

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ: ΕΝΑ ΚΛΕΙΔΙ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Μια κοινωνιολογική προσέγγιση

Παπανικολάου Βίκυ

Κοινωνική Λειτουργός - Κοινωνιολόγος

Δρ. Ψυχολογίας

Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας

Περίληψη

Αυτό το άρθρο αναπτύσσει την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας, παρέχει προτάσεις για την εκτίμησή της και αναλύει την ποικιλία των πολιτισμικών μεταβλητών (υποκουλτούρων) που μπορεί να υπάρχουν στους οργανισμούς παροχής Υπηρεσιών Υγείας.

Η εκτίμηση της κουλτούρας ενός οργανισμού, των αξιών του, των πεποιθήσεων του και των πρακτικών του μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη στον προσδιορισμό του αν κάποιος “ταιριάζει” μέσα. Μπορεί ακόμα να είναι χρήσιμη σε εκείνους που οργανώνουν την αλλαγή παρέχοντας πολύτιμες πληροφορίες για την αντιμετώπιση των προκλήσεων προληπτικά και σε εκείνους που ενδιαφέρονται να διαμορφώσουν ένα οργανωτικό προφίλ το οποίο θα προσελκύει και θα διατηρεί το ειδικευμένο προσωπικό στον οργανισμό.

Εισαγωγή

Ο κάθε οργανισμός έχει μια κουλτούρα η οποία δημιουργήθηκε από διαμοιρασμένα πιστεύω, αξίες, πρότυπα, και προσδοκίες της εργατικής δύναμης.

“Μια δυνατή κουλτούρα, με καλώς κοινωνικοποιημένα μέλη, βελτώνει την παραγωγικότητα του οργανισμού επειδή διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών και το συντονισμό της συμπεριφοράς” (Denison, 1990).

Σ’ ένα οργανισμό διακρίνουμε **2 οργανωτικές κουλτούρες** η μία είναι η **ορατή**, σαφής, εκφρασμένη με συγκεκριμένους στόχους, θέσεις τακτικής, και διαδικαστικές εργασίες η άλλη **αόρατη**, παραμένει σιωπηλά κάτω από την επιφάνεια, αλλά στην πραγματικότητα καθορίζει τι θα συμβεί μακροπρόθεσμα, ένα είδος **“οργανωτικού υποσυνείδητου”**. Αν σχεδιαστεί μια διαδικασία αλλαγής και πάρει τον έλεγχο το οργανωτικό υποσυνείδητο, η αλλαγή θα είναι προσωρινή, αν δεν έχει ερευνηθεί και ο έλεγχος του οργανωτικού υποσυνείδητου. Το ευαίσθητο σημείο στην οργανωτική αλλαγή είναι να γίνει αντιληπτό το οργανωτικό υποσυνείδητο, να εμπλακεί ο καθένας μέσα στον οργανισμό στη διαδικασία αλλαγής, και να δημιουργηθούν δραστικά νέα πρότυπα.

Τί είναι Οργανωτική Κουλτούρα;

Η αντίληψη της οργανωτικής κουλτούρας είναι μία αφηρημένη έννοια που χρησιμοποιείται συνήθως στην καθομιλουμένη χωρίς πολύ σκέψη ως προς τη πνευματική της αξία, αλλά αντανακλά οικείες ροπές της καθημερινής πραγματικότητας. Συχνά αναφερόμενη σαν “ο τρόπος που δουλεύουμε εδώ πέρα” (**Healy & Miller, 1987**), η κουλτούρα γίνεται πιο κατανοητή όσο περισσότερο εξετάζεται.

Οι **Bennis και Nanus** (1985) αναφέρονται σε αυτή σαν την κοινωνική αρχιτεκτονική του οργανισμού.

Πιο τυπικά, ο **Schein** (1985) προσδιορίζει τη συγκροτημένη κουλτούρα σαν μία σειρά διαμοιρασμένων πεποιθήσεων που χρησιμοποιούνται από μία ομάδα για να αντιμετωπιστούν επαναλαμβανόμενα θέματα.

Όπως τονίζει με έμφαση ο **Schein** εκτελούμε τις περισσότερες από τις πολιτισμικές μας δραστηριότητες σε καθημερινή βάση χωρίς ποτέ να αναρωτιόμαστε για το γεγονός γιατί τις κάνουμε ή γιατί δεν τις κάνουμε. Αυτό το λεπτό σημείο εμφανίζεται στον τρόπο με τον οποίο μεταβιβάζεται ανεπίσημα η κουλτούρα στα καινούργια μέλη. Σπάνια ή ποτέ, καταγράφεται η επικοινωνείται επίσημα στους νεο-εισελθόντες. Περισσότερο, η κουλτούρα συμπεραίνεται από το τι κάνουν και λένε τα μέλη της ομάδας. Αυτό δεν είναι φανερό στον ευκαιριακό παρατηρητή ή στον ευκαιριακό συμμετέχοντα.

Ο πολιτισμός είναι σαν τον άνεμο: δύσκολα τον βλέπεις, γρήγορα όμως τον αισθάνεσαι όταν φυσάει. Όπως σημειώνει ο **Schein**, ο πολιτισμός αναπτύσσεται σαν μία λύση στα προβλήματα που αντιμετωπίζει μία ομάδα. Ο **Schein**, όπως επίσης και ο **Van Maanen** και **Barley** παρατηρούν ότι η κουλτούρα είναι ότι αποφασίζει η ομάδα ως τον καλύτερο τρόπο για να κάνουν ότι πρέπει να κάνουν για να επιβιώσουν τα μέλη της. Επειδή οι πολιτισμικές συμπεριφορές είναι στρατηγικές επιβίωσης, είναι και ισχυρά αποδεκτές.

Παρέχοντας περισσότερες λεπτομέρειες, ο **Herberg** (1989) θεωρεί ότι η κουλτούρα προσδιορίζει ρόλους και σχέσεις, ενεργεί σαν προσχέδιο για την αξιολόγηση του κόσμου ενός ατόμου, και παρέχει καθοδήγηση για τον προσδιορισμό των αξιών, των πεποιθήσεων, και των πρακτικών.

Ο **Hofstede** αναφέρει ότι οι συμπεριφορές που απορρέουν από τη κουλτούρα αντανακλούν το έργο και τον τρόπο συνεργασίας μίας ομάδας. Κατατάσσει τις πολιτισμικές αυτές συμπεριφορές στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες.

η κουλτούρα εμπεριέχει τις **προτεραιότητες** μιας ομάδας εργασίας,

ασχολείται με **θέματα εξουσίας**, για παράδειγμα, ποιος έχει το δικαίωμα να πεί σε ποιόν να κάνει κάτι

περιλαμβάνει **σχέσεις ισοτιμίας** και καθορίζει τα **όρια** με βάση τα οποία τα μέλη της ομάδας δουλεύουν μαζί ή μόνα τους, για παράδειγμα, πότε ένα άτομο αναμένεται να βοηθήσει κάποιον άλλο, και

συμπεριλαμβάνει τις **προτιμήσεις** της ομάδας για μονιμότητα ή αλλαγή, για παράδειγμα, ποιο είναι σημαντικότερο αυτονομία και ανάπτυξη ή ασφάλεια;

Αλλαγές οι οποίες εμπλέκουν τέτοιου είδους συμπεριφορές είναι πολιτισμικές. Από την στιγμή που οι περισσότερες καινοτομίες, ειδικά εκείνες που εμπλέκουν διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, περιλαμβάνουν

τουλάχιστον μία από αυτές τις κατηγορίες συμπεριφοράς, οι περισσότερες αλλαγές είναι πράγματι πολιτισμικές αλλαγές.

Ο **Coelling** (1990) κάνει σαφές ότι αυτές οι πρακτικές διαιωνίζονται και ενδυναμώνονται με το χρόνο, ενώ ο **Sathe** (1985) παρατηρεί ότι η κουλτούρα συμπεριλαμβάνει διάφορα επίπεδα, μερικά πιο ορατά και πρόδηλα από τα υπόλοιπα.

Είτε δηλωθεί με ακρίβεια είτε απλά υπονοηθεί από άλλους, η κουλτούρα ενεργεί σαν μία ισχυρή δύναμη στον προσδιορισμό ενός οργανισμού ή μίας ομάδας και στη δήλωση της αποστολής του (**Hughes, 1990**).

Τελικά η κουλτούρα δεν είναι απλώς μια συμπεριφορά ή μερικές “συμπεριφορές - κλειδιά”. Είναι μάλλον ένα μοντέλο συμπεριφοράς που είναι μοναδικό σε κάθε ομάδα. Διαφορετικές πολιτισμικές συμπεριφορές συνδυάζονται για να δημιουργήσουν το διακριτικό μοντέλο κουλτούρας της ομάδας. Η κουλτούρα μπορεί να παρομοιαστεί με το χιόνι. Όπως ακριβώς μία χιονοστιβάδα καλύπτει τα πάντα στο πέρασμά της, έτσι και η κουλτούρα καλύπτει μια ευρεία έκταση αξιών και συμπεριφορών. Όπως κάθε νιφάδα χιονιού πέφτει απαλά και ευγενικά στο έδαφος, έτσι και η κουλτούρα μας επηρεάζει με ένα πολύ ήσυχο και λεπτό τρόπο. Αν και κάθε ξεχωριστή νιφάδα χιονιού είναι πολύ λεπτή, η συνολική επίδραση μιας χιονοθύελλας μπορεί να είναι πολύ δυνατή, όσο λεπτή και απροσδιόριστη να είναι μια πολιτισμική συμπεριφορά, η συνολική επίδραση της κουλτούρας μίας ομάδας είναι μία ισχυρή δύναμη. Και ακριβώς όπως κάθε νιφάδα χιονιού αποτελείται από κρυστάλλους πάγου που ενώνονται μεταξύ τους σε ένα πρότυπο που είναι διαφορετικό από αυτό κάθε άλλης νιφάδας χιονιού, έτσι κάθε κουλτούρα αποτελείται από συγκεκριμένες αξίες και συμπεριφορές που συγχωνεύονται μαζί σε ένα μοναδικό πρότυπο που είναι διαφορετικό από αυτό κάθε άλλης ομάδας.

Δείκτες της Κουλτούρας

Η κατανόηση της έννοιας της οργανωτικής κουλτούρας είναι χρήσιμη μόνο αν αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον. Η εφαρμογή γίνεται δυνατή αν αναγνωριστούν τα συστατικά ή οι δείκτες της κουλτούρας.

Η **Tarpen** (1989) αν και γράφει για τις φυλετικές κουλτούρες προσφέρει κάποια κατεύθυνση από την άποψη αυτή παρέχοντας κάποια σημεία εκκίνησης για τα αρχικά βήματα στην εκτίμηση της κουλτούρας. Τρία από τα κύρια συστατικά της για την εκτίμηση είναι: **η χρονική κατατόπιση, η αντίληψη της έμφυτης καλοσύνης ή κακοβουλίας, και οι σχέσεις με τους ανθρώπους που βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας**. Αυτά τα σημεία είναι χρήσιμα για να “πάρει μία γεύση” ο οργανισμός και βέβαια μπορούν να οδηγήσουν σε άλλες πιο γόνιμες πλευρές έρευνας.

Χρονική Κατατόπιση - Προσανατολισμός

Η ανάλυση της χρονικής κατατόπισης μίας ομάδας παρέχει επίγνωση μίας σειράς “κανόνων” που η ομάδα ή ο οργανισμός θεωρούν σημαντικούς. Για να φθάσουμε σε αυτή την έννοια, μπορούμε να θέσουμε

ερωτήσεις όπως: Η αναφορά αλλαγής της βάρδιας αρχίζει στην ώρα της; Περιμένει η ομάδα τους αργοπορημένους; Οι αργοπορημένοι επιδοκιμάζονται με κάποιο τρόπο; Ποιος είναι ο ορισμός του “στην ώρα του”; Αν ένα συνέδριο είναι κανονισμένο να γίνει στις 10:00, ποιά ώρα αρχίζει πραγματικά;

Έμφυτη Καλοσύνη ή Κακοβουλία

Στο παρακάτω παράδειγμα μπορεί να είναι ορατή η αντίληψη της ομάδας για την έμφυτη καλοσύνη ή κακοβουλία των άλλων. Αν ένας εργαζόμενος θεωρεί, ασυνείδητα, ότι οι συνάδελφοί του έχουν έμφυτη κακοβουλία, είναι πολύ πιθανόν να επιδεικνύει συμπεριφορά που να υποδηλώνει δυσπιστία. Αυτό που μπορεί να δει κανείς είναι ότι σπάνια μοιράζεται πληροφορίες, ή διπλο-ελέγχει το έργο ή τα δεδομένα των συναδέλφων του. Συχνά, αυτό παίρνει τη μορφή ανάκρισης των συναδέλφων στην αναφορά της αλλαγής της βάρδιας. Αυτή η συμπεριφορά στρέφεται συχνά στους νεοφερμένους οι οποίοι θα πρέπει να αποδείξουν την ικανότητά τους ξανά και ξανά προτού θεωρηθούν ότι είναι “ένας από την παρέα”.

Σχέσεις με ανθρώπους που βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας

Ένας πολύ σημαντικός δείκτης της κουλτούρας μίας ομάδας βρίσκεται στις σχέσεις των μελών με τους ανθρώπους που βρίσκονται σε θέσεις εξουσίας. Για παράδειγμα, είναι ο καθένας γνωστός με το μικρό του όνομα, ή αυτό εξαρτάται από τη θέση του στην ιεραρχία; Μπορεί ένας υπάλληλος του προσωπικού να μιλά με τον Διευθυντή του κάθε στιγμή που και οι δύο είναι εύκαιροι ή χρειάζεται ένα συγκεκριμένο ραντεβού;

Ένα άλλο παράδειγμα, η κουλτούρα υπαγορεύει τη μονόδρομη επικοινωνία από τα ψηλά στα χαμηλά; ή τα μέλη του προσωπικού ενθαρρύνονται και αναμένονται να επικοινωνούν με το ηγετικό προσωπικό σε καθημερινή βάση; Μια στενή σχέση με τους ανθρώπους που βρίσκονται στην εξουσία μπορούμε να δούμε σε εκείνον τον οργανισμό που συμπεριλαμβάνει την αντιπροσώπευση του προσωπικού στην ηγετική επιτροπή, ενώ αντίθετα μία πιο απομακρυσμένη σχέση μπορούμε να δούμε στον οργανισμό εκείνον, που ο εργαζόμενος βλέπει τους ανθρώπους που έχουν θέση εξουσίας όταν προσλαμβάνεται ή όταν απολύεται.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ αυτές οι ερωτήσεις είναι χρήσιμες, δε θα πρέπει να θεωρούνται πολλαπλό εργαλείο για την κατανόηση των εσωτερικών λειτουργιών μίας ομάδας ή ενός οργανισμού, αλλά σαν παροχές χρήσιμων ενδείξεων που θα πρέπει να επικυρώνονται από άλλα μέσα.

Καθημερινές Δραστηριότητες

Ένας αριθμός συγγραφέων έχουν προχωρήσει στην ανάλυση της κουλτούρας ένα βήμα παραπέρα και έχουν περιγράψει μερικά πιο απτά συστατικά της κουλτούρας ενός οργανισμού. Για παράδειγμα, μία ματιά στις τακτικές και τις παραδόσεις ενός οργανισμού μπορεί να είναι χρήσιμη. Οι τακτικές ή εκείνα τα γεγονότα που συμβαίνουν κατ' επανάληψη στη ζωή μίας εργασιακής ομάδας, εκφράζουν σημαντικές αξίες ή υποθέσεις

που είναι αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας της ομάδας (**Hughes, 1990**). Έκφράζουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις της κουλτούρας μέσω της δράσης (**Linkow, 1989**).

Οι τακτικές κουλτούρας είναι ενσωματωμένες στην εκτέλεση καθημερινών ασχολιών. Ένα πολύ οικείο παράδειγμα φαίνεται στη ροπή της κουλτούρας της ομάδας όσον αφορά τον τρόπο ντυσίματος και την προσωπική εμφάνιση.

Η εκτίμηση του πόσο αυστηρά προδιαγράφει ένα ίδρυμα τον κώδικα ενδυμασίας του μπορεί να παρέχει κάποια επίγνωση της αυτονομίας του προσωπικού καθώς επίσης και των νορμών της περιβάλλουσας κοινότητας.

Πρότυπα και αντιπρότυπα

Οι νεοφερμένοι σε μία ομάδα ή σε ένα ίδρυμα καλά θα κάνουν να ψάξουν για εκείνους που το ίδρυμα θεωρεί σαν “τους καλύτερους και τους εξυπνότερους”. Αυτά τα άτομα μπορεί να θεωρηθούν σαν “ήρωες” που ενεργούν σαν μοντέλα ρόλου και που προσωποποιούν τις θεμελιώδεις αξίες τις οποίες η ομάδα θεωρεί σημαντικές για την επιτυχία και την επίτευξη του στόχου (**Deal & Kennedy, 1982; Linkow, 1989**). Η ανάλυση του τι σημαίνει να είναι κανείς “ο καλύτερος” μπορεί να βοηθήσει στο να διακρίνουμε τις πηγές περηφάνιας της ομάδας (**Boyett & Conn, 1988**) και μπορεί να παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για το σχεδιασμό της διαδρομής μίας επιτυχημένης καριέρας στον οργανισμό.

Πόσες Διαφορετικές Κουλτούρες μπορεί να έχει ένας Οργανισμός;

Σε διάφορες ομάδες εργασίας μέσα στο ίδιο επάγγελμα μπορούμε να αναγνωρίσουμε διαφορετικές κουλτούρες. Η κουλτούρα μίας νοσηλευτικής μονάδας μπορεί να είναι εντελώς διαφορετική από την κουλτούρα μίας άλλης, ακόμα και αν αυτές οι δύο βρίσκονται σε διπλανά δωμάτια. Μονάδες που απασχολούν μόνιμα άτομα σε βάρδιες παραδέχονται ότι διαφορετικές βάρδιες, μέσα στην υγειονομική μονάδα, διαφέρουν σε πολύ μεγάλο βαθμό όσον αφορά στην κουλτούρα τους.

Σήμερα η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας χωρίζεται σε υποκατηγορίες, όπως επιχειρησιακή κουλτούρα, διοικητική κουλτούρα, επαγγελματική κουλτούρα, και κουλτούρα εργασιακής ομάδας. Στην πραγματικότητα, οποιοσδήποτε οργανισμός παροχής υπηρεσιών υγείας μπορεί να αποτελείται από πολλές υποκουλτούρες καθώς υπάρχουν μικρές ομάδες ανθρώπων που εργάζονται μαζί στενά και θεωρούν τους εαυτούς τους “η δική μας ομάδα”.

Πως αναπτύσσονται διαφορετικές κουλτούρες;

Ένας λόγος που διαφορετικές ομάδες δημιουργούν διαφορετικές κουλτούρες, είναι ότι η κουλτούρα είναι ένας τρόπος συμπεριφοράς των ομάδων με σκοπό την επίλυση εργασιακών προβλημάτων και γενικότερης “επιβίωσης” στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι διαφορετικές ομάδες

αναλαμβάνουν διαφορετικές εργασίες και έτσι χρειάζονται διαφορετικές στρατηγικές “επιβίωσης” για να ανταπεξέλθουν στο έργο τους· η εργασία της προϊσταμένης είναι διαφορετική από αυτή των νοσηλευτών· η εργασία των κοινωνικών λειτουργών διαφέρει από αυτή των ψυχολόγων και η πρωινή βάρδια διαφέρει από τη βραδυνή. Σαν αποτέλεσμα αυτών, διαφέρει και η οργανωτική κουλτούρα που αναπτύσσει κάθε ομάδα.

Μία άλλη πηγή οργανωτικής διαφοροποίησης είναι οι αρχικοί ηγέτες μίας ομάδας. Ο Schein αναφέρει τη σημασία των αρχικών ηγετών στην οργανωτική κουλτούρα. Επειδή οι πρώτοι ηγέτες οδηγούν την ομάδα στα πρώτα βήματα της διαμόρφωσής της, συνήθως αφήνουν μία αναλλοίωτη εντύπωση στον χαρακτήρα της.

Οι εργαζόμενοι φέρνουν στον οργανισμό τις δικές τους αξίες, τις δικές τους προσωπικότητες, και συνήθειες συμπεριφορές. Με τον καιρό, αυτές οι νόρμες και οι προτιμήσεις των εργαζομένων ενσωματώνονται με την ομαδική κουλτούρα. Αυτό είναι ιδιαίτερα πιθανό να συμβεί όταν ένας μεγάλος αριθμός νέων υπαλλήλων που έχουν τις ίδιες αξίες γίνονται μέλη της ομάδας την ίδια στιγμή. Αυτό μπορεί να συμβεί όταν πολλοί νέοι απόφοιτοι από την ίδια σχολή προσχωρήσουν μαζί σε έναν οργανισμό. Αν αυτή η σχολή τόνιζε την ταχύτητα και την ικανότητα, η κουλτούρα μπορεί τελικώς να ευνοήσει τους απόφοιτους οι οποίοι μπορούν να φέρουν σε πέρας πολύ δουλειά σε πολύ λίγο χρονικό διάστημα.

Άλλη μία δύναμη είναι τα σοβαρά περιστατικά που έχουν συμβεί μέσα στην ιστορία της ομάδας. Μία μεγάλη ρήξη που έλαβε χώρα πριν από χρόνια μπορεί ακόμα να προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν οι άνθρωποι και ποιός μιλάει σε ποιόν. Οι ασυνήθεις συμπεριφορές που ενισχύονται από τους ηγέτες και που συζητώνονται από τα μέλη διαμορφώνουν επίσης την κουλτούρα. Για παράδειγμα, όταν ένας ή δύο υπάλληλοι είναι θετικά ενδυναμωμένοι για τη λήψη ρίσκου και τη δοκιμασία μιας καινοτομικής προσέγγισης, η καινοτομία μπορεί να γίνει το χαρακτηριστικό της κουλτούρας της ομάδας.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Εκτίμησης της Ομαδικής Κουλτούρας

Όπως και με άλλα είδη πληροφοριών, η γνώση της κουλτούρας μίας ομάδας ή ενός οργανισμού μπορεί να είναι ωφέλιμη αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, και μπορεί να είναι ένα αναμφισβήτητο μειονέκτημα αν χρησιμοποιηθεί ανάρμοστα. Είναι ανώριμο να σκεφτούμε ότι αυτός ο τύπος πληροφοριών είναι χρήσιμος στην επίλυση όλων των τύπων προβλημάτων ή ακόμα ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα θέματα. Στην καλύτερη περίπτωση, είναι μόνο ένα κομμάτι του οργανωτικού παζλ που μπορεί να παρέχει ενδείξεις για την υπόδειξη “της μεγάλης εικόνας”.

Επίσης, η διατήρηση για πολύ καιρό μιας υπάρχουσας κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει σε παθογένεση και στασιμότητα, αφήνοντας λίγο περιθώριο για καινοτομία, και καθιστά την αλλαγή ανέφικτη. Τέτοια περιβάλλοντα χαρακτηρίζονται από εκφράσεις όπως “Δεν λειτουργούμε έτσι εμείς εδώ - είμαστε διαφορετικοί”. Οι Nordstrom και Allen (1987) καθιστούν αξιοπρόσεκτο το γεγονός ότι ενώ η διατήρηση μιας δυνατής κουλτούρας μπορεί να συνεισφέρει στην αποδοτικότητα, μπορεί να μην καταλήγει υποχρεωτικά σε αυξημένη αποτελεσματικότητα.

Όπως δηλώνει ο **Hughes** (1990), η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με την κουλτούρα της ομάδας παρέχει ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο οι καταστάσεις μπορούν να ερμηνευτούν και από το οποίο μπορούν να διατυπωθούν σωστές απαντήσεις. Οι **Asay και Maclarllo** (1991) βρίσκουν τέτοια δεδομένα σημαντικά στην αιτιολόγηση πράξεων και παίρνουν θέση ότι ένα δυνατό και πρόδηλο σύστημα αξιών είναι αυτό που κάνει έναν οργανισμό ανθεκτικό και ικανό να αντιμετωπίσει με επιτυχία τις αντιξοότητες. Η γνώση των ροών μίας ομάδας είναι δραματικά ωφέλιμη για τους νεοφερμένους (**Nordstrom & Allen, 1987**), και παρέχει καθοδήγηση και υποστήριξη για τα μέλη της ομάδας (**Kerfoot, 1991**).

Όταν μία καινοτομία έρχεται αντιμέτωπη με την κουλτούρα, είναι η κουλτούρα που αντέχει και η καινοτομία που αποτυγχάνει.

Οργανωτικές Μεταρρυθμίσεις και Κουλτούρα

Η πρόκληση για τους υπευθύνους των τμημάτων είναι να ταιριάζουν την οργανωτική μεταρρύθμιση ή τις μεταρρυθμίσεις που αναπτύσσονται σε κάθε επίπεδο, στη κουλτούρα του δικού τους τμήματος, μ' ένα τρόπο ο οποίος να σέβεται τόσο τους στόχους της Διοίκησης όσο και τη κουλτούρα του μεμονωμένου αυτού τμήματος.

Χρειάζεται δημιουργικό Management στο επίπεδο της ομάδας εργασίας για να διευκολυνθεί μία ομάδα να ενσωματώσει την αλλαγή στην κουλτούρα της, και αυτό γιατί μία καινοτομία που προτείνεται στο σωματειακό επίπεδο δε θα διεισδύσει αυτόματα μέσα στις βαθμίδες ολόκληρου του οργανισμού και δε θα ενσωματωθεί από όλες τις ομάδες στην αρχική της μορφή. Αντίθετα, η καινοτομία θα αντιμετωπίσει διάφορα μοτίβα υποκουλτούρας, και καθώς το κάνει αυτό θα γίνει αποδεκτή, θα απορριφθεί, η θα μετατραπεί σε διάφορους βαθμούς και με διαφορετικούς τρόπους. Ως εκ τούτου, κάθε δεδομένη καινοτομία, θα πρέπει να εφαρμοστεί με διαφορετικό τρόπο για κάθε ομάδα εργασίας. Πριν από την εφαρμογή κάθε καινοτομίας θα πρέπει να λαμβάνουμε υπ' όψη το από που έρχεται μία ομάδα (την τρέχουσα κουλτούρα) προτού προσδιορίζουμε το που θα πρέπει να πάει.

Ο **Deal** σημειώνει ότι "πολλά χρήματα έχουν πάει χαμένα και ένας μεγάλος αριθμός υποσχέσεων έχει εξανεμιστεί γιατί οι ανώτεροι λειτουργοί δε βρήκαν τον χρόνο να μάθουν την περιοχή τους προτού προχωρήσουν σε κάποια ενέργεια". Τα χρήματα σπαταλήθηκαν και οι υποσχέσεις εξανεμίστηκαν όταν αυτή η ισχυρή δύναμη, η κουλτούρα, δεν ελήφθηκε υπόψιν. Γενικά, σημειώνει ο **Deal**, όταν μία καινοτομία έρχεται αντιμέτωπη με την κουλτούρα, είναι η κουλτούρα που αντέχει και η καινοτομία που αποτυγχάνει. Αυτό συμβαίνει επειδή η κουλτούρα έχει επινοηθεί από την ομάδα για να διευκολύνει την επιβίωσή της, και η καινοτομία μπορεί να αντιπροσωπεύει μία απειλή για την αυτή επιβίωση.

Ο **Sathe** λέει ότι η αντίσταση στην αλλαγή μπορεί να προβλεφθεί με τη χρησιμοποίηση του ακόλουθου τύπου: η αντίσταση στην αλλαγή ισούται με το μέγεθος της αλλαγής στην κουλτούρα πολλαπλασιασμένο επί την αντοχή της επικρατούσας κουλτούρας. Έτσι, το πρώτο βήμα στην διευκόλυνση της καινοτομίας, είναι να μάθουμε την έκταση της περιοχής προσδιορίζοντας ή εκτιμώντας την επικρατούσα κουλτούρα.

Πώς μπορεί να εκτιμηθεί η κουλτούρα ενός τμήματος;

Η κουλτούρα μπορεί να εκτιμηθεί με τη χρησιμοποίηση μίας ποικιλίας μεθόδων, που ποικίλουν από μία πολύ αδόμητη προσέγγιση έως ένα πολύ συγκροτημένο εργαλείο. Η κάθε μέθοδος έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Ο πιο ολοκληρωμένος τρόπος για να εκτιμηθεί η κουλτούρα μιας ομάδας εργασίας είναι να χρησιμοποιηθούν **οι παραδοσιακές ανθρωπολογικές μέθοδοι της παρατήρησης διαμέσω της συμμετοχής**. Αυτή είναι μία αδόμητη προσέγγιση. Ωστόσο, είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος για την εκτίμηση της κουλτούρας, γιατί επιτρέπει στον παρατηρητή να προσέξει τις νόρμες που είναι μοναδικές σε αυτή τη συγκεκριμένη κουλτούρα και να κατανοήσει τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι νόρμες ή οι συμπεριφορές συνδυάζονται για να διαμορφώσουν ένα συγκεκριμένο μοτίβο κουλτούρας. Αυτή η αδόμητη μέθοδος αποκαλύπτει καλύτερα την ιδιαιτερότητα της κάθε συγκεκριμένης κουλτούρας. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων μπορούν να εκτιμήσουν την κουλτούρα του προσωπικού τους εξετάζοντας: το πώς ξοδεύουν τον χρόνο τους, παρατηρώντας το πώς κάνουν την εργασία τους, και προσέχοντας πώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με τους ασθενείς τους. Μπορούν ακόμα να ακούν τις νοσοκόμες να μιλούν, προσέχοντας για το τι μιλούν, πότε επαινούν ή επικρίνουν η μία την άλλη, με τι αστειεύονται, και πώς υποστηρίζονται μεταξύ τους.

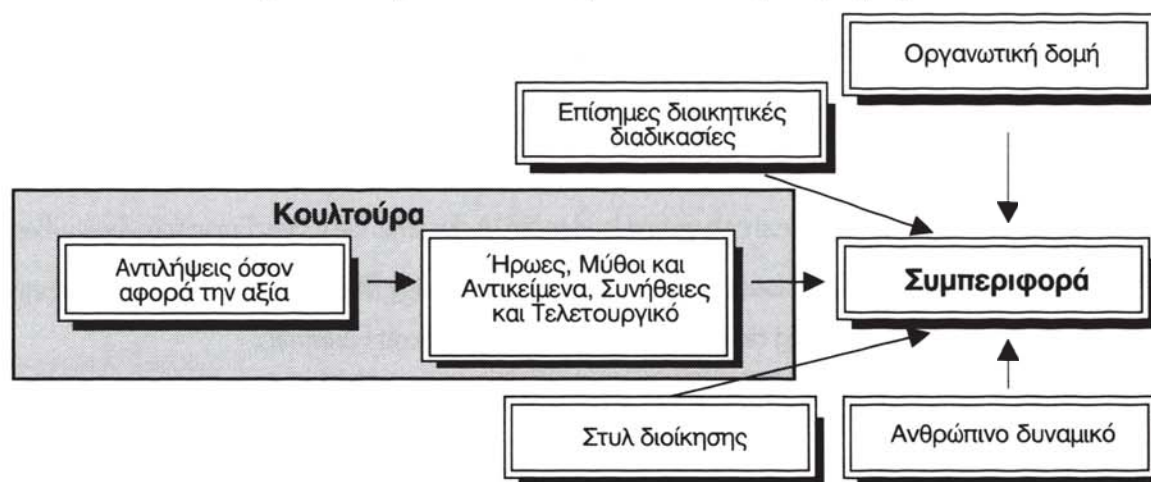
Αν και η παρατήρηση μπορεί να προσφέρει τις πλουσιότερες των πληροφοριών σχετικά με την κουλτούρα, απαιτεί χρόνο και ικανότητα από την μεριά του παρατηρητή. Η ικανότητα απαιτείται γιατί η κουλτούρα είναι μία τόσο ανεπαίσθητη δύναμη που συχνά τα μέλη της ομάδας δεν έχουν συνείδηση της επιρροής της στην καθημερινή τους ζωή.

Πρέπει να επαναληφθεί ότι η γνώση της κουλτούρας των αξιών, και των ροών μία ομάδας ή ενός ιδρύματος δεν θα πρέπει να θεωρούνται σαν πανάκεια για όλα τα προβλήματα, αλλά θα πρέπει να χρησιμοποιούνται σαν ένα από τα πολλά εργαλεία που είναι χρήσιμα στην ομαδική εκτίμηση και αυτό γιατί η κουλτούρα δεν είναι η μόνη μεταβλητή που επηρεάζει την συμπεριφορά σ' ένα οργανισμό (**Πίνακας 1**). Οι μεταβλητές του συστήματος διοικήσεως λειτουργούν από κοινού με την κουλτούρα για να διαμορφώσουν τρόπους συμπεριφοράς. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται επίσημες διαδικασίες διοικήσεως (όπως οι επιβραβεύσεις, ο προγραμματισμός), το στυλ της διοικήσεως, το ανθρώπινο δυναμικό και η οργανωτική δομή.

Οι **Thomas, Ward, Chorba και Kumelga** (1990) προτείνουν να ζητηθεί από τα άτομα να σχολιάσουν τι αντιλαμβάνονται σαν προσδοκίες του οργανισμού. Αυτή η πληροφορία μπορεί να αποσπαστεί κατά τη διάρκεια τακτικών προγραμματισμένων συναντήσεων καθιερωμένων ομάδων, όπως είναι οι συναντήσεις του προσωπικού της μονάδας μέσα από τη κατασκευή ενός εργαλείου το οποίο μπορούν να χρησιμοποιούν οι συμμετέχοντες ατομικά.

Σημείωση: Βρίσκεται σε εξέλιξη έρευνα εκτίμησης της υπάρχουσας κουλτούρας στις Υπηρεσίες Υγείας τα αποτελέσματα της οποίας θα ανακοινωθούν σε προσεχές τεύχος.

Πίνακας 1
Πώς η νοοτροπία καθορίζει τη συμπεριφορά



Συζήτηση

Πολλές προσπάθειες έχουν γίνει στις μέρες μας προς τη κατεύθυνση της βελτίωσης του δημόσιου προφίλ της περίθαλψης.

Εν όψει των αλλαγών που προτείνονται στο νέο νομοσχέδιο για την Υγεία μπορεί να είναι εποικοδομητικό το να σταματήσουμε για ένα λεπτό και να αναλογιστούμε την εκτίμηση της κουλτούρας στις Υπηρεσίες Υγείας, όχι όπως αυτή υπάρχει σ' ένα Νοσοκομείο, ή σε μία περιοχή της χώρας, αλλά όπως αυτή εκφράζεται στο σύνολο των επαγγελματιών Υγείας.

Έχουμε εμείς σαν άνθρωποι του επαγγέλματος κάποια αντίληψη σχετική με την κουλτούρα μας στις υπηρεσίες Υγείας;

Βέβαια, η αντίληψη της κουλτούρας του επαγγέλματός μας δεν παρέχει λύσεις στα συχνά υπέρογκα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε, αλλά μια τέτοια ανάλυση μπορεί να παράσχει κάποια κατεύθυνση για την ερμηνεία του περιβάλλοντος και για τη διαμόρφωση στρατηγικής.

Ο καθένας από εμάς ασχέτως από τη θέση ή την εμπειρία του θα χρειαστεί ένα μεγάλο πλήθος πληροφοριών για να ερμηνεύσει το περιβάλλον και να χρησιμοποιήσει τις πηγές.

Η εκτίμηση της κουλτούρας μπορεί να είναι ωφέλιμη στην ερμηνεία αυτών των πληροφοριών και τη δημιουργία της αλλαγής.

Το άτομο κάνει μία επένδυση χρόνου που αξίζει τον κόπο εξετάζοντας το προσωπικό και τον επαγγελματικό εαυτό του και προσδιορίζοντας πώς συσχετίζονται οι δύο τους και σε ποιο περιβάλλον τα ταλέντα του εφαρμόζονται με τον πιο ικανοποιητικό τρόπο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Denison Δ.P. (1990). *Corporate culture and Organisational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
2. Healy, S.A., & Miller, G.L. (1987). Developing a corporate culture. In E.M. Lewis and J.G. Spicer (Eds.), *Human resource management handbook* (pp. 27-32), Rockville, MD: Aspen.
3. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row.
4. Schein, E. II. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Herberg, P. (1989). Theoretical foundations of transcultural nursing. In J.S. Boyle and M.M. Andrews. *Transcultural concepts in nursing care* (pp. 3-92). Gienvview, IL: Scott Foresman.
6. Hofstede G. (1980). *CultureTs Consequences: International Differences in Work- related Values*. Beverly Hills: Sage
7. Coeling, H.V. (1990). Organizational culture: Helping new graduates adjust. *Nurse Educator*, 15 (2), 26-30.
8. Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities*. Homewood, IL Irwin.
9. Van Maanen & Barley
10. Hughes, L. (1990). Assessing organizational culture: Strategies for the external consultant. *Nursing Forum*, 25 (1), 15-19.
11. Tappen, R.M. (1989). *Nursing leadership and management: concepts and practice* (2nd ed.) Philadelphia: F.A. Davis.
12. Linkow, P. (1989). Is your culture ready for total quality? *Quality Progress*. 11. 23- 27.
13. 11. Deal T.E., Kennedy A.A. (1982). *Corporate Culture*. Reading, MA: Addison Wesley.
14. Boyett, J.H., & Conn, H.P.C. (1988). *Maximum performance management*. Macomb IL: Glenbridge PUBLISHING.
15. Coeling H.V., Wilcox J.R. (1988). Understanding organizational culture: a key to management decision making. *J Nurs Adm.* 1988; 18 (11): 16-23. 16. Nordstrom, R.D., & Allen, B.H. (1987). Cultural change virsus behavioral change, *Health Care Management Review*, 12 (2), 43-49.
16. Nordstrom, R.D., & Allen, B.H. (1987) Cultural change versus behavioral change, *Health Care Management Review*, 12 (2) 43-49.
17. Asay, L.D., & Macianello, J.A. (1991). *Executive leadership in health care*. San Francisco: Jossey-Bass.
18. Kerfoot, K.M. (1991). Managing by values: The nurse managerTs challenge. *Nursing Economics*, 9(3), 205-206, 14.
19. Thomas, Ward, Chorba & Kumelga (1990). Measuring and interpreting organizational culture. *Journal of Nursing Administration*. 20(6) 17-24.