

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

8.1 Εισαγωγή

Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα¹⁷³ είναι σχετικά νέος, καθιερώθηκε τη δεκαετία του 1970. Σ' αυτό συνέβαλε η αποτελεσματικότητα των ιαπωνικών οργανώσεων¹⁷⁴, ιδιαίτερα των οικονομικών, η οποία αποδόθηκε στην ιδιότυπη οργανωσιακή κουλτούρα, δηλαδή στις αξίες της οργάνωσης, το οργανωσιακό κλίμα, στους κοινωνικούς κανόνες και ρόλους.¹⁷⁵

Η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως το καταστάλαγμα των παραδοχών, αξιών και πρακτικών που κυριαρχούν στην οργάνωση.¹⁷⁶ Η κουλτούρα ως γενική έννοια¹⁷⁷ αναφέρεται στις αξίες, τις στάσεις, τις συνήθειες, τις πεποιθήσεις και γενικά στον τρόπο ζωής ενός έθνους ή μιας πολιτισμικής ομάδας. Αποτελεί την ταυτότητα της οργάνωσης. Η κουλτούρα ουσιαστικά αναφέρεται στην παραγωγή της κοινωνικής πραγματικότητας.¹⁷⁸ Διαμορφώνεται από τον άνθρωπο και απευθύνεται στον άνθρωπο.

Βασικές ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας είναι: α) η έκταση, η οποία αναφέρεται στο βαθμό διάδοσης της κουλτούρας στα

¹⁷³ Βλ.: Ashkanasy N. Et.al, 2004 και Cooper C, et.al, 2001.

¹⁷⁴ Τα κύρια χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ιαπωνικών οικονομικών οργανώσεων είναι: λήψη αποφάσεων από τη βάση προς την κορυφή, λιγότερη εξειδίκευση, εργασιακή μονιμότητα, ομαδικά προσανατολισμένη παραγωγική διαδικασία, πρόσθετες απολαβές στους εργαζομένους. Βλ. Giddens A. (μετ. Τσαούσης Δ), 2002, 404.

¹⁷⁵ Βλ. Κάντας Α, 1995, 74.

¹⁷⁶ Ματσαγγούρας Η, 1999, 172.

¹⁷⁷ Βλ.: α) Handel M, 2003, 347, β) Φίλιας Β, 1988, 282, και γ) Κάντας Α, 1995, 75.

¹⁷⁸ Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 398.

μέλη της οργάνωσης, β) η ένταση, η οποία αναφέρεται στο βαθμό επίδρασης της κουλτούρας στις αποφάσεις, στις στάσεις και στις δράσεις των μελών της οργάνωσης, γ) η καταλληλότητα, η οποία αναφέρεται στο βαθμό συμβολής του περιεχομένου της στην αποτελεσματικότητα και στην επιτυχία της οργάνωσης.¹⁷⁹

Η κουλτούρα εκδηλώνεται στα εξής τρία επίπεδα:¹⁸⁰ α) στα επιφανιόμενα, β) στις αξίες και γ) στις βασικές παραδοχές. Τα επιφανιόμενα είναι τα άμεσα παρατηρήσιμα, όπως για παράδειγμα: ο τρόπος ενδυμασίας του προσωπικού, η διεύθυνση του χώρου, ο τρόπος επικοινωνίας κ.ά. Οι αξίες αναφέρονται στο τι πρέπει να γίνεται και πώς. Τις βασικές παραδοχές συνθέτουν οι πρακτικές που δοκιμάζονται σε βάθος χρόνου και αποδεικνύονται επιτυχείς.

8.2 Τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι κύριες μορφές της κουλτούρας των οργανώσεων¹⁸¹ είναι: α) η κουλτούρα της δύναμης, β) η κουλτούρα του ρόλου, γ) η κουλτούρα του έργου και δ) η κουλτούρα της υποστήριξης.

- Η κουλτούρα της δύναμης έχει κυρίως χαρακτηριστικά τον αυταρχισμό και το συγκεντρωτισμό. Τα διοικητικά στελέχη είναι παντοδύναμα, λαμβάνουν συνήθως μόνα τους τις αποφάσεις, παρέχουν αμοιβές στους υφισταμένους που δείχνουν αφοσίωση και επιβάλλουν ποινές σ' αυτούς που δε συμμορφώνονται στις υποδείξεις τους.
- Σε μια κουλτούρα του ρόλου οι σκοποί της οργάνωσης και οι αρμοδιότητες των μελών της περιγράφονται με σαφήνεια. Είδαμε πιο πάνω ότι ρόλος είναι η συμπεριφορά που αναμένεται από τον κάτοχο μιας θέσης. Μια οργάνωση με κυρίαρχη την κουλτούρα του ρόλου έχει πυραμιδική μορφή με επάλληλα επίπεδα διευθυντικών ρόλων και υπάρχει σαφής διαχωρισμός των διάφορων τμημάτων. Κύριο χαρακτηριστικό αυτής της κουλτούρας είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας.
- Στην κουλτούρα του έργου το ενδιαφέρον επικεντρώνεται περισσότερο στην αποτελεσματικότητα, δηλαδή στην υλοποίηση των αποφάσεων και στην επίτευξη των σκοπών της οργάνωσης. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη συμβολή τους στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και αυτό είναι το κύριο κριτήριο της αξιολόγησής τους και της εξέλιξής τους. Σε μια

¹⁷⁹ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 122.

¹⁸⁰ Schein H, ό.π. στο Κάντας Α, 1995, 79.

¹⁸¹ Βλ. Handy C, ό.π. στο Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 387 και Κάντας Α, 1995, 76.

οργάνωση με κυρίαρχη την κουλτούρα του έργου οι εργαζόμενοι αναμένεται να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και τις δεξιότητες για την επιτυχή εκτέλεση των υποχρεώσεών τους, σε διαφορετική περίπτωση αντικαθίστανται. Χαρακτηριστικό στοιχείο της κουλτούρας του έργου είναι η ομαδική συνεργασία.

- Η κουλτούρα της υποστήριξης έχει προσανατολισμό προς τον άνθρωπο. Σε μια οργάνωση με τέτοια κουλτούρα καλλιεργούνται οι στενές διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία, η συνεργασία και γενικά το κατάλληλο οργανωσιακό κλίμα. Η ικανότητα της οργάνωσης να δημιουργεί ένα οργανωσιακό κλίμα που θα εξασφαλίζει τη δέσμευση των ανθρώπων, την απελευθέρωση και την αξιοποίηση των δημιουργικών τους δυνάμεων είναι στρατηγικά κρίσιμη για την πορεία της οργάνωσης, αφού δεν αντιγράφεται και δε μεταφέρεται στον ανταγωνισμό, όπως γίνεται με τις στρατηγικές, τα συστήματα, τις δομές, και την τεχνολογία.¹⁸² Σ' αυτήν την κουλτούρα κυριαρχεί η αποδοχή, η αναγνώριση, η αλληλεγγύη και προωθείται η ανεξαρτησία και η ευελιξία. Έτσι οι εργαζόμενοι αισθάνονται, συνήθως, πραγματικά μέλη της οργάνωσης, αφιερώνονται στο έργο τους και αξιοποιούν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η τυπολογία των ανταγωνιστικών αξιών η οποία αναπτύχθηκε από τον R. Quinn και τους συνεργάτες του.¹⁸³ Ο Quinn και οι συνεργάτες του χρησιμοποίησαν δύο ζεύγη ανταγωνιστικών αξιών. Το πρώτο ζεύγος αναφέρεται στο συνεχές που στο ένα άκρο τοποθετείται η ευελιξία και στο άλλο ο έλεγχος. Στο συνεχές του δεύτερου ζεύγους τοποθετούνται αντίστοιχα η εσωστρέφεια και η εξωστρέφεια. Με βάση αυτά τα δύο συνεχή προκύπτουν οι εξής βασικοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας: α) η κουλτούρα της ιεραρχίας, β) η κουλτούρα των ανθρώπινων πόρων, γ) η κουλτούρα του ανοικτού συστήματος, δ) η κουλτούρα της αποδοτικότητας.

- Κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας της ιεραρχίας είναι τα στοιχεία της γραφειοκρατίας του M. Weber.¹⁸⁴ Η έμφαση δίδεται στον έλεγχο των μελών της οργάνωσης. Κύριο έργο των στελεχών είναι ο σχεδιασμός, ο συντονισμός και ο έλεγχος.
- Η κουλτούρα των ανθρώπινων πόρων δίδει έμφαση στο εσωτερικό της οργάνωσης, ιδιαίτερα στον ανθρώπινο παράγοντα. Κύρια στοιχεία αυτής της κουλτούρας είναι η συμμετοχή, η συναίνεση, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο, η ελευθερία της έκφρασης, η

¹⁸² Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 53.

¹⁸³ Βλ. Quinn R, et.al, ό.π. στο Μπουραντάς Δ, 2005, 134.

¹⁸⁴ Βλ. το κεφάλαιο 1.4.2.

- συνοχή των ομάδων, η φιλική ατμόσφαιρα. Τα στελέχη έχουν, κυρίως, παιδαγωγικό και καθοδηγητικό ρόλο.
- Στην κουλτούρα του ανοικτού συστήματος η έμφαση δίδεται στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης, ιδιαίτερα στις αλλαγές του και στην προσαρμοστικότητα της οργάνωσης σ' αυτές. Κύρια στοιχεία αυτής της κουλτούρας είναι: η ελευθερία πρωτοβουλιών, η ανάληψη κινδύνου, ο πειραματισμός, η καινοτομία, ο δυναμισμός, η δημιουργικότητα, η επιχειρηματικότητα. Τα στελέχη έχουν κυρίαρχο ρόλο τη δημιουργία καινοτομιών.
 - Η κουλτούρα της αποδοτικότητας εστιάζει το ενδιαφέρον της στην επίτευξη των σκοπών και των στόχων της οργάνωσης. Κύρια στοιχεία της κουλτούρας της αποδοτικότητας είναι ο βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός, η διατύπωση των στόχων και των προτύπων απόδοσης, ο έλεγχος των δαπανών και των αποτελεσμάτων της παραγωγικής διαδικασίας, η αποδοτική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Τα στελέχη δίδουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη σκληρή δουλειά, την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα.¹⁸⁵

Στις ελληνικές οργανώσεις κυρίαρχες είναι οι κουλτούρες της δύναμης και του ρόλου. Οι δομές τους είναι συνήθως γραφειοκρατικές και συγκεντρωτικές, ενώ η διοίκηση έχει αυταρχικό-πατερναλιστικό χαρακτήρα.¹⁸⁶ Οι περισσότερες ελληνικές ιδιωτικές οργανώσεις είναι οικογενειακής μορφής με μικρό αριθμό απασχολούμενων, διοικούνται από τους ιδιοκτήτες και τα μέλη της οικογένειάς τους που συνήθως έχουν ελλιπή εκπαίδευση σε θέματα των οργανώσεων. Σ' αυτές τις οργανώσεις κυρίαρχη κουλτούρα είναι η κουλτούρα της δύναμης.¹⁸⁷ Βέβαια υπάρχουν και οργανώσεις στη χώρα μας που κάνουν προσπάθειες εκσυγχρονισμού με τη χρήση των σύγχρονων επιστημονικών και τεχνολογικών δεδομένων και κυρίαρχα στοιχεία από τις κουλτούρες του ρόλου, του έργου και της υποστήριξης. Στον ελληνικό δημόσιο τομέα κυριαρχεί η κουλτούρα του ρόλου, δηλαδή η γραφειοκρατική οργάνωση, και η κουλτούρα της δύναμης, δηλαδή ο συγκεντρωτισμός και ο περιορισμός της αυτονομίας των μελών της οργάνωσης. Ενώ οι Έλληνες διοικούντες υποστηρίζουν τη συμμετοχική διοίκηση, την αξιοκρατία και την αποδοτικότητα, στην πράξη κυριαρχεί ο συγκεντρωτισμός και η τυπολατρία, δηλαδή η κουλτούρα της δύναμης και η κουλτούρα του ρόλου.¹⁸⁸

¹⁸⁵ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 136.

¹⁸⁶ Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 387.

¹⁸⁷ Βλ. ό.π, 389.

¹⁸⁸ Βλ. ό.π, 390.

8.3 Η δημιουργία της οργανωσιακής κουλτούρας

Βασικός παράγοντας δημιουργίας της κουλτούρας σε μια οργάνωση είναι τα ηγετικά στελέχη¹⁸⁹, ιδιαίτερα αυτά που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας, όμως σημαντικός παράγοντας διαμόρφωσης της είναι η αλληλεπίδραση των μελών της οργάνωσης. Οι κύριοι μηχανισμοί¹⁹⁰ καθιέρωσης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι:

- Το επιλεκτικό ενδιαφέρον των ηγετών της οργάνωσης. Ένας από τους μηχανισμούς, που διαθέτουν οι ιδρυτές μιας οργάνωσης ή γενικά τα ηγετικά της στελέχη, είναι να γνωστοποιήσουν τις προσωπικές τους πεποιθήσεις, τις αξίες, τις αρχές και γενικά τη φιλοσοφία τους για την οργάνωση.
- Ο τρόπος αντίδρασης των ηγετών στα κρίσιμα γεγονότα. Ο τρόπος αντιμετώπισης μιας κρίσης, που αντιμετωπίζει η οργάνωση, δημιουργεί νέους κοινωνικούς κανόνες, νέες αξίες και διαδικασίες.
- Τα κριτήρια προσλήψεων, προαγωγών και απολύσεων. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην επιλογή των νέων μελών της οργάνωσης, ώστε αυτά να ταιριάζουν με την κουλτούρα της. Αλλά και στον τομέα των προαγωγών και των απολύσεων σημαντικά κριτήρια θεωρούνται η δυνατότητα προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού στην κουλτούρα της οργάνωσης. Ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα των επιτυχημένων οργανώσεων είναι ότι επιλέγουν το ανθρώπινο δυναμικό που ταιριάζει στην κουλτούρα τους, στη συνέχεια επενδύουν σ' αυτό και προσφέρουν ευκαιρίες συνεχούς ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης.
- Τα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού και το σύστημα αμοιβών-ποινών που τη συνοδεύουν. Οι διαρκώς επιτυχημένες οργανώσεις έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο της κουλτούρας και της πρακτικής τους την προσέλευση και διατήρηση των κατάλληλων ανθρώπων. Αυτό εκφράζεται με σαφή κριτήρια αξιολόγησής τους.¹⁹¹
- Ο σχεδιασμός του φυσικού χώρου των εγκαταστάσεων. Η αισθητική και η οργάνωση του χώρου είναι σημαντικά στοιχεία, και μάλιστα ορατά, της κουλτούρας της οργάνωσης.
- Η ιστορία και τα σύμβολα της οργάνωσης. Κάθε οργάνωση δημιουργεί την ιστορία της. Αυτή γίνεται γνωστή και έτσι ενισχύονται οι βασικές της παραδοχές και διδάσκονται οι

¹⁸⁹ Για τη σημασία της ηγεσίας στην κουλτούρα της οργάνωσης βλ. ενδεικτικά: α) Truskie S, 2002, β) Shein E, 2004, γ) House R, 2004, δ) Kunda G, 2003.

¹⁹⁰ Βλ. Κάντας Α, 1995, 82 και Μπουραντάς Δ, 2005, 148.

¹⁹¹ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 59.

νεοεισερχόμενοι στην οργάνωση. Τα σύμβολα, όπως για παράδειγμα: οι εικόνες, τα σήματα, οι σημαίες, τα σλόγκαν κ. ά, εκφράζουν τις σημαντικότερες αξίες της οργάνωσης.

Συνοψίζοντας, μπορεί να λεχθεί ότι τα πρώτα θεμέλια της κουλτούρας τίθενται από τον ιδρυτή ή την πρώτη ηγετική ομάδα της οργάνωσης. Αυτή διαιωνίζεται ως παράδοση και μεταβιβάζεται¹⁹² στο κάθε νέο μέλος που εισέρχεται στην οργάνωση. Όμως η κουλτούρα των οργανώσεων δε μένει αιώνια σταθερή¹⁹³, οι συγκυρίες αλλάζουν και απαιτείται αναπροσαρμογή, οι ιδιοκτήτες και οι ηγετικές ομάδες αλλάζουν και οι αντικαταστάτες τους, συνήθως, κάνουν αισθητή την παρουσία τους, το όραμά τους, τη φιλοσοφία τους με την παρεμβατική τους δράση και στον τομέα της κουλτούρας.

Οι κύριοι μηχανισμοί αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας είναι: α) η φυσική εξέλιξη (προσαρμογή στα νέα δεδομένα), β) η αυτοκαθοδηγούμενη εξέλιξη (αντιμετώπιση των κρίσεων που απειλούν την οργάνωση), γ) η σχεδιασμένη εξέλιξη (σύμφωνα με τη φιλοσοφία της νέας ηγεσίας της οργάνωσης). Η πρώτη ενέργεια για την αλλαγή της κουλτούρας είναι η ενημέρωση των μελών της οργάνωσης για τα στοιχεία της επιθυμητής κουλτούρας, ώστε να γίνουν κατανοητά το περιεχόμενο και η αναγκαιότητά της. Μεγάλη σημασία για την υιοθέτηση της επιθυμητής κουλτούρας έχει η διαπροσωπική επικοινωνία των στελεχών με τους εργαζομένους της οργάνωσης και η εκπαίδευση, ιδιαίτερα των νεοεισερχόμενων μελών της. Ακόμη ιδιαίτερης σημασίας για τη μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το παράδειγμα των στελεχών τα οποία, συνήθως, αποτελούν πρότυπα των υφισταμένων προς μίμηση. Συνοπτικά τα στάδια για την αποτελεσματική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι: α) ο προσδιορισμός της επιθυμητής κουλτούρας, β) η διάγνωση της υπάρχουσας κουλτούρας και ο προσδιορισμός του χάσματος με την επιθυμητή, γ) ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των δράσεων για την αλλαγή της κουλτούρας, δ) η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της.

8.4 Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι κύριες λειτουργίες της κουλτούρας είναι να δώσει την ταυτότητα της οργάνωσης και τη διαφοροποίησή της από τις άλλες οργανώσεις. Ουσιαστικά αποτελεί το πλαίσιο δράσης. Πολλοί μελετητές¹⁹⁴ θεωρούν την οργανωσιακή κουλτούρα ενδογενή

¹⁹² Kunda G, 2003, 363.

¹⁹³ Για την αλλαγή της κουλτούρας βλ. Cameron K – Quinn R, 1997.

¹⁹⁴ Βλ. ενδεικτικά: Deal E.- Kennedy A. και Peters T. – Watermann R, ό.π. στο: Παναγιωτοπούλου P, 1997, 374.

μεταβλητή μιας οργάνωσης η οποία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία και την υλοποίηση των σκοπών της. Πολλά είναι τα παραδείγματα αποτυχίας συγχωνεύσεων κάποιων οργανώσεων, λόγω αδυναμίας να διαχειριστούν τις διαφορετικές κουλτούρες.¹⁹⁵ Η ισχυρή κουλτούρα συμβάλλει στην επιτυχία / αποτυχία της οργάνωσης με τους εξής, κυρίως, τρόπους:

- Αποτελεί ένα σύστημα κοινωνικού ελέγχου και αυτοελέγχου.
- Συμβάλλει στην αυτοπειθαρχία και την αυτόνομη πειθαρχία των μελών της.
- Μειώνει τις κοινωνικές αβεβαιότητες και συμβάλλει στη συνεργασία.
- Διευκολύνει ή παρεμποδίζει την αλλαγή και την προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος.¹⁹⁶

Η κουλτούρα οδηγεί την οργάνωση στην επιτυχία, όταν είναι κατάλληλη. Δεν αρκεί η ισχυρή κουλτούρα για την επιτυχία αλλά απαιτείται η ισχυρή και ταυτόχρονα κατάλληλη κουλτούρα.¹⁹⁷ Κύρια στοιχεία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας είναι: η πρωτοπορία, η συνεχής εκπαίδευση και βελτίωση των μελών της, η επιχειρηματικότητα, ο σεβασμός στον άνθρωπο, το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία, η αξιοποίηση των πόρων, η ελκυστική ατμόσφαιρα, η κοινωνική ευθύνη.¹⁹⁸ Επιπλέον ανάλογα με την ιδιαιτερότητα της κάθε οργάνωσης (φύση δραστηριοτήτων, μέγεθος, στρατηγική, περιβάλλον), θα πρέπει να επιλέγει τον τύπο κουλτούρας που συμβάλλει στην αποτελεσματική πραγμάτωση των σκοπών και των στόχων της. Αντίθετα, αν η ισχυρή κουλτούρα είναι ακατάλληλη, δηλαδή αν εμποδίζει την αλλαγή και την προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις, αν οδηγεί σε δογματισμό, εσωστρέφεια και αλαζονεία, τότε συμβάλλει στην αποτυχία της.

Οι Peters T. – Watermann R.¹⁹⁹ μελετώντας τη σημασία της κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα των οργανώσεων πήραν πληροφορίες από εξήντα πέντε στελέχη των πιο επιτυχημένων οικονομικών οργανώσεων των Η.Π.Α και προέκυψαν τα εξής θεμελιώδη προτερήματα που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα:

- Η προτεραιότητα στη δράση.
- Η αυτονομία των στελεχών.
- Η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα.
- Η εμμονή στην εξειδίκευση.
- Η απλή οργανωτική δομή και ευέλικτη ηγεσία.

¹⁹⁵ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 126.

¹⁹⁶ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 128.

¹⁹⁷ Ο.π, 119.

¹⁹⁸ Βλ. ό.π, 136.

¹⁹⁹ Βλ. Peters T. – Watermann R. ό.π. στο: Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 376.

- Το διακριτό σύστημα αξιών.

Η κύρια συμβολή της κουλτούρας στη διατήρηση και λειτουργία της οργάνωσης είναι ότι:²⁰⁰

- Καθορίζει τις δραστηριότητες της οργάνωσης.
- Ωθεί στην εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.
- Προσδιορίζει ακριβέστερα τις σχέσεις της οργάνωσης με το κοινωνικό περιβάλλον.
- Δημιουργεί «ήθος» στην οργάνωση (ηθικές προδιαγραφές).
- Προσελκύει το ανθρώπινο δυναμικό. Ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι κυρίαρχο στοιχείο που κάνει τα στελέχη να επιλέξουν, να μείνουν ή να φύγουν από μια οργάνωση είναι η κουλτούρα της.²⁰¹

Βέβαια σήμερα, με την κυριαρχία της τεχνολογίας και την παγκοσμιοποίηση, η σημασία της κουλτούρας δεν είναι ίδια με την αντίστοιχη της δεκαετίας του 1970, που πρωτοεμφανίστηκε ο όρος «οργανωσιακή κουλτούρα».

²⁰⁰ Βλ. Παναγιωτοπούλου Ρ, 1997, 399.

²⁰¹ Βλ. Μπουραντάς Δ, 2005, 60. Τα ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι τα κύρια κριτήρια που τα στελέχη επιλέγουν, μένουν ή φεύγουν από μια οργάνωση με αξιολογική σειρά είναι: α) η κουλτούρα της, ιδιαίτερα η ελευθερία, η αυτονομία σκέψης και δράσης, β) η ελκυστικότητα της εργασίας, γ) οι οικονομικές απολαβές.