
SUSTAINABLE LEADERSHIP OF CHANGE FOR EFFECTIVE ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT

Tamara Kaftandzieva

Department of Organizational Sciences (Management), Faculty of Economics – Skopje, Ss. Cyril and Methodius University in Skopje, tamara.kaftandzieva@gmail.com

Leonid Nakov

Faculty of Economics – Skopje, Ss. Cyril and Methodius University in Skopje, leonid.nakov@eccf.ukim.edu.mk

Abstract: To keep pace with the dynamic and complex business environment, organizational change has become an integral part of the organizational life cycle, thus forcing organizations to respond effectively in order to survive, grow and remain competitive. However, most change initiatives fail mainly due to: lack of strategy and vision, lack of management commitment and support, lack of trust, ineffective communication, lack of change management skills and strong resistance to change. The orientation towards change differs among change agents, the implementers and the recipients of the change, which is attributed to their divergent views and ideas, with the real problem lying in the absence of an effective and efficient leadership of change. Given the critical nature of change in the global economy, the value placed on leading change is increasing. The study brings together significant theoretical and practical findings in order to identify the key variables in the effective change management process: organizational culture, leadership, employees and sustainability. This study demonstrates the perceived importance of specific leadership skills and abilities necessary for successful organizational change. The effective and efficient leadership of change is essential to leading change towards sustainability, by identifying and supporting the individual competencies of the members of the organization and by defining the behavior and culture necessary to realize the vision and mission, thus integrating the future and current organizational goals. The leadership directly affects employees' readiness for organizational change. In line with this, leadership is a crucial factor in enhancing followers' attitudes and actions toward the development or achievement of organization's objectives, by inspiring and motivating them to feel committed and to actively contribute to the change. Hereby, the developed model indicates the importance of approaching change from a person-centered perspective, hence organizational leaders who address issues of motivation and communications are more likely to successfully implement change in order to reap the benefits of the long term sustainability. Therefore, sustainable leadership of change that will encourage the participation of all members of the organization, through their training, motivation, promotion of teamwork and encouragement throughout the process is the key pillar of the effective organizational change. This is especially evident as the pace of change quickens and market demands increase, thus urging organizations to transform processes and systems quickly and smoothly. Leadership must effectively communicate with a multi-generational, global, diverse, and mobile workforce, transform the attitudes and behavior of the employees and lead them towards organizational development and sustainable growth.

Keywords: Leadership of change, change management, change model, employee engagement, employee commitment

ОДРЖЛИВО ЛИДЕРСТВО НА ПРОМЕНИ ЗА ЕФЕКТИВНО УПРАВУВАЊЕ СО ОРГАНИЗАЦИСКИТЕ ПРОМЕНИ

Тамара Кафтандиева

Департаман Организациски науки и управување (Менаџмент), Економски факултет – Скопје, Универзитет Св. Кирил и Методиј во Скопје, tamara.kaftandzieva@gmail.com

Леонид Накров

Економски факултет – Скопје, Универзитет Св. Кирил и Методиј во Скопје leonid.nakov@eccf.ukim.edu.mk

Резиме: Со цел да се задржи чекор со динамичното и комплексно деловно окружување, организациските промени станаа составен дел од животниот циклус на организациите, принудувајќи ги да реагираат ефективно со цел да опстанат, растат и останат конкурентни. Сепак, најголем дел од иницијативите за промена резултираат со неуспех. Неуспехот на иницијативите за промена се должи главно на: недостаток на

стратегичка и визијска, недостаток на посветеност и поддршка од менаџментот, недостаток на доверба, неефективна комуникација, недостаток на вештини за управување со промените и силен отпор кон промените. Ориентацијата кон промена се разликува помеѓу креаторите на промената, имплементаторите и примателите, што се припишува на нивните дивергентни гледишта и идеи, а вистинскиот проблем се наоѓа во отсуството на компонентата на ефикасно и ефективно лидерство на промени. Со оглед на природата на промените во глобалната економија, значењето на лидерството на промени се зголемува. Овој труд обединува значајни теоретски и практични наоди со цел да се идентификуваат клучните променливи во процесот на ефективното управување со промените: организациска култура, лидерство, вработени и одржливост. Оваа студија ја прикажува важноста на лидерските вештини и способности потребни за успешна организациска промена. Ефикасно и ефективно лидерство на промени е неопходно за предводење на промените во насока на одржливост, идентификувајќи ги и поддржувајќи ги индивидуалните компетенции на членовите на организацијата и утврдувајќи ги однесувањето и културата потребни за реализација на визијата и интегрирање на идните и сегашните цели. Лидерството на промени директно влијае на подготвеноста на вработените за организациски промени. Соодветно на тоа, лидерството е клучен фактор за мотивирање, тренинг и поддршка на членовите на организацијата кон развој или постигнување на целите на организацијата, инспирирајќи ги и мотивирајќи ги да се чувствуваат посветени и активно да придонесат за промената. Развиениот модел укажува на важноста на приближувањето кон промените од перспектива насочена кон личноста, оттука и организациските лидери кои го согледуваат значењето на мотивацијата и комуникацијата, успешно ќе ги спроведат промените со цел да ги искористат придобивките од долгорочната одржливост. Токму затоа, неопходно е одржливо лидерство на промени што ќе поттикне партиципација на сите членови на организацијата, преку нивно обучување, мотивирање, промовирање тимска работа и поддржување во текот на целиот процес. Ова е особено очигледно со оглед на брзото темпо на промени и зголемените барања на пазарот, што ги поттикнува организациите брзо и непречено да ги трансформираат процесите и системите. Лидерството е неопходно ефикасно да комуницира со мултигенерацииска, глобална, разновидна и мобилна работна сила, да ги трансформира ставовите и однесувањето на вработените и да ги води кон организациски развој и одржлив раст.

Клучни зборови: Лидерство на промени, управување со промени, модел на промени, вклученост на вработените, посветеност на вработените

1. ВОВЕД

Со оглед на динамичното и турбулентно окружување, организациските промени станаа централен фокус на стратешкиот менаџмент, особено кога целта во крајна линија е постигнување одржлив раст и развој, чиј извор треба да се бара токму во внатрешните организациски способности. Со цел да одговори на динамичното окружување, менаџментот треба да развие соодветен лидерски стил и лидерско однесување (Bass and Riggio, 2006) со цел идентификување на потребата за промена и спроведување на процесот на промени (Gilley et al., 2009).

Притоа, одржливото лидерство имплицира промена во начините на размислување и претпоставките за тоа како работи бизнисот и промена на фокусот на лидерството на промени, ориентирајќи се кон градење заеднички долгорочни врски со различни групи стейкхолдери, притоа, однесувајќи се етички и одговорно кон животната средина и заедницата (Uhl-Bien and Arena, 2018; Gerard et al., 2017).

Овој труд придонесува кон базата на знаење за лидерството и организациските промени, со истражување на прашањата, (1) Кое однесување на лидерот е најсоодветно за успешно извршување на иницијативите за промени? и (2): На кој начин лидерот може да влијае на создавањето одржливи промени во современите бизниси? Целта на истражувачкиот труд е да ги интегрира постоечките научни и теоретски сознанија во рамка што ќе служи како упатство на организациите за креирање клучни стратегии за одржливост кои ќе ги имплементираат во секојдневното работење. Истражувачкиот процес е насочен кон докажување на хипотезата: Лидерството на промени ги идентификува и поддржува индивидуалните компетенции на членовите на организацијата и ги утврдува однесувањето и културата потребни за реализација на визијата и интегрирање на идните и сегашните цели.

2. ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА

Организациската промена се однесува на планирани или непланирани трансформации во структурата, технологијата и/или луѓето во една организација, со цел прилагодување на окружувањето и/или подобрување на перформансите. Во литературата постојат бројни модели за ефективното управување со промените: пионерскиот модел на Lewin (1947) составен од три фази (одмрзнување, преминување во нова состојба и повторно замрзнување) во функција на одржување на организацискиот ред; стратешкиот,

каузален, интегративен модел креиран од Burke и Litwin (1992) кој го вклучува екстерното окружување како влезна димензија и индивидуалните и организациски перформанси, како излезна, со сите останати димензии интермедиерни, кои влијаат на тој однос, како и моделот на John Kotter (1996) составен од 8 чекори на лидерско однесување кое го мотивира и инспирира однесувањето на индивидуално, тимско и организациско ниво кон остварување на стратегиските цели. Клучните концепти опфатени во досегашните модели се:

- **Организациска култура и систем на вредности**

Организациската културата се одржува колективно од сите членови на организацијата и дејствува како модерирачка променлива во процесот на спроведување на промените. Организациските лидери се клучен извор на влијание врз организациската култура, која пак, се смета за извор на конкурентска предност на организациите (Belias and Koustelios, 2014). Системот на вредности, пак, е извор на мотивација, посветеност и лојалност помеѓу членовите на организацијата кои колективно ги споделуваат, а вметнувањето на одржливоста во основните вредности на фирмата помага во усогласување на вработените со агендата за одржливост на организацијата (Hargett and Williams, 2009).

- **Лидерство**

Успешното лидерство на промени се огледува низ однесувањето што влијае позитивно врз организациските перформанси и постигнувањето одржливост (Kotter, 1996): тренинг и обучување, советување, менторство, мотивирање, стимулирање соработка и тимска работа, поддршка и комуникација, со цел да се максимизираат предностите на членовите, истовремено минимизирајќи ги слабостите, што резултира во нивна посветеност и вклученост во процесот на промена, како и во зголемување на задоволството од работата и подобри перформанси (Hill, 2004; Gilley et al., 2009).

Притоа, успешните лидери треба да имаат јасно разбирање на визијата и стратегиските цели на организацијата, да ги идентификуваат активностите потребни за нивно постигнување и да ги инспирираат и насочат останатите во процесот на реализација на целите. Кога станува збор за организациска промена, трансформацискиот стил на лидерство честопати се поврзува со менаџерската ефективност за време на организациските промени (Bass and Riggio, 2006). Трансформациските лидери ја препознаваат потребата за промена, ја споделуваат визијата со вработените, ги водат низ процесот на адаптација и ги инспирираат да ја постигнат предизвикувачката цел за институционализирање на промените (Yue et al., 2019), стимулирајќи континуирано учење, поттикнувајќи партиципацијата на членовите во искажувањето на нивните мислења и идеи преку моќни лични врски со членовите и посветено, стимулирачко, етичко и морално однесување (Burke, Litwin, 1992). Трансформацискиот стил на лидерство гради квалитетни односи помеѓу лидерите и членовите на организацијата, засновани на заеднички цели, почит и доверба, што понатаму го стимулира и поддржува нивното ефективно однесување во процесот на промена (Carter, 2013; Herold et al., 2008).

Континуираната комуникација е исклучително важен фактор во процесот на промена, со цел непречено пренесување на соодветни пораки и добивање повратни информации, што води кон создавање подготвеност за промена и мотивација на членовите на организацијата. Со цел креирање доверба во организацијата, се наметнува потребата од реални, вистинити дискусии кои го вклучуваат опсегот на промената и јасно ги прикажуваат и негативните аспекти на имплементацијата (Ouedraogo, 2018), ја оправдуваат и ја образложуваат соодветноста и потребата за промената и одговараат на прашањата и грижите на членовите на организацијата (Green, 2004).

- **Членови на организацијата**

Во психолошката природа на човекот е тешко да ги поднесува промените првенствено заради стравот од непознатото, чувството на несигурност, губењето контрола и стравот од неуспех (Oreg, 2003). Согласно тоа, магнитудата на одредена промена, влијаејќи на степенот на таквите чувства, обезбедува контекст во кој се проценува правичноста и поволноста во обликувањето на реакциите на поединците на промената (Caldwell, et al. 2004). Тој процес во голем дел од случаите резултира со одбивност и отпор кон промените, што во крајна линија го спречува целокупниот процес на промена. Улогата на лидерството е да им помогне на членовите да го надминат стравот, да се справат со своите негативни емоции и активно да учествуваат во процесот на промена. Реакцијата на индивидуите на промените ја рефлектира нивната когнитивната проценка во однос на тоа како ситуацијата влијае на нивната благосостојба (Fugate et al., 2008). Согласно тоа, чест исход во процесот на промени се и отпорот кон промени, исцрпеност, цинизам за промени, непосветеност, напуштање и опаѓање на моралот (Ford et al., 2008).

Посветеноста на вработените е претставена како афективна и когнитивна врска што ја имаат членовите со нивната организација што ги наведува да вложат дискрециони напори на работа, согласно што се вбројува во примарните детерминанти на успешното спроведување промени (Guy and Beauman, 2005).

- **Одржливост**

Одржливоста е повеќеслоен, комплексен, динамичен и холистички пристап на повеќе интегрирани и меѓузависни димензии. Во примарниот фокус на одржливото лидерство е долгорочната перспектива при одлучувањето: поттикнувањето системски иновации насочени кон зголемување на вредноста на клиентот, развојот на квалификувана, лојална и посветена работна сила и нудење квалитетни производи, услуги и решенија. Одржливоста денес се поврзува со интегритетот на брендот и репутацијата, зголеменото задоволство на клиентите, позитивните финансиски перформанси, долгорочната вредност на акционерите и долгорочните односи со повеќе групи стейкхолдери (Avery and Bergsteiner, 2011). Важноста на концептот на одржливост е широко препознаена во рамки на организациите, но постои значителен недостаток на операционализирано разбирање на истиот. Покрај тоа, напредокот кон одржлив развој е бавен, што укажува на потреба од инкорпорирање на прашањата за одржливост во организациските активности и цели во насока на создавање економска, еколошка и социјална вредност. Недостатокот на стратедиска ориентација во управувањето со одржливоста е една од главните причини за недостаток на напредок на ова поле (Baumgartner and Rauter, 2017).

3. МЕТОДОЛОГИЈА

Научно–методолошкиот инструментариум за разработка на трудот ги користи квалитативните дескриптивни методи, што овозможуваат систематизирање на емпириски докажаните одржливи практики. Методолошки, овој труд е интегриран преглед на литературата, каде при аналитичкиот процес на прегледување на теоретската рамка за оваа проблематика, направен е осврт на теоретските сознанија за лидерството на промени во функција на постигнување одржливост за современите бизниси; идентификувани се клучните концепти и истите се синтетизирани во модел, во кој се претставени клучните влијанија и меѓузависности. Аналитичко–синтетичкиот метод е користен во улога на интерпретативен процес, воден од идејно размислување и заклучување.

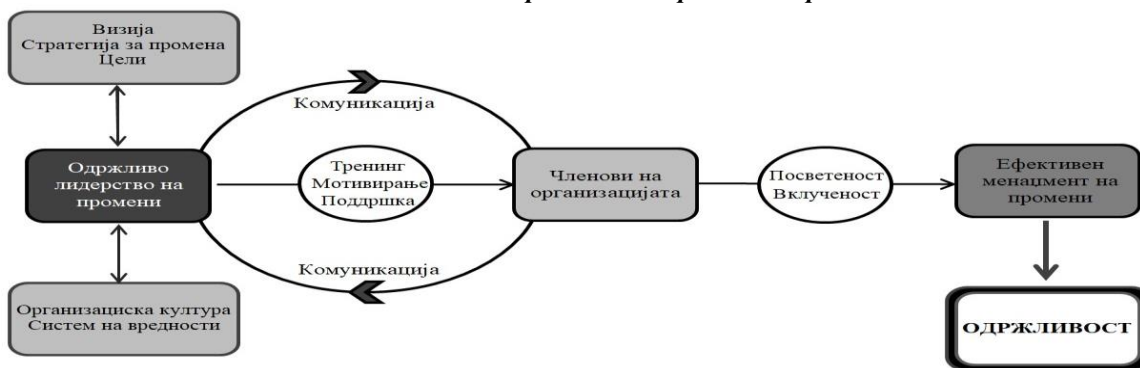
Презентираните резултати се добиени преку реконструкција на динамиката на одржливо лидерство а врз основа на богатиот дискурс за организациски промени. Покрај аналитичко–синтетичкиот метод, во истражувањето примена наоѓа индуктивно–дедуктивниот метод, со цел преглед на досегашните теоретски сознанија и во процесот на донесување заклучоци и тенденции, дескриптивниот метод застапен во опишување и објаснување на емпириски потврдените односи и врски и до одреден степен методот на генерализација со што би се добиле сознанија кои ќе имаат практични импликации за организациите и ќе поттикнат понатамошни истражувања на оваа тематика.

4. РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

И покрај фактот што организациските промени многупати биле предмет на истражување и покрај бројните развиени теории и модели, се чини дека голем дел од менаџерите немаат јасно разбирање или способност да делуваат како лидери за успешно спроведување на промените. Проблемот главно е лоциран во ограниченото разбирање за техниките за спроведување на промените и неможноста да се измени стилот на управување (Armenakis and Harris, 2002).

Исходот од методолошкиот пристап применет во овој труд е креирање на каузален модел, прикажан на слика 1 каде што се прикажани меѓусебните влијанија и меѓузависностите на променливите што се предмет на истражување во овој труд, со важни импликации врз работењето на организациите. Ова истражување предлага интегрирана концептуална рамка во чиј фокус е однесувањето на лидерот во насока на ефективно спроведување на промените.

Слика 1: Модел на одржливо лидерство на промени



Извор: Истражувачки концепт на авторите, 2021

Овој модел ја создава основата за промена на перспективата на управување, осврнувајќи се кон личноста. Всушност, за успешно спроведување на процесот на промените важни се сите членови во организацијата. Токму затоа, неопходно е одржливо лидерство на промени што ќе поттикне партиципација на сите членови на организацијата, преку нивно обучување, мотивирање и поддржување во текот на целиот процес, како и промовирање тимска работа (Gilley et al., 2009). Од тоа понатаму зависи однесувањето на членовите на организацијата кон промената: отпор или прифаќање (Burke and Litwin, 1992; Ford et al., 2008; Herold et al., 2008). Комплексноста на процесот на промени се должи на сложените интра–организациски врски и човечкиот фактор. Неможноста да се препознае важноста на поединецот во овој процес на промена и да се одговори на индивидуалните потреби резултира во неодржливо лидерство, што, пак, е главна детерминанта за неуспешно креирање одговор кон промените наметнати од турбулентното и динамично окружување. Импликација од моделот е дека однесувањето на лидерот и односот со останатите членови на организацијата ја одредува стапката на успех на промената.

Комуникацијата е уште една важна детерминанта на успешноста на овој процес, набљубувајќи ја во двете насоки: од лидерот кон членовите и од членовите кон лидерот. Непрекинатниот проток на информации и постојаната комуникација е каналот низ кој лидерот поттикнува инклузивно однесување на членовите во организацијата и добива повратни информации за однесувањето за време на промената. Недоволната и несоодветна комуникација, креира недоверба кај членовите и сомнеж околу вистинската посветеност на лидерот во промената. Во процесот на управување со промени одржливите лидерски стратегии се насочени кон целите и се поткрепени со визијата на организацијата и стратегиската насока, но, во континуитет тие треба да бидат во линија со организациската култура и системот на вредности, да создадат атмосфера на психолошка сигурност и безбедност и да бидат прифатени од членовите на кои ќе им овозможат активно партиципирање во промената (Belias and Koustelios, 2014; Burnes and Jackson, 2011).

Ефективниот менаџмент на промени кој води кон постигнување одржливост зависи од ефективното и ефикасно лидерство на промени, при што, лидерот, имајќи ги во предвид посакуваната состојба и цели и постоечката визија на организацијата, согласно организациската култура и системот на вредности, влијае врз партиципативно однесување на членовите на организацијата, преку континуирана мотивација, тренинг, обука и поддршка. Лидерското однесување, изведено на тој начин, резултира во посветеност и вклученост на членовите во организацијата во процесот на промена, бидејќи тие ги имаат потребните информации, имаат стекнато доверба во процесот и во лидерот и соработуваат со другите членови во организацијата.

Резултатот од овој модел ја истакнува улогата на лидерот во процесот на промени и го поддржува теоретското гледиште за важноста на трансформациониот лидерски стил во процесот на промени, главно преку квалитетот на односите и довербата помеѓу менаџерите и вработените (Yue et al., 2019; Carter et al., 2013). Во ситуациите каде што честите промени наметнуваат прилагодување на членовите на организацијата, трансформационските лидери ја персонализираат визијата за промена, тесно соработуваат со членовите и постојано ги поддржуваат низ процесот на промена.

5. ЗАКЛУЧОК

Креираниот каузален модел, врз основа на научните и теоретски сознанија, претставува една насока за организациите во процесот на управување со промени. Имено, лидерското однесување кое инспирира, гради односи на доверба и дели заеднички цели и вредности со вработените, на тој начин поттикнувајќи ги активно да учествуваат во процесот е современ пристап во управувањето со промените каде крајната цел е постигнување одржливост. Во процесот на промени, поврзаноста на членовите на организацијата и менаџментот е меѓузависна; членовите на организацијата добиваат проток на информации и поддршка од менаџментот, додека, пак, менаџерите се соочуваат со мотивирани и посветени вработени.

Основата на успешното планирање и имплементација на организациските промени лежи во бихејвиористичките манифестации на современото лидерство. Современите менаџери неопходно е да развиваат капацитети за поголема и поефективна соработка со вработените, имајќи во предвид дека интра–организациската соработка е основа за севкупниот одржлив развој на организациите (економски, социјален и еколошки) на долг рок. Согласно тоа, развојот на вештините и способностите на современите менаџери како лидери на промени претставува основна детерминанта на индивидуалниот, тимскиот и организацискиот развој.

Одржливото лидерство се заснова на комплексни меѓусебни врски помеѓу повеќе концепти. Со цел истото да биде имплементирано во процесот на промени, потребна е голема промена во начините на размислување, вредности и претпоставки за начинот на работење на организацијата, што претставува предизвик за менаџерите со оглед на нивната традиционална ориентација кон остварување профит и максимизирање на вредноста на акционерите. Човечкиот капитал, иако една од клучните движечки сили на организацијата, се

чини дека не зазема централно место во процесот на одлучување, особено кога станува збор за управување со промените. Во тој контекст, менаџментот не практикува усвојување на лидерски стил, вложува мали, минорни напори за да ги мотивира членовите на организацијата, комуникацијата е слаба, каналите на комуникација се еднонасочни: од горе–надолу и често менаџментот не успева да ги награди или препознае поединците кои дејствуваат кон промените.

Ефективното и ефикасно лидерство на промени треба да е насочено кон креирање на долгорочна перспектива кон промени, поткрепена со силна визија, вреднување, поттикнување и инклузија на вработените, стимулирање на култура и систем на вредности што поддржуваат промени и стимулирање систем на знаење и ефективна тимска работа и соработка. Во таа смисла, лидерството на промени не треба да настојува да ги промени ставовите, туку треба да влијае врз однесувањето на членовите, треба да воведо иновативни програми за учење на членовите на организацијата, составени од обуки и тренинзи, но и симулации и практична апликација на стекнатите сознанија.

Во овој труд постојат и одредени ограничувања, што главно произлегуваат од природата на трудот, кој е истражувачки и теоретски. На хипотезата поставена во овој труд во врска со односите помеѓу лидерството на промени и одржливоста, ѝ претстои емпириско истражување и збогатување на методологијата со квантитативни пристапи со цел попрецизно прикажување и интерпретација на резултатите.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5–15.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*, 2nd Edition, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 10(7), 451–470.
- Burke, W.W., & Litwin, G.H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of management*, 18(3), 523–545.
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011), Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133–162.
- Caldwell, S.D., Herold D.M., & Fedor D.B. (2004). Towards an understanding of the relationships between organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 868–882.
- Carter, M.Z., Armenakis, A.A., Feild, H.S., & Mossholder, K.W. (2013). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942–958.
- Ford, J. D., Ford, L.W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management Review*, 33(2), 362–377.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (2008), Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61(1), pp.1–36.
- Gerard, L., McMillan, J., & D'Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116–126.
- Gilley, A., Gilley, J.W., & McMillan, H.S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75–94.
- Green, S. E. (2004). A rhetorical theory of diffusion. *Academy of Management Review*, 29(4), pp. 653–669.
- Guy, G. R., & Beauman, K. V. (2005). *Effecting change in business enterprises: Current trends in change management*, The Conference Board.
- Hargett, T.R., & Williams, M.F. (2009), Wilh. Wilhelmsen Shipping Company: moving from CSR tradition to CSR leadership. *Corporate Governance*, 9(1), 73–82.
- Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of applied psychology*, 93(2), 346–357.
- Hill, L. A. (2004). New manager development for the 21st century. *Academy of Management Executive*, 18(3), 121–126.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*, Boston: Harvard Business School Press.

- Lewin, K (1947). Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science. *Human Relations*, 1, 5–41.
- Oreg S. (2003). Resistance to change: Developing an individual difference measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–706.
- Ouedraogo, N., & Ouakouak, M. L. (2018). Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 676–696.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104.
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public relations review*, 45(3), 101779.