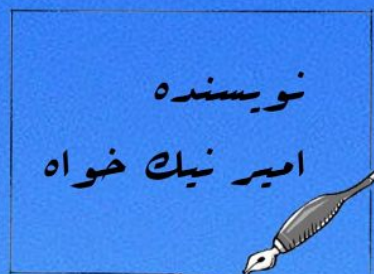


**مشاوريسم**



شماره ۲

فرداد ..۱۴۱۱

در این شماره می خوانید:

**به سوی اقیانوس آبی**

**بهشت گذشته و جهنم آینده**

**منفی پراکنی در سازمان**

**رویکرد فعال فروش در شرایط بحران گسترده**





## فهرست مطالب

- |    |   |
|----|---|
| ۱  | به سوی اقیانوس آبی  |
| ۳  | بهشت گذشته و جهنم آینده                                   |
| ۵  | گروه اندیشی و خودسانسوری                                  |
| ۸  | رویکرد فعال فروش در شرایط بحران گسترده                    |
| ۱۱ | موانع پیاده سازی موفق نظام مدیریت دانش                    |
| ۱۳ | منفی پراکنی در سازمان                                     |
| ۱۵ | فرهنگ ۱۵ درصد زمان  |
| ۱۶ | انتظارات توقف زاء نگاه بنگاه های اقتصادی به تصمیمات سیاسی |
| ۱۸ | عوامل شکل گیری دام فقر                                    |
| ۲۱ | جلوگیری از جلسات غیر ضروری                                |

## به سوی اقیانوس آبی

استراتژی به سوی اقیانوس آبی شامل نوآوری در ایجاد بازار است. این استراتژی، بازار را تا حد ممکن گسترش می دهد و اغلب ارزش بالاتر با هزینه کمتر را امکان پذیر می کند. سه مولفه کلیدی در جابجایی موفق به سمت اقیانوس آبی وجود دارد:

- طرز فکر: همانند دنیای مدیریت چابک، استراتژی اقیانوس آبی اساساً تغییر ذهنیت است. این مورد شامل "گسترش افق های ذهنی و تغییر نحوه درک اینکه موقعیت ها در کجا وجود دارند" است.

- ابزار: مجریان موفق استراتژی اقیانوس آبی، از ابزارهای عملی به صورت سیستماتیک برای تبدیل تفکر استراتژیک به موقعیت های تجاری استفاده می کنند. آنها به خوبی می دانند که یکپارچگی و نظام مند بودن ابزارهای مورد استفاده، حرکت به سمت اقیانوس آبی را ممکن و تسهیل می کنند.

- انسان: حرکت به سمت اقیانوس آبی، نیازمند مجریان شایسته و توانمند است. این مجریان هستند که با استفاده درست از ابزارها، سازمان را در مسیر اقیانوس آبی به حرکت در می آورند. ویژگی های انسانی، بر میزان بهره وری مجریان در این مسیر اثرگذارند.



پنج مرحله برای بازتولید سیستماتیک موفقیت در این انتقال وجود دارد، که می توان با اجرای درست آنها، حرکت به سوی اقیانوس آبی را حتی در بوروکراتیک ترین سازمانی که در اقیانوس سرخ خونی به دام افتاده آغاز کرد. این پنج مرحله عبارتند از:

۱. انتخاب مکان مناسب برای شروع و ساخت تیم مناسب اقیانوس آبی برای ابتکار عمل
۲. روشن شدن وضعیت فعلی در زمین بازی فعلی
۳. کشف نقاط درد پنهانی که اندازه فعلی صنعت را محدود و اقیانوس قرمز ایجاد می کنند
۴. بازسازی سیستماتیک مرزهای بازار و ایجاد و توسعه فرصت های اقیانوس آبی جایگزین
۵. انتخاب حرکت مناسب به سوی اقیانوس آبی، انجام آزمایشات سریع بازار، نهایی سازی و شروع جابجایی

از طریق این فرآیند، سازمان قادر به حرکت از محدودیت های رقابت در صنعت موجود برای مهاجرت به سمت ایجاد ارزش بیشتر و در نهایت ایجاد ارزش جدید برای افرادی که در حال حاضر مشتری نیستند، خواهد بود.





## بهشت گذشته و جهنم آینده

تحقیقات نشان می دهد که وقتی شرایط فعلی برای انسان دشوار می شود، ذهن او ناخواسته به سمت یادآوری خاطرات مثبت می رود و خاطرات منفی گذشته را کم رنگ می کند. به عبارتی ذهن، بهشتی در گذشته تصویر می کند که دیگر از بین رفته است. در همین جریان، ذهن فرد، جهنمی را برای آینده پیش بینی می کند و به سمت فروپاشی انگاری می رود.

این اتفاق در شرایط گوناگون رخ می دهد؛ به طور مثال در میانه یا انتهای دوران یک رئیس جمهور، مردم نسبت به دوران رئیس جمهور قبلی یادآوری مثبتی خواهند داشت و در مورد ادامه راه، منفی پنداری می کنند. نکته جالب اینکه به احتمال فراوان در زمان رئیس جمهور قبلی هم این اتفاق رخ داده است.

این خطای شناختی در خرده جوامعی مانند یک سازمان هم روی می دهد. به طور مثال سازمانی را در نظر بگیرید که در آن کارکنان نسبت به مدیر خود نقدهای زیادی دارند و از او راضی نیستند. این مدیر عوض می شود و مدیر جدیدی به جای او می آید. بعد از مدتی اگر نارضایتی نسبت به مدیر جدید ایجاد شود و یا شرایط سفت و سختی توسط او وضع شود، به ناگهان این صحبت ها شنیده می شود که مدیر قبلی مدیر بهتری بود و اگر سازمان به همین روال ادامه دهد، انحطاط و فروپاشی نزدیک است.

جلوگیری از این خطای شناختی بحث گسترده ای است که در شماره های بعدی مشاوره به آن اشاره خواهد شد؛ ولی در اینجا صرفاً سه فاکتور اصلی که باید کنترل شوند ذکر می شود: عامل شناخت، معلول شناخت و محیط شناخت.





# گروه اندیشی و فودسانسوری

تفکر گروهی یا گروه اندیشی یک توضیح مشهور برای چگونگی تصمیم گیری نادرست توسط گروه های افراد است. ماهیت تفکر گروهی این است که گروه ها بر روی افراد فشار روانی ایجاد می کنند تا مطابق و موافق با نظرات رهبران و سایر اعضا باشند. در نتیجه در این شرایط، گروه ها حتی در صورت داشتن تمام اطلاعات لازم در اتاق فکر، ممکن است در انتخاب صحیح موفق نباشند، چرا که اعضا نمی توانند اطلاعات و نظرات مخالف خود را که می توانستند از تصمیمات غلط جلوگیری کنند، به اشتراک بگذارند.



عنصر اساسی هنگام تلاش برای جلوگیری از تفکر گروهی این است که ابتدا داده ها و اطلاعات واقعی را شناسایی و بر آنها تمرکز، و در گزینش آنها تا جای ممکن ترجیحات و طرفداری را متوقف کنید. سپس گروه ها باید براساس اهدافشان، تمامی گزینه ها را بررسی کنند. از همه اعضا باید کلیه اطلاعات مربوط به همه این گزینه ها درخواست و دریافت شود؛ حتی اگر این اطلاعات نافی گزینه هایی باشند که دیگر اعضا ترجیح می دهند. بعد از ارائه اطلاعات و گزینه های موجود از سمت تمامی نفرات، اعضای گروه باید شروع به بحث درباره ترجیحات خود یا دفاع از گزینه موردنظر خود کنند.





رهبران می توانند نقش مهمی در پرهیز از تفکر گروهی داشته باشند. تحقیقات نشان داده است رهبرانی که فرآیند تصمیم گیری را هدایت می کنند، اما ترجیحات خود را بازگو نمی کنند و یا حامی گزینه های خاصی نیستند، گروه ها را به سمت جلوگیری از تفکر گروهی و تصمیم گیری بهتر سوق می دهند. رهبرانی که طرفدار گزینه های خاصی هستند، و به ویژه آن را در اوایل گفتگو اعلام می کنند، گروه های خود را به بیراهه می کشند و موجب تقویت خطای تفکر گروهی می شوند.

در پرهیز از گروه اندیشی، رهبران باید نقش یک کارآگاه بی طرف را بازی کنند، از تمامی نقرات گروه سوالات هدفمند بپرسند و همه واقعیت ها را جمع آوری کنند و پس از آنکه مطمئن شدند تمامی نقرات نظرات حقیقی خود را اعلام کرده اند، ترجیحات و انتخاب های خود را اعلام کند.





# رویکرد فعال فروش در شرایط بحران گسترده

بحران همیشه در کمین است. این را هر مدیر عاقلی می داند. اما همیشه نمی توان از قبل آماده بحران بود و گاهی بحران به حدی ناگهانی است که صرفا باید آن را مدیریت کرد. برخی بحران ها گسترده هستند و کل زنجیره عرضه و تقاضا را متاثر می کنند، مانند پاندمی کرونا که بحرانی گسترده و شرایطی جدید را بر جهان حاکم کرده است. در چنین شرایطی اگر فروش سازمان نیز دچار چالش و افت شود، اوضاع بدتر خواهد شد. شرکت های زیادی در همین ایام شیوع کرونا، به دلیل افت شدید فروش دچار ورشکستگی و نابودی شدند. در اینجا به ذکر چند مورد از راه های اتخاذ رویکرد فعالانه فروش تحت شرایط بحرانی می پردازیم:





- بدترین حالت را فرض کنید.

اکنون زمان واقع بین بودن است. با واقع بین بودن می توانید برای بدترین شرایط آماده شوید. اگرچه نباید در چارچوب ذهنی بدبینانه گیر کنید، اما زمان آن نیست که خوش بین باشید. حقایق نشان می دهد که بازار، صنعت و یا حتی دنیا اوضاع خوبی ندارند؛ بنابراین بهتر است برای بدترین سناریو برنامه ریزی کنید و آماده باشید. منتظر از دست دادن مشتریان فعلیتان باشید؛ منتظر کاهش سوددهی باشید؛ منتظر حرکات تهدیدآمیز رقبا باشید.

- سریع تر عمل کنید.

با شرایط سازگار شوید. اگر کاری وجود دارد که فکر می کنید باید طی چند هفته انجام دهید، احتمالاً امروز باید آن کار را انجام دهید. ببینید چه چیزی باید سریعاً تنظیم شود. باید چابکتر از آنچه فکر می کنید رفتار کنید، با انعطاف پذیری در برابر تغییرات و سازگاری با شرایط جدید.

در این شرایط برای بستن معامله باید روی سرعت تمرکز کنید. ارزش هر معامله ای که بتوانید امروز با اندکی پول کمتر انجام دهید بسیار بیشتر از معامله ای است که ماه آینده و یا هفته آینده انجام خواهد شود. زیرا در شرایط بحران گسترده و پایدار، هر روز که می گذرد، اوضاع بدتر می شود. بنابراین منتظر نباشید و سریع تر و قطعاً هوشمندانه عمل کنید.

- جریان نقدینگی را به کسب و کار خود برسانید.

اکنون به جریان نقدی نیاز دارید. به عنوان مثال، با پیش فروش محصولات، به مشتریان خود تخفیف زیادی دهید تا میزان فروش فوری شما افزایش یابد. و یا اگر در پایان ماه فاکتور دارید، برای پرداخت امروز به آنها تخفیف بدهید.

در شرایط بحرانی، ارزش قرارداد با پرداخت های مدت دار عملاً بی ارزش است. شرکت ها قرار است در وضعیت مرگ و زندگی قرار بگیرند و در چنین شرایطی ممکن است قراردادها را لغو کنند. ضمن اینکه سازمان شما نیز به جریان نقدینگی فوری نیاز دارد. به عبارتی هر کاری که می توانید انجام دهید تا هرچه بیشتر فروش نقدی و یا همراه با پیش پرداخت داشته باشید. البته این سیاست ها باید همراه با هوشمندی مالی باشد تا سازمان زیانده نشود.

- انتظارات مشتریان را پیش بینی کنید.

وضعیت در شرایط بحرانی به سرعت در حال تغییر است و هر روز یک وضعیت جدید یا یک چالش جدید برای مشتریان شما به وجود می آید. به همین دلیل، انتظارات مشتریان شما هم در حال تغییر است و می تواند هفته آینده کاملاً متفاوت از آنچه امروز است باشد. انتظارات امروز مشتریان خود را مدیریت کنید، اما برای انتظارات فردای آنها آماده باشید.



# موانع پیاده سازی موفق نظام مدیریت دانش

ایجاد نظام مدیریت دانش در سازمان همراه با تغییر ساختار است؛ تغییر در ساختار فکری، ساختار سازمانی، ساختار منابع و ساختار فرآیندی. بنابراین مانند هر تغییر دیگری در سازمان، این تغییرات هم همراه با موانعی است که در ادامه به سه مورد از مهمترین آنها اشاره می شود:

## - ترس مدیران

مدیریت دانش باعث انتشار دانش در سطح سازمان می شود. به همین دلیل مدیران سازمان ممکن است دچار این ترس شوند که پیاده سازی نظام مدیریت دانش منجر به کاهش وابستگی کارکنان به آنها شود و در نتیجه جایگاه آنها به عنوان مدیر مقتدر و تصمیم گیرنده، متزلزل شود.

## - مقاومت کارکنان

مدیریت دانش موجب تغییراتی در اقدامات و فرآیندهای جاری می شود که این ممکن است برای بسیاری از کارکنان که به وضع گذشته عادت کرده اند، خوشایند نباشد. بسیاری از آنها فرآیند مدیریت دانش را به عنوان تعریف کارهای جدید و اضافه تلقی می کنند که سازمان بر آنها تحمیل کرده است.

- نبود فرهنگ دانش

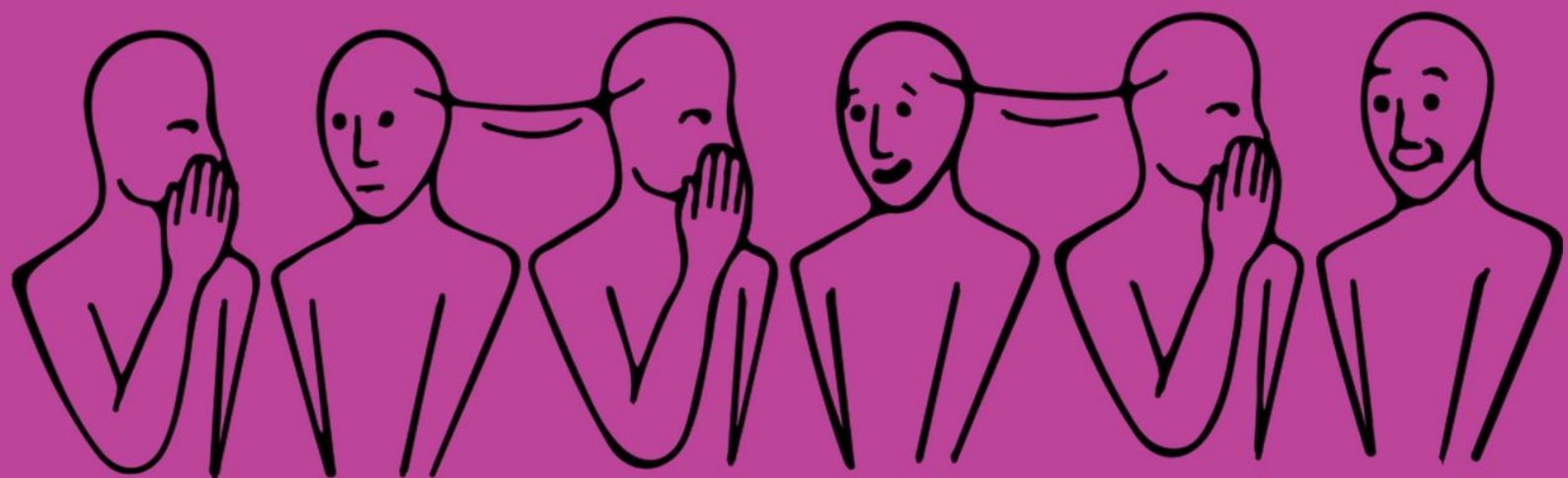
اجرای فرآیند مدیریت دانش، پیش از ایجاد فرهنگ دانش در سازمان، کاری به شدت مخاطره آمیز است. فرهنگ دانش باعث انگیزه در افراد می شود تا به کشف، اشتراک و به کار بردن دانش اهتمام بورزند. وقتی در سازمانی فرهنگ دانش حاکم نباشد، افراد روحیه کشف دانش ندارند و نسبت به داده ها و اطلاعات رویکردی منفعل دارند. همچنین در چنین سازمانی افرادی که دارای دانش هستند، خصوصا دانش ضمنی، از به اشتراک گذاری آن با سایر نفرات امتناع می ورزند، چرا که آن را سرمایه شخصی خود می دانند نه سرمایه سازمان. و در نهایت در چنین سازمانی، افراد به دانش موجود در سازمان اهمیت چندانی نمی دهند و در مقاطع مورد نیاز آنها را به کار نمی گیرند که این خود ضرر بزرگی برای آن سازمان است.





## منفی پراکنی در سازمان

انسان ذاتاً تمایل دارد که حالات درونی خود را با دیگران به اشتراک بگذارد. این مورد در افراد برون گرا بیشتر به چشم می خورد. اما گاهی این پدیده شکل منفی به خود می گیرد. با مثالی به تشریح آن می پردازیم. فردی را در نظر بگیرید که به هر دلیلی از وضعیت خود در سازمان و یا اخذ تصمیمی از سمت مدیران ناراضی است. این فرد از هر فرصتی برای گفتگو با همکاران خود استفاده می کند تا در مورد نارضایتی خود با آنها صحبت کند. اما گاهی آنقدر در بیان مطالب منفی افراط و آنها را تکرار می کند که در نهایت بر شنونده نیز اثر منفی می گذارد و به عبارتی حال ذهنی او را نیز بد می کند. این منفی پراکنی اگر کنترل نشود گسترش می یابد و تبدیل به پیچ پیچ های سازمانی می شود و نهایتاً افراد را تبدیل به ویروس های سازمانی می کند؛ ناگهان با سازمانی روبرو می شویم که حال ذهنی و روحی تعداد زیادی از کارکنان آن بد است.



مقابله با منفی پراکنی از دو منظر قابل اجراست؛ پیشگیری و درمان. پیشگیری از این پدیده مخرب با بهبود وضعیت رفتار سازمانی افراد ممکن است. باید به کارکنان این آموزش داده شود که نمی توانند مشکلات خود را از مسیر بیان مساله با دیگران حل کنند و باید به سراغ مدیران و افراد تصمیم ساز و تصمیم گیرنده بروند. همچنین باید آنها را توجیه کرد که اگر گوش شنوایی نباشد، زبان سخنرانی نیز نخواهد بود؛ به عبارتی افراد باید خود را از محیط های منفی و از پیچ های مخرب دور کنند.

درمان این پدیده نیز در دستان مدیران و همینطور واحد منابع انسانی است. مدیران سازمان و همینطور متولیان امور منابع انسانی باید دارای حسگرهای بسیار قوی باشند و به محض مشاهده فردی که حال بدی در سازمان دارد و ممکن است به سمت منفی پراکنی برود، با او جلسات حل مساله بگذارند. اگر فرد حس کند که مدیر او یا سایر متولیان امور منابع انسانی برای مشکلاتش وقت نمی گذارند، به سراغ افراد دیگر می رود و این شروع منفی پراکنی و اتفاقات مخرب بعدی در سازمان خواهد بود.





# فرهنگ ۱۵ درصد زمان

فرهنگ منحصر به فرد "۱۵ درصد" که در ابتدا توسط شرکت معروف ۳M اجرا شده است، کارکنان را ترغیب می کند بخشی از زمان کار خود را به پرورش فعالانه و تعقیب ایده های نوآورانه ای که موجب انگیزش آنها می شود، اختصاص دهند. کارکنان در حالی که برای اطمینان از اجرای مسئولیت های روزمره با مدیر خود هماهنگ هستند، زمانی را برای امتحان چیزهای جدید و متفاوت، تفکر خلاقانه و به چالش کشیدن وضعیت موجود در اختیار دارند. فرهنگ ۱۵ درصد به کارکنان در تمام سطوح اجازه نوآوری می دهد؛ مانند امتحان کردن یک تکنولوژی جدید، تشکیل یک گروه جهت بررسی یک ایده تازه، یا شناسایی یک روش جدید برای اجرای یک فرآیند.

ویلیام مک نایت بنیانگذار این فرهنگ در شرکت ۳M بوده است؛ او به مدت ۳۷ سال به عنوان رئیس شرکت و بعد از آن رئیس هیئت مدیره ۳M فعالیت کرده است. او دیدگاه جالبی در مورد کارکنان و نوآوری دارد:

"آدم های خوب را استخدام کنید و آنها را تنها بگذارید. مسئولیت را به آنها واگذار کنید و زنان و مردان را به داشتن ابتکار عمل تشویق کنید. مدیریتی که در هنگام اشتباهات، واکنش مخرب دارد، ابتکار عمل را در سازمان از بین می برد. اگر می خواهید به رشد خود ادامه دهید، ضروریست که افراد زیادی با ابتکار عمل داشته باشید."



# انتظارات توقف را نگاه بنگاه های اقتصادی به تصمیمات سیاسی

هر سازمانی نیازمند برنامه ریزی استراتژیک است. بنگاه های اقتصادی برای تحقق اهداف بلند مدتشان باید تمامی استراتژی ها و اقدامات موردنیاز را طرح ریزی نمایند. اما در سال های اخیر، چنین رویکردی در شرکت های ایرانی بسیار دشوار شده است. علت اصلی آن نوسانات اقتصادی است که یکی از دلایل این اتفاق هم موضوعات سیاسی کشور است. در نتیجه مدیران شرکت های ایرانی دچار انتظارات توقف را شده اند. بیایید نگاهی به یک دهه اخیر بیندازیم.





قبل از برجام، بسیاری از مدیران سعی کردند برنامه ریزی و تصمیم خاصی اتخاذ نکنند و منتظر نتیجه برجام ماندند. بعد از برجام باز هم تصمیم به انتظار برای شرایط پسا برجامی گرفتند. انتظارات مشابه ای هم روی داد؛ قبل از به روی کار آمدن ترامپ و انتظار برای نتایج ریاست جمهوری امریکا؛ بعد از پیروزی ترامپ و انتظار برای تصمیمات ترامپ؛ قبل و بعد از تصمیم ترامپ برای خروج از برجام؛ قبل و بعد از انتخابات اخیر امریکا؛ و حالا انتظار توقف زا برای نتایج دور جدید گفتگوهای دولت آقای روحانی و غرب و همینطور انتخابات ریاست جمهوری ایران. جالب تر اینکه همه این توقفات حدودا در ۶ سال اخیر روی داده است!

این انتظارات توقف زا، باعث شده اند که بنگاه های اقتصادی نتوانند رویکردهای استراتژیک و بلندمدتی را برای کسب و کار خود اتخاذ کنند و همین امر لطمه های بیشماری به بهره وری صنایع کشور زده است. با نگاه به چنین شرایط و نتایجی، لزوم وجود ثبات سیاسی در کشور برای ایجاد ثبات اقتصادی و ثبات جریان تولیدی به شدت احساس می شود و تنها می توان امیدوار بود که بدنه حاکمیت و دولتمردان به چنین بینشی از وابستگی سیاست و اقتصاد برسند.



# عوامل شکل گیری دام فقر

آیا اثرات فقر منجر به فقر بیشتر می شود؟ متأسفانه پاسخ مثبت است. این امر خصوصاً در مورد افراد یا جوامعی که در دام فقر گرفتار شده اند صادق است. دام فقر به وضعیتی گفته می شود که در آن مردم در یک الگوی دوره ای فقر گیر می کنند. تا زمانی که کاری برای تغییر این وضعیت انجام نشود، نمی توان چرخه را شکست و نسل به نسل در فقری عمیق فرو می روند. در اینجا به برخی از عواملی که می توانند باعث شکل گیری دام فقر شوند اشاره می شود:

- فرصت های شغلی کم؛ در مناطق پرجمعیت، حتی یافتن شغل برای مردم دشوار است، چه رسد به شغل هایی که درآمد خوبی داشته باشند.

- ناتوانی در پرداخت هزینه های تحصیل؛ بدون پول، مردم نمی توانند هزینه تحصیلاتی را که برای به دست آوردن شغل بهتر و درآمدزایی نیاز دارند پرداخت کنند.





- خشونت؛ بسیاری از مناطق فقیرنشین، مانند سومالی، چنان در دام فقر گیر کرده اند که مردم برای تهیه غذا می جنگند، و در نتیجه محیطی خشن ایجاد می شود. خشونت می تواند فرهنگ معیوبی را بر جامعه حاکم کند که مانع کسب آموزش، مهارت و توانایی فرد شود.

- هزینه کالاها و خدمات؛ در مناطق فقیرنشین، محصولات و خدمات پایه، از جمله غذا و مراقبت های پزشکی، برای بخش های زیادی از جامعه قابل دستیابی نیستند. افرادی که گرسنه یا بیمارند و یا توانایی پرداخت هزینه های رفت و آمد و اسکان را ندارند نمی توانند کار کنند.

- عدم رشد صنعت؛ در مناطق بسیار فقیر، حتی اگر فضای احداث کارخانه برای صنایع بزرگ وجود داشته باشد، فساد دولت، قیمت انرژی و کمبود نیروی متخصص مانع رشد تجارت، صنعت و اقتصاد کشور می شود و در نهایت دام فقر گسترده ای در سطح جامعه شکل می گیرد.



- وضعیت بهداشتی ضعیف؛ وضعیت بهداشتی نامناسب و یا منابع آلوده (مانند آب آلوده به باکتری) می تواند منجر به بیماری های مهلکی شود که به سرعت گسترش می یابند و کنترل آنها در کشورهایی که فاقد منابع ضروری و زیرساخت های بهداشتی هستند دشوار است.

- کمبود مراقبت های پزشکی؛ به دلیل کمبود پول و منابع، افراد به دلیل گرسنگی، سوء تغذیه و عدم توانایی در تامین دارو، مراقبت های پزشکی مورد نیاز خود را دریافت نمی کنند و می میرند.

اصلی ترین مشکل دام فقر در مفهوم آن نهفته است. دام فقر چرخه ای را ایجاد می کند که مولد مجدد فقر خواهد بود و در نتیجه فقر از فرد به خانواده، و از خانواده به جامعه سرایت می کند. کنترل و جلوگیری از شکل گیری دام فقر، نیاز به قدرت های حاکمیتی و دولتی دارد که در شماره های دیگر به آن می پردازیم.





## بلو گیری از جلسات غیر ضروری

برگزاری هر جلسه ای برای سازمان هزینه بر است. ساده ترین هزینه ای که برای یک جلسه می توان در نظر گرفت، حقوق افراد حاضر در آن جلسه است. به همین دلیل باید به ضرورت برگزاری هر جلسه اهمیت داد. متأسفانه در ایران به وفور شاهد برگزاری جلسات غیر ضروری در سازمان ها بوده و هستیم. پیشنهاد می شود پیش از برنامه ریزی برای برگزاری هر جلسه، به این سوالات پاسخ دهید:

- خروجی مورد نظر از جلسه چیست؟

- آیا لازم است برای رسیدن به این خروجی جلسه ای برگزار شود؟ آیا راه دیگری هم به غیر از جلسه هست؟

- در طول جلسه هر شخص چه سهمی در خروجی خواهد داشت؟ آیا واقعا حضور همه افرادی که از آنها دعوت می شود در جلسه ضروری است؟

- آیا دستور جلسه مشخص شده است؟ آیا می توان برخی از موارد دستور جلسه را حذف و از طرق دیگری مطرح کرد؟

- آیا می توان به جای اینکه یک ساعت یا بیشتر برای آن جلسه وقت بگذارید، در عرض چند دقیقه جلسه "ایستاده" داشته باشید؟

جهت عضویت در مشاوره به شماره واتساپ  
۰۹۳۷۲۰۶۳۵۴۳ پیام ارسال فرمائید.



مشاوره را در شبکه های اجتماعی دنبال کنید:

moshaver.ism



moshaverism



دکتر امیر نیک خواه

بنیانگذار و مدیرعامل گروه نیک خواه



**NikKhah**  
Consulting

**NikKhah**  
Trading

**NikKhah**  
Branding



Iran Medium

**BL**  
Busiland



مشاوره



[www.amirnikkhah.com](http://www.amirnikkhah.com)  
[www.iranmedium.com](http://www.iranmedium.com)  
[www.nikkhahtrading.ir](http://www.nikkhahtrading.ir)  
[www.busiland.com](http://www.busiland.com)

[me@amirnikkhah.com](mailto:me@amirnikkhah.com)  
[info@iranmedium.com](mailto:info@iranmedium.com)  
[info@nikkhahtrading.ir](mailto:info@nikkhahtrading.ir)  
[info@busiland.com](mailto:info@busiland.com)

