

ВЛИЯНИЕ НА ЛИДЕРСТВОТО ПРИ ФОРМИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА

д-р Филип Петров Стоянов

Университет за Национално и Световно Стопанство

THE IMPACT OF LEADERSHIP IN SHAPING ORGANIZATIONAL CULTURE

Philip Petrov Stoyanov, PhD

Резюме: Ролята на лидерството при формиране и промяна на фирмената култура често остава на заден план, когато се анализират факторите за успешно управление. Взаимното влияние между култура и лидерството е ключов компонент на възможността на компаниите да се развиват. Това взаимодействие не е неизменен факт или ситуация, която може просто да се измери или да отчете. Взаимното влияние на факторите на лидерството и факторите на културата трябва да се отчете в процеса на тяхното взаимодействие, проследен или чрез усъвършенстването на лидерството, или чрез формирането и трансформацията на културата.

Цел на настоящия доклад е да представи модел за създаване на култура на лидерството в контекста на нуждата от развитие на организационната култура. Дефинирани са основни понятия. Направен е опит за анализ на взаимодействието на отделните елементи от лидерския модел и формирането на организационна култура.

За да определим начина на въздействие на лидерите върху изграждането на организационната култура е необходим подход, който да отчете сложната структура на фактора култура и да опише приемлива от гледна точка на изследването ни структура на взаимовръзката между двата модела.

По тази причина анализираме редица изследвания и публикации в това направление, които ни дават задоволително разнообразие от елементи и се основават на научни изследвания и аргументи.

В различните изследвания се извеждат елементи на въздействието на лидерството при създаване на организационна култура, които условно можем да обобщим в следните групи:

1. Действия и поведение на лидерите.
2. Фокус на лидерството.
3. Критерии за оценка: какво се поощрява и какво се наказва.
4. Целево разпределение на ресурсите.

Представени са пет стъпки на модела за създаване на култура в лидерството.

Ключови думи: организационна култура, лидерство, култура на лидерството

Summary: The role of leadership in shaping and changing the corporate culture often remains in the background when analyzing the factors for successful management. Mutual influence between culture and leadership is a key component of the ability of companies to develop. This interaction is not an immutable fact or a situation which might just be

measured or accounted for. The mutual influence of factors of leadership and cultural factors should be considered in the process of their interaction, tracked or improvement of leadership or by the formation and transformation of culture.

The aim of this report is to present a model for creating a culture of leadership in the context of the need of developing organizational culture. Basic concepts are defined. An attempt to analyze the interaction of various elements of the leadership model and the formation of organizational culture has been made.

To determine the impact on the influence leaders have on the building of organizational culture a certain approach is needed to take into account the complex structure of the factor culture and to describe unacceptable in terms of our research structure of the relationship between the two models.

For this reason, we analyze several studies and publications in this field that give us a satisfactory variety of elements and are based on scientific research and arguments.

In different studies appear elements of the impact of leadership in creating an organizational culture that we can provisionally summarize in the following groups:

- 1. Actions and behavior of leaders.*
- 2. Focus on leadership.*
- 3. Evaluation Criteria: what is rewarded and what is punishable.*
- 4. Appropriate allocation of resources.*

A five-step model for creating a culture of leadership is presented.

Keywords: *organizational culture, leadership, culture of leadership*

Културата е сбор от вярванията, които оформят нормите на поведение и диктуват начините, по които се работи в една организация. Съществуващата култура в нея не е нещо, от което тя може просто да се освободи когато избира нова такава. Най-често това се случва която се търси ново стратегическо съответствие с търговската ѝ стратегия, например. Хофстеде (2001) смята, че културата е колективно програмиране на ума, което отличава членовете на една група от друга. Други считат културата като система от споделени ценности (Deshpande и Webster 1989). Разбирането на културата може да бъде полезно по два начина. Първо, културният поглед осигурява информираност относно степента, до която членове на организацията са готови да приемат промяната. Културната преценка е вероятно да определи основната причина за проблемите, които изискват промени, насочени към по-високи резултати.

Паралелно определение на културата (Burke, 1994) акцентира върху значението на събитията, които се случват на работното място, и как те влияят върху стила на управление и респ., върху начина, по който се осъществява лидерството.

В управлението се приема за аксиома, че най-важна за успеха на една организация е добрата стратегия. Но организация, която има и най-добрата стратегия, е обречена на неуспех ако тази стратегия се изпълнява в условията на неадекватна култура. Значението на културата за управлението се крие във факта, че културата може да ограничи дейността на организацията или обратно – да създаде добавена стойност, като разшири възможностите за бизнеса (Blake и Лорънс 1989). Трябва да се отбележи тук, че културата в крайна сметка се носи и поддържа колективно от всички членове на дадена организация и тя действа като променлива за модерирание при промяна.

Организационна култура и лидерство

Има многобройни опити за описание на организационната култура. Експерти в организационното поведение използват понятието култура, за да опишат как членовете на групи разбират техния свят и своето място в него. Откакто Шайн (1992), публикува книгата „Организационна култура и лидерство”, все повече изследователи признават културата като многоизмерно понятие. Едно от най-подробните определения е представено от Шайн (1992). Според него, „организационна култура е макетът от основни предположения, че една група е измислила, или открила в процеса на обучение как да се справя със своите проблеми, свързани с външна адаптация и вътрешна интеграция, както и че са сработили достатъчно добре, за да бъдат считани за валидни и, следователно, да се преподават на нови членове, като един правилен начин за възприемане, мислене, и чувстване по отношение на тези проблеми”. (1992, стр.3) Според него, организационните лидери са ключов източник на влияние върху организационната култура (Шайн, 1992).

Организационната култура е един от многото ситуационни модератори изключително важни при определянето на лидерската ефективност. Допълнително, това понятие представлява всички тези елементи, които „слепват” заедно членовете на една организация. Следователно, това се отразява на действията на организацията. Така че, освен учените, бизнесът: фирми и мениджъри също обръщат все повече внимание на организационната култура.

В стратегически аспект лидерството трябва да бъде трансформационно и да е насочено към управление на промените в организацията. Респективно, нужният тип лидерство за съответстваща промяна на културата е трансформационен, защото промяната на културата се нуждае от много енергия и отдаденост за постигане на резултати.

Стратегическите лидери имат най-добрата гледна точка, когато се отнася до знания за динамиката на културата, какво трябва да остане и какво трябва да се промени. Според Каузес и Поснер когато ръководителите са изправени пред значителни промени, „лидерството е изкуство да мобилизираш другите да искат да се борят за споделени стремежи”. (1987, стр. 30), Ето защо лидерите трябва да бъдат квалифицирани в процесите на управление на промяната, ако искат да действат успешно като агенти на промяната.

Лидерите имат доминиращо влияние върху посоката на културните норми и основни предположения в институционална среда. Ван Книпенберг и Хог (2003) твърдят, че в групи с висока успеваемост, ефективността на лидерството е силно повлияна от това колко прототипно се възприема лидера на групата от подчинените си. Същевременно, перспективата за социална идентичност може да бъде важна при разглеждането на лидерството в контекста на начина на упражняване на власт, като това съвсем не е единствената перспектива.

Знанията за културата и уменията тя да бъде трансформирана са жизнено необходими на лидери, които се опитват да постигнат стратегически резултати в управлението на една институция.

Бърнс (1978) разграничава трансформационното лидерство, което се основава на истинското доверие и честност и транзакционното лидерство, което изисква оценка на качеството.

Според Уитингтън и колектив (2009) трансформационното лидерство се осъществява чрез повишаване на информираността за значението на определените резултати

на работниците и служителите. Жажно, също така според тях е да накарате последователите да надхвърлят своите лични интереси за доброто на организацията.

От друга страна, Уитингтън и колектив (2009) откриват, че трансакционното лидерство се случва когато индивидите работят заедно по такъв начин, че лидерът и неговите последователи се издигат един друг на по-високи нива на мотивация и моралност. Някои изследователи свързват пряко лидерството с представянето на организацията. Попович (1998) твърди, че предпоставката за добро организационно представяне е наличието на последователно и поддържано лидерство. Според него, организационното лидерство е стратегическата роля, която по същество се концентрира върху определени цели, за осигуряване на растежа на компанията. Лидерите винаги са загрижени за визия, път и промяна. Съответно, лидерите винаги работят за адаптирането към предстоящите промени, привличане на перспективите и допринасят за повишаване на производителността на компанията. Според Rowold (2014 г.), трансформационните лидери вдъхновяват своите последователи с положителна визия за бъдещето основаваща се на стойността.

Организационната култура и лидерството вървят ръка за ръка в изграждането, контролирането и подобряването на ефективността на организацията, но *въпросът е каква е връзката между двете*.

Според Bass (1990); Yukl (1998); Kouzes и Posner (1995) важноста на лидерството за организационната култура е в осигуряването на добавена стойност. Съответно, организационната култура се описва в този модел като съдържаща факторите, които допринасят за успеха на всяка организация. От друга страна, налице е спор, кое е на първо място – лидерството или организационната култура. Селзник (1957) твърди, че теорията за лидерството зависи от организационната теория.

Също така, някои изследователи предполагат, че лидерството е прост компонент на организационната култура. Те предполагат, че чрез оформянето на организационните ценности и изграждането на социалната реалност от лидера на организацията, естествено стават силни организационни култури (Çakar, 2004). Във всяка организация лидерите създават свои инструменти или за да развият настоящата култура или за да променят съществуващите стандарти (Бас и Аволио, 1993).

Лидерството и организационната култура са свързани двустранно. Лидерството може да играе основна роля и да бъде ефективен фактор в промяната на културата на организацията когато е необходимо. Също така културата „отглежда“ организационните лидери (Бас, 1990).

Пет стъпки за създаване на култура чрез лидерство

Създаването на култура чрез лидерство е ключов компонент в способността на всяка организация да расте. Това не е нещо, което може да се прилага; по-скоро културата на лидерството се развива органично чрез предприемане на необходимите стъпки и инвестирането на време и ресурси, които са необходими, за да се създадат лидери не само на най-високо ниво, но и в цялата организация.^[1] В научната литература е описан т.нар. „пет стъпков модел“ на създаването на култура чрез лидерството. Той включва:

1. Проектиране на организационна култура

За да бъде лидерствана организационната култура, трябва първо да бъде определена. Това определяне трябва да се основава на принципите на ключовите лидерски

¹ [23] <http://www.billhogg.ca>

капацитети и трябва да има съответни характеристики. Те могат да бъдат разкрити чрез вътрешно отражение и оценка на лидерите на фирмата.

За да съществува култура чрез лидерство отвъд това да бъде формална политика или вътрешната директива, цялата организация трябва да бъде включена. Лидерството е необходимо на всички нива и позиции в рамките на организацията. Приемането ще бъде по-успешно, ако служителите имат чувството, че участват при формирането на организационната култура.

2. Изграждане на култура чрез лидерство в процеса на наемане на персонал

След като се установи култура на лидерство, лидерите трябва не само да се посветят на отдаването на нови лидерски отговорности, това трябва да бъде отразено и в процеса на набиране и наемане.

С цел да се гарантира, че културата на ръководството продължава да се развива с течение на времето, лидерите трябва да наемат хора, които се вписват в идеята на вашата организация и в културата на лидерски капацитет. За да привлекат хора, които ще паснат на вашата организационна културата, лидерите трябва да:

- фокусират процеса на наемане на персонал върху изискването за адекватност на кандидатите с фирмената култура;
- се свързват с хората чрез социалните мрежи, като LinkedIn;
- искат референции от хора, които споделят съответната лидерска култура.

В чисто практичен план и необходимо разработване на длъжностни характеристики, които се основават на критични елементи на лидерския характер и на проучване на мотивацията и готовността кандидатите да се присъединят към съответната култура. Това може да бъде постигнато чрез изграждане на символни компоненти в процеса на наемане, а не просто кандидатите да бъдат оценявани според успеха им при решаване на професионални задачи. Необходимо е да бъдат изразени ясно още при наемането на съответния служител очакванията към тях, отговорностите им и стратегическите цели на компанията. Препоръчително е, също така, да бъде осигурено съответно обучение, което адаптира новите служители в организационната култура възможно най-бързо.

3. Изграждане на отчетността в развитието на лидерството

За съществуването на култура чрез лидерство, лидерите трябва да имат лидерско влияние върху жизнено важни фактори за напредъка на организацията. За това трябва да се извършва мониторинг и оценка на ключовите фактори на успеха преди да се предприемат каквито и да е промени:

- дали се постигат утвърдените вътрешни стандарти за успех при решенията за кариерно развитие;
- дали са очертани ясно целите и задачите, които трябва да бъдат изпълнени на всяко ниво на компанията
- съществува ли ясна система за обучение, която формира и поддържа качествата и силните страни на хората в организацията.

4. Запознаване с процеса за взимане на решения чрез обучителни и менторни програми.

За да могат служителите и лидерите да развият лидерски умения, те трябва да имат възможност да участват в процеса на вземане на решения на различни нива на

организацията, плюс това да имат възможност да споделят своите становища в безопасна среда. Компаниите трябва да:

- създават начини служителите да обсъждат въпроси, притеснения и препятствия;
- позволяват на служителите да изразят своето мнение и да бъдат част от диалога, свързан със стратегическите насоки, цели и задачи, които влияят на тяхната позиция и роля в компанията;
- ангажират лидери от всички нива на компанията в стратегическото развитие;
- осигуряват възможност на служителите да вземат ръководна роля в проекти или стратегически цели.

Въпреки позициите и постовете си, лидерите също трябва да участват в коучинг и менторство за подобряване и повишаване на тяхното влияние върху културата.

5. *Овладеяването на професионални умения на всички нива от организацията*

Трябва да бъде приложена програма за развитие на лидерските умения, така че служителите да имат достъп до ресурсите, необходими, за да се превърнат в лидери. На лидерите съответно трябва да се даде възможност да подобрят своите лидерски способности. Култивирането на лидери трябва да включва ефективна и постоянна обратна връзка, която ще позволи на служителите да се развиват. За да стане това компаниите могат:

- Да определят бъдещи „звезди“ и да започнат тяхното развитие от рано, като им дават възможност да наблюдават добри лидерски модели и да имат възможността да демонстрират и да тренират своите собствените умения в контролирана среда.
- Да осигуряват тренировачни курсове и семинари, които са пряко свързани с развитието на лидерството.
- Да осигуряват обратна връзка на постоянна база, която дава възможност лидерския диалог да бъде развит.
- Да разпознават положителния напредък и възнаграждават служителите, когато те надхвърлят очакванията и отразяват култура, създадена чрез лидерство.

Културата, създадена чрез лидерство зависи от четири основни фактори:^[2] (фиг.1)

- Действията и поведението на лидерите
- На какво обръщат внимание лидерите
- Какво се награждава и какво се наказва
- Разпределението на внимание и ресурси

² Belias, D., and A.Koustelios, 2013, "Organizational Culture of Greek Banking Institutions: a Case Study. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), 95-104



Фиг. 1. Култура чрез лидерство

1. Действия и поведение на лидерите

Джо Фолкман описва девет водещи лидерски поведения, които повишават отдадеността на служителите^[3]

- Вдъхновяват и мотивират другите
- Управяват за постигане на резултати
- Дават стратегическа перспектива
- Създават среда и насърчават сътрудничеството
- Спазват си думата
- Вдъхват доверие
- Развиват и поддържат другите
- Изграждат отношения
- Дават кураж

2. На какво обръщат внимание лидерите

Един от най-мощните начини лидерите да предават ценности, убеждения и приоритети е това, на какво поставят своето внимание и какви са приоритетите им.

Очаква се, че лидер, който има доказан бизнес успех, не може да бъде човек, който се „изключва“ всяка вечер, през почивните дни или по време на годишен отпуск. Предполага се, че времето, за което мислите и рефлектирате върху бизнеса си не се ограничава само до работните часове.

Мантрата „измервайте това, което цените“ се повтаря непрекъснато, когато се оценяват фактори и събития, които са съществено значение за организацията. Така създаването на организационна култура е пряко свързано с това как и какво да измерваме, респ. какво ценим.

³ Cabrera, A., Cabrera, E.F. and S. Barajas, 2001, „The Key Role of Organizational Culture in a Multi-System View of Technology-Driven Change,” *International Journal of Information Management*, 21(3), 245-261

Организациите предприемат много различни подходи за измерване. Някои от тях са само фокусирани само към крайния резултат, други създават системи за стратегически измервания и контрол. В много организации има табла, които дават възможност за проследяване на всички показатели, процеси и резултати до измерването на крайния резултат.

Има четири ключови области, които да бъдат измерени и всяка област има пряко въздействие върху системата за управление на човешките ресурси:

- яснота
- изравняване на целите
- изясняване на очакванията
- отчетност

3. Какво се възнаграждава и какво се наказва

Последствията от това какво поведение са възнаграждава и какво се наказва може да има значителен ефект върху културата в дадената организация. Лидерите могат да използват процеса на атестиране на приоритетите на ценности чрез свързване на наградите и наказанията към поведението, което искат да наложат. Оценката на изпълнението като инструмент осветява ефективността на промяната на текуща база. Приносът на всеки за създаване на нови знания и по-ефективно прилагане на съществуващите знания, напр. може да бъде възнаграден с някаква форма на стимулиращо заплащане, препоръки или повишение.

Използването на награди и наказания, от лидер може да бъде описано като процес на социална обмяна между лидера и последователите.

Наградите и наказанията трябва да бъдат съпоставими с поведението на последователите.

4. Разпределение на ресурси

Лидерите определят къде да насочат вниманието си (време) и ресурси (човешки и пари) в техните организации. И начина, по който те правят това информира служителите какво се цени в организацията и така се формира организационната култура. Бюджетът на организацията е основен инструмент за разпределяне на ресурсите на компанията. Начинът по който лидера разпределя организационни ресурси чрез бюджета на организацията, също разкрива ценностите и вярванията на лидера. Балансираното разпределение на ресурсите подобрява оперативната ефективност, увеличава фирмените ценности и създава удовлетвореност на клиентите. Шайн (2004) твърди, че вярванията на лидерите за степента, до която организацията трябва финансово силно да влияе на техния избор на цели, мярката на тях и на процеса на управление на изпълнение трябва да се използва. Задачата на разпределяне на организационни ресурси трябва да има най-висок приоритет за корпоративните лидери.

Взаимодействието на отделните елементи от лидерския модел и формирането на организационна култура са представени в матрица, както е показано на фиг.2.

		МЕТОДИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА			
		Действия и поведение на лидерите	На какво обръщат внимание лидерите	Какво се награждава и какво се наказва	Разпреде- лението на внимание и ресурси
5 СЪПЪКИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА КУЛТУРА В ЛИДЕРСТВОТО	Определяне на вашата организа- ционна култура				
	Изграждане на култура на лидер- ство в процеса на наемане				
	Изграждане на от- четността в разви- тието на лидерст- вото				
	Осигуряване на за- познаване с проце- са за взимане на решения, чрез обу- чителни и ментор- ни програми.				
	Позволява овладя- ването на профе- сионални умения на всички нива от организацията				

Фиг. 2. Матрица на формирането на организационна култура чрез лидерство

Заклучение

Всяка организация има нужда от лидер, който да се отдаде на предизвикателствата, да насърчава последователи и да бъде мощна влияеща сила за тях, за да постигне все по-голяма производителност чрез споделяне на определена визия за бъдещето. Баркдол (2006 г.) приема, че всички лидери се опитват да променят именно културата на организацията, за да отговаря на техните цели.

Според Каузес и Поснер (2003 г.), има пет практики на успешните лидери. Те:

- поставят под съмнение процесите;
- стимулират обща визия;
- моделират пътя;
- окуражават сърцето;
- дават способност на другите да действат.

Освен това схващане съществуват редица изследвания и мнения за лидерството и неговата роля във формирането на организационната култура. Бърнс (1978) определя лидерството като умение да се предизвикват последователи, които да действат за постигане на определени цели и които да споделят мотивите и ценностите на лидерите.

Библиография:

1. Aycan, Z., Kanungo, R.N. and J.B.P. Sinha, 1999, „Organizational Culture and Human Resource Management Practices: the Model of Culture Fit,” *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.
2. Bass, B. M., 1985, „*Leadership and performance beyond expectations*” Free Press, New York. Bass, B. M. and B. J. Avolio, 1994, „*Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*,” Sage, Thousand Oaks CA.
3. Cabrera, A., Cabrera, E.F. and S. Barajas, 2001, „The Key Role of Organizational Culture in a Multi-System View of Technology-Driven Change,” *International Journal of Information Management*, 21(3),245-261.
4. Cameron, K.S. and R.E Quinn, 2006, *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, The Jossey-Bass Business and Management Series.
5. Crawford, J., 2013, *Strategy for Change management*, (2d ed).
6. Dwyer, S., Richard, O.C and K. Chadwick, 2003, „Gender Diversity in Management and Firm Performance: the Influence of Growth Orientation and Organizational Culture”. *Journal of Business Research*, 56,1009– 1019
7. Haslam, S. A. and M. J. Platow, 2001, *Your wish is our command: the role of shared social identity in translating a leader's vision into followers' action*. In M. A. Hogg and D. Terry (eds), *Social identity processes in organisations*, 213–228. Psychology Press, New York.
8. Hatch, M. J., 2000, *The cultural dynamics of organizing and change*. In N. M. Ashkanasy, C. P. E. Wilderom and M. F. Peterson (eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 245–261. Sage Publications Inc., London.
9. Herscovitch, L. and J. P. Meyer, 2002, „Commitment to organizational change: Extension of a three-component model”, *Journal of Applied Psychology*, 87,474–487.
- Hofstede, G., 2001, *Culture Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Huy, Q. N., 2002, „Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers”, *Administrative Science Quarterly*, 47,31–69.
10. Liao, S.H., Chang, W.J., Hu D.C. and Y.L Yueh, 2012, Relationships Among Organizational Culture, Knowledge, Acquisition, Organizational Learning, and Organizational Innovation in Taiwan's Banking and Insurance Industries, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 52-70.
11. Malby, B, 2006, *How does leadership make a difference to organizational culture and effectiveness*, Northern Leadership Academy. Michela, J. L. and W. W. Burke, 2000, *Organizational culture and climate in transformations for quality and innovation*. In N. M. Ashkanasy, C. P. E. Wilderom and M. F. Peterson (eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate*,117–129. Sage Publications Inc., London.
12. Mumford, M. D., G. M. Scott, B. Gaddis and J. M. Strange, 2002, Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships, *Leadership Quarterly*, 13,705–750.
13. Nadler, D. A., P. K. Thies and M. B. Nadler, 2001, *Culture Change in the Strategic enterprise: Lessons from the Field*. In C. L. Cooper, S. Carwright and P. C. Earley, The

- International Handbook of Organizational Culture and Climate. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
14. Quinn, R. E. Ogbonna, E and Harris, 2000, LC Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of human Resource management*, 11, 766-788. Sathe, V. and E. J. Davidson, 2000, *Toward a new conceptualization of culture change*. In N. M. Ashkanasy, C. P. E. Wilderom and M. F. Peterson (eds), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 117–129. Sage Publications Inc., London.
 15. Schein, E.H., 1986, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass: San Francisco.
Schein, E. H., 1992, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, 2nd eds. Jossey-Bass, San Francisco.
 16. Terry, D. J., C. J. Carey and V. J. Callan, 2001, Employee Adjustment to an Organizational Merger: An Intergroup Perspective, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 267–280.
 17. Van Knippenberg, D. and M. A. Hogg, 2003, A social identity model of leadership effectiveness in organizations. In B. Staw and R. M. Kramer (eds), *Research in Organizational Behavior*, 25, 245–297. JAI Press, Greenwich, CN.
 18. Zammuto, R. F., B. Gifford and E. A. Goodman, 2000, *Managerial ideologies, organizational culture, and the outcomes of innovation*. In N. M. Ashkanasy and C. P. M. Wilderom (chair), *New perspectives on assessing and using the organization-culture in organization science*. Symposium conducted at the meeting of the Academy of Management, Vancouver, BC.