

## فهم جوهره موفقیت رهبران در مذاکرات کارآفرینانه: رویکرد پدیدارشناسانه

حسین خنیفر\*، بهزاد محمدیان\*\*، مرضیه طهماسبی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۵/۲۶

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۱/۲۳

### چکیده

واژه موفقیت در متون علمی با مفهوم کارآفرینی عجین و آمیخته است و لذا این پژوهش با رویکردی پدیدارشناسانه تلاش می‌کند تا جوهره موفقیت در مذاکرات کارآفرینانه را شناسایی کند. در همین راستا ضمن بیان اهمیت این قبیل مذاکرات و مشخص کردن شکاف تحقیقاتی موجود به دنبال پاسخی برای چالش پژوهشی خود بین کارآفرینانی است که تجربه مذاکره موفق برای کسب و کارهای خود داشته‌اند. از این میان تعداد ۵ کارآفرین به صورت هدفمند انتخاب و به گردآوری اطلاعات مدنظر از طریق مصاحبه اقدام شد که این حجم از مصاحبه برای یک پژوهش پدیدارشناسی کافی است. نتایج حاصل از تحلیل درون مایه مصاحبه‌های صورت پذیرفته، به سبک اسکات، تحلیل و گزارش شد. نتایج، نشان داد که مدل مفهومی پژوهش متشکل از ۴ درون مایه اصلی با ۱۲ درون مایه فرعی است. ذکاوت، تعصب، تواضع و سوءظن سازنده، درون مایه‌های اصلی این پژوهش بودند. تعصب کارآفرینانه را می‌توان جوهره موفقیت دانست. در این راستا پیشنهاد می‌شود کارآفرینان در مذاکرات با تعهد و تعصب به اهداف و با رعایت جانب احتیاط و تواضع و با نهایت ذکاوت به سمت مذاکره‌ای برد - برد پیش بروند.

**کلیدواژه:** مذاکره؛ مذاکرات کارآفرینانه؛ پدیدارشناسی؛ جوهره موفقیت

\*. استاد گروه مدیریت، دانشکده مدیریت پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران

\*\* . دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده مدیریت پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول)

B.mohammadian@ut.ac.ir.

\*\*\*. کارشناس ارشد کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران

## مقدمه

عصر جدید تحت عنوان عصر ارتباطات و اطلاعات، سرعت رقابت میان کسب و کارها را به شدت افزایش داده است و تنها چیزی که در این عصر تغییر نمی کند، همانا خود تغییر است. ویژگی های خاص این دوره موجب شده است تا ترجیحات کسب و کار به سمت فعالیت های نوآورانه و کوچک سوق پیدا کند و محققان، کارآفرینی را، راهکاری برای حفظ بقا در عرصه کسب و کار می دانند. در کنار موج فزاینده فعالیت های اقتصادی که معطوف به کارآفرینی است، صاحبان ایده، دائماً در حال بحث و چانه زنی با افراد و مؤسسات مختلف در راستای توجیه و دفاع از طرح های خود می باشند. کارآفرینان که افرادی خوش فکر و نوآور هستند، برای تجاری سازی ایده های خود نیاز دارند تا با گروه های مختلفی مذاکره کنند.

مذاکره، فرایندی است که طی آن دو فرد یا بیشتر به صورت آگاهانه با هم تعامل می کنند تا وابستگی متقابل یکدیگر را برطرف سازند، همچنین این مفهوم، یک سازوکار مهم برای رسیدن به همکاری متقابل در بازارهای تجاری است (پتون و بالاکریشهان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰: ۱۶). در مناسبات بین المللی نیز شاهد هستیم که بعد از سفر یا همراه با سفر سیاسیون، مذاکره کنندگان تجاری نیز در گروه های متنوع و متعدد صحنه را برای تجارت و زمینه های اقتصادی پررنگ می کنند.

مذاکره، یکی از فرایندهای کلیدی است که به صورت روزانه در فعالیت های کارآفرینان اتفاق می افتد و تأثیر مستقیمی بر سودآوری کسب و کار آنان دارد. فهم اینکه چگونه کارآفرینان مذاکره می کنند و چگونه رفتار آنان بر نتایج مذاکره تأثیر می گذارد از دیدگاه نظری و عملی در کارآفرینی مهم است و توضیح دهنده این موضوع است که چرا برخی از افراد در شناسایی فرصت و تبدیل آن به محصول از برخی دیگر موفق تر هستند (ولکان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

فرد کارآفرینی که از طرح توجیهی خود دفاع می کند و در پی متقاعد کردن حامیان مالی برای سرمایه گذاری بر ایده جدیدش می باشد و یا حتی با مشتریان، تأمین کنندگان اولیه و توزیع کنندگان محصول در حال چانه زنی است، به نوعی درگیر مذاکره است که اهمیت حیاتی برای کسب و کار او دارد. مذاکره خوب نوعی ایجاد فضای امن برای سرمایه گذاری است؛ سرمایه را به کبوتر تشبیه

1. Patton & Balakrishnan  
2. Vulkan

می‌کنند و جمله معروفی است که می‌گویند: "کبوتر جای امن می‌نشیند" (قنادان، ۱۳۹۱: ۱۸). تحقیقات قبلی به صورت وسیعی با رفتار مذاکره کارآفرینان همانند یک جعبه سیاه رفتار کرده‌اند؛ به این معنی که محققان کارآفرینی، تأثیر دروندادهایی مانند تجارب کارآفرینان بر بروندهای فرایند مذاکره مانند موفقیت یا شکست را بررسی می‌کردند (ژانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). فرایند واقعی، رفتارها و تعاملات چندگانه مذاکرات کارآفرینانه مورد توجه کافی واقع نشده است (هلمن و واسرمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰).

باتوجه به توضیحات ارائه شده این پژوهش ضمن تلاش برای پرکردن شکاف تحقیقاتی موجود در زمینه مذاکرات کارآفرینانه، تلاش می‌کند تا پاسخی برای این پرسش اصلی پیدا کند که جوهره موفقیت در مذاکرات کارآفرینانه چیست؟

## مبانی نظری پژوهش

### مذاکره و مذاکره کارآفرینانه

یکی از نقش‌های دهگانه مدیران، ایفای نقش مذاکره‌کننده است. مذاکره را می‌توان راهی دانست برای به دست آوردن آنچه فرد می‌خواهد در فراگرد تصمیم‌گیری به دست آورد (رضائیان، ۱۳۹۰). همچنین مذاکره، فرایند تشخیص خواسته‌ها، اولویت‌بندی آنها، بحث و توافق بر آنهاست. مذاکره، همواره با تبادل امتیازات همراه است؛ امتیازاتی که ممکن است بزرگ، کوچک، مادی، معنوی، مشهود یا نامشهود باشند (شعبان‌علی، ۱۳۸۷: ۱۶).

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که مذاکره فراگرد ارتباطات متقابل برای دستیابی به تصمیم مشترک است. یکی از موقعیت‌هایی که اغلب این فراگرد از نظر محدودیت به آزمون گذاشته می‌شود، مذاکرات میان‌فرهنگی است. در چنین مواردی طرفین مذاکره باید تلاش‌های ویژه‌ای را برای برقراری ارتباطات اثربخش با یکدیگر به منظور مذاکره موفق صورت دهند (رضائیان، ۱۳۹۰: ۱۲۷).

1. Zhang  
2. Hellmann & Wasserman

مطالعه رفتار مذاکره کارآفرینان دارای اهمیت است و همان‌طور که مطالعات پیشین آشکار کرده است، کارآفرینان در شناخت و رفتار خود با افراد غیر کارآفرین، متفاوت هستند (هلم و نی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). به‌عنوان مثال، کارآفرینان نشان داده‌اند که دارای توانایی زیادی در راستای انطباق خود با شرایط متغیر محیطی‌اند و تمایل بالایی برای پذیرش عدم اطمینان در تعاملات خود با دیگران دارند. همان‌طور که روشن است، این موارد به‌شدت با شرایط مذاکره هم‌خوانی دارد (ولکان، ۲۰۱۳).

در بررسی‌های انجام‌شده در این موضوع، عمدتاً مطالعات پیرامون مذاکرات کارآفرینان به دو بخش تقسیم می‌شود. طیفی از این مطالعات بر بررسی قدرت چانه‌زنی کارآفرینان در مورد انتخاب مدل تأمین بودجه متمرکز بوده است. هدف این مدل به‌صورت نظری تحلیل عکس‌العمل‌های منطقی برای ایجاد انگیزه است. این مطالعات جنبه‌های رفتاری مذاکره را با فرایند چانه‌زنی مرتبط نمی‌دانستند و تنها استثنا در این زمینه مطالعه فیرچیلد<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) است که به‌طور صریح، همدلی و اعتماد را در هم می‌آمیزد و به این ترتیب دو جنبه رفتاری بسیار مهم از تعاملات کارآفرینان با هم مرتبط می‌شوند. نقطه ضعف مدل وی نیز این است که فرایند مذاکره واقعی را مورد توجه قرار نمی‌دهد.

جریان دیگری از مطالعات به تجزیه و تحلیل پویایی تعاملات بین کارآفرینان از یک سو و تعاملات سرمایه‌گذاران، مشتریان، شرکا و دیگر سهام‌داران از سوی دیگر می‌پردازد و مشخص می‌نماید که کارآفرینان در جریان این تعاملات چگونه باید رفتار کنند (دیکلارک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶). این مطالعات اغلب دیدگاه‌های اولیه هستند و رفتار واقعی کارآفرینان را مورد توجه قرار نمی‌دهند. یکی از مهم‌ترین استثنائات در بین این مطالعات از مکسول<sup>۴</sup> و لوسکیو (۲۰۱۱) است که رفتار کارآفرینان را در تعامل اولیه با فرشتگان کسب و کار تجزیه و تحلیل کرده‌اند. مکسول و لوسکیو (۲۰۱۱) با ابزار مشاهده به بررسی رفتار اعتمادسازی، تخریب اعتماد و نقض اعتماد کارآفرینان پرداختند. در این جریان کارآفرینان باید تلاش می‌کردند تا پنج گروه مختلف از

1. Holm & Nee  
2. Fairchild  
3. De Clercq, et al.  
4. Maxwell and Levesque

فرشتگان کسب و کار را به سرمایه‌گذاری طرحشان مجاب کنند. نتایج نشان‌داد کارآفرینانی که از فرشتگان کسب و کار دریافت پیشنهاد می‌کنند در جریان مذاکرات اولیه رفتارهای اعتمادساز بیشتری از خود نشان داده‌اند (ولکان، ۲۰۱۳).

باتوجه به توضیحات ارائه‌شده، پژوهش حاضر، مذاکره کارآفرینانه را این‌گونه تعریف می‌کند: فراگردی که طی آن فرد کارآفرین در مراحل مختلف تبدیل ایده به محصول و درنهایت درآمدزایی از طریق آن اقدام به تعامل و بحث با گروه‌های مختلف اعم از سرمایه‌گذاران، مشتریان و ... می‌کند تا آنها را برای مشارکت، همیاری و خرید متقاعد سازد.

### پیشینه پژوهش

ولکان<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) پژوهشی را با عنوان مذاکره کارآفرینانه انجام داد که هدف پژوهش، مطالعه رفتار مذاکره کارآفرینان بود. وی که پژوهش خود را به صورت تجربی در شرکت‌های کوچک و متوسط انجام داد، درنهایت به این نتیجه رسید که احساسات، نقش مهمی در مذاکرات کارآفرینانه دارد و کارآفرینان در مقایسه با افراد غیرکارآفرین تمایل زیادی به پذیرش حد متغیری از سودآوری را دارند.

ولکما و دنیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۱) پژوهشی را با عنوان فهمیدن علل جسارت در آغاز مذاکره انجام دادند که هدف از انجام آن ارائه مدلی جهت فهم چگونگی آغاز فرایند مذاکره و نیز بررسی نقش فرهنگ و شخصیت در این امر بود. این دو با رویکرد پیمایشی و استفاده از تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی این موضوع را در دو کشور برزیل و امریکا انجام دادند. نتایج حاصل نشان داد که ویژگی‌های شخصیتی، ارتباط معنی‌داری با تمایل به آغاز مذاکره دارد.

ولکما (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «چرا دیک و جین سؤال نمی‌پرسند؟» به بررسی علل و موانع آغاز مذاکره‌های دونفره پرداخته است و در مورد تأثیر ویژگی‌های شخصیتی و موقعیتی در ارتباط با آغاز مذاکره به بحث گذاشته است.

1. vulkan  
2. Volkema

پتون و بالاکریشنا<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان تأثیر انتظارات از تعاملات مذاکره آتی بر فرایند چانه‌زنی و نتایج انجام دادند. آنها در این تحقیق به بررسی تفاوت‌های نفوذ رفتاری قبل از مذاکره، فرایند مذاکره، نتایج مذاکره و بعد از مذاکره در میان فروشندگان و خریداران پرداختند. مذاکره-کنندگان آنکه انتظارات آتی پایین‌تری دارند، انتظار دارند که جریان مذاکره دوستانه‌تر باشد و به‌طور برجسته‌ای از شیوه حل مسئله در مذاکرات استفاده می‌کنند. افرادی که انتظارات آتی ندارند صرفاً بر مبنای نفع پولی که به آنها می‌رسد، به رضامندی می‌رسند حال آنکه گروه مقابل این‌گونه نیستند.

همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، در پایشی که در منابع و مقالات موجود انجام شد، به پژوهشی که به بررسی رفتار مذاکره کارآفرینان در داخل کشور پرداخت، برخورد نکردیم و فقر مطالعاتی از این دست به شدت احساس می‌شود؛ مخصوصاً با توجه به وضعیت اقتصاد کشور و مطرح شدن بحث کارآفرینی به عنوان یک راه برون‌رفت، شایسته است که توجهات به این موضوع پررنگ‌تر شود. مهم آن است که یکی از مباحث اساسی در شورای دانشگاه تهران و وزارت علوم تحت عنوان «دانشگاه کارآفرین» در دستور کار قرار گرفته است که به‌عنوان مفر و گریزگاهی از درهای بسته است (نیلی احمدآبادی، ۱۳۹۴، ۲).

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نقطه نظر جهت‌گیری در زمره پژوهش‌های کیفی و از نظر راهبرد پژوهشی یک تحقیق پدیدارشناسانه محسوب می‌شود؛ چون قصد شناسایی و فهم‌پذیری جوهره موفقیت در مذاکرات کارآفرینانه را دارد (دانایی‌فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳). پدیدارشناسی، یک روش تفسیری است و به برداشت‌های محقق از واقعیت‌های ذهنی مشارکت‌کنندگان وابسته است.

مطالعه پدیدارشناسی، معنای تجارب زیسته افراد متعدد از یک مفهوم یا پدیده را توصیف می‌کند. هدف اصلی پدیدارشناسی، تقلیل تجارب افراد از یک پدیده به توصیف از ذات فراگیر (ماهیت واقعی آن چیز) است (دانایی‌فرد و کاظمی، ۱۳۹۴: ۸۱). این پژوهش نیز تجارب پنج نفر از مؤسسان کسب‌وکار را در مورد یک مفهوم (مذاکره کارآفرینانه) بررسی و جوهره موفقیت آنها را

1. Patton and Balakrishnan

بررسی کرده است.

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و گزارش یافته‌ها از سبک اسکات استفاده شده است. در این سبک باید پس از مواجهه اولیه و خواندن و بازخوانی یک مورد از تجارب، به تشخیص و برجسب‌زدن درون مایه‌ها (ایجاد جدول خلاصه درون مایه‌ها برای هر شرکت کننده) پرداخته شود، سپس باید فهرست کردن و دسته‌بندی درون مایه‌ها انجام شود و در پایان نیز جدول‌های خلاصه‌سازی ارائه شود (خنیفر، ۱۳۹۴). جامعه پژوهش حاضر، کارآفرینان فعال در عرصه کسب و کارهای کوچک و متوسط بودند که تجربه یک مذاکره موفقیت آمیز در راستای اهداف کسب و کار خود را داشتند. از این بین به شیوه هدفمند، تعداد ۵ کارآفرین مورد مصاحبه قرار گرفتند. براساس نظر پلکینگ هورن (۱۹۸۹) برای پژوهش‌های پدیدارشناسی حداقل ۵ نمونه کفایت می‌کند که در این حجم از مصاحبه‌ها نیز اشباع نظری پدید آمد (دانایی‌فرد و کاظمی، ۱۳۹۴: ۸۳). نکته بعدی در این مهم این است که از چه معیارهایی باید برای قضاوت در مورد کیفیت مطالعه پدیدارشناسی (روایی) استفاده شود؟ از نظر کرسول (۲۰۱۲)، نویسنده باید فهم فلسفی از مضامین فلسفی پدیدارشناسی داشته باشد و آن را بیان کند، پدیده مورد مطالعه به روشنی بحث شود، از رویه‌های نظام‌مند برای تحلیل استفاده کند، ذات فراگیر تجربه مشارکت‌کنندگان را بیان نماید و به‌صورت بازاندیشانه در سراسر متن حضور داشته باشد (دانایی‌فرد و کاظمی، ۱۳۹۴: ۲۶۴). در این پژوهش نیز تلاش شد تا قبل از ورود به بخش تحلیل، فهم درستی از پدیدارشناسی و سایر راهبردهای کیفی پژوهش ایجاد شود، مبانی نظری موضوع به روشنی بحث شود، دنبال‌کنه تجارب مشارکت‌کنندگان باشد و با غور در مصاحبه‌ها و رفت‌وبرگشت بین متن نظری و مصاحبه‌های انجام‌شده، حضور مستمری در سراسر تحلیل‌ها حاصل شود.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از سبک اسکات استفاده شده است. در این سبک ابتدا متن مصاحبه‌ها که به تجارب مشارکت‌کنندگان مربوط می‌شود، خوانده و سپس کدهای اولیه استخراج شدند. سپس کدهایی که از نظر مفهومی به هم نزدیک بودند در غالب خوشه‌هایی دسته‌بندی شدند که این مرحله در جدول‌های (۱) تا (۵) ارائه شده است.

جدول ۱. خلاصه‌سازی درون مایه‌های استخراج شده از شرکت کننده یک

خوشه‌ها	نقل قول‌ها	مستندات	کدهای نهایی
خوشه ۱: انصاف	مفاد مذاکره منصفانه باشد	صفحه ۱ و سطر ۱۳	انصاف در مذاکره
خوشه ۲: بصیرت	ذهنیت شسته و رفته و هدف‌مند شناخت عادات، علایق و مهارت‌های طرف مقابل	صفحه ۱ و سطر ۱۵ صفحه ۱ و سطر ۱۴	هدف‌مندی و نظم بصیرت و شناخت
خوشه ۳: حاشیه امنیت	ایجاد فضای دوستانه مثال: من و دوستم رفتیم و کنار او نا نشستیم، به جای صف‌آرایی مقابل هم همه چی مکتوب و مستند بشه	صفحه ۱ و سطر ۹ صفحه ۱ و سطر ۱۰ صفحه ۱ و سطر ۱۲	همدلی و رفتار سیاسی
خوشه ۴: جاه‌طلبی	مذاکره را در ده دقیقه اول دست بگیرد به‌عالی‌ترین شکل ارائه دهید	صفحه ۱ و سطر ۱۱ صفحه ۱ و سطر ۱۳	مهارت‌های مذاکره

همان‌طور که ملاحظه شد، مشارکت‌کننده اول به مضامینی چون: انصاف، بصیرت، حاشیه امنیت و جاه‌طلبی به‌عنوان عوامل مهم و کلیدی در موفقیت خود اشاره کرده است.

جدول ۲. خلاصه‌سازی درون مایه‌های استخراج شده از شرکت کننده ۲

خوشه	نقل قول‌ها	مستندات	کدهای نهایی
خوشه ۱: خودکارآمدی	اطمینان به کاری که انجام می‌دهیم اطمینان به توانایی‌هایی که داریم شیوه بیان مناسب باشد	صفحه ۱ و سطر ۴ صفحه ۱ و سطر ۵ صفحه ۱ و سطر ۶	اعتماد به نفس قدرت بیان
خوشه ۲: صداقت	باید صداقت داشته باشیم هوش کلامی داشت باشیم طرفین به ارائه صادقانه داشته‌ها و توقعات بپردازند	صفحه ۱ و سطر ۲ صفحه ۱ و سطر ۶ صفحه ۱ و سطر ۳	صداقت در مذاکره هوش عاطفی
خوشه ۳: هوش معنوی	یکی از عوامل مهم توکل است به نتیجه بی تفاوت باشد (اتکال)	صفحه ۱ و سطر ۶ صفحه ۱ و سطر ۲	نقش توکل



مشارکت کننده دوم، خودکارآمدی، صداقت و هوش معنوی را کارمایه موفقیتش در مذاکرات پیش روی خود عنوان کرده است.

جدول ۳. خلاصه سازی درون مایه های استخراج شده از شرکت کننده ۳

خوشه	مفاهیم	مستندات	کدهای نهایی
خوشه ۱: جاه طلبی	از موضع قدرت وارد شویم با دست باز برخورد کنیم	صفحه ۲ و سطر ۲ صفحه ۲ و سطر ۳	حضور قدرتمند
خوشه ۲: تفکر سیستمی	دقت کنیم چیزی تمام نخواهد شد شناخت نسبی قبل از مذاکره	صفحه ۲ و سطر ۶ صفحه ۲ و سطر ۴	نگاه سیستمی
خوشه ۳: تواضع	سعی کنیم کسی ناراحت، خارج نشود هیچ فرقی بین خودمان و آنها نگذاریم اندیشه برد-برد داشته باشیم	صفحه ۲ و سطر ۸ صفحه ۲ و سطر ۱۲ صفحه ۲ و سطر ۹	انصاف در مذاکره تواضع در مذاکره
خوشه ۴: خودکارآمدی	رویگرد، باید حل مسئله باشد باید تخصص داشته باشیم اعتماد به نفس، عامل حیاتی است	صفحه ۲ و سطر ۷ صفحه ۳ و سطر ۱ صفحه ۳ و سطر ۲	خودکارآمدی

مشارکت کننده سوم، جاه طلبی، تفکر سیستمی، تواضع و خودکارآمدی را جزو عوامل کلیدی موفقیت در مذاکرات کارآفرینانه دانسته است.

جدول ۴. خلاصه‌سازی درون مایه‌های استخراج‌شده از شرکت‌کننده ۴

خوشه	نقل قول	مستندات	کدهای نهایی
خوشه ۱: صداقت	من در مذاکرات روی صداقت... از بزرگ‌نمایی خودداری می‌کنم... توانایی‌هایم را بیشتر از آنچه که هست، نشان نمی‌دهم	صفحه ۴ و سطر ۲ صفحه ۴ و سطر ۳ صفحه ۴ و سطر ۳	صداقت در مذاکره تواضع در مذاکره
خوشه ۲: تواضع	سعی می‌کنم ادعا نداشته باشم فضای احساسی و انسانی را تقویت می‌کنم می‌گویم به کمک و یاری شما نیاز زیادی داریم می‌توانیم از هم یاد بگیریم. نباید حالت تکبر به خودش بگیره	صفحه ۴ و سطر ۵ صفحه ۴ و سطر ۷ صفحه ۴ و سطر ۸ صفحه ۴ و سطر ۸ صفحه ۵ و سطر ۱۳	تواضع در مذاکره خاکی بودن بی‌ادعا بودن عرفی بودن یادگیرندگی
خوشه ۳: هوش سیاسی	روی اصول و قواعد و مسائل تخصصی که روشن تسلط دارم پافشاری کنم محکم و با اعتماد به نفس باشد ایجاد فضای احساسی ارتباطی و همدلی منطق و استدلال من آدم آویزونی نیستم و فرصت‌های دیگه‌ای هم دارم... مذاکره باید در یک حالت خوف و رجا باشه....	صفحه ۴ و سطر ۱۰ صفحه ۴ و سطر ۲۶ صفحه ۴ و سطر ۲۸ صفحه ۵ و سطر ۲ صفحه ۵ و سطر ۱۴ صفحه ۵ و سطر ۱۸	خودکارآمدی اعتماد به نفس همدلی موقعیت‌شناسی فرصت‌شناسی

صداقت، تواضع و هوش سیاسی مفاهیم قابل توجهی هستند که به‌عنوان ذات موفقیت در مذاکرات کارآفرینانه برای مشارکت‌کننده چهارم در نتیجه تفاسیر حاصل از متن مصاحبه وی استخراج شده است.

جدول ۵. خلاصه‌سازی درون مایه‌های استخراج‌شده از شرکت‌کننده ۵

خوشه	نقل قول	مستندات	کدهای نهایی
خوشه ۱: انضباط	داشتن برنامه برای موفقیت ضروری است... از اقدامات نسنجیده باید خودداری کند...	صفحه ۶ و سطر ۱ صفحه ۶ و سطر ۴	نظم و ترتیب سنجیده عمل کردن
خوشه ۲: خودکارآمدی	باید جرزه داشته باشد... به دنبال فرصت باشد... فرصت‌رایی کند...	صفحه ۶ و سطر ۱ صفحه ۶ و سطر ۵ صفحه ۶ و سطر ۶	خودکارآمدی توانمندی فرصت‌گرایی
خوشه ۳: هوش عاطفی	به تغییر عواطف، احساسات و رفتارهای طرف مقابل حساس باشد... ویژگی‌های فرهنگی، شخصیتی و ... را شناسایی کند... احساسات طرف مقابل را کشف کرده و آن را بفهمد...	صفحه ۶ و سطر ۴ صفحه ۶ و سطر ۳ صفحه ۶ و سطر ۱	خودآگاهی دیگرآگاهی مدیریت روابط

درون مایه‌های استخراج‌شده برای مشارکت‌کننده پنجم، نشان می‌دهد که انضباط، خودکارآمدی و هوش عاطفی، سه عامل اصلی و مهم در موفقیت وی در مذاکرات بوده است. فرایند اخذ نمونه‌گیری برای مصاحبه به دلیل اشباع نظری و نیز به دلیل توصیه نویسنده‌گان مطرح که ۵ نمونه را کافی می‌دانند و به دلیل محدودیت‌های موجود در رابطه با هماهنگی کردن کارآفرینان برای مصاحبه به دلیل مشغله کاری در همین جا متوقف شد. در ادامه خوشه‌های استخراج‌شده از مصاحبه مشارکت‌کنندگان در قالب جدول (۶) جمع‌بندی می‌شود تا نگاهی جامع به جوهره موفقیت ایجاد شود و درون مایه‌های فرعی در قالب درون مایه‌های اصلی دسته‌بندی شده و کنه و ذات تجربه مشترک کارآفرینان ارائه می‌شود.

جدول ۶. تلفیق درون مایه‌های استخراج‌شده از شرکت‌کنندگان

شناسه مشارکت‌کنندگان	تم‌های فرعی	تم اصلی
نفر اول نفر دوم، نفر چهارم نفر سوم، نفر چهارم	انصاف صداقت تواضع	تواضع کارآفرینانه
نفر دوم نفر چهارم نفر پنجم	هوش معنوی هوش سیاسی هوش عاطفی	ذکاوت کارآفرینانه
نفر دوم، نفر سوم، نفر پنجم نفر پنجم نفر سوم	خودکارآمدی انضباط تفکر سیستمی	تعصب کارآفرینانه
نفر اول، نفر سوم نفر اول نفر اول	جاه‌طلبی حاشیه امنیت بصیرت	سوءظن کارآفرینانه (احتیاط)

همان‌طور که ملاحظه می‌شود ۴۸ کد استخراج‌شده در مرحله اول به ۱۲ درون مایه فرعی یا خوشه تبدیل شدند و در مرحله پایانی این ۱۲ خوشه در قالب ۴ درون مایه اصلی دسته‌بندی شدند و اساس تحلیل‌های پایانی قرار گرفتند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مذاکره، فرایند تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است (رضائیان، ۱۳۹۲: ۸۹). مذاکره، فرایندی حیاتی برای کارآفرینان است که در این فرایند برای دستیابی به این موضوع بااهمیت، آنان در تجارب خود به چهار عامل کلیدی اذعان کرده‌اند: ذکاوت، تعصب، تواضع و احتیاط.

موفقیت، همواره در انتظار فردی است که برای برخورد با مسائل و پدیده‌ها خود را از قبل آماده کرده باشند و برعکس شکست در انتظار فردی است که جانب احتیاط را در هر لحظه فراموش می‌کند. ذکاوت کارآفرین و تمسک وی به هوش سیاسی، عاطفی و معنوی، زمینه‌ساز

موفقیت وی در مذاکراتش خواهد بود که بعضاً نقش کلیدی در ادامه حیات کسب و کار نوپای وی دارند. ذکاوت کارآفرینانه نیز عاملی اساسی در تشخیص فرصت و موفقیت در مذاکرات کارآفرینانه شناخته شده است (تانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). رفتار جستجوگرانه کارآفرینان به عنوان عنصر اصلی رفتار آنها تأکید بر این مهم دارد که آنها نسبت به افراد دیگر زمان بیشتری را صرف جستجوی اطلاعات می کنند و این مهم در موفقیت کارآفرینان در مذاکرات، نقش اساسی و کلیدی دارد. کارآفرین، هوش عاطفی بالایی دارد؛ به این معنا که وی احساسات خود را می شناسد، احساسات طرف مقابل را درک می کند و سعی در برقراری رابطه اثربخش با استفاده از این شناخت دارد. هوش سیاسی، وی را در شناخت فرصت ها و ائتلاف برای رسیدن به اهدافش یاری می کند و هوش معنوی وی موجب می شود تا با اتکال به خداوند در موفقیت و شکست خود را از غرور و یا سرخوردگی مصون بدارد.

از سوی دیگر تعصب به نظم و قاعده مندی در مذاکرات معیاری است که درصد موفقیت را بالا می برد. جوهره نظم عبارت است از ثبات در اقدام، ثبات در ارزش، ثبات در اهداف بلندمدت، ثبات در استانداردهای عملکردی و ثبات در روش ها (کالینز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱:۲۰). در این مهم باید دقت داشت که «انضباط»، گروه بندی، اندازه گیری، اطاعت سلسه مراتبی و یا بوروکراسی نیست، بلکه نظم صحیح، نیازمند استقلال فکری برای حل و فصل فشارهاست تا بتوان از روش هایی که مطابق ارزش ها و استانداردهای عملکردی، آرزوهای بلندمدت است، پیروی کنیم. کارآفرین باید با تفکری سیستمی و کل نگر و با تکیه بر خود کارآمدی و شایستگی هایش به دنبال توازن، کارایی و کیفیت در مذاکرات باشد تا بتواند به یک مذاکره اثربخش نائل آید.

همان طور که از مصاحبه ها استخراج شد، تواضع به عنوان نماینده، مجموعه ای از ویژگی های اثرگذار در مذاکره از جمله صداقت و انصاف و فروتنی را دربر می گیرد. ریشه تواضع از واژه وضع است که در اصل به معنای فرو نهادن می باشد (مصطفوی، ۱۳۶۰، ج ۱۳: ۱۳۱) و نیز به معنای خویش را کوچک نشان دادن (راغب اصفهانی، ۱۳۷۵: ۴۶۴)، فروتنی کردن (معین، ۱۳۸۸، جلد ۱)، نرمی و افتادگی و شکسته نفسی، خضوع و فرمان برداری و تخاشع (دهخدا، ۱۳۷۷، ج ۵) آمده است.

1. Tang  
2. Collins

از نظر تانگنی عناصر کلیدی تشکیل دهنده تواضع شامل ارزیابی دقیق از توانایی‌ها و دستاوردها، توانایی اذعان به اشتباهات، نواقص، خلأهای موجود در دانش و محدودیت‌ها، بازبودن نسبت به ایده‌های جدید، اطلاعات متناقض و توصیه‌ها، حفظ توانایی‌ها و موفقیت‌ها (جایگاه فرد در جهان) در چشم‌انداز واحد، تمرکز نسبتاً کم بر خود، خودفراموشی، به رسمیت شناختن فرد به عنوان بخشی از یک جهان وسیع‌تر، درک ارزش همه چیز و راه‌های مختلفی است که افراد و اشیا می‌توانند به جهان ما کمک کنند. عمده تلاش‌های صورت پذیرفته در این موضوع به تهیه ابزاری برای سنجش آن معطوف شده است. برای مثال اولین گام‌ها در این حوزه به مطالعات زبانی برمی‌گردد و در این مطالعات بود که عاملی به اسم صداقتِ فروتنی در مطالعات شخصیت، شناسایی شد که در قالب کلماتی چون صادق، منصف، فروتن و بی‌ادعا تداعی شد. لی و اشتون (۲۰۰۸) این عامل را با صداقت، انصاف، پرهیز از حرص و فروتنی مشخص کردند (داویز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱: ۱۴۶). همه این موارد کارآفرین را در ایجاد فضایی سازنده و سرشار از اعتماد یاری می‌کند و فضای حاکم بر مذاکره را به سمت توازن، کیفیت و کارایی پیش می‌برد.

در امر مذاکره، کارآفرینان موفق در مقایسه با افراد ناموفق در رصد کردن فرصت‌ها و تهدیدها حساس‌ترند؛ حتی در شرایطی که همه چیز آرام، شفاف، مثبت و سازنده پیش می‌رود، کارآفرینان موفق به این احتمال که حوادث در هر زمانی ممکن است علیه آنها باشد، توجه می‌کنند. در یک محیط نامطمئن و بی‌رحم از طریق اندیشه و سنجش، آمادگی روش‌مند و نظام‌مند و پرسیدن پیوسته سؤالاتی مثل چه می‌شود؟ موفقیت خود را تضمین می‌کنند. سوءظن سازنده یا احتیاط فقط در مورد پرهیز از خطرات نیست، بلکه تلاش برای یافتن مسیر ایمن و لذت‌بخش برای زندگی است. کارآفرین در حین مذاکره با نهایت بصیرت، دنبال ایجاد حاشیه‌ای امن برای خود و کسب و کار نوپایش است و تلاش می‌کند تا با جاه‌طلبی حرفه‌ای و مبتنی بر هدفی که دارد، تحقق اهداف را بیمه کند. البته ذکر این نکته حائز اهمیت است که جاه‌طلبی کارآفرین نوعی تعهد نسبت به هدف کسب و کار است و نه التزام به مقاصد شخصی.

باتوجه به نتایج به دست آمده، پیشنهادهایی به کارآفرینان و محققین آتی ارائه می‌شود:

- قبل از مذاکره، کارآفرین باید با هنر کارآفرینانه خود، اطلاعات جامع و کاملی از مذاکره و طرفین و روحیات، عواطف، شخصیت و فرهنگ آنها به دست آورد.
- در حین مذاکره، کارآفرین باید با متانت و ادب و نهایت صداقت و انصاف برخورد نموده و نسبت به همه موارد حساس و گوش به زنگ باشد.
- پس از مذاکره نیز کارآفرین باید با تعصب به نظم و قاعده‌مندی و قانون‌مندی نسبت به تعهدات خود پایبند بوده و تلاش کند زمینه را برای موفقیت در مذاکرات آتی فراهم نماید.
- با توجه به نوپابودن پژوهش‌های کیفی و آمیخته در حوزه کارآفرینی و بویژه مذاکره کارآفرینانه، پژوهشگران علاقه‌مند می‌توانند با رویکردهای داده‌بنیاد، قوم‌نگاری انتقادی و تحلیل گفتمان، فهم دقیق‌تری از این مفهوم بدیع و جدید را آشکار نمایند.

## منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۹۴)، *مصاحبه‌های بزرگداشت تجلیل از بزرگان مدیریت*، قم، پردیس فارابی دانشگاه تهران.
- پی. آر. استیفن (۱۳۸۵)، *رفتار سازمانی*، ترجمه پارسائیان و اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ترابی‌پور، امین؛ ابراهیمی دستگردی، بتول و حقیقی‌زاده، محمدحسین (۱۳۸۹)، بررسی راهبردهای بین‌مدیریت تعارض و سبک‌های مذاکره در مدیران پرستاری بیمارستان‌های منتخب شهر اهواز، *فصلنامه علوم بهداشتی*، سال ۲، شماره ۳.
- دانایی‌فرد، حسن و کاظمی، محمدرضا (۱۳۹۴)، *پویای کیفی و طرح پژوهش: انتخاب از میان پنج رویکرد تهران*، اشرافی.
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷)، *لغتنامه*، تهران، دانشگاه تهران.
- راغب اصفهانی، حسین‌بن محمد (۱۳۷۵)، *آفرینش و خوشبختی دو جهان*، تبریز: پویا.
- رضائیان، علی (۱۳۹۰)، *مدیریت تعارض و مذاکره*، تهران: انتشارات سمت.
- شعبانعلی، محمدرضا (۱۳۸۹)، *اصول و فنون مذاکره*، تهران: انتشارات نص.
- فرهنگی، علی اکبر؛ صفرزاده، حسین و خادمی، مهدی (۱۳۸۳)، *ارتباطات سازمانی*، تهران: رسا.
- قنادان، محمود (۱۳۹۱)، *مبانی اقتصاد و سرمایه‌گذاری*، تهران: واحد علوم و تحقیقات تهران.
- کرد نایب، اسدالله (۱۳۸۰)، *شناسایی و تدوین تجربیات یکصد کارآفرین ایرانی*، پروژه تحقیقاتی، تهران، مرکز کارآفرینی دانشگاه امیرکبیر.
- مصطفوی، حسن (۱۳۶۰)، *التحقیق فی کلمات القرآن الکریم*، تهران: بنگاه ترجمه و نشر کتاب.
- مقیمی، سید محمد و مقدم، رضا (۱۳۸۶)، بررسی ارتباط بین ویژگی‌های رفتاری و سبک‌های ارتباطی کارآفرینان (در صنایع غذایی استان قم)، *فرهنگ مدیریت*، سال پنجم، شماره ۳۷-۶۲.
- نیل‌احمدآبادی، محمد (۱۳۹۴)، *دانشگاه کارآفرین و بایسته‌های آن*، تهران، مذاکرات شورای دانشگاه تهران.
- Bazerman, M., Curhan, J., Moore, D., Valley, K. (2000). Negotiation. *Annual Review of Psychology*, Vol. 61:1-704.
- Collins, J., Morten, T.H. (2011). *Great by Choice*. Published October 11th 2011 by HarperBusiness (first published January 1st 2011) Davis, D.E. (2011). *Relational Humility*. A thesis to Degree of doctor of philosophy, Department of Psychology, University of California.



- De Clercq, D., Fried, V. H., Lehtonen, O., Sapienza, H. J. (2006). An Entrepreneur's Guide to the Venture Capital Galaxy. *Academy of Management Perspectives*, 20(3), 90-112.
- Fairchild, R. (2011). An entrepreneur's choice of venture capitalist or angel-financing: A behavioral game-theoretic approach, *Journal of Business Venturing*, 26(3), 359-347.
- Hellmann, T., Wasserman, N. (2010). The first deal: the division of founder equity in new ventures. *NBER working paper series. Working .2(30)*.1629-1630.
- Holm, H., Opper, S., Nee, V. (2013). Entrepreneurs under Uncertainty: An Economic Experiment in China. *Management Science*. DOI: 10.1287/mnsc.1120-1670.
- Hurn, Brian J. (2007). The influence of culture on international business negotiations. *Industrial and Commercial Training*, 39(7), 354-360.
- Kern, M. C. Lee, Sujin. A. Zeynep G. & Brett, J. M. (2012). Bridging social distance in intercultural negotiations: "you" and the bi-cultural negotiator, *International Journal of Conflict Management*, 32(2), 173-191.
- Morrise, M.H. (1998). Entrepreneurial Intensity: Sustainable Advantages for Individuals, *Organizations and Societies*. 24(3), 580-582.
- Lee, K., Ashton, M. C., Morrison, D. L., Cordery, J., & Dunlop, P. D. (2008). Predicting integrity with the HEXACO personality model: Use of self- and observer reports. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 147-167.
- Maguire, S., Hardy, C. & Lawrence, T.B., 2003. Institutional Entrepreneurship in E Fields, *Journal of Treatment Advocacy in Canada*, 47(5), 657-680.
- Maxwell, A.L., Levesque, M. (2011). Trustworthiness: A Critical Ingredient for Entrepreneurs Seeking Investors. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2).
- Patton, C. & Balakrishnan, P. (2010). The impact of expectation of future negotiation interaction on bargaining processes and outcomes. *Journal of Business Research*, 63(8), 809-816.
- Small, D.A., Gelfand, M., Babcock, L. & Gettman, H. (2007). Who goes to the bargaining table? Influence of gender and framing on initiation of negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 600-613.
- Sandra, S. L; Dubinsky, A. J. (2000). Institution Entrepreneurship for Universities in Transition, *European Journal of marketing*, 34(11), 1315-1337.
- Sabrina, A. Vulkan, N. & Yotam S. (2013). *Entrepreneurs' Negotiation Behavior*. Said business school, university of oxford.
- Tang, J. K. Michele, K., & Lowell, W. B. (2012). Entrepreneurial Alertness in the Pursuit of New Opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Volkema, R.J. (2009). Why Dick and Jane don't ask: getting past initiation barriers in negotiations. *Business Horizons*, 52(6), 595-604.
- Volkema, R. J. & Denise, F. (2012). Understanding propensity to initiate negotiations: An examination of the effects of culture and personality, *International Journal of Conflict Management*, 23(3), 266-289.
- Zhang, J. (2011). The advantage of experienced start-up founders in venture capital acquisition: evidence from serial entrepreneurs. *Small Business Economics*, 36(2), 187-208.