

اصول استفاده از راهبرد حمایت طلبی در برنامه های سلامت

دکتر محسن شمس

دکترای پزشکی و متخصص آموزش سلامت

عضو هیات علمی دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی یاسوج

moshaisf@yahoo.com

مقدمه

بسیاری از برنامه هایی که در حوزه سلامت با هدف تغییر رفتار طراحی می شوند، بدون اصلاح دیدگاه تصمیم گیرندگان و ایجاد تغییر در سیاست های عمومی جامعه امکان پذیر نیست. مکانیسم هایی که برای عملیاتی کردن منشور اتاوا (Ottawa Charter) برای ارتقای سلامت پیشنهاد شده، نشانگر آن است که در کنار توسعه مهارت های فردی و بازنگری در نظام ارائه خدمات بهداشتی درمانی، نیاز جدی به اصلاح سیاست عمومی مرتبط با سلامت، ایجاد محیط های حامی سلامت و تقویت اقدامات بخش های مختلف جامعه برای مشارکت در برنامه های مربوط به سلامت وجود دارد. موفقیت اجرای مکانیسم های فوق، نیازمند حمایت همه جانبه افراد، سازمان ها و بخش های کلیدی جامعه از برنامه های سلامت است و در این راستا راهبرد حمایت طلبی (Advocacy) راهبردی اساسی به شمار می رود. کسب موفقیت در بسیاری از موضوعات حوزه سلامت نیازمند استفاده از این راهبرد است.

با توجه به اهمیت آن و نیز لزوم هماهنگی و همدلی بخش های مختلف جامعه برای فعالیت در این عرصه حساس و مستعد سوء تفاهم، بدون حمایت همه جانبه سیاستگذاران و تصمیم گیرندگان و نیز بسیج گروه های اجتماعی، اهداف مورد نظر و رفع نیازهای جامعه در این بخش، دست یافتنی نخواهد بود. این مجموعه شامل خلاصه ای از اصول و مفاهیم کلیدی حمایت طلبی و بیان مراحل اجرایی استفاده از الگوی حمایت طلبی در حوزه سلامت است. امید است که تلاش طراحان و مجریان برنامه های سلامت کشور برای جلب توجه و حمایت همه جانبه دست اندرکاران برنامه ها اعم از رهبران و تصمیم گیرندگان، شرکا، ذی نفعان و حتی مخالفین و رقبای برنامه ها بتواند با تاثیرگذاری بر سیاست های عمومی مرتبط با این حوزه، میزان موفقیت و اثربخشی برنامه های نظام سلامت را افزایش دهد. در تمام بخش های این متن، حمایت طلبی را به عنوان معادل فارسی برای Advocacy در نظر گرفته شده است.

مفهوم حمایت طلبی

در لغت Advocacy به معنای دفاع کردن و حمایت از فرد، موضوع یا جنبشی خاص است. در واژه نامه آکسفورد، این عبارات برای ترجمه آن بیان شده است: "کسب حمایت عمومی برای یک ایده، عمل یا باور". در منابع مختلف، تعاریف متفاوتی برای حمایت طلبی ارائه شده است که به چند مورد اشاره می کنیم:

- حمایت طلبی، هدایت سیاست عمومی به سوی پیشرفت زندگی افرادی است که معمولاً صدای ضعیف تر و قدرت کمتری دارند.

- حمایت طلبی تلاش برای تاثیرگذاری بر سیاست های عمومی جامعه با استفاده از اشکال مختلف ارتباطات ترغیب کننده است که مخاطب آن افرادی هستند که مسئولیت راهنمایی یا کنترل رفتارهای سازمانی، اجتماعی و گاه فردی را برعهده دارند.

- حمایت طلبی فرآیندی است که در آن افراد و سازمان ها تلاش می کنند تا بر تصمیم گیری های مرتبط با سیاست های عمومی تاثیر بگذارند.

در حوزه سلامت نیز تعاریف خاصی برای این واژه پیشنهاد شده است:

- حمایت طلبی از سلامت (Health Advocacy) را مجموعه ای از راهبردها، برنامه ها و فعالیت هایی می دانند که اجرا می شود تا سیاست ها در جهت منافع برنامه مورد نظر اصلاح گردد و تلاش آن برای تغییر در سیاست های عمومی مرتبط با سلامت است تا اهداف و منافع مورد نظر برنامه ها تامین گردد.

- حمایت همه جانبه از سلامت استفاده از رویکردها، فرآیندها، دستورالعمل ها، منابع و راهکارهای اختصاصی از سوی گروه یا جمعیتی خاص است که برای ایجاد تغییر اجتماعی یا سازمانی و تاثیرگذاری بر سیاست عمومی یا خصوصی به کار گرفته می شود. حمایت کنندگان سلامت (Health Advocates) توانایی آن را دارند که در موضوعات مرتبط با سلامت، دولت ها، سازمان ها و افراد جامعه را تحت تاثیر قرار دهند و زمینه را برای رفع مشکلات فراهم سازند. به همین دلیل است که در حوزه آموزش و ارتقای سلامت، حمایت طلبی را از جمله الگوهای تغییر محیط (Environmental Change Models) به حساب می آورند. شناخت اصول و مفاهیم کلیدی این راهبرد و استفاده درست از آن در جهت اهداف نظام سلامت، در کنار اقدامات آموزشی و ارائه خدمات سلامت می تواند اثربخشی اقدامات ما را در این زمینه افزایش دهد.

برنامه ریزی برای حمایت طلبی

1- شناسایی و تحلیل مشکل

هر جامعه مشکلات سلامت خاص خود را دارد که براساس منابع اطلاعاتی موجود و فعالیت های پژوهشی انجام شده در سطح آن جامعه شناسایی و تحلیل می شوند. برخورد با عوامل موثر بر بروز مشکلات سلامت، نیازمند اطلاع دقیق از جامعه هدف است و استفاده از منابع مختلف و روش های متنوع تعیین نیاز مقدمات شناسایی موضوعات حمایت طلبی را فراهم می سازد. با توجه به محدودیت منابع و امکانات و نیز اهمیت متفاوت مشکلات به دست آمده، اولویت بندی ضروری است و به همین دلیل استفاده از معیارهای تعیین اولویت ها متناسب با جامعه هدف و ماهیت مشکلات، نقش مهمی در انتخاب درست مشکلات در اولویت دارند. آنچه بعد از تعیین مشکل سلامت و شروع استفاده از راهبرد حمایت طلبی برای برخورد با این مشکل دارد، تعیین راه حل های سیاستگزاری (Policy Solution) برای آن است که تعیین دستور کار (Agenda) برنامه حمایت طلبی نامیده می شود. بررسی سیاست های موجود جامعه، وضعیت تهدیدها و فرصت ها و شناسایی عوامل غیررفتاری موثر بر مشکلات سلامت شناسایی شده، از جمله راهکارهای مناسب برای کسب اطلاعات برای تعیین دستور کار برنامه حمایت طلبی است.

2- تدوین اهداف کلی و اختصاصی حمایت طلبی

پس از تعیین مشکلات سلامت نیازمند حمایت طلبی و مشخص شدن اولویت برنامه ها، اهداف برنامه تعیین می شود. هدف کلی موضوع اصلی برنامه حمایت همه جانبه است که رسیدن به آن نیاز به دوره های میان مدت یا طولانی مدت دارد و حاصل بیان دورنما یا دیدگاه مجموعه است، در حالی که اهداف اختصاصی کوتاه مدت تر و عمل محورتر هستند. انتخاب اهداف اختصاصی برنامه حمایت طلبی به عوامل مختلفی بستگی دارد که از جمله آنها می توان به وضعیت سیاسی جامعه، احتمال موفقیت برنامه، اطلاعات موجود، منابع لازم برای پشتیبانی از برنامه، ظرفیت سازمانی و دانش و مهارت کارکنان بر روی فرآیند تعیین اهداف برنامه اشاره کرد. با تعیین اهداف اختصاصی مشخص می شود قرار است چه سیاستی تغییر کند (Policy Action or Decision)، چه کسی قرار است این تغییر سیاست را انجام دهد (Policy Actor or Decision-maker)، قرار است در چه زمانی (Timeline) تغییر رخ دهد و میزان مورد نظر برای این تغییر چقدر است (Degree of Change).

3- شناسایی و تحلیل دست اندرکاران

شناسایی دست اندرکاران مرتبط با اولویت های تعیین شده برنامه های سلامت در طراحی برنامه حمایت طلبی از برنامه های سلامت، اقدامی کلیدی به حساب می آید. شناسایی افراد، گروه ها و سازمان های موثر بر برنامه یا

متاثر از برنامه، جهت اصلی برنامه های حمایت طلبی در حوزه سلامت را مشخص خواهد کرد و موفقیت برنامه را تضمین خواهد نمود. دست اندرکاران برنامه ها به چهار دسته کلی تقسیم می شوند:

- **ذی نفعان (Beneficiaries):** افراد، گروه ها یا سازمان هایی که مستقیم یا غیرمستقیم از نتایج اقدامات ما سود خواهند برد. تعیین این دسته از افراد یا گروه ها و برقراری ارتباط درست و مناسب با آنها می تواند رسیدن به اهداف برنامه را تسهیل نماید.

- **تصمیم گیرندگان (Decision-makers):** تدوین سیاست ها و رد و قبول برنامه ها را برعهده دارند و تصمیمات آنها در اجرا یا عدم اجرای برنامه ها نقشی کلیدی دارد.

- **شرکا (Partners):** با توجه به اهداف و مشکلات اختصاصی مشترکی که دارند، می توانند برای پیگیری آنها با یکدیگر متحد شوند. آنان مسائل مشترک را مورد توجه قرار می دهند، برای رفع مشکلات جدید منابع و استعداد ها را ترکیب می کنند و اهداف بزرگ تری را نسبت به یک گروه یا فرد می توانند مدیریت کنند.

- **مخالفین (Adversaries):** به شکلی رقبای برنامه ها به شمار می روند و موفقیت برنامه های مورد نظر، با ضرر آنان همراه است. این گروه در مقابل اجرای برنامه ها مقاومت کنند. شناسایی دلایل مخالفت آنان و استفاده از فنون مناسب برای مدیریت این دلایل، در مقایسه با نادیده گرفتن و یا مقابله با آنها نتایج مطلوب تری دارد.

تحلیل گروه مخاطب با دسته بندی مخاطبان و کوچک کردن آنها آغاز می شود که در آن با استفاده از معیارهای مختلف، دست اندرکاران برنامه مورد نظر به گروه های کوچک تر که ویژگی های مشابهی دارند و همگون تر هستند، تقسیم می شوند تا امکان طراحی و اجرای پیام های موثر و متناسب با ویژگی های هر دسته وجود داشته باشد. توجه به متغیرهای جمعیتی مانند سن، جنس، منطقه سکونت، وضعیت اقتصادی اجتماعی، وضعیت تاهل و نیز متغیرهای شناختی رفتاری شامل باورها، دیدگاه ها، سطح دانش و نگرش آنها نسبت به موضوع و نیز رفتار هر دسته می تواند دسته بندی دقیق تری را موجب شود که موفقیت بیشتری را برای برنامه به دنبال خواهد داشت. پس از انتخاب و دسته بندی مخاطبان برای برنامه حمایت طلبی، شناسایی آنها در دستور کار قرار می گیرد. عوامل زیر در شناسایی درست این گروه ها موثر خواهد بود:

- میزان آشنایی گروه دست اندرکار با گروه یا سازمان ما
- میزان دانش گروه دست اندرکار از موضوع حمایت طلبی
- میزان توافق گروه دست اندرکار با جایگاه ما در برخورد با موضوع حمایت طلبی

- میزان حمایت قبلی و بالقوه گروه دست اندرکار از موضوع حمایت طلبی
- اندازه گروه دست اندرکار و مکان قرارگیری آنها
- تاثیرات بالقوه آنها بر موضوع حمایت طلبی
- گروه های ثانویه ای که می توانند بر دست اندرکار برنامه ما تاثیر بگذارند

4- تولید پیام حمایت طلبی

پس از تعیین دستور کار، اهداف اختصاصی و تحلیل مخاطبین، تولید پیام های برنامه مورد توجه قرار می گیرد. پیام به عنوان بخش مهم ارتباط با مخاطب، می تواند اطلاعات بدهد (Inform)، انگیزه بخش باشد (Motivate)، قانع کند (Persuade) و به سمت عمل رهنمون سازد (Move to Action). لازمه ایفای نقش اثربخشی یک پیام، رعایت استانداردها و اجزای اساسی در فرآیند تولید اصلی پیام است که در زیر به آنها اشاره می شود:

- محتوای پیام (Content): ایده اصلی پیام است و در آن مشخص می شود که کدام دیدگاه را می خواهید به مخاطب خود منتقل کنید؟ و مخاطب از پیام شما بفهمد؟
- زبان (Language): کلماتی که برای ارتباط با مخاطب به کار می گیریم، زبان را شکل می دهد. مطمئناً ارتباط با یک پژوهشگر با ارتباط با یک گروه از جوانان زبان متفاوتی خواهد داشت. آیا کلمات مورد استفاده در پیام روشن و واضح هستند یا افراد مختلف، برداشت های متفاوتی از آن دارند؟ آیا زبان به کار رفته در پیام متناسب با گروه هدف است؟
- فرستنده پیام یا منبع (Messenger/Source): فردی که پیام را منتقل می کند. آیا فرستنده پیام مورد وثوق مخاطب است؟ آیا امکان آن وجود دارد که برای انتقال پیام به مخاطبین، از مشارکت نمایندگان یک جامعه کمک گرفته شود؟
- شکل انتقال پیام یا رسانه (Format/Medium): مجرای که برای انتقال یک پیام مورد استفاده قرار می گیرد. کدام فورمت برای انتقال پیام به مخاطب تاثیر بیشتری دارد؟ ارتباط چهره به چهره بیشتر تاثیر می گذارد یا یک طومار امضا شده یا یک برنامه رادیویی تلویزیونی؟ برای هر یک از دست اندرکاران و مخاطبین برنامه کدام فورمت یا رسانه مناسب تر است؟ تعیین کننده های انتخاب فورمت انتقال پیام موثر عبارتند از:

الف- هزینه: معمولاً استفاده از رادیو و تلویزیون برای انتقال پیام ها گران تمام می شود و جلب حمایت کنندگان باید به دنبال رایگان کردن و یا کاهش هزینه های استفاده از این رسانه های گران باشند.

ب- خطر: حمایت طلبی نسبت به IEC و یا تبلیغات رسانه ای دراری خطرات بیشتری است، به ویژه وقتی که موضوع انتخاب شده مورد اختلاف یا مناقشه باشد. در این موارد استفاده از مناظره های عمومی و

جلسات بحث زنده که در آن به ابعاد مختلف موضوع پرداخته شده باشد می تواند خطرات کمتری داشته باشد. به هر حال برنامه ریزی درست و انتخاب درست انتقال دهندگان پیام در کاهش خطر موثر است.

- زمان و مکان: کجا و کی قرار است پیام حمایت طلبی منتقل گردد؟ در بسیاری موارد، جلب حمایت کنندگان از مراسم روزهای خاص در سال استفاده می کنند. روز مادر، روز جهانی بهداشت، روز کارگر و ... از جمله این زمان های مناسب است.

برای پیام های حمایت طلبی، سبک های مختلفی وجود دارد:

1. جاذبه عاطفی/ منطقی پیام: پیامی که با تحریک عواطف و احساسات بر گروه مخاطب تأثیری گذارد با پیامی که با بیان جوانب منطقی یک موضوع، نظر مخاطبین را جلب می کند، متفاوت است. هر یک از این دو سبک، برای گروه مخاطب خاص و شرایط ویژه ای کاربرد دارد.

2. جاذبه منفی/ مثبت پیام: در یک پیام ممکن است بیان نقاط منفی حاصل از وضعیت موجود مرتبط با موضوع مدنظر باشد در حالی که در پیام دیگری به جوانب مثبت تغییر در موضوع برنامه پرداخته می شود.

3. جاذبه فردی/ جمعی پیام: پیام هایی که برای تک افراد و با هدف تأثیرگذاری بر فرد طراحی و منتشر می گردند با پیام هایی که دیدگاه جمعی دارند، متفاوت خواهند بود.

4. جاذبه تکراری/ یک باره پیام: بعضی از پیام ها به صورت تکراری منتشر می شوند در حالی که بیان برخی دیگر تنها یک بار کاربرد دارد.

5. نتیجه مشخص/ باز پیام: پیام هایی که نتیجه گیری را برعهده گیرنده پیام می گذارد با پیام هایی که به صورت واضح و شفاف نتیجه گیری می کنند، تفاوت دارند.

انتخاب هر یک از این سبک های پیام در برنامه های حمایت طلبی، بستگی به موضوع، اهداف و نتایج تحلیل مخاطب دارد. به عبارت دیگر مهارت فردی که در جهت حمایت طلبی برای برنامه ای تلاش می کند، در انتخاب درست و بجای سبک پیام باعث اثربخشی بیشتر پیام خواهد شد.

اجزای کلیدی در پیام های حمایت طلبی را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:

(1) توصیف موضوع در پیام: معرفی و بیان واضح و روشن موضوعی که جلب حمایت برای آن مورد نظر است، هسته اصلی پیام های حمایت طلبی را تشکیل می دهد.

(2) بیان بزرگی موضوع: معرفی موضوع در پیام به تنهایی کافی نیست. پرداختن به بزرگی و اهمیت موضوع مورد نظر است که باعث می شود توجه مخاطب به مساله مورد نظر جلب گردد. بیان نتایج و تبعات حاصل از مساله و مقایسه آن با آنچه که برای گروه مخاطب قابل فهم و درک است و استفاده از ابزارهای مناسب مانند اعداد و ارقام مفید است.

3) بیان تاثیر منفی مشکل بر جامعه یا گروه های جمعیتی؛ علاوه بر بیان بزرگی و اهمیت موضوع، ذکر تاثیرات منفی حاصل از موضوع بر جامعه در پیام ضروری است.

4) بیان این که دست اندرکاران چه کاری می توانند برای توجه به موضوع انجام دهند؛ چنین پیامی تکلیف گروه مخاطب پیام را مشخص می کند.

ساده ترین شکل برای یک پیام، مجموعه ای از جمله (Statement)، شواهد (Evidence) و مثال (Example) است که با رعایت موارد فوق در تعیین محتوا و شکل پیام، دست یافتنی خواهد بود.

5- انتخاب و اجرای راهبرد حمایت طلبی

الف - رویکردها (Approaches) در برنامه های حمایت طلبی

- **درگیر کردن رهبران جامعه (Leaders Involvement):** منظور از رهبران جامعه، کسانی هستند که در تسهیل فرآیند تغییر در زمینه مشکلات سلامت جامعه تاثیر مهمی دارند و مشارکت آنان در مراحل طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه های مختلف حوزه سلامت می تواند با کاستن از میزان مخالفت های آنها با برنامه به جلب حمایت آنان منجر شود. این رهبران را می توان به سه گروه تقسیم کرد: **قانونگذاران** که وظیفه وضع قوانین را بر عهده دارند، **سیاستگذاران** که سیاست ها را شکل می دهند و **تصمیم گیرندگان** که وظیفه دارند که سیاست ها را اجرا کنند. استفاده از محیط های رسمی (جلسات، سمینارها و کنفرانس ها) و غیر رسمی (تجمع های عمومی، جشنواره ها و رخدادهای ورزشی، داخل منازل) و نیز روش های مستقیم (جلسات، نامه نگاری ها و رسانه ها) و غیرمستقیم (از طریق همکاران، دوستان و همسران آنها) برای درگیر کردن رهبران جامعه برای حمایت طلبی آنها کاربرد دارد.

- **ایجاد شراکت و ائتلاف (Partnership Building and Coalition):** شراکت (ائتلاف)، توسط گروه هایی از افراد شکل می گیرد که برای رسیدن به اهداف همسو و مشترک (و نه لزوما یکسان) به یکدیگر می پیوندند. این ائتلاف ها ممکن است رسمی یا غیر رسمی، دائمی یا موقت باشند. افزایش قدرت حمایت، امنیت تلاش های جلب حمایت، چند برابر کردن منابع موجود مالی و انسانی، افزایش منابع مالی و برنامه ای، تقویت مشروعیت و تاثیر تلاش ها، کمک برای ایجاد رهبری جدید در برنامه ها و تشکیل شبکه های سازمانی از جمله مزایای ایجاد شراکت به شمار می روند و در مقابل، بازماندن از سایر امور مربوط به گروه یا سازمان، به خطر افتادن احتمالی موقعیت افراد در طی روند شکل گیری ائتلاف، تاثیرپذیری شراکت

از سازمان های بزرگتر و در نهایت به خطر افتادن کلیه فعالیت های جلب حمایت در صورت شکست خوردن ائتلاف از جمله معایب آن به شمار می روند.

• **کار با رسانه های جمعی (Working with Mass Media):** نفوذ بالای رسانه های جمعی در جوامع مختلف و تاثیر برنامه های آنها در حال افزایش است. دلایل استفاده از این رسانه ها در برنامه حمایت طلبی در موارد زیر خلاصه می شود:

- 1) قابل رویت کردن برنامه یا سازمان برای جامعه (شناسایی برنامه یا سازمان)
- 2) اطلاع رسانی به تصمیم گیرندگان و عموم جامعه در مورد فعالیت ها
- 3) تحریک کردن بحث در زمینه مشکل مورد نظر
- 4) ایجاد حمایت عمومی از فعالیت ها و سازمان
- 5) افزایش جلب منابع، عضویت و یا حامیان جنبش مورد نظر

برای داشتن یک پوشش رسانه ای مناسب برای برنامه مورد نظر، توجه به این موارد ضروری است:

- 1) سرمایه گذاری روی برقراری ارتباطات رسانه ای
- 2) حفظ ارتباط با کمک روش ها، فنون و تکنولوژی های رسانه ای
- 3) تسهیل دستیابی اصحاب رسانه ها به اطلاعات و داده های مربوطه
- 4) رفتار همراه با احترام با دست اندرکاران رسانه ها
- 5) توجه به 5F در ارتباطات رسانه ای: سریع (Fast)، مبتنی بر حقیقت (Factual)، صریح (Frank)، منصفانه (Fair) و دوستانه (Friendly)
- 6) ایجاد کانالی برای ارتباط منظم با دروازه بان های رسانه ای
- 7) تشکر و قدردانی از خبرنگاران و دست اندرکاران رسانه ها (اعطای جوایز و دیگر انگیزه ها)

• **بسیج گروه های اجتماعی (Mobilizing the Community Groups):** تبدیل مردم و گروه ها از حالت منفعل و تماشاگر به افراد مشارکت جو و فعال علاوه بر این که اعتبار، مشروعیت و قدرت اعمال نفوذ بر سیاستگذاران را افزایش خواهد داد، باعث افزایش اعتماد و کارایی و عزت نفس آحاد جامعه می شود و برنامه را از حالت متخصص محوری خارج خواهد ساخت. هدف از بسیج گروه های اجتماعی را می توان در موارد زیر خلاصه کرد:

1) جلب توجه رهبران جامعه به جمعیت هدف و مسائل آن برای تشویق به اقدام لازم

2) دریافت بازخورد از نیازها و احساسات جامعه

3) کمک به جمع آوری داده های مربوط به مساله مورد نظر

4) انتشار اطلاعات در بین مردم و ایجاد حمایت عمومی از مشکل مورد نظر

برای سازماندهی و بسیج گروه های اجتماعی این اقدامات ضروری است:

1) درگیر ساختن رهبران جامعه، تاثیرگذاران و رهبران مذهبی

2) شناسایی گروه های کلیدی و شاخص موجود

3) شناسایی کانال های اطلاع رسانی موجود در جامعه

4) سازماندهی گروه ها شامل شناسایی اعضای گروه ها، رهبران آنها و وجوه مشخصه آنان

5) بسیج گروه ها از طریق نشست های محلی، بحث گروهی، رسانه های سنتی و مردمی و سرگرمی ها و ...

• **ظرفیت سازی (Capacity Building):** ایجاد زیر ساخت های لازم برای برنامه های سلامت محور

ضرورتی غیرقابل انکار است. ظرفیت سازی شامل ایجاد نظام رهبری، گسترش شبکه جلب کنندگان حمایت همه جانبه، توانمندسازی و حفظ دانش و مهارت کافی در نیروی انسانی، تخصیص منابع لازم برنامه، ایجاد زمینه شراکت برای حمایت از تغییرات مورد نظر، خلق ذی نفعان متعدد و تدوین نظام های اطلاعاتی برای تقویت نوآوری ها و بالاخره هماهنگی و مدیریت برنامه های اجتماعی مورد نیاز برای تغییر مورد نظر خواهد بود. آنچه که جلب حمایت کنندگان باید از آن برخوردار باشند عبارت است از:

1. **زمینه و مهارت های آکادمیک:** زمینه و تجربه آکادمیک در حوزه ارتباطات، تجربه کاری در زمینه

موضوع مورد نظر، تجربه در سازماندهی و بسیج گروه ها، مهارت و توانایی در صحبت با عموم مردم و اداره گروه ها، توانایی در یادداشت برداری و نوشتن مقاله، تجربه در کار با رسانه ها، اشراف داشتن به پژوهش و توانایی تبدیل اطلاعات حاصل از پژوهش ها به پیام های حمایت طلبی.

2. **خصوصیات فردی:** خوش برخورد، توانا در برقراری ارتباط با دیگران و خوب گوش کردن، علاقمند به کار

کردن با مردم در سطوح مختلف، تمایل به آموزش دیدن و آمادگی برای ارتقای حرفه ای، متعهد نسبت به برنامه مورد نظر

• **استفاده از نظام های حقوقی (Utilizing the Legal Systems):** تلاش برای تدوین قوانین حامی

سلامت باروری و نظارت بر اجرای دقیق آنها، رویکرد دیگری است که در طراحی و اجرای برنامه های حمایت طلبی مورد توجه قرار می گیرد. شناخت شکاف های حقوقی و قانونی در جامعه و توجه به علل

عدم اجرای قوانین موجود در جامعه، فعالیت ها و برنامه های حمایت طلبی را جهت خواهد داد و تدوین این قوانین زمینه را برای کسب حمایت سیاستگزاران و تصمیم گیرندگان آماده خواهد ساخت.

ب - فنون ترغیب سازی

عملیاتی کردن هر یک از رویکردهایی که در بالا توضیح داده شد نیازمند شناخت و استفاده از روش ها و تکنیک های ترغیب سازی است. استفاده از هر یک از این فنون، برای گروه مخاطب خاص و در شرایط ویژه ای کاربرد دارد. این فنون در برنامه های حمایت طلبی کاربرد دارند:

- ایجاد فشار (Pressuring)
- حساس سازی (Sensitizing)
- مذاکره (Negotiation)
- چانه زنی یا اعمال نفوذ (Lobbying)
- دادخواهی (Petitioning)
- مناظره (Debating)
- گفتگو (Dialoguing)
- بسیج کردن (Mobilizing)
- فنون رسانه ای (Media Techniques)

سه ویژگی عمده ایی که این فنون را از یکدیگر مجزا می کند و برای آنها کاربردهای اختصاصی تعریف می کند عبارتند از: قصدی که از اجرای آن مدنظر است، نوع حضور و پیش فرض.

در حساس سازی، قصد ترویج موضوع مورد نظر و نوع حضور، مشارکت فیزیکی است و برنامه ریزان و مجریان به ارائه پیش فرض های ذهنی خود می پردازند تا گروه مخاطب را نسبت به اهمیت و بزرگ مساله حساس نمایند، در مذاکره با توافق بر روی پیش فرض ها و در پیش گرفتن مشارکت فعالانه، به دنبال توافق با گروه های مخاطب هستیم. اعمال نفوذ با هدف اقناع مخاطب و تفهیم پیش فرض ها و دنبال کردن مشارکت نقادانه آنهاست و مناظره با تاکید بر پیش فرض ها، اثبات نظر خود را دنبال می کند و بالاخره در گفتگو با مشارکت خلاقانه، پیش فرض های شناور مورد توجه قرار می گیرند.

سه عامل موثر در انتخاب نوع فن ترغیب سازی، ماهیت موضوع (دستور کار) برنامه حمایت طلبی، گروه های دست اندرکار برنامه (ذی نفعان، شرکا، تصمیم گیران و مخالفان) و نیز میزان دسترسی به منابع مورد نیاز است.

در جدول زیر کاربرد تکنیک های ترغیب سازی مشخص برای هر یک از گروه های دست اندرکار برنامه (ذی نفعان، شرکا، تصمیم گیرندگان و مخالفین) نشان داده شده است.

ج - مواد مورد استفاده در برنامه های حمایت طلبی

پس از شناسایی و تحلیل موضوعات مورد نظر، هدف گذاری برنامه و تحلیل مخاطبینی که با عنوان دست اندرکاران برنامه شناخته می شوند، محتوای پیام ها طراحی می گردد و برای ارسال پیام ها، نیاز به استفاده از مواد مناسب خواهد بود. این مواد را می توان به دو گروه عمده زیر تقسیم کرد:

- مواد چاپی مانند پوستر، پمفلت و لیفلت، کتابچه، اعلامیه
 - تصاویر و مواد دیداری شنیداری مانند تصاویر ثابت، مجموعه های اسلاید و فیلم های ویدیویی
- استفاده از مواد مناسب در مراحل اجرایی برنامه حمایت طلبی از مهارت های ضروری برنامه ریزان و مجریان برنامه حمایت طلبی به شمار می رود.

6- تهیه طرح عمل برای اجرای برنامه حمایت طلبی

با تعیین فعالیت های مختلف برنامه، زمان مورد نیاز برای هر برنامه، مسئول اجرای هر فعالیت، شرکا و بودجه مورد نیاز آن، جدول مربوط به طرح عمل اجرای برنامه تکمیل خواهد شد.

7- برنامه ریزی برای پایش و ارزشیابی

الف - پایش برنامه که به صورت مستمر و در طی طراحی و اجرای برنامه انجام می گیرد، به سه بخش تقسیم می شود:

پایش ورودی های برنامه (آیا منابع مالی، انسانی و تجهیزاتی بر اساس برنامه در اختیار برنامه گذاشته شده است یا نه؟)، پایش فعالیت های برنامه (آیا فعالیت ها بر اساس برنامه و طراحی پروژه انجام شده است؟) و پایش نتایج (آیا نتایج به همان صورت که برنامه ریزی شده است، به دست آمده است؟)

ب- ارزشیابی برای تعیین اثربخشی برنامه: تا چه اندازه به نتایج مورد نظر دست یافته ایم؟
با تعیین و استفاده از شاخص های مناسب در پایش و ارزشیابی برنامه حمایت طلبی، می توان سیر پیشرفت و رسیدن به نتایج را اندازه گیری کرد و برای ارتقای برنامه تلاش کرد.

فنون ترغیب سازی مناسب برای دست اندرکاران برنامه ها

دست اندرکاران	ذی نفعان	شرکا	مخالفین	تصمیم گیرندگان
حساس سازی	ü	ü	ü	ü
برانگیختن اجتماعی	ü	ü		
مناظره			ü	
مذاکره		ü		ü
لابی				ü
دادخواهی				ü
ایجاد فشار				ü
فنون رسانه ای	ü	ü	ü	ü

اصول مذاکره و چانه زنی برای پیشبرد 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.

انواع شیوه های مذاکره

- 1- 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.
- 2- 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.
- 3- 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.
- 4- 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.
- 5- 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 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 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 غیر کلامی 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 بعداً 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 اختیارتان اطمینان حاصل کنید. هدف از ملاقات حضوری باید واضح باشد.

برخی از اصول مذاکره

1. نقاط قوت و ضعف طرف مقابل را شناسایی کنید و هرگز طرف مقابل را دست کم نگیرید.
2. سعی کنید عواطف و احساسات خود را کنترل کنید.
3. اگر در طی مذاکره در حال رسیدن به هدف هستید، مغرورانه رفتار نکنید. فراموش نکنیم که ما به دنبال کسب توافق هستیم نه پیروزی.
4. 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.
5. 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.

6. 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.
7. عدم توافق خود را به صورت قطعی بیان نکنید تا طرف مقابل به ادامه بحث تشویق شود.
8. با مطالبی که به آسانی قادر به مدیریت آن هستید شروع کنید.
9. در مذاکره یادداشت بردارید و توافقات را حتما بنویسید.
10. از زبان کلی و دربرگیرنده جمع استفاده کنید و از واژه هایی که منجر به ایجاد جو "ما و آنها" می شود اجتناب کنید.
11. از مطرح کردن سوالات بلی یا خیر مقابله ای اجتناب کنید.
12. 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.
13. 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.
14. 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.
15. حدس نزنید. اجازه دهید او درباره احساسات، اهداف و سازمان متبوع خود صحبت کند.
16. 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.
17. اگر طرف مقابل امتیازاتی به شما داد شما نیز امتیازاتی بدهید تا وجهه تان را حفظ کنید.
18. سعی کنید به تدریج و آرام آرام به سمت اهداف مورد نظر پیش روی کنید.
19. 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 و انجام یک مذاکره

1. تعیین اهداف طرف مقابل: آنها چه چیزی می خواهند؟ چه چیزی پیشنهاد می کنند؟ انتخاب ها و راه حل هایشان چیست؟
2. 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.
3. برنامه اجرایی: با اعضای تیم و سازمان خود برنامه را بنویسید، با نوشتن فعالیت های مورد نظر، اولویت ها را مشخص کنید، استراتژی را طراحی و تاکتیک ها را تعیین نمایید، برای دادن امتیازات آمادگی لازم را داشته باشید.
4. انجام مذاکره واقعی

شرط دستیابی به وضعیت برد-برد برای دو طرف مذاکره

1. دو طرف مذاکره باید احساس کنند که قرار است کار مهمی را انجام دهند.
 2. دو طرف باید احساس کنند که اهداف آنها مورد توجه طرف مقابل قرار گرفته است.
 3. 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.

مراحل پیشنهادی برای یک مذاکره اثربخش

1- 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 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 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.

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 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.

4- استفاده از معیارهای عینی

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

1- **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.

2- در طول مذاکره:

- 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.
- به مذاکره به دید فرصتی برای روابط کاری سودمند که در طولانی مدت منجر به نفع متقابل می شود نگاه کنید.
- 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 در تعامل های بعدی پیش قدم باشید.
- استدلال های خود را برای رد یک پیشنهاد یا تقاضا شرح دهید.
- از آمیزه بازاریابی (4P) به طور کامل استفاده کنید و تنها روی قیمت تاکید نداشته باشید.
- 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.
- بر مبنای فرضیات پیش نروید.
- تا زمانی که همه اجزای یک پیشنهاد مورد بحث قرار نگرفته است، درباره آن توافق نکنید.

3- جمع بندی و انتهای مذاکره:

- وقتی استراتژی ها و تاکتیک های مذاکره را طراحی می کنید تقاضاهای دقیق آخر را پیش بینی کنید.
- درباره دستور جلسه ای که اهدافتان را منعکس می کند به توافق برسید و محدودیت های زمانی واقعی را شناسایی نمایید.
- به اعتراضات و ایرادات طرف مقابل گوش دهید و از آنها دلیل مخالفتشان را بپرسید.
- بر روی منافع که در اثر پذیرش پیشنهاد شما به طرف مقابل می رسد تاکید 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 زیرا ممکن است طرف مقابل با چگونگی 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 می رسید از نگاه به هدف اصلی غافل نشوید.
- انعطاف پذیری را به عنوان قلب اتمام مذاکره فراموش نکنید.

4- پی گیری مذاکره:

- تماس های 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 حل های 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. فرآیند مذاکره با رسیدن به توافق به اتمام نمی رسد و این تازه شروع روابط کاری محسوب می شود.

برخی خطاها در مذاکره

- داشتن اهداف غیر واضح
- آگاهی ناکافی از اهداف طرف مقابل
- تصور نادرست از طرف مقابل به عنوان فرد مخالف
- توجه ناکافی به علایق و نگرانی های طرف مقابل
- فقدان آگاهی و درک نحوه تصمیم گیری طرف مقابل
- داشتن انتخاب ها و پیشنهادات خیلی کم در طول مذاکره
- استفاده غیر ماهرانه از قدرت مذاکره
- تصمیم گیری عجولانه
- زمان بندی ضعیف برای اتمام مذاکره

عوامل موثر در یک مذاکره اثربخش

1. اعتمادسازی
2. برقراری ارتباط موثر
3. هدفدار بودن
4. پرهیز از فرضیات و اصل قرار دادن آنها در طی مذاکره
5. استفاده از زمان های وقفه در مذاکره با هدف آمادگی برای جمع بندی فرآیند مذاکره
6. انعطاف پذیری و سخاوتمندی
7. برقراری ارتباط باز و امانتدارانه
8. همدلی
9. تمایز قائل شدن بین فرد و رفتار فرد
10. استفاده از زبان قابل فهم
11. جستجوی موقعیت های گفتن بله بدون دادن امتیازات
12. دوری از واکنش های هیجانی
13. پرسش در زمینه چگونگی و چرایی از طرف مقابل
14. استفاده از ضمیر من به جای تو
15. تلاش برای ایجاد شک و عدم قطعیت در ذهن طرف مقابل برای اصرار نکردن بر پیشنهادات خود
16. مدیریت درست انتظارات طرف مقابل
17. جمع بندی

چک لیست پیش از مذاکره

عوامل مورد بررسی	شما	طرف مقابل
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		
پیشنهادهای مورد انتظار از طرف مقابل		
استراتژی ها و تاکتیک ها در مذاکره		
پیشنهاد مقدماتی در مذاکره		

چک لیست بررسی روند مذاکره

عوامل مورد بررسی	جواب
آنچه در طی مذاکره به خوبی پیش رفت	
بخشی از مذاکره که به خوبی پیش نرفت	
چه قسمتی را می توانستیم به شکل دیگری انجام دهیم؟	
چه قسمتی را می توانستیم بهتر انجام دهیم؟	
آیا مذاکره، برنامه ریزی شده پیش رفت؟	
میزان رضایتمندی از نتایج چقدر است؟	
تفاوت بین نتایج حاصل شده و نتایج مورد انتظار چقدر است؟	
چه موارد مثبت و منفی نتایج مذاکره را تحت تاثیر قرار داد؟	
تا چه اندازه موقعیت اولیه خود را تغییر دادیم؟	
میزان تغییر طرف مقابل چقدر بود؟	
تا چه اندازه به نتایج اولیه مورد نظر دست یافتیم؟	
آیا مذاکره به صورت برد- برد بود؟	
اگر نتیجه برد- برد بود، چه عواملی کمک کننده بودند؟	
اگر نتیجه برد-برد نبود دلایل آن چیست؟	
چه عواملی از سمت ما به نتیجه گیری مثبت کمک کرد؟	
چه عواملی کمک کرد تا طرف مقابل با ما همسو شوند؟	
کدام زمینه آماده سازی به درستی عمل کرد؟	
کدام زمینه آماده سازی به درستی عمل نکرد؟	
چه تکنیک های گوش دادن فعال را می توانستیم بکار ببریم؟	
چه سوالات دیگری را می توانستیم بپرسیم؟	
چه استراتژی ها و تاکتیک های دیگری را می توانستیم به کار ببریم؟	

چانه زنی (Lobbying)

چانه زنی بخشی از فعالیت های حمایت طلبی 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. 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. به طور خلاصه می توان گفت که سه گروه هدف عمده چانه زنی عبارتند از:

1. گروه هدف مستقیم: تصمیم گیرندگان واقعی
2. گروه هدف واسطه: منتقل کنندگان پیام به گروه هدف واقعی و مستقیم
3. گروه هدف غیر مستقیم: افراد یا سازمان هایی که می توانند گروه هدف مستقیم را تحت فشار یا 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

- 1- 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.
- 2- 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.

3- 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.

4- 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.

5- 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.

6- 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.

7- چانه زنی منجر به تحقق اعتماد، به ویژه در سازمان های غیرانتفاعی می شود.

سوالات مربوط به زمان طراحی راهبرد چانه زنی

1. همکاران بالقوه شما چه کسانی هستند؟

2. مخالفان شما چه کسانی هستند؟

3. واسطه ها و بازیگران دست دوم و سوم ما چه کسانی هستند؟ (رسانه های چاپی و الکترونیکی، سازمان های پژوهشی مستقل و ...)

4. چانه زنی باعث می شود چه منافع یا هزینه های بالقوه ای برای سازمان ما و سایر سازمان های درگیر ایجاد می شود؟

5. ارزیابی شما از منابع استراتژیک مورد نیاز برای موفقیت برنامه چیست؟

6. ارزیابی شما از منابع بالقوه و موجود سازمان (شامل نیروی انسانی، امکانات و اطلاعات) برای انجام این تاکتیک چیست؟

7. آیا زمان بندی صحیح انجام شده است؟

8. چه انتخاب های دیگری به جز چانه زنی برای رسیدن به اهداف خود دارید؟

یک نکته مهم در کسب موفقیت برنامه های چانه زنی آن است که هنگام برنامه ریزی در زمینه موضوع یا سیاستی خاص، باید پیش از ملاقات با آنها و از طریق منابع مختلف مانند اینترنت و رسانه های مکتوب از دیدگاه طرف مقابل اطلاعات کافی کسب کرده باشیم.

چگونگی برقراری ارتباط برای چانه زنی

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

شیوه های مختلف انجام چانه زنی

1. چانه زنی از طریق تلفن
2. چانه زنی از طریق ملاقات حضوری
3. چانه زنی به وسیله نامه
4. چانه زنی به وسیله پست الکترونیکی

دستورالعمل هایی برای چانه زنی اثربخش

1. درباره گروه هدف چانه زنی به حد کافی بدانید و در صورت لزوم تحقیق کنید.
2. نقش گروه هدف را در سازمانی که می خواهید با آن چانه زنی کنید، بشناسید.
3. مخالفت ها علیه خود را پیش بینی کرده و برای آن استدلال مناسب داشته باشید.
4. مشکلات و راه حل های مربوط به آن را مشخص کنید.
5. از اطلاعات صحیح استفاده کنید.
6. در ابتدا اطلاعات زمینه ای را در اختیار طرف مقابل قرار دهید.
7. واقع بین باشید.
8. در طراحی برنامه چانه زنی، هدف، زمان و فرد چانه زن را مشخص کنید.
9. در طی جلسه چانه زنی خوب گوش کنید و یادداشت بردارید.
10. 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.
11. 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.