

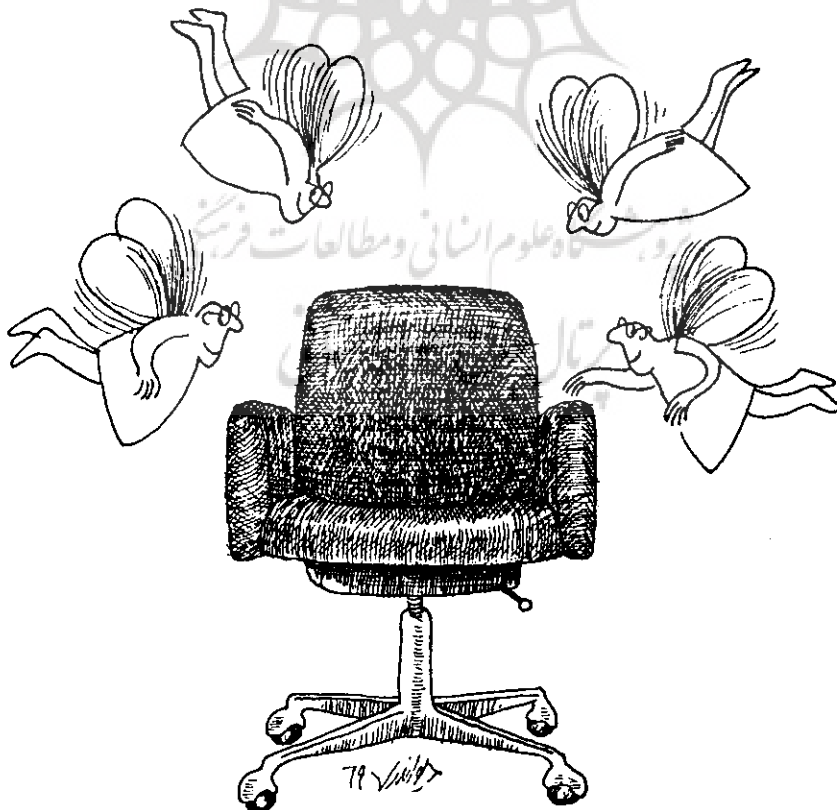
نخستین پاسخ به دعوت «تدبیر» از
صاحب نظران درباره «فنون مذاکره»

راه سوم؛

مذاکره مبتنی بر

عدالت و مشروعیت

دکتر عادل قمری



در مذاکره هر طرف منافع خود را پیش رو دارد. در هر بحث و گفتگویی در هر مکان وزمانی این نیت اصلی طرفین مذاکره است. در مقابل این جریان، اندیشمندانی که به اجرای عدالت ارج می‌نهند اعتقاد دارند چنانچه مذاکراتی بر اساس عدالت انجام شود منافع بدست آمده برای هر طرف، عادلانه و مشروع خواهد بود. در شماره قبل روش‌های مرسوم مذاکره مورد بررسی قرار گرفت در روش مذاکره «مبتنی بر مواضع» توافق حاصله نتیجه تحمیل اراده یا تسلیم است. در «مذاکره اصولی» ضمن سرسختی طرفین نسبت به موضوع مذاکره تاکید بر مواضع جای خود را بر پافشاری بر منافع می‌دهد. مذاکره کنندگان رفتار ملایمی دارند اما از منافع مورد نظر گامی پس نمی‌گذارند.

دو روش فوق‌الذکر، طریق مرسوم مذاکرات بین‌المللی است و روش اخیر یعنی «مذاکره مبتنی بر اصول» به عنوان کارآترین و معقول‌ترین طریق پیشنهاد می‌شود. در این میان برخی نظریه پردازان با توجه به اصول اعتقادی و آرمان‌های عدالت‌جویانه راه سوم را پیشنهاد می‌کنند آنها توافق معقول و قانونی را یک سو و توافق عادلانه و مشروع را در سوی دیگر قرار می‌دهند. بر اساس این نظر

مذاکره «مبتنی بر مواضع» و «مبتنی بر اصول» الزاماً نتیجه عادلانه‌ای بدنبال نخواهد داشت. زیرا توافق معقول ضرورتاً توافقی عادلانه نبوده و منافعی که در مذاکره به روش اصولی بر آنها تاکید شده و اعتبار قانونی بدان بخشیده می‌شود همواره مشروعیت ندارند. رعایت عدل و انصاف در مورد خود و دیگران بر اساس روش‌های اسلامی و «مذاکره مبتنی بر عدالت» شیوه پیشنهادی نظریه‌پردازان راه سوم است.

بدنبال طرح مساله ظرافتها، مشکلات و راه‌حل‌های مذاکره با هیات‌های خارجی در شماره دوم تدبیر و دعوت از صاحب‌نظران برای ارائه دیدگاهها و مقالات علمی و تحقیقی خود، نخستین مطلب در این زمینه از آقای دکتر عادل قمری بدستمان رسید که با تلخیصی جزئی از نظراتان می‌گذرد. این باب همچنان گشوده است و ما منتظر دریافت نظریات استدلالی و راه‌حلهای مبتنی بر اصول، ضوابط و قانونمندیهای علمی از سوی خوانندگان گرامی مجله هستیم.

تدبیر

مقایسه روش‌های مختلف مذاکره

معمولاً دو روش مذاکره برای افراد شناخته شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند. این دو روش عبارتند از روش قاطع و سرسختانه و روش ملایم و توأم با نرمش. انتخاب هر یک از این دو روش در مذاکره بستگی به خصوصیات و روحیه فرد مسئول مذاکره دارد. پاره‌ای از افراد مذاکره را یک نوع جنگ اراده‌ها و غلبه اراده قوی‌تر و یا تسلیم اراده ضعیف‌تر می‌دانند و پاره‌ای دیگر مذاکره را یک نوع مبادله و سازش اراده‌ها قلمداد می‌نمایند. در این دو روش مذاکره، مورد و موضوع مذاکره و فرد مسئول مذاکره شخصیت واحدی را تشکیل می‌دهند که آنرا «مذاکره به روش مبتنی بر مواضع» می‌نامیم.

روش دیگری که در سالهای اخیر ارائه گردیده، روشی است که مورد و موضوع مذاکره شخصیت جداگانه‌ای از فرد مسئول مذاکره دارد. در این روش طرفین مذاکره نسبت به مورد و موضوع مذاکره قاطع و سرسخت و لسی نسبت بیکدیگر ملایم و نرم می‌باشند. این روش مذاکره را «روش مبتنی بر اصول» می‌خوانند. در مذاکره به روش مبتنی بر اصول سعی بر این است که بر منافع نه بر مواضع تاکید و تمرکز باشد و بجای استفاده از معیارهای فرضی و شخصی از معیارهای عینی و استاندارد بهره‌گیری بعمل آید. در این روش مذاکره وقتی مفید و کارساز خواهد بود که کاراً بوده، توافق معقول باشد، و روابط موجود را بهبود بخشیده یا لااقل خراب‌تر نکند.

مذاکره به روش مبتنی بر اصول، و به طریق اولی مذاکره به روش مبتنی بر مواضع، لزوماً تأمین‌کننده نتیجه عادلانه نیست، زیرا توافق معقول الزاماً مترادف با توافق عادلانه و معیارهای عینی ضرورتاً معادل با معیارهای عدالتی نمی‌باشند. در بسیاری موارد منافع ادعائی اعتبار قانونی دارند ولی از مشروعیت برخوردار نیستند و در اصل منشاء بی‌عدالتی در جوامع انسانی و بین‌المللی و حامی ظلم و ظالم هستند. با رسالت و مسئولیتی که جمهوری اسلامی ایران در اقامه عدل در داخل و خارج دارد و مسئولان و نمایندگان آن موظف به رعایت عدل و انصاف با خود و دیگران می‌باشند، لذا می‌بایستی مجهز به دانش و هنر مذاکره به روش اسلامی یا مذاکره به روش مبتنی بر عدالت گردند تا وظیفه خود را بنحو احسن انجام دهند و در برقراری و تعمیم عدالت در سراسر جهان مسئولانه تلاش نمایند.

شروط اولیه مذاکره به روش

مبتنی بر عدالت

شروطی که انجام مذاکره به روش مبتنی بر عدالت را امکان‌پذیر و موفقیت‌آمیز خواهد ساخت عبارتند از:

۱) انجام مذاکره بر هیچیک از طرفین تحمیل نشده باشد و طرفین اعتقاد بر انجام آن داشته باشند.

معمول از الگوهای وارداتی بوده و تلاشی برای تهیه و تنظیم یک سری مبانی و اصولی که مبتنی بر معتقدات، اخلاقیات، و فرهنگ حاکم بر این کشور اسلامی باشد صورت نگرفته و در نتیجه تاکنون زیانها و خسارات محسوس و نامحسوس مالی و معنوی زیادی بار آورده است. از آنجائیکه نمایندگان اقتصادی و سیاسی و فرهنگی و... این کشور اسلامی در صحنه‌های مختلف بین‌المللی بایستی مظهری از انسانهای نمونه و ناشر تعالیم عالیه اسلام در گفتار و رفتار و کردار خود باشند، لذا انجام هرگونه مذاکرات بایستی موافق با اصول و ارزشهای اسلامی بوده و یا لااقل مخالف با آنها نباشد. باتشخیص و قبول این ضرورت و با آگاهی از کمبودهای موجود تلاش می‌شود تا اولین گام جهت تدوین مبانی و اصول مذاکره به روش اسلامی برداشته شود. در این راستا نظریه «مذاکره به روش مبتنی بر عدالت» عرضه می‌گردد تا سرآغازی برای تلاشی گسترده‌تر از جانب سایر برادران یا خواهران مستعد و دانشمندان گردد.

چه آگاه باشیم و چه نباشیم، چه دوست داشته باشیم و چه نداشته باشیم، مذاکره حقیقتی است که به اشکال گوناگون در زندگی روزمره انسانها جریان داشته و قدمت آن به قدمت زندگی انسان روی کره زمین می‌رسد. با پیچیده‌تر شدن زندگی و روابط انسانی و با افزایش فزاینده ارتباطات در جوامع بشری، که ناشی از افزایش و پیشرفت سریع علم و تکنولوژی است، مذاکره بین انسانها و جوامع بین‌المللی ابعاد گسترده‌تری یافته و به صورت هنری در حال رشد درآمده است. در حقیقت، مذاکره هنر و مهارتی است که قابلیت فکری مذاکره‌کننده را کشف و یکبارگیری مناسبترین ابزارها و اهرمها را جهت ترغیب و متقاعد کردن طرف مقابل در چهارچوب مبانی و اصول پایه‌ای مورد قبول در رسیدن به توافقی عادلانه به نمایش می‌گذارد.

علیرغم نقش و اهمیتی که مذاکره در فعالیت‌های اقتصادی و غیراقتصادی دارد متأسفانه تاکنون مبانی و اصول مذاکراتی که مورد استفاده دست‌اندرکاران قرار می‌گیرد برطبق

- (۲) طرفین دارای اختیار و استقلال بوده و تحت کنترل و سلطه طرف ثالثی نباشند.
 (۳) طرفین مذاکره هدف سلطه‌گری و یا سلطه‌پذیری در مذاکره نداشته باشند.
 (۴) طرفین انجام مذاکره را مناسب‌ترین روش

- برای احقاق حق و اجرای عدالت تشخیص دهند.
 (۵) طرفین آمادگی پذیرش نتایج حاصل از مذاکره را داشته و نسبت به آن مستعد گردند.

- پس از برشمردن شروط اولیه حال می‌پردازیم به ارائه مبانی و اصول پایهای مذاکره به روش مبتنی بر عدالت و مقایسه آنها با دو روش دیگر مذاکره، یعنی مذاکره به روش مبتنی بر مواضع و مذاکره به روش مبتنی بر اصول در جدول شماره (۱) نشان داده شده است:

جدول شماره ۱

مقایسه مبانی و اصول پایه‌ای روشهای مختلف مذاکره

روش مبتنی بر مواضع

روش مبتنی بر عدالت	روش مبتنی بر اصول	قاطع و سخت	ملازم و نرم
- طرفین انسان و بسندگان خدایند.	- طرفین همیار یکدیگرند.	- طرفین رقیب یکدیگرند.	- طرفین دوست یکدیگرند.
- هدف رسیدن به نتیجه‌ای عادلانه است ولی نه به هر قیمتی.	- هدف رسیدن به نتیجه‌ای معقول، کارای و سهیو و روابط است.	- هدف غلبه بر طرف مقابل است.	- هدف رسیدن به سازش است و به هر قیمتی.
- فرد مذاکره‌کننده و مورد و موضوع مذاکره بنحوی مرتبط و تفکیک ناپذیرند.	- فرد مذاکره‌کننده و مورد و موضوع مذاکره از هم تفکیک پذیرند.	- امتیاز می‌خواهد تا رابطه برقرار کند.	- امتیاز می‌دهد تا دوستی طرف را جلب نماید.
- نسبت به بیعدالتی (ظلم و ظالم) سخت و انعطاف‌ناپذیر است.	- نسبت به فرد مذاکره‌کننده نرم و به مورد و موضوع مذاکره سخت است.	- نسبت به فرد مذاکره‌کننده و مورد و موضوع مذاکره سخت است.	- نسبت به فرد مذاکره‌کننده و مورد و موضوع مذاکره نرم است.
- نسبت به فرد مذاکره‌کننده اعتماد دارد مگر خلاف آن ثابت شود.	- اعتماد به فرد مذاکره‌کننده مطرح نمی‌باشد.	- نسبت به فرد مذاکره‌کننده بی‌اعتماد است.	- نسبت به فرد مذاکره‌کننده اعتماد کامل دارد.
- بر عدالت تاکید مینماید نه بر منافع یا مواضع خود.	- بر منافع تاکید می‌نماید نه بر عدالت یا مواضع.	- بر مواضع خود تاکید دارد و تهدید می‌نماید.	- از مواضع خود عقب‌نشینی میکند و تهدیدپذیر است.
- خواسته نهائی خود را رسیدن به نتیجه‌ای عادلانه اعلام می‌دارد.	- از اعلام خواسته نهائی خود پرهیز میکند و قابل بررسی و تغییر میداند.	- خواسته نهائی خود را کاملاً پنهان میدارد.	- خواسته نهائی خود را به سادگی افشاء میکند.
- زیانهای احتمالی را برای رسیدن به توافق عادلانه می‌پذیرد.	- شقوق مختلفی را برای منافع دو جانبه ارائه میدهد.	- منافع یک جانبه را برای رسیدن به توافق طلب و تاکید مینماید.	- زیانهای حتمی یک جانبه را برای رسیدن به توافق می‌پذیرد.
- پاسخها را عادلانه و منصفانه میدهد اگر چه به دلخواه و نفع خود نباشد.	- پاسخها را از میان شقوق مختلف انتخاب و اعلام میدارد.	- پاسخهای مورد دلخواه و به نفع خود میدهد.	- پاسخها را به دلخواه طرف میدهد اگر چه به زیان خودش باشد.
- توافق عادلانه را مبتنی بر استفاده از معیارهای عادلانه میداند.	- توافق را مبتنی بر استفاده از معیارهای عینی میداند.	- توافق را مبتنی بر اثبات مواضع خود میداند.	- توافق را مبتنی بر معیارهای ثابتی نمی‌داند.
- از رودرروئی هراسی ندارد و پیروزی یا شکست را در نیل یا عدم نیل به نتیجه عادلانه و تحقق عدالت می‌داند.	- سعی دارد تا به نتیجه مورد نظر و مستقل از اراده‌ها دست یابد.	- از رودرروئی استقبال می‌نماید و به دنبال پیروزی برطرف مقابل میباشد.	- از رودرروئی به شدت اجتناب می‌نماید و سازش را نوسخ پیروزی میداند.
- بر اصول معقول مبتنی درمیداند نه بر فشار و زور.	- بر اصول معقول مبتنی درمیداند نه بر فشار و زور.	- زور و فشار را برای تسلیم کردن طرف مقابل بکار می‌گیرد و معتقد بر اصل زور میباشد.	- در مقابل زور و فشار تسلیم می‌شود.

* رجوع شود به کتاب «GETTING» TO YES صفحه ۱۳ نوشته آر. فیشر و دلبیو. اوری ۱۹۸۱

در صورت تحقق شروط اولیه و حتمی شدن مذاکره ضرورت دارد تا برنامه ریزی استراتژیک مذاکره بر اساس مبانی و اصول پایه‌ای انجام گیرد. برنامه ریزی استراتژیک مذاکره شامل پنج مرحله، که بلوک بندی اصلی مذاکره را تشکیل می‌دهد، می‌باشد. مراحل یک و دو از وظایف و اختیارات مقام (مقامات) مسئول و مراحل سه گانه بعدی از وظایف و اختیارات مسئول مذاکره خواهد بود.

مراحل عملیاتی برنامه ریزی استراتژیک مذاکره

الف وظایف و اختیارات مقامات مسئول:

مرحله یک- تعیین و تعریف مورد و موضوع مذاکره

مرحله دو- تعیین آرمانها و فرد (افراد) مسئول مذاکره

ب- وظایف و اختیارات فرد مسئول مذاکره:

مرحله سه- ستاد کات انسانی و اطلاعاتی
مرحله چهار- شناسایی و تعیین اصول، اهداف، ابزار، و موانع

مرحله پنج- ترسیم استراتژی کلی و آماده سازی نهایی

بلوک بندی برنامه ریزی استراتژیک که نمایانگر ارتباط منطقی مراحل پنجگانه فوق الذکر می‌باشد بشرح زیر است:

بلوک بندی برنامه ریزی استراتژیک مذاکره:

مرحله یک:

۱) تعیین و تعریف دقیق مورد و موضوع مذاکره و گستره کمی و کیفی آن

مرحله دو:

۲) تعیین و تعریف دقیق آرمانها یا اهداف استراتژیک مذاکره و انجام تغییرات در صورت نیاز

۳) تعیین و انتصاب فرد شایسته‌ای بعنوان مسئول مذاکره و تعیین حدود اختیارات این فرد

مرحله سه:

۴) تعیین اعضای شایسته با ترکیبی مناسب از نظر کمی و تعیین مسئولیت هر یک از اعضا در تهیه آمار و اطلاعات

۵) جمع آوری آمار و اطلاعات و مدارک و اسناد ضروری برای مذاکره

۶) بررسی، طبقه بندی، و تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات جمع آوری شده

مرحله چهار:

۷) تعیین مجموعه‌ای از اصول پایه‌ای برای مذاکره (که بایستی در چارچوب روش مبتنی بر عدالت باشد)

۸) تعیین مجموعه‌ای از اهداف اصلی و فرعی و دسته بندی آنها بر مبنای قابلیت تغییر پذیری و اهمیت زمانی و اولویت بندی آنها

۹) تعیین مجموعه‌ای از ابزارها و اهرمهای سیاستی و عوامل کنترل کننده و اولویت بندی آنها
۱۰) تعیین مجموعه‌ای از عوامل و موانع بازدارنده و اولویت بندی آنها

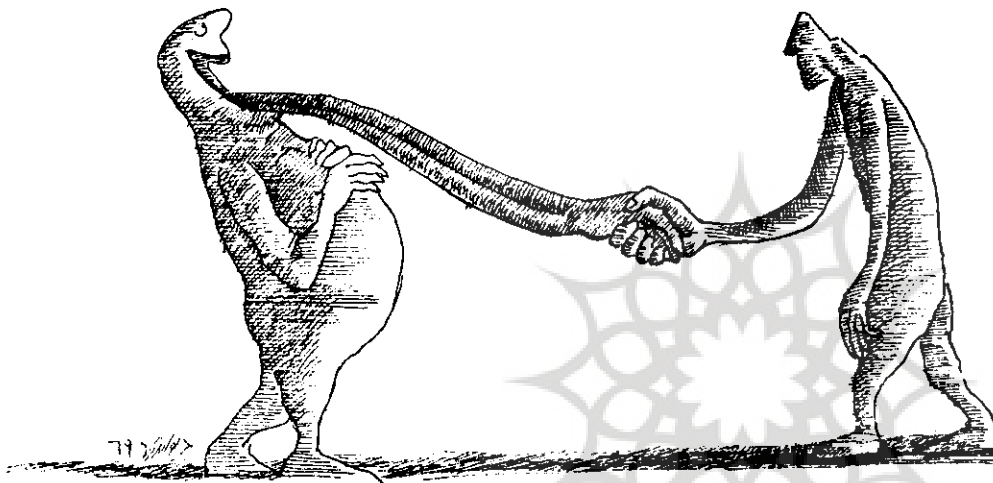
مرحله پنج:

۱۱) ترسیم استراتژی کلی مذاکره
۱۲) تهیه طرحهای مختلف احتمالی، منجمله طرح احتمالی بهترین جایگزین (راه حل) در صورتیکه توافق از طریق مذاکره ممکن نگردد، و تنظیم برنامه‌های عملیاتی
۱۳) تعیین تاکتیکهای مذاکره شامل

نسبت به سوابق و تواناییهای مذاکره‌کننده فرد (یا افراد) مورد نظر
روش چهارم استفاده از اطلاعات غیر مدون و پیش بینی تواناییهای فرد (یا افراد) مورد نظر در ایفای وظایف محوله، در صورتیکه اطلاعات مدون موجود نبوده و مذاکره از حساسیت بالایی برخوردار نباشد.

روش پنجم ترکیبی از دو یا چند روش بالا برای مذاکره‌کننده که از اهمیت و حساسیت خاصی برخوردار باشد.

انتخاب و نصب فرد مسئول مذاکره با استفاده از هر یک از روشهای پنجگانه فوق میبایستی با



رعایت کامل شرایط لازم و کافی یا خصوصیات اصلی و تکمیلی برای فرد مسئول مذاکره انجام پذیرد.

مراحل عملیاتی و مانورهای مذاکره‌کننده

۱۴) تعیین تکنیکهای مذاکره شامل روشهای اجرایی جهت طرحهای عملیاتی

۱۵) انجام عملیات آمادگی قبل از شروع مذاکره و آماده سازی تیم مذاکره و تعیین وظایف و مسئولیت‌های هر یک از اعضای تیم در طول مدت مذاکره و بعد از مذاکره

روشهای انتخاب مسئول مذاکره

با در نظر گرفتن اینکه اصلی ترین مراحل برنامه ریزی استراتژیک مذاکره در حوزه اختیارات و حیطه مسئولیت‌های فرد مسئول مذاکره می‌باشد، لذا مهم ترین وظیفه مقامات مسئول انتخاب و نصب شایسته ترین فرد ممکن برای هدایت و مدیریت مذاکره است. بمنظور انتخاب فرد مسئول مذاکره روش‌های مختلفی پیشنهاد می‌گردد که به ترتیب زیر می‌باشد:

روش اول- مصاحبه با فرد (یا افراد) مورد نظر، در صورتیکه سوابق و تواناییهای فرد (یا افراد) کم و بیش شناخته شده باشد.

روش دوم- آزمایش عملی برای سنجش توان و قابلیت‌های فرد (یا افراد) مورد نظر
روش سوم- استفاده از اطلاعات مدون موجود

در صورت تشخیص ضرورت برای بهره گیری از مترجم در مذاکره، مترجم باید دارای کیفیت بالا بوده و متناسب با موضوع و نوع مذاکره انتخاب شود. باید سعی شود حتی الامکان از سخنانشدنی عبارات شرطی و تعهدات مشروطه در قرارداد جلوگیری بعمل آید. چنان اجزای قرارداد، برقراری و تداوم ارتباط بین دو طرف را طلب می‌کند.

خصوصیات اصلی یا شرایط لازم برای مسئول مذاکره

۱- شایستگی اعتقادی، اخلاقی، علمی، تجربی، روحی، و جسمی داشته باشد.
 ۲- وظیفه‌شناس، مورد اعتماد، و امین باشد.
 ۳- هدفی جز برپایی حق و اقامه عدل نداشته، در برابر فشار و زور تسلیم‌ناپذیر بوده و توکل و اعتمادش بر حق تعالی باشد.
 ۴- مذاکره را فرصتی عادلانه برای رسیدن به هدفی عادلانه دانسته و بدان پایبندی نشان دهد.

۵- اهل تفکر و تعقل، تجزیه و تحلیل‌گر، اصول‌گرا، واقع‌بین، آگاه از اوضاع و احوال حال و گذشته، تصمیم‌گیر، و دارای قدرت بیان باشد.
 ۶- توانائی و قابلیت لازم برای ترسیم استراتژی کلی، تبهیه طرح‌های احتمالی، و بکارگیری تاکتیک‌ها و تکنیک‌های مذاکراتی داشته و قدرت برقراری ارتباط و هماهنگی بین اهداف و ابزارهای گوناگون را دارا باشد.
 ۷- قادر به سازماندهی تیمی شایسته و مناسب با موضوع و اهداف استراتژیک مذاکره بوده و مدیریتی توانمند داشته باشد.
 ۸- معتقد به استفاده از مشورت‌های اعضای تیم مذاکره و صاحب‌نظران واجد صلاحیت باشد.

خصوصیات تکمیلی یا شرایط کافی

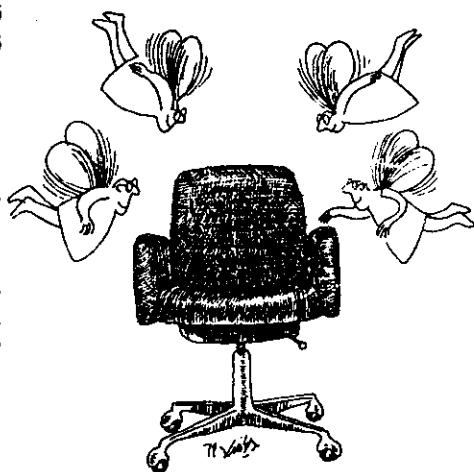
۱- ایده‌مند و دارای وسعت دید و نظر باشد.
 ۲- اطمینان کافی به تواناییهای خود داشته و در رفع ضعفها و کمبودهای خود تلاشگر باشد.
 ۳- اهل منطق بوده و پیوستگی منطقی خود را در مذاکره رعایت نماید.
 ۴- سریع‌الفکر، سریع‌الانتقال و دارای فکری روشن و باز باشد.
 ۵- جاذب، صبور، خونسرد، متین و باوقار بوده و سعه‌صدر داشته باشد.
 ۶- بیانی ساده و قابل فهم داشته باشد و توانائی برقراری ارتباط معقول و عادلانه با طرف مقابل را دارا باشد.
 ۷- ظرفیت و حوصله شنیدن نظرات طرف مقابل (و یا اعضای تیم خودی) را داشته و قبل از پاسخگویی جوانب امر را کاملاً رعایت نماید.
 ۸- هوشیار و زیرک بوده و قادر به انجام مانورهای لازم در شرایط سخت مذاکره باشد.
 ۹- بحث و مبادله را به نیکوترین روش انجام دهد و طبیعی‌شوخ داشته باشد.
 ۱۰- صریح و قاطع بوده و کم‌رو و مردود نباشد.

۱۱- اطلاعات کافی از قوانین و مقررات ملی و بین‌المللی را داشته و در تکمیل دانش خود تلاش مستمر نماید.

۱۲- قدرت استنتاج و جمع‌بندی صحیح و منطقی از مذاکره را داشته و توانائی ارائه گزارش کاملی از جریان و نتایج مذاکره را به مقامات

قابلیت‌های اجتماعی و ارتباطی اهمیت بیشتری قائل می‌باشند. در ضمن، مذاکره کنندگان چینی خصوصیات مشترک زیادتری با آمریکائیا (و غربی‌ها) تا ژاپنی‌ها دارند.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که انتخاب یک مسئول شایسته برای مذاکره با طرف آمریکائی یا برزیلی تفاوت‌هایی با انتخاب یک مسئول شایسته برای مذاکره با طرف ژاپنی یا حتی چینی خواهد داشت. از طرف دیگر، یک مسئول شایسته وظیفه دارد که نه فقط این تفاوتها را در برنامه‌ریزی استراتژیک مذاکره ملحوظ دارد، بلکه موظف است آنها را در هنگام مذاکره در مد نظر داشته و بمرور اجرا گذارد. مقایسه نشان میدهد که تفاوت‌های اصلی از نقطه‌نظرهای ارزشهای فرهنگی و جریان و کوران مذاکره بین آمریکائیا و ژاپنی‌ها وجود دارد. پارهای از این تفاوتها در جدول شماره ۳ نشان داده شده‌اند.



مسئول داشته باشد. لازم به تذکر است که با در نظر گرفتن اهمیت و حساسیت مذاکره و شناسائی تیم طرف مقابل و همچنین با در نظر گرفتن امکانات و محدودیت‌های موجود دریافتن فرد یا افراد شایسته می‌توان خصوصیات اصلی و تکمیلی را اولویت‌بندی نمود و درجه‌بندی نموده و با رعایت عدالت و انصاف شایسته‌ترین فرد ممکن را برای مذاکره انتخاب و نصب نمود.

ملیت‌های مختلف و خصوصیات مذاکره کننده

یکی از عوامل مهم و یا حتی مهم‌ترین عامل خارجی که در اولویت‌بندی خصوصیات اصلی و تکمیلی فرد شایسته و واجد شرایط و صلاحیت برای مذاکره مؤثر می‌باشد ملیت و مجموعه اعتقادات و فرهنگ مسئول و تیم طرف مذاکره است. مطالعات انجام شده در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که مدیران ارشد و صاحب‌نظران با ملیت‌های مختلف کم و بیش صفات و خصوصیات متفاوتی را برای مسئول مذاکره قائل می‌باشند.

بمنوان مثال و جهت آگاهی بیشتر جدول شماره ۲ با اهمیت‌ترین خصوصیات یک مذاکره کننده را از دیدگاه مقامات و مدیران مسئول و اجرائی چهار کشور آمریکا، ژاپن، برزیل، و چین به تصویر کشیده است. مقایسه این خصوصیات نشان می‌دهد که خصوصیات مذاکره کننده آمریکائی تقریباً شباهت کامل با یک مذاکره کننده برزیلی دارد، در حالیکه مذاکره کننده ژاپنی در سه مورد (و بدون در نظر گرفتن اولویت) خصوصیات مشترک با مذاکره کننده آمریکائی و در چهار مورد تفاوت دارد. تفاوت‌های موجود نشان می‌دهد که آمریکائیا به قابلیت‌های فکری و ذهنی و ژاپنی‌ها به

عملیات مربوط به آمادگی قبل از شروع مذاکره

این عملیات نه فقط در هماهنگی و برگزاری هرچه مناسب‌تر مذاکره مؤثر می‌باشند، بلکه در اصلاح یا تکمیل هرچه بیشتر برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار مفید و تعیین کننده خواهند بود. اهم این عملیات عبارتند از:

۱) تعیین مناسب‌ترین زمان و مکان برای مذاکره (و توافق با طرف مقابل در این مورد).
 ۲) شناسائی شرایط فیزیکی و ترتیبات محل مذاکره (و تغییر در آن در صورت ضرورت).
 ۳) شناسائی کم و کیف ترکیب طرف مقابل و کسب اطلاعات ممکن از قابلیت‌های مسئول و اعضای تیم مقابل (و انجام تغییرات لازم در اعضای تیم خودی از نظر کمی و کیفی).

۴) کسب آگاهی از حدود اختیارات و آرمانهای طرف مقابل و کسب اطلاعات ممکن از حدت‌مایل و ظرفیت پذیرشی طرف مقابل (و انجام تغییرات و تعدیلات ضروری در برنامه‌ریزی استراتژیک).
 ۵) شناسائی اشخاص حقیقی و حقوقی که نسبت به نتایج حاصل از مذاکره حساس بوده و قادرند تا بر نتایج نهائی (از جهت منفی یا مثبت) اثر گذارند (و استفاده از نفوذ این اشخاص در صورت لزوم).

۶) شناسائی و تعیین نکات و حقایقی که در طی مذاکره بایستی کشف و تأیید شده و اقدامات لازم و کافی نسبت به آنها انجام پذیرد (و پس از تجزیه و تحلیل‌های لازم در برنامه‌ریزی استراتژیک دخالت داده شوند).

۷) تهیه و تنظیم دستور جلسه پیشنهادی برای مذاکره (و جلب توافق طرف قابل بردستور جلسه نهائی).

جدول شماره ۲ *

با اهمیت‌ترین خصوصیات مذاکره کننده از دیدگاه ملیت‌های مختلف

آمریکائی	ژاپنی	برزیلی	چینی
۱) مهارت آماده‌سازی و برنامه‌ریزی ۲) تفکر بهنگام فشار ۳) ذکاوت و قضاوت ۴) توضیحات شفاهی و سریع ۵) دانش کافی از موضوع مذاکره ۶) قدرت بینش و بهره‌گیری از موقعیت ۷) وحدت شخصیت	۱) مقاومت و مصمم بودن ۲) طبع احترام و اعتماد ۳) مهارت آماده‌سازی و برنامه‌ریزی ۴) دانش گسائی از موضوع مذاکره ۵) جدیت ۶) ذکاوت و قضاوت ۷) وحدت شخصیت	۱) مهارت آماده‌سازی و برنامه ۲) تفکر بهنگام فشار ۳) ذکاوت و قضاوت ۴) توضیحات شفاهی و سریع ۵) دانش کافی از موضوع مذاکره ۶) قدرت بینش و بهره‌گیری از موقعیت ۷) قدرت رقابت	۱) علاقمندی مضرب به وظیفه معموله ۲) قدرت بینش و بهره‌گیری از موقعیت ۳) جلب احترام و اعتماد ۴) وحدت شخصیت ۵) مهارت در گوش دادن ۶) وسعت نظر و دید ۷) توضیحات شفاهی و سریع

*رجوع شود به کتاب «SMART BARGAINING» صفحه ۳۸ نوشته گراهام وسانو، ۱۹۸۴.

جدول شماره ۳ *

تفاوت بین ارزشهای فرهنگی و جریان مذاکره بین مذاکره کنندگان آمریکائی و ژاپنی

ژاپنی	آمریکائی	الف- ارزشهای فرهنگی
همکاری تصمیم‌گیری جمعی ارتباط عمودی بین اعضای تیم نوعی وابستگی توأم با اغماض طولانی و پر خرج رسمی پیشنهادات غیرمنصفانه اولیه اختیارات محدود مذاکره صادقانه، مصممانه و رسمی ارتباطات ضمنی	رقابت تصمیم‌گیری فردی ارتباط افقی بین اعضای تیم نوعی استقلال کوتاه و کم خرج غیر رسمی پیشنهادات منصفانه اولیه اختیارات کامل مذاکره با حسیت باز ارتباطات سریع	ب- جریان مذاکره ۱- معارفه ۲- مبادله اطلاعات ۳- روش ترغیب ۴- امتیازات و موافقتها

*رجوع شود به کتاب «SMART BARGAINING» صفحه ۲۹ نوشته گراهام وسانو، ۱۹۸۴.

هرچند که پیش‌نویس قرارداد بایستی از بطن نتایج حاصله از جلسات مذاکره متولد شود و پس از انجام تعدیلات لازم نهائی گردد، ولی متأسفانه تاکنون پیش‌نویس قراردادها قبل از انجام مذاکرات توسط خارجیان (طرفهای مقابل) و برطبق خواسته‌ها و نظرات آنان تهیه و ارائه می‌گردد که بایستی بطور جدی از آن احتراز نمود. چگونگی قرارداد نهائی یک جانبه، تحمیلی، و غیرعادلانه و بالاخره مغایر با روش مذاکره مبتنی بر عدالت می‌باشد. بهر حال بمنظور جلوگیری از بی‌عدالتی و وادار کردن طرف مقابل برای تهیه قراردادی که حاصل از نتایج مذاکره باشد، ضرورت دارد که پیش‌نویس قراردادی بر مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک تدوین و تنظیم گردد و در صورتیکه طرف مقابل اقدام و اصرار به ارائه پیش‌نویس خود نوشته نماید، پیش‌نویس تنظیمی از این طرف هم بعنوان پیشنهاد مقابل ارائه شود.

نکات کلیدی در مذاکره به روش مبتنی بر عدالت

نکات کلیدی ممکن است محدود به موارد ذکر شده در زیر نباشد و مذاکره کننده می‌تواند با توجه به موضوع و شرایط درونی و برونی حاکم بر مذاکره بر تعداد آنها بیفزاید، مشروط بر اینکه نکات جدید سازگار با مبانی و اصول پایه‌ای این روش مذاکره باشد.

۱- اهمیت خواندن دعا قبل از شروع مذاکره و طلب توانمندی همه جانبه از پروردگار برای رعایت حق و اقامه عدل.

۲- اهمیت تاکید بر رعایت اصل برتری «تحقیق عدالت» بر «توافق به هر قیمتی»
 ۳- اهمیت رعایت اعتدال، کنترل رفتار، حفظ

- احترام، و مجادله و بحث به نیکوترین روش.
- ۴- اهمیت انگیزش عواطف انسانی طرف مقابل و انسانی نمودن روابط متقابل
- ۵- اهمیت احترام از توهین به عقیده، آداب و رسوم، و علائق طرف مقابل
- ۶- اهمیت رعایت سادگی بیان و احترام جدی از هر گونه سفسطه‌بازی و دغل‌بازی و فریب‌کاری.
- ۷- اهمیت ارائه استدلال منطقی و حفظ تسلسل آنها و توجیه آنها از طریق علمی، عینی و تجربی.
- ۸- اهمیت انتخاب مناسب‌ترین زمان برای طرح خواسته‌ها و طرد یا تعدیل خواسته‌های طرف مقابل.
- ۹- اهمیت اثبات حسن نیت و صداقت و جلب اعتماد و اعتبار طرف مقابل.
- ۱۰- اهمیت رعایت انصاف در خواسته‌ها و عدالت در قضاوتها و پذیرش خواسته‌های عادلانه طرف مقابل.
- ۱۱- اهمیت استماع دقیق و صبورانه به نظرات و استدلالات طرف مقابل و احترام از قطع بیمورد سخنان طرف مقابل.
- ۱۲- اهمیت تلاش مستمر در متقاعد نمودن طرف مقابل به اینکه نفع طرفین در رسیدن به توافق عادلانه است.
- ۱۳- اهمیت کمک به طرف مقابل برای تصحیح اشتباهات خود و تعدیل مواضع اعلام شده و تلقی آن بعنوان نشانه‌ای از علاقه و حسن نیت طرف برای رسیدن به نتیجه‌های عادلانه.
- ۱۴- اهمیت اجتناب از پذیرش تعهداتی که مصمم به و یا توان ایفای آنها بهره‌مند ندارید.
- ۱۵- اهمیت احترام از اعلام خواسته نهائی و تاکید مکرر بر انتظار عادلانه از نتیجه مذاکره.
- ۱۶- اهمیت اجتناب از پذیرش معیارهای عینی غیر عادلانه، هر چند که استفاده از این معیارها معمول باشد.
- ۱۷- اهمیت اطمینان از داشتن تصورات واحد از یک موضوع واحد توسط طرفین مذاکره.
- ۱۸- اهمیت بهره‌گیری از مشورت اعضای تیم در جریان مذاکره، تصمیم‌گیریها و دادن امتیاز به طرف مقابل
- ۱۹- اهمیت داشتن علم و آگاهی به روش‌های متداول مذاکراتی و تاکتیک و تکنیک‌های گوناگون کاربردی.
- ۲۰- اهمیت شکر گذاری پس‌روگذار و طلب آموزش از لغزش‌ها در پایان هر دور مذاکره.

خصوصیات مترجم در مذاکره

در صورت تشخیص ضرورت برای بهره‌گیری از مترجم در مذاکره، مترجم باید دارای کیفیتی بالا بوده و متناسب با موضوع نوع مذاکره (تجاری، فنی، علمی...) انتخاب شود و قبل از مذاکره اطلاعات مورد نیاز بصورتی فشرده و مختصر به او انتقال یابد. باید متوجه بود که اگر مترجم بطور غیرمتمرفی از لغت‌نامه استفاده نماید ممکن است

که در انتقال مطلب و کیفیت انتقال مشکل جدی پیش آید. چنانچه مترجم در ترجمه بعضی از مطالب دچار اشتباه شود و این اشتباهات در مورد مطالب کلیدی و با اهمیت باشند، می‌تواند نشانه‌ای از عدم صلاحیت کافی او برای ترجمه چنین مذاکره‌ای باشد که بایستی فوراً تعویض گردد. باید متوجه بود که در بعضی از مذاکرات مهم و حساس اشتباهاتی هر چند کوچک می‌تواند به قطع مذاکره منتهی شود. لازم به تذکر است که بمنظور هر چه دقیق‌تر انجام شدن ترجمه، مذاکره کننده بایستی روشن، آرام، و بلند صحبت کند، از لغات و عبارات نامانوس استفاده ننماید، نکات اصلی و مهم را از چند طریق بیان کند، و در هر بار بیش از یک الی دو دقیقه صحبت نکند.

مذاکره و قرارداد

قراردادهای منعقد شده ممکن است بسیار طویل و یا نسبتاً کوتاه باشند. این قراردادها هر قدر هم دقیق و به جزئیات نوشته شوند، بعلمت وجود عباراتی شرطی و تعهداتی مشروط، همواره تفسیر بردار می‌باشند. بهر حال قرارداد بایستی بنحوی منعقد گردد که تعهدات دوطرف متعادل بوده و ایفای این تعهدات برای طرفین الزامی باشد. لذا، پیشنهاد می‌گردد که سعی شود حتی الامکان از گنجاندن عبارات شرطی و تعهدات مشروط در قرارداد جلوگیری بعمل آید. زیرا، انعقاد قرارداد اساساً برای نیل به آرمانها و اهداف است نه برای کسب رای مثبت از دادگاه و پیروزی در دعوی. لازم به تذکر است که در صورتیکه یکی از طرفین قرارداد در گنجاندن عبارات شرطی و تعهدات مشروط بیش از حد متعارف و لازم اصرار ورزد و بدین ترتیب قرارداد را هر چه طویل‌تر و اجرای آنها هر چه نامحتمل‌تر گرداند، یا به طرف مقابل و حسن اجرای تعهداتش مظنون است که در نتیجه مذاکره و عادلانه بودن آن مخدوش می‌گردد و یا خود طرف برای عدم اجرای تعهداتش در آینده زمینه‌سازی و محکم‌کاری می‌نماید و خیال سو و تقلب دارد که در نتیجه انعقاد قرارداد با طرف بیهوده و بی‌ثمر خواهد بود.

از آنجائیکه شروع عملی همکاری بین طرفین

پس از انعقاد قرارداد می‌باشد، بنابراین حسن اجرای آن برقراری و تداوم ارتباط بین دو طرف را طلب می‌کند و ضرورت دارد که ارتباطات هر چه دوستانه‌تر و فعلاً نتر باشد و ترکیب مناسبی از ارتباطات رسمی (بازدیدها و ملاقاتها) و ارتباطات غیررسمی (تلكس و تلفن و نامه...) را تشکیل دهد. متأسفانه در بسیاری از موارد مشاهده می‌گردد که این ارتباطات یا برقرار نمی‌شوند و یا اینکه اکتفا به ارتباطات غیررسمی آنها ارتباطاتی غیردوستانه (و گاهی خصمانه) می‌گردد، غافل از اینکه ادامه ارتباطات دوستانه رسمی و غیررسمی و حفظ منطقی آن یکی از مؤثرترین اهرمها جهت ترغیب طرف مقابل برای ایفای تعهداتش می‌باشد.

نکته دیگری که ذکر آن اهمیت دارد این است که در بسیاری موارد قراردادهای منعقد شده پس از طی مراحل قبلی بعنوان اسناد تاریخی (شراکت یا سازمان یا...) در بایگانی نسبتاً راکدی نگهداری می‌شوند و اصولاً مرحله‌ای بنام «مرحله نظارت بر حسن اجرای بموقع و دقیق تعهدات ناشی از قرارداد» وجود ندارد. در اکثر موارد بیش از چند نکته از قرارداد، آنها بطور ناقص و منتزع از سایر نکات و کل قرارداد، مورد پی‌گیری قرار نمی‌گیرد و زیانهای مستقیم و غیرمستقیم بسیاری وارد می‌سازد. پیشنهاد می‌شود، و ضرورت دارد، که دایره مخصوصی زیر نظر مستقیم مقامات مسئول (که خود تعیین‌کننده اهداف استراتژیک بوده‌اند) تشکیل و برنامه کمی و کیفی نظارت بر هر قرارداد را با توجه به محتوای آن تنظیم و به مجریان ابلاغ و دقیقاً پی‌گیری کنند تا قرارداد بطور کامل به اجرا درآید. بدیهی است که مجریان قرارداد موظف خواهند بود که هر گونه انحرافی را با استفاده از اهرمهای پیش‌بینی شده در قرارداد اصلاح و نکات را به دایره اطلاع دهند. در صورتیکه بعضی از مواد قرارداد در حین اجرای آن نیاز به تغییراتی کمی و کیفی داشته باشند، مجوز چنین تغییراتی فقط از جانب مقامات مسئول و از طریق دایره نظارت قابلیت صدور خواهد داشت و مجریان حق صدور چنین مجوزهایی را ندارند.

منابع

- 1- "THE ART AND SKILL OF SUCCESSFUL NEGOTIATION"; ILICH, J., 1973; PRENTICE — HALL, INC ENGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY.
- 2- "GETTING TO YES"; NEGOTIATION AGREEMENT WITHOUT GIVING IN; FISHER, R. AND W. URY, 1981, PERNGUIN BOOKS.
- 3- "NEGOTIATION"; PRINCIPLES AND TECHNIQUES; BECKMANN, N.W., LEXINGTON BOOKS.
- 4- "PURCHASING NEGOTIATION"; BARLOW, C.W. AND G.P. EISEN, C.B.I. PUBLISHING COMPANY, INC.
- 5- "SMART BARGAINING"; DOING BUSINESS WITH THE JAPANESE; GRAHAM, J.L. AND Y. SANO, 1984, BALLINGER PUBLISHING COMPANY.