

**Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)**

Volume 2, Issue 3, November 2017

e-ISSN : 2504-8562

Journal home page:
www.msocalsciences.com**Tingkah Laku Menyokong Perubahan: Integrasi Model Perubahan Organisasi Berencana dan Teori Tingkah Laku Berencana****Wan Baharudin Wan Mahmood¹, Khairuddin Idris¹, Bahaman Abu Samah¹, Zoharah Omar¹**¹ Faculty of Educational Studies,
University Putra Malaysia (UPM)Correspondence: Wan Baharudin Wan Mahmood (wan.baha@students.upm.edu.my)**Abstrak**

Sokongan pekerja semasa pelaksanaan perubahan organisasi berencana adalah penting untuk memastikan perubahan organisasi yang dilaksanakan berjaya. Oleh itu, kajian ini cuba menjelaskan fenomena tingkah laku menyokong perubahan dengan mengintegrasikan Model Tiga Langkah Perubahan Lewin dan Teori Tingkah Laku Berencana. Tinjauan literatur terhadap model-model perubahan organisasi berencana yang dibangunkan oleh penyelidik-penyelidik sebelum ini berdasarkan Model Tiga Langkah Perubahan Lewin telah dilakukan sebelum model perubahan bagi kajian ini dibangunkan yang melibatkan tiga fasa perubahan iaitu motivasi untuk berubah, komitmen untuk berubah, dan tingkah laku menyokong perubahan. Berasaskan model perubahan tersebut, Teori Tingkah Laku Berencana digunakan untuk menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah di mana jangkaan manfaat dari perubahan (sikap), sokongan penyelia (norma subjektif) dan efikasi sendiri berkenaan perubahan (jangkaan kawalan tingkah laku) di jangka akan mempengaruhi komitmen afektif untuk berubah (niat tingkah laku), yang seterusnya memberi kesan terhadap tingkah laku individu untuk menyokong perubahan (tingkah laku). Seterusnya, kajian ini mencadangkan model konseptual berdasarkan literatur terkini untuk dilaksanakan kajian empirikal yang mendalam bagi menguji model yang dicadangkan.

Kata kunci: perubahan organisasi berencana, tingkah laku menyokong perubahan, model tiga langkah perubahan Lewin, teori tingkah laku berencana

Behavioral Support for Change: Integration of Planned Organizational Change Model and Theory of Planned Behaviour**Abstract**

Employees support during the implementation of planned organizational changes is important to ensure successful change. Therefore, this study attempts to explain the phenomenon of behavioral support for change by integrating Lewin's Three Steps Model and Theory of Planned Behaviour. The literature review of planned organizational change models developed by previous researchers based on the Three Steps of Lewin Change Model was undertaken before the change model for this study was developed which involved three phases of change namely motivation to change, commitment to change, and behavioural support for change. Based on that model, the Theory of Planned Behaviour was used to explain the relationship between the variables where perceived benefits of change (attitude), supervisor

support (subjective norms) and change self-efficacy (perceived behavioural control) was predicted to influence commitment to change (behavioral intention), which in turn affects individual behaviour to support change (behavior). Subsequently, this study proposes a conceptual model based on the latest literature to be implemented in depth empirical studies to test the proposed model.

Keywords: planned organizational change, behavioural support for change, Lewin's three step change model, theory of planned behaviour

Pengenalan

Perubahan persekitaran yang kompleks dan pantas yang berlaku di dalam atau luar organisasi menyebabkan organisasi perlu melaksanakan perubahan organisasi bagi menyesuaikan diri dengan situasi yang berlaku. Terdapat dua pendekatan perubahan yang boleh diambil oleh organisasi sama ada perubahan organisasi berencana atau perubahan organisasi berkembang. Walau bagaimana pun, perubahan organisasi berencana lebih mendapat tempat dalam kalangan penyelidik-penyelidik perubahan organisasi dan kebanyakan penulisan jurnal memberi fokus terhadap perubahan organisasi berencana. Berdasarkan literatur perubahan organisasi berencana, penyelidik-penyelidik telah menganggap Kurt Lewin sebagai pengasas bagi perubahan organisasi berencana (Bakari, Hunjra & Niazi, 2017; Burnes & Cooke, 2012; Liebhart & Garcia-Lorenzo, 2010). Ini kerana Model Tiga Langkah Perubahan yang diperkenalkan olehnya telah dijadikan sebagai asas bagi membangunkan pelbagai model perubahan yang berbeza oleh kebanyakan penyelidik. Walau bagaimanapun, model tersebut telah dikritik kerana isu berkenaan lineariti, tidak sesuai untuk perubahan berkembang dan ketidakmampuan untuk menggabungkan dinamika pemimpin-pengikut (Bakari et al., 2017; Cummings, Bridgman & Brown, 2016). Bakari et al. (2017) telah memberi tindak balas terhadap pelbagai kritikan terhadap model tersebut dengan memperkenalkan model tiga langkah perubahan yang baru sebagai replika model tiga langkah dengan mengintegrasikannya dengan Teori Tingkah Laku Berencana (Ajzen, 1991). Lanjutan dari cadangan tersebut, kajian ini mengintegrasikan Model Tiga Langkah Perubahan Lewin dengan Teori Tingkah Laku Berencana (Ajzen, 1991).

Teori-teori Yang dibangun oleh Lewin

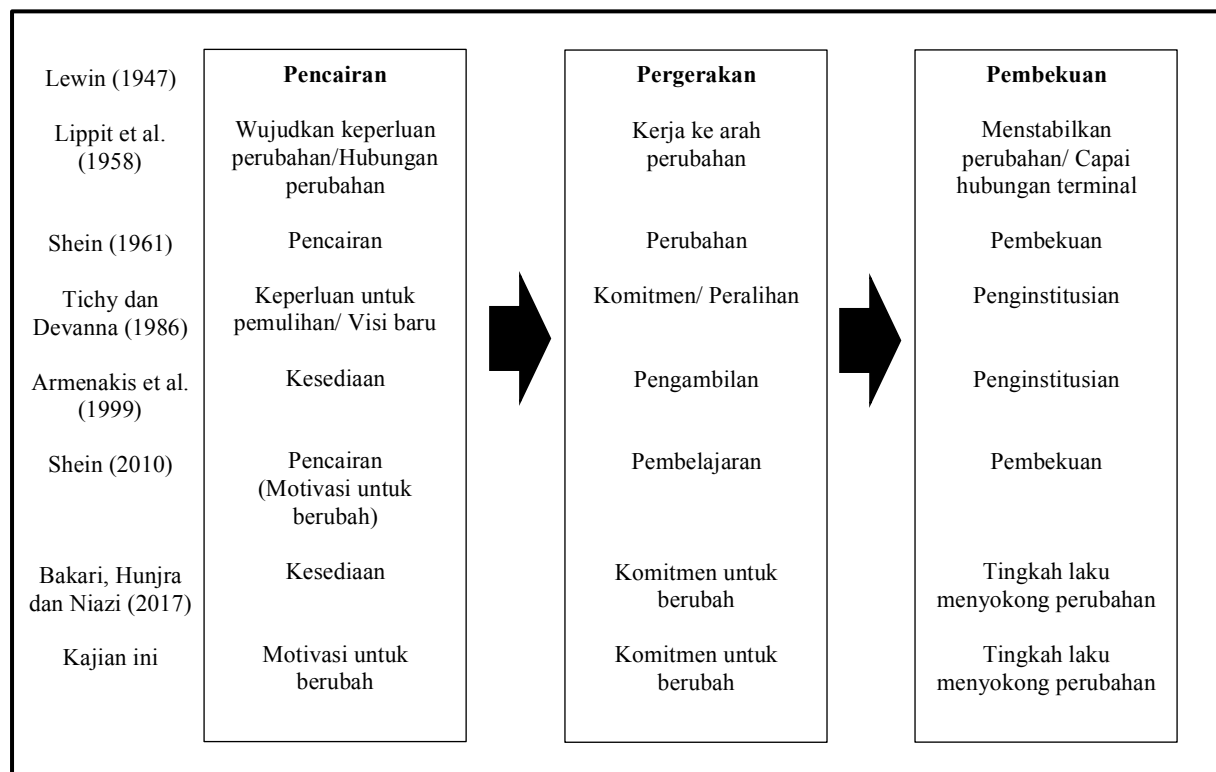
Kurt Lewin adalah merupakan seorang saintis sosial yang memberi tumpuan utama terhadap resolusi konflik sosial melalui perubahan tingkah laku, sama ada konflik tersebut melibatkan organisasi atau masyarakat yang lebih besar. Bagi mencapai matlamat tersebut, Lewin telah membangunkan empat teori utama iaitu Teori Lapangan, Kumpulan Dinamik, Penyelidikan Tindakan dan Model Tiga Langkah Perubahan. Dua teori iaitu Teori Lapangan dan Teori Kumpulan Dinamik dibangun bagi menjelaskan perkara-perkara yang berkaitan dengan pembentukan kumpulan, kebergantungan mereka, motivasi, dan penjagaan hubungan yang berterusan. Manakala dua teori lagi, iaitu Penyelidikan Tindakan dan Model Tiga Langkah Perubahan pula memberi tumpuan utama terhadap perubahan tingkah laku bagi memastikan ianya sesuai dengan keperluan baru sesebuah organisasi atau masyarakat (Bakari et al., 2017; Burnes, 2009). Dari teori-teori yang dibangun oleh Lewin, Model Tiga Langkah Perubahan, 'Pencairan-Pergerakan-Pembekuan' (Lewin, 1947) adalah teori yang paling popular kerana ianya telah digunakan secara meluas dalam literatur perubahan organisasi.

Model-model Perubahan Berasaskan Model Tiga Langkah Perubahan Lewin

Berdasarkan Model Tiga Langkah Perubahan Lewin (1947), sesuatu perubahan yang berlaku akan melibatkan tiga proses utama iaitu pencairan, pergerakan dan pembekuan. Sesuatu perubahan hanya boleh berlaku apabila amalan rutin yang biasa dilakukan sebelum ini ditinggalkan. Proses perubahan bermula dengan pencairan apabila organisasi akan cuba meninggalkan aktiviti atau amalan lama yang dipegang. Lewin percaya bahawa kestabilan tingkah laku manusia adalah berdasarkan keseimbangan kuasi-pegun yang disokong oleh lapangan kuasa penarikan dan penolakan yang kompleks. Beliau

berpendapat bahawa keseimbangan perlu berada dalam keadaan tidak stabil (pencairan) sebelum tingkah laku lama dapat dibuang dan tingkah laku baru berjaya diterapkan (Burnes, 2004). Selepas itu ia diteruskan dengan proses pergerakan di mana perubahan tersebut dilaksanakan, dan ia melibatkan perubahan sama ada di peringkat individu, unit atau organisasi. Proses perubahan diakhiri dengan pembekuan di mana perubahan baru yang dilaksanakan mula diinstitusikan. Ia adalah perlu kerana pembekuan semula dapat menjamin pengendalian suasana perubahan baru yang diwujudkan dan menghalang dari kembali kepada keadaan sedia kala. Perkara ini boleh dicapai dengan pewujudan norma baru atau dengan mekanisme lain yang membuat dan mengekalkan kuasa-kuasa yang menyokong perubahan tersebut.

Pelbagai model perubahan telah dibangunkan oleh penyelidik-penyelidik sebelum ini (Armenakis, Harris, & Field, 1999; Bakari et al., 2017; Lippit, Watson & Westley, 1958; Shein, 1961; Shein, 2010; Tichy & Devanna, 1986) untuk menjelaskan proses perubahan organisasi adalah berasaskan kepada konsep tiga fasa perubahan yang telah dibangunkan oleh Lewin (1947). Malah, tinjauan literatur yang telah dilakukan oleh Armenakis dan Bedeian (1999) dan Cummings, Bridgman dan Brown (2016) mendapati kebanyakan model perubahan yang dibangunkan oleh penyelidik-penyelidik sebelum ini seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1 adalah berasaskan kepada konsep tiga fasa perubahan yang telah dibangunkan oleh Lewin (1947).



Rajah 1.1 : Model -model Perubahan

Ronald Lippitt adalah merupakan pelajar Ijazah Doktor Falsabah di bawah bimbingan Lewin. Lippitt dan rakan-rakan adalah merupakan antara penyelidik yang terawal yang merujuk hasil kerja Lewin sebagai Model Tiga Langkah Perubahan Lewin. Berpandukan kepada Model Perubahan Lewin, Lippitt et al. (1958) telah membangunkan model perubahan yang mengandungi tujuh fasa perubahan iaitu mewujudkan keperluan perubahan, membangunkan hubungan perubahan, melaksanakan kerja ke arah perubahan, menstabilkan perubahan, dan mencapai hubungan terminal. Mereka juga turut memperkenalkan istilah agen perubahan semasa membangunkan model ini.

Seterusnya, tidak lama selepas kerja-kerja Lippitt et al. (1958) diterbitkan, Shein (1961) juga mengambil langkah yang sama dengan menggambarkan tiga elemen yang diperkenalkan oleh Lewin (1947) sebagai fasa perubahan. Menurut Shein (1961) tiga fasa perubahan ialah pencairan-perubahan-

pembekuan semula. Dalam memperkenalkan model perubahan ini, Shein (1961) bertindak menukar fasa pergerakan yang diperkenalkan oleh Lewin dengan fasa perubahan. Fasa pertama iaitu pencairan juga dikenali sebagai motivasi untuk berubah. Semasa fasa pencairan, pengiktirafan terhadap keperluan melaksanakan perubahan dilakukan sama ada pada peringkat individu atau kumpulan, dan ia merupakan satu proses psikologi yang dinamik dan mendalam. Fasa perubahan pula adalah merupakan proses mendapatkan maklumat baru melalui proses identifikasi atau pengimanan terhadap persekitaran interpersonal dan menggunakan maklumat tersebut untuk mendefinisikan semula kognisi tentang diri, orang lain dan situasi. Akhir sekali, semasa fasa pembekuan semula, perilaku dan set kognisi baru diperkukuhkan sehingga menjadi amalan biasa dalam organisasi (Shein, 1961).

Di samping itu, kepentingan peranan pemimpin dalam proses transformasi organisasi mendorong Tichy dan Devanna (1986) membangunkan model transformasi dengan memperkenalkan Model Tiga Tindakan Bagi Kepimpinan Transformasi. Terdapat tiga tindakan penting berdasarkan model tersebut iaitu mengiktiraf keperluan untuk perubahan, mewujudkan visi baru, dan menginstitusikan perubahan. Berasaskan model perubahan Lewin, semasa fasa pencairan, pemimpin perlu mengenal pasti keperluan untuk perubahan dan mewujudkan visi untuk melaksanakan perubahan. Seterusnya semasa fasa pergerakan, pemimpin akan menggerakkan komitmen dalam kalangan pengikut untuk menerima visi perubahan dan pengikut melaksanakan proses peralihan. Akhir sekali, fasa pengingstitusian di mana cara pemikiran baru yang dilaksanakan telah menjadi amalan harian organisasi dan pemimpin dapat mempertahankan kedudukan mereka.

Berdasarkan Model Tiga Fasa Perubahan Lewin juga, Armenakis et al. (1999) mengemukakan model tiga langkah yang menggabungkan elemen-elemen dari Teori Pembelajaran Sosial (Bandura, 1986). Model perubahan organisasi yang diperkenalkan oleh mereka melibatkan tiga fasa utama iaitu kesediaan, pengambilan, dan penginstitusian. Semasa fasa pertama, kesediaan, ahli-ahli organisasi mula bersedia untuk perubahan dan yang paling idealnya adalah menjadi penyokong terhadap perubahan tersebut. Pada fasa kedua, pengambilan, semasa fasa ini perubahan itu dilaksanakan dan kakitangan mengamalkan cara operasi baru. Walau bagaimanapun, tempoh pengambilan adalah merupakan tempoh percubaan atau tempoh eksperimen dan pekerja masih boleh menolak perubahan tersebut pada akhirnya. Fasa ketiga, penginstitusian, fasa ini tercetus dari usaha untuk mengekalkan tempoh pengambilan dan usaha-usaha dilakukan untuk menguatkan perubahan sehingga mereka menjadi sebatian dan norma dalam organisasi (Armenakis & Harris, 2002).

Selanjutnya, Shein (2010) memperkenalkan tiga fasa perubahan yang melibatkan pencairan atau motivasi untuk berubah, pembelajaran, dan pembekuan. Menurut Shein (2010), pencairan adalah melibatkan usaha untuk mewujudkan motivasi untuk berubah. Terdapat tiga proses penting untuk mencapai pencairan iaitu mempunyai data yang mencukupi untuk menunukkan berlakunya ketidakselesaian serta ketidakseimbangan yangagak serius, mengaitkan data yang ada dengan tujuan dan matlamat utama sehingga mendatangkan kebimbangan atau rasa bersalah, dan mewujudkan keselamatan psikologi. Setelah organisasi melalui fasa pencairan, proses perubahan diteruskan dengan fasa terakhir iaitu pembelajaran. Proses perubahan tersebut berjalan di sepanjang beberapa garisan yang berbeza yang mencerminkan sama ada pembelajaran baru diperolehi melalui analisis persekitaran secara luas atau meniru model terbaik berdasarkan identifikasi psikologi dengan model berkenaan. Akhir sekali, semasa fasa pembekuan semula, perilaku dan set kognisi baru diperkukuhkan sehingga ianya menjadi norma atau amalan organisasi.

Bakari et al. (2017) pula membangunkan model perubahan dengan mengintegrasikan Model Tiga Langkah Perubahan Lewin dan Teori Tingkah Laku Berencana (Ajzen, 1991). Mereka memperkenalkan model perubahan yang melibatkan tiga fasa perubahan iaitu kesediaan, komitmen untuk berubah, dan tingkah laku menyokong perubahan. Fasa pertama, kesediaan untuk berubah adalah melibatkan usaha meningkatkan kesediaan dan mengurangkan tentangan terhadap perubahan. Kesediaan digambarkan melalui kepercayaan, sikap, dan niat ahli organisasi terhadap sejauh mana perubahan tersebut diperlukan serta sejauh mana organisasi berupaya memastikan perubahan tersebut berjaya. Kesediaan adalah melibatkan empat faktor iaitu kesesuaian perubahan, sokongan pengurusan, valen personal, dan efikasi berkenaan perubahan. Fasa kedua, komitmen untuk berubah adalah serupa dengan fasa pengambilan dalam model Armenakis et al. (1999) dan fasa pergerakan dalam model

Lewin (1947). Ini kerana menurut mereka, dalam fasa pergerakan, Lewin (1947) menekankan mengenai perlunya bergerak atau berpindah dari *status quo* ke titik keseimbangan baru di mana sasaran komitmen adalah sangat penting. Komitmen untuk berubah adalah merupakan satu penetapan minda yang mengikat individu untuk melaksanakan tindakan yang difikirkan perlu bagi mencapai kejayaan dalam pelaksanaan sesuatu inisiatif perubahan. Mereka merumuskan bahawa komitmen untuk berubah dengan jelas mempunyai pautan dengan fasa pergerakan. Fasa terakhir, tingkah laku menyokong perubahan adalah sama dengan fasa penginstitutionan dalam model Armenakis et al. (1999) dan fasa pembekuan dalam Model Tiga Langkah Perubahan Lewin. Fasa ini mempunyai matlamat untuk memperkukuhkan lagi tingkah laku sehingga menjadi kekal yang dipanggil 'pembekuan' oleh Lewin dan ianya digantikan sebagai sokongan tingkah laku untuk perubahan dalam model Bakari et al. (2017).

Berdasarkan Model Tiga Langkah Perubahan (Lewin, 1947), kajian ini mencadangkan model perubahan yang melibatkan tiga fasa iaitu motivasi untuk berubah, komitmen untuk berubah, dan tingkah laku menyokong perubahan. Fasa motivasi untuk berubah dalam kajian ini adalah berdasarkan fasa kesediaan untuk berubah dalam model Armenakis et al. (1999) dan fasa pencairan atau motivasi untuk berubah dalam model Shein (2010). Fasa ini adalah melibatkan usaha untuk meningkatkan kesediaan untuk berubah dan mengurangkan tentangan terhadap perubahan. (Bakari et al., 2017). Fasa kedua, komitmen untuk berubah dalam kajian ini adalah berdasarkan model Bakari et al. (2017) dan disokong oleh pandangan oleh Cumming et al. (2016) yang mencadangkan supaya komitmen diletakkan dalam fasa pergerakan. Niat pekerja untuk melibatkan diri dalam tingkah laku yang berkaitan dengan perubahan berdasarkan faedah, kewajipan dan persepsi berasaskan kos diwakili oleh komitmen untuk berubah. Fasa ketiga adalah untuk menguatkan tingkah laku menjadi kekal yang dipanggil 'pembekuan' oleh Lewin telah digantikan dengan tingkah laku menyokong perubahan dalam kajian ini berdasarkan model Bakari et al. (2017).

Kerangka Kerja Konseptual

Bahagian ini menerangkan bagaimana persepsi pekerja terhadap motivasi untuk berubah (jangkaan manfaat dari perubahan, sokongan penyelia, dan efikasi sendiri berkenaan perubahan) mempengaruhi komitmen afektif untuk berubah dan seterusnya memberi kesan terhadap tingkah laku pekerja menyokong perubahan organisasi. Bagi menjelaskan perkara ini, Model Tiga Langkah Perubahan yang dibangunkan oleh Lewin (1947) digunakan sebagai panduan menyeluruh dalam perbincangan mengenai perubahan organisasi, dan Teori Tingkah Laku Berencana (Ajzen, 1991) dijadikan sebagai teori asas bagi membangunkan kerangka kerja konseptual bagi kajian ini.

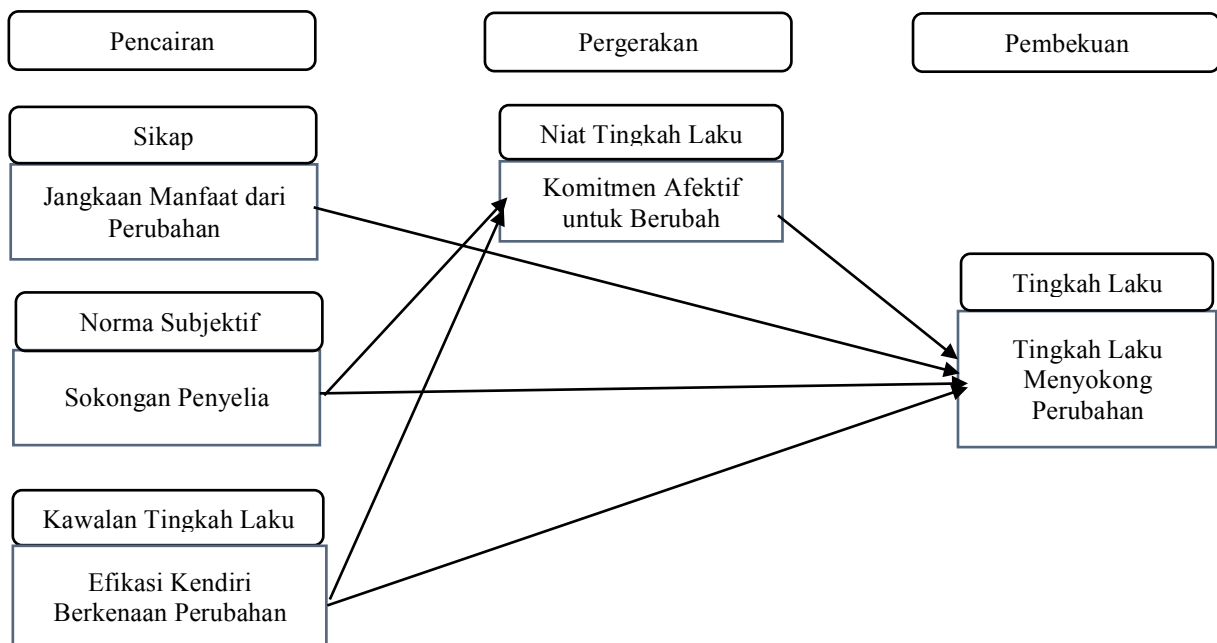
Kajian ini mencadangkan bahawa berpandukan Model Tiga Langkah Perubahan Lewin, proses perubahan adalah melibatkan tiga fasa utama iaitu motivasi untuk berubah, komitmen untuk berubah dan tingkah laku menyokong perubahan. Fasa motivasi untuk berubah adalah merupakan fasa pencairan dan melibatkan usaha untuk meningkatkan tahap kesediaan individu untuk melaksanakan perubahan serta mengurangkan tentangan terhadap pelaksanaan perubahan. Oleh itu, berdasarkan kesediaan untuk berubah dalam model Armenakis et al. (1999), kajian ini mencadangkan bahawa motivasi untuk berubah adalah melibatkan faktor-faktor seperti jangkaan manfaat dari perubahan, sokongan penyelia, dan efikasi sendiri berkenaan perubahan. Seterusnya fasa komitmen untuk berubah pula adalah sama dengan fasa pergerakan dan fasa tingkah laku menyokong perubahan adalah sama dengan fasa pembekuan berdasarkan model perubahan yang dibangunkan oleh Bakari et al. (2017).

Berdasarkan tinjauan literatur, pelbagai kajian telah dilakukan oleh penyelidik-penyelidik sebelum ini terhadap reaksi individu terhadap pelaksanaan perubahan organisasi berencana. Walau bagaimanapun, kebanyakan kajian tersebut telah mengenal pasti faktor-faktor yang mempunyai potensi untuk dikaji dalam bentuk kerangka kerja yang berpandukan teori. Sehingga kini, kajian yang telah menggunakan Teori Tingkah Laku Berencana (Ajzen, 1991) untuk menjelaskan fenomena tingkah laku individu menyokong perubahan organisasi berencana adalah sangat terhad (Kim, Hornung & Rousseau, 2011). Sehubungan itu, dalam kajian ini, Teori Tingkah Laku Berencana telah

digunakan sebagai teori utama untuk menjelaskan fenomena tingkah laku menyokong perubahan dalam kalangan pekerja organisasi.

Teori Tingkah Laku Berencana (Ajzen, 1991) menjelaskan bahawa faktor sikap, norma subjektif dan jangkaan kawalan tingkah laku akan mempengaruhi kesediaan individu untuk melakukan sesuatu tingkah laku (niat tingkah laku) dan seterusnya niat tingkah laku akan mempengaruhi tingkah laku sebenar (Armitage & Conner, 2000). Dalam konteks kajian ini, jangkaan manfaat dari perubahan (sikap), sokongan penyelia (norma subjektif) dan efikasi sendiri berkenaan perubahan (jangkaan kawalan tingkah laku) dijangka akan mempengaruhi komitmen afektif untuk berubah (niat tingkah laku) dan seterusnya komitmen afektif untuk berubah (niat tingkah laku) akan memberi kesan terhadap tingkah laku menyokong perubahan (tingkah laku).

Berdasarkan Model Tiga Langkah Perubahan Lewin (Lewin, 1947) dan Teori Tingkah Laku Berencana (Ajzen, 1991), kerangka konseptual kajian dicadangkan seperti dalam Rajah 2.



Rajah 1.2: Kerangka Konseptual

Kesimpulan

Kajian ini menjelaskan fenomena tingkah laku menyokong perubahan dengan membangunkan model konseptual. Model konseptual yang dicadangkan adalah dibangunkan dengan mengintegrasikan Model Tiga Langkah Perubahan Lewin dan Teori Tingkah Laku Berencana. Berdasarkan Model Tiga Langkah Perubahan Lewin, model perubahan bagi kajian ini dibangunkan dengan melibatkan tiga fasa perubahan iaitu motivasi untuk berubah, komitmen untuk berubah, dan tingkah laku menyokong perubahan. Teori Tingkah Laku Berencana pula menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah di mana jangkaan manfaat dari perubahan (sikap), sokongan penyelia (norma subjektif) dan efikasi sendiri berkenaan perubahan (jangkaan kawalan tingkah laku) boleh mempengaruhi komitmen afektif untuk berubah (niat tingkah laku) dan seterusnya boleh memberi kesan terhadap tingkah laku individu untuk menyokong perubahan (tingkah laku). Akhir sekali, kajian ini menawarkan satu model konseptual berdasarkan tinjauan literatur terkini untuk dilaksanakan kajian empirikal bagi menguji model tersebut.

Rujukan

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3): 293–315.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in Organization Change and Development* (Vol. XII, pp. 97–128). Greenwich, CT: JAI Press.
- Armitage, C. J., & Conner, M. (2000). Social cognition models and health behaviour: A structured review. *Psychology and Health*, 15, 173–189.
- Bakari, H., Hunjra, A.I. & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, Volume 17, issue 2: 155-187.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations Of Thought And Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Burnes, B. (2009). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics (5th Ed.)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2012). Review article: The past, present and future of organization development: Taking the long view. *Human Relations*, 65(11), 1395–1429.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60.
- Kim, T.G., Hornung, S. and Rousseau, D.M. (2011) Change-Supportive Employee Behavior: Antecedents and the Moderating Role of Time. *Journal of Management*, 37: 1664-1693.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Liebhart, M., & Garcia-Lorenzo, L. (2010). Between planned and emergent change: Decision maker's perceptions of managing change in organisations. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10(5), 214–225.
- Lippitt, R., Watson, J. & Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt Bruce.
- Schein, E. H. (1961). Management development as a process of influence. *Industrial Management Review*, 2(2): 59–77.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th edn. San Francisco, CA: Wiley.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986) *The Transformational Leader: The Key to Global Competitiveness*. New York: John Wiley & Sons.