیت استفاده از این عوامل قدرت نیز برای تقویت خود و موقعیت‌شان افزایش پیدا می‌کند.

نخستین اقدام در جهت ایجاد قدرت، بی‌تفاوتی است. طرفی که در ظاهر نسبت به موفقیت مذاکرات بی‌تفاوت‌تر به نظر برسد، قدرت بیشتری دارد. این قاعده را به خاطر بسپارید که باید همیشه خودتان را در مذاکرات کمی بی‌اعتنا نشان دهید، گویی انجام یا عدم انجام آن تفاوت چندانی برای شما ندارد.

دومین نوع، معرفی منابع و توانمندی‌های خود به‌عنوان کالایی ارزشمند و در عین حال کمیاب است.

نوع سوم، استفاده از مقام است. اگر عنوان مهمی دارید یا به نظر می‌رسد که

1. Markowich  
2. Mahley



تصمیم‌گیرنده نهایی خود شما هستید، این تصور به تنهایی روی طرف مقابل تأثیر می‌گذارد و سبب می‌شود مذاکره بهتری انجام دهید.

نوع چهارم، اعمال قدرت **شهامت** است و نشانه آن، آمادگی برای پذیرش خطر و بیان قاطعانه و صریح خواسته خود و پافشاری بر مواضع است.

پنجمین عامل ایجاد قدرت، برخورداری از **تعهد** است. اگر خودتان را متعهد کنید که مذاکرات را به‌طور حتم با موفقیت به پایان برسانید و مصمم به برطرف کردن موانع باشید، هاله‌ای از قدرت شما را احاطه خواهد کرد که به‌طور معمول همکاری دیگران با شما را به‌دنبال خواهد داشت.

ششمین عامل، **تخصص** است. کسی که در جلسه مذاکره راجع به موضوع مورد بحث اطلاعات بسیار دقیق و دانش تخصصی بالایی داشته باشد، نسبت به دیگران قدرت بیشتری خواهد داشت.

هفتمین نوع قدرت **آگاهی از نیاز طرف مقابل** است. این قدرت زمانی به‌دست می‌آید که بتوانید پیش از آغاز مذاکره، اطلاعات جامعی درباره طرف مقابل جمع‌آوری کنید.

هشتمین نوع قدرت **همدلی** است. انسان‌ها به‌طور معمول در گفتار و کارهای خودشان احساساتی هستند. اگر شخصی احساس کند که طرف مذاکره با او احساس همدلی دارد، به احتمال زیاد انعطاف‌پذیری لازم را نشان خواهد داد.

نهمین عامل ایجاد قدرت، **پاداش و تنبیه** است. وقتی طرف مذاکره احساس کند شما می‌توانید به نحوی به او سود یا زیان برسانید، به‌طور معمول تمایل به همکاری بیشتری از خود نشان می‌دهد.

دهمین و آخرین نوع قدرت **اختصاص وقت و یا منابع مالی** یا هر دوی آنها است. اگر به طرف مورد مذاکره نشان دهید که مقدار زیادی از وقت و سرمایه خود را روی موضوع مورد نظر او صرف کرده‌اید، شما در گفت‌وگو صاحب قدرت خواهید شد.

به‌طور کلی در هر مذاکره‌ای دو راه پیش روی شما قرار دارد: یا می‌توانید طرف مقابل را تحت نفوذ خود قرار دهید و یا تحت نفوذ او قرار بگیرید. هر چه تعداد بیشتری از عوامل پیشگفته را به نفع خود به‌کار گیرید، در مذاکره

موفق‌تر و مؤثرتر خواهید بود (گارتز، ۱۳۸۵: ۸۲).

### وظایف تیم مذاکراتی

شما ممکن است در انتخاب اعضای تیم مذاکره اختیار کامل نداشته باشید، هر چند که مسئولیت نتایج آن به عهده شما باشد؛ همچنین در پی کسب درک اساسی موضع طرف مقابل هستید؛ از این رو، باید افرادی را که درک بالایی دارند، انتخاب کنید. این افراد پیش از اینکه مذاکرات آغاز شود، باید اطلاعات لازم را در اختیار شما قرار داده و همچنین که مذاکره ادامه می‌یابد، به حرکات و کلمات طرف مقابل توجه کنند و به ترجمه و تفسیر وقایعی که شما ممکن است از دست بدهید، بپردازند. شما همچنین به کارشناسان خبره برای انجام مذاکرات در موضوعات محتوایی نیاز دارید و در نهایت نیز به یک «جانشین» نیاز دارید که باید متخصص رفتارشناسی و فرایند مذاکره باشد. این شخص باید بر فرایند مذاکرات ناظر بوده و نحوه رفتار و واکنش‌های شما نسبت به طرف مقابل و نحوه تعامل تیم شما را رصد کند و سپس به شما گزارش دهد (زالزنیک<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹: ۳۹).

جانشین شما همچنین باید به‌عنوان یک داور عمل کند و چنانچه باید تغییری اضطراری در استراتژی شما رخ دهد، به شما منعکس کند.

نفر دوم یا همان جانشین شما، بحث‌های زیادی درباره استراتژی و مواضع اتخاذ شده، انجام داده است. به‌طور حتم تیم طرف مقابل نیز بر روی این امر تمرکز خواهد داشت. یک بخش مهم از کار تیم شما، به تلاش برای یافتن شواهدی اختصاص دارد تا تعیین کند که اختلاف‌نظر میان تیم مقابل، در کجا و چه نقطه‌ای به‌وجود آمده است.

تلاش شما عبارت است از: استفاده کامل از منافع قابل دسترس برای فهم دقیق تیم مقابل، اطلاع کامل از اسناد آنها، ساختار قدرت آنان و تأییدکنندگان و هر آنچه اطلاعات شخصی که شما می‌توانید کشف کنید تا به شما کمک کند یک رابطه مثبت را با طرف دیگر ایجاد کنید. شما حتی می‌توانید به برخی از همراهان خود اختیار دهید تا ارتباطاتی با اعضای تیم مقابل برقرار سازند.

1. Zalzenik

اقدامات شما همچنین باید شامل دسترسی به جزئیات سازمانی تیم خود و تمامی گروه‌های دیگر باشد. ممکن است در میان گروه‌ها و تیم شما و گروه مخالف، افراد «ثبات‌دهنده» و «ازبین‌برنده ثبات» حضور داشته باشند. ثبات‌دهنده‌ها افرادی هستند که امتیازات زیادی را در یک چانه‌زنی نرم تولید می‌کنند و از بین برندگان ثبات، افرادی هستند که تقاضاهای «بزرگ» دارند و حتی موجب توقف مذاکرات می‌شوند. وظیفه شما کنترل تیم خود و کشف اختلافات در تیم مقابل از راه مشخص کردن باثبات‌ها و بی‌ثبات‌ها است که می‌توانند منافع شما را تأمین کنند. تیم سازمانی شما باید طرحی برای احتمالات اضطراری داشته باشد و اطمینان حاصل کند که شما یک سند دقیق و جامع از آنچه تاکنون روی داده، دارا هستید. حداقل یک عضو تیم باید وظیفه یادداشت‌برداری را بر عهده بگیرد و مذاکره‌کننده برای کسب توافق نهایی، باید از این یادداشت‌ها استفاده کند. اگر طرف دیگر به امضای یادداشت‌های شما ترغیب شود، پس شما می‌توانید کنترل بیشتری بر روند مذاکرات داشته باشید.

نکته نهایی درباره نظم تیم مذاکراتی آن است که: اطلاعات، شامل تمامی اموری است که اتفاق افتاده است. اگر یادداشتی به مذاکره‌کننده توسط اعضای تیم وی داده شود، افزون بر اینکه نشان‌دهنده ارتباط با موضوع مورد بحث است، از نوعی ضعف حکایت دارد که هدف را نیز مشخص می‌کند.

پیچ‌های ناگهانی در میان اعضای تیم برای طرف مقابل بسیار گویا است. شما به‌عنوان مذاکره‌کننده باتجربه تمام این موارد را باید مورد توجه قرار دهید. لازم است برای آماده‌سازی، تیم خود را در خصوص لحن و دیگر جنبه‌های روانی مذاکره توجیه کنید و مدیریت این جنبه از مذاکرات را نیز بر عهده گیرید.

در نهایت نیز شما باید به ایجاد یک رابطه قوی با مقام مافوق خود مبادرت ورزید. شما نیاز دارید که درکی بدون ابهام از انتظارات طرف مقابل و منطقه احتمالی توافق داشته باشید. لازم است که میان شما و مقام مافوق خود، یک ارتباط مثبت برقرار شود و در غیر این صورت، شما با امری منفی همراه خواهید بود که ممکن است آنچه وی در نظر داشته است، نباشد. باید با مقامات مافوق خود اعتمادسازی کنید. بخشی از این اعتمادسازی از راه آگاه‌ساختن به جایگاه وی در

طول زمان پیشرفت تدریجی مذاکرات است (بازرمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶: ۲۱).

### اشتباهات احتمالی در مذاکرات استراتژیک

اگرچه تمامی مذاکره‌کنندگان علاقمند هستند تا مذاکره صحیح و مطلوبی داشته باشند، ولی به هر حال با عنایت به ارتباط موضوع مذاکره به متغیر انسانی و همچنین پیچیدگی نفس مذاکره، گاهی مذاکره‌کنندگان دچار خطا و اشتباه می‌شوند که برخی از آنها را می‌توان به دسته‌های زیر تقسیم کرد:

نقص در جمع‌آوری اطلاعات، بی‌خبری از طیف وسیع استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها، سر درگم شدن به سبب رکود یا بن‌بست، عدم امکان مصالحه آبرومندانه (یا کشاندن طرف مقابل به این موضع)، روشن نبودن اهداف، چیرگی احساسات بر تصمیم‌گیری، اختلاف دو طرف به سبب تفاوت اطلاعات و اختلاف در مفاهیم، نداشتن یک برنامه‌ریزی روشمند، نداشتن مهارت‌های ارتباطی برای مذاکره مؤثر، ناتوانی در تشخیص صحیح مدل رفتاری یا تیپ شخصیتی حریف در مذاکره (دبیری، ۱۳۶۹: ۷۳).

### مذاکرات امریکا و چین (به‌عنوان یک مطالعه موردی)<sup>۲</sup>

در مدل گفت‌وگوی مستقیم امریکا و چین وجود دو متغیر «نیاز متقابل راهبردی» و «اهداف صادقانه» از ابتدای ورود به گفت‌وگوها، اهمیت بسیار فراوانی داشت. در مورد اصل نخست، امریکا و چین نیاز داشتند که یکدیگر را در آن مقطع زمانی، از حلقه دشمنان استراتژیک خود خارج سازند. از این رو، گشایش بین دو کشور زمانی اتفاق افتاد که امریکا به‌عنوان قدرت برتر و پیروز جنگ جهانی دوم، بر خلاف به‌کارگیری تمامی ابزارهای سیاسی و اقتصادی و حتی تهدیدهای نظامی طی یک ربع قرن نتوانست چین کمونیست را از صحنه رقابت سیاسی و ایدئولوژیک جهانی و منطقه‌ای حذف کند و به ناچار به این نتیجه رسید که برای کاهش هزینه‌های سیاسی و اقتصادی مربوط به منافع و امنیت ملی امریکا، باید از راه گفت‌وگوی مستقیم قدرت چین را مهار کند.

1. Bazerman  
2. Case Study

منطق گفت‌وگو با چین برای منافع امریکا در کوتاه‌مدت، به وجود جنگ سرد و نیاز به متعادل کردن قدرت و نفوذ شوروی مربوط بود. از نظر نیکسون یک اتحاد حتی نانوشته با چین، به معنای خروج چین از لیست دشمنان امریکا و به دنبال آن آزادسازی انرژی امریکا برای متعادل ساختن قدرت شوروی بود، اما نیکسون در بلندمدت، یک هدف استراتژیک را نیز مدنظر داشت و آن، مهار قدرت چین در سال‌های آتی بود (فریدمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۵۷).

اصل دوم در گفت‌وگوی مستقیم امریکا و چین، به وجود «اهداف صادقانه» در ورود به گفت‌وگوها و تداوم آن مربوط بود. امریکا برای ورود به گفت‌وگوها نیاز داشت که اقدامات عملی و با نیت صادقانه انجام دهد. از این رو، نیکسون در اقدامی صریح دست از حمایت از گروه‌های مخالف دولت چین برداشت و به سازمان سیا دستور داد که از دخالت در مسائل سیاسی تبت بر حذر باشد (کوپچان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸: ۳۷). با توجه به این مطلب امریکا و چین در یک برهه زمانی خاص واقعیت و ضرورت پذیرش یکدیگر را درک کرده و به خاطر برخی مسائل استراتژیک و مرتبط با امنیت و منافع ملی خود وارد گفت‌وگو و تعامل شدند. در اینجا هدف اصلی در تعامل به معنای دوست شدن دو کشور نبود، بلکه به معنای خروج از حلقه دشمنان و ورود به مرحله تعامل و رقابت سازنده بود. اکنون در سال ۲۰۱۲ چین و امریکا همچنان دو رقیب بزرگ جهانی هستند. مهم‌ترین مسأله برای امریکایی‌ها در قرن جدید، جلوگیری از قدرت نوظهور چین در دنیا است، چراکه چین از نظر اقتصادی تنها کشوری است که نرخ رشد اقتصادی چشم‌گیری دارد و می‌تواند قدرت و برتری امریکا را در دنیا به چالش بکشانند. به همین دلیل روسیه دیگر همانند گذشته تنها رقیب اصلی امریکا در دنیا شمرده نمی‌شود. روسیه برخلاف دوران جنگ سرد، قادر نیست به حضور ایدئولوژیک و سیاسی خود در مناطق مختلف جهان ادامه دهد و اقتصاد این کشور، توان پشتیبانی کردن قدرت نظامی و سیاسی این کشور را ندارد، اما چین با رشد اقتصادی بالا، تنها کشوری است که از توانمندی رقابت با امریکا در دنیا برخوردار شده است.

1. Freidman  
2. Koupchan

نکته دیگر در گفت‌وگوی استراتژیک امریکا و چین، وجود استراتژی‌های مستقل سیاست خارجی و امنیت ملی دو کشور بود که به نوعی تهدید برای دیگری به حساب می‌آمدند. چین و امریکا در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به دلایل مربوط به «بازدارندگی»، رقابت ایدئولوژیک و سیاسی و در نهایت اجتناب‌ناپذیر بودن پذیرش نقش یکدیگر، وارد گفت‌وگوی مستقیم شدند. تصمیم نیکسون برای ورود به گفت‌وگوهای مستقیم زمانی اتفاق افتاد که چین برای ویتنامی‌ها که در جنگ با امریکا بودند، اسلحه ارسال می‌کرد. همچنین چین یک بلوک سیاسی ایدئولوژیک در منطقه تشکیل داد که به‌طور کامل مستقل و ضد امریکایی بود و نزد دولت‌ها و ملت‌های منطقه نیز طرفداران جدی داشت. همچنین، از دیدگاه چین تسلیحات اتمی امریکا یک عنصر بازدارنده نبود زیرا مائو رهبر چین در آن زمان اعلام کرده بود که از کشته شدن چند میلیون چینی در مبارزه با «امپریالیسم» امریکا هیچ ترسی ندارد (فریدمن، ۲۰۰۹: ۴۳).

طی دهه‌های گذشته، در این زمینه استراتژی‌های سیاست خارجی و امنیت ملی امریکا با هدف حفظ برتری استراتژیک این کشور در جهان طراحی شده‌اند. تمرکز اصلی این استراتژی‌ها، به‌ویژه در حوزه‌های سیاسی - امنیتی، به‌طور عمده بر سه محور استوار بوده است:

- مبارزه با افزایش نقش قدرت‌های نوظهور جهانی مانند چین؛
- حفظ هژمونی سنتی در خاورمیانه؛
- تقویت روابط فرآتلانتیک میان اروپا و امریکا.

وظیفه اصلی کارشناسان و نظریه‌پردازان روابط بین‌الملل در امریکا نیز تقویت نظری و پشتیبانی از حفظ برتری امریکا در جهان بوده است. به‌عنوان مثال نظریه «قدرت هوشمند» جوزف نای به نوعی برای حفظ برتری امریکا در قرن جدید طراحی شده است.

این نظریه که بحث در مورد به‌کارگیری آن در استراتژی اوباما نیز مطرح شده، به‌طور کلی بر این اعتقاد است که جایگاه جهانی امریکا توسط سیاست‌های جنگ طلبانه و یک‌جانبه بوش به چالش کشیده شده و از این رو، با یک استراتژی هوشمند و با استفاده هم‌زمان از قدرت نرم و سخت، باید این

جایگاه را بازگرداند (نای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۶۹).

کاربرد این استراتژی بر این منطق استوار است که ماهیت مسائل جهانی به نوعی به مسائل امنیت بشری مرتبط شده‌اند و به همین دلیل، امریکا به تنهایی نمی‌تواند تهدیدهای مربوط به امنیت و منافع ملی خود را حل و فصل کند. در چنین شرایطی، امریکا به بازتعریف استراتژی‌های امنیتی از راه نزدیکی و پذیرش نقش بازیگران منطقه‌ای دوست و رقیب در حل بحران‌ها نیاز دارد. برای نمونه، بحران‌های منطقه‌ای در عراق، افغانستان، لبنان، فلسطین و غیره به‌گونه‌ای با رشد افراط‌گرایی در منطقه مرتبط هستند و همان‌گونه که تجربه نشان داده است، قدرت امریکا در جهان محدود است و این کشور تنها با ابراز قدرت سخت و زور نظامی، نمی‌تواند آنها را حل و فصل کند. از این دیدگاه بهترین راه‌حل آن است که امریکا با قدرت‌های منطقه‌ای و همچنین قدرت‌های رقیب مانند چین و روسیه وارد گفت‌وگو شود.

با توجه به مدل گفت‌وگوی مستقیم چین و امریکا، مفاهیم و متغیرهای ورود به گفت‌وگوهای استراتژیک یا معامله بزرگ را می‌توان چنین برشمرد:

- در بازی میان بازیگران رقیب جهانی یا منطقه‌ای، هیچکدام قادر به حذف یکدیگر در مسائل مهم منطقه‌ای یا جهانی نیستند.

- بازیگران، استراتژی‌های مستقلی در سیاست خارجی و امنیت ملی دارند. این ویژگی همچنان سبب ارتقای توان بازیگران برای شکل‌دهی ائتلاف‌ها و اتحادها در سطح منطقه‌ای و جهانی خواهند شد.

- برابری استراتژیک سیاسی در روابط دو بازیگر در حل و فصل یک مسئله استراتژیک با تأثیرات منطقه‌ای و جهانی به‌وجود می‌آید. دستیابی به شرایط برابر در مذاکرات سیاسی احتمال تداوم گفت‌وگوی مستقیم و استراتژیک را افزایش می‌دهد.
- نزد نخبگان سیاسی حاکم، بر سر یک یا چند موضوع مهم ملی و استراتژیک که به مسائل امنیت ملی و جایگاه منطقه‌ای کشورها مرتبط است، باید اجماع سیاسی وجود داشته باشد.

- ضرورت گذار از مرحله تقابل و رسیدن به دوران تعامل و بر مبنای برد -

---

1. Joseph Nye

برد،<sup>۱</sup> یعنی بازی همکاری جویانه با هدف کسب رضایت نسبی. در اینجا تعامل به معنای عدم دوست نیست، بلکه به معنای رقابت است و اینکه بازیگران درگیر برای کاهش هزینه‌های امنیت ملی و خروج از خطر تنازع و جنگ با یکدیگر وارد گفت‌وگو می‌شوند (چرتکف<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۲۴).

### جمع‌بندی (توصیه‌هایی برای یک مذاکره‌کننده ارشد مسائل راهبردی)

این پژوهش، به اختصار به مؤلفه‌های مهم و ظرائف مذاکرات استراتژیک، به‌عنوان بخشی مهم از وظایف رهبران راهبردی پرداخت. با استفاده از مهارت‌های مذاکره، منافع حیاتی ما به‌واسطه ایجاد و انعقاد موافقتنامه‌ها حفظ می‌شود. این امر به کاهش درگیری‌ها، ترغیب تلاش جمعی و ایجاد بنیان‌هایی برای مشارکت درازمدت می‌انجامد.

برای یک مذاکره استراتژیک، همواره راه‌حل‌های بکر، گزینه‌های جدید، روش‌های نوین تعریف و تبیین مسئله، انعطاف‌ها و امکانات جدیدی باید به‌کار گرفته شوند تا نشان داده شود که دو طرف در بن‌بست قرار ندارند. قهرکردن، تظاهر به عصبانیت و ترک مذاکرات، اگرچه در پاره‌ای از موارد - چنانچه حساب‌شده به کار گرفته شوند - به‌طور معمول مفید واقع شده‌اند، ولی نباید فراموش کرد که تا حد ممکن مذاکرات نباید قطع شده و حتی اگر برای گرفتن دستورالعمل و مشاوره با مقامات ارشد مجبور به قطع و پایان‌دادن به مذاکرات هستند، طوری برنامه‌ریزی کنند که زمان و نحوه ادامه مذاکره بعدی به‌طور دقیق روشن باشد.

باید به خاطر داشت که ایجاد ارتباط مؤثر و برقراری تفاهم برای آغاز دوباره مذاکره در دور بعد، در برخی موارد ساده‌تر از آغاز دور نخست نیست، ولی اگر به مرحله قطع مذاکره نزدیک شد، با ابراز حسن نیت سازنده و خلاقیت برای یافتن حل مشکل، این وضعیت را برطرف ساخت. به جای اینکه مذاکره یک برنده و یک بازنده داشته باشد، باید تلاش شود هر دو طرف احساس برنده‌بودن داشته باشند، اما طرف پیشنهادکننده باید دقت کند در چنین مرحله‌ای در دام نیفتد و به جای اینکه پیشنهاد شخصی بدهد، سعی کند طرف مقابل منظور خود را درک کند. به این

1. Win-Win
2. Chertkoff



منظور که استفاده از اظهارات غیررسمی، نظرات شخصی، مقاله خصوصی و دیگر روش‌های مشابه، مفید خواهند بود. ابهام در مرحله پیش از مذاکره، نقش بزرگی را بازی می‌کند. روشنی و وضوح زیاد پیش از آنکه دو طرف به یک نقطه نظر مشترک رسیده باشند، می‌تواند دستیابی به مصالحه در زمان آغاز مذاکرات را با لطمه و چالش مواجه سازد. مبهم و دوپهلوی حرف‌زدن در دوره پیش از مذاکره، موجب قدرت انعطاف می‌شود. به همین دلیل مبهم حرف‌زدن نیز در حقیقت به منزله اجتناب از تعهد الزام‌آور است. دوره نخست مذاکرات در حقیقت دوره آزمایش، کنکاش و جست‌وجو است. در این دوره تنها باید به طرف دیگر مصادیق و مثال‌ها، امکانات را تفهیم کرد، ولی به هیچ وجه نباید وعده و قول مشخص داده شود. از سوی دیگر کسی که ابتکار عمل و ارائه راه‌حل را به دست می‌گیرد، باید به‌طور کامل مراقب باشد که طرف‌های مذاکره آن را رایگان تلقی نکرده‌اند تا حاضر نباشند در ازای آن معامله کنند.

دوباره یادآوری می‌شود که دوره پیش از مذاکره و در برخی موارد، دوره‌های نخستین مذاکره، مرحله شناسایی است و پیش از آنکه راه‌حلی ارائه شود، ماهیت اختلاف باید به دقت مورد ارزیابی قرار گیرد؛ بنابراین باید حقایق مسئله، علل آن، تاریخچه و تغییرات و مراحل تکامل آن را به‌طور کامل و برای بار دیگر مورد مطالعه قرار دهید. این حقایق شامل موضع‌گیری هر طرف و ارزیابی مرحله به مرحله آن خواهد بود. پس از این گام، مذاکره‌کننده باید سوابق و منابع و مآخذ وضعیت‌های مشابه را مطالعه کند و ببیند که آیا اصول عادلانه‌ای که بتوان از آن نتیجه‌گیری مشخصی به دست آورد، وجود دارد؟ آیا رویه‌ای در مورد حل مسئله مشابه وجود دارد؟ آیا دلایل قوی برای پیگیری چنین رویه‌ها و سوابق و یا اجتناب از آن وجود دارند؟

سعی کنید همواره فهرستی از خواسته‌های طرف مقابل را در مقابل خود داشته باشید و منافعش را همیشه برای خود تشریح و حل‌جی کنید. لازم است که اطلاعات خود را از عناصر مؤثر در نقطه انتظارات دو طرف تکمیل کرده و جنبه‌های عاطفی و احساسی قوی طرف را بشناسید. در مدت زمانی که بر روی این اطلاعات در مرکز به شدت کار می‌شود و تماس برای انجام مذاکره حاصل شده

است، این تماس‌ها تنها برای شنیدن نقطه‌نظرات طرف دیگر ادامه یابد. باید به یاد داشت که در مذاکره، این «مشکل و مسئله» مورد اختلاف است که باید بر آن غلبه کرد، نه طرف مذاکره شما و باز باید به خاطر سپرد که هیچ‌گاه یک رفتار غیردوستانه و یا خشن، شما را از هدفی که دارید، باز نمی‌دارد. آنچه در برخی مذاکرات پیش می‌آید، این است که مذاکره به صورت گفت‌وگو با آدم ناشنوا مبدل می‌شود و هیچ گوش شنوایی حاضر به شنیدن و قبول استدلال و منطق نیست و حتی بدتر از آن، یک جنگ سرد مملو از سخنان توهین‌آمیز و فحاشی حاکم بر صحنه مذاکره است، در چنین شرایطی حداقل یک طرف قضیه باید از دید مثبت نسبت به دو طرف نگاه کند و به طرف مقابل کمک کند که از محمصه‌ای که بدان دچار شده است، خارج شود.

همان‌طور که پیش از این نیز اشاره شد، استمرار در گفت‌وگو را حفظ کنید. مسائلی همچون توقف مذاکره، بازگشت به پایتخت‌ها برای اخذ دستورالعمل و حتی ترک اعتراض‌آمیز مذاکرات به صورت یک تاکتیک، هرکدام جایگاه ویژه خود را دارد. وقتی ارتباط قطع شد، برقراری دوباره آن به تلاشی خاص نیاز دارد. ممکن است پیشنهادات و طرح‌هایی در رسانه‌های گروهی مطرح شوند، ولی روند تبادل نظرات و به نتیجه رسیدن، بدون مذاکره رو در رو مقدور نیست.

فراموش نشود که در یک ارزیابی کلی و کوتاه، مذاکره‌کننده موفق به شخصی گفته می‌شود که بتواند پاسخ موافق «بلی» را از طرف مقابل بشنود؛ در غیر این صورت شنیدن پاسخ منفی و به بن‌بست کشاندن مذاکرات برای هیچ‌یک از دو طرف امتیازی به‌شمار نمی‌آید؛ مگر آنکه برای یکی از دو طرف و یا هر دو طرف نفع و مصلحت خاصی در آن نهفته باشد.

مناسب است این مقاله را با اصولی که هانس مورگنتا استاد معروف علوم سیاسی و روابط بین‌الملل در کتاب خود با عنوان **مبارزه برای قدرت و صلح** به‌عنوان شرط لازم برای مصالحه و مذاکره بر می‌شمرد، به پایان ببریم:

■ هیچ‌گاه خود را در موقعیتی قرار ندهید که عقب‌نشینی از آن مستلزم از دست دادن وجهه باشد و برای جلو رفتن از آن موقعیت، مجبور به تقبل ریسک زیاد باشید.

- هیچگاه اجازه ندهید یک هم‌پیمان ضعیف برای شما تصمیم بگیرد.
- نیروهای مسلح زمانی وارد می‌شوند که دیپلماسی شکست بخورد.
- حکومت، رهبر افکار عمومی و نه برده آن است. ❁

## منابع

- سیدمحمد اعرابی. ۱۳۸۷. *استراتژی منابع انسانی*، تهران: انستیتو ایز ایران با همکاری پژوهشکده مدیریت سما، چاپ اول.
- کیهان برزگر. ۱۳۸۸. *منطقه‌گرایی در سیاست خارجی ایران*، مطالعات اوراسیای مرکزی، سال دوم، شماره ۵، ص ۳۶.
- علی پرزآبادی. ۱۳۸۷. *اصول سرپرستی (مدیریت گروه‌های کاری و کارکنان سازمان)*، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، چاپ اول.
- سیدحسین حجازی و سهراب انعامی علمداری. ۱۳۸۷. *ظرفیت‌های قدرت نرم ج. ا. ا.* در مقابله با تهدیدات نرم امریکا، گزارش جمهور، مرکز پژوهش و اسناد ریاست جمهوری، ش ۲۶-۲۷ فروردین، همچنین رک: علی لاریجانی، (۱۳۸۶)، همایش بسیج و قدرت نرم، ۲۶ آذر.
- ابراهیم حسن‌بیگی. ۱۳۹۰. *مدیریت راهبردی*، تهران: نشر سمت و دانشگاه عالی دفاع ملی.
- علیرضا علی احمدی، مهدی فتح‌الله، ایرج تاج‌الدین، ۱۳۸۲. *نگرش جامع مدیریت استراتژیک*، تهران: تولید دانش.
- رضا غفاریان. ۱۳۸۳. *مفهوم استراتژی*، سازمان مدیریت صنعتی.
- علیرضا سنجابی. ۱۳۸۷. *روش‌شناسی در علم سیاست و روابط بین‌الملل*، تهران: نشر قومس.
- محمد رضا شعبانی. ۱۳۸۷. *فنون مذاکره: اصول، کاربردها و ترفندها*، موسسه علمی فرهنگی نص، چاپ اول.
- محمد رضا دبیری. ۱۳۷۰. *استراتژی و تاکتیک در مذاکرات دیپلماتیک*، چاپ دوم، تهران: دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی.
- راجر فیشر و ویلیام یوری. ۱۳۷۹. *اصول و فنون مذاکره*، مترجم: مسعود حیدری، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- علی رضائیان. ۱۳۸۲. *مدیریت تعارض و مذاکره*، تهران: انتشارات سمت.
- ریح لویکی و دیگران. ۱۳۸۵. *اصول و فنون مذاکره*، مترجم: محمدجواد نائیجی و محمدرضا حسومیان، تهران: نشر اختران.
- ریمون کیوی. ۱۳۷۳. *روش تحقیق در علوم اجتماعی*، تهران: فرهنگ معاصر.
- جان گاتر. ۱۳۸۵. *رهبران چه می‌کنند؟* مترجم: فضل‌الله امینی.

مارک شوئنفلد و ریک شوئنبلد. ۱۳۸۴. هنر و دانش مذاکره، مترجمان: علی مستاجران و مسعود راجی، تهران: نشر نی.

تام کراتون مایکرو. ۱۳۸۸. پیروزی در مذاکرات، مترجم: مجید نوریان، تهران: انتشارات سامان.  
M Alvesson. 2002. *Communication power and organization*, NewYork: Walter D. De Gruyter.

T. Anderson. 2004. *Step into My Parlor*, London: Business Horison.

W. Bottom. 2008. Framing Effects and the Distributive Aspect of Integrative Bargaining, Newyork: Dell.

M. Bazerman. 2006. *Negotiating Rationally*, New york: Free press.

J.M. Chertkoff. 2007. *Opening offer and frequencyof Concessions as bargaining Strategies*, Washington: D.C. Journal of Personality and social psychology.No. 20.

Roger Fisher and Ury William. 1983. *Getting to Yes: Negotiating Agreement without giving in*, New york: Penguin.Granville, Jean(2010) "Lowering Expectations for a Deal with Iran," FrumForum, March 4.

George Friedman. 2010. *Thinking About Unthinkable: A U.S.-Iranian Deal*, Stratford Global Intelligence, March 1.

Charles A Kupchan. 2010. *Enemies Into Friends*, Foreign Affairs, March/April .

D. Lax. 2008. *The Manager as Negotiator*, NewYork: Free Press.

Flynt Leverett and Hillary Man. 2008. "The Grand Bargain", *Washington Monthly*, September-December.

R. Luce. 2006. *Games and Decision*, New York: John Willey.

Robert Mahley. 2010. *Strivastas Executive power*, Washington: D.C. University Publication.

M. Markowich. 2003. *Managing Your Achilles Heel*, NewYork: Personal Administrator.

R. Moran. 2005. *Dynamic of successful International Strategic Negotiation*, Houston: Gulf.

N. Rackham. 2007. *The successful Negotiator*, Reston: Huthwaite Research.

Denis Lindsey Wells. 2007. *Levaraging Power and Politics*, (A Handbook for implementation), Department of the Navy Total Quality Leadership publication (USA).

Denis Lindsey Wells. 2008. *Strategic Management for Senior Leaders*: (A Handbook for implementation), Department of the Navy Total Quality Leadership publication (USA).

Denis Lindsey Wells. 2009. *Strategic Negotiation*, (A Handbook for implementation),  
Department of the Navy Total Quality Leadership publication (USA).  
Leadership Strategic and Making Decision. 2010. National Defense University  
Publication (USA).  
A. Zaleznik. 2009. *Learning Leadership*, Chicago: Bonus Books.

پیشانی  
روابط بین الملل

۱۷۲

مذاکرات  
استراتژیک  
(راہبردہا،  
تاکتیکها و  
الزامات)