

مذاکره محتوای آموزشی کارگاه چانه زنی و



Mark Jensen عکس:

استاد فن مذاکره س : - م

مقدمه

تأثیرگذاری بر سیاستگذاران و تصمیم گیرندگان حوزه، با هدف ترغیب آنها به اصلاح سیاست های مرتبط با ، با جلب حمایت همه جانبه (میسر است. موفقیت این راهبرد نیازمند شناسایی و استفاده درست از رویکردها و فنون ترغیب کننده مناسب است. انتخاب (Advocacy) رویکرد و تکنیک مناسب برای جلب حمایت همه جانبه، به ماهیت موضوع، منابع در اختیار برنامه ریزان و مخاطب اختصاصی دست (برجسته تر و پرکاربردتر از سایر موارد (Lobbying) و چانه زنی (Negotiation) اندرکاران بستگی دارد. از میان این فنون مذاکره (نتایج ارزشمندی به دنبال دارد. در این بخش قصد داریم است و استفاده درست از آنها در برخورد با تصمیم گیرندگان و شرکای برنامه ها تا گروه هدف را با اصول علمی و عملی استفاده از دو تکنیک موثر مذاکره و چانه زنی آشنا کنیم، تا با کسب مهارت های لازم برای استفاده از این تکنیک ها، از آنها در ایفای نقش حرفه ای خود استفاده نمایند.

اهداف رفتاری

انتظار می رود که در پایان این کارگاه آموزشی، شرکت کنندگان بدون مراجعه به منابع آموزشی بتوانند:

- مراحل استفاده از راهبرد جلب حمایت همه جانبه در برنامه ها را به خاطر آورند.
- مذاکره، چانه زنی و جلب حمایت رسانه ای را تعریف کنند.
- را شرح دهند. مراحل طراحی و اجرای مذاکره با گروه های دست اندرکار برنامه ها
- را توضیح دهند. مراحل طراحی و اجرای چانه زنی با گروه های دست اندرکار برنامه ها
- اصول استفاده از راهبرد جلب حمایت رسانه های جمعی را بیان کنند.
- نمونه ای از تکنیک مذاکره را برای یک موضوع خاص در کلاس اجرا کنند.
- نمونه ای از تکنیک چانه زنی را برای یک موضوع خاص در کلاس اجرا کنند.

گروه هدف کارگاه

دانشگاه های علوم پزشکی کشور، به عنوان افراد گروه هدف اختصاصی در این برنامه آموزشی، کارشناسان مسئول واحدهای آموزش تحت پوشش دانشگاه های علوم پزشکی کشور هستند ولی با توجه به اهمیت نقش مرجع در برنامه های آموزشی و اطلاع رسانی در حوزه آموزش در فعالیت های سایر کارشناسان حوزه ، محتوای آن می تواند برای گروه های مختلف کارشناسی نیز مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به روش کارگاهی در ارائه این بخش، پیشنهاد می شود تعداد افراد شرکت کننده در کارگاه از 30 نفر تجاوز نکند تا امکان استفاده بهینه از مطالب ارائه شده فراهم گردد.

عناوین مورد بحث

- یادآوری اصول استفاده از راهبرد جلب حمایت همه جانبه
- تعریف و مقایسه مذاکره، چانه زنی و جلب حمایت رسانه ای
- اصول کار در مذاکره با گروه های دست اندرکار برنامه های
- اصول کار در چانه زنی با گروه های دست اندرکار برنامه های
- اصول کار با رسانه های جمعی

مدت کارگاه

کارگاه در دو روز متوالی برگزار می شود و شرکت کنندگان در هر روز حداقل هشت ساعت مفید در کارگاه حضور دارند. کارگاه متشکل از جلسات عمومی و کار گروهی است.

امکانات مورد نیاز برای اجرای برنامه

1- مکان کارگاه

- شکل، صندلی های راحت و تجهیزات صوتی مناسب U سالی با ظرفیت 40 نفر، با میز
- فضای مناسب برای برگزاری جلسات کار گروهی مجزا از سالن اصلی دارای میز و صندلی و وایت برد
- پرده نمایش و اورهد، ویدئو پروژکتور و کامپیوتر، وایت برد و ماژیک وایت برد
- **مواد مصرفی - 2**

- 4، خودکار و بسته آموزشی کارگاه A فولدر یا کلاسور حاوی چند برگه سفید
- طلق شفاف و ماژیک آن ثبت نتایج کارهای گروهی
- پذیرایی متناسب با امکانات موجود
- **نحوه ارزیابی شرکت کنندگان**

- ارزیابی ابتدایی شرکت کنندگان با استفاده از پیش آزمون طراحی شده
- ارزیابی مرحله ای با استفاده از پرسش های مرحله ای و سنجش میزان حضور فعال شرکت کنندگان
- ارزیابی پایانی شرکت کنندگان با استفاده از پس آزمون طراحی شده

اصطلاحات و مفاهیم پایه در مذاکره و چانه زنی

(Negotiation مذاکره)

در اغلب موارد به عنوان مشورت و گفتگو با افراد برای رسیدن به توافق درباره برخی موضوعات را مذاکره می گویند. فعالان عرصه از طریق مذاکره اتخاذ می شود. آنچه در مذاکره مدنظر است رسیدن به مذاکره کننده عمل می کنند و بسیاری از تصمیمات در حوزه برد باشد. - به عبارت دیگر پیامد آن برد توافقی است که در آن منافع دو طرف حاصل شده باشد و

آن، مذاکره کننده برای رسیدن به مصالحه با طرف مقابل، هوشیارانه از تعارض و Soft دو نوع کلی مذاکره وجود دارد که در نوع آرام ((، مذاکره کننده حتی ممکن (Hard) کشمکش اجتناب می کند و یا درصدد حل تعارض برمی آید. در حالی که در مذاکره نوع محکم است برای رسیدن به هدف خویش به روابط شخصی خود با سایرین لطمه وارد سازد و تعارض و کشمکش را به عنوان وسیله ای برای رسیدن به موفقیت ببیند. اغلب موارد این نوع استراتژی های مذاکره ممکن است افراد را ناراضی، خسته و حتی دشمن یکدیگر کند.

انواع شیوه های مذاکره

- در این شیوه، مذاکره کننده تمایل دارد که باجرات، غیر همکاری کننده و تسلیم نشدنی باشد. **(Competitor رقابت کننده)** این شیوه از مذاکره می تواند در موقعیت هایی موثر باشد که موقعیت مذاکره قوی دارید. باید توجه داشت که اگر این شیوه به طور مناسب استفاده نشود می تواند منجر به بروز تنش و عدم اعتماد خواهد شد.
- در شیوه مذاکره همکاری کننده، از زمان و انرژی صرف شده توسط دو طرف برای رسیدن **(Collaborator همکاری کننده)** به زمینه های مشترک استفاده می شود و در عین حال جرات هم وجود دارد. این شیوه به ویژه وقتی که قصد برقراری روابط خوب دارید، ایده آل است.
- در این نوع مذاکره همکاری و جرات هر دو وجود دارد ولی این دو وجه نسبت به شیوه **(Compromiser مصالحه جویانه)** همکاری کننده خیلی پرنرنگ نیست.
- در این نوع مذاکره اغلب برای افرادی خوب هستند که به آسانی تسلیم شده و عقب نشینی می **(Pleaser راضی کننده)**

کنند. این شیوه فقط هنگامی به صورت عامدانه استفاده می شود که یک طرف آماده و راضی برای سازگاری و تطابق با دیگران است.

- در این شیوه هم جرات و هم همکاری ضعیف است و اغلب با کسانی سازگار است که امیدوار **(Avoider) اجتناب کننده** هستند که اگر از مشکل دور شوند از بین می رود.

قبل از انجام مذاکره لازم است این موارد مشخص شود:

1. قرار است به تنهایی مذاکره کنید یا عضوی از یک گروه مذاکره کننده خواهید بود؟
2. قرار است مذاکره در کجا انجام شود؟
3. نحوه انجام مذاکره چگونه خواهد بود؟

ابزارهای مذاکره

مذاکره می تواند به شکل نوشتاری (نامه یا پست الکترونیکی)، از طریق تلفن، یا به صورت حضوری در یک جلسه یا چند جلسه انجام از این نظر که **مذاکره نوشتاری** شود. هر کدام از این وسایل و ابزارها دارای مزایا و معایبی است که باید به آنها توجه شود. به طور مثال، افراد برای آن وقت می گذارند و درباره مفاد آن فکر می کنند و در نتیجه از تصمیم گیری عجولانه اجتناب می کنند مفید است ولی به (و ارتباطات غیرکلامی دارای نقاط ضعف مهمی است. Body Language علت تاخیر در دریافت پاسخ و عدم انتقال زبان بدن) سریع انجام می شود و می تواند برای حل مسائل فوری مفید باشد. در مذاکره تلفنی نیز زبان بدن منتقل نمی شود و اغلب **مذاکره تلفنی** به تون صدا توجه بیشتری می شود. سکوت در مذاکره تلفنی مفید است. سعی کنید سکوت را با جملاتی که ممکن است بعدا باعث فرصت بهتری برای تشریح و تمرکز بر روی موضوع مذاکره است. این روش انعطاف پذیرتر و **مذاکره حضوری** پشیمانی شود پر نکند. بحث در آن آسان تر است ولی خطر این که به فرد برای رسیدن به توافق مورد نظر فشار زیادتری وارد شود وجود دارد. قبل از ملاقات حضوری از میزان زمان در اختیاران اطمینان حاصل کنید. هدف از ملاقات حضوری باید واضح باشد.

برخی از اصول مذاکره

- نقاط قوت و ضعف طرف مقابل را شناسایی کنید و هرگز طرف مقابل را دست کم نگیرید.
- سعی کنید عواطف و احساسات خود را کنترل کنید.
- اگر در طی مذاکره در حال رسیدن به هدف هستید، مغرورانه رفتار نکنید. فراموش نکنیم که ما به دنبال کسب توافق هستیم نه پیروزی.
- صادق باشید. اغراق کردن و پز دادن به ندرت می تواند مذاکره را پیش ببرد. لاف زدن و گیج کردن طرف مقابل رسیدن به توافق را سخت تر می کند.
- اگر تقاضایی از طرف مقابل دارید در ازای آن چیزی به او واگذار کنید و بالعکس سعی کنید اگر در مواردی به طرف مقابل خود امتیازاتی می دهید مطمئن باشید که در مقابل چیزی دریافت می کنید.
- در زمینه دادن امتیاز حتما مشورت کنید: با اعضای تیم خود یا با سایرین در مورد دادن امتیاز مشورت کنید. می توانید با کسب اجازه از مذاکره خارج شده و تماس تلفنی گرفته و از امتیازات قابل واگذاری اطمینان یابید و سپس امتیاز دهید.
- به ادامه بحث تشویق شود. عدم توافق خود را به صورت قطعی بیان نکنید تا طرف مقابل با مطالبی که به آسانی قادر به مدیریت آن هستید شروع کنید.
- در مذاکره یادداشت بردارید و توافقات را حتما بنویسید.
- می شود اجتناب کنید. **”ما و آنها“** از زبان کلی و دربرگیرنده جمع استفاده کنید و از واژه هایی که منجر به ایجاد جو از مطرح کردن سوالات بلی یا خیر مقابله ای اجتناب کنید.
- در صورت لزوم و قبل از انجام مذاکره واقعی، جلسات شبیه سازی شده داشته باشید تا با ایفای نقش مخالف، آمادگی شما برای رویارویی با تعارضات احتمالی افزایش یابد.
- در بین زمان جلسه مذاکره وقت استراحتی در نظر بگیرید تا اعضای گروه بتوانند استراحت کنند و موقعیت را بررسی نمایند تا بتوانند موارد عدم توافق را با هم در میان بگذارند.
- ایجاد ارتباط با طرف مذاکره قبل از انجام مذاکره گام اول موفقیت است. استفاده از روش هایی ارتباط فردی مانند نامیدن مخالفان نظرات خود به اسم، و جستجوی نکات مشترک بین خود و آنها بیشترین شانس موفقیت را به دنبال دارد.
- حدس نزنید. اجازه دهید او درباره احساسات، اهداف و سازمان متبوع خود صحبت کند.
- به طرف مقابل به تدریج و با احتیاط اطلاعات بدهید زیرا طرفی که اطلاعات بیشتری دارد شانس بیشتری در رسیدن به اهدافش در مذاکره دارد.
- اگر طرف مقابل امتیازاتی به شما داد شما نیز امتیازاتی بدهید تا وجهه تان را حفظ کنید.
- سعی کنید به تدریج و آرام آرام به سمت اهداف مورد نظر پیش روی کنید.
- اگر لازم است مذاکره کنندگان را عوض کنید. در زمانی که در مذاکره به بن بست رسیدید ممکن است عضوی جدید بتواند جو

مذاکره را عوض کرده و قفل مذاکره را بشکند.

مراحل طراحی یک مذاکره

1- آنها چه می خواهند؟ چه چیزی پیشنهاد می کنند؟ انتخاب های احتمالی آنها و راه حل هایشان تعیین اهداف طرف مقابل چیست؟

2- همه منابع اطلاعاتی را بررسی کنید. اشخاص را بشناسید. خصوصیات و معروفیت طرف مقابل را بدانید. جمع آوری اطلاعات انگیزه هایشان را به درستی شناسایی کنید. نظرات تخصصی مرتبط با موضوع را جمع آوری کنید.

3- با اعضای تیم و سازمان خود برنامه را بنویسید. اولویت فعالیت ها را مشخص کنید. استراتژی را طراحی و برنامه اجرایی تاکتیک ها را تعیین نمایید. برای دادن امتیازات آمادگی لازم را داشته باشید.

برد برای دو طرف مذاکره - شرط دستیابی به وضعیت برد

- دو طرف مذاکره باید احساس کنند که قرار است کار مهمی را انجام دهند.
- دو طرف باید احساس کنند که اهداف آنها مورد توجه طرف مقابل قرار گرفته است.
- هر دو طرف باید اعتقاد پیدا کنند که مذاکره منصفانه و عادلانه انجام شده است.
- دو طرف باید مذاکره های بعدی با طرف مقابل را مثمر ثمر بدانند و از آن استقبال کنند.

بایدها و نبایدها در آمادگی برای مذاکره

- حتی الامکان پیش زمینه و سابقه ای از طرف مذاکره خود فراهم نمایید.
- نقاط ضعف و قوت، نیاز درک شده و استراتژی های مذاکره طرف مقابل را ارزیابی کنید.
- درباره فرهنگ و شیوه های مذاکره با طرف مقابل مطالعه داشته باشید.
- نیازهای خودتان را مشخص کنید.
- بدون آمادگی وارد مذاکره نشوید.
- استراتژی مذاکره و برنامه اجرایی خود را طراحی کنید.
- استراتژی های مذاکره را بر مبنای فرضیات طراحی نکنید. به یاد داشته باشید که موفقیت در مذاکره شامل 80 درصد آمادگی و 20 درصد تعامل است.

برخی خطاهای رایج در مرحله پیش از مذاکره

- وجود اهداف غیر واضح
- آگاهی ناکافی از اهداف طرف مذاکره
- تصور نادرست از طرف مذاکره
- توجه ناکافی به علایق و نگرانی های طرف مذاکره
- فقدان آگاهی و درک نحوه تصمیم گیری طرف مذاکره

چک لیست پیش از مذاکره

کار گروهی

با توافق اعضای گروه و از بین دو سناریوی زیر یکی را انتخاب کنید:

1- در استان شما بالاست و کمیته مرگ و میر مادران استان، یکی از علل مهم آن را کافی نبودن A میزان مرگ مادران در شهرستان تعداد آمبولانس برای ارجاع موارد پرخطر به مراکز تخصصی اعلام کرده است. شما به عنوان رییس مرکز بهداشت قرار است با یکی از خیرین شهرستان ملاقات کنید و با او برای خرید چند دستگاه آمبولانس مذاکره کنید.

2- انتخاب شده است ولی با وجود B در پایگاه های دیده ور، زندان مرکزی شهرستان HIV/AIDS برای اجرای برنامه نمونه گیری دستورالعمل های کشوری، نگرانی ناشی از نتایج طرح باعث مردد بودن رییس زندان برای همکاری باشد. شما به عنوان رییس مرکز بهداشت قرار است استان در جلسه ای درباره نمونه گیری در زندان با ایشان مذاکره کنید.

با استفاده از چک لیست پیش از مذاکره، در گروه خود درباره هر مورد بحث کنید و نتایج را به جلسه ارائه نمایید.

عوامل مورد بررسی	پاسخ
هدف از مذاکره	
موضوع اصلی در برنامه مذاکره	
نقاط قوت اصلی	
نقاط ضعف اصلی	
امتیازاتی که ممکن است مطرح شود	
بیشترین و کمترین محدوده دادن امتیازات	
مواردی که قابل مذاکره هستند	
مواردی که قابل مذاکره نیستند	
پیشنهادات مورد انتظار از طرف مقابل	
پیشنهادات مقلدش در مذاکره	

عوامل موثر در انجام یک مذاکره اثربخش

- اعتمادسازی
- برقراری ارتباط موثر
- هدفدار بودن
- پرهیز از فرضیات و اصل قرار دادن آنها در طی مذاکره
- استفاده از زمان های وقفه در مذاکره با هدف آمادگی برای جمع بندی فرآیند مذاکره
- انعطاف پذیری و سخاوتمندی
- برقراری ارتباط باز و امانتدارانه
- همدلی با مخاطب
- تمایز قائل شدن بین فرد و رفتار فرد
- استفاده از زبان قابل فهم
- جستجوی موقعیت های گفتن بله بدون دادن امتیازات
- دوری از واکنش های هیجانی
- پرسش در زمینه چگونگی و چرایی از طرف مقابل
- استفاده از ضمیر من به جای تو
- تلاش برای ایجاد شک و عدم قطعیت در ذهن طرف مقابل برای اصرار نکردن بر پیشنهادات خود
- مدیریت درست انتظارات طرف مقابل
- جمع بندی درست و مورد توافق دو طرف

مراحل پیشنهادی برای انجام یک مذاکره اثربخش

تفکیک افراد از مشکل - 1

هنگامی که گروهی از افراد با مشکلی سروکار دارند سوء تفاهم، عصبانیت و اضطراب در بین آنها اجتناب ناپذیر است. اگر بدانیم که طرف مقابل ما نیز انسانی با عواطف، ارزش ها، پیش زمینه های ذهنی و دیدگاه های متفاوت و گاهی غیر قابل پیش بینی است، مذاکره آسان تر می شود. نباید فراموش کرد که طرف مذاکره یک یا چند انسان هستند. قبل از شروع فرآیند مذاکره، لازم است گروه های مذاکره کننده از نظر روانی آماده برقراری ارتباط با یکدیگر و اقدام درباره مشکل شوند. با شناخت طرف مقابل و پیش بینی مشکلات بالقوه افراد در سه حوزه درک، احساس و ارتباط، این پیش بینی ممکن خواهد بود.

این مهارت که مذاکره کننده بتواند خود را در جایگاه طرف مقابل بگذارد و موقعیت را از نگاه او مشاهده و **(Perception درک)** درک نماید، بسیار مهم است. بحث های هدفمند می تواند درک طرف مقابل از موضوع را مشخص کند و به این ترتیب امکان ارائه پیشنهادات سازگار با درک طرف مقابل میسر خواهد شد. دیدن نقاط قوت خود و نقاط ضعف طرف مقابل در مذاکره مانع از رسیدن به برد خواهد شد. - نتیجه برد توافق و

احساسات ممکن است گاهی از آنچه گفته می شود مهم تر باشد. با تشخیص احساسات و عواطف خود و طرف **(Emotion احساس)** مقابل، آشکار کردن احساسات، صحبت درباره آنها و معقول و مجاز دانستن آنها، می توان به طرف مقابل اجازه داد تا از فشار این احساسات رها شود. این کار سبب خواهد شد تا دو طرف امکان صحبت کردن به صورت منطقی با هم را پیدا کنند. یک مذاکره کننده خوب و ماهر قادر است به صحبت های طرف مقابل خود، با سکوت و بدون عجله برای پاسخ دادن گوش کند و گوینده را تشویق کند تا

هر آنچه را می خواهد بیان نماید. او می تواند در برابر بر افروختگی های هیجانی عکس العمل نشان ندهد زیرا می داند که این کار ممکن است منجر به مجادله شده و مانع از مذاکره شود.

بدون برقراری ارتباط، مذاکره امکان پذیر نخواهد بود. یکی از ابزارهای مهم در برقراری ارتباط موثر: **(Communication ارتباط)** گوش کردن فعالانه است که می تواند به ما کمک کند تا از میزان درک افراد اطلاع پیدا کنیم. احساسات آنها را بشناسید و آنچه را که سعی می کنند بگویند را بشنویید. از طرف مقابل بخواهید که به طور دقیق معنی مورد نظر خود را بیان کند و درباره ایده هایی که برایتان واضح نیست با تکرار کردن مطالب توضیح دهد. شما نیز هدفمند صحبت کنید و از واژه های با بار و ارزش معنایی در سخنان خود استفاده کنید.

2- تمرکز بر علایق طرف مذاکره

تشخیص علاقه های طرفین مذاکره جزء اصول اساسی در یک مذاکره اثربخش است. برای حل منصفانه و معقولانه مشکل به علایق خود و طرف مقابل توجه کنید. اگر می خواهید طرف مقابل استدلال ها و دلایل شما را درک کند، قبل از هر چیز به علایق و دلایل او گوش کنید و سپس پیشنهادات خود را بیان نمایید. به یاد داشته باشید که هر طرف دارای علایق متفاوتی هستند. نیازهای اساسی انسان مهم ترین فهرستی از علایق علایق او به شمار می روند. امنیت، رفاه اقتصادی، احساس تعلق، شناخت و کنترل بر زندگی از جمله این نیازهاست. مختلف و طبقه بندی شده دو طرف تهیه کنید. هرگز علایق طرف مقابل را بی اهمیت و نامعقول نخوانید. مقید اما انعطاف پذیر باشید. با مشکل سرسخت و با افراد نرم برخورد کنید. انرژی خود را به تمرکز روی مشکل و توجه به آینده اختصاص دهید و در گذشته نمانید. علایق مشترک فرصت های مهمی در فرآیند مذاکره هستند و تاکید بر روی نقاط مشترک دو طرف باعث انعطاف در دو طرف مذاکره خواهد شد.

3- خلق انتخاب ها برای تامین منافع رضایت متقابل

یکی از نکات مهم در یک مذاکره موفق، مهارت در خلق انتخاب های مختلف است. بر سر راه قبول هر یک از انتخاب های ارائه شده توسط مذاکره کنندگان موانعی وجود دارد که مهم ترین آنها قضاوت زودهنگام، جستجوی یک راه حل واحد، فرض کردن یک سهم خواهد بود. برای رفع این موانع باید به خلق انتخاب "حل کردن مشکل آنها مشکل خودشان است" مشخص برای دو طرف، و این تفکر که های متعدد و جدا کردن راه حل ها را از قضاوت و تصمیم گیری توجه ویژه داشت. یادداشت کردن انتخاب ها بر روی تابلو و در دید طرفین، قبل از جستجوی یک راه حل واحد اهمیت بسیاری دارد. یکی از راه های رسیدن به توافق متقابل، خلق چند انتخاب که همگی مورد قبول باشد و پرسیدن از ترجیح طرف مقابل در انتخاب آنهاست.

4- استفاده از معیارهای عینی

مذاکره بر اساس معیارهای عینی که سمت و سوی بحث را از توجه به تمایلات و سلاقی شخصی دور کرده و بر روی معیارهای تصمیم گیری عینی و مشخص مورد توافق متقابل متمرکز کند، بسیار مهم است. گام نخست در ایجاد معیار تصمیم گیری عینی این است که با طرف مقابل در زمینه استانداردها و فرآیندهای منصفانه و ممکن بحث کنیم. تصمیم بگیرید که چه معیارهای عینی به طور متقابل مورد قبول است و بررسی کنید تا مطمئن شوید که این معیارها از نظر عینیت مورد توافق هستند.

طول روند مذاکره: بایدها و نبایدها در

- استفاده کنید اما آمادگی آن را داشته باشید تا در صورت لزوم از رویکردهای Collaborator از تاکتیک های همکاری کننده () نیز استفاده نمایید. Competitor رقابتی ()
- مذاکره را فرصتی برای روابط سودمندی که در طولانی مدت منجر به نفع متقابل می شود بدانید.
- به دنبال یافتن اهداف مشترک، علایق و نیازهای مشترک باشید.
- در مراحل اولیه مذاکره از دادن امتیازات کم ارزش به طرف مقابل دریغ نکنید تا بتوانید در گام های بعد پیش قدم باشید.
- استدلال های خود را برای رد یک پیشنهاد یا تقاضا شرح دهید.
- (به طور کامل استفاده کنید و تنها روی قیمت تاکید نداشته باشید. P از آمیزه بازاریابی (4)
- مسائل شخصی را از روند مذاکره دور کنید و فقط روی مشکل تمرکز کنید.
- طرف مقابل را دست کم نگیرید.
- از تصمیم گیری شتاب زده اجتناب کنید.
- در مراحل اولیه مذاکره زیاد امتیاز ندهید.
- در مراحل اولیه مذاکره، پیشنهادی را سریع و بدون بحث کافی نپذیرید.
- هیچ پیشنهادی را بدون پرسش در زمینه آن رد نکنید- 12
- بر مبنای فرضیات پیش نروید.

- تا زمانی که همه اجزای یک پیشنهاد مورد بحث قرار نگرفته است، درباره آن توافق نکنید.

جمع بندی و انتهای جلسه مذاکره: باید‌ها و نبایدها در

- وقتی استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مذاکره را طراحی می‌کنید تقاضاهای دقیق آخر را پیش بینی کنید.
- درباره دستور جلسه به توافق برسید و محدودیت‌های زمانی را شناسایی نمایید.
- به اعتراضات و ایرادات طرف مقابل گوش دهید و از آنها دلیل مخالفتشان را بپرسید.
- بر روی منافی که در اثر پذیرش پیشنهاد شما به طرف مقابل می‌رسد تأکید کنید.
- در طی جلسه مذاکره یادداشت برداری کنید.
- پیشنهاد آخرتان را قابل قبول و معتبر و با اعتقاد بیان نمایید.
- پیش نویس توافق را بررسی کرده و بعد از روشن کردن نکات غیر واضح آن را امضا کنید.
- در صورت کفایت بحث طرف مقابل را به اتمام مذاکره تشویق کنید. ممکن است او با نحوه و زمان اتمام جلسه را نداند.
- به انتهای مذاکره به عنوان بخشی جدا از مذاکره نگاه نکنید.
- برای اتمام مذاکره عجله نداشته باشید.
- هنگام اتمام مذاکره خیلی احساساتی عمل نکنید.
- هنگامی که در موضوعات کوچک به بن بست می‌رسید از نگاه به هدف اصلی غافل نشوید.
- انعطاف پذیری را به عنوان قلب اتمام مذاکره فراموش نکنید.

پی گیری مذاکره: باید‌ها و نبایدها در

- تماس‌های عادی با طرف مقابل را حفظ کنید.
- در صورتی که به نتایج مورد انتظار نرسیدید برای مذاکره بعدی پیشنهاد دهید.
- اعتراضات و ابهامات را پی گیری کنید و راه حل‌های مورد توافق دو طرف را پیدا کنید.
- در زمینه مذاکره بعدی نقطه نظرات و عقاید سختی را اتخاذ نکنید.
- پس از رسیدن به توافق، درگیری را تمام شده ندانید. مذاکره با رسیدن به توافق به اتمام نمی‌رسد و این تازه شروع روابط کاری دو طرف خواهد بود.

خطاهای رایج در مرحله انجام مذاکره

- فقدان انتخاب‌ها و پیشنهادات و یا محدودیت آنها در طول مذاکره
- استفاده غیر ماهرانه از قدرت مذاکره
- تصمیم گیری عجولانه در طی جلسه
- زمان بندی ضعیف برای اتمام مذاکره

کار گروهی

دو نفر را از بین اعضای گروه انتخاب کنید و نقش دو طرف مذاکره را به آنان بسپارید. با توجه به نتایج کار گروهی قبل، به آنان 15 دقیقه فرصت دهید تا درباره موضوع مذاکره کنند.

(Lobbying) چانه زنی)

چانه زنی بخشی از فعالیت‌های جلب حمایت همه جانبه به شمار می‌آید و تلاش‌هایی را شامل می‌شود که قصد دارد تصمیم گیرندگان و قرار دهد. چانه زنی را به ویژه گروه قانون گذاران را برای حمایت از یک برنامه، و یا رای دادن یا ندادن به یک موضوع تحت تاثیر تاثیرگذاری بر روی تفکر قانون گذاران و تصمیم گیرندگان یا سایر افراد کلیدی به نفع یا ضرر موضوعی خاص تعریف می‌کنند تا از این طریق بتوان تصمیمات آنان را تحت تاثیر قرار داد و تغییرات مورد نظر را اعمال کرد. به عبارت دیگر، چانه زنی فرآیند تاثیرگذاری بر سیاست‌ها، برنامه‌ها یا محصولات از طریق بحث مبتنی بر واقعیت‌ها و منطق است.

صرفاً دیدار با تصمیم گیرندگان چانه زنی نیست و تنها در مواردی که این دیدارها با هدف برقراری ارتباط برای تاثیرگذاری و جلب حمایت آنها برای یک اقدام مشخص، ارائه درخواست مشخص برای انجام کاری مشخص، و یا ارائه گزارشی از وضعیت موجود برای جلب حمایت آنها از برنامه مورد نظر باشد، مصداق چانه زنی خواهد بود.

گروه‌های هدف تاکتیک چانه زنی می‌تواند گروه وسیعی از مخاطبان را شامل گردد که سیاست گذاران (مانند نمایندگان مجالس قانون، سازمان‌های غیر... گذاران، وزرا و اعضای کابینه)، سازمان‌ها و کارکنان دولتی، متخصصانی مانند پزشکان، معلمان، نیروهای پلیس و

دولتی، خیریه ها، رسانه ها، اتحادیه های کارگری و تجاری از جمله این گروه ها به شمار می روند. سه گروه هدف عمده چانه زنی عبارتند از:

- 1- **تصمیم گیرندگان واقعی گروه هدف مستقیم:**
- 2- **منتقل کنندگان پیام به گروه هدف واقعی و مستقیم گروه هدف واسطه:**
- 3- **افراد یا سازمان هایی که می توانند مخاطبان مستقیم را تحت تاثیر قرار دهند. گروه هدف غیر مستقیم:**

چانه زن ها چه کسانی هستند؟

شیوه های مختلفی برای انجام فعالیت های چانه زنی وجود دارد که فعالیت های مرتبط با آن می تواند توسط کارکنان سازمان ها، کمیته های تشکیل شده برای این هدف و چانه زن های حرفه ای و یا ترکیبی از این سه انجام شود. مهم این است که افراد مهارت های لازم برای انجام چانه زنی را داشته باشند.

دلایل انجام جلب حمایت از طریق چانه زنی

- تاریخ سرشار از افراد یا گروه هایی است که توانسته اند تغییرات بزرگ ایجاد کنند: قوانین افراد می توانند قوانین را تغییر دهند: تغییراتی هستند که به آسانی به دست نیامده اند. این تغییرات با درگیری فعالانه ... کار کودکان، هوا و آب سالم، امنیت اجتماعی و چانه زنی فراوان افرادی که نیاز به تغییر را احساس کرده بودند به وجود آمد.
- نفس عمل گفتن به سیاستگذاران که چگونه قوانین را بنویسند یا تغییر دهند قلب تپنده چانه زنی یک حق دموکراتیک است: یک نظام دموکراتیک است.
- افرادی که خلاقانه فکر می کنند و از کارکنان انتخاب شده خود چانه زنی کمک می کند تا راه حل های واقعی کشف شوند: برای حمایت شان کمک می گیرند می توانند راه حل های ابتکاری را خلق کنند که بر علل ریشه ای مشکلات فائق آید.
- چانه زنی یک مراسم پر رمز و راز که برای یادگیری آن نیاز به صرف سال ها وقت باشد نیست. با اندکی چانه زنی آسان است: تلاش و مطالعه می توان آموخت که چگونه و با چه کسانی می توان چانه زنی کرد و چه باید به آنها گفت.
- شما بیش از تصمیم گیرندگان به مشکلات نزدیک هستید. کارکنان بخش تصمیم گیرندگان جامعه به تجربه شما نیاز دارند: می توانند تجربیات خود را مانند ابزاری قوی در اختیار سیاستگذاران قرار دهند. های مختلف آنچه در چانه زنی انجام می شود (پژوهش، برنامه ریزی استراتژیک، تماس های تلفنی و چانه زنی به مردم کمک می کند: ملاقات ها) به رسیدن شما به اهداف مهم کمک می کند.
- چانه زنی منجر به تحقق اعتماد، به ویژه در سازمان های غیرانتفاعی می شود.

توجه به محورهای اصلی زیر در طراحی یک برنامه چانه زنی ضرورت دارد:

- **منبع مشروعیت فرد یا سازمانی که به عنوان چانه زن عمل می کند، باید مشخص گردد. این منبع (Legitimacy) مشروعیت)** کسب مشروعیت می تواند ماموریت سازمانی، اجتماع های ملی و محلی، دولت، اعضای یک سازمان یا نهاد و حتی سازمان های کمک کننده مانند سازمان های بین المللی باشند.
- **تصمیم گیرندگان باید آنچه فرد یا گروه چانه زن طرح می کند را معتبر بدانند. منابع اعتبار می تواند ناشی (Credibility) اعتبار)** از اعتماد تصمیم گیرندگان به چانه زن ها، شفافیت موضوع و درخواست و نیز ظرفیت تصمیم گیرندگان برای همکاری باشد.
- **فرد یا گروه چانه زن باید مسئولیت خود را در قبال سازمان متبوع خود، افرادی که آنها (Accountability) مسئولیت پذیری)** را به نمایندگی خود انتخاب کرده اند و نیز ارتباط بین سازمان های مختلف در جهت پیشبرد برنامه مورد نظر، تشخیص دهد و به آن پایبند باشد.
- **برای تغییر دیدگاه تصمیم گیرندگان و جلب نظر آنها به موضوع مورد نیاز به قدرت داریم. منابع قدرت برای (Power) قدرت)** یک چانه زنی موثر می تواند خیرگی و مهارت فرد یا سازمان عمل کننده، مشروعیت اجتماعی که دارد، وکالت و نمایندگی اعضا، و نیز برانگیختگی جامعه در نتیجه کار رسانه های جمعی باشد.

آمادگی برای یک چانه زنی اثربخش شامل موارد زیر است:

- کسب اطلاعات کافی و پژوهش مناسب درباره موضوع بحث با هدف تعیین محور چانه زنی: کانون تمرکز فرآیند چانه زنی سیاست های جاری و نیازمند اصلاح است و نه افراد و رفتار آنها
- تطبیق موضوع با قوانین موجود و شناخت شکاف سیاستی
- تفکر درباره آن و مشاوره با هدف شناسایی انتخاب ها
- تهیه پیش نویس برای انجام کار

- تغییرات و اصلاحات مورد نیاز برای نهایی کردن پیشنهاد
- : با توجه به محدودیت های زمانی و موقعیت خاصی که در ارتباط با سیاستگذاران وجود Framing چارچوب بندی موضوع ((دارد، باید مشخص کرد که چه موضوعاتی باید وارد بحث شود و چه محورهایی از آن خارج گردد. با چارچوب بندی و سازماندهی مطالب، مشخص می شود که چه موضوعاتی را باید مطرح کرد، از بیان کدام موارد باید اجتناب کرد و کدام مطلب دارای اهمیت بیشتری است.
- طراحی راهبرد ارتباطی با گروه هدف مورد نظر

کار گروهی

با توافق اعضای گروه و از بین دو سناریوی زیر یکی را انتخاب کنید:

1- پایین بودن میزان تحرک بدنی کارکنان ستاد معاونت بهداشتی، همه را نگران کرده است. در جلسه ای عمومی، همگان بر لزوم فراهمی شرایط و امکانات لازم برای انجام ورزش منظم تاکید اصرار می کنند و دو پیشنهاد در نظر گرفتن ساعتی به عنوان پاس روزانه ورزش یا اجاره سالن ورزشی نزدیک اداره برای ساعاتی در هفته ارائه شده است. شما به عنوان نماینده جمع قرار است ضمن دیدار با معاون بهداشتی، او را برای حمایت از این پیشنهادات ترغیب کنید.

2- با وجود برنامه های آموزشی که در سطح استان طراحی کرده اید، بودجه ناکافی مانع از اجرای برنامه های مورد نظر شما شده است. این مشکل تنها مربوط به استان شما نیست و سایر دانشگاه های علوم پزشکی کشور هم درگیر آن هستند. تصمیم می گیرید طی دیداری با رییس کمیسیون بهداشت و درمان مجلس، تدوین و تصویب قانونی که به موجب آن درصدی از سود بخش صنعت به آموزش سبک زندگی سالم اختصاص یابد، را پیگیری کنید.

در جدول زیر موارد لازم جهت کسب آمادگی برای چانه زنی آمده است. در گروه خود درباره هر مورد بحث کنید و نتایج آن را به جلسه ارائه نمایید.

عوامل مورد بررسی	جواب
کتاب اطلاعات کافی درباره موضوع	
بررسی شکاف سبکساز و قانونی مرتبط با موضوع	
تعین راه حل ها و انتخاب ها	
ارزیابی راه حل پیشنهادی برای ارائه	
آنها پیش نویس برای استفاده در چانه زنی	
چارچوب بندی مطلب قابل ارائه	
شناسایی و استفاده از افرادی که می تواند به ما کمک کنند	
مابع مشروحات فرد چانه زن	
منبع اعتبار	
مسئولیت پذیری در چانه زنی	
منبع قدرت	

ویژگی های یک چانه زنی اثربخش:

- آشنایی با نظام قانون گذاران و اطلاع از سازوکارهای رسمی و غیررسمی برای فشار بر روند تصمیم گیری ها
- تامین اطلاعات معتبر برای ترغیب تصمیم گیرندگان به حرکت در جهت مورد نظر
- شناخت موقعیت تصمیم گیرندگان و زمینه ذهنی آنان
- تعیین زمان مناسب: مناسب ترین زمان برای چانه زنی موثر درست قبل از جلسات تصمیم گیری مرتبط با موضوع است، هر چند برخی از تصمیم گیرندگان ترجیح می دهند بعد از دریافت نظرات، مشورت های دیگری نیز انجام دهند. بهتر آن است که فعالیت های چانه زنی در یک دوره زمانی مشخص انجام شود.
- ارائه درخواست مشخص و اختصاصی از فرد تصمیم گیرنده به جای ارائه یک درخواست کلی
- تمرکز بر روی فقط یک خواسته و پیام در هر ارتباط
- هدفگذاری بر روی قانون گذاران و تصمیم گیرندگان کلیدی که با موضوع مورد نظر سروکار دارند
- بیان حقیقت در طی ارتباط با مخاطب
- استفاده از ارتباطات شخصی و فردی با نمایندگان
- ارتباط با سیاستگذاران: ارتباط می تواند در مکان های رسمی و غیررسمی باشد. سازمان باید علایق مخالفین خود را بشناسد و از بزرگنمایی آنها پرهیز کند.
- آشنایی با ارتباطات داخلی نظام سیاسی: سازمان باید موقعیت ارتباط های بین دست اندرکاران مختلف را درک کند. این روابط می

تواند برای پیشبرد اهداف راهبردی مورد استفاده قرار گیرد.

چگونگی برقراری ارتباط برای چانه زنی

- زمان کمی را در طی برنامه و به ویژه در ابتدای چانه زنی به حرف زدن اختصاص دهید.
- با استفاده از سوالات چالشی و موثر جهت برنامه را هدایت کنید.
- با احترام و ادب با گروه هدف برخورد کنید.
- برای حضور در جلسه حتما معرفی نامه خود را ارائه کنید و تلاش کنید تا دستور جلسه کاملا روشن باشد.

شیوه های مختلف انجام چانه زنی

- چانه زنی از طریق تلفن
- چانه زنی از طریق ملاقات حضوری
- چانه زنی به وسیله نامه
- چانه زنی به وسیله پست الکترونیکی

دستورالعمل هایی برای چانه زنی اثربخش

- درباره گروه هدف چانه زنی به حد کافی بدانید و در صورت لزوم تحقیق کنید.
 - نقش گروه هدف را در سازمانی که می خواهید با آن چانه زنی کنید، بشناسید.
 - مخالفت ها علیه خود را پیش بینی کرده و برای آن استدلال مناسب داشته باشید.
 - مشکلات و راه حل های مربوط به آن را مشخص کنید.
 - از اطلاعات صحیح استفاده کنید.
 - در ابتدا اطلاعات زمینه ای را در اختیار طرف مقابل قرار دهید.
 - واقع بین باشید.
 - در طراحی برنامه چانه زنی، هدف، زمان و فرد چانه زن را مشخص کنید.
 - در طی جلسه چانه زنی خوب گوش کنید و یادداشت بردارید.
 - از مقدار وقتی که در اختیار دارید اطمینان حاصل کنید. از وقت خود به درستی استفاده کنید و آن را با صحبت های غیرضروری هدر ندهید.
 - نوشته ای از خلاصه بحث را پس از چانه زنی برای طرف مقابل بفرستید و زمان تماس بعدی برای پی گیری را مشخص کنید.
12. پیام اصلی برنامه چانه زنی خود را واضح و تا حد ممکن ساده طراحی کنید.

کار گروهی 4

دو نفر را از بین اعضای گروه انتخاب کنید و نقش دو طرف چانه زنی را به آنان بسپارید. با توجه به نتایج کار گروهی قبل، به آنان 15 دقیقه فرصت دهید تا درباره موضوع گفتگو کنند. با کمک چک لیست، روند چانه زنی را ارزیابی کنید و نتیجه را به جلسه گزارش دهید.

عوامل مورد بررسی	جواب
برقراری ارتباط قبل از شروع فرایند چانه زنی انجام شد؟	
معرفی مناسب در ابتدای چانه زنی انجام شد؟	
دستور کار جلسه به روشی بیان شد؟	
در ابتدا اطلاعات زمینه ای را در اختیار طرف مقابل قرار گرفت؟	
با سوالات چالشی و چالشی جهت برنامه هدایت شد؟	
در طی روند چانه زنی، ادب و احترام رعایت شد؟	
اطلاعات صحیح و کنترل در طی جلسه ارائه شد؟	
مشکلات و راه حل های مربوط به آن در جلسه مشخص شد؟	
یادداشت برداری در طول جلسه انجام شد؟	
استدلال های مناسب برای مخالفت های بیان شده ارائه شد؟	
از صحبت های غیرضروری اجتناب شد؟	
آیا این احساس شکل گرفت که می خواهیم چیزی را سفلی کنیم؟	
همه اعضای فرد چانه زن با موضوع مورد نظر توافق شد؟	
زمان بندی برنامه رعایت شد؟	