

Роля и приложимост на конструктите „готовност за промяна“ и „капацитет за промяна“

Ирена Младенова*

Резюме: Готовността за промяна е сред важните фактори за успех при осъществяване на промяна в организациите. Конструктът е многопластов и най-често се свързва с ангажираност (на служителите) и вяра (споделена в групата, организацията) в колективната способност да се внедри гадена инициатива за промяна. Изхождайки от рамката на динамичните способности и организационната двойственост, някои изследователи предлагат друг конструкт – организационен капацитет за промяна. Капацитетът за промяна се свързва с успешното внедряване на многобройни, често застъпващи се инициативи за промяна и позволява постигането едновременно на краткосрочни, оперативни задачи и дългосрочни, стратегически цели. Капацитетът за промяна характеризира подходящия организационен контекст, лидерство, учене в организацията и отчита предишния опит с промени и доколко те са възприемани като справедливи и водещи до (лични) ползи за служителите.

Готовността и капацитетът за промяна невинаги са ясно разграничими и понякога се използват като взаимозаменяеми термини, обозначаващи сходен феномен. Този текст изследва двата конструкта въз основа на литературен преглед на теоретични и емпирични изследвания. Изводите от това концептуално изследване подкрепят твърдението, че двата конструкта имат сходства, но и различия, които обосновават различното

* Ирена Младенова е асистент в Стопанския факултет на СУ „Св. Климент Охридски“.

им място и роля за разбирането и успешното внедряване на промяна в организациите.

Ключови думи: организационна промяна, готовност за промяна, организационен капацитет за промяна.

JEL: M0.

Увод

Организационната промяна е обект на систематичен изследователски и практически интерес от средата на 20-и век и се корени в основополагащите разработки на Курт Левин в областта на организационното развитие. Според Левин, „*промяната и стабилността са относителни състояния; организирани групи се променят непрекъснато, като съществуват единствено различия в обхвата, типа и степента на промяна*“ (Lewin, 1947, с. 13). Разбирането ни за промяната в организацията, нейната същност, причини и следствия се е развило значително през последните години, включително и поради необходимостта да се обяснят разликите в успеха при адаптирането към все по-динамичната външна среда и поредицата от икономически и финансови кризи.

Динамиката в средата, различните по обхват и дълбочина изменения в технологии, потребителски изисквания, пазарна конюнктура, както и неочаквани събития (напр. COVID-19) изискват от организациите да променят непрекъснато стратегии, структури, процеси – а понякога и всички тях. Някои автори дори твърдят, че организационната

промяна е неотменна част от управленските дейности и в този смисъл не бива да се разглежда като отделен феномен и отделна изследователска област (Sashkin & Burke, 1987; Schaffer, 2017). Дори да се съгласим с това твърдение, вниманието към организационната промяна е необходимо с цел по-добро разбиране и управление на осъществяването ѝ. Въпреки натрупаното знание и наличието на многобройни модели за управление на промяната, в литературата често се цитират емпирични изследвания, според които мнозинството инициативи за внедряване на промяна в организациите не успяват да постигнат поставените цели и желаните резултати (Kotter, 2007; Meaneу & Pung, 2008).

Конструктивът, описващ готовността на организациите да се променят, привлича значителен изследователски и практически интерес. Ролята на готовността за промяна при планиране и внедряване на конкретни инициативи за промяна може да бъде решаваща за успеха им. От друга страна, разбирането за капацитета на една организация да се променя се разглежда като динамична способност, която може да помогне на организацията да внедрява многобройни инициативи за промяна. Ролята и приложимостта на двата конструкта не е достатъчно изяснена, като някои автори ги разглеждат като описващи един и същи феномен.

Този текст търси да изясни връзката между двата конструкта и да спомогне за очертаване на сходствата и различията в тяхната роля и приложимост. За целта са изследвани теоретични и емпирични текстове без заявка за изчерпателен литературен обзор, като анализирани са статии, избрани по релевантност. Неизчерпателният подбор на анализирани статии и критерии за сравнение обуславят и основните ограничения на това изследване.

Изследването започва с преглед на същността и дефинициите за готовност и капацитет за промяна. След това прави сравнение между двата конструкта от гледна

точка на роля и приложимост. Последната част обобщава основните изводи и насоки за бъдещи изследвания. Текстът допринася за изясняване на двата конструкта и ролята им за разбирането на промяната и механизмите, по които организациите я управляват и насочват.

1. Преглед на литературата

Проучването на факторите за успех при внедряване на промени в организациите е обект на значителен интерес. Тези фактори често са застъпени в моделите за управление на промяната. Пеус и колеги (Peus et al., 2009) обобщават три категории фактори за успех – *индивидуални характеристики* на членовете на организацията (вкл. подкрепа за промяната, отвореност към промяна, но и характеристики като личен стремеж за постижения, оптимизъм, самоувереност), *обективни характеристики на промяната* (обхват, честота на промените в организацията) и *характеристики на самия процес по внедряване на промяната* (като доверие, справедливост, подходяща комуникационна стратегия, лидерство, участие в процеса). Стаутен и колеги (Stouten et al., 2018) правят сравнителен анализ на модели за управление на промяната в практически (най-често консултантски) и академични изследвания и обобщават 10 стъпки, които обикновено се припокриват и отговарят на ключовите фактори за успех на промяната. В литературата обаче няма консенсус какво прави промяната ефективна и съответно какви насоки да следват агентите на промяната, какви подходи да прилагат, за да променят организацията (Vamford & Forrester, 2003; Dunphy, 1996). Редица автори се обединяват около твърдението, че различията между организациите не позволяват директивен, приложим за всички модел за внедряване на промяна (Al-Haddad & Kotnour, 2015); разликите в способността за осъществяване на промяна и контекстът, в който промяната се разгръща, също трябва да се вземат предвид.

Важна стъпка в процеса по планиране на промяната е и самата дефиниция на успех – каква цел си поставя организацията с дадена промяна, как ще измерва успеха – за да може да оцени дали промяната е била ефективна. Литературата се обединява около няколко измерители на резултата от внедряване на промяна, които могат да се изследват на микро (индивид), мезо (група/екип) или макро-равнище (организация): (1) Възприемане и прилагане на *нови организационни практики* (Stouten et al., 2018); (2) *ангажираност на служителите с процеса по промяна* (Jones & Van de Ven, 2016; Stouten et al., 2018); (3) *възприемана ефективност* на организацията (Jones & Van de Ven, 2016); (4) *лично благополучие, здраве, удовлетвореност* (Oreg et al., 2011).

Много изследвания изтъкват готовността за промяна сред основните фактори за успех при промяна в организацията (Armenakis et al., 1993; Herold et al., 2007). Конструктивът предполага промяна като конкретно събитие – с ясна цел, измерители на успеха в постигането на тази цел, начало и край. Конкретната промяна изисква споделена цел, желание и действия за постигането ѝ от страна на членовете на организацията. По този начин позволява да се измерят ангажираността и вярата в способностите да бъде осъществена, готовността на служителите за конкретната промяна.

Организационната промяна от перспективата на динамичните способности предполага дългосрочна ангажираност и развитие на специализирани ресурси. Динамичните способности могат да се разглеждат също и като двигатели на организационна промяна (Wenzel et al., 2020). Организациите могат да развият и поддържат такива способности за промяна, които да им помогнат да изграждат конкурентно предимство. Самата динамична способност не е източник на конкурентно предимство. То произтича от начина, по който се прилага динамичната способност, и новите конфигурации на ресурсите, до които водят (Eisenhardt & Martin,

2000). Организационният капацитет за промяна като динамична способност предполага различен подход към промяната като източник на конкурентно предимство и справяне с бързо променящата се среда.

1.1. Готовност за промяна

Готовността за промяна е сред често изследваните конструктиви в контекста на организационната промяна. Можем да търсим основата му в модела на Курт Левин, и по-специално в първата стъпка „размразяване“ (Lewin, 1947) – членовете на организацията трябва да повярват, че конкретната инициатива за промяна ще донесе ползи, преди да се ангажират с внедряването ѝ.

Готовността за промяна се дефинира в контекста на споделена в рамките на организацията ангажираност да се внедри дадена инициатива за промяна и споделена увереност, че организацията е способна да я внедри (Weiner, 2009); вярвания, нагласи и намерения на членовете на организацията, които в крайна сметка ще доведат до промяна на техните поведени (Armenakis et al., 1993). Други автори използват свързани концепции като напр. отвореност към промяна и приемане на промяната, за да опишат отношението на служителите към промяната.

Готовността често се разглежда на индивидуално ниво – дали членовете на организацията са готови да презърнат промяната. Рафърти и колеги (Rafferty et al., 2013) обръщат внимание, че е необходимо по-задълбочено разбиране по отношение готовност за промяна на ниво група и организация, което да позволи и сравнение на факторите, които влияят върху готовността на трите нива на изследване (индивид, група, организация).

Чои (Choi, 2011) обобщава различията в значението и акцента при някои конструктиви, обозначаващи условията, при които служителите подкрепят промяна в организацията – *готовност* за промяна, *отвореност* към промяна, *цинизъм* към промяната. Тази подкрепа

е чувствителна към ситуационните фактори, може да се променя във времето под влияние на индивидуалния опит на служителите с промяна. Ето защо Чои предлага готовността за промяна да се разглежда като състояние, а не като личностна характеристика.

Стивънс (Stevens, 2013) също включва влиянието на контекста и средата върху когнитивната и афективната оценка на индивида, която оценка от своя страна оформя положителния и проактивен отговор към промяната и представя готовността като повтарящ се и многопластов процес. Той предлага процесно-ориентиран модел, който прави опит да обобщи различните термини, които описват (отчасти или различни аспекти на) готовността за промяна – като отвореност, възприемчивост, ангажираност, нагласи към промяната – и да надгради подходите, които разглеждат конструкта като състояние.

1.2. Организационен капацитет за промяна

Организационният капацитет за промяна се разглежда като динамична способност, която помага на организациите да отговарят на необходимостта от промяна, както и активно да я инициират (Judge et al., 2006). От перспективата на ресурсната теория, рамката на динамичните способности търси обяснението за успеха и конкурентните предимства на фирмите на динамични пазари. Динамичните способности се отнасят до „*умението на фирмата да интегрира, изгражда и реконструира вътрешни и външни компетентности, за да се справя с бързо променящата се среда*“ (Теесе et al., 1997, с. 516), но и да влияе на средата (Теесе, 2007). Те се свързват с промяната в организацията, за разлика от „*обичайните*“, оперативни способности (Winter, 2003). Шилке и колеги (Schilke et al., 2018) обобщават продуктите от динамичните способности въз основа презлед на изследвания по темата и ги групират

в две категории: (1) *резултати* – фирмени резултати, специфични за областта или процеса резултати; пригодност към външни предизвикателства; оцеляване; растеж; гъвкавост; иновативност; и (2) *промяна* – промяна в ресурсната база; учене.

И докато повечето модели за управление на промяната се опитват да формулират предписания, последователност от стъпки с цел успех при внедряването на конкретна инициатива, рамката на динамичните способности търси да дефинира самото умение на организацията да внедрява промени. На тази основа някои автори (Judge & Elenkov, 2005; Klarner et al., 2007; Meyer & Stensaker, 2006) предлагат конструкта организационен капацитет за промяна, който способства за изпълнението на многобройни промени, често застъпващи се и дори противоречащи си. Капацитетът за промяна се свързва и с организационната двойственост – постигането на дългосрочните цели (при мащабна промяна) да не става за сметка на краткосрочните оперативни дейности и резултати (Meyer & Stensaker, 2006). Концепцията организационна двойственост разглежда проучването и използването като две различни, противоречащи си дейности, които обаче организациите трябва да съвместяват, за да бъдат успешни на все по-динамичните и конкурентни пазари. Организационната двойственост търси да обясни как организациите да се справят с две в голяма степен противоречащи си цели (O'Reilly III & Tushman, 2013) и намира приложение в различни области на познанието като организационна теория, иновации и стратегическо управление (Parachroni et al., 2015).

Капацитетът за промяна описва способността на организацията да внедрява, насочва и управлява поредица от взаимосвързани инициативи за промяна (McGuinness & Morgan, 2005), подпомагането или възпрепятстването на промяната (Vennebroek Gravenhorst et al., 2003), улесняването на организационната промяна и трансформация

(Shipton et al., 2012). Някои автори свързват капацитета за промяна с аспекти на културата като иновации и поемане на отговорност (Shipton et al., 2012) и обща отвореност и толерантност към промяната в рамките на организацията (McGuinness et al., 2002).

2. Методология

Тази концептуална статия прави преглед и сравнение на два конструкта – готовност за промяна и капацитет за промяна. Концепцията готовност за промяна е широко застъпена и изследвана в теорията за организационна промяна. Това обуславя и избора на включените в този анализ текстове, които са в голямата си част обзорни статии и мета анализи от водещи автори. Концепцията капацитет за промяна присъства в литературата сравнително отскоро и е по-слабо изследвана. Разгледани са както концептуални статии, така и емпирични такива. Необходимо е да бъде отбелязано, че изследванията върху капацитет за промяна предлагат различен подход към описанието на феномена, както и различна методологична рамка. Част от изследваните статии също не разграничават категорично двете концепции.

Анализираните статии са подбрани с цел да подпомогнат идентифицирането на различията в ролята и приложимостта на двете концепции от гледна точка на успеха при внедряване на промени в организациите.

3. Различни конструкти или различни гуми за един и същ феномен

Двата конструкта търсят обяснение на факторите, които спомагат за успешното внедряване на промени в организацията. Те изхождат от различни теоретични рамки, което обуславя и различията между тях (таблица 1).

Готовността за промяна се корени в организационното развитие и хуманистичните традиции. Промяната се изразява в

това хората в организацията да правят нови неща, да правят нещата по нов начин. В зависимост от обхвата на промяната, тя може да изисква следване на нова стратегия, придържане към нови процедури и политики, различни длъжностни характеристики, работа с нови технологии и т.н. Затова, и за да бъде успешна промяната, хората в организацията трябва да споделят ангажираност и увереност, че могат да я осъществят – както и увереност, че промяната ще бъде от полза и за организацията, и за самите тях. Тази готовност зависи от фактори, свързани със самата промяна, процеса по осъществяването ѝ и влиянието на контекста и средата върху когнитивната и афективната оценка на индивида. Готовността не трябва да се разглежда като присъща характеристика на индивида, а изменящо се във времето състояние. Затова и в контекста на планирана промяна е необходимо тази готовност да бъде оценявана преди (и по време на) осъществяването на инициативата за промяна. Арменакис и колеги (Armenakis et al., 1993) призовават инициативите за промени да бъдат предшествани от създаване на готовност за промяната – доколкото това е възможно от гледна точка неотложността на дадена промяна.

Капацитетът за промяна използва концепциите за динамични способности и организационна двойственост. Промяната е постоянен императив. Комбинирането по нов начин на способностите и ресурсите отличава устойчиво успешните организации в адаптирането към измененията на външния контекст, еволюцията в средата и в самата организация (Judge & Elenkov, 2005). Капацитетът за промяна може да се разглежда като обща, генерична способност, която позволява на организацията да използва всички свои останали динамични способности (Oxtoby et al., 2002). Емпиричните изследвания върху капацитета за промяна все още са недостатъчни, за

Икономическо развитие

Таблица 1. Готовност за промяна и капацитет за промяна – обобщение

	Готовност за промяна	Капацитет за промяна
Същност	<ul style="list-style-type: none"> – Вярвания, нагласи (Armenakis et al., 1993); – Ангажираност и споделена увереност, че дадена промяна е осъществима, желана (Weiner, 2009); – Състояние, което се променя с времето и опита от предишни промени (Armenakis et al., 1993); – Зависи от контекста и средата, от самата промяна и процеса по осъществяването ѝ (Stevens, 2013). 	<ul style="list-style-type: none"> – Динамична способност (Judge & Elenkov, 2005; Oxtoby et al., 2002); – Позволява балансиране между необходимостта да се внедряват конкретни промени, необходимостта да се поддържа ежедневната дейност и необходимостта да се внедряват промени в бъдеще (Meyer & Stensaker, 2006); – Зависи от организационен контекст, лидерство, учене и предишен опит с промени (Klarner et al., 2008; Shipton et al., 2012).
Теоретични традиции	– Организационно развитие; хуманистични традиции	– Динамични способности; организационна гъвкавост
Равнище на проявление	– Индивидуално ниво (Peus et al., 2009; Rafferty et al., 2013); състояние, а не личностна характеристика (Choi, 2011)	– Нагвърля индивидуалното ниво и описва колективния капацитет за промяна на дадена организационна единица (Judge & Blocker, 2008)
Практическа приложимост	<ul style="list-style-type: none"> – Фактор за успех при внедряване на конкретна инициатива за промяна (Armenakis et al., 1993); – Приложимост при планирана промяна, управление на промяната (Rafferty et al., 2013); – Може да се измерва преди (и по време на) внедряването на конкретна инициатива за промяна (Armenakis et al., 1993; Herold et al., 2007); – Разбирането за степента на готовност сред служителите да подкрепят и участват в дадена промяна позволява планиране и изпълнение на подходящи интервенции в плана за внедряване на промяната (Armenakis et al., 1993); – От полза за агентите на промяна (Rafferty et al., 2013). 	<ul style="list-style-type: none"> – Фактор за устойчиво балансиране между оперативни и стратегически (свързани с промяната) цели (Meyer & Stensaker, 2006); – Приложимост при внедряването на многобройни промени във времето (Heckmann et al., 2016; Klarner et al., 2007); – Не е необходимо измерването да се обвързва с конкретна инициатива за промяна (Heckmann et al., 2016; Klarner et al., 2007; Meyer & Stensaker, 2006); – Разбирането за капацитета на ниво индивид и организация позволява целенасочени действия за изграждането му (Judge & Elenkov, 2005; Meyer & Stensaker, 2006); – От полза за управленския екип на организацията (при стратегическо планиране); за агенти на промяна (при конкретни инициативи за промяна) (McGuinness & Morgan, 2005).
Как се изгражда и развива	<ul style="list-style-type: none"> – Препоръчително е инициативата по промяна да бъде предшествана от програма за развитие готовността за промяна (Armenakis et al., 1993); – Процесите за управление на промяната (като комуникация, включване на служителите в планирането и внедряването, лидерство) подкрепят изграждането на готовност за промяна (Rafferty et al., 2013). 	<ul style="list-style-type: none"> – Като динамична способност, капацитетът може да се свърже с изграждане на конкретни, идентифицируеми процеси (Eisenhardt & Martin, 2000), рутинни процедури (Barreto, 2010) (Winter, 2003), предприемачески способности (Teese, 2007); – Приложима е концепцията за жизнен цикъл на способностите (Helfat & Peteraf, 2003).

Източник: собствено изследване

да потвърдят факторите, които го формират. Гъвкавостта на организационната структура, предишният опит с промяна, лидерството, процедурите и политиките в организацията, климатът и отворена към иновации култура (Shipton et al., 2012), ученето в организацията (Klarner et al., 2008) са сред факторите, които се изследват. Развиването и изграждането на организационен капацитет за промяна помага

организациите да се справят успешно с многобройни промени и да се адаптират към изменящата се среда (външна и вътрешна). Изхождайки от концепцията за организационна гъвкавост, Майер и Стенсакер (Meyer & Stensaker, 2006) твърдят, че изграждането на организационен капацитет за промяна изисква балансирането между три вида потребности: необходимостта да се внедряват конкретни

промени, необходимостта да се поддържа ежедневната дейност и необходимостта да се внедряват промени в бъдеще.

Джадж и Блокър (Judge & Blocker, 2008) разграничават двата конструкта според равнището, на което те се проявяват – организационният капацитет за промяна надхвърля индивидуалното ниво и описва колективния капацитет за промяна на дадена организационна единица. Майер и Стенсакер (Meuer & Stensaker, 2006) също разглеждат концепцията както на индивидуално, така и на организационно ниво. В сходен смисъл са и резултатите от теоретично изследване върху готовността за промяна на Рафърти и колеги (Rafferty et al., 2013), които обобщават, че готовността е недостатъчно изследвана на ниво група и организация, за сметка на многобройни изследвания на индивидуално ниво.

Връзката с конкретна промяна е друга възможна ос на разграничение между двата конструкта. Някои автори (Heckmann et al., 2016; Klarner et al., 2007; Meuer & Stensaker, 2006) разглеждат капацитета за промяна като умение за формулиране, внедряване и поддържане на многобройни промени в дългосрочен план и така го разграничават от готовността за промяна, която се отнася към конкретна инициатива за промяна. Майер и Стенсакер (Meuer & Stensaker, 2006) дори подчертават, че изграждането на капацитет за промяна не означава задължително успешно внедряване на дадена инициатива за промяна, особено в случаите, в които тази инициатива води до умора от промени и нарушава ежедневната работа. МакГинес и колеги (McGuinness et al., 2002) обаче не правят такова разграничение и според тях капацитетът за промяна е приложим както към конкретна инициатива за промяна, така и към дългосрочната ориентация за формулиране, внедряване и поддържане на промени. Според тях, разграничението между готовност за промяна и капацитет за промяна не е толкова отчетливо.

Заклучение

Изследването върху готовност за промяна и капацитет за промяна подкрепя

твърденията, че, макар и сходни, двата конструкта описват различни феномени. Различията са обусловени от различните теоретични традиции, в които се разглеждат. Двата конструкта се различават по отношение на същност и приложимост. Готовността за промяна има своята роля при планирането и управлението на конкретни инициативи за промяна. Анализирането ѝ позволява проектирането на подходящи интервенции, които да спомогнат за успеха на промяната – разбира се като постигане на заложените цели, промяна в поведението и начина на работа на служителите. Капацитетът за промяна като динамична способност позволява на организацията да съчетава останалите си способности и да балансира между постигането на дългосрочните цели и изпълнението на обичайните, краткосрочни задачи; да внедрява многобройни и различни промени.

Готовността за промяна може да бъде развита преди – и във връзка с – дадена инициатива за промяна. Конструктът е широко изследван и литературата дава насоки за факторите, които го обуславят и могат да бъдат измервани, макар и те да не застъпват в достатъчна степен груповото и организационното ниво (Rafferty et al., 2013). Емпиричните изследвания върху капацитета за промяна са все още недостатъчни, за да се постигне съгласие относно факторите, които го обуславят. Разглеждането му като способност на организацията, а не във връзка с конкретна инициатива за промяна, поражда и затруднения при измерването му (Stevens, 2013). Допълнителни изследвания в тази посока биха допринесли за изясняването на капацитета за промяна като способност на организацията да изгражда и поддържа организационни процеси, които ѝ позволяват да внедрява и поддържа промени (McGuinness et al., 2002), да адаптира способностите си към нови заплахы и възможности и да създава нови възможности (Judge & Elenkov, 2005), и да управлява каскадна серия от взаимосвързани инициативи за промяна, които са съвместими с желания тип стратегическа динамика (McGuinness & Morgan, 2005).

Цитирани източници:

- Al-Haddad, S. & Kotnour, T., 2015. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), pp. 234-262.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W., 1993. Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), pp. 681-703.
- Backer, T. E., 1995. Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology. In: T. E. Backer, S. L. David & G. Soucy, eds. *Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer*. Rockville(MD): National Institute on Drug Abuse, pp. 21-41.
- Bamford, D. R. & Forrester, P. L., 2003. Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), pp. 546-564.
- Barreto, I., 2010. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), pp. 256-280.
- Bennebroek Gravenhorst, K. M., Werkman, R. A. & Boonstra, J. J., 2003. The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations. *Applied Psychology: An International Review*, 52(1), pp. 83-105.
- Burnes, B., 2004. Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), pp. 977-1002.
- Choi, M., 2011. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, 50(4), pp. 479-500.
- Dunphy, D., 1996. Organizational Change in Corporate Settings. *Human Relations*, 49(5), pp. 541-552.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A., 2000. Dynamic Capabilities: What are They?. *Strategic Management Journal*, 21, p. 1105-1121.
- Heckmann, N., Steger, T. & Dowling, M., 2016. Organizational capacity for change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research*, 69, pp. 777-784.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A., 2003. The Dynamic Resource-Based View: Capability Life-cycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 997-1010.
- Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. D., 2007. Beyond Change Management: A Multi-level Investigation of Contextual and Personal Influences on Employees' Commitment to Change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), p. 942-951.
- Jones, S. L. & Van de Ven, A. H., 2016. The Changing Nature of Change Resistance: An Examination of the Moderating Impact of Time. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), pp. 482-506.
- Judge, W. Q. & Blocker, C. P., 2008. Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plane while rewiring it. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), pp. 915-926.
- Judge, W. Q., Bowler, M. & Douglas, T., 2006. Preparing for Organizational Change: Evolution of the Organizational Capacity for Change Construct. *Academy of Management Proceedings*, 01(06).
- Judge, W. Q. & Elenkov, D., 2005. Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58, pp. 893-901.
- Klarner, P., Probst, G. & Soparnot, R., 2007. From Change to the Management of Organizational Change Capacity: a Conceptual Approach. Working Paper, [Online] Available at: <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:5739>
- Klarner, P., Probst, G. & Soparnot, R., 2008. Organizational Change Capacity in Public Services: The Case of the World Health Organization. *Journal of Change Management*, 8(1), pp. 57-72.
- Kotter, J. P., 2007. Leading Change. Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, pp. 92-107.
- Lewin, K., 1947. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science;

- Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*. 1(1), pp. 5-41
- McGuiness, T. & Morgan, R. E., 2005. The effect of market and learning orientation on strategy dynamics - The contributing effect of organisational change capability. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), pp. 1306-1326.
- McGuiness, T., Morgan, R. E. & Oxtoby, B., 2002. *Organisational Change Capability: The Theoretical Construct and Its Operational Measurement*. s.l., s.n.. Conference paper. Conference on Organisational Knowledge. Learning and Capabilities 2002 Track:Academic
- Meaney, M. & Pung, C., 2008. *McKinsey Global Survey: Creating organizational transformations*, s.l.: The McKinsey Quarterly.
- Meyer, C. B. & Stensaker, I. G., 2006. Developing Capacity for Change. *Journal of Change Management*, 6(2), pp. 217-231.
- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A., 2011. Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, XX(X), pp. 1-64.
- O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L., 2013. Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4).
- Oxtoby, B., McGuiness, T. & Morgan, R., 2002. Developing Organisational Change Capability. *European Management Journal*, 20(3), pp. 310-320.
- Papachroni, A., Heracleous, L. & Paroutis, S., 2015. Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), pp. 71-93.
- Peus, C. et al., 2009. Leading and managing organizational change initiatives. *Management Revue*, 20(2), pp. 158-175.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A., 2013. Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), pp. 110-135.
- Sashkin, M. & Burke, W. W., 1987. Organization Development in the 1980's. *Journal of Management*, pp. 393-417.
- Schaffer, R. H., 2017. *All Management is Change Management*. [Online] Available at: https://hbr.org/2017/10/all-management-is-change-management?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=hbr
- Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C. E., 2018. Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), p. 390-439.
- Shipton, H., Budhwar, P. S. & Crawshaw, J., 2012. HRM, Organizational Capacity for Change and Performance: A Global Perspective. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), pp. 777-790.
- Stevens, G. W., 2013. Toward a Process-Based Approach of Conceptualizing Change Readiness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(3), pp. 333-360.
- Stouten, J., Rousseau, D. M. & De Cremer, D., 2018. Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), p. 752-788.
- Teece, D. J., 2007. Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. DOI: 10.1002/smj.640
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Weiner, B. J., 2009. A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science* 2009, 4:67.
- Wenzel, M., Danner-Schröder, A. & Spee, A. P., 2020. Dynamic Capabilities? Unleashing Their Dynamics through a Practice Perspective on Organizational Routines. *Journal of Management Inquiry*. doi: 10.1177/1056492620916549.
- Winter, S. G., 2003. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), pp. 991-995.