

# **Influential Article Review- Types of Leadership Linked to Trust and Internal Transformation Capability of Employees: Facts from Non-Profits**

**Joann Pope**

**Kristy Reese**

**Bethany Burgess**

*This paper examines leadership. We present insights from a highly influential paper. Here are the highlights from this paper: This article intends to examine the role of leadership styles (transformational, transactional, and laissez-faire) and employees' trust toward organizational change capacity (OCC). Data were collected from a convenient sample of managers, coordinators, officers, community facilitators, social organizers, and activists through questionnaires. A total of 250 respondents were sent questionnaires, usable questionnaires were 204. Results revealed positive and significant relationships between transformational leadership and employees' trust. Moreover, an insignificant relationship was found between transactional leadership and employees' trust, whereas laissez-faire and employees' trust were found to be negatively associated. Findings of the study also depicted a positive and significant relationship of transformational leadership and transactional leadership with OCC. However, laissez-faire was negatively associated with OCC. Results also revealed that employees' trust mediates the relationship between leadership styles (transformational and laissez-faire) and OCC. However, employees' trust did not mediate the relationship between transactional leadership and OCC. Finally, implications and suggestions for future research are provided. For our overseas readers, we then present the insights from this paper in Spanish, French, Portuguese, and German.*

*Keywords: leadership styles, employees' trust, organizational change capacity, non-profit organizations*

## **SUMMARY**

- Findings from this study, based on 204 employees from the non-profit organizations of Pakistan, provided enough support to all of our propositions with the exception of two. First, there was no significant relationship found between transactional leadership and employees' trust. Second, employees' trust was not found to mediate the relationship between transactional leadership and OCC.
- Past literature provides evidence that leadership plays an important role toward OCC, as transformational leadership is found to have a positive impact on the change process. Furthermore, Soparnot identified that transformational leadership plays a significant contribution toward OCC of an organization. Moreover, Lutz Allen et al. suggested that individuals must adopt the behaviors of transformational leadership style for successful implementation of organizational change,

particularly in non-profit organizations. Thus, transformational leadership facilitates OCC and increases the likelihood for successful management and implementation of change. Previous literature also shows the existence of a positive association between transactional leadership and change .

- Moreover, Lowe et al. suggested that change is also facilitated by the transactional leadership style as it rewards the positive outcomes. Therefore, transactional leaders who acknowledge their subordinate's efforts by encouraging and rewarding them will play an important role in supporting OCC. The current research also proposed a negative relationship between laissez-faire leadership and OCC. Findings from the study also reported this relationship. Previous literature shows that laissez-faire leadership is negatively associated with change capability of an organization . As the interaction between leaders and followers is essential for a successful change phase , however, in laissez-faire leadership, there exists minimum interaction between leaders and followers . Therefore, laissez-faire leadership negatively affects the change process, particularly in non-profit organizations . Hence, individuals with laissez-faire leadership behavior will negatively affect OCC.
- The results of this study reveal a positive relationship between transformational leadership and employees' trust in the leader.
- Constructs of leadership styles, employees' trust, and OCC have been examined unidimensionally. Impact of the facets of leadership behavior, that is, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, contingent reward, management by exception-active, and management by exception-passive, are recommended to be tested individually with OCC in a future study. Moreover, the current study sample is from the non-profit organizations. Future studies should consider the role of leadership styles and employees' trust for OCC in private or public sector organizations.

## **HIGHLY INFLUENTIAL ARTICLE**

We used the following article as a basis of our evaluation:

Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence from Non-Profit Organizations. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/2158244016675396>.

This is the link to the publisher's website:

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244016675396#articleCitationDownloadContainer>

## **INTRODUCTION**

The importance of leadership has grown significantly in organizations as compared with the past. Globalization, shifting social and demographic trends, enhanced knowledge of workforce, and rapid technological innovations have created a need among organizational top management to utilize all their efforts toward bringing organizational change (Graetz, 2000). Leadership is identified as one of the most important factors for this successful transformation (Kotter, 1995). It is considered as a key contributor towards building organizational capacity for change (Judge, 2011), as organizations aim to enhance their capacity to change requires effective and trustworthy leadership (Judge, 2011; Judge & Elenkov, 2005; Soparnot, 2006). These leaders organize and align followers toward a common goal by giving them direction and defining the most appropriate behaviors and attitudes needed for change (Geller, 2003; Northouse, 2007). They develop trusting followers that ultimately leads to enhanced capacity for organizations to change (Judge, Bowler, & Douglas, 2006).

The available literature provides evidence that the business environment is changing rapidly and becoming impulsive and volatile. Organizations try to cope with such an environment and initiate change, but at times they fail due to poor change management and lack of change leadership practices (Higgs & Rowland, 2000; Judge, 2011). Successful leaders and organizational change agents are essential to deal with the unpredictable and hypercompetitive organizational environment (Judge, 2011). Therefore, new dimensions for effectively managing changes are continuously explored to help an organization best handle the process of change.

Organizational change capacity (OCC) is a relatively new theoretical development for effectively managing change (Soparnot, 2011). Judge (2011) described OCC as “a dynamic, multidimensional capability that enables an organization to upgrade or revise existing organizational competencies, while cultivating new competencies that enable the organization to survive and prosper” (p. 14). Comprehension of the OCC construct is still in its refinement stages (Judge, 2011). Therefore, empirical researchers are required to observe its efficacy and the impact that various related concepts (i.e., leadership and trust) can place on it (Judge, 2011; Soparnot, 2011). Effective navigation of the organization through change capacity development requires involvement of all the employees. It requires trust of the employees in leadership and organization (Geller, 2003; Judge, 2011). Thus, leadership, via building trust of the employees, can surely get them participating in the change process, thereby contributing to the change capacity of an organization. Therefore, the change capacity of an organization, to a great extent, depends upon the leaders. This is the reason that leadership is extremely important and crucial for the effective management and implementation of organizational change (Higgs, 2003; Higgs & Rowland, 2000).

Pakistan is an important part of Asia-South Pacific, where philanthropic and voluntary activities have a long history. These activities are accomplished in the areas of health, civil rights, social welfare, and education. Such activities emerge from national culture with strong influence of Islamic ideology. The people of Pakistan trust these organizations more than the government organizations and donate generously to them; despite being a developing country, Pakistani society contributes massively to the non-profit organizations (Pakistan Center for Philanthropy, 2015). Thus, non-profit organizations play an important role in Pakistan and to meet the philanthropic needs of the growing population of Pakistan, they should continuously improve and upgrade themselves. Therefore, research is needed to observe the factors that influence the change process, and for this reason, this research intends to examine the factors (leadership and employees’ trust) that influence the change capacity of these organizations.

The current study focuses on finding the effect of leadership styles on OCC through the mediating role of employees’ trust. The study is novel and original for many reasons. First, few studies in the previous literature depict that there is a lack of empirical research on the notion of OCC both in the Western and Asian contexts, and relatively little is known about its antecedent conditions (Judge, 2011; Judge et al., 2015; Oxtoby, McGuinness, & Morgan, 2002; Ramezan, Sanjaghi, & Rahimian Kalateh baly, 2013; Soparnot, 2011). Second, the literature on the relationship between OCC and leadership (i.e., transformational leadership, transactional leadership, and laissez-faire leadership) lacks attention. Third, the study incorporates employees’ trust as a mediator in the relationship between leadership styles and OCC. Finally, the study is based on the evidence from non-profit organizations that have been working in Pakistan for decades on social, economic, and developmental issues.

Objectives of the current study are to examine the relationship between leadership styles (transformational, transactional, and laissez-faire) and OCC, to investigate the relationship between leadership styles and employees’ trust, and to examine employees’ trust as a mediator in the relationship between leadership styles and OCC, specifically in the non-profit organizations working in Pakistan.

## **CONCLUSION**

Organizations aiming toward successful transformation, based on their capacity to change, need to focus on their leadership behavior. For successful implementation and management of the change process, organizations are required to develop their capacity for change, which demands active, supportive,

responsive, interactive, and trustworthy leadership. Transformational leadership is found to be much more successful in developing the change capacity of an organization, because the leaders are inspiring, active, and supportive. Similarly, transactional leadership also seems to have an important role, while laissez-faire leadership negatively influences the change capacity of an organization. Therefore, top management, while going through the change phase, needs to avoid the laissez-faire leadership style, and focus more on the transformational leadership behavior with a complementing role of transactional leadership behavior to the extent of rewarding employees' efforts for successfully managing the change phase. Finally, employees' trust plays a crucial role in developing OCC as the present study shows that, if employees trust their leaders, even if they have the laissez-faire leadership behavior, the trust factor can minimize the direct negative effect of laissez-faire leadership on OCC.

## APPENDIX

**TABLE 1**  
**MEAN, STANDARD DEVIATION, RELIABILITY, AND CORRELATION MATRIX (N = 204)**

Scales		M	SD	I	II	III	IV	V
I	Organizational change capacity	3.11	0.69	(.93)				
II	Transformational leadership	3.57	0.64	.74**	(.87)			
III	Transactional leadership	3.01	0.71	.31**	.16**	(.81)		
IV	Laissez-faire leadership	2.16	0.74	-.29**	-.19*	.08	(.73)	
V	Employees' trust	3.72	0.72	.59**	.68**	.16*	-.32**	(.88)

Note. The values in parenthesis represent alpha reliability values of variables.  
\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

**TABLE 2**  
**ONE-FACTOR MODEL**

Component	Initial eigenvalues			Extraction sums of squared loadings		
	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %
1	10.332	21.255	21.255	10.332	21.255	21.255
2	4.291	5.799	27.054			
.	.	.	.			
.	.	.	.			
.	.	.	.			
73	0.148	0.201	99.643			
74	0.141	0.190	99.833			
75	0.124	0.167	100.000			

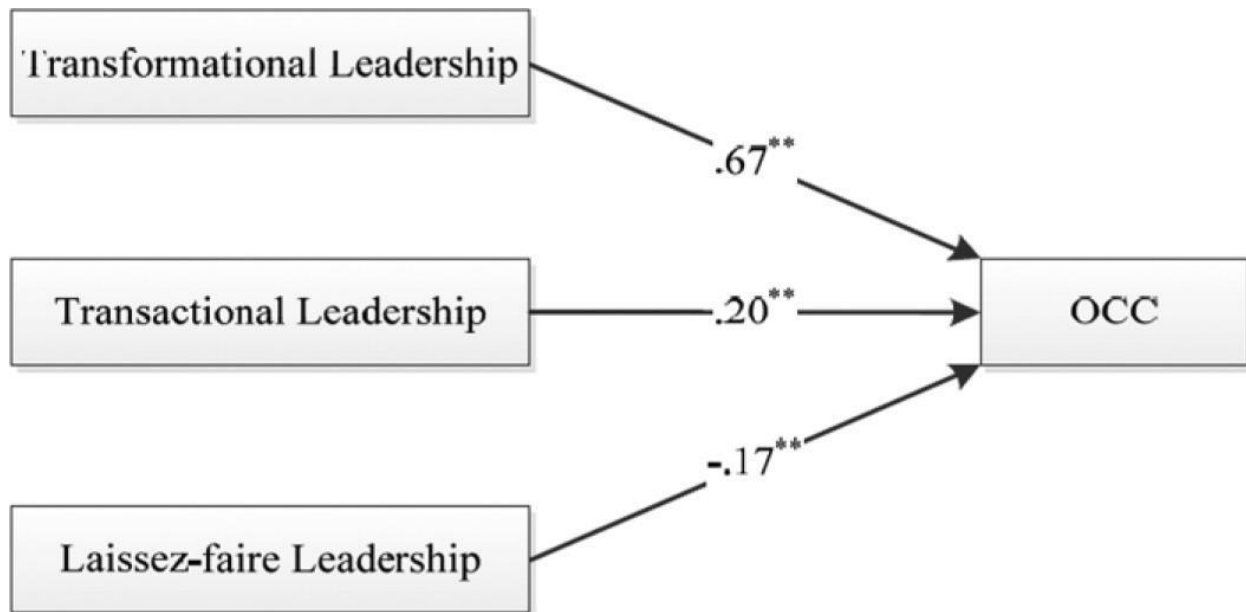
Note. The extraction method used is principal components analysis.

**TABLE 3**  
**MODEL FIT INDICES**

Models	CMIN/DF	GFI	AGFI	NFI	CFI	RMSEA
Model 1	3.3	0.933	0.912	0.921	0.932	0.070
Model 2	4.2	0.919	0.901	0.906	0.910	0.040

Note. CMIN/DF = chi-square/degree of freedom ratio; GFI = goodness of fit index; AGFI = adjusted goodness of fit index; NFI = normed fit index; CFI = comparative fit index; RMSEA = root mean square of approximation.

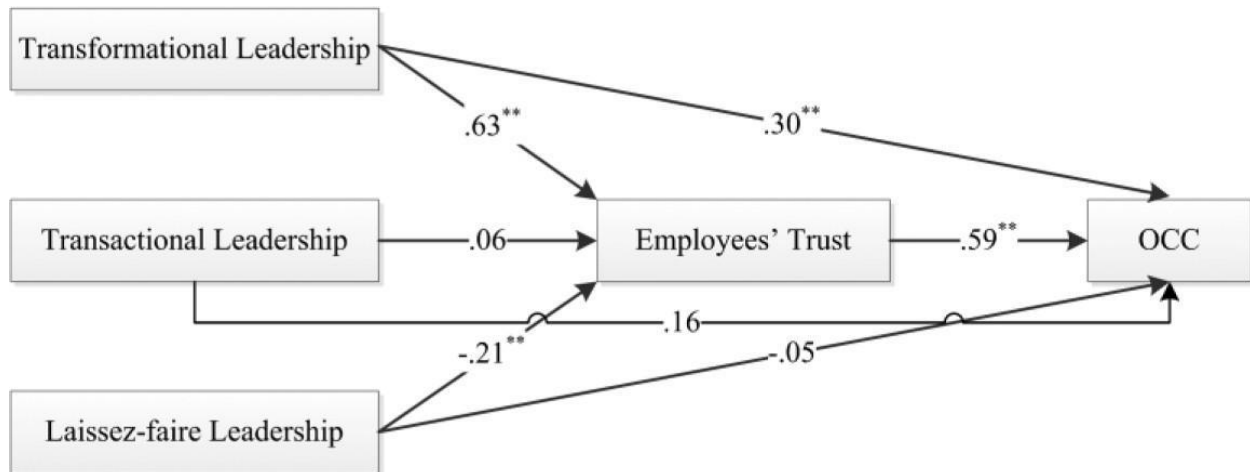
**FIGURE 1**  
**MODEL 1**



Note. OCC = organizational change capacity.  
\*p < .05. \*\*p < .01.

**FIGURE 2**

## MODEL 2



Note. OCC = organizational change capacity.  
\* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .

**TABLE 4**  
**INDIRECT EFFECTS**

Path	Direct effect (with mediator, statistically controlled)	Indirect effect	Total effect	Ratio of indirect effects to the total effect (%)	Bias corrected confidence interval	
					Lower confidence level	Upper confidence level
TFL → ET → OCC	0.30**	0.371**	0.67	55.3	0.11	0.49
TSL → ET → OCC	0.16	0.035	0.20	17.5	-0.05	0.13
LFL → ET → OCC	-0.05	-0.123**	-0.17	72.3	-0.20	-0.07

Note. TFL = transformational leadership; ET = employees' trust; OCC = organizational change capacity; TSL = transactional leadership; LFL = laissez-faire leadership.  
\*\* $p < .01$ .

## REFERENCES

- Avolio, B. J., Bass, B. M. (1991). Full range of leadership development: Basic and advanced manuals. New York, NY: Binghamton.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. (2004). MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990a). The implications of transformational and transactional leadership for individual, team, and organizational development. In Woodman, R. W., Pasmore, W. A. (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 4, pp. 231-272). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990b). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, and scoring key for MLQ form 5x-short. Redwood City, CA: Mind Garden.

## **TRANSLATED VERSION: SPANISH**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUCIDA: ESPAÑOL**

A continuación se muestra una traducción aproximada de las ideas presentadas anteriormente. Esto se hizo para dar una comprensión general de las ideas presentadas en el documento. Por favor, disculpe cualquier error gramatical y no responsabilite a los autores originales de estos errores.

## **INTRODUCCIÓN**

La importancia del liderazgo ha crecido significativamente en las organizaciones en comparación con el pasado. La globalización, el cambio de las tendencias sociales y demográficas, el mayor conocimiento de la fuerza de trabajo y las rápidas innovaciones tecnológicas han creado una necesidad entre la alta dirección de la organización de utilizar todos sus esfuerzos para lograr un cambio organizativo (Graetz, 2000). El liderazgo se identifica como uno de los factores más importantes para esta transformación exitosa (Kotter, 1995). Se considera como un contribuyente clave para desarrollar la capacidad organizativa para el cambio (Juez, 2011), ya que las organizaciones tienen como objetivo mejorar su capacidad de cambio requiere un liderazgo eficaz y confiable (Juez, 2011; Juez y Elenkov, 2005; Soparnot, 2006). Estos líderes organizan y alinean a los seguidores hacia un objetivo común dándoles dirección y definiendo los comportamientos y actitudes más apropiados necesarios para el cambio (Geller, 2003; Northouse, 2007). Desarrollan seguidores de confianza que, en última instancia, conducen a una mayor capacidad para que las organizaciones cambien (Judge, Bowler, & Douglas, 2006).

La literatura disponible proporciona evidencia de que el entorno empresarial está cambiando rápidamente y se está volviendo impulsivo y volátil. Las organizaciones tratan de hacer frente a este tipo de entorno e iniciar el cambio, pero a veces fracasan debido a la mala gestión del cambio y la falta de prácticas de liderazgo de cambio (Higgs & Rowland, 2000; Juez, 2011). Líderes exitosos y agentes de cambio organizacional son esenciales para hacer frente al entorno organizacional impredecible e hipercompetitivo (Juez, 2011). Por lo tanto, se exploran continuamente nuevas dimensiones para administrar eficazmente los cambios para ayudar a una organización a manejar mejor el proceso de cambio.

La capacidad de cambio organizacional (OCC) es un desarrollo teórico relativamente nuevo para gestionar eficazmente el cambio (Soparnot, 2011). Juez (2011) describió a OCC como "una capacidad dinámica y multidimensional que permite a una organización actualizar o revisar las competencias organizativas existentes, al tiempo que cultiva nuevas competencias que permiten a la organización sobrevivir y prosperar" (pág. 14). La comprensión de la construcción de la OCC todavía está en sus etapas de refinamiento (Juez, 2011). Por lo tanto, los investigadores empíricos están obligados a observar su eficacia y el impacto que varios conceptos relacionados (es decir, liderazgo y confianza) pueden tener en él (Juez, 2011; Soparnot, 2011). La navegación efectiva de la organización a través del desarrollo de la capacidad de cambio requiere la participación de todos los empleados. Requiere la confianza de los empleados en el liderazgo y la organización (Geller, 2003; Juez, 2011). Por lo tanto, el liderazgo, a través de la creación de confianza de los empleados, seguramente puede conseguir que participen en el proceso de cambio, contribuyendo así a la capacidad de cambio de una organización. Por lo tanto, la capacidad de cambio de una organización, en gran medida, depende de los líderes. Esta es la razón por la que el liderazgo es extremadamente importante y crucial para la gestión y la implementación efectivas del cambio organizacional (Higgs, 2003; Higgs & Rowland, 2000).

Pakistán es una parte importante de Asia-Pacífico Sur, donde las actividades filantrópicas y voluntarias tienen una larga historia. Estas actividades se llevan a cabo en las áreas de salud, derechos civiles, bienestar

social y educación. Tales actividades surgen de la cultura nacional con fuerte influencia de la ideología islámica. El pueblo pakistaní confía más en estas organizaciones que en las organizaciones gubernamentales y les dona generosamente; a pesar de ser un país en desarrollo, la sociedad pakistaní contribuye masivamente a las organizaciones sin fines de lucro (Pakistan Center for Philanthropy, 2015). Por lo tanto, las organizaciones sin fines de lucro desempeñan un papel importante en Pakistán y, para satisfacer las necesidades filantrópicas de la creciente población del Pakistán, deben mejorar y mejorarse continuamente. Por lo tanto, se necesita investigación para observar los factores que influyen en el proceso de cambio, y por esta razón, esta investigación tiene la intención de examinar los factores (liderazgo y confianza de los empleados) que influyen en la capacidad de cambio de estas organizaciones.

El estudio actual se centra en encontrar el efecto de los estilos de liderazgo en OCC a través del papel mediador de la confianza de los empleados. El estudio es novedoso y original por muchas razones. En primer lugar, pocos estudios en la literatura anterior muestran que hay una falta de investigación empírica sobre la noción de OCC tanto en los contextos occidentales como asiáticos, y relativamente poco se sabe sobre sus condiciones antecedentes (Juez, 2011; Judge et al., 2015; Oxtoby, McGuinness, & Morgan, 2002; Ramezan, Sanjaghi, & Rahimian Kalateh baly, 2013; Soparnot, 2011). En segundo lugar, la literatura sobre la relación entre la OCC y el liderazgo (es decir, el liderazgo transformador, el liderazgo transaccional y el liderazgo laissez-faire) carece de atención. En tercer lugar, el estudio incorpora la confianza de los empleados como mediador en la relación entre los estilos de liderazgo y OCC. Por último, el estudio se basa en la evidencia de organizaciones sin fines de lucro que han estado trabajando en Pakistán durante décadas en cuestiones sociales, económicas y de desarrollo.

Los objetivos del estudio actual son examinar la relación entre los estilos de liderazgo (transformacionales, transaccionales y laissez-faire) y OCC, investigar la relación entre los estilos de liderazgo y la confianza de los empleados, y examinar la confianza de los empleados como mediador en la relación entre los estilos de liderazgo y OCC, específicamente en las organizaciones sin fines de lucro que trabajan en Pakistán.

## **CONCLUSIÓN**

Las organizaciones que aspiran a una transformación exitosa, basada en su capacidad para cambiar, deben centrarse en su comportamiento de liderazgo. Para una implementación y gestión exitosas del proceso de cambio, las organizaciones están obligadas a desarrollar su capacidad de cambio, que exige un liderazgo activo, de apoyo, receptivo, interactivo y confiable. Se encontró que el liderazgo transformador es mucho más exitoso en el desarrollo de la capacidad de cambio de una organización, porque los líderes son inspiradores, activos y de apoyo. Del mismo modo, el liderazgo transaccional también parece tener un papel importante, mientras que el liderazgo laissez-faire influye negativamente en la capacidad de cambio de una organización. Por lo tanto, la alta dirección, mientras pasa por la fase de cambio, necesita evitar el estilo de liderazgo de laissez-faire, y centrarse más en el comportamiento de liderazgo transformacional con un papel secundario de comportamiento de liderazgo transaccional en la medida de recompensar los esfuerzos de los empleados para administrar con éxito la fase de cambio. Por último, la confianza de los empleados desempeña un papel crucial en el desarrollo de OCC, ya que el presente estudio muestra que, si los empleados confían en sus líderes, incluso si tienen el comportamiento de liderazgo laissez-faire, el factor de confianza puede minimizar el efecto negativo directo del liderazgo laissez-faire en OCC.

## **TRANSLATED VERSION: FRENCH**



Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSION TRADUITE: FRANÇAIS**

Voici une traduction approximative des idées présentées ci-dessus. Cela a été fait pour donner une compréhension générale des idées présentées dans le document. Veuillez excuser toutes les erreurs grammaticales et ne pas tenir les auteurs originaux responsables de ces erreurs.

## **INTRODUCTION**

L'importance du leadership a considérablement augmenté dans les organisations par rapport au passé. La mondialisation, l'évolution des tendances sociales et démographiques, l'amélioration de la connaissance de la main-d'œuvre et les innovations technologiques rapides ont créé le besoin de la haute direction organisationnelle d'utiliser tous leurs efforts pour apporter des changements organisationnels (Graetz, 2000). Le leadership est identifié comme l'un des facteurs les plus importants de cette transformation réussie (Kotter, 1995). Il est considéré comme un facteur clé dans le renforcement de la capacité organisationnelle de changement (Juge, 2011), car les organisations visent à accroître leur capacité de changement exige un leadership efficace et digne de confiance (Juge, 2011; Juge et Elenkov, 2005; Soparnot, 2006). Ces dirigeants organisent et alignent les adeptes vers un objectif commun en leur donnant une orientation et en définissant les comportements et les attitudes les plus appropriés nécessaires au changement (Geller, 2003; Northouse, 2007). Ils développent des adeptes de confiance qui, en fin de compte, mènent à une capacité accrue pour les organisations de changer (Judge, Bowler, & Douglas, 2006).

La documentation disponible fournit la preuve que l'environnement des affaires évolue rapidement et devient impulsif et volatile. Les organisations essaient de faire face à un tel environnement et d'initier le changement, mais parfois elles échouent en raison d'une mauvaise gestion du changement et de l'absence de pratiques de leadership en matière de changement (Higgs et Rowland, 2000; Juge, 2011). Les dirigeants et les agents de changement organisationnel qui réussissent sont essentiels pour faire face à l'environnement organisationnel imprévisible et hyperconcurrentiel (Judge, 2011). Par conséquent, de nouvelles dimensions pour gérer efficacement les changements sont continuellement explorées afin d'aider une organisation à mieux gérer le processus de changement.

La capacité de changement organisationnel (OCC) est un développement théorique relativement nouveau pour gérer efficacement le changement (Soparnot, 2011). Le juge (2011) a décrit l'OCC comme « une capacité dynamique et multidimensionnelle qui permet à une organisation d'améliorer ou de réviser les compétences organisationnelles existantes, tout en cultivant de nouvelles compétences qui permettent à l'organisation de survivre et de prospérer » (p. 14). La compréhension de la construction de l'OCC en est encore à ses étapes de raffinement (Judge, 2011). Par conséquent, les chercheurs empiriques sont tenus d'observer son efficacité et l'impact que divers concepts connexes (c.-à-d. le leadership et la confiance) peuvent y imposer (Juge, 2011; Soparnot, 2011). Une navigation efficace de l'organisation par le développement des capacités de changement exige la participation de tous les employés. Elle exige la confiance des employés dans le leadership et l'organisation (Geller, 2003; Juge, 2011). Ainsi, le leadership, en renforçant la confiance des employés, peut sûrement les amener à participer au processus de changement, contribuant ainsi au changement de capacité d'une organisation. Par conséquent, la capacité de changement d'une organisation, dans une large mesure, dépend des dirigeants. C'est la raison pour laquelle le leadership est extrêmement important et crucial pour la gestion et la mise en œuvre efficaces du changement organisationnel (Higgs, 2003; Higgs et Rowland, 2000).

Le Pakistan est une partie importante de l'Asie-Pacifique Sud, où les activités philanthropiques et bénévoles ont une longue histoire. Ces activités sont réalisées dans les domaines de la santé, des droits civils, de la protection sociale et de l'éducation. De telles activités émergent de la culture nationale avec une forte influence de l'idéologie islamique. Le peuple pakistanais fait plus confiance à ces organisations

qu'aux organisations gouvernementales et leur donne généreusement; bien qu'elle soit un pays en développement, la société pakistanaise contribue massivement aux organisations à but non lucratif (Pakistan Center for Philanthropy, 2015). Ainsi, les organisations à but non lucratif jouent un rôle important au Pakistan et, pour répondre aux besoins philanthropiques de la population croissante du Pakistan, elles devraient continuellement s'améliorer et se moderniser. Par conséquent, la recherche est nécessaire pour observer les facteurs qui influencent le processus de changement, et pour cette raison, cette recherche a l'intention d'examiner les facteurs (leadership et confiance des employés) qui influencent la capacité de changement de ces organisations.

L'étude actuelle vise à trouver l'effet des styles de leadership sur le CCO par le rôle de médiateur de la confiance des employés. L'étude est originale et originale pour de nombreuses raisons. Premièrement, peu d'études dans la littérature précédente montrent qu'il y a un manque de recherche empirique sur la notion d'OCC dans les contextes occidental et asiatique, et relativement peu est connu au sujet de ses conditions antérieures (Judge, 2011; Juge et coll., 2015; Oxtoby, McGuinness et Morgan, 2002; Ramezan, Sanjaghi et Rahimian Kalateh baly, 2013; Soparnot, 2011). Deuxièmement, la documentation sur la relation entre l'OCC et le leadership (c.-à-d. le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le leadership de laissez-faire) manque d'attention. Troisièmement, l'étude intègre la confiance des employés en tant que médiateur dans la relation entre les styles de leadership et l'OCC. Enfin, l'étude est basée sur les données d'organisations à but non lucratif qui travaillent au Pakistan depuis des décennies sur des questions sociales, économiques et de développement.

Les objectifs de la présente étude sont d'examiner la relation entre les styles de leadership (transformationnel, transactionnel et laissez-faire) et l'OCC, d'étudier la relation entre les styles de leadership et la confiance des employés, et d'examiner la confiance des employés en tant que médiateur dans la relation entre les styles de leadership et l'OCC, en particulier dans les organisations à but non lucratif qui travaillent au Pakistan.

## **CONCLUSION**

Les organisations qui visent une transformation réussie, en fonction de leur capacité à changer, doivent se concentrer sur leur comportement de leadership. Pour réussir la mise en œuvre et la gestion du processus de changement, les organisations sont tenues de développer leur capacité de changement, ce qui exige un leadership actif, de soutien, réactif, interactif et digne de confiance. On constate que le leadership transformationnel réussit beaucoup plus à développer la capacité de changement d'une organisation, parce que les dirigeants sont inspirants, actifs et solidaires. De même, le leadership transactionnel semble également jouer un rôle important, tandis que le leadership du laissez-faire influence négativement la capacité de changement d'une organisation. Par conséquent, la haute direction, tout en passant par la phase de changement, doit éviter le style de leadership laissez-faire, et se concentrer davantage sur le comportement de leadership transformationnel avec un rôle complémentaire de comportement de leadership transactionnel dans la mesure de récompenser les efforts des employés pour gérer avec succès la phase de changement. Enfin, la confiance des employés joue un rôle crucial dans le développement de l'OCC, car la présente étude montre que, si les employés font confiance à leurs dirigeants, même s'ils ont le comportement de leadership de laissez-faire, le facteur de confiance peut minimiser l'effet négatif direct du leadership de laissez-faire sur OCC.

**TRANSLATED VERSION: GERMAN**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **ÜBERSETZTE VERSION: DEUTSCH**

Hier ist eine ungefähre Übersetzung der oben vorgestellten Ideen. Dies wurde getan, um ein allgemeines Verständnis der in dem Dokument vorgestellten Ideen zu vermitteln. Bitte entschuldigen Sie alle grammatikalischen Fehler und machen Sie die ursprünglichen Autoren nicht für diese Fehler verantwortlich.

## **EINLEITUNG**

Die Bedeutung von Führung hat in Organisationen im Vergleich zur Vergangenheit deutlich zugenommen. Globalisierung, sich verändernde soziale und demografische Trends, verbessertes Wissen über Arbeitskräfte und schnelle technologische Innovationen haben das Organisations-Top-Management dazu gebracht, alle Anstrengungen zu unternehmen, um organisatorische Veränderungen herbeizuführen (Graetz, 2000). Führung gilt als einer der wichtigsten Faktoren für diese erfolgreiche Transformation (Kotter, 1995). Es wird als ein wichtiger Beitrag zum Aufbau organisatorischer Kapazitäten für Veränderungen angesehen (Richter, 2011), da Organisationen ihre Fähigkeit zur Veränderung verbessern wollen, erfordert eine effektive und vertrauenswürdige Führung (Judge, 2011; Judge & Elenkov, 2005; Soparnot, 2006). Diese Führer organisieren und richten ihre Anhänger auf ein gemeinsames Ziel aus, indem sie ihnen die Richtung geben und die am besten geeigneten Verhaltensweisen und Einstellungen definieren, die für Veränderungen erforderlich sind (Geller, 2003; Northouse, 2007). Sie entwickeln vertrauenswürdige Anhänger, die letztlich zu einer verbesserten Fähigkeit für Organisationen führen, sich zu verändern (Judge, Bowler, & Douglas, 2006).

Die verfügbare Literatur belegt, dass sich das Geschäftsumfeld schnell verändert und impulsiv und volatil wird. Organisationen versuchen, mit solchen Umgebungen fertig zu werden und Veränderungen einzuleiten, aber manchmal scheitern sie an schlechtem Change Management und fehlenden Führungspraktiken (Higgs & Rowland, 2000; Richter, 2011). Erfolgreiche Führungskräfte und organisatorische Change-Agenten sind unerlässlich, um mit dem unvorhersehbaren und hyperwettbewerbsfähigen Organisationsumfeld umzugehen (Judge, 2011). Daher werden ständig neue Dimensionen für die effektive Verwaltung von Änderungen untersucht, um einem Unternehmen zu helfen, den Änderungsprozess am besten zu bewältigen.

Die Organisationsänderungskapazität (ORGANIZATIONAL change capacity, OCC) ist eine relativ neue theoretische Entwicklung für eine effektive Bewältigung von Veränderungen (Soparnot, 2011). Judge (2011) beschrieb OCC als "eine dynamische, multidimensionale Fähigkeit, die es einer Organisation ermöglicht, vorhandene organisatorische Kompetenzen zu verbessern oder zu überarbeiten und gleichzeitig neue Kompetenzen zu kultivieren, die es der Organisation ermöglichen, zu überleben und zu gedeihen" (S. 14). Das Verständnis für das OCC-Konstrukt befindet sich noch in der Verfeinerungsphase (Richter, 2011). Daher sind empirische Forscher verpflichtet, ihre Wirksamkeit und die Auswirkungen zu beobachten, die verschiedene verwandte Konzepte (d. h. Führung und Vertrauen) auf sie setzen können (Judge, 2011; Soparnot, 2011). Eine effektive Navigation der Organisation durch Die Entwicklung der Änderungskapazität erfordert die Einbeziehung aller Mitarbeiter. Es erfordert Vertrauen der Mitarbeiter in Führung und Organisation (Geller, 2003; Richter, 2011). So kann Führung durch den Aufbau des Vertrauens der Mitarbeiter sie sicherlich am Veränderungsprozess beteiligen und so zur Veränderungsfähigkeit einer Organisation beitragen. Daher hängt die Veränderungsfähigkeit einer Organisation in hohem Maße von den Führern ab. Dies ist der Grund, warum Führung äußerst wichtig und entscheidend für die effektive Verwaltung und Umsetzung von organisatorischen Veränderungen ist (Higgs, 2003; Higgs & Rowland, 2000).

Pakistan ist ein wichtiger Teil des asiatisch-südpazifischen Raums, wo philanthropische und ehrenamtliche Aktivitäten eine lange Geschichte haben. Diese Aktivitäten werden in den Bereichen Gesundheit, Bürgerrechte, Sozialfürsorge und Bildung durchgeführt. Solche Aktivitäten entstehen aus der nationalen Kultur mit starkem Einfluss der islamischen Ideologie. Die Menschen in Pakistan vertrauen diesen Organisationen mehr als den Regierungsorganisationen und spenden großzügig für sie; Obwohl sie ein Entwicklungsland ist, trägt die pakistanische Gesellschaft massiv zu den gemeinnützigen Organisationen bei (Pakistan Center for Philanthropy, 2015). So spielen gemeinnützige Organisationen in Pakistan eine wichtige Rolle, und um den philanthropischen Bedürfnissen der wachsenden Bevölkerung Pakistans gerecht zu werden, sollten sie sich kontinuierlich verbessern und verbessern. Daher ist Forschung notwendig, um die Faktoren zu beobachten, die den Veränderungsprozess beeinflussen, und aus diesem Grund beabsichtigt diese Forschung, die Faktoren (Führung und Vertrauen der Mitarbeiter) zu untersuchen, die die Veränderungsfähigkeit dieser Organisationen beeinflussen.

Die aktuelle Studie konzentriert sich darauf, die Auswirkungen von Führungsstilen auf OCC durch die vermittelnde Rolle des Vertrauens der Mitarbeiter zu finden. Die Studie ist aus vielen Gründen neu und originell. Erstens zeigen wenige Studien in der vorherigen Literatur, dass es an empirischer Forschung über den Begriff des OCC sowohl im westlichen als auch im asiatischen Kontext mangelt, und relativ wenig ist über seine Vorläuferbedingungen bekannt (Judge, 2011; Judge et al., 2015; Oxtoby, McGuinness, & Morgan, 2002; Ramezan, Sanjaghi, & Rahimian Kalateh baly, 2013; Soparnot, 2011). Zweitens fehlt es der Literatur über die Beziehung zwischen OCC und Führung (d. h. transformative Führung, transaktionsführung und laissez-faire-Führung) an Aufmerksamkeit. Drittens bezieht die Studie das Vertrauen der Mitarbeiter als Vermittler in das Verhältnis zwischen Führungsstilen und OCC ein. Schließlich basiert die Studie auf den Erkenntnissen von Non-Profit-Organisationen, die seit Jahrzehnten in Pakistan an sozialen, wirtschaftlichen und entwicklungsbezogenen Fragen arbeiten.

Ziel der aktuellen Studie ist es, die Beziehung zwischen Führungsstilen (Transformational, Transactional und Laissez-faire) und OCC zu untersuchen, das Verhältnis zwischen Führungsstilen und dem Vertrauen der Mitarbeiter zu untersuchen und das Vertrauen der Mitarbeiter als Vermittler in die Beziehung zwischen Führungsstilen und OCC zu untersuchen, insbesondere in den gemeinnützigen Organisationen, die in Pakistan arbeiten.

## **SCHLUSSFOLGERUNG**

Unternehmen, die auf eine erfolgreiche Transformation abzielen, müssen sich auf ihre Fähigkeit zur Veränderung konzentrieren. Für eine erfolgreiche Implementierung und Verwaltung des Änderungsprozesses müssen Unternehmen ihre Fähigkeit zur Veränderung entwickeln, was eine aktive, unterstützende, reaktionsschnelle, interaktive und vertrauenswürdige Führung erfordert. Transformationsführung ist bei der Entwicklung der Veränderungsfähigkeit einer Organisation viel erfolgreicher, da die Führungskräfte inspirierend, aktiv und unterstützend sind. In ähnlicher Weise scheint auch die Transaktionsführung eine wichtige Rolle zu spielen, während Laissez-faire-Führung die Veränderungsfähigkeit einer Organisation negativ beeinflusst. Daher muss das Top-Management, während es die Veränderungsphase durchläuft, den Laissez-faire-Führungsstil vermeiden und sich mehr auf das transformative Führungsverhalten konzentrieren, wobei eine ergänzende Rolle des transaktionalen Führungsverhaltens in dem Maße zu spielen ist, dass die Bemühungen der Mitarbeiter für eine erfolgreiche Bewältigung der Veränderungsphase belohnt werden. Schließlich spielt das Vertrauen der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von OCC, da die vorliegende Studie zeigt, dass, wenn Mitarbeiter ihren Führungskräften vertrauen, selbst wenn sie das Laissez-faire-Führungsverhalten haben, der Vertrauensfaktor die direkten negativen Auswirkungen der Laissez-faire-Führung auf OCC minimieren kann.

**TRANSLATED VERSION: PORTUGUESE**

Below is a rough translation of the insights presented above. This was done to give a general understanding of the ideas presented in the paper. Please excuse any grammatical mistakes and do not hold the original authors responsible for these mistakes.

## **VERSÃO TRADUZIDA: PORTUGUÊS**

Aqui está uma tradução aproximada das ideias acima apresentadas. Isto foi feito para dar uma compreensão geral das ideias apresentadas no documento. Por favor, desculpe todos os erros gramaticais e não responsabilize os autores originais responsáveis por estes erros.

## **INTRODUÇÃO**

A importância da liderança tem crescido significativamente nas organizações em comparação com o passado. A globalização, a mudança das tendências sociais e demográficas, o conhecimento reforçado da mão de obra e as rápidas inovações tecnológicas criaram uma necessidade entre a gestão organizacional de utilizar todos os seus esforços para trazer mudanças organizacionais (Graetz, 2000). A liderança é identificada como um dos fatores mais importantes para esta transformação bem sucedida (Kotter, 1995). É considerado como um contribuinte fundamental para a construção da capacidade organizacional de mudança (Juiz, 2011), uma vez que as organizações visam aumentar a sua capacidade de mudança requer uma liderança eficaz e de confiança (Juiz, 2011; Juiz e Elenkov, 2005; Soparnot, 2006). Estes líderes organizam e alinham os seguidores em direção a um objetivo comum, dando-lhes direção e definindo os comportamentos e atitudes mais adequados necessários para a mudança (Geller, 2003; Northouse, 2007). Desenvolvem seguidores de confiança que, em última análise, conduzem a uma maior capacidade de mudança das organizações (Juiz, Bowler, & Douglas, 2006).

A literatura disponível fornece provas de que o ambiente de negócios está a mudar rapidamente e a tornar-se impulsivo e volátil. As organizações tentam lidar com este ambiente e iniciar mudanças, mas por vezes falham devido à má gestão da mudança e à falta de práticas de liderança de mudança (Higgs & Rowland, 2000; Juiz, 2011). Líderes bem sucedidos e agentes de mudança organizacional são essenciais para lidar com o ambiente organizacional imprevisível e hiperconcorrencial (Juiz, 2011). Portanto, novas dimensões para gerir eficazmente as mudanças são continuamente exploradas para ajudar uma organização a lidar melhor com o processo de mudança.

A capacidade de mudança organizacional (OCC) é um desenvolvimento teórico relativamente novo para gerir eficazmente a mudança (Soparnot, 2011). O juiz (2011) descreveu o OCC como "uma capacidade dinâmica e multidimensional que permite a uma organização atualizar ou rever as competências organizacionais existentes, ao mesmo tempo que cultiva novas competências que permitem à organização sobreviver e prosperar" (p. 14). A compreensão da construção do OCC ainda se encontra em fase de refinamento (Juiz, 2011). Por isso, os investigadores empíricos são obrigados a observar a sua eficácia e o impacto que vários conceitos relacionados (isto é, liderança e confiança) podem sobre ele (Juiz, 2011; Soparnot, 2011). Uma navegação eficaz da organização através do desenvolvimento da capacidade de mudança requer o envolvimento de todos os colaboradores. Requer confiança dos colaboradores na liderança e organização (Geller, 2003; Juiz, 2011). Assim, a liderança, através da construção da confiança dos colaboradores, pode certamente fazê-los participar no processo de mudança, contribuindo assim para a capacidade de mudança de uma organização. Portanto, a capacidade de mudança de uma organização, em grande medida, depende dos líderes. Esta é a razão pela qual a liderança é extremamente importante e crucial para a gestão e implementação eficazes da mudança organizacional (Higgs, 2003; Higgs & Rowland, 2000).

O Paquistão é uma parte importante da Ásia-Pacífico Sul, onde as atividades filantrópicas e voluntárias têm uma longa história. Estas atividades são realizadas nas áreas da saúde, direitos civis, bem-estar social e educação. Tais atividades emergem da cultura nacional com forte influência da ideologia islâmica. O povo do Paquistão confia mais nestas organizações do que nas organizações governamentais e doa-lhes generosamente; apesar de ser um país em desenvolvimento, a sociedade paquistanesa contribui

maciçamente para as organizações sem fins lucrativos (Paquistão Center for Philanthropy, 2015). Assim, as organizações sem fins lucrativos desempenham um papel importante no Paquistão e para satisfazer as necessidades filantrópicas da população crescente do Paquistão, devem melhorar e melhorar continuamente. Por isso, a investigação é necessária para observar os fatores que influenciam o processo de mudança, e por isso, esta investigação pretende examinar os fatores (liderança e confiança dos colaboradores) que influenciam a capacidade de mudança destas organizações.

O estudo atual centra-se em encontrar o efeito dos estilos de liderança no OCC através do papel mediador da confiança dos colaboradores. O estudo é novo e original por muitas razões. Em primeiro lugar, poucos estudos na literatura anterior mostram que há falta de investigação empírica sobre a noção de OCC tanto nos contextos ocidental como asiático, e relativamente pouco se sabe sobre as suas condições antecedentes (Juiz, 2011; Juiz et al., 2015; Oxtoby, McGuinness, & Morgan, 2002; Ramezan, Sanjaghi, e Rahimian Kalateh baly, 2013; Soparnot, 2011). Em segundo lugar, a literatura sobre a relação entre o OCC e a liderança (isto é, liderança transformadora, liderança transacional e liderança laissez-faire) carece de atenção. Em terceiro lugar, o estudo incorpora a confiança dos colaboradores como mediador na relação entre os estilos de liderança e o OCC. Por último, o estudo baseia-se nas evidências de organizações sem fins lucrativos que trabalham no Paquistão há décadas em questões sociais, económicas e de desenvolvimento.

Os objetivos do estudo atual são examinar a relação entre estilos de liderança (transformacional, transacional e laissez-faire) e OCC, investigar a relação entre estilos de liderança e a confiança dos colaboradores, e examinar a confiança dos colaboradores como mediador na relação entre estilos de liderança e OCC, especificamente nas organizações sem fins lucrativos que trabalham no Paquistão.

## **CONCLUSÃO**

As organizações que visam uma transformação bem sucedida, baseada na sua capacidade de mudança, precisam de se concentrar no seu comportamento de liderança. Para uma implementação e gestão bem sucedidas do processo de mudança, as organizações são obrigadas a desenvolver a sua capacidade de mudança, o que exige uma liderança ativa, solidária, responsiva, interativa e de confiança. A liderança transformadora é considerada muito mais bem sucedida no desenvolvimento da capacidade de mudança de uma organização, porque os líderes são inspiradores, ativos e apoiantes. Da mesma forma, a liderança transacional também parece ter um papel importante, enquanto a liderança laissez-faire influencia negativamente a capacidade de mudança de uma organização. Por isso, a gestão de topo, ao mesmo tempo que passa pela fase de mudança, precisa de evitar o estilo de liderança laissez-faire, e focar-se mais no comportamento de liderança transformacional com um papel complementar do comportamento de liderança transacional na medida em que recompensa os esforços dos colaboradores para gerir com sucesso a fase de mudança. Finalmente, a confiança dos colaboradores desempenha um papel crucial no desenvolvimento do OCC, uma vez que o presente estudo mostra que, se os colaboradores confiam nos seus líderes, mesmo que tenham o comportamento de liderança laissez-faire, o fator de confiança pode minimizar o efeito negativo direto da liderança laissez-faire no OCC.