

Οργανωσιακή κουλτούρα στις υπηρεσίες υγείας: χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Αγορίτσα Κουλούρη

Νοσηλεύτρια Ψυχικής Υγείας, MSc, MSc, PhD, Κέντρο Υγείας Σαλαμίνας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα, οριζόμενη ως ένα σύνολο κανόνων, αξιών και συμπεριφορών των μελών ενός οργανισμού, έχει αναγνωριστεί ως βασικός παράγοντας που σχετίζεται με τη λειτουργικότητα, την απόδοση και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί την προσωπικότητα του οργανισμού. Είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια ομάδα του οργανισμού, στην προσπάθειά της να αντιμετωπίσει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί μια αίσθηση ταυτότητας για κάθε υγειονομικό σχηματισμό, ενώ παράλληλα αποτελεί το πλαίσιο αναφοράς για αποφάσεις και ενέργειες. Σκοπός της παρούσας ανασκόπησης είναι η παρουσίαση του εννοιολογικού πλαισίου της οργανωσιακής κουλτούρας υπό το πρίσμα της ύπαρξής της στους οργανισμούς υγείας. Επιπρόσθετα, θα αναπτυχθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της, καθώς επίσης και η θετική ή και αρνητική συμβολή της - πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα - στον τρόπο λειτουργίας των υπηρεσιών υγείας. Η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από δυσκολία στον ακριβή προσδιορισμό των συστατικών στοιχείων της ανά περιβάλλον, αντιμετωπίζει αντίσταση στις αλλαγές και χρειάζεται χρόνο για να εφαρμοστεί.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωσιακή Κουλτούρα, Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα, Υπηρεσίες Υγείας, Χαρακτηριστικά

Υπεύθυνος αλληλογραφίας: Αγορίτσα Κουλούρη
Κέντρο Υγείας Σαλαμίνας
e-mail: ritsa_koulouri@yahoo.gr

Ημερομηνία υποβολής: 15/06/2018
Ημερομηνία δημοσίευσης: Ιανουάριος 2019

Αναφορά του άρθρου ως: Κουλούρη Α. (2019). Οργανωσιακή κουλτούρα στις υπηρεσίες υγείας: χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. *Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης* 12(1): 5-12

ΒΑΣΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ:

- Η οργανωσιακή κουλτούρα αντανακλά ένα σύνολο αξιών, πεποιθήσεων και ενεργειών, αποτελώντας το συνεκτικό κρίκο για την ομάδα υγείας
- Είναι προϊόν κοινωνικής μάθησης, εξελίσσεται και κοινοποιείται, εφόσον είναι λειτουργική.
- Η δέσμευση, η παρακίνηση και η ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν πλεονεκτήματα της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Βασικό μειονέκτημα της υιοθέτησής της αποτελεί η αντίσταση στην αλλαγή.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα και η ποιότητα είναι δυο έννοιες άμεσα συνυφασμένες, με την πρώτη να αποτελεί το ευρύτερο σύνολο εντός του οποίου, αναπτύσσεται η δεύτερη. Στο πλαίσιο των υπηρεσιών υγείας ο όρος κουλτούρα, περιλαμβάνει τις κοινές αντιλήψεις που υπάρχουν και έχουν γίνει αποδεκτές από τους εργαζόμενους, ώστε να εξασφαλίζεται όχι μόνο η επιβίωση, αλλά και η εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξή τους (Κάργας 2014).

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί την προσωπικότητα ενός υγειονομικού οργανισμού. Εμπεριέχει μια δυναμική για όλους όσους καλούνται να την υπηρετήσουν και ταυτόχρονα είναι αυτοί που την διαμορφώνουν και αποτελούν το έμπυχο δυναμικό του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης μιας υπηρεσίας, είναι αυτό που την καθιστά διαφορετική από μια άλλη, είναι οι διαφορετικές πρακτικές, οι διαδικασίες και το ιδιαίτερο στίγμα της. Διαφοροποιείται καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες των υπαλλήλων, τις αποφάσεις και την μεταξύ τους επικοινωνία. Επηρεάζει τόσο τις καθημερινές δραστηριότητες, όσο και τη γενικότερη εικόνα της (Πλουμή 2018).

Για να καθοριστεί η σχέση της με την απόδοση και την ποιότητα της φροντίδας, έχει αναπτυχθεί ένα σύνολο εργαλείων σχεδιασμένων ώστε να μετρούν την οργανωσιακή κουλτούρα. Μέσα από αυτά, η κουλτούρα αναδύκεται, ως ένα σύνολο γνωρισμάτων, που είναι κοινά για τα μέλη μιας κοινωνικής μονάδας ή «ως ένα σύστημα κοινών αξιών και πιστεύω που παράγει κανόνες και συμπεριφορές, οι οποίες διαμορφώνουν και ορίζουν έναν τρόπο ζωής μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού» (Shortell et al 2000). Η μελέτη της αφορά, όχι μόνο την καταγραφή της παρούσας οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά και αυτής που τα μέλη του οργανισμού επιθυμούν. Η αλλαγή της κουλτούρας στις υπηρεσίες και τους οργανισμούς του υγειονομικού τομέα, είναι μια αναγκαιότητα διότι πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τα βασικά δεδομένα του χώρου της υγείας, τη νέα επιστημονική γνώση και τις πολιτικές υγείας οι οποίες μεταβάλλονται. Η διαδικασία, οι ρόλοι,

οι μέθοδοι και τα εργαλεία της αλλαγής της κουλτούρας πρέπει να εξειδικεύονται, καθώς η αλλαγή της είναι εξαιρετικά δύσκολη και χρονοβόρα (Παπατσάκωνας 2015).

Σκοπός της παρούσας ανασκόπησης ήταν η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας στις υπηρεσίες υγείας, η εννοιολογική προσέγγισή της και η αποτύπωση των χαρακτηριστικών της στοιχείων, με έμφαση στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που επιφέρει στους οργανισμούς υγείας.

Οργανωσιακή κουλτούρα, ορισμοί

Ο όρος κουλτούρα αναφέρεται στο σύνολο των πρακτικών, των γνώσεων, των τρόπων συμπεριφοράς και των κωδίκων επικοινωνίας ενός ατόμου, μιας κοινωνίας, ενός οργανισμού. Η κουλτούρα αποτελεί το θεμελιώδες συστατικό στοιχείο που χαρακτηρίζει τόσο μεμονωμένα άτομα, όσο και ομάδες ατόμων ή οργανισμούς καθώς προσδιορίζει τον τρόπο που σκέπτονται και δρουν. Έχει περιγραφεί με πολλούς τρόπους, ως θεσμική τελειότητα, κλίμα, ενδυνάμωση και διοίκηση ολικής ποιότητας και ανθρώπινου δυναμικού (Κελαϊδίτου 2012).

Η κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί – εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης – οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά, και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά. Αυτό το σύνολο των υποθέσεων/παραδοχών έχει επεξεργασθεί τόσο καλά ώστε να θεωρείται αξιόπιστο για να διδάσκεται στα νέα μέλη της ως ο ενδεδειγμένος τρόπος αντίληψης και αντιμετώπισης των ζητημάτων της προσαρμογής στους εξωγενείς παράγοντες και σύνθεσης των εσωτερικών παραγόντων (Schein 1985).

Η κουλτούρα είναι κάτι το οποίο μαθαίνεται και σύμφωνα με τους Boyd & Richerson (2009) ορίζεται ως η μεταβίβαση από γενιά σε γενιά, μέσω διδασκαλίας και μίμησης, γνώσεων, αξιών και άλλων παραγόντων

που επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Για έναν οργανισμό η εφαρμογή της «κατάλληλης κουλτούρας» μπορεί να προσδώσει σειρά ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Σύμφωνα με τον Huber (2001), το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, αλλά και των προσδοκιών που είναι ευρέως διαδεδομένες και αποδεκτές στον εκάστοτε οργανισμό, συνθέτουν την οργανωσιακή του κουλτούρα. Ο ορισμός αυτός, προσδίδει μία διαφορετική οπτική στην προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς περιλαμβάνει τις προσδοκίες που γεννά στους εργαζομένους, ο ίδιος ο οργανισμός. Η έκφραση αυτών των προσδοκιών αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της στοχοθεσίας και λειτουργίας του οργανισμού, καθώς παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους και δέσμευση απέναντι στους σκοπούς του οργανισμού.

Ο Chu (2003) υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αντανακλά, όχι μόνο το ασυνείδητο από κοινού αίσθημα των εργαζομένων για το τι είναι καλό και κακό, επιθυμητό και ανεπιθύμητο, αλλά και το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και ενεργειών. Θεωρεί ότι η κουλτούρα αποτελεί «τον ρυθμιστή» των λειτουργιών και των ενεργειών στις οποίες προβαίνουν οι εργαζόμενοι.

Ο Large (2007) σε μια προσπάθεια σύνθεσης όλων των ορισμών της οργανωσιακής κουλτούρας, τους χαρακτήρισε αποδεκτούς και θεμιτούς, καθώς εκφράζουν τις διαφορετικές οπτικές αντιμετώπισης του θέματος από τους ερευνητές. Τους θεωρεί φυσιολογικούς καθώς για αυτόν ο οργανισμός, μπορεί να παρουσιαστεί ως ένα παγόβουνο με διαφορετική σύνθεση σε κάθε επίπεδο. Στην κορυφή του παγόβουνου, βρίσκονται οι στόχοι, οι δομή, η τεχνολογία, οι ικανότητες και οι χρηματοοικονομικοί πόροι, ενώ κάτω από την επιφάνεια, βρίσκονται τα δομικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας (αξίες, πεποιθήσεις, πιστεύω, στάσεις, παραδοχές). Ανάλογα με τη θέση που ο κάθε ερευνητής εκφράζει, ως προς το οργανωσιακό αυτό παγόβουνο, δίνει και έναν διαφορετικό ορισμό, ο οποίος χωρίς να είναι λάθος, αποτελεί μέρος και όχι το όλον του παρατηρούμενου ή διερευνούμενου οργανισμού.

Η ποικιλία των ορισμών παρέχει τη δυνατότητα στους μελετητές να τονίσουν της διαφορετικές πτυχές του φαινομένου της οργανωσιακής κουλτούρας. Θεωρείται ότι παρόλη την ποικιλία και τη διαφορετικότητα των ορισμών, όλοι περιγράφουν το ίδιο φαινόμενο ειδομένο από διαφορετική οπτική γωνία. Η ποικιλομορφία οφείλεται στους διαφορετικούς τύπους δεδομένων που συλλέγονται από τους ερευνητές και με βάση τους οποίους προσπαθούν να ερμηνεύσουν την οργανωσιακή κουλτούρα γενικεύοντας ή εξειδικεύοντας σε κάποιον οργανισμό (Κάργας 2014).

Οργανωσιακή κουλτούρα στις υπηρεσίες υγείας

Στο περιβάλλον των συστημάτων υγείας, η οργανω-

σιακή κουλτούρα έχει συνδεθεί με στοιχεία που συμβάλλουν στην ποιότητα των υπηρεσιών, όπως η ικανοποίηση από τη νοσηλευτική φροντίδα και την ασφάλεια του ασθενούς, τη διάθεση των μελών για βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού, την ικανοποίηση από την εργασία καθώς και την ικανοποίηση των μελών από την κάλυψη των υλικών και των κοινωνικών αναγκών τους (Boan 2003 & Scott 2003).

Η οργανωσιακή κουλτούρα που υιοθετούν οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, έχει αναγνωριστεί ως ο κυρίαρχος παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την απόδοση του ίδιου του οργανισμού, και κατά συνέπεια την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, αφού δίνει μία αίσθηση ταυτότητας και ενισχύει το βαθμό δέσμευσης προς το σύνολο. Οι διάφοροι τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας ευνοούν ή δυσχεραίνουν τη λειτουργικότητα του οργανισμού, επηρεάζοντας είτε θετικά είτε αρνητικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας. Η κουλτούρα ως προϊόν κοινωνικής μάθησης, δεν δημιουργείται ξαφνικά, ούτε μεταλλάσσεται από τη θέληση όσων αφορά, αλλά εξελίσσεται και κοινοποιείται, εφόσον είναι λειτουργική (Παπάνης & Ρόντος 2005).

Για το λόγο αυτό, η μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας των υγειονομικών σχηματισμών έχει προσελκύσει την αυξανόμενη προσοχή μεταξύ των ερευνητών, προκειμένου να καθορισθεί η σχέση της με την απόδοση, την ικανοποίηση και την ποιότητα της φροντίδας (Davies 2000 & Shortell 2000).

Τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα ερωτηματολόγια είναι το ερωτηματολόγιο Organizational Culture Profile (OCP) των O'Reilly και Chatman (1986) που μετρά τους συμπεριφορικούς κανόνες, το Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) των Cameron και Quinn (2006) που στηρίζεται στη θεωρία του πλαισίου των ανταγωνιστικών αξιών και το ερωτηματολόγιο Μέτρησης του Κλίματος Ασφάλειας των Sorra και Nieva (2004) που αξιολογεί τις αντιλήψεις του προσωπικού σχετικά με την ύπαρξη ή μη, αισθήματος ασφάλειας στο εργασιακό περιβάλλον.

Επίσης, το ερωτηματολόγιο της Οργανωσιακής Κουλτούρας FOCUS των Van Muijen et al (1999) που μετρά τις ακολουθούμενες πρακτικές και αξίες του οργανισμού και το Organizational Culture Inventory (OCI) των Cooke & Lafferty (1987) που μετρά τους συμπεριφορικούς κανόνες που επικρατούν μέσα σε ένα οργανισμό και αποτελούν έναν τρόπο εκδήλωσης της κουλτούρας του.

Ο Robbins (2001) υποστηρίζει ότι, η οργανωσιακή κουλτούρα δρα ως συνεκτικός κρίκος για την ομάδα υγείας, αυξάνοντας τόσο τη συνοχή της, όσο και το μετξύ της αίσθημα εμπιστοσύνης. Η αντίληψη των εργαζομένων εστιάζει στην ιδέα του "ανήκειν" ως μέλη σε μία «εταιρεία/κοινότητα» που έχει συγκεκριμένες αξίες, πεποιθήσεις και ιδέες. Ο τρόπος αυτός συμβάλλει στην από-

κτηση και υιοθέτηση μιας κοινής αίσθησης δέσμευσης σε κάτι ευρύτερο από το ατομικό τους συμφέρον, συνειδητοποιώντας το διαχωρισμό του φορέα τους από άλλους παρόμοιους. Ο ιδιαίτερος αυτός μηχανισμός ελέγχει, νοηματοδοτεί, καθοδηγεί και διαμορφώνει τόσο τις στάσεις, όσο και τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

Ο Martin (2002) υποστηρίζει ότι οργανισμοί, όπως τα νοσοκομεία, χαρακτηρίζονται ως πολυπολιτισμικές οντότητες, με δική τους κουλτούρα, αλλά και με ένθετες υποκουλτούρες στο εσωτερικό τους, οι οποίες τείνουν να σχηματίζονται μέσα από τη διαφορετική φύση της εργασίας, τα επίπεδα ιεραρχίας, τους διαφορετικούς στόχους, και λειτουργίες. Σύμφωνα με τους Μερκούρη (2008) & Mallidou (2011) περιλαμβάνουν όλες τις βασικές αξίες της επικρατούσας κουλτούρας του οργανισμού, αλλά επιπλέον περιλαμβάνουν και κάποιες άλλες αξίες που τις διαφοροποιούν. Αποτέλεσμα αυτών είναι να συνυπάρχουν και να αλληλεπιδρούν ανεξάρτητα, να είναι σε αρμονία ή και σε σύγκρουση μεταξύ τους.

Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Αμερική σε διοικητικά στελέχη ενενήντα εννέα νοσοκομείων, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είχε επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων και η βελτίωσή της ήταν συνδεδεμένη με την ικανοποίηση των ασθενών, αλλά και τη συνολική απόδοση των υγειονομικών σχηματισμών (Gregory 2009).

Επίσης, σε μελέτες των Aiken et al (2002) & Callen et al (2007) αναφορικά με τη συνεργασία των ομάδων και την κουλτούρα, βρέθηκε ότι αυτές οι παράμετροι συνδέονται άμεσα με το σχεδιασμό και την εφαρμογή των προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας. Έρευνα των Gregory et al (2009) έδειξε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στην ικανοποίηση των ασθενών και κατ' επέκταση στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Στην χώρα μας έρευνες αναφορικά με τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας στα δημόσια νοσοκομεία έδειξε ότι, αυτά χαρακτηρίζονται από ιεραρχικές κουλτούρες και κουλτούρες οικειότητας (Παπαγεωργίου & Χονδροκούκης 2010), όπου η αξιοποίηση των ευκαιριών του περιβάλλοντος, οι πειραματισμοί και η ανάληψη ρίσκου, είναι συμπεριφορές στις οποίες ο οργανισμός δίνει λιγότερη έμφαση (Bellou 2008 & 2010).

Επίσης, βρέθηκε ότι ο προσανατολισμός στην ομάδα και η αποφασιστικότητα δεν ανήκουν στα χαρακτηριστικά των δημόσιων υγειονομικών σχηματισμών στη χώρα μας. Αντίθετα, η ακρίβεια, ο προσανατολισμός στους κανόνες, ο σεβασμός στα ατομικά δικαιώματα, η εύκολη μετάβαση, η ικανότητα προσαρμογής, η προβλεψιμότητα και η ανοχή αποτελούν τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά στοιχεία (Καστανιώτη και συν 2011). Σε έρευνα που έγινε στο προσωπικό των Κέντρων Υγείας της Κρήτης (Ροβίθης 2015) βρέθηκε ως επικρατών τύπος κουλτούρας ο συνδυασμός της επιθετικής-παθητικής και της

παθητικής-αμυντικής κουλτούρας. Η κουλτούρα ενός οργανισμού υγείας, επιδρά επίσης και στην οικονομική λειτουργία του, καθώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των πόρων του, ανθρώπινων και μη, αλλά και τον τρόπο που εξυπηρετούνται οι ασθενείς του (Παπαγεωργίου & Χονδροκούκης 2010).

Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας

Κατά τον Kilmann (2011), η κουλτούρα διαμορφώνεται σχετικά γρήγορα, σύμφωνα με την αποστολή, τις ρυθμίσεις και τις απαιτήσεις του οργανισμού και έχει τρία χαρακτηριστικά.

- Τη διεύθυνση, που δείχνει τον δρόμο που ακολουθεί μια υπηρεσία υπό την επίδραση της κουλτούρας και τις αποφάσεις που θα πρέπει να λάβει.
- Την έκταση, που δείχνει πόσο είναι διαδεδομένη η κουλτούρα, πόσοι την έχουν αφομοιώσει και την ύπαρξη ή όχι της ενιαίας άποψης της κατάστασης και τις κοινές αξίες που υπάρχουν.
- Την ένταση, που αποτελεί την πίεση που ασκεί η κουλτούρα στα μέλη της ομάδας.

Πολλά άτομα εξαιτίας της ιδιαίτερης προσωπικότητάς τους αποτελούν πρότυπα για τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, επηρεάζουν πράγματα και καταστάσεις και προβάλλουν με το καλύτερο τρόπο τις αξίες της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι Maull et al (2001) όπως αναφέρεται στον Irani et al (2004) υποστηρίζουν ότι, τα στοιχεία που καθορίζουν την κουλτούρα μιας ομάδας αποτελούν: η δομική σταθερότητα, δηλαδή η συγκεκριμένη δομή κάθε οργανισμού, τα δεδομένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και η διοίκηση η οποία έχει τους δικούς της τρόπους για την επίτευξη των στόχων της. Το βάθος της κουλτούρας, σύμφωνα με το οποίο η δυναμική της μειώνει τις συλλογικές ανασφάλειες, καθιερώνει την ιεραρχία, δίνει την αίσθηση της συνέχειας και διαιωνίζει τις αρχές της. Το εύρος τα κουλτούρας που αφορά τόσο την εξέταση των αρχών και των στόχων της, όσο και τις εσωτερικές της διαδικασίες. Και τέλος, τη διαμόρφωση ή ολοκλήρωση ως χαρακτηριστικό της κουλτούρας, που συνδέει στοιχεία όπως το εργασιακό κλίμα και τις αξίες της επιχείρησης και επηρεάζει τις συμπεριφορές των μελών της διαμορφώνοντάς τες σε ένα ενιαίο σύνολο.

Ο Schein (1985) τονίζει ότι υπάρχουν διάφορες εξηγήσεις για τον τρόπο σχηματισμού της κουλτούρας και αναφέρει τρία ρεύματα/θεωρίες που συμβάλουν στον σχηματισμό της. Την ψυχοδυναμική θεωρία ή δυναμική της ομάδας, τη θεωρία της ηγετικής συμπεριφοράς και τη θεωρία μάθησης. Ο πίνακας 1 παρουσιάζει τα δέκα χαρακτηριστικά που Robbins (1999) αποδίδει στην κουλτούρα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί τον τυποποιημένο τρόπο σκέψης, αίσθησης και αντίδρασης που εντοπίζονται σ' έναν οργανισμό υγείας. Αποτελεί τον προγραμ-

ματισμό που επιβάλλεται και απαιτείται να υιοθετηθεί από τα μέλη του με τις κάτωθι παραμέτρους/χαρακτηριστικά (Αλεξάνδρου 2005).

- Οι άνθρωποι αναπτύσσουν αξίες κατά τη διάρκεια της κοινωνικοποίησής τους ώστε να προσαρμοστούν στους τύπους των οργανώσεων της κοινωνίας.
- Οι διαδικασίες επιλογής αποκλείουν πολλούς που μπορεί να μην ταιριάζουν και η οργανωτική κοινωνικοποίηση αλλάζει εκείνους που πράγματι ταιριάζουν τόσο ώστε να αναπτύσσεται κάποιου βαθμού ομοιογένεια προσωπικοτήτων σε κάθε οργανισμό.
- Οι ανταμοιβές στους οργανισμούς επιλεκτικά ενισχύουν κάποιες συμπεριφορές και στάσεις και όχι κάποιες άλλες.
- Οι αποφάσεις προαγωγής λαμβάνουν υπόψη τόσο την απόδοση όσο και την προσωπικότητα των υποψηφίων.

Αντίστοιχα ο Tsai (2011) υποστηρίζει ότι η συνοχή και τα κοινά στοιχεία που καθορίζουν τη συνεκτικότητα ενός οργανισμού συγκροτούνται από χαρακτηριστικά όπως, οι κοινές αξίες και οι παραδοχές και αντιλήψεις που έχουν επιλέξει να υιοθετήσουν τα μέλη του. Με τον τρόπο αυτό τα άτομα όχι μόνο διεκπεραιώνουν τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί αλλά αντλούν και ικανοποίηση από την οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει την εργασία τους.

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της οργανωσιακής κουλτούρας στις υπηρεσίες υγείας

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού υγείας μπορεί να επηρεάσει θετικά τη λειτουργία του επιφέροντας μια μορφή επιθυμητής σταθερότητας (Λαμπρινού 2005, Kilmann 2011). Επίσης, προσδίδει στο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, μια αίσθηση ταυτότητας. Εντάσσει τους εργαζομένους σε ένα ευρύτερο συλλογικό πλαίσιο για το οποίο ενδιαφέρονται και δεσμεύονται για την καλύτερη δυνατή λειτουργία του. Επιπλέον, λειτουργεί ως πλαίσιο αναφοράς στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ανατρέχουν χρησιμοποιώντας το ως οδηγό στις συμπεριφορές τους, προσφέροντας ταυτόχρονα σταθερότητα. Μειώνει τις κοινωνικές αβεβαιότητες και οδηγεί τα άτομα σε κοινή κατεύθυνση και συνεργασία.

Οι κοινές αξίες, πεποιθήσεις, σημασίες, έννοιες, αρχές και άτυποι κανόνες δημιουργούν κοινά πρότυπα και κριτήρια σε όλους τους εργαζομένους σχετικά με το τι είναι σωστό ή λάθος, τι είναι καλό και τι κακό, τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο, τι είναι επείγον και τι μη επείγον. Μειώνουν έτσι την αβεβαιότητα ως προς το ποιες είναι κατάλληλες ή ακατάλληλες αποφάσεις και συμπεριφορές. Επιπρόσθετα εξασφαλίζει την ατομική πρωτοβουλία και την αυτοπειθαρχία καθώς προάγει την πειθαρχημένη σκέψη και δράση χωρίς εξωτερικούς ελέγχους δίνοντας

την ελευθερία στα άτομα να χρησιμοποιήσουν την κρίση και τη δημιουργικότητά τους. Ενισχύει τη δέσμευση, την παρακίνηση και την ενεργοποίηση του δυναμικού του οργανισμού αποτελώντας ένα από τα πιο θεμελιώδη στοιχεία της ταυτότητας/εικόνας του (Kilmann 2011).

Σύμφωνα με τους Martins & Terblanche (2003), οι επιτυχημένοι οργανισμοί έχουν την ικανότητα να απορροφούν την καινοτομία στις οργανωτικές τους διαδικασίες κουλτούρας και διαχείρισης. Μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία για την επίλυση προβλημάτων, θεωρεί τη δημιουργικότητα ως επιθυμητή και αυτονόητη αλλά και ευνοεί τα καινοτόμα άτομα ως πρότυπα προς μίμηση (Lock & Kirkpatrick 1995).

Εκτός από πλεονεκτήματα η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επιφέρει και λιγότερο επιθυμητά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό. Ειδικότερα, βασικό μειονέκτημα αποτελεί η δημιουργία εμποδίων στην αλλαγή. Μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα με ξεκάθαρες συμπεριφορές και αξίες που είχαν λειτουργήσει στο παρελθόν με επιτυχία, τείνει να απορρίπτει δομικές αλλαγές, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να προσαρμοστεί στις καινούριες συνθήκες. Η επιχείρηση μένει προσκολλημένη στην κουλτούρα και στους συγκεκριμένους κανόνες, αντί να ακολουθήσει την αλλαγή και τις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στη μόνη περίπτωση που η αντίσταση στις αλλαγές δεν δημιουργεί πρόβλημα, είναι σε επιχειρήσεις που λειτουργούν κάτω από συνθήκες σταθερότητας και που απαιτούν αξιόπιστες, επαναλαμβανόμενες και προβλέψιμες αποδόσεις (Λαμπρινού 2005).

Άλλο μειονέκτημα της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ότι μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό. Οι υποκουλτούρες που δημιουργούνται μέσα σε αυτόν μπορεί να είναι τόσο ισχυρές που να αναπτύσσουν αξίες τόσο διαφορετικές, ικανές να διαχωρίσουν την υποομάδα από τον υπόλοιπο οργανισμό. Επιπλέον, δυσλειτουργία μπορεί να θεωρηθούν οι υποκουλτούρες που ήδη υπάρχουν σε έναν οργανισμό. Αυτές μπορούν να προσαρμόζονται στις αλλαγές με διαφορετική ταχύτητα από τις νέες με αντίκτυπο τόσο στον εσωτερικό συντονισμό που μειώνεται, όσο και στις εξωτερικές σχέσεις του οργανισμού.

Επίσης, είναι δυνατό να εμφανιστούν δυσλειτουργίες και προβλήματα εσωτερικής συνοχής, όταν η οργανωτική κουλτούρα δεν αντικατοπτρίζει τη φύση της παρούσας κουλτούρας που αναπτύσσεται μέσα στον οργανισμό και αν ο οργανισμός – όσον αφορά την ανάπτυξη και την εξέλιξή του - δεν μπορεί να τη διαχειριστεί σαν ομάδα. Παρά την ύπαρξη πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζει τη λειτουργία και τη γενικότερη ευημερία του. Κανένας τύπος οργανωσιακής κουλτούρας δεν θεωρείται καλύτερος από κάποιον άλλο, καθώς η αξία κάθε τύπου καθορίζεται

ζεται με βάση τη συνολική ευημερία του οργανισμού, την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση των ληπτών των υπηρεσιών υγείας που παρέχει, την εύρυθμη λειτουργία του και την επίτευξη των στόχων του (Kotter & Heskett 1992).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας είναι σαφές ότι η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει κοινές πεποιθήσεις αναφορικά με τους σκοπούς του οργανισμού, τα κριτήρια απόδοσης, τη θέση της αρχής, τις νόμιμες βάσεις δύναμης, τους προσανατολισμούς στη λήψη αποφάσεων, το στυλ ηγεσίας, τη συμμόρφωση, την αξιολόγηση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.

Η κουλτούρα είναι η συλλογική «πνευματική κατάσταση» του υγειονομικού σχηματισμού που υπαγορεύει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται αλλά και ανταποκρίνεται το σύνολό του (ηγεσία και εργαζόμενοι) στις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Η αποτελεσματική ανταπόκριση στις περιβαλλοντικές πιέσεις, προϋποθέτει ότι η κουλτούρα του οργανισμού έχει αναπτυχθεί με μια ρεαλιστική αντίληψη για τις επικρατούσες κοινωνικές,

πολιτικές και πολιτιστικές διαδικασίες. Καθοριστικό στοιχείο για την ανάπτυξη μιας κουλτούρας η οποία ανταποκρίνεται στα κοινωνικά ερεθίσματα, είναι το προσωπικό παράδειγμα των ηγετών και των managers που μέσω της διοίκησης ασκούν επιρροή στα μέλη του οργανισμού (Chu 2003).

Η αίσθηση ταυτότητας και το πλαίσιο αναφοράς αποτελούν από τα πλέον θετικά σημεία προσφοράς της οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζόμενους ενός οργανισμού. Παράλληλα, αρνητικό σημείο αποτελεί η αντίσταση στην αλλαγή, όταν η επικρατούσα κουλτούρα είναι τόσο ισχυρή που λειτουργεί ως φραγμός στην είσοδο νέων τρόπων εργασίας και αναστέλλει την προσαρμογή σε νέες συνθήκες.

Η σημαντική συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στις υπηρεσίες υγείας αναδεικνύει την ανάγκη περαιτέρω έρευνας αλλά και μέτρησης των παραμέτρων που την επηρεάζουν. Επίσης η αποτύπωση της επικρατούσας και της επιθυμητής κουλτούρας καθώς η κατανόησή της, θα συμβάλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην αύξηση της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών υγείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aiken L.H., Clarke S.P. & Sloane D.M. (2002). Hospital staffing, organization, and quality of care: Cross-national findings. *Nursing Outlook* 50(5):187-194.
- Bellou V. (2008). Identifying Organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *Journal of Health Organization and Management* 22(5):496-509.
- Bellou V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International* 15(1):4-19.
- Boan D. & Funderburk F. (2003). Healthcare quality improvement and organizational culture. *EASTON MD: Delmarva Foundation*.
- Callen J.L., Braithwaite J & Westbrook JI. (2007). Cultures in hospitals and their influence on attitudes to, and satisfaction with, the use of clinical information systems. *Soc Sci Med* 65:635-639.
- Cameron K. & Quinn R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. *Jossey-Bass* San Francisco, 95:23-30.
- Chu K.F. (2003). An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry," *Journal of materials processing technology* 139:505.
- Cooke R.A. & Lafferty J.C. (1995). Organizational culture inventory. Plymouth, MI: *Human Synergistic International*.
- Davies H.T.O., Nutley S.M. & Mannion R. (2000). *Organizational culture and quality of health care*. Quality in Health Care 9:111-119.
- Gregory B.T., Harris S.G., Armenakis A.A. & Shook C.L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *J Bus Res* 62:673-679.
- Huber G. (2001). Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies. *European journal of information systems: an official journal of the Operational Research Society* 10:72-79.
- Irani Z., Beskese A. & Love P. (2004). Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. *Elsevier* 24(8):643-650.
- Karel De Witte., Jaap J. & van Muijen. (1999). Organizational Culture. *Journal European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(4).
- Kilmann R.H. (2011). Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning. Newport Coast, CA: *Kilmann Diagnostics* 97-107.
- Kotter P. & Heskett J.L. (1992). Corporate culture and performance. New York: *The Free Press*.
- Large M. (2007). Change, How to Do it and Make it Work, Tools and Techniques for Managing Change. *A Joint Working Publication*
- Lock E.A. & Kirkpatrick S.A. (1995). Promoting creativity in organizations, in Ford C.M., Gioia D.A. (Eds), *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions & Real World Voices*, Sage, London:115-20.
- Mallidou A.A., Cummings G.G., Estabrooks C.A. & Giovannetti P.B. (2011). Nurse Specialty subcultures and patient outcomes in acute care hospitals: A multiple-group structural equation modeling. *Int J Nurs Stud* 48:81-93.
- Martin J. (2002). Organizational culture: Mapping the terrain. Thousand Oaks, CA, *Sage Publications Inc*.
- Martins E.C. & Terblanche F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management* 6(1):64-74.
- Mauil R., Brown P. & Cliffe R. (2001). Organizational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management* 21: 302-326.
- O'Reilly C.A. & Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal*

- of Applied Psychology* 71:492-499.
- Robbins S.P. (1999.) *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson College Division. *Business & Economics*.
- Robbins S.P. (2001). Basic Motivation Concepts, *Organizational Behavior*. Prentice Hal, New Jersey, 6:155-209
- Schein E.N. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: *Jossey-Bass*.
- Scott T., Mannion R., Davies H. & Marshall M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Res* 38:923-945.
- Shortell S.M, Jones R.H., Rademaker A.W., Gillies R.R., Dranove D.S., Hughes E.F., Budetti P.P., Reynolds K.S. & Huang C.F. (2000). Assessing the Impact of Total Quality Management and Organizational Culture on Multiple Outcomes of Care for Coronary Artery Bypass Graft Surgery Patients. *Medical Care* 38(2):207-17.
- Sorra J.S. & Nieva V.F. (2004). *Hospital Survey on Patient Safety Culture*. Rockville, MD: *Agency for Healthcare Research and Quality*.
- Tsai Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Res* 14(11):98.
- Αλεξάνδρου Ζ. (2005). Οργανωτική κουλτούρα. ΑΤΕΙ Πρεβέζης, Τμήμα Χρηματοοικονομικής και ελεγκτικής. Διπλωματική εργασία
- Κάργας Α. (2014) Οργανωσιακή Δομή, Επιχειρησιακή Στόχευση, Δείκτες και Προβλέψεις στην Τηλεπικοινωνιακή Αγορά. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Διδακτορική διατριβή.
- Καστανιώτη Α., Σιουρούνη Ε., Μαυριδόγλου Γ. & Πολύζος, Ν. (2011). Συγκριτική αξιολόγηση οργανωσιακής κουλτούρας μονάδων υγείας. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής* 28(1):70-78.
- Κελαϊδίτου Θ. (2012). Αξιολόγηση οργανωτικής κουλτούρας ΩΚΚ. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική εργασία.
- Λαμπρινού Ι. (2005). Οργανωτική κουλτούρα. ΑΤΕΙ Πρεβέζης, Διπλωματική Εργασία.
- Μερκούρης Α. (2008). Διοίκηση νοσηλευτικών υπηρεσιών. *Εκδόσεις Έλλην* 1:147-160.
- Παπαγεωργίου Α. & Χονδροκούκης Γ. (2010). Ποσοτική Προσέγγιση της Οργανωσιακής Κουλτούρας στο χώρο των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων. *Επιθεώρηση Κλινικής Φαρμακολογίας και Φαρμακοκινητικής* 28:269-278.
- Παπάνης Ε., & Ρόντος Κ. (2005). Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Θεωρία και εμπειρική έρευνα. *Εκδόσεις Σιδέρης*
- Παπατσάκωνας Α. (2015). Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγετικά χαρακτηριστικά εργαζομένων. Μια εφαρμογή στο χώρο της υγείας. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διπλωματική εργασία.
- Πλουμή Α. (2018). Το οργανωσιακό κλίμα του Δημοσίου Τομέα στην Ελλάδα. Η εργασιακή ενσωμάτωση & ικανοποίηση των εργαζομένων με αναπηρία, στο Δημόσιο. Οργανωσιακή κουλτούρα. ΑΤΕΙ Πειραιά ΤΤ. Διπλωματική εργασία.
- Ροβίθης Μ., (2005). Μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας, της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων στο προσωπικό των Κέντρων Υγείας της Κρήτης. Πανεπιστήμιο Κρήτης, Τμήμα Ιατρικής. Διπλωματική εργασία.

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά της κουλτούρας κατά τον Robbins (1999)

Χαρακτηριστικά της κουλτούρας
Έμφαση στην ομάδα: πόσο καλά οργανωμένοι είναι οι εργαζόμενοι σε ομάδες
Ολοκλήρωση των ομάδων: πόσο αλληλοεξαρτημένα λειτουργούν τα τμήματα του οργανισμού
Εστίαση στους ανθρώπους: σε τι βαθμό λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος τα μέλη έργου των οποίων είναι η λήψη αποφάσεων
Ταυτότητα του μέλους: πόσο ταυτίζονται οι εργαζόμενοι με την οργάνωση ως ολότητα και όχι μόνο με τον τομέα απασχόλησής τους
Έλεγχος: πόσο οι κανονισμοί χρησιμεύουν στον έλεγχο της συμπεριφοράς
Κριτήρια αμοιβών: σε τι βαθμό το σύστημα αμοιβών παρακινεί ένα εργαζόμενο να αυξήσει την παραγωγικότητα του και πόσο αυτά καθορίζονται με βάση την απόδοση του και όχι την παλαιότητα του
Ανοχή στο κίνδυνο: πόσο καινοτόμοι είναι οι εργαζόμενοι και πόσο ενθαρρύνονται να είναι, πόσο αισθάνονται ότι εργάζονται σε ένα πλαίσιο προστατευτικό για αυτούς
Ανοχή στη διαφωνία: πως αντιμετωπίζονται η κριτική και η διαφωνία από τα μέλη μέσα στον οργανισμό
Προσανατολισμός στο στόχο: ο βαθμός εστίασης στο αποτέλεσμα και την επίτευξη της στρατηγικής
Εστίαση στο ανοικτό σύστημα: πόσο καλά ανταποκρίνεται ο οργανισμός στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος

Organizational Culture in Healthcare Services: Characteristics, Advantages and Disadvantages

Agoritsa Koulouri

RN, RMHN, MSc, MSc, PhD, Health Centre, Salamis

ABSTRACT

Organizational culture - a system of rules, values and behaviors of an organization's – is a key factor of the functionality, performance and quality of the services it provides. Organizational culture is the personality of the organization. It is a structured set of key assumptions that have been invented, discovered or developed by a team of the organization in order to cope with problems of external adaptation or internal integration. Organizational culture creates a sense of identity for every health formation, while it is serving as a reference frame for decisions and actions. The purpose of this review is to present the conceptual framework of organizational culture in the light of its existence in health organizations. Additionally, the development of its special characteristics as well as its positive and/or negative contribution (advantages and disadvantages) to the way the health services operate are examined. Organizational culture is characterized by difficulty in identifying its components in regards to every environment, it is facing resistance in change and needs time to be implemented.

Keywords: Advantages and Disadvantages, Health Services, Organizational Culture

Correspondence: Agoritsa Koulouri
Health Centre Salamis, Greece
e-mail: ritsa_koulouri@yahoo.gr

Submission Date: 15/06/2018
Publication Date: January 2019

Citation: Koulouri A. (2019). Organizational culture in Healthcare services: characteristics, advantages and disadvantages. *Hellenic Journal of Nursing Science* 12(1): 5-12