

## دیدگاه کاربردی

### هشت اشتباه بزرگ مذاکره ای که از کارآفرینان سر می زند

ساموئل دینر و لورنس ساسکیند

کارآفرینانی که شغل آنها تبدیل ایده ها به محصولات یا خدمات جدیدی است که به ازای آنها بازار وجود دارد، به خود می بالند که نوعی تفاوت خلق کرده و نوآوری را پیش می برند. اما آنها تاثیرات متقابل عمده را از دست می دهند چون نمی دانند که چگونه چالش های مذاکراتی را کنترل کنند که تقریباً همیشه رخ می دهد. معمولاً کارآفرینی شامل یک سری تعاملات بین موسسین، شرکاء، شرکاء بالقوه، سرمایه گذاران و دیگران در مراحل مختلف فرایند کارآفرینی-از مرحله بدوی است هنگامی که کسب و کار نوعی ایده بوده تا مرحله خروج که فروش کارآفرینی صورت می گیرد. ما دامنه کامل مذاکرات کارآفرینی را بررسی نموده و در پی تعیین رایج ترین اشتباهات مذاکره ای هستیم که کارآفرینان دچار آن می شوند و در این مقاله به توصیف هشت مورد از آنها می پردازیم. ما بحث می کنیم که آنها چگونه می آموزند تا از این اشتباهات خودداری کنند به ویژه از طریق آمادگی مناسب- و اینکه آنها چه راهبردهایی را مستقر می کنند تا بر اشتباهات غلبه کنند.

**واژگان کلیدی:** مذاکره، کارآفرینان، موسسین شرکت، اشتباهات مذاکره ای، سودهای دوجانبه

#### مقدمه

اکثر شرکت های تازه تاسیس موفق نمی شوند و اکثر کارآفرینانی که موفق می شوند در برهه از کار خود دچار اشتباهاتی شده اند و خود را «دوباره یافته اند». کارآفرینان زیادی تعاملات را اشتباه تعبیر می کنند چون آنها نمی دانند که چگونه چالش های مذاکراتی که تقریباً همیشه پدید می آیند را غلبه کنند. برخی به طور اشتباه معتقدند که معاملات به طور کلی درباره پول بوده و در واقع آنها بیش از آن خود را درگیر آن می سازند.

کارآفرینی معمولاً شامل یک سری تعاملات بین موسسین، شرکا، شرکاء بالقوه، سرمایه گذاران و دیگران در مراحل متنوع فرایند کارآفرینی از مرحله بدوی است هنگامی که کسب و کار نوعی ایده بوده تا مرحله خروج که فروش کارآفرینی صورت می گیرد. ما دامنه کامل مذاکرات کارآفرینی را بررسی نموده و در پی تعیین رایج ترین اشتباهات مذاکره ای هستیم که کارآفرینان دچار آن می شوند و در این مقاله به توصیف هشت مورد از آنها می پردازیم. ما بحث می کنیم که آنها چگونه می آموزند تا از این اشتباهات خودداری کنند به ویژه از طریق آمادگی مناسب - و اینکه آنها چه راهبردهایی را مستقر می کنند تا بر اشتباهات غلبه کنند.

کار کارآفرینان تبدیل ایده ها به محصولات یا خدمات جدید می باشد که به ازای آنها بازار وجود دارد. در این راستا، آنها باید دیگران را متقاعد کنند که نگرش های خود را به اشتراک بگذارند حتی وقتی که با تردید مواجه شوند، و عوامل پشتیبانی برای پیشبرد ایده های خود بیابند. علاوه بر این، آنها باید با چند شریک بالقوه ارتباط متقابل داشته باشند، دیدگاه خود را در واکنش به اطلاعات جدید و ورودی های شرکاء تنظیم کنند و برنامه کسب و کار تولید کنند. آنها باید برنامه های خود را با سرمایه گذاران و مشتریان بالقوه تنظیم کنند ( یعنی آنها را متقاعد کنند که برنامه ها دارای ارزش و پتانسیل می باشد)، و گاهی کنترل مشترک یا مالکیت در ازای پول یا پشتیبانی مورد نیاز فراهم کنند. آنها با یا بدون سرمایه گذاری خارجی باید شیوه هایی برای پیگیری نگرش رو به تغییر خود بیابند در حالی که از تیم موسس و گروه فزاینده سهامداران پشتیبانی کنند.

کارآفرینان در خلف تفاوت و پیشبرد نوآوری به خود می بالند. در هر مرحله از تلاش کار آفرینی و حتی گاهی درون یک نوع مرحله واحد، شرایط ممکن است سریع تغییر کنند که دور از انتظار باشد. برنامه ریزی مسئله حیاتی هر تلاش کارآفرینی بوده اما توانایی پیش بینی یا تطبیق یابی محسوب می گردد. آنچه در تحقیق خود یافته ایم، چیزی است که کارآفرینان توجه زیادی به رخدادهای اطراف خود دارند در حالی که به طور همزمان در پی نقشه یا طرح واضحی در ذهن خود بوده تا به بهترین نتایج دست یابند.

تحقیق ما نشان می دهد که بزرگترین تهدید واحد در موفقیت کارآفرینی ناتوانی در مدیریت موثر مذاکرات است که در نقاط تعامل عمده طی تکامل شرکت های تازه تاسیس رخ می دهند. ما با یک سری از کارآفرینانی مصاحبه کرده ایم که بر نقائص جدی خود فائق آمده اند. همچنین به بررسی ادبیات منتشر شده پرداخته و در پی شواهدی بوده ایم که به شرح موفقیت بلند مدت کمک کرده اند.

پیتر دراگر در کتاب خود نوآوری و کارآفرینی به تحلیل چالش ها و فرصت هایی پرداخت که نوآوران تازه وارد با آنها مواجه اند. اریک رایز در اثر خود، شرکت تازه تاسیس: کارآفرینان امروزی چگونه از نوآوری ادامه داری برای ایجاد کسب و کار موفقیت آمیز اساسی استفاده می کنند (2011)، به خلاصه آموزه های تولید جزئی پرداخت و توضیح داد که این امکان جود دارد از آزمایش عملی سریع برای کاهش دادن چرخه توسعه محصول استفاده کرد. بیل آیولت، در کارآفرینی منظم: 24 گام تا شرکت تازه تاسیس موفق (2013) جاده ای به سوی موفقیت کارآفرینی طراحی کرد که در جریان توسعه محصول نوآوری بود. این مولفین و سایرین بر این نظر اند که موانع عمده موفقیت کارآفرینی برگرفته از موانع نوآوری است. بر اساس یافته های خود، به هر حال، این نگرش را مطرح نموده ایم که ناکامی در مدیریت موثر چالش های مذاکره اهمیت برابر دارد.

مذاکرات کارآفرینی به چند شیوه منحصر به فرد اند. هیجانات، روابط، پیچیدگی و احتمال مسائل عمده اند. هیجان و نفس نقش آفرینی دارند هنگامی که سرمایه گذاران می خواهند و نیاز به کنترل بر جوانب متنوع شرکت جدید دارند، در حالی که سرمایه گذاران تمایلی ندارند دست از کنترل بکشند. کارآفرینان موفق باید بر این نقطه کور غلبه کنند که عکس العمل های هیجانی ممکن است آن را پدید آورد. آنها باید شیوه هایی برای اطمینان یابی از این مسئله بیابند که نفس آنها عملکرد بهتری ندارد. هنگامی که فردی در سرمایه ای سپرده گذاری می کند، دارایی اصلی که او خریداری می کند، سهام افراد مشمول (ایده ها، مهارت و کار آنها) می باشد. هنگامی که طرفین دست می دهند، آنها متعهد به رابطه ای اند که اغلب به ازای دوره طولانی مدت است. مخترع افتخارآمیز ممکن است به دشوار بتواند از کنترل کافی صرف نظر کند تا شراکت را برای سرمایه گذار

ارزشمند سازد، در حالی که سرمایه گذاران ممکن است نتوانند درک کنند -یا درک کافی از دستوردهای ماقبل کارآفرین داشته باشند.

بسیاری از بنگاه های اقتصادی پیرامون نوآوری اند. در نتیجه، به خاطر تازگی خدمات یا محصول، یا پیچیدگی فنی، افراد ممکن است به دشوار بتوانند درک کنند که کارآفرینان چه مواری را پیشنهاد می دهند. کارآفرینان موثر باید بیاموزند که چیز جدیدی را درست کنند و اطلاعات کافی در اختیار افراد کم تجربه قرار دهند. لذا پیچیدگی می تواند مانع پیشرفت در معامله گردد.

در پایه ریزی و مدیریت شرکت تازه تاسیس، کارآفرینان باید همچنین بر احتمال غلبه کنند. کارهای زیادی ناگهان معامله را خراب می کند که شمال تحولات در شرایط بازار، افزایش رقبا قوی، تحولات در مقررات و رقابت بر سر گزیه های سرمایه گذاری سودآورتر می باشد. بسیار دشوار است که این احتمالات را در نظر گرفت هنگامی که درباره مفاد معامله به مذاکره می پردازیم، به ویژه اگر کارآفرین و شریک وی تاب آوری مختلفی از ریسک دارند. در مذاکره کارآفرینی، هیچان، پیچیدگی فنی و احتمال همه افزایش یافته و چالش های مذاکره منحصر به فرد برای کارآفرینان ایجاد می کنند.

### اشتباهات مذاکره ای کارآفرینان

در کتاب خود، مذاکره کارآفرینی: درک و مدیریت روابطی که موفقیت کارآفرینی شما را تعیین می کنند (دینر و ساسکیند، 2018) هشت اشتباه رایج مذاکره ای را یافتیم که کارآفرینان در بررسی هیجان تشدید یافته، احتمال، پیچیدگی و شدت ایجاد روابط مذاکره کارآفرینی دچار آنها می شوند. برخی از این اشتباهات از سوی محققان دیگر در زمینه های مذاکراتی مختلف توصیف شده اند. مصاحبات ما با کارآفرینان به ما کمک می کند که درک کنیم چگونه و و چرا این خطاها در این محیط خاص رخ می دهد.

### کارآفرینان خودمحور اند

چون کارآفرینان بر منافع خود متمرکز اند ( و شاید به اجبار چنین باشد) آنها اغلب نمی توانند نیازها و اولویت های دیگران را لحاظ کنند، که شامل شرکاء خود می باشد. آنها نمی توانند به بررسی منافع پایه ای رقیب خود بپردازند، به تقاضاهای اولیه واکنش نشان دهند، که به دلایل تاکتیکی یا به عنوان شیوه افشا منافع حقیقی ارائه شده اند. آنها اهداف بد یا غیرواقع بینانه را به طرف دیگر نسبت می دهند.

همانطور که فرانسسکا گینا در کتاب خود سایدتراک (2013) عنوان کرد، عوامل زیادی-موارد ساده یا نامرتبط- ممکن است پیامدهای ژرف بر تصمیمات و رفتار داشته باشند چون یک سو گرایی های خودمحورانه بر تفکر مردم اثر نهاده و مهم و عادلانه تلقی می شوند. چون آنها بر خواسته ها و ترس های خود متمرکز اند، کارآفرینان ممکن است سرنخ هایی را نادیده بگیرند که منجر به پیامدهای خوب برای طرفین می گردد. بسیاری از کارآفرینان مذاکره کنندگان جسور اند و این خوب است. آنها دیدگاه متقاعد کننده و اقرار آمیز دارند بلکه آنها اغلب شنونده خوبی نیستند. و بسیاری از افراد نمی توانند فشارهای پیش روی شرکاء مذاکره کننده را درک کنند.

### کارآفرینان به طور بارز خوش بینانه عمل نموده و به خود اعتماد بیش از حد دارند

کارآفرینی شامل پرداختن به ریسک و احتمال و به طور بارز جوانب فنی، مهندسی و علمی نوآوری است که احتمال و عدم قطعیت زیادی ایجاد کرده و ریسک های تجاری نیز به اختلال-تنظیم بازار و سعی بر شکل دهی مجدد به رفتار مشتری مربوط می گردد. چشم انداز مقرراتی و فراز و نشیب های اقتصادی قطعیت مازاد ایجاد می کند. با این وجود ، کارآفرینان زیادی بیش از حد در پیش هایشان به خود اعتماد می کنند. کارآفرینان بر مسائل نامعمول گذشته غلبه نموده و ممکن است احساس کنند که حق دارند ریسک کنند و آماده انجام این کار به طور مجدد هستند. آنها اعتقاد راسخ دارند که موفق خواهند شد-علی رغم آماز معروفی که درباره میزان شکست وجود دارد- و نمی توانند احتمالات مناسب را در قراردادهای امضا شده در نظر بگیرند. به علاوه همانطور که لاورنس ساسکیند در کتاب خود، خوب برای شما، عالی برای من (2014) اشاره کرده است،

کارآفرینان و دیگران با قدرت تحمل بالای ریسک نمی توانند احتمالاتی را در نظر بگیرند از جمله اینکه قرارداد فسخ شده یا اینکه افراد از روی اعتماد عمل نخواهند کرد. در نتیجه آنها گاهی قراردادهایی را امضا می کنند که شامل مفاد حل و فصل منازعه کافی نیست.

### کارآفرینان بی درنگ لازم است برنده شوند

هدف عمده بسیاری کار آفرینان برد است، خواه آنها با ذهنیت برد-باخت مذاکره کنند یا این طور نباشد. در مذاکره، برنده شدن از دیرباز به عنوان رسیدن به قراردادی تعریف شده است که بهتر از هر نوع گزینه غیرتوافق نامه ای است. اما با کارآفرینان خود محور پی برده ایم که بسیاری از آنها بیشتر نگران آن هستند که بهترین ها به رقیب برسد، به جای اینکه دغدغه برد داشته باشند-با وجود اینکه عدم برد پیامد ضعیفی برای آنها داشته باشد.

علاوه بر این آنها مذاکرات را همیشه تعامل یک طرفه می دانند و این احتمال را نادیده می گیرند که معاملات آتی با طرفین یکسان ممکن است ارزشمندتر از معامله فعلی برای آنها باشد. آزمایشات انجام شده توسط جیرد کرهن، هیلر انگر الفنبین و نو ایسکن کارفت (2010) بر این نظر بودند که احساسات مثبت ایجاد شده در یک مذاکره ممکن است منجر به پیامدهای بهتر در مذاکره بعدی گردد. کارآفرینان اغلب قادر نیستند تاثیر بلند مدت اقدامات آتی خود را بر اعتماد، اعتبار، مذاکرات آتی و روابط بلند مدت مطرح کنند. علاوه بر این آنها نمی توانند توجه کافی به اصول پویا ائتلافی یا پشت میزی توجه داشته باشند که علت رد شدن پیشنهادات آنها را شرح می دهد.

### کارآفرینان در مصالحه سریع عمل می کنند

کارآفرین ممکن است این حس را داشته باشد که برخی مسائل با مصالحه حل نشده و با خشم از آنجا دور شوند و آماده شوند که به گزینه بدتر جهت توافق مذاکراتی روی آورند. اما مسائل دیگر که راجع به آنها کارآفرینان خود را مصالحه آمیز می دانند در واقع موارد مد نظر جهت چانه زنی اند.

کارآفرینان «انجام دهندگان» هستند. آنها سعی می کنند کارها را انجام دهند ضمن اینکه تحت فشار زمانی بوده و به طور دائم چندکار را انجام می دهند. آنها اغلب وادار به تصمیم گیری سریع شده و «اقدام می کنند». آنها گاهی برخی سازش ها را قبول می کنند که سودهای مشترک بالقوه را بدون ادعا می سازد. آنها حتی معتقدند که پیامد خوب موردی که هر دو طرف به طور برابر زیان کنند. این مذاکرات ر مجموعه محدود انتظارات پایین «نهادینه» می شوند.

همانطور که هال مویس در کتاب خود حل و فصل (2017) شرح داد، این مسئله ممکن است به طور ویژه درست باشد هنگامی که خطرات بسیار بالا هستند. به محض اینکه راه حل پدیدار می گردد، و طرفین در جایی به توافق می رسند، آنها جریان را متوقف می سازند و تمایلی ندارند که «قایق را پیش ببرند». این امر باعث می گردد که به ایجاد ارزش بها ندهند. به جایی اینکه آنها در جستجوی تجارت های سودآورتر باشند، راه حل سریع را حل و فصل نموده که آنها را مقدور می سازد به مباحث فنی روی آورند که با آن بیشتر حس راحتی می کنند. گاهی اوقات انزجار آنها از تعارض و اختلاف است که باعث می گردد به سازش های کم سودآور روی آورند.

### کارآفرینان تنهایی کار می کنند

کارآفرینان به عملیات جزئی عادت دارند. آنها معمولاً فرض را بر این دارند که می توانند با تیم کوچک یا به تنهایی کارها را پیش ببرند، کاری که سازمان های بزرگتر نمی توانند بدان دست یابند. گاهی اوقات این مسئله درست است اما زمانی که توانایی های خود را اغراق آمیز جلوه می دهند، آنها تنهایی را ترجیح می دهند به جای اینکه به مشاوره با افراد باتجربه و مورد تایید بپردازند، علامت های ناآشنا را اشتباه تعبیر می کنند، نقطه

نظرات غیرمنطقی می گیرند یا اینکه از روی احساس در مواقع نامناسب تصمیم می گیرند. حتی کارآفرینان بااستعداد که تمرین گسترده دارند، این تفکر اشتباه را دارند که مذاکره رفتار فردی است. آنها مذاکره را فعالیت سازمانی نمی دانند همانطور که ساسکیند و مويس در کتاب خود آماده برد: ایجاد سازمان مذاکره جهانی (2009) خاطر نشان نموده اند. کارآفرینان اغلب قادر نیستند درک کنند که سهامداران داخلی خود گفته های زیادی برای مطرح کردن دارند و آنها را رهبر تیم موثر قلمداد نمی کنند. در نتیجه آنها اغلب مذاکره را فعالیت فردی می دانند که می تواند منجر به نزاع های داخلی گردد که توافقات را نابود می سازد.

### چانه زدن کارآفرینان

چانه زنی هنگامی است که خریدار و فروشنده درباره قیمت معامله بحث می کنند و بر این فرض عمل می کند هر چه بیشتر عاید یک طرف گردد، به منزله میزان کمتر برای طرف دیگر است. این مسئله از دیرباز چانه زنی «مجموع صفر» در نظر گرفته شده است چون دستاوردهای یکی از طرفین معادل زیان طرف مقابل است. هوارد رایفا در کتاب خود هنر و علم مذاکره (1982) معتقد بود که تفکر «مجموع صفر» اغلب باعث می گردد که طرفین اگر به سود مشترک بیندیشند، کار بدتر می شود.

اکثر کارآفرینان معتقدند که شرکت های آنها و ایده های نهفته در آنها منحصر به فرد بوده و ارزش ویژه ای دارند. معمولاً آنها در متقاعد کردن دیگران موفق بوده اند. آنها معمولاً قیمت را تایید دقت و درستی مفروضات خود دانسته و از آن به عنوان سنجش موفقیت خود استفاده می کنند. به هر حال اکثر زیادی «نگرش محدود» دارند با این فرض که تنها کارهای که آنها مذاکره می کنند قیمت است که باعث می گردد دیدگاه خصمانه بر مبنای این بعد واحد داشته باشند و نتوانند دیگر عواملی را در نظر بگیرند که ممکن است ارزش عمده ای ایجاد کند. چانه زنی همچنین شامل تهدیداتی است که می تواند منجر به عکس العمل های هیجانی شده، و مفروضات، هیجانات و گفتگوی هیجانی را تشدید بخشد (استون، پاتون و هین، 1999).

### کارآفرینان بسیار متکی بر شرم و شهود خود هستند

مذاکره کارآفرینی شامل بخش های متحرک و عوامل چندگانه بود که باید همزمان در نظر گرفت که می تواند منجر به شگفتی هایی گردد. اما چون برخی از این موارد را می توان با توجه دقیق تر به محیط رو به تغییر و علامت های هشدار پيش بيني نمود، ماکس بازمن و مایکل واکینز آنها را «شگفتی های قابل پیش بینی» می نامند. البته شگفتی های دیگر را نمی توان پیش بینی نمود و کارآفرینان باید همانند اجرا گر ها باند: بتوانند بر رویدادهای غیرمنتظره غلبه کنند، تنظیمات صحیح اتخاذ کرده و پیش بینی کنند (ویلر، 2013).

کارآفرینان درست همانند اجرا گرهای آینده نگر باید آماده پیش بینی داشته باشند. آنها خطوط خود را حفظ کرده اما نیاز به پاسخ گویی در لحظه دارند هنگامی که تقاضا مطرح می گردد. بسیاری از آنها بر غریزه هایی متکی اند که آنها را موفق می گرداند اما دقیقاً مطمئن نیستند که چرا و چگونه فعالیت های آنها اثرگذار بوده است. آنها نظریه فردی عملی مطرح نکرده اند و بسیاری به ما گفته اند که هنوز مذاکره تمرین مهارت انجام نداده اند. کارآفرینان اغلب انواع جدید مذاکرات می یابند ( یا انواع قدیمی مذاکره با افراد جدید) که بی نهایت ناامید کننده است: آنچه قبلاً اثرگذار بوده است، این بار اثرگذار نیست. هنگامی که مذاکره طبق انتظار پیش نمی رود، بسیاری از کارآفرینان مشکل را از طرف مقابل می دانند و این اشتباهات دوباره رخ می دهند چون کارآفرینان از خطای خود درس نمی گیرند.

### کارآفرینان احساسات خود را انکار می کنند

کارآفرینان همانند سایر افراد همچون ما، انسان هستند. بسیاری از آنها حس برابری دارند. آنها حس می کنند که با آنها بدرفتاری شده و طعمه یک سو نگیری های شناختی شده اند که اجازه می دهد هیجان و نفس منطق را زیر پا گذارد. این مسئله به طور ویژه برای کارآفرینانی مشکل ساز است که تناسب هیجانات ( و نفس) را در مذاکره نادیده میگیرند. آنها در حالی که مدعی اند این کار خود می باشد، آنها بر قدرت، اهرم، و کنترل طرف

شخصی مذاکره تخطی می کنند. آنها نیازهای عاطفی را نادیده می گیرند که هر فرد با خود به میز مذاکره می آورد (فیشر و شاپیرو، 2006) که باعث می گردد آنها تفکر طرف مقابل را اشتباه قلمداد کنند. آنها همچنین نمی توانند تاثیر تحقق فردی یک سو نگری های شناختی خود را بر مذاکره درک کنند که منجر می گردد به طور درست آمادگی نداشته باشند. آنها هنگامی که پشت میز مذاکره اند، گویا آنها فقط چیزهایی را می بینند و می شوند که انتظار شنیدن آن را دارند.

### تاثیر اشتباهات مذاکره ای کارآفرینی

طی مصاحبه با چند کارآفرین، شروع کردیم تا شناسایی کنیم که چگونه این هشت اشتباه نقش آفرینی می کنند همانطور که کارآفرینان درگیر نقش آفرینان عمده میشوند که اغلب موارد کارآفرینان از آنها پشتیبانی می جویند: افراد بیگانه، حامیان خارجی، افراد خودی، و افراد مرزی.

#### افراد بیگانه

افراد در این گروه کسانی اند که کارآفرین با آنها باید خود را وفق دهد تا محصولی بخرند، قیمتی را کاهش دهند، محصولی را سریع تر تحویل دهند، حیطه کاری را کاهش دهند، به تیم توسعه به عنوان کارمند، همکار یا شریک ملحق شوند و کاری سرمایه گذاری کنند. این موارد اغلب شامل روابط جدید می باشد هر چند بر مبنای تعاملات قدیمی اند. در هر حالت طرفین با اطلاعاتی مواجه اند که نامتقارن اند. مشتری بالقوه ممکن است دانش کمی درباره مشخصه های محصول یا قیمت های موجود داشته باشد در عین حال کارآفرین احتمالاً دانش کمی درباره نیازها و محدودیت های مالی طرف مقابل دارد. اگر تغییر نظر طرف مقابل باشد، کارآفرین احتمالاً تنها بر متقاعدسازی متمرکز می گردد. به هر حال به احتمال زیاد طرفین لازم است خود را به توافق رسانیده که مستلزم مذاکره و اشتراک گذاری اطلاعات است.

کارآفرینان ممکن است در تغییر نگرش کاوی منافع شریک بالقوه دچار مشکل شوند یا نسنجیده عمل کنند و به جای تحلیل دقیق، بر شم و شهود تاکید کنند.

### حامیان خارجی

حامیان خارجی شامل سرمایه گذاری شرکت تازه تاسیس و به ویژه هیئت مدیره می باشد که تنها گروه با اقتدار رسمی نسبت به کارآفرین می باشد. اعضا هیئت مدیره اغلب موسسی را اخراج کنند و جبران مافات نمایند. تایید هیئت مدیره معمولاً برای بودجه سالیانه و نیز هزینه های فوق العاده لازم است. تصمیمات خاصی همچون پذیرش منابع مالی مازاد، نیاز به امضا تمامی یا اکثر سهامداران دارد. برخی سرمایه گذاران و هیئت مدیره ممکن است تجربه عمده داشته باشند در حالی که دیرگان ممکن است کمابیش اطلاعاتی درباره حیطه کسب و کار نسبت به موسس یا مدیران تراز اول داشته باشند. حامیان خارجی اغلب زمان تسلط بر جزئیات را ندارند. به نظر کارآفرین اصول پویا قدرت شامل شده در مشارکت با حامیان خارجی در طی طول عمر شرکت تکامل می یابد. هنگامی که شرکت هنوز در مرحله ایده است، موسسین 100 درصد ارا هیئت مدیره و 100 درصد سهام را کنترل می کنند. آنها به کارکرد تنهایی عادت دارند. اما این تغییرات هنگامی که سرمایه سرمایه گذاران تبادل گردد، باعث می گردد که موسسین از کنترل کامل سهام رای دهی یا صندلی های هیئت مدیره کناره گیری کنند. همانطور که شرکت رشد می کند، موسس ممکن است هنوز کنترل غالب را داشته باشد چون برخی سرمایه گذاران به او وفادار اند اما در نهایت عده زیاد هیئت مدیره سرمایه گذاران حرفه ای و کارشناسان صنعتی شامل می سازند که وفاداری و وظیفه آنها متکی بر سلامت مالی شرکت به جای موسس می باشد. این الگوهای تغییر کنترل اغلب منشا تنش محسوب می شوند. اشتباهاتی که از کارآفرینان سر می زند، معمولاً هنگام پرداختن به حامیان خارجی است که نگرش خودمحور موسس و اختلافات درباره تخصیص قدرت و استقلال مورد سرزنش واقع می گردد. هیجانات قوی نیز در این موقعیت ها پدید می آیند اغلب به عنوان فرآورده جانبی مسائل راجع به وضعیت و درک است.

## افراد خودی

افراد خودی منحصر به فرد بوده و به موسس/مدیر عامل گزارش می دهند و شغل، حقوق ریال انعام و مرور عملکرد آنها متکی بر موسس است. در شروع، موشش باید کارکنان را جذب و مدیریت کند که اغلب نمی تواند پاداش ها و امنیت استخدامی را تضمین کند. برخی جذب های زودهنگام منجر به دارا بودن سهام موسس مشترک می گردد. عدم تعادل قدرت ذاتی در رابطه کارمند-رییس می تواند افرادی را سردرگم کند که رابطه نزدیک با موسس دارند. در مراحل اولیه تلاش کارآفرینی، موسس-مدیر عامل معمول تنها تصمیم گیرنده بوده و و چهره با اقتدار شناخته می شود. بعدها در روند کار شرکت، همانطور که سرمایه گذاری پیش می رود، کارکنان به موسس روی می آورند. برخی اعضا اولیه تیم که همکاری صمیمانه با موسس دارند، ممکن است خود را چند لایه دورتر در ساختار سازمانی جدید ببینند که در معرض خط مشی ها و قوانین سازمانی مختلف است. مدیران عمل باید به طور بی وقفه در پی فروش نگرش شرکت خود بوده و اعتماد کسانی را جلب کنند که برای آنها کار می کنند. به طور ویژه در محیط فوری شرکت تازه تاسیس، برخی کارکنان هیجانات خود را سرکوب می کنند، از بازخورد صادقانه به موسس خودداری می کنند که به خاطر ریسک مربوط به بلند صحبت کردن بوده و باعث می شوند که تنش های گذشته تشدید گردد. این روابط در محل کار اغلب خدشه دار می شوند هنگامی که طرفین اشتباهات مذاکره ای کرده که شامل چانه زنی و بالا و پایین کردن مقدار حقوق و نادیده گیری دیگر عوامل مهم، اتخاذ نگرش خودمحوری و نادیده گیری منافع دیگران یا عدم تنظیم خود با واقعیات خارجی متحول، سوء استفاده از قدرت، نادیده گیری اهمیت هیجانات و اجتناب از مذاکره های دشوار اما ضروری درباره شرح نقش و مسئولیت پذیری به خاطر ناراحتی ایجاد شده می باشد.

## کارکنان در ارتباط با بیرون شرکت

این گروه شامل افرادی است که در شرکت با محیط بیرون ارتباط می کنند. بسیاری از این رابطین دنیای بیرون درگیر خرید یا فروش به نفع شرکت می باشند. معمولاً در حالت فروش و توسعه کسب و کار، کارکنان به عنوان

نماینده عمل نموده و حداقل به طور نسبی بر مبنای عملکرد خود جبران می شوند. دیگر رابطین کارکنان نیستند بلکه شرکاء تجاری موقت، نمایندگان یا پیمانکارانی اند که روی برمی گردانند اگر روابط آنها با موسس دیگر به نفع آنها عمل نکند. کارآفرینان ممکن است دچار تعارض شوند: آیا آنها باید با رابطین خارج از شرکت به عنوان کارکنان معمولی رفتار کرده و ریسک از دست دادن افراد مستعد نیروی فروش را در پیش گیرند که انتظار دارند به خاطر دستاوردهای استثنایی پاداش بگیرند. یا اینکه آیا آنها این رابطین را افراد موقت با انگیزه مالی در نظر بگیرند؟ این تنش ها باید به نحوی متعادل شوند که برای هر فردی ارزش ایجاد می کند بلکه خواسته های افراد باید به طور برابر بررسی گردد. اشتباهات نوعی که هنگام پرداختن به امور رابطین رخ می دهد شامل نادیده گیری تفاوت بین شناسایی آنها به عنوان «شرکت» و نقش آنها به عنوان نماینده می باشد ( یعنی رابطینی که طبق منافع آنها عمل می کنند. موسسینی که با این تنش ها سر و کار دارند کارها را با خودمحموری و نادیده گیری اعتبار سهام بدتر می کنند.

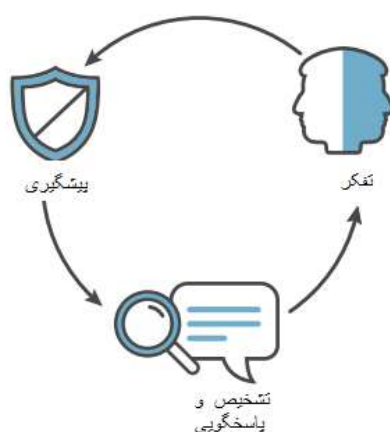
### اجتناب از اشتباهات مذاکره کارآفرینی

مصاحبات و تحقیقات ما نشان می دهند که کارآفرینان موفق مذاکرات را به شیوه هایی مدیریت می کنند که متناسب با ارزش ها، اولویت ها و ترجیحات خود می باشد. آنها متکی بر همکاران، مشاورین و تفکر فردی اند تا از شکست و اشتباهات خود درس بگیرند. این مسئله مستلزم آمادگی احتیاط آمیز جهت مذاکره قبل از شروع آن، توجه دقیق به تعامل های رو در رو در پشت میز، یافتن شیوه هایی برای ایجاد و توزیع ارزش و مدیریت فشارهای به دور از میز مذاکره از جمله حکم های پشت میز مذاکره مربوط به طرفین می باشد. کارآفرینان موفق به طور منظم و سنجیده در پی مذاکره اند ( آیتم های فعالیتی را تکمیل می کنند، به روابط روی می آورند و درباره آموخته های خود می اندیشند).

اقداماتی را که کارآفرینان باید در نظر بگیرند، به چهار گروه تقسیم می کنیم: اقداماتی که از اشتباهات مذاکره ای پیشگیری می کنند، راهبردهایی که می توانند اشتباهات را در شرف وقوع تشخیص دهند، شیوه هایی که به

رخداد اشتباهات واکنش نشان می دهند و راهبردهایی که درباره مذاکرات گذشته اندیشیده تا برای آینده آمادگی داشته باشند. اگر کارآفرینان مذاکرات را یکی از مهم ترین مسئولیت های خود بدانند، آنها بهتر می توانند اشتباهات را با درگیری شدن در حلقه مذاکره کارآفرینی پیشگیری، تشخیص داده و به طور مناسب به آنها واکنش نشان دهند ( شکل یک).

افرادی که بسیار خودمحور، بوده و بیش از حد به دیگری اعتماد دارند یا خیلی خوش بین هستند که طرف دیگر تمایل به موافقت دارد، می توانند این گرایش را با فکر باز، حس کنجکاوی درباره منافع طرف مقابل و تنظیم انتظارات خود کنترل کنند. کارآفرینانی که بسیار رقابتی عمل می کنند و تحمل کمتری دارند، دیدگاه باز داشته و درباره هدف خود در هر مرحله از مذاکره شفاف سازی می کنند تا به آنها کمک کند از رفتار بی مورد پرخشاگرانه یا تدافعی اجتناب ورزند. کارآفرینانی که عادت دارند تنهایی پیش روند و پشم خود را به روی تعصبات شناختی خود ببندند پی برده اند که نگرش همکران خود-مجموعه دیگری از افکار- می تواند دیدگاه آنها را گسترش داده و به اجتناب از خطاها کمک کند. این مسئله به طور ویژه درباره کارآفرینانی صحیح است که مایل اند چانه زنی کنند و باید به آنها یادآوری نمود که به حالت حل مسئله روی آورند و از بارش فکری استفاده کرده و در پی تجارت هایی باشند که ارزش بیشتری ایجاد خواهد کرد.



شکل یک- حلقه فعالیت کارآفرینی

هرچند اصلاحات میان دوره ای در مذاکرات کارآفرینی مورد نیاز است، این موارد باید فراتر از مرحله شهودی باشند. کارآفرینان موفق از راهبردها و فعالیت های اثبات شده برای غلبه بر عادات بد استفاده می کنند. رویکردهای دستاورد دوجانبه متعهد به مذاکره می توانند کمک رسان باشند حتی هنگامی که فرد در پشت میز مذاکره تاکتیک های رقابتی به کار می برد یا چندان به طور همکاری آمیز عمل نمی کند. سرانجام اینکه چون کارآفرینانی که با آنها مصاحبه کردیم گفتند که هیجانات نقش مهمی در هر اشتباه ایفا می کنند، معتقدیم که متکی بر چارچوب مذاکره با اقرار به اهمیت روان شناسی انسان و کارکرد دائم اهمیت دارد تا تنش ها را در فضا کاهش و فرصت های موفقیت را افزایش دهیم.

### نتیجه گیری

تحقیق حاضر ما را متقاعد سخت که احساسات ( از جمله موارد مربوط به خود)، پیچیدگی فنی و احتمال - همه به نوعی مذاکره کارآفرینی بوده- و در ایجاد روابطی نقش دارند که برای موفقیت کارآفرینی مولفه اساسی اند. چند مورد از کارآفرینانی که با آنها مصاحبه نمودیم توصیف کردند که چگونه توانستند از انواع اشتباهات درس بگیرند. تجارب آنها ما را متقاعد نمود که کارآفرینان باید بر نحوه اجتناب از هشت اشتباه که تعیین کردیم متمرکز شوند- خودمحوری، اعتماد و خوش بینی مفرط، توجه زیاد به برد، مصالحه و سازش زود هنگام، اغلب موارد انجام کارها به تنهایی، چانه زنی، اتکا بیش از حد به شم و شهود و انکار احساسات خود.

کارآفرینان باید از این اشتباهات در طی تعاملات خود با دامنه ای از کارگزاران رو به تکامل اما قابل پیش بینی اجتناب ورزند: افراد بیگانه، حامیان خارجی، رهبران داخلی و رابطین خارج از شرکت. آنها می توانند با تعهد به حلقه مذاکره اشتباهات را پیشگیری کرده و اصلاح نمایند: پیشگیری از طریق آمادگی موثر، تشخیص اشتباهات خود با توجه زیاد و نگاه برون گرا؛ و پاسخ دهی (سریع) با اقرار به اشتباهات به محض رخداد و تنظیم خود به طور فردی و سازمانی. تمامی این مسائل مستلزم آن است که مذاکره را مهارت کارآفرینی اساسی دانسته و درگیر تفکر پیوسته به تنهایی و با دیگران شویم.