



امروزه تغییر مهم ترین عامل مؤثر در مدیریت کسب و کار موفق محسوب می‌شود. سازمان‌ها (و افراد شاغل در آنها) باید نگرش مثبتی نسبت به مساله تغییر داشته باشند تا از این طریق توان رقابتی خود در بازارهای تهاجمی امروزی را حفظ کنند. عدم توجه به یک روند در حال تغییر ممکن است بسیار پر هزینه باشد این مقاله به مدیران می‌آموزد که برای بقای خود چگونه همواره یک گام از رقبای جلوتر باشند. روند تغییرات را تعیین کنند و رهبری یک پروژه تغییر را بر عهده بگیرند. این مقاله در قالب ۱۰۱ نکته کلیدی طراحی شده و به مدیران توصیه می‌کند که علاوه بر مطالعه دقیق به آن عمل کنند. در انتها یک تمرین خود آزمایی ارائه شده است که به کمک آن می‌توانید مهارت‌های خود در مدیریت تغییر را ارزیابی کنید و آنها را توسعه دهید.

قدم

در شناسایی موارد نیازمند

تغییر معین کنید.

۱۷- نقاط قوت و ضعف سازمان خود را به شیوه ای واقع بینانه مورد ارزیابی قرار دهید.

۱۸- برای بیان دورنمای کاری خود از یک یا دو جمله کوتاه استفاده کنید.

۱۹- همیشه سعی کنید فرهنگ سازمانی را از طریق افراد تغییر دهید و نه بر عکس.

تشخیص تقاضا برای تغییر

موفقیت شما در گرو راضی کردن مشتریان است. مشتریان ناراضی به سایر عرضه کنندگان کالا و خدمات مراجعه می‌کنند و کارکنان ناراضی (که در واقع همان «مشتریان» داخلی شما هستند) یا درست کار نمی‌کنند یا سازمان را ترک می‌کنند، نیازهای این دو گروه از مشتریان را مورد بررسی قرار دهید و سعی کنید تغییرات لازم جهت ارضای این نیازها را به عمل آورید.

۲۰- سعی کنید هم نیاز کارکنان و هم نیاز مشتریان را برآورده سازید.

۲۱- به مشتریانی که شکایت می‌کنند احترام بگذارید. آنها به شما می‌گویند که چه چیزهایی را باید تغییر دهید.

۲۲- فراموش نکنید که کیفیت یک محصول به کیفیت فرآیند تولید آن بستگی دارد.

۲۳- از مقیاس‌های عینی به دست آمده از پاسخ‌های مشتریان بهره‌برداری کنید.

انتخاب تغییرات ضروری

برنامه‌های تغییر برای استمرار و دوام باید جامعیت کامل داشته باشند با وجود این، مراقب باشید که با معرفی تغییرات خاص متعدد باعث پریشان‌خاطری افراد نشود؛ چند الویت مهم را مشخص

خارج از سازمان و یا در اثر ابتکار فردی سعی کنید از کلیه منابع احتمالی تغییر آگاه شوید و از هر کجا که نشأت گرفته است، پذیرای آن باشید.

۹- صرف نظر از منبع تغییر، از کلیه نوآوری‌ها در جهت ایجاد آن استقبال کنید.

۱۰- در برابر تغییرات خارج از سازمان، همواره واکنش مثبت نشان دهید.

۱۱- زیر دستان را به ارائه ایده‌های جدید در جهت ایجاد تغییر تشویق کنید.

طبقه بندی انواع تغییر

به طور کلی می‌توان تغییرات را به دو دسته تدریجی و بنیادی تقسیم کرد. هر یک از این دو نوع تغییر به انواع مختلف و ترکیبات گوناگون تقسیم می‌شوند. شناخت نوع تغییری که با آن سروکار دارید به شما کمک می‌کند که راحت‌تر و به شیوه اثر بخش‌تر به آن دست پیدا کنید.

علاوه بر این، با شناخت نوع تغییر بهتر می‌توانید واکنش دیگران نسبت به تغییر مورد نظر را تعبیر و تفسیر کنید.

۱۲- اثرات ترکیبی ناشی از انواع مختلف تغییر را مد نظر قرار دهید.

۱۳- هنگام تجزیه و تحلیل تغییر به بسترهای کوتاه مدت و بلند مدت توجه کنید.

۱۴- از بحران‌ها، تجربه کسب کنید و مطالب مفیدی بیاموزید تا بتوانید از بروز مجدد آنها جلوگیری کنید.

۱۵- هدف خود را بر کسب برابری یا پیشی گرفتن از بهترین الگویی که می‌شناسید متمرکز کنید.

۱۶- برای برنده شدن سعی کنید با رقبا متفاوت و از آنها بهتر باشید.

تمرکز بر اهداف

اگر مدیران هدف خود را ندانند، نمی‌توانند برای رسیدن به آن تغییر کنند. اگر آنها ندانند در حال حاضر کجا هستند، نمی‌توانند مسیر درست را آغاز کنند و این نقاط ابتدایی و انتهایی را به عنوان اولید

ضرورت تغییر

تغییر کلیه جنبه‌های زندگی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اتخاذ یک رویکرد آینده‌نگر تنها راهی است که به کمک آن می‌توانید آینده را، چه به عنوان یک فرد و چه به عنوان یک سازمان، در دست بگیرید.

بنابراین، پذیرای تغییر باشید و یاد بگیرید که عناصر مثبت آن را توسعه دهید.

۱- کلیه تغییراتی را که مد نظر دارید یادداشت و برای ایجاد آنها برنامه ریزی کنید.

۲- اگر احساس می‌کنید که در برابر تغییر مقاوم هستید، در جستجوی علت آن باشید.

۳- در جستجوی افراد پذیرای تغییر باشید و با آنها هم‌پیمان شوید.

۴- قبل از تبعیت از خط مشی دیگران کمی فکر کنید.

شناخت علل تغییر

برای کنار آمدن با سرعت روز افزون تغییرات، در درجه اول باید علل زیر بنایی آنها شناسایی شوند.

برخی از تغییرات مشخص در ساختار داخلی سازمان‌ها و بازارهای خارج از آنها زاینده تغییرات گسترده در جامعه، اقتصاد یا تکنولوژی هستند.

۵- در برابر شرایط عدم اطمینان واکنش مثبت نشان دهید و از تغییر اجتناب کنید.

۶- کنجکاوی را در خود پرورش دهید تصور کنید که همیشه باید مطلع‌ترین فرد باشید.

۷- از تکنولوژی اطلاعات جدید بهره‌بردارید و با تسلط بر آن سعی کنید بهره‌بردار لازم را به عمل آورید.

۸- به خاطر داشته باشید که تکنولوژی به سرعت و روز به روز در حال تغییر است.

شناسایی منابع تغییر

تغییر ممکن است از جهات مختلف نشأت بگیرد. از جانب مافوق یا زیر دستان درون سازمان، از

۱- که تغییر در آنها بیشترین تاثیر را به دنبال خواهد داشت و فقط بروی همان موارد تاکید کنید.

۲۴- زمینه‌های اصلی تغییر را الویت بندی و سپس توجه خود را به طور کامل و گسترده متوجه آنها کنید.

۲۵- هدف از هر گونه تغییرات برنامه ریزی شده را برای خود کاملاً روشن کنید.

۲۶- تلاش خود را فقط بر روی چند فرآیند مهم متمرکز کنید.

۲۷- برای ایجاد تغییر، یک برنامه روان و منسجم تدوین کنید.

ارزیابی پیچیدگی

برای برنامه ریزی و مدیریت اثر بخش تغییر، لازم است که برآورد واقع بینانه‌ای از میزان پیچیدگی آن داشته باشید و بدانید که این تغییر بر چه کسانی تاثیر مستقیم و غیر مستقیم خواهد داشت. سپس باید مولفه‌های مختلف را به نحوی روشن و کارآمد تقسیم، کمی سازی و سازمان دهی کنید.

۲۸- در مورد هر تغییر از خود بپرسید که چه تاثیری بر افراد درگیر در آن خواهد داشت.

۲۹- ابتدا تغییرات پیشنهادی را در مقیاسی کوچک تر آزمایش کنید.

۳۰- اگر توجیه کردن تغییر نیازمند استدلال‌های پیچیده است، از آن دست بکشید.

۳۱- از تجزیه و تحلیل مسیر بحرانی برای برنامه ریزی وظایف استفاده کنید.

شیوه‌های مشارکت دادن افراد

افرادی که تحت تاثیر تغییرات قرار می‌گیرند از نظر نوع نگرش و نیازها با یکدیگر تفاوت دارند.

برنامه های اثر بخش تغییر باید به اندازه کافی انعطاف پذیر باشند تا بتوانند با این تفاوت ها هماهنگی پیدا کنند. برای انتخاب افرادی که باید در ایجاد تغییرات مشارکت داشته باشند و در مورد نحوه مشارکت آنها به دقت برنامه ریزی کنید.

۳۲- هنگام برنامه ریزی برای ایجاد تغییر، سیاست های خود را در مورد نحو برخورد با افراد تعیین کنید.

۳۳- آموزش را وسیله ای برای مشارکت دادن افراد در پروژه های تغییر قرار دهید.

۳۴- اگر برای افراد سوء تفاهم پیش آمده از آنها عذر خواهی کنید و توضیحات لازم رابه آنها بدهید.

۳۵- همه افراد را در برنامه ریزی حداقل یک پروژه تغییر مشارکت دهید.

۳۶- به کلیه گروه ها اقتدر استقلال بدهید تا بتوانند در تعیین اهدافشان راساً اقدام کنند.

۳۷- مشاوران را به ارایه توضیحات روشن و برنامه زمانی کوتاه و مختصر ملزم کنید.

۳۸- اگر در مورد تغییر قوی می دهید حتماً به آن عمل کنید.

۳۹- مربیان ورزشی موفق را سر مشق خود قرار دهید و مانند آنها افراد را به پیشروی تشویق کنید.

انتخاب مقیاس زمانی

مقیاس زمانی مورد نیاز برای انواع مختلف تغییر بسیار متفاوت است. مدیران به عنوان عوامل تغییر ناچارند اهداف بلند مدت را مدنظر قراردهند و در عین حال (به ویژه به هنگام بحران ها) سایر تغییرات کوچک تری که فقط چند روز با چند هفته به طول می انجامد را برنامه ریزی کنند.

۴۰- خود را در چارچوب سال های مالی محصور نکنید. این مرزها کاملاً قراردادی هستند.

۴۱- تصمیم بگیرید که هر هفته یک ایده تازه معرفی کنید.

۴۲- افراد را تشویق کنید که برای تغییرات آتی، ایده تازه بدهند.

۴۳- برنامه ریزی شما برای ایجاد تغییر باید مرحله به مرحله باشد تا افراد راحت تر آن را بپذیرند.

تهیه برنامه عمل

بر اساس اطلاعات جمع آوری شده یک برنامه عمل دقیق تهیه کنید. این برنامه عمل باید روشن، مختصر و با استفاده از شیوه های تصویری طراحی و برنامه ریزی تهیه شود. نظرات افرادی که از برنامه مذکور تاثیر می پذیرند را مدنظر قراردید و آن را به طور منظم بازنگری کنید.

۴۴- به نقطه نظرات افراد به طور کامل توجه کنید.

۴۵- همراه با تغییرات شرایط، برنامه ها را (حتی به صورت بنیادی) تعدیل کنید.

۴۶- حتماً برنامه عمل خود را به شیوه های صحیح معرفی و ارایه کنید.

۴۷- حتماً مهارت های لازم جهت استفاده از تکنیک های برنامه ریزی را کسب کنید.

۴۸- حداقل هفته ای یک بار برگ کنترل خود را مرور و آن را به روز کنید.

۴۹- همواره برنامه های زمانی را با افرادی که در کار مشارکت دارند چک کنید تا از عملی بودن آنها مطمئن شوید.

پیش بینی اثرات تغییر

پس از تهیه برنامه تغییر اولیه به دقت در مورد پیامدهای آن فکر کنید. مزیت های حاصل از این برنامه باید به مراتب بیشتر از مضرات آن باشند.

کلیه پیش نیازها و شرایط لازم برای اجرای برنامه را ارزیابی و یک برنامه احتیاطی، به عنوان پشتیبان تهیه کنید.

۵۰- از پروژه های تغییر انتظار اصلاحات بزرگ داشته باشید.

۵۱- در آغاز یک برنامه تغییر به افراد وعده قدرانی و پاداش های فردی و گروهی بدهید.

۵۲- هرگز حمایت افراد از برنامه عمل خود را قطعی و مسلم فرض نکنید.

۵۳- هرگز برای متقاعد کردن افراد نسبت به تغییر، به آنها رشوه ندهید.

۵۴- روحیه افراد را به دقت زیر نظر داشته باشید و با پایدار شدن نشانه های تضعیف روحیه فوراً اقدام کنید.

۵۵- با مساله بی کار شدن تعدادی از کارکنان در اثر ایجاد تغییرات برخورد احساسی نکنید.

پیش بینی مقاومت در برابر تغییر

تغییر معمولاً با قدرتی مقاومت همراه است. با وجود این، شما می توانید از طریق پیش بینی مقاومت و درک خویشتن داری افراد از بروز تغییر، پیش دستی کنید و از مقاومت تا حد زیادی به نفع خود بهره برداری کنید. در برنامه های خود جایی برای اعتراضات افراد در نظر بگیرید و برای پاسخ گویی به آنها شواهد و مدارک کافی جمع آوری کنید.

۵۶- اگر هیچ مقاومتی در برابر تغییر مشاهده نکردید، کاملاً مراقب باشید ممکن است مقاومت افراد به صورت پنهانی باشد.

۵۷- برای مقابله با منتقدان و افراد محافظه کار تعدادی دوست و هم پیمان برای خود پیدا کنید.

۵۸- همواره در مورد اثرات نامطلوب احتمالی که ممکن است در پی تغییرات حاصل شوند، بی پرده صحبت کنید.

آزمایش و کنترل برنامه ها

بدون آزمایش و کنترل دقیق و مکرر، میزان ریسک برنامه ها بسیار بالا، و تقریباً در تمامی موارد، نتایج آنها نا مطلوب خواهد بود. استفاده از طرح های آزمایشی خوب به همراه یک نظارت روشمند می تواند موجب تقویت و بهتر شدن برنامه ریزی کلی شما شود.

۵۹- با اجرای آزمایشی برنامه های خود در بستر های مختلف، آنها را امتحان کنید.

۶۰- هنگام بازنگری نتایج طرح آزمایشی، عوامل متغییر را مد نظر داشته باشید.

۶۱- کاستی های موجود در عملکرد را تجزیه و تحلیل و علل آنها را مشخص کنید.

۶۲- از افراد به خاطر انتقادات و اعتراضات مفیدشان تشکر کنید.

اطلاع رسانی در مورد تغییر

برای یک شروع خوب، اطلاع رسانی بسیار حائز اهمیت است. اما در عین حال نمی توانید در این کار زیاده روی کنید. افراد در برنامه ریزی

مشارکت داشته و خواه نداشته باشند، در هر صورت تا می توانید با استفاده از یک سری روش های برقراری ارتباط آنها را هر چه سریع تر به هم نزدیک کنید.

۶۳- به خاطر داشته باشید که صداقت بهترین سیاست نیست، بلکه تنها سیاست است.

۶۴- برای تقویت پیام تغییر، بیانیه های مربوط به دورنمای کاری را به طور خلاصه به نمایش بگذارید.

۶۵- در هر برنامه تغییر حتماً آموزش های لازم برای بهره های اصلی برنامه را تدارک ببینید.

۶۶- تا آنجا که ممکن است با کلیه افراد به صورت انفرادی در مورد برنامه های تغییر صحبت کنید.

۶۷- هنگامی که در مورد مزایای تغییر قوی به افراد می دهید نسبت به اجرای آن امیدوار و در عین حال، کاملاً واقع بین باشید.

۶۸- اشکال از خود خبر است! گوینده را به خاطر دادن خبر بد و شنونده را به خاطر عکس العمل ناخوشایند در مقابل شنیدن خبر بد سرزنش نکنید.

واگذاری مسئولیت

برنامه های تغییر ماهیتاً نیازمند رهبری هستند در عین حال، این برنامه ها باید پیروانی با انگیزه، متعهد و پر تحرک نیز داشته باشند. « عوامل تغییر » که در موقعیت های کلیدی قرار دارند، چه به عنوان رهبر و چه به عنوان پیرو، نقش بسیار مهمی را در فرآیند تغییر ایفا می کنند.

۶۹- قبل از آغاز برنامه تغییر، عوامل تغییر را در موقعیت های کلیدی قرار دهید.

۷۰- افرادی که برای رهبری تغییر انتخاب می کنید باید از برنامه تغییر حمایت همه جانبه به عمل آورند.

۷۱- با پنهان کاری مبارزه کنید. جز در موارد ضروری از مخفی کردن اطلاعات خودداری کنید.

ایجاد تعهد

برخورداری از حمایت افراد برای موفقیت پروژه های تغییر امری ضروری است. از مهارت های رهبری برای ایجاد و افزایش تعهد در آنها استفاده کنید. با نشان دادن رفتار متعهدانه الگوی دیگران شوید. از طریق تشکیل جلسات مستمر و ایجاد سیستم های ارتقای انگیزه و مشارکت، افراد را به حمایت از پروژه تغییر ترغیب کنید.

۷۲- به افراد یادآوری کنید که تغییر برای همه است، نه فقط برای عده خاص.

۷۳- با نشان دادن تعهد خود نسبت به پروژه تغییر، الگوی دیگران شوید.

۷۴- جلسات منظم برای برجسته سازی موفقیت ها و پیشرفت های حاصله استفاده کنید.

تغییر فرهنگ

فرهنگ یک سازمان از رفتار افراد شاغل در آن شکل می گیرد و سپس به نوبه خود بر نحوه رفتار آنها تاثیر می گذارد. هدایت فرهنگ سازمان خود را به شیوه های مختلف در دست بگیرید تا بتوانید از آن برای حمایت از برنامه های تغییر استفاده کنید.

۷۵- دکوراسیون محل کار افراد را تغییر بدهید تا روحیه آنها عوض شود.

۷۶- ولخرجی به هنگام جشن گرفتن و بزرگداشت

موفقیت های مهم اشکال ندارد.

۷۷- اگر جشنی ترتیب داده شد، حتماً در آن شرکت کنید.

۷۸- اجازه دهید گروه ها در مورد نحوه تقسیم پاداش های مالی تصمیم بگیرند.

کنترل مقاومت

بزرگترین چالشی که پیش روی مدیران قرار دارد غلبه بر موانع (به ویژه موانع احساسی) موجود بر سر راه پذیرش تغییرات است. هر چند که با برنامه ریزی دقیق می توان بسیاری از مشکلات را پیش بینی کرد، اما با وجود این لازم است که به تغییر و تفسیر اشکال مختلف مقاومت بپردازید و آنها را کنترل کنید.

۷۹- سعی کنید این احساس را در افراد به وجود آورید که گمان نکنند نقش آنها از لحاظ استراتژیک بسیار مهم است.

۸۰- اگر در طول چرخه تغییر روحیه افراد ضعیف بود با آنها نرم و ملایم رفتار کنید.

۸۱- مقاومت را هر قدر هم که دور از ذهن به نظر برسد جدی بگیرید و به نحوی اثربخش آن را کنترل کنید.

۸۲- یک صندوق پیشنهادات اختصاصی برای پروژه تغییر در نظر بگیرید.

۸۳- دلایل سکوت افراد را بررسی کنید. سکوت الزاماً به معنای خوب بودن اوضاع نیست.

۸۴- افراد را متقاعد کنید که تغییر همواره به معنی فرصت است.

نظرات بر پیشرفت

ارزیابی دقیق و مکرر از پیشرفت برنامه تغییر برای حصول اطمینان از اثربخش بودن آن ضرورت دارد. صرف تهیه یک سری اعداد و ارقام در فواصل زمانی منظم کافی نیست. لازم است که عوامل نامحسوس تر را نیز مورد توجه قرار دهید و سپس هر دو را با موفقیت های مورد انتظار مقایسه کنید.

۸۵- فقط مقیاس هایی که به وضوح نشانگر نتایج و میزان پیشرفت هستند را بررسی و تهیه کنید.

۸۶- اگر عملکرد افراد مناسب نیست، ابتدا نحوه هدف گذاری و اندازه گیری آن را مورد بررسی قرار دهید.

۸۷- چند مقیاس مهم و اصلی برای قضاوت در مورد میزان موفقیت پیدا کنید.

بازنگری پیش فرضها

برنامه های تغییر غیرقابل تغییر نیستند. اگر این برنامه ها تغییر پیدا نکنند این احتمال وجود دارد که افراد در بلند مدت به تدریج شور و اشتیاق خود را از دست بدهند و از طرفی سختی برنامه با نیازهای روز از بین برود. خط مشی های بلند مدت را به طور منظم مورد بازنگری قرار دهید. رعایت این مساله به اندازه برنامه ریزی اولیه برای موفقیت برنامه تغییر ضرورت دارد.

۸۸- ارتباط پروژه با محیط متغیر پیرامون آن را به طور مستمر بررسی کنید.

۸۹- پروژه های در حال شکست را کنار نگذارید. به جای این کار مجدداً آنها را بررسی، تقویت و با شرایط جاری منطبق کنید.

۹۰- بار تغییرات را بیش از حد سنگین نکنید. اینکار ممکن است تاثیر منفی را بر یک از پروژه ها را

از بین ببرد.

۹۱- هرگز تصور نکنید از کار افراد خبردارید. همیشه در این مورد از آنها سوال کنید.

۹۲- برای تداوم بخشیدن به روند تغییر، اهداف چالش برانگیز تعیین کنید.

۹۳- حتماً تمام افراد را در جریان تجدید نظرهای به عمل آمده در اهداف قرار دهید.

۹۴- از وجود افرادی که در موفقیت های برنامه های تغییر نقش کلیدی داشته اند، نهایت استفاده را ببرید.

حفظ انگیزه حرکت

برنامه های تغییر، جریان های غیر قابل انقطاع نیستند. ممکن است این برنامه ها مسیر خود را تغییر دهند، از حرکت بازایستند و دوباره شروع

شوند.

چنانچه برنامه تغییر هم از نظر خود و هم از نظر مجریان آن به صورت ادواری تکرار و به روز نشود، نهایتاً سازمان انگیزه خود را در جهت ایجاد تغییر از دست خواهد داد.

۹۵- به نظرات افراد در خصوص توسعه توجه و اهداف پیشنهادی آنها را یادداشت و نگهداری کنید.

۹۶- برای ارتقاء عملکرد و توسعه توانایی های خود از راهنمایی خودآموز استفاده کنید.

۹۷- برای همه افراد و از جمله برای خودتان، اهداف آموزشی تعیین کنید.

۹۸- هر برنامه تغییر باید به طور مستمر باعث افزایش سوددهی شود.

اعمال تغییرات بیشتر

ایجاد تغییرات مستلزم تلاش و کوشش بسیار است. اگر قرار باشد که تغییرات نیمه کاره رها شوند یا شرایط به وضعیت اول برگردد و یا از آنها به عنوان مبنایی برای ایجاد تغییرات بیشتر استفاده نشود، در واقع این تلاش و کوشش بی حاصل بوده است.

مدیران موفق علاوه بر زمان حال، برای آینده نیز برنامه ریزی و تغییر را به بخش مهمی از فرهنگ سازمانی خود تبدیل می کنند.

۹۹- هنگام ارزیابی عملکرد گروه از استانداردهای دقیق و دشوار استفاده کنید.

۱۰۰- فقط افرادی که نسبت به ایجاد تغییر در خود احساس تعهد می کنند را ارتقا دهید.

۱۰۱- برنامه ریزی، اجرا، بازنگری، به روز سازی و اعمال تغییرات بیشتر برای کسب موفقیت

ضرورت دارند.

سخن آخر

برنامه تغییر را طوری انسجام دهید که هر مرحله از آن بر مبنای مراحل قبلی انجام شود. برای کمک به زنده نگه داشتن تغییر، به تعدیل فرآیندهای سازمانی ادامه دهید. هر سیستمی پس از مدتی کارایی مطلوب خود را از دست می دهد.

برای جلوگیری از رکود و ایستایی، نقش افراد شاغل در یک بخش را با یکدیگر عوض کنید.

همواره به جلو پیش بروید و هر پروژه تغییر را بر مبنای پروژه قبلی انجام دهید. به این ترتیب افراد

وکل سازمان از دستاوردهای حاصل از تغییر منتفع خواهند شد.

"بند آزمودنی برای مشخص کردن میزان مهارت شما در مدیریت تغییر"

با پاسخ به گزاره های زیر، خود را در زمینه مدیریت تغییر ارزیابی کنید. گزاره ای را که بیشتر از همه به شما مربوط می آید، انتخاب کنید. البته می توانید بیشتر از یک گزینه را به نفع خود انتخاب کنید.

- ۱- از قبل با افراد در مورد تغییر بحث کرده و نظر خود را می بینید. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۲- تلاش می کنم که اشتباهات پیش از آن که عوارض منفی داشته باشند، با آنها مواجه شوم. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۳- در صورتی که موفقیت پروژه های تغییر از فرسایش منابع سازمانی جلوگیری کند، من به آنها اهمیت می دهم. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۴- احساس می کنم که همه افراد می توانند تغییر را تجربه کنند. برای آنها شواهد و دستاورد کافی فراهم می کنم. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۵- از قبل فکر می کنم که اشتباهات من می تواند به من کمک کند. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۶- دانشم را در مورد تغییر به روز می کنم. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۷- برای اندازه گیری موفقیت من، به جای تمرکز بر روی اهداف، بر روی نتایج تمرکز می کنم. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۸- برای تغییر در یک سازمان، باید به افراد در مورد تغییر آموزش داد. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۹- برای تغییر در یک سازمان، باید به افراد در مورد تغییر آموزش داد. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۱۰- برای تغییر در یک سازمان، باید به افراد در مورد تغییر آموزش داد. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۱۱- برای تغییر در یک سازمان، باید به افراد در مورد تغییر آموزش داد. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۱۲- برای تغییر در یک سازمان، باید به افراد در مورد تغییر آموزش داد. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۱۳- برای تغییر در یک سازمان، باید به افراد در مورد تغییر آموزش داد. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۱۴- برای تغییر در یک سازمان، باید به افراد در مورد تغییر آموزش داد. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۱۵- برای تغییر در یک سازمان، باید به افراد در مورد تغییر آموزش داد. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۱۶- برای تغییر در یک سازمان، باید به افراد در مورد تغییر آموزش داد. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۱۷- برای تغییر در یک سازمان، باید به افراد در مورد تغییر آموزش داد. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۱۸- برای تغییر در یک سازمان، باید به افراد در مورد تغییر آموزش داد. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۱۹- برای تغییر در یک سازمان، باید به افراد در مورد تغییر آموزش داد. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه
- ۲۰- برای تغییر در یک سازمان، باید به افراد در مورد تغییر آموزش داد. هرگز گاهی اوقات اغلب همیشه

دانشجو و محقق

- ۱- به پاسخ هرگز امتیاز (۱)
 - ۲- به پاسخ گاهی اوقات امتیاز (۲)
 - ۳- به پاسخ اغلب امتیاز (۳)
 - ۴- به پاسخ همیشه امتیاز (۴)
- با خواندن این سنجش، می توانید سطح مهارت خود را مشخص کنید. فراموش نکنید که میزان مهارت شما در مدیریت تغییر هرگز به یاد ماندنی نمی ماند و به یاد ماندنی است.
- امتیاز (۲۲-۲۴): شما در برابر تغییر مقاوم به نظر می آید. برای ایجاد تغییر باید به شما آموزش دادند.
- امتیاز (۲۵-۲۸): شما نیاز به تغییر را درک می کنید، اما مهارت های خود را برای ایجاد تغییرات آمیز تغییرات نکرده اید.
- امتیاز (۲۹-۳۲): شما یک مدل تغییر ساختار دارید اما فراموش می کنید که باید به افراد آموزش دهید و پشتیبان آنها باشید. برای آن برنامه ریزی کنید.