



هفت افسانه درباره مدیریت تغییر

ترجمه: مهدی یزدان شناس

ژوئیه ۱۳۸۵ شماره ۸۶ - مقالات

مقدمه

که کیمیای تغییر به آسانی به دست می آید. با این حال، واقعیت غم انگیز این است که این موفقیت‌های سازمانی در عرصه تغییرات بنیادی، استثنائاتی بیش نیستند و نمی توان آنها را به عنوان یک قانون ثابت در نظر گرفت. اینها فقط سردمداران افسانه تغییر هستند و این افسانه را جاودانه کرده اند که تغییر آسان است و بر اساس نسخه های از قبل پیچیده شده، می توان آن را اعمال کرد. تجربیات مدیران اجرایی نشان می دهد که این رویکردها برای بیشتر سازمانها جوابگو نیست. چرا؟ به نظر می رسد مجموعه ای از افسانه ها و باورهای دروغین و غلط درباره تغییر وجود دارد که بستر ناکامی برنامه های تغییر را مهیا می سازند. شاید، نیازمند رویکرد جدیدی برای درک تغییر باشیم. این مقاله سعی دارد:

مدیریت تغییر وظیفه بسیار دشواری است. در این باره واقعیتی غم انگیز وجود دارد و آن اینکه بیشتر تلاشهای مربوط به اعمال تغییرات بنیادی در ابتدا به شکست می انجامد. علل اصلی این ناکامیها، در این نکته نهفته است که اغلب، میزان واقعی مقاومت سازمانی در برابر تغییر به درستی برآورد نمی شود. طرفداران و عاملان تغییر معتقدند که تغییر را می توان مدیریت کرد و این مفروضات منجر به مداخله های نادرستی می شود. اگر پویاییهای تغییر را نمی توان با اطمینان پیشبینی و کنترل کرد، پس طرفداران تغییر باید به منظور اداره فرصتهای تغییر، ابتدا به مدیریت خود بپردازند. لو گرسنتر، سندی ویل و جک ولش دوستانداران زیادی در دنیای کسب و کار دارند. این افراد مدیران هوشمندی بودند و در ادبیات مدیریت مطالب زیادی درباره آنها دیده می شود. آی بی ام، در سال ۱۹۹۲ متحمل زیانی حدود ۴.۵ میلیارد دلار شد. تا اینکه گرسنتر جهت گیری شرکت را تغییر داد. متدلوژی تحول شرکت جنرال الکتریک نیز سستی در تغییر سازمانی شد. از این موفقیتها چنین استنباط می شود

- برخی از مفروضات تلویحی و برخی افسانه های تغییر را بیان کند.
- تفاوت‌های بین تجربیات عملی و افسانه ها را تشریح کند.
- چند ایده مقدماتی راجع به سایر برنامه ها و مداخله های سازمانی ارائه دهد.

افسانه ۱) مدیریت تغییر سازمانی باعث ایجاد ارزش می شود.

تغییر سازمانی بی نهایت دشوار است و این واقعیتی ناگوار درباره مدیریت تغییر سازمانی است. تحقیقات در زمینه مدیریت تغییر، نتایج جالبی را نشان نمی دهند. در واقع، در بسیاری از تغییرات فرهنگی و سازمانی، مزایای مورد انتظار محقق نمی شوند.

ادبیات موضوع نشان می دهند که حدود ۷۰ درصد برنامه های مدیریت تغییر با شکست مواجه می شوند و تغییرات بنیادی فقط در ۳۰ درصد موارد با موفقیت اجرا می شوند. یک مطالعه تطبیقی در خصوص اقدامات تغییر به این نتیجه رسید که عوامل فرهنگی و انسانی جزء عوامل کلیدی هستند که تلاشهای تغییر را تحلیل می برند.

به آسانی می توان فهمید که چرا این افسانه وجود دارد. شعار «یا تغییر یا مرگ»، پویایی محیطی را نشان می دهد که ما را احاطه کرده است. بحث این نیست که سازمانها نباید تغییر کنند. تغییر در یک محیط پویا، کاملاً ضروری است. لیکن بایستی وضعیت خود را در خصوص تغییر و اعمال آن بهبود بخشیم. با این حال، به نظر می رسد که تغییر بخوبی درک نشده، بر مبنای مفروضات نادرستی قرار گرفته است و به طور ضعیفی اجرا می شود.

افسانه ۲) می توان بر مقاومت فائق آمد.

استراتژی های غلبه بر مقاومت، ماهیت، هدف و عمق آن را به درستی درک نکرده اند. مقاومت در برابر تغییر در شکل بی میلی نسبت به تغییر پنهان مانده است و اگر با آن مقابله شود مجدداً در پوششی دیگر قرار می گیرد.

معادله زیر توضیحی ساده درباره چشم انداز تغییر ارائه می دهد:

$$Ch = f(D * V * P) > Co$$

بر اساس این معادله، تغییر (Ch) زمانی اتفاق می افتد که نارضایتی از وضعیت موجود (D)، ضربدر چشم انداز تغییر (V)، ضربدر فرایندهای مورد توافق (P) که موانع رسیدن به وضعیت مطلوب را از

مقاومت به این معنی است که تغییر اغلب با موانعی همراه است و احتمال نمی رود که مقاومت صفر باشد. دوم، چنین بر می آید که مقاومت بخشی از ساختار عمیق و جدانشدنی سازمان است. اگر آن را با فشار کنار بزنید، دوباره سرچاپش بر می گردد. نهایتاً، می توانیم هدف مقاومت را با ارائه عملکرد متداوم و تعادل وضعیت موجود درک کنیم.

ریشه های مقاومت بسیار عمیق هستند و این امر منجر به بی میلی نسبت به تغییر می شود. هر جا که سعی شود تغییری انجام گیرد، پیامدهای ناخواسته ای نیز ممکن است رخ دهد. بنابراین، ابتدا باید مقاومت را شناخت و تفسیر کرد. مقاومت، بخش سایه ای سازمان است که نه می توان آن را نادیده گرفت و نه براحتی بر آن غلبه کرد. درک نادرست این اصل اساسی منجر به شکست پروژه های تغییر می شود. مثال عملی زیر، ماهیت مقاومت در برابر تغییر را به روشنی نشان می دهد:

شرکت هواپیمایی بریتانیا - دوران باب آیلینگ

در سال ۱۹۹۶، زمانی که باب آیلینگ به عنوان مدیرعامل شرکت انتخاب شد، شرکت سود قبل از مالیات را حدود ۴۷۴ میلیون پوند اعلام کرد. با این حال، شرکت در حال از دست دادن کسب و کار خود در مقابل سایر شرکتهای هواپیمایی بود. یکی از استراتژی هایی که آیلینگ اعمال کرد، کاهش هزینه ها تا یک میلیارد پوند در طی سه سال بود. مقاومت قابل توجهی از سوی مدیران اجرایی سطوح پایین تر و حتی مشتریان دیده می شد. در سال ۱۹۹۷ مدیریت درگیر دو چالش عمده شد.

اولی، تلاشی بود که برای تجدید ساختار سیستم پرداخت و اضافه کاری ها انجام گرفت. دومی، مربوط به تامین نیرو می شد. آیلینگ سعی داشت با اجرای ایده شرکت مجازی، حداقل نیرو را به منظور کاهش هزینه ها در استخدام داشته باشد.

در هر دوی این موارد، مدیریت موضعی خشک و جبهه ای اتخاذ کرد. خطر اخراج، حذف ارتقای شغلی و حتی پس گرفتن مزایا وجود داشت. یکی از

**یک نکته مهم
در مدیریت تغییر،
تمایز قائل شدن
بین تغییرات بنیادین و
تغییرات تدریجی است.**

میان بر می دارند، بزرگ تر از هزینه انجام تغییر (Co) باشد. وضعیت حاصلضرب در معادله فوق به این معنی است که اگر مقدار هر یک از سه عامل، صفر باشد تغییر به وقوع نخواهد پیوست.

با این حال به نظر می رسد تبیین های رایج درباره علل موفقیت یا شکست تغییر، به اندازه کافی اهمیت یک عامل ضمنی را در کار لوین در نظر نداشته اند. این عامل نقش پویاییهای اجتماعی و محرکهای مقاومت در برابر تغییر است. لوین به این مطلب تحت عنوان «تعادل نیمه ایستا» اشاره می کند؛ جایی که مقاومت، همان وضعیت موجود است و اگر با آن مقابله شود، سریعاً نیرویی همتای آن ایجاد می کند تا تعادل حفظ شود. بنابراین معادله فوق را می توان اینگونه بازنویسی کرد:

$$Ch = f(D * V * P * R) > Co$$

در معادله فوق، R، مقاومت است. اگر این عامل مقاومت به معادله اضافه شود، مفاهیم دیگری نیز متجلی می شوند. اول، جهت گیری منفی استنباط شده از

پیامدهای ناخواسته این اقدامات این بود که کارکنان در مقابل مدیریت قرار گرفتند.

در جولای ۱۹۹۷، ۳۰۰ خدمه هواپیما سه روز اعتصاب کردند و ۲ هزار نفر دیگر به بهانه بیماری به مرخصی رفتند. (حدود ۴ برابر بیشتر از میانگین وضعیت نرمال) این اقدامات منجر به اختلالات بزرگی شد. هزینه اعتصاب حدود ۱۲۵ میلیون پوند برآورد شد. ارزش سهام شرکت به طور مستمر کاهش یافت و در سال ۲۰۰۰ با حدود ۲۰۰ میلیون پوند زیان مواجه شد. آیلینگ در مارس ۲۰۰۰ استعفا کرد.

افسانه ۳) تغییر همیشگی است.

«تغییر همیشگی است». این فریادی است که اغلب در سازمانها شنیده می‌شود. این واقعیت ذهنی را نمی‌توان انکار کرد. با این حال، این ادعا را می‌توان به طرق گوناگون بازتعریف کرد. اول، تمایز قابل شدن بین تغییر بنیادی و تغییر تدریجی یا بهبود مستمر مفید خواهد بود. بنابراین، با اینکه ممکن است همواره تحولاتی به خاطر تغییرات تدریجی و یا انطباقی وجود داشته باشد، اما نباید آن را با تغییرات بنیادی مخلوط کرد. همانطور که یکی از مدیران ارشد نهاد توسعه بریتانیا بیان می‌دارد: «من می‌توانم تفاوت بین تغییرات بزرگ را در ابتدای امر و نیز در مرحله پیاده سازی دائمی آن با تغییرات کوچک مشاهده کنم».

دوم، از نظر تجربی، مطالعات نشان می‌دهند که تغییرات گسترده و وسیع در سازمانها به طور میانگین، اندک هستند و بندرت رخ می‌دهند. به جای همیشگی بودن، تغییر خیلی کم اتفاق می‌افتد.

تئوری تعادل منقطع، به درک تفاوت‌های آشکار بین تجربه و واقعیت کمک می‌کند. این تئوری بیان می‌دارد که سیستم‌ها در طی تغییرات دوره‌های تعادل و دوره‌های تغییرات بنیادی تکامل می‌یابند. ساختارهای عمیقی که راجع به آنها بحث شد، به طور متوالی، دوره‌های طولانی مدتی از ثبات (تعادل) را مهیا می‌کنند، اما این تعادل به وسیله دوره‌های فشرده تغییرات بنیادی، قطع می‌شود. بنابراین، سیستم‌های سازمانی می‌توانند خود را

مقاومت نیز کمک می‌کند و مقاومت را به عنوان شبکه‌ای از ساختارهای عمیق از فرهنگ سازمانی، رهبری و سازمان توصیف می‌کند. این امر، ثبات و تداوم را برای سیستم فراهم می‌کند که برای اساس سیستم می‌تواند تغییرات تدریجی را تحمل کند.

علاوه بر این، تعادل منقطع چنین پیشنهاد می‌کند که به جای اینکه تغییر همیشگی باشد، بیشتر شامل مجموعه‌هایی بزرگ از جهش‌هایی است که پویایی‌های آنها را عواملی خارج از فرایند تغییر تعیین می‌کنند. در این راستا، مسئله زمان بسیار مهم است. تغییر وابسته به زمان بوده و شرایط موقعیت در آن بسیار موثر است. هر چند بحث می‌شود که این متغیرها بندرت در مدل‌های تغییر بررسی می‌شوند. این مسئله مشخص می‌کند که در درک ما از تغییر سازمانی شکاف‌های بسیاری دیده می‌شود.

تغییر بندرت اتفاق می‌افتد اما اغلب شوک احساسی نامطلوبی را وارد می‌سازد و می‌تواند افراد را به منظور مدیریت آن وادار به اتخاذ استراتژی‌های تدافعی کند که این به نوبه خود دشواری معضل را بیشتر می‌کند.

افسانه ۴) تغییر را می‌توان مدیریت کرد.

تئوری تعادل منقطع ما را وادار می‌کند تا مفروضات خود را راجع به مدیریت تغییر مورد بازاندیشی قرار دهیم. مفاهیم اولیه مدیریت تغییر، برنامه ریزی شده و مفروضات آن بر تفکر خطی و عقلایی، ایده آل‌های انسان‌گرایانه و شرایط تعادل مبتنی است. در برخی موارد، اینها ابزار مفیدی را ارائه می‌کنند اما از این مفروضات چنین استنباط می‌شود که تغییر را می‌توان مدیریت کرد. برای مثال، استراتژی‌هایی که وارن بنیس و دیگران در بررسی‌هایشان از تغییر برنامه ریزی شده مورد بحث قرار داده‌اند، با این مفروضات شروع می‌شوند.

تئوری تعادل منقطع بیان می‌دارد که تغییر چیزی نیست که بتوان آن را با اطمینان مدیریت کرد. نتایج تغییر می‌توانند غیرمنتظره باشند. این مطلب با

اگر منظور از جمله

«تغییر همیشگی است»

به جای تغییرات بنیادی،

بهبود مستمر باشد، این

همیشگی بودن برای

سازمانها مفید است.

با فشارهای حاصله از تغییرات تدریجی کوچک تا زمانی که به آستانه‌ای مشخص برسند، سازگار کنند. پس از آن تغییری انقلابی رخ می‌دهد. مطالعات تاشمن و رومانلی قویا بیان می‌دارند که:

– به نظر می‌رسد تغییر به طور سیستماتیک بعد از پویایی‌هایی رخ می‌دهد که توسط تعادلی منقطع ارائه می‌شوند، جایی که دوره‌های بلند مدت ثبات توسط دوره‌های سریع و نسبتاً کوتاه مدت تغییر مختل شده و منجر به تغییر جهت‌گیریهای استراتژیک و تغییر در فرهنگ و رهبری می‌شوند.

– تغییر بنیادی، سریع بوده و محیطه تاثیرگذاری آن بسیار گسترده است. نتایج نشان می‌دهند که تغییر همراه با مجموعه‌ای از مراحل تدریجی، خیلی کم اتفاق می‌افتد.

– این تغییرات عمدتاً با تغییرات محیط بیرونی و نیز با تغییر اهداف و مقاصد مدیران ارشد اجرایی همراهند. این چشم انداز از تغییر به تشریح نقش و هدف

بسیاری از اصول تئوری پیچیدگی نیز همراستاست. بر اساس این تئوری، سازمانها و سیستم‌های اجتماعی در شرایط عدم تعادل به دنبال ثبات هستند. هرچند، حتی بدون وجود دوره‌های بی‌ثباتی، مسائلی همچون بی‌میلی به تغییر و رضایت از وضعیت موجود، ممکن است آنها را قربانی تغییرات محیط کند.

طرفداران تغییر می‌توانند تغییر را برانگیزانند، یا حتی در مسیر آن گام بردارند، اما تغییر را نمی‌توان مدیریت کرد.

افسانه ۵) عامل تغییر، بهترین اقدامات را می‌داند.

این فرض خوبی است که بیشتر عاملان تغییر، برنامه‌های کاری خود را بخوبی می‌دانند. با این حال، مفروضاتی که رویکردهای سنتی تغییر را تعیین می‌کنند هم از نظر درونی و هم بیرونی، با مشکلاتی همراه می‌شوند. جایی که پیامدها غیرقابل کنترل و غیرقابل پیش‌بینی‌اند، برای طرفداران تغییر، دانستن بهترین اقدامات نیز بسیار مشکل می‌شود.

طرفداران تغییر باید بپذیرند که دانای همه چیزدان یا عقل کل نیستند. آنها مجبورند شکفته شدن هزاران گل را در خلال حمایت‌های سیستم‌های خود سازمان یافته، مشاهده کنند. این مسئله، به معنی نقش متفاوت طرفداران تغییر و نیز استراتژی‌های مداخله‌ای است که به کار می‌گیرند.

اگر مفروضات مدیریت تغییر، تردیدآمیز هستند؛ بنابراین، مداخله‌ها و فنونی که در پی آنها می‌آیند نیز اقدامات مطمئنی نخواهند بود. دو افسانه پایانی نکاتی راجع به اقداماتی جهت تغییر سازمانی موفق ارائه می‌کنند.

افسانه ۶) منطق پذیرفته شده این است که مرحله طی شود.

ادبیات مدیریت تغییر سعی داشته است که اصولی هنجاری در خصوص نحوه اعمال تغییر ارائه کند و عمدتاً مراحل کلیدی متعددی برای موفقیت تغییر ذکر شده است. تأثیرگذارترین

نظریه‌پرداز در این رابطه، جان کوتر است که هشت مرحله را برای تغییر بیان می‌کند. در همین راستا، نویسندگان دیگر نیز مجموعه‌ای از مراحل مختلف را بیان کرده‌اند.

مدل شش بخشی

شکل شماره ۱، عوامل مهمی را برای مدیریت تغییر موفق ارائه می‌کند:

مدل تغییر مدلی بویاست و عوامل و عناصر آن با توجه به شرایط و زمان، تأثیرات متقابلی برهم دارند. تغییر در داخل سیستم‌ها، به وسیله خرده سیستم‌های خود سازمان یافته و اهداف رهبری اعمال می‌شود، اما نتیجه غیرقابل پیش‌بینی است. مدیریت تغییر بیشتر شبیه راندن قایق بادبانی و استفاده از جریان باد و امواج برای هدایت آن است. شما باید یک جهت کلی را در نظر بگیرید، لنگر و پوشش مناسب به همراه داشته باشید و حتی برای تحقق اهداف خود گاهی مسیر حرکت را تغییر دهید. این مورد کاملاً برخلاف یک کشتی اقیانوس پیماست که برای توقف و دور زدن باید چندین مایل را بیماید. مدل مرحله‌ای با پویایی‌های آشفته و بسیار متغیر

تغییر سازگار نیست و رویکردی انعطاف پذیرتر مورد نیاز است.

افسانه ۷) تغییرات بزرگ مستلزم تغییرات بزرگ است.

برنامه‌های بنیادی تغییر به عنوان اقدامات عظیمی معرفی شده‌اند. شرکت‌های مرکوری و هواپیمایی بریتانیا و ویتبرید از جمله شرکت‌هایی بودند که چنین برنامه‌هایی را در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ آغاز کردند. با این حال، چنین تغییراتی صرفاً جنبه تشریفاتی داشتند و فاقد معنا و محتوا بودند.

یکی از تناقضات موجود درباره پویایی‌های تغییر این است که اقدامات کوچک نیز می‌توانند پیامدهای بزرگی را موجب شوند. در مدیریت تغییر این مطلب به عنوان شناخت بخش مهمی از تغییر در نظر گرفته می‌شود؛ افرادی که به انجام تغییر تمایل دارند و می‌توانند بر آن تأثیر گذارند و تغییر را اعمال کنند، در اقلیت هستند، اما تأثیراتی آبخاری و متوالی بر جا می‌گذارند. مالکم گلدول این مسئله را به عنوان «نقطه راس» مطرح می‌کند و با بررسی چند مورد مختلف عملی نشان



شکل شماره ۱- مدل ۶ بخشی

می دهد. در این رابطه سه عامل مهم وجود دارد:

- وضعیت سرایت کننده بودن: جایی که زمان، محیط و یا بذریک ایده خوب در یک لحظه آماده رشد می شوند و مانند ویروس برای مبتلا کردن دیگران گسترش می یابند.

- علت‌های کوچک می توانند اثرات بزرگی داشته باشند.

- این تغییرات در یک لحظه ناگهانی رخ می دهند و در همین رابطه، یک سری مسائل خیلی سریع اتفاق می افتند.

تحول در شرکت شل

ریچارد پاسکال نقش کاتالیزور را در یک شرکت نفتی بزرگ به خوبی توصیف می کند. در سال ۱۹۹۶، استیو میلر به هیئت مدیره شرکت شل پیوست. وی مدیر مسئول محصولات جهانی شل بود. در آن هنگام این شرکت پردرد سر، ۱۳۰ میلیارد دلار درآمد سالانه داشت و ۱۰۱ هزار کارمند آن در ۱۳۰ کشور مختلف از وضع موجود رضایت داشتند.

تلاشها برای تحول سازمان از طریق یک سری فعالیتهای متداول- از جمله تجدید ساختار ناخوشایند سازمان- تاثیر چندانی بر تحلیل گران و کارکنان عیبجو نداشت. میلر رویکرد متفاوتی را اتخاذ و سعی کرد تا کاتالیزوری برای تغییر باشد. اول، او ۵۰ درصد از وقت خود را به کار مستقیم با کارکنان خط اول اختصاص داد. وی می خواست فارغ از بروکراسی های کهنه، مستقیماً با سیستم غیررسمی ارتباط داشته باشد. میلر دریافت که برنامه تغییر به دلیل بن بست روابط بین اداره مرکزی و شرکتهای فعال در سایر کشورها، در گل فرو رفته است.

او تلاشهای متعددی را به کار گرفت، مباحثات و گفتگوهای جدیدی را آغاز و احساس ضرورت تغییر را ایجاد کرد. وی معتقد بود که این تلاشها به نتیجه خوبی منتهی می شود، زیرا افراد در زمینه های کار خود بهتر از هر کس دیگری می دانند که چه اقدامی مورد نیاز است و حمایت شبکه های غیررسمی را نیز برمی انگیزاند. در پایان سال ۱۹۹۷ این اقدامات منجر به بهبود عملکرد شد.

شود. پویاییهای تغییر بنیادی در یک محیط بسیار متغیر، بر اساس تفکر سیستماتیک و تئوری های پیچیدگی و عدم تعادل بهتر از مدل های عقلانیت گرا درک می شود.

- مقاومت در داخل ساختارهای عمیق سازمان و در لایه های متعددی قرار دارد. مقاومت، تداوم و ثبات را برای سیستم به همراه دارد. البته می تواند بی میلی به تغییر را نیز موجب شود. نمی توان مقاومت را کنار زد. در این صورت از جهاتی دیگر رویه های تدافعی مجدداً به حرکت درخواهند آمد.

- تغییرات بنیادی بندرت اتفاق می افتند، اما بسیار سریع هستند و به دلیل ناخوشایند بودن، با مقاومت مواجه می شوند و یا در بهترین حالت، آمادگی لازم برای برخورد با آنها ایجاد نمی شود. این مرور کوتاه، بیان می کند که تغییر بیشتر به زمان، محیط و حمایت مدیران ارشد وابسته است.

- تغییر را نمی توان مدیریت کرد. ممکن است بتوان تغییر را برانگیخت، هدایت و یا در مسیر بادهای تغییر حرکت کرد. حامیان تغییر باید از مهارتهای فردی، انعطاف پذیری و هوش عاطفی لازم به منظور اداره عدم اطمینانها برخوردار باشند.

- حامیان تغییر باید بتوانند با عدم اطمینانها و ناشناخته ها کار نمایند. به نظر می رسد اگر حامیان تغییر بتوانند خرده سیستمهای خود سازمان یافته و غیررسمی را به عنوان اهرمهای واقعی تغییر، کنترل کنند، آنگاه خواهند توانست به طور موثر و اثربخش فعالیت نمایند.

- عوامل تغییر چارچوبی از اصلاح مداوم، انعطاف پذیری و تحول را شکل می دهند که بایستی در مراحل مختلف تغییر به کار روند.

- فشارهای بیش از حد می تواند مقاومت را افزایش دهد. مداخله های کوچک منجر به تاثیرات عظیمی خواهند شد. □

منبع:

JARRETT, M. "THE SEVEN MYTHS OF CHANGE MANAGEMENT", BUSINESS STRATEGY REVIEW, VOL.14, NO.4, (2003).

**برای ایجاد تغییرات بزرگ،
حتماً نباید تحولات بزرگ ایجاد
کرد، بلکه گاهی اقدامات خرد
و کوچک نیز می تواند پیامدهای
بزرگی را موجب شوند.**

چالش تغییر نیازمند یک تغییر پارادایمی است

این مقاله بیان می دارد یکی از عواملی که به تشریح دلایل شکست پروژه های تغییر سازمانی کمک می کند، این است که تغییر سازمانی بر تعدادی افسانه و فرضیه غلط بنا شده است. این افسانه ها و مفروضات بر اساس ایده هایی عقلایی ساخته شده اند که منجر به تفکر خطی و یا تفکر تونل مانند و نیز مجموعه ای از مداخله های برنامه ریزی شده می شود. این مقاله تغییری پارادایمی را درباره تفکر در خصوص تغییر پیشنهاد می کند که با توجه به تئوری های تعادلی منقطع و پیچیدگی بنا می شود. این نظریه ها، بصیرت و رهنمودهای بیشتری درباره نقش طرفداران تغییر و مداخله های آنها ارائه می دهند. این مقاله، افسانه های موجود درباره تغییر را به چالش می کشاند و پیشنهادهایی برای مطالعات بیشتر ارائه می کند.

- تغییر بدرستی درک نمی شود و بنابراین ارزشهای حاصله از آن می تواند زایل