

ORGANISASIEVERNUNING: DIE IDENTIFISERING EN INTEGRASIE VAN ENKELE KONSTRUKTE

M.L. WATKINS

*Departement Bedryfsielkunde
Universiteit van Suid-Afrika*

A.L. BARNARD

*Departement Bedryfs- en Personeelsielkunde
Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O.*

ABSTRACT

Organisational renewal: The identification of certain constructs. Organisations consist of interactive sub-systems and processes which create a whole-forming "Gestalt". Researchers are nevertheless inclined to focus on divergent organisational subsystems and processes when studying organisational renewal. This propensity possibly gave rise to divergent definitions of organisational renewal which creates a lack of discipline and demarcation in the development of this field of study. Due to a need for the identification and integration of relevant constructs, a content analysis of a number of organisational renewal definitions was made. It was found that the constructs "man", "strategy", "technology", "processes" and "intervention" are the most important building blocks of organisational renewal. These constructs are integrated in a definition to create direction for a more disciplined approach to organisational renewal.

OPSOMMING

Organisasies bestaan uit interaktiewe sub sisteme en prosesse wat 'n geheelvormende "Gestalt" tot stand bring. Navorsers is nogtans geneig om, by die bestudering van organisasievernuwing, op uiteenlopende organisasiesub sisteme en prosesse te fokus. Hierdie neiging het moontlik aanleiding gegee tot uiteenlopende organisasievernuwings definisies wat 'n gebrek aan dissipline en afbakening by die ontwikkeling van die spesialiteitsrigting skep. Na aan leiding van 'n behoefte aan die identifisering en integrasie van verwante konstrunkte wat hierdeur voortgebring word, is 'n inhoudsanalise van 'n aantal organisasievernuwingsdefinisies gemaak. Daar is gevind dat die konstrunkte "mens", "strategie", "tegnologie", "prosesse" en "ingryping" die belangrikste boustene van organisasievernuwing is. Hier die konstrunkte word in 'n definisie geïntegreer ten einde 'n rigtingwyser vir 'n meer gedissiplineerde benadering tot organisasievernuwing te skep.

Organisasies funksioneer te midde van komplekse omgewingsdynamiek met drukkende politieke, ekonomiese en sosiokulturele kragte (Wheelen & Hunger, 1984; Tichy, 1982; De Beer & Boshoff, 1970). Die onsekerheid wat hierdeur voortgebring word en organisasies se gepaardgaande aanpassingsbehoefes, het aanleiding gegee tot organisasievernuwing as 'n snelgroeiende spesialiteitsrigting in die bedryfsielkunde (White & Mitchell, 1976). Organisasievernuwing is belangrik vir onderne mingsgroei, maar die voortbestaan van die spesialiteitsrigting word bedreig deur verskeie probleme by teorievorming. Organisasies bestaan uit interaktiewe sub sisteme en prosesse wat geheelvormende "Gestalt" tot stand bring (French & Bell, 1984; Lippitt, 1982), maar navorsers is nogtans geneig om die me ganika en dinamika van organisasiegedrag te skei deur die fokuspunt op die laasgenoemde te plaas (Kahn, 1974). Hier die opmerking word ondersteun deur Suid-Afrikaanse navorsingsresultate wat aantoon dat alle sub sisteme en prosesse nie by organisasievernuwingspogings betrek word nie (Coetzee, Coster & Van Niekerk, 1978). Hierdie situasie het moontlik aan leiding gegee tot verskillende definisies van organisasievernu wing. Bennis, Benne en Chin (1966) konsentreer byvoorbeeld op 'n opvoedkundige proses wat die organisasie se aanpassings vermoë versterk, terwyl Beckhard (1969) op 'n beplande lang termynpoging fokus. Hierdie neiging is in skrilte kontras met die vereistes van geesteswetenskaplike navorsing wat ten doel het om relevante konsepte en konstrunkte in 'n poging tot teorievorming te orden.

Organisasievernuwing ontwikkel dus ongedissiplineerd wat tot uiting kom in 'n behoefte aan die identifisering en integrasie van verwante konstrunkte. Ook Smith (1984) is van mening dat daar 'n behoefte bestaan aan 'n deeglike ontleding van denkrigtings in die organisasievernuwingsteorie en -praktyk ten einde die elemente van die spesialiteitsrigting in 'n geïntegreerde verwysingsraamwerk saam te voeg. Heelwat navorsing oor organisasievernuwing is gedoen, maar daar bestaan geen teoretiese verwysingsraamwerk waarbinne die meeste resultate geplaas kan word nie (Sashkin & Burke, 1987). Kortom, die spesialiteitsrigting is gebrekkig afgebaken.

Hierdie artikel het ten doel om, deur middel van 'n inhoudsanalise van organisasievernuwingsdefinisies, daardie konstrunkte wat ons insiens die belangrikste is, te identifiseer. Die konstrunkte word hierna in 'n enkele definisie geïntegreer en afsonderlik bespreek.

METODE

Weens die kwalitatiewe aard van die studie, is die klassifikasie navorsingsmetodiek toegepas waarin die empiriese realiteit in ten minste twee afsonderlike konstrunkte beskryf word (Kerlinger, 1986). Patton (1978) ondersteun hierdie metode aangesien die gedagtegang en gevoelservaring van die navorsers sentraal tot die navorsingsproses gebring word, in stede daarvan dat daar te swaar gesteun word op kwantitatiewe, inligtinggebaseerde abstraksies. Sonder uitsluiting van die waarde van kwantitatiewe navorsingsmetodes, word daar dus regverdig gevind vir subjektiewe oordeel in die navorsingsproses. Hierdie metode is toegepas deur 'n inhoudsanalise van 'n

aantal organisasievernuwingsdefinisies te maak ten einde daar die konstruksie wat by die organisasievernuwingsproses ingesluit word, te identifiseer.

Inhoudsanalise van organisasievernuwingsdefinisies

Gardner is een van die eerste skrywers wat organisasievernuwing gedefinieer het as die herwinning van organisasielewenskragtigheid deur die bevordering van innovasie, buigsaamheid, motivering en selfaktualisering (French & Bell, 1984). Mclean (1981, p.3) konsentreer weer op die oplossing van menslike probleme terwyl French & Bell (1984) effektiewe groepfunksionering as 'n voorvereiste vir vernuwing beskou. Hierdie definisies is in ooreenstemming met die "tradisionele" opvatting dat organisasievernuwing op die mens en sy werksprestasie moet fokus (Tannenbaum & Davis, 1972). Die klem word hedendaags egter meer op werksprestasie geplaas terwyl besorgdheid oor die mens, ietwat op die agtergrond geskuif word (Beer & Walton, 1987). Volgens hierdie definisies wil dit voorkom of die ontwikkeling van menslike hulpbronne, die beginpunt van vernuwing is.

Beckhard (1969, p.100) beskou organisasievernuwing as 'n beplande langtermynpoging wat vereis dat doelwitte, organisasiestrukture en kommunikasiekanale optimaal funksioneer. Huse (1980, p.3) fokus weer op 'n beplande doelwitbereikingsmetodiek terwyl Burke en Schmidt (1971, p.20) en Schmuck en Miles (1971, p.92), die integrasie van organisasiedoelwitte en sielkundige groei-behoefes beklemtoon. Teen die agtergrond van Wheelen en Hunger (1984) se verwysingsraamwerk van kontekstuele veranderlikes wat by strategiese besluitneming betrek word, wil dit voorkom of hierdie definisies merendeels die samesnoering van menslike hulpbronne en die organisasie-strategie beklemtoon. Strategiese beplanning in organisasies word toenemend gekritiseer weens die gesofistikeerde toepassing van analitiese vaardighede, terwyl die organisasiedinamiek geïgnoreer word (Buller, 1988). In die lig hiervan, stel Buller voor dat organisasievernuwing en strategiese beplanning ter bevordering van besluitnemingsprosesse geïntegreer word.

Argyris (1971, p.ix) skep 'n verdere dimensie by die formulering van organisasievernuwingskonstrukte. Volgens hom sou vernuwing bestaan uit die aktivering van menslike en tegnologiese hulpbronne ter skepping van organisasielewenskragtigheid. Hierdie denkrigting word veral ondersteun deur Friedlander en Brown (1974) se "tegnostrukturele benadering" wat aantoon dat tegnologiese verandering, die organisasie-struktuur en werksprestasie beïnvloed. Dyer en Dyer (1986) wys verder daarop dat tegnologiese verandering, tussenpersoonlike interaksieprosesse kan verander. Dit wil dus voorkom of tegnologiese ontwikkeling ook 'n kerndimensie van suksesvolle organisasievernuwing is.

Die verbetering van die organisasieprosesse in die algemeen en spesifiek oortuigings en houdings (Bennis, 1969, p.2), besluitneming-, kommunikasie-, beplanningsprosesse (Burke & Hornstein, 1972, p.xi) die organisasieklimaat, en -kultuur (French & Bell, 1984, p.17) word feitlik deurgaans by organisasievernuwingsdefinisies beklemtoon.

Ofskoon die bogenoemde definisies die interne organisasiedinamiek regmatig beklemtoon, plaas sommige skrywers die fokus op die organisasie se reaksie op omgewingseise. Bennis, Benne en Chin (1966, p.3) is byvoorbeeld van mening dat vernuwing ten doel het om die organisasie se aanpasbaarheid by komplekse omgewingsdinamiek te bevorder.

Anders as by die vorige definisies, konsentreer sommige skry-

wers weer op die operasionalisering van die organisasievernuwingsgedagte. Burke (1971, p.50) verwys byvoorbeeld na 'n veranderingsproses wat begin by organisasiediagnose, 'n ondersoek na bestuurspraktyke en norme en die beplande implementering van remediërende ingrepe.

Daar word in sommige definisies gepoog om die parameters van die spesialisiteitsrigting te verbreed deur te verwys na die verbetering van die totale sisteem. Sommige skrywers verduidelik die rol van verskeie organisasiekomponente by vernuwing baie insiggewend, maar daar word per definisie bloot verwys na ". . . *growth of the whole system*" (Lievegoed, 1973).

Daar word ook telkens in definisies beweer dat organisasievernuwing 'n multi-dissiplinêre benadering volg wat van gedragswetenskaplike kennis gebruik maak (Robey & Altman, 1982; Heisler, 1982; Lippitt, 1982; Beckhard, 1969).

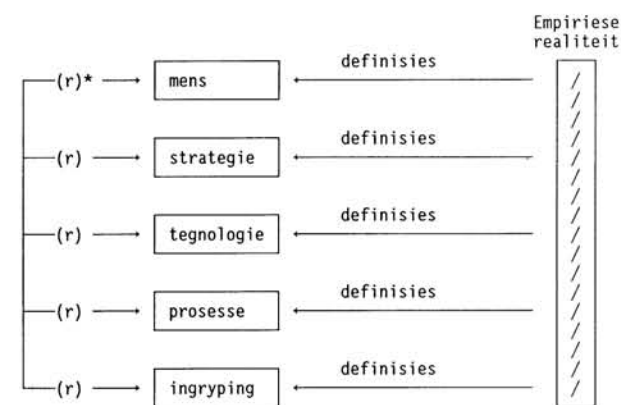
GEVOLGTREKKINGS EN BESPREKING

Die stand van teoretisering en spesifiek, die definiëring van organisasievernuwing, besit dus die volgende kenmerke:

- Verskillende definisies beskryf dieselfde realiteit verskillend weens die uiteenlopende beklemtoning van enkele homogene organisasiegedragsveranderlikes. Alhoewel die definisies nie onderling uitsluitend is nie, word daar deurgaans afsonderlik gefokus op die mens, strategie, tegnologie, prosesse en ingryping. Sommige skrywers poog om die parameters waarbinne organisasievernuwing bestuur moet word te verbreed, maar daar word weinig struktuur verleen aan die aard van die organisasiekomponente of sub-sisteme wat by die proses betrek moet word. Kortom, die werklike dinamiek van organisasiegedrag word negeer tot op 'n vlak waar wetenskapsbeoefening moeilik raak.
- Die aantal konstruksie wat by die vernuwingproses betrek word, maak die multi-dissiplinêre grondslag van die spesialisiteitsrigting baie prominent. Daar word desnieteenstaande telkens geïmpliseer dat gedragswetenskaplike kennis uitsluitlik toegepas word. Gedragswetenskaplike kennis word wel deurgaans benut om die veranderingsproses te fasiliteer en in stand te hou, maar die inhoud van verandering het raakvlakke met verskeie vakdissiplines. Margulies en Raia (1972) asook de Beer en Boshoff (1970) is dit eens dat organisasievernuwing 'n multi-dissiplinêre benadering volg wat onder meer van die antropologie, sosiologie en ekonomie gebruik maak. Die aard van organisasievernuwing en die vaardighede wat na bewering vereis word vir die implementering van verandering, staan dus in kontras tot mekaar.

Daar kan dus gesê word dat daar 'n gebrek aan 'n eenvormige en geïntegreerde raamwerk ten opsigte van die organisasievernuwingsgedagte bestaan. Dit wil nogtans voorkom of die konstruksie "mens", "strategie", "tegnologie", "prosesse" en "multi-dissiplinêre ingryping", die boustone van die spesialisiteitsrigting is. Die interafhanklikheid en struktuur van hierdie konstruksie word in Figuur 1 voorgestel.

Die struktuur van konstruksie word nie voorgehou as 'n volledige geïntegreerde verwysingsraamwerk waarbinne organisasievernuwing bestudeer moet word nie. Dit is bloot 'n rigtingwyser vir 'n meer gedissiplineerde beskouing van 'n spesialisiteitsrigting in die bedryfsielkunde wat relatief ongedissiplineerd ontwikkel. Heelwat verdere navorsing sou nodig wees om die veranderlikes wat deur elke konstruksie verteenwoordig word te identifiseer, wat weer moontlik aanleiding kan gee tot 'n verdere ontdekking van konstruksie.



* r = verband tussen konstrunkte.
(vgl. Kerlinger, 1986)

Figuur 1: Struktuur van organisasievernuwingskonstrukte

Na aanleiding van 'n behoefte aan 'n geïntegreerde verwysingsraamwerk, word die volgende definisie van organisasievernuwing voorgestel:

Organisasievernuwing is 'n beplande, organisasiewye langtermynpoging wat deur topbestuur ondersteun word om, deur die benutting van multi-dissiplinêre kennis, die mens, strategie, tegnologie en organisasieprosesse te takseer en, indien nodig, daar in te gryp ter skepping van 'n klimaat en kultuur wat produktiwiteit, tevredenheid en aanpasbaarheid by komplekse omgewingsdinamiek bevorder.

Daar word vry algemeen aanvaar dat organisasievernuwing 'n beplande organisasiewye langtermynpoging is wat 'n multi-dissiplinêre benadering volg om tevredenheid, produktiwiteit en aanpasbaarheid te bevorder. Daar word derhalwe vervolgens gefokus op die aard van die geïdentifiseerde konstrunkte (kyk Figuur 1) as die kernelemente van die bogenoemde definisie.

Ontwikkeling van die mens

Individue met uiteenlopende behoeftes ontmoet mekaar in die werksituasie (Nadler & Tushman, 1980) en vorm groepe wat die weg baan vir organisasie- en groepdoelwitbereiking (Lawler, Nadler & Cammann, 1980). Sommige skrywers sonder die werkgroep uit as die primêre fokus van organisasievernuwing (French & Bell, 1984), maar dit is na 'n inhoudsanalise van definisies duidelik dat individuele motivering en selfaktualisering ewe belangrik is. Organisasievernuwing is immers 'n middel tot die bevrediging van sielkundige groei-behoeftes wat tot uiting kom in 'n behoefte daaraan om 'n betekenisvolle bydrae tot doelwitbereiking te lewer (Tregoe, 1982). Die individu beskik egter oor 'n groter vermoë om daardie bydrae te lewer as wat organisasies in die algemeen toelaat (Liebowitz & de Meuse, 1982). Verskeie vernuwingsmeganismes byvoorbeeld loopbaanbeplanning, spanbou en sensitiviteitsopleiding word derhalwe benut om doelwitbereiking te bevorder. Daar word meer reserant in 'n toenemende mate aandag gegee aan die bevordering van die gehalte van werklewe. Sashkin en Burke (1987) toon aan dat daar uiteenlopende standpunte oor die betekenis van die begrip is, maar na 'n ontleding van hierdie standpunte kom hulle tot die slotsom dat die bevrediging van individuele en organisasie-behoeftes, die kerndimensies van gehalte van werklewe is. Hierdie dimensies vorm 'n integrale deel van organisasievernuwing.

Ontwikkeling van organisasie-strategie

Die doel van die organisasie-strategie is om 'n passing tussen organisasie-behoeftes en omgewingseise te bewerkstellig (Smir-

cich & Stubbart, 1985). Strategiese beplanning kan onderverdeel word in verskeie strategiese beplanningsaktiwiteite (Wheelen & Hunger, 1984) wat insluit kort-, medium- en langtermyn-doelwitte (Klein & Ritti, 1984) en 'n organisasie-struktuur wat kommunikasieprosesse en die benutting van vaardighede beïnvloed (Duncan, 1979). Duidelike, realistiese doelwitte is dus bevorderlik vir effektiwiteit, maar dit vereis dat die organisasie behoorlik gestruktureer word (Bennis, Benne & Chin, 1966) sodat besluitnemingsprosesse optimaal funksioneer en kommunikasiekanale vry van distorsie is (Beckhard, 1969). Burns en Stalker (1971) sluit hierby aan deur voor te stel dat daar, in stede van 'n "meganistiese" struktuur, na 'n "organiese" struktuur gestrewe word. Dit impliseer dat individuele rolle omskryf moet word om die integrasie van individuele en organisasiedoelwitte en uiteindelik, die optimale benutting van menslike en tegnologiese hulpbronne, te bevorder. 'n Passing tussen organisasiedoelwitte, -strukture en toekomsstrategie, bevorder dus organisasie-effektiwiteit. Ingrypingstegnieke byvoorbeeld "oopsisteam beplanning" om die gehalte van strategiese beplanning te bevorder (Bennis, Benne & Chin, 1966) het geen bekendstelling nodig nie, maar daar bestaan nogtans struikelblokke wat die integrasie van organisasievernuwing en strategiese beplanning bemoeilik (Buller, 1988). Deskundiges in strategiese beplanning skep verskeie formele strukture (vgl. Wheelen & Hunger, 1984 en Schendel & Hofer, 1979) om relevante veranderlikes te integreer, terwyl vernuwingspraktisyns die organisasie wil help om van een balanstoestand na 'n hoër vlak van optimale funksionering te "beweeg". Die waardeverskille tussen organisasievernuwingspraktisyns en strategiese beplanners lê moontlik ten grondslag van die gebrekkige integrasie van hulle rolle.

Tegnologiese ontwikkeling

Tegnologie bestaan uit die werkprosesse, take (French & Bell, 1984) en die toerusting en kennis wat vereis word om daardie take te verrig (Klein & Ritti, 1984). Tegnologiese ingryping het egter eers momentum gekry met Friedlander & Brown (1974) se voorstelling van die "tegnostrukturele" en "menslike-prosesbenaderings". In teenstelling met die laasgenoemde benadering, toon hulle aan dat sosiotegniese ingrepe, posverryking en posontwerp, werksprestasie positief beïnvloed. Tegnologiese verandering skep egter weerstand en onsekerheid. Patrickson (1986) het gevind dat dit by rekenaarimplementering toegeskryf kan word aan gebrekkige deelname aan die veranderingsproses, vaardighede wat oorbodig raak en 'n verlies van beheer oor die werk self. Die hedendaagse praktisyn word dus gekonfronteer met komplekse intra- en interpersoonlike prosesse wat die werker se aanpassing in die werksituasie raak. Dit wil voorkom of tegnologiese verandering in samewerking met diegene wat daardeur geraak word, geïmplementeer moet word. Hiermee gepaardgaande is 'n bewusmakingsproses rakende die impak van die verandering en inligtingverskaffing oor die modus operandi wat gevolg gaan word, uiters belangrik. Dit is vir die vernuwingspraktisyn 'n besondere uitdaging om sy rol te integreer met dié van implementeerders van nuwe tegnologie wat dikwels met konflikterende waardes rakende die mens en tegnologie, organisasieverandering aanpak.

Die ontwikkeling van organisasieprosesse

Die interaksie tussen verskeie organisasiesubstelsies kom tot uiting in komplekse prosesse wat insluit bestuur- en werknemeraktiwiteite, houdings en tussenpersoonlike interaksieprosesse (Margulies & Raia, 1978). 'n Organisasieklimaat wat beskryf kan word as "koud", "ontspanne", "konserwatief", ensovoorts ontstaan as gevolg van interaksieprosesse (Porter, Lawler & Hackman, 1981) en vorm 'n kultuur van gedeelde waardes, norme en aannames (Westrum & Samaha, 1984). 'n Gesonde klimaat en kultuur skep 'n gevoel van eienaarskap

oor organisasiedoelwitte wat kreatiwiteit, vindingrykheid, motivering en selfaktualisering bevorder (Burke & Schmidt, 1971). Sommige skrywers definieer organisasieklimaat en -kultuur verskillend, terwyl ander dit as sinonieme begrippe beskou. Gerugsteun deur 'n integrasie van die bogenoemde literatuur, word organisasieklimaat en -kultuur hier konseptueel onderskei, maar dit word terselfdertyd beskou as verweef in 'n enkele konstruksie. Die organisasiekultuur bestaan uit inherente, diepgevoerde waardes en aannames wat deur 'n evolusieproses ontwikkel, waartydens 'n charismatiese leier of élite, 'n bepaalde groep na perseptuele verandering lei (Gagliardi, 1986). Organisasievernuwing het ook ten doel om die kultuur te verander, maar Dyer en Dyer (1986) bevraagteken die geldigheid van die tradisionele veranderingsmodel (inligtingversameling, aksiebeplanning en -implementering) vir kulturele verandering. Daar word vervolgens aandag gegee aan die ingrypingsproses met besondere aandag aan die tradisionele teenoor die meer moderne benaderings tot kulturele verandering.

Ingryping in die organisasie

Tradisionele ingrypingsmodelle het weinig verander. Daar word steeds gesteun op 'n opvoedkundige proses waarin die organisasielede bewus gemaak word van leemtes en gehelp word om 'n alternatiewe sosiale realiteit te vind. Probleemidentifisering, inligtingversameling, aksiebeplanning, aksieimplementering en evaluering is dan die tipiese modus operandi wat gevolg word. Dyer en Dyer (1986) is van mening dat hierdie model dikwels die formele sisteem verander sonder dat dit enige impak op die organisasiekultuur het. Alhoewel formele veranderlikes verander word, vind 'n verskuiwing van onderliggende individuele waardes en aannames, nie eintlik plaas nie. Die Wilsondisc (1988) databasis van Business Periodical Index het aangetoon dat sedert 1982, slegs Dyer en Dyer (1986) en Gagliardi (1986) strategieë vir kulturele verandering voorstel. Aangesien hierdie studie nie ruimte laat vir 'n volledige bespreking nie, word hierdie kulturele veranderingstrategieë slegs in breë trekke bespreek.

Gagliardi (1986) identifiseer die volgende strategieë vir kulturele verandering:

- Oënskynlike kulturele verandering, wat gekenmerk word deur vinnige besluite oor effektiewer metodes om die organisasie se aanpasbaarheid by omgewingseise te bevorder. Die alternatiewe aksies is op nuwe waardes en oortuigings gebaseer, maar dit word ten sterkste ondersteun deur tradisionele waardes wat die behoud van die organisasie se identiteit verseker.
- Kulturele rewolusie, wat ontstaan wanneer die nuwe waardes in kontras tot die tradisionele waardes staan. Botsende ideologieë skep dan konflik met nadelige nuwe-effekte. Die tradisionele organisasie word ast' ware deur die totstandkoming van nuwe waardes en gebruike, "vernietig".
- Inkrementele kulturele verandering, waartydens tradisionele waardes en oortuigings nie oteien word nie, maar nuwe waardes word bygevoeg. Hierdie waardes word egter nie parallel met die tradisionele waardes beskou nie, maar alle waardes word ast' ware in 'n hiërargiese volgorde gestratifiseer. 'n Tydsame proses waarin tradisionele waardes uitgefaseer word, volg hierna.

Binne hierdie breë raamwerk, omskryf Gagliardi ook die leier se rol waaraan Dyer en Dyer (1986) meer struktuur verleen. Volgens hierdie skrywers is die aanstelling van leiers in die onderneming, die beginpunt van kulturele verandering. Die ver-

vang van waardes skep aanvanklike konflik maar namate sukses behaal word, word daardie waardes aanvaar en dieper in die organisasie gevestig.

'n Waardevolle bydrae word gelewer in die skepping van 'n filosofie en rigtingwysers vir kulturele verandering maar dit wil nogtans voorkom of daar 'n behoefte bestaan aan verdere navorsing ter operasionalisering van hierdie gedagtegang.

SLOT

Die doel van hierdie artikel is om die konstruksie wat by organisasievernuwing bestudeer word te integreer ten einde 'n rigtingwyser vir 'n meer gedissiplineerde benadering tot die spesialiteitsrigting te skep. Na 'n inhoudsanalise van 'n aantal organisasievernuwingsdefinisies is "mens", "strategie", "tegnologie", "prosesse" en "ingryping" as die belangrikste bousteene van organisasievernuwing geïdentifiseer. In die lig van hierdie bevindings word 'n definisie van organisasievernuwing voorgestel waarin hierdie konstruksie geïntegreer word ten einde rigting vir gedissiplineerdheid in die ontwikkeling van die spesialiteitsrigting te skep.

VERWYSINGS

- Argyris, C. (1971). *Management and organization development: The path from XA to YB*. New York: McGraw-Hill.
- Beckhard, R. (1969). *Organizational development: it's nature, origins and prospects*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Beer, M., & Walton, A.E. (1987). *Organization Development*. In Rosenzweig, M.R., & Porter, L.W. (Eds.), *Annual Review of Psychology*. Palo Alto: Annual Reviews.
- Bennis, W.G. (1969). *Organization development: Its nature, origins and prospects*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Bennis, W.G., Benne, K.D., & Chin, R. (1966). *The planning of change*. 2nd ed., New York: Holt.
- Buller, P.F. (1988). For successful strategic change: Blend OD practices with strategic management. *Organizational Dynamics*, 16, 42-55.
- Burke, W.W., & Hornstein, H.A. (1972). *The social technology of organization development*. Fairfax: Learning Resources.
- Burke, W.W., & Schmidt, W.H. (1971). Management and organization development: What is the target of change? *Personnel Administration*, 34(2), 44-56.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1971). Mechanistic and organic systems. In W.W. French, & E. Hellriegel, (Eds.), *Personnel management: fields in transition*. Boston: Houghton Mifflin.
- Coetzee, L.D., Coster, E.A., & van Niekerk, A.M. (1978) *Die gebruik en doeltreffendheid van organisasieontwikkeling-tegnieke in 13 groot Suid-Afrikaanse organisasies*. Pretoria: Unisa.
- De Beer, D.W., & Boshoff, A.W. *Organisasie-ontwikkeling*. (1970). Pretoria: Referaat gelewer by SIRSA-kongres.
- Duncan, R. (1979). What is the right organization structure? *Organizational dynamics*, 7(3), 59-80.
- Dyer, W.G., & Dyer, W.G. (1986). Organization Development: system change or culture change. *Personnel*, 63, 14-22.
- French, W.L., & Bell, C.H. (1984). *Behavioral science interventions for organization improvement*. New York: Prentice-Hall.
- Friedlander, F., & Brown, L.D. (1974). Organization development. In M.R. Rosenzweig, & L.W. Porter, (Eds.), *Annual Review of Psychology*, 25.
- Gagliardi, P. (1986). The creation of change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.

- Heisler, W.J. (1982). Patterns of OD in practice. In D. Robey, en S. Altman, (Eds), *Organization development: progress and perspectives*. New York: McMillan.
- Huse, E.F. (1980). *Organization development and change*. St. Paul: West.
- Kahn, R.L. (1974). Organizational development: some problems and proposals. *The Journal of Applied Behavioral Science* 10(4), 485-502.
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundations of behavioral research. (3rd ed)*, CBS: Japan.
- Klein, S.M., & Ritti, R.I. (1984). *Understanding organizational behavior. (2nd ed.)*, Boston, Mass.: Kent.
- Lawler, E.E., Nadler, D.A., & Cammann, C. (1980). *Organizational assessment: perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. New York: John Wiley.
- Liebowitz, S.J., & De Meuse, K.P. (1982). the applicant of team building. *Human relations*, 35(1), 1-18.
- Lippitt, G.L. (1982). *Organization Renewal: A holistic approach to organization development. (2nd ed.)*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Lievegoed, B.C.J. (1973). *The developing organization*. London: Tavistock.
- Margulies, N., & Raia, A.P. (1972). Action research and the consultative process. In N. Margulies, en a.P. Raia, (Eds.), *Organizational development: values process and technology*. New York: McGraw-Hill.
- Margulies, N., & Raia, A.P. (1978). *Conceptual foundations of organization development*. New York: McGraw-Hill.
- McLean, B. (1981). Organization development: a case of the emperor's new clothes? *Personnel Review*. 10(1), 3-14.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51.
- Patrickson, M. (1986). Adaptation by employees to new technology. *Journal of Occupational Psychology*. 59, 1-11.
- Patton, M.Q. (1980). *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills: Sage.
- Porter, L.W., Lawler, E.E., & Hackman, J.R. (1981). *Behavior in organizations*. Auckland: McGraw-Hill.
- Robey, D., & Altman, S. (1982). *Organization development: progress and perspectives*. New York: McMillan.
- Sashkin, M., & Burke, W.W. (1978). Organization Development in the 1980's. *Journal of Management*. 13(2), 393-417.
- Schmuck, R.A., & Miles, M.B. (1971). *Organization development in schools*. Palo Alto: National.
- Schendel, D.E., & Hofer, C.W. (1979). *Strategic management*. Boston: Little Brown.
- Smircich, L., & Stubbart, L. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*. 10(4), 724-736.
- Smith, R.L. (1984). OD can be a discipline? *Training and Development Journal*. 38: 102-104.
- Tannenbaum, R., & Davis, S. (1972). Values, man and organizations. In N. Margulies, & A.P. Raia, (Eds.), *Organizational development: values, process and technology*. New York: McGraw-Hill.
- Tichy, N.M. (1982). Managing change strategically: the technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, 11(2), 59-80.
- Tregoe, B.B. (1982). What is OD? A survey of line managers and professional trainers. In D. Robey., & S. Altman, (Eds.), *Organization development: progress and perspectives*. New York: McMillan.
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (1984). *Strategic management*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Westrum, R., & Samaha, K. (1984). *Complex organizations: growth, struggle and change*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- White, S.E., & Mitchell, T.R. (1976). Organization development: a review of research content and research design. *Academy of Management Review*. 1(2), 57-71.
- Wilsondisc (1988). *Business periodical index*. New York: Wilson Co.