

# فنون ترغیب در جلب حمایت همه جانبه

دکتر زهره فتحیان دستگردی

استادیار گروه آموزش بهداشت و ارتقای سلامت  
دانشکده بهداشت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

جلب حمایت همه جانبه سیاست عمومی  
**PUBLIC POLICY ADVOCACY**

تلاش برای تاثیرگذاری بر سیاست های عمومی جامعه  
با استفاده از فرم های مختلف ارتباطات ترغیب کننده

مکانیسم هایی که برای عملیاتی کردن منشور اتاوا 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.

## چرا جلب حمایت همه جانبه ؟

جلب حمایت همه جانبه می تواند:

- ✓ از حقوق گروه های آسیب پذیر دفاع کند
- ✓ سیاست های زیان آور را متوقف سازد
- ✓ مسایل و مشکلات را در دستور کار و در معرض افکار عمومی قرار دهد
- ✓ کیفیت زندگی افراد، گروه ها و جوامعی که در شرایط نامطلوب زندگی می کنند را بهبود بخشد
- ✓ بسیج اجتماعی را به حرکت در می آورد
- ✓ سیاست ها را به اجرا درآورد
- ✓ سیاست ها، قوانین و بودجه های جاری را اصلاح کند
- ✓ برنامه های جدیدی را ایجاد نماید
- ✓ صدای به حق مردم را منعکس کند

# تدوین راهبرد جلب حمایت همه جانبه

۱. شناسایی و تحلیل موضوعات
۲. تدوین اهداف قابل اندازه گیری
۳. شناسایی و تحلیل دست اندرکاران
۴. تولید پیام های اصلی جلب حمایت همه جانبه
۵. تولید راهبرد (رویکردها، فنون، مواد و پیام ها)
۶. تهیه طرح عمل برای جلب حمایت همه جانبه
۷. برنامه ریزی برای پایش و ارزشیابی

## چرا تحلیل دست اندرکاران

- اطلاع از افراد یا گروه های تاثیرگذار بر برنامه
- جلب منابع مالی، انسانی و پشتیبانی مورد نیاز برنامه
- شناخت مخالفت ها و تلاش برای کاهش آنها
- تدوین برنامه متناسب با دست اندرکاران برنامه

## دانش و نگرش آنها نسبت به موضوعات

- اطلاع از میزان آگاهی و سطح نگرش هر دسته از دست اندرکاران در تدوین برنامه های جلب حمایت همه جانبه موثر است.
- نوع رویکرد، تکنیک و پیام مورد استفاده در هر گروه بر اساس نتایج حاصل از پژوهش بر روی دانش و نگرش آنان متغیر خواهد بود.

## دست اندرکاران

- افراد، گروه ها یا سازمان هایی که از نتایج یک برنامه به طور مستقیم یا غیرمستقیم تاثیر می پذیرند یا بر آن تاثیر می گذارند.
- گروه های اصلی دست اندرکاران عبارتند از:

۱- ذی نفعان

۲- شرکا

۳- تصمیم گیرندگان

۴- مخالفین

۸



## تکنیک ها و تاکتیک های مورد استفاده در برنامه جلب حمایت همه جانبه

- ترکیبی از رویکردها، فنون ترغیب کننده و پیام هایی که با کمک آنها، برنامه ریز در جستجوی رسیدن به اهداف کلی و اختصاصی جلب حمایت همه جانبه است.

## اهمیت استفاده از رویکردها و فنون ترغیب کننده

- فرصت ها و موقعیت ها برای اثر گذاری بر مخاطبین اغلب محدود می باشند.

- یک سیاستمدار ممکن است تنها فرصت یک بار ملاقات برای بحث و گفت و گو به شما بدهد

- و ممکن است یک وزیر فقط ۵ دقیقه وقت صحبت با شما در یک کنفرانس را داشته باشد

- آمادگی دقیق و کامل شما برای بحث های قانع کننده و شیوه بیان مؤثر می تواند موقعیت های کوچک را به موفقیت برنامه های جلب حمایت همه جانبه تبدیل نماید.

# رویکردها و فنون ترغیب کننده در جلب حمایت همه جانبه



## PERSUASION

## ترغیب

- ترغیب (اقناع) یک فرآیند ارتباطی دوسویه است که با هدف نفوذ در گیرنده پیام طراحی و اجرا می شود و یک نظر و یا رفتار را به صورت داوطلبانه به گیرنده ارائه می دهد و انتظار می رود که این پیام در مخاطب یا گیرنده پیام موثر واقع گردد.

- در ترغیب تلاشی برای تغییر نگرش در افراد است.



امروزه توانایی شما  
در مدیریت روابط استراتژیک و کلیدی،  
به معیاری مهم برای قضاوت درباره‌ی  
سایر مهارت‌های مدیریتی‌تان نیز  
تبدیل شده است.

لئونارد گرین هالک

# انواع فنون ترغیب سازی

- Pressuring
- Sensitizing
- Negotiating
- Petitioning
- Lobbying
- Debating
- Dialoguing
- Mobilizing
- Media techniques فنون رسانه ای

فشار

حساس سازی

مذاکره

دادخواهی

اعمال نفوذ

مناظره

گفتگو

بسیج اجتماعی

## حساس سازی

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

گاهی اوقات، دو واژه‌ی **مذاکره** ( Negotiation)

و **مناظره** ( Debate) را به جای یکدیگر به کار می‌بریم؛ یا

لااقل مناظره را یکی از انواع مذاکره و زیرمجموعه‌ی

مذاکره می‌دانیم.



بسیاری از ما گاهی در مذاکره،  
به سراغ روش‌ها و ذهنیت مناسبِ مناظره می‌رویم؛  
و بالعکس در مناظره،  
می‌کوشیم روش‌ها و اصول مذاکره را رعایت کنیم.  
و در دو حالت، نتیجه‌ی مطلوب را به دست نمی‌آوریم.

تتمه



Milad

**debate** یعنی این که دو طرف، استدلال‌های خود را درباره‌ی یک موضوع واحد، رد و بدل کنند.

اگر **debate** در سطح گسترده‌ی اجتماعی و به مدت طولانی مطرح باشد و حل نشود، آن را می‌توان ( **controversy** مناقشه) نامید.

مناظره ( **debate**) شکلی از مباحثه است که فرم و چارچوب رسمی پیدا کرده است.

چارچوب به این معنا که همه‌ی افراد درگیر، می‌توانند به نوبت و بر اساس قاعده، دیدگاه‌های خود را مطرح کنند و فضای تضارب آراء فراهم شود.

مناظره در حضور فرد یا گروه ثالث انجام می‌شود و قضاوت بر عهده‌ی طرف سوم است.

۱۸

منبع

گروهی از آشنایان با مذاکره هم، **مناظره** را نمونه‌ای از **مذاکره توزیعی** (به زبان ساده‌تر: مذاکره‌ی رقابتی) در نظر می‌گیرند که بر اساس مدل «برد - باخت» انجام می‌شود.

لبنه مذاکره و مناظره، شباهت‌های متعددی هم دارند. از جمله این که هر دو بر پایه‌ی تعارض شکل می‌گیرند و نیز این که داشتن **هوش کلامی** و آشنایی با **ظرافت‌های کلامی** مهارت‌هایی هستند که در هر دو آن‌ها می‌توانند به کمک ما بیایند.

**در مناظره** همواره طرف سومی (در قالب فرد یا گروه یا کل جامعه) وجود دارد که قضاوت نهایی بر عهده‌ی اوست.

شکل‌های دیگری از گفتگو و استدلال را که بدون حضور طرف سوم انجام می‌شود و دو طرف در آن می‌کوشند دیگری را قانع کنند، **مباحثه (Argumentation)** می‌نامیم.

گرین‌هالگ اهمیت خاصی برای مذاکره قائل است و مذاکره را فراتر از چانه‌زنی می‌داند.

او توضیح می‌دهد که امروز، وقتی می‌خواهند توانایی‌های شما را به عنوان یک مدیر ارزیابی کنند، در کنار برخی مهارت‌های کلاسیک مدیریتی (مانند برنامه ریزی، سازمان‌دهی و کنترل) به این نکته توجه می‌کنند که:

**تا چه حد می‌توانید روابط خود را با “دیگران”، شکل داده، هدایت کرده، تقویت کرده و تعارض‌های احتمالی را مدیریت کنید.**

این “دیگران” در نگاه گرین‌هالگ، همکاران، کارمندان، مدیران، تأمین‌کنندگان، مشتریان، نهادهای قانون‌گذار، رقبا و ذی‌نفعان را شامل می‌شود



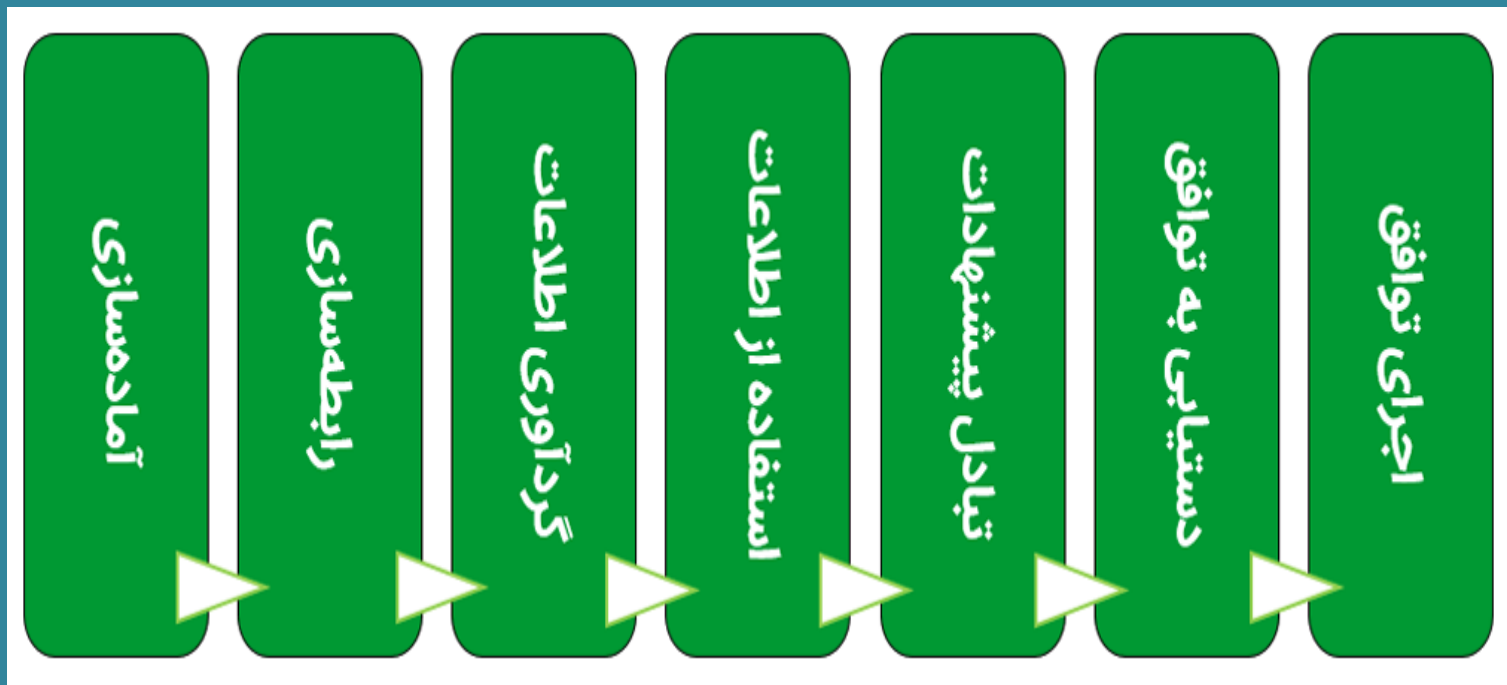
هر فرد یا سازمان یا مجموعه ای که از نتایج یک مذاکره تاثیر می‌پذیرد،  
ذی نفع آن مذاکره محسوب می‌شود.

البته اگر یک مذاکره کننده، سیستمی فکر نکند، احتمالاً توجه او صرفاً به ذی نفعانی  
محدود می‌شود که آنها هم می‌توانند به نوعی بر مذاکره تاثیر بگذارند.

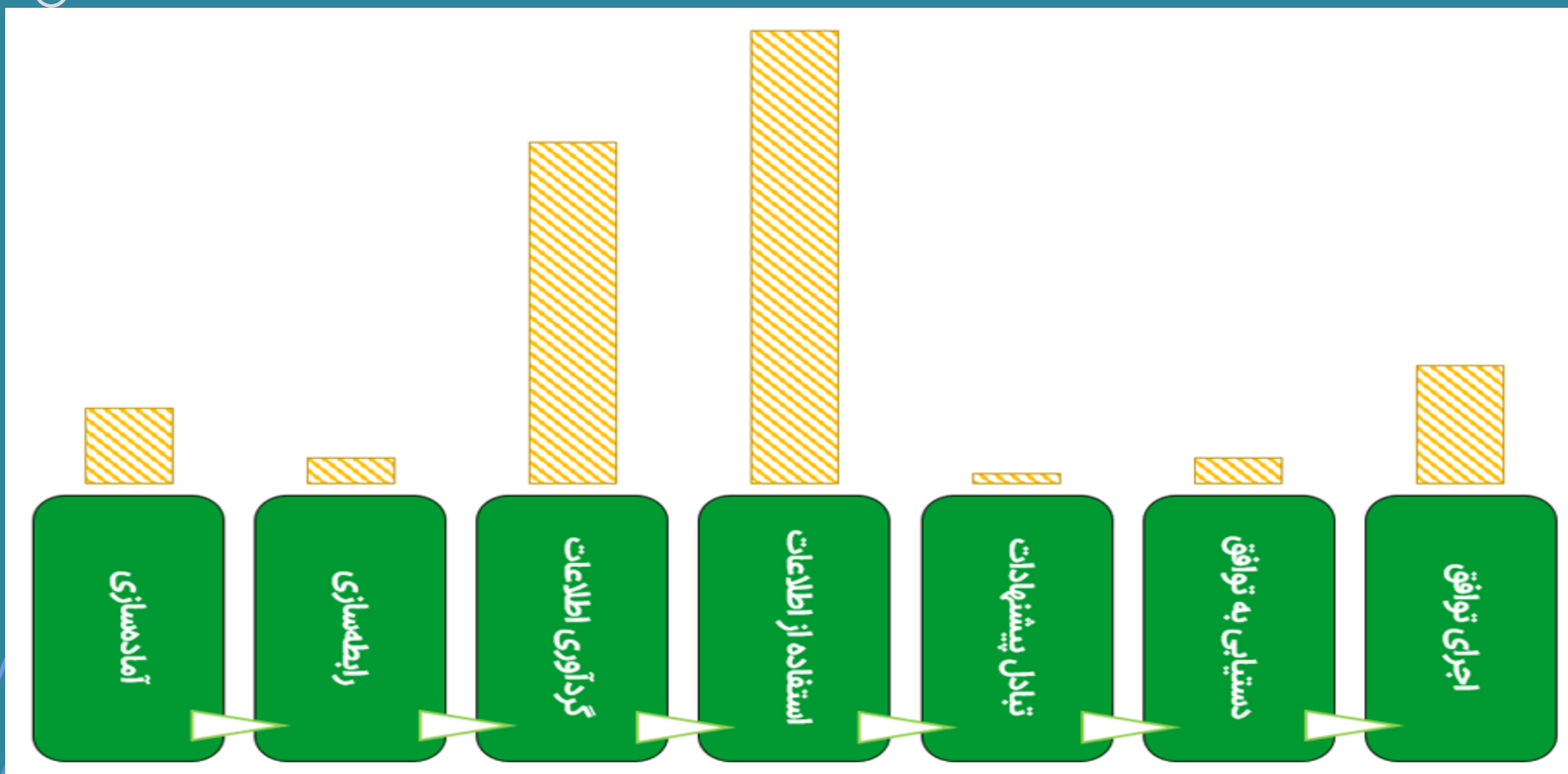
شما



مراحل مذاکره (تقسیم فرایند مذاکره به هفت مرحله)  
گرین‌هالگ مراحل مذاکره را به هفت بخش زیر تقسیم می‌کند:



به عنوان مثال، ممکن است فردی ضعف‌های مذاکره‌ی خود را به صورت زیر در نظر بگیرد





## • فنون مذاکره اثربخش



## مهارت های مورد نیاز یک مذاکره کننده

۱. مهارت های پیش از مذاکره
۲. مهارت های شنیدن (گوش کردن)
۳. مهارت های دیدن (مشاهده کردن)
۴. مهارت های گفتن (صحبت کردن)
۵. مهارت های تحلیل نتایج مذاکره
۶. مهارت های استفاده از نتایج مذاکره

## مرحله پیش از مذاکره

✓ در موفقیت مذاکره، ۸۰٪ کسب آمادگی و ۲۰٪ اجرا نقش دارد:

✓ کسب اطلاعات لازم و شناخت کافی درباره موضوع مذاکره

✓ شناخت دقیق نیازهای خود برای شروع مذاکره

✓ شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف و نیز وضعیت تهدید طرف

مذاکره

# مرحله پیش از مذاکره

✓ مشخص کردن محدوده ای برای چانه زنی

✓ تعیین نوع و میزان هزینه هایی که در طی مذاکره آمادگی پرداخت آن را

خواهیم داشت

✓ آمادگی برای روبرو شدن با اعتراضات طرف مقابل

✓ تدوین یک راهبرد مشخص و برنامه عمل برای مذاکره

# مرحله پیش از مذاکره

✓ تصمیم گیری درباره این که آیا در طراحی و انجام مذاکره نیازی به درگیر کردن صاحب نظران مرتبط با موضوع وجود دارد و در صورت نیاز دعوت از نمایندگان توانمند و مناسب برای شرکت در مذاکره

✓ درک عوامل انگیزه بخش موثر بر طرف مذاکره

✓ تهیه خلاصه ای از نگرانی ها، منافع، خطرات و فرصت های مرتبط با

موضوع

✓ ارزیابی مشکلات زمانی (مانند فوریت، زمان مناسب)

# مرحله پیش از مذاکره

✓ تنظیم دستور جلسه مذاکره براساس زمان و امکانات موجود

✓ انتشارات اطلاعات مربوط به موضوع قبل از مذاکره

✓ برنامه ریزی برای برنامه های بعد از مذاکره

✓ برنامه ریزی برای بررسی نتایج حاصل از مذاکره

# مهارت های شنیدن در مذاکره

✓ با توجه (Attentively)

✓ با آمادگی پذیرش (Acceptably)

✓ کمک کننده (Assistingly)

✓ هوشیارانه (Alertly)

✓ فعالانه (Actively)

✓ با احترام (Respectfully)

# مهارت های دیدن در مذاکره

- مشاهده کامل حتی پیام های غیرکلامی (Fully)
- با حضور ذهن (Tactfully)
- همدلانه (Empathetically)
- هدفمند (Objectively)



# مهارت های صحبت کردن در مذاکره

✓ استفاده از زبان ساده و غیرتهدیدکننده

✓ استفاده از کلمات یا واژه هایی که مخاطب تمایل دارد بشنود

✓ اجتناب از لغات اعتراض آمیز

✓ کامل و دقیق سخن گفتن

✓ ملاحظه طرف مقابل را کردن

✓ همراه با استفاده از مواد دیداری

## مهارت ها در زمان مذاکره

✓ آمادگی برای استفاده از رویکرد همکارانه (و در صورت لزوم رویکرد رقابتی)

✓ توجه به جنبه ارتباطی دوطرفه و مبتنی بر سود در طول مذاکره

✓ در طی مذاکره حرفه ای بودن، اعتماد به نفس و اعتبار خود را نشان دادن

✓ در جستجوی اهداف، نیازها و علایق مشترک بودن

# مهارت ها در زمان مذاکره

✓ از واژه هایی مانند ”بله، ولی...“، ”نظرتان درباره این مورد چیست که ...“، ”اگر ... پس...“ برای رسیدن به توافقات دوجانبه استفاده کنید.

✓ در زمان گوش دادن به سخنان طرف مقابل از سئوالاتی که نشانه علاقه و توجه شما به موضوع است استفاده کنید.

✓ استفاده از قیدهای تقریبا، حدودا، در محدوده نشانه بازبودن موضوع مورد مذاکره از جانب شماست.

## مهارت ها در زمان مذاکره

- عناوین مورد توافق را که دو طرف قبول کرده اند خلاصه کنید.
- از این که طرف مذاکره به طور کامل وارد فرآیند مذاکره شده و احساس مالکیت نسبت به موضوع دارد، اطمینان پیدا کنید.
- هرگز مسائل شخصی را وارد مذاکره نکنید. وارد مسائل شخصی، غیرضروری و قابل مناقشه نشوید.
- طرف مقابل را دست کم نگیرید.
- در طی مذاکره امتیاز ندهید مگر این که در مقابل آن نشانی از همکاری و عمل متقابل ببینید.

# مهارت ها در زمان مذاکره

✓ در ابتدای مذاکره از امتیاز دادن های زیاد و به کاربردن عبارات نهایی و غیرقابل بحث اجتناب کنید.

✓ هیچ پیشنهادی را بدون پرسش کافی و بررسی جوانب آن قبول نکنید. وقتی پیشنهادی را بپذیرید که همه جوانب و زوایای آن را در مذاکره مشخص کرده باشید.

✓ حرکات بعدی خودتان را براساس فرضیات انجام ندهید.

✓ از به کار بردن واژه هایی مانند "صادقانه بگویم..."، "صریح بگویم..." و "حقیقت آن است که ..." پرهیز کنید.

✓ وقتی به توافق قابل قبولی رسیدید، مذاکره را ادامه ندهید.

# انجام مذاکره

- ✓ زمان نامناسب برای مذاکره را شناسایی و از آن اجتناب کنید.
- ✓ زمان بندی مناسبی برای مذاکره در نظر بگیرید.
- ✓ در ابتدای مذاکره برای ارتباط اولیه و یخ شکنی وقت بگذارید.
- ✓ اهداف و درک مشترک تدوین نمایید.
- ✓ تا حد امکان تعداد افراد حاضر در مذاکره را کاهش دهید.
- ✓ برای حضور افراد توانمند در مذاکره انگیزه ایجاد کنید.
- ✓ بیان خلاصه آنچه در طی مذاکره به دست آمد و گام های بعدی

# انجام مذاکره

✓ بدانید که چه زمانی باید سکوت کنید.

✓ بدانید که چه زمانی مذاکره را تمام کنید. پیامدهای تصمیمات تاخیری و  
مصلحتی را بشناسید.

✓ آمادگی خاتمه مذاکره را در زمانی که مخالفت ها کم نمی شود داشته  
باشید.

✓ زمان کافی برای مرور مواد در طی مذاکره در نظر بگیرید.

✓ در ابتدای جلسه و طی آن یادداشت برداری کنید.

## مقابله با هیجانات در طی مذاکره

✓ خشم و عصبانیت: فرصت و اجازه تخلیه عصبانیت را به خودمان بدهیم و دلایل بروز خشم در جلسه مذاکره را بررسی کنیم.

✓ بی احترامی: به یاد بیاوریم چه چیزی سبب آن شده است.

✓ احساس گناه: تمرکز بر موضوعی که باعث احساس گناه شده است.

✓ تملق دروغ: تمرکز مجدد روی موضوع



# مقابله با هیجانات در طی مذاکره

- ✓خونسردی خود را حفظ کنیم.
- ✓سعی کنیم با ابزارهایی مانند سپاسگزاری، همدلی و بردباری با هیجانات مقابله کنیم.
- ✓ابتدا به موضوعاتی بپردازیم که کمتر باعث هیجانات می شوند.
- ✓نقاط حساس خودمان را بشناسیم تا غافلگیر نشویم!
- ✓برای مذاکره تمرین داشته باشیم!

# شناسایی نقاط حساس (دکمه داغ کردن!)

در ذهن خود سه نوبتی که دکمه داغ شدن را فشار داده اند را به یاد بیاورید:

۱. این رخدادها به چه موضوعی مربوط بوده است؟
۲. چه کسی دکمه را فشار داده است؟
۳. چرا احساس ناخوشایندی پیدا کرده اید؟
۴. برای دفعه بعد چه تصمیمی دارید؟

# اشتباهات شایع در مذاکره

- آمادگی / پیش بینی و گوش کردن کلیدی است!
- ۱. دانش ضعیف از انگیزه های اصلی
- ۲. توجه ناکافی و ضعف در طرح آلترناتیوها
- ۳. نقص در توجه به نگرانی های دیگران
- ۴. عجله و زمان بندی ضعیف جلسه
- ۵. اجازه دادن به اوج گیری ناگهانی هیجانات
- ۶. مذاکره با افراد فاقد توانمندی
- ۷. جمع بندی ضعیف

# عوامل مکانی

- به دنبال مکان مناسبی برای مذاکره باشید!
- آزاد از هرگونه قطع بحث/ شلوغی ها و اختلال
- راحت (نشستن، درجه حرارت، نور و ...)
- برخورداری از تجهیزات مناسب (فیلپ چارت، وایت بورد و ...)
- غیرتهدیدکننده (محل های نشستن منصفانه و ...)
- تناسب فرهنگی
- آرامش (تون آرام صدا، مکان حتی الامکان فرش شده باشد)
- پذیرایی سبک

## سایر موارد

- برای هر انتخاب مورد مذاکره همه پیامدها (حتی بدترین مورد) را پیش بینی و ارزیابی کنید.
- مسائل و مشکلات پنهان مخاطب را جستجو و کشف کنید.
- سعی کنید تا حد امکان فاصله های احساسی را حفظ کنید.
- شناسایی روش های مقابله با فشارهای روانی در مذاکره و شناخت دکمه های داغ شدن

# لابی‌گری

اصطلاح لابی‌گر به اواسط قرن هفدهم بازمی‌گردد، زمانی که شهروندان انگلیسی در سالن بزرگی نزدیک مجلس عوام جمع می‌شدند و نظرات خود را به گوش اعضای پارلمان می‌رساندند

لابی‌گری فرآیندی است که در آن اشخاص و گروه‌های مختلف جامعه، می‌کوشند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم علایق و منافع خاص خود را به گوش کارگزاران حکومتی، به ویژه قانونگذاران برسانند.

لابی‌گری شیوه‌ای برای اعمال نفوذ در روند تصمیم‌گیری سیاسی به نفع گروه‌های خاص ذینفع یا گروه‌های فشار است.

به عبارت دیگر لابی‌گری، عمل حمایت‌گری شخصی یا خصوصی با هدف اعمال نفوذ بر نهادهای حکومتی است و لابی‌گر، شخصی (حقیقی یا حقوقی) است که در ازای دریافت پول درصدد جلب حمایت قانونگذار یا به عبارت کلی‌تر سیاست‌گذاران یا افکار عمومی بر می‌آید.

## عوامل موثر در انتخاب فنون

- ماهیت موضوع جلب حمایت همه جانبه
- ماهیت گروه های دست اندرکار برنامه (ذی نفعان، شرکا، تصمیم گیران و مخالفان)
- میزان دسترسی به منابع



نوع حضور	پیش فرض	قصد	فنون
مشارکت فیزیکی	ارائه پیش فرض ها	ترویج موضوع	حساس سازی
مشارکت حساس	تاکید بر پیش فرض ها	اثبات نظر	مناظره
مشارکت خلاقانه	تفہیم پیش فرض ها	انتقال نظر	گفتگو
مشارکت فعالانه	توافق بر پیش فرض ها	توافق با مخاطب	مذاکره
مشارکت نقادانه	تفہیم پیش فرض ها	اقناع مخاطب	اعمال نفوذ

## گروه های دست اندرکار

گروه های دست اندرکار				انواع فنون ترغیب سازی
تصمیم گیرندگان	مخالفین	شرکا	ذی نفعان	
				حساس سازی
				بسیج گروه های اجتماعی
				گفتگو
				مناظره
				مذاکره
				اعمال نفوذ
				دادخواهی
				ایجاد فشار
				فنون رسانه ای

## ۵. تعیین راهبرد جلب حمایت همه جانبه

مواد جلب حمایت همه جانبه	محتوای پیام	فنون ترغیب کننده	رویکرد	دست اندرکاران

خدایا حکمت قدمهایی که برایم برمی داری، بر من آشکار ساز  
تا درهایی که به سویم می کشایی، ندانسته بندم  
و درهایی که به رویم می بندی، به اصرار نکشایم!

Behesht Group

My Dearest God!

Reveal to me the understanding behind the steps you take for me,  
So that I wouldn't close the doors you open for me,  
neither would I insist you open the ones you've thought best to close on me

Behesht Group.com