

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ REVIEW

# Οργανωσιακή κουλτούρα Η σημασία της για τους παρόχους και τους λήπτες των υπηρεσιών υγείας

Η οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία περιλαμβάνει τις βασικές παραδοχές και τις αξίες που καθοδηγούν τη ζωή και τις δράσεις στους οργανισμούς και η οποία μπορεί να συμβάλει στην κατανόηση και ερμηνεία αυτών, αποκτά όλο και μεγαλύτερη αναγνώριση για την προώθηση της ποιοτικής παροχής φροντίδας. Η δυνατότητά της να μεταβάλλεται στην πάροδο του χρόνου παρέχει στους οργανισμούς ευκαιρίες παρέμβασης και βελτίωσης. Αποτελεί δε σημαντικό παράγοντα που συνδέεται με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και τις δραστηριότητες για τη βελτίωση της ποιότητας. Η ανώτερη διοίκηση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον σχηματισμό, στην ενσωμάτωση και στη μετάδοση της κουλτούρας στα μέλη της οργάνωσης, έτσι ώστε η ηγεσία και ο τρόπος διοίκησης να αποτελούν βασικά στοιχεία για την κατανόηση της κουλτούρας ενός οργανισμού. Η κουλτούρα λειτουργεί σε όλα τα επίπεδα των υπηρεσιών υγείας και έχει σημαντική επίπτωση τόσο στην παρεχόμενη περίθαλψη όσο και στη σχετιζόμενη με αυτή διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με πλήθος επιδράσεων τόσο στους παρόχους όσο και στους λήπτες των παρεχομένων από τους οργανισμούς υπηρεσιών υγείας, καθώς επιδρά μεταξύ άλλων στην ποιότητα των σχετιζόμενων με την επαγγελματική ζωή των επαγγελματιών υγείας παραγόντων, στην οργανωσιακή δέσμευση, στην ενδυνάμωση, στην ικανοποίηση από την εργασία, στην κινητικότητα προσωπικού, καθώς και στην αποδοτικότητα των υγειονομικών οργανισμών. Τέλος, μπορεί να επηρεάσει την ασφάλεια και τις εκβάσεις των ασθενών, καθώς επίσης την πρόσβαση και την ικανοποίηση αυτών από την παρεχόμενη φροντίδα.

### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ιδέα θεώρησης των οργανισμών ως κουλτούρα αποτελεί ένα σχετικά νέο φαινόμενο, καθώς μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980 οι οργανισμοί θεωρούνταν ως διανοητικές δομές για τον συντονισμό και τον έλεγχο ομάδων ανθρώπων. Οι οργανισμοί είχαν κάθετη ιεραρχία, τμήματα, ισχυρές σχέσεις και προσωπικό. Ωστόσο, οι οργανισμοί εκτείνονται πέρα από τον παραπάνω ορισμό, καθώς έχουν χαρακτήρες όπως τα ανθρώπινα όντα και μπορεί να είναι ευέλικτοι ή επιεικείς, εχθρικοί ή υποστηρικτικοί, καινοτόμοι ή συντηρητικοί.<sup>1</sup> Έτσι, η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών υγείας αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο, με τον όρο να αναφέρεται στην ψυχολογία, στις στάσεις, στις εμπειρίες, στις πεποιθήσεις και στις αξίες (προσωπικές και πολιτιστικές) μιας οργάνωσης και με την ομαδική εργασία, την

επικοινωνία και την ηγεσία να αναγνωρίζονται ως βασικά στοιχεία αυτής, τα οποία επηρεάζουν δυναμικά το προσωπικό αλλά και τις εκβάσεις των νοσηλευομένων.<sup>2</sup> Είναι επίσης σημαντική καθώς, σε αντίθεση με τα άλλα χαρακτηριστικά των υγειονομικών οργανισμών, όπως η γεωγραφική θέση ή το μέγεθος αυτών, μπορεί να μεταβληθεί με την πάροδο του χρόνου, προσφέροντας έτσι ευκαιρίες παρέμβασης.<sup>3</sup>

Η εισαγωγή της βελτίωσης της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας έδωσε έμφαση στη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και στον ρόλο που διαδραματίζει η απόκτηση υποστήριξης από την ηγεσία για την επίτευξη αλλαγών. Έχει βρεθεί ότι η ικανότητα βελτίωσης εξαρτάται από το οργανωτικό πλαίσιο, με τις κουλτούρες που τονίζουν την ομαδική εργασία και την καινοτομία να συμβαδίζουν με τη βελτίωση της ποιότητας, σε αντίθεση με τις γραφειοκρατικές, τις ιεραρχικές κουλτούρες, οι οποίες εγγενώς προάγουν τη σταθερότητα και αντιστέκονται στις αλλαγές και είναι

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2019, 36(3):312-319  
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2019, 36(3):312-319

Μ. Κουράκος,<sup>1</sup>  
Θ. Καυκιά<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Γενικό Νοσοκομείο «Ασκληπιείο»  
Βούλας, Αθήνα

<sup>2</sup>Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό  
Ίδρυμα Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη

Organizational culture:  
Its importance for healthcare  
service providers and recipients

*Abstract at the end of the article*

### Λέξεις ευρετηρίου

Διοίκηση υπηρεσιών υγείας  
Εκβάσεις ασθενών  
Οργανωσιακή κουλτούρα  
Πάροχοι υπηρεσιών υγείας  
Υγειονομικοί οργανισμοί

Υποβλήθηκε 7.4.2018

Εγκρίθηκε 22.4.2018

λιγότερο κατάλληλες για τη βελτίωση της ποιότητας.<sup>4</sup> Ακόμη, έχει βρεθεί ότι η κουλτούρα μπορεί να είναι ένας σημαντικός παράγοντας συνδεδεμένος με την αποτελεσματικότητα μιας μεγάλης ποικιλίας οργανισμών υπαγόμενων σε διάφορους τομείς, περιλαμβανομένης και της υγειονομικής περίθαλψης. Για παράδειγμα, οι κουλτούρες στη φροντίδα υγείας, που δίνουν έμφαση στους ομαδικούς δεσμούς, στην ομαδική εργασία και στον συντονισμό, έχουν συσχετιστεί με την καλύτερη εφαρμογή πρακτικών για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, σε αντίθεση με τις οργανωτικές εκείνες κουλτούρες οι οποίες δίνουν έμφαση στις επίσημες δομές, στους κανονισμούς και στις σχέσεις αναφοράς και οι οποίες εμφανίζονται να σχετίζονται αρνητικά με τις δραστηριότητες για βελτίωση της ποιότητας.<sup>5</sup>

## 2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα, για την οποία έχουν διατυπωθεί πλήθος ορισμών, αποτελεί μια ανθρωπολογική μεταφορά για την ενημέρωση της έρευνας και της παροχής συμβουλών, καθώς και για την ερμηνεία των οργανωτικών δομών. Οι ορισμοί, από τους απλούς μέχρι τους εξαιρετικά περίπλοκους, έχουν ως κοινό στοιχείο το γεγονός ότι ο όρος σχετίζεται με τις πολλαπλές πτυχές αυτού που είναι κοινό μεταξύ των ανθρώπων εντός του ίδιου οργανισμού, όπως για παράδειγμα οι πεποιθήσεις, οι αξίες, οι κανόνες συμπεριφοράς, οι ρουτίνες,<sup>6</sup> η ενδυμασία, η γλώσσα, τα σύμβολα της θέσης και της εξουσίας, των μύθων και των τελετών, καθώς και οι τρόποι του συνήθους σεβασμού και της ανατροπής.<sup>7</sup> Ως εκ τούτου, η κουλτούρα είναι ένας «φακός» μέσω του οποίου μια οργάνωση μπορεί να κατανοηθεί και να ερμηνευτεί.<sup>6</sup> Βιβλιογραφικά έχουν αναφερθεί >100 σχετιζόμενες με αυτή διαστάσεις, οι οποίες ποικίλλουν από παρατηρήσιμα φαινόμενα όπως οι «τελετουργίες» και οι «δομές», έως αφηρημένες ιδέες όπως η «ζεστασιά» και η «ικανοποίηση», ενώ οι τυπολογίες που χρησιμοποιούνται για την κατηγοριοποίηση των εν λόγω διαστάσεων και τη σύνθεση των επιπέδων αυτής διαφέρουν ως προς το πεδίο εφαρμογής, τον αριθμό των ειδών, και τον καθορισμό των χαρακτηριστικών.<sup>8</sup>

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται συχνά ως «η αόρατη δύναμη πίσω από τα απτά και παρατηρήσιμα μέσα σε κάθε οργάνωση, μια κοινωνική ενέργεια που κινεί τους ανθρώπους να ενεργούν. Η κουλτούρα είναι για τον οργανισμό ό,τι και η προσωπικότητα για το άτομο – ένα κρυφό, αλλά ενοποιητικό θέμα, το οποίο δίνει νόημα, κατεύθυνση, και κινητοποίηση».<sup>9</sup> Σύμφωνα με τον Edgar Schein, είναι «ένα πρότυπο κοινών βασικών παραδοχών, που επινοήθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια δεδομένη ομάδα, καθώς μαθαίνει

να αντιμετωπίζει τα εμφανιζόμενα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης και που έχει δουλέψει αρκετά ώστε να θεωρηθεί έγκυρο και ως εκ τούτου να διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σε σχέση με τα σχετικά προβλήματα». Ο εν λόγω ορισμός συλλαμβάνει μια από τις βασικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει οποιαδήποτε κουλτούρα προκειμένου να συμβιβάσει τους συχνά αποκλίνοντες στόχους και τις δράσεις των μελών της, επισημαίνοντας ταυτόχρονα τη δυσκολία αντιμετώπισης της συγκεκριμένης πρόκλησης.<sup>10</sup> Από τον πιο πάνω ορισμό καθίσταται κατανοητός και ο ρόλος τον οποίο διαδραματίζει αυτή για τη ρύθμιση ενδο-οργανωσιακών ζητημάτων, αλλά και τη διευκόλυνση των σχέσεων μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτού.<sup>11</sup>

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από τρία επίπεδα. Το πρώτο σχετίζεται με τις πλέον ορατές εκδηλώσεις της κουλτούρας, περιλαμβανομένων των ενδυματολογικών κωδικών, των τελετουργιών και των ανταμοιβών, και γενικότερα με τα παρατηρήσιμα πρότυπα συμπεριφοράς εντός των οργανισμών. Το δεύτερο σχετίζεται με τις αξίες και τις πεποιθήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δικαιολογήσουν συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς και για την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών τρόπων δράσης,<sup>10</sup> ενώ το τρίτο, το οποίο είναι και το βαθύτερο επίπεδο, σχετίζεται με τις σιωπηλές και σε μεγάλο βαθμό ασυνείδητες πεποιθήσεις, που συχνά θεωρούνται δεδομένες, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου μέσω της επιτυχημένης συλλογικής επίλυσης προβλημάτων. Αυτό το τελευταίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την κατανόηση του γιατί τα πράγματα συμβαίνουν ή αποτυγχάνουν να συμβούν.<sup>12,13</sup>

Η μελέτη της μπορεί να υλοποιηθεί μέσω του προσδιορισμού ορισμένων διαστάσεων που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά και μπορούν τελικά να θεωρηθούν ως η κουλτούρα της οργάνωσης. Στις διαστάσεις αυτές περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η επίλυση συγκρούσεων, η διαχείριση της κουλτούρας, ο προσανατολισμός προς τον πελάτη, η διάθεση για αλλαγή, η συμμετοχή των εργαζομένων, η σαφήνεια των στόχων, η ταύτιση με τον οργανισμό, ο τρόπος διοίκησης, η οργανωτική εστίαση και η δομή της εργασίας.<sup>14</sup>

Παρ' όλο που η οργανωσιακή κουλτούρα είναι στενά συνδεδεμένη, δεν ταυτίζεται και δεν θα πρέπει να συγχέεται ως ταυτόσημη με την έννοια του οργανωτικού κλίματος, το οποίο αναφέρεται συγκεκριμένα στο επίπεδο της κοινής συναίνεσης μεταξύ των εργαζομένων προς τις πολιτιστικές αξίες και στην καθημερινή εφαρμογή των πολιτιστικών πεποιθήσεων. Από την άλλη πλευρά, αναφέρεται ειδικά στις

οργανωτικές αξίες όπως αυτές προωθούνται από ανώτατη διοίκηση. Η ανώτατη διοίκηση κάνει το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη της κουλτούρας και ύστερα επικοινωνεί τη σπουδαιότητα και την αξία της μέσω της μοντελοποίησης ρόλων, των τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας και των στρατηγικών για αλλαγή.<sup>15</sup>

### 3. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Οι διοικήσεις όλων σχεδόν των οργανισμών ανησυχούν για την οργανωτική αποτελεσματικότητα, την απόδοση και την ποιότητα, με τον συγκεκριμένο προβληματισμό να είναι ακόμη εντονότερος στον δημόσιο τομέα, ο οποίος στερείται ενδείξεων και σημάτων της αγοράς, όπως το κέρδος, για να την παρακολουθήσει της οργανωτικής «επιτυχίας». Οι εν λόγω δυσκολίες σε συνδυασμό με τις ιδεολογικές προκαταλήψεις σχετικά με τις «ανεπάρκειες» των δημοσίων υπηρεσιών κατά τις τελευταίες δεκαετίες έχουν οδηγήσει στην αύξηση του ενδιαφέροντος της δημόσιας πολιτικής για την εξασφάλιση υψηλών επιδόσεων από τους οργανισμούς παροχής δημοσίων υπηρεσιών, και ιδιαίτερα των σχετιζόμενων με τον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Προς την κατεύθυνση αυτή, οι πολιτικές προσπάθειες στοχεύουν όλο και περισσότερο στην αλλαγή της κουλτούρας των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης και στον επανασχεδιασμό των υπηρεσιών. Κεντρικό ρόλο σε τέτοιου είδους πρωτοβουλίες συνιστά η ιδέα ότι οι υπηρεσίες πρέπει να σχεδιάζονται με επίκεντρο τις ανάγκες των ασθενών και η αναγνώριση ότι οι ασθενείς και οι υπόλοιποι χρήστες των παρεχομένων υπηρεσιών πρέπει να έχουν ενεργό ρόλο και συμμετοχή στην προσωπική τους φροντίδα.<sup>16</sup>

Η ανώτερη διοίκηση, η οποία διαθέτει πλήθος πρωτογενών μηχανισμών για την καλλιέργεια της οργανωτικής κουλτούρας, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον σχηματισμό της κουλτούρας, καθώς την ενσωματώνουν και τη μεταδίδουν στα μέλη της οργάνωσης. Οι εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης μπορούν επίσης να λειτουργήσουν ως μηχανισμοί ενσωμάτωσης αυτής. Παραδείγματα πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που μπορούν να διαδραματίσουν έναν τέτοιο ρόλο αποτελούν τα κριτήρια βάσει των οποίων κατανέμονται οι πόροι και οι ανταμοιβές, καθώς και εκείνα που χρησιμοποιούνται για την πρόσληψη, την επιλογή, την προαγωγή, τη συνταξιοδότηση ή την απόλυση των μελών του οργανισμού.<sup>17</sup>

Η ηγεσία και ο τρόπος διοίκησης αποτελούν βασικά στοιχεία για την κατανόηση της κουλτούρας ενός οργανισμού και ως εκ τούτου, ανάλογα με τον τύπο της οργανωτικής κουλτούρας, ένα συγκεκριμένο ύφος διοίκησης θα είναι

περισσότερο εμφανές και κατάλληλο από κάποιο άλλο. Έτσι, για την αποφυγή των συγκρούσεων είναι σημαντικό να υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ του τρόπου διοίκησης και της οργανωτικής κουλτούρας.

Έχουν προταθεί τέσσερα είδη κουλτούρας, καθένα από τα οποία έχει συσχετιστεί με τους διάφορους τύπους διοίκησης.

- Η κουλτούρα των ρόλων, όπου η ηγεσία τείνει να είναι αόρατη, απρόσωπη, ακόμη και αόριστη, ο ηγέτης πράττει ό,τι είναι εξουσιοδοτημένος να πράξει και η εξουσία του βασίζεται στη νομιμότητα, ενώ η εργασία εκτελείται από τον σεβασμό των συμβατικών υποχρεώσεων που συνοδεύονται από κυρώσεις και προσωπική πίστη προς την οργάνωση ή το σύστημα
- Η κουλτούρα της εξουσίας, στην οποία η εργασία εκτελείται από την ελπίδα της ανταμοιβής, τον φόβο της τιμωρίας ή την προσωπική πίστη προς ένα ισχυρό άτομο
- Η κουλτούρα της επίτευξης, κατά την οποία η εξουσία του ηγέτη βασίζεται στην εμπειρία του, ενώ η εργασία εκτελείται με βάση την προσωπική δέσμευση στο έργο ή στον στόχο
- Η κουλτούρα υποστήριξης, όπου η εργασία εκτελείται με σεβασμό στις ανάγκες και στις αξίες των άλλων εμπλεκόμενων ατόμων, οι ηγέτες έχουν προσωπικό χάρισμα, το οποίο συμβολίζει αξιόλογες αξίες, είναι προσανατολισμένοι στα άτομα και διακρίνονται για την ενσυναίσθησή τους.<sup>18</sup>

### 4. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

Η κουλτούρα λειτουργεί σε όλα τα επίπεδα των υπηρεσιών υγείας και συνδυαστικά με το υπόβαθρο τόσο των παρόχων όσο και των ληπτών των υπηρεσιών υγείας έχει σημαντική επίπτωση τόσο στην παρεχόμενη περίθαλψη όσο και στη σχετιζόμενη με αυτή διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για παράδειγμα, οι αλληλεπιδράσεις επαγγελματία υγείας-ασθενούς και η αποτελεσματική παροχή ολοκληρωμένης, αλλά και εξατομικευμένης υγειονομικής περίθαλψης επηρεάζονται από το κοινωνικο-πολιτιστικό και θρησκευτικό υπόβαθρο αυτών και από τους ποικίλους προσδιοριστές της υγείας των ασθενών.<sup>19</sup>

Το Ινστιτούτο Ιατρικής των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (ΗΠΑ) έχει επανειλημμένα τονίσει τη σχέση μεταξύ της ασφάλειας των ασθενών, της ευημερίας του προσωπικού και της οργανωτικής κουλτούρας,<sup>20</sup> η οποία είναι δυνατό να μελετηθεί είτε προσεγγίζοντας τον οργανισμό ως σύνολο είτε προσεγγίζοντας αυτή ανά ιεραρχικό επίπεδο.

δο ή ανά επαγγελματική ομάδα εντός του οργανισμού.<sup>27</sup> Έχει βρεθεί ότι η κουλτούρα των επί μέρους μονάδων του νοσοκομείου επηρεάζει την ποιότητα των σχετιζομένων με την επαγγελματική ζωή των νοσηλευτών παραγόντων και ότι οι σχετιζόμενες με τις ανθρώπινες σχέσεις διαστάσεις της εμφανίζουν θετική συσχέτιση με την οργανωσιακή δέσμευση, την ενδυνάμωση και την ικανοποίηση από την εργασία και αρνητική με την κινητικότητα του προσωπικού.<sup>22</sup> Στους οργανισμούς, η ευθύνη για την εξασφάλιση και τη δέσμευση των εργαζομένων και των σχετικών στάσεων και συμπεριφορών εναπόκειται στους υπεύθυνους ηγέτες των επί μέρους υπομονάδων και στον τρόπο ηγεσίας τους, που θα πρέπει να επιτρέπει τη στενή αλληλεπίδραση και τη δημιουργία ενός υποστηρικτικού πλαισίου εντός του οποίου οι αξίες μπορούν να κοινοποιηθούν και να μοιραστούν. Ακόμη, οι οργανισμοί θα πρέπει να παρακολουθήσουν τις επί μέρους υποκουλτούρες και τη διασταύρωση αυτών με την κύρια κουλτούρα, καθώς οι πρώτες μπορούν να αναπτυχθούν με έναν βαθμό ανεξαρτησίας ή ακόμη και ανταγωνιστικά σε σχέση με την κυρίαρχη.<sup>23</sup>

#### 4.1. Επιδράσεις της οργανωσιακής κουλτούρας στους οργανισμούς και στο προσωπικό των υπηρεσιών υγείας

Η οργανωσιακή κουλτούρα στους οργανισμούς υγείας και κοινωνικής φροντίδας μπορεί να λάβει πολλές νοηματοδοτήσεις, καθώς αυτοί μπορεί να θεωρηθούν ως ολοκληρωμένες κουλτούρες, κάθε μια μοναδική από μόνη της, ή ενδέχεται να θεωρηθούν ότι κατέχουν έναν συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας χαρακτηριζόμενο από αξίες, κανόνες και πεποιθήσεις που συνυπάρχουν. Ακόμη, οι οργανισμοί που ανήκουν στον ίδιο τομέα (π.χ. τριτοβάθμια νοσοκομειακή περίθαλψη) μπορεί να έχουν παρόμοιους τύπους κουλτούρας, μερικοί από τους οποίους ενδέχεται να επηρεάζουν τη μεταξύ τους διατομεακή συνεργασία.<sup>24</sup>

Η κατάλληλη προς τον οργανισμό κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να επηρεάσει την ανταγωνιστικότητα, την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, τη μακροπρόθεσμη επιτυχία, την ανάπτυξη και την υψηλού επιπέδου λειτουργία του οργανισμού, καθώς και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, και την υποκίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη των συμφερόντων του οργανισμού.<sup>25</sup> Μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, καθώς και την ποιότητα της εργασιακής ζωής αυτών. Ειδικότερα, οι συνδεδεμένες με την κουλτούρα αξίες που είναι προσανατολισμένες στις ανθρώπινες σχέσεις έχουν συσχετιστεί θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία και την οργανωτική συμμε-

τοχή.<sup>26</sup> Μελέτη διαπίστωσε μια ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ των προθέσεων των εργαζομένων για εναλλαγή των θέσεων εργασίας και της οργανωσιακής κουλτούρας, με τους επαγγελματίες υγείας που ήταν περισσότερο θετικοί προς την κουλτούρα του νοσοκομείου να είναι περισσότερο απρόθυμοι για εναλλαγή των θέσεων εργασίας τους. Ακόμη, διαπιστώθηκε σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και της ανταλλαγής γνώσεων, της οργανωτικής δέσμευσης και της ικανοποίησης από την εργασία.<sup>14,27</sup>

Η οργανωσιακή ψυχολογία έχει βρεθεί ότι επιδρά και επηρεάζει σημαντικές πτυχές της συμπεριφοράς του προσωπικού, με τις αναντιστοιχίες μεταξύ των αντιλήψεων του προσωπικού για τις πραγματικές και τις ιδανικές οργανωσιακές κουλτούρες να έχουν αποδειχθεί ότι συνδέονται με μια σειρά αρνητικών αποτελεσμάτων για το προσωπικό, όπως το άγχος, την εκδήλωση νοσηρότητας και την εναλλαγή του προσωπικού στις θέσεις εργασίας.<sup>28</sup> Επηρεάζει επίσης την προθυμία των εργαζομένων να εξυπηρετούν τους πελάτες, ενώ η δημιουργία μιας κουλτούρας που εξασφαλίζει την ελεύθερη πρόσβαση των ατόμων στην παροχή πληροφοριών βελτιώνει την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.<sup>29</sup>

Επιπρόσθετα, ορισμένες πτυχές της, όπως π.χ. μικρή ή καθόλου εκτίμηση στην ανοικτή και ελεύθερη επικοινωνία, καθώς επίσης το κλίμα, όπως π.χ. το άκαμπο ύψος ηγεσίας και η κακή επικοινωνία, συνδέονται με χαμηλότερο ηθικό των εργαζομένων, μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακού άγχους, υψηλότερα ποσοστά ατυχημάτων, υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης, και περισσότερα ανεπιθύμητα συμβάντα σχετιζόμενα με την ποιότητα της φροντίδας των ασθενών. Όσο πιο ξεκάθαρα διατυπώνονται τα σχετιζόμενα με την κουλτούρα ζητήματα προς τους εργαζόμενους, τόσο πιο συνεκτική και σταθερή είναι η συλλογική συμπεριφορά των εργαζομένων.<sup>30</sup>

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει αναφερθεί και ως ένας από τους ισχυρότερους οργανωσιακούς παράγοντες που σχετίζονται με τον εκφοβισμό στον χώρο εργασίας, ενώ κάποιοι μπορεί να θεωρούν τις πράξεις εκφοβισμού ως φυσιολογικούς ή ακόμη και αποτελεσματικούς τρόπους για την επίτευξη των στόχων. Ειδικότερα, ο εκφοβισμός έχει συσχετιστεί αρνητικά με τις προσανατολισμένες στα καθήκοντα και στις σχέσεις κουλτούρες και θετικά με εκείνες που είναι προσανατολισμένες στην ιεραρχία.<sup>31</sup>

Εκτός όμως από τους λήπτες και τους παρόχους των υπηρεσιών υγείας, μπορεί επίσης να επηρεάσει τους επιδιωκόμενους από τον οργανισμό γενικούς οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους, καθώς και την προτεραιότητα που αποδίδεται στα ζητήματα «δικαιοσύνης» στο πλαίσιο της οργανωτικής στρατηγικής, όπως για παράδειγμα η προώ-

θηση κοινών δεοντολογικών αρχών για την προστασία των ευάλωτων καταναλωτών.<sup>32</sup> Έχει βρεθεί ότι οι οργανισμοί υγείας στους οποίους οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονταν ότι η κουλτούρα δίνει έμφαση στον έλεγχο του κόστους ήταν περισσότερο επικερδείς και μεταξύ άλλων είχαν υψηλότερα ποσοστά επισκεψιμότητας σε εξωτερικούς ασθενείς, αλλά συγχρόνως και χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των ασθενών. Από την άλλη πλευρά, τα νοσοκομεία με εστιασμένη στους πελάτες κουλτούρα είχαν μεγαλύτερη διάρκεια νοσηλείας, αλλά χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των ασθενών.<sup>33</sup>

#### 4.2. Επιδράσεις της οργανωσιακής κουλτούρας στους λήπτες των υπηρεσιών υγείας

Σύμφωνα με μελέτες, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει την ασφάλεια και τις εκβάσεις των ασθενών.<sup>3,33</sup> Ειδικότερα, τύποι αυτής όπως οι καινοτόμες<sup>31</sup> και η ισχυρή επιχειρηματική κουλτούρα<sup>3</sup> έχουν συσχετιστεί με καλύτερα αποτελέσματα και θετική επίδραση στη συμπεριφορά προς τους ασθενείς από πλευράς ασφάλειας.<sup>3,31</sup> Από την άλλη πλευρά, τύποι αυτής όπως η ιεραρχική, η γραφειοκρατική και η υποστηρικτική έχουν συνδεθεί με αρνητικά αποτελέσματα στις αντίστοιχες συμπεριφορές, περιλαμβανομένων της συμμόρφωσης και της συμμετοχής.<sup>3,34</sup>

Άλλη μελέτη διατύπωσε τέσσερις διαφορετικούς τύπους τομέων κουλτούρας και τα συνδεόμενα με αυτούς αποτελέσματα όσον αφορά στην ασφάλεια των ασθενών:<sup>35</sup> (α) Η επιχειρηματική, βασικά χαρακτηριστικά της οποίας αποτελούν η ανάληψη κινδύνου, η καινοτομία, η ανάπτυξη και η ευελιξία. Τα νοσοκομεία συχνά αλλάζουν πολιτικές και εισάγουν νέο εξοπλισμό στην οργάνωση. Η ισχυρότερη επιχειρηματική κουλτούρα έχει βρεθεί ότι παράγει καλύτερα αποτελέσματα. (β) Η ιεραρχική στην οποία οι δομές, οι διαδικασίες, τα πρότυπα και οι κανονισμοί προάγουν τόσο την προβλεψιμότητα όσο και την αποδοτικότητα. (γ) Η κουλτούρα της ομάδας, βασικά χαρακτηριστικά της οποίας συνιστούν η συνεργασία, η συμμετοχή, η ενδυνάμωση και οι κοινές πεποιθήσεις. Ο αυξημένος προσανατολισμός στην ομάδα μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα. (δ) Η ορθολογική, η οποία είναι προσανατολισμένη στον στόχο και χαρακτηρίζεται από υψηλή πίεση επίτευξης καλών αποτελεσμάτων που μεγιστοποιούν τόσο την ταχύτητα όσο και το κέρδος. Η εν λόγω κουλτούρα πιθανόν να μειώσει την ασφάλεια των ασθενών, επειδή η συνολική εστίαση είναι στην ταχύτητα και στο κέρδος.

Ακόμη, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει συσχετιστεί με σημαντικά για τους ασθενείς ζητήματα όπως η πρόσβαση, η συνέχεια της φροντίδας και η ικανοποίηση με την παρεχόμενη φροντίδα. Μελέτη για τη διερεύνηση των σχέσεων

μεταξύ αυτής και των επικεντρωμένων στον ασθενή αποτελεσμάτων στην πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας διαπίστωσε ότι ο τύπος της κουλτούρας μπορεί να συσχετιστεί με τους χρόνους αναμονής, τη συνέχεια της φροντίδας, καθώς και τις εμπειρίες των ασθενών με τη λαμβανόμενη φροντίδα.<sup>36</sup>

Οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς με εποικοδομητική κουλτούρα είναι πιθανότερο να εξασφαλίσουν την καλύτερη πρόσβαση των πελατών τους στην απαραίτητη φροντίδα, καθώς η κουλτούρα επηρεάζει τις στάσεις των εργαζομένων, γεγονός που με τη σειρά του επιδρά στον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι πελάτες και κατ'επέκταση στην ικανοποίηση αυτών.<sup>37</sup> Επίσης, έχει καταδειχθεί ότι μια κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση στην ποιότητα συνδέεται τόσο με τα προβλέψιμα λάθη όσο και με τη μη βέλτιστη περίθαλψη των ασθενών. Για τη δημιουργία μιας εστιασμένης στην ποιότητα κουλτούρας απαιτείται μια σταθερή δέσμευση της ηγεσίας καθοδηγούμενης από μια φιλοσοφία ποιότητας, η ανάπτυξη οργανωτικών δομών για τη διευκόλυνση της ανάπτυξης μιας ποιοτικής κουλτούρας, καθώς επίσης η μέτρηση βασικών δεικτών ποιότητας, περιλαμβανομένου και του βαθμού στον οποίο η ποιότητα αποτελεί πραγματικά τμήμα της κουλτούρας.<sup>38</sup> Τέλος, μελέτη διαπίστωσε συσχέτιση μεταξύ της κουλτούρας και της σχετιζόμενης με την υγεία ποιότητας ζωής των ασθενών 3 μήνες μετά την έξοδό τους από το νοσοκομείο.<sup>39</sup>

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τη διασφάλιση της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας και επηρεάζει τόσο τους παρόχους των εν λόγω υπηρεσιών όσο και τους αποδέκτες τους. Αντιπροσωπεύει τα κοινά εκείνα στοιχεία που συνδέουν τα μέλη ενός οργανισμού και ορίζει εκείνες τις νόμιμες και αποδεκτές ενέργειες εντός του οργανισμού, αποτελώντας έτσι την κοινωνική και κανονιστική «συγκολλητική ουσία» που συνδέει τους ανθρώπους σε συλλογικές ομάδες και ορίζει τον τρόπο εκτέλεσης των διαφόρων ενεργειών και δράσεων εντός αυτών.<sup>40</sup>

Η ανάπτυξη της είναι ένα βασικό εργαλείο για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, δίνοντας έμφαση στις βασικές αξίες που απαιτούνται για την ατομική και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.<sup>41</sup> Λόγω της ικανότητάς της να μεταβάλλεται διαχρονικά, παρέχει στους οργανισμούς τη δυνατότητα βελτίωσης μέσω των ευκαιριών παρέμβασης που προσφέρει. Όσον αφορά στις υπηρεσίες υγείας, οι ποικίλες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχουν στρέψει τις πολιτικές προσπάθειες προς την κατεύθυνση της αλλαγής της κουλτούρας εντός των οργανισμών υγειονομικής περίθαλψης και τον

επανασχεδιασμό των υπηρεσιών, με σκοπό την εξασφάλιση υψηλών επιδόσεων και τη διασφάλιση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας από τους παραπάνω οργανισμούς. Η ανώτερη διοίκηση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον σχηματισμό, στην ενσωμάτωση και στη διάδοση της κουλτούρας στα μέλη του οργανισμού.

Η κουλτούρα λειτουργεί σε όλα τα επίπεδα των υπηρεσιών υγείας και επιδρά στην παρεχόμενη υγειονομική περίθαλψη. Ειδικότερα, έχει βρεθεί ότι επηρεάζει την ασφάλεια των ασθενών, την ευημερία του προσωπικού, την οργανωσιακή δέσμευση και τις σχετικές στάσεις και συμπεριφορές, την ικανοποίηση από την εργασία, την οργανωτική συμμετοχή, καθώς και την πρόθεση των εργαζομένων για εναλλαγή των θέσεων εργασίας. Ακόμη, έχει συσχετιστεί με το εργασιακό άγχος, την εκδήλωση της

επαγγελματικής εξουθένωσης, καθώς και με τον εκφοβισμό στον χώρο εργασίας.

Όλα τα παραπάνω καταδεικνύουν την ιδιαίτερη μέριμνα και προσοχή που θα πρέπει να δίνεται από τις διοικήσεις στην οργανωσιακή κουλτούρα, που ενυπάρχει εντός των οργανισμών τους, και ιδιαίτερα στις περιπτώσεις εκείνες κατά τις οποίες επιδιώκουν την προώθηση αλλαγών. Οι διοικήσεις των οργανισμών θα πρέπει να γνωρίζουν τους διάφορους τύπους κουλτούρας και τις υποκουλτούρες οι οποίες απαντώνται στους οργανισμούς που διοικούν, αλλά και ότι οι διάφοροι αυτοί τύποι μπορεί να επιδράσουν –θετικά ή αρνητικά– στην επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών και στόχων και στην παροχή υψηλής ποιοτικής στάθμης υπηρεσιών, διατηρώντας συγχρόνως την ευημερία των μελών του οργανισμού.

## ABSTRACT

### Organizational culture: Its importance for healthcare service providers and recipients

M. KOURAKOS,<sup>1</sup> T. KAFKIA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>"Asklepeion" General Hospital of Voula, Athens, <sup>2</sup>Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki, Thessaloniki, Greece

*Archives of Hellenic Medicine* 2019, 36(3):312–319

Organizational culture, which consists of basic assumptions and values that play a crucial role in organizational life and can guide actions in organization and contribute to their understanding and interpretation, is becoming increasingly recognized as offering opportunities to promote quality health care. Its ability to change over time offers organizations various opportunities for intervention aimed at improvement of services. Organizational culture is directly related with the effectiveness of the organization and quality improvement activities. Top managers play a key role in the formation of the culture and its integration and transmission to the members of the organization. Leadership and management style are therefore important for understanding the special culture that prevails in any organization. Organizational culture operates in the health care system at all levels, with a significant impact on both health care provision and health care decision making. Organizational culture is associated with a wide variety of effects on health service providers and recipients, as it affects, *inter alia*, factors associated with the quality of work life of the health professionals, organizational commitment, empowerment, job satisfaction and employee turnover, and the overall performance and efficiency of health organizations. It can affect the care access of patients and patient safety and health outcomes, as well as their satisfaction with the care provided.

**Key words:** Health management, Healthcare organization, Healthcare providers, Organizational culture, Patient outcomes

## Βιβλιογραφία

1. AZIZOLLAH A, ABOLGHASEM F, AMIN DM. The relationship between organizational culture and organizational commitment in Zahedan University of medical sciences. *Glob J Health Sci* 2015, 8:195–202
2. ETHELTON-BEER C, VENTURATO L, HORNER B. Organisational culture in residential aged care facilities: A cross-sectional observational study. *PloS One* 2013, 8:e58002
3. HARTMANN CW, METERKO M, ROSEN AK, ZHAO S, SHOKEEN P, SINGER S ET AL. Relationship of hospital organizational culture to patient safety climate in the Veterans Health Administration. *Med Care Res Rev* 2009, 6:320–338
4. SPEROFF T, NWOSU S, GREEVY R, WEINGER MB, TALBOT TR, WALL RJ ET AL. Organisational culture: Variation across hospitals and connection to patient safety climate. *Qual Saf Health Care*

- 2010, 19:592–596
5. SCOTT T, MANNION R, DAVIES HT, MARSHALL MN. Implementing culture change in health care: Theory and practice. *Int J Qual Health Care* 2003, 15:111–118
  6. PARMELLI E, FLODGREN G, BEYER F, BAILLIE N, SCHAAFSMA ME, ECCLES MP. The effectiveness of strategies to change organisational culture to improve healthcare performance: A systematic review. *Implement Sci* 2011, 6:33
  7. ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ Α, ΣΙΟΥΡΟΥΝΗ Ε, ΜΑΥΡΙΔΟΓΛΟΥ Γ, ΠΟΛΥΖΟΣ Ν. Συγκριτική αξιολόγηση οργανωσιακής κουλτούρας μονάδων υγείας. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2011, 28:70–78
  8. JUNG T, SCOTT T, DAVIES HUW TO, BOWER P, WHALLEY D, McNALLY R ET AL. Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *PAR Public Adm Rev* 2009, 69:1087–1096
  9. UKAWA N, TANAKA M, MORISHIMA T, IMANAKA Y. Organizational culture affecting quality of care: Guideline adherence in perioperative antibiotic use. *Int J Qual Health Care* 2014, 27:37–45
  10. SCOTT T, MANNION R, DAVIES H, MARSHALL M. The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Serv Res* 2003, 38:923–945
  11. ΓΑΒΡΙΗΛ Ε, MIDDLETON N, ΠΑΠΑΣΤΑΥΡΟΥ Ε, ΜΕΡΚΟΥΡΗΣ Α. Η αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας στον χώρο του νοσοκομείου. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2017, 34:295–302
  12. SCOTT T, MANNION R, MARSHALL M, DAVIES H. Does organisational culture influence health care performance? A review of the evidence. *J Health Serv Res Policy* 2003, 8:105–117
  13. CARROLL JS, QUIJADA MA. Redirecting traditional professional values to support safety: Changing organisational culture in health care. *Qual Saf Health Care* 2004, 13(Suppl 2):ii16–ii21
  14. JACOBS E, ROODT G. Organisational culture of hospitals to predict turnover intentions of professional nurses. *Health SA Gesondheid* 2008, 13:63–78
  15. BANASZAK-HOLL J, CASTLE NG, LIN MK, SHRIVASTWA N, SPREITZER G. The role of organizational culture in retaining nursing workforce. *Gerontologist* 2015, 55:462–471
  16. HYDE P, HUW DAVIES TO. Service design, culture and performance: Collusion and co-production in health care. *Hum Relat* 2004, 57:1407–1426
  17. DEN HARTOG DN, VERBURG RM. High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Hum Resour Manag J* 2004, 14:55–78
  18. BITITCI US, MENDIBIL K, NUDURUPATI S, GARENGO P, TURNER T. Dynamics of performance measurement and organisational culture. *Int J Oper Prod Manag* 2006, 26:1325–1350
  19. MALLOY DC, HADJISTAVROPOULOS T, McCARTHY EF, EVANS RJ, ZAKUS DH, PARK I ET AL. Culture and organizational climate: Nurses' insights into their relationship with physicians. *Nurs Ethics* 2009, 16:719–733
  20. MONTGOMERY A, PANAGOPOULOU E, KEHOE I, VALKANOS E. Connecting organisational culture and quality of care in the hospital: Is job burnout the missing link? *J Health Organ Manag* 2011, 25:108–123
  21. ROVITHIS M, LINARDAKIS M, MERKOURIS A, PHILALITHIS A. Organizational culture of physicians on the island of Crete. *Arch Hellen Med* 2016, 33:207–216
  22. GIFFORD BD, ZAMMUTO RF, GOODMAN EA. The relationship between hospital unit culture and nurses' quality of work life. *J Healthc Manag* 2002, 47:13–25
  23. LOK P, WESTWOOD R, CRAWFORD J. Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Appl Psychol* 2005, 54:490–514
  24. MITCHELL PF, PATTISON PE. Organizational culture, intersectoral collaboration and mental health care. *J Health Organ Manag* 2012, 26:32–59
  25. ΓΟΥΛΑ Α, ΚΕΦΗΣ Β, ΣΤΑΜΟΥΛΗ Α, ΠΙΕΡΡΑΚΟΣ Γ, ΣΑΡΡΗΣ Μ. Διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας των γενικών δημόσιων νοσοκομείων. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2014, 31:452–460
  26. AN JY, YOM YH, RUGGIERO JS. Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean university hospitals. *J Transcult Nurs* 2011, 22:22–30
  27. TSAI Y. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Serv Res* 2011, 11:98
  28. HATTON C, RIVERS M, MASON H, MASON L, EMERSON E, KIERNAN C ET AL. Organizational culture and staff outcomes in services for people with intellectual disabilities. *J Intellect Disabil Res* 1999, 43:206–218
  29. BELLOU V. Achieving long-term customer satisfaction through organizational culture: Evidence from the health care sector. *Manag Serv Qual Int J* 2007, 17:510–522
  30. GERSHON RR, STONE PW, BAKKEN S, LARSON E. Measurement of organizational culture and climate in healthcare. *J Nurs Adm* 2004, 34:33–40
  31. ANY, KANG J. Relationship between organizational culture and workplace bullying among Korean nurses. *Asian Nurs Res (Korean Soc Nurs Sci)* 2016, 10:234–239
  32. JACOBS R, MANNION R, DAVIES HT, HARRISON S, KONTEH F, WALSH K. The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Soc Sci Med* 2013, 76:115–125
  33. ZHOU P, BUNDORF K, LE CHANG J, HUANG JX, XUE D. Organizational culture and its relationship with hospital performance in public hospitals in China. *Health Serv Res* 2011, 46:2139–2160
  34. CHEN IC, NG HF, LI HH. A multilevel model of patient safety culture: Cross-level relationship between organizational culture and patient safety behavior in Taiwan's hospitals. *Int J Health Plann Manag* 2012, 27:e65–e82
  35. ROSS J. Patient safety outcomes: The importance of understanding the organizational culture and safety climate. *J Perianesth Nurs* 2011, 26:347–348
  36. HUNG D, CHUNG S, MARTINEZ M, TAI-SEALE M. Effect of organizational culture on patient access, care continuity, and experience of primary care. *J Ambul Care Manage* 2016, 39:242–252
  37. CLOSSEY L, RHEINHEIMER D. Exploring the effect of organizational culture on consumer perceptions of agency support for mental health recovery. *Community Ment Health J* 2014, 50:427–434
  38. WILLIAMS ES, MANWELL LB, KONRAD TR, LINZER M. The relationship of organizational culture, stress, satisfaction, and burn-

- out with physician-reported error and suboptimal patient care: Results from the MEMO study. *Health Care Manage Rev* 2007, 32:203–212
39. ALHARBITSJ, OLSSON LE, EKMAN I, CARLSTRÖM E. The impact of organizational culture on the outcome of hospital care: After the implementation of person-centred care. *Scand J Public Health* 2014, 42:104–110
40. WAGNER C, MANNION R, HAMMER A, GROENE O, ARAH OA, DER-SARKISSIAN M ET AL. The associations between organizational culture, organizational structure and quality management in European hospitals. *Int J Qual Health Care* 2014, 26(Suppl 1):74–80
41. BANASZAK-HOLL J, CASTLE NG, LIN MK, SHRIVASTWA N, SPREITZER G. The role of organizational culture in retaining nursing workforce. *Gerontologist* 2015, 55:462–471

*Corresponding author:*

M. Kourakos, 17 G. Kondili street, 174 55 Kalamaki, Greece  
e-mail: mixkourakos@yahoo.gr

