

# اصول مذاکره برای پیشبرد برنامه‌های سلامت

## مقدمه

سازمان‌ها از مهم‌ترین دستاوردهای تاریخی زندگی اجتماعی بشر هستند و جامعه امروزه جامعه‌ای سازمانی است چرا که: کودکان در سازمانی به نام زایشگاه به دنیا می‌آیند، بیشتر سال‌های رشد و تربیت خود را در سازمانی به نام آموزشگاه می‌گذرانند و پس از فراغت از آن، به نحوی در سازمان‌های دولتی و غیر دولتی، صنعتی، تجاری یا آموزشی مشغول کار می‌شوند. انسان اصلی‌ترین مولفه در پیکره این سازمان‌هاست. با افزون شدن دانش بشری، محوری‌ترین ابزار و توانمندی که از اولین برخورد انسان با انسان مطرح می‌شود و تا آخرین لحظات زندگی دوام پیدا می‌کند روش و چگونگی ارتباط‌گیری با دیگران است. مذاکره یکی از رخدادهای ارتباط است چرا که ما در دنیای ارتباطات زندگی می‌کنیم و عدم مهارت در ارتباطات می‌تواند مانع موفقیت و پیشرفت ما در حوزه‌های مختلف شود. در برخی از سازمان‌ها مانند بهداشت و درمان این موضوع اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. به دلیل این که رسالت اصلی وزارت بهداشت پیشگیری از بیماری‌ها و ارتقای سلامت مردم است، اما ۸۰ درصد عوامل موثر بر سلامت در اختیار وزارت بهداشت نیست بلکه صنوف، دستگاه‌های دولتی و قانونگذار، دستگاه‌های اجرایی، قوه قضاییه



### عشرت فیروزی

کارشناس مسؤول آموزش بهورزی  
دانشگاه علوم پزشکی مشهد



### سارا رحیم پور اصفهانی

کارشناس آموزش بهورزی  
دانشگاه علوم پزشکی مشهد



### عارف شایگان مهر

کارشناس سلامت نوجوانان  
دانشگاه علوم پزشکی تبریز

## اهداف آموزشی

### امید است خوانندگان محترم پس از مطالعه:

- مذاکره و حمایت طلبی را تعریف کنند.
- انواع شیوه‌های مذاکره را بیان کنند.
- اصول مذاکره را توضیح دهند.
- مراحل انجام یک مذاکره اثر بخش را توضیح دهند.
- رویکردهای کلیدی جلب حمایت همه‌جانبه را شرح دهند.

## رویکردهای کلیدی جلب حمایت همه جانبه

- \* **درگیر کردن رهبران:** قانونگذاران، سیاستگذاران و مدیران اجرایی را می‌توان از طریق محیط‌های رسمی و غیر رسمی با روش‌های رسمی مانند نامه‌نگاری و جلسات و نیز روش‌های غیررسمی از طریق همکاران، دوستان و بستگان تحت تاثیر قرار داد.
- \* **کار با رسانه‌های جمعی:** استفاده از رسانه‌ها سبب قابل رویت کردن، شناساندن و ترغیب برای بحث در زمینه مشکل مورد نظر شده و ایجاد حمایت عمومی می‌کند.
- \* **ایجاد شراکت و ائتلاف:** در برنامه‌های حمایتی، و ائتلاف‌ها از اهمیت زیادی برخوردار هستند چون می‌توانند زمینه امنیت، قدرت و مشروعیت برنامه را فراهم کنند.
- \* **تحرک اجتماعی:** باعث اعتبار، مشروعیت و قدرت اعمال نفوذ بر سیاستگذاران و اعتماد و کارایی در بین آحاد مردم می‌شود.
- \* **ظرفیت سازی:** با ایجاد زمینه شراکت برای حمایت از تغییرات، سبب خلق دست اندرکاران متعدد و هماهنگی و مدیریت برنامه‌های اجتماعی می‌شود.

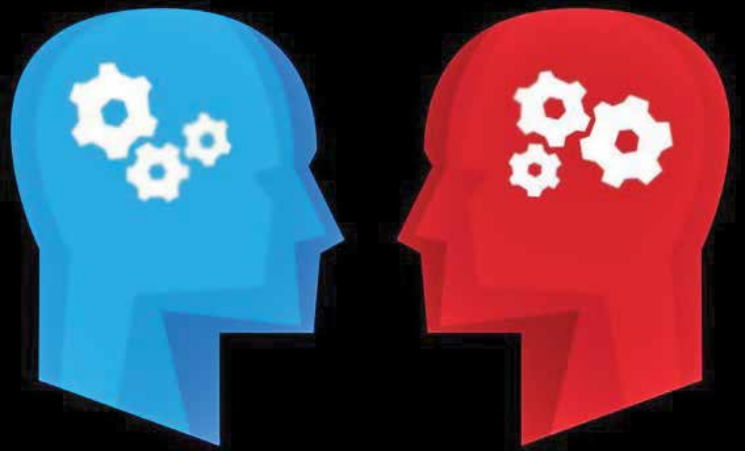
و رسانه‌ها که روح و روان مردم را تغذیه می‌کنند در این حوزه تاثیرگذار هستند. بنابراین حمایت طلبی و مذاکره امروزه یک الزام برای فعالان عرصه سلامت است. اهمیت مهارت‌های مدیریتی و ارتباطی را می‌توان در نتیجه تحقیقات مجمع جهانی اقتصاد که روی ۹ صنعت در ۱۵ کشور توسعه یافته دنیا انجام گرفته مشاهده کرد. در این بررسی از ۱۰ مهارت برتری که یک انسان موفق در سال ۲۰۲۰ به آن نیاز خواهد داشت، ۶ مهارت آن یعنی: تفکر انتقادی، مدیریت افراد، مهارت هماهنگ شدن با دیگران، هوش هیجانی، مدیریت مبتنی بر ارایه خدمت و مذاکره مستقیم، به ارتباط و تعامل بین فردی مربوط است و ۴ مورد بعدی شامل: مهارت حل مسأله، خلاقیت و نوآوری، مهارت تصمیم‌گیری و قضاوت و انعطاف‌پذیری شناختی تأثیری غیرمستقیم دارند.

## حمایت طلبی

حمایت طلبی اقدامی است در جهت تغییر در سیاست‌ها، موضع‌گیری‌ها یا برنامه‌های هر نوع نهادی در جامعه که منجر به تغییر در نظرات عمومی و بسیج منابع و توان مورد نیاز برای حمایت از یک موضوع، سیاست یا حوزه کاری خاص می‌شود.



۸۰ درصد عوامل موثر بر سلامت در اختیار وزارت بهداشت نیست بلکه صنوف، دستگاه‌های دولتی و قانونگذار، دستگاه‌های اجرایی، قوه قضاییه و رسانه‌ها که روح و روان مردم را تغذیه می‌کنند در این حوزه تاثیرگذار هستند.



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.

۲. **همکاری کننده:** در این شیوه از زمان و انرژی صرف شده توسط دو طرف برای رسیدن به زمینه‌های مشترک استفاده می‌شود و در عین حال جرأت هم وجود دارد. این شیوه به ویژه وقتی که قصد برقراری روابط خوب دارید، ایده آل است.
۳. **مصالحه جویانه:** در این نوع مذاکره همکاری و جرأت هر دو وجود دارد ولی این دو وجه نسبت به شیوه همکاری کننده خیلی پررنگ نیست.
۴. **راضی کننده:** این نوع مذاکره اغلب برای افرادی خوب است که به آسانی تسلیم شده و عقب نشینی می‌کنند. این شیوه فقط هنگامی به شکل عمد استفاده می‌شود که یک طرف آماده و راضی برای سازگاری و تطابق با دیگران است.
۵. **اجتناب کننده:** در این شیوه هم جرأت و هم همکاری ضعیف است و اغلب با کسانی سازگار کننده است که امیدوار هستند اگر از مشکل دور شوند، از بین می‌رود.

#### 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.
- \* صادق باشید اغراق کردن و پز دادن بندرت می‌تواند مذاکره را پیش ببرد. لاف زدن و گیج کردن طرف مقابل رسیدن به توافق را سخت‌تر می‌کند.
- \* 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 می‌دهید مطمئن باشید که در مقابل چیزی دریافت می‌کنید.
- \* در زمینه دادن امتیاز حتماً با اعضای تیم خود یا با سایرین مشورت کنید.
- \* عدم توافق خود را به شکل قطعی بیان نکنید تا طرف مقابل به ادامه بحث تشویق شود.
- \* با مطالبی که به آسانی قادر به مدیریت آن هستید شروع کنید.

#### تعریف مذاکره

مشورت و گفت و گو با افراد برای رسیدن به توافق درباره برخی موضوعات را مذاکره می‌گویند. فعالان عرصه سلامت در اغلب موارد به عنوان مذاکره کننده عمل می‌کنند و بسیاری از تصمیمات در حوزه سلامت از طریق مذاکره اتخاذ می‌شود. 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.

#### انواع شیوه‌های مذاکره

۱. **رقابت کننده:** در این شیوه، مذاکره کننده تمایل دارد که با جرأت، غیر همکاری کننده و تسلیم نشدنی باشد. این شیوه از مذاکره می‌تواند در موقعیت‌هایی مؤثر باشد که موقعیت مذاکره قوی دارید. باید توجه داشت که اگر این شیوه به طور مناسب استفاده نشود می‌تواند منجر به بروز تنش و عدم اعتماد شود.

### ۱. تفکیک افراد از مشکل

هنگامی که گروهی از افراد با مشکلی سروکار دارند سوءتفاهم، عصبانیت و اضطراب در بین آنها اجتناب‌ناپذیر است. اگر بدانیم که طرف مقابل ما نیز انسانی با عواطف، ارزش‌ها، پیش‌زمینه‌های ذهنی و دیدگاه‌های متفاوت و گاهی غیر قابل پیش‌بینی است، مذاکره آسان‌تر می‌شود. نباید فراموش کرد که طرف مذاکره یک یا چند انسان هستند. قبل از شروع فرآیند مذاکره، لازم است گروه‌های مذاکره‌کننده از نظر روانی آماده برقراری ارتباط با یکدیگر و اقدام درباره مشکل شوند. با شناخت طرف مقابل و پیش‌بینی مشکلات بالقوه افراد در سه حوزه درک، احساس و ارتباط، این پیش‌بینی ممکن خواهد بود.

### ۲. تمرکز بر علایق طرف مذاکره

تشخیص علاقه طرف‌های مذاکره از اصول اساسی در یک مذاکره اثربخش است. برای حل منصفانه و معقولانه مشکل به علایق خود و طرف مقابل توجه کنید. اگر می‌خواهید طرف مقابل استدلال‌ها و دلایل شما را درک کند، قبل از هر چیز به علایق و دلایل او گوش کنید و سپس پیشنهادات خود را بیان کنید. نیازهای اساسی انسان مهم‌ترین علایق او به شمار می‌روند. امنیت، رفاه اقتصادی، احساس تعلق، شناخت و کنترل بر زندگی از جمله این نیازهاست. فهرستی از علایق مختلف و طبقه‌بندی شده دو طرف تهیه کنید. هرگز علایق طرف مقابل را بی‌اهمیت و نامعقول نخوانید. مقید اما انعطاف‌پذیر 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 فرصت‌های مهمی در فرآیند مذاکره هستند و تاکید بر روی نقاط مشترک دو طرف، باعث انعطاف در دو طرف مذاکره خواهد شد.

### ۳. خلق انتخاب‌ها برای تامین منافع رضایت متقابل

یکی از نکات مهم در یک مذاکره موفق، مهارت در خلق انتخاب‌های مختلف است. بر سر راه قبول هر یک از انتخاب‌های ارائه شده توسط مذاکره‌کنندگان موانعی

- \* در مذاکره یادداشت بردارید و توافق‌ها را بنویسید.
- \* از زبان کلی و دربرگیرنده جمع استفاده کنید و از واژه‌هایی که منجر به ایجاد جو «ما و آن‌ها» می‌شود اجتناب کنید.
- \* از مطرح کردن سؤالات بلی یا خیر مقابله‌ای اجتناب کنید.
- \* در صورت لزوم و قبل از انجام مذاکره واقعی، جلسات شبیه‌سازی شده داشته باشید تا با ایفای نقش مخالف، آمادگی شما برای رویارویی با تعارضات احتمالی افزایش یابد.
- \* در بین زمان جلسه مذاکره، وقت استراحت در نظر بگیرید تا اعضای گروه بتوانند استراحت کنند و موقعیت را بررسی و موارد عدم توافق را با هم در میان بگذارند.
- \* ایجاد ارتباط با طرف مذاکره قبل از انجام مذاکره گام اول موفقیت است.
- \* حدس نزنید، اجازه دهید طرف مقابل درباره احساسات، اهداف و سازمان متبوع خود صحبت کند.
- \* به طرف مقابل بتدریج 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 وجهه‌تان را حفظ کنید.
- \* سعی کنید آرام آرام به سمت اهداف مورد نظر پیشروی کنید.
- \* زمانی که در مذاکره به بن‌بست رسیدید، اگر لازم است مذاکره‌کنندگان را عوض کنید، ممکن است عضوی جدید بتواند جو مذاکره را عوض کرده و قفل مذاکره را بشکند.

اگر می‌خواهید طرف مقابل استدلال‌ها و دلایل شما را درک کند، قبل از هر چیز به علایق و دلایل او گوش کنید و سپس پیشنهادات خود را بیان کنید.



- \* نقاط ضعف و قوت، نیاز درک شده و راهبردهای مذاکره طرف مقابل را ارزیابی کنید.
- \* درباره فرهنگ و شیوه‌های مذاکره با طرف مقابل مطالعه داشته باشید.
- \* نیازهای خودتان را مشخص کنید.
- \* بدون آمادگی وارد مذاکره نشوید.
- \* راهبرد مذاکره و برنامه اجرایی خود را طراحی کنید.
- \* راهبردهای مذاکره را بر مبنای فرضیه‌ها طراحی نکنید. به یاد داشته باشید که موفقیت در مذاکره شامل ۸۰ درصد آمادگی و ۲۰ درصد تعامل است.

## ۲. در طول مذاکره

- \* از فنون همکاری‌کننده استفاده کنید، اما آمادگی آن را داشته باشید تا در صورت لزوم از رویکردهای رقابتی نیز استفاده کنید.
- \* به مذاکره به دید فرصتی برای روابط کاری سودمند که در طولانی مدت منجر به نفع متقابل می‌شود، نگاه کنید.
- \* به دنبال یافتن اهداف، علایق و نیازهای مشترک باشید.
- \* در مراحل اولیه مذاکره از دادن امتیازات کم ارزش به طرف مقابل دریغ نکنید تا در تعامل‌های بعدی پیشقدم باشید.
- \* استدلال‌های خود را برای رد یک پیشنهاد یا تقاضا شرح دهید.
- \* مسایل شخصی را از روند مذاکره دور کنید و فقط روی مشکل تمرکز کنید.

وجود دارد که مهم‌ترین آن‌ها قضاوت زودهنگام، جست‌وجوی 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 انتخاب‌های متعدد و جدا کردن راه حل‌ها از قضاوت و تصمیم‌گیری توجه ویژه داشت. یادداشت کردن انتخاب‌ها بر روی تابلو و در دید دو طرف، قبل از جست‌وجوی یک راه حل واحد اهمیت بسیاری دارد. یکی از راه‌های رسیدن به توافق متقابل، خلق چند انتخاب که همگی مورد قبول باشد، است.

## ۴. استفاده از معیارهای عینی

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

### بایدها و نبایدها در مذاکره

#### ۱. آمادگی برای مذاکره

- \* تا حد امکان پیش زمینه و سابقه‌ای از طرف مذاکره خود فراهم کنید.

- \* طرف مقابل را دست کم نگیرید.
  - \* از تصمیم‌گیری شتاب زده اجتناب کنید.
  - \* در مراحل اولیه مذاکره پیشنهادی را سریع و بدون بحث کافی نپذیرید.
  - \* هیچ پیشنهادی را بدون پرسش در زمینه آن رد نکنید.
  - \* تا زمانی که همه اجزای یک پیشنهاد مورد بحث قرار نگرفته است، درباره آن توافق نکنید.
- ۳. جمع بندی و انتهای مذاکره**
- \* وقتی راهبردها و فنون مذاکره را طراحی می کنید تقاضاهای دقیق آخر را پیش بینی کنید.
  - \* درباره دستور جلسه‌ای که اهدافتان را منعکس می کند به توافق برسید و محدودیت‌های زمانی واقعی را شناسایی کنید.
  - \* به اعتراض‌ها و ایرادهای طرف مقابل گوش دهید و از آن‌ها دلیل مخالفت‌شان را بپرسید.
  - \* بر روی منافع‌هایی 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 کنید.
  - \* 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 زیرا ممکن است طرف مقابل چگونگی و زمان اتمام جلسه را نداند.
  - \* به انتهای مذاکره به عنوان بخشی جدا از مذاکره نگاه نکنید.
  - \* برای اتمام مذاکره عجله نداشته باشید و خیلی احساساتی عمل نکنید.
  - \* هنگامی که در موضوع‌های کوچک به بن بست می‌رسید از نگاه به هدف اصلی غافل نشوید.
  - \* انعطاف‌پذیری را به عنوان قلب اتمام مذاکره فراموش نکنید.
- ۴. پیگیری مذاکره**
- \* تماس‌های عادی با طرف مقابل را حفظ کنید.
  - \* در صورتی که به نتایج مورد انتظار نرسیدید برای مذاکره بعدی پیشنهاد دهید.
  - \* اعتراض‌ها و ابهام‌ها را پیگیری 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، تعامل را تمام شده ندانید.
  - \* فرآیند مذاکره با رسیدن به توافق به اتمام نمی‌رسد و این تازه شروع روابط کاری محسوب می‌شود.

## نتیجه‌گیری

ارتباط مؤثر انسانی کلید موفقیت شخصی و کاری است. هر چه یک مذاکره‌کننده ارتباطات اجتماعی یا حرفه‌ای بیشتری داشته باشد، از نظر دیگران بانفوذتر است. خوب یا بد، مکالمه شما تبلیغات شماست. هر زمان که شما دهان خود را باز می‌کنید به این معناست که شما اجازه خواهید داد که افراد ذهن شما را ببینند.

## منابع

- \* محمدی ناصر، رفیعی فر شهرام و همکاران، کتاب برنامه آموزش سلامت (آشنایی با مفاهیم کاربردی) چاپ اول: ۱۳۸۴
- \* برگرفته از مطالب کارگاه «اصول استفاده از راهبرد حمایت‌طلبی در برنامه‌های سلامت» دکتر محسن شمس دکترای پزشکی و متخصص آموزش سلامت
- \* کشتکاران ویدا، منصوری فاطمه، میرمسعودی سید کوشا، کاوسی زهرا. بررسی رابطه سبک‌های مذاکره و متغیرهای شغلی در مدیران اجرایی مراکز بهداشت شهری. مجله علوم پزشکی صدر. ۱۷، ۲: ۲۰۱۷ (۲)

به این موضوع امتیاز دهید (۱۰ تا ۱۰۰). کد موضوع ۱۰۱۲۱. پیامک ۳۰۰۰۷۲۷۳۱۰۰۱. نحوه امتیازدهی: امتیاز - شماره مقاله. مثال: اگر امتیاز شما ۸۰ باشد (۱۰۱۲۱ - ۸۰)