

کتاب یازدهم

مذاکره و چانه زنی برای جلب حمایت همه جانبه از

برنامه های سلامت

## کلیات کارگاه آموزشی مذاکره و چانه زنی برای جلب حمایت همه جانبه

### مقدمه

تاثیرگذاری بر سیاستگذاران و تصمیم گیرندگان در حوزه سلامت، با هدف ترغیب آنها به اصلاح سیاست های مرتبط با سلامت، با جلب حمایت همه جانبه (Advocacy) میسر است. موفقیت این راهبرد نیازمند شناسایی و استفاده درست از رویکردها و فنون ارغیب کننده مناسب است. انتخاب رویکرد و تکنیک مناسب برای جلب حمایت همه جانبه، به ماهیت موضوع، منابع در اختیار برنامه ریزان و مخاطب اختصاصی دست اندرکاران بستگی دارد. از میان این فنون مذاکره (Negotiation) و چانه زنی (Lobbying) برجسته تر و پرکاربردتر از سایر موارد است و استفاده درست از آنها در برخورد با تصمیم گیرندگان و شرکای برنامه های سلامت نتایج ارزشمندی به دنبال دارد. در این بخش قصد داریم 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:

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

### گروه هدف کارگاه

گروه هدف اختصاصی در این برنامه آموزشی، کارشناسان مسئول واحدهای آموزش سلامت دانشگاه های علوم پزشکی کشور، به عنوان افراد مرجع در برنامه های آموزشی و اطلاع رسانی در حوزه سلامت تحت پوشش دانشگاه های علوم پزشکی کشور هستند ولی با توجه به اهمیت نقش آموزش در فعالیت های سایر کارشناسان حوزه سلامت، 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 ۳۰ نفر تجاوز نکند تا امکان استفاده بهینه از مطالب ارائه شده فراهم گردد.

### عناوین مورد بحث

۱. یادآوری اصول استفاده از راهبرد جلب حمایت همه جانبه
۲. تعریف و مقایسه مذاکره، چانه زنی و جلب حمایت رسانه ای
۳. اصول کار در مذاکره با گروه های دست اندرکار برنامه های سلامت
۴. اصول کار در چانه زنی با گروه های دست اندرکار برنامه های سلامت

### 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

#### ۱- مکان کارگاه

- سالنی با ظرفیت ۴۰ نفر، با میز U شکل، صندلی های راحت و تجهیزات صوتی مناسب
- 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 بورد

#### ۲- مواد مصرفی

- فولدر یا کلاسور حاوی چند برگه سفید A4، خودکار و بسته آموزشی کارگاه
- 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

### منابع مورد استفاده

1. Janega P. Negotiation Skills Handbook. Availabl at: [www.negotiationskills.com](http://www.negotiationskills.com)
2. Negotiation Skills, Trainer's Guide. Course designed by JCI Senator Kalada Apiafi, Port Harcourt, Nigeria.
3. A Handbook for NGOs on Advocacy & Lobbying Skillsto Promote Electoral Reforms, 2006. Transition Monitoring Group.

### روز اول کارگاه

موضوع	ساعت	زمان	مجری
		۲۰ دقیقه	افتتاحیه کارگاه و بیان اهداف
-		۳۰ دقیقه	معارفه و انجام پیش آزمون
		۳۰ دقیقه	مروری بر اصول جلب حمایت همه جانبه
		۴۰ دقیقه	اصول مذاکره و آمادگی برای انجام آن
-		۲۰ دقیقه	استراحت و پذیرایی
شرکت کنندگان		۶۰ دقیقه	انجام کار گروهی ۱
دبیران گروه ها		۴۰ دقیقه	ارائه نتایج کار گروهی ۱
-		۶۰ دقیقه	ناهار و نماز
		۴۰ دقیقه	مهارت های انجام یک مذاکره اثربخش
شرکت کنندگان		۶۰ دقیقه	انجام کار گروهی ۲
دبیران گروه ها		۴۰ دقیقه	ارائه نتایج کار گروهی ۲
		۱۰ دقیقه	جمع بندی مطالب روز اول کارگاه

### روز دوم کارگاه

موضوع	ساعت	زمان	مجری
-		۱۰ دقیقه	مروری بر مطالب روز اول
		۴۰ دقیقه	اصول چانه زنی و کسب آمادگی برای انجام آن
شرکت کنندگان		۶۰ دقیقه	انجام کار گروهی ۳
دبیران گروه ها		۴۰ دقیقه	ارائه نتایج کار گروهی ۳
-		۲۰ دقیقه	استراحت و پذیرایی
		۴۰ دقیقه	اجرای تکنیک چانه زنی اثربخش
-		۶۰ دقیقه	ناهار و نماز
شرکت کنندگان		۶۰ دقیقه	کار گروهی ۴
دبیران گروه ها		۴۰ دقیقه	ارائه نتایج کار گروهی ۴
		۴۰ دقیقه	مهارت های جلب حمایت رسانه ها
-		۴۰ دقیقه	جمع بندی مطالب و ارزشیابی پایانی

## پرسش های پیش آزمون / پس آزمون (Pretest/Posttest)

- ۱- ویژگی اصلی مذاکره (Negotiation) چیست؟
  - الف- رسیدن به توافقی که در آن منافع دو طرف حاصل شود
  - ب- تبادل اطلاعات مرتبط با موضوع برای اتخاذ تصمیم های مناسب
  - ج- قانع کردن طرف مقابل برای تغییر نظر خود و قبول نظر دیگری
  - د- آگاهی دو طرف از مواضع یکدیگر درباره موضوع
- ۲- کدام شیوه مذاکره را در شرایطی که موقعیت برتری دارید انتخاب می کنید؟
  - الف- رقابت کننده
  - ب- همکاری کننده
  - ج- راضی کننده
  - د- اجتناب کننده
- ۳- کدام شیوه مذاکره ویژه شرایطی است که قصد برقراری روابط مطلوب با طرف مذاکره دارید؟
  - الف- رقابت کننده
  - ب- همکاری کننده
  - ج- راضی کننده
  - د- اجتناب کننده
- ۴- مهمترین اصل در مذاکره چیست؟
  - الف- کنترل عواطف و احساسات خود
  - ب- تحلیل طرف مذاکره و شناسایی نقاط قوت و ضعف آنها
  - ج- پرهیز از دادن امتیاز بدون گرفتن امتیاز متقابل
  - د- پرهیز از حدس زدن درباره نظرات و دیدگاه های طرف مذاکره
- ۵- کدام مورد از جمله خطاهای رایج در مذاکره به شمار نمی رود؟
  - الف- تعیین اهداف مبهم و غیرشفاف
  - ب- آگاهی ناکافی از اهداف طرف مذاکره
  - ج- توجه ناکافی به علایق و نگرانی های طرف مذاکره
  - د- اختصاص زمان ناکافی برای مذاکره
- ۶- مهارتی که با آن مذاکره کننده می تواند خود را در جایگاه طرف مقابل بگذارد و موقعیت را از نگاه او ببیند، مشکلات بالقوه در کدام حوزه را کاهش می دهد؟
  - الف- مشکلات حوزه درک
  - ب- مشکلات حوزه احساس
  - ج- مشکلات حوزه ارتباط
  - د- همه موارد

- ۷- کانون اصلی تمرکز در چانه زنی (Lobbying) کدام است؟
- الف- تاثیرگذاری بر شرکای برنامه برای همراه کردن آنان با موضوع
  - ب- تاثیرگذاری بر مخالفان و کاهش نیروی مخالف موضوع برنامه
  - ج- تاثیرگذاری بر تصمیم گیرندگان به ویژه قانونگذاران به نفع موضوع
  - د- برانگیختن اقشار جامعه برای اعلام نیازها و خواسته های خود
- ۸- کدام از منابع قدرت در یک چانه زنی موثر به مشار نمی رود؟
- الف- خبرگی و مهارت فرد یا سازمان عمل کننده
  - ب- نمایندگی گروه بزرگی از افراد اجتماع
  - ج- منابع در اختیار فرد یا سازمان عمل کننده
  - د- برانگیختگی جامعه در نتیجه برنامه های مختلف در رسانه های جمعی
- ۹- توجه به محدودیت های زمانی و موقعیت تصمیم گیرندگان و تعیین موضوعاتی که باید در چانه زنی مورد بحث قرارگیرد و محورهایی که باید از دستور کار جلسه خارج شود، چه نام دارد؟
- الف- تعیین محور چانه زنی
  - ب- تهیه پیش نویس
  - ج- چارچوب بندی موضوع
  - د- طراحی راهبرد ارتباطی با تصمیم گیرندگان



## اصطلاحات و مفاهیم پایه در مذاکره و چانه زنی برای جلب حمایت از برنامه های سلامت

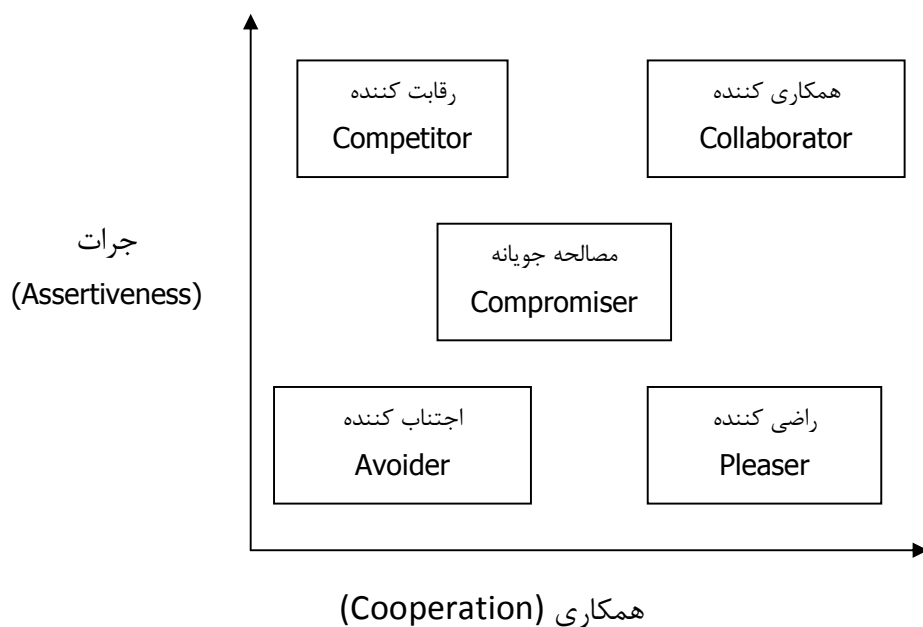
### مذاکره (Negotiation)

مشورت و گفتگو با افراد برای رسیدن به توافق درباره برخی موضوعات را مذاکره می گویند. فعالان عرصه سلامت در اغلب موارد به عنوان مذاکره کننده عمل می کنند و بسیاری از تصمیمات در حوزه سلامت از طریق مذاکره اتخاذ می شود. آنچه در مذاکره مدنظر است رسیدن به توافقی است که در آن منافع دو طرف حاصل شده باشد و به عبارت دیگر پیامد آن برد-برد باشد. دو نوع کلی مذاکره وجود دارد که در نوع آرام (Soft) آن، مذاکره کننده برای رسیدن به مصالحه با طرف مقابل، هوشیارانه از تعارض و کشمکش اجتناب می کند و یا درصدد حل تعارض برمی آید. در حالی که در مذاکره نوع محکم (Hard)، مذاکره کننده حتی ممکن 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

- ۱- رقابت کننده (Competitor): در این شیوه، مذاکره کننده تمایل دارد که باجرات، غیر همکاری کننده و تسلیم نشدنی باشد. 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.
- ۲- همکاری کننده (Collaborator): در شیوه مذاکره همکاری کننده، از زمان و انرژی صرف شده توسط دو طرف برای رسیدن 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.
- ۳- مصالحه جویانه (Compromiser): در این نوع مذاکره همکاری و جرات هر دو وجود دارد ولی این دو وجه نسبت به شیوه همکاری کننده خیلی پررنگ نیست.
- ۴- راضی کننده (Pleaser): در این نوع مذاکره اغلب برای افرادی خوب هستند که به آسانی تسلیم شده و عقب نشینی می کنند. این شیوه فقط هنگامی به صورت عامدانه استفاده می شود که یک طرف آماده و راضی برای سازگاری و تطابق با دیگران است.
- ۵- اجتناب کننده (Avoider): در این شیوه هم جرات و هم همکاری ضعیف است و اغلب با کسانی سازگار است که امیدوار هستند که اگر از مشکل دور شوند از بین می رود.





قبل از انجام مذاکره لازم است این موارد مشخص شود:

۱. قرار است به تنهایی مذاکره کنید یا عضوی از یک گروه مذاکره کننده خواهید بود؟
۲. قرار است مذاکره در کجا انجام شود؟
۳. 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 شود. هر کدام از این وسایل و ابزارها دارای مزایا و معایبی است که باید به آنها توجه شود. به طور مثال، **مذاکره نوشتاری** از این نظر که 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 علت تاخیر در دریافت پاسخ و عدم انتقال زبان بدن (**Body Language**) و ارتباطات غیرکلامی دارای نقاط ضعف مهمی است. **مذاکره تلفنی** سریع انجام می شود و می تواند برای حل مسائل فوری مفید باشد. در مذاکره تلفنی نیز زبان بدن منتقل نمی شود و اغلب به تون صدا توجه بیشتری می شود. سکوت در مذاکره تلفنی مفید است. سعی کنید سکوت را با جملاتی که ممکن است بعدا باعث پشیمانی شود پر نکنید. **مذاکره حضوری** فرصت بهتری برای تشریح و تمرکز بر روی موضوع مذاکره است. این روش انعطاف پذیرتر و 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

۱. نقاط قوت و ضعف طرف مقابل را شناسایی کنید و هرگز طرف مقابل را دست کم نگیرید.
۲. سعی کنید عواطف و احساسات خود را کنترل کنید.
۳. اگر در طی مذاکره در حال رسیدن به هدف هستید، مغرورانه رفتار نکنید. فراموش نکنیم که ما به دنبال کسب توافق هستیم نه پیروزی.
۴. 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.
۵. 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.
۶. 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.
۷. عدم توافق خود را به صورت قطعی بیان نکنید تا طرف مقابل به ادامه بحث تشویق شود.
۸. با مطالبی که به آسانی قادر به مدیریت آن هستید شروع کنید.
۹. در مذاکره یادداشت بردارید و توافقات را حتما بنویسید.
۱۰. از زبان کلی و دربرگیرنده جمع استفاده کنید و از واژه هایی که منجر به ایجاد جو "ما و آنها" می شود اجتناب کنید.
۱۱. از مطرح کردن سوالات بلی یا خیر مقابله ای اجتناب کنید.
۱۲. 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.
۱۳. 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.
۱۴. 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.
۱۵. حدس نزنید. اجازه دهید او درباره احساسات، اهداف و سازمان متبوع خود صحبت کند.
۱۶. 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.
۱۷. اگر طرف مقابل امتیازاتی به شما داد شما نیز امتیازاتی بدهید تا وجهه تان را حفظ کنید.
۱۸. سعی کنید به تدریج و آرام آرام به سمت اهداف مورد نظر پیش روی کنید.
۱۹. اگر لازم است مذاکره کنندگان را عوض کنید. در زمانی که در مذاکره به بن بست رسیدید ممکن است عضو جدید بتواند جو مذاکره را عوض کرده و قفل مذاکره را بشکند.

## مراحل طراحی یک مذاکره

۱. تعیین اهداف طرف مقابل: آنها چه می خواهند؟ چه چیزی پیشنهاد می کنند؟ انتخاب های احتمالی آنها و راه حل هایشان چیست؟
۲. جمع آوری اطلاعات: همه منابع اطلاعاتی را بررسی کنید. اشخاص را بشناسید. خصوصیات و معروفیت طرف مقابل را بدانید. انگیزه هایشان را به درستی شناسایی کنید. نظرات تخصصی مرتبط با موضوع را جمع آوری کنید.
۳. برنامه اجرایی: با اعضای تیم و سازمان خود برنامه را بنویسید. اولویت فعالیت ها را مشخص کنید. استراتژی را طراحی و تاکتیک ها را تعیین نمایید. برای دادن امتیازات آمادگی لازم را داشته باشید.

## شرط دستیابی به وضعیت برد-برد برای دو طرف مذاکره

۱. دو طرف مذاکره باید احساس کنند که قرار است کار مهمی را انجام دهند.
۲. دو طرف باید احساس کنند که اهداف آنها مورد توجه طرف مقابل قرار گرفته است.
۳. 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

۱. حتی الامکان پیش زمینه و سابقه ای از طرف مذاکره خود فراهم نمایید.
۲. نقاط ضعف و قوت، نیاز درک شده و استراتژی های مذاکره طرف مقابل را ارزیابی کنید.
۳. درباره فرهنگ و شیوه های مذاکره با طرف مقابل مطالعه داشته باشید.
۴. نیازهای خودتان را مشخص کنید.
۵. بدون آمادگی وارد مذاکره نشوید.
۶. استراتژی مذاکره و برنامه اجرایی خود را طراحی کنید.
۷. استراتژی های مذاکره را بر مبنای فرضیات طراحی نکنید. به یاد داشته باشید که موفقیت در مذاکره شامل ۸۰ درصد آمادگی و ۲۰ درصد تعامل است.

## برخی خطاهای رایج در مرحله پیش از مذاکره

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

چک لیست پیش از مذاکره

ردیف	عوامل مورد بررسی	پاسخ
۱	هدف از مذاکره	
۲	موضوع اصلی در برنامه مذاکره	
۳	نقاط قوت اصلی	
۴	نقاط ضعف اصلی	
۵	امتیازاتی که ممکن است مطرح شود	
۶	بیشترین و کمترین محدوده دادن امتیازات	
۷	مواردی که قابل مذاکره هستند	
۸	مواردی که قابل مذاکره نیستند	
۹	پیشنهادات مورد انتظار از طرف مقابل	
۱۰	پیشنهاد مقدماتی در مذاکره	

## کار گروهی ۱

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

- ۱- میزان مرگ مادران در شهرستان A در استان شما بالاست و کمیته مرگ و میر مادران استان، یکی از علل مهم آن را کافی نبودن 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.
- ۲- برای اجرای برنامه نمونه گیری HIV/AIDS در پایگاه های دیده ور، زندان مرکزی شهرستان B انتخاب شده است ولی با وجود 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	
پیشنهاد مقدماتی در مذاکره	

## عوامل موثر در انجام یک مذاکره اثربخش

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

## مراحل پیشنهادی برای انجام یک مذاکره اثربخش

### ۱- تفکیک افراد از مشکل

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.

درک (Perception): این مهارت که مذاکره کننده بتواند خود را در جایگاه طرف مقابل بگذارد و موقعیت را از نگاه او مشاهده و 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 توافق و نتیجه برد- برد خواهد شد.

احساس (Emotion): احساسات ممکن است گاهی از آنچه گفته می شود مهم تر باشد. با تشخیص احساسات و عواطف خود و طرف 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 برافروختگی های هیجانی عکس العمل نشان ندهد زیرا می داند که این کار ممکن است منجر به مجادله شده و مانع از مذاکره شود.

ارتباط (Communication): بدون برقراری ارتباط، مذاکره امکان پذیر نخواهد بود. یکی از ابزارهای مهم در برقراری ارتباط موثر 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 بشنوید. 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.

## ۲- 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 علایق او به شمار می روند. امنیت، رفاه اقتصادی، احساس تعلق، شناخت و کنترل بر زندگی از جمله این نیازهاست. فهرستی از علایق 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.

## ۳- 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 زود هنگام، جستجوی یک راه حل واحد، فرض کردن یک سهم مشخص برای دو طرف، و این تفکر که "حل کردن مشکل آنها مشکل خودشان است" خواهد بود. برای رفع این موانع باید به خلق انتخاب 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.

## ۴- استفاده از معیارهای عینی

مذاکره بر اساس معیارهای عینی که سمت و سوی بحث را از توجه به تمایلات و سلیقه 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.

### **بایدها و نبایدها در طول روند مذاکره:**

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

### **بایدها و نبایدها در جمع بندی و انتهای جلسه مذاکره:**

- ۱- وقتی استراتژی ها و تاکتیک های مذاکره را طراحی می کنید تقاضاهای دقیق آخر را پیش بینی کنید.
- ۲- درباره دستور جلسه به توافق برسید و محدودیت های زمانی را شناسایی نمایید.
- ۳- به اعتراضات و ایرادات طرف مقابل گوش دهید و از آنها دلیل مخالفتشان را بپرسید.
- ۴- بر روی منافع که در اثر پذیرش پیشنهاد شما به طرف مقابل می رسد تاکید کنید.
- ۵- در طی جلسه مذاکره یادداشت برداری کنید.
- ۶- پیشنهاد آخرتان را قابل قبول و معتبر و با اعتقاد بیان نمایید.
- ۷- پیش نویس توافق را بررسی کرده و بعد از روشن کردن نکات غیر واضح آن را امضا کنید.
- ۸- در صورت کفایت بحث طرف مقابل را به اتمام مذاکره تشویق کنید. ممکن است او با نحوه و زمان اتمام جلسه را نداند.
- ۹- به انتهای مذاکره به عنوان بخشی جدا از مذاکره نگاه نکنید.
- ۱۰- برای اتمام مذاکره عجله نداشته باشید.



- ۱۱- هنگام اتمام مذاکره خیلی احساساتی عمل نکنید.
- ۱۲- هنگامی که در موضوعات کوچک به بن بست می رسید از نگاه به هدف اصلی غافل نشوید.
- ۱۳- انعطاف پذیری را به عنوان قلب اتمام مذاکره فراموش نکنید.

#### **بایدها و نبایدها در پی گیری مذاکره:**

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

#### **خطاهای رایج در مرحله انجام مذاکره**

- ۱- فقدان انتخاب ها و پیشنهادات و یا محدودیت آنها در طول مذاکره
- ۲- استفاده غیر ماهرانه از قدرت مذاکره
- ۳- تصمیم گیری عجولانه در طی جلسه
- ۴- زمان بندی ضعیف برای اتمام مذاکره

چک لیست بررسی روند مذاکره

ردیف	عوامل مورد بررسی	پاسخ
۱	کلیات جلسه مذاکره رضایتبخش بود؟	
۲	کدام بخش از مذاکره به خوبی پیش رفت؟	
۳	چه موارد مثبت و منفی نتایج مذاکره را تحت تاثیر قرار داد؟	
۴	کدام بخش از مذاکره به خوبی پیش نرفت؟	
۵	کدام بخش از مذاکره می توانست به شکل دیگری انجام شود؟	
۶	آیا نتیجه مذاکره برد- برد بود؟ اگر بلی، چه عواملی کمک کننده بودند؟ و اگر خیر، دلایل آن چه بود؟	
۷	آیا مذاکره به شکل برنامه ریزی شده پیش رفت؟	
۸	تا چه اندازه به نتایج اولیه مورد نظر دست یافتیم؟	
۹	تا چه اندازه موضع اولیه خود را تغییر دادیم؟	
۱۰	چه عواملی از سمت ما به نتیجه گیری مثبت کمک کرد؟	
۱۱	میزان تغییر طرف مقابل چقدر بود؟	
۱۲	چه عواملی کمک کرد تا طرف مقابل با ما همسو شوند؟	
۱۳	کدام زمینه آماده سازی به درستی عمل کرد؟	
۱۴	کدام زمینه آماده سازی به درستی عمل نکرد؟	
۱۵	مهارت های گوش کردن، صحبت کردن و مشاهده کردن برای ارتباط با طرف مذاکره به خوبی مورد استفاده قرار گرفت؟	

## کار گروهی ۲

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 ۱۵ دقیقه فرصت دهید تا درباره موضوع مذاکره کنند. با استفاده از چک لیست زیر روند مذاکره را ارزیابی کنید و نتیجه را به جلسه گزارش دهید.

ردیف	عوامل مورد بررسی	پاسخ
۱	کلیات جلسه مذاکره رضایتبخش بود؟	
۲	کدام بخش از مذاکره به خوبی پیش رفت؟	
۳	چه موارد مثبت و منفی نتایج مذاکره را تحت تاثیر قرار داد؟	
۴	کدام بخش از مذاکره به خوبی پیش نرفت؟	
۵	کدام بخش از مذاکره می توانست به شکل دیگری انجام شود؟	
۶	آیا نتیجه مذاکره برد- برد بود؟ اگر بلی، چه عواملی کمک کننده بودند؟ و اگر خیر، دلایل آن چه بود؟	
۷	آیا مذاکره به شکل برنامه ریزی شده پیش رفت؟	
۸	تا چه اندازه به نتایج اولیه مورد نظر دست یافتیم؟	
۹	تا چه اندازه موضع اولیه خود را تغییر دادیم؟	
۱۰	چه عواملی از سمت ما به نتیجه گیری مثبت کمک کرد؟	
۱۱	میزان تغییر طرف مقابل چقدر بود؟	
۱۲	چه عواملی کمک کرد تا طرف مقابل با ما همسو شوند؟	
۱۳	کدام زمینه آماده سازی به درستی عمل کرد؟	
۱۴	کدام زمینه آماده سازی به درستی عمل نکرد؟	
۱۵	مهارت های گوش کردن، صحبت کردن و مشاهده کردن برای ارتباط با طرف مذاکره به خوبی مورد استفاده قرار گرفت؟	

## چانه زنی (Lobbying)

چانه زنی بخشی از فعالیت های جلب حمایت همه جانبه به شمار می آید و تلاش هایی را شامل می شود که قصد دارد تصمیم گیرندگان و به ویژه گروه قانونگذاران را برای حمایت از یک برنامه، و یا رای دادن یا ندادن به یک موضوع تحت تاثیر قرار دهد. چانه زنی را تاثیرگذاری بر روی تفکر قانونگذاران و تصمیم گیرندگان یا سایر افراد کلیدی به نفع یا ضرر موضوعی خاص تعریف می کنند 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 سیاست ها، برنامه ها یا محصولات از طریق بحث مبتنی بر واقعیت ها 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.

گروه های هدف تاکتیک چانه زنی می تواند گروه وسیعی از مخاطبان را شامل گردد که سیاستگذاران (مانند نمایندگان مجالس قانونگذاری، وزرا و اعضای کابینه)، سازمان ها و کارکنان دولتی، متخصصانی مانند پزشکان، معلمان، نیروهای پلیس و ...، سازمان های غیر 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:

۱. گروه هدف مستقیم: تصمیم گیرندگان واقعی
۲. گروه هدف واسطه: منتقل کنندگان پیام به گروه هدف واقعی و مستقیم
۳. گروه هدف غیر مستقیم: افراد یا سازمان هایی که می توانند مخاطبان مستقیم را تحت تاثیر قرار دهند.

## 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

- ۱- افراد می توانند قوانین را تغییر دهند: تاریخ سرشار از افراد یا گروه هایی است که توانسته اند تغییرات بزرگ ایجاد کنند: قوانین کار کودکان، هوا و آب سالم، امنیت اجتماعی و... تغییراتی هستند که به آسانی به دست نیامده اند. این تغییرات با درگیری فعالانه و چانه زنی فراوان افرادی که نیاز به تغییر را احساس کرده بودند به وجود آمد.
- ۲- چانه زنی یک حق دموکراتیک است: نفس عمل گفتن به سیاستگذاران که چگونه قوانین را بنویسند یا تغییر دهند قلب تپنده یک نظام دموکراتیک است.
- ۳- چانه زنی کمک می کند تا راه حل های واقعی کشف شوند: افرادی که خلاقانه فکر می کنند و از کارکنان انتخاب شده خود برای حمایت شان کمک می گیرند می توانند راه حل های ابتکاری را خلق کنند که بر علل ریشه ای مشکلات فائق آید.

- ۴- چانه زنی آسان است: چانه زنی یک مراسم پر رمز و راز که برای یادگیری آن نیاز به صرف سال ها وقت باشد نیست. با اندکی تلاش و مطالعه می توان آموخت که چگونه و با چه کسانی می توان چانه زنی کرد و چه باید به آنها گفت.
- ۵- تصمیم گیرندگان جامعه به تجربه شما نیاز دارند: شما بیش از تصمیم گیرندگان به مشکلات نزدیک هستید. کارکنان بخش های مختلف سلامت می توانند تجربیات خود را مانند ابزاری قوی در اختیار سیاستگذاران قرار دهند.
- ۶- چانه زنی به مردم کمک می کند: آنچه در چانه زنی انجام می شود (پژوهش، برنامه ریزی استراتژیک، تماس های تلفنی و ملاقات ها) به رسیدن شما به اهداف مهم کمک می کند.
- ۷- چانه زنی منجر به تحقق اعتماد، به ویژه در سازمان های غیرانتفاعی می شود.

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

- ۱- مشروعیت (Legitimacy): منبع مشروعیت فرد یا سازمانی که به عنوان چانه زن عمل می کند، باید مشخص گردد. این منابع 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.
- ۲- اعتبار (Credibility): تصمیم گیرندگان باید آنچه فرد یا گروه چانه زن طرح می کند را معتبر بدانند. منابع اعتبار می تواند ناشی از اعتماد تصمیم گیرندگان به چانه زن ها، شفافیت موضوع و درخواست و نیز ظرفیت تصمیم گیرندگان برای همکاری باشد.
- ۳- مسئولیت پذیری (Accountability): فرد یا گروه چانه زن باید مسئولیت خود را در قبال سازمان متبوع خود، افرادی که آنها 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.
- ۴- قدرت (Power): برای تغییر دیدگاه تصمیم گیرندگان و جلب نظر آنها به موضوع مورد نظر نیاز به قدرت داریم. منابع قدرت برای یک چانه زنی موثر می تواند خبرگی 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:

۱. 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
۲. تطبیق موضوع با قوانین موجود و شناخت شکاف سیاستی
۳. تفکر درباره آن و مشاوره با هدف شناسایی انتخاب ها
۴. تهیه پیش نویس برای انجام کار
۵. تغییرات و اصلاحات مورد نیاز برای نهایی کردن پیشنهاد
۶. چارچوب بندی موضوع (Framing): با توجه به محدودیت های زمانی و موقعیت خاصی که در ارتباط با سیاستگذاران وجود 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.

۷. طراحی راهبرد ارتباطی با گروه هدف مورد نظر

## کار گروهی ۳

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

- ۱- 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.
  - ۲- 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
کسب اطلاعات کافی درباره موضوع	
بررسی شکاف سیاستی و قانونی مرتبط با موضوع	
تعیین راه حل ها و انتخاب ها	
ارزیابی راه حل پیشنهادی برای ارائه	
تهیه پیش نویس برای استفاده در چانه زنی	
چارچوب بندی مطالب قابل ارائه	
شناسایی و استفاده از افرادی که می توانند به ما کمک کنند	
منبع مشروعیت فرد چانه زن	
منبع اعتبار	
مسئولیت پذیری در چانه زنی	
منبع قدرت	

### ویژگی های یک چانه زنی اثربخش:

- ۱- آشنایی با نظام قانونگزاری و اطلاع از سازوکارهای رسمی و غیررسمی برای فشار بر روند تصمیم گیری ها
- ۲- تامین اطلاعات معتبر برای ترغیب تصمیم گیرندگان به حرکت در جهت مورد نظر
- ۳- شناخت موقعیت تصمیم گیرندگان و زمینه ذهنی آنان

- ۴- 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.
- ۵- ارائه درخواست مشخص و اختصاصی از فرد تصمیم گیرنده به جای ارائه یک درخواست کلی
- ۶- تمرکز بر روی فقط یک خواسته و پیام در هر ارتباط
- ۷- هدفگذاری بر روی قانونگذاران و تصمیم گیرندگان کلیدی که با موضوع مورد نظر سروکار دارند
- ۸- بیان حقیقت در طی ارتباط با مخاطب
- ۹- استفاده از ارتباطات شخصی و فردی با نمایندگان
- ۱۰- 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.
- ۱۱- 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

۱. زمان کمی را در طی برنامه و به ویژه در ابتدای چانه زنی به حرف زدن اختصاص دهیم.
۲. با استفاده از سوالات چالشی و موثر جهت برنامه را هدایت کنید.
۳. با احترام و ادب با گروه هدف برخورد کنید.
۴. 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

۱. چانه زنی از طریق تلفن
۲. چانه زنی از طریق ملاقات حضوری
۳. چانه زنی به وسیله نامه
۴. چانه زنی به وسیله پست الکترونیکی

### دستورالعمل هایی برای چانه زنی اثربخش

۱. درباره گروه هدف چانه زنی به حد کافی بدانید و در صورت لزوم تحقیق کنید.
۲. نقش گروه هدف را در سازمانی که می خواهید با آن چانه زنی کنید، بشناسید.
۳. مخالفت ها علیه خود را پیش بینی کرده و برای آن استدلال مناسب داشته باشید.
۴. مشکلات و راه حل های مربوط به آن را مشخص کنید.
۵. از اطلاعات صحیح استفاده کنید.
۶. در ابتدا اطلاعات زمینه ای را در اختیار طرف مقابل قرار دهید.
۷. واقع بین باشید.



۸. در طراحی برنامه چانه زنی، هدف، زمان و فرد چانه زن را مشخص کنید.
۹. در طی جلسه چانه زنی خوب گوش کنید و یادداشت بردارید.
۱۰. 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.
۱۱. نوشته ای از خلاصه بحث را پس از چانه زنی برای طرف مقابل بفرستید و زمان تماس بعدی برای پی گیری را مشخص کنید.
۱۲. پیام اصلی برنامه چانه زنی خود را واضح و تا حد ممکن ساده طراحی کنید.

## کار گروهی ۴

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 ۱۵ 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 فرآیند چانه زنی انجام شد؟	
معرفی مناسب در ابتدای چانه زنی انجام شد؟	
دستور کار جلسه به روشنی بیان شد؟	
در ابتدا اطلاعات زمینه ای را در اختیار طرف مقابل قرار گرفت؟	
با سئوالات هدفمند و چالشی جهت برنامه هدایت شد؟	
در طی روند چانه زنی، ادب و احترام رعایت شد؟	
اطلاعات صحیح و کامل 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 مخفی کنیم؟	
همراستایی فرد چانه زن با موضوع مورد نظر تایید شد؟	
زمان بندی برنامه رعایت شد؟	

