

قدرت مذاکره

اصول وقواعد
مذاکرات سیاسی و دیپلماتیک

www.ketab.ir

نوشته

دکتر سیدعباس عراقچی



انتشارات اطلاعات

تهران - ۱۴۰۳

سرشناسه: عنوان ونام پدیدآور: عراقچی، سیدعباس، ۱۳۴۱- قدرت مذاکره: اصول و قواعد مذاکرات سیاسی و دیپلماتیک/ نوشته سیدعباس عراقچی

مشخصات نشر: تهران: اطلاعات، ۱۴۰۳

مشخصات ظاهری: ۲۰۴ ص: شابک: 978-600-435-216-1

وضعیت فهرست نویسی: فایا

یادداشت: چاپ سوم: ۱۴۰۳ (فیا)

یادداشت: کتابنامه

عنوان دیگر: اصول و قواعد مذاکرات سیاسی و دیپلماتیک

موضوع: مذاکرات سیاسی

موضوع: Diplomatic Negotiations in International Disputes

موضوع: دیپلماسی

موضوع: Diplomacy

موضوع: آداب دیپلماتیک

موضوع: Diplomatic Etiquette

شناسه افزوده: مؤسسه اطلاعات

رده بندی کنگره: JZ ۶۰۴۵

رده بندی دیویی: ۳۰۳۶۹

شماره کتابشناسی ملی: ۹۵۹۴۳۳۳



انتشارات اطلاعات

تهران: خیابان میرداماد، خیابان دکتر مصدق، روزنامه اطلاعات، شماره پستی ۱۵۴۹۹۵۳۱۱۱
 تلفن: ۲۹۹۹۳۴۵۵-۶
 فروشگاه مرکزی: بزرگراه حقانی، روبروی ایستگاه مترو، ساختمان روزنامه اطلاعات، تلفن ۲۹۹۹۳۶۸۶
 فروشگاه شماره (۱): خیابان انقلاب اسلامی، روبروی دانشگاه تهران، تلفن: ۶۶۴۶۰۷۳۴

قدرت مذاکره (اصول و قواعد مذاکرات سیاسی و دیپلماتیک)

نوشته دکتر سیدعباس عراقچی

ویراستار: سید حمید سیدی
 طرح جلد: استودیو سه گاه/ مزده عالی پور
 صفحه آرا: زهره حوائی
 حروف نگاری، چاپ و صحافی: مؤسسه اطلاعات

چاپ اول: ۱۴۰۳
 چاپ سوم: ۱۴۰۳
 شمارهگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۳۵-۲۱۶-۱ ISBN: 978-600-435-216-1

همه حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است. Printed in Iran

فهرست

۱۱	مقدمه
۱۵	دبیاچه
۱۹	گفتار اول - چیستی و ماهیت مذاکره سیاسی
۱۹	الف: چارچوب مفهومی مذاکره
۲۸	ب: مذاکره سیاسی
۳۶	ج: مذاکره و دیپلماسی
۳۹	گفتار دوم - انواع مذاکره سیاسی
۴۰	الف: تقسیم‌بندی مذاکرات سیاسی بر مبنای هدف
۴۰	اول) مذاکره برای همکاری
۴۰	دوم) مذاکره برای حل اختلاف
۴۵	سوم) مذاکره برای مدیریت اختلاف
۴۷	چهارم) مذاکره برای مقابله با فشارهای داخلی و خارجی
۴۹	پنجم) مذاکره برای پیشگیری
۵۰	ششم) مذاکره برای میانجیگری

- هفتم) مذاکره برای مذاکره ۵۰
- ب: تقسیم‌بندی مذاکرات سیاسی بر مبنای شکل و ترکیب ۵۵
- اول) مذاکرات دوجانبه و چندجانبه ۵۶
- دوم) مذاکره رسمی، نیمه‌رسمی و غیررسمی ۵۹
- سوم) مذاکره مستقیم و غیرمستقیم ۶۳
- چهارم) مذاکره محرمانه، نیمه‌محرمانه و غیرمحرمانه ۶۷
- پنجم) مذاکرات ترکیبی ۷۲
- گفتار سوم - مذاکره سیاسی و قدرت ملی ۷۵
- اول) قدرت سخت ۷۹
- دوم) قدرت نرم ۸۰
- سوم) قدرت معنایی ۸۰
- چهارم) قدرت هوشمند ۸۱
- مطالعه موردی: نقش عامل قدرت در مذاکرات هسته‌ای ایران با ۱+۵ ۹۸
- گفتار چهارم - فنون و مراحل مذاکره سیاسی و الزامات آن ۱۰۷
- مرحله اول) قبل از مذاکره؛ تقویت قدرت چندبعدی ۱۰۸
- مرحله دوم) انجام مذاکره؛ نمایش قدرت ۱۳۵
- مرحله سوم) آخر بازی؛ توافق - بن‌بست ۱۵۸
- گفتار پنجم - مذاکره‌کننده - دیپلمات ۱۷۹
- عرق و تعصب ملی ۱۸۱
- توان علمی ۱۸۱
- ارزش‌های اخلاقی ۱۸۳
- مهارت‌های روان‌شناسی ۱۸۳
- اعتماد به نفس ۱۸۴
- مدیریت احساسات و تقویت سعه‌صدر ۱۸۴

۱۸۶ قدرت جسمی و روحی
۱۸۷ مدیریت زمان
۱۸۸ درک زمان انعطاف
۱۸۸ هنر اقتناع‌سازی
۱۹۰ هنر تمام‌کنندگی
۱۹۳ گفتار ششم - چانه‌زنی بازاری، شیوه ایرانی مذاکره
۱۹۳ چانه‌زنی مستمر
۱۹۶ گریه خانم شرمین
۲۰۰ دبه
۲۰۳ منابع

به نام آن که جان را فکرت آموخت
چراغ دل به نور جان برافروخت

مقدمه

آنچه انسان را از دیگر جانداران جدا ساخته و جامعه انسانی را بر دیگر گروه‌های زیستی برتری می‌بخشد، توانایی اندیشیدن، خواندن، نوشتن و گفت‌وگو کردن است. اگر این برتری از انسان گرفته شود و یا خود از آن چشم‌پوشد، چه بسا به روزگاری فرو افتد که پیوندهای دیگر جانداران با یکدیگر بسیار درست‌تر، زیباتر و «انسانی‌تر» از پیوندهای انسان‌ها با یکدیگر باشد. این بیان خداوند بزرگ در قرآن مجید است که در آیه ۴۴ سوره مبارکه فرقان می‌فرماید: «أَمْ تَحْسَبُ أَنَّ أَكْثَرَهُمْ يَسْمَعُونَ أَوْ يَعْقِلُونَ، إِنْ هُمْ إِلَّا كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ سَبِيلًا»: آیا می‌پنداری که بسیاری از آنها می‌شنوند یا می‌اندیشند؟ آنها همچون چهارپایان‌اند و بلکه از آنها نیز گمراه‌ترند.

در تمامی پیوندهای انسانی، شنیدن و گفتن در کنار خواندن و اندیشیدن نخستین بایسته پیوندهای پایدار و خردمندانه است. پیوندهای میان زن و شوهر، فرزند و پدر و مادر، خویشان، شهروندان، همکاران، همسایگان و هر گروه از انسان‌ها تنها از راه گفت‌و شنود استوار می‌گردد. هر چند به گمانم شنیدن بر گفتن پیشی دارد و چنانچه در آیه شریفه و آیات دیگر هم می‌بینیم شاید شنیدن و

خواندن بر اندیشیدن هم پیشی داشته باشد. به هر روی، پیوندی که از گفت‌وگو تهی باشد، نمی‌تواند پایدار و شیرین بماند، مگر آنکه به فرموده حافظ به جایگاه بلند شیفستگی و دلدادگی دست یافته باشیم که دیگر «گفت‌وگو آیین درویشی» نباشد؛ ولی در بیشتر پیوندهای انسانی تا دستیابی به چنین جایگاهی، راه درازی در پیش است.

روشن است که در پیوند میان گروه‌های سازمان‌یافته انسانی، که در جهان و ستفالیایی آنها را دولت - ملت می‌نامند، گفت‌وگو بنیان پیوندها بوده که حتی در زمان جنگ و درگیری و بی‌گمان پیش و پس از هر درگیری از آن گریزی نبوده و نخواهد بود. امروز که جهان با بازیگری کنشگران غیرحکومتی، از شرکت‌ها و سمن‌ها تا شبه‌نظامیان و افراد، به جهان پس‌ابین‌المللی پا گذاشته است، چرخه گفت‌وگو از تکه‌تاری دولت‌ها نیز درآمده و بایسته شنیدن سخنان و نگرانی‌های کنشگران نوپدید و پاسخ‌گویی به آنها نیز بر مسئولیت زمامداران افزوده شده است. هیچ‌گاه، دستاورد کوشش‌ها و جانفشانی‌های هیچ مردم و کشوری بدون گفت‌وگو نهادینه نشده، هیچ جنگی بدون گفت‌وگو پایان نیافته، هیچ پیروزی بدون گفت‌وگو بار ن داده و از پیامدهای هیچ شکستی بدون گفت‌وگو کاسته نشده است.

از این رو یادگیری گفت‌وگو از نخستین بایسته‌های زمامداری و بهترین روش کاستن هزینه‌ها و افزایش دستاوردها بوده و خواهد بود و ناتوانی در گفت‌وگو هزینه‌های سهمناکی را بر دوش کشورها و مردمانشان نهاده و خواهد نهاد. بی‌گمان، گفت‌وگو نیازمند تکیه‌گاه‌های استوار توان ملی است و توان گفت‌وگو خود نیز یکی از ستون‌های همین توان ملی است. همزمان نباید توان ملی تنها در بن‌مایه‌های مادی دیده شود و بن‌مایه‌های انگیزشی، که مقبولیت مردمی، عزت، مشروعیت، استقلال، ارزش‌های آرمانی، الهام‌بخشی و توان گفت‌وگو از ارزشمندترین آنها هستند، نادیده انگاشته شوند.

سیاست خارجی پیوندی تنگاتنگ با منافع، امنیت و توان ملی دارد و از آنها جدایی‌ناپذیر است. دیپلماسی که روش اجرای سیاست خارجی است، به فرآیندی گفته می‌شود که برای پیگیری منافع و امنیت ملی با تکیه بر تمامی ستون‌های توان ملی برنامه‌ریزی شده، به‌گونه‌ای که با کمترین هزینه به دستاوردهای پایدار بینجامد. بسیاری از اندیشمندان و کنشگران پهنه سیاست خارجی، دیپلماسی را مترادف و همسان مذاکره و یا گفت‌وگو دانسته‌اند. از این روی پیگیری منافع ملی در جهان آشفته و دستیابی به بهترین‌ها برای مردمان یک کشور بدون گفت‌وگو ناشدنی است.

با چنین نگرشی جایگاه و ارزش والای کتابی که پیش‌روی شماست، برای پژوهشگران و کنشگران روشن است. برادر و همکار گران‌مایه‌ام، جناب آقای دکتر سید عباس عراقچی در این کتاب به خوبی بایسته‌های گفت‌وگو را برشمرده و با نمونه‌های روشنگر به شیوه‌ای گیرا برای پژوهشگران بیان کرده‌اند. امیدوارم کوشش ارزشمند ایشان گام شایسته‌ای برای آشنایی دانشجویان دیپلماسی و کنشگران آینده سیاست خارجی با روش‌ها و بایسته‌های گفت‌وگو بوده و آغازی برای نگرشی نو بر این بایسته سیاست خارجی باشد.

پیش از پایان این مقدمه کوتاه، تنها چند گزاره از میان بایسته‌های گفت‌وگو را برجسته می‌کنم. نخستین پیش‌نیاز گفت‌وگو خودباوری است؛ آن‌کس که به نگاه و توان خود باور دارد، از گفت‌وگو هراسی ندارد. تندروی، خودداری از گفت‌وگو و غوغاسالاری بیش و پیش از هر چیز برخاسته از نبود خودباوری است. از این رو، منش پسندیده و سودمند در گفت‌وگو، سخن هوشمندانه، رسا و همزمان منطقی و نرم است. قرآن مجید دستور خداوند به پیامبر بزرگ، حضرت موسی را برای برخورد با فرعون، که نماد سرکشی است، این‌گونه بیان می‌فرماید:

اذْهَبَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ (۴۳) فَقَوْلَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ (۴۴)

(سوره مبارکه طه): به سوی فرعون بروید؛ زیرا او سرکشی نموده است. با او به

گفتاری نرم سخن بگویید، شاید او پند پذیرد یا پروا کند.

دومین بایسته گفت‌وگو شنیدن است. میز گفت‌وگو جایگاه سخنرانی نیست؛ گرچه گاه سخنرانی گریزناپذیر است. هیچ‌گاه نباید فراموش کرد که میز گفت‌وگو برای رسیدن به برآیندی قابل پذیرش برای دو سوی گفت‌وگو است و نه واداشتن دیگر سوی گفت‌وگو برای پذیرفتن گناهان خود و درخواست بخشایش از شما. چنین گفت‌وگویی هیچ‌گاه سودی نخواهد داشت، گرچه گزارش آن ستایش و آفرین فراوان برای گفت‌وگوکننده خودی در پی دارد. بهترین روش برای دستیابی به برآیند شایسته در گفت‌وگو، رسیدن به نقاط همسویی و هم‌پوشانی منافع طرف‌های گفت‌وگوست که تنها از راه شنیدن نگرانی‌های طرف‌های مقابل و پیشدستی در ارائه راهکارهای دستیابی به توافق به دست می‌آید. طرفی که در این راه پیشدستی کند بیشترین سود را برای کشور خود به دست می‌آورد و این تنها با شنیدن شدنی است.

دیگر پیش‌نیاز گفت‌وگو، آماده‌گی برای فداکاری و «آبروفشانی» برای پیشبرد منافع ملی است؛ هیچ گفت‌وگویی بدون هزینه آبرویی برای گفت‌وگوکنندگان به سرانجام نمی‌رسد؛ چرا که بده - بستان در نهاد و سرشت گفت‌وگوست؛ و بی‌گمان برای هر ستانده‌ای، داده‌ای نیاز است و برای هر داده‌ای، ناسزایی در پی. گفت‌وگو پهنه قهرمانی نبوده و نخواهد بود و هر که آماده دست کشیدن از آبرو و شنیدن ناسزای غوغاسالاران نیست، نباید گفت‌وگو را آغاز کند و منافع ملی را برای پاسداری از آبروی خود به گروگان بگیرد. به فرموده شیخ اجل، سعدی:

سلسله موی دوست، حلقه دام بلاست

هر که در این حلقه نیست، فارغ از این ماجراست

محمد جواد ظریف

دانشگاه تهران

۲۲ بهمن ۱۴۰۲

دیباچه

وقتی از مذاکرات دیپلماتیک سخن می‌گوییم، در نظر برخی از مردم، افرادی خوش جامه و اتوکشیده تداعی می‌شود که پشت میزهای تشریفاتی در حال خندیدن و خوردن قهوه‌های گران‌قیمت نشسته‌اند، و در موضوعاتی که به ناچار به آنها سپرده شده است، گپ می‌زنند و ساخت و پاخت می‌کنند. اما تصویر واقعی چیز دیگری است؛ وقتی خبرنگاران از جلسه مذاکره بیرون می‌روند، به ناگاه همه چیز تغییر می‌کند. قیافه‌های خندان به چهره‌های جدی و بعضاً عبوس تبدیل می‌شوند، فایل‌ها و کاغذها، و این روزها لپ‌تاپ‌ها و نوت‌بوک‌ها، که از چشم خبرنگاران کنجکاو پنهان نگاه داشته شده بودند، روی میز می‌آیند و «جنگ اراده‌ها و مهارت‌ها» شروع می‌شود؛ و در آخر دیپلمات‌هایی خسته و عصبی که انگار از زیر خروارها آوار خارج شده‌اند. مذاکره دیپلماتیک میدان نبرد است، و عبور از آن مثل عبور از میدان مین پرتهاب و پرخطر؛ کوچکترین غفلت می‌تواند منجر به نابودی شود. حضور در این میدان مستلزم ساعت‌ها و ساعت‌ها آمادگی قبلی است.

جمهوری اسلامی ایران در ۴۰ سال گذشته دوران بسیار پرتحولی را در کارنامه سیاست خارجی خود ثبت کرده است. بر اساس سه اصل عزت، حکمت و مصلحت که راهنمای عمل در سیاست خارجی جمهوری اسلامی است، دستگاه سیاست خارجی از یک سو به اصول و مبانی برخاسته از نظام ارزشی جمهوری اسلامی که در قانون اساسی مندرج است پایبند مانده، و از سوی دیگر با توجه به تحولات پیچیده در نظام بین‌الملل و مقتضیات زمانه، همواره عنصر تطبیق و انعطاف را مدنظر داشته است. در تمام این مدت عنصر مذاکره، به عنوان یکی از شیوه‌های اجرای سیاست خارجی، نقش اساسی در پیشبرد دیپلماسی جمهوری اسلامی ایران ایفا کرده است و بروز و ظهور آن را در تمامی موضوعات مهم سیاست خارجی جمهوری اسلامی می‌توان یافت؛ از شناسایی نظام جدید التماسی جمهوری اسلامی ایران از سوی جامعه بین‌المللی گرفته تا خاتمه اشغال ۴۴۴ روزه سفارت آمریکا، مذاکرات قطعنامه ۵۹۸، پایان جنگ تحمیلی و تعیین آغازگر جنگ توسط دبیرکل سازمان ملل، حضور فعال در مجامع بین‌المللی مثل جنبش عدم تعهد، مشارکت در حل بحران‌های بین‌المللی همچون بحران قره‌باغ، بوسنی و هرزگوین، تاجیکستان، افغانستان، عراق، سوریه، لبنان، یمن، قفقاز و... و بالاخره، مذاکرات هسته‌ای در پایان بیش از ده سال بحران.

در این کتاب تلاش می‌شود ضمن تبیین و تحلیل ماهیت مذاکره و مذاکره سیاسی، به مؤلفه‌های چرایی شکل‌گیری مذاکره سیاسی و انواع آن، الگوی تعاملی مذاکره و قدرت ملی در قالب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری، فنون و مراحل مذاکره سیاسی در سطوح مختلف پیش از مذاکره، حین مذاکره و بعد از اتمام مذاکره، و نهایتاً ویژگی و الزامات مذاکره‌کنندگان از نظر علمی، عرفی و رفتاری پرداخته شود. در هر یک از محورهای مذکور به تناسب به برخی از تجارب مذاکراتی خود، از جمله مذاکرات هسته‌ای ایران با کشورهای ۵+۱، برای تقریب

مفاهیم به ذهن اشاره می‌شود.

عنوان کتاب «قدرت مذاکره» انتخاب شده است که همزمان سه مقوله را در بر می‌گیرد: قدرتی که مذاکره می‌تواند برای یک کشور ایجاد کند؛ قدرتی که برای مذاکره نیاز است؛ و قدرت و هنری که مذاکره‌کننده باید داشته باشد. این کتاب هر سه مقوله را مورد بحث قرار می‌دهد.

کتاب «قدرت مذاکره» محصول بیش از سی سال تجربه کاری در وزارت امور خارجه، و نیز ساعت‌ها تدریس همین موضوع در طول دو سال گذشته است. امیدوارم برای همکارانم در وزارت امور خارجه، به‌ویژه دیپلمات‌های جوان که سرمایه‌های آینده دیپلماسی کشور هستند، و نیز برای دیگر دستگاه‌هایی که در ارتباطات خارجی خود درگیر انواع مذاکرات سیاسی و غیرسیاسی هستند، مفید و قابل استفاده باشد.

لازم می‌دانم از برادر عزیزم جناب آقای دکتر مهدی سبحانی، و سرکار خانم دکتر زهرا بهرامی، به خاطر مشارکت مؤثری که در تدوین این کتاب داشتند تشکر و قدردانی کنم. از انتشارات اطلاعات که طبع و انتشار این کتاب را پذیرفتند، و به طور خاص از جناب آقای دکتر سید عباس صالحی نماینده مقام معظم رهبری در مؤسسه اطلاعات، صمیمانه سپاسگزارم.

و بالاخره از جناب آقایان علی‌اکبر ولایتی، سیدکمال خرازی، منوچهر متکی، علی‌اکبر صالحی و محمدجواد ظریف وزرای خارجه پیشین جمهوری اسلامی ایران که در سمت‌های مختلف افتخار همراهی آنها را داشته، و معاون سه نفر از ایشان بوده‌ام، تشکر و قدردانی می‌کنم. از تک‌تک آنها، و البته از دیگر پیش‌کسوتانم در وزارت امور خارجه، بسیار آموخته‌ام و به همه آنها احساس دین دارم. به‌ویژه قدردان جناب آقای دکتر ظریف هستم که به بنده به عنوان یکی از دو مذاکره‌کننده ارشد جمهوری اسلامی ایران در مذاکرات هسته‌ای اعتماد کرد. همکاری با ایشان و جناب آقای دکتر مجید تخت‌زوانچی تجربه‌های

گرانبهایی را به دنبال داشت که برخی از آنها در این کتاب منعکس شده است.
مقدمه جناب آقای دکتر ظریف برای این کتاب باعث مباهات اینجانب است.

سیدعباس عراقچی

بهمن ۱۴۰۲