



وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
معاونت بهداشت
دفتر آموزش و ارتقای سلامت

مهارت های ترغیب سازی

فهرست مطالب

- مفاهیم ترغیب

چرا نفوذ :

- تشویق افراد به پیگیری اهداف سازمانی
- ایجاد همکاری بین واحدهای میان وظیفه ای
- تشویق برای دست یابی به استانداردهای بالاتر
- ایجاد چارچوب ذهنی برای مباحث مهم

چرا ترغیب :

- دوران دستور دادن و **کنترل** به سر آمده است .
- اختیار و قدرت رسمی به راحتی زیر سوال می رود
- و مزایا و منطبق جایگزین می شود .

نفوذ

- ترغیب دیگران
- دلیلی بر ارتباطات
- تسهیل برای تعامل بهتر

ترغیب

- هدایت دیگران به سوی رفتار، اعتقاد یا نگرشی خاص از طریق استدلال یا جذب هیجانی (ریردون، ۱۹۹۱).

ترغیب

- فرایندی است که طی آن یک فرد، ارتباط برقرار می کند، و تلاش می کند تا باور، دیدگاه، یا رفتار فرد دیگر، یا گروه افراد دیگر را از طریق انتقال پیام، در جا و شرایطی که فرد ترغیب شونده تا حدی حق انتخاب داشته باشد، تغییر دهد.

ترغیب :

- هنر و علم را در هم می آمیزد .

- هنر : توانایی جلب **اعتماد**

- علم : جمع آوری و تحلیل **اطلاعات** ، درک کامل رفتار

انسان و مهارت های ارتباطی قوی

نگرش

- اطلاعات - دانستن - مولفه شناختی
- احساسات - احساس کردن - مولفه عاطفی
- قصد - عمل کردن - مولفه کنشی

منابع نفوذ

• قدرت

• اعتبار

• جذابیت

• (لیندزی و ارونسون ، ۱۹۸۵ ، به نقل از هارجی و دیگران ، ۱۳۷۷).

قدرت

- (۱) قدرت مشروع
- (۲) قدرت تخصصی
- (۳) قدرت از طریق پاداش
- (۴) قدرت مبتنی بر قهر و تنبیه .
- (۵) قدرت ارجاعی یا مبتنی بر مرجعیت
- (۶) قدرت اطلاعاتی

اعتبار

- میزان باور مخاطب درباره حرفها و رفتارهای ما می باشد .
براین اساس ، اعتبار به میزان صددرصد در اختیار سخنگو نیست
بلکه میزانی از آن نزد شنونده است .

اعتبار

- کفایت (تخصص-مرجعیت-قابلیت)
- قابلیت (قابل اعتماد بودن)
- شغل
- شواهد
- رایه پیام
- علاقه مندی

جذائیت

- جسمانی
- شباهت
- آشنایی
- کمیابی
- تحسین
- مقابله به مثل

Lobbying

مذاکره غیر رسمی با تصمیم گیران






تعریف لابی (اعمال نفوذ)

لابی، تلاش برای تحت تأثیر قرار دادن تصمیم گیران در مورد مساله یا علت خاص به منظور تأثیر بر تصمیمات آنها می باشد.

(به عنوان مثال اصلاح و یا تدوین یک سیاست یا قانون جدید جهت پرداختن به مساله مورد نظر)



لابی یکی از انواع فنون جلب حمایت است. لابی در واقع یک روش غیررسمی، برنامه ریزی شده و استراتژیک برای تأثیرگذاری بر تصمیم گیران می باشد. مشخصات کلیدی لابی عبارت است از:

۱. برقراری ارتباط باز و دو طرفه
۲. تأثیرگذاری بر دغدغه های تصمیم گیران مختلف
۳. خلق شرایط برنده-برنده
۴. برقراری روابط طولانی مدت با تصمیم گیران



مراحل انجام لابی

گام اول: شفاف ساختن اهداف سازمان

گام دوم: مشخص شدن جمعیت هدفی که سعی در حل مشکلات آنها داریم.

گام سوم: مشخص کردن و انتخاب اهداف لابی

گام چهارم: مشخص کردن و تعریف تصمیم گیر هدف

گام پنجم: طراحی برنامه لابی

گام ششم: اجرای لابی



مراحل انجام لابی

گام اول: شفاف ساختن اهداف سازمان یا شبکه جهت انجام لابی، برای کارکنانی که قصد ارتباط با تصمیم گیران را دارند.

نبود اجماع بر سر اهداف لابی می تواند در روند اجرای لابی نمودار شود. در نهایت این امر می تواند منجر به کاهش اعتبار سازمان در نظر تصمیم گیران شود.



گام دوم: مشخص شدن **جمعیت هدفی** که سعی در حل مشکلات آنها داریم.

جمعیت هدف هر برنامه می تواند متفاوت باشد (مثلا سازمان، انجمن، اتحادیه یا گروه خاص).

هر گروه، انتظارات خاص خود را دارد. آنها انتظار دارند مشکلات شان حل شود و ضمناً در جریان تغییرات اعمال شده در سیاست ها و قوانین قرار داده شوند. یک لابی گر خوب می تواند این انتظارات را مدیریت کند.

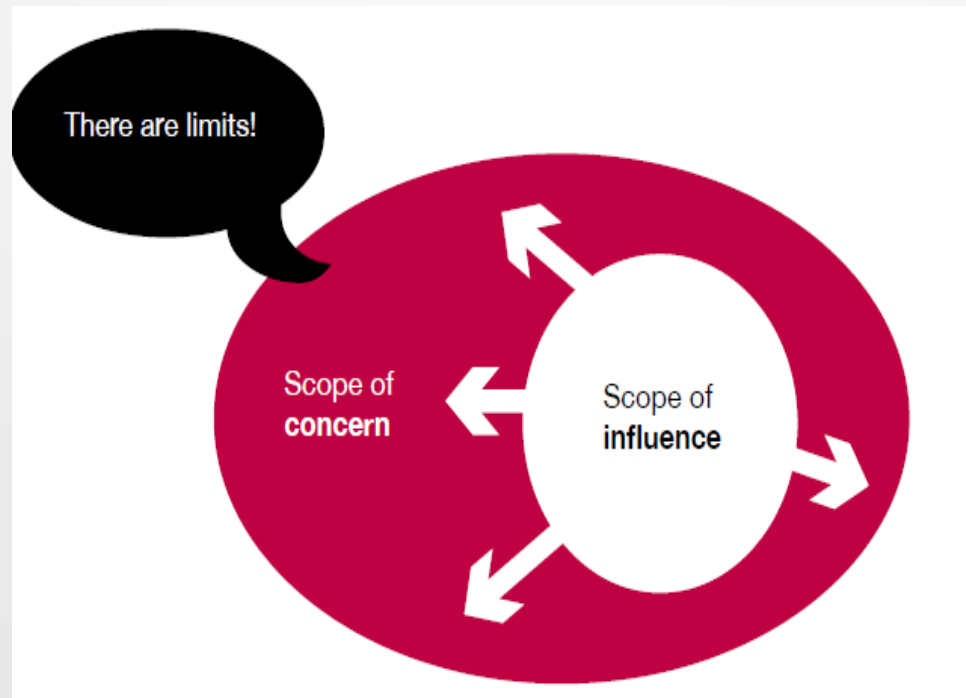


گام سوم: مشخص کردن و انتخاب اهداف لابی

بین دامنه دغدغه ها و دامنه نفوذ باید تفاوت قائل شد.

دامنه دغدغه ها **scope of concern**: مجموعه اهداف اختصاصی را نشان می دهد که شما مایلید به آن دست یابید.

دامنه نفوذ **scope of influence**: نتایجی است که به صورت واقع بینانه با تأثیرگذاری بر تصمیم گیران می تواند عاید شما شود.



به ذهن خود بسپارید که لابی دارای محدودیت هایی برای رسیدن به همه اهداف مدنظر شما می باشد.



گام چهارم: مشخص کردن و تعریف تصمیم گیر هدف

در این گام باید از خود سوال کنید که:


۱. چه کسی مسئول است؟
۲. تصمیم گیرانی که می توانند به حل مشکل کمک کنند، چه کسانی هستند؟
۳. شما قصد تأثیرگذاری بر چه کسانی را دارید؟
۴. چه زمانی، مناسب ترین موقعیت برای تأثیرگذاری و لابی است.



یک لابی گر موثر باید با چگونگی فرایندهای سیاست گذاری آشنا باشد. دانستن این فرایندها می تواند به شناخت تصمیم گیران هدف و تحلیل ذی نفعان کمک زیادی کند.

- سنتی

- مدرن



گام پنجم: طراحی برنامه لابی

در این گام، مشخص شدن نقش و مسئولیت افراد، برنامه عملیاتی، تعریف منابع در دسترس و روش های ارتباط با تصمیم گیر (مثلا برگزاری جلسه، مقاله در روزنامه و غیره)، منبع ارسال مناسب (مانند رسانه، کنسرت، بیمار، متخصصان و غیره) پیش نویس پیام برای تصمیم گیران مختلف، انجام می شود.



گام ششم: اجرای لابی

در طول اجرای لابی باید منعطف باشید و از فرایند اجرا به خوبی مطلع باشید. انتظار نداشته باشید که خیلی سریع به نتایج دلخواه دست یابید. باید با فرد تصمیم گیر مورد نظر، یک رابطه پر از اعتماد برقرار سازید.



گام هفتم: پایش و ارزشیابی فعالیت های انجام شده

پایش و ارزشیابی فعالیت های لابی سبب می شود تا:
۱. میزان سرمایه انسانی و مادی صرف شده در لابی را می
سنجد.

۲. ما را قادر می کند استراتژی های خود را با تغییرات
محیط داخل و خارج تطابق دهیم.



۳. سبب یادگیری از فعالیت های انجام شده می گردد.

۴. تأثیر نهایی فعالیت ها بر دستیابی به نتایج و تأثیر بر تصمیم گیران را مشخص می سازد.

استراتژی های لابی

دو استراتژی اصلی لابی عبارتند از لابی مستقیم و لابی غیرمستقیم. متناسب با منابع سازمانی، یکی از این استراتژی را می توان در عمل انتخاب کرد.

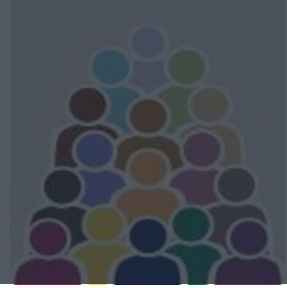
تکنیک های لابی مستقیم:

- ارتباطات چهره به چهره فرد لابی کننده با مقامات منتخب
- بازدیدهای فردی با کارکنان و مقامات دولتی
- آوردن افراد بانفوذ برای دیدار با مقامات دولتی
- نوشتن نامه به مقامات دولتی (نوشتن نامه های شخصی بهتر است)
- تلفن زدن به مقامات دولتی یا کارکنان آنها
- ارسال ایمیل به مقامات دولتی



تکنیک های لابی غیر مستقیم عبارتند از:

- کمپین های همگانی لابی گری
- تبلیغات انبوه رسانه ای
- نظرسنجی های عمومی
- تلاش در جهت شکل گیری افکار عمومی
- تلاش در جهت شکل گیری افکار در نخبگان



اصول مذاکره موفق



تعریف مذاکره

- فرایند گفتگو محور است که بر روی یک موضوع مشخص در جهت رسیدن به اهداف فردی یا سازمانی از طریق توافق صورت می پذیرد که در جهت تامین نیازها، رضایت و منافع طرفین می باشد و بایستی دارای ارزش افزوده باشد.
- مذاکره فرایند تشخیص خواسته ها، اولویت بندی آنها، بحث بر روی آنها و توافق بر سر آنهاست.
- گاهی ابزاری برای حل تعارض می باشد.
- هنر رسیدن به تفاهم متقابل از طریق چانه زدن و بحث و استدلال بر سر نکات اصلی است.

اهمیت فراگیری فنون مذاکره

- شناسایی و تسلط بر اصول و فنون مذاکره، انسان ها را توانمند می کند که در ارتباط با دیگران، در هر سطحی، به توافقی منطقی، منصفانه، قابل دوام و سریع دست یابند.





بهبود توانمندی متقاعد کردن دیگران

- بخشی از این توانمندی بازتابی از افزایش هوش هیجانی فرد است.
- چراکه آنها باید نحوه تشخیص و مدیریت احساسات خود را یاد بگیرند.
- از طرفی باشناخت طرف مقابل و احساساتش بتواند با او ارتباط برقرار کند و بر احساسات او تأثیر بگذارد.
- هوش هیجانی یعنی توانایی کنترل و هدایت رفتارهای هیجانی و عاطفی و بروز متعادل احساسات و هیجانات (غم، شادی، ترس و خشم) متناسب با زمان، مکان و مصلحت، در جهت ایجاد و حفظ روابط مطلوب انسانی.

مثالی از نقش هوش هیجانی در مذاکره

برخی عواملی که در هنگام مذاکره ممکن است باعث خشم شود

پرخاشگری دیگران

تبعیض و بی عدالتی

فشارهای زندگی

بد رفتاری دیگران

خستگی و کار زیاد

بی نظمی و بی مسئولیتی دیگران

هیجان
خشم

نتیجه بخشی کمتر، آسیب رفتاری (پرخاشگری) با خود و دیگران

مدیریت هوش هیجانی

نتیجه بخشی بیشتر سلامت روان




انواع مذاکره

۱- مذاکره ملایم


۲- مذاکره سخت

۳- مذاکره اصولی



۱- مذاکره ملایم روش منفعل (نرمش پذیر)

- اجتناب از برخورد های شخصی توسط مذاکره کننده
- دادن امتیاز به راحتی توسط مذاکره کننده
- خواستار رسیدن به آرامش و جلوگیری از برخوردهای شخصی بدون توجه به منافع و حتی با وجود



۲- مذاکره سخت روش سختگیرانه (نرمش ناپذیر)

- مذاکره کننده بر مواضع خود پافشاری می کند.
- عدم توافق در این مذاکره .
- دیکتاتوری حاکم است و ملاک برنده شدن شخص است. هر فردی به فکر منافع خودش است.

۳- مذاکره اصولی

در مذاکره ی اصولی به چهار اصل مهم و اساسی بایستی توجه کنیم:

۱. اشخاص را از موضوعات جدا کنیم

۲. بر منافع تمرکز نماییم، نه بر مواضع

۳. راه حل های مختلف ارائه دهیم.

۴. بر معیارهای منطقی تأکید نماییم.



اشخاص را از موضوعات جدا کنیم.
در هر مذاکره ای جنبه ی انسانی مهم است.

ارتباط انسانی صحیح برقرار نماییم.

- در مذاکره اصولی، اشخاص از موضوع جدا هستند و رعایت انصاف و روابط انسانی و انتظار بهره مندی هر دو طرف، توافقی منطقی و دیرپا را تضمین می کند.



عوامل موثر در مذاکره موفق

۱- وضعیت ظاهری

۲- نوع گفتار

۳- محتوی کلام



انواع نتایج مذاکرات

۱- برنده-برنده

این حالت زمانی حاصل می‌گردد که هر دو طرف مذاکره و یا تمام مذاکره کنندگان (در مذاکرات چند جانبه) از نتیجه آن راضی بوده و خود را برنده و پیروز بدانند.

این نوع مذاکرات زمان به وقوع می‌پیوندد که میزان انعطاف پذیری افراد و مبادله امتیازات مناسب بوده و گروه‌ها بطور نسبی به خواسته‌ها و انتظارات خود دست می‌یابند.



۲- برنده- بازنده

وقتی یکی از طرفین از نتیجه مذاکرات راضی باشد ولی دیگری احساس سرخوردگی و شکست نماید حالت برنده- بازنده مطرح می گردد.

این خطر وجود دارد که بازنده برای مقابله به نتیجه حاصله اقداماتی منفی بعمل آورد. در یک معامله بازرگانی که به قرارداد نیز ختم یافته است، ممکن است فروشنده بعزت اصرار و فشار خریدار شرایطی را پذیرفته باشد که مورد رضایت او نباشد و در این معامله خود را بداند.



۳- بازنده-بازنده

گاهی نتیجه مذاکره بگونه ای است که هیچکس از آن راضی نیست، اما آنرا می پذیرد.

البته در بعضی موارد نیز فشارها و شرایط خاص و یا مصلحت مذاکره پایه مذاکراتی دیگر باشد که در آن امتیازات مهمتری دریافت می گردد.



موانع مذاکره

- تحمیل عقاید شخصی و تعصب افراطی
- چانه زدن زیادی
- حاشیه رفتن و گریز از موضوع اصلی
- قطع مکرر مذاکره
- خمودگی، خستگی و بی تفاوتی
- نا آگاهی از موضوع مذاکره
- نا آشنائی و نا هماهنگی طرف برای مذاکره
- ضعف زبان ارتباطی
- عدم آشنائی به فرهنگ و ارزشهای مذاکره کنندگان
- زمان و مکان نامناسب برای مذاکره
- احساساتی شدن و عجله




عوامل موثر در انجام یک مذاکره اثربخش

- ۱- اعتمادسازی
- ۲- برقراری ارتباط موثر
- ۳- هدفدار بودن
- ۴- پرهیز از فرضیات و اصل قرار دادن آنها در طی مذاکره
- ۵- استفاده از زمان های وقفه در مذاکره با هدف آمادگی برای جمع بندی فرآیند مذاکره
- ۶- انعطاف پذیری و سخاوتمندی
- ۷- برقراری ارتباط باز و امانتدارانه
- ۸- همدلی با مخاطب
- ۹- تمایز قائل شدن بین فرد و رفتار فرد
- ۱۰- استفاده از زبان قابل فهم



- ۱۱- جستجوی موقعیت های گفتن بله بدون دادن امتیازات
- ۱۲- دوری از واکنش های هیجانی
- ۱۳- پرسش در زمینه چگونگی و چرایی از طرف مقابل
- ۱۴- استفاده از ضمیر من به جای تو
- ۱۵- تلاش برای ایجاد شک و عدم قطعیت در ذهن طرف مقابل برای اصرار نکردن بر پیشنهادات خود
- ۱۶- مدیریت درست انتظارات طرف مقابل
- ۱۷- جمع بندی درست و مورد توافق دو طرف



تکنیک های نفوذ در مخاطب (مذاکره شونده)

- ۱- اجازه دهید که طرف مقابل بیشتر صحبت کند و احساس کند.
- ۲- خود را با علائم غیر کلامی طرف مقابل هماهنگ کنید.
- ۳- بر اساس علایق دیگران صحبت کنید.
- ۴- او را محکوم نکنید (کار فرد را زیر سوال ببرید نه شخصیت فرد را).
- ۵- در مخاطب انگیزه ایجاد کنید.
- ۶- به یاد داشته باشید که نام هر فردی زیباترین و مهمترین کلمه است.
- ۷- به جای دستور صریح سوال کنید.
- ۸- خنده رو باشید حتی در هنگام مشکلات و سختی ها



تعارض

تعارض وقتی به وجود می آید که **دو نیروی متعارض** در رابطه با موضوعی دارای منافع متقابل و یا مشترک باشند.

تعارض **انرژی لازم** برای **خلاقیت** در سازمان است که با مدیریت مناسب می تواند اثرات **مثبت** و **سازنده** ای داشته باشد. (لاندو و ...)



روش های مدیریت تعارض

- رفع علل ایجاد کننده تعارض
- کم کردن وابستگی ها
- توجه به اهداف مشترک
- مراجعه به سلسله مراتب
- طراحی مجدد سازمان



دو مهارت کلیدی برای حل تعارض

۱. نسبت به نظرات دیگران با دید باز نگاه کنید.
۲. هنگام صحبت در مورد تعارض آن را به عنوان یک نیاز شخصی و نه یک راه حل معرفی کنید.

۱. نسبت به نظرات دیگران با دید باز نگاه کنید.

در تمرین بازی مثلثها، اگر شخصی تعداد مثلث ها را عددی غیر از آنچه نظرتان است بگوید، آیا این به معنای آنها در اشتباه هستند؟ و اگر اشخاص دیگر اعداد متفاوتی را بگویند؟

- فقط چون حرف تو درسته دلیل همیشه حرف من اشتباه باشه. تو دنیا رو از زاویه دید من ندیدی
- کفشی که برای پای تو مناسب است، ممکن است پای دیگری را زخم کند!
- این ناعادلانه است که تمام دستورالعمل های زندگیمان را خودخواهانه درست بدانیم و آن را برای همگان بخواهیم!
- همیشه آن چه در ذهن تو می گذرد، اصلِ مطلق نیست!

۲- هنگام صحبت در مورد تعارض، آن را به عنوان یک نیاز شخصی و نه یک راه حل معرفی کنید.

• گفتگو به عنوان یک نیاز:
سارا به همکاری می گوید:
من به سکوت نیاز دارم تا کار بسیار مهمی که دارم انجام دهم.
همکار وی پاسخ می دهد:
ما را برای مدتی به اتاق دیگری می رویم تا شما بتوانید خیلی زود کارتان را انجام دهید.

• گفتگو به عنوان یک راه حل:
سارا به همکاری می گوید:
من کار بسیار مهمی دارم لطفا خارج از اتاق صحبت کنید.
همکار وی پاسخ می دهد:
ما صحبت در این اتاق را دوست داریم. شما یک وقت دیگه یا جای دیگه کارتان را انجام بدهید.



فعالیت گروهی مذاکره زیر را نقد کنید

با ایفای نقش یک مذاکره انجام دهید

پایان

با تشکر از حسن توجه شما

