



## تحول مفاهیم، نگرش‌ها و روش‌ها در حل منازعه درآمدی بر حل و فصل منازعات پیچیده و مزمن

ابوالفضل دلاوری<sup>۱</sup>

تاریخ تصویب: ۱۳۹۱/۱/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱۰/۸

### چکیده

در چند دهه اخیر، حل منازعه به یک زمینه مطالعاتی مهم و جذاب تبدیل شده و توجه طیف وسیعی از صاحب‌نظران، پژوهشگران و کنشگران سیاسی را به خود جلب کرده است. در این دوره، کتاب‌ها و مقالات فراوانی درباره ابعاد مختلف حل منازعات سیاسی و بین‌المللی منتشر شده است. به موازات توسعه این زمینه مطالعاتی، نگرش‌های نظری و رویکردهای کاربردی مربوط به این موضوع نیز تحولات مهمی به خود دیده است. همچنین به موازات کاربرد و روزآمدسازی روش‌ها و فنون قدیمی، روش‌ها و فنون جدیدی نیز برای حل و فصل یا مدیریت و کنترل منازعات ابداع شده است. در این مقاله، نخست به فقر انتشارات علمی پیرامون این موضوع در ایران اشاره شده است؛ سپس، چگونگی توسعه این حوزه مطالعاتی و تحول نگرش‌ها و روش‌های مربوط به حل و فصل منازعات مورد بررسی قرار گرفته است. سرانجام، با اشاره به ویژگی‌های منازعات پیچیده و مزمن سیاسی و بین‌المللی، راهبردی برای مواجهه با این گونه منازعات ارائه شده است. در این راهبرد، که به جنبه‌های تکنیکی حل منازعه مربوط است، بر کاربرد روش‌ها و تکنیک‌هایی چون دیپلماسی نوع دوم، میانجی‌گری، مهارت‌های ارتباطی و مذاکره تأکید شده است.

### واژگان کلیدی

حل منازعه، دیپلماسی نوع دوم، مذاکره، مهارت‌های ارتباطی، میانجی‌گری.

۱- دکترای علوم سیاسی و استادیار دانشگاه علامه طباطبایی، (abdelavari@gmail.com).

## مقدمه

عرصه سیاست، همواره ترکیبی از همگرایی و واگرایی، سازگاری و تعارض و صلح و ستیز بوده است. تعبیر سیاست به ژانوس، خدای دوچهره اسطوره‌ای یونان باستان (دوورژ، ۱۳۵۴)، بیانگر جلوه‌های آشکار این دوگانگی است. البته چهره تنازعی سیاست، به دلیل جلوه‌ها، آثار و پیامدهای آشکارتر و غالباً نامطلوب‌تر آن، توجه بیشتری را برانگیخته و بخش بیشتری از دانش و ادبیات سیاسی را به خود اختصاص داده است. با وجود این، چهره مصالحه‌جویانه سیاست نیز هیچ‌گاه از کانون توجه غایب نبوده است. سابقه روش‌هایی چون مذاکره، میانجی‌گری و حکمیت برای پایان دادن به جنگ و دستیابی به صلح به هزاران سال پیش می‌رسد. اندیشمندان سیاسی و اجتماعی نیز از دوران باستان تا به امروز در کنار بررسی ریشه‌ها و جلوه‌های منازعه‌ها و خشونت‌های سیاسی، از بحث در مورد ضرورت، شیوه‌ها و فنون پیشگیری یا حل و فصل این منازعات و خشونت‌ها غافل نبوده‌اند. افلاطون، ارسطو، ماکیاول، گروسوس، کانت، تولستوی، کلازوویتس، اسکات و اُپنهایم فقط بخشی از فهرست طولانی اندیشمندانی هستند که در ادوار گذشته به تفصیل به این موضوع پرداخته‌اند (ارسطو، ۱۳۵۸؛ گالی، ۱۳۷۲، سوگانامی، ۱۳۷۵ و Sapolsky, 2006 Rummel, 1975-81).

موضوع حل منازعه در چند دهه اخیر به یک زمینه مطالعاتی تخصصی تبدیل شده و به سرعت در حال توسعه است. این موضوع از یک سو به افزایش تعداد، تنوع، دامنه، شدت و آثار مخرب جنگ‌ها و منازعاتی سیاسی در سده اخیر و از سوی دیگر به افزایش تلاش دوستداران صلح و گروه‌های ضدخشونت برای پایان بخشیدن به این جنگ‌ها و منازعات مربوط است. در این دوره صدها مؤسسه پژوهشی، نشریه تخصصی و پایگاه اطلاع‌رسانی در زمینه صلح و حل منازعه در سطح جهان شکل گرفته و در حال فعالیت هستند و هر روزه بر حجم و تنوع ادبیات علمی و کاربردی در این زمینه افزوده می‌شود. هم‌چنین در این دوره در کنار کاربرد و تکمیل روش‌ها و فنون قدیمی، روش‌ها و فنون جدیدی نیز برای حل و فصل یا مدیریت و کنترل منازعات ابداع شده است.

با وجود این، در ایران معاصر موضوع حل منازعات سیاسی تاکنون توجه چندانی را بر نیانگیخته است. این وضعیت هم در گفتار رهبران و فعالان سیاسی، هم در رسانه‌های عمومی و هم در آثار علمی و تحقیقاتی به چشم می‌خورد. تعداد آثار علمی منتشر شده در

مورد این موضوع در ایران از انگلستان دست فراتر نمی‌رود<sup>۱</sup>. این در حالی است که در چند دهه اخیر، عرصه سیاست در ایران، چه در سطح داخلی و چه در سطح منطقه‌ای و بین‌المللی بیش از هر دوره دیگر، صحنه تعارض و منازعه بوده است. در چنین وضعیتی، کم توجهی به مباحث و پژوهش‌های حل منازعه به ویژه در میان دانشوران و پژوهشگران علوم سیاسی و روابط بین‌الملل سؤال‌انگیز است. این مقاله البته بر این سؤال متمرکز نیست؛ با وجود این، در لابه‌لای مباحث مقاله به‌طور غیرمستقیم می‌توان برخی از موانع توجه به این موضوع در ایران معاصر را دریافت<sup>۲</sup>.

در این مقاله می‌کوشیم به سه سؤال زیر پاسخ دهیم:

❖ نخست این که، حوزه مطالعاتی حل منازعه طی چند دهه اخیر چگونه شکل گرفته و توسعه یافته است؟

❖ دوم این که، نگرش‌ها و روش‌های مربوط به حل و فصل منازعاتی سیاسی و بین‌المللی چه تحولاتی به خود دیده است؟

❖ سوم این که، با توجه به ویژگی‌های منازعاتی پیچیده و مزمن از یک سو و ظرفیت‌های روش‌های مختلف حل و فصل منازعات از سوی دیگر، چگونه می‌توان فرآیند حل و فصل این منازعات را به پیش برد؟

به منظور پاسخ به سؤالات مزبور، پس از واژه‌شناسی و ارائه تعریفی از حل منازعه، فرآیند شکل‌گیری و توسعه این حوزه مطالعاتی و روند تحول نگرش‌ها و رویکردهای مربوط به حل و فصل منازعاتی سیاسی مورد بررسی قرار خواهد گرفت؛ سپس با اشاره به مهم‌ترین روش‌ها و فنون حل منازعه، تناسب و کارایی آن‌ها در حل و فصل یا مدیریت و کنترل منازعاتی سیاسی و بین‌المللی به اختصار مورد بحث قرار خواهد گرفت. سرانجام، با اشاره به نوع خاصی از منازعاتی سیاسی و بین‌المللی - که آن را منازعاتی پیچیده و مزمن

۱- در میان معدود کتاب‌ها و مقالات منتشر شده به زبان فارسی (اعم از تألیف و یا ترجمه) برخی به مباحث کلی و فلسفی در مورد صلح مربوطند (قادری و همکاران، ۱۳۸۷) برخی دیگر به معرفی اجمالی موضوع حل منازعه مربوطند (جوادی ارجمند و متین جاوید ۱۳۸۷ و بورگس، ۱۳۹۰) برخی دیگر بر روش‌ها و تکنیک‌های خاصی نظیر مذاکره متمرکزند (فیشسر و یوری، ۱۳۷۰)، برخی صرفاً به حل منازعات بین‌المللی پرداخته‌اند (ایده، ۱۳۵۳ و ارجینی، ۱۳۸۲) و برخی نیز منازعات سیاسی داخلی را مورد توجه قرار داده‌اند (دلآوری، ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸). البته در لابه‌لای برخی متون و منابع مربوط به حقوق و روابط بین‌الملل نیز مباحثی در مورد صلح به چشم می‌خورد (نیکسون، ۱۳۶۶؛ مسایلی و ارفعی، ۱۳۷۳؛ سوگانامی، ۱۳۷۵؛ لینکلتر، ۱۳۸۵)

۲- نگارنده در جستجوهای خود فقط یک مقاله کوتاه را یافت که بی توجهی به موضوع صلح را در ایران، آن هم فقط در رسانه‌های عمومی این کشور مورد بررسی قرار داده است (محسنیان راد، ۱۳۸۲)

نامیده‌ایم - کوشش خواهد شد راهبردی برای مواجهه با آن‌ها ارائه و روش‌ها و تکنیک‌های مناسب برای پیشبرد فرآیند حل و فصل آن‌ها معرفی شود.

### واژه‌شناسی و تعریف

«حل منازعه» در یک تعریف کلی و عمومی به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن طرفین یک درگیری به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در صدد توقف درگیری‌ها و حل و فصل اختلافات خود بر می‌آیند. در نوشته‌ها و آثار علمی مربوط به حل منازعه تنوع و مرزبندی‌های مفهومی چندانی به چشم نمی‌خورد و در این مورد معمولاً از مفهوم عم «حل منازعه» استفاده می‌شود. به موازات گسترش مطالعات و تنوع ادبیات حل منازعه، تلاش برای تدقیق مفاهیم مربوط به این موضوع نیز افزایش یافته است و صاحب‌نظران هر روز بیشتر به ظرافت‌های مفهومی مربوط به این فرآیند توجه می‌کنند.

«جان برتون»، با تأکید بر تفاوت واژه‌های «منازعه<sup>۲</sup>» و «اختلاف<sup>۳</sup>» از یک سو و «حل<sup>۴</sup>» «تصفیه<sup>۵</sup>» از سوی دیگر، کوشیده است یک سنخ‌شناسی از حل و فصل اختلافات و منازعاتی سیاسی ارائه دهد. به نوشته او مفهوم «اختلاف» به عدم توافق‌های کوتاه مدت، آن هم بر سر موضوعات قابل انعطاف و چانه زنی که به راحتی قابل حل و فصل هستند اطلاق می‌شود. او می‌گوید: «اختلاف بر سر امور روزمره نظیر امور مالی، شغلی، صنفی و به طور کلی موضوعاتی است که از جنس «منافع» هستند و برخورداری طرفین از آن‌ها قابل کم و زیاد شدن است. اما مفهوم «منازعه» به ناسازگاری‌ها و عدم توافق‌های درازمدت و عمیق بر سر امور غیرقابل انعطاف و کمتر قابل تقسیم و چانه زنی اطلاق می‌شود که به سرعت و راحتی نیز تن به حل و فصل نمی‌دهند؛ موضوعاتی نظیر ارزش‌های اخلاقی، عقاید، هویت، اقتدار، حاکمیت، منابع حیاتی و به طور کلی موضوعاتی که به ارزش‌ها و نیازهای حیاتی و روان‌شناختی انسان‌ها مربوطند». (Bourton, 1990 a).

بر اساس این تفکیک، «برتون» دو مفهوم دیگر یعنی «تصفیه اختلاف<sup>۶</sup>» و «حل منازعه» را از یکدیگر متمایز می‌داند. به نوشته او مفهوم «تصفیه اختلاف» بر حل و فصل اختلافات و عدم توافق‌های کوتاه مدت و قابل مذاکره دلالت دارد. این کار در قالب ارزش‌ها، هنجارها

- 1- Conflict Resolution
- 2- Conflict
- 3- Dispute
- 4- Resolution
- 5- Settlement
- 6- Dispute Settlement

و قواعد تثبیت شده و مورد قبول طرفین صورت می‌گیرد؛ به عبارت دیگر در حل اختلاف فرض بر این است که طرفین ارزش‌ها و هنجارهای مشترکی را پذیرفته‌اند و فقط در مورد نحوه و میزان برخورداری از منابع و فرصت‌ها دچار اختلاف شده‌اند. به همین دلیل است که «اختلافات»، معمولاً در چارچوب رویه‌های حقوقی و قضایی موجود حل و فصل می‌شوند. این در حالی است که مفهوم «حل منازعه» بر رفع ناسازگاری‌هایی دلالت دارد که از جمله شامل خود ارزش‌ها و قالب‌های هنجاری است. به عبارت دیگر زمانی که طرفین اختلاف و درگیری نه فقط بر سر میزان برخورداری از منابع و فرصت‌های موجود بلکه همچنین بر سر ارزش‌ها، هنجارها و قواعد حاکم بر نظام تخصیص منابع و فرصت‌ها اختلاف دارند، درواقع ما با وضعیت منازعه سر و کار داریم. بر این اساس، در حل منازعه نمی‌توان صرفاً به ارزش‌ها و هنجارهای تثبیت شده موجود اکتفا کرد. بلکه چه بسا لازم است با ورود به ریشه‌های اختلاف و منازعه، خود این ارزش‌ها و هنجارها نیز مورد بازنگری قرار گیرد (Burton, 1990 b: 66-82).

برخی دیگر از صاحب‌نظران علاوه بر تفکیک حل منازعه از حل اختلاف، آن را از مفاهیم دیگری چون «تخفیف منازعه»<sup>۱</sup>، «حفظ صلح»<sup>۲</sup>، «کنترل منازعه»<sup>۳</sup>، «مدیریت منازعه»<sup>۴</sup> و «تحول منازعه»<sup>۵</sup> نیز تفکیک کرده‌اند (Ramsbotham, Woodhouse & Miall. 2005: 27-30). این مفاهیم بیانگر تلاش برای دستیابی به برخی (و نه همه) اهداف حل منازعه است. واقعیت این است که بسیاری از منازعات سیاسی، به ویژه منازعه پیچیده و مزمن، به راحتی تن به حل و فصل نمی‌دهند. در چنین شرایطی، ممکن است طرفین منازعه و یا طرف‌های ثالث به منظور جلوگیری از تبدیل منازعه به جنگ و یا کاهش آثار منفی و مخرب جنگ و خشونت اتوسل به روش‌ها و ابزارهای مختلف در صدد محدود کردن دامنه، شدت و یا تغییر جهت منازعه برآیند. در پایان این مبحث، و در یک تعریف دقیق‌تر، می‌توان حل منازعه را فرآیندی قلمداد کرد که در آن، طرفین درگیری از یک سو با توجه به آثار و پیامدهای منفی و مخرب ادامه درگیری، و از سوی دیگر با تغییر نگرش‌ها و یا ترجیحات خود نسبت به موضوع و مسایل مورد اختلاف، در صدد بر می‌آیند پیش از آن که پیروز یا شکست خورده تلقی شوند، اختلافات خود را حل کنند و به درگیری‌هایشان پایان بخشند. بنابراین، مفهوم «حل منازعه»

- 1- Conflict Containment
- 2- Peace Keeping
- 3- Control of Conflict
- 4- Conflict Management
- 5- Conflict Transformation

فقط به فرآیند توقف یک درگیری و حل یک اختلاف دلالت نمی‌کند، بلکه همچنین متضمن بیانگر پیامدهای خاصی برای آن درگیری و اختلاف هم هست. توضیح این که:

❖ اولاً؛ حل منازعه متضمن تحول نگرش‌ها و رویکردهای طرفین درگیری نسبت به یکدیگر و نسبت به موضوع مورد اختلافشان است؛

❖ ثانیاً؛ به وضعیتی متفاوت با «شکست» یا «پیروزی» دلالت دارد.

به عبارت دیگر در جریان حل منازعه، طرفین درگیری از اهداف حداکثری (پیروزی خود و شکست طرف مقابل) صرف نظر کرده و وارد وضعیت موسوم به «بازی بُرد - بُرد» می‌شوند.

### تحول نگرش‌ها و رویکردها در حل و فصل منازعات سیاسی

پیش‌تر اشاره شد که سابقه عمل و نظر در مورد حل منازعات سیاسی به قرن‌ها و بلکه هزاران سال پیش بازمی‌گردد. با وجود این، از سده نوزدهم به این سو، به موازات افزایش بازیگران سیاسی و تنوع منازعات سیاسی (در سطح ملی و بین‌المللی) این موضوع از اهمیت بیشتر و روزافزونی برخوردار شد. در طول این دو سده، فقط تعاریف و مفاهیم مربوط به حل منازعه متحول نشده‌اند بلکه نگرش‌ها، رهیافت‌ها، نظریه‌ها، روش‌ها و تکنیک‌های مربوط به این موضوع نیز تحولات زیادی یافته است.

مباحث نظری و رویکردهای عملی مربوط به حل منازعه در هر یک از ادوار تاریخی و جوامع به شدت متأثر از باورها و نگرش‌های رایج در آن ادوار و جوامع نسبت به چیستی و علل منازعه، وجود داشته است. به عنوان مثال در ادوار کهن که غالباً از منظر اخلاقی به عرصه سیاست نگریسته می‌شد و پدیده‌هایی چون جنگ و خشونت به آزمندی و خصایل آدمیان نسبت داده می‌شد، دستیابی به صلح و حل و فصل اختلافات نیز در گرو توجه آدمیان به ارزش‌های اخلاقی نظیر «عدالت» و «گذشت» انگاشته می‌شد. در سده نوزدهم و اوایل سده بیستم که نگرش آرمان‌گرایی بر عرصه سیاست حاکم بود این تصور وجود داشت که منازعات سیاسی از ضعف نهادها و هنجارهای تنظیم‌کننده عرصه سیاست ناشی می‌شوند؛ بنابراین، با «هنجاری» کردن این عرصه می‌توان از جنگ و خشونت جلوگیری کرد. براساس چنین نگرشی بود که در آن دوره رویکرد موسوم به «صلح از طریق قانون»<sup>۱</sup> بر ادبیات حل منازعه تسلط یافت (سوگانامی، ۱۳۷۵: ۱۶۰-۱۳۱). به همین ترتیب، در میانه‌های سده بیستم میلادی که نگرش واقع‌گرایی (اصالت قدرت) بر عرصه سیاست غلبه یافت، منازعات سیاسی و جنگ معمولاً به تعارض منافع و عدم تعادل قدرت میان واحدها و بازیگران سیاسی نسبت

داده می‌شد و این تصور وجود داشت که دستیابی به صلح از طریق «موازنه قدرت»<sup>۱</sup> و «بازدارندگی»<sup>۲</sup> ممکن خواهد شد. (مورگنتاؤ، ۱۳؛ کولومنیس و ولف، ۱۳۷۵: ۲۹۱-۲۶۲). در چند دهه اخیر، عرصه سیاست از یک سو، چه در سطح ملی و چه محلی از پیچیدگی‌های بیشتری برخوردار شده و از سوی دیگر بر تنوع و تعداد بازیگران سیاسی اعم از دولتی و غیر دولتی، (فراملی و فروملی) نقش فزاینده‌ای در معادلات قدرت و منازعات داخلی و خارجی پیدا کرده‌اند. به تبع این تحول، مفاهیم، نگرش‌ها و نظریه‌های مربوط به شناخت منازعات سیاسی و بین‌المللی و هم رویکردها، روش‌ها و فنون مربوط به حل و فصل این منازعات تحولات عمیقی به خود دیده است.

«دیوید دان»، که تحول «تحقیقات صلح» را تا اواسط دهه ۱۹۷۰ مطالعه کرده است، مراحل این تحول را با توجه به پارادایم‌های غالب در مورد جنگ و صلح از یکدیگر متمایز ساخته است. به نوشته دان، در آغاز قرن بیستم این حوزه مطالعاتی تحت تأثیر نهادگرایی بود و پژوهشگران غالباً بر نقش هنجارها و نهادهای سیاسی و بین‌المللی در ایجاد صلح تأکید می‌کردند. در این دوره رویکرد آرمان‌گرایی بر مطالعات حل منازعه حاکم شد. در نیمه‌های سده بیستم با رواج رفتارگرایی، نقش رفتار نخبگان و فرآیندهای سیاسی مورد توجه بیشتری قرار گرفت. در این دوره نوعی محافظه‌کاری بر مطالعات صلح غلبه یافت؛ اما از اواسط دهه ۱۹۶۰، با تسلط نگرش‌های جامعه‌شناختی، ابعاد اقتصادی و اجتماعی منازعات نیز مورد توجه قرار گرفت و بر این اساس، ملزومات غیر سیاسی (اجتماعی و اقتصادی) صلح پایدار نیز مورد بررسی قرار گرفت. در این دوره نگرش‌های انتقادی و انقلابی بر مطالعات حل منازعه حاکم شد (دان، ۱۳۸۵: ۱۹۲-۱۸۴).

«لوییس کریسبرگ»، بر اساس معیارهایی چون گستره و حجم مطالعات مربوط به منازعات سیاسی و نوع نگرش حاکم بر این مطالعات، چهار مرحله را در این مطالعات از یکدیگر تفکیک کرده است:

۱. دوره مقدماتی (۱۹۱۴ تا ۱۹۴۵) که مقارن با وقوع دو جنگ جهانی و ظهور جنبش‌های فاشیستی در اروپا بوده است. پژوهشگران در این دوره در سطح داخلی بیشتر به بررسی اختلاف و منازعات طبقاتی و در سطح خارجی نیز به جنگ‌های سازمان یافته میان دولت-ملت‌ها توجه داشتند. تحلیل‌های روان‌شناختی درباره منازعات سیاسی با تمرکز بر نقش

1- Balance of Power

2- Deterrence

شخصیت‌ها و رهبران سیاسی نیز در این دوره رواج داشت. مدل‌ها و روش‌هایی هم که برای حل منازعات داخلی و بین‌المللی مطرح می‌شد عمدتاً بر روابط انسانی و مذاکرات جمعی تمرکز داشتند.

۲. دوره تلاش‌های اولیه و پژوهش‌های بنیادی (۱۹۴۶ تا ۱۹۶۹)، که مقارن با دوره اوج گیری جنگ سرد، گسترش بحران‌ها و منازعات بین‌المللی به مناطق مختلف جهان، وقوع جنبش‌های انقلابی و جنگ‌های داخلی (به ویژه در مناطق موسوم به جهان سوم) بود. در این دوره، با گسترش مطالعات کمی و جامعه‌شناختی عوامل و متغیرهای اجتماعی دخیل در منازعات و خشونت‌های سیاسی مورد توجه قرار گرفت. در این دوره، در کنار روش‌های سنتی یعنی دیپلماسی، مذاکرات رسمی و میانجی‌گری، روش‌هایی نظیر «مقابله به مثل تدریجی برای کاهش تنش»<sup>۱</sup> نیز به منظور مدیریت منازعات منطقه‌ای و بین‌المللی مورد استفاده قرار گرفت.

۳. دوره تثبیت و گسترش حوزه مطالعاتی (۱۹۷۰ تا ۱۹۸۵) که مقارن با تنش‌زدایی بود. در این دوره صاحب‌نظران در مورد ایده‌های اصلی حل منازعه به اجماع نسبی دست یافتند و به عملیاتی کردن روش‌های حل منازعه توجه کردند. در این دوره گرچه روش‌هایی چون مذاکرات دوجانبه و چند جانبه، میانجی‌گری و کاربرد نظریه بازی‌ها همچنان اهمیت خود را حفظ کردند، اما در اثر گسترش جنبش‌های اجتماعی، روش‌های جدیدی نظیر «بدیل‌های حل اختلاف آ»، «کارگاه‌های حل اختلاف»<sup>۳</sup> و «دیپلماسی نوع دوم»<sup>۴</sup> (دیپلماسی غیر رسمی) نیز چه برای حل منازعات بین‌المللی و منطقه‌ای و چه برای حل منازعات داخلی میان گروه‌های قومی و نژادی مورد توجه و کاربرد قرار گرفت.

۴. دوره توسعه و نهادینه شدن (۱۹۸۵ تا امروز) با پایان جنگ سرد، فروپاشی بلوک شرق و ظهور انواع جدیدی از منازعات، به ویژه منازعات هویتی (اعم از قومی و مذهبی) مقارن بود. در این دوره، حجم پژوهش‌ها گسترش بی‌سابقه‌ای پیدا کرد و علاوه بر جنبه‌های عینی (اقتصادی - اجتماعی) جنبه‌های ذهنی و فرهنگی منازعات نیز مورد توجه قرار گرفت. در این دوره، روش‌ها و تکنیک‌های پیشین هم‌چنان رواج دارند و حتی برخی روش‌ها نظیر میانجی‌گری و مداخله، کاربرد وسیع‌تری نیز پیدا کرده‌اند اما در کنار توجه به حل و فصل منازعات جاری، «پیشگیری» از منازعات نیز مورد توجه قرار گرفته‌اند (Krisberge, 1997: 51-77).

- 
- 1- Graduated Reciprocation Intention-Reduction Technique (GRIT)
  - 2- Alternative Dispute Resolution (ADR)
  - 3- Dispute Settlement workshop
  - 4- Track Two Diplomacy



«رامس باتهام» و همکارانش نیز دوره بندی دیگری ارائه کرده‌اند که از نظر زمانی به تقریب مشابه دوره بندی «کریس برگ» است. اما آن‌ها در هر دوره، علاوه بر چگونگی توسعه پژوهش‌ها و تحول نگرش‌های حل منازعه، مکاتب رقیب را هم معرفی کرده و برنامه‌های مطالعاتی آن‌ها را توضیح داده‌اند. به نوشته آنان در دوره اول، مکاتب «نفی خشونت»<sup>۱</sup>، «صلح طلب»<sup>۲</sup> و «حل منازعه» فعال بودند. در دوره دوم، «مکتب میشیگان» (اصحاب مجله معروف حل منازعه)، مکتب اروپای شمالی (مؤسسات پژوهش‌های صلح در اسلو و استکهلم) و مکتب انگلیسی - استرالیایی (انجمن تحقیقات منازعه لندن) شکل گرفتند و فعال شدند. در دوره سوم نیز مکتب «هاروارد» و مکتب «برادفورد» شکل گرفتند که اولی در زمینه تئوریزه کردن روش‌های «حل مسأله»<sup>۳</sup> «مذاکره اصولی»<sup>۴</sup> و دومی در زمینه تئوریزه کردن روش «میانجی‌گری» فعال بودند. در دوره چهارم با توسعه این مطالعات در مناطق مختلف جهان، بر گستره و تنوع رهیافت‌ها و نگرش‌های مربوط به حل و فصل منازعات افزوده شده است (Ramsbotham, Woodhouse & Miall. 2005: 27-30).

نوشته‌هایی که به آن‌ها اشاره شد، روی هم رفته روند کلی توسعه و تحول مطالعات حل منازعه و همچنین برخی زمینه‌ها و عوامل دخیل در این توسعه و تحول را به خوبی نشان می‌دهند. با وجود این، دو موضوع در این نوشته‌ها مغفول یا کمرنگ مانده است؛  
 ❖ نخست این که، این نوشته‌ها توضیح نمی‌دهند چرا در برخی از دوره‌های تاریخی یا بعضی از جوامع، اصولاً به موضوع حل منازعه (چه از لحاظ نظری و چه عملی) توجهی نشده است؟

❖ دوم؛ در این نوشته‌ها تحولات این حوزه مطالعاتی عمدتاً از منظر رشته روابط بین‌الملل و بر اساس تجربیات مربوط به منازعات منطقه‌ای و بین‌المللی مورد بررسی قرار گرفته است و توجه چندانی -جز در حد اشاره- به منازعات سیاسی داخلی (درون واحدهای ملی) نشده است.

در مورد موضوع نخست، به ذکر این نکته بسنده می‌شود که اصولاً میزان توجه به موضوع حل منازعات سیاسی، پیوند وثیقی با فرهنگ و نگرش‌های حاکم در دوره‌های تاریخی و جوامع مختلف دارد. در دوره‌ها و جوامعی که گروه‌بندی‌ها و روابط سیاسی و بین‌المللی بر اساس دوگانه‌هایی چون دوست/دشمن، حق/باطل، خودی/بیگانه و خادم/خائن تعریف و

- 
- 1- Non-Violence
  - 2- Pacifism
  - 3- Problem Solving
  - 4- Principled Negotiation

ارزش‌گذاری می‌شده‌اند، اصولاً جای‌چندانی برای پذیرش ارزش‌ها و گرایش‌های متفاوت وجود نداشته و تعارضات سیاسی (اعم از داخلی و خارجی) به سرعت به منازعه و جنگ تبدیل می‌شده است. در چنین شرایطی، معمولاً باور غالب این بوده است که فقط با غلبه بر «دشمنان» خارجی و سرکوب «معارضان» داخلی می‌توان امنیت، همبستگی و دیگر ارزش‌های مورد نظر را حفظ کرد. چنین نگرشی طبعاً جای‌چندانی برای تلاش عملی و یا نظری برای موضوع حل منازعات سیاسی باقی نمی‌گذاشته است.

در مقابل، در دوره‌ها و جوامعی که تفاوت و تعارض در منافع و گرایش‌های سیاسی پذیرفته شده، طیف‌بندی‌های هم‌زیستانه و رقابتی جای‌قطب‌بندی‌های خصمانه و حذفی را گرفته است. در چنین شرایطی، معمولاً اختلافات و برخوردهای سیاسی نیز امری طبیعی تلقی شده که البته نباید به خشونت و تخریب منجر شود و اگر ناگزیر چنین سمت و سویی یافت، باید در تخفیف یا حل و فصل آن کوشید. در چنین نگرشی، حل منازعات نه در گرو نابودی طرف مقابل (خارجی یا داخلی) بلکه تا حد امکان در گرو هم‌زیستی و پذیرش آن‌ها و تلاش برای قانون‌مند کردن و نهادینه کردن رقابت‌ها و مدیریت تعارضات و منازعات به منظور کاستن از جنبه‌های منفی و مخرب آن‌ها دیده می‌شود. چنین نگرشی منشا شکل‌گیری و گسترش حوزه مطالعاتی به نسبت جدیدی است که به مطالعات صلح و حل منازعه معروف است.

در مورد موضوع دوم، نگارنده مقاله بر این باور است که منازعات داخلی و مباحث مربوط به حل و فصل آن‌ها نیز تاریخچه و تحولات خاص خود را داشته است که گرچه با تاریخچه منازعات بین‌المللی متناظر نیست، اما پیوندها و شباهت‌هایی با آن دارد. در یک نگاه کلی، تحولات مربوط به حل و فصل منازعات سیاسی داخلی در طی یک سده اخیر دو دوره متمایز را پشت سر گذاشته است.

❖ دوره اول از پایان جنگ جهانی اول و افزایش تعداد دولت-ملت‌های جدید - به ویژه در جریان استعمارزدایی - آغاز شد و تا دهه ۱۹۸۰ ادامه یافت. در این دوره به استثناء کشورهای معدودی در اروپا و امریکای شمالی، بقیه کشورهای جهان - حتی تعداد قابل ملاحظه‌ای از کشورهای اروپایی - تحت کنترل حکومت‌هایی کم و بیش اقتدارگرا بودند. در این کشورها معمولاً حق اعتراض به رسمیت شناخته نمی‌شد و منازعات سیاسی حالت تخصصی و حذفی به خود می‌گرفت و بنابراین، یا سرکوب می‌شد و یا در شکل جنبش‌های انقلابی ظاهر می‌شد که فرجام آن یا فروپاشی دولت مستقر یا تداوم خشونت داخلی بود. در آن دوره، این انگاره غلبه داشت که دولت‌های مستقر نماینده حاکمیت ملی هستند، و هرگونه فرآیند سیاسی، از جمله حل و فصل منازعات داخلی یا صلح خارجی باید توسط

دولت صورت گیرد و بازیگران فراملی حق مداخله در این فرآیندها را ندارند. بنابراین، در سطح بین‌المللی نهادها و رویه‌های قدرتمندی که تسهیل‌کننده حل منازعات داخلی کشورها شوند، وجود نداشت. البته بازیگران منطقه‌ای و بین‌المللی گاه در راستای اهداف و منافع سیاسی و ایدئولوژیک خود در منازعات داخلی کشورها مداخله می‌کردند، اما این مداخله معمولاً به جانبداری از یکی از طرفین منازعه صورت می‌گرفت و نه به عنوان اقدامی برای حل و فصل منازعات. چنان‌چه در سال‌های پس از جنگ جهانی دوم، شوروی و متحدانش معمولاً از نیروها و جنبش‌های انقلابی و چپ‌گرایانه (که در آن دوره الگوی رایج منازعات سیاسی داخلی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه بود) حمایت می‌کردند و در مقابل، قدرت‌های غربی به ویژه آمریکا از نظام‌های اقتدارگرا و راست‌گرا حمایت می‌کردند. این وضعیت، به نوبه خود موجبات تشدید منازعات در این کشورها را فراهم می‌کرد.

❖ دوره دوم، از اواخر دهه ۱۹۸۰ میلادی آغاز شد و تا اواخر دهه ۱۹۹۰ ادامه داشت. در این دوره به دنبال تقویت جنبش‌های مدنی و حرکت‌های اصلاح طلبانه، بسیاری از رژیم‌های اقتدارگرا در نقاط مختلف جهان فروپاشیدند و یا تضعیف شدند. این تحولات که از اروپای غربی (اسپانیا و پرتغال) آغاز و سپس به اروپای شرقی و آن‌گاه به امریکای لاتین و آسیای جنوب شرقی کشیده شد، از سوی برخی صاحب‌نظران به موج سوم دموکراسی معروف شد (هانتینگتون، ۱۳۸۳ و Potter, 1997). در برخی از مناطق (نظیر لهستان و آفریقای جنوبی) که جنبش‌های مدنی و سیاسی کمتر خشونت‌گرا بودند، زمینه‌های استفاده از روش‌هایی نظیر مذاکره و چانه‌زنی (میان مخالفان و دولت) برای حل منازعات فراهم بود. اما در برخی مناطق منازعات به خشونت گرایید و در مواردی (نظیر بالکان، قفقاز و سودان) خشونت‌ها چنان بالا گرفت که به «مداخله خارجی» انجامید. اصولاً در این دوره انگاره حاکمیت دولت‌ها رو به افول نهاد و سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی، در قالب عناوینی چون حمایت از حقوق بشر، جلوگیری از نسل‌کشی و توقف جنایت علیه بشریت، نقش فعالی در حل و فصل منازعات داخلی کشورهای مختلف ایفا کردند. (Kamilleri & falk, 1992). اعزام «نیروهای پاسدار صلح»، «بازرسان بین‌المللی» و «کمیسیون‌های حقیقت‌یاب» و هم‌چنین صدور مجوزهایی برای «مداخله نظامی» اتحادیه‌ها و ائتلاف‌های نظامی، از جمله اقداماتی بود که در این دوره از سوی سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی (اعم از دولتی و غیر دولتی) در کشورهای نظیر آفریقای جنوبی، کامبوج، شیلی، السالوادور و گواتمالا برای حل منازعات داخلی به کار گرفته شد. در این دوره، هم‌چنین تلاش‌هایی کم و بیش موفق برای حل و فصل مسالمت‌آمیز منازعات قومی دیرپا در کشورهای نظیر انگلستان (بر سر مسأله ایرلند)، اسپانیا (بر سر مسأله باسک) و تا حدودی ترکیه (بر سر مسأله کردها) آغاز شد.

❖ دوره سوم از اواخر دهه ۱۹۹۰ آغاز شد و تا امروز ادامه دارد. در این دوره با توسعه تکنولوژی‌های جدید ارتباطاتی، و دسترسی عمومی به این گونه وسایل (به‌ویژه اینترنت و موبایل) از یک سو و فعال شدن طیف وسیعی از بازیگران و نیروهای فراملی و فروملی (نظیر سازمان‌های غیردولتی، شبکه‌های تروریستی و شبکه‌های اجتماعی) در عرصه‌های داخلی و بین‌المللی از سوی دیگر، فرصتی دوگانه هم برای تقویت ستیزه‌جویی و هم صلح‌جویی فراهم شد. از این میان، شبکه‌های تروریستی، به ویژه شبکه‌های بنیادگرا که در سال‌های پایانی سده بیستم میلادی رشد کرده بودند به خوبی از این فرصت‌ها و امکانات استفاده کردند. حمله شبکه القاعده به نمادهای قدرت و ثروت امریکا در ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، نقطه عطف مهمی در تاریخچه تروریسم بود. این رویداد فقط نشانه آسیب‌پذیری شدید قدرتمندترین دولت‌ها در مواجهه با تروریسم و تحول مفهوم قدرت، امنیت و جنگ نبود؛ بلکه همچنین به معنای محو مرزبندی‌های داخلی و خارجی در منازعات سیاسی بود. به علاوه، این رویداد نشان داد که حاشیه‌ای‌ترین مناطق و فقیرترین گروه‌های اجتماعی در کشورهای که سال‌ها درگیر رقابت‌ها، منازعات و جنگ‌های داخلی و منطقه‌ای بوده‌اند (نظیر افغانستان، پاکستان، یمن و سودان)، می‌توانند زمینه مساعدی برای یارگیری و فعالیت شبکه‌هایی باشند که آماج و دامنه منازعات خشونت‌آمیز خود را به پیشرفته‌ترین و مرفه‌ترین کشورها و مناطق جهان بکشانند و آن‌ها را ناامن سازند.

از سوی دیگر تحولات دهه اخیر، ناشی از واکنش به این نوع تروریسم است. انتساب عاملان حادثه ۱۱ سپتامبر به یک گروه اسلام‌گرا، و نسبت دادن خشونت‌گرایی این گروه به آموزه‌های اسلامی از سوی برخی محافل غربی، شکاف قدیمی اسلام-غرب و اسلام-مسیحیت را فعال‌تر و تخصصی‌تر کرد. به دنبال این رویداد دولت‌های غربی (به ویژه ایالات متحده امریکا) به بهانه مبارزه با تروریسم و با استناد به مفاهیمی چون «دفاع مشروع»، «جنگ عادلانه» و «اقدامات پیشگیرانه»، بر حضور و مداخلات نظامی خود در مناطق و کشورهای مختلف افزوده‌اند. این وضعیت به نوبه خود قطب‌بندی مذکور را شدیدتر و خشونت‌آمیزتر کرده است (Donohue, 2009: 437-454; Ramsbutham, 2005: 249-264).

البته در سال‌های اخیر در کنار تشدید تروریسم و صف‌بندی‌ها و تعارضات ناشی از آن، شاهد ظهور و گسترش ارزش‌ها و نیروهای همگرایانه در سطح جهانی بوده‌ایم. تبدیل دموکراسی، کثرت‌گرایی، پرهیز از خشونت، صلح، عدالت و حقوق بشر به خواسته‌ای فراگیر در کشورها مبدل شده و در جوامع مختلف با ظهور و گسترش جنبش‌های اجتماعی و سیاسی معطوف به این ارزش‌ها و ناگزیر شدن دولت‌ها به پذیرش حداقل‌هایی از این ارزش‌ها و گرایش‌ها، زمینه‌های مساعدی برای پیوند میان بازیگران سیاسی و اجتماعی در

سطوح مختلف (ملی، فروملی و فراملی) فراهم گردیده است. به تبع این تحولات، رویکردها و روش‌های حل و فصل منازعات داخلی نیز متحول شده است. امروزه از یک سو جنبش‌های سیاسی و اجتماعی در بسیاری از کشورها از طریق عقبه‌های خارجی خود با سازمان‌ها و نهادهای بین‌المللی پیوند یافته‌اند؛ که در همین راستا، سازمان‌های غیر دولتی (NGOs) به‌ویژه سازمان‌های فعال در زمینه حقوق بشر، نقش فزاینده‌ای در حل منازعات داخلی کشورها داشته‌اند. این سازمان‌ها گاه با وارد کردن فشارهای داخلی و بین‌المللی به طرف‌های درگیری و گاه به صورت میانجی در فرآیند حل این منازعات مشارکت کرده‌اند (Bartoli, 2009: 392-412).

از سوی دیگر، با غلبه این‌انگاره که امنیت بین‌المللی در گرو ایجاد ثبات سیاسی و برقراری دموکراسی در کشورهای درگیر منازعه است، مدیریت دگرگونی در کشورهای درگیر منازعات داخلی در دستور کار و اولویت قدرت‌های بزرگ و سازمان‌های بین‌المللی و منطقه‌ای قرار گرفته است. این موضوع بیش از پیش پای سازمان‌های بین‌المللی و نهادهای امنیت جمعی، نظیر سازمان ملل و شورای امنیت را به منازعات داخلی کشورها باز کرده است. این سازمان‌ها و نهادها گاه در شکل میانجی وارد فرآیند حل منازعات داخلی می‌شوند و گاه مجوزهای لازم را برای مداخله نظامی کشورهای بزرگ یا ائتلاف‌های بین‌المللی صادر می‌کنند. (Peck, 2009: 413-434).

### گونه‌شناسی روش‌ها و فنون حل منازعه

در دهه‌های اخیر، روش‌ها و فنون حل و فصل منازعات سیاسی و بین‌المللی نیز همچون نگرش‌ها و رویکردهای مربوط به این موضوع تحول و تکامل یافته‌اند. سابقه برخی از روش‌های حل منازعه نظیر «مذاکره»، «میانجی‌گری»، «داوری»، «حکمت» و «دادرسی قضایی» به قرن‌ها و حتی هزاران سال پیش برمی‌گردد. طی چند دهه اخیر با ظهور بازیگران جدید و وقوع گونه‌های جدید منازعات سیاسی و بین‌المللی، روش‌های جدیدی نیز برای مواجهه با این منازعات ابداع شده و به کار گرفته می‌شوند. روش‌های حل منازعه را بر اساس معیارهای مختلفی می‌توان دسته‌بندی کرد. این که هدف از فرآیند حل منازعه چیست و این که این فرآیند چگونه و توسط چه نیروهایی آغاز می‌شود، از جمله معیارهایی است که می‌توان بر اساس آن‌ها گونه‌های حل منازعه را از یکدیگر تفکیک کرد. براساس ترکیب این دو معیار، روش‌ها و فنون حل منازعه را می‌توان به پنج دسته کلی زیر تقسیم کرد:

### ۱. روش‌های مبتنی بر مشارکت طرف‌های درگیر و معطوف به حل اختلاف:

مذاکره مستقیم، دیپلماسی، «کاربرد مهارت‌های ارتباطی»<sup>۱</sup> و «کنفرانس‌های حل اختلاف»<sup>۲</sup> از جمله روش‌هایی است که در این دسته قرار می‌گیرند. در این دسته از روش‌ها، اولاً طرفین درگیری، خود در فرآیند حل منازعه مشارکت می‌کنند و گاه پیش‌قدم می‌شوند. هدف آنان نیز علاوه بر پایان دادن به درگیری و خشونت، حل و فصل مسایل و اختلافاتی است که منشا آن درگیری و خشونت بوده‌است.

### ۲. روش‌های مبتنی بر داوری و معطوف به تصفیه اختلاف:

روش‌هایی نظیر «حکمت»، «ارجاع به محاکم قضایی» و «جانشین‌های حل اختلاف» (ADR) نمونه‌هایی از این روش‌هاست. در این دسته از روش‌ها، یک یا هر دو طرف درگیری به این نتیجه می‌رسند که خود نمی‌توانند اختلافاتشان را حل کنند. بنابراین یا به صورت یک جانبه به مراجع ذی‌صلاح قضایی شکایت می‌برند و خواهان صدور حکم می‌شوند و یا هر دو طرف توافق می‌کنند که رأی طرف سوم (داور یا حکم) را بپذیرند. در این روش‌ها، نتیجه داوری ممکن است مورد رضایت باطنی یک یا هر دو طرف نباشد و مسایل مورد اختلاف به صورت بنیادی حل و فصل نشود.

### ۳. روش‌های مبتنی بر مداخله سیاسی و معطوف به برقراری صلح:

«میانجی‌گری»، «تشریک مساعی»<sup>۳</sup> و «جایگزین‌های حل اختلاف»<sup>۴</sup> نمونه‌هایی از این روش‌هاست. در این دسته از روش‌ها، به دنبال مداخله نیروهای سیاسی بی‌طرف (به عنوان میانجی) طرفین درگیری نیز به تدریج به فرآیند حل منازعه می‌پیوندند. در این روش‌ها آنچه اهمیت دارد توقف درگیری و خشونت و برقراری صلح و آرامش در روابط طرفین است و نه لزوماً حل و فصل مسایل و اختلافات. در این روش‌ها معمولاً ترکیبی از میانجی‌گری، مهارت‌های ارتباطی، دیپلماسی، مذاکره و گاه داوری به کار گرفته می‌شود.

### ۴. روش‌های مبتنی بر مداخله نیروهای خارجی و معطوف به کاهش درگیری:

«مداخله نظامی»، «اعزام نیروهای پاسدار صلح» و «تشکیل کمیته‌های حقیقت‌یاب»<sup>۵</sup> از جمله این روش‌هاست. در این روش‌ها نیروهای قدرتمند اما بی‌طرف (نظیر سازمان ملل و یا نهادهای امنیت جمعی منطقه‌ای) به منظور کاهش سطح درگیری و خشونت میان طرفین

- 1- Communication Skills
- 2- Dispute Resolution Conference
- 3- Collaboration
- 4- Alternative Dispute Resolution (ADR)
- 5- Truth Finding Committee

درگیری در منازعه دخالت می‌کنند تا به درگیری و خشونت‌های ناشی از یک منازعه پایان دهند و یا از سطح آن بکاهند. این مداخله گاه ممکن است با کاربرد قوه قهریه و زور علیه یک یا هر دو طرف درگیری نیز همراه باشد.<sup>۱</sup>

#### ۵. روش‌های مبتنی بر کنترل منازعه و معطوف به حفظ صلح:

در بسیاری از منازعات، طرفین منازعه به رغم اختلافات عمیق و تنش‌های شدید می‌کوشند از تبدیل منازعه به برخوردهای خشونت‌آمیز و جنگ پرهیز کنند و وضعیت صلح را میان خود حفظ نمایند. این رویکرد هنگامی اتخاذ می‌شود که به دلیل پیچیدگی و مزمن شدن منازعه، امکان حل و فصل آن وجود ندارد. اما طرفین منازعه و یا طرف‌های ثالث به منظور کاهش آثار منفی و مخرب منازعه، با توسل به روش‌ها و ابزارهای مختلف در صدد محدود کردن دامنه یا شدت منازعه و یا تغییر جهت آن برمی‌آیند. **مدیریت منازعه و تحول منازعه** از جمله روش‌هایی است که در قالب این رویکرد مورد استفاده قرار می‌گیرند.

#### در جستجوی راهبردی برای حل و فصل منازعات پیچیده و مزمن

هر یک از روش‌هایی که به آن‌ها اشاره شد، نیازمند کاربرد فنون و ابزارهای ویژه و شامل فرآیندها و مراحل خاصی هستند که در ادبیات حل منازعه به تفصیل مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند. هم‌چنین هر یک از این روش‌ها به نوبه خود ظرفیت‌ها و مزیت‌هایی دارند و کاربرد آن‌ها به حل و فصل و یا دست کم کنترل و تخفیف منازعات سیاسی و بین‌المللی کمک کرده است. (Ramsbotham, Woodhous & Miall, 2005; Miall, 1992; Bercovitch, Kremenyuk & Zartman, 2009; Sandol & Vander Merre, 1993; Burton & Dukes, 1990, Galtung, 6 Vols, 1977-88 و بورگس، 1390).

با وجود این، تجربه نشان داده است که هر منازعه‌ای به هر روشی پاسخ نمی‌دهد و انتخاب روش حل یک منازعه باید متناسب با ویژگی‌های آن منازعه و شرایط و موقعیت طرفین آن صورت گیرد. توجه به این موضوع به ویژه در مورد منازعات پیچیده و مزمن

۱- مداخلات نظامی خارجی تا زمانی که با هدف وادار کردن فشار به طرفین (به منظور خاتمه یا کاهش برخوردها و نه شکست یک طرف و پیروزی طرف دیگر) باشد در زمره روش‌های حل منازعه قرار می‌گیرد. این در حالی است که برخی مداخلات خارجی، به ویژه در سال‌های اخیر با هدف تغییر رژیم صورت گرفته است. این نوع مداخلات، صرف نظر از دیگر آثار و نتایج قابل مناقشه آن، دست کم در میان مدت با تداوم و گاه تشدید منازعات (میان بقایای رژیم قدیم با رژیم جدید و یا میان نیروهای نوظهور) همراه بوده است. بنابراین شاید نتوان این نوع مداخلات را به راحتی در زمره روش‌های حل منازعه قرار داد.

از اهمیت بیشتری برخوردار است. منظور از منازعات پیچیده و مزمن، منازعاتی است که طرفین درگیری بر سر موضوعات و مسایل مختلفی با یکدیگر اختلافات اساسی دارند و رابطه آنان برای مدت طولانی تحت تأثیر این اختلافات دچار تنش و برخورد بوده‌است. امروزه موارد متعددی از این گونه منازعات هم در درون برخی کشورها و هم در روابط برخی از کشورها با یکدیگر جریان دارد.

اصولاً منازعات پیچیده و مزمن، چه آنجا که جلوه‌های داخلی دارند و چه آنجا که بیشتر در روابط خارجی کشورها جلوه‌گر می‌شوند، خصلت انتقالی و تبدیلی می‌یابند. به عبارت دیگر این منازعات از عرصه داخلی به عرصه خارجی منتقل می‌شوند و برعکس؛ هم‌چنین در جوامعی که درگیر این منازعات هستند، مسایل و چالش‌های داخلی به سرعت به مسایل و چالش‌های خارجی تبدیل می‌شوند و برعکس. شاید این ادعای یکی از صاحب‌نظران حل منازعه که «منازعات سیاسی پدیده‌هایی به هم پیوسته و فاقد مرزهای داخلی و خارجی هستند» بیش از همه در مورد این گونه منازعات صادق است. (Burton, 1993: 55-64)

به هر حال در منازعات پیچیده و مزمن معمولاً هیچ یک از روش‌های مذکور به تنهایی کافی و کارساز نیستند. حتی برخی روش‌های ترکیبی رایج نظیر «جایگزین‌های حل اختلاف» و یا «صلح‌سازی» کارآیی چندانی برای حل و فصل این منازعات ندارند. راهبردسازی برای حل و فصل این گونه منازعات، مستلزم توجه هم‌زمان به ریشه‌های اختلاف و شیوه‌های حل و فصل آنهاست. ریشه‌های اختلاف در این نوع منازعات از موردی به مورد دیگر متفاوت است. بنابراین، شناسایی و از میان بردن این ریشه‌ها نیازمند بررسی‌ها، هدف‌گذاری‌ها و راهبردسازی‌های موردی است. با وجود این، یک اصل به تقریب بدیهی در این مورد قابل یادآوری است و آن این که، بدون ایجاد تغییر در ساختار قدرت و الگوی توزیع منابع و فرصت‌های مورد اختلاف، هرگونه تلاش برای حل این گونه منازعات فقط ممکن است در کوتاه مدت نتایج محدودی به بار آورد و دیری نخواهد پایید که دوباره منازعات و برخوردها سربر خواهند آورد. به علاوه هرگونه تلاش برای اصلاح ساختارها و الگوهای توزیع منابع و فرصت‌ها در گرو مشارکت و همگرایی طرفین درگیری است و این به نوبه خود مستلزم آن است که نخست روابط ستیزه‌جویانه طرفین جای خود را به روابط مسالمت‌جویانه دهد تا امکان تعاملات در جهت حل و فصل اختلافات فراهم شود. در ادامه این مقاله، کوشش خواهد شد راهبردی مناسب برای پیشبرد این مرحله مقدماتی در حل و فصل منازعات پیچیده و مزمن ارائه شود.

تجربه نشان داده است که مذاکره مستقیم، اصولی و مبتنی بر همکاری طرفین، مطلوب‌ترین روش برای ورود طرفین درگیری به فرآیند حل و فصل اختلافات است. با وجود این، ورود



یا سوق دادن طرف‌های یک منازعه پیچیده و مزمن به مذاکره مستقیم کار چندان ساده‌ای نیست. در منازعات پیچیده و مزمن، معمولاً موضوعات و مسایل مختلفی نظیر تعارضات ارزشی، نگرانی‌های امنیتی و اختلافات مربوط به توزیع منابع و ارزش‌های اقتصادی و سیاسی با یکدیگر درآمیخته و انباشته شده‌اند. به ویژه اگر قدرت طرفین درگیری نابرابر باشد، معمولاً در طرف ضعیف‌تر، نوعی بی‌اعتمادی و نگرانی نسبت به عادلانه بودن فرآیند و نتیجه مذاکره و مصالحه وجود دارد (Bercovitch & Jacson; 2001: 59-77). صرف‌نظر از بی‌انگیزگی‌های ناشی از کثرت اختلافات و شدت بی‌اعتمادی‌ها، به علل و دلایل دیگری نظیر غلبه گفتارهای تخصصی و تبلیغاتی متقابل و طولانی بودن قطع ارتباط و عدم مواجهه و گفتگوی مستقیم، از لحاظ ذهنی و روانی نیز آمادگی چندان برای ورود به فرآیند حل منازعه ندارند. بنابراین، راهبردهای حل منازعه در چنین مواردی باید شامل تمهیداتی برای غلبه بر چنین موانع ذهنی و روانی هم باشد.

بر این اساس، ورود طرفین این گونه منازعات به مذاکره مستقیم، نیازمند آن است که پیش از آن، دست کم سه مرحله دیگر طی شده باشد. این سه مرحله عبارتند از:

۱. تعدیل تصورات منفی از طریق کاربرد روش «دیپلماسی غیر رسمی» (نوع دوم)؛
۲. پذیرش «میانجی» برای زمینه سازی و نزدیک کردن طرفین به یکدیگر؛
۳. افزایش توانمندی طرفین برای برقراری ارتباط مستقیم از طریق کاربرد «مهارت‌های ارتباطی».

بنابراین، به نظر می‌رسد ترکیب چهار روش مذکور راهبرد مناسبی برای پیشبرد حل منازعات پیچیده و مزمن باشد.

در ادامه این گفتار ضمن معرفی این سه مرحله، شرایط و ملزومات پیشرفت هر یک از آن‌ها را بیان می‌کنیم، سپس به روش مذاکره مستقیم و شرایط و ملزومات پیشبرد آن در منازعات پیچیده و مزمن خواهیم پرداخت.

### دیپلماسی نوع دوم: حرکت به سوی اصلاح تصورات و تعدیل نگرش‌ها

پیش‌تر اشاره کردیم که در منازعات پیچیده و مزمن، رهبران و مقامات رسمی در هر دو سوی درگیری به علل و دلایل متعددی به راحتی قادر به برقراری ارتباط و گفتگو نیستند. به عبارت دیگر، دیپلماسی رسمی در چنین شرایطی نمی‌تواند راه‌گشای مذاکره و حل اختلاف باشد. در دیپلماسی مرسوم، طرفین درگیری می‌کوشند صرفاً از ابزارهای سیاسی (نظیر قدرت، نفوذ، فشار و تهدید) برای پیشبرد اهداف خود استفاده کنند. در این دیپلماسی، طرفین درگیری اصولاً نیازی به تغییرات بنیادین در نگرش‌ها، ارزش‌ها، اهداف

و خواسته‌های خود نمی‌بینند و اگر تغییراتی هم دیده می‌شود، بیشتر جنبه سیاسی دارد و از نوع تغییر در اولویت‌ها و زمان‌بندی‌های دستیابی به این خواسته‌هاست.

«دیپلماسی نوع دوم» جایگزینی برای دیپلماسی مرسوم، به ویژه در وضعیت منازعه و درگیری است. در این دیپلماسی طرفین درگیری در راستای تلاش برای حل و فصل اختلافات خود در موقعیت‌های جدیدی قرار می‌گیرند و تغییرات و دگرگونی‌های بنیادینی را در نگرش‌ها، اهداف و خواسته‌هایشان تجربه می‌کنند. این دیپلماسی صرفاً بر رویارویی و مذاکره بازیگران رسمی سیاسی بر سر اهداف و اولویت‌ها متکی نیست بلکه بر ارتباط و تعامل غیر رسمی جوامع درگیر، به منظور گسترش آگاهی‌های مثبت و کاهش بدبینی‌ها و سوء تفاهم‌ها متمرکز است.

اگر در دیپلماسی رسمی، رهبران سیاسی گرداننده اصلی فرآیند حل منازعه هستند، در دیپلماسی نوع دوم رهبران و تصمیم‌گیران سیاسی، خود موضوع اعمال دیپلماسی و آماج تغییرات و دگرگونی‌های مورد نظر نخبگان غیر سیاسی و کارشناسان حل منازعه هستند. اگر در دیپلماسی رسمی نیروهای نظامی و افکار عمومی از سوی رهبران سیاسی به عنوان ابزار اجبار و فشار برای پیشبرد دیپلماسی مورد استفاده قرار می‌گیرند، در این دیپلماسی کوشش بر این است که این دو نیرو هر چه بیشتر از سوی این رهبران کنترل شوند و در جهت تعدیل و تلطیف فضای سیاسی بازسازی شوند. البته ممکن است در مراحل از دیپلماسی نوع دوم، به منظور تعریف هنجارها و تعیین حوزه‌های همکاری برخی روش‌های دیپلماسی رسمی (نظیر مذاکره و توافق میان نهادها و بازیگران رسمی) مورد استفاده قرار گیرد (Montville, 1999; Davice & Kaufman, 2002).

شکل‌های اولیه دیپلماسی نوع دوم، نظیر استفاده از فرصت‌های مسابقات ورزشی سابقه‌ای طولانی دارد. برای مثال، در اوایل دهه ۱۹۷۰ ایالات متحده آمریکا و چین از مسابقات پینگ‌پنگ برای بهبود روابط خود استفاده کردند. اما شکل‌های پیچیده‌تر این دیپلماسی در دهه‌های اخیر از سوی فعالان حل منازعه برای مواجهه با منازعات و خشونت‌های قومی و مذهبی مزمن در جوامع ناهمگون و چند فرهنگی ابداع شده‌است. این نوع از منازعات معمولاً شامل ترکیبی از تعارضات اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی هستند و بنابراین، به راحتی در قالب دیپلماسی رسمی قابل حل و فصل نیستند. در کشورهای نظیر ایرلند، آفریقای جنوبی، لبنان، فلسطین، قبرس، اسپانیا و سریلانکا که ده‌ها سال درگیر چنین منازعاتی بودند، کاربرد دیپلماسی مرسوم با توفیق چندانی همراه نبود؛ اما به‌کارگیری دیپلماسی نوع دوم در مواردی به کاهش و حتی حل و فصل منازعات در برخی از این کشورها کمک کرده‌است (Azar, 1999: 93-95). امروزه با توجه به تحول عرصه‌های سیاسی و بین‌المللی و ظهور نیروها، بازیگران و

فرصت‌های جدیدی نظیر سازمان‌های غیر دولتی و شبکه‌های اجتماعی مجازی، امکان بیشتری برای کاربرد دیپلماسی نوع دوم، هم در منازعات درون کشوری و هم منازعات بین‌المللی پیدا شده است. در چنین شرایطی، نیروها و بازیگران مزبور چه از طریق ارتباط با نهادهای رسمی و دولت‌ها و چه به صورت مستقل، می‌توانند با برقراری ارتباط میان نیروها و نخبگان اجتماعی و فرهنگی، برگزاری کنفرانس‌های علمی و تخصصی، راه‌اندازی کمپین‌های معطوف به صلح و دوستی، به تعدیل حساسیت‌ها، بدبینی‌ها و تخاصمات میان جوامع درگیر کمک کنند و زمینه را برای ارتباط نهادهای رسمی و مذاکرات سیاسی به منظور حل و فصل منازعات فراهم سازند.

### میانجی‌گری: زمینه سازی و تشویق طرفین برای گفتگو

پیش‌تر اشاره کردیم که در منازعات پیچیده و مزمن، طرفین درگیری به علل متعددی ممکن است به دشواری خود به خود تن به مذاکره و مصالحه دهند. در چنین شرایطی، یک نیروی سوم بی‌طرف، می‌تواند نقشی اساسی در زمینه‌سازی و تشویق طرفین به مذاکره و حل اختلاف ایفا کند. تردیدی نیست که طرفین منازعه باید به مرحله‌ای از آمادگی برای تصمیم در مورد حل منازعه - هرچند اولیه و تردیدآمیز - رسیده باشند و به پذیرش میانجی رضایت دهند. میانجی نقش خود را نه با کاربرد زور و اجبار و نه با قضاوت در مورد طرفین منازعه، بلکه فقط از طریق جلب نظر آن‌ها به فواید حل منازعه و هزینه‌های تداوم آن و هم‌چنین از طریق کمک به برقراری ارتباط و تفاهم میان طرفین انجام می‌دهد. برخی از صاحب‌نظران حل منازعه بر این باورند که به ویژه وقتی طرفین درگیری فاقد توازن قدرت هستند، ورود میانجی به درگیری می‌تواند بخشی از نگرانی‌های طرف ضعیف‌تر را برطرف نماید (Bercovitch & Jacson, 2001: 59-77).

میانجی‌گری به دلیل انعطاف و پویایی در انواع اختلافات و منازعات - از خانوادگی و مدنی تا سیاسی و بین‌المللی - قابلیت کاربرد دارد. میانجیان با استفاده از دانش و توانایی‌های ارتباطی، استدلالی و اقناعی خود می‌توانند طرف‌هایی را که نسبت به یکدیگر و موضوعات مورد اختلاف تلقی‌ها و مواضع سرسختانه‌ای دارند گاه آن چنان تحت تأثیر قرار دهند که خود پیش‌قدم حل اختلافاتشان شوند. هنر اصلی میانجی‌گران این است که با حفظ بی‌طرفی به طرفین درگیری کمک کنند تا خودشان واقعیت‌ها را بشناسند و به سوی همدلی و همکاری و طرح ایده‌های جدید برای حل اختلافات حرکت کنند (Honeyman, 30 July 2005). میانجی ممکن است یک شخص، یک مقام یا یک سازمان اعم از داخلی یا بین‌المللی باشد. آنچه اهمیت دارد نقش واسطی است که میانجیان در حل منازعات ایفا می‌کنند.

بی‌طرفی میانجی گرچه موضوعی اساسی برای جلب اعتماد طرفین درگیری است اما اصولاً بی‌طرفی مطلق تصویری بیش نیست. به ویژه در منازعات سیاسی و بین‌المللی میانجیان اغلب خود نیز در منازعه یا حل و فصل آن ذی‌نفع هستند و طرفین درگیری نیز به رغم آگاهی بر این موضوع، بسته به مصالح خود به میانجیان ذی‌نفع نیز اعتماد می‌کنند و ضمن این که می‌کوشند خود را از دامنه تأثیر جانبداری آنان دور نگه دارند از نقش مفید آنان برای حل منازعه سود می‌جویند.

صاحب‌نظران حل منازعه نقش‌های متعدد و متنوعی برای میانجی قائل هستند و تأکید می‌کنند که یک میانجی خوب باید بتواند همه یا تعداد زیادی از این نقش‌ها را به خوبی ایفا کند. مهم‌ترین این نقش‌ها به شرح زیرند:

۱. **نقش تدارکاتی**<sup>۱</sup>: که به معنای توانایی فراهم کردن زمینه‌ها و منابع اولیه لازم برای جلب توجه طرفین به حل منازعه و یا پیشبرد فرآیند حل اختلاف است.

۲. **نقش آموزشی**<sup>۲</sup>: یک میانجی خوب با دانش و تخصص و شِمّ خاصی که در مورد موضوع منازعه و موقعیت طرفین منازعه دارد، عملاً می‌تواند نقش آموزگار را برای طرفین ایفا کند و با ایجاد دگرگونی در دیدگاه‌ها و ارتقا سطح دانش طرفین درگیری آن‌ها را به حل منازعات و پذیرش برخی راه حل‌ها راهنمایی و تشویق کند.

۳. **نقش میانداری**<sup>۳</sup>: که به معنای توانمندی میانجی در ایجاد موقعیت‌هایی است که بدون استفاده مستقیم از فشار و اجبار طرفین را به برقراری ارتباط و تعامل با یکدیگر و حل اختلاف خویش وادار سازد.

۴. **نقش داور**<sup>۴</sup>: که به معنای توانایی میانجی در گوش دادن به مسائل، خواسته‌ها و انتظارات طرفین و سپس پیشنهاد راه حل‌ها و تصمیمات مناسب و البته واگذار کردن انتخاب و اتخاذ آن‌ها به طرفین.

۵. **نقش متعادل‌کننده**<sup>۵</sup>: در برخی شرایط که یکی از طرفین درگیری از موقعیت و توانایی لازم برای طرح مسایل و خواسته‌های خود برخوردار نیست میانجی باید به طرف ضعیف‌تر کمک کند. این نقش ممکن است شائبه جانبداری میانجی را تقویت کند اما فرآیند حل منازعه جز از طریق برقراری تعادل نسبی در موقعیت، مسایل، خواسته‌ها و انتظارات طرفین

- 
- 1- Provider Role
  - 2- Theacher Role
  - 3- Mediator Role
  - 4- Arbitration Role
  - 5- Equalizer Role

به خوبی به پیش نخواهد رفت.

۶. **نقش التیام دهنده**<sup>۱</sup>: میانجی باید در موارد لازم به یکی از طرفین کمک کند تا در مقابل زیاده‌خواهی طرف مقابل از خود دفاع کند و یا یکی از طرفین را متقاعد کند که طرف مقابل را مورد بخشش قرار دهد. این کار باعث می‌شود که از ابعاد و آثار منفی منازعه بر روح و روان طرفین کاسته شود و انگیزه بیشتری برای پیشبرد فرایند حل منازعه پیدا کنند.

۷. **نقش دیده‌بان**<sup>۲</sup>: میانجی باید رویدادها و اتفاقاتی را که در جریان درگیری‌های طرفین باعث تضییع حقوق یا بی‌عدالتی می‌شود با دقت نظاره‌گر باشد و توجه طرفین را به این امور جلب کند.

۸. **نقش پل ارتباطی**<sup>۳</sup>: میانجی باید به طرفین کمک کند تا خودشان با یکدیگر ارتباط برقرار کنند و به شناسایی و فهم موقعیت، مسایل و انتظارات یکدیگر دست یابند.

۹. **نقش جدا کننده**<sup>۴</sup>: میانجی می‌تواند در میان دو طرف قرار گیرد و از درگیری و ایجاد آسیب جلوگیری کند. بنابراین نقش میانجی فقط به نقش داور محض محدود نمی‌شود، بلکه با نوعی مداخله در جریان درگیری همراه است.

۱۰. **نقش حافظ صلح**<sup>۵</sup>: میانجی نه فقط می‌تواند با مداخله و وساطت، درگیری میان طرفین را قطع کند بلکه لازم است با توسل به تمهیداتی از شروع مجدد درگیری میان آن‌ها جلوگیری کنند. «نیروهای حافظ صلح» که معمولاً از جانب سازمان‌های بین‌المللی یا منطقه‌ای به محل درگیری اعزام و در خطوط درگیری مستقر می‌شوند، در واقع این نقش را ایفا می‌کنند (Ury, 2000; Burgess, 30 July 2005).

#### مهارت‌های ارتباطی: توانمندسازی و آمادگی طرفین برای گفتگوی سازنده

پیش‌تر اشاره کردیم که در منازعات پیچیده و مزمن، موانع ذهنی و روانی فراوانی بر سر راه ارتباط و گفتگو میان طرفین درگیری وجود دارد. به عبارت دیگر، کسانی که سال‌ها با سوءظن به یکدیگر نگریسته و یا به یکدیگر پرخاش کرده و دشنام داده‌اند ممکن است فنون و مهارت‌های گفتگوی معطوف به همکاری و حل مشکل را نداشته باشند. در چنین وضعیتی، تقویت مهارت‌های ارتباطی و فنون گفتگوی مصالحه‌جویانه شرطی اساسی در

- 1- Healer Role
- 2- Witness Role
- 3- Bridg Builder Role
- 4- Referee Role
- 5- Peacekeeper Role

برقراری ارتباط، مذاکره و بیان مسایل و انتظارات طرفین درگیری است. ممکن است گفته شود مهارت‌های ارتباطی بخشی از روش‌های قدیمی مذاکره و حکمیت است. این موضوع تا حدودی درست به نظر می‌رسد زیرا روش‌های نام‌برده - دست کم در مراحل اولیه - مستلزم کاربرد تکنیک‌های ارتباطی هستند. اما این تکنیک‌ها صرفاً مقدمه‌ای برای مذاکره مستقیم یا طرح اختلافات در مراجع حکمیت و داوری هستند در حالی که در روش برقراری ارتباط، موضوعات مورد اختلاف مستقیماً مورد چانه‌زنی یا داوری قرار نمی‌گیرد، بلکه طرفین با گفتگو درباره موضوعات مختلف، توجه یکدیگر را به موقعیت و مشکلاتشان جلب نمایند. البته در این روش نیز، طرفین گاه به طور مستقیم به طرح اختلافات خود می‌پردازند اما هدف از این کار، چانه‌زنی یا داوری نیست بلکه این کار به صورت شکوه و انتقاد و به منظور جلب توجه و برانگیختن عواطف و احساسات مثبت طرف مقابل صورت می‌گیرد.

ارتباط میان افراد، گروه‌ها، نهادها و دولت‌ها به خودی خود نقش مهمی در انطباق و همسویی آن‌ها دارد. کاهش یا قطع ارتباط میان طرفین درگیری باعث می‌شود آن‌ها در چارچوب پیش فرض‌ها و تصورات (و گاه توهمات) خود گرفتار شوند. این وضعیت نه فقط مانع بزرگی بر سر راه مصالحه و حل اختلاف است بلکه معمولاً اثرات تشدید کننده بر منازعات دارد. اصولاً میان ارتباط و منازعه یک «وضعیت دوری» برقرار است؛ کمبود و ضعف ارتباط موجب تشدید منازعه می‌شود و تشدید منازعه به نوبه خود به کاهش بیشتر ارتباط منجر خواهد شد. با وجود این، عکس این وضعیت نیز ممکن است، گسترش ارتباط میان طرفین منازعه باعث کاهش تنش‌ها و برخوردها خواهد شد و این به نوبه خود، گسترش و تعمیق بیشتری در روابط آن‌ها ایجاد خواهد کرد.

برقراری ارتباط یک مهارت است که شامل توانایی خوب گوش دادن و خوب سخن گفتن است. برخی از افراد چنین مهارت‌هایی را آموخته و در حد لازم از آن برخوردارند، اما برخی دیگر فاقد این مهارتند و یا به اندازه کافی از آن برخوردار نیستند. گاه هنگامی که یک طرف سخن می‌گوید، طرف مقابل به جای گوش دادن دقیق به منظور فهم زوایا و ظرافت‌های نهفته در گفته‌های او، صرفاً بر اساس پیش‌فرض‌های خود به آن گفته‌ها معنا می‌بخشد و گاه در تقلای آماده کردن حرف‌های بعدی خود است و در واقع فقط به پاسخ دادن به طرف مقابل می‌اندیشد. مشابه همین وضعیت ممکن است در مورد سخن گفتن با طرف مقابل وجود داشته باشد. گاه یک طرف فقط آن‌چه را که از قبل آماده کرده است، بدون توجه به موقعیت‌ها، حساسیت‌ها و یا واکنش‌های طرف مقابل بیان می‌کند. گاه نیز طرفین به جای تأکید بر موضوعات مورد اختلاف سخنان خود را متوجه شخصیت، هویت و ارزش‌های اساسی

یکدیگر می‌سازند. چنین گفتگوهایی، به جای این‌که باعث توجه طرفین به وضعیت و مسایل یکدیگر شود باعث افزایش اختلال در روابط می‌شود. بی‌تردید، صراحت در طرح مسایل، خواسته‌ها و انتظارات، کاری لازم در هر گفتگوی معطوف به حل منازعه است؛ اما این موارد باید با دقت و متناسب با شرایط و ظرفیت طرف مقابل تنظیم و طرح شوند. خلاصه این‌که، تلاش طرفین برای برقراری ارتباط و کاربرد تکنیک‌های لازم و مناسب برای آغاز و تداوم گفتگوهای سازنده از سوی طرفین درگیری، به عنوان یکی از مراحل حل منازعه و پیش‌شرط ورود به فرآیند مذاکره مستقیم است. (Akin, 30 July 2005; Schultz, 5 August 2005).

#### مذاکره اصولی؛ راهی به سوی مفاهمه و همکاری طرف‌های درگیر

مذاکره فرآیندی است که طی آن طرفین یک منازعه به منظور یافتن راهی برای خاتمه یا کاهش درگیری‌ها و حل و فصل اختلافات به گفتگوی مستقیم می‌پردازند. ورود طرف‌های درگیر به مذاکره بیانگر اراده آن‌ها برای حل منازعات است. در مذاکره، طرفین درگیری با وقوف به ناسازگاری‌ها و اختلافاتشان، تلاش می‌کنند تا از طریق گفتگو شرایط جدیدی را فراهم آورند تا بتوانند بخشی از اهدافی را که در جنگ و درگیری دنبال می‌کردند، از طریق گفتگو و توافق به دست آورند. (Lewicki; Sanders & Minton, 1999: 5-6).

در مذاکره، طرفین منازعه این امکان را دارند که به صورت مستقیم و آزادانه کنترل فرآیند مدیریت یا حل منازعه را در دست گرفته و گزینه‌های مختلف را انتخاب کنند. به علاوه، در این روش امکان استفاده هم‌زمان از دیگر روش‌ها و ابزارهای مربوط به حل یا مدیریت منازعه را از دیگران سلب نمی‌کند. دو طرفی که در حال مذاکره هستند، هم‌زمان و بسته به احساس نیاز، می‌توانند روابط خود را بهبود و گسترش دهند، از میانجیان و یا حتی داوران کمک بگیرند، از روش‌های اجبارآمیزتری نظیر تهدید و یا حتی انجام عملیات بازدارنده استفاده کنند. با وجود این، مذاکراتی مفید خواهد بود که اولاً طرفین منازعه، اصل موجودیت و مبنای حقوق و مطالبات یکدیگر را (صرف‌نظر از چند و چون آن) بپذیرند؛ ثانیاً با انگیزه حل و فصل اختلافات وارد گفتگو شوند؛ ثالثاً از مهارت‌های ارتباطی برخوردار باشند و به خوبی از آن‌ها استفاده کنند. (Zartman, 2009: 322-339; Wertheim, 30 July 2005).

صاحب‌نظران دو نوع اصلی مذاکره را از یکدیگر تفکیک کرده‌اند:

❖ نخست، «مذاکره مبتنی بر موقعیت»<sup>۱</sup> یا «مذاکره رقابت»<sup>۲</sup>.

1- Positional Based Negotiation

2- Competitive Negotiation

❖ دوم، «مذاکره مبتنی بر نیاز»<sup>۱</sup> یا «مذاکره مبتنی بر همکاری»<sup>۲</sup> که البته به «مذاکره اصولی»<sup>۳</sup> نیز معروف است.

در مذاکره رقابتی، یک یا هر دو طرف تحت فشار عوامل و موقعیت‌های پیرامونی تن به مذاکره می‌دهند. بنابراین، صرفاً به «حقوق» و «قدرت» خود توجه دارند. به عبارت دیگر خواسته‌ها و مطلوبیت‌های خود را به مثابه حقوق غیرقابل چشم‌پوشی خود می‌شمارند و می‌کوشند با استفاده از منابع قدرت و تهدید، هرچه بیشتر خواسته‌ها و مطلوبیت‌های خود را به پیش ببرند. در این نوع مذاکره معمولاً طرفین اطلاعات کافی به یکدیگر نمی‌دهند، دامنه گفتگوها محدود و شکننده است، زبان و استدلال طرفین رنگ و بوی تهدید دارد. چنانچه طرفین از توازن قدرت نسبی برخوردار باشند فرآیند مذاکره به یک بازی موش و گربه طولانی و کم‌فایده تبدیل می‌شود. نتیجه نهایی این گونه مذاکرات، برد یک طرف و باخت طرف دیگر است. در چنین شرایطی هرچند ممکن است درگیری میان طرفین به طور موقت تخفیف یابد و حتی متوقف شود اما شانس زیادی برای حل بنیادین منازعه وجود ندارد. توافق‌های حاصل از این مذاکرات معمولاً چندان جدی و پایدار نیست؛ زیرا به مجرد تغییر شرایط، طرف بازنده در صدد انتقام بر می‌آید و منازعه از سر گرفته می‌شود. اما مذاکره اصولی، با اراده طرفین درگیری و آگاهی آن‌ها نسبت به سودمندی گفتگو و مصالحه آغاز می‌شود. طرفین مذاکره اصولی فقط به موقعیت، منافع و حقوق خود نمی‌اندیشند بلکه به موقعیت، منافع و حقوق طرف دیگر نیز توجه دارند. در این گونه مذاکرات، هریک از طرفین به این موضوع آگاه هستند که طرف مقابل نیز حقوق و نیازهایی دارد که فقط با لحاظ کردن آن‌ها می‌توان به مصالحه‌ای پایدار دست یافت. بر این اساس، طرفین می‌کوشند تا هرچه بیشتر به مبادله اطلاعات بپردازند؛ زیرا با این کار می‌توانند علائق، منافع و اولویت‌های یکدیگر را بهتر بشناسند. هم‌چنین طرفین می‌کوشند با بسط گفتگو به عرصه‌ها و موضوعات مختلف، زمینه‌های هرچه بیشتری برای تحکیم پیوند و همکاری میان خود فراهم سازند. گفتار و زبان حاکم بر این نوع مذاکرات، صریح و شفاف است و در عین حال مبنای گفتگوها و استدلال‌ها را نیازها و وابستگی‌های متقابل طرفین تشکیل می‌دهد و از کاربرد تهدید و زور اجتناب می‌شود. در مذاکرات مبتنی بر نیاز، طرفین به دنبال برقراری وضعیت برد/ برد و فراهم کردن زمینه تحکیم روابط و حل بنیادین اختلافات و دستیابی به صلح پایدار هستند (فیشر و یوری، ۱۳۷۰ و Druckman, 2001:519-544).

- 1- Need Based Negotiation
- 2- CooPerative Negotiation
- 3- Principled Negotiation



به رغم مزیت‌های مذاکره اصولی، از آنجا که همواره امکان ورود به این گونه مذاکرات وجود ندارد، برخی از صاحب‌نظران براین باورند که از لحاظ عملی نباید شروع فرآیند مذاکره مشروط به اصولی بودن آن شود. به علاوه کاربرد تلفیقی این دو مذاکره هم به نوبه خود مزیت‌هایی دارد. استدلال آن‌ها این است که تمرکز مذاکره بر رهیافت رقابتی ممکن است مانع دستیابی به چارچوب‌های مشترک ارزشی شود و بر عکس، تمرکز بر رهیافت همکاری نیز ممکن است مانع کاربرد و تأثیر تاکتیک‌های چانه‌زنی برای دستیابی به اهداف مورد نظر شود (Lax & Sebenius, 1986).

واقعیت این است که طرفین درگیری وقتی وارد مذاکره برای حل اختلاف می‌شوند طبعاً نمی‌توانند از همه ادعاهای خود دست بکشند بنابراین، در مذاکرات بر برخی ادعاها اصرار خواهند کرد. این همان چیزی است که در ادبیات مذاکره به «ارزش‌های ادعایی»<sup>۱</sup> موسوم است. اما آن‌ها می‌دانند که برای دستیابی به مصالحه چاره‌ای جز توافق بر سر برخی ارزش‌های مشترک ندارند. این نیز همان چیزی است که در ادبیات مذاکره به «ارزش‌های ایجاد»<sup>۲</sup> معروف است. در مذاکرات همواره نوعی تنش میان ارزش‌های ایجاد و ادعایی وجود دارد. این همان موضوعی است که صاحب‌نظران از آن با عنوان «معمای مذاکره‌کنندگان»<sup>۳</sup> یاد می‌کنند. این معما شبیه به «معمای زندانی» در نظریه بازی‌هاست:

- ❖ اگر هر دو طرف راه همکاری را انتخاب کنند، طبعاً هر دو طرف به نتایج خوبی می‌رسند؛
- ❖ اگر یک طرف همکاری کند ولی طرف دیگر رقابت را برگزیند، طرف اول کم‌تر از طرف دوم به دست می‌آورد؛
- ❖ اگر هر دو طرف راه رقابت را برگزینند ممکن است هر دو طرف دستاوردی متوسط داشته باشند و یا مذاکره به بن بست برسد.

بنابراین، مذاکره از قواعد «بازی‌ها» پیروی می‌کند و راه حل «معمای مذاکره» نیز این است: در شرایطی که معلوم نیست طرف مقابل چه رهیافتی را در مذاکره دنبال می‌کند بهترین گزینه این است که راه همکاری انتخاب شود (Maeies, 30 July 2005).

مذاکره فرآیندی پیچیده از مناقشه و همکاری است. هنر مذاکره‌کنندگان در درک این پیچیدگی و تلفیق کارآمد مناقشه، چانه‌زنی و همکاری با طرف مقابل است. توفیق مذاکرات نیز در گرو حل بهینه ناسازگی ارزش‌های ادعایی و ارزش‌های ایجاد است. به این منظور شاید بهترین استراتژی در مذاکره این باشد که طرفین ابتدا از طریق همکاری ارزش‌هایی

- 1- Claiming Valus
- 2- Creating Values
- 3- Negotioator Dilemma

مشترک ایجاد نمایند، سپس بر ارزش‌های مورد ادعای خود تأکید کنند.

### نتیجه‌گیری

حل و فصل منازعات سیاسی و بین‌المللی، به رغم سابقه طولانی، در چند دهه اخیر به یک حوزه مطالعاتی مهم و در حال گسترش تبدیل شده است. تعدد و تنوع فزاینده نیروها و بازیگران سیاسی در عرصه‌های سیاست داخلی و بین‌المللی از یک سو و پیچیده‌تر شدن الگوهای توزیع و تخصیص منابع و فرصت‌ها در سطوح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی از سوی دیگر، موجبات بروز و ظهور انواع تعارضات و منازعات سیاسی بین‌المللی را فراهم نموده است. سرشت سرایتی و آثار مخرب این منازعات، که امروزه به سرعت مرزهای ملی و منطقه‌ای را درمی‌نوردند، باعث شده‌است که علاوه بر مراکز علمی و بازیگران درگیر، بسیاری از نهادها و بازیگران غیر درگیر نیز نسبت به این منازعات واکنش نشان دهند؛ از جمله در صدد بررسی یا حل و فصل آن‌ها برآیند. افزایش سریع مؤسسات پژوهشی و نشریات علمی مرتبط با این حوزه مطالعاتی، حجم فزاینده ادبیات علمی و کاربردی، تنوع و تحول نگرش‌ها، روش‌ها و تکنیک‌های حل منازعات سیاسی و بین‌المللی در چند دهه اخیر، همگی محصول چنین وضعیتی بوده است.

در بخش اول و دوم مقاله با مرور و بررسی مطالعات و ادبیات جهانی، تحولات مفهومی و دستاوردهای نظری این حوزه مطالعاتی را نشان دهیم. نتیجه این بخش از مقاله این بود که طی چند دهه اخیر مطالعات، نگرش‌ها و رویکردهای مربوط به حل و فصل منازعات سیاسی و بین‌المللی تحولات مهمی به خود دیده و مراحل مختلفی را پشت سر گذاشته است. صرف‌نظر از دوره‌بندی‌های متفاوتی که در مورد تحولات آن ارائه شده، در مجموع روند این تحولات از لحاظ نظری به سمت ظرافت، عمق و جامع‌نگری بیشتر و از لحاظ کاربردی و عملی در جهت واقع‌گرایی، عمل‌گرایی، تنوع‌گرایی و ترکیب‌گرایی بیشتر بوده است. به عبارت دیگر، امروزه از یک سو پژوهشگران و صاحب‌نظران حل منازعه در کنار توجه به ابعاد و زوایای مختلف منازعات سیاسی و بین‌المللی، ریشه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی این منازعات و همچنین ارتباط و تأثیر متقابل سطوح داخلی و بین‌المللی آن‌ها را مورد توجه بیشتری قرار می‌دهند؛ از سوی دیگر، متخصصان و فعالان این حوزه، با انگیزه یافتن راه حل‌های عملی و متناسب با شرایط و موقعیت‌های متفاوت سیاسی و بین‌المللی، در کنار توجه به روش‌های قدیمی حل و فصل منازعات و تلاش برای بازبینی و بازسازی آن روش‌ها، در زمینه ابداع روش‌ها و فنون جدید نیز توفیق فراوانی کسب کرده‌اند. در مبحث بعدی مقاله تلاش کردیم مهم‌ترین روش‌های حل منازعه را طبقه‌بندی و

به اختصار معرفی کنیم. نتیجه این مبحث این بود که هریک از روش‌ها و فنون قدیم و جدید مزیت‌هایی دارند و به نوبه خود می‌توانند به حل و فصل برخی منازعات سیاسی و بین‌المللی کمک کنند. اما از آنجا که منازعات سیاسی و بین‌المللی به رغم مشخصه‌های عام، از ویژگی‌ها، ابعاد و زوایای خاصی نیز برخوردارند، بنابراین، حل و فصل هریک از این منازعات ملزومات، بایسته‌ها و روش‌های خاصی را می‌طلبد.

در آخرین مبحث مقاله با اشاره به ویژگی‌های گونه خاصی از منازعات سیاسی و بین‌المللی، که آن را منازعات پیچیده و مزمن نامیده‌ایم، تلاش کردیم یک راهبرد مناسب برای حل و فصل این منازعات ارائه کنیم. طبق این راهبرد، حل و فصل این منازعات از طریق مذاکره مستقیم، اصولی، مبتنی بر همکاری و معطوف به حل اختلافات میان طرفین درگیری میسر است. اما از آنجا که این منازعات با انباشتی از مسایل و اختلافات، سوءظن و بی‌اعتمادی، محذورات ذهنی و روانی، ضعف ارتباطی و تنگناهای تعاملی میان طرفین درگیری همراهند، ورود به مذاکره مستقیم با دشواری‌های فراوانی روبه‌روست. غلبه بر این مشکلات و دشواری‌ها نیازمند کاربرد تمهیدات و تکنیک‌هایی است که به ترتیب شامل دیپلماسی نوع دوم، پذیرش میانجی‌گری و کاربرد مهارت‌های ارتباطی است. این تمهیدات و تکنیک‌ها می‌تواند زمینه‌ها و توانمندی‌های لازم برای ورود طرفین به مذاکره مستقیم را فراهم سازد.

راهبردی که ارائه شد بسیار کلی و محدود به ابعاد شکلی و تکنیکی حل منازعات پیچیده و مزمن است. به عبارت دیگر، این راهبرد، بدون توجه به مصادیق خاص و صرفاً با توجه به ویژگی‌های عام این گونه منازعات تنظیم شده و در آن به ملزومات کلی، به ویژه چگونگی زمینه‌سازی و آماده‌شدن طرفین برای ورود به فرآیند حل و فصل منازعات پرداخته شده است. طبعاً در برنامه‌ریزی و سیاستگذاری برای حل و فصل این گونه منازعات، چند نکته دیگر نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

❖ نخست، توجه به تاریخ و جغرافیای این منازعات و فهم ریشه‌ها و ابعاد، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ایدئولوژیک آن‌ها و ارتباط این ابعاد با یکدیگر.

❖ دوم، توجه به ارتباط آشکار و پنهان میان سطوح و ابعاد داخلی، منطقه‌ای و بین‌المللی این منازعات.

❖ سوم، حل و فصل بنیادین این گونه منازعات مستلزم تلاش برای بازسازی جوامع و نیروهای درگیر در منازعه است. تجربه نشان می‌دهد که گروه‌ها و جوامعی که برای مدتی طولانی درگیر منازعه و خشونت بوده‌اند حتی اگر به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز به منازعات و خشونت‌های جاری میان خود پایان دهند، در صورتی که از جنبه‌های مختلف اقتصادی،

اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و روانی مورد بازسازی و ترمیم قرار نگیرند، به احتمال زیاد دوباره درگیر منازعه و خشونت خواهند شد.

## منابع و مآخذ

### منابع فارسی:

۱. بورگس، هیدی؛ گی. ام. بورگس (۱۳۹۰) دانشنامه حل و فصل منازعه، ترجمه محمد جعفر جوادی ارجمند و سکینه بیری کبند. تهران: دانشگاه تهران.
۲. دو ورژ، موریس (۱۳۵۴) اصول علم سیاست، ترجمه ابوالفضل قاضی، تهران.
۳. سوگانامی، هیدمی، (۱۳۷۵)، بررسی انتقادی رویکرد صلح از طریق قانون در نظریه‌های روابط بین‌الملل، ترجمه وحید بزرگی، تهران، مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی (ماجد).
۴. فیشر، راجر و ویلیام یوری، (۱۳۷۰)، اصول و فنون مذاکره، ترجمه مسعود حیدری، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۵. هانتینگتون، ساموئل، (۱۳۸۳)، موج سوم دموکراسی، ترجمه احمد شهما، تهران، نشر روزنه.
۶. نیکسون، ریچارد، (۱۳۶۶)، صلح حقیقی، ترجمه دکتر جعفر ثقه‌الاسلامی، تهران، نشر نوین.
۷. ارجینی، حسین، (مهر ماه ۱۳۸۲)، راه حل‌های سیاسی حل و فصل اختلافات بین‌المللی، مجله معرفت، شماره ۷۰.
۸. ایده، اسبیورن (۱۳۵۳)، پژوهشی در باره صلح: شیوه‌ها، مسایل، انتخاب ارزش‌ها، ترجمه محمد رضا جلیلی، مجله روابط بین‌الملل، مرکز مطالعات عالی بین‌المللی (دانشگاه تهران). شماره ۹
۹. جوادی ارجمند، محمد جعفر و محمد مهدی متین (بهار ۱۳۸۷)، بررسی نقش حل و فصل منازعه در روابط بین‌الملل، فصلنامه سیاست. مجله دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران. دوره ۳۸ شماره ۱.
۱۰. دلاوری، ابوالفضل، (۱۳۸۳)، تحول منازعه سیاسی از عصر دولت - ملت‌ها تا عصر جهانی شدن، پژوهش حقوق و سیاست، فصلنامه دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه علامه طباطبایی، شماره ۱۲
۱۱. قادری، مصطفی و دیگران [تبیین برنامه درسی صلح محور در فلسفه کانت، فصلنامه مطالعات برنامه درسی، سال ۲، شماره ۸].
۱۲. مسائلی، محمود و ارفعی، عالیه. زیر نظر محمد رضا دبیری (۱۳۷۳) جنگ و صلح از دیدگاه حقوق بین‌الملل، تهران، وزارت خارجه.
۱۳. لینکلتر، آندرو، (۱۳۸۵) صلح لیبرالی، ترجمه علیرضا طیب، تهران، مرکز چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه.
۱۴. محسنیان راد، مهدی، (زمستان ۱۳۸۲)، آسیب شناسی توجه به صلح در رسانه‌ها، فصلنامه رسانه، سال ۱۳ شماره ۴.

## منابع انگلیسی:

1. Azar, Edward, 1. (1999) "The Analysis and Management of Protracted Conflict" in Vamic Volkan Demetrios A. Julis & Joseph Montville (eds) The Psycho-dynamic of International Relationship; vol. 2: Tools of Unification Diplomacy. lexington: M.A. Lexington Book
2. Bartoli, A. (2009) "NGOs and Conflict Resolution" in Bercovitch, J.; Kremenyuk, V. & Zartman, W. The Sage Handbook of Conflict Resolution. London: Sage Publication PP. 392- 412
3. Bercovitch, J.; Kremenyuk, V. & Zartman, W. (eds) (2009) The Sage Handbook of Conflict Resolution. London: Sage Publication
4. Jacson (2001) An Exploration of Factors Affecting the Choice of Conflict Management in International Conflict. Negotiation Journal, 17 pp. 59-77
5. Borisoff, D, & Victor, D. A. (1989). Conflict management: A communication skills approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
6. Davice, John & Kaufman, Edward (2002) Second Track Citizen Diplomacy: Concept And Techniques for Conflict Transformation. Boston: Rowman and Littlefield
7. Deutch, Morton (1973) the Resolution of conflict: Constructive and Desteractive Processes. New York: Yale University press
8. Donohue, W. (2009) "Terrorism and Conflict Resolution" in Bercovitch, J.; Kremenyuk, V. & Zartman, W. Op.Cit. PP.437-454
9. Druckman, D. (2001) "Turning Points in International Negotiation: A Comparative Analysis" Jurnal of Conflict Resolution. Vol.45 No.4 pp.519-544
10. Fisher, Roger & W. Ury (1991) Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in. New York: Penguin Books
11. (Kamilleri, J. A & Jim falk )1992 The End of Soverienty: The Politics of Shrinking and Fragmenting World. Aldershl: Edward Elgar
12. Kant, Imanouel(1991) "Perpetual Peace : A Philosophical ketch", trans. H. B. Nisbet, Kant ,Political Writings, ed. H. S. Reiss, Cambridge University Press
13. Krisberg, Louis (1997) "The Development of the Conflict Field" in William

14. Lax, David A. & K. Sebenius (1986) *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York: Free press
15. Lederach, John Paul (1995) *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press
16. Miall, Hugh (1992) *The peace Makers, peaceful Settlement of Disputes Since 1945*. London: Macmillan
17. Montville, Joseph V. (1999) "The Arrow and the Olive Branch: A Case for Track Two Diplomacy" in Volkan, Julis & Montville(eds) *OpCit*
18. Peck, C. (2009) "United Nation Mediation Experience: Practical Lessons for Conflict Resolution" in Bercovitch, J.; Kremenyuk, V. & Zartman, W. *Op.Cit.* PP. 413-434
19. Potter, David [ and others] (eds) (1997) *Democratization*. cambridge: polity press
20. Ramsbotham, Oliver, Tom Wodhouse, Hugh Miall; *Contemporary Conflict Resolution*; Cambridg: Polity Press, 200
21. Rummel, R. J. (1975-81) *Understanding Conflict and War*. 5 Vol. California: Sage Publication
22. Rupsinghe, K. ed (1992) *Conflict Transformation*. London: Macmillan
23. Lewicki Roy J.; David M.Sanders & John W.Minton (1999) *Negotiation*. Sanfrancisco: Trwin, McGraw – hill. PP.5-6
24. Sandol, Dennis J.D. & Vander Merre, hugo. eds (1993) *Conflict Resolution Theory and practice: Integration and Application*. Manchester: Manchester University press.
25. Sapolsky Robert M (2006) "A natural history of peace" *Foreign Affairs*. January-February
26. Susskind, Lawrence & Jeffrey Crukshank (1987) *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Dispute*. New York: Basic Books
27. Ury, William (2000) *Third Side*. New York: Penguin Book
28. Zartman, W. (2009) "Conflict Resolution and Negotiation" in Bercovitch, J.; Kremenyuk, V. & Zartman, W. *Op.Cit.* PP. 322-339

29. Akin, Jenifer(30 July 2005) “Interpersonal Small Seal Communication” Byond Intractability Available at <<http://www.beyondintractability.org/meta interpersonal-communication>.
30. Burgess, Heidi (30 July 2005) “ Intermediary Roles” Beyond Interactability Available at <<http:// www. beyond intractability org/ author>.
31. Fitzduff, Mari.(August 2005) “meta Conflict Resolution”. Available at: Beyond Intractability <<http://www.beyondintractability.org/meta conflict resolution. html>.
32. Galtung, J. (1977-88) Essays in Peace Research. 6 Vols. Copenhagen:Christian Ejlers
33. Honeyman, Chris (30 July 2005) “Mediation” Available at Conflict Rosolution Information (crinfo) <<http://www.crinfo. org/ the conflict resolution infor- mation source mediation>.
34. Maiese, Michel (30 July 2005) “Negotiation” Byond Interactability Avail- able at < <http://www beyondinteractability.org/negotiation>
35. Schultz, Norman (5 August 2005) «Communication Skills» Conflict Ro- solution Information (crinfo) available at: <<http://www. V4 crinfo. org/ m/ the Conflict rosolution Information source- communication skcills and techniques>.
36. Wertheim, E. (2005) « Negotiations and Resolving Conflicts at Overview» cba. Available at <<http:// WWW.cba.nev.edu/>>

## **Concepts, Attitudes and Methods in Conflict Resolution Introduction to Resolving of Complicated and Protracted Conflicts**

Abolfazl Delavari

Assistant Professor of Political Science  
in Allameh Tabataba'i University

In recent decades Conflict Resolution (CR) has become an important and attractive subject for many scholars, researcher and political activist. As a result, Increasing books and articles published about different dimensions of CR. In this paper we'll say that there is not a rich literature on CR in Iran. Then we seek to ask this question that how to develop this field study and how to evolve approaches, attitudes, methods and techniques on resolving and management of political and international conflict. And finally to referring certain Kind of conflict – that we've called Complicated and Protracted Conflict (CPC) we will propose an appropriate strategy for dealing with this kind of conflict and introduce suitable methods and techniques for resolving this. In this strategy we focus on Technical aspect of CR and explain that how to applied methods and techniques such as: track two diplomacy, mediation, communication skills and negotiation in resolving process of this conflict.

**Keywords:** Conflict Resolution, conflict management, Conflict Transformation, Complicated and Protracted Conflict, two track diplomacy mediation communication skills, negotiation.