

شناسایی محورهای توسعه قابلیت متقاعدسازی در کارآفرینان کارکشته

قنبر محمدی الیاسی¹، مرتضی رضایی زاده²، فاطمه داداشی^{3*}

1. دانشیار دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران

2. استادیار دانشکده علوم تربیتی، دانشگاه شهید بهشتی

3. کارشناسی ارشد آموزش و ترویج کارآفرینی، دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: 1396/2/6

تاریخ پذیرش: 1396/4/29

چکیده

کارآفرینان برای پیشبرد امور و فعالیت‌های مختلف کسب و کار خود مانند متقاعد کردن مشتریان نیاز به مهارت متقاعدسازی دارند. این پژوهش با هدف شناسایی محورهای توسعه قابلیت متقاعدسازی در کارآفرینان کارکشته انجام شده است. روش تحقیق برحسب هدف، کاربردی و برحسب گردآوری اطلاعات، کیفی - روایتی و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و به کمک رویکرد نظام‌مند و بهره‌گیری از روش کدگذاری می‌باشد. داده‌های تحقیق با استفاده از 11 مصاحبه که از کارآفرینان کارکشته به دست آمده بود و در مرحله بعد از طریق کدگذاری باز و محوری نتایج استخراج شده‌اند. در نهایت پس از دسته‌بندی مقوله‌ها، 11 محور اصلی برای توسعه قابلیت متقاعدسازی شناسایی و ارائه گردیده است. این محورها عبارتند از ارائه اسناد مرتبط با اعتبارسنجی محصول در مراکز معتبر، ارائه و برجسته‌سازی مشخصات کیفیت محصول برای مشتریان، ایجاد شراکت با دیگران، برجسته‌سازی مرجعیت علمی و تخصصی، تأمل در تجربه‌های گذشته و برجسته‌سازی آن برای مخاطب، برجسته کردن مزایا و فناوری‌های نوین کسب و کار، برقراری ارتباط مبتنی بر عواطف و احساسات، برقراری ارتباط با افراد ذی‌ربط / مسئولان، برندسازی و برجسته‌سازی برند محصول برای معرفی به مشتری، توجه به رضایت مشتری به منظور مجاب‌سازی و توجه به نیاز مخاطب.

واژه‌های کلیدی: متقاعدسازی، تاثیرگذاری، کارآفرینان کارکشته، توسعه قابلیت، صنایع غذایی

مقدمه

متقاعدسازی به عنوان یکی از ابعاد اساسی روابط بین شخصی بیش از پیش در پژوهش‌های کارآفرینی، مدیریت و کسب و کار بین‌المللی مورد توجه قرار گرفته است. از منظر نظریه عمومی سیستم‌ها، کارآفرینی به عنوان یک سیستم از مجموعه فعالیت‌های مرتبط به هم و هدفمند تشکیل شده و دارای ورودی‌ها، فرآیند پردازش، ستاده‌ها، محیط و بازخورد است (محمدی الیاسی، 1387). یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد که در محیط سرشار از عدم قطعیت، افراد به طور معمول از مهارت متقاعدسازی برای فروش ایده‌ها، نقطه‌نظرها، کالاها و خدمات استفاده می‌کنند (Leggett & Rosanas, 2008). براساس نتایج پژوهش‌ها کارآفرینان به طور معمول در موارد زیر از مهارت متقاعدسازی استفاده می‌کنند: جایگزین کردن یک رفتار جدید با یک رفتار قدیمی، تقویت رفتارهای جدید، توسعه کانال‌های ارتباطی با به کارگیری مهارت متقاعدسازی، مشاوره دادن به زیردستان و اعضای تیم توسط کارآفرینان برخوردار از قدرت متقاعدسازی، تعامل کارآفرین با افراد در بازار که این تعامل به عنوان سرمایه برای او تلقی می‌شود، مجاب کردن سرمایه‌گذار مخاطره‌پذیر برای ادامه روند کار با شرایط مساعد، تشویق افراد به پذیرش مسئولیت در کسب و کارها (Kim & Tay, 1993).

بنابراین کارآفرینان برای پیشبرد امور و فعالیت‌های مختلف کسب و کار خود مانند افزایش سرمایه مورد نیاز، جذب و انتخاب کارکنان شایسته، متقاعد کردن مشتریان و تامین‌کنندگان برای همکاری با شرکت آن‌ها با شرایط مطلوب به مهارت متقاعدسازی نیاز دارند. مهارت متقاعدسازی یکی از مهارت‌های اساسی کارآفرینی بوده و در عین حال از منظر پژوهش‌های کارآفرینی کمتر مورد توجه قرار گرفته است. متقاعدسازی به لحاظ رسمی فرآیندی است که در آن تلاش می‌کنیم در خواننده و شنونده برای تغییر نگرش و رفتار موجود ایجاد انگیزه کنیم (Penrose & Myers, 1997).

متقاعدسازی از دیدگاه پرلوف (Perloff, 2003)، فرآیندی نمادین، که مبدأ آن افراد، جهت تشویق دیگران به تغییر در نگرش‌ها و رفتارها و عواطف درباره یک موضوع از طریق تبادل پیام در یک فضای انتخاب آزاد یا در پرتو وجود حق یا اختیار است. از دیدگاه اسمیت (Smith,)

(1982)، متقاعدسازی عبارت است از فعالیتی نمادین که هدف آن تاثیرگذاری بر افراد از طریق انتقال پیام برای قبول یک الگوی ذهنی (شناختی) جدید به صورت داوطلبانه می باشد. روش های متقاعدسازی هر روز در کسب و کارها به کار برده می شوند. گاهی وقت ها تقاضا کم است و گاهی وقت ها زیاد. به رغم میزان تقاضا، مهم این است که روش های کلیدی متقاعدسازی اثربخش را اجرا کنیم و دیگران را برای قبول ایده های خودمان تشویق کنیم. برای متقاعدسازی اثربخش باید موضوع را بشناسیم، مخاطب خود را بشناسیم و از شیوه های متقاعدسازی ماهرانه آگاه باشیم (Klamer, 2011).

به رغم اینکه مهارت متقاعدسازی نقش مهمی در پیشبرد فعالیت های کسب و کارها دارد، اما متأسفانه پژوهش های محدودی موضوع محورهای توسعه متقاعدسازی در کارآفرینان را مورد توجه قرار داده اند. تعمق درباره ی پژوهش های موصوف نشان می دهد که محورهای توسعه متقاعدسازی در قلمرو فعالان کسب و کار تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است. به همین دلیل سوال پژوهشی به این صورت مطرح می شود: محورهای توسعه متقاعدسازی در کارآفرینان کارکشته کدامند؟ برای پاسخ به این پرسش، پس از مروری مختصر بر آثار نویسندگان مطرح در این حوزه، مصاحبه هایی برای تعیین مقوله های کلیدی مرتبط با پرسش پژوهش انجام شد و با روش کدگذاری، مقوله های مرتبط با متقاعدسازی شناسایی شد. در نهایت، یافته های پژوهش تحلیل شده و پیشنهاد های پژوهشی و آموزشی مرتبط با مسئله مورد بررسی ارائه شده است.

مروری بر مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تاریخچه متقاعدسازی به دو برهه زمانی تقسیم می شود: برهه اول، یعنی دوره یونان باستان که در آن از این مفهوم در چارچوب مفاهیم نفوذ و تاثیرگذاری کلامی استفاده و اصطلاح «معانی و بیان» به آن اطلاق می شد. برهه دوم که از حدود اوایل قرن بیستم شروع شد و در آن مفهوم متقاعدسازی به عنوان کوششی برای تغییر باورها، نگرش ها و رفتار مردم در شاخه روان شناسی اجتماعی به گونه ای نظام یافته بررسی و مطالعه شده است. در بسیاری از منابع (مانند پتی و کاجیو، 1996) تاریخچه توجه به مباحث متقاعدسازی به 2400 سال پیش و به

کوشش‌های ارسطو¹ نسبت داده شده است. ارسطو حدود چهار قرن پیش از میلاد از هنر متقاعد کردن سخن به میان آورده و آن را ارتباطی دانسته است که به منظور نفوذ و تأثیرگذاری بر انتخاب (و تصمیم‌گیری) دیگران طراحی می‌شود (Lester, 1999). ارسطو متقاعدسازی را هنری دانسته که طی آن منبع می‌کوشد از دستاویزهایی استفاده کند که به‌طور معمول مردم را متقاعد می‌کند (حکیم آرا، 1384).

در چارچوب روان‌شناسی، «متقاعدسازی» یکی از مفاهیم و اصطلاحات جا افتاده‌ای است که چیزی حدود 74 سال از طرح و بررسی علمی آن در شاخه مهمی از روان‌شناسی عمومی به نام روان‌شناسی اجتماعی می‌گذرد و به مطالعه متغیرها و فرآیندهایی اختصاص دارد که به تشکیل و تغییر نگرش‌ها مربوط می‌شود. (Petty & Cacioppo, 1981; Baron & Byrne, 1997)، و به خاطر ساختاری که نگرش‌ها دارند همواره به‌عنوان یکی از اصول روان‌شناسی اجتماعی شمرده شده است (Eagly & Chaiken, 1993). نظریه‌های متقاعدسازی به دنبال تبیین چگونگی فرآیند متقاعد شدن مردم هستند. با مروری بر دیگر تعریف‌هایی که درباره متقاعدسازی مطرح شده است می‌توان گفت که همه مؤلفان به‌نسبت یکسانی از آن فهم داشته‌اند که در آن مفهوم ارتباط به‌منظور تأثیرگذاری مستتر است.

بنابراین می‌توان تعریفی جامع از متقاعدسازی به‌صورت زیر ارائه داد:
 متقاعدسازی، فرآیندی است نمادین که (Smith, 1982) مبدا آن افراد است (Bettinghaus 1994, 1987, & Cody) که جهت تشویق دیگران به (Westphal & Bednar, 2006) تغییر در نگرش‌ها و رفتارها و عواطف (Woodward & Denton, 2013) درباره یک موضوع (O'Keefe, 1990) از طریق تبادل پیام (Smith, 1982) با روش‌ها و سازوکارهای خاص (Miller et al, 1976) در یک فضای انتخاب آزاد در پرتو وجود حق یا اختیار (Perloff, 2003) می‌باشد.
 میلر² (1980) ارتباطات متقاعدسازی را عبارت از هر پیامی می‌داند که به قصد شکل دادن، تقویت یا تغییر پاسخ‌های دیگران طراحی شده است. ملاحظه می‌شود که ویژگی مفهومی: (1)

¹ Aristotle² Miller, 1980

کوشش فعال و آگاهانه منبع برای تغییر نگرش، باور و رفتار، (2) از راه برقراری ارتباط، اجزای اصلی تعریف متقاعدسازی را تشکیل داده‌اند (میلر (1980) به نقل از حکیم آرا، (1384)).
براساس دیدگاه کانگر¹ (2001) متقاعدسازی برای موفقیت مدیران در سازمان ضروری بوده و شامل چهار بعد زیر است:

1. ایجاد اعتبار براساس دو عامل روابط و تجارب که این عوامل منجر به تشویق افراد برای باور کردن شما می‌شود؛ 2. یافتن زمینه مشترک؛ 3. ارائه شواهد واضح؛ 4. تعامل با افراد به صورت عاطفی (Pascarella, 1998).

طبق پژوهش کانتراس² (2013) مهارت‌های بین شخصی در به حد اکثر رساندن عملکرد کسب و کار اهمیت دارد. مهارت‌های بین شخصی شامل قابلیت‌های زیر می‌باشد: مهارت‌های ارتباطی، توانایی ایجاد توافق با دیگران، فنون مذاکره، مهارت‌های ایجاد تیم کاری و مهارت متقاعدسازی. مهارت متقاعدسازی طبق این پژوهش برای موفقیت کارآفرینان در کسب و کارها ضروری و از روش‌های ارتباطی کلیدی است که در کسب و کارها از آن استفاده می‌شود. اگرچه فعالیت‌های کارآفرینی شاید با درک فرصت آغاز می‌شود، اما وظیفه حیاتی کارآفرینی، متقاعد کردن دیگران است. بدون قدرت متقاعدکنندگی، شخصی با ایده‌های با ریسک بالا، احتمالاً مختصر است، نه یک کارآفرین. برقراری ارتباط با مشتریانی که به طور روز افزون به اطلاعات، قیمت‌ها و آگاهی از روش‌های اقناع مجهز می‌شوند نیازمند برخورداری از دانش متقاعدسازی و توسعه مهارت متقاعدسازی در کارآفرینان است (Holmes et al., 2017).

بعضی از پژوهش‌هایی که محورهای توسعه متقاعدسازی را کانون توجه خود ساخته‌اند به شرح زیر می‌باشند:

1. طبق پژوهش گارسید و کلینر³ (1991) برای توسعه مهارت متقاعدسازی رعایت این موارد ضروری است: توانایی برقراری ارتباط با ارزش‌ها و عواطف خویش، همدلی و همراهی با شنوندگان، تقویت پیام‌های شفاهی یا کلامی با رفتارهای غیر کلامی، تقویت حس

¹ Conger, 2001

² Contreras, 2013

³ Garside & Kleiner, 1991

صمیمیت و صداقت در برقراری رابطه با دیگران. با بهبود این مهارت‌ها افراد می‌توانند مهارت متقاعدسازی را که منجر به افزایش کیفیت زندگی می‌شود، در خود پرورش دهند.

2. نتایج یافته‌های پژوهش دیگینس¹ (2004) نشان می‌دهد که برای توسعه مهارت‌های ارتباطی به‌ویژه مهارت متقاعدسازی باید مهارت‌های اصلی مرتبط به هم را به صورت خوشه‌ای بهبود دهیم که به شرح متعاقب می‌باشند: گوش دادن، خودآگاهی، همدلی، انتخاب فرم مناسب ارتباطی برای نیازهای کاربران، سوال پرسیدن، ارتباطات غیرکلامی، و آگاهی از تنوع و تفاوت بین افراد.

3. پژوهش‌های داتون و آشفورد² (1993) در مورد مهارت فروش ایده‌ها نشان می‌دهد که پژوهش‌های محدودی درباره چگونگی پرورش مهارت فروش ایده‌ها انجام شده است. آنها براساس یافته‌های پژوهش خود سه دسته از نظریه‌های مختلف را در توسعه مهارت فروش ایده‌ها به کار برده‌اند: 1. نظریه مشکل اجتماعی؛ 2. مدیریت ادراک؛ 3. نفوذ بر مافوق‌ها یا بالادستان. هر ادبیات بر جنبه‌های مختلفی از فروش ایده‌ها تاکید می‌کند. نظریه مشکل اجتماعی نشان می‌دهد که چگونه محتوای سازمانی و نهادی نسبت به مسائل مورد توجه مدیر ارشد سازمان، اثر می‌گذارد. نظریه مدیریت ادراک، نقش محدودیت‌ها و انگیزه‌هایی را که مستقیماً بر توسعه فروش ایده‌ها اثر می‌گذارد، برجسته می‌سازد. و نظریه نفوذ بر مافوق، ایده‌های متقاعدسازی اجتماعی را نشان می‌دهد به‌ویژه در تلاش است تا افراد یا مقامات بالاتر را متقاعد کند.

4. پژوهش پنژینسکی³ (2016) در مورد متقاعدسازی در تصمیم‌گیری گروهی نشان می‌دهد بحث‌هایی که سطح استدلال بالاتری دارند قانع‌کننده‌تر از استدلال‌های سطح پایین هستند. این نشان می‌دهد که وقتی بحث‌ها تخصصی‌تر می‌شود، امکان تغییر عقاید وجود خواهد داشت. در گروه‌های کاری نیز اعضای خبره‌تر، تاثیر بیشتری در تصمیم‌گیری‌های گروه دارند.

¹ Diggins, 2004

² Dutton & Ashford, 1993

³ Penczynski, 2016

به عبارتی دیگر برجسته کردن علم و تخصص در مواجهه با مخاطب باعث تاثیر گذاری بیشتر عمل متقاعدسازی شده و آنرا توسعه می دهد.

تعمق درباره پژوهش های موصوف نشان می دهد که محورهای توسعه متقاعدسازی در قلمرو فعالان کسب و کار تاکنون مورد توجه قرار نگرفته است. در نتیجه، در این پژوهش محورهای توسعه قابلیت متقاعدسازی در کارآفرینان کارکشته شناسایی می شود.

روش شناسی

این پژوهش برحسب هدف، کاربردی و برحسب گردآوری اطلاعات کیفی - روایتی می باشد. این تحقیق به دنبال شناسایی محورهای توسعه قابلیت متقاعدسازی در کارآفرینان کارکشته بوده است.

با بررسی و تحلیل روایت ها و استفاده از شیوه کدگذاری محورهای توسعه قابلیت متقاعدسازی استخراج می شود. مصاحبه روایتی شیوه ای است که هدف آن شناسایی و مستندسازی وقایع زندگی مصاحبه شونده در مورد موضوع می باشد. در مصاحبه های انجام شده افراد از روایت ها به منظور بیان وقایع، احساسات و نقل باورها در این باره که چطور عمل کرده اند، استفاده می کنند. به عبارت دیگر پاسخ ها به صورت نقل وقایع بوده است. در این پژوهش، جامعه آماری کارآفرینان کارکشته و فعال در صنایع غذایی می باشند. منظور از کارآفرینان کارکشته، کارآفرینانی هستند که بیش از یک کسب و کار را راه اندازی کرده اند. این کارآفرینان خود به دو دسته کارآفرینان سریالی و پورتفولیو تقسیم می شوند. کارآفرینانی که با حفظ کسب و کار پیشین خود اقدام به راه اندازی کسب و کار جدیدی می کنند را کارآفرینان پرتفولیو گویند. در حالی که کارآفرینان سریالی سازمان قبلی خود را رها کرده و اقدام به تاسیس کسب و کار جدید می کنند (Westhead et al, 2005). کارآفرینان کارکشته به دلیل ایجاد بیش از یک کسب و کار، تجربه و توان کافی در متقاعد سازی مخاطب را خواهند داشت. همچنین برای محدود کردن بازه تحقیق و در دسترس بودن، از کارآفرینان کارکشته در بخش صنایع غذایی استفاده شده است.

در این مرحله از تحقیق از روش نمونه‌گیری هدفمند براساس شاخص‌های پیشنهادی مرکز دیده بان جهانی کارآفرینی¹ و پژوهش وست‌تد (Westhead et al, 2005) برای کارآفرینان کارکشته استفاده می‌شود.

نمونه‌گیری هدفمند به معنای انتخاب هدفدار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است. در این نوع نمونه‌گیری پژوهشگر سعی می‌کند افراد را چنان انتخاب کند تا هدف تحقیق تحقق یابد (بازرگان و همکاران، 1387). تعیین حجم نمونه ما در این مرحله از پژوهش با توجه به مفهوم اشباع نظری در پژوهش‌ها تعیین می‌شود. به عبارتی نمونه‌گیری تاجایی ادامه می‌یابد که اضافه کردن نمونه جدید هیچ‌گونه بار معنایی جدیدی را به همراه نداشته باشد. برای جمع‌آوری داده‌های این تحقیق از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شده است. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و فایل صوتی کاملاً پیاده شده است. در مصاحبه شماره 6 به اشباع نظری رسیدیم و مصاحبه‌ها تا نمونه شماره 11 جهت حصول اطمینان از کفایت داده‌ها انجام شد.

در این مرحله از پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های لازم از روش مصاحبه‌های واقعه‌محور² با کارآفرینان کارکشته و فعال در صنایع غذایی کشور استفاده می‌شود. مصاحبه‌های واقعه‌محور در فرآیند کارآفرینی برای شناسایی نمونه‌ها و مثال‌های واقعی از رفتار در تجربیات موفق³ انجام می‌شود. از طریق تلفیق مدل هاوولد (Perloff, 2003) با چارچوب‌های نگارش سوال (از قبیل 5WIH و STAR) (Jang & et al, 2005) (Kessler, 2006) (Ikeda et al, 1998) سوالات مصاحبه شناسایی و تدوین می‌شود.

پس از مصاحبه با کارآفرینان کارکشته، برای اطمینان از پایایی تحقیق از دو روش ارزیابی درونی و ارزیابی بیرونی استفاده شد. ابتدا تلاش شد انتخاب کارآفرینان به صورت هدفمند انجام شود. پس از انجام دادن مصاحبه، تمام داده‌های مفید از متن مصاحبه‌ها استخراج شد و مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا نظرهای خود را برای تکمیل اطلاعات ارایه

¹ Global Entrepreneurship Monitor

² event- based interview

³ Actual examples of behavior

دهند؛ از این طریق روش ارزیابی درونی مصاحبه‌شوندگان انجام شد. همچنین برای ارزیابی بیرونی از افراد خبره درخواست گردید تا بر شیوه کدگذاری نظارت کرده و درستی و یا نادرستی تحلیل مصاحبه را تعیین کنند. پس از پیاده سازی متن مصاحبه‌ها، در گام اول تحلیل داده‌ها مفاهیم اولیه (کدهای اولیه) از متن مصاحبه‌ها استخراج شد. در گام دوم تحلیل داده‌ها، 11 مورد کدگذاری ثانویه انجام شده است. به این معنا که تلاش شد مفاهیم اولیه کارآفرینان از وقایع زندگی‌شان در قالب مقوله‌های شفاف و روشن سامان داده شود. این کار ابتدا از طریق حذف و ادغام مفاهیم تکراری و دسته‌بندی مفاهیم مرتبط و دارای بار معنایی به‌عنوان مقوله و همچنین مرتب‌سازی براساس فراوانی آن‌ها در متن مصاحبه‌ها انجام شد.

یافته‌ها

الف) توصیف جمعیت شناختی

تمامی افراد از حداقل مدرک دانشگاهی فوق‌دیپلم (کاردانی) برخوردار بوده‌اند (کاردانی 27,2 درصد، کارشناسی 18,2 درصد، کارشناسی ارشد 36,4 درصد، دکتری 18,2 درصد). از تعداد 11 نفر، 9 نفر مرد و 2 نفر زن بوده‌اند.

ب) فرآیند تحلیل یافته‌ها

همانطور که قبلاً بیان شد برای تعیین محورهای توسعه مرتبط با هر یک از منابع و نیز سنجش عملکرد متقاعدسازی از ابزار مصاحبه استفاده شد. در مرحله اول پژوهش یازده نفر از کارآفرینان کارگشته در حوزه صنایع غذایی انتخاب شدند که مالکیت حداقل یک کسب‌وکار را دارند. ابتدا متن کامل مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی ضبط و پیاده‌سازی شده است تا شرایط مناسب برای کدگذاری فراهم شود. سپس کدگذاری داده‌ها در دو مرحله انجام شده است که گزارش آن در ادامه ارائه می‌شود.

جدول 1. بخشی از مصاحبه با نمونه شماره یک

کد مصاحبه شونده: 1	جنسیت: مرد	تحصیلات: دکتری	وضعیت مالکیت: موسس	موضوع کسب‌وکار: تولید دستگاه تصفیه آب آشامیدنی
-----------------------	---------------	-------------------	-----------------------	---

اتفاق، دوست، یا آشنایی به شما در شکل‌گیری ایده کمک کرد؟
 اینها را باید به دید فرصت نگاه کرد من اتوماتیک ذهنیتیم این است که با دوست یا آشنا چه کاری میتوانیم انجام
 بدهیم و کسب و کاری راه بیاندازیم. باید ذهن آمادگی سوئیچ را داشته باشد ذهن را باید بسازید که این کار را
 انجام بدهید این هم همینجوری ساخته نمی‌شود تجربه و زندگی به این امر کمک می‌کند.

کدگذاری داده‌ها در دو مرحله انجام شده است که گزارش آن‌ها به شرح زیر ارایه می‌شود.

گام اول: مفهوم‌سازی

در گام اول تحلیل داده‌ها مفاهیم اولیه (کدهای اولیه) مرتبط با هر یک از مراحل فرایند کارآفرینی (شامل ایده‌یابی، ارزیابی ایده، تأمین منابع و بازاریابی - فروش) به تعداد 246 مورد متن از مصاحبه‌ها استخراج شد. برای نمونه بخشی از مفاهیم اولیه به شرح جدول ذیل ارایه می‌شود.

گام دوم: مقوله‌سازی

در گام دوم تحلیل داده‌ها، 11 مورد کدگذاری ثانویه انجام شده است. به این معنا که تلاش شد مفاهیم اولیه کارآفرینان از وقایع زندگی‌شان در قالب مقوله‌های شفاف و روشن سامان داده شود. این کار ابتدا از طریق حذف و ادغام مفاهیم تکراری و دسته‌بندی مفاهیم مرتبط و دارای بار معنایی به عنوان مقوله و همچنین مرتب‌سازی براساس فراوانی آن‌ها در متن مصاحبه‌ها انجام شد. نمونه‌ای از مقوله‌های شناسایی شده براساس مفاهیم اولیه در جدول شماره 3 آورده شده است.

جدول 2. نمونه مفاهیم اولیه استخراج شده

ردیف	شواهد گفتاری	مفهوم‌سازی اولیه از رخدادها
1	الان بخاطر کسب و کارم مجبور می‌شوم که یک سری از پست‌های دولتی را قبول کنم.	پذیرش پست‌های اجرایی در سازمان‌ها
2	13 سال در صنعت غذا مدیر تحقیق و توسعه بودم	تجربه اداره یک واحد کسب و کار مرتبط با کسب و کار
3	من در یک دانشگاه بزرگ به عنوان ناظر علمی هستم. به ما گفتند که در شرکت‌هایی که در پارک‌های علم و فناوری هستن مشاوره بدهید.	پذیرش پست‌های علمی در دانشگاه‌ها

4	من در آن موقع کل زمانم را چه پنجشنبه چه جمعه و کل زمان مرخصیم را کلاس می‌رفتم	تخصیص روزهای تعطیلی به آموزش دوره‌های تخصصی
5	چیزی که برای یک کارآفرین باید مهم باشد با چیزی که دارد، موجودی می‌سازد	استفاده از امکانات و شرایط موجود جهت شروع کار

جدول 3. نمونه‌ای از مقوله‌سازی از مفاهیم اولیه

ردیف	مفهوم‌سازی اولیه	مقوله‌سازی
1	فرستادن تست (ماده) اولیه به دانشگاه‌ها و سنجش آن برای اخذ تاییدیه	ارائه اسناد مرتبط
2	استفاده از نامه‌های علمی معتبر به عنوان شریک ناظر برای مجاب کردن مخاطبان	با اعتبارسنجی محصول در مراکز معتبر
3	اخذ تاییدیه آزمایشگاهی و ضمانت کیفی محصول برای مشتریان	
4	بازدید از سایر کارخانه‌ها برای ارزیابی کیفیت کار آن‌ها	ارایه و برجسته - سازی مشخصات کیفیت محصول برای مشتریان
5	برای تولید اتمان مواد اولیه مرغوب به کار می‌بریم	
6	برای مجاب کردن افراد برای خرید، براشون درباره مزایای محصول توضیح می‌دهم	
7	دادن درصدی از سود به سازمان‌ها برای متقاعد کردن آن‌ها به همکاری	ایجاد شراکت با دیگران
8	با یک کارگاه در سقز شریک شدیم	

مجموع اقدامات انجام شده در مراحل اول و دوم کدگذاری در قالب جدول 4 نشان داده شده است.

جدول 4. محورهای شناسایی شده

ردیف	محور
1	ارائه اسناد مرتبط با اعتبارسنجی محصول در مراکز معتبر
2	ارایه و برجسته‌سازی مشخصات کیفیت محصول برای مشتریان
3	ایجاد شراکت با دیگران
4	برجسته‌سازی مرجعیت علمی و تخصصی
5	تأمل در تجربه‌های گذشته و برجسته‌سازی آن برای مخاطب
6	برجسته کردن مزایا و فناوری‌های نوین کسب و کار
7	برقراری ارتباط مبتنی بر عواطف و احساسات
8	برقراری ارتباط با افراد ذریبط / مسئولان
9	برندسازی و برجسته‌سازی برند محصول برای معرفی به مشتری

توجه به رضایت مشتری برای مجاب سازی	10
توجه به نیاز مخاطب	11

توضیحات مورد نیاز برای هریک از 11 محور اصلی شناسایی شده به شرح آتی ارائه می شود.

تأمل در تجربه‌های گذشته و برجسته‌سازی آن برای مخاطب

تأمل در تجربه‌های گذشته، لازمه یادگیری و استفاده از آن تجربه‌ها در تعاملات پیش روی کارآفرینان است. در خلال مصاحبه‌ها، کارآفرینان به یادداشت برداری از پیش آمدهای مهم در کسب و کار و تلاش در استفاده از آنها در موارد مشابه اشاره داشتند. همچنین برای اقناع مخاطب به منظور دادن اطمینان لازم از کیفیت محصول یا خدمات نیاز به برجسته‌سازی تجربه‌ها، نشان دادن سوابق کاری و پررنگ کردن نقاط قوت آن برای مخاطب است. نتایج مصاحبه‌ها نشان می‌دهد تمامی مصاحبه‌شوندگان در فرآیند مصاحبه بارها به تجربه‌های خود در حیطه کسب و کار اشاره داشته‌اند و در تلاش برای متقاعدسازی مخاطب این گزینه را بیشتر به کار می‌برند چرا که دارای بیشترین فراوانی در بین مقولات شناسایی شده بود. استفاده از جملاتی مانند «در کار خانجعات بزرگی کار کردم» یا «با تجربه‌ای که از کار قبلی داشتم» نشان‌دهنده رواج این محور در بین کارآفرینان کارکشته است. این محور در واقع ترغیب مخاطب با نمایش تجربه‌های برتر در زمینه کاری است که اعتبار شخص متقاعدگر را بالا می‌برد. منظور از تجربیات در این محور بیشتر تجربیات کاری فرد است.

ارایه و برجسته‌سازی مشخصات کیفیت محصول برای مشتریان

نمایش کیفیت برتر محصول برای مخاطب موجب جذب وی به سوی محصول می‌شود. در این محور سعی بر این است که با استفاده از کلماتی مانند "اطمینان دارم" و "بسیار عالی" درباره کیفیت محصول خود مخاطب به سوی محصول ترغیب گردد. اکثر مصاحبه‌شوندگان با تاکید بر تولید محصول با کیفیت و عدم ارایه جنس نامرغوب به مشتری سعی در ارایه و برجسته سازی مشخصات کیفیت محصول داشتند. نمایش جنبه‌های برتری محصول از نظر کیفی برای

مخاطب با تکیه بر دانش وی مطابق مدل PKM¹ موجب متقاعدسازی مخاطب می‌گردد به گونه‌ای که فرد پس از شنیدن کیفیت محصول و برتری‌های کیفی آن با توسل به دانش شخصی خود اقدام به تجزیه و تحلیل پیام می‌نماید. موفقیت این محور به نحوه آرایه و کیفیت بالاتر محصول بستگی خواهد داشت.

برقراری ارتباط مبتنی بر عواطف و احساسات:

احساسات می‌تواند به عنوان تضمینی برای اثر بخشی پیامی که به دقت منتقل شده است، ایفای نقش نماید (Petty & Brinol, 2015). در این تحقیق برقراری ارتباط مبتنی بر عواطف و احساسات بر اساس مصاحبه‌های انجام شده، نفوذ به قلب مخاطب از طریق ایجاد احساس مشترک و تاثیر بر عواطف و احساسات آنها بیان شده است. مصاحبه شونده‌گان این تحقیق نیز بر استفاده از احساسات مشترک در برقراری روابط تاکید داشته‌اند. در این مبحث ایجاد احساساتی چون ترس، شادی، غم و رضایت در مخاطب را روش‌هایی برای متقاعدسازی معرفی کرده‌اند در صورتی که در محور توسعه حاضر، منظور مصاحبه شونده‌گان بیشتر ایجاد حس رضایت از طریق نفوذ بر احساسات افراد مطرح شده است کما اینکه یکی از مصاحبه شونده‌گان در قسمتی از مصاحبه خود با بیان لفظ «به قلب مخاطبان خودم نفوذ می‌کنم» نشان می‌دهد که برقراری روابط مبتنی بر عواطف و احساسات با مخاطب یکی از محورهای اصلی در بحث متقاعدسازی است.

توجه به رضایت مخاطب

چهارمین محور استخراج شده از مصاحبه‌ها توجه به رضایت مخاطب جهت مجاب سازی است. آنچه از این نتایج بر می‌آید نشان می‌دهد جلب رضایت مخاطب از طریق آرایه محصولات یا خدمات با کیفیت، اخذ نظر از مخاطبان درباره محصولات، تکریم و احترام به مخاطب و تامین به موقع نیازهای آنان است که خود باعث ایجاد حس رضایت در مخاطب و در نهایت وفاداری وی به فرد متقاعد کننده می‌شود. در صورت عدم رضایتمندی مخاطب

¹ Persuasion Knowledge Model

فرایند متقاعد سازی با شکست مواجه شده، کارایی خود را از دست خواهد داد و باعث عدم اعتماد مخاطب به کسب و کار می‌گردد.

ارایه اسناد مرتبط با اعتبارسنجی محصول در مراکز معتبر

اخذ تاییدیه برای هر محصول از سازمانهای ذیربط نشان دهنده مرغوبیت، استاندارد بودن و کارایی محصول بوده و باعث جلب اعتماد مخاطب به محصول می‌گردد. همچنین بسیاری از سازمان‌های دولتی و غیر دولتی اخذ تاییدیه برای محصولات را شرط لازمه پذیرش پیشنهاد همکاری می‌دانند. در این تحقیق اکثر مصاحبه کنندگان به اخذ تاییدیه‌هایی همچون علامت استاندارد و یا گواهی آزمایشگاه‌های مرتبط با محصول تاکید داشته‌اند. ارایه اسناد مرتبط با اعتبار سنجی محصول در مراکز معتبر (تاییدیه) میزان اعتبار و کیفیت محصول را به مخاطب نشان داده و وی را از صحت و سقم گفته‌های متقاعدگر مطمئن می‌سازد. این اسناد می‌بایست از محل‌های معتبر تهیه شوند چرا که اعتبار مراکز تایید کننده بر اعتبار محصول خواهد افزود. گواهی استانداردهایی مانند ایزو در رشته‌های مرتبط با مدیریت کیفیت و یا آرم استاندارد کالا نقش به‌سزایی در گرایش مخاطب به سمت محصول ایفا خواهد کرد.

توجه به نیاز مخاطب

نتایج حاصل از کدگذاری مصاحبه‌ها، توجه به نیاز مخاطب را یکی از محورهای توسعه معرفی می‌کند که مصاحبه‌شوندگان با توصیفاتی مانند ایجاد نیاز در مخاطب و یا توجه به خواسته‌های مخاطب آنرا ابراز داشته‌اند. برای ایجاد حس رضایتمندی در مخاطب فرد باید دقیقاً بدانند نیاز وی چیست و در جهت تامین و رفع آنها اقدام نماید. طبق اصل "اختراع" ارسطو، مخاطب جهت رفع نیاز خود به شما مراجعه می‌کند و شما باید دقیقاً نیازهای او را کشف کنید. همچنین مطابق نظر بینگر (1376) ایجاد نیاز در مخاطب موجب انگیزش در فرد شده و تمایل او به دریافت کالا یا خدمات را بالاتر می‌برد. چه نیازی که خود او حس می‌کرده و چه نیازهایی که در حالت عادی خارج از محدوده تفکر او بوده است. هنر کارآفرین در شناسایی و توجه به نیازهای مخاطب و تلاش جهت برآورده کردن آنهاست.

ایجاد شراکت با دیگران

نتایج تحقیق نشان می‌دهد کارآفرینان با ایجاد شراکت با سایر افراد یا شرکت‌های معتبر و مشهور در حیطه فعالیت خود، علاوه بر بهبود و رونق بخشیدن به کسب و کار خود، می‌توانند از برند یا اعتبار علمی و تجربی آنها برای افزایش کیفیت تولیدات و در نهایت متقاعدسازی مخاطب جهت استفاده از محصول یا خدمات خود استفاده کنند. ارایه پیشنهادهایی چون «اعطای سهام و سود به سازمان‌ها و افراد» و «ارایه راهکارهای عملی برای بهبود کسب و کار مخاطب» می‌تواند در معیاد سازی مخاطبان به همکاری موثر واقع گردد.

برجسته کردن مزایا و فناوری‌های نوین کسب و کار

وجود برتری‌ها و مزایای جدید در هر یک از محصولات باعث ترغیب هر چه بیشتر مخاطبان می‌گردد. چنانچه برخی از نمونه‌های مصاحبه اذعان داشته‌اند که از روش‌های جدیدی برای تولید و کنترل محصولات خود استفاده می‌کنند که با شرح و بسط فن‌آوری‌های نوین بکار گرفته شده برای مخاطب، و توضیح درباره مزایای به‌دست آمده از آن برای وی، عمل متقاعدسازی را انجام می‌دهند. داشتن فناوری بالاتر در محصول و یا در مراحل تولید که باعث ایجاد مزیت رقابتی برای محصول می‌شود می‌تواند باعث گرایش مخاطبان به خرید و استفاده از آن محصولات شود. در شرایط برابر، مخاطبان به سمت محصول یا خدماتی گرایش پیدا می‌کنند که مزایای بیشتری را نصیب آنها گرداند. مانند دستگاهی برای تصفیه آب که توسط یکی از مصاحبه‌شوندگان اخراج گردیده است. این دستگاه با جداسازی مواد مضر مانند نیترات از آب باعث جلوگیری از ایجاد خطرات احتمالی و بیماری‌های مختلف می‌گردد. مخاطب پس از آگاه شدن از خطرات آلودگی آب، و نحوه عملکرد و نتایج استفاده از این دستگاه برای خرید و استفاده از آن ترغیب می‌شود. بنابراین برجسته کردن مزایا و فناوری‌های نوین کسب و کار باعث بهبود فرآیند متقاعدسازی مخاطب می‌گردد.

برندسازی و برجسته سازی برند محصول برای معرفی به مشتری

داشتن برند معتبر برای هر محصولی اعتبار و شهرت در پی دارد و باعث محبوبیت بیشتر یک محصول در شرایط برابر نسبت به محصولات دیگر می‌گردد. در پژوهش حاضر نیز تمامی

مصاحبه کنندگان علاوه بر ایجاد برند تجاری معتبر، به محصولات خود با استفاده از برند تجاری معتبرشان ارزش و اعتبار می‌دهند. تحقیقات انجام شده توسط لیو شیشونگ و همکاران¹ (2013) نشان می‌دهد نام‌های تجاری (برند) محصولات در استقبال از کالا/خدمات نقش بسزایی دارد. اقبال بیشتر مصرف کنندگان به برندهای معتبر در صنایع غذایی نشان از قدرت برند در جذب و متقاعدسازی مخاطب دارد که خود می‌تواند حاصل مدیریت کیفیت محصولات و توجه به رضایت مشتری باشد.

برقراری ارتباط با افراد ذیربط/مسئولان

برقراری ارتباط با مسئولین ذیربط در حوزه فعالیت کارآفرینان، ابتدا، منوط به بهره‌گیری از فنون متقاعدسازی و پیاده‌سازی صحیح آنها در مخاطب است. مخاطبین این محور، افراد دارای پست‌های مهم در سازمان‌های مربوط می‌باشند. در مرحله بعد در صورتی که اقناع این افراد به نحوی صورت پذیرد که منجر به همراهی آنها با اهداف کسب و کار شود، آنها به عاملی برای موفقیت کسب و کار تبدیل خواهند شد. به عبارتی تغییر نگرش در یک مسئول با حوزه نفوذ زیاد در جایگاه تخصصی مرتبط با کسب و کار، موجب پیشبرد اهداف متقاعدسازی سایر مخاطبین نیز خواهد گردید. به گونه‌ای که جایگاه اجتماعی آنها در ترغیب مخاطبین نقش آفرینی خواهد کرد.

برجسته‌سازی مرجعیت علمی و تخصصی

مرجعیت علمی و تخصصی یا به عبارتی برخورداری از دانش فنی و تخصصی کافی در حیطه کسب و کار و برجسته‌سازی و ارایه آن به مخاطب می‌تواند باعث ایجاد حس اطمینان در وی شود. در بین مقوله‌های شناسایی شده از مصاحبه‌ها، مشاهده شد که برجسته‌سازی مرجعیت علمی و تخصصی در بین نمونه‌های مصاحبه‌ها باعث اقناع مخاطبان مورد نظر آنها شده است. ارایه برتری‌های تخصصی به مشتری این حس را به وی القا می‌کند که متقاعدگر قابل اعتماد بوده و بدلیل برخورداری از دانش تخصصی می‌تواند تمامی نیازهای وی را تامین کند.

¹ Liu Shixiong et al, 2013

همین امر موجب گرایش بیشتر مخاطب به موضوع کسب و کار شده و اشتیاق وی جهت شنیدن نکات فنی و تخصصی از متقاعدگر را بیشتر می‌کند. در این مرحله متقاعدگر می‌تواند با بیان و ارایه صحیح توانایی‌های علمی و تخصصی خود راه متقاعدساختن مخاطب را هموار کند.

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش شناسایی محورهای توسعه قابلیت متقاعدسازی در کارآفرینان کارکشته مدنظر قرار گرفته است. در خلال تحقیق با استفاده از مستندات 11 مصاحبه انجام شده با کارآفرینان کارکشته و تحلیل نتایج از طریق روش کدگذاری، محورهای توسعه قابلیت‌های متقاعدسازی شناسایی گردید. برای بحث و نتیجه‌گیری نهایی در زمینه پرسش پژوهش، ابتدا یافته‌های این پژوهش مطرح شده و پس از ذکر یافته‌های پژوهش‌های مرتبط، با ذکر دلایل منطقی مقایسه خواهند شد.

در پاسخ به پرسش پژوهش در زمینه شناسایی محورهای توسعه قابلیت متقاعدسازی، یازده محور در این پژوهش شناسایی شدند. این محورها شامل ارایه اسناد مرتبط با اعتبار سنجی محصول در مراکز معتبر، ارایه و برجسته سازی مشخصات کیفیت محصول برای مشتریان، ایجاد شراکت با دیگران، برجسته سازی مرجعیت علمی و تخصصی، تامل در تجربیات گذشته و برجسته سازی آن برای مخاطب، برجسته کردن مزایا و فناوری‌های نوین کسب و کار، برقرار ارتباط مبتنی بر عواطف و احساسات، برقراری ارتباط با افراد ذیربط/مسئولین، برندسازی و برجسته سازی برند محصول برای معرفی به مشتری، توجه به رضایت مشتری جهت مجاب سازی و توجه به نیاز مخاطب می‌شود.

در کارهای پیشین تمرکز چندانی بر روی محورهای توسعه قابلیت متقاعدسازی مشاهده نمی‌شود و پژوهش‌های اندکی در این باره انجام و منتشر شده است. نگارندگان موفق به یافتن تحقیق جامع و شفاف پیرامون محورهای توسعه قابلیت متقاعدسازی نشدند. کانتراس (2013) مهارت‌های بین شخصی را در به حداکثر رساندن عملکرد کسب و کار حائز اهمیت می‌داند. مهارت‌های بین شخصی شامل قابلیت‌های ذیل می‌باشد: مهارت‌های ارتباطی، توانایی ایجاد

توافق با دیگران، فنون مذاکره، مهارت‌های ایجاد تیم کاری و مهارت متقاعدسازی. مهارت متقاعدسازی موثر به دنبال سه چیز اتفاق می‌افتد؛ شناخت موضوع، شناخت مخاطب و آگاهی از تکنیک‌های متقاعدسازی موثر و ماهرانه. همچنین کلیمر¹ (2011) محورهای متقاعدسازی را شامل شناخت موضوع و لمس آن، حفظ ارتباط و تلاش برای تغییر نگرش در مخاطب مطرح کرده است. در تحقیق حاضر، پس از تحلیل نتایج، 11 محور اصلی برای توسعه مهارت متقاعدسازی شناسایی گردید. پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی، میزان تاثیر هر یک از محورهای شناسایی شده فوق، در فرآیند توسعه متقاعدسازی می‌تواند مورد بررسی قرار گیرد. همچنین با توجه به اینکه در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها، کدگذاری باز و مرحله اول از کدگذاری محوری انجام گرفته است، پیشنهاد می‌شود به منظور شناسایی و استخراج الگوی «روش‌های توسعه قابلیت متقاعدسازی»، مراحل دیگر کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی نیز انجام شود.

¹ Klamer, 2011

منابع

- بازرگان، عباس. سرمد، زهره. حجازی، الهه. (1387). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ شانزدهم، تهران: موسسه انتشارات آگه.
- حکیم آرا، محمدعلی (1384)، ارتباطات متقاعدگرایانه و تبلیغ، چاپ اول، انتشارت سمت.
- بینگر، اتولر، ارتباطات اقناعی (1376)، ترجمه‌ی علی رستمی، انتشارات مرکز مطالعات و سنجش برنامه‌ی صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران
- محمدی الیاسی، قنبر (1387)، «موضوع کارآفرینی به عنوان یک حوزه علمی»، فصلنامه توسعه کارآفرینی، 1(1): 51-85.
- Baron, R.A. & D. Byrne, (1997). *Social psychology*, 8th ed, Allyn & Bacon.
- Bettinghaus, E.P., & Cody, M. J. (1987). *Persuasive communication* (4th ed), New York : Holt, Rinehart & Winston.
- Bettinghaus, E.P., & Cody, M. J. (1994). *Persuasive communication*, (5th ed), Fort Worth, TX: Harcourt Brace, Florida.
- Conger, J. A. (2001). *Winning em'over*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Contreras, M. (2013). *Interpersonal Skills For Entrepreneurs*. Retrieved from <http://library.iyte.edu.tr/dosya/kitap/interpersonal-skills-for-entrepreneurs.pdf>
- Diggins, Marie. (2004). "Teaching and learning communication skills in social work education". London: *Social Care Institute for Excellence (SCIE)*.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. (1993). "Selling issues to top management". *Academy of management review*, 18(3), 397-428.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Garside, Sandra G., & Kleiner, Brain H.(1991). "Effective one-to-one communication skills". *Industrial and Commercial Training*, 23(7), 24-27.
- Holmes, Y. M., Beitelspacher, L. S., Hochstein, B., & Bolander, W. (2017). "Let's make a deal." Price outcomes and the interaction of customer persuasion knowledge and salesperson negotiation strategies. *Journal of Business Research*, Vol 78, 81-92.
- Ikeda, T., Okumura, A., & Muraki, K. (1998, August). "Information classification and navigation based on 5W1H of the target information". In *Proceedings of the 36th Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics and 17th International Conference on Computational Linguistics-Volume 1* (pp. 571-577). *Association for Computational Linguistics*.
- Jang, S., Ko, E. J., & Woo, W. (2005). "Unified user-centric context: Who, where, when, what, how and why". *Personalized Context Modeling and Management for UbiComp Applications*, 149(26-34).
- Kessler, R. (2006). *Competency-based interviews*. *Career Press*.

- Kim, T. B., & Tay, R. S. (1993). Persuasive Communication and Singapore Entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 10(3), 77-90.
- Klamer, A. (2011). "Cultural entrepreneurship". *The Review of Austrian Economics*, 24(2), 141-156.
- Legget, B. & Rosanas, J. R., (2008). *Rhetoric and Persuasion in Management*. IESE Business School, University of Navarra.
- Lester, Paul Martin (1999). *Visual Communication, Images with Massage, 2nd ed. Wadsworth*.
- Liu, S., Wen, X., Wei, L., & Zhao, W. (2013). "Advertising persuasion in China: Using Mandarin or Cantonese?". *Journal of Business Research*, 66(12), 2383-2389.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). "Qualitative data analysis: A sourcebook". *Beverly Hills: Sage Publications*.
- Miller, N., Maruyama, G., Beaver, R. J., & Valone, K. (1976). "Speed of speech and persuasion". *Journal of personality and social psychology*, 34(4), 615-624.
- O'Keefe, D. J. (1990). *Persuasion: Theory and practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Pascarella, P. (1998). "Persuasion skills required for success". *Management Review*, 87(8), 68-70.
- Penczynski, S. P. (2016). Persuasion: An experimental study of team decision making. *Journal of Economic Psychology*, 56, 244-261.
- Penrose, J. M., Rasberry, R. W., & Myers, R. J. (1997). *Advanced business communication*. Thomson South-Western.
- Perloff, Richard M., (2003). *The Dynamics of Persuasion, Second edition: communication and attitudes in the 21 century*, London: Mahwah.
- Petty, R. E., & Briñol, P. (2015). Emotion and persuasion: Cognitive and meta-cognitive processes impact attitudes. *Cognition and Emotion*, 29(1), 1-26.
- Petty, R. E., Cacioppo, J. T., & Goldman, R. (1981). Personal involvement as a determinant of argument-based persuasion. *Journal of personality and social psychology*, 41(5), 847-855
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1996). *Attitudes and persuasion: Classic and contemporary approaches*. Westview Press.
- Smith, M. J. (1982). *Persuasion and human action: A review and critique of social influence theories*. Wadsworth Publishing Company.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. (2005). Experience and cognition: do novice, serial and portfolio entrepreneurs differ?. *International Small Business Journal*, 23(1), 72-98.
- WESTPHAL, J. D., & BEDNAR, M. K. (2006, August). HOW TOP MANAGERS USE INTERPERSONAL INFLUENCE TO NEUTRALIZE THE EFFECTS OF INSTITUTIONAL OWNERSHIP. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. B1-B6). Academy of Management.
- Woodward, G. C., & Denton Jr, R. E. (2013). *Persuasion and influence in American life*. Waveland Press.