

# 「影響志向度」の追試

—B社2010年度調査を用いて—

The first re-examination of the tendency of organization members to exercise influence.

中村学園大学 流通科学部

大川 洋史

## 1 はじめに

本稿では大川（2012）の「影響志向度」についての追試を行う。「影響志向度」とは、組織内の他者に対して影響力を行使しようとする性向を測るための指標である。経営組織には、現状に甘んじることなく強い目的意識を持ちながら慣習に縛られることなく仕事を遂行しようとしているメンバーがいる。それは高橋（1997）の用語にしたがえば「高体温」のメンバーということになる。しかし、特定の個人が高体温であったとしても、その「熱さ」が他者へ波及するかどうかは高橋（1997）では検討されていない。大川（2012）はその点に着目し、高体温メンバーが組織内において他者へ影響力を行使しようとする性向を持つことに関して、「影響志向度」という指標を用いて解明を試みた研究である。ただ、行われた調査は比較的規模が小さい企業への単発の調査であったために、結果が頑健かどうかは不明確であった。

そこで、本稿では「影響志向度」を検討する意義について論じた上で、新たな調査対象による調査結果を用いて追試を行う。

## 2 大川（2012）の指標開発の背景

「影響志向度」とは大川（2012）で提案された、従業員の性向に関する指標である。

大川（2012）では高橋伸夫の研究成果の1つ

である「ぬるま湯的経営の研究」に登場する「変化性向 (propensity to change)」に則りながら、企業において周囲に対して積極的に影響を与えようという個人がどのような心理的傾向を持つのかを探索的に明らかにしようとしたものである。

### 2.1 組織メンバーの「体温」の発見

高橋伸夫は2004年に上梓した著書『虚妄の成果主義』において成果主義を痛烈に批判し、本書は当時ベストセラーとなった。その論考のベースには日本企業における意思決定についての長年に渡る緻密な研究が存在していたのだが、その代表格の1つが、日本企業とそのメンバーが「未来傾斜原理」に則った意思決定をしていることを明らかにした高橋（1997）である。

高橋（1997）は「体感温度仮説」を検証した（第5章）。「体感温度仮説」とは、組織人はあたかも風呂の湯に浸かったときのように、所属する組織に対して相対的な温度差を感じているというものである。相対的な温度差とは、風呂に例えれば、風呂の湯の温度とそれに入る人の体温との差に該当する。組織の場合では、相対的な温度差は組織と個人のそれぞれの「変化性向」の程度の差である。変化性向が強い個人ほど「熱い」人、つまり、問題意識を持って常に柔軟に積極的に仕事をしている人であり、現状に

甘んじている人の対極にあるような人のことを指し、「熱い」組織も同様に現状に甘んじない組織、つまり、組織の論理を無批判に強化するような組織とは対極のものであるということにある。これらの熱さの差が組織における相対的溫度差となる。

これらを指標化するために、組織メンバーによって認知されている組織の變化性向を「システム温」、組織メンバーが自分自身に対して感じる變化性向を「体温」とし、表1に挙げている各質問項目の得点の単純合計をそれぞれ算出し、「体感溫度」はその両者の差とされた。なお、それぞれの質問項目は「はい」「いいえ」の2択であり、それぞれをダミー変数化してある。したがって組織メンバー毎に「システム温」

「体温」は0～5点の整数値を取り、「体感溫度」は-5～5の整数値を取るようになる。

高橋（1997）は、この体感溫度が、「ぬるま湯比率」（自分の組織に対してぬるま湯だと感じる組織人の割合）との間でかなり安定した関係<sup>1</sup>にあることを明らかにした。つまり、体感溫度が低くなるほど（体温がシステム温に近づき、上回るようになるほど）自分の組織がぬるま湯だと感じる比率が高くなるという傾向があるという。さらに、「活性化比率」（組織が活性化していると感じる人数の比率）を説明変数、「ぬるま湯感」を被説明変数にした場合にはその両者には高い負の相関があることを示した<sup>2</sup>。なお、これらの研究結果はその後の追試（たとえば高橋，大川，稲水，2009）でも検証さ

表1 「体感溫度」と「システム温」「体温」との関係

体感溫度＝システム温－体温

システム温：以下の5項目の得点の合計

- 仕事上の個人の業績、貢献の高い人は、昇進、昇格あるいは昇給などを確実に果たしている。(YES=1, NO=0)
- 失敗をしながらでも業績を上げていくよりは、失敗をしないで過ごした方が評価されると思う。(YES=0, NO=1)
- 新しい仕事にチャレンジしていこうという雰囲気がある。(YES=1, NO=0)
- 個性を発揮するよりも、組織風土に染まることを求められる。(YES=0, NO=1)
- 目標達成に向けて競争的雰囲気がある。(YES=1, NO=0)

体温：以下の5項目の得点の合計

- 自分の仕事については、人並の仕事のやり方では満足せずに、常に問題意識をもって取り組み、改善するように心がけている。(YES=1, NO=0)
- 従来やり方・先例にこだわらずに仕事をしている。(YES=1, NO=0)
- 必要な仕事はセクションにとらわれずに積極的に行っている。(YES=1, NO=0)
- 自分の実力は他の会社でも充分通用すると思う。(YES=1, NO=0)
- 上司がこうだと言えば、自分に反対意見があっても素直に従う。(YES=0, NO=1)

出所) 高橋 (1997) を元に筆者作成

1 高橋 (1997, 第5章, 図6) では体感溫度=5を示した6人 (全体の0.1%) を排除して回帰分析を行い、回帰係数: 62.415,  $p=0.0001$ ; 切片:  $-6.028$ ,  $p=0.0001$ ;  $R^2=0.9819$ , Adjusted  $R^2=0.9796$ ,  $F(1, 8)=433.237$ ,  $p=0.0001$  という結果を得ている。  
 2 回帰係数:  $-0.4535$ ,  $p<0.001$ ; 切片:  $91.9241$ ,  $p<0.0001$ ;  $R^2=0.8575$ , Adjusted  $R^2=0.8371$ ,  $F(1, 7)=42.117$ ,  $p<0.001$ . (高橋, 1997, pp.154-161)

れ、安定した傾向を示していることが確認されている。

## 2.2 体温とシステム温との関係

一連の「ぬるま湯的感覚」に関する研究は随所に風呂のアナロジーが用いられているが、ならば個人と周囲（＝風呂水、すなわち組織）との間の熱の移動というアナロジーも想定できないだろうか。物理学における熱平衡の考え方からも、水に熱い物体を沈めると物体の温度は下がり、水の温度は上がるというのは合理的な状況である。個人を取り巻く周囲の熱さ（システム温）と個人の体温とは熱を交換し合う、つまり影響を及ぼし合うと考えるのも、論理的には無理がなさそうだ。しかし、高橋（1997）におけるシステム温と体温との関係についての説明（高橋，1997，pp.163-168）においては、両者には強くはないが正の相関があるものの、システム温によって体温が変化するという関係には否定的である。

“システム温→体温”の関係に限定しながら、正の相関の背景を高橋（1997）は、①システム温が上がるにしたがって各個人のレベルで体温が上がっていくというケースと、②高温のシステム温に耐えられない低体温の人は組織を離脱し、その結果高体温の人が残るケースという考え得る2つのケースについて検討しているが、①については証拠を見いだせない一方で、②の方が実際のケースと整合性がありもっともらしいと指摘している（高橋，1997，p.166）。さらに、体温はシステム温に比べ、Deci（1975）の内発的動機づけ理論に基づいた「自己決定度」という指標（組織の中での自己決定の感覚の程度を示す指標。これが高いほど職務満足感が高くなる。）と強い正の相関がある（相関係数＝0.445， $p < 0.001$ ， $N = 6,137$ ）という結果が存在

している。これが示すことは、高体温の人間は自己決定度が高く、職務満足を感じているため、システム温低下が生じたとしてもそれが働く上での意欲を失う直接的な原因にはならないということである。つまり、体温とシステム温は、“システム温→体温”の関係においては、独立した関係であると捉えられているといえよう。

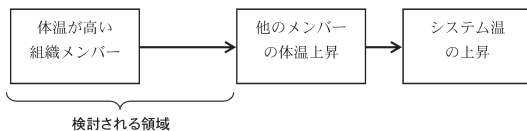
たしかに、この主張は組織社会化の議論とも一致する。（組織）社会化とは、Van Maanen and Schein（1979）によれば、「個人が組織における自己の役割を理解するのに必要な社会的知識や技術を獲得し、組織構成員になっていくプロセス」と定義している。高橋（1993）によれば、個人は周囲の社会（組織）から行動や思考の方法に変化を与えるほどの影響を受け取るプロセスが「社会化」であり、経営組織においても独自の社会化のプロセス、すなわち、新入社員を始めとした外部からの新規参加者がその経営組織の組織文化から行動・思考様式を習得するという「組織社会化」のプロセスが存在すると述べている。そしてこのプロセスにおいて、新入社員の性向は入社前後で変化するものであり、会社の文化に合うよううまく変化させることができなかつたならば、その新入社員はゆくゆく組織から離脱する可能性があることを指摘している。この指摘は上述の高橋（1997）の②の説明と整合的である。

では、“体温→システム温”の関係についてはどうだろうか。個人が組織に与える影響については、Schein（1987）が主張したリーダーシップによる組織文化のマネジメントをはじめとした複数の研究で検討されているが、体温に関しても、図1で示すように高体温のメンバーから「熱さ」が他のメンバーに伝わり、そのことで組織の熱さが変化することは十分に想定可能であろう<sup>3</sup>。たとえば、社内での波及効果を

3 ただし、システム温の変化はあくまでも表1にある各質問項目への回答傾向の変化によって測られるため、体温変化に伴うシステム温変化は現実には図1に示される単線的な一経路に限定されるものではないと考えられる。たとえば、組織リーダーによる組織運営方針の一方的転換は場合によっては強く組織メンバー全体の回答傾向に影響を与えるだろう。図1の経路は回答傾向に影響を与える複数のものの一つであり、ボトムアップ的な性格を有している。

狙った少人数対象の研修プログラムは、暗黙の内に“個人→他者→全体”の影響を前提としている。ならば、熱さ、つまり変化性向についても同様の経路による影響の波及があり得るのではないだろうか。

図1 体温がシステム温を上昇させる状況



出所) 筆者作成

### 2.3 周囲に影響を与えようとする組織メンバー

そうであるならば、まず経路の始まりとして、高体温メンバーとその他のメンバーではどのような熱交換が行われているのかを明らかにする必要がある。とはいえ、この問題は簡単なものではない。なぜなら、物理現象とは異なり、人間の場合には熱の移動も発する側と受け取る側の双方の挙動が変数となってくるからである。熱伝導の効率性と様相は、高体温側の影響力行使が積極的であるか消極的であるか、そして他のメンバーの受容姿勢が積極的であるか消極的であるかの少なくとも四パターンによって異なってくると考えられ、これらを段階的に明らかにしていかなければならない。そこで大川(2012)はその端緒として、高体温メンバーが他者への影響力行使に関してどのような性向を持っているのかを明らかにしようとした。

そもそも、高体温の人間、つまり問題意識に富んでいる「熱い人間」が、他者との関係から自らを隔絶してその熱を伝えないことを敢えて選択することがあるのだろうか。問題意識や改善の意識は、それを持つ人間が真剣であればあるほど、自分の会社や仕事に関する問題を放置したり見て見ぬふりをしたりはできなくなるはずである。したがって、「高体温の人間ほど他

者に対して影響を及ぼすことを志向する」という仮定は蓋然的である。

### 2.4 「影響志向度」と本稿の目的

そこで、大川(2012)では個人が他者に影響を与えたいと考える程度を測る指標を「影響志向度」と仮称し、質問票調査(以下、大川(2012)における調査を「A調査」とする)によって影響志向度と体温との関係が検討された。

A調査の対象はある専門商社(以下「A社」とする)である。質問票は組織活性化カルテ oractika<sup>®</sup>(以下「オラクティカ」とする)をベースに、複数の質問項目を追加したものを用いている。なお、oractika<sup>®</sup>(オラクティカ)とは「組織活性化カルテ=organizational activation karte」から作った造語であり、高橋伸夫がその著作権を有する質問票と分析手法を組織活性化カルテとして統合したものである。現在、「オラクティカ(oractika)」は特定非営利活動法人グローバルビジネスリサーチセンター(略称 GBRC)の登録商標で、2004年以降は商標権・著作権の使用許諾、組織調査の実施を GBRC が扱っている<sup>4</sup>。ベースとなる質問項目は高橋伸夫の個人サイト(<http://nobuta.ec-net.jp/oractika.html>)で参照可能である。

影響志向度は、オラクティカとの接続性を考え、「体温」や「システム温」などと同様に以下の表2の各質問項目をダミー変数化し、その合計値によって測られた。したがって影響志向度0~5の整数値をとるが、この値が高いほど周囲に対して仕事のやり方・考え方に関する影響を行使しようという傾向が高いといえる。

$$\text{影響志向度} = I1 + I2 + I3 + I4 + I5$$

なお、I1、I2はオラクティカに含まれている質問項目であり、I3~I5は大川(2012)において初めて追加された項目である。各質問項目とも、自身のやり方や考え方を積極的に周囲に伝

4 なお、本稿において後ほど言及する B-2010調査も GBRC が受注した調査である。

表2 影響志向度に関する質問項目

- I1 良いと思ったことは、周囲を説得する自信がある。(YES=1, NO=0)  
 I2 会社の中で部下や後輩などに的確な仕事上のアドバイスをする自信がある。(YES=1, NO=0)  
 I3 仕事に対する自分のやり方・考え方には自信がある。(YES=1, NO=0)  
 I4 他の人はどうであれ、自分のやり方・考え方を貫きたいと思う。(YES=1, NO=0)  
 I5 他の人のやり方・考え方を自分のものに近づけたいと思う。(YES=1, NO=0)

出所) 大川 (2012) 表4

え、自分が正しいと思う方向に変化させようとする人物像を反映しているといえよう。

影響志向度は、その値によって調査対象を、影響志向度=0, 影響志向度=1, …, 影響志向度=5と、六グループに分けることが可能である。そこで、それぞれのグループ内で各メンバーの体温を平均した。影響志向度の値を説明変数、体温の平均値を被説明変数にした結果、A 調査において影響志向度と体温との間に非常にきれいな線形の関係にあることが得られた(表3、図2)。つまり、変化志向が高い個人、すなわち体温が高い個人は、自分が良いと思う

仕事のやり方・考え方を他者に対して説得し、受け入れさせようという傾向が高いことが示唆されたこととなる。

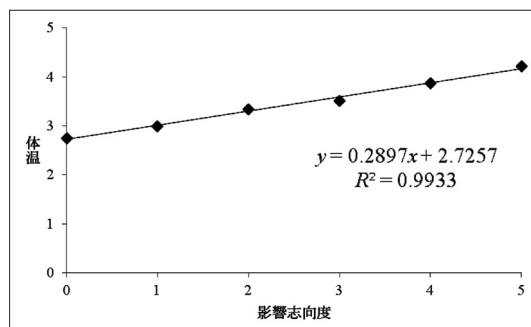
しかし、高橋 (1997) の体温が様々な企業の多数の従業員を対象に、長期間の調査を行った結果導かれたものであるのに対し、大川 (2012) の影響志向度に関するこの結果は A 調査からのみ導かれたものである。影響志向度と体温とが本当に安定した関係にあるのかは追加調査が必要であった。そこで本稿では、A 社とは異なる企業に対して回答規模を拡大して行った調査結果を用いて、大川 (2012) の追試を行う。

表3 A 調査における影響志向度と体温

	影響志向度						計
	0	1	2	3	4	5	
N	16	23	35	44	38	27	183
度数パーセント	8.74%	12.57%	19.13%	24.04%	20.77%	14.75%	100.0%
体温平均値	2.75	3.00	3.34	3.52	3.87	4.22	3.52

出所) 大川 (2012) 表10

図2 A 調査における影響志向度と体温の関係



出所) 大川 (2012) 図2

表 4 調査実施状況

B-2010調査	調査期間	2011年 2月 1日配布～8日回収	
	配布	1,350人	
	回収	1,339人	
	回収率	99.2%	
(参考) A 調査	調査期間	2009年11月 2日配布～6日回収	
	配布	191人	
	回収	191人	
	回収率	100.0%	

### 3 追試の内容とその結果

#### 3.1 B-2010調査の概要

本稿では、大川（2012）で用いられたものと同様の質問票を用いて流通業のB社を対象とした調査（以下「B-2010調査」とする）を行った。質問票の配布と回収は留置法で全社的に一斉に行われる。表4が実施状況の詳細である。

#### 3.2 結果

表5にあるように、項目I4ならびにI5は、ばらつきの程度は他の項目と同程度であったものの、回答の平均値が他の項目に比べ低くなっ

た。これはA調査とも共通するものである。さらに表6の相関係数を見ると、I1～I3は比較的強く出ているが、I4とI5に関係する部分では相関係数が低めである。この原因としては大川（2012）でも指摘されているように、質問の文言が排他的な印象を与えるためではないかと予想される。

次に、職位や勤続年数との関係を見てみたい。

影響志向度は、仕事における自分の方法が正しいと考え、他者に対しそれに合わせるように求めていく傾向の強さであるため、常識的に考えれば指導的立場になるほどその傾向は強くな

表 5 基本統計量

調査		項目・指標					
		I1	I2	I3	I4	I5	体温
B-2010	N	1337	1338	1339	1336	1336	1332
	平均	0.600	0.645	0.618	0.370	0.582	3.188
	標準偏差	0.490	0.479	0.486	0.483	0.493	1.301
(参考) A	N	191	190	189	189	189	186
	平均	0.597	0.637	0.635	0.413	0.487	3.522
	標準偏差	0.491	0.481	0.481	0.492	0.500	1.096

表 6 項目間の相関係数

調査		I1	I2	I3	I4
B-2010	I2	0.488***			
	I3	0.328***	0.411***		
	I4	0.088**	0.089**	0.197***	
	I5	0.083**	0.108***	0.109***	0.107***
(参考) A	I2	0.389***			
	I3	0.283***	0.364***		
	I4	0.148*	0.126+	0.234**	
	I5	0.226**	0.171*	0.101	0.173*

+ $p < 0.1$ ; \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$

るはずである。つまり、企業においては職位が高くなるほど、勤続年数が長いベテランになるほど、影響志向度の平均値は増加すると考えられる。そこで、職位<sup>5</sup>ごとに影響志向度の分布と平均点を求めた。その結果、平均値は表7のように職位に応じて高くなることがわかった。

ところで、大川（2012）でも指摘されていたように、影響志向度は職位に応じて高くなるものの、影響志向度が高い人物が職位の高いグループに集中しているわけではない。今回の結果に

においても、一般職において影響志向度が4または5の人数が合計で353人、割合が約34%とグループ内で全体の3分の1以上を占めている。つまり、職位が低くとも自分のやり方・考え方に自信を持って他者を説得できるという人物が少なからず含まれていることになる。なお、表8には勤続年数と影響志向度の分布を示しているが、確かに5年未満のメンバーの平均値は最低ではあるが、必ずしもベテランに高い影響志向度が集中している訳ではないことがわかる。

表7 職位と影響志向度

職位	影響志向度						合計	平均値	
	0	1	2	3	4	5			
一般職	N	85	163	207	227	240	113	1035	2.69
	%	8.21	15.75	20.00	21.93	23.19	10.92	100.0	
係長職	N	6	15	20	40	40	30	151	3.21
	%	3.97	9.93	13.25	26.49	26.49	19.87	100.0	
管理職	N	6	6	17	35	46	26	136	3.38
	%	4.41	4.41	12.5	25.74	33.82	19.12	100.0	
全体	N	97	184	244	302	326	169	1322	2.82
	%	7.34	13.92	18.46	22.84	24.66	12.78	100.0	

Chi-Square=44.7247\*\*\*, Cramer's V=0.1301

表8 勤続年数と影響志向度

勤続年数	影響志向度						合計	平均値	
	0	1	2	3	4	5			
5年未満	N	13	28	42	37	37	14	171	2.58
	%	7.6	16.37	24.56	21.64	21.64	8.19	100.0	
5年～ 10年未満	N	11	23	33	36	27	24	154	2.76
	%	7.14	14.94	21.43	23.38	17.53	15.58	100.0	
10年～ 15年未満	N	9	17	21	23	35	17	122	2.89
	%	7.38	13.93	17.21	18.85	28.69	13.93	100.0	
15年～ 20年未満	N	12	27	44	55	49	30	217	2.88
	%	5.53	12.44	20.28	25.35	22.58	13.82	100.0	
20年～ 25年未満	N	35	48	58	89	82	47	359	2.77
	%	9.75	13.37	16.16	24.79	22.84	13.09	100.0	
25年以上	N	16	37	42	63	93	35	286	3.00
	%	5.59	12.94	14.69	22.03	32.52	12.24	100.0	
全体	N	96	180	240	303	323	167	1309	2.82
	%	7.33	13.75	18.33	23.15	24.68	12.76	100.0	

Chi-Square=33.4197, Cramer's V=0.0715

5 B社は大きく分けて一般職→係長職→管理職の順に職位が3段階に高くなる。

これは、B社が一般職社員の割合が高く、勤続年数が長くとも係長職や管理職に就いていない社員も多いことが影響していると考えられる。つまり、経験よりも、立場が人の性向を決めるということ（もしくは、ある一定の性向を持つ人は経験が多少少なくとも昇進を果たしているということ）がいえよう。

さて、追試の本丸へと歩を進め、影響志向度と体温との関係を見てみよう。大川（2012）と同様の方法で影響志向度の0～5の値に応じてB社社員を6つのグループに分け、それぞれのグループ内でメンバーの体温を平均した（表9）。

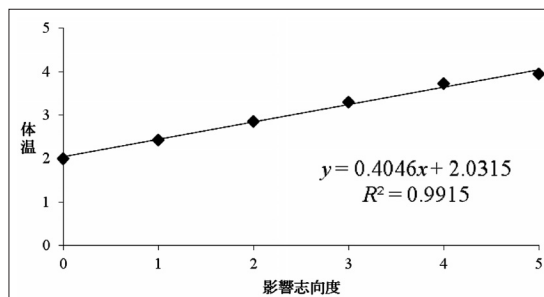
影響志向度を説明変数、体温を被説明変数にしたところ、図3にあるように決定係数が0.9915とやはりきれいな線形の関係が得られた。大川（2012）では、影響志向度の算出のために、質問項目I1～I5から得られる二値データを単純合計することの統計的検討を行ったが、本項では頑健性を追試する目的のため、その検討をあえて省略した。しかしながらこの結果から、影響志向度の算出方法は異なる母集団のデータに対しても有効であり、影響志向度と体温の間にも安定した線形の関係存在することが示唆されるといえよう。

表9 体温と影響志向度のクロス表と体温の平均値

体温	影響志向度						合計	
	0	1	2	3	4	5		
0	N	17	11	8	4	2	1	43
	%	39.53	25.58	18.60	9.30	4.65	2.33	100.0
1	N	23	33	33	18	11	0	118
	%	19.49	27.97	27.97	15.25	9.32	0.00	100.0
2	N	17	52	47	50	28	11	205
	%	8.29	25.37	22.93	24.39	13.66	5.37	100.0
3	N	29	52		85	71	37	346
	%	8.38	15.03	20.81	24.57	20.52	10.69	100.0
4	N	9	32	74	99	132	66	412
	%	2.18	7.77	17.96	24.03	32.04	16.02	100.0
5	N	3	6	14	45	82	54	204
	%	1.47	2.94	6.86	22.06	40.20	26.47	100.0
全体	N	98	186	248	301	326	169	1328
	%	7.38	14.01	18.67	22.67	24.55	12.73	100.0
体温平均値		1.99	2.42	2.86	3.30	3.74	3.95	3.19

クロス表に対して：Chi-Square=331.5164\*\*\*, Cramer's V=0.2234

図3 B-2010調査における影響志向度と体温の関係





#### 4 まとめ

本稿は大川（2012）にて提示された指標である「影響志向度」を、B社の2010年度調査を対象に追試した。その結果、大川（2012）で提示された影響志向度と体温とが安定した線形の関係を持つこと、ならびに影響志向度の高低は職位の高低と対応しているものの職位が低くとも影響志向度が高い人物がかなりの割合含まれるということ、勤続年数よりも職位の方が影響志向度と関連が高いことが、さらに今回の調査でも確認できたことになる。

ただし、以下のような課題を残している。第一に、今回はA社とB社という異なる企業を対象にした結果を比較・検討することによって追試を行ったが、この結果が偶然によるものという可能性は排除できない。たとえば、さらに調査対象を増やすことや、一企業を複数年度に渡って調査することによる頑健性の確認はまだ必要とされている。次に、図1の熱伝導の経路そのものが未検討課題を多く含有しているのだが、その具体的な一端として、影響志向度の違いによって実際に熱の伝播が行われているのかを確認せねばならない。これは段階的に、影響志向度が指標として確立した後に進展すべき課題であるため、前者が当座集中的に対峙しなければならない課題である。

#### 謝辞

前回の投稿論文の時とは異なり、今回は本拙稿の匿名のレフェリーからご誠意溢れる丁寧なコメントを頂き大変有り難く存じました。この場をお借りして心より御礼申し上げます。

#### 参考文献

- 大川洋史（2012）「組織において他者に影響を与える性向に関する試論」『流通科学研究』11（2），1-14.
- 高橋弘司（1993）「組織社会化研究をめぐる諸問題」『経営行動科学』8（1），1-22.
- 高橋伸夫・大川洋史・稲水伸行（2009）「組織のコーナリング—oractikaによる追試とトレーサー」『赤門マネジメント・レビュー』8（8），433-462.
- 高橋伸夫（1997）『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会.
- 高橋伸夫（2004）『虚妄の成果主義』日経BP社.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum, New York. (安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ』誠信書房)
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. 1, (pp. 209-266). Greenwich, CT: JAI.