



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Οργανωσιακή Κουλτούρα :
Μια εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση των
διαθέσιμων ερευνητικών εργαλείων και των μελετών
για τη διερεύνησή της σε Μονάδες Υγείας στην
Ελλάδα και το εξωτερικό».

ΠΑΠΑΝΙΚΗΤΑ ΖΑΧΑΡΟΥΛΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ : ΣΙΟΥΡΟΥΝΗ ΕΛΕΝΗ,
Καθηγήτρια Εφαρμογών Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας

Καλαμάτα 2009

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Ε. Σιουρούνη, η οποία με την αμέριστη συμπαράσταση και την πολύτιμη καθοδήγηση της, αποτέλεσαν καταλυτικό παράγοντα στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση της έννοιας και της λειτουργίας της οργανωσιακής κουλτούρας με επίκεντρο της μελέτης το πλαίσιο των Μονάδων Υγείας στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Πιο ειδικά όμως, παρουσιάζεται μια εκτενής μελέτη μέσα από διερεύνηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, των διαθέσιμων για τη μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας ερευνητικών εργαλείων, αλλά και των εν γένει σχετικών ερευνών που αποδεικνύουν την βαρύνουσα σημασία της στην εύρυθμη λειτουργία κάθε οργανισμού ή επιχείρησης.

Επιδιώκεται, έτσι, να αναδειχθεί η σημαντικότητα της έγκυρης και έγκαιρης διαπίστωσης του τύπου κουλτούρας που επικρατεί σε μια οργάνωση και της κατάλληλης διαχείρισης της από τη διοίκηση προς όφελος της επιχείρησης. Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε ώστε να αναδειχθεί υπό διεπιστημονικό πρίσμα, ο ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας εν γένει, η σύνδεσή της με τις αξίες του κάθε οργανισμού και κατ' επέκταση και των Μονάδων Υγείας. Η ανάπτυξη των θεμάτων που συνδέονται με το αντικείμενο της μελέτης αυτής ακολουθούν την παρακάτω σειρά.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η οργανωσιακή κουλτούρα ως έννοια μέσα από μια προσπάθεια προσδιορισμού των δομικών συστατικών και επιπέδων της. Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας στον εργασιακό χώρο με έμφαση στις Μονάδες Υγείας. Συγκεκριμένα, περιγράφεται η έννοια της κουλτούρας και ο ρόλος των υποομάδων σε μια επιχείρηση. Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται μια ολοκληρωμένη καταγραφή των διαθέσιμων εργαλείων μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας στο πλαίσιο των Μονάδων Υγείας. Αντίστοιχα, στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφονται σημαντικά ευρήματα καθώς και η μεθοδολογία των ερευνών στο θεματικό πεδίο της Οργανωσιακής Κουλτούρας. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο, συνοψίζονται τα συμπεράσματα και οι διαπιστώσεις από τη μελέτη της σχετικής ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας όπως προέκυψαν από την εκτενή διερεύνηση στο αντικείμενο της Οργανωσιακής Κουλτούρας σε Μονάδες Υγείας της Ελλάδας και του εξωτερικού.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Οργανωσιακή Κουλτούρα, Μονάδες Υγείας, Νοσηλευτικό Προσωπικό, Αξίες, Ερευνητικά Εργαλεία, Έρευνα, Αφοσίωση, Δέσμευση, Ικανοποίηση.

Abstract

The aim of this project is the analysis of the meaning and the function of organizational culture; the study is centred around the framework of Health Units in Greece and abroad. More specifically, however, an extensive study is presented through the investigation of existing bibliography, the inquiring tools available for the measurement of Organizational Culture, but also relevant research in general that proves its great significance in the orderly operation of any organisation or enterprise.

It is thus sought to show off the importance of valid and timely ascertainment of the type of culture that prevails in an organisation and its suited management from administration so as to be a profitable enterprise. Particular importance was placed so as to show off under an interdisciplinary prism the role of Organizational Culture in general, its connection with the values of each organisation and of Health Units accordingly. The development of subjects connected to the object of this study follow the following line.

The first chapter develops the organizational culture as a meaning through an effort for the determination of its structural components and levels. The second chapter examines the role of organizational culture in the workplace with emphasis on the Health Units. More specifically, it describes the meaning of culture and the role of subgroups in an enterprise. The third chapter attempts a complete recording of available measurement tools of Organizational Culture within the framework of Health Units. Respectively, the fourth chapter records important discoveries as well as the methodology of research in the thematic field of Organizational Culture. Finally, the fifth chapter summarises the conclusions and the ascertainments from the study of the relevant Greek and foreign bibliography, as they resulted from the extensive investigation into the object of Organizational Culture in Health Units in Greece and abroad.

Key Words:

Organizational Culture, Health Units, Nursing Personnel, Values, Inquiring Tools, Research, Devotion, Commitment, Satisfaction.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
1.1. Ερμηνευτική Προσέγγιση της Έννοιας της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	6
1.1.1. Τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Κουλτούρας.	8
1.2. Θεωρητικό Πλαίσιο – Εννοιολογικοί Διαχωρισμοί.....	11
1.2.1. Θεωρητικές Κατευθύνσεις της Κουλτούρας στις Οργανώσεις.	11
1.2.2. Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	15
1.3. Εννοιολογικός Προσδιορισμός της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	20
1.3.1. Τα Επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	21
2. Ο Ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας στις Μονάδες Υγείας.....	27
2.1. Μοντέλα Οργάνωσης της Εργασίας σε Μονάδες Υγείας.....	27
2.2. Εννοιολογικό Πλαίσιο της Οργανωσιακής Κουλτούρας στις Υγειονομικές Μονάδες.....	29
2.2.1. Οργανωσιακή Αφοσίωση – Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Μονάδες Υγείας.	31
2.3. Εννοιολογικό Υπόβαθρο Οργανωσιακής Αφοσίωσης στον Τομέα της Υγείας.....	34
2.3.1. Συσχέτιση Αποδοτικότητας και Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	37
2.4. Μέτρηση της Αποδοτικότητας Μονάδων Υγείας.....	38
2.4.1. Η Πολυδιάστατη Έννοια της Οργανωσιακής Αφοσίωσης στον Τομέα της Υγείας.....	40
2.5. Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Μονάδες Υγείας.....	42
2.5.1. Η Επαγγελματική Ικανοποίηση ως Σημαντικός Τομέας της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στις Υγειονομικές Μονάδες.....	45
2.5.2. Ικανοποίηση Ασθενών Μονάδων Υγείας.....	47
2.5.3. Η Αναγκαιότητα Μέτρησης της Ικανοποίησης των Ασθενών.....	48
3. Μέθοδοι και Προσεγγίσεις Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	50
3.1. Θεωρητικό Πλαίσιο Μέτρησης Της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture-O.C.) - Προσεγγίσεις Μέτρησης.....	50

3.2. Έρευνες και Μελέτες με Αντικείμενο τη Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας.	54
3.2.1. Ποιοτικές Μελέτες Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.	56
3.2.2. Ποσοτικές Μελέτες Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.	57
3.3. Ερευνητικά Εργαλεία Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.	58
3.4. Επισκόπηση των Διαθέσιμων Εργαλείων Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.	59
3.4.1. Παρουσίαση των Κυριότερων Διαθέσιμων Εργαλείων – Οργάνων Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.	60
1. Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (<i>Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI</i>).	61
2. <i>Organizational Culture Inventory - «O.C.I.» (E.O.K)</i>	65
3. «Το Ανταγωνιστικό Πλαίσιο Τιμών» (<i>CVF</i>).	67
4. «Κατάλογος Οργανωσιακής Κουλτούρας».	68
5. Όργανο Μέτρησης «Κλίματος Ασφάλειας».	68
6. «Έρευνα οργανωσιακής κουλτούρας» του <i>Denison</i>	68
7. «Η τεχνική του κρίσιμου επεισοδίου», (<i>CIT</i>), <i>Flanagan(1954)</i>	71
4. Εφαρμογή Οργάνων Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας. – Διαθέσιμο Ερευνητικό Πεδίο.	74
4.1. Παρουσίαση Επιλεγμένων Ερευνών.	75
5. Τελικά Συμπεράσματα που αφορούν τη Διερεύνηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας.	99
5.1. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Βελτίωση Ποιότητας.	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.	105

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Edgar Schein προτείνει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται εξ' αιτίας των δύο παρακάτω προκλήσεων που αντιμετωπίζει κάθε οργάνωση:

- α) την αντιμετώπιση του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει,
- β) την εγκαθίδρυση και διατήρηση αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού.

Επομένως η κουλτούρα περιλαμβάνει το σύνολο των κοινών νοηματοδοτήσεων μιας κοινωνικής ή οργανωσιακής πραγματικότητας με έμφαση στις διαδεδομένες αξίες, τους ρητούς και άρρητους κανόνες και τον προσδιορισμό της επιθυμητής συμπεριφοράς. Επίσης είναι δυνατόν να αναφέρεται σε όλες τις άτυπες διαδικασίες, όπως τελετές και ιεροτελεστίες, ιδιόλεκτοι, μύθοι, έξεις και εν γένει όλες της γνωστικές και συναισθηματικές διαστάσεις ενός οργανισμού σε ένα κοινό σύστημα συμβολισμών που εσωτερικεύονται από τα μέλη του σχηματίζοντας μια αποδεκτή ιδεολογία. Επειδή πολλές φορές είναι δυσδιάκριτη η σχέση μεταξύ σημαίνοντος και σημαινόμενου η κουλτούρα προσλαμβάνει τη δύναμη συμβόλου των αξιών και προσδοκιών που τα μέλη μιας εταιρίας μοιράζονται. Η δυναμική αλληλεπίδρασή τους με τη συμπεριφορά συντελεί στην σταθεροποίηση του συστήματος και της συλλογικής ταυτότητας.

Άλλωστε, όπως κάθε λαός έχει τη δική του κουλτούρα ή πολιτισμικές αξίες, έτσι και τα μέλη μια οργάνωσης ή ενός οργανισμού έχουν την κουλτούρα τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, πιστεύω, προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης, που αποδέχονται όλα τα μέλη ενός οργανισμού. Τα πολιτισμικά αυτά στοιχεία μεταφέρονται στα νέα μέλη, από τα οποία διδάσκονται στο πως θα αντιλαμβάνονται, θα σκέπτονται και θα αισθάνονται μέσα στον οργανισμό. Με άλλα λόγια η κουλτούρα δείχνει τον τρόπο που τα πράγματα γίνονται μέσα στην οργάνωση. Γενικά, η οργανωσιακή κουλτούρα καθοδηγεί τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού και επηρεάζει το έργο που κάνουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Έννοια.

1.1. Ερμηνευτική Προσέγγιση της Έννοιας της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Η επιστήμη της ανθρωπολογίας χρησιμοποιεί έναν ευρύτατο ορισμό της κουλτούρας, ο οποίος περιλαμβάνει όλες τις πτυχές της κοινωνικής συμπεριφοράς μιας ομάδας (Gregory,1983, p. 359). Κατ' επέκταση η εφαρμογή μιας τέτοιας έννοιας στο επιχειρησιακό περιβάλλον εμπεριέχει την εσωτερικευση των κοινωνικών πτυχών μιας εταιρίας ή οργανισμού από τους εργαζομένους η οποία συνίσταται από την καθημερινή γλώσσα, τις τυπικές και άτυπες διαδικασίες και τέλος την ίδια την οργανωσιακή δομή. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος ο ορισμός αυτός να καταστεί μη λειτουργικός, εξαιτίας της γενικότητάς του.

Το συνονθύλευμα των στοιχείων στα οποία επεκτείνεται η έννοια της κουλτούρας και η ετερόκλητη υφή και η χρήση τους στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος καθιστούν τον όρο αδόκιμο. Επιπλέον οι συνεξαρτήσεις του με ένα πλήθος μεταβλητών, όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η ιεραρχία, ο χαρακτήρας της διοίκησης, η εκπαίδευση των στελεχών, ο ψυχισμός και η κοινωνικοποίηση των μελών μιας επιχείρησης, το εργασιακό κλίμα και η απόδοση των υπαλλήλων αποδεικνύουν την σημαντικότητά της και την επιτακτική ανάγκη για ακριβή καθορισμό των ορίων της. (Kohn,1980).

Οι ορισμοί της κουλτούρας μπορεί να εστιάζονται στις κοινές αντιλήψεις, αξίες και κανόνες σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές (Bate, 1984; Sathe,1983 ;Shein,1985 ; Hofstede,1981) ή στην πολυπλοκότητα των συμβολισμών τους (Allaire&Firsitorou,1984). Έτσι, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας χρειάζεται εννοιολογική αποσαφήνιση γιατί κατά την ιστορική εξέλιξη των κοινωνιών προσλαμβάνει διαφορετικό περιεχόμενο.

Η αδυναμία ενός ακριβή ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας, αντανακλάται στον αριθμό των ορισμών που έχουν δοθεί και στις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί, οι οποίες υιοθετούν διαφορετικές ερμηνευτικές προσεγγίσεις για την έννοια της. Ο Goffman το 1959, καθώς και ο Van Maanen , (1979), θεώρησαν την οργανωσιακή κουλτούρα, ως ένα σύνολο συμπεριφοριστικών ρυθμίσεων. Το ίδιο έτος, ο Pettigrew διατύπωνει την άποψη ότι τα

σύμβολα, οι ιδέες, οι τελετουργίες και οι μύθοι αποτελούν την κουλτούρα ενός οργανισμού (Petigrew, 1979, σελ.124). Ο Weick αντίθετα, ερμηνεύει την κουλτούρα ως πρότυπο γνωστικών διαδικασιών (Weick, 1979, p.89). Για τους Ouchi και Pascale, η οργανωτική κουλτούρα, ορίζεται ως η φιλοσοφία που οδηγεί την πολιτική ενός οργανισμού. (Ouchi 1981; Pascale et al 1981, p.36). Ενώ για τον Peters και τους συνεργάτες του (1982), η κουλτούρα δεν είναι τίποτε άλλο από μία πίστη και μία δέσμευση για μία εξαιρετική επίδοση του οργανισμού. Ο Wilkins (1983a), αναφέρεται σε αυτήν ως ιστορίες που ελέγχουν ένα οργανισμό.

Για τον Μπουραντά, (2003, σελ.19), η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύνολο των αντιλήψεων, αξιών, συνηθειών, παραδόσεων και πρακτικών οι οποίες έχουν διάρκεια και αποτελούν βιώματα και πεποιθήσεις όλων των μελών του οργανισμού. Οι προσδοκίες από την κουλτούρα δημιουργούν πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς και τρόπους πραγματοποίησης των καθηκόντων.

Σύμφωνα με τον Hofstede (1986), η οργανωσιακή κουλτούρα είναι «Ο συλλογικός προγραμματισμός του νου, ο οποίος διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή μιας κοινωνίας από εκείνα μιας άλλης». Η άποψη αυτή θα μπορούσε να επεκταθεί, ώστε να υποστηριχθεί ότι τα ίδια τα άτομα είναι αυτοτελείς κοινωνικές μονάδες και επομένως διακρίνονται από την ατομική τους κουλτούρα. (Hofstede, 1986, σελ.79).

Ο Skinner με τη σειρά του παρατήρησε, με τη γλώσσα του συμπεριφορισμού, ότι "κουλτούρα δεν είναι η συμπεριφορά των ανθρώπων που ζουν μέσα σε αυτό, αλλά «αυτό» μέσα στο οποίο ζουν, δηλαδή αυτοτελώς εκπηγάζοντα στοιχεία κοινωνικής θωράκισης που δημιουργούν και διατηρούν τη συμπεριφορά τους. (Skinner, 1969, σελ.56). Οι Harvey και Brown υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα της ομάδας πρέπει να επιτυγχάνει στόχους αλλά και να ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών προκειμένου η ομάδα να είναι αποτελεσματική. (Harvey, 1990, σελ.122).

Στο ίδιο πλαίσιο κινήθηκε και ο Χένρι Φορντ ο οποίος χαρακτηριστικά έλεγε: «Πάρτε μου τα εργοστάσιά μου, κάψτε τα μηχανήματά μου, αφήστε μου όμως τους ανθρώπους μου και θα τα ξαναφτιάξω αμέσως από την αρχή». Ο Φορντ θεωρούσε τους ανθρώπους του ως την κουλτούρα της επιχείρησής του. (Σαρρήs,2003,σελ.171).

Επομένως, η κουλτούρα όχι μόνο βρίσκεται μέσα σε μηχανές, εξοπλισμό και άλλες υλικές οντότητες, αλλά και, το σημαντικότερο, είναι αποτέλεσμα των υποκειμενικών διανοιών

κάθε ατόμου κάθε δεδομένης ομάδας. Υπάρχουν σημαντικά προβλήματα με την ανάπτυξη της κουλτούρας μιας ομάδας. Η κουλτούρα κάθε ομάδας διαφέρει από τις άλλες, υπάρχει όμως πάντοτε ένας πυρήνας χαρακτηριστικών που συνδέουν ορισμένους παρόμοιους τύπους κουλτούρας. Κάθε κουλτούρα εξελίσσεται, μετασχηματίζεται ή προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον για να επιβιώσει. Η κουλτούρα μετασχηματίζει τις ατομικές συμπεριφορές, είναι μοναδική για κάθε ομάδα και αναπτύσσεται εσωτερικά. (Paul ,1998 , p.80).

1.1.1. Τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Στην πραγματικότητα, η διαφοροποίηση των προαναφερόμενων ορισμών, οφείλεται στα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την κουλτούρα ενός οργανισμού και τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών φαινομένων. Η γλώσσα, η συμπεριφορά, οι απόψεις, οι αξίες, οι υποθέσεις, τα σύμβολα, τα επίπεδα διοίκησης και οι διαδικασίες, αποτελούν επιμέρους χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και συνθέτουν την συνολική εικόνα του. Σε μια μελέτη περισσότερο και πιο ειδικά προσανατολισμένη προς την οργάνωση, ο Robbins, (1993), κατέληξε στα παρακάτω χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Κουλτούρας :

- *η ταυτότητα του μέλους*, ο βαθμός δηλαδή στον οποίον οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της Οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους,
- *η έμφαση στη ομάδα*, ο βαθμός στον οποίον οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες,
- *η εστίαση στους ανθρώπους*, ο βαθμός στον οποίον οι αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της Οργάνωσης,
- *η ολοκλήρωση των ομάδων*, ο βαθμός στον οποίον τα τμήματα της Οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης,
- *ο έλεγχος*, ο βαθμός στον οποίον οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο συμπεριφοράς,
- *η ανοχή στον κίνδυνο*, ο βαθμός στον οποίον οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι,

- *τα κριτήρια αμοιβής*, ο βαθμός στον οποίον το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γίνεται σύμφωνα με την απόδοση παρά με την αρχαιότητα,
- *η ανοχή στη διαφωνία*, ο βαθμός στον οποίον οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και την διαφωνία,
- *ο προσανατολισμός στα μέσα-στόχους*, ο βαθμός στον οποίον η διοίκηση εστιάζεται σε αποτελέσματα παρά σε διαδικασίες και
- *η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα*, ο βαθμός στον οποίον η Οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Περαιτέρω, σύμφωνα με τον Schein, (2004), οι συνήθως χρησιμοποιούμενες λέξεις σχετικά με την κουλτούρα, υπογραμμίζουν την κύρια πτυχή και ιδέα, ότι ορισμένα πράγματα μοιράζονται κατά ομάδες ή κρατούνται μυστικά από κοινού. Όλες αυτές οι έννοιες αφορούν την κουλτούρα ή την απεικονίζουν, δεδομένου ότι εξετάζουν τα στοιχεία εκείνα που ομαδοποιούν τα μέλη μιας οργάνωσης. Τα χαρακτηριστικά αυτά στοιχεία κατά τον ίδιο είναι: α) η δομική σταθερότητα, β) το βάθος της κουλτούρας, γ) το εύρος της, και δ) η διαμόρφωση ή ολοκλήρωση (Schein, 2004).

A) Η δομική σταθερότητα:

Η κουλτούρα υπονοεί κάποιο επίπεδο δομικής σταθερότητας στα μέλη της ομάδας, δηλαδή όχι μόνο να μοιράζεται, αλλά να αποτελεί και ένα σταθερό σημείο αναφοράς που καθορίζει την οργάνωση. Μόλις επιτευχθεί η συνειδητοποίηση της ταυτότητας της ομάδας, σταθεροποιείται η δυναμική της κουλτούρας και πλέον δύσκολα διακόπτεται. Αυτή διατηρείται ακόμα και όταν αποχωρούν μερικά μέλη της οργάνωσης. Η κουλτούρα είναι δύσκολο να αλλάξει, επειδή τα μέλη της ομάδας εκτιμούν τη σταθερότητα.

B) Το βάθος:

Η κουλτούρα είναι το βαθύτερο, συχνά ασυνείδητο μέρος μιας ομάδας, και είναι επομένως λιγότερο απτή και ορατή από άλλα μέρη. Όσο εκείνη ενσωματώνεται πιο βαθιά στην οργάνωση, τόσο περισσότερο επιτυγχάνει τη σταθερότητα.

Γ) Το εύρος:

Ένα τρίτο χαρακτηριστικό της κουλτούρας είναι ότι μόλις αναπτυχθεί, καλύπτει τη λειτουργία όλης της ομάδας. Είναι κυρίαρχη και επηρεάζει όλες τις πτυχές της οργάνωσης, από την εξέταση των αρχικών της στόχων, μέχρι τα διάφορα περιβάλλοντά της και τις εσωτερικές διαδικασίες της.

Δ) Η διαμόρφωση ή ολοκλήρωση:

Το τέταρτο χαρακτηριστικό, που υφίσταται κάτω από την έννοια της κουλτούρας και που εξασφαλίζει περαιτέρω τη σταθερότητα, είναι η διαμόρφωση των στοιχείων της και η σύνδεσή τους σε ένα βαθύτερο επίπεδο. Η κουλτούρα συνδέει στοιχεία όπως το εργασιακό κλίμα, τις αξίες της οργάνωσης, τις συμπεριφορές των μελών της και τις διαμορφώνει σε ένα ενιαίο σύνολο. Τέτοια διαμόρφωση ή ολοκλήρωση προέρχεται τελικά από την ανθρώπινη ανάγκη να καταστήσουμε το περιβάλλον μας, όσο πιο ορθολογικό και με λιγότερα προβλήματα γίνεται: «Η όποια αναταραχή μας καθιστά ανήσυχους και έτσι θα δουλέψουμε σκληρά για να μειώσουμε εκείνη την ανησυχία, με την ανάπτυξη μιας συνεπέστερης και προβλέψιμης άποψης, για το πώς τα πράγματα είναι και το πώς πρέπει να διαμορφωθούν» ... «Κατά συνέπεια, θα πρέπει να εξετάσουμε την «ουσία» της κουλτούρας και ο πιο χρήσιμος τρόπος για να φθάσει κανείς σε έναν τέτοιο καθορισμό, είναι να σκεφτεί αυτήν την έννοια με δυναμικούς εξελικτικούς όρους» (Weick, 1995 pp. 24- 25).

1.2. Θεωρητικό Πλαίσιο – Εννοιολογικοί Διαχωρισμοί.

1.2.1. Θεωρητικές Κατευθύνσεις της Κουλτούρας στις Οργανώσεις.

Ένας ενδιαφέρων τρόπος για μια πληρέστερη κατανόηση της κουλτούρας είναι να αναφερθούμε στις θεωρητικές κατευθύνσεις της κουλτούρας στις οργανώσεις, που μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις ευρύτερες τάσεις: στη γνωστική, συμβολική, δομική, και προσέγγιση της προσωπικότητας. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν περιληπτικά οι βασικές παραδοχές της κάθε προσέγγισης και θα αναλυθούν οι προεκτάσεις τους στην οργανωτική κουλτούρα.

- Η γνωστική προσέγγιση.

Σύμφωνα με τον ορισμό του W. H. Goodenough, ενός από τους βασικούς εκφραστές της γνωστικής προσέγγισης στην ανθρωπολογία, η κουλτούρα είναι «μια δέσμη νοημάτων, οργανωμένων σε ένα σύστημα γνώσης που περιέχει οτιδήποτε χρειάζεται να γνωρίζει ή να πιστεύει ένα άτομο, για να λειτουργεί κατά τρόπο αποδεκτό από τα μέλη της κοινωνίας στην οποία ανήκει». Δηλαδή η κουλτούρα ερμηνεύεται ως ένα μοναδικό σύστημα για την πρόσληψη και οργάνωση των υλικών φαινομένων, πραγμάτων, γεγονότων, συμπεριφορών και συναισθημάτων. (Wesley, 1971, σελ.4).

Βασικός σκοπός των μελετητών που ακολουθούν την κατεύθυνση αυτή είναι να διερευνήσουν με ποιους τρόπους τα μέλη μιας κουλτούρας αντιλαμβάνονται και περιγράφουν τον κοινωνικό τους περίγυρο, δηλαδή να ερμηνεύσουν τους τρόπους με τους οποίους γίνεται κατανοητή η κοινωνική αλληλεπίδραση, η οποία υπόκειται σε κανόνες, ρυθμίσεις και περιορισμούς.

Μία άλλη εκδοχή της γνωστικής ερμηνείας της κουλτούρας προσπαθεί να περιγράψει και να ερμηνεύσει το «οργανωτικό κλίμα» στις οργανώσεις. Με τον όρο «οργανωτικό κλίμα» νοούνται οι αντιλήψεις και οι γνωστικές διεργασίες από την πλευρά του υποκειμένου που έχουν διαμορφωθεί από τα ερεθίσματα που προέρχονται από την οργάνωση. Αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους αντιλαμβάνονται και περιγράφουν τα μέλη μιας οργάνωσης την ίδια την οργάνωση και τους συναδέλφους τους.

Η γνωστική προσέγγιση επηρέασε επίσης την ομάδα των ερευνητών του Carnegie Institute of Technology υπό την καθοδήγηση των Simon και March, οι οποίοι έδωσαν έμφαση στη σημασία των συνηθειών, της ρουτίνας καθώς και των τυπικών, επαναλαμβανόμενων διαδικασιών στην οργανωτική ζωή και προσπάθησαν ακολουθώντας τις μεθόδους και τα συμπεράσματα της γνωστικής ψυχολογίας να τεκμηριώσουν τις οικονομικές επιλογές. Η κατεύθυνση αυτή χρησιμοποιεί τη γνωστική διάσταση της οργανωτικής κουλτούρας, για να επιλύσει προβλήματα διοίκησης ή λήψης αποφάσεων ή για να εντοπίσει τρόπους και να αυξήσει την αποδοτικότητα.

Οι πιο πρόσφατες έρευνες σχετικά με τη γνωστική διάσταση των οργανώσεων ασχολούνται κυρίως με το περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας και μάλιστα με τους μηχανισμούς κατασκευής νοήματος (κανόνες που διέπουν την αντίληψη και την ερμηνεία, ταξινομητικά συστήματα, γνωστικά σχήματα κ.ά.) και καταλήγουν σε τρεις τύπους γνωστικής κουλτούρας (Clark, 2002, pp.49-52):

- τη λεξικολογική γνώση (ορισμοί, έννοιες-κλειδιά, πλαίσια αναφοράς κ.ά.),
- τη διευθυντική γνώση (πεποιθήσεις σχετικά με αίτια και αποτελέσματα) και
- τη γνώση-συνταγή (κανόνες που βασίζονται σε αλυσιδωτές σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος).

Σε τελική ανάλυση η διερεύνηση της κουλτούρας από τη σκοπιά της γνωστικής προσέγγισης επικεντρώνεται στην επεξεργασία μαθησιακών προτύπων ή υλικού (π.χ. σεμινάρια κατάρτισης), με στόχο να ενημερώσουν, να διαπαιδαγωγήσουν, να κοινωνικοποιήσουν τα μέλη μιας οργάνωσης σχετικά με τους σκοπούς της και να περιχαρακώσουν τα όρια αποδεκτών συμπεριφορών, ώστε να εξυπηρετούνται οι σκοποί.

- Η συμβολική προσέγγιση.

Η προσέγγιση αυτή θεωρεί τις κοινωνίες ή τις κουλτούρες ως συστήματα κοινών συμβόλων. Η θεωρητική αυτή κατεύθυνση θέτει ως στόχο της να διερευνήσει τα συμβολικά συστήματα που υποκρύπτονται μέσα στην ανθρώπινη δράση και μπορούν να ερμηνευθούν με βάση τους τρόπους με τους οποίους συνδέονται τα σύμβολα μεταξύ τους και συγκροτούν νοηματικές σχέσεις. Επίσης μπορούν να ερμηνευθούν από τους τρόπους με τους οποίους

καταδεικνύεται η σχέση των συμβόλων με τη δράση των ατόμων μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο. Π.χ. Η θέση του γραφείου του προέδρου (όροφος, θέα), η διακόσμηση (διάταξη και ποιότητα των επίπλων) μιλάνε από μόνα τους για τη θέση στην ιεραρχία και το κύρος που διαθέτει ο κάτοχός τους.

Οι οργανώσεις διαβαθμίζονται ανάλογα με το βαθμό με τον οποίο αποδέχονται και θεωρούν κοινές τις αξίες, τους ρόλους, τους κανόνες και τις προσδοκίες που συνθέτουν την ιδιαίτερη δομή ενός πλέγματος σημασιών σε μία οργάνωση. Η δομή του πλέγματος σημασιών συγκροτείται από (Hofstede, 1986, p. 199):

- την ιστορία της οργάνωσης,
- τους προσδιορισμούς συγκεκριμένων καταστάσεων που προκλήθηκαν από σημαντικά (όχι απαραίτητα ηγετικά) μέλη της οργάνωσης και
- τη σωρευτική ερμηνεία και απόδοση νοήματος μέσα από τη συνεχή σχέση αλληλεπίδρασης που επικρατεί στα μέλη της.

Είναι φανερό ότι το πλαίσιο αναφοράς της κουλτούρας ως σύστημα συμβόλων προσφέρει ένα ευρύ πλαίσιο προσέγγισης των οργανώσεων. Όλες οι απόπειρες ερμηνείας έχουν ως κοινή αφετηρία τα συμβολικά, συναισθηματικά στοιχεία της οργάνωσης, διαφέρουν όμως ως προς το ειδικό βάρος που δίνουν στα παραπάνω στοιχεία, ως προς τη διαδικασία από την οποία προκύπτουν και ως προς το βαθμό συνοχής με τις τυπικές δομές της οργάνωσης. (Παναγιωτοπούλου, 1997, σελ.34).

- Η Δομική προσέγγιση.

Στην ανάλυση της κουλτούρας στις οργανώσεις η υιοθέτηση της δομικής προσέγγισης, αναφέρεται στο γεγονός ότι ο κάθε οργανισμός έχει μια συγκεκριμένη δομή, δεδομένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και η διοίκηση έχει τις δικές τις πρακτικές για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Όμως, κάθε οργανισμός εξαιτίας ορισμένων παραγόντων όπως, Π.χ., οι επιτυχίες πολυεθνικών επιχειρήσεων σε διάφορες χώρες (π.χ. Αμερική, Ιαπωνία, Άπω Ανατολή κλπ.) με «ξένες» κουλτούρες καθώς και η τάση να προσλαμβάνονται ανώτατα διευθυντικά στελέχη από διαφορετικές χώρες προέλευσης με μόνο κριτήριο την απόδοσή τους στο συγκεκριμένο οικονομικό κλάδο, έστρεψαν το κέντρο βάρους στην αλλαγή των δομών και στην αποδοχή πολιτισμικών ιδιαιτεροτήτων και άλλων χωρών. Επιπρόσθετα, την

κατεύθυνση αυτή συνέδραμε και η ευρύτατα διαδεδομένη άποψη ότι οι βασικές προδιαγραφές σχετικά με τη δομή και τις πρακτικές των οργανώσεων προέρχονται από τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσπάθειας να επιλύει προβλήματα και από την τάση των ανθρώπων να προβαίνουν κατά το δυνατό σε ορθολογικές επιλογές.(Cameron & Quinn,1999,p.68).

- Η προσέγγιση της Προσωπικότητας.

Η προσέγγιση της κουλτούρας από την πλευρά της προσωπικότητας αναφέρεται στο γεγονός ότι η ισχυρή προσωπικότητα κάποιου ατόμου συμβάλλει αποφασιστικά στην διαμόρφωση ή στην διατήρηση της κουλτούρας σε κάθε οργανισμό. Πολλά άτομα εξαιτίας της προσωπικότητά τους αποτελούν πρότυπα που επηρεάζουν πράγματα και καταστάσεις και προβάλλουν με το καλύτερο τρόπο τις αξίες της οργανωτικής κουλτούρας. (Cameron & Quinn, 1999, p. 78). Ο χαρακτήρας-πρότυπο που διαμορφώνεται σε κάθε κοινωνία μεταβάλλεται σε κεντρικό άξονα των πολιτισμικών επιλογών οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε μία ενότητα όλα τα επί μέρους στοιχεία της κουλτούρας και δημιουργούν τη γνωστή σε όλους μας ομοιογένεια. Ο τρόπος με τον οποίο διαπλάθεται η προσωπικότητα ασκεί καταλυτική επιρροή στις οργανώσεις.

1.2.2. Τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Εφόσον η κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών αξιών, στάσεων, αντιλήψεων κανόνων και στόχων δηλαδή, τα συστατικά στοιχεία της τελούν υπό διαρκή διαμόρφωση, κατ' ανάγκη και οι ορισμοί της κουλτούρας πρέπει να μεταλλάσσονται ανάλογα με την μεταβολή του κοινωνικού γίνεσθαι. Επιπλέον, αν και χρησιμοποιούνται κοινές έννοιες κατά την περιγραφή των τύπων κουλτούρας εντούτοις αυτές νοηματοδοτούνται διαφορετικά, ανάλογα με την κοινωνία στην οποία απευθύνονται. Για παράδειγμα, ο όρος «καινοτομία» ή «συντηρητισμός» λαμβάνει διαφορετικές ερμηνείες στον δυτικό πολιτισμό και διαφορετικές στους ανατολικούς. Ότι σε μια κοινωνία θεωρείται άξια μπορεί κάλλιστα σε μια άλλη να λειτουργεί ως απαξία. Η εκπλήρωση των ατομικών στόχων στα πλαίσια μιας επιχείρησης και η εναρμόνιση των φιλοδοξιών των εργαζομένων με την πολιτική της εταιρίας μπορεί σε άλλους πολιτισμούς να είναι μια απαράδεκτη αφομοίωση, δεδομένου ότι πρωτεύουν άλλες αξίες, όπως η οικογενειακή ζωή, τα κοινωνικά δίκτυα κτλ.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο Denison (1990) διακρίνει τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας:

- *Η κουλτούρα συνεκτικότητας* αναφέρεται σε επιχειρήσεις όπου τα μέλη μοιράζονται κοινές προοπτικές, ιδεολογίες και αξίες, δίνουν έμφαση στην συνεργατικότητα, η οποία διασφαλίζει την συνοχή της εταιρίας, αλλά παράλληλα ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία στα πλαίσια της ομάδας.
- *Η κουλτούρα των κοινών οραμάτων*, παρεμφερής με την προηγούμενη χρησιμοποιεί ως συνδεδετικό κρίκο των μελών της τους κοινούς στόχους, από την ευόδωση των οποίων εξαρτάται η επιτυχία όλων.
- *Η κουλτούρα της συμμετοχικότητας* θεωρεί ότι η ενεργός συμμετοχή των μελών σε όλα τα επίπεδα διασφαλίζει την αφοσίωση στην εταιρία και τέλος,
- *Η κουλτούρα της προσαρμογής* η οποία δίνει έμφαση στην ικανότητα μελών μιας επιχείρησης να αντιλαμβάνεται, να μεταγράφουν και να ερμηνεύουν ερεθίσματα από το εξωτερικό περιβάλλον, με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζουν υψηλά επίπεδα ευελιξίας σε νέα περιβάλλοντα.

Οι πρώτοι δυο τύποι κουλτούρας αναδεικνύουν την σταθερότητα ως ζωτική προϋπόθεση για την επιτυχία τους, ενώ ο τρίτος και ο τέταρτος τύπος προωθούν την έννοια

του δυναμικού συστήματος με έμφαση στην αλλαγή. Οι συγγραφείς πιστεύουν συμφώνως προς τον Denison ότι στην πραγματικότητα σε ένα σύστημα μπορεί κάποιος να συναντήσει όλα τα είδη κουλτούρας ταυτόχρονα σε διαφορετική ποιότητα, ένταση και συχνότητα.

Αν τώρα θέλαμε να επαναπροσδιορίσουμε την έννοια της κουλτούρας θα λέγαμε ότι αυτή περιλαμβάνει όχι απλώς ένα κοινό σύστημα αξιών, κανόνων στόχων, αντιλήψεων αλλά κυρίως απεικονίζει την προσπάθεια μιας διαδεδομένης κοινωνίας ή επιχείρησης να εξισορροπήσει τα αντιθετικά της στοιχεία, διατηρώντας όμως την ουσία και τις ιδιότητες του συστήματος και αφομοιώνοντας τις αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται. Τα ελάσσινα ή μειονοτικά στοιχεία του συστήματος, εφόσον διατηρούν την σταθερότητά τους, μπορούν εκμεταλλευόμενα την μη λειτουργικότητα των κυρίαρχων στοιχείων να μετατραπούν σε καθοριστικά.

Επομένως, δεν μπορεί να υπάρξει ένα τεκμηριωμένο συμπέρασμα σχετικά με το ποια κουλτούρα είναι περισσότερο αποτελεσματική. Μια γραφειοκρατική κουλτούρα σε πολιτισμούς που ιστορικά διέθεταν ιεραρχική διαστρωμάτωση είναι πιο αποτελεσματική και σύμφωνη προς την φιλοσοφία και τα βιώματα των εργαζομένων παρά μια συνεργατική κουλτούρα που προϋποθέτει εκτός από την διάχυση των κερδών και τον επιμερισμό της ευθύνης. Ανάλογα μια δημοκρατική ηγεσία μπορεί να εκλαμβάνεται ως άναρχη από μέλη μιας επιχείρησης που έχουν ανατραφεί σε ένα παραδοσιακό πατριαρχικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους ερευνητές οι επιχειρησιακές κουλτούρες είναι είτε «δυναμικές» είτε «αμυντικές». Οι πρώτες εστιάζουν την προσοχή τους στις μεταβολές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον και στις αγορές αντιδρώντας και προσαρμόζοντας την εσωτερική τους πολιτική στις αλλαγές της και την τεχνολογική πρόοδο. Σημαντικό ρόλο παίζει η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, ενώ ο συνήθης τρόπος εργασίας δίνει έμφαση στη στενή συνεργασία και το συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων.

Γενικά, υποστηρίζεται ότι οι κουλτούρες «εποικοδομητικού» τύπου επιφέρουν καλύτερα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Οι δυναμικές κουλτούρες υποστηρίζουν τη διαρκή προσπάθεια των υπαλλήλων τους και τους ωθούν να εργαστούν στο 100% των δυνατοτήτων τους. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η υψηλή υποκίνηση, η εργασιακή ικανοποίηση, η συλλογική εργασία και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε αυτού του τύπου τις κουλτούρας η διοίκηση είναι περισσότερο ανθρωποκεντρική, δίνοντας έμφαση στην

συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων, στην ανοικτή ανταλλαγή απόψεων και στη συνεργασία υπαλλήλων-διοίκησης για την επίλυση προβληματικών καταστάσεων. Δίνεται έμφαση στην επίτευξη, οι εργαζόμενοι οφείλουν να γνωρίζουν τα καθήκοντα της εργασίας τους και να έχουν άριστες οργανωτικές ικανότητες.

Αντίθετα, οι οργανισμοί που υιοθετούν κουλτούρες «αμυντικού» τύπου αντιστέκονται της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στη βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης και όχι στην απόδοση της ομάδας και τείνουν να εργάζονται απομονωμένοι σε κάθε τμήμα του οργανισμού. Κατά το παρελθόν, όταν οι τεχνολογικές αλλαγές, ο ανταγωνισμός και η δημογραφία παρέμεναν σχετικά αμετάβλητα ή μεταβάλλονταν με ιδιαίτερα αργούς ρυθμούς τα αμυντικά μοντέλα κουλτούρας παρήγαγαν σταθερά και αξιόπιστα αποτελέσματα. Με τους σημερινούς όμως ταχύτερους ρυθμούς εναλλαγής των πελατειακών αναγκών οι αμυντικοί τύποι κουλτούρας αδυνατούν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της αγοράς.

Οι αμυντικοί τύποι κουλτούρας μπορούν να τυποποιηθούν ανάλογα με τις συμπεριφορές που υιοθετούνται από τους εργαζομένους. Ο πρώτος τύπος αμυντικής κουλτούρας ονομάζεται «ενεργητική -αμυντική κουλτούρα», στην οποία οι απασχολούμενοι προσεγγίζουν την εργασία τους ενεργητικά προκειμένου να διατηρήσουν το κύρος τους και την ασφάλεια στην εργασία τους. Σε αυτού του τύπου την κουλτούρα η επιμονή στη σκληρή δουλειά εκτιμάται ιδιαίτερα, και οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οφείλουν να αποφύγουν τα εργασιακά λάθη, να είναι πλήρως ενημερωμένοι για τα τεκταινόμενα της δουλειάς τους, και να εργάζονται πολλές ώρες προκειμένου να επιτύχουν στενά καθορισμένους στόχους. Μία άλλη συχνή συμπεριφορά που συναντάται στον «ενεργητικό-αμυντικό» τύπο κουλτούρας είναι η ενεργητική εναντίωση κατά την οποία οι διενέξεις και οι αντιρρήσεις των υπαλλήλων εμφανίζονται συχνά. Αν και οι διαφορετικές απόψεις είναι καλό να εκφράζονται ανοικτά σε έναν οργανισμό, οι υπερβολικές διενέξεις μπορεί να οδηγήσουν σε δυσκολίες στην επίλυση προβλημάτων σε συλλογικό επίπεδο, σε μη-καλή συνεργασία και στην έλλειψη συντονισμού. (Denison D.,1990).

Ο τύπος αυτός της κουλτούρας συναντάται συχνά σε οργανισμούς που υιοθετούν παραδοσιακές μορφές ποιοτικού ελέγχου, χρησιμοποιώντας μοντέλα ποιότητας στο ατομικό παρά στο συλλογικό επίπεδο, επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους στην αποφυγή λαθών και όχι στην αναπτυξιακή τους πορεία και αναθέτοντας τον ποιοτικό έλεγχο στους προϊσταμένους και όχι στους υπαλλήλους. Ο τύπος αυτός εργασίας είναι διάχυτος στους οργανισμούς που

κινούνται με γοργούς ρυθμούς ανάπτυξης και των οποίων το προσωπικό πρέπει να έχει ένα σταθερά γρήγορο και ευέλικτο τρόπο σκέψης.

Ο δεύτερος αμυντικός τύπος κουλτούρας είναι ο «παθητικός-αμυντικός», ο οποίος χαρακτηρίζεται από αποφυγή των διενέξεων και από εξαρτημένες και συντηρητικές συμπεριφορές. Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ των δύο τύπων αμυντικής κουλτούρας είναι ότι η μεν ενεργητική αμύνεται σθεναρά σε κάθε μορφή αλλαγής, ενώ η παθητική αντιστέκεται με περισσότερο ήπιο αλλά εξίσου αποτελεσματικό τρόπο. Οι εργαζόμενοι σε μια παθητικού τύπου αμυντική κουλτούρα υπερβάλλουν τον εαυτό τους ώστε να ευχαριστήσουν τους προϊσταμένους τους και να αποφύγουν τις διενέξεις μεταξύ τους. Οι κανόνες, οι τυποποιημένες διαδικασίες και ο τρόπος εργασίας ακολουθούνται χωρίς αμφισβήτηση. Σε ένα τόσο ελεγχόμενο περιβάλλον εργασίας τα εργασιακά καθήκοντα είναι στενά καθορισμένα και η επιτήρηση διαρκής. Για τον λόγο αυτό, αυτού του τύπου η κουλτούρα συναντάται συχνά σε «προστατευόμενους», κλειστούς οργανισμούς, όπως οι δημόσιες υπηρεσίες, οι κυβερνητικές οργανώσεις και οι εταιρείες που λειτουργούν μονοπωλιακά.

Ο τρίτος τύπος αμυντικής κουλτούρας είναι ο «ενεργητικός –παθητικός», ο οποίος περιλαμβάνει ένα μείγμα των προαναφερθέντων συμπεριφορών. Στα πλεονεκτήματα των αμυντικού τύπου κουλτουρών συμπεριλαμβάνεται η υποκίνηση, η διάθεση για παραμονή στον οργανισμό και η ασφάλεια της εργασίας, ενώ τα αδύνατα σημεία τους εστιάζονται στην αδυναμία για στενή και παραγωγική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, στην έλλειψη συλλογικού πνεύματος μέσα σε κάθε τμήμα του οργανισμού και στην έλλειψη ποιότητας σε επίπεδο οργανισμού.

Παλαιότερα οι μελετητές πίστευαν ότι μια κουλτούρα θα ήταν κυρίαρχη εφόσον διακρίνονταν από την σταθερότητα και την διακριτικότητα της. Οι κοινές αξίες, στόχοι, κανόνες, κρίνονταν από την αντοχή τους στον χρόνο και την εναλλαγή των καταστάσεων. Μια κουλτούρα διέθετε διακριτικότητα εφόσον τις αρχές της ενστερνίζονταν όσον το δυνατόν περισσότεροι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας. Μάλιστα θεωρούσαν ότι η ισχυρή κουλτούρα ήταν ευεργετική για όλους τους τύπους επιχειρήσεων. Η οικονομία όμως εκείνες τις εποχές λειτουργούσε υπό σταθερές κοινωνικές συνθήκες. Οι νέες τεχνολογίες, η παγκοσμιοποίηση και η χαοτική ροή των πληροφοριών όμως ανάγκασε τους σημερινούς ερευνητές να αναθεωρήσουν τις απόψεις αυτές : Η ισχυρή κουλτούρα είναι απαραίτητη για μερικούς τύπους οργανισμών ή επιχειρήσεων όπως οι εθελοντικές ενώ, το αδύναμο μοντέλο

κουλτούρα είναι πιο αποτελεσματικό σε εταιρίες ανταγωνιστικού τύπου που πρέπει να ελίσσονται στο διεθνοποιημένο και αμείλικτο περιβάλλον της αγοράς.

- Η αρχική άποψη ότι η ισχυρή κουλτούρα συντελούσε στην διατήρηση της εσωτερικής συνοχής και στον συντονισμό των επιμέρους τμημάτων αντικαταστάθηκε από την θεωρία των ανοικτών συστημάτων των επιδεικτικών στην αλλαγή. Σήμερα υποστηρίζεται από πολλούς ότι μια ισχυρή κουλτούρα δρα ανασταλτικά στην επιχειρησιακή αλλαγή και πολλές φορές παρεμποδίζει την ενσωμάτωση εργαζομένων με διαφορετικά προσωπικά και κοινωνικά βιώματα σε επιχειρησιακά περιβάλλοντα με άκαμπτα κανονιστικά συστήματα συμπεριφοράς και αρχών. (Alexander, M. 1978, p.p.81-88).

Υπό το πρίσμα αυτό θα πρέπει να είμαστε επιφυλακτικοί όσον αφορά την άκριτη μεταφορά εννοιών και όρων ειδικά σε χώρες όπως η δική μας. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα σπανίως συναντούμε μια σταθερή και μακροπρόθεσμη κουλτούρα που διέπει τις αντιλήψεις της διοίκησης των νοσοκομείων και των εργαζομένων σε αυτά και καθορίζει τις σχέσεις της εταιρίας με το κράτος, την αγορά και τον καταναλωτή. Η κουλτούρα των μονάδων υγείας στην Ελλάδα είναι ανθρωποκεντρική και ατομικιστική αλλά ταυτόχρονα ομαδική και ιεραρχική. Οι εργαζόμενοι στην ίδια μονάδα αντιλαμβάνονται με την κοινωνική και την πολιτική διαστρωμάτωση με διαφορετικό τρόπο έννοιες όπως «ηγεσία», «συνδικαλισμός», «στρατηγική» με αποτέλεσμα να υπάρχει μεγάλη διασπορά στις εκτιμήσεις τους. Αυτή η ρευστότητα ενδεχομένως να διασώσει τον κοινωνικό και εργασιακό ιστό της χώρας, εφόσον η ταχεία μεταλλαγή που συνεπάγεται η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει περισσότερο σταθερά συστήματα παρά χαλαρά δομημένους συνδέσμους.

1.3. Εννοιολογικός Προσδιορισμός της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Ο προσδιορισμός της οργανωτικής κουλτούρας δεν είναι εύκολος και σαφής. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι κρίσιμο και καθοριστικό χαρακτηριστικό, για να αποκτήσει μία ομάδα ίδια κουλτούρα, είναι το γεγονός τα μέλη της έχουν μια κοινή συνισταμένη. Άλλωστε, οποιαδήποτε κοινωνική μονάδα διαθέτει κοινή ιστορία, έχει τη δυνατότητα να εξελίξει την κουλτούρα της, με μία κοινή δυναμική. Για να κατανοηθεί το θέμα αυτό καλύτερα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η συγκεκριμένη έννοια έχει αποτελέσει αντικείμενο ιδιαίτερης ακαδημαϊκής συζήτησης τα τελευταία εικοσιπέντε χρόνια και υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις στον καθορισμό και τη μελέτη του φαινομένου, για παράδειγμα η μελέτη του Hofstede (1991), των Cameron και Quinn, (2006), που θα αναφερθούν στο επόμενο κεφάλαιο. Αυτή η παράθεση, πιστοποιεί τη σημασία της κουλτούρας ως έννοια για τις επιχειρήσεις, αλλά συγχρόνως δημιουργεί και δυσκολίες για το μελετητή, επειδή οι ορισμοί της είναι συγκεχυμένοι.

Ο Schein (1990), δήλωνε ότι δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των μελετητών, σχετικά με το τι σημαίνει οργανωσιακή κουλτούρα, με ποια μέθοδο θα πρέπει να καταγράφεται και να μετριέται, πώς σχετίζεται με περισσότερο παραδοσιακές, βιομηχανικές και οργανωσιακές θεωρίες και με ποιους τρόπους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στις προσπάθειές μας να βοηθήσουμε τους οργανισμούς. (Schein, 1990, σελ.38).

Χαρακτηριστική είναι άλλωστε και η παρατήρηση του Pacanowsky (Pacanowsky et al., 1983, σελ.126), για τη δυσκολία ερμηνευτικής της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας στην οποία αναφέρει: «η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι ένα ακόμη κομμάτι του παζλ αλλά το ίδιο το παζλ... δεν είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός αλλά κάτι που ένας οργανισμός είναι.». Επίσης εύστοχα οι ερευνητές Ouchi & Wilkins A., L. (1985, p. 459), διατύπωσαν την άποψη ότι: «το να ασχολείται κανείς με την οργανωτική κουλτούρα και να συλλέγει βιβλιογραφικό υλικό σχετικά με αυτή, είναι ευχαρίστηση, γιατί σε μεγάλο βαθμό οι σχετικές μελέτες φέρνουν στο φως, τη μεγαλοπρέπεια και την ζωτικότητα των ατόμων που ζούνε και εργάζονται μαζί, αυτές οι μελέτες ανακαλούν τον ενθουσιασμό, το πάθος και το δράμα της κοινωνικής ζωής, η οποία συνεχίζει να είναι σημείο αναφοράς και αιτία για τη μελέτη των

οργανισμών» . Ενώ ο Ott, (1989), αναλύοντας σε μεγαλύτερο βαθμό την δυσκολία που παρουσιάζει η ερμηνευτική προσέγγιση της κουλτούρας, δήλωσε ότι αποτελεί μία έννοια που σε μεγάλο βαθμό καθορίζεται από τον τρόπο που κάποιος την αντιλαμβάνεται.

Τελικά, ο Schein, (1985, p.p.89-91), ήταν αυτός που η εργασία του επηρέασε τους μελετητές της Οργανωσιακής Κουλτούρας, καθορίζοντας ένα θεωρητικό πλαίσιο – μοντέλο για την ερμηνευτική προσέγγιση, της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. Μάλιστα, όρισε την οργανωσιακή κουλτούρα ως «ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν ανακαλυφθεί –εφευρεθεί ή αναπτυχθεί, από μία 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, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά». Πιο συγκεκριμένα, για τα προβλήματα αυτά, ο Schein υποστήριζε ότι μπορεί να είναι προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή προβλήματα εσωτερικής αφομοίωσης , και η ομάδα έχει επεξεργαστεί το σχέδιο τόσο καλά, ώστε να το θεωρεί πολύτιμο και για το λόγο αυτό, να το διδάσκει στα νέα μέλη του οργανισμού, ως τη σωστή μέθοδο αντίληψης, σκέψης και αίσθησης για την επίλυση όλων των προβλημάτων (Schein, 1985a, σελ. 158).

1.3.1. Τα Επίπεδα της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αναλυθεί σε διάφορα επιμέρους επίπεδα, όπου με τον όρο επίπεδο εννοούμε το βαθμό στον οποίο το φαινόμενο αυτό είναι ορατό στον παρατηρητή. Υπάρχει μεγάλη ποικιλομορφία όσον αφορά στα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας σε μια οργάνωση. Έπειτα από επισταμένη έρευνα παρουσιάζεται η πιο ευρέως αποδεκτή διαβάθμιση του Schein.

Σύμφωνα με τον Schein (1985a), η οργανωτική κουλτούρα υπάρχει εξίσου σε τρία επίπεδα: στο επιφανειακό επίπεδο, υπάρχουν τα ορατά αποτελέσματα της δραστηριότητας και της συμπεριφοράς των μελών ενός οργανισμού, στο δεύτερο επίπεδο, υπάρχουν οι αξίες που διέπουν τον οργανισμό και στο τρίτο επίπεδο, υπάρχουν οι βασικές υποθέσεις, που όπως

υποστηρίζει, αποτελούν και την ουσία της κουλτούρας ενός οργανισμού. Ο ίδιος, όρισε την οργανωτική κουλτούρα ως το σχέδιο (πρότυπο), βασικών υποθέσεων που μία συγκεκριμένη ομάδα ατόμων έχει εφεύρει, ανακαλύψει, ή αναπτύξει για να μπορεί να αντιμετωπίζει τα προβλήματα της.

Ωστόσο, προκειμένου να έχουμε μια συνολική εικόνα της κουλτούρας οποιασδήποτε οργάνωσης, θα πρέπει να είμαστε σε θέση να μεταβούμε σε όλα τα επίπεδά της και να εξετάσουμε τις παραμέτρους που υπάρχουν στο καθένα. Πρόκειται για μια γενική κατάταξη που δεν αφορά μόνο τον χώρο εργασίας, αλλά οτιδήποτε περιλαμβάνεται σε μια οργάνωση και η οποία περιλαμβάνει:

- *Τα τεχνικά χαρακτηριστικά (artifacts).*

Το επίπεδο αυτό, θα λέγαμε ότι περιλαμβάνει όλα τα φαινόμενα που είναι ορατά, όπως τις οργανωτικές δομές και διεργασίες, τον τρόπο επικοινωνίας των μελών μεταξύ τους, τον τρόπο διεύθυνσης, την ιστορία της οργάνωσης, κ.ά. Το «κλίμα» της ομάδας αποτελεί ένα από τα τεχνικά χαρακτηριστικά, μια που περιλαμβάνει τη συμπεριφορά των μελών της. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν επίσης, την ανάλυση των οργανωτικών διαδικασιών, καθώς και τα δομικά της στοιχεία, όπως το οργανόγραμμα, το καταστατικό της, κ.λ.π.

Το σημαντικότερο πρόβλημα σε αυτό το επίπεδο είναι, ότι είναι πολύ εύκολο να παρατηρήσουμε τα στοιχεία της κουλτούρας και πολύ δύσκολο να τα αποκρυπτογραφήσουμε. Έτσι ένας μελετητής μπορεί εύκολα να περιγράψει αυτό που βλέπει, όμως πολύ δύσκολα μπορεί να διαπιστώσει τη σημασία που έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά για κάθε δεδομένη ομάδα. Κάθε πτυχή της δραστηριότητας μιας ομάδας παράγει τεχνικά χαρακτηριστικά, που δημιουργούν πρόβλημα στην ταξινόμησή τους (Riad, 2005).

Στην ανάγνωση της κουλτούρας, οι διάφοροι παρατηρητές επιλέγουν να υποβάλουν έκθεση σχετικά με τα διαφορετικά είδη των τεχνικών χαρακτηριστικών, που οδηγούν σε μη συγκρίσιμες περιγραφές. Μόνο αν κάποιος ζήσει σε μια ομάδα για αρκετό χρονικό διάστημα, αποσαφηνίζει τις έννοιες αυτές. Τελικά, αν κανείς θελήσει να κατανοήσει γρηγορότερα αυτό το επίπεδο, επιβάλλεται να προσπαθήσει να αναλύσει τις ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις και αξίες και τους κανόνες που πηγάζουν από τη λειτουργία της ομάδας και καθοδηγούν τη

συμπεριφορά των μελών της. Με αυτόν τον τρόπο οδηγούμαστε στο επόμενο επίπεδο ανάλυσης της οργανωσιακής κουλτούρας.

- *Τις ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις και αξίες (espoused beliefs and values)*, (Schein, 1996, p.p.22-25):

Το δεύτερο επίπεδο οργανωσιακής κουλτούρας σχετίζεται με τη στρατηγική, τους στόχους και τη φιλοσοφία του οργανισμού. Όλη η εκμάθηση της ομάδας, απεικονίζει τελικά τις αρχικές πεποιθήσεις και τις αξίες των ιδρυτών της. Δηλαδή, όταν αυτή δημιουργείται αρχικά, ή όταν αντιμετωπίζει ένα νέο στόχο ή κάποιο πρόβλημα, η πρώτη λύση που προτείνεται απεικονίζει τα πιστεύω του ατόμου, εάν αυτό που πράττει είναι λάθος ή σωστό, εάν είναι εφαρμόσιμο ή μη. Εκείνα τα άτομα που θα επικρατήσουν και μπορούν να επηρεάσουν την ομάδα, ώστε να υιοθετήσει μια ορισμένη προσέγγιση στο εκάστοτε θέμα, θα προσδιοριστούν αργότερα ως ηγέτες ή ιδρυτές της, επειδή εκείνη δεν έχει ακόμα κάποια κοινή γνώση (common knowledge), που να της επιτρέπει να λάβει μέτρα, αναφορικά με την επίλυση του προβλήματος.

Έτσι, στην περίπτωση που μια ομάδα ενός οργανισμού δεν έχει αντιμετωπίσει μια οποιαδήποτε κατάσταση πιο πριν, κατανοεί τον ισχυρισμό του αρμόδιου στελέχους, ως δήλωση των πεποιθήσεων και αξιών του. Εάν το στέλεχος πείσει την ομάδα και ενισχύσει την πεποίθησή της, και εφόσον η προτεινόμενη λύση λειτουργήσει και διαμορφώσει μια κοινή αντίληψη για εκείνη την επιτυχία, κατόπιν η αντιληπτή αξία της εν λόγω λύσης, βαθμιαία μετασχηματίζεται, πρώτα σε μια κοινή αξία ή μια πεποίθηση, και τελικά σε μια βασική σιωπηρή παραδοχή (εφόσον οι ενέργειες που βασίζονται σε αυτήν, συνεχίζουν να είναι επιτυχείς). (Hult et al., 2003, σελ.91).

Εντούτοις, όλες οι πεποιθήσεις και οι αξίες δεν υποβάλλονται σε τέτοιο μετασχηματισμό. Καταρχάς, η λύση που είναι βασισμένη σε μια δεδομένη αξία, μπορεί να μην λειτουργήσει ικανοποιητικά. Μόνο εκείνες οι πεποιθήσεις και αξίες που μπορούν να εξετάσουν εμπειρικά το πρόβλημα και συνεχίζουν να λειτουργούν ουσιαστικά έπειτα από την επίλυση του, μπορούν να μετασχηματιστούν στο επόμενο επίπεδο της κουλτούρας από την ομάδα. Πρέπει να τονιστεί επίσης, ότι ορισμένες αξίες εξετάζουν τα λιγότερο ελέγξιμα στοιχεία του προβλήματος. Σε τέτοιες περιπτώσεις η συναίνεση, μέσω της κοινωνικής επικύρωσης, είναι ακόμα πιο ισχυρή αλλά δε γίνεται αυτόματα.

Η κοινωνική επικύρωση σημαίνει, ότι ορισμένες αξίες επιβεβαιώνονται μόνο από την κοινή κοινωνική εμπειρία μιας ομάδας, και εκείνοι που αποτυγχάνουν να δεχτούν τις πεποιθήσεις και αξίες της διατρέχουν τον κίνδυνο της εξόδου από αυτήν. Τέτοιες πεποιθήσεις και αξίες, περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά των εσωτερικών σχέσεων της ομάδας (Van Maanen, 1976). Σε αυτό το πλαίσιο το άτομο μαθαίνει ότι ορισμένες πεποιθήσεις και αξίες, όπως αρχικά παρουσιάζονται από τους ηγέτες, μειώνουν την αβεβαιότητα στους κρίσιμους τομείς της συλλογικής λειτουργίας και, δεδομένου ότι συνεχίζουν να λειτουργούν, βαθμιαία μετασχηματίζονται σε ένα διαρθρωμένο σύνολο κανόνων συμπεριφοράς.

Οι παραγόμενες πεποιθήσεις και οι ηθικοί κανόνες παραμένουν συνειδητοί και εκφράζονται ρητά, επειδή εξυπηρετούν την κανονιστική λειτουργία καθοδήγησης της ομάδας. Έτσι, βοηθούν στην κατάρτιση των νέων μελών και στον τρόπο συμπεριφοράς τους. Το σύνολο των πεποιθήσεων και αξιών ενσωματώνεται τελικά σε μια ιδεολογία ή αλλιώς οργανωσιακή φιλοσοφία, και μπορεί έτσι να χρησιμεύσει ως οδηγός διαχείρισης της αβεβαιότητας σε ανεξέλεγκτα ή δύσκολα γεγονότα (Packard, 1995, σελ.154). Οι πεποιθήσεις και οι αξίες σε αυτό το συνειδητό επίπεδο θα προβλέψουν ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς, που μπορεί να παρατηρηθεί στο επίπεδο των τεχνικών χαρακτηριστικών. Αλλά εάν αυτές δεν είναι υπολογισμένες με βάση την προγενέστερη εκμάθηση, μπορούν επίσης να απεικονιστούν μέσα από τον όρο, που οι Argyris και Schon (1978) έχουν αποκαλέσει ως «ενστερνιζόμενες θεωρίες», που προβλέπουν αρκετά καλά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι θα εκφραστούν σε ποικίλες καταστάσεις, αλλά που μπορεί να μην είναι σε συμφωνία με αυτό που θα εφαρμόσουν πραγματικά.

Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση μπορεί να ισχυριστεί ότι εκτιμά τους ανθρώπους της και ότι έχει υψηλής ποιότητας πρότυπα για τα προϊόντα της, αλλά στην πορεία της μπορεί να έρθει σε αντίθεση με ό,τι λέει. Εάν οι πεποιθήσεις και οι αξίες που υιοθετούνται, συμφωνούν με τις βασικές σιωπηρές παραδοχές, κατόπιν οδηγούμαστε σε μια ολοκληρωμένη κουλτούρα για τη λειτουργία της οργάνωσης, που χρησιμεύει ως μια πηγή ταυτότητας για τα μέλη της. Συχνά πάντως το σύνολο των πεποιθήσεων και αξιών είναι τόσο αφηρημένο, που μπορεί να είναι αμοιβαία αντιφατικό, γιατί αφήνει συχνά μεγάλους τομείς της συμπεριφοράς ανεξήγητους, δημιουργώντας στον ερευνητή ένα συναίσθημα ότι μπορεί να κατανοήσει ένα κομμάτι, αλλά ακόμα δεν έχει στη διάθεσή του την ολοκληρωμένη μορφή της οργανωσιακής κουλτούρας (Jaskyte, Dressler, 2004). Για να περάσουμε σε εκείνο το βαθύτερο επίπεδο

κατανόησης, να αποκρυπτογραφήσουμε την οργάνωση και να προβλέψουμε, ως ένα βαθμό, τη μελλοντική της συμπεριφορά, πρέπει να εξετάσουμε την ακόλουθη τρίτη κατηγορία.

- *Τις βασικές σιωπηρές παραδοχές (Basic Underlying Assumptions):*

Το επίπεδο αυτό σχετίζεται με τις ασυνείδητες αντιλήψεις, τα πιστεύω, τις σκέψεις και τα συναισθήματα των ατόμων. Όταν μια λύση σε ένα πρόβλημα λειτουργήσει επιτυχώς επανειλημμένα, έρχεται να ληφθεί ως δεδομένη. Οι βασικές παραδοχές, είναι διαφορετικές από αυτό που μερικοί κοινωνικοί επιστήμονες αποκαλούν ως «κυρίαρχο προσανατολισμό των αξιών», δεδομένου ότι τέτοιοι κυρίαρχοι προσανατολισμοί απεικονίζουν την προτιμώμενη λύση μεταξύ των διαφόρων, βασικών εναλλακτικών λύσεων (Kluckhohn και Strodtbeck, 1961).

Οι βασικές σιωπηρές παραδοχές προκύπτουν από το βαθμό συναίνεσης λόγω της επαναλαμβανόμενης επιτυχίας, μέσω της εφαρμογής ορισμένων πεποιθήσεων και αξιών, όπως προηγουμένως περιγράφονται. Στην πραγματικότητα, εάν μια βασική παραδοχή ισχύει έντονα σε μια ομάδα, τα μέλη θα θεωρήσουν κάθε συμπεριφορά που είναι βασισμένη σε οποιαδήποτε άλλη παραδοχή, ως ακατανόητη. Μάλιστα, οι βασικές παραδοχές τείνουν να θεωρούνται αδιαμφισβήτητες, και ως εκ τούτου είναι εξαιρετικά δύσκολο να αλλάξουν.

Η οργανωτική κουλτούρα ως σύνολο βασικών παραδοχών, ασκεί μία ψυχολογική δυναμική για τα μέλη της και καθορίζει, ποια πράγματα αποτελούν αντικείμενο εξέτασης και ποιες ενέργειες θα πρέπει να πράξουν σε διάφορες καταστάσεις. Ο ανθρώπινος νους χρειάζεται τη γνωστική σταθερότητα, επομένως οποιοδήποτε παρέκκλιση από τις βασικές παραδοχές θα απελευθερώσει την ανησυχία και την αμυντικότητα. (Hodges, Hernandez, 1999). Από αυτήν την άποψη οι κοινές, βασικές υπολανθάνουσες αρχές που αποτελούν την κουλτούρα μιας οργάνωσης, μπορούν να θεωρηθούν, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, ως ψυχολογικοί – γνωστικοί αμυντικοί μηχανισμοί που επιτρέπουν στην ομάδα να συνεχίσει να λειτουργεί. Η αναγνώριση αυτής της σύνδεσης είναι σημαντική, όταν σκεφτούμε τις μεταβαλλόμενες πτυχές στην ομαδική κουλτούρα (Schein, 2004).

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των τριών επιπέδων, δηλαδή των τεχνικών χαρακτηριστικών, των πεποιθήσεων και αξιών που υιοθετήθηκαν, και των βασικών σιωπηρών παραδοχών, συμπεραίνουμε ότι αυτά βρίσκονται σε αλληλεπίδραση, και δημιουργούν

ανατροφοδότηση μεταξύ της οργάνωσης και των μελών της. Για αυτόν τον λόγο άλλωστε είναι τόσο δύσκολο να υπάρξει μια πλήρης εικόνα της κουλτούρα εφόσον είναι σαφές και δεδομένο ότι αποτελεί μία πολύπλευρη και πολυσύνθετη έννοια, που εξελίσσεται δυναμικά στο διηνεκές του χρόνου και δεν μένει ποτέ στατική. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τον τρόπο σύνδεσής της με τον εργασιακό χώρο, και ειδικά στις Μονάδες Υγείας, που αναλύεται στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. Ο Ρόλος της Οργανωσιακής Κουλτούρας στις Μονάδες Υγείας.

2.1. Μοντέλα Οργάνωσης της Εργασίας σε Μονάδες Υγείας.

Η σύγχρονη θεωρία της οργάνωσης υποστηρίζει την αντίληψη ότι η οργάνωση της εργασίας σε οποιονδήποτε τομέα οφείλει να γίνεται αντιληπτή ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα που δομείται από πολυλειτουργικές και αλληλεπιδρώμενες μονάδες. (Σαρρής, 2001,σελ.168).

Μάλιστα, με την οργάνωση της εργασίας αξιολογείται ορθολογικά η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα και η χρησιμοποίηση κάθε είδους μέσων για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Δηλαδή, με την οργάνωση της, η εργασία μεθοδεύεται, ελέγχεται και συντονίζεται η συλλογική δραστηριότητα. Κάθε μορφή οργάνωσης της εργασίας διαρθρώνεται από δύο διαφορετικές δομές: α/ την τυπική δομή, από τους κατέχοντες θέσεις υπευθύνων στην ιεραρχική δομή και β/ από την άτυπη δομή, που αντανακλά τις επιθυμίες και προτιμήσεις των ατόμων-μελών.

Το νοσοκομείο, ως γνωστό όπως και οι άλλοι οργανισμοί και επιχειρήσεις ή υπηρεσίες, ακολουθεί το μοντέλο εργασίας των κλασικών θεωρητικών του Weber και του Taylor. Κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα της θεωρίας του Taylor περί επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας είναι ο καταμερισμός και η τμηματοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας σε επιμέρους λειτουργικά σύνολα, ανάλογα με το επίπεδο εξειδίκευσης που απαιτείται για την ολοκλήρωση των εργασιών σε κάθε στάδιο της παραγωγής. (Σαρρής, 2001,σελ.169).

Σαφές άλλωστε είναι το γεγονός πως όπως σε ένα οποιοδήποτε περιβάλλον επιχείρησης, έτσι και σε μια μονάδα υγείας, η διοίκηση και διαχείριση του προσωπικού ακολουθεί μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης σύμφωνα με τις απαιτήσεις ανά στάδιο παραγωγικής διαδικασίας. Αποδεικνύεται τελικά ότι η βαθύτερη λογική του καταμερισμού της εργασίας σε μια μονάδα υγείας σύμφωνα με τις ιατρικές ειδικότητες και τα συναφή, κατά

αντιστοιχία, ιατρικά τμήματα έχει τις ρίζες της στη θεωρία του Taylor. (Σαρρής, 2001,σελ.169).

Όμως, αν και το κλασικό μοντέλο οργάνωσης της εργασίας του Taylor μεσουρανούσε κατά τη διάρκεια της χρυσής εποχής του (ά ήμισυ 20^{ου} αιώνα), στη συνέχεια αμφισβητήθηκε, σε μεγάλο βαθμό, από νέες θεωρίες και κοινωνικά ρεύματα που επικεντρώνονται περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις και στην ανάλυση της ψυχο-κοινωνικής συμπεριφοράς του ατόμου στο χώρο εργασίας του. Εκπρόσωποι αυτών των ρευμάτων μεταξύ άλλων οι Mayo, Lewin και Maslow. (Enregle,1985).

Θεμελιώδες αξίωμα των θεωριών αυτών υπήρξε η πεποίθηση ότι οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους δεν αντιδρούν μόνο στις συνθήκες και στους όρους εργασίας, όχι τόσο στις καταστάσεις αυτές καθαυτές, όσο σε αυτές που οι ίδιοι αντιλαμβάνονται. Οι αντιλήψεις αυτές έχουν επηρεασθεί από την αναγκαιότητα συμμετοχής των εργαζομένων στην ομαδική εργασία, την άρση των συνθηκών αποπροσωποποίησης της εργασίας και τον περιορισμό των φαινομένων εκδήλωσης ψυχο-κοινωνικών προβλημάτων εργασιακής νεύρωσης. Αντιλήψεις που συνθέτουν το εννοιολογικό και θεωρητικό πλαίσιο του συμμετοχικού μάνατζμεντ, το οποίο επικεντρώνεται στην αναβάθμιση του ρόλου του σημαντικότερου συντελεστή παραγωγής των υπηρεσιών υγείας αυτού του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού.

Η καθιέρωση πνεύματος και οργανωσιακής κουλτούρας ομαδικής εργασίας, συνθηκών και όρων ομαδικής και όχι τμηματοποιημένης εργασίας, η ένταξη και συμμετοχή του ατόμου στις λειτουργίες μιας ομάδας εργασίας, αποτελούν το μέσο της αξιακής αναγέννησης αυτού του ίδιου του υποκειμένου. (Σαρρής, 2001, σελ.170). Η νέα αυτή κουλτούρα από τον κόσμο των επιχειρήσεων δεν ήταν δυνατόν να αφήσει ανεπηρέαστο τον κόσμο των υπηρεσιών υγείας, οι οποίες εξ ορισμού ασχολούνται με τον άνθρωπο και την θεραπεία του.

Τελικά, όπως σε κάθε οργάνωση έτσι και σε έναν οργανισμό υγείας πρέπει να λειτουργεί έχοντας καλλιεργήσει οργανωσιακή κουλτούρα ποιότητας στο προσωπικό του, χτίζοντας στρατηγική για εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και αναπτύσσοντας στρατηγικές ανάληψης δράσης υπό αυτό το πρίσμα. Μάλιστα, αποτελεί καθήκον της διοίκησης να δημιουργήσει τις σωστές προϋποθέσεις και το κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη και διατήρηση της ποιότητας και μόνο έτσι μπορεί η ποιότητα να γίνει αναπόσπαστη πτυχή των δραστηριοτήτων κάθε εργαζομένου. (Μαλλιαρού et al., 2008, σελ.28, τόμος 8, τεύχος 1/2009).

2.2. Εννοιολογικό Πλαίσιο της Οργανωσιακής Κουλτούρας στις Υγειονομικές Μονάδες.

Η οργανωσιακή κουλτούρα όπως διαπιστώσαμε μέχρι τώρα, έχει περιγραφεί ποικιλοτρόπως ως θεσμική τελειότητα, κλίμα, ενδυνάμωση, και διαχείριση συνολικής ποιότητας και ανθρώπινου δυναμικού. Επειδή υπάρχει μεγάλη παραλλαγή στις περιγραφές της οργανωσιακής κουλτούρας, μερικοί μελετητές υποστηρίζουν ότι η χρησιμότητα της έννοιας είναι περιορισμένη (Beil-Hildebrand, 2002, σελ. 257). Το γεγονός αυτό δημιουργεί προβληματισμό κατά την εξέταση ενός συστηματικού προγράμματος που αφορά στην κουλτούρα μιας οργάνωσης ειδικά σε σχέση με το ποιο πρότυπό της είναι κατάλληλο για εφαρμογή σε κάθε περίπτωση. Εντούτοις, υπάρχει γενική συμφωνία ότι η κουλτούρα μιας οργάνωσης ενσωματώνει τους κανόνες και τις προσδοκίες για τη συμπεριφορά μέσα σε αυτήν που συσχετίζονται με την οργανωτική συμπεριφορά γενικά και την οργανωτική επιτυχία ειδικότερα. (Bellou, 2008, pp.496-497).

Αποτελεί άλλωστε γεγονός ότι οργανωσιακή κουλτούρα δεν εμφανίζεται αυτόματα όταν δημιουργείται μια οργάνωση. Μια ομάδα πρέπει να έχει τη σταθερότητα, την κοινή εμπειρία, και την ιστορία για να τη διαμορφώσει. Κατά τη διάρκεια του χρόνου, ειδικά εάν η οργάνωση ανταγωνίζεται επιτυχώς, το προσωπικό μαθαίνει πώς να αντιμετωπίσει τις εξωτερικές απαιτήσεις και να διατηρήσει την εσωτερική σταθερότητα. Ένα σύνολο επίμονων κανόνων, αξίες, και πεποιθήσεις αναπτύσσονται και διδάσκονται στους νέους υπαλλήλους. Όσο μεγαλύτερη η επιτυχία της οργάνωσης, τόσο μεγαλύτερη η ενίσχυση των κανόνων του, και περισσότεροι που υιοθετούν την εκάστοτε οργανωσιακή κουλτούρα. (Χαραλαμπίδου, 1996, σελ.125).

Μια ενθαρρυντική οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται συχνά ως βασικό συστατικό των επιτυχών πρωτοβουλιών βελτίωσης της ποιότητας σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένου και αυτού της υγειονομικής περίθαλψης. Τα μέτρα της οργανωσιακής κουλτούρας συσχετίζονται με τη δυνατότητα μιας οργάνωσης να προσαρμοστεί στις γρήγορα μεταβαλλόμενες επιχειρησιακές απαιτήσεις, να παραμείνει ανταγωνιστική, και να στηρίξει τα υψηλά επίπεδα απόδοσης.(Glisson & Hemmelgarn,1998, p.254). Τέτοια πρότυπα απεικονίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως κεντρική στη λειτουργία και το ρόλο της οργάνωσης, που παρέχει ένα κοινό όραμα που μπορεί να χρησιμεύσει ως ένας αποτελεσματικός οδηγός στις κατάλληλες και στοχευμένες κοινωνικές και μεμονωμένες

συμπεριφορές. Αυτό το όραμα τοποθετεί τους εργαζομένους μέσα σε ένα συνεπές πλαίσιο που θέτει τον άξονα για τη βελτίωση της ποιότητας .

Εντούτοις, σε ορισμένα πρότυπα, η οργανωσιακή κουλτούρα αντιμετωπίζεται ως εμπόδιο στις αλλαγές και επικαλείται συχνά ως λόγος για την αποτυχία μιας πρωτοβουλίας αλλαγής. Για παράδειγμα, ο Kotter (1995) αναφέρει την κουλτούρα της οργάνωσης ως έναν από τους βασικούς λόγους για την ανικανότητα να ευοδωθούν οι πρωτοβουλίες αλλαγής και μη διατήρησης των εκάστοτε αλλαγών. Οι Macleod και Baxter (2001) σημειώνουν τη δυσκολία στην εφαρμογή των επιτυχών συνολικών πρωτοβουλιών ποιοτικής διαχείρισης (TQM) αφού τέσσερις στις πέντε πρωτοβουλίες αποτυγχάνουν — παρά τη συναίνεση ότι τέτοιες προσπάθειες είναι ουσιαστικές στη μακροπρόθεσμη οργανωτική επιτυχία. Οι πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας (π.χ., αντίσταση στην αλλαγή, ριζωμένες τοποθετήσεις, έλλειψη κατανόησης, φτώχη επικοινωνία) αναφέρονται συχνά στη συζήτηση αυτών των αποτυχιών. Η κουλτούρα, από αυτήν την οπτική γωνία θεωρείται ως δύναμη για την οργανωτική σταθερότητα και μέσο σταθεροποίησης των αλλαγών.

Όπως επισημαίνουν οι Wooten και Crane (2003), είναι κρίσιμης σημασίας, η ύπαρξη ή η ανάπτυξη (εάν δεν υπάρχει), ενός τύπου αποδοτικής κουλτούρας, στους οργανισμούς υγείας που αντιμετωπίζουν πολύπλοκες δομές διαχειριζόμενης φροντίδας υγείας, σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, που απαιτεί υψηλού επιπέδου υπηρεσίες για την ικανοποίηση των διαρκώς αυξανόμενων αναγκών των ασθενών. Η μελέτη των παραμέτρων αυτών, δηλαδή κυρίως της οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει τις Μονάδες Υγείας, θα μπορούσε κάλλιστα να προσφέρει μια επιστημονικά τεκμηριωμένη ερμηνεία για τις δυσλειτουργίες τους, που προηγούμενες μελέτες έχουν διαπιστώσει. (Θεοδώρου και συν. , 1995, Λιονής 2002, Μαρκάκη 2003).

Επιπρόσθετα, η καταγραφή της οργανωτικής κουλτούρας που διέπει τις Μονάδες Υγείας, θα μπορούσε να αποτελέσει το εφαλτήριο για παρεμβάσεις στην κατεύθυνση αλλαγής των οργανισμών αυτών και υιοθέτησης διοικητικών δομών και πρακτικών, που λειτουργούν με βάση τον σκοπό των οργανισμών, δηλαδή την προαγωγή, την πρόληψη και την προσφορά υψηλής ποιότητας και απόδοσης υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό.

2.2.1. Οργανωσιακή Αφοσίωση – Δέσμευση και Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Μονάδες Υγείας.

Στο περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει συνδεθεί με τα στοιχεία της οργανωτικής απόδοσης που συνιστούν την ποιότητα, όπως η παροχή περίθαλψης, η ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και η ασφάλεια των ασθενών. Οι Glisson και Hemmelgarn (1998) έδειξαν ότι βελτιώνοντας την οργανωσιακή κουλτούρα βελτιωνόταν σημαντικά και η ποιότητα των υπηρεσιών σε μια μονάδα υγείας περίθαλψης παιδιών.

Επιπλέον, πολυάριθμες μελέτες επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην επαρκή παροχή υγειονομικών υπηρεσιών σχετίζοντάς την με την οργανωσιακή κουλτούρα και την ποιότητα. Περαιτέρω, η οργανωτική υποστήριξη για το προσωπικό καθίσταται ως σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία. (Aiken, Clarke, & Sloane, 2002 Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski, & Silber, 2002). Τα συμπεράσματα που έχουν εξαχθεί από τις εν λόγω έρευνες έχουν οδηγήσει σε πληρέστερη κατανόηση του εννοιολογικού πλαισίου της οργανωσιακής κουλτούρας και τη σχέση της με την ποιότητα (Aiken, Sochalski, & Lake, 1997). Η κουλτούρα της οργάνωσης έχει συνδεθεί επίσης με την ασφάλεια, και ειδικά με την ύπαρξη παιδείας σε θέματα ασφαλείας, γεγονός που αποτελεί βασικό μέρος της βελτίωσης της ασφαλείας των ασθενών και του υγειονομικού προσωπικού (Clarke, 2002 Clarke, Sloane, & Aiken, 2002 , Casalino, Robinson, & Rundall, 2003 Mawji et Al, 2002).

Μάλιστα, τα τελευταία 25 χρόνια η έρευνα αλλά και η διεθνής βιβλιογραφία, έχουν επικεντρωθεί στο φαινόμενο της εναλλαγής του προσωπικού Μονάδων Υγείας. Παρόλο που η επιλογή των μεταβλητών πρόβλεψης δεν ποικίλει σε μεγάλο βαθμό στις έρευνες που αφορούν στην εναλλαγή νοσηλευτικού προσωπικού, συχνά, δεν χρησιμοποιείται μια επαρκώς λειτουργική μεταβλητή για την «οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση» .

Στην παρούσα εργασία μέσω μιας προσεκτικής ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, σχετικά με την χρήση της οργανωσιακής αφοσίωσης-δέσμευσης στις μελέτες για την εναλλαγή νοσηλευτικού προσωπικού, αξιολογήθηκε η ικανότητα πρόβλεψης της οργανωσιακής αφοσίωσης-δέσμευσης ως μιας μεταβλητής κατά την οποία συγκρίθηκαν η οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση και η επαγγελματική ικανοποίηση, ως μεταβλητές πρόβλεψης και καθορίστηκε η χρησιμότητα τους στο διεθνές ερευνητικό πεδίο. Από τη μελέτη προέκυψε ότι η οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση μπορεί να είναι πιο χρήσιμη, στις

έρευνες για την εναλλαγή του νοσηλευτικού προσωπικού, από πολλές άλλες μεταβλητές που χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα.

Πίνακας 2.1. Συγκρίσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης-δέσμευσης και της επαγγελματικής ικανοποίησης στις μελέτες για την εναλλαγή

Συγγραφείς και ημερομηνίες	Τύπος μελέτης	Επαγγελματική ικανοποίηση	Οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση	Μεταβλητή με τη πιο άμεση σχέση
Boyle et al. (1999)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Επαγγελματική ικανοποίηση
Cotton & Turtle (1986)**	Μετα-ανάλυση προγόνων της εναλλαγής	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Και οι 2 έχουν τον ίδιο αντίκτυπο. Δεν εξετάστηκε η σχέση ε.ι.-οργ. αφ.-δ
Curtivan (1999)*	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Και οι 2 έχουν τον ίδιο αντίκτυπο. Καμία σημαντική σχέση ε.ι.-οργ. αφ.-δ με το πέρασμα του χρόνου
DeCotiis & Summers (1987)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση
Griffeth et al. (2000)**	Μετα-ανάλυση προγόνων της εναλλαγής	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση
Gurney et al. (1997)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση
Holtom & O'Neil (2004)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Επαγγελματική ικανοποίηση
Ingersoll et al. (2002)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση

Jamal (1981)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση
Kennerly (1996)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Επαγγελματική ικανοποίηση
Lum et al. (1998)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Έμμεσα αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση
Lynn & Redman (2005)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Δεν αναφέρεται σύγκριση
Mowday et al. (1979)	Μετα-ανάλυση προγόνων της εναλλαγής	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση
Mueller et al. (1994)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Επαγγελματική ικανοποίηση
Mueller & Price (1990)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση
Parasuraman (1989)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	
Porter et al (1974)*	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση
Price (2001)*	Στοχαστική εξέταση 33 μελετών χρησιμοποιώντας την εναλλαγή και τους προγόνους της	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Και οι 2 έχουν τον ίδιο αντίκτυπο. Καμία σημαντική σχέση ε.ι.-οργ. αφ.-δ με το πέρασμα του χρόνου
Steers (1977)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση

Tai et al. (1998)	Μετα-ανάλυση	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Και τα 2 συσχετίζονται αλλά δεν υπάρχει σχέση μαζί με την εναλλαγή
Tang (2003)	Πρωτόκολλο έρευνας	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Αρνητική συσχέτιση με την εναλλαγή	Δεν εξετάζει την οργ. αφ.-δες. Επικεντρώνει στην ε.ι.
Taunton et al. (1997)	Συσχετιστική πιθανολογική έρευνα	Συσχέτιση με τη πρόθεση για παραμονή	Συσχέτιση με τη πρόθεση για παραμονή	Οργανωσιακή αφοσίωση-δέσμευση
Tourangeau & Cranley (2006)	Μη-πειραματική αιτιοκρατική μοντελοποίηση	Συσχέτιση με τη πρόθεση για παραμονή	Συσχέτιση με τη πρόθεση για παραμονή	Επαγγελματική ικανοποίηση

* Τα υποκείμενα της μελέτης δεν ήταν νοσοκόμες

** Τα υποκείμενα της μελέτης δεν ήταν μόνο νοσοκόμες

2.3. Εννοιολογικό Υπόβαθρο Οργανωσιακής Αφοσίωσης στον Τομέα της Υγείας.

Η οργανωσιακή αφοσίωση στον τομέα της υγείας, έχει απασχολήσει έντονα τη διεθνή βιβλιογραφία λόγω της σταθερής σχέσης της με την τάση για παραμονή ή αποχώρηση των εργαζομένων από μια μονάδα υγείας, (Cohen 1993), με την έννοια ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι σε μια μονάδα υγείας έχουν έντονη την επιθυμία να μείνουν με τον εργοδότη τους (Mowday et al. 1982). Παραδόξως, ενώ η σχέση επιβεβαιώνεται στην βιβλιογραφία, δεν έχει εφαρμοστεί ευρέως στην έρευνα και συνεπώς δεν έχει παράγει δυνατούς συσχετισμούς. Στους πιθανούς λόγους συμπεριλαμβάνεται το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχουν επιπρόσθετες μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζουν τον αντίκτυπο της οργανωσιακής αφοσίωσης στην τάση για αλλαγή εργασιακού χώρου. Αυτές οι μεταβλητές συμπεριλαμβάνουν την διάρκεια απασχόλησης ως νοσηλευτικό προσωπικό, (Werbel & Gould 1984), τη μείωση του χρονικού διαστήματος μεταξύ της μέτρησης της οργανωσιακής αφοσίωσης-δέσμευσης και της εναλλαγής προσωπικού (Cohen 1993) καθώς και την αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία. (Mueller & Price 1990).

Είναι εντούτοις γεγονός ότι ορισμένες μελέτες έρχονται σε σύγκρουση αναφορικά με τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής αφοσίωσης και δέσμευσης του εργαζόμενου και της πρόθεσής του για αλλαγή εργασίας, με κάποιους να δηλώνουν ότι έχει άμεσα αποτελέσματα στην τελική εκδήλωση της συμπεριφοράς του. (Mowday et al., 1979, Werbel & Gould 1987, DeCotiis & Summers 1987, Mueller & Price 1990, Lum et al. 1998). Άλλοι μελετητές θεωρούν πως αυτή έμμεσα επηρεάζει την εναλλαγή μέσω της επίδρασης που έχει σε άλλους παράγοντες, όπως πρόθεση για παραίτηση ή παραμονή (Steel & Ovalle 1984, Gurry et al. 1985, Parasuraman 1989), επαγγελματική ικανοποίηση (Bateman & Strasser 1984) ή αναζήτηση μιας καλύτερης απασχόλησης. (Price 2001). Επιπρόσθετα, κάποιιοι ερευνητές έχουν βασίσει τις μελέτες τους πάνω στην αρχική εργασία των Price και Mueller (1981a,b), που αγνόησαν την σχέση μεταξύ της οργανωσιακής αφοσίωσης-δέσμευσης και της εναλλαγής προσωπικού. (Price & Mueller 1981a,b, Hinshaw & Atwood 1983, Lucas et al. 1993).

Ωστόσο, αργότερα άλλαξαν γνώμη και υποστήριξαν την ύπαρξη μιας σχέσης (Price & Mueller 1986, Mueller & Price 1990), με διαφορετική άποψη, για ακόμη μια φορά, αναφέροντας πως η οργανωσιακή αφοσίωση δεν είχε καμία επίδραση στην συμπεριφορά εναλλαγής, ενώ η επαγγελματική ικανοποίηση είχε μια στατιστικά σημαντική επίδραση σε μια έρευνα ανάμεσα σε νεοπροσληφθέντες επαγγελματίες υγιεινής δοντιών (Mueller et al. 1994). Ωστόσο, οι τελευταίες εφαρμογές των Price και Mueller, καθώς επίσης και επιπρόσθετες, πρόσφατες, μελέτες, έχουν αναφέρει ότι η οργανωσιακή αφοσίωση έχει κάποια, στατιστικά σημαντική σχέση, με την πρόθεση για παραμονή ή αποχώρηση από έναν οργανισμό υγείας. (Curri van 1999, Price 2001, Holtom & O'Neil 2004).

Περαιτέρω, μια πτυχή της οργανωσιακής δέσμευσης, ως μεταβλητής, τη θέλει να είναι πολυσχιδής αφού υπάρχει πλήθος διαφορετικών ορισμών και αντιλήψεων για την έννοια της. Αρχικά, ο Porter et al. (1974) όρισε την οργανωσιακή δέσμευση ως το ισχυρότερο χαρακτηριστικό της ταύτισης των ατόμων μέσω της συμμετοχικότητάς τους σε μια συγκεκριμένη οργάνωση, διαπίστωση η οποία επιβεβαιώνεται σε μετέπειτα έργα του Steers (1977), Mowday et al. (1979,1982). Ο πιο ευρέως αποδεκτός ορισμός της οργανωσιακής δέσμευσης, σύμφωνα με τον Tumulty et al. (1995), είναι αυτός που προτείνεται από τον Mowday et al. (1979, σελ.226), δηλαδή, “η σχετική ικανότητα για δέσμευση ενός ατόμου με τον οργανισμό”. Αυτός χαρακτηρίζεται περαιτέρω από τρεις παράγοντες, οι οποίοι είναι “1) μια

δυνατή πίστη και αποδοχή στους στόχους και τις αξίες του οργανισμού, 2) μια πρόθεση για καταβολή σημαντικής προσπάθειας εκ μέρους του οργανισμού, και 3) μια δυνατή επιθυμία για την εξακολούθηση της συμμετοχής στον οργανισμό” (Porter et.al 1974, p.604).

Το πιο πρόσφατο ερευνητικό έργο θεωρεί την έννοια ως πολυδιάστατη (Fields 2002) και ότι αποτελείται από συστατικά μέρη τα οποία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε υποκατηγορίες. Άλλοι ερευνητές έχουν προχωρήσει την έρευνα και έχουν διαχωρίσει αυτές τις τρεις ευδιάκριτες κατηγορίες: σε συναισθηματική, κανονιστική και συνεχιζόμενη ή μακροπρόθεσμη αφοσίωση-δέσμευση (Meyer&Allen 1991, Laschinger et al. 2000, Finegan et al.2001, Fields 2002, Manion 2004). Η συναισθηματική αφοσίωση-δέσμευση είναι «η προτίμηση-συμπάθεια του εργαζόμενου για έναν οργανισμό», και «περιλαμβάνει ταύτιση με τον οργανισμό και ανάμιξη στις διαδικασίες του» (Fields 2002, p. 43). Η κανονιστική αφοσίωση-δέσμευση προσδιορίζει το συναίσθημα της υποχρέωσης για συνέχεια της εργασίας, ενώ η συνεχιζόμενη ή μακροπρόθεσμη αφοσίωση-δέσμευση δείχνει την επίγνωση που έχει ο εργαζόμενος όσο αναφορά «τα συσχετιζόμενα κόστη με την αποχώρηση του από τον οργανισμό»(Fields2002, p.43). Αυτά τα πολυδιάστατα θέματα απεικονίζονται στο Πίνακα 2.1.

Η αναζήτηση για τα εν λόγω ζητήματα είναι μεγάλη σε πολλές έρευνες. Ο Friss (1983) και ο Mowday et al. (1982) περιέγραψαν την οργανωσιακή αφοσίωση σαν μια συμπεριφορά ή μια δυνατή πεποίθηση στις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, η οποία αύξανε την επιθυμία του εργαζόμενου να παραμείνει στον οργανισμό.

Ο Reichers (1985, p.465) δήλωσε ότι η έννοια αφορά τη διαδικασία της ταύτισης με τους στόχους και τις αξίες των πολλαπλών ομάδων ενός οργανισμού. Οι Meyer&Allen (1977) απεικόνισαν το συναίσθημα υποχρέωσης του εργαζόμενου να συνεχίσει την εργασία , το οποίο ο Becker (1960) αποκάλεσε «δευτερεύοντα στοιχεία» (p. 35). Αυτό συμβαίνει όταν «το αφοσιωμένο άτομο έχει ενεργήσει με τέτοιο τρόπο που έχει ρισκάρει κάτι μεγάλης αξίας για αυτόν, κάτι που αρχικά δεν είχε σχέση με τις τωρινές ενέργειες του, με το να είναι δηλαδή συνεπής στη παρούσα συμπεριφορά του». (Becker 1960, p. 35). Με άλλα λόγια, αυτός ο εργαζόμενος έχει αυξήσει το κόστος που επακολουθεί, εάν φύγει από τον οργανισμό και πλέον δεν τον συμφέρει να κάνει κάτι τέτοιο.

2.3.1. Συσχέτιση Αποδοτικότητας και Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Διάφορες μελέτες έχουν παρουσιάσει τη σύνδεση μεταξύ της κουλτούρας της επιχείρησης και της χρηματοοικονομικής της απόδοσης (Barney, 1986 – Fischer & Alford, 2000 Rotemberg & Saloner, 1993). Η διαρκώς ανοδική χρηματοοικονομική απόδοση συνδέεται με τις σχετιζόμενες με την κουλτούρα της οργάνωσης ιδιότητες που ενθαρρύνουν την καινοτομία και την ευελιξία (Barney, 1986). Άλλες μελέτες έχουν περιγράψει μια δυναμική σύνδεση μεταξύ της απόδοσης των CEO, της συμπεριφοράς των διοικητικών ομάδων και της οργανωσιακής κουλτούρας που αφορά την χρηματοοικονομική απόδοση καθώς επίσης και την ικανοποίηση πελατών, αλλά και των υπαλλήλων, τη σχέση της με την καινοτομία, και την προσαρμοστικότητα.

Τελικά, η οργανωσιακή κουλτούρα συσχετίζεται με τη χρηματοοικονομική κατάσταση μιας οργάνωσης αφού οι οικονομικά επιτυχείς επιχειρήσεις εκτιμώνται ως αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες στην κατάρτιση και την ανάπτυξη, αναγνωρίζοντας ως στοιχεία της απόδοσής τους, την ικανοποίηση πελατών, καθώς και την προς τα κάτω επικοινωνία, την ειλικρίνεια, την εμπιστοσύνη στην αλλαγή και τέλος τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας ως μέσο ικανοποίησης από την εργασία. Τα στοιχεία που αποδεικνύουν τη συσχέτιση της κουλτούρας με την ποιότητα και με τη χρηματοοικονομική απόδοση είναι ουσιαστικά. Εντούτοις, προκύπτει το ερώτημα αν τελικά υπάρχει ένας συστηματικός τρόπος καλλιέργειας της αλλαγής ως προσέγγιση στη βελτίωση της ποιότητας.

Μολονότι ορισμένες ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας συνδέονται με τη θετική απόδοση, η βελτίωση δεν είναι ένα απλό ζήτημα το οποίο μια οργάνωση επιτυγχάνει υιοθετώντας τη «σωστή» κουλτούρα. Όταν μια οργάνωση έχει σημαντική επιτυχία, αυτό συνήθως σημαίνει ότι έχει διακριθεί από την πιο χαρακτηριστική κουλτούρα που συναντάται στον κλάδο της. Η πρόκληση της μεταβαλλόμενης οργανωσιακής κουλτούρας συμβάλλει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προς όφελος των επιχειρήσεων οι οποίες αναζητούν μια αποτελεσματικότερη επιχειρηματική φιλοσοφία για να το επιτύχουν. Οι ανταγωνιστές που θέλουν να αλλάξουν την οργανωσιακή τους κουλτούρα να μιμηθούν αυτή μιας επιτυχέστερης επιχείρησης είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν πολυάριθμες δυσκολίες.

Οι δυσκολίες αυτές σχετίζονται με την ύπαρξη των υποομάδων σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, με δεδομένο ότι οι αλληλοεξαρτώμενες πτυχές των υποομάδων μέσα σε μια

μεγάλη οργάνωση προκαλούν αντίσταση στην προγραμματισμένη αλλαγή. Περαιτέρω, ομάδες επιχειρήσεων μέσα σε έναν κλάδο που κατέχουν παρόμοιες κουλτούρες δημιουργούν τέτοιους περιβαλλοντικούς παράγοντες που ενισχύουν ορισμένες πολιτιστικές αξίες και αντιστέκονται περαιτέρω στην αλλαγή. Συνεπώς, η οργάνωση που επιδιώκει σημαντική απόδοση πρέπει να συνεργαστεί με τη διοίκηση αλλά και το προσωπικό και να ανακαλύψει την κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα που θα την οδηγήσει στην επίτευξη μιας υψηλότερης απόδοσης. Στην πραγματικότητα όμως, δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος για την επίτευξη μιας τέτοιας αλλαγής κουλτούρας. Εντούτοις, ορισμένες μελέτες εξετάζουν κάποιες πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας που ενδεχομένως επιδέχονται αλλαγή.

Οι Denison (1996) και Fischer (1997, 2000) ανέπτυξαν τέσσερις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας με βάση υπο-στοιχεία που συσχετίζονται με συγκεκριμένες οργανωτικές συμπεριφορές. Στα πλαίσια μιας οργάνωσης μάλιστα, η σύνδεση της κουλτούρας με τη συμπεριφορά παρέχει πρακτικά μέσα μέτρησής της. Συγκεκριμένα, ο Denison προσδιορίζει την αποστολή, την προσαρμοστικότητα, τη συμμετοχή, και τη συνέπεια ως βασικούς παράγοντες κουλτούρας σε μια οργάνωση, συσχετίζοντας παράλληλα τον καθένα από αυτούς με ένα σύνολο ενεργειών. Στηριζόμενος στον Denison (1997), ο Fischer, (2000) διαπίστωσε ότι η αποστολή ως ενιαίο οργανωτικό γνώρισμα της κουλτούρας έχει επιπτώσεις σε μεγάλο βαθμό στους παράγοντες απόδοσης μιας επιχείρησης. Αυτό συνοδεύεται από τα γνωρίσματα της συμμετοχής, έπειτα της προσαρμοστικότητα και τέλος της συνέπειας. Με βάση αυτή τη θεώρηση, όταν οι διοικήσεις των οργανώσεων επιδιώκουν να βελτιώσουν ενεργά το εισόδημα από την αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας βελτιώνουν ταυτόχρονα άλλες διαστάσεις της οργάνωσης, όπως την ικανοποίηση από την εργασία.

2.4. Μέτρηση της Αποδοτικότητας Μονάδων Υγείας.

Η μέτρηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών υγείας αποτελεί ένα από τα πρώτα και βασικά βήματα για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που είναι άλλωστε και το κύριο ζητούμενο στη διερεύνηση οποιουδήποτε στοιχείου μπορεί την επηρεάσει, όπως στην περίπτωση μας η οργανωσιακή κουλτούρα.

Σε παγκόσμιο επίπεδο οι παράμετροι του κόστους και της αποτελεσματικότητας αναδεικνύονται κυρίαρχες για το μέλλον των υπηρεσιών υγείας και είναι γενικά παραδεκτό ότι τόσο η διαχείριση όσο και η περαιτέρω επέκταση, βελτίωση και εξέλιξη του τομέα υγείας, απαιτούν επιστημονική αντιμετώπιση κατά τον σχεδιασμό, την εκτίμηση και την αξιολόγηση.

Με τον όρο «αποτελεσματικότητα» στην παροχή των υπηρεσιών υγείας εννοούμε ότι επιτυγχάνουμε τους στόχους που έχουμε θέσει. Αυτοί αφορούν τη νοσοκομειακή περίθαλψη και ειδικότερα, τα αποτελέσματα στην υγεία, την καλύτερησή της, τη διατήρησή της και ενδεχομένως τη βελτίωση της ποιότητας ζωής. Ουσιαστικά, η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών υγείας αναφέρεται στην προαγωγή του επιπέδου υγείας του πληθυσμού.

Παράλληλα όμως, δεν πρέπει απλώς να επιτυγχάνουμε τους στόχους, αλλά και να λάβουμε υπόψη μας τους περιορισμένους πόρους που θα διαθέτουμε για να τους πετύχουμε. Το θέμα λοιπόν είναι με ποιους πόρους πετυχαίνουμε τους στόχους που έχουμε θέσει και εδώ εισέρχεται ο όρος της «αποδοτικότητας», ο οποίος δημιουργεί το ερώτημα «πώς μπορούμε να πετύχουμε αυτό που θέλουμε με το χαμηλότερο δυνατό κόστος;» ουσιαστικά, να πετύχουμε το βέλτιστο, το μέγιστο όφελος, αλλά με το μικρότερο κόστος.

Η αποδοτικότητα λοιπόν ενός οργανισμού αφορά τη σχέση κόστους και αποτελεσματικότητας. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας μπορεί να επιτρέπει μείωση τους κόστους, να είναι ουδέτερη ως προς αυτό ή να προϋποθέτει αύξησή του. Η συνολική λειτουργική αποδοτικότητα αποτελείται από δύο ουσιαστικά μέρη : την αποδοτικότητα εκροής και τη Χ-αποδοτικότητα οι οποίες υποδιαιρούνται σε επιμέρους μορφές. Η πιο σημαντική μορφή αποδοτικότητας, που εξετάζεται στη διεθνή βιβλιογραφία είναι η αποδοτικότητα τύπου Χ ή αλλιώς Χ-αποδοτικότητα. Αυτή αποτελείται από δύο συστατικά μέρη : την τεχνική αποδοτικότητα (technical X efficiency) και την κατανομητική αποδοτικότητα (price of allocative X- efficiency). (Hodges & Hernandez, 1999,pp.410-413).

Η τεχνική αποδοτικότητα μετρά τον βαθμό επίτευξης του μέγιστου δυνατού αριθμού υπηρεσιών, δεδομένων των διαθέσιμων πόρων ενός νοσοκομείου. Το ζητούμενο, δηλαδή, είναι αν μια μονάδα υγείας προσφέρει τη μέγιστη εφικτή ποσότητα διαγνώσεων, θεραπευτικών αγωγών, διδακτικού και ερευνητικού έργου και λοιπών υπηρεσιών με βάση τον υπάρχοντα κτιριακό και μηχανολογικό εξοπλισμό της, το ανθρώπινο δυναμικό και τα αναλώσιμα υλικά. (Huber, 1991, p.231).

Η αποδοτικότητα κατανομής αναφέρεται στο αν και κατά πόσον μια μονάδα υγείας επιλέγει την άριστη αναλογία εισροών (γιατρών, μηχανημάτων, κ.λ.π.), δεδομένων των σχετικών τιμών τους. Παράδειγμα ορθολογικής οργάνωσης αποτελεί η μερική υποκατάσταση της ακριβής ιατρικής εργασίας από φθηνότερο εργατικό δυναμικό του νοσοκομείου. (Huber, 1991, p.232).

Ως συμπέρασμα σύμφωνα με τα προαναφερθέντα μπορεί να εξαχθεί πως η χρηματοοικονομική απόδοση που σχετίζεται κυρίως με το κόστος λειτουργίας μιας μονάδας υγείας, δεν είναι ο μόνος τομέας που επηρεάζει η οργανωσιακή κουλτούρα. Ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον κλάδο ή τη διάρκεια λειτουργίας μιας οργάνωσης, η κουλτούρα της επηρεάζει πολλές πτυχές της οργανωτικής επίδοσης συμπεριλαμβανομένης και της ικανοποίησης των πελατών και υπαλλήλων, καθώς και της καινοτομίας της. (Fischer & Alford, 2000).

2.4.1. Η Πολυδιάστατη Έννοια της Οργανωσιακής Αφοσίωσης στον Τομέα της Υγείας.

Όσον αφορά τον τομέα της νοσηλευτικής, οι έρευνες κι εδώ υποστηρίζουν τη σπουδαιότητα της πολυδιάστατης έννοιας της οργανωσιακής αφοσίωσης. Ο Laschinger *et al.* (2000) χρησιμοποίησε τους τρεις χαρακτηριστικούς τύπους της οργανωσιακής αφοσίωσης-δέσμευσης που περιέγραψαν οι Meyer και Allen (1991) -συναισθηματική, κανονιστική και συνεχιζόμενη ή μακροπρόθεσμη αφοσίωση-δέσμευση- με ευρήματα που υποστήριζαν τη συναισθηματική και συνεχιζόμενη ή μακροπρόθεσμη. Οι McCloskey και McCain (1987) αναφέρθηκαν στη τριχοτόμηση της οργανωσιακής αφοσίωσης-δέσμευσης των Porter και Smith (ανέκδοτα στοιχεία, Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνιας στο Άιρβιν, Άιρβιν, Καλιφόρνια, ΗΠΑ) και Mowday *et al.* (1979), συμπεριλαμβάνοντας παράγοντες που αφορούσαν στη συμπεριφορά, στο τρόπο σκέψης και την προσπάθεια. Ο Zangaro (2001) χρησιμοποίησε την εφαρμογή των Penley και Gould (1988), της τρισυπόστατης έννοιας της οργανωσιακής αφοσίωσης-δέσμευσης του Etzioni (1961), ηθική, συμφεροντολογική, αποξενωτική.

Όπως παρατηρούν οι Corley και Mauksch (1993) και όπως αναφέρεται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (Ingersoll *et al.* 2002), τα προβλήματα προκύπτουν από τα συμπεράσματα, τα οποία αντλούνται από την έρευνα όπου εξετάζει την οργανωσιακή

δέσμευση, χωρίς να λαμβάνει υπόψη της την πολυδιάστατη έννοια της. Αυτό είναι εν μέρει αλήθεια λόγω κάποιων συγκεκριμένων απόψεων του νοσηλευτικού προσωπικού για την αφοσίωση-δέσμευση.

Οι Corley και Mauksch (1993, p.116) δήλωσαν πως οι νοσηλευτές «προτιμούν να θεωρούν την οργανωσιακή-αφοσίωση ως μια πλευρά της δέσμευσης απέναντι στον ασθενή» και πως: «Η αποτυχία άρνησης πολλαπλών διαστάσεων της αφοσίωσης-δέσμευσης κατέληξε σε μία ημιτελή κατανόηση του ρόλου που παίζει στην επαγγελματική αφοσίωση και διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Η επαγγελματική και οργανωσιακή αφοσίωση και η αφοσίωση στη δουλειά και τον ασθενή αποτελούν τέσσερις τύπους αφοσίωσης-δέσμευσης όπου ένας νοσηλευτής μπορεί να βιώσει σε διάφορα επίπεδα, και μερικές φορές αυτοί οι τύποι έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους.» (1993, σελ. 120)

Η αποσαφήνιση της έννοιας όσον αφορά το ρόλο της για το προσωπικό μιας μονάδας υγείας καθίσταται απαραίτητη σε οποιαδήποτε νοσηλευτική έρευνα, καθώς επίσης και σε κάθε σκιαγράφηση της συγκεκριμένης άποψης ή ζητήματος σχετικά με την αφοσίωση που οποία εξετάζεται σε αυτήν. Πολυάριθμες μέθοδοι για την εφαρμογή της έννοιας υπάρχουν στη βιβλιογραφία, μάλιστα σύμφωνα με τον Zangaro (2001, σελ.15), ο οποίος εξέτασε την γενική ιδέα ώστε να αποσαφηνίσει το νόημα της, «τα τελευταία 30 χρόνια η αφοσίωση έχει εφαρμοστεί όσον αφορά στις καριέρες, τους οργανισμούς, τις νόρμες, την ταύτιση, τα ήθη, την απασχόληση, τη δουλειά, την ενεργή συμμετοχή στη δουλειά, την ασφάλεια, στα «δευτερεύοντα στοιχεία», στην επιρροή» με το μεγαλύτερο τμήμα της διερεύνησής της έννοιας να πραγματοποιείται από κοινωνιολόγους και να επικεντρώνεται στην εναλλαγή του προσωπικού ενός οργανισμού υγείας. (Meyer & Allen 1991, Cohen 1993).

Εν κατακλείδι, η ενσωμάτωση του ζητήματος της οργανωσιακής αφοσίωσης στις έρευνες σχετικά με τις εναλλαγές στη σύσταση του νοσηλευτικού προσωπικού έχει διεθνή σημασία λόγω του αντίκτυπου που έχει στην έλλειψη νοσηλευτικού προσωπικού καθώς και στις συνέπειες που επέρχονται από αυτήν την έλλειψη.

2.5. Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Μονάδες Υγείας.

Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε οργανισμού αποτελεί ένα πολύτιμο κεφάλαιο γι' αυτόν και η συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων του είναι καθοριστική. (Σίσκου, 2007). Η απόδοση έργου από κάθε εργαζόμενο εξαρτάται από τις γνώσεις και τις ικανότητές του, αλλά και από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διάθεσή του να αποδώσει.

Το παραδοσιακό μοντέλο της ικανοποίησης εργασίας επικεντρώνεται σε όλα τα συναισθήματα που έχει το άτομο για την εργασία του. Αυτό που καθιστά την εργασία ικανοποιητική ή μη, δεν εξαρτάται μόνο από την φύση της ίδιας της εργασίας, αλλά και από τις προσδοκίες που έχει το άτομο στο τι θα του προσφέρει. Επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς το συγκεκριμένο έργο που ασκεί, εφόσον εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες. (Locke, 1976). Το άτομο οδηγείται στην ικανοποίηση όταν οι ανάγκες του, τα χαρακτηριστικά και οι συνθήκες εργασίας συμπίπτουν κατά το δυνατόν, με αποτέλεσμα να περιορίζεται το χάσμα που ενδεχόμενα υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών του και της εργασιακής πραγματικότητας (Alderfer, 1972).

Στο έργο του Maslow προτείνεται ένα αναλυτικό μοντέλο ιεράρχησης των αναγκών του ανθρώπου με βάση ψυχολογικές και κοινωνικές παραμέτρους. Με βάση το μοντέλο αυτό οι ανάγκες είναι : φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωση. (βλ.σχήμα 2.1.).

Σχήμα 2.1. Πυραμίδα Αναγκών κατά Maslow



Σχήμα 3.10.
Η Δομή των ανθρώπινων αναγκών κατά τον Α. Maslow

Αρχικά, η ικανοποίηση της εργασίας προσεγγίστηκε με βάση τη θεωρία του Maslow από τη σκοπιά της πληρότητας αυτών των αναγκών. Η προσέγγιση αυτή έγινε λιγότερο βάσιμη όταν δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στο ότι η ικανοποίηση σχετίζεται περισσότερο με τη διαδικασία αντίληψης και όχι με τις ανάγκες. (Lu, While and Barriball, 2004).

Σε αντίθεση με την παραδοσιακή άποψη, οι Herzberg and Masner (1959) απέδωσαν μια θεωρία όπου η ικανοποίηση βασίζεται σε δύο παράγοντες: τον εσωτερικό και τον εξωτερικό. Ο εσωτερικός παράγοντας αναφέρεται ως κίνητρο και περιλαμβάνει : την έννοια της επίτευξης ενός στόχου, την αναγνώριση της προσφοράς εργασίας, την ίδια την εργασία και την υπευθυνότητα. Ο εξωτερικός παράγοντας αναφέρεται στο σύνολο: της διοίκησης, της επίβλεψης, των οικονομικών απολαβών, των διαπροσωπικών σχέσεων που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας και τις συνθήκες εργασίας μέσα σε αυτόν. Με λίγα λόγια ο εξωτερικός παράγοντας σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Σε επίπεδο οργάνωσης και πιο ειδικά σε έναν οργανισμό υγείας, είναι πιθανό η ικανοποίηση των εργαζομένων να έχει μεγαλύτερη επίδραση στον τομέα «ικανοποίηση πελατών – ασθενών» απ' ότι άλλοι παράγοντες καθώς η ικανοποίηση είναι θετικά συσχετισμένη με την αντίληψη περί ποιότητας υπηρεσιών από τους εργαζόμενους αλλά και με τη μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τη σκοπιά των ασθενών. Πρόκειται για τη βάση της θεωρίας του Heskett «υπηρεσίες – κέρδος» όπου αναλύει πως η απόδοση μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού επηρεάζεται από την ικανοποίηση των καταναλωτών, η οποία εξαρτάται από την απόδοση των εργαζομένων που με τη σειρά τους επηρεάζονται από την ικανοποίηση της εργασίας τους. (Snipes et al., 2003, σελ.98).

Άλλωστε, μελέτες όπως των Seo et al. (2003) και Lu et al. (2004) έχουν δείξει, αντίστοιχα, σε νοσοκομειακές μονάδες πως υψηλά επίπεδα ικανοποίησης νοσοκομειακού προσωπικού μπορούν να βελτιώσουν τη σχέση μεταξύ του προσωπικού και των ασθενών, ενώ αντίθετα δυσαρεστημένο προσωπικό μεταφέρει τη δυσαρέσκειά του στους ασθενείς. Διαφαίνεται, λοιπόν, η σπουδαιότητα έρευνας και μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης της εργασίας του προσωπικού μιας μονάδας υγείας στο πλαίσιο πάντα μιας κατάλληλα εφαρμοσμένης οργανωσιακής κουλτούρας.

Η επαγγελματική ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια, είναι το αποτέλεσμα της σχέσης ανάμεσα στις προσδοκίες που έχουν τα άτομα για την εργασία τους και στο τι πραγματικά λαμβάνουν από αυτήν.(Abu-Bader, 2000). Μισθός και γενικότερα παροχές από την εργασία,

προφίλ συνεργατών, είδος της εποπτείας που ασκείται στον εργαζόμενο, περιβάλλον εργασίας, προοπτικές εξέλιξης και αντικείμενο της θέσης εργασίας, αποτελούν παράγοντες από τους οποίους επηρεάζεται η ικανοποίηση. Οι παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση μπορούν να ταξινομηθούν στους περιβαλλοντικούς, δηλαδή τις «εξωτερικές επιδράσεις» που το άτομο δέχεται από το περιβάλλον της εργασίας του και τους ατομικούς, δηλαδή τα «εσωτερικά» κίνητρα και τα προσωπικά βιώματα του ατόμου (Κάντας, 1998. Vilma et al. 2007).

Για την εκτίμηση της επαγγελματικής ικανοποίησης στις Μονάδες Υγείας χρησιμοποιείται η κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης στις κοινωνικές υπηρεσίες (Penn και συν., 1988, Lee, 2003, Jenkins, 2004), όπου συνεκτιμώνται η εγγενής-εσωτερική ικανοποίηση, με την ικανοποίηση από τον τρόπο οργάνωσης, τις οικονομικές απολαβές και τις δυνατότητες για προαγωγή.

Τα ερωτηματολόγια επαγγελματικής Ικανοποίησης Stamps-Piedmont και Μινεσσότα, αποτελούν δύο εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, εξετάζοντας 20 διαστάσεις: αξιοποίηση ικανοτήτων, επίτευξη, δραστηριότητα, προαγωγές, εξουσία, πολιτική, αμοιβή, συνεργάτες, δημιουργικότητα, ανεξαρτησία, ηθικές αξίες, αναγνώριση, υπευθυνότητα, ασφάλεια, κοινωνική υπηρεσία, κοινωνικό γόητρο, εποπτεία/ανθρώπινες σχέσεις, εποπτεία τεχνική, ποικιλία, συνθήκες εργασίας (Zangaro, 2007, Willem et al., 2007). Ειδικά για τους επαγγελματίες υπηρεσιών υγείας, ο προσδιορισμός και η έγκαιρη αναγνώριση των συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης απαιτούν τη χρησιμοποίηση των κλιμάκων επαγγελματικής εξουθένωσης για το προσωπικό υγείας, (Jones, 1980. Willem et al., 2007) και το ερωτηματολόγιο καταγραφής επαγγελματικής εξουθένωσης, (Maslach, 1986) που μετρούν τις τρεις διαστάσεις της (συναισθηματική εξάντληση, αποπροσωποποίηση, αίσθημα μειωμένης προσωπικής επίτευξης) (Παππά και συν., 2008).

Οι παράγοντες που ρυθμίζουν και διαμορφώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση, διακρίνονται σε αυτούς που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, τις συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας και με τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Locke (1976), η επαγγελματική ικανοποίηση, είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την εκτίμηση του ατόμου για το επάγγελμά του. Ο Kohler (1988), την προσδιορίζει ως μια πολυδιάστατη έννοια, που αντιπροσωπεύει μια ολική στάση του ατόμου και τα συναισθήματά του, για συγκεκριμένες πτυχές του

επαγγέλματός του. Θα μπορούσε επίσης να ορισθεί ως η συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς τα καθήκοντά του και προς τις φυσικές και κοινωνικές συνθήκες της εργασίας του (Wood et al 1998).

2.5.1. Η Επαγγελματική Ικανοποίηση ως Σημαντικός Τομέας της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς στις Υγειονομικές Μονάδες .

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι το άθροισμα των συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο για την εργασία του, ή αλλιώς η συναισθηματική διάσταση των στάσεών του για αυτήν, η οποία απορρέει από τη σύγκριση που κάνει ανάμεσα στα οφέλη που αποκομίζει και σε αυτά που θα επιθυμούσε να έχει. Ο Locke ,όπως προαναφέραμε, υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση στην οποία περιπίπτει το άτομο, όταν, έχοντας αποτιμήσει το έργο που προσφέρει στην εργασία του, βρίσκει τις συνθήκες σύμφωνες προς τα αξιακά του πρότυπα. Αντίθετα, η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν υπάρχουν συγκρουσιακά και ασύμφωνα στοιχεία. Η εργασιακή ικανοποίηση συσχετίζεται με έξι τύπους προσωπικότητας: το ρεαλιστικό, το ερευνητικό, το καλλιτεχνικό, το κοινωνικό, το επιχειρησιακό, το συμβατικό. Οι ερευνητές αυτοί υποστήριξαν ότι εάν υπάρξει αντιστοιχία χαρακτήρων και περιβαλλόντων εργασίας, τότε και η απόδοση και η ικανοποίηση θα αυξηθούν.

Σημαντικός παράγοντας για το μέγεθος της εργασιακής ικανοποίησης είναι και η πολυσημία ή η διαύγεια των ρόλων. Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι, όταν επικρατεί σύγχυση σχετικά με τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τα προνόμια, τότε η δυσαρέσκεια αυξάνεται. Επομένως, η εταιρεία θα πρέπει να διαθέτει σαφώς δομημένο οργανόγραμμα και ανάλυση καθηκόντων κάθε εργασίας, ώστε να αποφεύγονται χαοτικές καταστάσεις.

Σύμφυτη με την έννοια της κουλτούρας και της ικανοποίησης από την εργασία είναι η διαδικασία της αξιολόγησης, που περιλαμβάνει ένα πλήθος γνωστικών δεξιοτήτων, ψυχολογικών διεργασιών και επιστημονικής αξιοποίησής τους μέσω έγκυρων, αδιάβλητων και αξιόπιστων μετρήσεων. Εξ ορισμού η αξιολόγηση δεν μπορεί να γίνεται από ένα μόνο άτομο, αλλά από μια ομάδα υπευθύνων, τόσο από το χώρο της εταιρείας, όσο και από

εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι θα μπορούν να παράγουν, να αναλύουν και να ερμηνεύουν δεδομένα από πολλές πηγές με υψηλό δείκτη αξιοπιστίας.

Κατά τον ίδιο τρόπο, το ανθρώπινο δυναμικό στις μονάδες υγείας, αποτελεί έναν από τους ποιοτικούς δείκτες που επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα και αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Η καλλιέργεια θετικών εργασιακών συναισθημάτων και η δημιουργία προϋποθέσεων για επιτυχή και εποικοδομητική μακροχρόνια σχέση συνεργασίας, προβάλλει ως σημαντική πρόκληση στις σημερινές επιχειρηματικές δραστηριότητες των διοικήσεών τους. Είναι πολύ σημαντικό για τη διοίκηση κάθε υγειονομικής μονάδας, που επιδιώκει τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών της, να γνωρίζει τον βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού της καθώς και τους παράγοντες που τη διαμορφώνουν θετικά ή αρνητικά. Η γνώση αυτή είναι δυνατόν να οδηγήσει στη λήψη κατάλληλων και αποτελεσματικών μέτρων υποκίνησης του προσωπικού προς όφελος του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

Η επαγγελματική ικανοποίηση άλλωστε θεωρείται ως ο πιο σημαντικός τομέας της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που καθιστούν την επαγγελματική ικανοποίηση ενδιαφέρουσα ως αντικείμενο έρευνας, οι σημαντικότεροι των οποίων είναι:

Ανθρωπιστικοί λόγοι: Η επαγγελματική ικανοποίηση, σχετίζεται με την ικανοποίηση από την ίδια τη ζωή καθώς και με τη φυσική και ψυχική υγεία του ατόμου, συνεπώς η βελτίωσή της, αποτελεί σημαντικό στόχο σε ανθρωπιστικό επίπεδο

Οργανωσιακοί-Επιχειρησιακοί λόγοι: Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων, αποτελεί συχνά τη βάση των πρακτικών managers στη διαδικασία της οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού. (Ταλιαδώρου, 2004)

Θεωρητικοί λόγοι: Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις θεωρίες της υποκίνησης και της συμπεριφοράς. Παράγοντες υποκίνησης όπως η ηθική και υλική υποκίνηση, η αναγνώριση της προσφοράς, η παροχή ευκαιριών ανάπτυξης πρωτοβουλίας κ.ά. συνδέονται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Οι επιχειρήσεις είναι ζώντες οργανισμοί, λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο κοινωνικό πλαίσιο, προσπαθούν να αφομοιώσουν τις διεθνείς οικονομικές συγκυρίες, έχουν κοινωνική ευθύνη και οφείλουν να παράγουν κοινωνικό έργο. Ο εργαζόμενος πρέπει να αισθάνεται πολίτης της μικρογραφίας της κοινωνίας που είναι η επιχείρηση, να συνδέει τις

προσωπικές του φιλοδοξίες με τους στόχους της εταιρείας, να επιμορφώνεται μέσα σε αυτήν, να διαμορφώνει τις πολιτικές της και να εξελίσσει την κοινωνικότητά του με τις σχέσεις που διαμορφώνει μέσα σε αυτήν, να προσαρμόζεται δηλαδή στην επικρατούσα Οργανωσιακή Κουλτούρα της.

Προκειμένου να επιτευχθούν τα μέγιστα δυνατά ποιοτικά αποτελέσματα καθ' όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, επιβάλλεται η υιοθέτηση της φιλοσοφίας της διαχείρισης ολικής ποιότητας που εστιάζεται στην κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Αυτό γίνεται εφικτό μέσω μιας οργανωσιακής κουλτούρας που να χαρακτηρίζεται από τον πηγαιο αλληλοσεβασμό των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους, την ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος, τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στη δίκαιη κατανομή των αμοιβών και των ενισχύσεων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρούνται συνεργάτες και όχι μονάδες παραγωγής.

2.5.2. Ικανοποίηση Ασθενών Μονάδων Υγείας.

Μέχρι σήμερα, οι πληροφορίες για το επίπεδο παροχής υπηρεσιών στο σύστημα υγείας αντλούνταν από το προσωπικό με αποτέλεσμα πολλές φορές να είναι κατευθυνόμενες και να μην δίνουν τα σωστά στοιχεία (Gross, 2003). Η άποψη των ασθενών γίνεται όλο και περισσότερο σημαντική για το υγειονομικό σύστημα, αφού αποτελούν αξιόπιστες πηγές πληροφοριών. Είναι ικανοί κατά ένα μεγάλο ποσοστό να αξιολογήσουν την ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και να αναφέρουν γεγονότα που αφορούν την διαδικασία της ιατρικής φροντίδας (Karadas et al,2003).

Ακόμη και στις μέρες μας, ενώ αντιλαμβανόμαστε τι σημαίνει ο όρος ικανοποίηση των ασθενών από τις υπηρεσίες υγείας, δεν είμαστε σε θέση να αποδώσουμε ένα σαφή και κοινά αποδεκτό ορισμό. Ο Donabedian ήταν ο πρώτος που εισήγαγε την ικανοποίηση ως δείκτη έκβασης των παρεχόμενων υπηρεσιών φροντίδας υγείας. Σύμφωνα με τον ίδιο, η ικανοποίηση του ασθενούς είναι η γνώμη για την ποιότητα της φροντίδας και αντιπροσωπεύει συγκεκριμένα στοιχεία της ποιότητας, που σχετίζονται κυρίως με τις προσδοκίες και τις αξίες

του ασθενούς. Ουσιαστικά, η ικανοποίηση είναι ο εξατομικευμένος ορισμός της ποιότητας σε αντιδιαστολή με τον απόλυτο και κοινωνικό ορισμό. (Θεοδοσόπουλος, 2002, σελ.56).

Κατά τον Petersen η ικανοποίηση των ασθενών είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασής τους με τη φροντίδα υγείας, η οποία καθορίζει εν μέρει τη μελλοντική χρήση των υπηρεσιών υγείας την οποία θα κάνουν, καθώς και τη συμμόρφωσή τους με τη θεραπευτική αγωγή. (Μερκούρης, 1996, σελ.150).

Στο νοσηλευτικό χώρο ο πιο ευρέως αποδεκτός ορισμός είναι αυτός που δίνει ο Risser, σύμφωνα με τον οποίο, η ικανοποίηση των ασθενών από τη νοσηλευτική φροντίδα είναι ο βαθμός σύγκλισης μεταξύ των προσδοκιών που έχουν οι ασθενείς για την ιδανική φροντίδα και της αντίληψής τους για τη φροντίδα που πραγματικά προσφέρεται. (Μερκούρης, 1996, σελ.152).

2.5.3. Η Αναγκαιότητα Μέτρησης της Ικανοποίησης των Ασθενών.

Η μέτρηση της ικανοποίησης των ασθενών είναι χρήσιμη ώστε να συλλεχθούν πληροφορίες και να αναδειχθούν τα προβλήματα που υπάρχουν στο σύστημα παροχής υγειονομικών υπηρεσιών, με απώτερο σκοπό την ίδια του τη βελτίωση, βελτίωση στην ποιότητα των κλινικών, ιατρικών και διοικητικών δραστηριοτήτων. Η ικανοποίηση των χρηστών υπηρεσιών υγείας δεν θα πρέπει να είναι απλά ένα μέτρο για την ποιότητα, αλλά θα πρέπει να είναι ο σκοπός της υγειονομικής περίθαλψης. Το αποτέλεσμα αυτό προκύπτει από έρευνες, σύμφωνα με τις οποίες, οι ικανοποιημένοι ασθενείς αναρρώνουν ταχύτερα και νοσηλεύονται μικρότερο χρονικό διάστημα από αυτούς που δεν είναι ικανοποιημένοι. Ακόμα και η διαδικασία της έρευνας για τη μέτρηση της ικανοποίησης έχει θετικά αποτελέσματα, αφού έχει αποδειχτεί ότι αυξάνει την ικανοποίηση των ασθενών και ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή τους.

Η ποιότητα της περίθαλψης και η διασφάλισή της (quality assurance) βρίσκονται στο επίκεντρο της προσοχής στα σύγχρονα συστήματα υγείας. Κατά τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, η ποιότητα της περίθαλψης εξασφαλίζεται από την ικανότητα και την αποτελεσματικότητα των επαγγελματιών της υγείας οι οποίοι χρησιμοποιούν τις άριστες και

πιο ασφαλείς τεχνολογίες κατά τρόπο ενδεδειγμένο και παραγωγικό με σκοπό την ικανοποίηση των ασθενών (WHO, 1993). Έγκυρος δείκτης μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την πλευρά των ασθενών, είναι ο βαθμός της ικανοποίησης που απολαμβάνουν από τις υπηρεσίες υγείας. Υπό την έννοια αυτή, η διερεύνηση της γνώμης των ασθενών και η μέτρησή της είναι συστατικό στοιχείο αποτίμησης της ποιότητας που οφείλει κάθε υγειονομικός οργανισμός να πραγματοποιεί σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Η μέτρηση της ικανοποίησης, αποσκοπεί στην αξιολόγηση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών. Οι ασθενείς μπορούν να δώσουν πληροφορίες οι οποίες, αν αξιοποιηθούν σωστά, ενδέχεται να συνεισφέρουν στην ποιοτική βελτίωση των υπηρεσιών. Η αποτύπωση της γνώμης των χρηστών των νοσοκομειακών υπηρεσιών, είναι πολύ σημαντικοί επίσης για τους διευθυντές τα διοικητικά συμβούλια και όσους συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων, λόγω του έντονου ανταγωνισμού που παρατηρείται σήμερα διεθνώς στο χώρο της υγείας. Η διερεύνηση της ικανοποίησης των ασθενών, δίνει πληροφορίες για προβληματικές διαστάσεις της φροντίδας ή ακόμα και για την καταλληλότητα οργάνωσης των υπηρεσιών υγείας (Αλετράς και συν. 2008).

Η συνεχής βελτίωση της απόδοσης των μονάδων υγείας, θα πρέπει να αποτελεί μια διαρκή δέσμευση από όλους όσους εμπλέκονται με τα ζητήματα παροχής υπηρεσιών υγείας και η μέτρηση της ικανοποίησης των ασθενών και της διαχείρισης των αποτελεσμάτων με αποδοτικό τρόπο που να οδηγεί στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών, αποτελούν εργαλεία γι' αυτήν τη διαρκή δέσμευση από όλους.

Στον χώρο του νοσοκομείου, η διοίκησή του θα πρέπει να αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές πηγές πληροφορίας από τους ασθενείς και θα πρέπει να εδραιώνει αποτελεσματικές και αποδοτικές διαδικασίες, ώστε να συλλέγει, να αναλύει και να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Πρέπει πάντως να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι οι μετρήσεις διερεύνησης της ικανοποίησης των ασθενών, παρότι έχουν καθιερωθεί ως πάγια τακτική στο διεθνή χώρο, αποτελώντας στοιχείο του management ολικής ποιότητας, απουσιάζουν από την καθημερινή πρακτική της πλειοψηφίας των ελληνικών νοσοκομείων (Tsiotras και Theodorakioglou, 2000). Σπάνια, εξάλλου, πραγματοποιούνται αποδεδειγμένα έγκυρες και αξιόπιστες μετρήσεις του βαθμού ικανοποίησης των ασθενών (Αλετράς και συν. 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. Μέθοδοι και Προσεγγίσεις Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

3.1. Θεωρητικό Πλαίσιο Μέτρησης Της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture- O.C.) - Προσεγγίσεις Μέτρησης.

Παρά τις αξιώσεις για την εξεύρεση μιας σύνδεσης μεταξύ της οργανωσιακής κουλτούρας (O.C) και της εταιρικής απόδοσης, λίγες μελέτες εμφανίζονται να εξετάζουν πραγματικά πρώτα την ύπαρξη κι έπειτα και τη φύση αυτής της σχέσης. Ο Alvesson (1989) μάλιστα, πρότεινε ότι «οι απόψεις που αναφέρονται στην έννοια και το ρόλο της O.C. υπάρχουν κατά μήκος μιας συνέχειας που εκτείνεται από το οργανωσιακό στο ακαδημαϊκό επίπεδο». Δύο άκρα αυτής της εννοιολογικής συνέχειας είναι οι προσανατολισμένες στις διαδικασίες προσεγγίσεις καθώς και οι προσεγγίσεις ταξινόμησης.

Σύμφωνα με την προσέγγιση διαδικασίας, η O.C. θεωρείται ως μια διαρκής αναδημιουργία και αναθεώρηση της κοινής της έννοιας (Roskin, 1986). Αντιπροσωπεύοντας μάλιστα χαρακτηριστικά το πρότυπο του Schein (1990), στο οποίο έχουμε ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, η O.C. ορίζεται ως: ένα σχέδιο των βασικών υποθέσεων που μια ομάδα έχει εφεύρει, έχει ανακαλύψει ή έχει αναπτύξει στην προσπάθειά της για εκμάθηση της αντιμετώπισης των προβλημάτων της εξωτερικής προσαρμογής αλλά και της εσωτερικής ολοκλήρωσης στα πλαίσια μιας οργάνωσης, και που το σχέδιο αυτό έχει λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρείται έγκυρο και επομένως, ικανό να διδάξει στα νέα μέλη το σωστό τρόπο να γίνουν αντιληπτά, να θεωρηθούν, και να γίνουν αισθητά όλα τα εκείνα τα προβλήματα που σχετίζονται με την οργάνωση. (Schein, 1990, σελ. 111).

Παρόμοιες αντιλήψεις για την κουλτούρα έχουμε από τον Dandridge et al. (1980), τον Pettigrew (1979), καθώς επίσης και τους Trice και Beyer (1984). Ο Schein (1990) προτείνει ότι οι κουλτούρες δημιουργούνται μέσω του τρόπου που οι οργανώσεις έχουν αντιδράσει στα σημαντικά γεγονότα σε προηγούμενο χρόνο και έχουν εξελίξει έτσι ορισμένους κανόνες, καθώς επίσης και μέσω του επαναπροσδιορισμού των σχέσεων μεταξύ των μελών της

οργάνωσης και των ηγετών τους. Υπό αυτήν τη μορφή, οι οργανωσιακές κουλτούρες διαιώνίζονται μέσω της διαδικασίας της κοινωνικοποίησης των νέων μελών στην οργάνωση.

Ο Schein (1990) επίσης πρότεινε επτά διαστάσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ερευνηθούν την οργανωσιακή κουλτούρα. Με βάση μια διαδικασία συνέντευξης, το εν λόγω πρότυπο υιοθετεί μια ποιοτική μέθοδο στην μελέτη της κουλτούρας, επισημαίνοντας ότι η συχνότητα του περιστατικού είναι σχετική. Μια τέτοια προσέγγιση παρέχει συνήθως πολλές σε βάθος πληροφορίες για μια οργάνωση. Ενδεικτική η μελέτη του Ott (1989), που υιοθέτησε μια ποιοτική προσέγγιση στην ανάλυση της κουλτούρας του AT&T, κατά τη διάρκεια των αρχικών ετών λειτουργίας της και σε καθεστώς μονοπωλίου στον χώρο των τηλεπικοινωνιών των ΗΠΑ. Οι βασικές υποθέσεις ήταν κατάλληλες για μια μονοπωλιακή αγορά (π.χ. η τεχνική ικανότητα θεωρήθηκε σημαντικότερη από τις δυνατότητες στο μάρκετινγκ) τονίστηκε όμως ακατάλληλη για μια ανταγωνιστική αγορά, όπου ένα πλήθος μικρότερων εταιριών χάραξε τις προσοδοφόρες θέσεις μέσω μιας κατάτμησης της αμερικανικής αγοράς τηλεπικοινωνιών. Αυτές οι υποθέσεις χρησιμοποιήθηκαν έπειτα για να εξηγήσουν τα διοικητικά προβλήματα της AT&T σε περιβάλλον ανταγωνισμού.

Οι ποιοτικές προσεγγίσεις, εντούτοις, πιθανά δε διευκολύνουν τις συστηματικές συγκρίσεις μεταξύ των μελετών, λόγω των πιθανών παραλλαγών που θα υπάρξουν μεταξύ των ερευνών (Sackman, 1991). Οι ποιοτικές προσεγγίσεις μπορούν επίσης να περιοριστούν στη δυνατότητά τους να συμβάλουν προς τη δοκιμή υπόθεσης και τη βασική θεωρία, ιδιαίτερα από την άποψη ότι ο χρόνος και η δαπάνη είναι πάντα σχετικοί παράγοντες. Για να σχεδιαστούν όμως οι γενικές αρχές που προέρχονται από τέτοιες προσεγγίσεις, ένας μεγάλος αριθμός περιπτώσιολογικών μελετών θα πρέπει αρχικά να ολοκληρωθεί (Schein, 1990).

Οι προσεγγίσεις που χρησιμοποιούν τις ταξινομήσεις επομένως παρέχουν μια εναλλακτική λύση και μερικές φορές μια πιο χρήσιμη προσέγγιση στη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι προσεγγίσεις ταξινόμησης στην Ο.Σ. που διάφοροι συντάκτες έχουν προτείνει υποστηρίζουν ότι οι εταιρικές κουλτούρες αντιστοιχούν σε μια σειρά ιδανικών τύπων, οι οποίοι βασίζονται χαρακτηριστικά σε δύο ή περισσότερες μεταβλητές (Hampden-Turner, 1990). Μια από τις πιο γνωστές μελέτες για την Ο.Σ. βασισμένη σε μια προσέγγιση ταξινόμησης πραγματοποιήθηκε από τον Hofstede (1980), χρησιμοποιώντας τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τους υπαλλήλους της IBM σε πάνω από 40 χώρες. Τέσσερις διαστάσεις: (δύναμη εξουσίας, αποφυγή λόγω αβεβαιότητας ατομικισμός ή ομαδικότητα και

φύλο) αναπτύχθηκε για να διαφοροποιήσει τα χαρακτηριστικά των μελών των υποομάδων, οι οποίες θα μπορούσαν έπειτα να χρησιμοποιηθούν στη μελέτη των οργανώσεων (Furnham και Gunter, 1993). Ο Handy (1993) μάλιστα κάνει χρήση της ταξινόμησης του Hofstede (1980) για να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραματίζει καίριο ρόλο στις διαφορές των «management styles» (διοικητικές μορφές).

Άλλες ταξινομήσεις τείνουν να χρησιμοποιήσουν μια μήτρα - πλαίσιο «ανά ζεύγη», όπως εξηγείται από τους ακόλουθους μελετητές:

- οι Deal και Kennedy (1982), που διαφοροποιούν τους πολιτισμούς από άποψη ταχύτητας ανατροφοδότησης και το μέγεθος του επιχειρηματικού κινδύνου που αναλαμβάνεται.
- ο Harrison (1972), οποίος ταξινόμησε τις οργανωσιακές κουλτούρες χρησιμοποιώντας το βαθμό διαμόρφωσης και συγκέντρωσης ως κριτήρια και
- ο Graves (1986), πραγματοποίησε μια διάκριση μεταξύ των κουλτούρων βασισμένη στα επίπεδα γραφειοκρατίας και τα εγωκεντρικά κίνητρα των μελών της οργάνωσης.

Ενώ αυτές οι ταξινομήσεις έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ένα κοινό πλαίσιο για τις οργανωσιακές κουλτούρες, ένα πρόβλημα που εμφανίζεται είναι ότι καμία από αυτές δεν υπερβαίνει το περιγραφικό επίπεδο να καταλάβει και να αναλύσει τις διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο σχηματισμό και την αλλαγή της κουλτούρας (Furnham και Gunter, 1993). Επιπλέον, η παρουσία διαφορετικών ταξινομήσεων καθιστά δύσκολο για τον ερευνητή να επιλέξει τον τύπο ταξινομητικού συστήματος που πρέπει να χρησιμοποιήσει σε μια έρευνα (Jamieson, 1980).

Λόγω της προσέγγισης ταξινόμησης υπάρχουν διάφορες ποσοτικές μέθοδοι για την κουλτούρα των οργανώσεων (Cooke και Rousseau, 1988). Ο Harrison (1975), για παράδειγμα, ανέπτυξε ένα ερωτηματολόγιο βασισμένο στην τυπολογία κουλτουρών που ο ίδιος δημιούργησε, η οποία υιοθετήθηκε σε μια μελέτη της O.C. από τον Ott (1989). Άλλα ερωτηματολόγια για την οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνουν τον «οργανωσιακό κατάλογο» των Cooke και Lafferty (1983), το οργανωτικό σχεδιάγραμμα κουλτούρας, (Reilly et al., 1988) και τους οργανωτικούς κανόνες "Opinionnaire", (Alexander, 1978). Η δύναμη αυτών των ποσοτικών μεθόδων βρίσκεται στη δυνατότητά τους να υπερνικήσουν τους περιορισμούς των ποιοτικότερων προσεγγίσεων. Ως εκ τούτου, τα ερωτηματολόγια είναι σε θέση να καλύψουν μεγάλα δείγματα με λιγότερο κόστος. Οι συγκρίσεις μεταξύ των μελετών

είναι επίσης πιο οργανωμένες και το επίπεδο αντικειμενικότητας που περιλαμβάνεται είναι γενικά πιο υψηλό (Sackman, 1991).

Ένα μειονέκτημα της χρήσης των ερωτηματολογίων αφορά τις υποθέσεις για τις διαστάσεις που χρησιμοποιούνται, οι οποίες μπορούν να μην είναι αρκετά σχετικές ή περιεκτικές σε σχέση με οι οργανώσεις που (Sackman, 1991). Υπάρχει επίσης το ζήτημα του ερευνητή που επιβάλλει την έμμεσα την άποψή του και τις στάσεις του/της στην οργάνωση, προσπαθώντας να αποκαλύψει την πραγματική κουλτούρα που επικρατεί (Evered και Louis, 1981). Επιπλέον, οι ποσοτικές προσεγγίσεις τείνουν να πάσχουν από αδυναμία υπέρβασης των επιφανειακών πτυχών της οργανωσιακής κουλτούρας, επίσης υπό μια έννοια, περιορίζουν την όποια δυνατότητα υπάρχει στην παρακολούθηση και καταγραφή της ολιστικής φύσης των οργανωτικών φαινομένων (Saffold, 1988 Schein, 1990).

Σε μια αναθεώρηση των ποσοτικών μεθόδων έρευνας για την οργανωσιακή κουλτούρα, η Rousseau (1991) σημείωσε την απουσία δημοσιευμένων στοιχείων όσον αφορά τη συναινετική ισχύ των ερωτηματολογίων που εξετάστηκαν. Οι Furnham και ο Gunter (1993) επίσης σημείωσαν τις γενικά φτωχές ψυχομετρικές ιδιότητες αυτών των οργάνων (ερωτηματολογίων), ιδιαίτερα από άποψη αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Ως εκ τούτου, ο Ott (1989) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι προσεγγίσεις με ερωτηματολόγια για την αποτύπωση μιας κουλτούρας απέτυχαν να προσδιορίσουν τις ελλοχεύουσες υποθέσεις, προκαλώντας επιρροή στα πρωταρχικά οργανωτικά μέλη να δουν την οργάνωσή τους κατά μήκος των διαστάσεων που προτάθηκαν στα ερωτηματολόγια, κατά συνέπεια επηρέασαν ενδεχομένως τα αποτελέσματα.

Λαμβάνοντας υπόψη τις αντίστοιχες ανεπάρκειες της υιοθέτησης των καθαρώς ποσοτικών ή ποιοτικών μεθόδων, επομένως προτείνεται ότι ένας συνδυασμός προσεγγίσεων θα μπορούσε να δώσει τις πιο αξιόπιστες μετρήσεις της οργανωσιακής έρευνας, (Ott, 1989). Οι Siehl και Martin (1984), για παράδειγμα, εξέτασαν τις διαδικασίες και την Ο.Κ. με την υιοθέτηση και ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων.

Αυτή η αναθεώρηση των προσεγγίσεων στην κατανόηση της Ο.Κ., παρουσιάζει ιδιαίτερες διαφορές στις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν το φαινόμενο. Αυτή η διαφορά στην προσέγγιση απεικονίζει την έλλειψη συμφωνίας που υπάρχει στον καθορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας. Εκτιμώντας ότι οι προσανατολισμένες στις διαδικασίες προσεγγίσεις τείνουν να εστιάσουν στον υπολογισμό των ελλοχευουσών αρχών

που μπορούν να εξηγήσουν τα μοντέλα εκδήλωσης συμπεριφοράς, τα ταξινομητικά πρότυπα περιγράφουν μόνο την κουλτούρα μιας επιχείρησης, χρησιμοποιώντας ποικίλα κριτήρια ή διαστάσεις.

Εντούτοις, παρά την απουσία μιας κοινής άποψης, υπάρχει έντονη συμφωνία για τον ισχυρό και κυρίαρχο ρόλο της κουλτούρας στη λειτουργία και την επιβίωση μιας οργάνωσης (Roskin, 1986).

3.2. Έρευνες και Μελέτες με Αντικείμενο τη Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Οι μελέτες που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα τείνουν να διαφέρουν από την άποψη ότι τα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιούνται, ποικίλουν ανάλογα με τους τύπους των οργανώσεων που μελετώνται κάθε φορά. Αυτό είναι αναμενόμενο, διότι, τα μέτρα απόδοσης αφορούν γενικά την έκταση στην οποία οι στόχοι της εκάστοτε οργάνωσης επιτυγχάνονται. Ως εκ τούτου, οι χρησιμοποιούμενοι δείκτες μέτρησης ποιότητας των υπηρεσιών υγείας, περιλαμβάνουν παράγοντες όπως το διαθέσιμο για την έρευνα κεφάλαιο, (Argote, 1989 - Rousseau, 1990), καθώς επίσης και ένα συνδυασμό άλλων στοιχείων οικονομικής επίδοσης (Kotter και Heskett, 1992 Quick, 1992). Παραλλαγές επίσης παρατηρούνται στις εν λόγω μελέτες ανάλογα με τη διάρκεια της έρευνας, (Denison, 1984), τις διαπροσωπικές σχέσεις που κυριαρχούν και τα στοιχεία εκδηλωμένης συμπεριφοράς που σχετίζονται με την απόδοση (Rousseau, 1990).

Λαμβάνοντας υπόψη τη δυσκολία εξεύρεσης ενός σαφή και ακριβή ορισμού της Ο.Σ, γίνεται εμφανής και η συνεπακόλουθη δυσκολία επιλογής ενός αντίστοιχα ακριβή και αντικειμενικού τρόπου μέτρησής της. Κατά συνέπεια, υπάρχει δυσχέρεια και στην επιλογή μιας απόλυτης μεθοδολογίας προκειμένου να συλλεχθούν τα στοιχεία εκείνα από την εκάστοτε οργάνωση που θα χρησιμεύσουν στην ενημέρωση για την επικρατούσα κουλτούρα της.

Μολονότι ορισμένοι μελετητές και ερευνητές αναγνωρίζουν ως στόχο την καταγραφή και αποτύπωση των αποτελεσμάτων μιας σειράς μετρήσιμων μεταβλητών των γνωρισμάτων και των διαδικασιών, κάποιοι άλλοι θεωρούν ότι η μέτρηση της Ο.Σ. πρέπει να είναι

σφαιρική. Οι τελευταίοι εκλαμβάνουν την Ο.Σ. ως τμήμα του συνολικού κοινωνικού περιβάλλοντος. Μια τρίτη προσέγγιση μάλιστα, δέχεται την Ο.Σ. ως ανθρωπολογικού χαρακτήρα φαινόμενο και την αντιμετωπίζει ερευνητικά και στις σχετικές μελέτες και έρευνες ως εφαρμοζόμενη στη «μικρο-κοινωνία» μιας οργάνωσης.

Στην περίπτωση των Μονάδων Υγείας που ενδιαφέρουν την παρούσα εργασία, οι επιστημονικοί αναλυτές που ασχολούνται με τη μέτρηση της Ο.Σ. θεωρούν ότι ισχύουν οι παρακάτω υποθέσεις προκειμένου να καθορίσουν ένα σαφές και όσο το δυνατό πιο έγκυρο ερευνητικό πλαίσιο (Davies, Nutley και Manion, 2000 – Shortell et al., 2000, Shortell et al., 2001) :

Καταρχάς, δέχονται ως γεγονός το ότι οι οργανώσεις υγείας κατέχουν ευδιάκριτες οργανωσιακές κουλτούρες οι οποίες ασκούν επίδραση στην ποιότητα και την απόδοση των Μονάδων Υγείας. Δεύτερον, θεωρούν ότι αν και η κουλτούρα είναι αρκετά ανθεκτική στις αλλαγές, είναι σε κάποιον βαθμό και ελαστική και ευέλικτη. Τρίτον, είναι δυνατό να προσδιοριστούν οι ιδιαίτερες εκφάνσεις της Ο.Σ. όπως αυτές εκδηλώνονται μέσα σε μια οργάνωση καθώς επίσης είναι δυνατή και η ανίχνευση του τρόπου με τον οποίο αυτές διευκολύνουν ή και δυσχεραίνουν την εκτέλεση οποιουδήποτε έργου. Τέλος, θεωρείται δεδομένο, ότι τα οποιαδήποτε οφέλη που προκύπτουν από την αλλαγή της Ο.Σ. εξισορροπούν τις οποιοσδήποτε συνέπειες πρόσκαιρης δυσλειτουργικότητας.

Ωστόσο, αν και υπάρχουν μέχρι σήμερα περιορισμένα εμπειρικά στοιχεία για να υποστηριχθούν οι ανωτέρω υποθέσεις, διεθνείς ακαδημαϊκοί αλλά και διακεκριμένα στελέχη από όλον τον κόσμο, που ασχολούνται με τη χάραξη επιχειρησιακής στρατηγικής, εκφράζουν έντονο ενδιαφέρον για την ποσοτική μέτρηση της Ο.Σ. στις προσπάθειές τους να συσχετίσουν την απόδοση και την ποιότητα ενός οργανισμού με την Ο.Σ.

Η ακριβής συσχέτιση όμως της απόδοσης και της αποτυχίας ή επιτυχίας στην επίτευξη των στόχων μιας οργάνωσης και κατ' επέκταση της απόδοσης και ποιότητας της, δεν αποτελεί απλή ερευνητική διαδικασία. (Markoulides, et al, 1998). Συνέπεια αυτού είναι ότι οι μελέτες που αφορούν στην Ο.Σ. επικεντρώνονται κυρίως στην αποτύπωση ανάλογα με τις παραμέτρους που εξετάζουν, τύπων κουλτούρας που ευνοούν ή δυσχεραίνουν τη λειτουργικότητα και κατ' επέκταση την απόδοση και την ποιότητα των υπηρεσιών που μια οργάνωση διαθέτει.

Περαιτέρω, υποστηρίζεται πως η Ο.Σ. μπορεί να προσεγγιστεί είτε υπό την οπτική γωνία του οργανισμού ως συνόλου, είτε θεωρώντας την μεμονωμένα ισχύουσα ανά επαγγελματική ομάδα στα πλαίσια του οργανισμού. (Cooke and Rousseau, 1988). Σύμφωνα με τις Cooke και Rousseau, (1988), οι υποομάδες αναπτύσσουν ξεχωριστούς τύπους κουλτούρας που επιδρούν με τη σειρά τους στην απόδοση του οργανισμού. Οι ομάδες αυτές είναι ιδιαίτερα ευκρινείς στις μονάδες υγείας, στις οποίες υπάρχουν και διαφορετικές κατηγορίες επαγγελματιών.

Κατά συνέπεια, το να επιχειρήσει κάποιος όπως διαπιστώνει ο Seel (2001), να φέρει στην επιφάνεια, να περιγράψει, να μελετήσει και να αποτυπώσει την κουλτούρα που διέπει έναν οργανισμό: «είναι το πρώτο βήμα μιας λογικής διαδικασίας αλλαγής, που οδηγεί στην ανάπτυξη ενός οργανισμού από ένα δεδομένο σημείο σε ένα νέο. Είναι η αρχή των διαπραγματεύσεων που μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγή της ίδιας της κουλτούρας της οργάνωσης».(Seel, 2001, p.10).

Ανάλογα λοιπόν με τη θεώρησή του, ο κάθε μελετητής - ερευνητής επιλέγει και το είδος της μέτρησης που θα πραγματοποιήσει που είτε αναφέρεται στην εσωτερική ποιότητα των υποομάδων και των μελών της οργάνωσης, είτε σε μετρήσιμα αριθμητικά μεγέθη. Οι εν λόγω έρευνες ονομάζονται αντίστοιχα ποιοτικές ή ποσοτικές.

3.2.1. Ποιοτικές Μελέτες Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Οι ποιοτικές μελέτες μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας, εφαρμόζονται κυρίως ως αρχικές μελέτες, που προσεγγίζουν την κουλτούρα μέσα από τις καθορισμένες μοναδικές διαστάσεις της, αντανακλώντας και καταγράφοντας τις εσώτερες απόψεις των μελών του οργανισμού. Το πλεονέκτημα αυτών των μελετών, έγκειται στο πλούσιο λεπτομερειακό υλικό που συγκεντρώνουν. Υπάρχουν όμως και επικρίσεις για αυτού του είδους τις μελέτες και αφορούν τις δύο αδυναμίες που αυτές παρουσιάζουν. Πρώτον, οι διαστάσεις που μελετούν, καθορίζουν και καταγράφουν, είναι ιδιότυπες και αφορούν στο συγκεκριμένο προς μελέτη οργανωτικό πλαίσιο, άρα δεν μπορούν να γενικευτούν και να αναχθούν σε ένα γενικότερο πλαίσιο, που θα μπορούσε να χαρακτηρίσει ή να περιγράψει την κουλτούρα και άλλων οργανισμών. Και δεύτερον, αυτού του είδους οι ποιοτικές προσεγγίσεις, δεν μπορούν να παράγουν τέτοιες πληροφορίες σχετικά με την κουλτούρα, που να αποτελούν ασφαλή

σύνδεση μεταξύ της κουλτούρας και των αποτελεσμάτων της, σε ένα οργανισμό όπως για παράδειγμα είναι η απόδοση του οργανισμού ή οι συμπεριφορές των μελών του (Koberg & Chusmir 1987; Cameron & Freeman 1991).

3.2.2. Ποσοτικές Μελέτες Μέτρησης της Οργανωτική Κουλτούρας.

Οι ποσοτικές μελέτες μέτρησης της οργανωτική κουλτούρας από την άλλη πλευρά, που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία, στηρίζονται σε συγκεκριμένες υποθέσεις των ερευνητών. Πρώτον, θεωρούν ότι οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από ευδιάκριτους τύπους κουλτούρας, οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν. Δεύτερον, ότι παρόλο που οι κουλτούρες αυτές εμφανίζουν αντίσταση στην αλλαγή, σε κάποιο βαθμό μπορεί να ελεγχθούν και να υπάρξει διαχείρισή τους. Τρίτον, είναι εφικτό να εντοπιστούν συγκεκριμένες συμπεριφορές κουλτούρας, που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την ποιοτική και αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να σχεδιάσουν στρατηγικές αλλαγών της κουλτούρας ενός οργανισμού.

Περαιτέρω, οι ποσοτικές μελέτες επιτρέπουν τη σύγκριση μεταξύ οργανισμών και τη μελέτη συσχετίσεων μεταξύ της Ο.Κ. και άλλων εννοιολογικών παραμέτρων. Οι μελέτες αυτές συλλαμβάνουν την έννοια της κουλτούρας μέσα από ορισμένες, εκ των προτέρων καθορισμένες από τον ερευνητή, διαστάσεις, που διευκολύνουν, στον βαθμό που είναι επαρκώς σχετικές και εύκολα γενικεύσιμες (Delobbe et al., 2005). Στον αντίποδα αυτών των ερευνητικών προσπαθειών, άλλοι ερευνητές, υποστηρίζουν ότι οι αλλαγές στη δομή των οργανισμών υγείας, δεν αποτελούν από μόνες τους ικανά στοιχεία βελτίωσης της ποιότητας και της απόδοσης των οργανισμών υγείας. (Le Grand et al., 1998, Shortell et al., 1998).

Στην σχετική βιβλιογραφία μάλιστα, επισημαίνεται από πολλούς ερευνητές, ότι δεν είναι πάντα ευδιάκριτη, ή πιθανή, η σύνδεση της κουλτούρας ενός οργανισμού και της επιτυχίας ή της αποτυχίας που αυτός ο οργανισμός θα έχει στην υλοποίηση των στόχων του. (Marcoulides & Heck 1993). Σύμφωνα με τον Schein (1990), η ακριβής σύνδεση όμως ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες, της απόδοσης και της κουλτούρας δηλαδή, υπάρχει και εξαρτάται κυρίως από τον ορισμό και την ερμηνευτική προσέγγιση των μελετητών.

3.3. Ερευνητικά Εργαλεία Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον Scott et al. (2003), τα περισσότερα εργαλεία μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας υιοθετούν είτε μία τυπολογική προσέγγιση με αποτελέσματα που αναφέρονται σε ένα ή περισσότερους τύπους, είτε μία προσέγγιση διαστάσεων, η οποία περιγράφει μία κουλτούρα ανάλογα με τη θέση της, σε σχέση με ένα αριθμό συνεχών μεταβλητών. (Fletcher and Jones 1992). Οι περισσότερες από τις μελέτες που υιοθετούν μία προσέγγιση μέτρησης των διαστάσεων της κουλτούρας, χρησιμοποιούν μία απλή κλίμακα Likert, όπου οι αποκρινόμενοι σημειώνουν τον βαθμό συμφωνίας τους, για προκαθορισμένες από τους μελετητές δηλώσεις. Μία δεύτερη διαπίστωση των ίδιων ερευνητών, αφορά στην ισχυρή σύνδεση ορισμένων εργαλείων, με θεωρίες και εννοιολογικές προσεγγίσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ κάποια άλλα έχουν αναπτυχθεί ανεξάρτητα, με ένα πιο πραγματιστικό και ασύνδετο από θεωρίες τρόπο. Οι ίδιοι οι ερευνητές επίσης, διαπίστωσαν ένα διαφορετικό και ανάλογο με το εργαλείο μέτρησης, ερευνητικό σκοπό. Ορισμένα εργαλεία, επικεντρώνονται στη μέτρηση μίας η περισσότερων συγκεκριμένων διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ άλλα, προσεγγίζουν με πιο συστηματικό τρόπο ένα ευρύτερο φάσμα παραμέτρων της οργανωσιακής κουλτούρας. Γεγονός, που αναδεικνύει τη διαφορά στη δυναμική και μερικές φορές ίσως την αδυναμία των εργαλείων μέτρησης, να διερευνήσουν τις βαθύτερες εκδηλώσεις της οργανωσιακής κουλτούρας (Seel 2001).

Χαρακτηριστική είναι η μελέτη των Xenikou και Furnham (1996), στην οποία εξετάστηκαν εμπειρικές αλληλεπικαλύψεις, μεταξύ θεωρητικά παρόμοιων κλιμάκων που πάρθηκαν από διαφορετικά εργαλεία μέτρησης. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν, ότι διαφορετικές διαστάσεις της κουλτούρας από ένα εργαλείο ήταν πιο σχετικές η μία με την άλλη, από ότι σε συσχετισμό με αυτές άλλου εργαλείου μέτρησης. Ο Seel (2001) θεωρεί επίσης, ότι η χρήση διαφόρων ερωτηματολογίων για την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, υποδηλώνει μία κουλτούρα που είναι στατική και αγνοεί την δυναμική, που οι ανθρωπολόγοι θεωρούν ως την ουσία της έννοιας της κουλτούρας.

Ενώ μάλιστα υπάρχουν ερευνητικά εργαλεία, όπως είναι τα ερωτηματολόγια, που σχετίζονται με αριθμούς και στατιστικές αναλύσεις, δεν προσφέρουν τίποτε άλλο στην μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, παρά μία πλαστή αίσθηση ακριβούς «εξωγενούς» διάγνωσης της.

Βέβαια, εάν υποθετικά, θα έπρεπε να υποδειξει κάποιος ερευνητής το καταλληλότερο εργαλείο μέτρησης της κουλτούρας ενός οργανισμού, δεν θα διακινδύνευε να δώσει μία απόλυτη απάντηση στο ερώτημα αυτό. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα, μπορεί και είναι διαφορετική, διότι εξαρτάται από το πως ορίζει ο κάθε ερευνητής την έννοια της κουλτούρας, τι είδους μέτρηση εφαρμόζει και ποιος είναι ο ερευνητικός σκοπός που έχει θέσει.

Τα περισσότερα ερωτηματολόγια που αφορούν στην μέτρηση της κουλτούρας ενός οργανισμού, σχεδιάστηκαν μέσα από τον καθορισμό της κουλτούρας ως ένα σύνολο γνωρισμάτων, που είναι κοινά για τα μέλη μίας κοινωνικής μονάδας (O'Reilly et al.1991), ή πιο αναλυτικά: "ως ένα σύστημα κοινών αξιών και πιστεύω, που παράγει κανόνες και συμπεριφορές, οι οποίες διαμορφώνουν και ορίζουν ένα τρόπο ζωής μέσα στα πλαίσια του οργανισμού". (Koberg & Chusmir 1987, p.397). Αυτή η διατύπωση είναι σημαντική, διότι υποδηλώνει ότι η κουλτούρα μπορεί να είναι διφορούμενα κατανοητή, ανάλογη, είτε με τα πιστεύω και τις αξίες που επικρατούν (Goll & Zeitz 1991) είτε εναλλακτικά, με τα πρότυπα συμπεριφοράς που υπάρχουν (Gundry & Rousseau 1994).

Τα περισσότερα ερωτηματολόγια μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας, μπορούν να ταξινομηθούν, σε εκείνα που μετράνε την οργανωσιακή κουλτούρα από την προοπτική των αξιών που έχουν τα μέλη του οργανισμού και σε εκείνα, που προσεγγίζουν τους κανόνες και τις συμπεριφορές, που τα μέλη θεωρούν ως ενδεδειγμένα, για να λειτουργούν ικανοποιητικά μέσα στα πλαίσια του οργανισμού (Cameron and Freeman 1991).

3.4. Επισκόπηση των Διαθέσιμων Εργαλείων Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Ένα πρόβλημα στην προσπάθεια αξιολόγησης των ιδιαίτερος σύνθετων φαινομένων σε μια οργάνωση όπως αυτό της οργανωσιακής κουλτούρας, είναι ότι οι εμπειρογνώμονες σπάνια συμφωνούν σχετικά με το ποιες είναι τελικά οι πιο ουσιαστικές διαστάσεις - μεταβλητές μέτρησης. Μερικά από τα όργανα μέτρησης και αξιολόγησης της κουλτούρας εξετάζουν το οργανωτικό κλίμα, συνήθως με τη συλλογή των απόψεων των συμμετεχόντων του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν. Αλλά είναι ασαφές εάν υπάρχει οποιαδήποτε σχέση μεταξύ του κλίματος και του πολιτισμού (Ott 1989). Το κλίμα είναι μια μετεωρολογική

μεταφορά ενώ η «κουλτούρα» είναι μια ανθρωπολογική μεταφορά. Κάθε όρος ξεχωριστά αφορά και διαφορετικές απόψεις, στάσεις και στοιχεία προκειμένου να προσδιοριστεί εννοιολογικά και έτσι καθίσταται δύσκολη η απόφαση για το ποιος είναι ο καταλληλότερος για μια αξιόπιστη μέτρηση. Στην προσπάθεια ανάλυσης των δύο όρων, οι αναλυτές συμφωνούν ότι και το κλίμα και η κουλτούρα παρουσιάζουν δυσκολίες στη μέτρησή τους. (Burgell και Morgan 1979 Burrell 1996). Επίσης, κοινό σημείο των μελετών διεθνώς και σύμφωνα πάντα με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία, αν κανείς προσπαθήσει να εξομοιώσει τις δύο έννοιες, παραβιάζει την αναλυτική λειτουργία τους, η οποία είναι να παραχθούν οι πολλαπλάσιες πτυχές της "ίδιας" της οργάνωσης, παρά μια αληθινή, αυθεντική έκδοση που σχετίζεται ξεχωριστά με κάθε μία από αυτές.

Εκτιμώντας ότι το κλίμα είναι σχετικά πιο εύκολο να αξιολογηθεί, κοινές τιμές και οι υποθέσεις ανάμεσα στα οργανωτικά μέλη μπορούν να προκύψουν βαθμιαία και να εξαχθούν αξιοποιήσιμα συμπεράσματα μόνο εφόσον πραγματοποιηθούν επαναλαμβανόμενες σε βάθος συνεντεύξεις (Schein 1990).

3.4.1. Παρουσίαση των Κυριότερων Διαθέσιμων Εργαλείων – Οργάνων Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Οι Cameron και Quinn (2006) χρησιμοποιούν ένα ερωτηματολόγιο για τη διάγνωση της οργανωτικής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε έξι διαστάσεις της. αυτό γίνεται σε δύο στάδια, αρχικά με την αναγνώριση της υφιστάμενης κουλτούρας και μετέπειτα με την αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας, δηλ. αυτής που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει ν' αναπτύξουν, προκειμένου να μπορέσει ένας οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, δηλ. πώς είναι το σύνολο της οργάνωσης.
2. Η οργανωτική ηγεσία, δηλ. το στιλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον κάθε οργανισμό.
3. Η διοίκηση των εργαζόμενων, το πώς αντιμετωπίζονται και πώς είναι το εργασιακό τους περιβάλλον.
4. Η οργανωτική συνοχή, με άλλα λόγια το σύνολο των μηχανισμών που κρατούν τον

Οργανισμό ενωμένο.

5. Οι στρατηγικές προτεραιότητες, δηλ. σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η οργανωτική στρατηγική.

6. Τα κριτήρια της επιτυχίας, δηλ. πώς ορίζεται η επιτυχία και τι ανταμείβεται από τον οργανισμό. Αυτές οι διαστάσεις αντανakλούν τις βασικές αξίες της εργασιακής κουλτούρας, «φωτίζουν» την οργανωτική κατάσταση και δίνουν μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας που υφίσταται.

1. Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI).

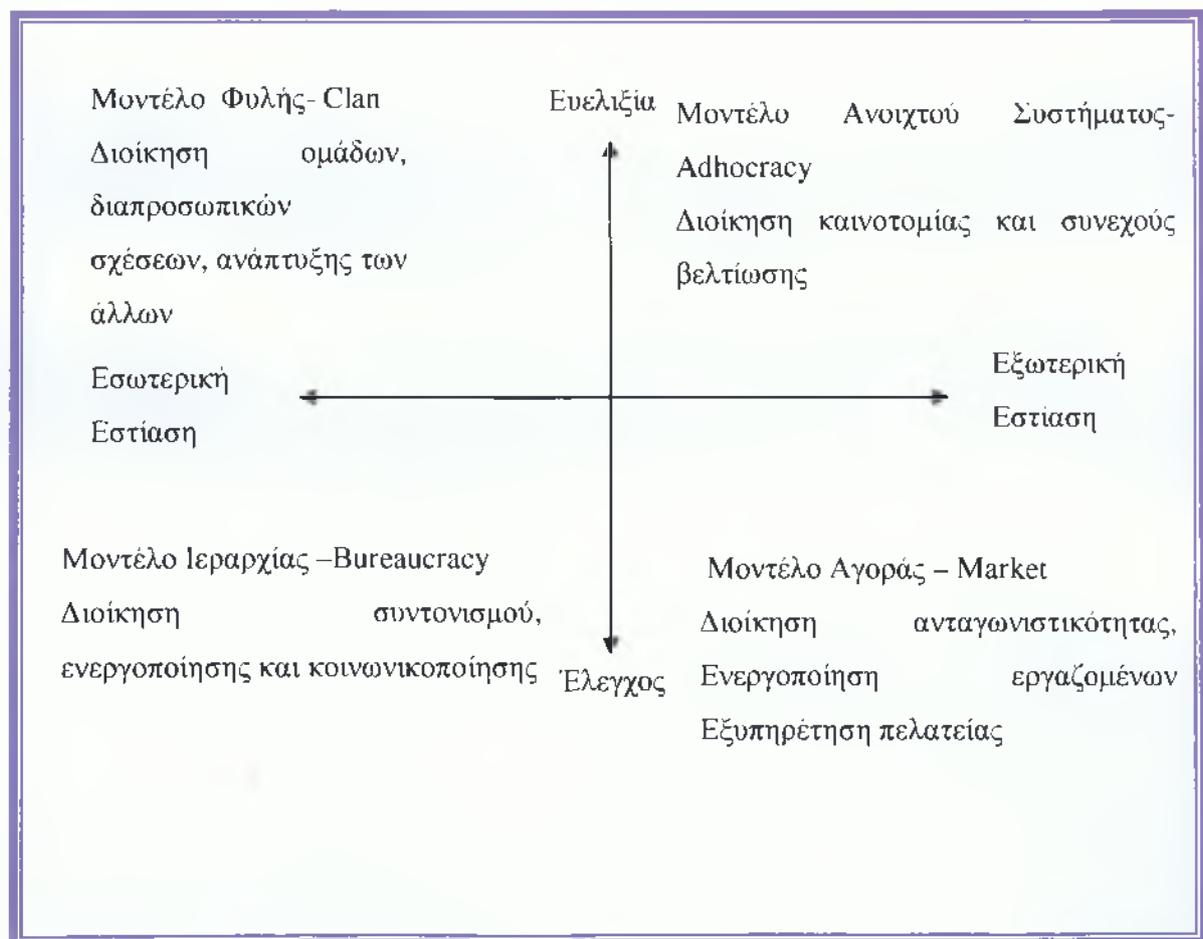
Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωτικής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument – OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος, που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999, και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας, βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του. Το εργαλείο αυτό, που είναι υπό τη μορφή ερωτηματολογίου, αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πια θέση επιθυμούμε να κατέχει ο οργανισμός μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλ. η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού. Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις – κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως παρακάτω:

Οι Cameron και Quinn (2006) ονόμασαν το θεωρητικό μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών». Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στον συνδυασμό δύο θεμελιωδών διαστάσεων:

1. Η πρώτη διάσταση «ευελιξία – έλεγχος», διαφοροποιεί τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία, και σε αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς. Στον προσανατολισμό της ευελιξίας υπάρχουν άτυπες σχέσεις, ομαδική δέσμευση των μελών, ελευθερία πρωτοβουλιών και προσαρμοστικότητα. Όταν το κριτήριο είναι ο έλεγχος, οι οργανισμοί

χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρηση αποτελεσμάτων και μηχανισμών ελέγχου.

2. Η δεύτερη διάσταση «εσωτερικός – εξωτερικός» προσανατολισμός, διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό, και σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εξωστρέφεια, τη διαφοροποίηση και την ανταγωνιστικότητα, και συνδέονται με στοιχεία της αγοράς, του ανταγωνισμού και της καινοτομίας.



Σχήμα 3.1. Μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών κατά Cameron & Quinn

Πίνακας 3.1. Culture Assessment Instrument – OCAI. Ερωτηματολόγιο Cameron & Quinn.

Culture Assessment Instrument – OCAI. Ερωτηματολόγιο Cameron & Quinn.

Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά

A. Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.

B. Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.

Γ. Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζουν στα αποτελέσματα.

Δ. Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

Η ηγεσία του οργανισμού

A. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.

B. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.

Γ. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.

Δ. Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.

Η διοίκηση των εργαζομένων

A. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.

B. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.

Γ. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.

Δ. Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.

Η Οργανωσιακή ενότητα

A. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.

B. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.

Γ. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.

Δ. Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό, είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.

Η Στρατηγική Εστίαση

A. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Επικρατούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή.

B. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.

Γ. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές.

Δ. Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.

Τα Κριτήρια Επιτυχίας

A. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζόμενων και την κοινωνική φροντίδα.

B. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων, είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτόμος.

Γ. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα – κλειδί.

Δ. Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Η αξιόπιστη διανομή και παράδοση, η τήρηση του προγράμματος και το χαμηλό κόστος παραγωγής αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τον οργανισμό.

2. *Organizational Culture Inventory - «O.C.I.» (E.O.K).*

Ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία, που ανήκει στην κατηγορία μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας προσεγγίζοντας τα πρότυπα συμπεριφοράς των μελών ενός οργανισμού, είναι το Organizational Culture Inventory (Cook & Lafferty 1987). Το OCI, δημιουργήθηκε ως αποτέλεσμα παραγοντικής ανάλυσης των Cook & Lafferty (1987), και είναι ένα αρκετά διαδεδομένο ερευνητικό εργαλείο. Αρχικά είχε δημιουργηθεί για την μέτρηση συμπεριφορικών κανόνων σε οργανισμούς της Βόρειας Αμερικής, έως σήμερα όμως, έχει διαδοθεί και εφαρμοστεί στην Αγγλία, Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία, Ενωμένες Πολιτείες Αμερικής, Καναδά, Γαλλία, Γερμανία κ.κ. Ενώ έχει μεταφραστεί στην Γαλλική, στην Ισπανική, στην Γερμανική, και στην Ιαπωνική γλώσσα και έχει συμπληρωθεί από περίπου τρία εκατομμύρια αποκρινόμενους, που εργάζονταν σε κυβερνητικούς οργανισμούς (Cooke & Fischer 1985; Cremona 1991), σε εταιρίες (Readership Institute 2000), σε οργανισμούς Υγείας (Thomas et al 1990), καθώς και σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Cocchiola, 1990).

Επίσης έχει χρησιμοποιηθεί, για πολλούς και διαφορετικούς σκοπούς. Όπως:

- Να κατευθύνει, να αξιολογήσει και να ελέγξει την αλλαγή ενός οργανισμού (Gaucher et al 1993).
- Να καθορίσει και να μεταφέρει κουλτούρες από οργανισμούς υψηλής απόδοσης (Human Synergistics 1986).
- Να καταγράψει και να ενσωματώσει συστήματα αξιοπιστίας και ασφάλειας (Haber et al.1991).
- Να διευκολύνει στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ οργανισμών (Slowinski,1992).
- Να εξετάσει υποθέσεις συσχετισμού μεταξύ τύπων οργανωτικής κουλτούρας και διαφόρων μεταβλητών (Klein et al.1995).

Το OCI είναι παράδειγμα ερωτηματολογίου, το οποίο είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο ώστε να μετράει τους συμπεριφορικούς κανόνες που επικρατούν μέσα σε ένα οργανισμό και αποτελούν ένα τρόπο εκδήλωσης της κουλτούρας του.

Στην Ελλάδα, το συγκεκριμένο εργαλείο προσαρμόστηκε και μεταφράστηκε από την κ. Ξενικού (2005). Οι συμπεριφορικοί κανόνες που μετράει το ΕΟΚ (Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής κουλτούρας), όπως η ίδια η κ. Ξενικού ονομάζει την ελληνική έκδοση του ερωτηματολογίου, καθορίζονται από δύο διαστάσεις. Η πρώτη από τις δύο διαστάσεις, διαχωρίζει το ενδιαφέρον για τα άτομα, με το ενδιαφέρον για τα καθήκοντα. Ενώ η δεύτερη διάσταση, διαχωρίζει τις προσδοκίες για συμπεριφορές που οδηγούν σε εκπλήρωση υψηλής διαβάθμισης ικανοποίησης αναγκών, με τις προσδοκίες συμπεριφορών που οδηγούν στην εκπλήρωση χαμηλής διαβάθμισης ικανοποίησης αναγκών ασφάλειας και προστασίας, μέσα σε ένα οργανισμό. Βασιζόμενο σε αυτές τις διαστάσεις το ΟCΙ, μετράει 12 ομάδες (συμπεριφορικά πρότυπα), που κυριαρχούν στον οργανισμό, ως προς τις ακόλουθες θεματικές ενότητες:

- κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων (affiliative culture)
- αντιδραστική κουλτούρα (oppositional culture)
- ανθρωπιστική κουλτούρα (humanistic culture)
- κουλτούρα εξουσίας (power culture)
- κουλτούρα αποδοχής (approval culture)
- ανταγωνιστική κουλτούρα (competitive culture)
- συμβατική κουλτούρα (conventional culture)
- κουλτούρα τελειομανίας (perfectionistic culture)
- κουλτούρα εξάρτησης (dependent culture)
- κουλτούρα επίτευξης (achievement culture)
- κουλτούρα αποφυγής (avoidance culture)
- Κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης (self-Actualising culture).

(Πηγή : Organizational Culture Inventory by R.A. Cooke and J.C. Lafferty, 1983, 1986, 1987, 1989, Plymouth, MI: Human Synergistics. Copyright 1989 by Human Synergistics, Inc.)

3. «Το Ανταγωνιστικό Πλαίσιο Τιμών» (CVF).

Το ανταγωνιστικό πλαίσιο τιμών (CVF)

Μια ακόμη αξιολογή προσέγγιση στη μέτρηση της Ο.Σ. είναι το ανταγωνιστικό πλαίσιο τιμών. Κάτω από αυτήν την προσέγγιση, οι οργανώσεις (και οι υποομάδες τους) περιγράφονται με βάση δύο σημαντικές διαστάσεις (σχέση εναντίον του μηχανιστικού προσανατολισμού διαδικασίας και εσωτερική εναντίον της εξωτερικής εστίασης). Έτσι, καθορίζονται τέσσερις αρχικοί οργανωτικοί τύποι κουλτούρας : γενιάς, σκοποκρατίας (adhocracy), ιεραρχίας, και αγοράς.

Η σύγκριση της ισχύος κάθε μιας από τις παραπάνω διαστάσεις κουλτούρας, μπορεί να ελεγχθεί στα πλαίσια της οργάνωσης γενικά ή μέσα στις διάφορες υποομάδες που έχουν δημιουργηθεί στην οργάνωση, και έτσι μπορούν να εντοπιστούν τα κοινά σημεία . Οι Shortell et al. (2000) επέκτειναν αυτήν την προσέγγιση για να μελετήσουν τη σχέση μεταξύ της κουλτούρας και της υιοθέτησης του Total Quality Management (T.Q.M.) κατά την εξέταση των διαδικασιών στις Μονάδες Υγείας. Αυτές οι προσεγγίσεις, αν και ιδιαίτερα ελπιδοφόρες, δεν έχουν υποβληθεί ακόμα σε ψυχομετρική αξιολόγηση.

Το ανταγωνιστικό πλαίσιο τιμών (CVF) έχει χρησιμοποιηθεί σε διάφορες μελέτες προκειμένου να εξεταστεί η οργανωσιακή κουλτούρα. (Zammuto et al., 1999). Το CVF ερευνά τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις μέσα στις οργανώσεις μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών περιβαλλόντων τους, αφ' ενός, και μεταξύ του ελέγχου και της ευελιξίας, αφ' ετέρου (Denison και Spreitzer, 1991, p.p. 4-5). Αυτές οι συγκρουόμενες απαιτήσεις αποτελούν τους δύο άξονες του ανταγωνιστικού πλαισίου τιμών. Οι οργανώσεις με μια εσωτερική εστίαση υπογραμμίζουν την ολοκλήρωση, τη διαχείριση πληροφοριών και την επικοινωνία ενώ οι οργανώσεις με μια εξωτερική εστίαση υπογραμμίζουν την αύξηση, την απόκτηση των πόρων και την αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον. Στη δεύτερη διάσταση των συγκρουόμενων απαιτήσεων, οι οργανώσεις με μια εστίαση στον έλεγχο υπογραμμίζουν τη σταθερότητα και τη συνοχή ενώ οι οργανώσεις με μια εστίαση στην ευελιξία υπογραμμίζουν την προσαρμοστικότητα και τον αυθορμητισμό (Zammuto και λοιποί, 1999).

4. «Κατάλογος Οργανωσιακής Κουλτούρας».

Ο οργανωσιακός κατάλογος κουλτούρας των Cooke & Lafferty, (1987) και αργότερα του Seago, (1997) αξιολογεί μορφές συμπεριφοράς που επικρατούν μέσα στις οργανωτικές ομάδες για να χαρακτηρίσει τη γενική επιχειρησιακή φιλοσοφία κατά μήκος τριών διαστάσεων προσανατολισμού : εποικοδομητικός, παθητικός/αμυντικός, ή επιθετικός/άμυνα. Αυτό το όργανο έχει υποβληθεί σε αυστηρή ψυχομετρική αξιολόγηση και βαθμολογήθηκε με «Α». Παρόμοια εργαλεία - όργανα έχουν δημιουργηθεί και έχουν χρησιμοποιηθεί για συγκεκριμένες υποομάδες μέσα στις Μονάδες Υγείας. (π.χ., το πολιτιστικό εργαλείο αξιολόγησης των μονάδων υγειονομικής περίθαλψης).

5. Όργανο Μέτρησης «Κλίματος Ασφάλειας».

Άλλα εργαλεία εστιάζουν στις ιδιαίτερες πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως για παράδειγμα αυτό των Thomas, και Helmreich (2000) που αφορά ένα όργανο μέτρησης «κλίματος ασφάλειας» που αξιολογεί τις απόψεις και τις αντιλήψεις προσωπικού σχετικά με την ύπαρξη ή μη, αίσθηματος ασφάλειας στα μέλη των επαγγελματικών ομάδων αλλά και στο γενικότερο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό το όργανο έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνες με αντικείμενο την κουλτούρα που επικρατεί σε ομάδες χειρουργών και έχει αποδειχθεί ότι είναι αρκετά ευαίσθητο ώστε να δίνει έμφαση σε ορισμένα από τα εμπόδια υιοθέτησης μιας συγκεκριμένης κουλτούρας που μπορούν να παρεμποδίσουν τις προσπάθειες να βελτιωθεί η ποιότητα και η ασφάλεια στις υγειονομικές μονάδες. (The Safety Climate Survey and the related work of Sexton can be found at the Institute for Healthcare Improvement's website www.QualityHealthcare.Org.)

6. «Έρευνα οργανωσιακής κουλτούρας» του Denison.

Η «έρευνα οργανωσιακή κουλτούρας» του Denison είναι ένα ακόμη όργανο με το οποίο έχουν αποδειχθεί σχέσεις μεταξύ της κουλτούρας και της γενικότερης λειτουργίας μιας οργάνωσης. Αυτό το εργαλείο αξιολογεί την οργανωτική εστίαση (εσωτερική και εξωτερική

εστίαση) και την οργανωτική ευελιξία (εύκαμπτη και σταθερή). Όπως ήδη αναφέραμε, οι οργανώσεις αξιολογούνται επίσης κατά μήκος των τεσσάρων βασικών παραμέτρων της οργανωσιακής κουλτούρας: της προσαρμοστικότητας, της αποστολής, της συμμετοχής, και της συνέπειας. Ο Denison υποστηρίζει ότι αυτή η προσέγγιση επιτρέπει την αξιολόγηση των τρόπων με τους οποίους οι οργανώσεις (ή υποομάδες μέσα στις οργανώσεις) εξετάζουν φαινομενικά τους αντιφατικούς ή παράδοξους στόχους και τις απαιτήσεις που τους τίθενται.

Ο Denison επίσης, θεωρεί την κατανόηση τέτοιων συγκρούσεων ουσιαστική στην ανάπτυξη της βιώσιμης προσαρμοστικής οργανωσιακής συμπεριφοράς. Συνακόλουθα, διάφορες μελέτες έχουν αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της οργανωσιακής κουλτούρας των οργανώσεων με υψηλή απόδοση μπορούν να διακριθούν σαφώς από εκείνα των οργανώσεων με χαμηλότερη απόδοση (Denison, 1984 - Denison & Mishra, 1995- Fischer & Alford, 2000). Η οργανωσιακή κουλτούρα, κάτω από ένα τέτοιο πρότυπο, μπορεί να αντιμετωπισθεί ως σύστημα που επιτρέπει στις οργανώσεις να πραγματοποιούν συντονισμένες προσαρμοστικές κινήσεις απέναντι στον ανταγωνισμό.

Τέλος, οι Weick & Sutcliffe (2001) παρέχουν επίσης ένα όργανο ερευνών που χρησιμοποιείται κυρίως για την ποιοτική αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας χωρίς όμως να υπάρχει καμία γνωστή επικύρωση αυτού του εργαλείου μέχρι σήμερα.

Ο πίνακας 1 παρέχει μια επισκόπηση με μερικά από τα σημαντικότερα εργαλεία που έχουν αποδειχθεί χρήσιμα στις προσπάθειες να γίνει κατανοητή η οργανωσιακή κουλτούρα.

Πίνακας 3.2. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.

Εργαλείο – Όργανο-Μέσο Μέτρησης Ο.Σ.	Χαρακτηριστικά	Μελετητής/ Ερευνητής/Συγγραφέας	
Βάσει Διαδικασίας	Ποιοτική μέτρηση. Η θεωρία βασίστηκε στην εξέταση των χειροπιαστών αντικειμένων και των ενστερνιζόμενων πεποιθήσεων και αξιών σε συνδυασμό με τις βασικές σιωπηρές παραδοχές χρησιμοποιώντας ποικίλες ημι- δομημένες διαδικασίες και τεχνικές παρατήρησης. Αξιολογεί την «καταλληλότητα» μεταξύ των ανθρώπων και της οργάνωσης.	Schein (1992).	
Ανταγωνιστικό Πλαίσιο Τιμών	Ποσοτική μέτρηση. Η θεωρία είναι βασισμένη στην ισχύ 4 διαφορετικών τύπων πολιτισμού.	Cameron and Freeman (1991) Gerowitz et al.(1996).	
Έρευνα Βελτίωσης Ποιότητας	Ποσοτική μέτρηση. Η θεωρία είναι βασισμένη στην επέκταση της θεωρίας του Ανταγωνιστικού Πλαισίου Τιμών.	Shortell et al. (2000)	
Κατάλογος Κουλτούρας	Οργανωσιακής	Εμπειρικά αναπτυγμένο εργαλείο. Η ανάλυση 12 μεμονωμένων «μορφών σκέψης» οδηγεί σε 3 οργανωτικούς παράγοντες: επικοδομητικός, παθητικός/αμυντικός,και επιθετικός/αμυντικός.	Cooke and Lafferty (1987)
Αξιολόγηση Μονάδων Περιθάλψης.	Υγειονομικής	Ποσοτική σύγκριση προτιμώμενων έναντι πραγματικών συμπεριφορών μέσα σε μια μονάδα υγείας. Εστίαση στην επαγγελματική οργανωσιακή κουλτούρα σε επίπεδο «μικρο-κοινωνίας»	Coeling and Simms (1993)
Έρευνα «Κλίματος Ασφάλειας»		Ποσοτική αξιολόγηση των αντιλήψεων και των απόψεων σχετικών με την ασφάλεια και τη λειτουργία ομάδων. Έχει εφαρμοστεί σε ιεραρχικά υψηλές επαγγελματικές ομάδες και σε τμήματα μονάδων υγείας για να ελέγξει την επίδραση των παρεμβάσεων στην Ο.Σ..	Sexton et al. (2000)
Denison Έρευνα Οργανωσιακής Κουλτούρας.		Ποσοτική πολυδιάστατη αξιολόγηση 4 οργανωσιακών γνωρισμάτων :συμμετοχή, συνέπεια, προσαρμοστικότητα και αποστολή. Έχει συσχετιστεί με τα οργανωτικά μέτρα απόδοσης.	Denison (1984) Denison and Mishra (1995) Fischer and Alford (2000)
Ερευνητικό Εργαλείο Υψηλής Αξιοπιστίας.		Μια σειρά εργαλείων που καθοδηγούν μια οργάνωση στην αξιολόγηση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της Ο.Σ.	Weick and Sutcliffe (2001).

Πηγή : <http://web.mit.edu/schein/www/home.html>

7. «Η τεχνική του κρίσιμου επεισοδίου», (CIT), Flanagan(1954).

Η τεχνική κρίσιμου επεισοδίου (CIT) παρέχει τα μέσα ώστε να εξαχθούν πλούσιες πληροφορίες από τα μέλη μιας οργάνωσης, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την αποτύπωση και ανάλυση της κουλτούρας που επικρατεί σε μια οργάνωση. Πολύ λίγες δημοσιευμένες μελέτες έχουν χρησιμοποιήσει CIT για να εντοπίσουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Εντούτοις, σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους, το CIT μπορεί να αποτελέσει ένα αξιόπιστο όργανο μιας ολοκληρωμένης και συνολικής μελέτης της κουλτούρας μιας οργάνωσης.

Οι ερευνητές marketing που ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τον τομέα των υπηρεσιών, έχουν υιοθετήσει το CIT για να αναγνωρίσουν τα κρίσιμα ζητήματα που αφορούν στις υπηρεσίες ειδικά.(Bitner et al., 1990; Bitner et al., 1994; Mohr and Bitner, 1995). Η ανάλυση κρίσιμων επεισοδίων επιτρέπει την εμφάνιση –παρά την επιβολή- ενός σχήματος εκτίμησης και εστιάζει στα γεγονότα και στις διαστάσεις των εμπειριών του ασθενή που είναι οι πιο εξέχουσες, αξιοσημείωτες και οι πιο πιθανές να αναφερθούν σε άλλους. (Ruben 1993). Αυτό επιτρέπει εύκολη σύγκριση ανάμεσα σε άλλους οργανισμούς αλλά και σε ομάδες του ίδιου οργανισμού. Όμως το προκαθορισμένο σετ ιδιοτήτων περιορίζει το πεδίο των πολιτιστικών πορισμάτων σε εκείνα που βρέθηκαν στο όργανο μέτρησης.

Με το να κατηγοριοποιούμε απαντήσεις απ' τη συλλογή πληροφοριών του CIT αναγνωρίζουμε πολιτιστικές ιδιότητες- πολλές από τις οποίες ίσως να μην είχαν καθοριστεί από πριν. Τα ίδια τα επεισόδια δίνουν πλούσιο περιεχόμενο για να καταλάβουμε τον πολιτισμό και για να κάνουμε βελτιώσεις των υπηρεσιών. Χρησιμοποιώντας επεισόδια για την εξαιρετική υπηρεσία καθορίζει ένα σημάδι (στόχο) για να ακολουθούν οι υπάλληλοι και τους επικοινωνεί τις προσδοκίες της υπηρεσίας με μεγάλη λεπτομέρεια.

Τέτοιες πρωτότυπες εφαρμογές του CIT στον τομέα των υπηρεσιών οδήγησαν στην χρήση της τεχνικής εκτίμησης και αποτύπωσης της κουλτούρας μιας οργάνωσης χρησιμοποιώντας μια αντίστροφη προσέγγιση. Το CIT (Flanagan, 1954) προσφέρει μια πλούσια μεθοδολογία για να φέρουμε στην επιφάνεια την κουλτούρα μιας οργάνωσης από μια τέτοια προοπτική. Τα περισσότερα εργαλεία μέτρησης O.C. απαιτούν την εφαρμογή κάποιων προκαθορισμένων ιδιοτήτων:

Πολλοί ερευνητές έχουν χρησιμοποιήσει το CIT για να ερευνήσουν ποικίλα φαινόμενα οργανισμών. Μόνο πρόσφατα οι ερευνητές έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν το CIT για να

ερευνήσουν τον πολιτισμό και μερικές από αυτές τις μελέτες έχουν διεξαχθεί σε οργανισμούς ιατρικής περίθαλψης. Ο Edvardsson και Strandvik (2000), μελέτησαν το CIP στην εξέταση των σχέσεων πελατών σε ένα ξενοδοχείο και αναγνώρισαν την αξία του να βάλουν κρίσιμα επεισόδια υπηρεσιών στο πλαίσιο- και εσωτερικά και εξωτερικά. Ο Longo (1993), χρησιμοποίησε το CIP για να αναγνωρίσει «επίπεδα ποιότητας» σε υπηρεσίες νοσοκομείων, όπως καθορίζονται από τους ασθενείς, τους παθολόγους, του υπαλλήλους του νοσοκομείου και τους χρηματοδότες. Τα πορίσματά τους παρήγαγαν τα περισσότερα επεισόδια στις κατηγορίες «Θέματα Διοικητικής Τακτικής» και στα επεισόδια «Ανατροφής». Η Brant (1992) εφάρμοσε το CIP για να εκτιμήσει την ικανοποίηση του ασθενή. Αυτή σημείωσε την αξία της τακτικής για να καθορίσουμε με ακρίβεια την ποιότητα από την πλευρά του ασθενή. Η θέση της ήταν ότι η ανάλυση των κρίσιμων επεισοδίων ήταν βασική στην παροχή ποιότητας, στην ιατρική περίθαλψη και στην εξέλιξη προσεγγίσεων που επικεντρώνουν στον ασθενή. Η Kempainen (2000) χρησιμοποίησε το CIP για να καθορίσει διαστάσεις (μετρήσεις) στην ποιότητα της νοσηλευτικής φροντίδας. Τα πορίσματά της εστίασαν, αρχικά, στο πώς να χρησιμοποιήσουμε το CIP σε ένα περιβάλλον νοσηλείας παρά στο να μοιραστεί τα πραγματικά αποτελέσματα των μετρήσεων ποιότητας της νοσηλευτικής φροντίδας.

Μια ανάλυση κρίσιμων επεισοδίων από μόνη της όμως, είναι ανεπαρκής για να παρέχει μια λεπτομερή περιγραφή της κουλτούρας. (Davey and Symon 2001). Εντούτοις, σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους, το CIP μπορεί να παρέχει πλούσιες ιστορίες που συνθέτουν την περιγραφή της επικρατούσας κουλτούρας, όπως επίσης και για να δώσει κίνητρο για αλλαγή σε πεδία που χρειάζεται.

Για να είναι χρήσιμη μία αναφορά κρίσιμου επεισοδίου πρέπει να συλλεχθούν τουλάχιστον τρεις πληροφορίες:

- Η περιγραφή της κατάστασης που οδήγησε στο περιστατικό.
- Οι πράξεις του ανθρώπου στο περιστατικό και
- Τα αποτελέσματα ή η έκβαση του περιστατικού (Anderson and Wilson, 1997).

Επιπλέον οι Anderson και Wilson (1997) συμπεριλαμβάνουν μία κλίμακα τύπου – Likert για αυτούς που απαντούν για να δείχνουν το επίπεδο επιτυχίας του περιστατικού. Αυτό επιτρέπει ποιοτική ανάλυση της αναφοράς του περιστατικού μαζί με ποσοτική ανάλυση της επιτυχίας (αποτελεσματικότητας) των πληροφοριών, οι οποίες με τη σειρά τους, παρέχουν

έναν δρόμο προκειμένου να συλλεχθούν πληροφορίες για το πόσα περιστατικά ήταν θετικά, αρνητικά ή ουδέτερα.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα, η επιλογή της βέλτιστης πρακτικής για τη μέτρηση της Ο.Σ. φαίνεται να είναι αυτή που θα περιλαμβάνει έναν συνδυασμό ποιοτικών και ποσοτικών προσεγγίσεων προσαρμοσμένες στις εκάστοτε ανάγκες της έρευνας. Για ορισμένα από τα πιο πρόσφατα επικυρωμένα εργαλεία αξιολόγησης και μέτρησης της κουλτούρας χρησιμοποιείται μια ευρεία ποικιλία μεθόδων η οποία εμφανίζεται να είναι κατάλληλη, κυμαινόμενη από την παρατήρηση των συμμετεχόντων στις σε βάθος και ημι - δομημένες συνεντεύξεις . Αυτό οδηγεί σε ένα σαφώς ελπιδοφόρο μήνυμα για τη μελλοντική έρευνα. Τα αποτελέσματα μέχρι σήμερα, εντούτοις, προτείνουν ότι τα χρήσιμα μέτρα της οργανωσιακής κουλτούρας είναι εφικτά, ακόμα κι αν κανένα από αυτά δεν μπορεί να θεωρηθεί ως "χρυσό πρότυπο" .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. Εφαρμογή Οργάνων Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας. – Διαθέσιμο Ερευνητικό Πεδίο.

Όπως είδαμε αναλυτικά στο προηγούμενο κεφάλαιο, διάφορες μέθοδοι έχουν χρησιμοποιηθεί για να μετρήσουν την Οργανωσιακή Κουλτούρα. (Wilkerson και Kellogg , Fletcher και Jones και Tucker), δηλαδή, ποσοτικές μέθοδοι όπως τα ερωτηματολόγια (Hofstede et al) ή ένας συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων μέσω της χρήσης των ερωτηματολογίων και των σε βάθος συνεντεύξεων.

Ο Gupta επίσης υποστηρίζει τη χρήση των ερωτηματολογίων και των συνεντεύξεων, αλλά από κοινού με την παρατήρηση μέσα στην οργάνωση και μια ανάλυση των δημοσιευμένων στοιχείων της. Ο Arnold και οι συνεργάτες του υποστηρίζουν την τελευταία μέθοδο μαζί με τις παρατηρήσεις, και τις συνεντεύξεις υπαλλήλων για τη συλλογή στοιχείων από το δίκτυο της κουλτούρας. Λιγότερο παραδοσιακές μέθοδοι έχουν χρησιμοποιηθεί από τους Nossiter, Biberman , Lisney και Allen που ευνοούν τη χρήση των προβολικών σχεδίων και της μεταφορικής αναλογίας για να μετρήσουν τις αντιλήψεις για την κουλτούρα. Οι Trice και Beyer ανέπτυξαν μια τυπολογία των οργανωτικών διαδικασιών ως μέσο περιγραφής της κουλτούρας, ενώ οι Kilmann και Allen έχουν χρησιμοποιήσει τους οργανωτικούς κανόνες για την αξιολόγησή της.

Παρακάτω θα παρουσιαστεί μια σειρά ερευνών και μελετών που διεξήχθησαν στο εξωτερικό αλλά και στην Ελλάδα, με αντικείμενο την οργανωσιακή κουλτούρα και έμφαση στα όργανα μέτρησής της.

4.1. Παρουσίαση Επιλεγμένων Ερευνών.

ΕΡΕΥΝΑ 1.

Quinn and Rohrbaugh (1983) and Quinn and Kimberly (1984).

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ:

Αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο η Οργανωσιακή Κουλτούρα. ομάδας παθολόγων συνδέεται με τη μεμονωμένη ικανοποίηση παθολόγων και με τις διευθυντικές και οργανωτικές ικανότητες των ομάδων στις οποίες ανήκουν.

(Πηγή: PMID: 17489908 (PubMed - 06/01/09, indexed for MEDLINE, PMID: PMC1955261, ανασύρθηκε: 12/09/09).

ΣΧΕΔΙΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕΛΕΤΗΣ:

Έρευνα σε παθολόγους από το 1997 ως το 1998 που αξιολογεί την κουλτούρα των εν λόγω ιατρικών ομάδων καθώς και την ικανοποίησή τους εξετάζοντας έξι πτυχές της λειτουργίας της κάθε ομάδας.

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα εντοπίστηκε, αποτυπώθηκε, καταγράφηκε και εξετάστηκε με χρήση του οργάνου «ανταγωνιστικό πλαίσιο τιμών», που παράγει τέσσερις ευδιάκριτους τύπους κουλτούρας. Τα στοιχεία αθροίστηκαν στο επίπεδο ομάδας προκειμένου να ανιχνευθούν τα συνολικά στοιχεία που απαρτίζουν την Ο.Σ.. Χρησιμοποιώντας την ιεραρχική γραμμική διαμόρφωση, η μεμονωμένη ικανοποίηση των παθολόγων με βάση έξι διαστάσεις, προβλέφθηκε χρησιμοποιώντας προσωπικές μεταβλητές των παθολόγων αλλά και τις μεταβλητές των ομάδων τους. Ο διαχωρισμός των συστατικών στοιχείων του καθενός από τους τέσσερις τύπους κουλτούρας, υπολογίστηκαν για κάθε μία από τις έξι διαστάσεις ικανοποίησης έτσι ώστε σχηματίστηκαν συνολικά 24 πρότυπα.

ΥΠΟ ΜΕΛΕΤΗ ΔΕΙΓΜΑ :

Πενήντα δύο ιατρικές ομάδες που ανήκαν σε 12 διαφορετικά συστήματα υγείας που εφαρμόζονται στις ΗΠΑ, περιλαμβάνοντας 1.593 παθολόγους (ποσοστό απάντησης 38,3 τοις

εκατό). Οι μεγαλύτερες ιατρικές ομάδες και οι ομάδες με πολλαπλές ειδικότητες αντιπροσωπεύτηκαν επαρκώς έναντι του συνόλου.

ΚΥΡΙΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

Από την επεξεργασία των δεδομένων προέκυψαν τα ακόλουθα :

Διαπιστώθηκε πως υπήρξε 31 τοις εκατό διαφορά στη μεμονωμένη ικανοποίηση παθολόγων με αυτήν συνολικά της ομάδας, ενώ οι συνήθεις οργανωσιακές κλίμακες κουλτούρας διαπιστώνουν μόνο το 5 τοις εκατό αυτής της διαφοράς.

Σε επίπεδο ομάδας: η κουλτούρα της ομάδας (της συμμετέχουσας στην έρευνα) συνδέθηκε θετικά με την ικανοποίηση από την συνεργασία των παθολόγων με το υπόλοιπο προσωπικό αλλά και γενικά το ανθρώπινο δυναμικό των υγειονομικών μονάδων στις οποίες απασχολούνταν . Η ιεραρχική (δηλ., η γραφειοκρατική) κουλτούρα συνδέθηκε αρνητικά με την ικανοποίηση σχετικά με τη διοικητική λήψη αποφάσεων, τον επαγγελματικό ανταγωνισμό και τις οικονομικές δυνατότητες. Η λογική (δηλ., η προσανατολισμένη στην εργασία) κουλτούρα συνδέθηκε αρνητικά με την ικανοποίηση σε σχέση με το προσωπικό και το ανθρώπινο δυναμικό, και τον ανταγωνισμό σε επίπεδο τιμών των υπηρεσιών της κάθε Μονάδας Υγείας.

Η αναπτυξιακή κουλτούρα δε συνδέθηκε σημαντικά με οποιαδήποτε από τις διαστάσεις της ικανοποίησης. Ανάμεσα στους συμμετέχοντες που ανήκαν σε ομάδα της ίδιας ειδικότητας με μέλη γυναίκες και άνδρες και σε συμμετέχοντες που ανήκαν σε ομάδες με υψηλότερο ποσοστό ανδρών παθολόγων συνδέθηκε θετικά με ικανοποίηση με τις οικονομικές δυνατότητες.

Σε ατομικό επίπεδο μεμονωμένου Παθολόγου: Οι εκτιμήσεις της οργανωσιακής κουλτούρας των μεμονωμένων παθολόγων σχετίζονταν σημαντικά με πολλές από τις διαστάσεις της ικανοποίησης. Γενικά, οι παλαιότεροι παθολόγοι ήταν πιο ικανοποιημένοι από τους νεότερους παθολόγους σε πολλά επίπεδα ικανοποίησης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ:

Οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας συνδέονται σημαντικά με τις διάφορες πτυχές της μεμονωμένης ικανοποίησης παθολόγων σε σχέση πάντα με την πρακτική ολόκληρης της ομάδας.

ΕΡΕΥΝΑ 2.

MacDavitt K, Chou SS, Stone PW. Columbia University School of Nursing, New York City, NY, USA. macdavitt@email.chop.edu

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ:

Διερεύνηση Εκφάνσεων Οργανωσιακής Κουλτούρας σε Μονάδες Υγειονομικής Περιθαλψης.

Πηγή: MacDavitt K, Chou SS, Stone PW. Columbia University School of Nursing, New York City, NY, USA. macdavitt@email.chop.edu. www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18173165, ανασύρθηκε 12/09/09).

ΥΠΟΒΑΘΡΟ:

Οι σχέσεις μεταξύ οργανωσιακού κλίματος που απεικονίζει την αντίληψη των υπαλλήλων για την Οργανωσιακή Κουλτούρα και μετριέται εύκολα μέσω των απαντήσεων σε ερωτηματολόγιο ασθενών και υπαλλήλων που εξετάστηκαν σε μια βιβλιογραφική επισκόπηση.

ΜΕΘΟΔΟΣ:

Μια συστηματική αναζήτηση διεξήχθη, με την αναθεώρηση που περιορίστηκε στην αρχική έρευνα που δημοσιεύθηκε μεταξύ του Ιανουαρίου του 1995 και του Ιουνίου του 2007. Ένα περιεκτικό πρότυπο του οργανωτικού κλίματος χρησιμοποιήθηκε για να καθοδηγήσει την αναζήτηση και να οργανώσει τα στοιχεία.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

Προσδιορίστηκαν είκοσι μελέτες. Τα δείγματα αποτελούνταν από 632 νοσοκομειακούς γιατρούς σε 3 νοσοκομεία και περίπου 250.000 προμηθευτές σε 168

νοσοκομεία. Οι περισσότεροι ερευνητές μελέτησαν τις νοσοκόμες στα νοσοκομεία, και οι περισσότεροι από τους προμηθευτές κατά την επίσκεψή τους στα νοσοκομεία, επίσης. Οι αντιλήψεις για τις διαδικασίες όπως ο σχεδιασμός των πρακτικών, της συνεργασίας, και της αυτονομίας συνδέθηκαν με τα αποτελέσματα των νοσοκόμων (παραδείγματος χάριν, ικανοποίηση εργασίας, κύκλος εργασιών, επαγγελματική ασφάλεια). Η μέτρηση των οργανωσιακών παραγόντων και των αποτελεσμάτων οργανωσιακού κλίματος ποίκιλε στις μελέτες.

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ:

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το οργανωτικό κλίμα επηρεάζει την διάθεση αλλά και την απόδοση του νοσηλευτικού προσωπικού . υπογραμμίζουν δηλαδή, ότι ένα θετικό οργανωτικό κλίμα έχει τεράστια σημασία στην εύρυθμη λειτουργία μιας μονάδας υγείας.

ΕΡΕΥΝΑ 3.

Weisman CS, Nathanson CA.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ:

Διερεύνηση Επαγγελματικής Ικανοποίησης και Ικανοποίησης Ασθενών. Μια συγκριτική Οργανωσιακή Ανάλυση.

(Πηγή: PMID: 4058072, PubMed - indexed for MEDLINE www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet/ref, ανασύρθηκε: 15/09/09).

Στις μελέτες της αποτελεσματικότητας των Μονάδων Υγειονομικής Περίθαλψης, το επίπεδο ικανοποίησης εργασίας του νοσηλευτικού προσωπικού αντιμετωπίζεται συχνά ως δεδομένο «αποτέλεσμα» από την επικράτηση ενός κλίματος που ικανοποιεί τις ανάγκες των συμμετεχόντων και τελικά αποτελεί και σημαντική πτυχή της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Η ικανοποίηση προσωπικού, εντούτοις, δεν έχει συνδεθεί με τις απόψεις των ασθενών. Σε αυτή τη μελέτη, οι ερευνητές εξετάζουν τη σχέση μεταξύ του συνολικού επιπέδου ικανοποίησης εργασίας προσωπικού του κλάδου υγείας, και πιο ειδικά σε 77 κλινικές οικογενειακού προγραμματισμού και των αντίστοιχων επισκεπτών – πελατών

τους. Εξετάστηκε το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης των εφήβων επισκεπτών που αφορούσε υπηρεσίες πληροφόρησης σχετικά με τις αντισυλληπτικές μεθόδους και έλαβε χώρα σε αυτές τις κλινικές καθώς και το ποσοστό των επισκεπτών που συμμορφώθηκαν με τις δοθείσες οδηγίες για αντισύλληψη.

Μεταξύ των μεταβλητών που μελετήθηκαν με κύριο άξονα αναφοράς την επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα των εν λόγω κλινικών, διαπιστώθηκε ότι το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία του νοσηλευτικού προσωπικού αποτέλεσε τον ισχυρότερο και πιο καθοριστικό παράγοντα του συνολικού επιπέδου της ικανοποίησης των επισκεπτών – πελατών. Στη συνέχεια, εξετάζει το ποσοστό συμμόρφωσης με τη θεραπεία των πελατών σε σχέση με την κουλτούρα που επικρατούσε στη μονάδα. Η ικανοποίηση προσωπικού έχει μια αξιοσημείωτη έμμεση επίδραση στη συμμόρφωση και την ικανοποίηση των πελατών. Η συμμόρφωση, εντούτοις, εμφανίζεται να είναι πιο ευαίσθητη στις παραλλαγές που παρουσιάζονται στη δομή των κλινικών απ' ό,τι στις παραλλαγές στα επίπεδα ικανοποίησης προσωπικού. Οι επιπτώσεις αυτών των συμπερασμάτων για τις μελέτες της αποτελεσματικότητας των υγειονομικών υπηρεσιών και για τη διαχείριση των οργανώσεων υγειονομικής περίθαλψης συζητούνται μέχρι σήμερα.

ΕΡΕΥΝΑ 4.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ:

Διάγνωση Οργανωσιακής Κουλτούρας Μονάδας Υγείας στις Η.Π.Α με χρήση του εργαλείου CIT. (Diagnosing culture in health-care organizations using critical incidents) - (CIT).

(Πηγή: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=841173>, ανασύρθηκε: 15/09/09).

Σε αυτήν την μελέτη, το CIT χρησιμοποιήθηκε σε μια μονάδα υγείας επειγόντων περιστατικών στα κεντροδυτικά των Η.Π.Α. Το συγκεκριμένο νοσοκομείο είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ανήκει στην κοινότητα και που ιδρύθηκε το 1900 με άδεια για 348 κρεβάτια, 282 από τα οποία είναι σε μια νέα πτέρυγα που άνοιξε το Δεκέμβριο του 2000. Το νοσοκομείο προσφέρει ευρεία ποικιλία υπηρεσιών ιατρικής περίθαλψης μαζί με μαιευτικό

τμήμα υψηλού κινδύνου, επίπεδο III εντατικής νεογνολογικής μονάδας θεραπείας, επιπέδου I κέντρο φροντίδας τραυμάτων και μια μονάδα Παιδών μέσα στην κύρια μονάδα του νοσοκομείου. Το νοσοκομείο απευθύνεται σε μια κοινότητα με 231.000 κατοίκους και έχει έναν σημαντικό ανταγωνιστή στην ίδια πόλη. Περίπου 3.000 υπάλληλοι εργάζονται στο σύστημα ιατρικής περίθαλψης, το οποίο συμπεριλαμβάνει το νοσοκομείο και μερικούς σχετικούς χώρους.

Το νοσοκομείο έχει πρόσφατα αποκτήσει ένα καινούργιο χώρο που σχεδιάζόταν σχεδόν μια δεκαετία. Συναντήσεις με υπαλλήλους, γιατρούς, μέλη της κοινότητας και άλλους ενδιαφερόμενους οδήγησαν στην ανάπτυξη μιας νέας κουλτούρας που αφορούσε σε ένα περιβάλλον ανάρρωσης με επίκεντρο το ασθενή, με άνεση, ευκολία χρήσης και ασφάλεια. Το σχέδιο - στόχος ήταν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που να καλλιεργεί την διαδικασία ανάρρωσης. Αυτό επιτεύχθηκε μέσω πολλών σχεδιαστικών χαρακτηριστικών :

- Οριζόντιες και κάθετες παρακείμενες των υπηρεσιών αλλαγές
- Η χρήση μόνο ατομικών δωματίων σε όλο το νοσοκομείο
- Η χρήση τέχνης, φωτός και μουσικής
- Ακόμα μικρότερες πινελιές όπως λιγότερο αποκαλυπτικές ρόμπες για τους ασθενείς .

Οι νοσοκόμες χρησιμοποιούσαν φορητούς υπολογιστές για να χαρτογραφούν τις πληροφορίες για τον ασθενή. Η κυκλοφορία των πεζών είναι σχεδιασμένη να κυλάει οριζόντια έτσι ώστε οι ασθενείς, οι επισκέπτες και οι καλεσμένοι να πηγαίνουν σε έναν όροφο. Οι υπηρεσίες εξετάσεων των εξωτερικών ασθενών έχουν ενοποιηθεί στο νέο νοσοκομείο για να γλιτώσουν τους ασθενείς από το να πηγαίνουν από το εργαστήριο στο ακτινολογικό. Τα αρχεία ασθενών που αφορούν τις εξετάσεις των εξωτερικών ασθενών επίσης βρίσκονται σε έναν χώρο παρά να πρέπει να ενοποιηθούν από διάφορα τμήματα και μετά να μπαίνουν στη βασική χαρτογράφηση του ασθενή.

Μεμονωμένα, το CIP παρείχε «ιστορίες» με πλούσια λεπτομέρεια για την κουλτούρα του νοσοκομείου, καθώς και ευκαιρίες να εντοπιστεί και να καταγραφεί το πώς οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται μέσα στην οργάνωση. Συνεπώς, τα αποτελέσματα του CIP παρείχαν συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικά με τις συμπεριφορές αλλά και τη δράση του νοσηλευτικού προσωπικού που επηρεάζουν την κουλτούρα του εν λόγω νοσοκομείου ή επηρεάζονται από αυτήν.

Μεθοδολογία

Σε αυτήν την έρευνα, τα κρίσιμα περιστατικά συλλέχθηκαν ως μέρος μιας μεγαλύτερης μελέτης (Mallak et al., 2003) της κουλτούρας σε Μονάδες Υγείας. Η παρούσα περίπτωση αφορά σε ένα κέντρο ιατρικής περίθαλψης των δυτικών ΗΠΑ. Η έρευνα είχε δειγματοληπτικό πλαίσιο όλους τους υπαλλήλους της συγκεκριμένης νοσοκομειακής μονάδας. Σχεδόν τα $\frac{3}{4}$ όλων των συμμετεχόντων στη μελέτη παρείχαν ένα ή περισσότερα κρίσιμα περιστατικά. Η μελέτη ήταν περιορισμένη στους υπαλλήλους επειδή το κέντρο διαθέτει μηχανισμούς καταγραφής και μελέτης που αφορούσαν σε ασθενείς και γιατρούς. Σε όλους τους υπαλλήλους ταχυδρομήθηκε μία έρευνα στη διεύθυνση του σπιτιού τους.

Λήφθηκε η απόφαση να ερευνηθούν την κουλτούρα πλησιάζοντας αρχικά τους υπαλλήλους. Ακόλουθες έρευνες ίσως να συμπεριλάβουν κάποιες απ' τις άλλες ενδιαφερόμενες ομάδες, συμπεριλαμβανομένου των γιατρών, των ασθενών και των οικογενειών των ασθενών. Ζητήθηκε απ' αυτούς που θα απαντούσαν να μοιραστούν περιστατικά όπου μία πράξη ενός υπαλλήλου είτε υποστήριζε ή ήταν εναντίον του της κουλτούρας της μονάδας υγείας.

Η ανάλυση αυτών των περιστατικών οδήγησε σε κατηγορίες Οργανωσιακής Κουλτούρας (πχ. Αξίες). Τα θετικά περιστατικά δείχνουν την δύναμη της συγκεκριμένης αξίας και τα αρνητικά περιστατικά δείχνουν περιοχές που επιδέχονται αλλαγής ή βελτίωσης με απώτερο στόχο την ενδυνάμωση της συγκεκριμένης κουλτούρας.

Η έρευνα επέλεξε τις παρακάτω μεταβλητές - ερωτήσεις για να αποσπάσει τα ζητούμενα κρίσιμα περιστατικά (Αυτές οι ερωτήσεις βασίστηκαν στην δουλειά των Anderson και Wilson 1997, Ruben 1993 Longo et al 1993).:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.

1. Σκέψου μια φορά που κάποιο μέλος του (νοσοκομειακού) προσωπικού (συμπεριλαμβανομένων γιατρών, διεύθυνσης, νοσοκόμων κτλ) έκανε κάτι που είτε εσύ αισθάνθηκες ότι θα πρέπει να το ενθαρρύνουμε γιατί ήταν ένα παράδειγμα για το τι σημαίνει (νοσοκομείο) ως οργανισμός ή που αισθάνθηκες ότι ήταν εναντίον στο πως θα πρέπει να γίνονται τα πράγματα σε ένα νοσοκομείο. Ποιες ήταν οι γενικές συνθήκες που οδήγησαν σε αυτή την εμπειρία;
2. Σας παρακαλούμε αναγνωρίστε με θέση ή τίτλο το άτομο ή άτομα που είχαν σχέση με αυτή την εμπειρία.
3. Ποιόν μήνα και έτος συνέβη αυτή η εμπειρία;
4. Περιγράψτε τις πραγματικές συμπεριφορές που παρατηρήσατε σ' αυτήν την εμπειρία.
5. Ποιο μήνυμα ή μηνύματα πήρατε σχετικά με τον οργανισμό απ' αυτήν την εμπειρία;
6. Παρακαλούμε εκτιμήστε την αποτελεσματικότητα αυτής της εμπειρίας στο να υποστηρίξει τον οργανισμό.
(ΜΕ ΤΗΝ ΚΛΙΜΑΚΑ ΤΥΠΟΥ LIKERT ΟΠΟΥ 1= ΠΟΛΥ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΗΣΕ ΕΝΑΝΤΙΑ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟ ΩΣ 7= ΠΟΛΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ, ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΕΙ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟ).

Τα ερωτήματα 1, 2, 4, 5 από τις παραπάνω ερωτήσεις κρίσιμων περιστατικών απέσπασαν αφηγηματικές απαντήσεις που αφορούν στο περιστατικό. Η ερώτηση 3 αφορούσε την ημερομηνία του περιστατικού. Η ερώτηση 6, απαιτούσε από τον ερωτώμενο να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητα αυτού του περιστατικού, μειώνοντας έτσι τις προκαταλήψεις που θα εισάγονταν αν ο ερευνητής επρόκειτο να διαβάσει το περιστατικό και να κάνει την εκτίμησή του. Αυτή η εκτίμηση από τους συμμετέχοντες οδήγησε το σύστημα πίστης τους που αφορά τις αξίες του οργανισμού, να αντικατοπτριστεί όχι μόνο στην επιλογή του περιστατικού αλλά επίσης και στην εκτίμησή τους για την αποτελεσματικότητα του περιστατικού σχετικά με την κουλτούρα.

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις κρίσιμων περιστατικών αναλύθηκαν εξετάζοντας αρχικά το κάθε περιστατικό χωριστά. Μια παραλλαγή της συνεχούς συγκριτικής μεθόδου του Glaser (1965) χρησιμοποιήθηκε για να διευκολυνθεί η ταξινόμηση του κάθε περιστατικού σύμφωνα με τις ομοιότητες και τις διαφορές του με τα υπόλοιπα. Ο αρχικός έλεγχος των ομάδων των αποτελεσμάτων έδειξε αρκετές ομάδες να έχουν χαρακτηριστικά που συμπίπτουν. Αυτές οι ομάδες επαναταξινομήθηκαν για να εξαλείψουν αυτά τα χαρακτηριστικά. Αυτή η διαδικασία επαναταξινόμησης επαναλήφθηκε μέχρι που τα περιστατικά της κάθε ομάδας είχαν μια ξεκάθαρη ταυτότητα έτσι ώστε να κατηγοριοποιηθούν βάσει αυτής.

Σύμφωνα με άλλες μελέτες κρίσιμων περιστατικών, θετικά και αρνητικά περιστατικά που ασχολούνται με τον ίδιο τύπο περιστατικού ή την ίδια αξία περιστατικού τοποθετήθηκαν στην ίδια κατηγορία με αποτέλεσμα να διαστρεβλωθούν κάποια τελικά αποτελέσματα. Για να διασφαλιστεί η αξιοπιστία, ένας δεύτερος εκτιμητής επανέλαβε τη διαδικασία ταξινόμησης. Αυτός ο ερευνητής τοποθέτησε 283 απ' τα 296 περιστατικά στις ίδιες κατηγορίες όπως η αρχική ταξινόμηση, με αποτέλεσμα ένα ποσοστό συμφωνίας 96%. Ο μέσος όρος των σκορ αποτελεσματικότητας υπολογίστηκε για κάθε κατηγορία περιστατικών που προέκυψε.

Οι δέκα κατηγορίες κρίσιμων επεισοδίων που προέκυψαν γενικά, αντικατόπτρισαν τις δηλωμένες αξίες της οργάνωσης δίνοντας όμως μεγαλύτερα επίπεδα λεπτομέρειας και διάκρισης που αφορούν αυτές τις αξίες. Για παράδειγμα, μια απ' τις δηλωμένες αξίες του οργανισμού- η φροντίδα και ο σεβασμός για τους ανθρώπους – αντιπροσωπεύτηκε από 5 κατηγορίες κρίσιμων περιστατικών:

- “Φροντίδα για τον ασθενή”
- “Υποστήριξη και φροντίδα για τους υπαλλήλους”
- “Φροντίδα για την οικογένεια και τους επισκέπτες”
- “Ικανότητα στη διαδικασία της εργασίας και στη διοίκηση”
- “Εργαστείτε μαζί για να υπηρετήσετε τον ασθενή”.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2

«ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΔΗΛΩΜΕΝΕΣ ΑΞΙΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ».

Κατηγορία Κρίσιμου Περιστατικού

Δηλωμένη Αξία

<ul style="list-style-type: none">• Φροντίδα για τον ασθενή	Φροντίδα και σεβασμό για τους ανθρώπους
<ul style="list-style-type: none">• Φροντίδα για την οικογένεια και τους επισκέπτες	
<ul style="list-style-type: none">• Υποστήριξη και φροντίδα για τους υπαλλήλους	
<ul style="list-style-type: none">• Ικανότητα στις διαδικασίες εργασίες και διοίκησης	
<ul style="list-style-type: none">• Εργαζόμαστε μαζί για να εξυπηρετήσουμε τον ασθενή	
<ul style="list-style-type: none">• Πρότυπα και ηγεσία• Βρίσκοντας το δρόμο	Ευθύνη προς την κοινότητα
<ul style="list-style-type: none">• Συνθήκες εργασίας / ανθρώπινα μέσα	Διαχείριση των ανθρώπινων μέσων
<ul style="list-style-type: none">• "Ιδιοκτησία" δουλειάς• Επικοινωνία και αλληλεπίδραση	Συνεχής Βελτίωση

ΕΡΕΥΝΑ 5.

Του: μεταπτυχιακού φοιτητή Ροβίθη Μιχαήλ Υπό την επίβλεψη του Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Α. Φιλαλήθη Ιούνιος 2005

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ:

Μέτρηση της Οργανωτικής Κουλτούρας, της Ασάφειας και Σύγκρουσης ρόλων στο προσωπικό των Κέντρων Υγείας της Κρήτης

Πηγή : mph.med.uoc.gr/files/Dissertations/2005_Rovithis.pdf , ανασύρθηκε 01/09/09).

Σκοπός της μελέτης ήταν η μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας (organizational culture) των Κέντρων Υγείας της Κρήτης και η μέτρηση του βαθμού σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων, μεταξύ του προσωπικού που εργάζεται σε αυτά.

Στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκαν κατ' αναλογία 5 Κέντρα Υγείας από τα 11 των Νομών Ηρακλείου και Ρεθύμνου, με τη χρήση τυχαίων αριθμών. Το δείγμα μελέτης αποτέλεσαν 98 εργαζόμενοι από 117 συνολικά εργαζομένους των Κέντρων Υγείας, εκ των οποίων ποσοστό 44,8% (N=44) ήταν άνδρες και ποσοστό 55,1% (N=54) ήταν γυναίκες.

Για τη μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας, επιλέχτηκε ένα ερωτηματολόγιο αυτό-αναφοράς, το Organizational Culture Inventory (OCI), που αποτελεί την ελληνική προσαρμοσμένη έκδοση (Ξενικού, 2005), το οποίο βασίζεται στην παραγοντική ανάλυση και έχει ελεγχθεί για τρεις τύπους αξιοπιστίας και δύο τύπους εγκυρότητας. (Cooke & Szumal 1993; Xenikou, & Furnham 1996). Ειδικότερα, σύμφωνα με τον συντελεστή αξιοπιστίας (Alpha Cronbach) η εσωτερική συνέπεια (internal consistency) για κάθε μία από τις 12 κλίμακες του OCI, κυμαίνεται από 0,67 έως 0,92 (Cooke & Rousseau 1988; Cooke & Szumal 1993).

Τα αποτελέσματα για την μέτρηση της συνολικής οργανωσιακής κουλτούρας των 5 Κέντρων Υγείας της Κρήτης, ανέδειξαν μία κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από συνδυασμό της επιθετικής-παθητικής κουλτούρας και της παθητικής – αμυντικής κουλτούρας. Υψηλότερες δε εκατοστιαίες θέσεις στο συνολικό προφίλ των Κέντρων Υγείας, καταλάμβανε η κουλτούρα αποφυγής, που βρίσκεται στην 78η εκατοστιαία θέση, και η κουλτούρα εξουσίας

που βρίσκεται στην 73η εκατοστιαία θέση, και ακολουθούν η κουλτούρα αποδοχής και η ανταγωνιστική κουλτούρα στην 70η εκατοστιαία θέση.

Τα συμπεριφοριστικά πρότυπα που συνθέτουν την εποικοδομητική κουλτούρα και χαρακτηρίζουν ένα υγιή οργανισμό, καταγράφηκαν στις μέσες εκατοστιαίες θέσεις, ενώ παρουσιάστηκαν διαφοροποιήσεις στο βαθμό των συμπεριφοριστικών προτύπων ανά Κέντρο Υγείας.

Για τη συλλογή δεδομένων της μελέτης, χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς δομημένο σε τρία μέρη. Η δύναμη των εργαλείων αυτών, έγκειται στην δυναμική που έχουν να ξεπεράσουν τους περιορισμούς που οι ποιοτικές μελέτες έχουν. Επίσης καλύπτουν μεγαλύτερου μεγέθους δείγμα με μικρότερο οικονομικό κόστος, ενώ υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ των μελετών και η αντικειμενικότητα που χαρακτηρίζει τέτοια εργαλεία είναι συνήθως υψηλή. (Lim 1995)

Όσον αφορά την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου, η ανάλυση παραγόντων σε διαφορετικά δείγματα έχει δείξει ότι το ερωτηματολόγιο διαθέτει σταθερή παραγοντική δομή και επομένως εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής (Cooke & Rousseau 1988). Αντίστοιχα, η ελληνική προσαρμοσμένη έκδοσή του, έχει αξιολογηθεί για τις ψυχομετρικές ιδιότητές του (αξιοπιστία & εγκυρότητα). Σχετικά με την εγκυρότητά του επίσης, εξετάστηκε η παραγοντική δομή του ΕΟΚ και η εγκυρότητα ως προς το κριτήριο (ικανοποίηση από την εργασία). Οι συντελεστές αξιοπιστίας Cronbach alpha για την ελληνική έκδοση, κυμαίνονται από μέτρια έως πολύ υψηλά επίπεδα (από $\alpha = 0.60$ έως $\alpha = 0.90$), εκτός από τον συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach alpha για την υποκλίμακα της Αντιδραστικότητας, που είναι χαμηλός ($\alpha = 0.47$). Ενώ, ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα εσωτερικής συνέπειας (internal consistency), παρουσιάζουν οι ανώτερης τάξης κλίμακες «Ανάγκες Ικανοποίησης - Επικέντρωση προς τα άτομα» και «Ανάγκες Ασφάλειας», ($\alpha = 0.90$ και $\alpha = 0.84$ αντίστοιχα). (Ξενικού 2005).

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο επιλέχτηκε επίσης, και για τη δυνατότητα που έχει, να αποτυπώνει τις περιοχές στις οποίες χρειάζεται παρέμβαση για αλλαγή ή βελτίωση της κουλτούρας που διέπει ένα οργανισμό (Cooke & Szumal 1993).

Ένας ακόμη λόγος, είναι ότι το ίδιο το ερευνητικό εργαλείο με τη χρήση του, δημιουργεί τις συνθήκες (Hawthorne effect) για την ανάπτυξη ενός οράματος αλλαγής κουλτούρας, σε ένα οργανισμό και ενεργοποιεί είτε σε ατομικό είτε σε συλλογικό επίπεδο, σχεδιασμούς και δράσεις σε επόμενο στάδιο, για την ανάπτυξη οργανισμών με κουλτούρα

ανάλογη που να θέσει τις προϋποθέσεις για βελτίωση της απόδοσης και της προσφοράς ποιοτικών υπηρεσιών υγείας. (Adair 1984).

Ένα αδύνατο σημείο του εργαλείου, όπως υποστηρίζουν η Cooke & Szumal (1993), αναφορικά με την αξιοπιστία διάκρισης (discriminant validity), έχει βρεθεί σε συγκεκριμένες κλίμακες (π.χ Κουλτούρα Αποφυγής, Αντιδραστικής και Συμβατικής κουλτούρας), στις οποίες η ανάλυση παρουσιάζει διπλές επιβαρύνσεις, σε μία ή περισσότερες τύπους κουλτούρας. Οι διπλές επιβαρύνσεις, αναφέρονται στην αλληλοεπικάλυψη ενός είδους από τις 12 υποκατηγορίες σε δύο ή και στους τρεις τύπους κουλτούρας.

Κυριότερα Συμπεράσματα.

Τα αποτελέσματα για την μέτρηση της συνολικής οργανωτικής κουλτούρα των 5 Κέντρων Υγείας της Κρήτης, αναδεικνύουν μία οργανωτική κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από συνδυασμό της επιθετικής-παθητικής κουλτούρας και της παθητικής – αμυντικής κουλτούρας. (βλέπε παράρτημα 2: 7η Διαγραμματική Απεικόνιση). Υψηλότερες δε εκατοστιαίες θέσεις στο συνολικό προφίλ των Κέντρων Υγείας, καταλαμβάνει η κουλτούρα Αποφυγής (avoidance), που βρίσκεται στην 78η εκατοστιαία θέση, και η κουλτούρα εξουσίας (power) που βρίσκεται στην 73η εκατοστιαία θέση, και ακολουθούν η κουλτούρα αποδοχής (approval) και η ανταγωνιστική κουλτούρα (competitive) στην 70η εκατοστιαία θέση, η συμβατική (conventional) κουλτούρα στην 68η εκατοστιαία θέση, ενώ η κουλτούρα τελειομανίας (perfectionistic), βρίσκεται στην 65η εκατοστιαία θέση. Οι κουλτούρες διαπροσωπικών σχέσεων (affiliative), ανθρωπιστική (humanistic), αυτοπραγμάτωσης (self-actualizing) και επίτευξης (achievement), που αποτελούν την επικοινωνιακή κουλτούρα και χαρακτηρίζουν ένα υγιή οργανισμό βρίσκονται στην 63η, 53η, 50η και 38η εκατοστιαία θέση αντίστοιχα.

Η συνολική εικόνα της οργανωτικής κουλτούρας των 5 Κέντρων Υγείας της Κρήτης, όπως διαπιστώνεται από τα αποτελέσματα της μελέτης, χαρακτηρίζεται από ένα συνδυασμό επιθετικής-παθητικής και παθητικής-αμυντικής κουλτούρας, ο οποίος δεν μπορεί να χαρακτηριστεί αρνητικός, αλλά ούτε και ιδιαίτερα θετικός για την ανάπτυξη και αποτελεσματική λειτουργία τους.

ΕΡΕΥΝΑ 6.

Sue Mackenzie

Staffordshire University Business Scholl, Stoke-on-Trent, UK.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Μέτρηση Οργανωσιακής Κουλτούρας σε τέσσερις στρατηγικές μονάδες υγειονομικής περίθαλψης- NHS.

(Πηγή : www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet, ανασύρθηκε 10/10/09).

Τα στοιχεία συλλέχθηκαν από τα επιλεγμένα οργανωτικά μέλη σε 19 διαφορετικές διαστάσεις της κουλτούρας χρησιμοποιώντας ποιοτικές και ποσοτικές μεθόδους. Οι ποσοτικές μέθοδοι συλλογής δεδομένων περιέλαβαν τη χρήση ενός ερωτηματολογίου με σκοπό να συλλέξει τα στοιχεία όσον αφορά 12 διαφορετικές διαστάσεις της Ο.Κ.. Τα ποιοτικά στοιχεία συλλέχθηκαν στις υπόλοιπες επτά διαστάσεις από τις σε βάθος συνεντεύξεις των ομάδων, και με τις λιγότερο παραδοσιακές μεθόδους «λίστας κανόνων» για να προσδιορίσουν τους άγραφους οργανωτικούς κανόνες και την αναλογία εμφάνισής τους, προκειμένου να μετρήσουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της οργάνωσης.

Τα συμπεράσματα από την εν λόγω έρευνα σε μια από τις τέσσερις διευθύνσεις αναφέρονται λεπτομερώς για να καταδείξουν την ποιότητα των στοιχείων που συλλέγονται χρησιμοποιώντας αυτήν την μεθοδολογία.

Η μεθοδολογία συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα ως πρώτο βήμα είχε να διευκρινίσει ποια στοιχεία πρέπει να συλλεχθούν για την Οργανωσιακή Κουλτούρα και έπειτα να αποφασίσουν ποιες μέθοδοι συλλογής δεδομένων θα ήταν οι αποτελεσματικότερες. Οι Wright , Bettinger , Allen, και Gordon (1985-1986) διαθέτουν μελέτες στις οποίες οι αρμόδιοι για την έρευνα στηρίχθηκαν προκειμένου να αποφασίσουν για τα στοιχεία που πρέπει να συλλεχθούν. Επομένως αποφασίστηκε ότι τα στοιχεία πρέπει να συλλεχθούν στις ακόλουθες 19 πτυχές της κουλτούρας:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 «οι 19 πτυχές της κουλτούρας».

1. ο προσανατολισμός του ανθρώπινου δυναμικού.
2. το κυρίαρχο ύφος για την επίλυση ψυχικών συγκρούσεων.
3. οι στάσεις και οι πεποιθήσεις απέναντι στην καινοτομία.
4. δέσμευση των υπαλλήλων.
5. σαφήνεια της οργανωτικής κατεύθυνσης.
6. το διοικητικό ύφος.
7. η στάση απέναντι στα λάθη.
8. οι σχέσεις μεταξύ των ομάδων.
9. ο προσανατολισμός δράσης της οργάνωσης.
10. η εμπιστοσύνη στην ηγεσία.
11. το σύστημα επικοινωνιών.
12. η στάση απέναντι στις αποκλίσεις.
13. ο καταναλωτικός προσανατολισμός.
14. οι βασικές αξίες μέσα στην οργάνωση.
15. η χρήση των ηγετών, των τελετουργικών και των τελετών για ενίσχυση των βασικών αξιών.
16. η στάση απέναντι στην αλλαγή.
17. η χρήση των ανταμοιβών και των τιμωριών.
18. οι κανόνες της οργάνωσης.
19. τα μοναδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της οργάνωσης.

Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων.

Στην εν λόγω έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένας συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων. Πιο συγκεκριμένα, επιλέχθηκε ένα *ερωτηματολόγιο* για να συλλέξει τα ποσοτικά στοιχεία όσον αφορά τις περισσότερες από τις διαστάσεις της κουλτούρας. Οι ποιοτικές τεχνικές συλλογής δεδομένων, υπό μορφή σε βάθος συνεντεύξεων, χρησιμοποιήθηκαν για να καθορίσουν τις βασικές αξίες μέσα στην οργάνωση, το ρόλο της ηγεσίας, των επιμέρους

διαδικασιών , τα στοιχεία που ενισχύουν τις βασικές αξίες, αλλά και τη στάση απέναντι στις αποκλίσεις καθώς και τη χρήση των ανταμοιβών και των τιμωριών.

Η *λίστα κανόνων* χρησιμοποιήθηκε για να δοκιμάσει και να προσδιορίσει μέρος των άτυπων κανόνων μέσα στην οργάνωση και, τελικά, η *μέθοδος της μεταφορικής αναλογίας / αντιστοίχισης* η οποία, χρησιμοποιήθηκε για να βοηθήσει το προσωπικό στον προσδιορισμό των μοναδικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της οργάνωσης.

Δεδομένου ότι μια από τις μεθόδους συλλογής δεδομένων θα ήταν σε βάθος συνεντεύξεις, αποφασίστηκε ότι ένα δείγμα 30 ατόμων από κάθε διεύθυνση πρέπει να συμμετέχει στην έρευνα. Κάθε μια από τις τέσσερις διευθύνσεις κλήθηκε να παρέχει τους ακόλουθους εθελοντές: μια ομάδα έξι διευθυντών μια ομάδα έξι νεοφερμένων, τρεις ομάδες έξι εργαζομένων που περιλαμβάνουν ένα μίγμα ανώτερων γραμματέων, αντιπροσώπων προσωπικού, παλαιών υπαλλήλων ανδρών και γυναικών . Αυτό οδήγησε σε ένα συνολικό μέγεθος δειγμάτων 120 υπαλλήλων. Επίσης ζητήθηκε να επιλεγεί το προσωπικό ποιοι ήταν και αντανακλαστικοί και επικοινωνιακοί.

Ο προαναφερόμενος τύπος δειγματοληψίας περιγράφεται από τους Kinnear και Taylor ως σκόπιμη δειγματοληψία, επειδή ο ερευνητής αποφασίζει ποια μέλη του πληθυσμού είναι πλέον πιθανά να δώσουν τις απαντήσεις στις ερευνητικές ερωτήσεις και έπειτα σκόπιμα τους περιλαμβάνει στο δείγμα.

Το κάθε άτομο συμπλήρωσε καταρχήν το ερωτηματολόγιο, κατόπιν συμμετείχε στη συζήτηση ομάδας, τη λίστα κανόνα και τέλος στη μεταφορική αναλογία. Οι ομάδες συζήτησης περιέλαβαν ομάδες πέντε ή έξι ατόμων από το προσωπικό της ίδιας διεύθυνσης. Οι μικρές ομάδες επιλέχτηκαν σκόπιμα για να εξασφαλίσουν ότι όλοι οι συμμετέχοντες θα είχαν μια πιθανότητα να υποβάλουν τις απόψεις τους σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, των συνεντεύξεων ομάδας, της λίστας κανόνα και της μεταφορικής αναλογίας έχουν συνοπτικά ως εξής:

Το προσωπικό συμφωνούσε ότι ενώ η εργασία χαρακτηριζόταν από ιδιαίτερο φόρτο, δεν τους πρόσφερε ιδιαίτερη ικανοποίηση σε επίπεδο πρόκλησης και ενδιαφέροντος. Πίστευαν επίσης ότι αν και τα πρότυπα απόδοσης ήταν υψηλά, ήταν δύσκολο να διατηρηθούν σε αυτό το επίπεδο. Περαιτέρω, αν και το προσωπικό των εν λόγω μονάδων υγείας θεωρούσε πως υπήρχε αρκετή εξουσιοδότηση και κατανομή αρμοδιοτήτων, μερικές φορές αισθάνεται περιορισμένο από τις πολιτικές και τις διαδικασίες που επικρατούν. Οι περισσότεροι από τους

συμμετέχοντες νοσηλευτικούς υπαλλήλους θεώρησαν ότι είναι ικανοποιητικά αμειβόμενοι αλλά δεν αισθάνονται ικανοποιημένοι από το κλίμα ασφάλειας που επικρατεί. Το προσωπικό αναγνώρισε επίσης ότι υπήρξε αφθονία ευκαιριών για περαιτέρω ανάπτυξη, ακόμα και για την κάλυψη διευθυντικών θέσεων. Σημειώθηκε επίσης ότι λάμβανε χώρα υψηλό επίπεδο ομαδικής εργασίας καθώς και πίστη και αφοσίωση στην εκάστοτε οργάνωση και στους πελάτες της. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων αισθάνθηκε ότι παρείχε υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, οι οποίες περιελάμβαναν και την προσοχή στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των ασθενών – πελατών.

Οι υπάλληλοι δεν παρουσιάστηκαν ιδιαίτερα θετικοί στις οποιεσδήποτε αλλαγές στην οργάνωση, αλλά αναγνώρισαν ότι έπρεπε να πραγματοποιηθούν και ότι είχαν σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση της εικόνας της οργάνωσης. Δεν ήταν σαφείς για την αποστολή της οργάνωσης και δεν ήταν σαφείς για τη μελλοντική κατεύθυνση της οργάνωσης. Οι πεπειθήσεις των ερωτώμενων για τη στάση των διευθυντικών στελεχών απέναντι στο προσωπικό ήταν θετικές ενώ παράλληλα δήλωσαν ότι οι διευθυντές τους ήταν αξιόπιστοι. Ενώ αναγνώρισαν ότι οι διευθυντές ήξεραν κάθε τι που λάμβανε χώρα μέσα στην οργάνωση και ότι οι διευθυντές ήταν προσοί, δήλωσαν ότι ορισμένα μεσαία στελέχη δεν ήταν αρκετά προσεγγίσιμα.

Σε μεγάλο ποσοστό οι συμμετέχοντες εμφανίστηκαν δυσαρεστημένοι από την αναγνωρισιμότητα που τους προσφερόταν αλλά παράλληλα, αρκετά υπερήφανοι ως μέλη της οργάνωσης. Στις απαντήσεις των ερωτώμενων που αφορούσαν την ποιότητα δήλωσαν ότι αρκετά συχνά η διοίκηση των μονάδων υγείας συμβιβάστηκε σε χαμηλότερα επίπεδα παρεχόμενων υπηρεσιών επειδή ο όγκος θεωρήθηκε σημαντικότερος από τους διευθυντές. Οι υπάλληλοι επίσης θεωρούσαν ότι η διοίκηση ενθάρρυνε τη χρήση καινοτομίας σε όλους τους τομείς. Το προσωπικό αισθάνθηκε ότι η οργάνωση ήταν επιτυχής επειδή είχε διατηρήσει την υπάρχουσα καλή θέση της στο χώρο και ότι τα ανώτερα στελέχη του είχαν τις δεξιότητες για να επιτύχουν ακόμη καλύτερα αποτελέσματα.

Όσον αφορά τη μέθοδο της μεταφορικής αναλογίας, η οργάνωση παρομοιάστηκε με αρπακτικά ζώα όπως το τσιτά και η λεοπάρδαλη . Συγκρίθηκε επίσης με ζώα υψηλής και έντονης δραστηριότητας όπως το μυρμήγκι, η μέλισσα και ο κάστορας . Τέλος, η οργάνωση συγκρίθηκε με την αρκούδα και τον ελέφαντα λόγω της δύναμης και της αξιοπιστίας της.

Η συλλογή στοιχείων μέσω του ερωτηματολογίου αντιμετωπίστηκε θετικά από τις συμμετέχουσες ομάδες και απέσπασε μεγάλο ποσοστό υψηλής ποιότητας στοιχείων όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα. Τα ερωτηματολόγια ολοκληρώθηκαν μέσα σε 20 λεπτά από τους ερωτωμένους, και κανένας δεν χρειάστηκε να εξαιρεθεί από την έρευνα λόγω ανεπαρκούς ολοκλήρωσης. Το ερωτηματολόγιο ακολουθήθηκε από τις σε βάθος συνεντεύξεις που παρείχαν την ευκαιρία να υποβληθούν ερωτήσεις σχετικά με τις αξίες που επικρατούσαν στη μονάδα υγείας καθώς και να ερευνηθούν σε μεγαλύτερο βάθος οι λόγοι για τις ιδιαίτερες πεποιθήσεις και αντιλήψεις του προσωπικού σχετικά με την κουλτούρα της οργάνωσης.

Η λίστα κανόνα αποδείχτηκε ως το δυσκολότερο μέρος της μεθοδολογίας που εφαρμόστηκε, δεδομένου ότι ο ερευνητής έπρεπε να σπαταλήσει πολύ χρόνο για να επεξηγήσει την έννοια του κανόνα και να δώσει παραδείγματα των κανόνων που ήταν κοινά σε άλλες οργανώσεις. Μόλις κατάλαβαν οι ομάδες το τι ήταν ένας κανόνας, διαφώνησαν σχετικά με τους κοινούς κανόνες της κουλτούρας που επικρατούσαν σε άλλες οργανώσεις.

Το τελικό μέρος της έρευνας περιέλαβε τις ομάδες που επιλέγουν τα ζώα (μεταφορική αναλογία) που αντιπροσώπευσαν τα μοναδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της οργάνωσης. Οι υπάλληλοι δεν είχαν καμία δυσκολία στην επιλογή των ζώων και φάνηκαν να απολαμβάνουν ιδιαίτερα αυτό το μέρος της έρευνας. Αν και οι ομάδες από την ίδια διεύθυνση επέλεξαν ποικίλα ζώα καταστάθηκε δυνατό να προσδιοριστούν τα κοινά οργανωτικά χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα.

Από την επεξεργασία των στοιχείων διαφάνηκε ότι αν και η επιλεγμένη συνδυαστική μέθοδος συλλογής δεδομένων επέτρεψε την εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούσαν και τις 19 διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, και στις τέσσερις επιλεγμένες διευθύνσεις της NHS, μικρός ήταν ο αριθμός των ομοιοτήτων στα συλλεχθέντα στοιχεία ενώ οι διαφορές ήταν πολύ μεγαλύτερες. Η μεθοδολογία τελικά όμως αποδείχτηκε αρκετά αξιόπιστη στο να συλλέξει τις διαφορές στην κουλτούρα ακόμη και μέσα στην ίδια οργάνωση.

ΕΡΕΥΝΑ 7.

Τσαμπά Παναγιώτα, ΤΕΙ Καλαμάτας.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ

Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας – Μελέτη Περίπτωσης Δημόσιων Νοσοκομείων της Ηπείρου».

(Πηγή :Βιβλιοθήκη ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ , Πτυχιακή εργασία Τσαμπά Παναγιώτα , 2008).

Στόχος της πρωτογενούς έρευνας στην συγκεκριμένη μελέτη ήταν καταρχήν η διερεύνηση των αντιλήψεων του προσωπικού των Νοσοκομείων σχετικά με τα θέματα οργανωσιακής κουλτούρας που ισχύουν σήμερα στα δημόσια Νοσοκομεία και με την ιδανική κατ' αυτούς οργανωσιακή κουλτούρα.

Υλικό μελέτης

Το δείγμα αποτελείτο από Διοικητικό, Νοσηλευτικό και Ιατρικό προσωπικό προερχόμενο από τα Νοσοκομεία Άρτας, Πρέβεζας, Φιλιατών, Πανεπιστημιακό και Χατζηκώστα Ιωαννίνων. Δείγμα 90 ατόμων, και ανταποκρίθηκαν 54, ποσοστό 62,50% .

Μέθοδος μελέτης

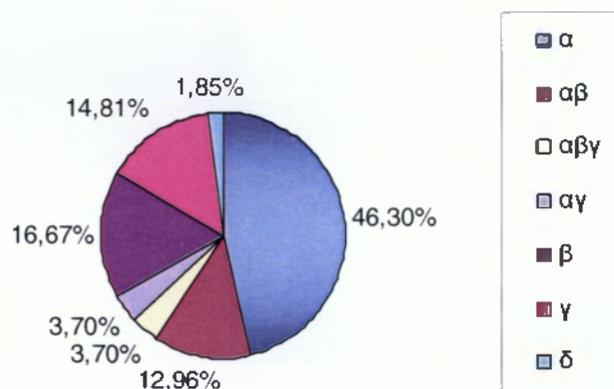
Στην προσπάθεια διερεύνησης της οργανωσιακής κουλτούρας στα προαναφερόμενα Νοσοκομεία χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο (συνδυάζει την ικανοποίηση των απαιτήσεων ποσοτικής κυρίως αλλά και ποιοτικής προσέγγισης) στην προσπάθειά να «φωτιστούν» τις 4 διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας που δίνουν οι Cameron and Quinn και ως πιλοτικό εργαλείο τις ατομικές συνεντεύξεις για την εξασφάλιση ποιοτικών πληροφοριών, οι οποίες αξιοποιήθηκαν στη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε την κλίμακα Likert (5βάθμια) , την κλίμακα σημαντικού διαφορικού , την κλίμακα σταθερού αθροίσματος, τις ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και διχοτομικές ερωτήσεις με το πλεονέκτημα ότι η επεξεργασία, κωδικοποίηση και ανάλυση των απαντήσεων είναι ευκολότερη και περιορίζεται η επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις του ερωτώμενου .

Οι προτάσεις του ερωτηματολογίου αντιστοιχούσαν στις 4 διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας και στους αντίστοιχους τύπους ηγεσίας που οι Cameron and Quinn διατύπωσαν. Οι ερωτήσεις που συνθέτουν την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα, σε 5βάθμια κλίμακα Likert, είναι ρητά δηλωμένο το τι επιδιώκουν να μετρήσουν (εσωτερικές διαδικασίες - ανθρώπινες σχέσεις - επιχειρηματικότητα - αποδοτικότητα / ανταγωνιστικότητα), όπως το ίδιο ξεκάθαρο είναι το τι επιδιώκουν να αποτυπώσουν οι ερωτήσεις σταθερού αθροίσματος όσον αφορά στην επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε κατά το χρονικό διάστημα 20/7/2008 έως 20/8/2008 και εξασφαλίστηκε το ανώνυμο των απαντήσεων (γνωστοποιείται μόνο η ιεραρχική θέση του ερωτώμενου).

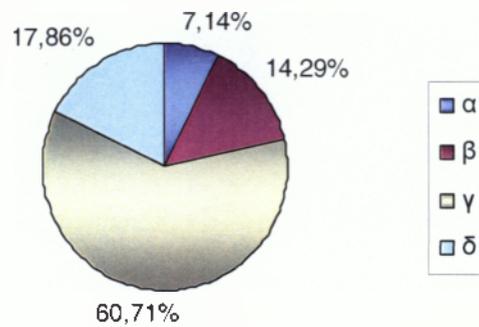
Ερωτήματα Ομάδας Α (Γενικά ερωτήματα σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα)

Αναλυτικά από τις απαντήσεις στα ερωτήματα τις ομάδας Α προκύπτει ότι : Ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων (46,30%) πιστεύει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι αξίες και οι κανόνες της Οργάνωσης.



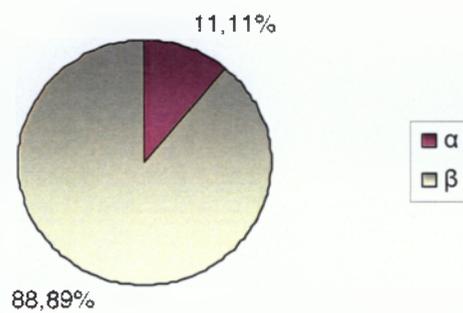
Σχήμα 4.1: Αντιλήψεις σχετικά με την έννοια της κουλτούρας.

Ενώ σε ποσοστό 60,71% θεωρεί ότι η οργανωσιακή κουλτούρα καλλιεργείται συνειδητά από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς δείχνοντας εμμέσως πλην σαφώς ότι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν το μερίδιο ευθύνης (αλλά και επιτυχίας) που τους αναλογεί στη διαμόρφωση της.



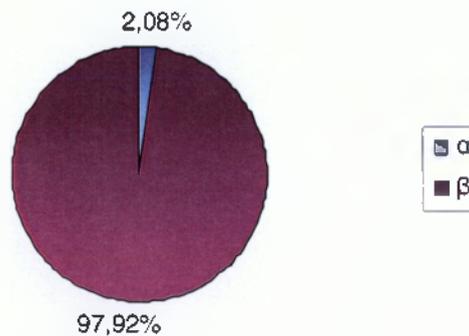
Σχήμα 4.2 : Αντιλήψεις σχετικά με το από που επιβάλλεται η οργανωσιακή κουλτούρα.

Το 88,89% των ερωτώμενων πιστεύει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα διαφοροποιείται διαχρονικά.



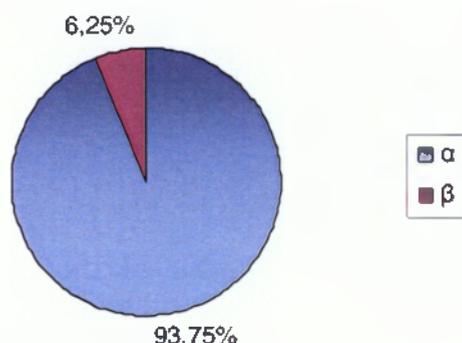
Σχήμα 4.3 : Αντιλήψεις σχετικά με τη διαφοροποίηση της κουλτούρας.

Η συντριπτική πλειοψηφία του 97,92% θεωρεί ότι η αλλαγή κουλτούρας αποτελεί αναγκαιότητα για προσαρμογή στις σημερινές μεταβαλλόμενες συνθήκες.



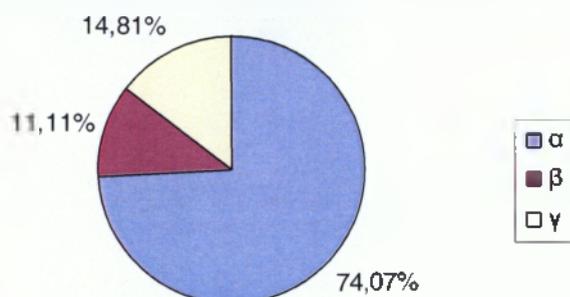
Σχήμα 4.4: Αντιλήψεις σχετικά με τη θέση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ενώ εκφράζεται επιθυμία σε ποσοστό 93,75% για αλλαγή αυτής αποδεικνύοντας την υιοθέτηση της νοοτροπίας του ιδιωτικού τομέα ως την καλύτερη λύση για την ανάκαμψη του δημοσίου.



Σχήμα 4.5 : Αντιλήψεις σχετικά με την επιθυμία της οργανωσιακής κουλτούρας.

Ως συνέχεια αυτής της «νέας» κουλτούρας που διαπνέει τον Οργανισμό αλλά και της πάλης μεταξύ της παλιάς και της καινούργιας νοοτροπίας είναι η απάντηση σύμφωνα με την οποία οι ερωτώμενοι σε ποσοστό 74,07% θεωρούν ότι είναι συμμετοχοί στη διαμόρφωση της κουλτούρας του Νοσοκομείου ενώ το 14,81% πιστεύει ότι δεν έχει συμμετοχή και ότι αυτή διαμορφώνεται σύμφωνα με τις επιταγές της Ανώτατης Ηγεσίας.

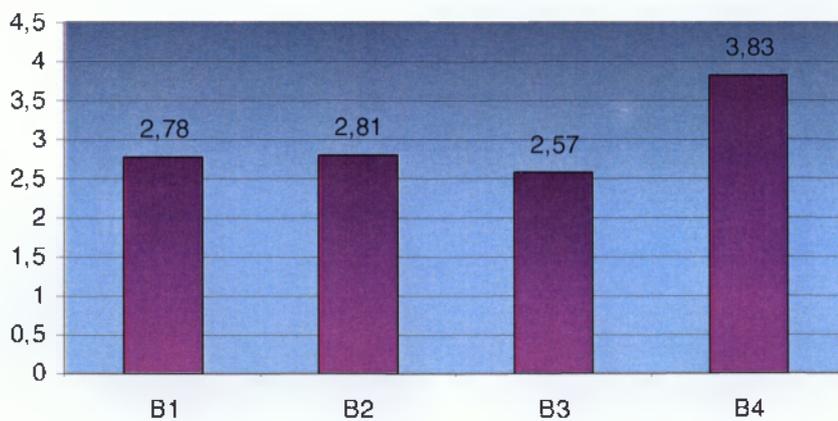


Σχήμα 4.6 : Αντιλήψεις σχετικά με τη διαμόρφωση της κουλτούρας.

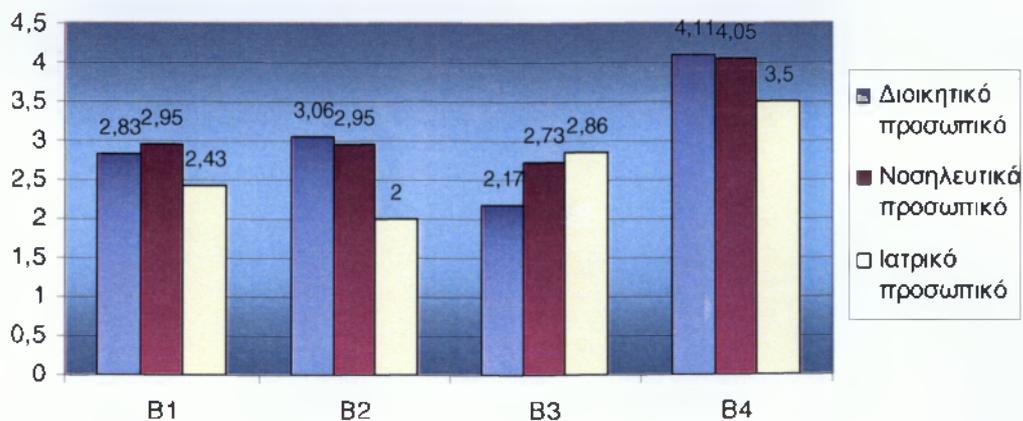
Ερωτήματα Ομάδας Β (Αντιλήψεις σχετικά με την Νοσοκομειακή κουλτούρα)

Από τις απαντήσεις στην ομάδα ερωτημάτων **B (B1-B4)** προκύπτει ότι κάθε εργαζόμενος έχει επακριβή προσδιορισμό της αποστολή του (Σχήμα 4.7), άποψη την οποία δεν εκφράζει στον ίδιο βαθμό το ιατρικό προσωπικό(Σχήμα 4.8) και στα Διοικητικά

Συμβούλια υπάρχει αυστηρότητα των οποίων απόρροια είναι ότι υπάρχει τυπικότητα στις ενδονοσοκομειακές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού διαφόρων ειδικοτήτων (Σχήμα 4.7) κάτι με το οποίο δεν συμφωνεί το Ιατρικό προσωπικό (Σχήμα 4.8), οι διάλογοι επικοινωνίας τείνουν να είναι ανοιχτοί όσον αφορά την γνώση (Σχήμα 4.7) όμως το Διοικητικό προσωπικό δεν έχει την ίδια γνώμη (Σχήμα 4.8) και τις περισσότερες φορές οι πληροφορίες «σκαλώνουν» σε κάποια τμήματα και παρέρχονται με επιλεκτικότητα στη βάση (Σχήμα 4.7), αποτέλεσμα της μη δυνατότητας για απευθείας επικοινωνία των τμημάτων με την Ανώτατη ηγεσία .



Σχήμα 4.7: Αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την Νοσοκομειακή κουλτούρα.



Σχήμα 4.8 : Αντιλήψεις σχετικά με την Νοσοκομειακή κουλτούρα ανά επαγγελματική ομάδα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4 : Αντιλήψεις για την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία, τάσεις και προτιμήσεις.

ΠΕΠΟΙΘΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Κάθε εργαζόμενος έχει επακριβή προσδιορισμό της αποστολής του	2,78
Στα Διοικητικά Συμβούλια υπάρχει αυστηρότητα	2,81
Η γνώση αποτελεί προνόμιο των λίγων	2,57
Η υφιστάμενη δομή εγκλωβίζει τις πληροφορίες	3,83
Εσωτερικές διαδικασίες	3,01
Ανθρώπινες σχέσεις	2,91
Ανοιχτοί ορίζοντες και επιχειρηματικό πνεύμα	2,46
Ανταγωνιστικότητα και απόδοση	2,41
Επιθυμία για το μοντέλο των ανθρώπινων σχέσεων	33,12%
Επιθυμία για το μοντέλο καινοτομίας και επιχειρηματικότητας	18,04%
Επιθυμία για το μοντέλο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας	18,96%
Επιθυμία για το μοντέλο ιεραρχίας, ελέγχου και προβλεψιμότητας	29,88%

Από τη μελέτη διαπιστώθηκε ότι τα δημόσια Νοσοκομεία της Ηπείρου διαθέτουν μια οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία με δείγματα σταθερών κανονισμών, με την εφαρμογή συστήματος οργάνωσης και επίσημων κανόνων και επιθυμία για ομαδικότητα και αμοιβαία εμπιστοσύνη, δίχως να παραγνωρίζεται η σημασία για καινοτομία και αποτελεσματικότητα για την πορεία του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι επιθυμούν αλλαγή κουλτούρας αλλά δεν έχουν ακόμα κατανοήσει ότι θα έρθει μέσα από τα αποτελέσματα και την καινοτομία γιατί μόνο έτσι θα ανακάμψει ο δημόσιος τομέας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5. Τελικά Συμπεράσματα που αφορούν τη Διερεύνηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας .

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ουσιαστικά αποτελεί ένα κοινό, για όλους τους ανθρώπους της, νοητικό πλαίσιο αναφοράς για τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα άτομα και τις ομάδες. Η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας προκύπτει από τον ίδιο τον ορισμό της. Ουσιαστικά αποτελεί το νοητικό πλαίσιο που προσδιορίζει τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές. Πιο πρακτικά, προσδιορίζει τι είναι σημαντικό και τι είναι ασήμαντο, τι είναι σωστό και τι είναι λάθος, τι είναι δίκαιο και τι άδικο, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο, τι είναι και τι δεν είναι επείγον, τι είναι και τι δεν είναι αναγκαίο κ.λπ. Σε τελική ανάλυση, προσδιορίζει «τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα σε μια Επιχείρηση («the way we do things around here»)). Πιο συγκεκριμένα, η κουλτούρα προσδιορίζει τις αποφάσεις, τις επιλογές, τις προτεραιότητες, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ανθρώπων της Επιχείρησης για ζητήματα Στρατηγικής Σημασίας όπως είναι οι Καινοτομίες, η Επιχειρηματικότητα, η ανάληψη Πρωτοβουλιών και Κινδύνων, οι Αλλαγές και η συνεχής Μάθηση, η Εξωστρέφεια και η Άμεση Ανταπόκριση στις Απαιτήσεις - Αλλαγές του Περιβάλλοντος, η Έμφαση στον Πελάτη και στην Ποιότητα, η Έμφαση στους Ανθρώπους, την Ομαδική Συνεργασία και την Εμπιστοσύνη, η Έμφαση στα Αποτελέσματα, τη μακροπρόθεσμη Επιτυχία, την Ταχύτητα, την Ευελιξία, την Απλότητα κ.λπ. Μια κουλτούρα θετική ως προς τα παραπάνω ζητήματα μπορεί να αποτελεί πράγματι πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Αντίθετα, μία κουλτούρα αρνητική ως προς αυτά αποτελεί, τουλάχιστον για τις περισσότερες περιπτώσεις, πηγή ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων.

Οι εκατοντάδες των μελετών που δημοσιεύτηκαν κατά τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια, με θέμα την οργανωσιακή κουλτούρα, κατόρθωσαν να εισαγάγουν τον όρο στο καθημερινό λεξιλόγιο των στελεχών των οργανώσεων, και να ρίξουν άπλετο φως σε πολλές από τις διαστάσεις και τις πτυχές της έννοιας. Ένας από τους ισχυρισμούς της πλειοψηφίας των ερευνητών κατά τη δεκαετία του '80, ήταν ότι η ισχυρή κουλτούρα είναι «εκ των ουκ

άνευ» για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης. Ορισμένοι ερευνητές, στη συνέχεια, αμφισβήτησαν τον ισχυρισμό αυτό, θέτοντας το ερώτημα : «Γιατί κάποιες ισχυρές κουλτούρες οδηγούν σε επιτυχία ενώ άλλες σε αποτυχία;»

5.1. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Βελτίωση Ποιότητας.

Υπάρχουν ουσιαστικά στοιχεία ότι η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό μερίδιο της μεταβλητότητας στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Οι έννοιες της εκμάθησης της οργάνωσης, της ανάπτυξης ηγεσίας, της υψηλής-αξιοπιστίας, των υψηλής απόδοσης των ομάδων, της ετοιμότητας για αλλαγή, και του οργανωτικού κλίματος όλα περιγράφουν τις πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας. Υπάρχουν στοιχεία που συνδέονται με όλες αυτές τις έννοιες που δείχνουν ότι συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των οργανωτικών συμπεριφορών που προσκρούουν στη σταδιακή βελτίωση της ασφάλειας και της ποιότητας ειδικά , γενικά ή σε συνδυασμό με τις περισσότερες από τις υπόλοιπες πτυχές της οργανωτικής λειτουργίας.

Διεθνείς μελετητές υποστηρίζουν ότι η αδυναμία να εξεταστεί η οργανωσιακή κουλτούρα έχει αντίκτυπο στα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας. Η αδυναμία αυτή, περιορίζει τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας, καθιστώντας δύσκολη την επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων. Περαιτέρω, διάφορα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Κουλτούρας, στα οποία αναφερθήκαμε εκτενώς στην παρούσα εργασία, συμβάλλουν αρνητικά στο οποιοδήποτε εγχείρημα για αλλαγή και κατ' επέκταση για βελτίωση αφού εξ ορισμού, η κουλτούρα επιδιώκει να σταθεροποιήσει την οργανωτική συμπεριφορά. Η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται μέσα στην ευρύτερη κουλτούρα ενός κλάδου δημιουργώντας ορισμένα χαρακτηριστικά σε μια οργάνωση. Στην ουσία, η Ο.Σ. δεν είναι υπό τον άμεσο έλεγχο της ηγεσίας και επομένως δεν μπορεί να υπαγορευθεί από την κορυφή. Τα δεδομένα αυτά, αποδεικνύουν πως προκειμένου να επέλθει οποιαδήποτε επιθυμητή αλλαγή σε μια οργάνωση σήμερα, πρέπει τα αρμόδια στελέχη να εξετάζουν όλες τις πιθανές περιπλοκές εάν πρόκειται να αποφύγουν τις απλοϊκές (και αποτυχημένες) προσεγγίσεις που έχουν λάβει χώρα στο παρελθόν.

Στον αντίποδα, διαπιστώνουμε πως τα οφέλη της οργανωσιακής κουλτούρας είναι σημαντικά και ενθαρρύνουν την καταβολή προσπάθειας να προωθηθεί η αλλαγή. Θεωρείται όπως το κλειδί για τη σημαντική απόδοση, αυτό δηλαδή που επηρεάζει άμεσα τη γενική οργανωτική απόδοση, συμπεριλαμβανομένης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, και είναι ουσιαστικό στη διαρκώς υψηλή αποτελεσματικότητα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει χαρακτηριστεί ως «η κόλλα που κρατά τις οργανώσεις ενωμένες» (Goffee και Jones, 1996) και «είναι όχι μόνο μια πτυχή του παιχνιδιού - είναι το παιχνίδι» (Gerstner, 2002). Η κουλτούρα μπορεί να υποστηρίξει τους συνδέσμους μεταξύ της υιοθέτησης τεχνολογίας και της οργανωτικής αύξησης (Chatman και Jehn, 1994) ενώ παράλληλα μπορεί να είναι ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας στην εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής της εκάστοτε οργάνωσης (Bates et al., 1995) και να διαδραματίσει έναν κρίσιμο ρόλο στον καθορισμό της επιτυχίας ή της αποτυχίας των συγχωνεύσεων και των επεκτάσεών της. (Weber et al., 1996 Javidan, 2001).

Σε πιο αναλυτικό επίπεδο, οι ερευνητές έχουν αποτυπώσει τις σημαντικές σχέσεις μεταξύ της «ικανοποίησης» των υπαλλήλων και της επικρατούσας οργανωσιακής κουλτούρας και ενός αριθμού σημαντικών στοιχείων όπως η αφοσίωση αλλά και ο κύκλος εργασιών. (Reilly et al., 1991 -Kotter και Heskett, 1992).

Παρόλα ταύτα, πολλές αναπάντητες ερωτήσεις παραμένουν σχετικά με την έννοια και το περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας (Black, 2003 Martin και Siehl, 1983 Louis, 1983), τις μεθόδους με τις οποίες πρέπει να μετρηθεί (Cooke και Rousseau, 1983 Schein, 1984 Sashkin και Fullmer, 1985) και, πιο συγκεκριμένα, τη δυνατότητα αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας (Uffal, 1983 Collins και Porras, 1994), ειδικά κατά την προσπάθεια να κατασταθούν λειτουργικοί και να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι οργανωτικοί στόχοι.

Ενώ οι συζητήσεις γύρω από αυτά τα ζητήματα συνεχίζονται, η κουλτούρα έχει γίνει αποδεκτή από διοικητικά στελέχη διεθνώς, ως «δεδομένο της οργανωτικής ζωής» και έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών οργανωτικών προγραμμάτων ανάπτυξης. Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας για τις οργανωσιακές κουλτούρες έχει εστιάσει στην περιγραφή τους και έχει οδηγήσει συχνά στις διαστάσεις ή τις τυπολογίες της οργανωσιακής κουλτούρας. (Hanges και Dickson, 2002 House et al., 2002 Kreitner και Kinicki, 1998 Schein, 1996 Hofstede et al.,

1993 Reichers και Schneider, 1990 , O' Reilly, 1989). Ορισμένοι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, ή ορισμένες μορφές της, έχουν συνδεθεί είτε με τα θετικά είτε με τα αρνητικά αποτελέσματα μιας οργάνωσης. (Schein, 1996 –Negotiator & Kennedy, 1982). Τα θετικά αποτελέσματα για τα μεμονωμένα μέλη των οργανώσεων περιλαμβάνουν ενδεχομένως τα κίνητρα και την ικανοποίηση (Cooke και Szurnal, 1993, 2000, O' Reilly, 1989) ενώ τα αρνητικά αποτελέσματα περιλαμβάνουν την αβεβαιότητα και την πίεση από την εργασία. (Kahn et al., 1964 Katz & Kahn, 1966, Van der Velde & Class, 1995).

Οι ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας στις οποίες εκτενώς αναφερθήκαμε στην παρούσα μελέτη είναι συμπληρωματικές προσεγγίσεις στη μελέτη και την αξιολόγηση των λειτουργικών διαδικασιών και χαρακτηριστικών μιας οργάνωσης. Άλλωστε, τα πλεονεκτήματα των ποιοτικών μεθόδων περιλαμβάνουν τη χρήση των όρων μιας οργάνωσης για να περιγράψουν τις εντατικές και σε βάθος πληροφορίες που μπορούν να ληφθούν για αυτήν. Παράλληλα, συλλέγουν δεδομένα σχετικά με ζητήματα και διαδικασίες, για τα οποία λίγες πληροφορίες υπάρχουν.

Εναλλακτικά, τα πλεονεκτήματα των ποσοτικών μεθόδων περιλαμβάνουν την ευκολία των ατομικών αξιολογήσεων και των συγκρίσεων (στα άτομα, τις οργανώσεις, ή τις υπομονάδες) καθώς και τη δυνατότητα της αξιολόγησης στις διαφορετικές μονάδες και από άλλους ερευνητές ή οργανωτικούς επαγγελματίες ανάπτυξης, και ένα κοινό, αρθρωμένο πλαίσιο αναφοράς για την ερμηνεία των πληροφοριών.

Αν και οι μέθοδοι μοιράζονται τη δυνατότητα για παραγωγή των συσσωρευτικών πληροφοριών των οργανώσεων για τη δοκιμή αξιολόγησης και θεωρίας, οι ποσοτικές προσεγγίσεις μπορούν να είναι πρακτικότερες για λόγους των βασισμένων στη γνώση προσεγγίσεων για την οργανωτική ανάπτυξη γενικά, και των πολιτιστικών προϋποθέσεων αξιολόγησης αλλά και για την οργανωτικές μεθόδους εκμάθησης και τη διαχείριση γνώσης, συγκεκριμένα. Για παράδειγμα, οι διαφορετικές υποομάδες μέσα σε μια οργάνωση, όπως τα τμήματα ή οι μονάδες, ενώ πιθανά έχουν κοινή οργανωτική κουλτούρα, παράλληλα, μπορεί να υιοθετούν και μια υπο-κουλτούρα μεμονωμένα για την εκάστοτε υπο-ομάδα. (Trice, 1993 Cooke και Rousseau, 1988). Οι κοινές αξίες και οι προσδοκίες μέσα σε τέτοιες μονάδες ασκούν τις πιέσεις που οδηγούν σε μια εντοπίσιμη παραλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας για τα μέλη, και έχουν επιπτώσεις τελικά στην κουλτούρα της οργάνωσης συνολικά.

Κατά την εξελικτική διαδρομή της επιστήμης της Διαχείρισης - Management- Υπηρεσιών Υγείας και ιδιαίτερα κατά την τελευταία εικοσαετία, έχει καταστεί αναγκαίος ο καθορισμός ενός μεθοδολογικού πλαισίου, ικανού να παρέχει στοιχεία, που θα επιτρέπουν την ασφαλή εξαγωγή επιστημονικών συμπερασμάτων που άπτονται των Υπηρεσιών Υγείας. Ο παράγοντας στον οποίο δίδεται μεγαλύτερη βαρύτητα, είναι κατά πόσο οι προσφερόμενες υπηρεσίες δύνανται να ανταποκριθούν στους προσχεδιασμένους σκοπούς και στόχους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Σε αυτή τη λογική, η εκάστοτε υγειονομική δομή, ως πολυσύνθετος και διαρκώς εξελισσόμενος Οργανισμός και κατεξοχήν ενσάρκωση των προσδοκιών της κοινωνίας για αποτελεσματική και συνάμα ποιοτική αντιμετώπιση των κατά καιρούς προβλημάτων των μελών της, υψώνει το «λάβαρα» της αποκαλούμενης «τρίτης επανάστασης» (Relman A., 1988) , η οποία συνοψίζεται στην αγωνιώδη προσπάθεια επίτευξης ουσιαστικότερης και οικονομικότερης ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας¹ Relman , (1988, p.p. 319-320),

Οι υπηρεσίες υγείας άλλωστε, είναι πολύπλευρα παραγωγικά σχήματα με αλληλοσυνδεόμενες υποαγορές, οι οποίες αποτελούνται από γιατρούς, νοσηλευτές/-τριες και άλλους επαγγελματίες υγείας, πολύπλοκο σύστημα πληροφόρησης, φαρμακευτικά προϊόντα, εξοπλισμό και κανόνες παραγωγής. Η εύρυθμη λειτουργία του υγειονομικού συστήματος απαιτεί την αποτελεσματική συνλειτουργία όλων των ανωτέρω υποαγορών και ιδίως του ανθρώπινου παράγοντα, ο οποίος αποτελεί τη σημαντικότερη εισροή, καθώς απορροφά τους περισσότερους οικονομικούς πόρους και ως εκ τούτου αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη μεθόδων για την αποδοτικότερη χρήση των πόρων σε ένα σύστημα υγείας.

Η αξιολόγηση των στελεχών στο χώρο της υγείας παρουσιάζει πολλές ιδιαιτερότητες κυρίως λόγω της σύνθεσης του προσωπικού (ιατροί, νοσηλευτές, διοικητικοί, κτλ). Όταν όμως η μέτρηση των ιδιοτήτων και των συμπεριφορών γίνεται έπειτα από συνεχή παρατήρηση και προσωπική μελέτη μέσα στο ευαίσθητο περιβάλλον της υγείας επιτυγχάνεται η ελαχιστοποίηση των προβλημάτων που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι αξιοποιούνται αποτελεσματικότερα ώστε να υποστηρίξουν με επιτυχία τα συστήματα.

¹ Οι άλλες δύο προγενέστερες επαναστάσεις αφορούν την καθιέρωση των συστημάτων ασφάλισης της υγείας και την εξέγερση των χρηματοδοτούντων ταμείων

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό πως για τον τομέα της υγείας, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την παραγωγή και έγκαιρη διανομή μιας επαρκούς και ποιοτικής δέσμης φροντίδων υγείας, δεδομένου ότι κάτι τέτοιο προϋποθέτει μακρόχρονη και εξειδικευμένη εκπαίδευση και ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού. Με τον τρόπο αυτό, αναδεικνύονται οι λόγοι για τους οποίους η θετική οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ευημερία τόσο μιας μονάδας παροχής φροντίδας υγείας όσο και ενός υγειονομικού συστήματος συνολικά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.

- Abu-Bader, S.H., (2000), “*Work Satisfaction, Burnout and Turnover among Social workers in Israel*”: a causal diagram, *International Journal of Social Welfare*, vol. 9, no. 3, pp. 191 – 200.
- Adair, J., (1997): “*Work across the Anthropological Spectrum*” (in English). *Journal of Anthropological Research* (Albuquerque, NM: University of New Mexico) 55 (3): 429–445.
<http://www.jstor.org.ezproxy.lib.utexas.edu/view/00917710/ap060107/06a00060/0>.
Retrieved 2008-03-21. 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.
- Aiken, L.H., Clarke, S.P., Sloane, D.M., Sochalski, J., & Silber, J.H. (2002). “*Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction*”. *JAMA*, 288(16), 1987-1993.
- Alderfer, C. P. (1972). “*Existence, relatedness, and growth*”. New York: Free Press.
- Alexander, M. (1978), “*Organizational norms opinionnaire*”, in Pfeiffer, J.W. and Jones, J.E. (Eds), *The 1978 Annual Handbook for Group Facilitators*, University Associates, La Jolla, CA, pp. 81-8.
- Allaire & Firsitorou, (1984), στο Παπάνης Ε., (2007). «*Επιχειρησιακή Κουλτούρα*», πηγή:<http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog9369.html>.
- Alvesson, M. (1989), “*Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency*”, *International Journal of Management Science*, Vol. 17 No. 4, pp. 323-33.

- Anderson and Wilson, 1997 in : “*Managing Organizational Cultural Influences During the Implementation of Competency-Based Training*” , Vol. 8, No. 2, 229-246 (2006) DOI: 10.1177/1523422305286154.
- Argote, L. (1989), “*Agreement about norms and work-unit effectiveness: evidence from the field*”, *Basic and Applied Social Psychology*, Vol. 10 No. 2, pp. 131-40.
- Barney, J.B. (1986). “*Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?*” *Academy of Management Review*, 11(3), 656.
- Bateman & Strasser 1984 in : “*Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: an empirical examination within the public sector*” by W. Randy Boxx , Randall Y. Odom , Mark G. Dunn, <http://www.questia.com/googleScholar.qst;j>.
- Bates, K.A., Amundson, S.D., Schroeder, R.C. and Morris, W.T. (1995), “*The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture*”, *Management Science*, Vol. 41 No. 10, pp. 1565-81.
- Becker (1960) in : “*Organizational Culture And Its Importance*”, <http://www.oppapers.com/essays/Organizational-Culture-Its-Importance/161702>
- Beil-Hildebrand, M.B.(2002). «*Theorising culture and culture in context : institutional excellence and control.*” *Nurs Inq*, 9 (4), 257-274.
- Bellou V., (2008). «*Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals*», *journal of health, Organization and Management*, Vol. 22 No. 5, 2008, pp.496-509.

- Bitner et al., (1990)., in “*Organisational Culture of Customer Care: Market Orientation and Service Quality*”, International Journal of Services and Standards, Vol. 3, No. 2, pp. 137-153, 2007.
- Bitner et al., (1994) in: “*The hospitality industry culture profile: a measure of individual values, organizational culture, and person–organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions*”, Mustafa Tepeci and A. L. Bart Bartlett.
- Bitner & Mohr (1995), in: “*Organizational culture and performance*”, <http://www3.interscience.wiley.com/journal/120092772>. ανασύρθηκε : 17/09/09.
- Black, R.J. (2003) “*Organisational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success*”, London UK.
- Brant J., (1992), in : “*Diagnosing culture in health-care organizations using critical incidents*” : Larry A. Mallak, David M. Lyth, Suzan D. Olson, Susan M. Ulshafer, Frank J. Sardone : International Journal of Health Care Quality Assurance, 2003 ,Vol: 16 ,Issue: 4 ,p.p. 180 – 190.
- Burrell G, Morgan G. (1979) “*Sociological Paradigms and Organisational Analysis*”. Aldershot: Gower.
- Burrell G. (1996). “*Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis.*” In: Clegg S, Hardy C, Nord W, editors. Handbook of Organization Studies. London: Sage;. pp. 642–58.
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). “*Culture, congruence, strength and type: Relationship to effectiveness*”. Research in Organizational Change and Development, 5, 23-58.

- Cameron K. And Quinn R., (1999), "*Diagnosing and changing Organizational Culture*", *Based on the competing Values Framework*", Addison-Wesley Publish. Company, chapters 2,3 and "Measures of Organizational Culture", "Principles and Factors of Leadership" Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Chatman, Jennifer A. and Karen A. Jehn, (1994) "*Assessing the Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?*," *Academy of Management Journal*, 37(June), 522-553.
- Cooke R., & Fischer D., J. (1985) "*The organizational culture of the Federal Aviation Administration*". Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cocchiola, F., A. (1990) "*The impact of grade organization on the organizational culture of junior-senior and senior high schools*". Dissertation (Ed.D), NY: Fordham University Collins και Porras, 1994.
- Clark, G. (2002). "*Organisational culture and safety: an interdependent relationship*". *Aust Health Rev*, 25(6), 181-9.
- Clarke, S., Sloane, D., & Aiken, L. (2002). "*Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses*". *Journal of Public Health*, 92(7), 1115.
- Conley S., and Woosley S. (2000). "*Teacher role stress, higher order needs and work outcomes*", *Journal of Educational Administration*, 38, 179-201.
- Cohen M., 1993,in Reading Dewey: "*Reflections on the Study of Routine Organization Studies*", Vol. 28, No. 5, 773-786 (2007), <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/5/773>.

- Cooke, R., & Lafferty, J. (1987). *“Organizational Culture Inventory”*. Plymouth, MI: Human Synergetics.
- Cook, R. A., & Rousseau, D., M. (1998) *«Behavior Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture»*. Group and Organization Studies, 13, 245-273.
- Cooke, R., and Szumal J. (1993). *“The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory.”* Psychological Reports 72, 1299-330.
- Cremona S.,M. (1991) *“Corporate culture at the Engineer Studies Center”*, U.S. Army Corps of Engineers. Unpublished master’s thesis, Averett college In: Cooke R.,A., & Szumal J. (1993) Measuring normative beliefs and shared behavioural expectations in organizations: the reliability and validity of the organizational culture inventory. Psychological Reports, 72, 1299-1330. Organizational culture and job satisfaction: Daulatram B. Lund Journal: Journal of Business & Industrial Marketing, 2003 ,Vol.18 ,Issue 3, p.p.219 – 236.
- Holtom B. & O’Neil E., (2004), in: *“Understanding New Registered Nurses’ Intent to Stay at Their Jobs”*: Nurs Econ. 2009;27(2):81-98.
- Clarke, (2002),*“The relationship between employees’ perceptions of safety and organizational culture”* Davies, H. T. O., Nutley S., M., and Mannion R., (2000). *“Organisational Culture and Quality of Health Care.”* Quality in Health Care 9, 111–9.
- Dandridge, T.C., Mitroff, I.I. and Joyce, W. (1980), *“Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis”*, *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 1, pp. 77-82.

- Davey and Symon (2001), in “*Diagnosing culture in health-care organizations using critical incidents*” : Larry A. Mallak, David M. Lyth, Suzan D. Olson, Susan M. Ulshafer, Frank J. Sardone *Journal: International Journal of Health Care Quality Assurance* : 2003,Vol.:16, Issue: 4 ,p.p.:180 – 190.
- Deal, T. and Kennedy, A., (1982) in: “*Exploring factors that affect negotiators’ problem-solving orientation*” .Alma Mintu-Wimsatt, Roger J. Calantone ,*Journal of Business & Industrial Marketing*, 1996 ,Vol.11 ,Issue 6 ,p.p.61 – 73.
- Deal, T. and Kennedy, A., (1982). “*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*”, Addison-Wesley, Reading, MA,.
- DeCotiis & Summers (1987) in: “*The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development*” :Peter Lok, John Crawford, *Journal: Leadership & Organization Development Journal*,1999 Vol.20, Issue:7, p.p. 365 – 374.
- Delobbe N., Haccoun R.,R., Vandenberghe C. (2005). “*Measuring Core Dimensions of Organizational Culture*”: A review of Research Development of New Instrument available from: www.iag.ucl.ac.be/recherche/Papers/wp53.pdf, [accessed 18 Jun. 05].
- Denison, D.R. (1984). “*Bringing corporate culture to the bottom line*”. *Organizational Dynamics*, 13(20), 4-22.
- Denison D.,(1990). “*Corporate culture and Organizational effectiveness*”, New York,John Wiley and Sons.
- Denison D.R & Spreitzer, G.M., (1991): “*Denison and Spreitzer, “Organizational Culture*”; RE Quinn, *Beyond Rational Management: ... JAI Press, 1991*), 83–114.

- Denison, D., & Mishra, A. (1995). "Toward a Theory of Organizational Effectiveness". *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Denison D.R., (1996): "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate?" A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars, <http://www.jstor.org/pss/258997>.
- Edvardsson, B., Strandvik, T. (2000), "Is a critical incident critical for a customer relationship?", *Managing Service Quality*, Vol. 10 No.2, pp.82-91.
- Enregle, (1985), in: Papa, Michael J., et al. (2008). "Organizational Communication Perspectives and Trends" (4th Ed.). Sage Publications.
- Etzioni (1961), in: "On Studying Organizational Cultures", Pettigrew A.M. , *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology (Dec., 1979), pp. 570-581.
- Finegan, J. Spence H.K., Laschinger, Shamian J., (2002), "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment": *Advances in Health Care Management*, : Vol.3 ,p.p.59 – 85.
- Flanagan, J.C. (1954), "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, Vol. 51 No.4, pp.327-58.
- Fletcher B, Jones F. "Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit." *Managerial Auditing Journal*. 1992;7(6):30–6.
- Friss (1983), in: Ho, Chin-Chih (2006) "A study of the relationships between work values, job involvement and organisational commitment among Taiwanese nurses."

Centre for Health Research Faculty of Health, http://eprints.qut.edu.au/16421/1/Chih-Chih_Ho_Thesis.

- *Fields 2002*, in: Nisbett, R. & Peng, K. (2003). "Culture and systems of thought: Holistic versus analytic cognition". Psychological Review, 108, 291-211.
- Fisher, C., & Alford, R. (2000). "Consulting on Culture". *Consulting Psychology: Research and Practice*, 52(3), 206-217.
- Fletcher B., and F. Jones. (1992) "Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit." *Managerial Auditing Journal* 7 (6), 30-6. *Fields 2002*.
- Furnham, A. and Gunter, B. (1993), "Corporate culture: definition, diagnosis and change", in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Organizational Psychology*, Vol. 8, John Wiley, Chichester, pp. 233-61.
- Gerstner, 2002, in: "Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance" : Pierre A. Balthazard, Robert A. Cooke, Richard E. Potter, *Journal of Managerial Psychology*, : 2006 Vol.21 ,Issue 8 ,p.p.709 – 732.
- Gregory,1983, in: "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", by Jay B. Barney ,1986 *Academy of Management*, <http://www.jstor.org/pss/258317>, ανακτήθηκε 25/09/09.
- Gofman J., W., (1959). In: Schein, E. H. (1990), "Organizational Culture". *American Psychologist* , 4 5 (2), 109-119.

- Goffee και Jones, 1996, in: *"The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change"* :Md Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan, Azmawani Abdul Rahman : Leadership & Organization Development Journal, 2004 ,Vol.25 ,Issue 2, p.p.161 – 179.
- Goodenough W.W, 1971, *"Culture, Language and Society"*, Addison Wesley, Reading Mass.
- Goll & Zeitz 1991,in: *"Conceptualizing and Measuring Corporate Ideology"* Irene Goll ,School of Management, University of Scranton, Scranton U.S.A. **Gerald Zeitz** Human Resource Administration Department, Temple University, Philadelphia, U.S.A., <http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/12/2/191>, ανακτήθηκε 22/09/09.
- Gross, N. (2003) *"The Detraditionalization of Intimacy Reconsidered. Sociological theory"* 23:3, 286-311Online publication date: 1-Oct-2005., <http://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/229967>,ανακτήθηκε: 02/10/09.
- Gundry, L.K., Rousseau, D.M. (1994), *"Critical incidents in communicating culture to newcomers: the meaning is the message"*, *Human Relations*, Vol. 47 No.9, pp.1063-88.
- Glaser, S.R., Zamanou, S. and Hacker, K. (1987), *"Measuring and interpreting organizational culture"*, *Management Communication Quarterly*, Vol. 1 No. 2, pp. 173-98.
- Glisson, C., & Hemmelgarn, A. (1998). *"The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems"*. 22(5), 401-421.
- Graves, D. (1986), *"Corporate Culture: Diagnosis and Change"*, St Martin's Press, New York, NY.

- Haber, S. B., O'Brien, J. N., Metlay, D. S., & Crouch, D. A. (1991) *"Influence of organizational factors on performance reliability"*. (Report to the Division of Systems Research, U.S. Nuclear Regularly Commission). Upton NY: Brookhaven National Laboratory.
- Handy C., 1995, *"Gods of Management: The changing work of Organizations"* , N.Y., Oxford University Press.
- Hanges P.J., Dickson M.W. , (2004), *"The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales"*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, . Hofstede G. , 1986, " Cultural differences in teaching and learning", International Journal of intercultural relations.
- Hanges και Dickson, 2002 in: "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE" , Journal of World Business, Volume 37, Issue 1, Spring 2002, Pages 3-10 Robert House, Mansour Javidan, Paul Hanges and Peter Dorfman
- Harrison, R. (1972), *"Understanding your organization's character"*, *Harvard Business Review*, Vol. 4, pp. 119-28. Harrison, R. (1975), "Diagnosing organization ideology", in Jones, J.E. and Pfeiffer, J.W. (Eds), *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators*, University Associates, La Jolla, CA, pp. 101-7.
- Harrison, R. (1975), *"Diagnosing organization ideology"*, in Jones, J.E. and Pfeiffer, J.W. (Eds), *The 1975 Annual Handbook for Group Facilitators*, University Associates, La Jolla, CA, pp. 101-7.
- Harvey D, (1990), *"The condition of Postmodernity. An Eguiry into the Origins of Cultural Change"*, Blackwell, Cambridge MA.

- Hemmelgarn (1998), in: *"The Effects of Organizational Climate and Interorganizational Coordination on the Quality and Outcomes of Children's Service Systems"* , Vol. 22, Issue 5, May 1998, Pages 401-421, Charles Glisson and Anthony Hemmelgarn., <http://www.sciencedirect.com/science>, ανακτήθηκε: 17/09/09.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., & Capwell, E. (1959). *"Job attitude: Review of research and opinion"*. Pittsburgh, PA: Psychological Service.
- Huber, G.P. (1991). *"Organizational learning: The contributing processes and the literatures"*. Organization Science, 2(1), 88-115.
- Hodges, S., & Hernandez, M. (1999). *"How organizational culture influences outcome information utilization"*. Evaluation and Program Planning, 22, 183-197.
- Hofstede, G. (1980) *"Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values."* Beverly, Hills, CA: Sage.
- Hofstede G, Neuijen B, Ohayv D, Sanders G.(1990) : *"Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases."* Administrative Science Quarterly.; 35:286–316.
- Hofstede, G., Bond, M. and Luk, C., (1993). *"Individual Perceptions of Organizational Cultures: A Methodological Treatise on Levels of Analysis"*, Organization Studies, Vol. 14 No. 4, 1993, pp. 483-503.
- Hult et al., (2003), in: *"A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures"* Industrial Marketing Management, Volume 34, Issue 5, July 2005, Pages 430-439. Destan Kandemir and G. Tomas M. Hult.

- Human Synergetics (1986). From Organizational Culture Inventory by R.A. Cooke and J.C. Lafferty, 1983, 1986, 1987, 1989, Plymouth, MI: Human Synergetics. Copyright 1989 by Human Synergetics, Inc.
- House and GLOBE (2002). "A non-technical summary of GLOBE findings". In R. House et al. (Eds.) Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of leadership in 62 nations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House et al., 2002 in: "Corporate sustainability and organizational culture" *Journal of World Business, In Press, Corrected Proof, Available online 9 September 2009*, Martina K. Linnenluecke and Andrew Griffiths.
- Human Synergetics (1986) "Improving store management effectiveness". Atlanta GA: Coca--Cola Retailing Research Council.
- Jamieson, I. (1980), "The concept of culture and its relevance for an analysis of business enterprise in different societies", *International Studies of Management and Organization*, Vol. 3, pp. 71-105.
- Javidan, M., House, R.J. (2001), "Cultural acumen for the global manager: lessons from project GLOBE", *Organizational Dynamic*, Vol. 29 No.4, pp.289-305.
- Jaskyte, Dressler, (2004) in: "Organizational innovation "A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States" Kristina Jaskyte, University of Georgia, School of Social Work and Institute for Nonprofit Organizations, Tucker Hall, Athens, GA 30602-7016, USA kjaskyte@uga.edu.
- Jones K., Redman R.W. (2000) "Organizational Culture and Work Redesign": Experiences in Three Organizations. *Journal of Nursing Administration*, 30(12), 604-610. Kohn,1980).

- Kahn et al., (1964), in: "Culture: The Missing Concept in Organization Studies" Journal article by Edgar H. Schein; Administrative Science Quarterly, Vol. 41, 1996.
- Karadas et al, (2003), in: Antal, A., "Organisationskultur: Wenn Management Sinnmacht", Kulturmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2007, pp. 9-16.
- Katz & Kahn, (1966), in: "Organizational Learning", by C. Marlene Fiol and Marjorie A. Lyles, 1985 Academy of Management, <http://www.jstor.org/pss/258048>, ανασύρθηκε 01/10/09.
- Kempainen, J.K (2000), "The critical incident technique and nursing care quality research", *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 32 No.5, pp.1264-71.
- Kilmann R. (1990) in: "Organizational culture" .Schein, E. H.American Psychologist. Vol 45(2), Feb 1990, 109-119.
- Klein, A., S., Masi, R., J., & Weidner, C., K. (1995) "Organizational culture, distribution and amount of control, and perceptions of quality." *Group & Organization Management*, 20, 122-148.
- Kluckhohn και Strodtbeck, 1961, "Kluckhohn and Strodtbeck's dimensions", http://www.blackwellreference.com/public/tocnode?id=g9780631233176_chunk_g978063123493714_ss1-5, ανασύρθηκε 14/9/09.
- Koberg, C.,S., & Chusmir, L.,H. (1987)."Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables". *Journal of Business Research*, 15, 397-409. Springer Netherlands, Volume 21, Number 1 / December, 1993.
- Kohler (1988) in: "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", Taylor H. Cox and Stacy Blake , 1991, Academy of Management, <http://www.jstor.org/pss/4165021>, ανασύρθηκε 16/10/09.

- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992), *“Corporate Culture and Performance”*, Macmillan, New York, NY.
- Kreitner και Kinicki, (1998), *“Organizational Behavior: Developing People-Centered Organizations and Skills.”* *Organizational Behavior* (6th Edition) Article: Teal, *“The Human Side of Management”* *Harvard Business Review* (November-December 1996).
- Laschinger, H.K.S., C. Wong, L. McMahon, C. Kaufmann (1999), *“Leader behavior impact on staff nurse empowerment, job tension and work effectiveness”*, *Journal of Nursing Administration*, Vol. 29 p.p.28 - 39.
- Laschinger, H.K.S. (2000), *“Confirmatory factor analysis of empowerment scales”*, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, . Locke, E. (1976). The nature and consequence of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNallyLouis, 1983).
- Le Grand J, Mays N, Mulligan, J. (1998). *“Learning from the NHS Internal Market”*. London: King's Fund;.
- Lim B., (1995) *“Examining the organizational culture and organizational performance link”*. A critical review of the methodologies and findings of recent researchers into the presumed link between culture and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5),16-21 Locke (1976).
- Lu, H., While, A.E., Barriball, K.L. (2005), *“Job satisfaction among nurses: a literature review”*, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 42 No.2, pp.211-27.

- Longo, B., Connor, G., Barnhart, T. (1993), *"Using the critical incident survey to assess hospital service quality"*, Journal of Hospital Marketing, Vol. 17 No.2, pp.91-100.
- Lum et al. (1998), in: *"The development of a knowledge sharing construct to predict turnover intentions"* : Everd Jacobs, Gert Roodt Journal: Aslib Proceedings, 2007 Vol.59 ,Issue 3 ,p.p.229 - 248
- MacDavitt K, Chou SS, Stone PW. Columbia University School of Nursing, New York City, NY, USA. macdavitt@email.chop.edu
macdavitt@email.chop.edu.www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18173165, αναστροφή 12/09/09).
- Macleod, A., & Baxter L. (2001). *"The contribution of business excellence models in restoring failed improvement initiatives"*. European Management Journal, 19(4), 392-403.
- Mallak L., A., Lyth D., M., Olson S., D., Ulshafer S., M., Sardone F.(2003) *"Culture, the built environment and healthcare organizational performance"*. Managing Service Quality. 13(1), 27-38.
- Manion, Jo RN, PhD, CNAA, FAAN *"Nurture a culture of retention"*, Nursing Management (Springhouse): April 2004 - Volume 35 - Issue 4 - pp 29-39.
- Marcoulides, George A. and Ronald H. Heck, (1993) *"Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model," Organization Science*, 4(May), 209-224.
- Marcoulides, G. A. and Ronald H. H., (1993) *"Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model," Organization Science*. vol.4, 209-224.

- Martin, J., and Siehl, C. (1983) "*Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis*". *Organizational Dynamics* 12 (2), 52-64. Meyer&Allen 1991.
- Martin, J. (1984), "*The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture?*", in Hunt, J.G., Hosking, D.M., Schriesheim, C.A. and Stewart, R. (Eds), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, Pergamon, New York, NY, pp. 227-69. Trice, H.M. and Beyer, J.M. (1984), "Studying organizational culture through rites and ceremonials", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 653-69.
- Maslach C, Jackson SE. (1986). "*Maslach burnout inventory manual*". 2nd ed. Palo Alto, California, Consulting Psychologists Press.
- Mawji, Z., Stillman, P., Laskowski, R., Lawrence, S., Karoly, E., Capuano, T., & Sussman, E. (2002). "*First do no harm: Integrating patient safety and quality improvement*". *Jt Comm J Qual Improv*, 28(7), 373-86.
- McCloskey, J. , McCain B., (1987), "*Satisfaction, commitment and professionalism of newly employed nurses*", *Image: Journal of Nursing Scholarship*, Vol. 19 pp.20 - 24.
- Meyer, J., Paunonen, S., Gellatly, I., Goffin, R., & Jackson, D. (1989). "*Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts*". *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Meyer & Allen (1991), "*Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization*": A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior* Volume 61, Issue 1, August 2002, Pages 20-52.

- Meyer, S.M., Collier, D.A. (2001), "An empirical test of the causal relationships in the Baldrige Health Care Pilot Criteria", *Journal of Operations Management*, Vol. 19 pp.403-25
- Nossiter V, Biberman G. "Projective Drawings and Metaphor: An Analysis of Organizational Culture." *Journal of Managerial Psychology*. 1990;5(3):13–6.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). "Employee--organization linkages". In P. Warr (Ed.), *Organizational and occupational psychology*. (pp. 219-229). New York: Academic Press.
- Mueller & Price, (1990) in: Boyett, J.H and Boyett, J.T. (2000). "The Necessary Conditions for a Learning Culture". Boyett and Associates, Alpharetta.
- Mueller & Price (1990) in: "Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models", Gaertner S., *Human Resource Management Review* Volume 9, Issue 4, Winter 1999, Pages 479-493.
- O'Reilly, C., Chatham, C. and Caldwell, R. (1988), "People, jobs and organizational culture", working paper, University of California, Berkeley, CA.
- O'Reilly, Charles, Jennifer A. Chatman, and D. Caldwell, (1991) "People and Organizational Culture: A Q-Sort Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal*. 34(September), 487-516.
- Ott, J. Steven. (1989a) . "Organizational Culture": Concepts, Definitions, and a Typology. Chicago Dorsey Press.,50-51.
- Ott, J.S. (1989b), "The Organizational Culture" Perspective , Brooks- Cole, Pacific Grove, CA.

- Ouchi, W.G. (1985), *“Theory Z”*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Pacanowsky, M.E. and O'Donnel-Trujillo, N. (1983) : *“Organizational Communication as Cultural Performance”*, Communication Monographs, 50, 126-147.
- Packard, (1995) ,in : *«The Sources and Accuracy of Job Applicants' Beliefs about Organizational Culture»*, (2000) Cable D. M., Lynda Aiman-Smith, Paul W. Mulvey and Jeffrey R. Edwards.
- Parasuraman (1989) in: *«Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda»*, by Rohit Deshpande and Frederick E. Webster, Jr. (1989).
- Paul, (1998), in: O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991), *“People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit”*, Academy of Management Journal, Vol. 34 No.3, pp.487-516.
- Penn, M. Romano, J. Foat, D. (1988), *“The relationship between job satisfaction and burnout: A study of human service professional”*, Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, vol. 15, no. 3, pp. 32 – 45.
- Penn et al., (1988), in: *«Examination of How a Survey Can Spur Culture Changes Using a Quality Improvement Approach»*: A Region-Wide Approach to Determining a Patient Safety Culture, Janice Pringle, American Journal of Medical Quality, Vol. 24, No. 5, 374-384 (2009).
- Penley, L.E. & Gould, S. (1988), in: I.E. Jernigan, III, Joyce M. Beggs, Gary F. Kohut, *“A moral commitment is characterized by the acceptance of and identification with organizational goals”*., Journal of Managerial Psychology, 2002 Vol. 17 ,Issue: 7 , p.p.564 – 579.

- Pettigrew, T. (1979). «*The ultimate attribution error*»: Extending Allports' cognitive analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin* 5, 461-476.
- Porter ,Smith , Mowday *et al* (1979), in: «*The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development*» :Peter Lok, John Crawford Journal: Leadership & Organization Development Journal, 1999 Vol. 20, Issue: 7, p.p 365 – 374.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). «*Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians*». *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Price & Mueller 1981, Lucas *et al.* 1993, in: Hamilton, K. (2000), "*Design for patient units*", Paper presented to the Healing by Design: Building for Health Care in the 21st Century Conference, www.muhc.mcgill.ca/healing/english/Speakers/hamilton_p2.html, ανασύρθηκε 10/09/09.
- Quick, J.C. (1992), "*Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest Airlines*", *Organizational Dynamics*, Vol.21 No. 2, pp. 45-56. Roskin, R. (1986), "Corporate culture revolution: themanagement development imperative", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 1 No. 2, pp. 3-9. Rousseau, D. (1990), "Normative beliefs in fund-raising organizations", *Group and Organization Studies*, Vol. 15 No. 4, pp. 448-60. Rousseau, D. (1991), "Quantitative assessment of organizational culture", in Schneider, B. (Ed.), *Frontiers in Industrial and Organizational Psychology*, Praeger, New York, NY.
- Quinn, R.E. (1988), «*Beyond Rational Management*», Jossey-Bass, San Francisco, CA., .

- Quinn R, Rohrbaugh J. "A *Competing Values Approach to Organizational Effectiveness*." (1984), *Public Productivity Review*. 1984; 5:122–40. (Πηγή: PMID: 17489908 (PubMed - 06/01/09, indexed for MEDLINE, PMCID: PMC1955261, ανασύρθηκε: 12/09/09).
- Reichers (1985) in: «*Organizational culture*». Schein, Edgar H. *American Psychologist*. Vol 45(2), Feb 1990, 109-119.
- Reichers, A., Schneider, B. (1990), "*Climate and culture: an evolution of constructs*", in Schneider, B. (Eds), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp.5-39.
- Reichers A. & O' Reilly, (1989) in: O'Reilly, C., Chatman, J. (1996), "*Culture as social control: corporations, cults and commitment*", *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 18 pp.157-200.
- Reilly et al., (1988) ,in : «*People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*», Charles A. O'Reilly III, Jennifer Chatman and David F. Caldwell , 1991 Academy of Management.
- Relman A., (1988), «*Assessment and accountability: the third revolution in medical care*». *New Engl J Med*.
- Riad, S. Rotemberg, J.J., & Saloner, G. (1993). «*Leadership Style and Incentives*». *Management Science*, 39(11), 1299. , «The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration".
- Robbins, (1993) in: «*Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*»: E.C. Martins, F. Terblanche *Journal: European Journal of Innovation Management* ,2003 Vol.6 ,Issue 1 ,p.p.64 – 74.

- Roskin, R. (1986), "*Corporate culture revolution: the management development imperative*", Journal of Managerial Psychology, Vol. 1 No. 2, pp. 3-9.
- Ruben, B.D. (1993), "*What patients remember: a content analysis of critical incidents in health care*", Health Communication, Vol. 5 No.2, pp.99-112.
- Sackman, S. (1991), "*Uncovering culture in organizations*", Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 27 No. 3, pp. 295-317.
- Saffold, G.S. (1988), "*Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond strong culture*", Academy of Management Review, Vol. 13 No. 4, pp. 546-58.
- Sashkin M., & Fulmer R. (1985). «*Measuring organizational excellence culture with a validated questionnaire*». Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Diego, August.
- Sathe, V. , (1983) : «*Implications of corporate culture: A manager's guide to action*». Organizational Dynamics. Vol 12(2), Fal 1983, 5-23.
- Schein, E., H. (1984). "*Suppose we took culture seriously.*" Academy of Management, Newsletter, Summer, 2-3.
- Schein, E. (1985a) «*Organizational Culture and Leadership*». San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1990). «*Organizational Culture*». American Psychologist, 45(2), 109-119.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

- Schein, (2004), «*Organizational Culture and Leadership*». San Francisco, Jossey-Bass.
- Schneider B., (1990). «*Creating a climate and culture for sustainable organizational change*». *Organ Dynamics*,24, 9-11.
- Seago J. (1997) “*Organizational Culture in Hospitals: Issues in Measurement.*” *Journal of Nursing Measurement.*;5(2):165–78.
- Seel R. (2001) «*Describing Culture: from Diagnosis to inquiry*» , 1-12 available from: <http://www.new-paradigm.co.uk>, accessed 20/10/09.
- Seo et al. (2003), in: «*Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?*» : Jae San Park, Tae Hyun Kim *Journal: Leadership in Health Services*, 2009 Vol. 22 , Issue 1 ,p.p.20 – 38.
- Siehl, C. and Martin, J. (1984), “*The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture?*”, in Hunt, J.G., Hosking, D.M., Schriesheim, C.A. and Stewart, R. (Eds), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*. Pergamon, New York, NY, pp. 227-69.
- Skinner, (1969), in: «*Selecting a better carrot: organizational learning, formal rewards and culture--a behavioral perspective*». Article from: *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* Article date: July 1, 2007.; Bushardt, Stephen C.; Lambert, John; Duhon, David L.

- Sloane, & Aiken, (2002), in: «*Measurement of Organizational Culture and Climate in Healthcare*», Gershon, Robyn R.M. DrPH, MHS, MT; Stone, Patricia W. PhD, RN, MPH; Bakken, Suzanne NSc, RN; Larson, Elaine PhD, RN, CIC, ONA: *The Journal of Nursing Administration*: January 2004 - Volume 34 - Issue 1 - pp 33-40.
- Snipes L.J., Gamard P.M., Narcisi E.M., *et al.* Molecular. (2003), in: *World Health Organization*. «An overview of selected articles about organizational culture».
- Steers, R. (1977). «*Antecedents and outcomes of organizational commitment*». *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Szumal, J.L. (1998), *The Organizational Culture Inventory Interpretation and Development Guide*, Human Synergistics International, Plymouth, MI, .
- 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 Research*, 38(3), 923-945.
- Shortell, S.M., Jones, R.H., Rademaker, A.W., Gilles, 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 bypass graft surgery patients*». *Med Care*, 38(2), 207-217.
- Shortell, S.M., Levin, D.Z., O'Brien, J.L., & Hughes, E.F. (1995). «*Assessing the evidence on CQI: Is the glass half empty or half full?*» *Hosp Health Serv Adm.* 40(1), 4-24.
- Shortell, S.M., Jones, R.H., Rademaker, A.W., Gilles, 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 bypass graft surgery patients*». *Med Care*, 38(2), 207-217.

- Shortell, S.M., Levin, D.Z., O'Brien, J.L., & Hughes, E.F. (1995). *Assessing the evidence on CQI: Is the glass half empty or half full?* *Hosp Health Serv Adm.* 40(1), 4-24.
- Slowinski, G. (1992) "*The human touch in successful strategic alliances.*" *Mergers & Acquisitions*, 27, 44-47.
- Steel & Ovalle (1984), in: «*Job Satisfaction and Intent to Leave*», Journal article by Chan M. Hellman; *Journal of Social Psychology*, Vol. 137, 1997.
- Thomas C, Ward M, Chorba C, Kumiega A. "*Measuring and Interpreting Organizational Culture.*" *Journal of Nursing Administration*. 1990;20:17-24.
- Thomas, E.J., Sexton, J.B., & Helmreich, R.L. (2003). *Discrepant attitudes about teamwork among critical care nurses and physicians.* *Critical Care Medicine*, 31(3), 956-959.
- Trice, H.M. and Beyer, J.M. (1984), "*Studying organizational culture through rites and ceremonials*", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 653-69.
- Tsiotras, G., Theodorakioglou, Y. (2000). «*The need of introduction of quality management into the Greek health care*». *Total quality management* 11:1153-1165.
- Tumulty et al. 1995, in: Mallak, L.A., Lyth, D.M., Olson, S.D., Ulshafer, S.M., Sardone, F.J. (2003), "*Culture, the built environment, and healthcare organizational performance*", *Managing Service Quality*, Vol. 13 No.1, pp.27-38.

- Uffal, (1983), in: Pierre A. Balthazard, Robert A. Cooke, "*Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior-Performance Continuum*," hicss, vol. 8, pp.80239a, Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'04) - Track 8, 2004.
- Van Maanen, J., (1979) "Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface," *Administrative Science Quarterly*, 24, 520-524.
- Van der Velde, M., & Class M., D. (1995) "*The relationship of role conflict and ambiguity to organiza-tional culture*. In S. L. Sauter, & L. R. Murphy (Eds.)," *Organizational risk factors for job stress*. Washington, DC: American Psychological Association, 53-59.
- Vilma, Z. Edge, K (2007). «*Improving motivation among health care workers in private health care organizations*»: A perspective of nursing personnel, *Baltic Journal of Management*, vol. 2, no. 2, pp. 213-224.
- Weber, Y. (1996). *Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions*.
- Weick, K. (1995). «*Sensemaking in Organizations*». Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Weick, K., & Sutcliffe, K.M. (2001). «*Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*». John Wiley & Sons.
- Weisman CS, Nathanson CA. : PMID: 4058072, PubMed - indexed for MEDLINE www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet/ref, αναστροφή: 15/09/09).

- Werbel & Gould (1984). « A survey of organizational culture measurement instruments», *www.allbusiness.com*, αναρτήθηκε: 15/09/09.
- Werbel & Gould (1987), in: «The Consequences of Organizational Commitment»: Methodological Investigation Donna M. Randall , *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, No. 5 (Sep., 1990), pp. 361-378.
- Wesley, (1971), in: «Theories of Organizational Culture Yvan Allaire Département des Sciences administrative», Université du Québec. Montreal, Canada , <http://oss.sagepub.com/cgi/content/5/3/193>.
- Wilkerson, D., Kellogg, J. (1992/93), "Quantifying the soft stuff: how to select the ...
"Can questionnaires objectively assess organizational culture? ...
www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?...ref.
- Wilkins, A. and Ouchi, W., (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationships between Culture and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 468-81.
- Willem, A. Buelens, M. De Jonghe, I. (2007), "Impact of organizational structure on nurses' job satisfaction: A questionnaire survey" *International Journal of Nursing Studies*, vol. 44, no. 6, pp. 1011-1020
- Wood et al, (1998), in: Anderson, L., Wilson, S. (1997), "Critical incident technique", in Whetzel, D.L., Wheaton G.R. (Eds), *Applied Measurement Methods in Industrial Psychology*, Davies-Black Publishing, Palo Alto, CA, pp.89-112.
- Wooten και Crane (2003) in: *The Role of Nursing Leadership in Creating a Mentoring Culture: Organizational Culture*, *Nurs Econ.* 2007;25(3):143-148. http://www.medscape.com/viewarticle/559316_3. *Human Relations* 49 (9), pg 1181-1202.

- World Health Organization (WHO), (1982) «*Primary health care--from theory to action*» : report on a WHO symposium, Kuopio (Finland), Regional Office for Europe, Copenhagen.
- Xenikou A., Furnham A.(1996) «*A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture*». *Human Relations*, 49, 349-371.
- Zammuto, Raymond F. and Edward J. O'Connor, (1992) "*Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture.*" *Academy of Management Review*, 17(4), 701-728.
- Zangaro, G.A. Soeken, K. L. (2007), "A meta-analysis of studies of nurses' job satisfaction", *Research in Nursing & Health*, vol. 30, no. 4, pp. 445 – 458.

Ελληνική Βιβλιογραφία.

- Αλετράς, Β., - Μπασσιούρη, Φ., Κοντοδημόπουλος Ν., Ιωαννίδου, Δ., Νιάκας, Δ., (2008), «*Ανάπτυξη ελληνικού ερωτηματολογίου ικανοποίησης νοσηλευθέντων ασθενών και έλεγχος των βασικών ψυχομετρικών ιδιοτήτων*» Ερευνητική εργασία, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 25 σελ. 1-11.
- Αλετράς, Β., Παπαδόπουλος, Ε., Νιάκας, Δ., (2006).«*Development and preliminary validation of Greek-language outpatient satisfaction questionnaire with principal components and multi-trait analyses*» *BMC Health Services Research.*, 6:66.
- Θεοδώρου Μ., Σαρρής Μ., Σούλης Σ., (2001). «*Συστήματα Υγείας*» Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Κάντας, Α., (1998). «*Οργανωτική / Βιομηχανική Ψυχολογία*». (3^η εκδ.) Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

- Λιονής Χ., Μπαρδής Β. (2002) «Επιλέξιμοι Στόχοι στην Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας». Στο: Λιονής Χ. (επιμέλεια. έκδοσης) Κάνοντας την πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας αποτελεσματική στην καθ' ημέρα πράξη: Ένα εγχειρίδιο για χρήση από τους υγειονομικούς των Κέντρων Υγείας και των Περιφερειακών Ιατρείων. Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Υγείας & Πρόνοιας, Περιφερειακό Σύστημα Υγείας & Πρόνοιας Κρήτης, 11-23. Μαρκάκη 2003)
- Μερκούρης, Μ.,Π., (1996)., «Η εφαρμογή ιατρικών τεχνικών και η διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας», στο: Ροβίθης Μ., (2005).
- Μπουραντάς, Δ. (2002), «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο & Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Παναγιωτοπούλου Ρ., (1997) «Η επικοινωνία στις οργανώσεις». Αθήνα: Κριτική.
- Σαρρής, Μ., (2001), «Κοινωνιολογία της Υγείας Και Ποιότητα Ζωής», Αθήνα: Παπαζήση.
- Σίσκου Όλγα, Δρ, Παππά, Ε.Α. Αναγνωστόπουλος, Φ. Νιάκας, Δ. (2008), Εργαστήριο Οργάνωσης και Αξιολόγησης Υπηρεσιών Υγείας, «Επαγγελματική εξουθένωση ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού και οι επιπτώσεις της στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας», *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, vol. 25, no. 1, pp. 94 – 101.
- Ροβίθης Μιχαήλ, (2005). *Μέτρηση της Οργανωτικής Κουλτούρας, της Ασάφειας και Σύγκρουσης ρόλων στο προσωπικό των Κέντρων Υγείας της Κρήτης* Πηγή : mph.med.uoc.gr/files/Dissertations/2005_Rovithis.pdf , ανασύρθηκε 01/09/09).
- Τσαμπά, Π., ΤΕΙ Καλαμάτας, (2008). *Μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας – Μελέτη Περίπτωσης Δημόσιων Νοσοκομείων της Ηπείρου*. (Πηγή :Βιβλιοθήκη ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ , Πτυχιακή εργασία,).

Περιεχόμενα Πινάκων και Σχημάτων.

ΣΧΗΜΑ 2.1. ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΤΑ MASLOW, ΣΕΛ.42

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1. ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΑΛΛΑΓΗ, ΣΕΛ.32

ΣΧΗΜΑ 3.1. ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ ΚΑΤΑ CAMERON & QUINN, ΣΕΛ.62

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1. CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT - ΟCΑΙ. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ CAMERON& QUINN., ΣΕΛ.63.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.,ΣΕΛ.70

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1. ,ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ., ΣΕΛ.82

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2

«ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΙΣ ΔΗΛΩΜΕΝΕΣ ΑΞΙΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ», ΣΕΛ.84

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3. «ΟΙ 19 ΠΤΥΧΕΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ», ΣΕΛ.89.

ΣΧΗΜΑ 4.1: ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ, ΣΕΛ.94

ΣΧΗΜΑ 4.2 : ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΑΠΟ ΠΟΥ ΕΠΙΒΑΛΛΕΤΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ, ΣΕΛ.95.

ΣΧΗΜΑ 4.3 : ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ, ΣΕΛ.95

ΣΧΗΜΑ 4.4: ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ,ΣΕΛ.96

ΣΧΗΜΑ 4.5 : ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΘΥΜΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ, ΣΕΛ.96

ΣΧΗΜΑ 4.6 : ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ, ΣΕΛ.96.

ΣΧΗΜΑ 4.7: ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ, ΣΕΛ.97.

ΣΧΗΜΑ 4.8 : ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΝΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ, ΣΕΛ.97.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4 : ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ, ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ, ΣΕΛ.98.