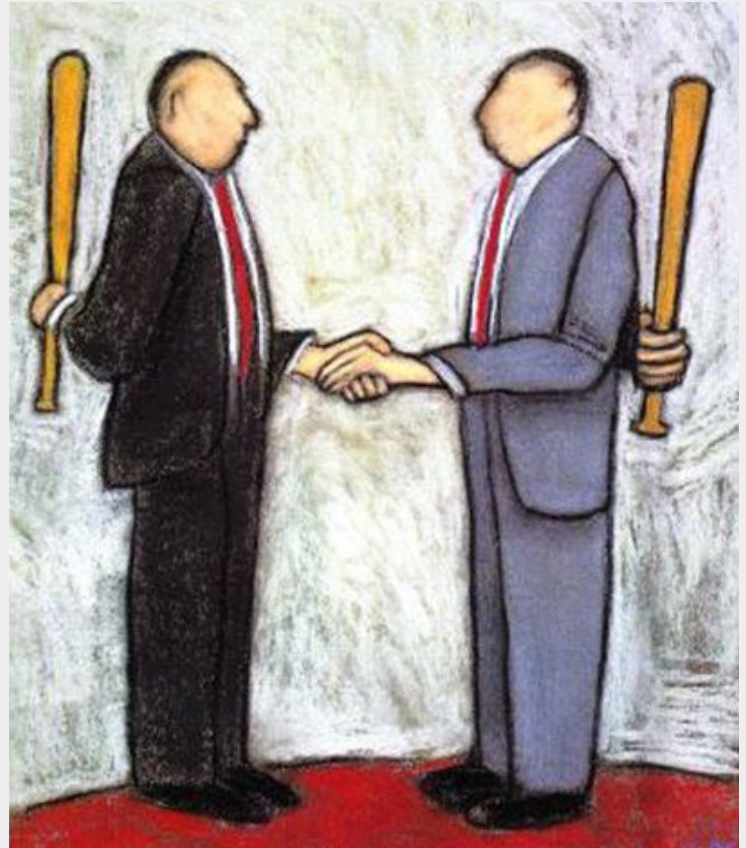


دمرکي يا مذاکراتو: ستراتیژی او تکتیکونه

متقاعد ډگر جنرال لزارو سومبیوو



د کاپي حق: ۲۰۰۹ لزارو سومبيوو او د منځگړتوب د ملاتړ پروژې (د امنيتي څېړنو مرکز، اي ټي اېچ زوربخ او سوېس د سولې اداره، بيرن) سره خوندي دی.

د امنيتي څېړنو مرکز (سي اېس اېس)

د سوېس د ټکنالوجي فدرالي انستيتيوت، اي ټي اېچ زوربخ

سيلر گرابېن ۴۵ - ۴۹ - اېس اي آي

سي اېچ - ۸۰۹۲ زوربخ

ټيليفون: ۰۰۴۱۴۴۶۳۲۴۰۲۵

فکس: ۰۰۴۱۴۴۶۳۲۱۹۴۱

ايميل: css@sipo.gess.ethz.ch

وېب سايټ: www.css.ethz.ch

سوېس پيس

سوني برگر کوڅه ۱۷

پوسټ بکس: سي اېچ - ۳۰۰۰ بيرن ۷

ټيليفون: ۰۰۴۱۳۱۳۳۰۱۲۱۲

فکس: ۰۰۴۱۳۱۳۳۰۱۲۱۳

ايميل: info@swisspeace.ch

وېب سايټ: www.swisspeace.ch/mediation

مؤلف: لزارو سومبيوو

ايډېټران: سايمن جی ای ماسون، ډميانو سگایتاماتي

دا راپور په انټرنټ کې په

www.css.ethz.ch او www.swisspeace.ch/mediation

ادرسونو موندل کيدای شي.

د پښتۍ عکس: ډيويد راس «مرکچي توب» ۱۵ x ۱۸ پاسټل رنگ د کاغذ پر مخ، www.davidrossgallery.com

ژباړه: Freelance Translation Interpretation Services Co

د اړیکې شمېره: ۷۴۴۲۰۹۷۷۰ (۰) ۹۳+

ايميل: Ftis.translation@gmail.com

وېب سايټ: www.freelancetis.com

منډې او پيروزيونې: مونږ له گونتر بېچلر څخه د اينټيبي ورکشاپ د جوړولو او حمايه کولو؛ له جوليان توماس هټېنگر او موريزي مايکل څخه په دې متن باندې د هغوی د گټورو تبصرو؛ له نډينا ډيډی او ماريون رونکا څخه د طرحې جوړولو؛ له کربستوفر فينډلی څخه د پروف کتلو؛ او د سوېس د بهرنیو چارو فدرالي وزارت (اېف ډي اېف ای) څخه د اېم اېس پي د منځگړتوب د کاري پانو د حمايه کولو له امله د زړه له تله مننه کوو.

غاړه خلاصول: زمونږ غاړه دې خلاصه وي چې په دې مقاله کې څرگند شوي نظريات يوازې د مؤلف دي، او حتما د سي اېس اېس، سوېس پيس يا د سوېس د بهرنیو چارو د فدرالي وزارت نه دي.

د دې مقالې متن له انگليسي ژبې څخه نه پښتو ته په ۲۰۲۰ کال کې د امريکا د سولې انستيتيوت په مالي مرسته ترجمه او تأليف شوی دی.

فهرست مطالب

۴	پیشگفتار:
۶	مقدمه:
۷	آماده گی برای مذاکرات و تعیین چهارچوب برای آن:
۷	زمان و مکان مذاکرات:
۸	میانجیگران و کارشناسان:
۹	مشخص ساختن طرز سلوک/رفتار و قواعد بنیادی مذاکرات:
۱۰	چگونه می توان مذاکره نمود: استراتژی‌ها
۱۰	بالای اهداف و آینده تمرکز داشته باشید، از پرداختن به موارد بی اهمیت اجتناب ورزید؟
۱۱	موضعگیری‌ها و منافع طرفین را درک نموده و آنها را اظهار نمایید:
۱۳	مصلحت و چانه زنی:
۱۴	اعتماد به نفس، حفظ محرمت و صلاحیت در مذاکرات:
۱۵	چگونه می توان مذاکره نمود: تاکتیک‌ها:
۱۵	وقتاً فوقتاً از تغییرات مزاجی استفاده نمایید:
۱۷	چه کسی باید مذاکره نماید؟
۱۷	گزینش هیئت مذاکره کننده شما:
۱۹	خصوصیات یک مذاکره کننده خوب:

پیشگفتار:

اما لازم است تا هر کدام ما در مرحله مقدم یعنی قبل از وارد شدن به اتاق مذاکره، خود را با اینگونه پرسش‌ها که جزء جدایی‌ناپذیر پروسه مذاکره پنداشته می‌شوند، مقابل‌سازیم، البته بدون در نظر داشت اینکه موضوع مذاکره چیست و یا در کجا برگزار می‌شود.

زمانیکه برای نخستین بار مقاله جنرال لزارو سامیو را مطالعه نمودم، نگاهم به تمام نگرانی‌های دوخته شده بود که در عقب این قضیه وجود داشتند و قبلاً تا حدی در مورد آن آگاهی داشتم، از اینرو خیلی مشتاق و کنجکاو بودم تا درک نمایم که یک میانجی‌جدی چگونه می‌تواند به مذاکره‌کننده‌گان در مورد چگونگی برخورد با طرفین مشوره دهد. به همین ترتیب شدیداً علاقمند به این بودم تا مطالعه نمایم که چگونه موصوف در جریان پرداختن و رسیدگی به درگیری‌های شمال/جنوب سودان در جریان سه سال مذاکرات که در کشور کینیا برگزار گردیده بود، با تمام این نگرانی‌ها و هراس‌های موجود کنار آمده است، حتی فراتر از آن علاقمند بودم تا ببینم که موصوف چگونه در حال حاضر به آنها رسیده‌گی می‌کند. باید بگویم که این مقاله فشرده و کوتاه تحت عنوان «برای اینکه بتوانیم یک مذاکره‌کننده مؤثر باشیم: استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها» برای من واقعاً الهامبخش است. باید خاطر نشان نمود که این مقاله در واقع ارائه‌کننده تمام مسائل عمده مرتبط به آماده‌گی برای مذاکره و به همین ترتیب استراتژی‌ها و تاکتیک‌های که قرار است یک مذاکره‌کننده در مرحله مذاکرات روی دست گیرد، می‌باشد، این در حالیست که موازی به آن به خصوصیات لازم یک مذاکره‌کننده خوب نیز در این رساله پرداخته شده است.

چیزی که مرا بیشتر متعجب ساخت، در واقع سبک و لحنی می‌باشد که مؤلف در این مقاله مهم به کار برده است. مقاله مذکور نه تنها صرف ابعاد اساسی پروسه مذاکره را به معرفی گرفته است، در مورد آن

توسط جولیان توماس هاتینگر، وزارت امور خارجه حکومت فدرال سوئیس

اکثراً درست قبل از آنکه پروسه صلح آغاز شود، مذاکره‌کننده‌گان و میانجیگران، هزاران پرسش را از خود می‌پرسند، مثلاً: بهترین رویکردی که باید روی دست گیریم کدام است؟ ما کدام موارد را به فراموشی سپرده ایم؟ و یا اینکه در گذشته چه نوع اشتباهی را مرتکب شده ایم؟ زمانیکه ما به یک پروسه نامشخص مذاکره متوسل می‌شویم، امکان دارد پرسش‌های فوق‌الذکر به حیث مذاکره‌کننده‌گان و یا به حیث میانجیگران، در ذهن ما خطور نمایند.

پیشبرد پروسه مذاکره به ذات خود یک کار آسان نیست، اما بدون شک دشوارترین بخش مسئله اینست که پروسه صلح باید چگونه آغاز شود و یا چگونه با استفاده از یک روش مناسب به پیش برده شود. در چنین حالت، شما عمدتاً با توجه به تجارب گذشته یکعده اتفاقات را به خاطر می‌آورید، مانند لحظاتی را که امکان دارد شما اشتباه نموده باشید و باید از تکرار آن خودداری نمایید، یا فعالیت‌های را که شما سرعت بخشیده‌اید، یا برای دستیابی به نتایج بهتر تلاش به خرج داده‌اید و بالاخره به دنبال شناسایی فرصت‌های مناسب بوده‌اید، تمام اینها در واقع مسائلی به شمار می‌روند که ذهن شما را مشغول می‌سازد. هراس از اینکه امکان دارد یک چیز حیاتی را به فراموشی بسپارید، در حقیقت همه روزه شما را زود از خواب بیدار می‌کند و خواب شما را مختل می‌سازد. بنأ اکثریت اینگونه ترس و هراس را می‌توان یک تهدید وظیفوی در برابر مذاکره‌کننده‌گان و یا میانجیگران تلقی نمود. اینها می‌توانند موارد اولیه‌ی باشند که میانجیگران با همدیگر در میان می‌گذارند، راجع به آنها بحث می‌کنند و یا هم با هیجان با همدیگر شوخی می‌کنند،

مقاله جنرال لزارو سامیو در واقع یک رساله علمی است که باید مرور شود، در مورد آن درنگ و تامل صورت گیرد و بالاخره مکرراً مطالعه شود، زیرا معلومات حیاتی که در آن ارائه گردیده است باید به درستی درک شوند و به تدریج از آن استفاده به عمل آید و به همین ترتیب نباید بنابر دلایل شفافیت سبک یا طرز آن ساده گرفته شوند. بدون تردید باید گفت که این اثر یک شخص خلاق و مجرب بوده که افکار و تجارب وی با همدیگر آمیخته اند و در مورد کار خویش از ته دل صحبت می کند. به صورت خلاصه باید خاطر نشان سازیم که این در واقع یک شهکار متعلق به یک شخصی می باشد که اندوخته‌ها و دانش وی از تجارب و کار ساحوی موصوف به عنوان یک مذاکره کننده نشات گرفته اند.

جنرال لزارو سامیو، لوی درستیز اسبق قوای مسلح کینیا از تاریخ ۱۲ الی ۱۴ جولای ۲۰۰۸، به عنوان یکی از سخنرانان کلیدی در ورکشاپ آموزشی حل منازعات و تامین صلح که برای بازیگران مسلح غیردولتی کشور دارفور^۱ برگزار گردیده بود، شرکت ورزیده است. ورکشاپ متذکره توسط پروژه حمایت از میانجیگری (MSP) سازماندهی گردیده بود و توسط وزارت امور خارجه حکومت فدرال سویس راه اندازی و تمویل گردیده بود. محتویات این رساله بر مبنای سخنرانی جنرال سامیو، که در واقع بازیگران غیردولتی مسلح را که برای مذاکرات صلح آماده گی می گرفتند مستقیماً مخاطب قرار داده است، استوار می باشند.

استفهام نموده است و آنرا شرح داده است، بلکه در مورد مسائل یاد شده با توجه به وضاحت و رعایت تعادل قابل ملاحظه توضیحات لازم نیز ارائه نموده است. در مجموع مقاله مذکور به شکل مناسب طرح ریزی شده است و در مورد تمام مسائل استدلال خوب صورت گرفته است و بدین ترتیب نویسنده به تمام مسائل مربوطه، اعم از مرحله آماده گی، مرحله روی دست گرفتن استراتژی، تاکتیک‌های که قرار اند در جریان مذاکره از آنها استفاده به عمل آید و بالاخره توقعاتی که از مذاکره کننده گان وجود دارند، با دقت کامل پرداخته است. باید گفت که مذاکره کننده نیز مانند دیگران یک انسان بوده که از وی دعوت به عمل می آید تا طرفین را در راستای دریافت راه حل‌های مؤثر برای مشکلات موجود، کمک نمایند. باید خاطر نشان سازیم که انجام مؤفقانه این وظیفه مستلزم تواضع و صداقت بوده و یک مذاکره کننده خوب هیچگاه کرامت انسانی کس دیگری را زیر پرسش نمی برد، زیرا این عمل سبب می شود تا اخلاق خود وی نیز زیر سوال برود. باید گفت که از این رساله صرف مذاکره کننده گان نه، بلکه میانجیگران نیز استفاده به عمل خواهند آورد و به اندوخته‌های خود خواهند افزود. این مقاله در واقع ما را کمک خواهد نمود تا از یک جانب دشواری‌های را که فرا راه مذاکره کننده گان قرار دارند به درستی درک نماییم و از جانب دیگر استراتژی‌ها و تاکتیک‌های میانجیگری خویش را بیش از هر زمان دیگر تقویت بخشیم.

مقدمه:

صراحت خاطر نشان سازم که مخاطبین اصلی این مقاله ام مذاکره کننده گان می باشند، یعنی افرادی که به عنوان مذاکره کننده در یک پروسه صلح از طرفین درگیر نماینده گی می کنند. آرزو می کنم که این دروس فرا گرفته شده در مورد چگونگی مذاکره بتوانند مذاکره کننده گان آینده را کمک نمایند تا مهارت های مذاکره خویش را بهبود بخشند. من باور کامل دارم که مذاکره کننده گان کلید موفقیت یا عدم موفقیت در پروسه صلح بوده می توانند. میانجیگرانی مانند من که در پروسه صلح سودان نقش ایفا نموده اند، صرف می توانند دیگران را کمک کنند که در راستای مذاکرات صلح تلاش های مؤثر به خرج دهند. بنام شما می توانید از طریق بهبود بخشیدن مهارت ها و برخورد خویش به عنوان نماینده، زمینه بهتری را برای تامین صلح فراهم سازید.

ساختار این مقاله قرار ذیل می باشد: اولاً، من نکاتی را پیرامون آماده گی ها برای مذاکرات و تعیین چهارچوب قبل از آغاز مذاکرات به بحث خواهم گرفت. ثانیاً، به استراتژی های که قرار است یک مذاکره کننده روی دست گیرند پرداخته خواهد شد. شایان تذکر است که استراتژی های عمدتاً به روش های درازمدت و اینکه یک شخص چگونه می تواند به اهداف خویش دست یابد، اشاره خواهند داشت. ثالثاً، در مورد تاکتیک های مذاکره یک مقدار روشنی خواهم انداخت، یعنی درست در مورد روش کوتاه مدت و اینکه یک شخص چگونه می تواند استراتژی های مورد نظر را در عمل پیاده کند. شما می توانید فهرست استراتژی های و تاکتیک های مذکور را در جدول اول دریافت نمایید. رابعاً، من صحبت های خویش را با ارائه توضیحات مختصر پیرامون آنچه که من به عنوان خصوصیات یک مذاکره کننده خوب و یک هیئت مذاکره کننده ضروری می دانم، نتیجه گیری خواهم نمود.

ماهیت اصلی مذاکرات اینست که طرفین برای رسیده گی و حل یک مشکل با همدیگر همکاری نمایند. به عبارتی دیگر مذاکرات عبارت از ادامه مبارزه در یک عرصه متفاوت از جنگ می باشد. هیچگاه امکان پذیر نخواهد بود که ابتدا شعله های جنگ را خاموش نمود و سپس مذاکرات را آغاز نمود. بنام می توان گفت که مبارزه طرفین در یک عرصه متفاوت، یعنی در یک میدان دیگر ادامه خواهد داشت.

اجازه دهید تا حرف های خویش را با یک ضرب المثل افریقایی آغاز کنم: «هرگاه دیدید که دو برادر با هم در حال جنگ و دعوا هستند، کوشش نکنید تا آنها را از هم جدا سازید، در غیر آن هر دوی آنها بالای شما حمله خواهند نمود». زمانیکه من به عنوان میانجی ارشد در پروسه صلح میان دولت سودان و جنبش/اردوی آزادیخواه سودان (SPLM / A) نقش ایفا می نمودم، با چنین اتفاق برخورددم. قبل از امضای توافقنامه جامع صلح (CPA) که در ماه جنوری ۲۰۰۵ صورت گرفت، مذاکرات ما مدت سه سال طول کشید. دروسی که من در مورد مذاکرات آموخته ام، بیشتر آنها بر مبنای همین تجربه استوار می باشند. اما، قبل از سهیم شدن در این پروسه، من در اردو ایفای وظیفه می نمودم و این مسئله نیز در شکل دهی درک من از مذاکرات نقش قابل ملاحظه داشته است.

گذار از شرایط صلح به شرایط جنگ در واقع یک پروسه آشنا و قابل پیش بینی بوده می تواند، در حالیکه گذار از مرحله جنگ به مرحله صلح عمدتاً یک پروسه ناآشنا و غیرقابل پیش بینی می باشد. هدف این مقاله مختصر در واقع ارائه فشرده آنچه از این سفر فرا گرفته ام، می باشد. می خواهم به

آماده‌گی برای مذاکرات و تعیین چهارچوب برای آن:

چندین پرسش کلیدی وجود دارند که باید قبل از ورود به مرحله مذاکره به آنها پاسخ دهید. اینها در پیوند با مسائل ذیل می‌باشند: زمانبندی مذاکرات، آماده‌گی‌های هیئت مذاکره کننده، استفاده از یک میانجی، وضاحت در مورد آنچه که می‌خواهید مذاکره نمایید (اجندای مذاکره)، محلی که می‌خواهید در آن مذاکره کنید (محل برگزاری مذاکره)، و بالاخره وضاحت داشتن در مورد طرز سلوک/رفتار شما. همچنان شما نیاز خواهید داشت تا در مورد ترکیب هیئت مذاکره کننده خویش تصمیم اتخاذ نمایید. ما در پایان این مقاله به این سوال «چه کسی مذاکره می‌نماید» بر خواهیم گشت، البته درست پس از آنکه ابتدا در مورد «چگونگی مذاکره» بحث نموده باشیم، زیرا در این حالت نیازمندیهای ما بیشتر مشخص خواهند بود.

زمان و مکان مذاکرات:

آیا قبل از آغاز مذاکرات، باید از جنگ دست کشید و یا اینکه در مورد آتش بس توافق نمود؟ هیچگاه مذاکرات صلح را با آتش بس سرتاسری آغاز نکنید. زیرا یک آتش بسی را که در مورد آن مذاکره صورت نگرفته باشد و در آن از شرایط واقعی چشم پوشی صورت گرفته باشد، هرگز نمی‌توان یک آتش بس حقیقی تلقی نمود، به این معنی که همواره شکنند خواهد بود. یک آتش بس باید از مکانیزم‌های مشخص و سیستم‌های نظارت کننده و تطبیق کننده برخوردار باشد (مثلاً نیروها در کجا قرار دارند، در صورت نقض آتش بس چه باید کرد). یک جمله ساده که در آن آمده باشد که «بیا بید به جنگ نقطه پایان بگذاریم» به هیچ صورت جای یک توافق آتش بس جامع و سرتاسری را گرفته نمی‌تواند.

به صورت عموم یگانه ابزاری که یک جنبش شورشی در اختیار دارد همانا جنگیدن است که در واقع می‌خواهد طرف مقابل را به حضور در میز مذاکره وادار سازد. این مسئله

برای افرادی مثل من که به صلح باورمند می‌باشند اندکی متناقض به نظر می‌رسد، اما هرگاه شما خواسته باشید تا به یک توافق پایدار دست یابید باید طرف مقابل به گونه جدی در مذاکرات شرکت ورزد. امکان دارد یک جنبشی که می‌خواهد قبل از مذاکره و یا در جریان مذاکره به آتش بس تن دهد، طوری تصور کند که طرف مقابل بازنده میدان است و از اینرو می‌خواهد به آتش بس تن دهد. بناً باید تلاش به خرج داده شود که تیم مذاکره کننده در جریان ادامه درگیری‌ها تشکیل یابد. باید خاطر نشان نمود که برقراری آتش بس پایدار صرف در صورت پیشرفت‌های جدی در مذاکرات، امکان پذیر خواهد بود، به این معنی که هر دو طرف توافقنامه را به امضا خواهند رسانید، به متوقف ساختن جنگ مبادرت خواهند ورزید و بالاخره در مورد طرزالعمل‌های تطبیق آن توافق خواهند نمود.

اما دور از امکان نخواهد بود که مذاکرات با ادامه جنگ به بن بست کشانیده خواهد شد و در چنین حالت باید مذاکره کننده گان خواهان توقف مؤقت خصومت‌ها شوند. زمانیکه جنبش/اردوی آزادیخواه سودان (SPLA) در ماه سپتامبر ۲۰۰۲ کنترل شهر توریت^۲ را در سودان به دست گرفت، دولت سودان پای خود را از مذاکرات صلح بیرون کشید. بناً قبل از آنکه طرفین به دور میز مذاکرات حضور یابند، آنها مکلف بودند تا یک تفاهمنامه‌ی را در مورد توقف خصومت‌ها به امضا رسانند. اما این در واقع آتش بس نبود، بلکه یک اقدام در راستای به تعلیق آوردن مؤقتی خصومت‌ها بود. هر دو طرف پوتانشیل نظامی خویش را حفظ نمودند. جنبش/اردوی آزادیخواه سودان (SPLA) و دولت سودان در مذاکرات خود از مسئله امنیت آغاز نکردند، در حقیقت با آغاز مذاکرات در شهر ماچاکاس، آنها صرف در مورد اصول اساسی «دولت و مذهب» و «خودمختاری» به توافق رسیدند.

از اینرو می‌خواهم چند نکته را به عنوان توصیه به مذاکره کننده گان ارائه نمایم: ابتدا از توافق در مورد طرزالعمل مذاکره آغاز نمایید، متعاقب آن در مورد اصول عمومی و اهداف مذاکره به توافق برسید، سپس بالای اجندا توافق نموده و کوشش کنید تا از مسائل سهل و آسان آغاز نمایید. در صورت نیاز، در

کشور سوئیس برگزار گردید. دلیل آن این بود که کشور مورد نظر برای هیچ یک از جناح‌های درگیر، اجندای مشخص روی دست نداشت. قبل از آنکه محل برگزاری مذاکرات پیرامون توافقنامه جامع صلح به شکل دائمی به کشور کینیا منتقل گردد، این مذاکرات به شکل دوره‌یی میان سه کشور (کینیا، یوگاندا و ایتیوپیا) انجام یافت. ترتیب کرسی‌ها برای طرفین در میز مذاکره نیز از اهمیت بسزایی برخوردار است. عمدتاً شما نمی‌توانید به عنوان هیئت مذاکره جایگاه خویش را روی میز مذاکره، خود تعیین یا انتخاب نمایید. به صورت عموم این کار توسط میانجی سازماندهی می‌شود.

میانجیگران و کارشناسان:

چه کسی می‌تواند به عنوان میانجی نقش ایفا کند؟ اولتر و مهمتر از همه میانجیگران، خاصتاً میانجی ارشد باید مورد قبول طرفین باشد. این بدان معناست که قبل از انتصاب یک میانجی، به مشوره‌های زیاد نیاز است. زیرا خانمی که ولادت می‌کند نزد داکتر مراجعه می‌کند، نه اینکه داکتر یا قابله به سراغ خانم مذکور می‌رود. حتی بعد از آنکه میانجی توظیف گردید، مثلاً توسط یکی از نهاد‌های منطوقی، در آن صورت بلافاصله نیاز است تا موصوف توسط طرفین مورد تأیید قرار گیرد. هیئت‌های مذاکره کننده طرفین باید اعتماد داشته باشند که میانجی مذکور می‌تواند به نتایج مطلوب دست یابد. بناً توصیه می‌شود تا شما به عنوان یک میانجی، حین تعامل با طرفین بیطرفی خویش را حفظ نمایید.

شما می‌توانید از میانجیگران چه نوع توقعات داشته باشید؟ طرفین می‌توانند از میانجیگران مشوره مطالبه نمایند. زیرا آنها به همین کار توظیف گردیده‌اند. هرگاه شما به عنوان یکی از جناح‌های درگیر در مورد ترکیب هیئت مذاکره کننده اختلاف نظر دارید، در آن صورت از میانجی مشوره بخواهید. زمانیکه شما خواهان مشوره باشید، شما می‌توانید مسائل مربوطه خود را به گونه واضح و آزادانه مطرح نمایید و اطمینان داشته باشید که هیچگاه یک میانجی معتبر موضعگیری شما را در نشست عمومی فاش نخواهد ساخت. شما همیشه می‌توانید با میانجی صحبت کنید. آغده میانجیگرانی که از بحث در مورد موضوعات با طرفین امتناع می‌ورزند، اصلاً میانجیگران

مراحل مقدم پیرامون توقف مؤقت خصومت‌ها مذاکره نمایید. برای دست یافتن به یک آتش بس سرتاسری باید انتظار کشید تا در مذاکرات پیشرفت‌های قابل ملاحظه رونما گردند.

قبل از آغاز مذاکرات آماده گی لازم داشته باشید: هرگاه دریافتید که از آماده گی کامل برخوردار نیستید، در آن صورت آغاز مذاکرات را اندکی به تأخیر بیندازید. در صورت نیاز، از کارشناسان مربوطه مطالبه نمایید تا شما را در راستای آماده شدن به مذاکرات یاری رسانند. هرگاه تحت نظر یک میانجی ارشد مذاکره می‌کنید، باید قبل از آغاز مذاکرات به دقت کامل بررسی نمایید که شما به کدام ترتیبات نیاز خواهید داشت - به عنوان مثال محل برگزاری مذاکرات.

از مذاکره با خود خودداری نمایید: به عنوان یکی از طرفین مذاکره لازم است تا قبل از وارد شدن به مذاکرات در کمپ خویش با اعضای تیم مذاکره کننده خویش به یک توافق کلی برسید، تا در روی میز مذاکره با تناقض گویی روبرو نشوید. هرگاه شما با چنین مورد برخوردید، باید روند آغاز مذاکرات را اندکی به تأخیر بیندازید و یا هم از طرف مقابل وقفه مطالبه نمایید. در غیر آن امکان دارد روی میز مذاکره میان شما خطر انشعاب افزایش یابد.

مذاکرات باید در کجا انجام یابند؟ انتخاب محل مناسب برای میزبانی مذاکرات از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد و شما باید به عنوان یک مذاکره کننده در این رابطه با میانجی مشوره لازم نمایید. فکر نمی‌کنم که اگر هر دو طرف مذاکره کننده ناراحت باشند، شما قادر به انجام مذاکره شوید. بناً کشور مورد نظر نباید از یکی از جناح‌های مذاکره کننده جانبداری نماید، علی‌الخصوص در پیوند با جنبش‌های که در برابر دولت می‌جنگد. هرگاه جنبش‌ها احساس ناراحتی نمایند، در آن صورت کشانیدن آنها به میز مذاکره بی‌معنی خواهد بود. دولت طرف مقابل نیز باید احساس راحتی نماید و حس نمایند که به نگرانی‌های آنها گوش فرا داده می‌شود. از اینرو در مورد انتخاب محل برگزاری مذاکرات عمدتاً قبل از راه اندازی مذاکرات بحث صورت می‌گیرد. مذاکرات پیرامون توافق آتش بس سلسله کوه‌های نوبا در

مشخص ساختن طرز سلوک/رفتار و قواعد بنیادی مذاکرات:

طرز سلوک/رفتار خویش را مشخص سازید و در حفظ آن دقت نمایید: کاربرد یک لحن مناسب توسط مذاکره کننده در مذاکرات در واقع مستلزم تدبیر و وقار می باشد. هیچکس نباید طرز سلوک/رفتار طرف مقابل را تحت پرسش ببرد. در این رابطه می توان از سه ویژه گی عمده یاد آوری نمود:

اولاً، باید شما مشوره نمایید و از افهام و تفهیم عالی و مؤثر برخوردار باشید: به عنوان عضو یک تیم مذاکره کننده گان، تا زمانیکه با همکاران خویش مشوره نکرده باشید، با هیچ مورد موافقت نکنید. بهتر است آنرا برای روز بعدی به تعویق بیاورید و سپس یک پیشنهاد مفصل و دقیق ارائه نمایید.

ثانیاً، در صورت مرتکب شدن هرگونه اشتباه باید آماده معذرت خواستن باشید: شما یک انسان هستید، و هر انسان اشتباه می کند، در همچو حالات کوشش نکنید تا موضعگیری تند اختیار کنید که بتواند شما را از گفتن «بیخشید» منصرف سازد. زیرا در اینجا دست یافتن به یک توافق نهایی در مقایسه به تصویر شخصی شما اهمیت بیشتر دارد. آماده گی کامل داشته باشید تا بگویید: «متاسف هستم. خیلی متاسف هستم. شما حق به جانب بودید. حرف شما درست بود. من به درستی آنرا درک نکردم». اینها هرگز علایم ضعف بوده نمی توانند، بلکه در حقیقت نشانه توانایی بوده و ارائه کننده اینست که یک شخص می تواند در موضعگیری خویش تجدیدنظر نماید. هرگاه شما در پیوند با یک اشتباهی که مرتکب شده اید، آماده عذرخواهی باشید، در آن صورت حتی مردم به شما احترام بیشتر قایل خواهند شد. معذرت خواهی در واقع به عنوان یک ابزاری شناخته می شود که می توان با استفاده از آن طرف مقابل را خلع سلاح نمود و زمینه را برای حل منازعات فراهم ساخت. شما می توانید با باورمند بودن به معذرت خواهی، نجابت

نیستند. به هیچ وجه یک میانجی به شما نخواهد گفت که از این یا آن موضعگیری استفاده نمایید. هرگاه موصوف به شما مشوره بدهد، و شما مشوره وی را بپذیرید، این در واقع موضعگیری شما خواهد بود نه از میانجی. یگانه صلاحیت تصمیم گیری که میانجی از آن برخوردار است در مورد تنظیم طرز العمل و امور اداری مذاکرات است، نه در مورد مسائلی که در مذاکرات مطرح می شوند. میانجی حیثیت یک داور (ریفری) را در مذاکرات دارد. بنا هرگاه در یک مسابقه فوتبال داور بگوید گول (هدف)، پس باید گول (هدف) حساب شود، چون موصوف هیچگاه نظر خود را تغییر نخواهد داد. با توجه به این اصل، فیصله میانجی مرعی الاجرا می باشد.

شما می توانید از کارشناسان چه نوع توقعات داشته باشید؟ موجودیت کارشناسان و ناظرین «بی طرف» که در واقع از مذاکرات حمایت می کنند، در کنار میانجیگران، بسیار مفید می باشد. کارشناسان می توانند از یک جانب از تیم میانجی حمایت نمایند، اما از جانب دیگر آنها می توانند از شما به عنوان هیئت مذاکره کننده طرفین درگیر نیز حمایت کنند. در مورد یکعده موضوعات مذاکره باید گفت که قبل از آنکه یک شخص بتواند به درستی در مورد آنها مذاکره نماید، باید از تجارب و تخصص لازم برخوردار باشد. هرگاه شما پیرامون موضوعات مذکور از اطلاعات کافی برخوردار نیستید و فاقد کارشناسانی هستید که می توانند شما را یاری رسانند، در آن صورت شما می توانید در پیوند به موضوعات مورد نظر از میانجیگران رهنمایی لازم مطالبه نمایید. آنها می توانند کارشناسانی را توظیف نمایند تا اندوخته های لازم را در پیوند با مذاکره باصلاحیت به طرفین فراهم نمایند. همچنان حضور ناظرین در میز مذاکره نیز می تواند از مؤثریت قابل ملاحظه ی برخوردار باشد، تا به جامعه منطقی و بین المللی در مورد پیشرفت های مذاکرات آگاهی لازم دهند. اما آنها نباید در مسائل اساسی مداخله کنند.

نمود، و این یک موضوع خیلی دشوار است، پس هیچگاه از موضوع مذکور آغاز نکنید. از مسائل مانند قوانین مرتبط به غذا (روش‌های بشردوستانه) آغاز نمایید. از یک موضوع دشوار مانند آتش بس شروع نکنید. بدان معنی که قبل از پرداختن به مسائل پیچیده و جنجال برانگیز، به مسائلی بپردازید که کمتر مورد مناقشه باشند.

در مورد اجندا و طرزالعمل مذاکره معمولاً در مرحله «قبل از گفتگو‌ها» مذاکره رو در رو صورت می‌گیرد. خیلی‌ها حایز اهمیت است که این مسائل قبل از آنکه در مورد موضوعات اساسی مذاکره صورت گیرد، مشخص گردند.

چگونه می‌توان مذاکره نمود: استراتژی‌ها

پس از آنکه چهارچوب مورد نظر مشخص گردید، شما باید در پیوند با استراتژی‌های خویش از موضعگیری واضح برخوردار باشید. در حالیکه شما اکثراً می‌توانید تاکتیک‌های خویش را تغییر دهید، اما با توجه به چگونگی پیشرفت‌ها، باید در استراتژی‌های خویش از خود جدیت و پابندی نشان دهید.

بالای اهداف و آینده تمرکز داشته باشید، از پرداختن به موارد بی‌اهمیت اجتناب ورزید؟

بالای هدف تمرکز نمایید: این نخستین اصل و قاعده می‌باشد. زمانیکه در گروه مذاکره کننده شرکت می‌ورزید، باید از احساسات مانند عصبانیت جداً خودداری نمایید. طرف مقابل قصد خواهد داشت تا احساسات شما را برانگیزد و شما را عصبانی سازد، تا در نتیجه شما کنترل خود را از دست دهید. همواره هدفی را که می‌خواهید به آن دست یابید به خاطر داشته باشید و هرگز آنرا به فراموشی نسپارید. هیچگاه به خود اجازه ندهید تا از آن انحراف نمایید. مهم نیست که به طرف مقابل علاقمندی ندارید، اما احترام به آنها را هرگز فراموش نکنید. شما در حال مذاکره با دوست خود قرار ندارید، بلکه با دشمن خویش مذاکره می‌کنید

خویش را حفظ نمایید. هیچگاه به گذشته برنگردید، چون آنچه گذشت، گذست.

ثالثاً، چیزی را که به خود نمی‌پسندید، به دیگران نیز نپسندید: هیچگاه در وسط مذاکرات یک موضعگیری جدید را پیشکش نکنید. هرگز با استفاده از یک مکالمه‌ی که نمی‌تواند به پروسه مذکور کمک کند، عکس‌العمل نشان ندهید. هیچگاه از نیرنگ، فریب و اهانت در برابر دیگران استفاده نکنید. آنها به زودی شما را خواهند شناخت. هرگاه قرار باشد که شما یک سند را تهیه نمایید، باید در مورد ماخذ آن وضاحت بدهید. مردم دوست ندارند حیثیت‌شان پامال شود، بناً اگر نمی‌خواهید این کار با شما انجام شود، لطفاً در برابر دیگران نیز از انجام این کار اجتناب ورزید.

قبل از آنکه مذاکرات را آغاز نمایید، باید طرزالعمل مذاکره را مشخص سازید: طرزالعمل مذاکره باید توسط طرفین طرح ریزی شود و به امضا برسد. اجندا (تقسیم اوقات) و زمان و مکان برگزاری مذاکرات نیز باید مشخص باشند. به اظهار نظر در مورد چگونگی برگزاری جلسات اصرار ورزید. همچنین باید سخنگویان طرفین مذاکره کننده نیز در این زمینه توافق داشته باشند. قبل از آنکه مذاکرات برگزار گردند، باید در مورد حضور رسانه‌ها و میکانیسم‌های اطلاع‌رسانی توافق صورت گیرد. پیرامون قواعد مرتبط با عضویت هر یک از هیئت مذاکره کننده نیز باید توافق همه جانبه صورت گیرد.

در مورد مسائل به توافق برسید و آنها را به اساس اولویت لست نمایید: در مورد طرزالعمل مسائل بحث نموده و چهارچوب آنرا مشخص سازید. شما باید یک اجندا داشته باشید و همه باید آنرا تأیید نمایند. صرف راجع به مسائلی که طرفین در مورد آنها اختلاف نظر دارند مذاکره صورت خواهد گرفت. هرگونه مسائل جدیدی که بعداً در اجندا اضافه می‌شوند، باید از توافق جانبین برخوردار باشند. زمانیکه شما با این پرسش بر می‌خورید که باید از کدام موضوع آغاز

چه کسی در آینده به کدام مقام منصوب خواهد شد، چون شما هنوز در آینده قرار ندارید. با توجه به منافع شخصی که در ذهن شما خطور می‌کند، در مورد توافقنامه مذاکره نکنید. اینها را می‌توان موارد بی‌اهمیت عنوان نمود. همواره تلاش به خرج دهید تا بالای ساختارها تمرکز نمایید (مثلاً در مورد «ایجاد یک نهاد قانونگذار»)، اما در ساختاری که قرار است ایجاد گردد، هیچگاه نباید بالای موقف شخصی خود تمرکز نمایید.

موضعگیری‌ها و منافع طرفین را درک نموده و آنها را اظهار نمایید:

آنچه را که شما و طرف مقابل می‌خواهد، از قبل شناسایی کنید: از ابتدای مذاکرات اطمینان داشته باشید که شما چی می‌خواهید و یا به عباره دیگر خواست شما چیست. هرگاه صرف بر مبنای فرضیه‌ها به پیش بروید، ممکن دلیل و موضوع مذاکره شما اشتباه باشد. آنچه را که می‌خواهید به دست آورید از قبل به شکل مفصل و دقیق پلانگذاری نمایید. همچنان از طرف مقابل نیز مطالبه نمایید تا خواسته‌های خویش را با ارائه تفصیلات مورد نیاز واضح سازند. شما باید پلان خویش را آماده سازید و در پاسخ از جانب مقابل نیز تقاضا نمایید تا پلان خویش را در پیوند با مذاکرات ارائه نمایند.

هرگاه موضوعاتی که برای طرف مقابل حایز اهمیت می‌باشند نادیده گرفته شوند، در آن صورت احتمال می‌رود که مذاکرات به شکست، سکتگی، انقطاع و یا بن بست روبرو شود. هرگاه موضوعاتی که برای شما اهمیت دارند نادیده گرفته شوند، در آن صورت بلافاصله مذاکرات را متوقف سازید و طالب وقفه در آن شوید. بعضاً طرف مقابل می‌خواهد درک نماید که شما چرا برای دستیابی به یک چیز مشخص بیش از حد اصرار می‌ورزید. آنها حق دارند تا در این رابطه بپرسند و شما می‌توانید در مورد آن به آنها توضیحات دهید، اما شما نیز باید بپرسید که چرا آنها اینقدر بر اولویت‌های خود تاکید می‌کنند.

نگاهی به آینده بیاندازید، نه به گذشته: نگاه‌های ما اکثراً به گذشته دوخته شده‌اند. اما از گذشته صرف می‌توان به عنوان یک ماخذ استفاده نمود، یعنی اینکه مسائل موجود چه نوع رابطه‌ی با گذشته دارد، بدین معنی که آنچه که شما می‌خواهید در آینده روی دست گیرد، حایز اهمیت می‌باشد، نه آنچه دگر گذشته است و به پرتگاه تاریخ سپرده شده است. شما با دشمن خویش یک مشکل را شناسایی نموده‌اید و زمانیکه آنرا شناسایی نمودید، شما از آنها می‌پرسید: هدف شما چیست؟ شما می‌خواهید به چه چیزی دست یابید؟ لازم است تا این توانایی را داشته باشید که در پیوند به مسائل مورد مناقشه که شما مشترکاً مؤفق به شناسایی آن شده‌اید از طرف مقابل بپرسید که آنها خواهان رسیده‌گی به کدام مسئله هستند. در اکثر موارد، زمانیکه منازعه از پیچیده‌گی برخوردار باشد، شما به یک میانجی یا تسهیل کننده نیاز دارید، البته صرف به عنوان یک داور (ریفری).

وقت گرانبهای خویش را صرف موضوعات بی‌اهمیت نکنید: برای اینکه بتوانید از دام پهن شده توسط موارد بی‌اهمیت رهایی یابید، لازم است تا همیشه بررسی نمایید که در کجا و در کدام موقعیت قرار دارید. با در نظر داشت مقیاس ۱ تا ۱۰، اولویت مسئله مورد مذاکره را بررسی نمایید. شما باید همواره در پی این باشید که در این مقیاس نمره بلندتر از اوسط (۵) را از آن خود سازید. هرگاه به اواسط (۵) نزدیک هستید، پس باید اولویت‌های خویش را مجدداً بررسی کنید. هرگاه مذاکرات از لحاظ اولویت‌های شما از نتایج مطلوب برخوردار بود، در آن صورت توافق در مورد موضوع مذکور را با طرف مقابل نهایی سازید. مذاکرات می‌توانند ساده، پیچیده و یا حتی خیلی پیچیده باشند، بناً وقت خود را نباید بالای موارد بی‌اهمیت تلف کنید. موارد بی‌اهمیت کدام‌ها اند؟ به نظر من، این پرسش که «چه کسی قرار است این توافقنامه را امضا نماید» یک موضوع بی‌اهمیت است. موضوع بی‌اهمیت دیگر اینست که تعیین نمایید که

جدول اول: مذاکرات به طور خلاصه:

آماده گی:

۱. قبل از آغاز مذاکرات آماده گی لازم داشته باشید
۲. طرز سلوک/رفتار خویش را مشخص نموده و در برابر آنها پابند باشید
۳. قبل از آغاز طرزالعمل مذاکره را مشخص سازید
۴. در مورد اجندا توافق حاصل نمایید

استراتژی‌های:

۵. بالای هدف تمرکز نمایید، نگاهی به آینده بیاندازید، وقت خویش را صرف موارد بی اهمیت نکنید
۶. خواسته های خود و طرف مقابل را درک نمایید
۷. مستقیم و واضح بپرسید که چی می خواهید، اهمیت کلمات و زبان اشاره (حرکات با مفهوم بدنی) را به درستی درک نمایید
۸. هیچگاه به خاطر هیچ، میدان را ترک نکنید
۹. عملکرد واقعینانه و منطقی داشته باشید
۱۰. موضعگیری عقب نشینی را مدنظر داشته باشید
۱۱. بر اوضاع مسلط باشید، هیچگاه کنترل خویش را از دست ندهید
۱۲. از اسناد مذاکره خویش محافظت نمایید
۱۳. در مورد طرزالعمل های تطبیق توافق کنید، با افراد باصلاحیت مذاکره نمایید
۱۴. در مورد درستی و صحت موضوعات بررسی نموده و از آن اطمینان حاصل کنید

تاکتیک‌ها:

۱۵. وقتاً فوقتاً از تغییرات مزاجی استفاده نمایید
۱۶. کلمه «نخیر» را به عنوان پاسخ پرسش خویش نپذیرید و به همین ترتیب با کلمه «نخیر» نیز پاسخ ندهید
۱۷. از یک موضعگیری مستحکم و انعطاف پذیر برخوردار باشید و همواره از یک لحن دوستانه استفاده نمایید
۱۸. به رسم اعتراض جلسه را ترک کنید و از آن بیرون شوید
۱۹. آنچه را که واقعاً می خواهید به آن دست یابید، پوشیده نگه‌دارید
۲۰. اهدافی را که در یک زمان مشخص نمی توانید به آن دست یابید، یادداشت نمایید
۲۱. آخرین دفاعیه خویش را در ذهن خود تداعی نمایید

خواسته های خود را به گونه مستقیم و صریح در

مذاکرات بیان نمایید: شما باید آنچه را که خواهان آن هستید، به وضاحت بیان کنید، در غیر آن جملات شما برای طرف مقابل چندان دلچسپ نخواهد بود و از آن استفاده به عمل نخواهد آورد و یا اینکه میانجی قادر نخواهد شد تا شما را در رسیدن به خواسته تان کمک نماید. هرگاه شما آنچه را که خواهان آن هستید، به وضاحت بیان نکنید، در آن صورت قادر به دستیابی به آن نخواهید بود. هیچکس به شما چیزی نخواهد داد، مگر اینکه برای دریافت آن اظهار علاقمندی نمایید. بعضاً باید برای اینکه چرا خواهان چنین چیزی هستید، دلایل منطقی ارائه نمایید. بیان کردن واضح و روشن موضعگیری و خواست های شما برای جانب مقابل از اهمیت بسزایی برخوردار می باشد. هرگاه در جریان مذاکرات با پیشنهادات مضحک و بی معنی روبرو می شوید، باید احساسات خویش را کنترل نمایید. همچنان شما باید خواسته های خویش را به درستی درک و دنبال نمایید.

هرگاه موضعگیری و مطالبات خویش را با وضاحت تمام بیان نمایید، در آن صورت طرف مقابل به وضاحت شما ارج خواهد گذاشت. هرگاه مسائل پیچیده به نظر می رسند، آنها را به صورت کتبی ارائه نمایید تا زمینه برای سازش و معامله زود هنگام در مراحل مقدم مذاکرات فراهم گردد.

در اینجا به تفاوت میان استراتژی‌های توجه داشته باشید، زیرا در آن مشاهده می شود که در یکعده حالات وضاحت داشتن در مورد اهداف کلی، و تاکتیک های یک فرد حایز اهمیت بوده، اما در حالاتی دیگر معمولاً عاقلانه خواهد بود تا در مورد خواسته های شخص وضاحت نداشته باشید (لطفاً به جدول ذیل مراجعه نمایید).

های بیشتر مطالبه کنید و آماده گی داشته باشید تا در عوض آن چیزی را برای طرف مقابل واگذار نمایید. برای رسیدن به توافق امکان دارد وادار شوید تا بالای طرف مقابل فشار بیشتر وارد کنید. اما باید آماده باشید تا چیزهای را که برای شما اهمیت چندانی ندارد به طرف مقابل واگذار نمایید. هیچگاه نباید طرف مقابل را در تنگنا قرار دهید. امکان دارد آنها به این نتیجه برسند که شما در نهایت به دنبال توافق و راه حل مناسب نیستید.

عملکرد واقع‌بینانه و منطقی داشته باشید: حین ارائه خواسته‌های خویش منطقی عمل کنید، در غیر آن امکان دارد خواسته‌های تان جدی گرفته نشوند. هرگاه چیز کمتر مطالبه نمایید، ممکن در نتیجه حتی مقادیر کمتر از آن به دست آورید. برای حل منازعات لازم است تا طرفین از عملکرد واقع‌بینانه برخوردار باشند. در اکثر موارد، طرفین با موضعگیری‌ها و خواست‌های آرمانی در میز مذاکره حضور می‌یابند. شما نباید خواست‌های غیرواقع‌بینانه و مبالغه‌آمیز مطرح کنید. بعضاً طرفین با خواسته‌های بسیار اغراق‌آمیز آغاز می‌کنند. آنها به خاطر از هم‌چو موضعگیری استفاده می‌کنند که بتوانند در مرحله بعدی مذاکرات به یک مصلحت دست یابند. زمانیکه با چنین استراتژی‌های بر می‌خورید، صرف لب‌خند بزنید. هیچگاه نباید با مواجه شدن با چنین موضوعات عصبانیت را به خود راه دهید.

همیشه باید از یک موقف جاگزین برخوردار باشید: برخوردار بودن از یک موقف یا موضعگیری جاگزین/بدیل خیلی‌ها حایز اهمیت می‌باشد. این در حقیقت یک موقفی نیست که شما را وادار به عقب نشینی نماید، بلکه بیشتر به یک مسیری می‌ماند که شما را به «پلان ب» هدایت می‌کند. از اصرار ورزیدن بالای حرف‌های خویش در مذاکرات خودداری نمایید و همواره کوشش کنید تا زمینه را برای اجرای مانور فراهم نمایید. در صورتیکه مذاکرات به بن‌بست کشانیده شوند، گزینه‌های بدیل را برای گشودن قفل گفتگوها پیشنهاد نمایید. خیلی چابک و سریع فکر کنید.

اهمیت کلمات و زبان اشاره (حرکات با مفهوم بدنی) را به درستی درک نمایید: باید به خاطر داشت که هر کلمه از یک معنی مشخص برخوردار می‌باشد. بناً باید حین کاربرد کلمات بسیار دقت صورت گیرد. یکی از نخستین جلسات ما بنابر کاربرد کلمات «مؤقت» و «انتقالی» بدون توافق به پایان رسید. یکی از گروه‌ها خواهان یک کلمه بودند، گروه دیگر خواهان کلمه دیگر. نزد من اینها معنی یکسان داشتند. از نظر آنها فرق بین اینها موضوع زنده گی و مرگ بود. مؤقت به معنی «از ... تا»، انتقال به معنی «عبور از این حالت» است. کاربرد هر یک از کلمات می‌توانند بحث‌های طولانی را در پی داشته باشند. توافقنامه جامع صلح باید ترجمه می‌شد. من مترجمین را از سازمان ملل متحد با خود آورده بودم و اجازه ندادم طرفین درگیر سند مذکور را ترجمه کنند.

باید مواظب زبان اشاره (حرکات با مفهوم بدنی) خویش باشید! خیلی‌ها حایز اهمیت است تا درک نمایید که طرف مقابل چی می‌گوید. آیا آنها می‌گویند: «بلی، ما آماده عقد قرارداد هستیم» یا «نخیر، ما آماده نیستیم»؟ معاملات عمدتاً زمانی به نتایج مطلوب دست می‌یابند که دو شخصی که می‌خواهند در زمینه پیشرفت نمایند و موضوع را خاتمه بخشند، همدیگر را به درستی درک نمایند.

مصلحت و چانه زنی:

هیچگاه به خاطر هیچ، میدان را ترک نکنید: در آغاز مذاکره، کوشش کنید تا هیچ چیزی را از دست ندهید. هرگاه به این عمل متوسل شوید، اشتباهاً از شما یک تصویری ارائه خواهد گردید که گویا شما به فشار تسلیم می‌شوید. شما باید برای چانه زنی کارت ارزشمند در اختیار داشته باشید. این کارت برای مصلحت و موقف شما در معاملات بعدی که شما برای نهایی ساختن توافقنامه در آن شرکت می‌ورزید، خیلی‌ها حایز اهمیت خواهد بود. گاهگاهی زیرکانه عمل نموده و از موضعگیری خویش مشروعانه دفاع کنید: خود را در جایگاه طرف مقابل قرار دهید. همیشه چیز

اعتماد به نفس، حفظ محرمانیت و صلاحیت در مذاکرات:

بر اوضاع مسلط باشید، هیچگاه کنترل خویش را از دست ندهید: اعتماد به نفس در مذاکرات بسیار مهم بوده و حضور جسمی و ذهنی شما در مذاکرات حایز اهمیت است. اینکه جانب مقابل باید هدف شما را به درستی درک کند یک کار مناسب می باشد، اما نباید از تمام کارت های پنهان خویش به یکباره گی استفاده کنید. تصویری را که خواهان آن هستید برای طرف مقابل به نمایش بگذارید، تا آنها را متقاعد سازید که شما را همراهی نمایند. به عنوان یک مذاکره کننده، باید با حاضرین تماس چشمی برقرار کنید و همیشه کوشش کنید که یک شنونده خوب و فعال باشید. شما باید از یک موضعگیری مستحکم برخوردار باشید، اما در ضمن آن باید از خود انعطاف پذیری و صداقت نشان دهید و شوخ طبعی خود را حفظ نمایید. مذاکرات در واقع ادامه مبارزه است. بناً شما در عقب میز مذاکره تلاش به خرج می دهید تا دشمن خود را خلع سلاح سازید.

از اسناد مذاکره خویش محافظت نمایید: مستندسازی یا حفظ اسناد و سوابق پروسه مذاکره از اهمیت بسزایی برخوردار می باشد. در جریان مذاکره تمرکز بالای مسائل شخصی که در مجموع با پروسه مذاکرات رابطه ندارند، مجاز نیست. از پرداختن مکرر به مسائلی که قبلاً در مورد آنها توافق صورت گرفته است خودداری نمایید. شما باید یک نقل (نسخه چاپی) پیش نویس یا مسوده توافقنامه و یا پیشنهادات خود و طرف مقابل را در اختیار داشته باشید، زیرا در جریان مذاکرات اکثراً اسناد جعلی رد و بدل می شوند. از اینرو نباید فقط بالای نسخه های الکترونیکی اعتماد نمایید. دسترسی به نسخه چاپی لازمی می باشد.

در مورد طرز العمل های تطبیق توافق کنید، با افراد باصلاحیت مذاکره نمایید: از لحاظ نظامی، بدون موجودیت طرز العمل در مورد «چگونگی»، «زمان»، «چه چیز» و «توسط کی» نمی توان اجازه داد که عملیات نظامی انجام شود. جامعه بین المللی تلاش به خرج داد تا ما را وادار سازد که در سودان سریعاً به یک توافق دست یابیم، البته قبل از آنکه در مورد تمام طرز العمل های تطبیق به توافق برسیم. در پروسه صلح این را می توان شتابزده گی یا کوتاه فکری تلقی نمود، و خطر آن اینست که توافقنامه بلافاصله پس از امضا نقض گردد. بناً باید قبل از امضای توافقنامه نهایی پیرامون طرز العمل تطبیق آن توافق صورت گیرد. اینها بخشی از توافقنامه صلح می باشند. به همین دلیل باید صرف با افرادی که از صلاحیت لازم برخوردار اند و می توانند به نمایندگی از طرفین وارد مذاکره شوند، مذاکره نمایید. سطوح مختلف صلاحیت مذاکره کننده وجود دارند^۳. افرادی که با آنها در حال مذاکره هستید، باید از صلاحیت های تطبیق توافقنامه صلح نیز برخوردار باشند.

جاده ی که به صلح می انجامد هرگز یک جاده هموار نبوده، بلکه یک محیط ناآشنا و غیرقابل پیش بینی می باشد. ما انتظار داشتیم که با موانعی در راستای تطبیق توافقنامه جامع صلح بر بخوریم، اما تا زمانیکه طرفین در برابر اصول توافق متعهد باشند، پروسه صلح از پایداری برخوردار خواهد بود و بدین ترتیب زمینه برای رشد اقتصادی ناشی از تامین صلح که مردم بی صبرانه چشم به راه آن اند، فراهم خواهد گردید.

در مورد درستی و صحت موضوعات بررسی نموده و از آن اطمینان حاصل کنید: پس از هر مرحله مذاکره، خاصتاً قبل از امضای توافقنامه نهایی، در مورد درستی و صحت موضوعات بررسی نموده و از آن اطمینان حاصل کنید. زمانیکه شما فکر می کنید در

۳ رابرت وایبل (www.cenad.org) از پنج سطح صلاحیت مذاکره کننده حرف می زند: (۱) صلاحیت «مشروعیت» برای حضور در میز مذاکره، و داشتن مأموریت لازم و کافی برای حضور در آنجا. (۲) صلاحیت برای موقف گیری، (۳) صلاحیت برای گذشتن از موقف اولیه خویش، جهت ارائه انعطاف پذیری، (۴) صلاحیت تصمیم گیری اولیه در «میز مذاکره»، در جریان مذاکره، (۵) صلاحیت انتقال تصمیم به حکومت و کسب حمایت در پیوند با این تصمیم.

از خود تغییرات مزاجی یعنی اندکی عصبانیت که در واقع نخستین تاکتیک طبیعی به شمار می‌رود، نشان داد. اما در مذاکرات که از قبل در آن تغییرات مزاجی بیش از حد وجود داشته باشد، اینرا نمی‌توان یک تاکتیک مناسب شمرد. همچنان استفاده از تاکتیک متذکره در مشوره‌ها نیز مؤثر بوده نمی‌تواند. به همین ترتیب در نشست‌های عمومی، زمانیکه شما به نکات عمده اشاره می‌کنید، تاکتیک مذکور می‌تواند از مؤثریت برخوردار باشد. شما باید مسائل مورد نظر با یک روش مدبرانه مطرح سازید، تا تمام حاضرین موضعگیری شما را به درستی درک نمایند. شما مکلف هستید تا بدون استفاده از کلمات تحقیر آمیز یک موضوع را بیان نمایید.

کلمه «نخیر» را به عنوان پاسخ پرسش خویش نپذیرید و به همین ترتیب با کلمه «نخیر» نیز پاسخ ندهید: صرف به خاطر اینکه به تقاضای شما جواب «نخیر» داده شده است، صحنه را ترک نگویید، بلکه دریابید که آنها که چرا اینگونه گفته اند و کوشش کنید تا طرف مقابل را در مورد نیازمندیهای خویش متقاعد سازید. هرگاه واقعاً می‌خواهید مصلحت کنید، در این رابطه پیشنهاد نمایید. از جانب دیگر، نباید به خواست طرف مقابل نیز پاسخ «نخیر» بدهید. تلاش به خرچ دهید تا به پیشنهادات آنها گوش فرا دهید و درخواست آنها را متناسب با موضعگیری خویش تصحیح نمایید. تا زمانی که امکان حل مشکل وجود داشته باشد، اجازه دهید تا طرف مقابل درک نماید که شما برای مذاکره آماده هستید.

از یک موضعگیری مستحکم و انعطاف پذیر برخوردار باشید و همواره از یک لحن دوستانه استفاده نمایید: هرگاه طرف مقابل به خود می‌بالد، کوشش کنید تا وضعیت را تغییر دهید. استفاده از کلمات مناسب برای تبارز شخصیت و هویت شما ضروری می‌باشد. این بدان معنا نیست که شما در برابر طرف مقابل خودستایی یا بزرگنمایی کنید. هرگاه به طرف مقابل خواهر و یا برادر خطاب کنید، در آن صورت شما را کمک خواهد نمود تا بدون آنکه در اصول مذاکرات تغییر

این معامله دست بلند دارید، امکان دارد بازنده شوید. بنأ قبل از پایان گفتگو‌ها و امضای توافقنامه، برای مطالعه نمودن دقیق سند مذکور از طرف مقابل وقت مطالبه نمایید. هرگاه شما واقعاً خواهان دست یافتن به یک توافق هستید، باید درک کنید که این مطالعه و تاخیر نهایی هرگز مانع آن نخواهد شد. شما به عنوان مذاکره کننده گان، اشخاصی به شمار می‌روید که قرار است همیشه با این توافقنامه سروکار داشته باشید.

اکنون شما آماده هستید تا برای مذاکرات بعدی استراتژی خویش را تدوین نمایید.

چگونه می‌توان مذاکره نمود: تاکتیک‌ها:

می‌خواهم یک‌عده تاکتیک‌های مذاکره را در اینجا ارائه کنم، اما باید خاطر نشان سازم که این نه یک فهرست جامع است و نه هم یک نسخه تجویز شده. هر مذاکره می‌تواند از لحاظ ماهیت خویش با مذاکره دیگر تفاوت داشته باشد. امکان دارد تفکیک میان آنچه شما به آن نیاز دارید و آنچه شما به آن نیاز ندارید، اندکی مغشوش کننده باشد. نیازمندیهای شما باید برخاسته از احساسات دورنی شما باشند. موضعگیری شما باید با ذهنیت تان همخوانی داشته باشد، ممکن شما بخواهید شبیه یک پروفیسور لباس بپوشید، اما به معنی این نیست که شما پروفیسور هستید. به یقین کامل که لباس مذکور بدن شما را می‌پوشاند، اما شما مثل یک پروفیسور دانشمند به نظر نمی‌رسید. هر کسی قادر نخواهد بود طوری که لازم است مانند یک مذاکره کننده عمل کند. مذاکره در واقع ادامه مبارزه می‌باشد. شما نمی‌توانید بدون مشخص کردن تاکتیک‌های خویش وارد میدان نبرد شوید. شما می‌توانید از یک استراتژی عالی برخوردار باشید، اما باید استراتژی مذکور را در عمل پیاده کنید.

وقتهاً فوقتاً از تغییرات مزاجی استفاده نمایید:

زمانیکه مذاکرات با دشواری روبرو می‌شود، می‌توان

آنچه را که واقعاً می‌خواهید به آن دست یابید، پوششیده نگه‌دارید: تمام آنچه را که می‌خواهید نباید به یکباره گی برای طرف مقابل آشکار سازید. به خاطر داشته باشید که بعضاً یک انحراف از حالت واقعی و از اراده حقیقی شما عاری از مفاد نخواهد بود. با فاش ساختن حقایق زیاد امکان دارد شما ماموریت را به مخاطره بیاندازید. این مسئله هم در مورد جنگ و هم در مورد مذاکرات صدق می‌کند. طوری که هر سرباز می‌داند، که اراده و اهداف شما هرگز نباید افشا شوند. از اینرو باید شما از تصورات استفاده نموده و بدین ترتیب اراده و یا گام‌های بعدی خویش را از جانب مقابل پنهان نگه‌دارید. این می‌تواند سبب شود تا طرف مقابل سریعتر تصمیم اتخاذ نماید و بخشی از اهداف خود را فاش سازد. هرگاه شما به اراده و قصد آنها پی بردید، لطفاً آنرا به ساده‌گی هویدا نسازید. همیشه یک چهره حق به جانب اختیار نمایید و خونسردی خویش را حفظ کنید، ولو بازنده باشید یا برنده.

اهدافی را که در یک زمان مشخص نمی‌توانید به آن دست یابید، یادداشت نمایید: اوقات زیاد خویش را صرف مسائلی نکنید که درک می‌کنید در حال حاضر توافق در مورد آنها دشوار خواهد بود. افکار شما را نباید یک فرد مشغول نگه‌دارد، بلکه باید به دنبال شناسایی افرادی باشید که قصد دارند مذاکرات را به سمت دیگری بکشانند، اما در ظاهر چنین وانمود می‌سازند که هدف شان پیشرفت مذاکرات است. هرگاه متوجه شدید که مسئله‌ی وجود دارد که شما نمی‌توانید همین‌اکنون در مورد آن به توافق برسید، لطفاً آنرا نزد خود یادداشت کنید و یا به نحوی آنرا حل نمایید. احتمال دارد با ادامه مذاکرات دریابید که همچو مسائل رویهمرفته حل خواهند شد. همیشه کوشش کنید تا بالای تصویر/مسئله بزرگ تمرکز نمایید و حفظ روابط آینده با طرفین را مدنظر داشته باشید. صرف به دستاورد های موجود نیبچید، بلکه در مورد این فکر کنید که در درازمدت به چه چیز دست خواهید یافت.

وارد گردد، میزان تغییرات مزاجی و عصبانیت را در مذاکرات به اندازه قابل ملاحظه کاهش بخشید. همواره باید در ذهن خویش گزینه‌های متعدد داشته باشید. هیچگاه در مورد اینکه گویا موضعگیری‌های شما درست اند، اصرار نوزید، در غیر آن اصرار قضیه شما فاش خواهد شد. در اکثر موارد، مردم با یک ذهنیت ثابت و غیر انعطاف پذیر در مذاکرات حضور می‌یابند، که از مؤثریت چندان بر خوردار نمی‌باشد.

به رسم اعتراض جلسه را ترک کنید و از آن بیرون شوید: از این تاکتیک عمدتاً به منظور تهدید طرف مقابل استفاده به عمل می‌آید. هرگاه طرف مقابل توافق نماید که به مناطق مشخص در ساحه جنگی حمله نمی‌کند، اما در روز که مذاکرات جریان دارد با کمک نیروی نظامی خویش بالای ساحه تحت کنترل شما حمله نماید، در آن صورت یکی از تاکتیک این خواهد بود که شما بگویید دگر نمی‌خواهید در میز مذاکره حضور داشته باشید: «من می‌خواهم جلسه را ترک کنم، چون شما به تعهدات خویش پایبند نیستید». اما متوجه باشید که نباید این تاکتیک را به عادت خویش مبدل سازید، در غیر آن ادعاها و تهدیدات مکرر شما برای طرف مقابل بی‌بنیاد و بی‌ارزش جلوه خواهد نمود و آنها شما را جدی نخواهند گرفت. صرف یک مرتبه و در موقع مناسب از این تاکتیک استفاده کنید، یعنی از تکرار آن خودداری نمایید.

هرگاه طرف مقابل همیشه از تاکتیک «ترک نمودن جلسه» استفاده می‌کند، در آن صورت شما می‌توانید چی‌کاری را انجام دهید؟ شما باید صبر و شکیبایی خود را حفظ کنید و نباید توسط جانب مقابل تحریک شوید. اما، هرگاه منازعه حل نشده باشد، شما خواهید دید که وقتی طرف مقابل میز مذاکره را ترک می‌گوید، دوباره بر می‌گردد. امکان دارد مدت یک ماه، یک سال و یا شش سال طول بکشد تا مخالفین شما دوباره به میز مذاکره برگردند (مانند قضیه سودان، که در آن مذاکرات بین سال‌های ۱۹۹۴ تا ۲۰۰۰ در حالت تعلیق قرار گرفته بود). بناً باید شما صرف زمانی میز مذاکره را ترک کنید که طرف مقابل واقعاً متقاعد گردد که شما به زودی بر نخواهید گشت.

تیم متذکره با در نظر داشت موضوعاتی که قرار است روی میز مذاکره بالای آن بحث صورت گیرد، مشخص می‌شود. بناً باید افرادی در آن حضور داشته باشند که در مورد علل و معلول منازعه جاری آگاهی کامل داشته باشند. آنها باید افرادی تحصیلکرده و متعهد باشند. هرکس نمی‌تواند به تیم مذاکرات بپیوندد. شما نیاز خواهید داشت تا از افراد شایسته دعوت به عمل آورید، نه اینکه به هر فردی که در اتاق مورد نظر حضور دارد، اجازه دهید تا در ترکیب هیئت مذاکره کننده شامل شود. زمانیکه اجندا مشخص گردید باید در مورد ترکیب و تعداد هیئت مذاکره کننده توافق صورت گیرد. به هر اندازه که تعداد هیئت مذاکره کننده بیشتر باشد، به همان اندازه دستیابی به یک توافق زمانگیر خواهد بود. کی‌ها باید در ترکیب هیئت مذاکره کننده شامل باشند؟

اولاً، باید از رهبری سیاسی در ترکیب هیئت مذاکره کننده نماینده‌گی صورت گیرد. سیاسیون می‌دانند که چگونه با مردم و ساحه تحت قیادت خویش ارتباط برقرار کنند. آنها باید در ساحه تحت قیادت خویش به مردم، خاصاً به زنان که فشارهای بیشتر ناشی از جنگ و درگیری را متحمل می‌شوند در زمینه آگاهی لازم بدهند. زنان نباید صرف بنابر توازن جنسیت در هیئت مذاکره کننده شامل شوند، بلکه آنها باید بر مبنی حق مشارکت شان در میز مذاکره در ترکیب هیئت مذاکره کننده شامل گردند. باید خاطر نشان سازیم که زنان در مقایسه به مردان از حس ششم یا بصیرت قابل ملاحظه برخوردار اند. مردان معمولاً کمتر حس ششم یا بصیرت خویش را به کار می‌اندازند و به آن چندان اهمیتی قایل نیستند. خداوند به زنان این بصیرت را به خاطری اعطا نموده است تا آنها بتوانند مفاهیم ضمنی پیام‌ها را درک نمایند که متأسفانه مردان فاقد آن می‌باشند. بناً آنها را می‌توان به عنوان عناصر ارزشمند شامل در ترکیب هیئت مذاکره کننده تلقی نمود.

ثانیاً، شما باید به قوماندانان ساحوی که از تجارب

آخرین دفاعیه خویش را در ذهن خود تداعی نمایید: در مذاکرات عمدتاً به یک نکته‌ی خواهید رسید که شما با خود می‌گویید: «آیا آنرا به دست آورم یا از آن صرفنظر کنم». نادیده گرفتن همچو خط قرمز تمام دلایلی را که شما را به میز مذاکره کشانیده است به مخاطره خواهد انداخت. همواره کوشش کنید تا کلمات و زبان اشاره (حرکات با مفهوم بدنی) جانب مقابل را به درستی درک نمایید، تا قادر به تشخیص نیات واقعی آنها شوید. در جریان آخرین دفاعیه، هیچگاه نباید کلماتی مانند «آیا آنرا به دست آورم یا از آن صرفنظر کنم» را به کار ببرید، مگر اینکه هدف واقعی تان چنین باشد. زمانیکه از همچو لهجه استفاده نمودید و میز مذاکره را ترک نمودید، باید پلان جاگزین در اختیار داشته باشید.

طوری که قبلاً نیز یادآوری صورت گرفت فهرست ارائه شده را نمی‌توان یک فهرست جامع تلقی نمود. بناً باید حین استفاده از هر تاکتیک خیلی‌ها مواظب باشید. برای دفاع و خنثی کردن تاکتیک‌ها نیز آماده‌گی لازم داشته باشید.

چه کسی باید مذاکره نماید؟

اکنون که در مورد چگونگی مذاکره بحث نموده ایم، در یک موقعیت بهتری قرار داریم که بتوانیم به این پرسش اساسی پاسخ دهیم که چه کسی باید مذاکره نماید، خواه در چهارچوب یک تیم باشد، خواه به عنوان یک فرد. به این مسئله در بخش ذیل پرداخته خواهد شد.

گزینش هیئت مذاکره کننده شما:

هنگام آماده شدن برای مذاکرات، یکی از وظایف اساسی همانا گزینش هیئت مذاکره کننده می‌باشد. شما باید یک هیئتی را انتخاب نمایید که از منافع ساحه تحت قیادت شما نماینده‌گی کند. در غیر آن، مشکل جنگ تا ۵۰ سال دیگر همچنان ادامه خواهد داشت. روش گزینش تیم متذکره کننده در واقع بر مبنای درک ما از مسائلی که در مورد آن مذاکرات انجام می‌دهیم استوار خواهد بود. تشکیل یا ترکیب

مذاکره کننده نمی تواند یک گروهی از دوستان باشد و یا صرف از قوماندانان نظامی تشکیل شده باشد. چون باید به تمام مردم از حضور نماینده گان شان در ترکیب هیئت مذاکره کننده اطمینان داده شود.

جنگی فراوان برخوردار اند و معنی جنگیدن را به خوبی حس می کنند، آگاهی لازم دهید. زمانیکه مسائل امنیتی مطرح بحث می باشند، شما باید در ترکیب هیئت مذاکره خویش قوماندانان نظامی را نیز مدنظر داشته باشید.

جدول دوم: تمرین «ساختن یک مربع با استفاده از

تار»

هدف: آموزش از طریق تجربه عملی در مورد اینکه یک گروه چگونه می تواند یک کار را به شکل مؤثر مدیریت نماید.

هدایات: گروه های ۸ - ۱۲ نفری را تشکیل دهید. چشمان تمام اعضای گروه را با استفاده از یک پارچه ببندید. یک تار را به طول ۳ متر در اختیار آنها قرار دهید. وظیفه آنها ساختن یک مربع با استفاده از این تار می باشد، البته طوری که هر فرد بخشی از تار را در دست خود خواهند داشت. آنها پس از تکمیل این کار به تسهیل کننده اطلاع می دهند و می توانند چشمان خود را باز کنند منبع: پاسخدهی به منازعات، شهر بروننگهم، انگلستان.

ثالثاً، شما باید در ترکیب تیم خویش یک تن حقوقدان نیز داشته باشید. در غیر آن آماده ساختن مسوده یا پیش نویس اسناد مورد نظر امکان پذیر نخواهد بود. یک حقوقدان به درستی می تواند از عهده این کار برآید و موصوف می تواند مصطلحات استفاده شده در اسناد مورد نظر را به خوبی درک کند.

رابعاً، شما می توانید نماینده گان جامعه مدنی را نیز در ترکیب هیئت های مذاکره کننده شامل سازید. من به جامعه مدنی احترام زیاد دارم، اما جامعه مدنی به تهنایی خود قادر به مذاکره در مورد دستیابی به یک توافق صلح، نخواهد بود. لاکن به خاطر باید داشت که نماینده گان جامعه مدنی از نقش بسزایی در انسجام جوامعی که در ساحات تحت قیادت شما به سر می برند، برخوردار بوده می توانند. به همین ترتیب، زمانیکه شما به پیشرفت ها نایل می شوید، آنها می توانند در این رابطه اطلاعات مؤثر را با جوامعی که در ساحات تحت قیادت شما به سر می برند، در میان بگذارند. شما هرگز موفق نخواهید شد که بدون هماهنگی و مشارکت جوامعی که در ساحات تحت قیادت شما حضور دارند، به یک توافق سرتاسری دست یابید.

مسئله مهم دیگر همانا حفظ اتحاد و یکپارچگی در داخل تیم شما می باشد. نقش شما در ایجاد اتحاد در میان اعضای تیم مذاکره کننده، گامی اساسی در راستای مذاکره مؤثر با دشمن پنداشته می شود. بنا هرگاه در کنار هم ایستاده باشید، بقای خویش را تضمین خواهید کرد، اما در صورتیکه متفرق و چند پارچه شوید، یقیناً که معدوم خواهید شد، پس قوت شما در اتحاد شماست. در گفتگو های صلح سودان، ما در راستای حفظ اتحاد در تیم مذاکره کننده دولت، با مشکلات فراوانی روبرو بودیم. در حالیکه طرف مقابل متشکل از دو جناح رقیب یعنی جنبش آزادیخواه مردم سودان و جنبش/اردوی آزادیخواه سودان بود. ریک ماچار و جان گارنگ فقید برای پیوستن به نیرو های نظامی خود، مجبور به مذاکره شدند. پس از پیوستن دو جناح به نیرو های نظامی سودان، مذاکرات با حکومت سودان با جدیت نسبتاً بیشتری به جلو رفت.

باید به خاطر داشته باشید که با در نظر داشت مسائلی که در مورد آن مذاکره می کنید، شما به افراد دیگری نیز در ترکیب هیئت مذاکره کننده خویش نیاز خواهید داشت، اما به صورت عموم اینها اعضای مهم هیئت مذاکره خواهند بود. آنها باید از تمام مردم نماینده گی کنند، اما تمام آنها نباید از عین منطقه باشند. هیئت

خصوصیات یک مذاکره کننده خوب:

مذاکره کننده گان خوب معمولاً اشخاص آرام، خونسرد، منسجم، خلاق، خوش برخورد، دارای موضعگیری مستحکم و عادل می باشند. زمانیکه شرایط تقاضا نماید، باید آنها از خود انعطاف پذیری نشان دهند. به همین ترتیب یک مذاکره کننده باید یک شنونده خوب و فعال نیز باشد، موصوف باید آهسته و پیوسته حرف بزند. وی باید در مورد چیزهای زیادی آگاهی داشته باشد و باید صبور و کوشا باشد. مذاکره کننده گان باید از «توانایی درک» ویژه برخوردار باشند تا «احساسات طرف مقابل را به خوبی درک کنند»، ماحول موجود و آنچه را که در آنجا اتفاق می افتد، به درستی تشخیص و حس نمایند. آنها باید قادر به تبارز حضور خود باشند. آنها نباید فقط به عنوان یک اشغال کننده کرسی در میز مذاکره حضور یابند. چون بعضاً شخصی روی چوکی می نشیند و شما فقط شخص و چوکی را می بینید. پس حضور چنین افراد در ترکیب هیئت مذاکره کننده از مزایای چندانی برخوردار نمی باشد. یک مذاکره کننده خوب باید شخص هوشیار و قابل احترام باشد. موصوف باید از حس شوخ طبعی برخوردار باشد. هرگاه چنین نباشد، مانند من به بیماری فشار خون بلند دچار خواهید شد. شما باید همیشه قادر به تبسم و لبخند باشید، حتی اگر با شرایط جدی روبرو می شوید. شما باید همواره صداقت و صمیمیت خویش را حفظ نمایید.

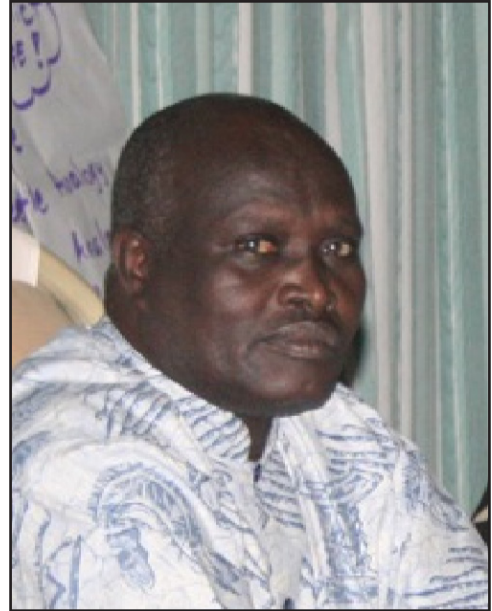
عمده ترین مسئله ی که مردم اکثراً آنرا به فراموشی می سپارند اینست که قبل از صحبت کردن، باید ابراز امتنان و قدردانی نمایند. حتی از آنهایی که با ایشان در حالت جنگ قرار دارید باید سپاسگزاری نمود. به آنها یاد آور شوید که از اینکه در میز مذاکره حاضر شده اید از شما تشکری می کنم. بناً لازم است تا قبل از آغاز مذاکرات، از همدیگر سپاسگزاری نمایید و بالای احساسات و حالت مزاجی خویش کنترل داشته باشید. این کار سبب خواهد شد تا طرف مقابل از

حالت دفاعی بیرون شود و سلاح خویش را به زمین بگذارد، از این طریق شما قادر خواهید بود تا آنها را خلع سلاح سازید.

یک تمرین خوب برای هیئت مذاکره کننده همانا بازی «ساختن مربع با استفاده از تار» است (جدول دوم). از این تمرین چه می توانیم فرا گیریم؟ اولاً، برای اینکه یک مذاکره مؤثر داشته باشید، باید شما یک رهبر داشته باشید. تمام اعضای گروه باید تحت نظر رهبر متذکره عمل نمایند. و هر فرد باید امور مربوطه خویش را با آن هماهنگ سازد. اما در ترکیب هیئت مذاکره نباید صرف بالای یک شخص اتکا نماییم. یک رهبر باید اطلاعات مورد نظر را با تمام اعضای تیم در میان بگذارد. هرگاه فردی رهبری تیم را ترک کند و به هیئت مذاکره کننده آگاهی لازم داده نشده باشد، در آن صورت امکان دارد تمام دستاورد ها نقش بر آب شوند. به عنوان مثال، درگذشت جان گارنگ ضربه جبران ناپذیری بر پیکر پروسه تطبیق توافقنامه جامع صلح سودان وارد نمود. ثانیاً، شما باید در مورد مشکل موجود مفکوره های نیرومند داشته باشید (در تمرین، یک مربع چگونه به نظر می رسد!)، در غیر آن قادر به حل و فصل آن نخواهید بود. ثالثاً، شما باید قادر به انجام کار مؤثر در داخل یک تیم باشید. اعضای هیئت مذاکره کننده باید به مثابه بازیکنان یک تیم واحد باشند. آنها نباید همواره به فکر اهمیت خود باشند. شما مکلف هستید تا به همدیگر فعالانه گوش دهید. شما باید قادر به افهام و تفهیم درست با هیئت مذاکره کننده باشید و برخورد ها و عکس العمل های جانب مقابل را پیش بینی نمایید. با استفاده از این تمرین شما درک خواهید نمود که اگر در میان هیئت مذاکره کننده رهبری سالم، درک درست و مهارت های افهام و تفهیم مؤثر وجود داشته باشند، شما قادر خواهید بود که به ساده گی با طرف مقابل کنار آیید.

جنرال متقاعد لزارو سامبیو

جنرال لزارو سامبیو در سال ۲۰۰۱ به حیث نماینده ویژه کینیا در اداره بین الدول برای انکشاف (IGAD)، که یک سازمان منطقی در افریقا می باشد، گماشته شد. جنرال لزارو سامبیو با حفظ موقف متذکره به عنوان میانجی ارشد در پروسه صلح سودان مؤظف گردید که نتیجه کار آن وی امضای توافقنامه جامع صلح میان جنبش/اردوی آزادیخواه سودان و دولت سودان بود که در ماه جنوری سال ۲۰۰۵ اتفاق افتاد.



لزارو سومبیوو، انتی بی، جولای، ۲۰۰۸

جنرال سامبیو از سال ۲۰۰۰ بدینسو به حیث لوی درستیز قوای مسلح کینیا ایفای وظیفه می نمود، تا آنکه در ماه فبروری ۲۰۰۳ به تقاعد سوق گردید، تا بتواند خود را به طور کامل وقف تکمیل روند صلح سودان نماید. موصوف در سال ۱۹۴۷ در الگیو (ولسوالی ماراکویت کینیا) چشم به جهان گشوده است. موصوف در سال ۱۹۶۸ در اکادمی اردوی سلطنتی انگلستان سندهورست شامل گردید و در سمت

های مختلف در قوای هوایی کینیا، سپس به عنوان لوی درستیز قوای مسلح و به همین ترتیب به حیث رئیس روابط در دفتر رئیس جمهور از سال ۱۹۹۳ الی ۱۹۹۸ ایفای وظیفه نموده است. باید یاد آور شویم که موصوف در طرح صلح بین کشور های سومالیا و کینیا در سال ۱۹۹۶ نیز نقش قابل ملاحظه ایفا نموده است.

لطفاً برای معلومات مزید به اثر ویتهاکا ویهینیا تحت عنوان «میانجی». جنرال لزارو سامبیو و پروسه صلح سودان جنوبی»، که توسط نهاد موسوم به نشرات آموزشی شرق افریقا، در سال ۲۰۰۷ به دست نشر سپرده شده است، مراجعه نمایید.

پروژه حمایت از وساطت یا میانجیگری (MSP) در واقع یک پروژه مشترک بوده که در سال ۲۰۰۵ توسط بنیاد صلح سوییس و مرکز مطالعات امنیتی (CSS) در انستیتوت تکنالوژی فدرال زوریخ (ETH) تطبیق گردیده است. وزارت امور خارجه حکومت فدرال سوییس از مبتکرین و همکاران عمده پروژه حمایت از وساطت یا میانجیگری (MSP) به شمار می رود. پروژه متذکره میانجیگران و طرفین درگیر را در راستای فراگیری دانش و مهارت های لازم برای پیشبرد مذاکرات مؤثر صلح مورد حمایت قرار می دهند.

مرکز مطالعات امنیتی (CSS) که در انستیتوت تکنالوژی فدرال زوریخ (ETH) موقعیت دارد، یکی از مراکز علمی کشور سوییس به شمار می رود و در بخش مطالعات، آموزش و خدمات اطلاعاتی در عرصه روابط بین الملل و پالیسی های امنیتی تخصص دارد. مرکز مطالعات امنیتی (CSS)، همچنین به عنوان مشاور نهاد های مختلف سیاسی و مردم فعالیت می کند. مرکز مطالعات امنیتی (CSS) با شماری از شرکای خویش در کشور سوییس و در سطح بین المللی مصروف راه اندازی پروژه های تحقیقاتی می باشد، که تمرکز عمده آن بالای خطرات امنیتی جدید در اروپا و فراتر از اتلانتیک، تدوین ستراتیژی ها و دکترین، دولت های ناموفق و دولت سازی، پالیسی های خارجی و امنیتی سوییس می باشد. مرکز مطالعات امنیتی (CSS) شبکه روابط بین المللی و امنیتی (ISN) را اداره می کند و در همکاری با نهاد های همکار خویش، شبکه جامع تحلیل و مدیریت خطر (CRN)، پروژه تاریخچه موازی در مورد پیمان ناتو و پیمان وارسا (PHP)، شبکه امور خارجی و پالیسی امنیتی سوییس (SSN)، و شبکه امنیتی روسیه و اروپا - آسیا (RES) را مدیریت می کند. مرکز مطالعات امنیتی (CSS) یکی از اعضای مرکز مطالعات مقایسوی و مطالعات بین المللی (CIS) بوده که در واقع یک ابتکار مشترک میان انستیتوت تکنالوژی فدرال زوریخ (ETH) و پوهنتون زوریخ به شمار می رود. لطفاً به وب سایت (www.css.ethz.ch) مراجعه نمایید.

بنیاد صلح سوییس یک مؤسسه تجربوی و تحقیقاتی در عرصه صلح، تحلیل منازعات و تامین صلح به حساب می رود. بنیاد صلح سوییس پیرامون عوامل جنگ ها و منازعات خشونت آمیز تحقیقات انجام می دهد، ابزار مورد نیاز را برای شناسایی مقدم تنش ها انکشاف داده و ستراتیژی های کاهش منازعات و تامین صلح را تدوین می نماید. بنیاد صلح سوییس از طریق تحلیل ها و گزارشات خویش و برگزاری جلسات و کانفرانس ها، در راستای تبادل اطلاعات و شبکه سازی پیرامون مسائل صلح و امنیت همکاری می کند. نهاد مذکور در سال ۱۹۸۸ به عنوان بنیاد صلح سوییس تأسیس گردیده است، که هدف آن ترویج و تقویت تحقیقات مستقلانه در مورد صلح در سوییس می باشد. در حال حاضر بنیاد صلح سوییس از حدود ۳۰ تن کارمندان برخوردار می باشد. مهمترین همکاران آنرا وزارت امور خارجه حکومت فدرال سوییس، بنیاد ملی علوم سوییس (SNF) و نهاد ها و بنیاد های ملی و بین المللی تشکیل می دهند. لطفاً به وب سایت (www.swisspeace.org) مراجعه نمایید.