

Health & Research Journal

Vol 4, No 1 (2018)

Volume 4 Issue 1 January-March 2018



Volume 4 issue 1 January 2018

EDITORIAL

THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT CULTURE IN HEALTH SERVICES

REVIEW ARTICLES

OUTCOME AFTER INTRAVENOUS THROMBOLYSIS IN PATIENTS WITH ACUTE ISCHEMIC STROKE

RESEARCH ARTICLES

COMMUNICATIONS METHODS TO PATIENTS WITH LOCKED-IN SYNDROME

CUSTOMER'S WELCOMING IN THE BEAUTY INSTITUTE

EVALUATION OF THE DEGREE OF PREPAREDNESS IN MASS ACCIDENTS AND DISASTERS OF A GENERAL HOSPITAL IN ATTICA

Published in cooperation with the Postgraduate Program "Intensive Care Units", the Hellenic Society of Nursing Research and Education and the Helergo

The importance of management culture in Health Services

Michael Rovithis

doi: [10.12681/healthresj.19632](https://doi.org/10.12681/healthresj.19632)

To cite this article:

Rovithis, M. (2019). The importance of management culture in Health Services. *Health & Research Journal*, 4(1), 1–3. <https://doi.org/10.12681/healthresj.19632>

Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

Έχετε παρατηρήσει ποτέ σημαντικές διαφορές από Νοσοκομείο σε Νοσοκομείο ή ακόμα και από τμήμα σε τμήμα στο ίδιο Νοσοκομείο όσον αφορά τον τρόπο προσέγγισης, αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας του προσωπικού είτε μεταξύ τους είτε στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν με τους ασθενείς και ασκούν τα καθήκοντά τους; Αυτό συμβαίνει γιατί πίσω από τα απτά και παρατηρήσιμα στοιχεία μέσα σε κάθε οργανισμό, υπάρχει μία αόρατη δύναμη, μία κοινωνική ενέργεια που ωθεί τους ανθρώπους να ενεργούν και αυτή δεν είναι άλλη από την κουλτούρα του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα ενός οργανισμού. Είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης ενός οργανισμού που τον καθιστά διαφορετικό από ένα άλλο. Είναι οι διαφορετικές πρακτικές, τα εθιμοτυπικά, οι διαδικασίες το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον που προσδιορίζει τον ίδιο τον οργανισμό και καθορίζεται από τις ίδιες τις εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους.^{1,2}

Σύμφωνα με τον Cooke και τον Rousseau,³ η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο συγκεκριμένων συμπεριφορών, κανόνων ή προτύπων (δηλαδή κανόνων συμπεριφοράς), τα οποία τα μέλη ενός οργανισμού πιστεύουν ότι θα πρέπει να υιοθετήσουν για να επιβιώσουν και να εργαστούν μέσα σε αυτόν. Αυτά τα μοντέλα συμπεριφοράς μπορούν να είναι παραγωγικά ή όχι και μπορούν να οδηγήσουν σε συμπεριφορές και στάσεις που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη προσεγγίζουν την εργασία τους και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι επίσης στενά συνδεδεμένη, αλλά δεν πρέπει να συγχέεται ως ισοδύναμη με την έννοια του εργασιακού κλίματος. Το εργασιακό κλίμα ορίζεται ως η αντίληψη επίσημων και ανεπίσημων οργανωσιακών πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών.⁴ Επίσης ως εργασιακό κλίμα χαρακτηρίζεται το σύνολο των εμπειριών που έχουν οι άνθρωποι στην εργασία τους,⁵ ενώ αντίθετα, η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται ειδικά σε αξίες του οργανισμού όπως προωθούνται από την διοίκηση. Η διοίκηση κάνει το πρώτο βήμα στην ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας και έπειτα τη μεταδίδει στα μέλη του οργανισμού μέσω της μοντελοποίησης ρόλων, των τυποποιημένων διαδικασιών λειτουργίας και των στρατηγικών αλλαγής.

Η οργανωσιακή κουλτούρα, μπορεί να μελετηθεί είτε προσεγγίζοντας ένα οργανισμό ως σύνολο, είτε προσεγγίζοντας την κουλτούρα ανά ιεραρχικό επίπεδο (ρόλος της ηγεσίας) ή ανά επαγγελματική ομάδα. Σε οργανισμούς στους οποίους συνεργάζονται πολλές και διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες, αυτές, αναπτύσσουν το δικό τους τύπο οργανωσιακής κουλτούρας, που ανάλογα, είτε επιδρά θετικά, εάν είναι ο ίδιος με τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, είτε επιδρά αρνητικά, λόγω διαφοροποίησης από το συνολικό τύπο, με επιπτώσεις στην απόδοση του οργανισμού.^{3,6} Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό παράδειγμα οργανισμού, αποτελούν τα Νοσοκομεία στα οποία πολλές και διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες λειτουργούν σε διαφορετικά τμήματα, γεγονός που ευνοεί την ανάπτυξη και εμφάνιση επιμέρους διαφορετικών κουλτουρών.⁶ Βέβαια, οι διαφορετικές υπο-ομάδες μπορεί να εξακολουθούν να μοιράζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά

της οργανωσιακής κουλτούρας ενώ σε άλλα, είτε έρχονται σε σύγκρουση με τις άλλες ομάδες, είτε αυτά επιβάλλονται από την κυρίαρχη επαγγελματική ομάδα σε αυτές.⁷

Στους οργανισμούς υγείας, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει συσχετιστεί ανάλογα, θετικά ή αρνητικά με στοιχεία που συνδέονται με την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας και την απόδοση των οργανισμών όπως, η νοσηλευτική φροντίδα, η ικανοποίηση από την εργασία, η ασφάλεια ασθενών και προσωπικού, η μείωση της στελέχωσης, η αλλαγή στον τρόπο διοίκησης και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.^{2,3,8-10} Σε μελέτη που πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής σε υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη 99 Νοσοκομείων, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είχε θετική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων ως αποτέλεσμα βελτιώθηκε η απόδοση των εργαζομένων με άμεσο αντίκτυπο τη βελτίωση της ικανοποίηση των ασθενών και τελικά τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης των οργανισμών.¹¹

Στην Ελλάδα ο τομέας της υγειονομικής περίθαλψης συνεχίζει να αντιμετωπίζει σοβαρά οργανωσιακά προβλήματα που δεν ξεπεράστηκαν ποτέ και ουσιαστικά επιδεινώθηκαν με την οικονομική κρίση.¹² Ως αποτέλεσμα, το Εθνικό σύστημα Υγείας της Ελλάδας, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προθυμία των εργαζομένων να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των επιδόσεων των οργανισμών υγείας. Η διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει τις μονάδες υγείας στην Ελλάδα, θα μπορούσε να προσφέρει μια επιστημονικά τεκμηριωμένη ερμηνεία για τις δυσλειτουργίες, που προηγούμενες μελέτες έχουν διαπιστώσει.¹² Επιπρόσθετα, η αναγνώριση δυσλειτουργικών τύπων οργανωσιακής κουλτούρας θα δημιουργούσε τη δυναμική για αλλαγή τους, έχοντας ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη υψηλής ποιότητας και απόδοσης υπηρεσίες υγείας, τόσο για τους πάροχους υγειονομικής περίθαλψης όσο και για τους δικαιούχους περίθαλψης.

Βιβλιογραφία

1. Findlay SS, Estabrooks CA. Mapping the organizational culture research in nursing: a literature review. *Journal of Advanced Nursing* 2006; 56(5):498-513.
2. Schein EH. *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons. San Francisco, 2010.
3. Cooke RA, Rousseau DM. Behavioural Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture." *Group and Organization Studies* 1988; 13:245-273.
4. Reichers AE, Schneider B. Climate and culture: An evolution of constructs. In Schneider B, (Ed.), *Organizational climate and culture*. Jossey Bass. San Francisco, 1990.
5. Schneider B, Ehrhart MG, Macey WH. Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology* 2013; (64):361-388.
6. Viitanen E, Willi-Peltola E, Tampusi-Jarvala T, Lehto J. First line nurse managers in University hospitals- captives to their own professional culture? *Journal of Nursing Management* 2007; 15(1):114-122.

7. Mannion R, et al. (2008). Measuring and Assessing Organisational Culture in the NHS (OC1). Retrieved from NIHR Evaluation, Trials and Studies Coordinating Centre 2008. Available at: http://www.netscc.ac.uk/hsdr/files/project/SDO_FR_08-1501-091_V01.pdf (11/04/2018)
8. Boan D, Funderburk F. Healthcare Quality Improvement and Organizational Culture. Delmarva Foundation, Easton, 2003.
9. Yeun YR. Job stress, burnout, nursing organizational culture and turnover intention among nurses. Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society 2014; 15(8): 4981-4986.
10. Azzolini E, Ricciardi W, & Gray M. Healthcare organizational performance: why changing the culture really matters. Annali dell'Istituto superiore di sanita 2018; 54(1): 6-8.
11. Gregory BT, Harris SG, Armenakis AA, Shook CL. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes Journal of Business Research 2008; 62(7):673-679.
12. Minogiannis P. Tomorrow's public hospital in Greece: Managing health care in the post crisis era. Soc. Cohesion Dev 2012;1: 69-80.

Ροβίθης Μιχαήλ

RN, MSc, MPH, PhD,

Λέκτορας Τμήματος Νοσηλευτικής, Τ.Ε.Ι. Κρήτης