

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

«Μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας του Διοικητικού προσωπικού  
δημοσίου και ιδιωτικού νοσοκομείου. “Ευαγγελισμός – Μητέρα”»

Σπουδάστρια: Μπουτσίνη Ελένη, Α.Μ 2005139

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Μπιτσάνη Ευγενία

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Νιώθω την υποχρέωση να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Ευγενία Μπιτσάνη για την πολύτιμη καθοδήγηση και την υποστήριξη της καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της παρούσας μελέτης.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το διοικητικό προσωπικό του Ιδιωτικού Νοσοκομείου «ΜΗΤΕΡΑ» για την συμμετοχή τους στην έρευνα και τον χρόνο που διέθεσαν, προκειμένου να συμπληρώσουν τα σχετικά ερωτηματολόγια.

Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που μου συμπαραστάθηκε ηθικά και υλικά όλα τα χρόνια της φοίτησής μου στο ΑΤΕΙ Καλαμάτας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη διερευνά την οργανωσιακή κουλτούρα του Διοικητικού προσωπικού του ιδιωτικού νοσοκομείου Μητέρα.

Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση στην οργανωσιακή κουλτούρα, την ηγεσία και τα διάφορα μοντέλα της. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται ενδελεχώς το Νοσοκομείο Μητέρα καθώς και η οργάνωση και η δομή του.

Μετά το πέρας του θεωρητικού κομματιού της μελέτης, ακολουθεί η πρωτογενής έρευνα και η παρουσίαση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε με σκοπό τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας του νοσοκομείου Μητέρα, όπου προκύπτει ότι ο οργανισμός διέπεται από τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως λόγου χάρι σταθερότητα, ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, καινοτομία, αμεροληψία, αξιολόγηση και βελτίωση μέσα από τις εμπειρίες του, προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων, άμεση εκμετάλλευση των ευκαιριών, προσδοκίες για υψηλές αποδόσεις, υψηλές αμοιβές για τις καλές επιδόσεις, ασφάλεια στην εργασία, ενθουσιασμός για την εργασία, έμφαση στην ποιότητα, ανάληψη κινδύνου και άλλα.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b> .....	4
<b>ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ</b> .....	6
<b>ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	7
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	8
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b> .....	10
<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ</b> .....	10
1.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	10
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	11
1.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	17
1.4 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ .....	21
1.5 ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	32
1.6 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ .....	37
1.7 ΜΕΛΕΤΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	39
1.8 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	40
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b> .....	48
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b> .....	48
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΗΓΕΤΗ .....	48
2.2. ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ .....	49
2.3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	49
2.3.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ADAIR .....	50
2.3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ LIKERT .....	51
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b> .....	53
<b>ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ</b> .....	53
3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΜΗΤΕΡΑ .....	53
3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	54



3.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ .....	55
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....</b>	<b>62</b>
<b>ΕΡΕΥΝΑ.....</b>	<b>62</b>
4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	62
4.1.1 Ορισμός Ποιοτικής Έρευνας .....	62
4.1.2 Ορισμός Ποσοτικής Έρευνας .....	62
4.1.3 Κλίμακες Μέτρησης Στάσεων .....	63
4.2 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	63
4.3 ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ .....	63
4.3.1 Παρουσίαση ερωτηματολογίου .....	64
4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	65
4.4.1 Δημογραφικά δεδομένα .....	65
4.4.2 Μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας του νοσοκομείου Μητέρα.....	69
4.4.3 Μέσοι όροι.....	75
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>78</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>80</b>
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ .....	80
ΕΛΛΗΝΙΚΗ .....	83
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	84
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>85</b>
<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>85</b>

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1: Διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας.....	29
Σχήμα 1.2: Απεικόνιση της οργανωσιακής κουλτούρας .....	42
Σχήμα 1.3: Πυραμίδα του Maslow .....	43
Σχήμα 2.1: Το μοντέλο Adair .....	50
Σχήμα 3.1: Οργανόγραμμα Νοσοκομείου Μητέρα .....	55
Σχήμα 4.1: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το φύλο .....	66
Σχήμα 4.2: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς την ηλικιακή ομάδα.....	66
Σχήμα 4.3: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς τον αριθμό ετών εργασίας τους στο Νοσοκομείο .....	67
Σχήμα 4.4: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.....	67
Σχήμα 4.5: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το εισόδημα .....	68
Σχήμα 4.6: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση.....	69
Σχήμα 4.7: Μέτρηση των παραγόντων: σταθερότητα, ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, καινοτομία, αμεροληψία και ηρεμία.....	70
Σχήμα 4.8: Μέτρηση των παραγόντων: αξιολόγηση και βελτίωση μέσα από τις εμπειρίες του, προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων, άμεση εκμετάλλευση των ευκαιριών, προσδοκίες για υψηλές αποδόσεις, υψηλές αμοιβές για τις καλές επιδόσεις.....	71
Σχήμα 4.9: Μέτρηση των παραγόντων: ασφάλεια στην εργασία, ενθουσιασμός για την εργασία, έμφαση στην ποιότητα, ανάληψη κινδύνου, διαφορά από άλλους οργανισμούς, καλή φήμη.....	72
Σχήμα 4.10: Μέτρηση των παραγόντων: προσανατολισμός στην ομαδικότητα, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, σαφή καθοδηγητική φιλοσοφία, ανταγωνιστικότητα, ελεύθερη διάθεση πληροφοριών, εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης .....	73
Σχήμα 4.11: Μέτρηση των παραγόντων: κοινωνική υπευθυνότητα, χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων, ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, συνεργασία, έπαινο για καλή απόδοση, ανάληψη ατομικής ευθύνης.....	74

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Αρχές Ταξινόμησης Ερευνητών Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	20
Πίνακας 1.2: Οι 4 τύποι οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με το Handy .....	31
Πίνακας 1.3: Συμπεριφορικά Πρότυπα .....	45
Πίνακας 4.1: Μέσοι όροι των παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας .....	77

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πλήθος διαφορετικών προσεγγίσεων υφίσταται στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία αναφορικά με τη θεωρητική θεμελίωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Πολλές αλλά και διαφορετικές παράμετροι της έχουν τεθεί υπό ανάλυση. Πολλές και διαφορετικές θεωρίες έχουν διατυπωθεί. Οι διαφορές εστιάζονται κυρίως σε τρεις κατηγορίες. Αρχικά υπάρχουν ασυμφωνίες σχετικά με το πώς η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται. Στη συνέχεια προκύπτουν διαφωνίες αναφορικά με το πώς μετράται. Τέλος εντοπίζονται διαφοροποιήσεις στις παραμέτρους της εκείνες που λογίζονται ως δομικές

Σκοπός της τρέχουσας μελέτης είναι η διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει το Νοσοκομείο Μητέρα.

Πιο αναλυτικά, η εργασία αποτελείται από 5 κεφάλαια, την ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία καθώς και τις ηλεκτρονικές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν και το παράρτημα όπου παρουσιάζεται αναλυτικά το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Στο πρώτο κεφάλαιο, λαμβάνει χώρα η θεωρητική ανασκόπηση της οργανωσιακής κουλτούρας, δίνονται διάφοροι ορισμοί, παρουσιάζονται οι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, ερμηνεύεται η σημασία της και παρέχονται ορισμένα εργαλεία μέτρησής της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, δίνεται ο ορισμός της ηγεσίας και του ηγέτη και παρουσιάζονται ορισμένες θεωρίες και μοντέλα ηγεσίας. Επιπλέον, το τρίτο κεφάλαιο αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης, όπου παρουσιάζεται το νοσοκομείο Μητέρα, γίνεται η ιστορική του αναδρομή και παρουσιάζεται η δομή του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήσαμε στην παρούσα μελέτη. Αξίζει να αναφερθεί ότι εφαρμόσαμε ένα συνδυασμό ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, καθώς η έρευνα μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο ολοκληρωμένη

αναπαράσταση της πραγματικότητας, όταν συνδυάζεται η ποσοτική με την ποιοτική μέθοδο. Εν συνεχεία, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν μετά από την ανάλυση των πρωτογενών στοιχείων και στο πέμπτο κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί τον επίλογο της εργασίας, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια ανασκόπηση της οργανωσιακής κουλτούρας και ερευνάται η ιστορική εξέλιξή της. Στη συνέχεια δίνονται οι διάφοροι ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας, προσπαθώντας παράλληλα να προσδιορίσουμε την έννοια της.

#### 1.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Το ίδιο το περιεχόμενο και οι παράμετροι που διέπουν την ύπαρξη της οργανωσιακής κουλτούρας (ή διαφορετικά της κουλτούρας που διέπει την οργάνωση της κάθε επιχείρησης) δεν της δίνουν τη δυνατότητα να προσδιοριστεί με έναν και μοναδικό τρόπο. Όροι όπως αξίες, "πιστεύω", σύμβολα, φιλοσοφία, κώδικες επικοινωνίας και συμπεριφοράς συναντώνται από τον καθένα που θέλει να την προσεγγίσει και να την κατανοήσει. Οι όροι όμως αυτοί έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα, το οποίο διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στις προσπάθειες που πραγματοποιούνται για την κατανόησή τους. Είναι ποιοτικές και όχι ποσοτικές παράμετροι. Η μέτρηση, ταξινόμηση και ερμηνεία τους καθίσταται επομένως εξαιρετικά δύσκολη. Παρουσιάζονται μεγάλα εμπόδια, τα οποία λειτουργούν ως τροχοπέδη στο να τεθούν κοινές βάσεις μελέτης τους. Κάθε ερευνητής που προσπαθεί να τις προσπελάσει, το επιχειρεί συνήθως με έναν υποκειμενικό τρόπο, ο οποίος εξαρτάται από το ακαδημαϊκό υπόβαθρο που τον διέπει αλλά και από τις προσωπικές τους καταβολές. Είναι, με άλλα λόγια, απύσχα μία κοινή, αποδεκτή από όλους θεωρία η οποία να καλύπτει το περιεχόμενο των εν λόγω όρων, οι οποίοι συνθέτουν την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας που με τη σειρά της

καθίσταται υποκειμενική. Η έλλειψη μίας κοινής θεωρίας και μεθοδολογίας μελέτης της είναι δυνατόν να υποστηριχθεί ότι αποτελεί υπό μία έννοια το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της γνώρισμα.

Σε πολλές περιπτώσεις στη σύγχρονη επιστημονική βιβλιογραφία και αρθρογραφία εντοπίζονται αναφορές, προσπάθειες που στοχεύουν στην ταξινόμηση των προσεγγίσεων της. Καταγράφονται έρευνες με αντικείμενο την επισήμανση των διαφορετικών απόψεων που παρατηρούνται γύρω από το συγκεκριμένο ζήτημα. Εντοπίζονται πολλές και διαφορετικής προέλευσης αναφορές που έχουν αυτό το κοινό προς διερεύνηση αντικείμενο. Απώτερη επιδίωξη του δεν είναι η εξαγωγή ενός και μόνο συμπεράσματος αναφορικά με το τι είναι τελικά η οργανωσιακή κουλτούρα. Ουσιαστικά αποβλέπουν στο να εξάψουν τη διερευνητική επιθυμία του αναγνώστη τους. Να του καταστήσουν σαφές ότι δεν υπάρχει μία, μοναδική και αντικειμενική θεώρηση αυτού του όρου. Στην πραγματικότητα ο καθένας που επιθυμεί να κατανοήσει εις βάθος την έννοια της κουλτούρας στα πλαίσια των επιχειρήσεων είναι υποχρεωμένος να μπει σε μία διαδικασία σύνθεσης των αντιλήψεων που έχουν προκύψει για αυτή από διαφορετικούς και ετερόκλητους επιστημονικά χώρους. Είναι αναγκαίο να συνθέσει ορισμούς, αντιλήψεις και θεωρίες που πηγάζουν από έρευνες μελετητών οι οποίες προέρχονται από επιστημονικά πεδία όπως αυτά της οργανωσιακής συμπεριφοράς της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, της κοινωνικής ανθρωπολογίας και της ψυχολογίας.

## **1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ**

Η παρακολούθηση της διαχρονικής εξέλιξης της οργανωσιακής κουλτούρας δύναται να παρέχει ιδιαίτερα σημαντικές πληροφορίες για την κατανόησή της. Άλλωστε είναι από όλους αποδεκτό ότι μία έννοια μπορεί να αναλυθεί εις βάθος, μόνο υπό την προϋπόθεση ότι είναι γνωστή όλη η εξέλιξή της στο χρόνο με τις αντίστοιχες επιδράσεις και αλλαγές που επέφερε στο περιεχόμενό της.



Η έννοια της κουλτούρας ως όρος της κοινωνιολογίας είναι εξαιρετικά δύσκολο να προσδιοριστεί και να ορισθεί με ακρίβεια. Πολλές προσπάθειες έχουν λάβει χώρα προς αυτήν την κατεύθυνση. Ποικίλες απόψεις έχουν διατυπωθεί αναφορικά με την προέλευσή της. Ειδικοί έχουν ασχοληθεί με την αποσαφήνιση των παραμέτρων της. Ένας από αυτούς και ίσως από τους πλέον αναγνωρισμένους υπήρξε και ο βρετανός κοινωνιολόγος και ειδικός σε ζητήματα κοινωνικής κουλτούρας Raymond Williams. Σύμφωνα με την άποψή του, η έννοια της κουλτούρας προήλθε σε πρωτογενές επίπεδο από τη διαδικασία επιτήρησης και φροντίδας των σοδειών και των ζώων από τους γεωργούς και τους κτηνοτρόφους αντίστοιχα. Ταυτιζόταν αρχικά με αυτήν τη διαδικασία. Στη συγκεκριμένη, όμως, περίπτωση οι σοδειές και τα ζώα αποκτούν συμβολική αξία, όπως και η διαδικασία προστασίας και φροντίδας τους από τους ανθρώπους. Ταυτίζονται κατά ένα μεταφορικό τρόπο με τις έννοιες της ανθρώπινης καρδιάς και του μυαλού. Σύμφωνα με τη μεταφορική έννοια της κουλτούρας, «η κοινωνία διαμορφώνει τους ανθρώπους μέσα από την οικογένεια, την κοινότητα, τα εκπαιδευτικά συστήματα και τη θρησκεία, όπως ακριβώς οι αγρότες και οι κτηνοτρόφοι φροντίζουν τις σοδειές και τα ζώα τους μέσα από το όργωμα, την σπορά, το κλάδεμα, το τάισμα, τη βοσκή» (Hatch, 1997).

Η κουλτούρα, με άλλα λόγια, εξομοιώνεται με τον καταλύτη εκείνον που δίνει μορφή στα πράγματα. Είναι η δύναμη αυτή που δίνει σχήμα και περιεχόμενο σε ακατέργαστα στοιχεία. Όπως ο γεωργός δίνει αξία στη γη και στα προϊόντα της, έτσι και η κοινωνία με την ευρεία έννοια του όρου και με το σύνολο των παραμέτρων που τη συνθέτουν, δίνει μορφή στα άτομα που την απαρτίζουν. Ο μηχανισμός, η ενέργεια, η δύναμη εκείνη που συντελεί σε αυτήν τη μεταμόρφωση καλείται σε κοινωνιολογικό επίπεδο κουλτούρα. Η έννοια όμως αυτή δεν παρέμεινε στατική σε διαχρονικό επίπεδο. Στην πραγματικότητα συνέβη το ακριβώς αντίθετο. Πολύ σύντομα απέκτησε μία χροιά, η οποία σχετιζόταν με την αίσθηση της υψηλής ποιότητας. Η έννοια της κουλτούρας άρχισε να συσχετίζεται με την κοινωνική πρόοδο, με τον πολιτισμό και τα δημιουργήματά του. Ταυτίστηκε με ποικίλες μορφές τέχνης όπως η μουσική, η ζωγραφική, η γλυπτική, η ποίηση και ο χορός. Έγινε σε αρκετές περιπτώσεις συνώνυμο της φιλοσοφίας. Μέσα από όλη αυτή την διαδικασία η κουλτούρα απέκτησε και το



νόημα της ανωτερότητας και του εκλεκτού. Ξεκίνησαν να πραγματοποιούνται διαχωρισμοί του τύπου πρωτογενής έναντι εξελιγμένης κουλτούρας.

Συμπερασματικά, η έννοια της κουλτούρας πραγματοποίησε ένα μικρό άλμα μέσα στην πορεία της στον χρόνο. Ξεκίνησε να λογίζεται ως ο παράγοντας εκείνος που παίζει καταλυτικό ρόλο στην διαμόρφωση των ατόμων που απαρτίζουν το εκάστοτε κοινωνικό σύνολο. Δεδομένου όμως ότι τα άτομα που απαρτίζουν το σύνολο, το χαρακτηρίζουν, η κουλτούρα θεωρήθηκε ως καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης της κάθε κοινωνίας. Σύντομα η κουλτούρα αποτέλεσε την άλλη όψη του νομίσματος που ονομάζεται ποιότητα και εκφράζεται με κάθε μορφή τέχνης ή πολιτιστικής κατάκτησης. Αναφορικά όμως με τη διαχρονική της εξέλιξη και μετάλλαξη έχουν διατυπωθεί και άλλες απόψεις πέρα από εκείνη του Raymond Williams. Ένας άλλος βρετανός κοινωνιολόγος, ο Chris Jenks υποστήριξε ότι οι πρώτες προσπάθειες αποσαφήνισης και ακριβή προσδιορισμού της κουλτούρας πραγματοποιήθηκαν σε καθεστώς άμεσης εξάρτησης με τις προσπάθειες καθορισμού των αντικειμενικών παραμέτρων που θα έπρεπε να χαρακτηρίζουν τις επιστήμες της κοινωνιολογίας και της κοινωνικής ανθρωπολογίας. Η κουλτούρα, δηλαδή, ως έννοια δημιουργήθηκε και εξελίχθηκε παράλληλα με την τοποθέτηση και εξέλιξη της κοινωνιολογίας και της κοινωνικής ανθρωπολογίας με βάση αυστηρά, σύγχρονα επιστημονικά πρότυπα. Οι επιστήμες αυτές προέκυψαν από την ανάγκη κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς βάσει επιστημονικών κριτηρίων. Ουσιαστικά, η κουλτούρα δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε σαν έννοια παράλληλα με την ανάπτυξη αυτών των επιστημονικών χώρων, αποτελώντας κατά μία έννοια προέκτασή τους.

Η διαδικασία αυτή, ωστόσο, χαρακτηρίστηκε από πολλές δυσκολίες. Σε θεωρητικό επίπεδο η κοινωνιολογία ασχολείται με τη διερεύνηση και ερμηνεία των μηχανισμών που διέπουν τις ανθρώπινες κοινωνίες. Η κοινωνική ανθρωπολογία αντίστοιχα οφείλει να ανακαλύπτει και να ερμηνεύει το πώς επιτυγχάνεται η διαχρονική εξέλιξη του ανθρώπου ως φορέα και παραγωγού κουλτούρας. Στην πράξη όμως καθίσταται σαφές ότι είναι απίθανο να υπάρξουν σαφείς διαχωριστικές γραμμές μεταξύ των επιστημονικών πεδίων που οι επιστήμες αυτές πραγματεύονται. Η κοινωνική

ανθρωπολογία και η κοινωνιολογία συγχέονται, με συνέπεια να κρίνεται δύσκολος ο προσδιορισμός της ακριβούς συνεισφοράς τους στον τομέα του καθορισμού της έννοιας της κουλτούρας. Το μόνο, όμως, σίγουρο είναι ότι και οι δύο αυτές επιστήμες άρχισαν να την εξετάζουν, με την πεποίθηση ότι μπορεί να αποτελέσει την απάντηση στο ακόλουθο βασικό διαχρονικά ερώτημα. "Ποιος είναι ο προσδιοριστικός παράγοντας που μας κάνει ανθρώπους;" Ουσιαστικά, δηλαδή, η διερεύνησή της βασίστηκε στην πεποίθηση ότι μπορεί να αποσαφηνίσει το στοιχείο αυτό που μας κάνει ανθρώπους και μας διακρίνει από τα υπόλοιπα ζώα.

Η κοινωνική ανθρωπολογία ασχολήθηκε με το συγκεκριμένο ερώτημα σε πολύ μεγάλο βαθμό. Προσπάθησε στα πρώιμα κυρίως στάδια της να βρει τις διαφορές που υφίστανται ανάμεσα στους ανθρώπους και στο λοιπό ζωικό βασίλειο. Για να το επιτύχει αυτό βασίστηκε στις διαφοροποιήσεις που μπορούσε να εντοπίσει ανάμεσα στην κουλτούρα, η οποία ήταν κατά μία έννοια ένα ανθρώπινο δημιούργημα που χαρακτήριζε τους δημιουργούς του και στη φύση. Υπό αυτό το πρίσμα η κουλτούρα προσεγγίστηκε με έναν ιδιαίτερα ευρύ τρόπο. Ουσιαστικά, πραγματοποιήθηκε η παραδοχή ότι αντιπροσωπεύει το σύνολο των στοιχείων εκείνων που όλοι οι άνθρωποι φαίνεται να διαθέτουν από κοινού. Σύμφωνα με την άποψη αυτή ο κοινωνικός ανθρωπολόγος F. B. Taylor έδωσε τον ακόλουθο ορισμό της κουλτούρας. «Ως κουλτούρα ορίζεται εκείνο το σύμπλεγμα, το οποίο περιλαμβάνει την γνώση, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, την ηθική, τον νόμο, τα έθιμα, και κάθε άλλη συνήθεια ή ικανότητα που έχει κατακτήσει και κατέχει ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας» (Burnett, 1958).

Υπό αυτό το πρίσμα η κουλτούρα ήταν δυνατόν να αποτυπωθεί και να εντοπισθεί σε ποικίλες συμβολικές παραμέτρους. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της γλώσσας. Όλοι οι άνθρωποι ανεξάρτητα από την εθνική τους καταγωγή ομιλούν μία τουλάχιστον γλώσσα. Ο συγκεκριμένος κώδικας επικοινωνίας ανεξάρτητα από τη μορφή που λαμβάνει σε κάθε ξεχωριστή ανθρώπινη ομάδα αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα των ανθρώπων. Κανένα άλλο μέλος του ζωικού βασιλείου δεν έχει δημιουργήσει παρόμοιο κώδικα. Η κουλτούρα, επομένως, αντιπροσώπευε όλες αυτές τις παραμέτρους. Αποτελούσε την έννοια εκείνη που τις συνέδεε και τις μετέτρεπε σε εκείνο το σύνολο

των στοιχείων, το οποίο καθόριζε την ίδια την φύση και τις μοναδικές παραμέτρους που διέπουν την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη Ταυτιζόταν με την ίδια την έννοια του ανθρώπου.

Οι επιστήμονες του πεδίου της κοινωνικής ανθρωπολογίας πραγματοποίησαν ένα επιπλέον βήμα. Επιδίωξαν να συσχετίσουν τη θεωρία της «εξέλιξης» με την έννοια της κουλτούρας. Συγκεκριμένα υποστήριξαν ότι η εξέλιξη του ανθρώπινου είδους ταυτίζεται με την εξέλιξη της κουλτούρας που δημιουργεί και χαρακτηρίζει την ύπαρξή του. Κοινωνικές ομάδες ανθρώπων, σύμφωνα με αυτήν την άποψη, μπορούσαν να ταξινομηθούν ως πρωτόγονες ή ανεπτυγμένες ανάλογα με την κουλτούρα τους. Με βάση αυτή την άποψη ξεκίνησαν προσπάθειες μελέτης της κουλτούρας κοινωνικών ομάδων που χαρακτηρίζονταν με το συγκεκριμένο κριτήριο ως πρωτόγονες. Οι έρευνες αυτές πραγματοποιήθηκαν καθώς είχε επικρατήσει η άποψη ότι εάν εξετάζονταν οι κουλτούρες αυτών των ομάδων, θα ανακαλύπτονταν το πώς ήταν τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας των σύγχρονων κοινωνιών πριν από αρκετά χρόνια, στα πρώτα στάδια της ανάπτυξής τους. Θεωρείτο, δηλαδή, δεδομένο ότι η κουλτούρα των κοινωνιών εξελίσσεται ακολουθώντας τα ίδια βήματα, ότι οι εξελιγμένες κοινωνίες του σήμερα, κάποτε διέθεταν την κουλτούρα των κοινωνιών που τώρα χαρακτηρίζονται ως πρωτόγονες.

Τα ευρήματα όμως των ερευνών αυτών οδήγησαν σε εντελώς διαφορετικά συμπεράσματα. Αποδείχθηκε ότι η κουλτούρα πολλών «πρωτόγονων» κοινωνιών είναι σε αρκετές πτυχές της περισσότερο εκπολιτισμένη από την κουλτούρα των σύγχρονων, «εξελιγμένων» κοινωνιών που συχνά παρουσιάζουν στοιχεία τρομακτικής βαρβαρότητας. Η διαπίστωση αυτή έδωσε στην έννοια της κουλτούρας μία εντελώς διαφορετική χροιά, καθώς απέδειξε ότι το περιεχόμενό της δε δύναται να μπει σε στενά όρια. Να χαρακτηριστεί και να ταξινομηθεί με ένα συμβατικό και απόλυτο τρόπο. Αποδείχθηκε ότι η κουλτούρα έχει τόσες πολλές εκφάνσεις όσες και οι άνθρωποι οι οποίοι είναι κοινωνοί της. Κατέστη σαφές ότι δεν μπορεί να υπάρξει μία και μοναδική προσέγγισή της. Αυτό άλλωστε αποδείχθηκε διαχρονικά. Ένας μελετητής της έννοιας της κουλτούρας είναι σε θέση να βρει σήμερα πολλούς ορισμούς της. Για παράδειγμα ο Η L. Shapiro την ορίζει ως «... συμπεριφορά, η οποία μαθαίνεται. Περιλαμβάνει όλες τις ιδέες,

τις αξίες και τις πράξεις που κατέχουμε και πράττουμε από συνήθεια ως μέλη κάποιας οργανωμένης κοινωνίας, κοινότητας ή οικογένειας» (Sharigo, 1957).

Προς τα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα παρατηρήθηκε μία σημαντική μεταστροφή σε ό,τι είχε να κάνει με τη διερεύνηση της κουλτούρας. Ξεκίνησε μία συστηματική προσπάθεια συσχέτισης της με την έννοια του «έθνους». Στην πραγματικότητα επικράτησε σε αρκετές περιπτώσεις η τάση να θεωρούνται η κουλτούρα και το έθνος ως οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Τα εθνικά χαρακτηριστικά άρχισαν να ταυτίζονται με τα αντίστοιχα του έθνους και το αντίστροφο. Μέσα από αυτήν τη διαδικασία γεννήθηκε η έννοια της "εθνικής κουλτούρας". Αρχικά αποτέλεσε μία μονάχα έκφανση της κουλτούρας με την ευρεία έννοια του όρου. Ένα υποσύνολό της, μία διαφορετική προσέγγισή της. Σύντομα όμως αυτό άλλαξε, καθώς η εθνική κουλτούρα άρχισε να κερδίζει έδαφος και σταδιακά μετατράπηκε σε συνώνυμο της κουλτούρας. Από το σημείο αυτό όμως και ύστερα παρατηρήθηκαν ορισμένες στρεβλώσεις. Ξεκίνησαν διαδικασίες σύγκρισης της εθνικής κουλτούρας του εκάστοτε έθνους, σε ποιοτικό επίπεδο και η αντίστοιχη ταξινόμηση των εθνών σε κατηγορίες. Σύντομα, όμως, η τάση αυτή έχασε την δυναμική της. Η έννοια βέβαια της εθνικής κουλτούρας δεν έπαψε να υφίσταται, αλλά αντίθετα εξελίχθηκε και σταδιακά ισορρόπησε δίπλα στην έννοια της κοινωνικής κουλτούρας. Σήμερα η κοινωνική και η εθνική κουλτούρα κατέχουν τη δική τους ξεχωριστή θέση. Διερευνώνται ξεχωριστά αλλά και συγκριτικά. Αναγνωρίζεται η σημαντικότητα, η αυτονομία αλλά και οι σχέσεις αλληλεξάρτησης που πέρα από κάθε αμφιβολία υπάρχουν ανάμεσά τους.

Συμπερασματικά, επομένως, είναι δυνατόν να υποστηριχθούν τα ακόλουθα σε ότι έχει να κάνει με τη διαχρονική εξέλιξη της κουλτούρας σε κοινωνικό επίπεδο. Σε πολύ πρώιμα στάδια το ενδιαφέρον των κοινωνικών ανθρωπολόγων για την κουλτούρα ταυτίστηκε με το ενδιαφέρον τους να διερευνήσουν το τι είναι αυτό που ξεχωρίζει τους ανθρώπους από τα υπόλοιπα μέλη του ζωικού βασιλείου. Σύντομα η κουλτούρα άρχισε να χρησιμοποιείται ως χαρακτηριστικό γνώρισμα των κοινωνικών ομάδων. Χρησιμοποιήθηκε ως μέτρο σύγκρισης και διαχωρισμού τους. Αυτή ακριβώς η εξέλιξη διαδραμάτισε καταλυτικό ρόλο στην έναρξη της διερεύνησης της οργανωσιακής ή

διαφορετικά της εταιρικής κουλτούρας. Όπως είναι κοινά αποδεκτό οι εταιρίες δεν είναι τίποτα άλλο από επιμέρους κοινωνικά σύνολα. Κάθε ένας οργανισμός είναι ένα ξεχωριστό σύνολο ατόμων που συγκροτούν μία αυτόνομη κοινωνική ομάδα. Η κουλτούρα αυτών των κοινωνικών υποομάδων απαιτεί ιδιαίτερη διερεύνηση καθώς παρουσιάζει σημαντικές ιδιαιτερότητες. Για αυτόν ακριβώς το λόγο η έννοια της εταιρικής κουλτούρας ξεκίνησε σταδιακά να διαμορφώνεται και να αποκτάει ιδιαίτερη βαρύτητα.

### **1.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

Είναι κοινά αποδεκτό ότι η κατανόηση του περιεχομένου της κάθε έννοιας, εξαρτάται σημαντικά από τη μεθοδολογία η οποία ακολουθείται κατά την προσέγγισή της. Εξαιρέση σε αυτόν τον κανόνα δεν αποτελεί η εταιρική κουλτούρα, καθώς και στη δική της περίπτωση απαιτείται η χρησιμοποίηση συγκεκριμένων εργαλείων διερεύνησης των παραμέτρων της. Μόνο έτσι θεωρείται εφικτή η εις βάθος μελέτη της. Πλήθος διαφορετικών προσεγγίσεων υπάρχει στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία σχετικά με τη θεωρητική θεμελίωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Πολλές αλλά και διαφορετικές παράμετροί της έχουν τεθεί υπό ανάλυση. Πολλές και διαφορετικές θεωρίες έχουν διατυπωθεί. Οι διαφορές εστιάζονται κατά κύριο λόγο σε τρεις κατηγορίες. Αρχικά υπάρχουν ασυμφωνίες σχετικά με το πώς η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται. Στη συνέχεια προκύπτουν διαφωνίες αναφορικά με το πώς μετράται. Τέλος εντοπίζονται διαφοροποιήσεις στις παραμέτρους της εκείνες που λογίζονται ως δομικές.

Μέσω όλων αυτών των διαφωνιών έχουν αναπτυχθεί τελικά πολλά εργαλεία προσέγγισής της. Το πιο σημαντικό ίσως από αυτά τα εργαλεία είναι η ταξινόμηση σε κατηγορίες των ερευνητών που έχουν αφιερώσει χρόνο στην μελέτη της βάσει του πώς την έχουν ορίσει. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η δημιουργία συγκεκριμένων κατηγοριών διατυπωμένων απόψεων γύρω από το συγκεκριμένο ζήτημα. Ομαδοποιούνται οι απόψεις που έχουν κατά περιόδους διατυπωθεί και έτσι καθίσταται



περισσότερο εύκολη αρχικά η κατανόηση και ύστερα η σύγκρισή τους. Το να ταξινομηθούν όμως σε διακριτές κατηγορίες οι ερευνητές της εταιρικής κουλτούρας βάσει των απόψεων που έχουν διατυπώσει, είναι μία διαδικασία που δε δύναται να χαρακτηριστεί ως εύκολη. Υπάρχει μία πληθώρα ορισμών που έχουν δοθεί στην συγκεκριμένη έννοια. Η κατάσταση αυτή περιγράφεται γλαφυρά μέσα από την άποψη ότι «υπάρχουν τόσο πολλοί ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας όσοι και οι άνθρωποι που τη χρησιμοποιούν». Βάσει της κατάστασης αυτής είναι λογικό να δημιουργούνται σημαντικές δυσκολίες, οι οποίες πρέπει να αντιμετωπίζονται όταν πραγματοποιείται η οποιαδήποτε σχετική έρευνα (Sackman, 1991).

Κατά περιόδους έχουν υλοποιηθεί αρκετές προσπάθειες κατηγοριοποίησης των ορισμών αυτών και των ερευνητών που τις έχουν διατυπώσει. Μία από αυτές, η οποία κρίνεται και ως εξαιρετικά προσεγμένη και αξιόπιστη, κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα. Σύμφωνα λοιπόν με τον L. Smircich (1983), οι ερευνητές της έννοιας της εταιρικής κουλτούρας μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο διαφορετικές, βασικές κατηγορίες. Στην πρώτη από αυτές περιλαμβάνονται όλοι όσοι την αντιμετωπίζουν ως κάτι που ο κάθε οργανισμός απλά «έχει». Στη συντριπτική τους πλειοψηφία είναι επιστήμονες που προέρχονται από τους χώρους της ανθρωπολογίας και της βιολογίας ή είναι επιστήμονες, οι οποίοι χρησιμοποιούν βασικές αρχές των συγκεκριμένων επιστημονικών πεδίων προκειμένου να την ερμηνεύσουν. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση κάθε επιχείρηση έχει μία και μοναδική κουλτούρα. Όλοι οι εργαζόμενοι φαίνεται να γνωρίζουν και να αποδέχονται την ύπαρξή της έτσι ακριβώς όπως είναι. Το σύνολο των χαρακτηριστικών της μοιάζουν να ενισχύουν την μοναδικότητά της. Πρόκειται στην ουσία για μία αυτόνομη φυσική οντότητα. Είναι δυνατόν να εντοπισθεί μέσα σε κάθε εταιρία μόνη της, ανεξάρτητα από τους εργαζομένους. Όπως ακριβώς σε κάθε οργανισμό είναι δυνατή η ανίχνευση των στόχων, της δομής της οργάνωσής της και της τεχνολογίας της, έτσι μπορεί να εντοπισθεί και η κουλτούρα της. Συστατικά της στοιχεία είναι συγκεκριμένες αξίες και «πιστεύω» που εκφράζονται μέσα από εταιρικές ιστορίες και σύμβολα και μεταφέρονται στους εργαζομένους μέσα από δεδομένες εταιρικές διαδικασίες. Με αυτόν τον τρόπο επιδιώκεται ένας κοινός τρόπος αντίληψης και αντιμετώπισης των προβλημάτων από αυτούς.

Στα πλαίσια όμως της συγκεκριμένης προσέγγισης πραγματοποιούνται δύο ακόμα σημαντικές επισημάνσεις που συνδέουν την εταιρική κουλτούρα με την άσκηση διοίκησης. Αρχικά διατυπώνεται η άποψη ότι λειτουργεί ως ένας παράγοντας αφομοίωσης των τριβών και των εντάσεων και διατήρησης της ήδη υπάρχουσας κατάστασης στα πλαίσια του κάθε οργανισμού. Παρουσιάζεται δηλαδή ως ένας παράγοντας που δεν οδηγεί στην αλλαγή. Τέλος, υποστηρίζεται ότι η μορφή που λαμβάνει εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης, τα οποία επιδιώκουν μέσω αυτής να καθοδηγήσουν τους εργαζομένους και να υλοποιήσουν τους οροθετημένους στόχους. Στη δεύτερη, κατά σειρά, κατηγορία περιλαμβάνονται όλοι εκείνοι οι ερευνητές, οι οποίοι δεν αποδέχονται ότι η εταιρική κουλτούρα είναι κάτι που η κάθε επιχείρηση έχει ως στοιχείο ανεξάρτητο από τους εργαζομένους της. Αυτοί τη θεωρούν ως μία παράμετρο που «δημιουργείται» μέσα σε κάθε οργανισμό μέσω των σχέσεων και των καθημερινών αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζομένους. Θεωρούν ότι «κάθε επιχείρηση είναι κουλτούρα». Οι περισσότεροι από αυτούς προέρχονται από τους χώρους της κοινωνικής ψυχολογίας της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Βάσει αυτής της προσέγγισης κάθε οργανισμός δε διαθέτει μία μόνο κουλτούρα, αλλά ένα σύνολο από επιμέρους κουλτούρες. Παραδείγματος χάρη, διαφορετική κουλτούρα ενδέχεται να έχει μέσα στην ίδια εταιρία το τμήμα παραγωγής από το τμήμα προμηθειών. Διαφορετική κουλτούρα μπορεί να έχουν τα ανώτατα από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Οι ερευνητές που περιλαμβάνονται στην κατηγορία αυτή δεν προσεγγίζουν την κουλτούρα σα μία αυτόνομη, φυσική οντότητα αλλά σα μία πνευματική κατάσταση. Θεωρούν ότι είναι στοιχείο του κάθε εργαζομένου. Για αυτούς τα σύμβολα, οι εταιρικές ιστορίες κ.τ.λ. είναι στοιχεία που βοηθούν στην διάδοση της κουλτούρας αλλά σε καμία περίπτωση δεν είναι κουλτούρα από μόνα τους.

Εξαιρετικά σημαντικές, όμως, είναι οι διαπιστώσεις τους αναφορικά με τις επιδράσεις της σε ό,τι έχει να κάνει με την άσκηση της διοίκησης. Την αντιμετωπίζουν ως παράγοντα ανανέωσης και αλλαγής. Θεωρούν ότι οι επιμέρους κουλτούρες προκαλούν συγκρούσεις, οι οποίες αναπόφευκτα δημιουργούν νέα δεδομένα. Ανάλογα

με το πώς λαμβάνει χώρα η διαχείριση των εν λόγω συγκρούσεων και των καταλοίπων τους, οι συνέπειες τους μπορεί να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές. Το σίγουρο πάντως είναι ότι συμβάλουν στην κινητικότητα και στην εξέλιξη των οργανισμών μέσα στους οποίους συντελούνται. Τέλος υποστηρίζουν ότι η μορφοποίηση της εταιρικής κουλτούρας είναι μία δυναμική διαδικασία στην οποία λαμβάνουν μέρος όλα τα μέλη της κάθε επιχείρησης. Εργαζόμενοι, στελέχη της ανώτερης και ανώτατης βαθμίδας συμβάλλουν με την καθημερινή τους δράση στη διαμόρφωση της κουλτούρας του οργανισμού στα πλαίσια του οποίου λειτουργούν. Συγκεντρωτικά παρατίθενται στον ακόλουθο Πίνακα 1.1 τα κύρια στοιχεία των δύο αυτών προσεγγίσεων της εταιρικής κουλτούρας, έτσι όπως προκύπτουν από την ταξινόμηση των ερευνητών και των απόψεών τους στις δύο αυτές διαφορετικές κατηγορίες.

**Πίνακας 1.1:** Αρχές Ταξινόμησης Ερευνητών Οργανωσιακής Κουλτούρας

<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ</b>	<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΩΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ</b>
Ακολουθούνται αρχές της ανθρωπολογίας & της βιολογίας	Ακολουθούνται αρχές της κοινωνικής ψυχολογίας & της οργανωσιακής συμπεριφοράς
Ύπαρξη μίας κουλτούρας	Ύπαρξη ενός συνόλου από υπό-κουλτούρες
Η εταιρική κουλτούρα ως φυσική οντότητα	Η εταιρική κουλτούρα ως πνευματική οντότητα
Η εταιρική κουλτούρα ως παράγοντας διατήρησης της υφιστάμενης έσω-επιχειρησιακής κατάστασης	Η εταιρική κουλτούρα ως παράγοντας εξέλιξης της υφιστάμενης έσω-επιχειρησιακής κατάστασης
Η εταιρική κουλτούρα μορφοποιείται μόνο από την ανώτατη διοίκηση	Η εταιρική κουλτούρα μορφοποιείται από το σύνολο των εργαζομένων

**Πηγή: Buchanan & Huczynski, 1991**

Ακόμα και αυτή, όμως, η ταξινόμηση των ερευνητών της εταιρικής κουλτούρας στις δύο προαναφερθείσες κατηγορίες δε δύναται να θεωρηθεί ως η μοναδική που μπορεί



να πραγματοποιηθεί. Στην πραγματικότητα ισχύει το ακριβώς αντίθετο. Η πράξη αποδεικνύει ότι και άλλες ταξινομήσεις έχουν πραγματοποιηθεί διαχρονικά. Μία από αυτές πραγματοποιείται βάσει της μεθοδολογίας που ακολουθούν κατά την διαδικασία μέτρησης της. Η διεθνής βιβλιογραφία υποδεικνύει την ύπαρξη τριών βασικών μεθόδων μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας (Quinn & Cameron 1999). Η πρώτη είναι η "ολιστική" σύμφωνα με την οποία ο ερευνητής προσπαθεί να γίνει μέλος του οργανισμού που μελετάει προκειμένου να κατανοήσει το σύνολο των πτυχών της κουλτούρας της. Η δεύτερη είναι η «μεταφορική» βάσει της οποίας ο ερευνητής αναλύει εταιρικές ιστορίες συζητήσεις, αρχεία προκειμένου να ανακαλύψει την κουλτούρα που κρύβεται από πίσω τους. Τέλος υπάρχει και η «ποσοτική» βάσει της οποίας με τη βοήθεια ερωτηματολογίων επιδιώκεται η ποσοτική αποτύπωση των ποιοτικών παραμέτρων της οργανωσιακής κουλτούρας. Ανάλογα με τη μεθοδολογία που ακολουθεί ο κάθε ερευνητής της είναι δυνατόν να ενταχθεί σε μία από αυτές τις κατηγορίες.

#### **1.4 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

Πολλοί και διαφορετικοί είναι οι ορισμοί της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας που έχουν διατυπωθεί διαχρονικά. Αυτές οι προσπάθειες περιγραφής της συγκεκριμένης έννοιας ενέχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις τόσο στο περιεχόμενο όσο και στον τρόπο με τον οποίο διατυπώνονται. Μέσω αυτών επιδιώκεται να αναδυθεί κάθε φορά μία ιδιαίτερη πτυχή της εταιρικής κουλτούρας. Σε κάποιες περιπτώσεις ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται και σε κάποιες άλλες όχι. Συχνά είναι δυνατόν να εντοπισθεί μία κεντρική ιδέα που διέπει ορισμένους εξ αυτών Είναι φανερό τότε ότι η διατύπωσή τους υλοποιήθηκε, δομήθηκε πάνω σε αυτή. Τους χαρακτηρίζει και τους δίνει μία ιδιαίτερη χροιά. Μία από τις πλέον σημαντικές ιδέες αυτού του είδους είναι και η έννοια της «από κοινού κατοχής» ορισμένων στοιχείων, της «συλλογικότητας». Σύμφωνα με την έννοια αυτή, η εταιρική κουλτούρα έχει ως πυρήνα της το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι της κάθε επιχείρησης γίνονται κοινωνοί κοινών ερεθισμάτων, αντιλήψεων και πρακτικών, ότι μοιράζονται τις ίδιες αγωνίες και τους ίδιους στόχους. Προκειμένου να γίνει αντιληπτή η

αντίληψη αυτή και τον τρόπο με τον οποίο έχει επιδράσει στην προσέγγιση της εταιρικής κουλτούρας δίνονται στην συνέχεια έξι ορισμοί που περιστρέφονται γύρω από αυτή.

Ο πρώτος, ενδεχομένως, ερευνητής που τη χρησιμοποίησε ήταν ο Elliot Jacques (1952), ο οποίος είχε αρχίσει να διερευνά την έννοια της κουλτούρας στο επίπεδο των εργοστασίων, δηλαδή των παραγωγικών μονάδων. Αν και δεν είχε συμπεριλάβει στην ανάλυσή του την επιχείρηση ως ένα ενιαίο σύνολο, ωστόσο με το έργο του υπήρξε ένας από τους πρωτοπόρους στη μελέτη της εταιρικής κουλτούρας. Σύμφωνα με αυτόν «η κουλτούρα που διέπει τη λειτουργία του κάθε εργοστασίου είναι η εθμική και παραδοσιακή μεθοδολογία με την οποία σχεδιάζονται και εκτελούνται οι διάφορες λειτουργίες του. Η μεθοδολογία αυτή γίνεται αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων σε ένα μικρό ή μεγάλο βαθμό, την υιοθετούν και τη μοιράζονται. Οι νέοι εργαζόμενοι οφείλουν να τη μάθουν και να την ενστερνιστούν, έστω και μερικώς, προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί» ( Elliot, 1952). Γίνεται, λοιπόν, φανερό ότι με βάση την άποψη αυτή η κουλτούρα του κάθε εργοστασίου στηρίζεται στο ότι οι εργαζόμενοι σε αυτό μοιράζονται έναν κοινό τρόπο αντίληψης και αντιμετώπισης των προκλήσεων που λαμβάνουν χώρα καθημερινά. Η συγκεκριμένη μεθοδολογία ταυτίζεται με την έννοια της κουλτούρας, την οποία οι παλαιοί εργαζόμενοι αποδέχονται και οι νέοι πρέπει να μάθουν και να υιοθετήσουν.

Ο Elliot Jacques όμως δεν υπήρξε ο μόνος, ο οποίος προσέγγισε την εταιρική κουλτούρα με γνώμονα την ύπαρξη ενός κοινού συστήματος παραμέτρων που μοιράζονται οι εργαζόμενοι. Ο Andrew Pettigrew (1979) από την πλευρά του στήριξε το δικό του σχετικό ορισμό στην αντίστοιχη έννοια. Συγκεκριμένα διατύπωσε την άποψη ότι «*η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύστημα από κοινές και συλλογικές αντιλήψεις οι οποίες γίνονται αποδεκτές για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από ένα συγκεκριμένο σύνολο ατόμων. Αυτό το σύστημα των ορισμών, των πεποιθήσεων, των κανόνων και των ιδεών αποσαφηνίζει σε κάθε άτομο του οργανισμού την θέση του μέσα σε αυτόν*» (Pettigrew, 1979). Η ύπαρξη της έννοιας της από κοινού κτήσης ορισμένων στοιχείων από τους εργαζομένους φανερώνεται και σε αυτόν τον ορισμό. Η εταιρική κουλτούρα περιγράφεται ξανά ως ένα σύστημα κοινών αξιών. Περιγράφεται ως ένα σύνολο

παραμέτρων, το οποίο οδηγεί τα μέλη του εκάστοτε οργανισμού στο να προσδιορίσουν τους ίδιους τους εαυτούς μέσα σε αυτόν. Με άλλα λόγια, της προσδίδεται τη διάσταση του παράγοντα εκείνου που βοηθάει τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τη θέση τους στα πλαίσια της επιχείρησης που καλούνται να δραστηριοποιηθούν. Η κουλτούρα, δηλαδή, περιγράφεται ως ο καταλύτης εκείνος που βοηθάει τους εργαζόμενους να κοινωνικοποιηθούν αποτελεσματικά στο χώρο εργασίας τους.

Στην ίδια ακριβώς φιλοσοφία κινείται και ο ορισμός του Meryl Reis Louis (1983). Κατά την άποψη και αυτού του ερευνητή *«κάθε οργανισμός είναι ένα περιβάλλον, το οποίο εξαρτάται από την κουλτούρα που το χαρακτηρίζει. Είναι μία αυτόνομη κοινωνική ομάδα που διαπνέεται και στηρίζει την ύπαρξή της σε ένα σύνολο κοινών αντιλήψεων για τις δράσεις που πρέπει να αναλαμβάνονται, κοινών κωδικών επικοινωνίας και άλλων συμβολικών «οχημάτων» που εκφράζουν κοινή θεώρηση των πραγμάτων»* (Leis, 1983). Η κουλτούρα θεωρείται, δηλαδή, ο συνεκτικός ιστός της κοινωνικής ομάδας που είναι η επιχείρηση. Αποτελεί σύνθεση κοινών αντιλήψεων και κωδικών επικοινωνίας. Για άλλη μία φορά η κουλτούρα της εταιρίας περιγράφεται ως ένα σύνολο παραμέτρων που οι εργαζόμενοι μοιράζονται.

Μία δεκαετία αργότερα, ο ορισμός που έδωσαν οι Harrison Trice και Janice Beyer (1993) ακολουθεί την ίδια λογική. Σύμφωνα με αυτόν η εταιρική κουλτούρα *«είναι ένα συλλογικό φαινόμενο, το οποίο επηρεάζει σε βάθος την ανθρώπινη συμπεριφορά»* (Harrison, 1993). Η έννοια της συλλογικότητας είναι για άλλη μία φορά διάχυτη. Είναι αυτή που αποτελεί το χαρακτηριστικό γνώρισμα της κουλτούρας. Διέπει την ίδια την ύπαρξή της.

Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και ο ορισμός που έχουν δώσει οι Richard Hagberg και Julie Heifetz (2000). Οι συγκεκριμένοι ερευνητές αντιμετωπίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα σύνολο κοινών αξιών, κωδικών επικοινωνίας και προτύπων συμπεριφοράς. Ταυτόχρονα όμως τη βλέπουν και ως ένα ανοικτό σύστημα με εισροές και εκροές. Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, δέχεται επιρροές με τη μορφή εισροών από το ευρύτερο περιβάλλον και στη συνέχεια εμφανίζει εκροές μέσω διάφορων

μορφών συμπεριφοράς, ανάπτυξης τεχνολογίας και τέλος παραγόμενων και προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι «η κουλτούρα είναι δυναμική, κινητική και ποτέ στατική. Μία εταιρική κουλτούρα μπορεί κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις να είναι αποτελεσματική μία δεδομένη χρονική περίοδο και αναποτελεσματική κάποια άλλη. Σε γενικές γραμμές δεν υπάρχει μία κοινά αποδεκτή καλή κουλτούρα. Υπάρχουν, ωστόσο, γενικά πρότυπα υγιών και παθογενών ειδών κουλτούρας» (Mowal, 2002). Είναι με άλλα λόγια ένα σύστημα που βρίσκεται σε ακατάπαυστη κινητικότητα, που μεταλλάσσεται μέσω λήψης και διάδοσης ποικίλων στοιχείων.

Ιδιαίτερα γλαφυρή είναι, επίσης, η περιγραφή του DeWitt (2001). Στον ορισμό του δύναται να υποστηριχθεί ότι περιλαμβάνεται το νόημα όλων των υπόλοιπων που έχουν καταγραφεί και παρουσιασθεί μέχρι το σημείο αυτό. Υποστηρίζει, λοιπόν, ότι «φιλοσοφία, αξίες και συμπεριφορά περιγράφουν την οργανωσιακή συμπεριφορά, η οποία αποτελεί την κόλλα που συγκρατεί τον κάθε οργανισμό» (DeWitt αναρτήθηκε στο <http://www.infomranet.com/corpculture.htm>). Θεωρεί ότι η κουλτούρα δημιουργείται και εξελίσσεται ακολουθώντας τις νόρμες ενός φαύλου κύκλου. Πιο συγκεκριμένα, η φιλοσοφία που χαρακτηρίζει τον εκάστοτε οργανισμό δημιουργεί αξίες. Αυτές, με τη σειρά τους, γίνονται εμφανείς μέσω συγκεκριμένων συμπεριφορών. Αυτές οι συμπεριφορές κλείνουν τον ατέρμονο κύκλο δίδοντας πραγματικό νόημα στη φιλοσοφία του οργανισμού από τον οποίο ξεκίνησαν όλα. Η εταιρική κουλτούρα, επομένως, είναι η ιδεολογική βάση που, στηριζόμενη στη συλλογικότητα, δίνει αξία στη λειτουργία του κάθε οργανισμού.

Από τη σύντομη παρουσίαση αυτών των έξι εξαιρετικά σημαντικών ορισμών της εταιρικής κουλτούρας που χαρακτηρίζουν σε σημαντικό βαθμό τις προσπάθειες προσέγγισης της στα πλαίσια ενός χρονικού ορίζοντα που εκτείνεται σε βάθος έξι δεκαετιών, προκύπτει το συμπέρασμα ότι η κουλτούρα των επιχειρήσεων θεωρείται ένα φαινόμενο που χαρακτηρίζεται από την έννοια της συλλογικότητας. Αποτελεί το συνεκτικό τους ιστό. Συστατικά της στοιχεία είναι τα σύνολα κοινών αξιών, αντιλήψεων, πιστεύω, κωδικών επικοινωνίας. Τα σύνολα αυτά υιοθετούνται από κοινού από τους

εργαζόμενους. Καθορίζουν τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς τους. Μεταλαμπαδεύονται στους επόμενους, στους νέους εργαζόμενους, οι οποίοι καλούνται να τα υιοθετήσουν με τη σειρά τους με σκοπό να υπάρξει μία ομαλή ένταξή τους στο νέο εργασιακό τους περιβάλλον. Με άλλα λόγια η κουλτούρα των οργανισμών μοιάζει να είναι ο παράγοντας εκείνος που συγκρατεί αρμονικά τα δομικά τους στοιχεία, τα οποία δεν είναι άλλα από τις ποικίλες ομάδες των εργαζομένων που τους απαρτίζουν.

Επιπλέον, κρίνεται απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μία σημαντική επισήμανση. Από τους μέχρι τώρα ορισμούς, γίνεται συνέχεια λόγος για κοινές αξίες, "πιστεύω", κώδικες επικοινωνίας, πρότυπα συμπεριφοράς κ.τ.λ. Στην πράξη όμως όταν οι ερευνητές αναζητούν τα στοιχεία αυτά, δε δύνανται να τα εντοπίσουν. Αντί αυτών ανιχνεύουν σύμβολα, τα οποία αποτελούν την απεικόνισή τους. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι δυνατόν να ερμηνευθεί εάν διερευνηθεί εις βάθος η έννοια της συλλογικής κατοχής των στοιχείων αυτών από τους εργαζόμενους του κάθε οργανισμού. Προκειμένου να γίνει αυτό θα δοθεί ένα απλό αλλά ταυτόχρονα και ουσιαστικό παράδειγμα. Η διαδικασία του να φάνε κάποιοι φίλοι μαζί χαρακτηρίζεται από την έννοια της συλλογικότητας. Όλοι μαζί κάθονται στο ίδιο τραπέζι και μοιράζονται την στιγμή. Ταυτόχρονα όμως αυτό δεν σημαίνει ότι είναι υποχρεωμένοι να τρώνε το ίδιο ακριβώς φαγητό δεδομένου ότι οι προτιμήσεις τους μπορεί να είναι διαφορετικές. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και στο επίπεδο της εταιρικής κουλτούρας. Το ότι όλοι οι εργαζόμενοι γίνονται κοινωνοί της κοινής εταιρικής κουλτούρας δεν σημαίνει ότι έχουν την ίδια προσωπικότητα, τις ίδιες καταβολές. Απλά όλοι συμβάλουν στη δημιουργία της ευρύτερης κουλτούρας προσφέροντας τη διαφορετικότητά τους στο κοινό σύνολο. Αποτελούν μέρος της ευρύτερης κουλτούρας του οργανισμού χωρίς να χάνουν την προσωπική τους μοναδικότητα.

Αυτές ακριβώς οι συνθήκες καθιστούν την ανίχνευση των δομικών στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας μία πολύ δύσκολη διαδικασία. Η πληθώρα τους και η ποικιλία που τα διέπει είναι ευθέως ανάλογη των παραμέτρων που συνθέτουν την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου. Αντίθετα καθίσταται πολύ πιο εφικτός ο εντοπισμός των ορατών τους αποτελεσμάτων. Αυτά τα αποτελέσματα είναι σύμβολα, όπως για παράδειγμα οι κανόνες



ένδυσης που υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση. Είναι, δηλαδή, πιο εύκολο να εντοπισθούν τα αποτελέσματα των παραμέτρων της κουλτούρας σε κάθε οργανισμό σε αντίθεση με αυτές καθαυτές τις παραμέτρους.

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Schein (1980), οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές οι οποίες έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή και αναπτυχθεί από μια ομάδα του οργανισμού, προκειμένου να αντιμετωπίσει τα διάφορα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης.

Οι Blake και Mouton (1969) καθόρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως τους συνηθισμένους τρόπους οι οποίοι γίνονται τα πράγματα και που οι άνθρωποι δέχονται να ζουν με αυτά. Οι τρόποι αυτοί μπορούν να αποτρέψουν τα μέλη από την εφαρμογή μιας μέγιστης προσπάθειας ή μπορούν να τους ενθαρρύνουν γι' αυτό. Συνεπώς, οι κοινοί ορισμοί της κουλτούρας αναφέρονται σε ένα σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων το οποίο παράγει τους κανόνες της συμπεριφοράς και καθιερώνουν έναν οργανωτικό τρόπο ζωής, τις συνήθως διατηρημένες και σχετικά σταθερές πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις αξίες που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό (Williams, Dobson & Walters, 1989) και ένα σύνολο γνώσεων, κοινών στα μέλη μιας κοινωνικής μονάδας που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις αξίες και τα συμπεριφορικά πρότυπα τα οποία φαίνεται ότι μπορούν να εξεταστούν ακίνδυνα με έναν ποσοτικό τρόπο (Καστανιώτη, Σιουρούνη, Μαυριδόγλου & Πολύζος, 2011).

Επιπλέον, οι Moran και Volkwien (1992) υποστηρίζουν ότι το κλίμα και η κουλτούρα είναι δύο συσχετιζόμενοι όροι. Το κλίμα του οργανισμού επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα και αποτυπώνεται στην εργασιακή στάση μέσα από τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν τις οργανωτικές διαδικασίες. Ο Schneider (Schneider et al., 1994) διαπίστωσε ότι το κλίμα αποτελεί ένα μόνο μέρος της κουλτούρας και έδωσε τον ορισμό ότι το κλίμα είναι η ατμόσφαιρα την οποία αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος μέσα από τις διαδικασίες, τους επαίνους και τις διάφορες πρακτικές της εταιρίας. Οι εργαζόμενοι ταξινομούν τις εμπειρίες τους και τα γεγονότα, τις αποκωδικοποιούν σε συναισθήματα διαμορφώνοντας με αυτό τον τρόπο στάσεις οι

οποίες συμβάλλουν στο σχηματισμό του κλίματος. Για το λόγο αυτό το κλίμα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες.

Βασικό συνθετικό στοιχείο της κουλτούρας, λοιπόν, αποτελεί το κλίμα μέσα σε έναν οργανισμό. Το κλίμα αντανακλά κοινές αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με πρακτικές, διαδικασίες, είδη συμπεριφορών που ανταμείβονται και υποστηρίζονται σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο. Το οργανωσιακό κλίμα αποτελεί την «αύρα» ενός οργανισμού κι επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός (όπως στις νόρμες συμπεριφοράς). Ενώ, η οργανωσιακή κουλτούρα εστιάζεται στην έννοια της οργανωσιακής λειτουργίας, π.χ. ποιες είναι οι κοινές αξίες και υποθέσεις. Με την έννοια αυτή, το κλίμα αποτελεί την επιφανειακή «όψη» της κουλτούρας και για το λόγο αυτό δύναται να ερμηνευθεί από τα βαθύτερα επίπεδα της τελευταίας. Η διάκριση μεταξύ των παραπάνω δύο κρίνεται δύσκολη, καθώς η κουλτούρα διαμορφώνει το κλίμα και το κλίμα εκδηλώνει την κουλτούρα. Συνεπώς, είναι δύσκολο, εάν όχι αδύνατο, να γνωρίζει κανείς το κλίμα χωρίς να προσεγγίσει σε βάθος την κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα έχουν τα εξής βασικά κοινά χαρακτηριστικά, σύμφωνα με σχετικές έρευνες: α) εμπεριέχουν έναν ευρύ αριθμό οργανωσιακών και ψυχολογικών μεταβλητών, οι οποίες αντανακλούν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ατόμων και τις κοινές πεποιθήσεις αξίες και νόρμες μέσα σε ένα οργανωσιακό πλαίσιο, β) συνδέονται με τα εσωτερικά χαρακτηριστικά μιας οργάνωσης, γ) επηρεάζουν και διαμορφώνουν οργανωσιακές συμπεριφορές, τόσο των παλαιών όσο και των νέων μορφών της οργάνωσης και δ) γίνονται αντιληπτά και μπορούν να περιγραφούν (Schneider, B. & White, S., 2004, Schein, E., 1985, Κιπένης, 2007).

Από παλαιότερες έρευνες έχει αποδειχτεί ότι υπάρχει μια εξαρτημένη σχέση ανάμεσα στην επίτευξη της βελτίωσης της ποιότητας και της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας σε όλα τα είδη επιχειρήσεων - μεταποίησης και παροχής υπηρεσιών. Με άλλα λόγια, μια αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα οδηγεί σε βελτίωση της ποιότητας. «Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι εκείνο το περιβάλλον που μοιράζεται από τους εργαζομένους ή συναδέλφους σε έναν οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων των κοινών πεποιθήσεων, στάσεων, αξιών και κανόνων συμπεριφοράς», δηλαδή εκείνο το

«όχημα» που μέσα σε ένα νοσοκομείο επιτρέπει στο προσωπικό του να δει τις καταστάσεις και τα γεγονότα, που συμβάλλουν, για παράδειγμα στη βελτίωση της ποιότητας, με κοινή, αλλά και διαφορετική οπτική γωνία.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μέρος της επιστήμης της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τους Cooke και συν. (1988), οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο συγκεκριμένων συμπεριφορών, που καλούνται συμπεριφορικά πρότυπα, κανόνες ή νόρμες, τις οποίες τα μέλη ενός οργανισμού θεωρούν ότι πρέπει να έχουν, έτσι ώστε να ταιριάζουν και να επιβιώνουν εργασιακά μέσα σε αυτό τον οργανισμό. Αυτά τα συμπεριφορικά πρότυπα, μπορεί να είναι παραγωγικά ή μη και οδηγούν σε συμπεριφορές και στάσεις, οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη, προσεγγίζουν την εργασία τους και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μια σημαντική μεταβλητή στη διοίκηση μονάδων υγείας

Σύμφωνα με τον Schein (1990), οι μελετητές δεν έχουν καταλήξει σε συμφωνία αναφορικά με το τι σημαίνει ή τι πρέπει να σημαίνει οργανωτική κουλτούρα, με ποια μέθοδο πρέπει να καταγράφεται και να μετριέται και με ποιους τρόπους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να βοηθηθούν οι οργανισμοί.

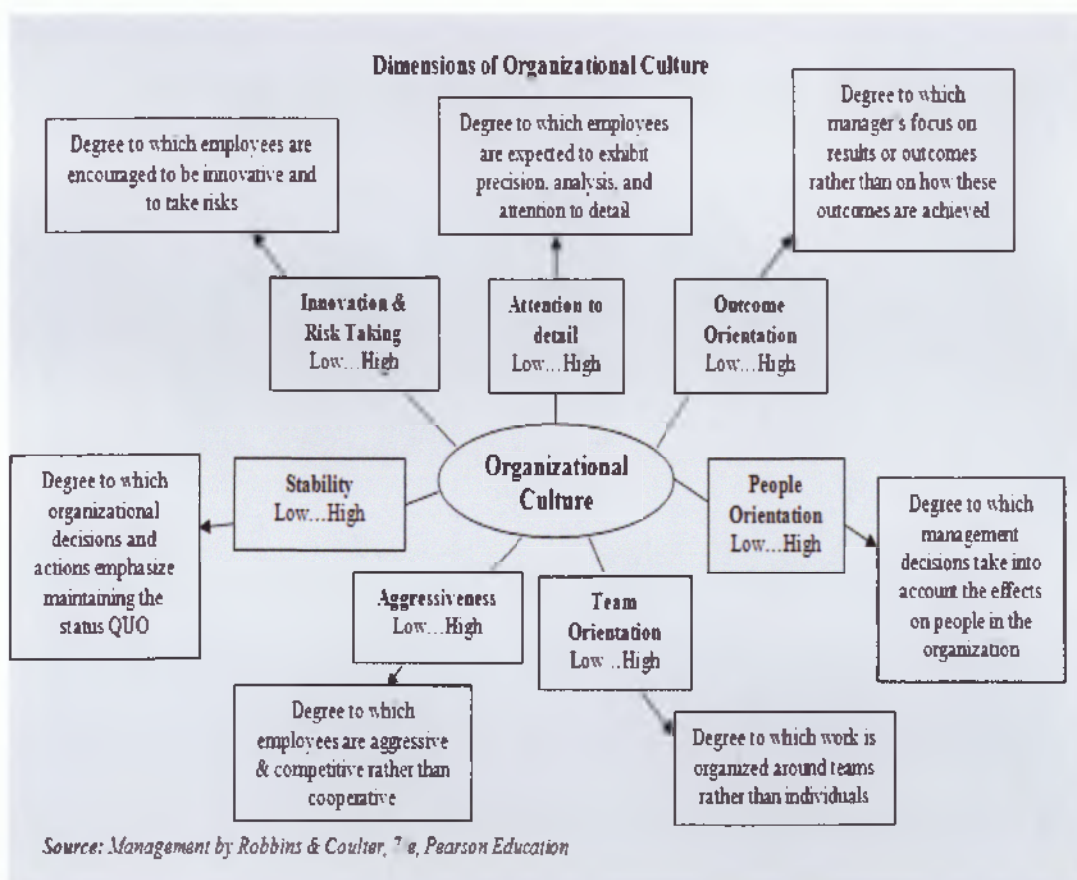
Επιπλέον αρκετοί ερευνητές έχουν μελετήσει τον αντίκτυπο που δύναται να έχει η οργανωσιακή κουλτούρα στην ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης. Καθώς οι ηγέτες των ιδρυμάτων υγειονομικής περίθαλψης ασχολούνται με το σχεδιασμό και την εφαρμογή της ποιοτικής βελτίωσης των προγραμμάτων, είναι σημαντικό για τους ίδιους να πραγματοποιηθούν ακριβείς εκτιμήσεις της οργανωτικής κουλτούρας τόσο πριν όσο και μετά την εφαρμογή τέτοιων πρωτοβουλιών. Ένα ουσιαστικό στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας στα ιδρύματα υγειονομικής περίθαλψης είναι η ανάληψη της ευθύνης όσον αφορά τη βελτίωση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, από τα υψηλά στελέχη μέχρι τους επιμέρους φροντιστές (Glickman et. al., 2007).

Τα βασικά σημεία της οργανωσιακής κουλτούρας είναι τα ακόλουθα (Furnham & Gunter, 1993):



- δύσκολο να οριστεί
- διαθέτει πολλές διαστάσεις με πολλά διαφορετικά περιεχόμενα σε κάθε επίπεδο
- είναι σταθερή για μικρό χρονικό διάστημα
- απαιτείται χρόνος για να δημιουργηθεί και επομένως χρόνο για να αλλάξει.

Στη συνέχεια, παρατηρούμε τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας. Πιο αναλυτικά, όπως φαίνεται από το σχήμα 1.1, η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται από τη σταθερότητα, την καινοτομία και την ανάληψη κινδύνου, την προσοχή στις λεπτομέρειες, στην επιθετικότητα των εργαζομένων, τον προσανατολισμό της επιχείρησης στην ομάδα, στους ανθρώπους και στο αποτέλεσμα (Robbins & Mary Coulter, 2009).



**Πηγή: Robbins & Coulter, 2009**

**Σχήμα 1.1:** Διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας

Ο Roger Harrison (1972) ανέπτυξε μια τυπολογία όσον αφορά την κουλτούρα των οργανισμών την οποία τελειοποίησε ο Handy το 1985. Η τυπολογία αυτή επικεντρώνεται περισσότερο στην ανάλυση και τη σύγκριση ανάμεσα στην κουλτούρα διαφορετικών οργανισμών και παρέχει μια βάση για έρευνα αναφορικά με τη διαφοροποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο Harrison προτείνει τέσσερις κατηγορίες κουλτούρας, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 1.2 που ακολουθεί (αναρτήθηκε στο <http://www.humansynergistics.com>).

**Πίνακας 1.2:** Οι 4 τύποι οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με το Handy

Είδος	Χαρακτηριστικά	Παραδείγματα
<b>Δύναμη</b>	Η δύναμη απαιτεί αυστηρές ευθύνες και καταλήγει σε άτομα της οικογένειας παρά σε άτομα με ειδικευση.	Οικογενειακές επιχειρήσεις
<b>Ρόλος</b>	Γραφειοκρατία. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από την κορυφή της ιεραρχίας και σύμφωνα με αυστηρές διαδικασίες	Κυβέρνηση Επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας Οργανισμοί που δεν υπόκεινται σε αλλαγές
<b>Δραστηριότητες</b>	Εκτεταμένη έρευνα και ανάπτυξη που υπόκεινται σε συνεχή αλλαγή Τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης δουλεύουν μαζί για την έγκαιρη αντίδραση στις γρήγορες αλλαγές.	Ομάδες που δουλεύουν μαζί προκειμένου να πραγματοποιήσουν μια συγκεκριμένη εργασία
<b>Ατομο</b>	Πρόκειται για ένα μοντέλο συναίνεσης της διαχείρισης όπου τα άτομα λαμβάνουν συλλογικές αποφάσεις. Οι δομές υπάρχουν για να εξυπηρετούν τους ανθρώπους.	Κοινότητες

**Πηγή: Harrison, 1972**

- **Προσανατολισμός στη δύναμη/ εξουσία:** ένας οργανισμός προσανατολισμένος στη δύναμη / εξουσία τείνει να κυριαρχεί στο περιβάλλον και στα άτομα που βρίσκονται μέσα σε αυτόν. Τα άτομα που κατέχουν δύναμη αγωνίζονται ώστε να διατηρήσουν τον απόλυτο έλεγχο επί των

υφισταμένων με εξωτερικούς περιορισμούς. Τα θετικά στοιχεία μιας τέτοιας κουλτούρας είναι ότι μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να γίνουν ισχυροί, δυναμικοί και μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα στις εξωτερικές ανάγκες. Ωστόσο, συχνά οδηγεί στη δυσαρέσκεια του προσωπικού, την πλήρη εξάρτηση από την κεντρική εξουσία στη λήψη αποφάσεων και σε εσωτερικές συγκρούσεις (Κώστα, 2010).

- **Προσανατολισμός στους Ρόλους:** έμφαση, εδώ, αποδίδεται στη σημασία της τάξης, της σταθερότητας και του ορθολογισμού. Απαιτείται υπευθυνότητα και λογική. Οι οργανισμοί αυτοί χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατία. Απαιτείται η διασφάλιση της ιεραρχίας. Κάθε μέλος έχει έναν ρόλο, στενά καθορισμένο από κανόνες και κανονισμούς. Η κουλτούρα αυτή δυσχεραίνει την προσαρμογή στην αλλαγή και μειώνει την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκριθεί στις ανταγωνιστικές πιέσεις Καβαλλιεράτου, 2006).
- **Προσανατολισμός στις δραστηριότητες:** στους οργανισμούς αυτούς η δύναμη και η εξουσία δίνονται στους σωστούς ανθρώπους και δίνεται έμφαση στις επιδόσεις και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν. Κυριαρχεί πνεύμα αποδοτικότητας και δημιουργικότητας ενώ παράλληλα γίνεται βέλτιστη χρήση των πόρων συνδυάζοντας τους κατάλληλους ανθρώπους (Κώστα, 2010).
- **Προσανατολισμός στο άτομο:** σκοπός των οργανισμών αυτών είναι η εξυπηρέτηση των αναγκών των μελών του οργανισμού.

## 1.5 ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αναλυθεί σε διάφορα επιμέρους επίπεδα. Ο όρος *επίπεδο* σημαίνει το βαθμό στον οποίο το φαινόμενο αυτό είναι ορατό στον παρατηρητή. Μερικές φορές υπάρχει σύγχυση γύρω από τον καθορισμό των επιπέδων της κουλτούρας, λόγω της διαφοροποίησής της σε διαφορετικά οργανωτικά περιβάλλοντα. Οι βαθμίδες αυτές κυμαίνονται από τα πολύ απτά και ορατά στοιχεία τα οποία μπορεί κάποιος να δει, μέχρι τα δυσδιάκριτα στοιχεία που ορίζουν την ουσία της

κουλτούρας σε έναν οργανισμό, όπως είναι οι διάφορες πεποιθήσεις, αξίες, οι κανόνες της συμπεριφοράς που χρησιμοποιούν τα μέλη της ομάδας κ.α. (Kunda, 1992). Η παρακάτω ανάλυση των επιπέδων, η οποία έχει γίνει από τον Schein, είναι από τις πλέον αναγνωρισμένες διαβαθμίσεις στο πεδίο της οργανωσιακής κουλτούρας. Πρόκειται για μία γενική κατάταξη η οποία δεν αφορά μόνο το χώρο της εργασίας, αλλά οτιδήποτε περιλαμβάνεται σε μια οργάνωση και η οποία περιλαμβάνει (Μακρίδης, 2007):

- **Τα τεχνικά χαρακτηριστικά (artifacts)**, όπου περιλαμβάνονται όλα τα ορατά φαινόμενα, όπως οι οργανωτικές δομές και διεργασίες, ο τρόπος επικοινωνίας των μελών μεταξύ τους, ο τρόπος διεύθυνσης, το «κλίμα» της ομάδας, η ανάλυση των οργανωτικών διαδικασιών, καθώς και τα δομικά της στοιχεία, όπως το οργανόγραμμα, το καταστατικό της κτλ. Το σημαντικότερο πρόβλημα στο επίπεδο αυτό είναι το γεγονός ότι είναι πολύ εύκολο να παρατηρηθούν τα στοιχεία της κουλτούρας και πολύ δύσκολο να αποκρυπτογραφηθούν. Κρίνεται αρκετά παρακινδυνευμένο να προσπαθήσει κάποιος να συμπεράνει τις βασικές σιωπηρές παραδοχές, δηλαδή το τελευταίο επίπεδο της οργανωτικής κουλτούρας, μόνο μέσα από τα τεχνικά χαρακτηριστικά.
- **Τις ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις και αξίες (espoused beliefs and values):** Το δεύτερο επίπεδο οργανωτικής κουλτούρας, σχετίζεται με τη στρατηγική, τους στόχους και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Όλη η εκμάθηση της ομάδας, απεικονίζει τελικά τις αρχικές πεποιθήσεις και τις αξίες των ιδρυτών της. 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 πρόβλημα, 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 επίλυσή του προβλήματος (Schein, 1996).

Για παράδειγμα, σε μια νέα επιχείρηση, όταν οι πωλήσεις αρχίζουν να μειώνονται, ένας διευθυντής μπορεί να ισχυριστεί ότι πρέπει να αυξηθεί η διαφήμιση, λόγω της πεποίθησής του ότι η διαφήμιση αυξάνει πάντοτε τις πωλήσεις. Η ομάδα, που ποτέ δεν έχει δοκιμάσει αυτήν την κατάσταση πιο πριν, θα κατανοήσει τον ισχυρισμό του, ως δήλωση των πεποιθήσεων και των αξιών του. Εάν ο διευθυντής πείσει την ομάδα και ενισχύσει την πεποίθησή της, και εφόσον η λύση λειτουργήσει και διαμορφώσει μια κοινή αντίληψη για εκείνη την επιτυχία, κατόπιν η αντιληπτή αξία ότι η διαφήμιση είναι μία καλή λύση, 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). Όταν αυτή η διαδικασία μετασχηματισμού εμφανιστεί, τα μέλη της ομάδας τείνουν να ξεχάσουν ότι αρχικά δεν ήταν βέβαια για το προτεινόμενο σχέδιο δράσης (Hult, Snow, Kandemir, 2003).

Εντούτοις, όλες οι πεποιθήσεις και οι αξίες δεν υποβάλλονται σε τέτοιο μετασχηματισμό. Καταρχήν 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 οργανωτική φιλοσοφία, και μπορεί έτσι να χρησιμεύσει ως οδηγός διαχείρισης της αβεβαιότητας σε ανεξέλεγκτα ή δύσκολα γεγονότα (Packard, 1995). 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 οργανωτικής 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 τρίτη κατηγορία.

- Τις βασικές σιωπηρές παραδοχές (Basic Underlying Assumptions): Το επίπεδο αυτό σχετίζεται με τις ασυνείδητες αντιλήψεις, τα πιστεύω, τις σκέψεις και τα

συναίσθημα 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. Για παράδειγμα, μια ομάδα της οποίας βασική αρχή είναι ότι τα ατομικά δικαιώματα υπερισχύουν έναντι της οργάνωσης, θα έβρισκε ακατανόητο εάν ένα μέλος της διέπραττε μία αυτοκτονία, όπως συμβαίνει ακόμα και στις ημέρες μας σε ασιατικές χώρες όπως την Ιαπωνία (χαρακίρι), ακόμα κι αν είχε θίξει με τη συμπεριφορά του ανεπανόρθωτα τις αρχές της ομάδας. 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). Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι σε αυτό το επίπεδο λειτουργεί ως το DNA της ομάδας, είναι δηλ. ο πυρήνας της.

Σε κάθε περίπτωση, τα δύο κλειδιά για την επιτυχή αλλαγή της είναι:



(1) η διαχείριση της ανησυχίας, για την αλλαγή που υπάρχει και είναι έντονη στο επίπεδο αυτό και

(2) η αξιολόγηση, εάν η δυνατότητα για νέα εκμάθηση είναι ακόμα παρούσα.

Τα μέλη θα φέρουν την εκμάθηση της κουλτούρας από τις προγενέστερες ομάδες, μέσα από την εκπαίδευσή τους και από την κοινωνικοποίησή τους στον επαγγελματικό χώρο, αλλά δεδομένου ότι η νέα ομάδα αναπτύσσει την κοινή ιστορία της, θα δημιουργήσει τροποποιημένες ή ολοκαίνουργιες βασικές παραδοχές στους κρίσιμους τομείς της εμπειρίας της. Είναι εκείνες οι σιωπηρές παραδοχές που αποτελούν τη νέα κουλτούρα της συγκεκριμένης ομάδας (Heracleous, 2001).

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των τριών επιπέδων, δηλ. 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 να έχουμε μία συνολική εικόνα της κουλτούρας οποιουδήποτε οργανωτικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να είμαστε σε θέση να μεταβούμε σε όλα τα επίπεδά της και να εξετάσουμε τις παραμέτρους που υπάρχουν στο καθένα. Βέβαια κάτι τέτοιο είναι πολύ δύσκολο, γιατί η κουλτούρα είναι 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, όπου εκεί πλέον συναντούμε τον όρο *εταιρική* κουλτούρα, που αναλύεται στο κεφάλαιο.

## **1.6 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ**

Η οργανωσιακή κουλτούρα απεικονίζεται ως έννοια κεντρικής σημασίας για τη δημιουργία, τη λειτουργία και την ευνοϊκή εξέλιξη των επιχειρήσεων του οργανισμού, παρέχοντας ένα κοινό όραμα που μπορεί να χρησιμεύσει ως ένας αποτελεσματικός οδηγός των κοινωνικών και ατομικών συμπεριφορών, καθώς τα μέτρα της οργανωσιακής κουλτούρας σχετίζονται με την ικανότητα των οργανισμών να

προσαρμόζονται στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των επιχειρήσεων και να παραμένουν ανταγωνιστικές με υψηλά επίπεδα απόδοσης (Boan & Funderburk, 2003).

Η κουλτούρα κρίνεται ότι έχει μεγάλη σημασία διότι συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Το γεγονός αυτό οφείλεται αφ' ενός στη στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ της κουλτούρας και της στρατηγικής οργάνωσης και αφ' ετέρου γιατί μια ισχυρή κουλτούρα προϋποθέτει μεγαλύτερη συνεισφορά εκ μέρους των εργαζομένων. (Anderson & Kyprianou, 1994).

Οι οργανώσεις αιτιολογούν την ύπαρξή τους υποστηρίζοντας ότι δραστηριοποιούνται βάσει ενός συνόλου αντιλήψεων, το οποίο συντονίζει την αναγκαιότητα του ορθολογισμού. Η ικανότητα των οργανώσεων να προβάλλουν τον ορθολογισμό και την αντικειμενικότητα στις πράξεις τους, τους εξασφαλίζει στα μάτια της κοινής γνώμης τη νομιμοποίηση που χρειάζονται προκειμένου να δικαιολογήσουν την δράση τους (Παναγιωτοπούλου, 1997, Καβαλλιεράτου, 2006).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Langton και Robbins (2006) η οργανωσιακή κουλτούρα εκτελεί διάφορες λειτουργίες εντός ενός οργανισμού, όπως αναφέρονται παρακάτω (Κώστα, 2010):

- διαδραματίζει έναν καθοριστικό ρόλο, καθώς διακρίνει έναν οργανισμό από άλλους
- παρέχει μια αίσθηση ταυτότητας στα μέλη των οργανισμών
- συμβάλλει στη δημιουργία δέσμευσης σε κάτι μεγαλύτερο πέρα από το ατομικό συμφέρον
- συμβάλει στην ενίσχυση της σταθερότητας, μέσα από τα κατάλληλα πρότυπα και τις αποδεκτές συμπεριφορές για τις δράσεις των εργαζομένων που παρέχει
- λειτουργεί, επίσης, ως μηχανισμός ελέγχου που καθοδηγεί και διαμορφώνει τη στάση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, και τους βοηθά να κατανοήσουν τον οργανισμό που δραστηριοποιούνται.

Τέλος, ένα σύστημα καλής οργανωσιακής κουλτούρας θεωρείται καθοριστικής σημασίας για τους οργανισμούς Υγείας, καθώς οι οργανισμοί αυτοί καλούνται να αντιμετωπίσουν όλο και περισσότερες προκλήσεις σε ένα πολύπλοκο και ανταγωνιστικό σύστημα με στόχο την επίτευξη υψηλών δεικτών ικανοποίησης των ατόμων – χρηστών (Wooten & Crane 2003, Ροβίθης, 2005).

## 1.7 ΜΕΛΕΤΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Οι μελέτες της οργανωσιακής κουλτούρας διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές. Ο ερευνητής θα επιλέξει το είδος της μελέτης που θα χρησιμοποιήσει.

Οι ποιοτικές μελέτες μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας εφαρμόζονται κυρίως ως αρχικές μελέτες, με σκοπό την προσέγγιση της κουλτούρας μέσα από τις καθορισμένες διαστάσεις της, καταγράφοντας τις εσωτερικές απόψεις των μελών του οργανισμού. Το πλεονέκτημα των μελετών αυτών είναι το πλούσιο πληροφοριακό υλικό που συγκεντρώνεται. Ωστόσο, παρουσιάζονται δύο αδυναμίες (Ροβίθης, 2005):

- Οι διαστάσεις που μελετούν και καταγράφουν δεν μπορούν να αναχθούν σε ένα γενικότερο πλαίσιο, που θα μπορούσε να χαρακτηρίσει ή να περιγράψει την κουλτούρα και άλλων οργανισμών.
- Οι ποιοτικές μελέτες δεν μπορούν να παράγουν τέτοιες πληροφορίες σχετικά με την κουλτούρα, οι οποίες να αποτελούν ασφαλή σύνδεση μεταξύ της κουλτούρας και των αποτελεσμάτων της, σε ένα οργανισμό (Cameron & Freeman 1991).

Από την άλλη πλευρά, οι ποσοτικές μελέτες στηρίζονται σε συγκεκριμένες υποθέσεις των ερευνητών. Μερικές από αυτές είναι οι εξής (Ροβίθης, 2005):

- οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από ευδιάκριτους τύπους κουλτούρας, που επηρεάζουν την ποιότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν

- παρόλο που οι κουλτούρες αυτές εμφανίζουν αντίσταση στην αλλαγή, σε κάποιο βαθμό μπορεί να ελεγχθούν και να υπάρξει διαχείρισή τους
- είναι εφικτό να εντοπιστούν συγκεκριμένες συμπεριφορές κουλτούρας, που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού.

Το πλεονέκτημα των ποσοτικών μελετών είναι το γεγονός ότι επιτρέπουν τη σύγκριση μεταξύ οργανισμών και τη μελέτη συσχετίσεων μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και άλλων εννοιολογικών παραμέτρων.

## 1.8 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

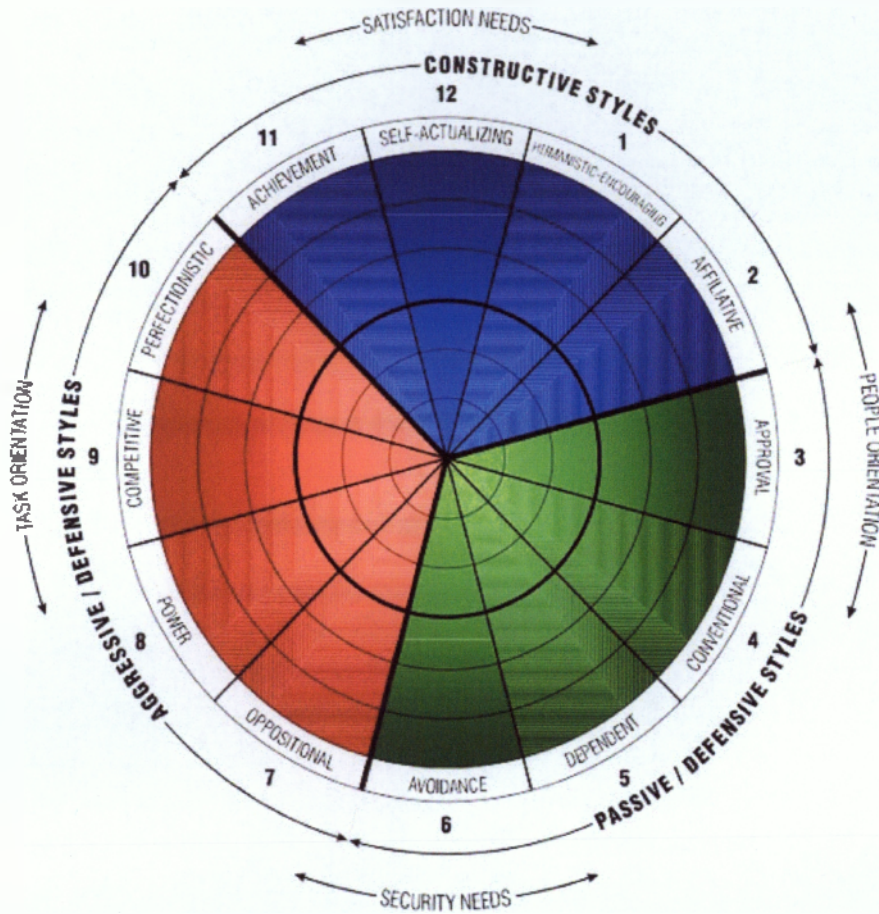
Υπάρχει πληθώρα εργαλείων κατάλληλων να μετρούν την οργανωσιακή κουλτούρα. Τα περισσότερα ερωτηματολόγια σχεδιάστηκαν μέσα από τον καθορισμό της κουλτούρας ως ένα σύστημα κοινών αξιών και πιστεύω που προάγει κανόνες και συμπεριφορές, μέσα από τις οποίες διαμορφώνεται και ορίζεται ένας τρόπος ζωής μέσα στα πλαίσια του οργανισμού (Καστανιώτη και συν., 2011).

Τα περισσότερα ερωτηματολόγια μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας ταξινομούνται, είτε σε αυτά που μετρούν την οργανωσιακή κουλτούρα μέσα από την προοπτική των αξιών που έχουν τα μέλη του οργανισμού, είτε σε εκείνα που προσεγγίζουν τους κανόνες και τις συμπεριφορές που θεωρούνται ως ενδεδειγμένα από τα μέλη των οργανισμών, για να λειτουργούν ικανοποιητικά μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού. (Καστανιώτη και συν., 2011).

Ένα διαδεδομένο ερευνητικό εργαλείο για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το OCI (Cooke & Lafferty, 1994). Πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο 96 στοιχείων που μετράει 12 ομάδες συμπεριφορικών προτύπων ή "στυλ" που προσδιορίζουν τα κοινά πιστεύω, τις αξίες και τις προσδοκίες που κατευθύνουν τα μέλη του οργανισμού να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και να ασκούν την εργασία τους.

Οι 12 ομάδες, τοποθετούνται θεωρητικά γύρω από μία δομή απεικόνισης (circumplex), η οποία χαρακτηρίζεται από μία κυκλική διάταξη των ομάδων, στις οποίες η απόσταση μεταξύ τους, υποδηλώνει και το βαθμό ομοιότητας και συσχετισμού τους. Οι συμπεριφορικοί κανόνες που μετράει το OCI, καθορίζονται και τοποθετούνται στην ανάλογη θέση στο κυκλικό υπόδειγμα απεικόνισης, σύμφωνα με τη θεωρία interpersonal personality (Leary, 1957) και με βάση μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί για την προσωπικότητα. Η ανάπτυξη της κυκλικής γραφικής απεικόνισης της οργανωτικής κουλτούρας επηρεάστηκε επίσης από την θεωρία των ανθρώπινων αναγκών του Maslow (σχήμα 1.3) και από μελέτες για τη διακυβέρνηση. Ομάδες που είναι θεωρητικά παρόμοιες, τοποθετούνται η μία δίπλα στην άλλη, ενώ ομάδες που παρουσιάζουν διακριτές διαφορές ή είναι ανεξάρτητες η μία από την άλλη, τοποθετούνται σε απόσταση. Οι ομάδες που βρίσκονται στη δεξιά πλευρά του circumplex, αντανακλούν το ενδιαφέρον για τα άτομα, ενώ οι ομάδες που βρίσκονται στην αριστερή πλευρά αντανακλούν το ενδιαφέρον για τα καθήκοντα. Οι ομάδες που βρίσκονται στην άνω πλευρά του circumplex, ευνοούν την εκπλήρωση υψηλών ιεραρχικά αναγκών ικανοποίησης, ενώ οι ομάδες που βρίσκονται στην κάτω πλευρά, δείχνουν την τάση για την εκπλήρωση χαμηλών ιεραρχικά αναγκών για εργασιακή ασφάλεια (Ροβίθης, 2005, Wilderom, Peterson, M & Askanasy, 2000).





Πηγή: Simon Consulting, 2009

(αναρτημένο στο: <http://www.simonconsult.com/tools/oci/>)

Σχήμα 1.2: Απεικόνιση της οργανωσιακής κουλτούρας





Πηγή: Maslow, A. H. (1943)

Σχήμα 1.3: Πυραμίδα του Maslow

Οι 12 αυτές ομάδες των συμπεριφοριστικών προσδοκιών κατηγοριοποιούνται σε τρεις γενικούς τύπους οργανωτικής κουλτούρας (αναρτήθηκε στο <http://www.trainersdirect.com/>)

α) Την **εποικοδομητική κουλτούρα** (constructive culture), η οποία συντίθεται από την κουλτούρα επίτευξης (achievement), την κουλτούρα αυτοπραγμάτωσης (self-actualizing), την ανθρωπιστική κουλτούρα / κουλτούρα παροχής βοήθειας (humanistic-encouraging) και την κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων (affiliative). Οι κουλτούρες αυτές υποδηλώνουν την ευχαρίστηση που αντλούν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό όπου ανήκουν (Μακρή, 2007).

Μέσα από την εποικοδομητική κουλτούρα τα μέλη ενθαρρύνονται να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και να προσεγγίζουν τα καθήκοντά τους με τρόπο που θα τους βοηθήσει να επιτύχουν υψηλής διαβάθμισης ικανοποίηση των αναγκών τους.

Η εποικοδομητική κουλτούρα σε ένα οργανισμό συσχετίζεται θετικά με την αποδοτικότητα των μελών του οργανισμού και επομένως με την αποδοτικότητα του ίδιου του οργανισμού (Cooke & Lafferty 1994).

β) Την **παθητική - αμυντική κουλτούρα** (passive-defensive culture), η οποία συντίθεται από την κουλτούρα αποδοχής (approval), την συμβατική κουλτούρα (conventional), την κουλτούρα εξάρτησης (dependent) και την κουλτούρα αποφυγής (avoidance).

Στην κουλτούρα αυτή τα μέλη πιστεύουν ότι πρέπει να αλληλεπιδρούν με τους άλλους με τρόπο τέτοιο ώστε να μην απειλείται η ασφάλειά τους (αναρτήθηκε στο <http://www.humansynergistics.com>), αποφεύγοντας τις πιθανές συγκρούσεις.

γ) Την **επιθετική - αμυντική κουλτούρα** (aggressive-defensive culture), η οποία αποτελείται από την αντιδραστική κουλτούρα (oppositional), από την κουλτούρα εξουσίας (power), την ανταγωνιστική κουλτούρα (competitive) και την κουλτούρα τελειομανίας (perfectionistic).

Στην επιθετική – αμυντική κουλτούρα τα μέλη ενός οργανισμού αναμένεται να προσεγγίζουν τα καθήκοντα τους με δυναμικές μεθόδους, ώστε να διασφαλίσουν την εργασιακή τους θέση μέσα στον οργανισμό και την εργασιακή τους ασφάλεια (Ροβίθης, 2005, αναρτήθηκε στο <http://www.humansynergistics.com>).

Στην Ελλάδα, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο προσαρμόστηκε και μεταφράστηκε από την κα. Ξενικού (2005). Οι συμπεριφορικοί κανόνες που μετράει το Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας καθορίζονται μέσα από δύο διαστάσεις. Η πρώτη, 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 έναν οργανισμό (Ροβίθης, 2005).

**Πίνακας 1.3: Συμπεριφορικά Πρότυπα**

<b>κουλτούρα διαπροσωπικών σχέσεων</b>	<b>αντιδραστική κουλτούρα</b>
<b>ανθρωπιστική κουλτούρα</b>	<b>κουλτούρα εξουσίας</b>
<b>κουλτούρα αποδοχής</b>	<b>ανταγωνιστική κουλτούρα</b>
<b>συμβατική κουλτούρα</b>	<b>κουλτούρα τελειομανίας</b>
<b>κουλτούρα εξάρτησης</b>	<b>κουλτούρα επίτευξης</b>
<b>κουλτούρα αποφυγής</b>	<b>κουλτούρα αυτο-πραγμάτωσης</b>

**Πηγή: Ροβίθης, 2005**

Ένα άλλο διαδεδομένο εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωτικής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument ). Πρόκειται για ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999, και μετράει την απόκλιση που υπάρχει 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, αποτυπώνεται η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού, αυτή που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει να αναπτύξουν, προκειμένου να μπορέσει ένας οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (Μακρίδης, 2007):

Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας, οι οποίες είναι οι εξής (αναρτήθηκε στο: <http://changingminds.org/>):

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, δηλαδή πώς είναι το σύνολο της οργάνωσης.

2. Το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον κάθε οργανισμό.
3. Η διοίκηση των εργαζόμενων, το πώς αντιμετωπίζονται και πως 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, δηλαδή σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η οργανωτική στρατηγική.
6. Τα κριτήρια της επιτυχίας.

Αυτές οι διαστάσεις αντανακλούν τις βασικές αξίες της εργασιακής κουλτούρας, «φωτίζουν» την οργανωτική κατάσταση και δίνουν μια εικόνα για τον τύπο κουλτούρας που επικρατεί (Μακρίδης, 2007).

Ένα εξίσου διαδεδομένο όργανο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το ερωτηματολόγιο Organizational Culture Profile των O'Reilly και Chatman (1991) το οποίο αποτελείται από 54 ερωτήσεις- αξίες (Vandenbergh, 1999) που βαθμολογούνται με τη χρήση κλίμακας Likert. Οι συγκεκριμένες προτάσεις περιγράφουν ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία ενδεχομένως είναι σημαντικά για τους εργαζόμενους, καθώς και εκείνα που προωθούνται ή απαιτούνται από τα μέλη του εκάστοτε οργανισμού. Οι συμπεριφορικοί κανόνες που μετρά το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο οργανωσιακής κουλτούρας καθορίζονται από δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση καταγράφει τις προσδοκίες για συμπεριφορές που οδηγούν σε εκπλήρωση υψηλής ικανοποίησης των αναγκών των μελών, ενώ η δεύτερη διάσταση καταγράφει τα πραγματικά συμπεριφορικά πρότυπα, την πραγματική κουλτούρα του οργανισμού. Επιπλέον, περιλαμβάνονται 6 ερωτήσεις σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, την επικοινωνία με τους

συναδέλφους, την αμοιβή, το περιεχόμενο της εργασίας και τις προσδοκίες (Καστανιώτη και συν., 2011).

Έρευνες (Καστανιώτη και συν., 2011) έχουν δείξει ότι τα διευθυντικά στελέχη θεωρούν ότι τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της εργασίας είναι η προσοχή, ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, η ύπαρξη δικαιοσύνης, η ακρίβεια, η υπευθυνότητα του ατόμου, η καλή οργάνωση, η έμφαση στην ποιότητα, ο προσανατολισμός στους ανθρώπους, η ευελιξία και η προσοχή στις λεπτομέρειες, ενώ ως λιγότερο σημαντικά κρίνονται η πολύωρη εργασία και η προαγωγή της επιθετικότητας. Αντίθετα, σύμφωνα με τους εργαζομένους, ο οργανισμός φαίνεται να δίνει έμφαση σε χαρακτηριστικά τα οποία δε βρίσκονται στις υψηλές θέσεις των προσδοκίων των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, προάγει την προσαρμοστικότητα, την προβλεψιμότητα, καθώς και τη διάθεση για πολύωρη εργασία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup>

### ΗΓΕΣΙΑ

Αρχικά οφείλουμε να αποσαφηνίσουμε τη διαφορά που έγκειται μεταξύ του μάνατζμεντ και της ηγεσίας. Η ηγεσία έχει ευρύτερη έννοια από το μάνατζμεντ. Το μάνατζμεντ αποτελεί μια ειδική μορφή ηγεσίας με τη βοήθεια της οποίας επιτυγχάνονται οι σκοποί του οργανισμού. Η λέξη διοίκηση είναι μια άλλη λέξη για το μάνατζμεντ που χρησιμοποιείται για τα σχολεία, δημόσιους οργανισμούς και νοσοκομεία. Το μάνατζμεντ αποτελεί τέχνη και επιστήμη. Επιπλέον, το μάνατζμεντ είναι μια κοινωνική διαδικασία, καθώς λαμβάνει υπόψη τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των ατόμων και αποτελείται από ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργιών που πραγματοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι (Πετρίδου, 1998).

#### 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ – ΗΓΕΤΗ

Ηγεσία σημαίνει να κινητοποιείς τους άλλους να αγωνιστούν για τις από κοινού φιλοδοξίες (Kouzes & Posner, 2007). Ο ηγέτης οφείλει να κατευθύνει τις χαρακτηριστικές δεξιότητες, τις εμπειρίες, την προσωπικότητα και τα κίνητρα του κάθε εργαζομένου. Κατευθύνει, ενθαρρύνει και προκαλεί τις επιθυμητές συμπεριφορές των άλλων (Heifetz & Linsky, 2002).

Σύμφωνα με τις πέντε πρακτικές της υποδειγματικής Ηγεσίας, ένας ηγέτης πρέπει να (Kouzes & Posner, 2003, Πολυκάρπου, 2010):



- Διαμορφώνει τον τρόπο, δηλαδή να διαμορφώσει ένα μοντέλο συμπεριφοράς που περιμένει από τους άλλους.
- Γίνει εμπνευστής ενός κοινού οράματος.
- Προσκαλεί τους εργαζομένους προκειμένου να ενεργήσουν και να κινηθεί η όλη εργασιακή διαδικασία.
- Δίνει κίνητρα στους άλλους, ώστε να ενεργήσουν.
- Ενθαρρύνει τους άλλους.

## **2.2. ΗΓΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ**

Η Ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στα ιδρύματα της νοσοκομειακής περίθαλψης. Σκοπό έχει να (Oliver, 2006):

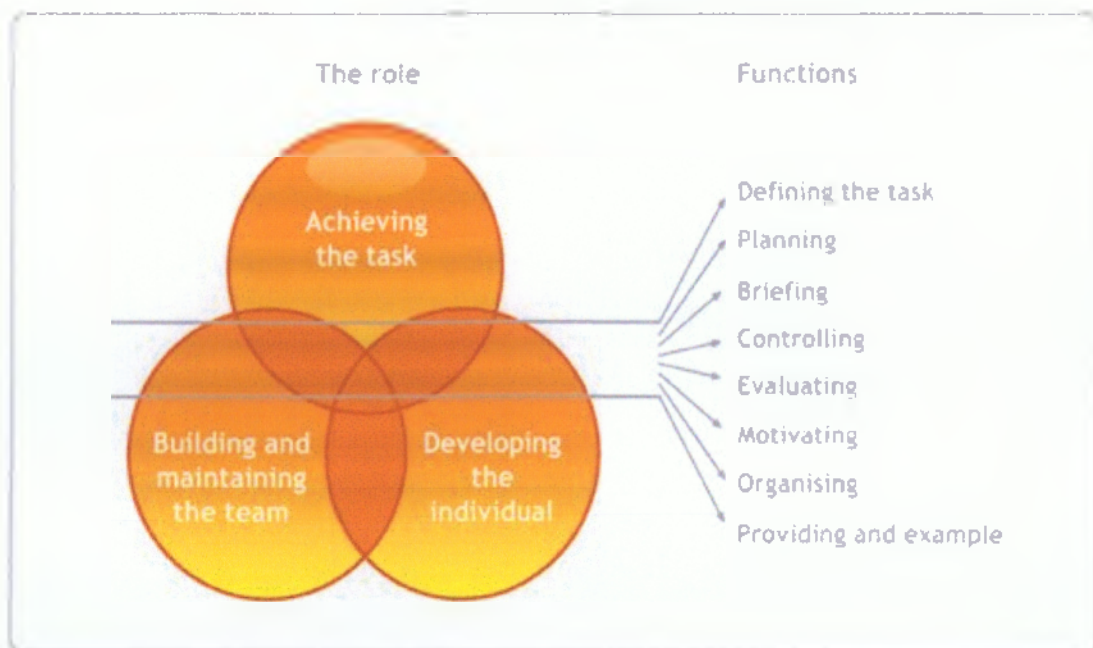
- ✓ Διδάσκει
- ✓ Εμπνέει εμπιστοσύνη
- ✓ Ενδυναμώνει
- ✓ Βελτιώνει την απόδοση και να υποστηρίζει την κλινική παρακολούθηση
- ✓ Επιβραβεύει και να αναγνωρίζει τις ατομικές εισφορές
- ✓ Αναγνωρίζει τις ανάγκες της υπηρεσίας από το περιβάλλον της κλινικής
- ✓ Οδηγεί και αναπτύσσει τις υπηρεσίες
- ✓ Εφαρμόζει αλλαγές
- ✓ Υποστηρίζει την οργάνωση και διάφορες συμφωνημένες πρωτοβουλίες.

## **2.3. ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ**

Το θέμα της ηγεσίας έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές και κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφορα μοντέλα-θεωρίες ηγεσίας.

### 2.3.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ADAIR

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οι άνθρωποι δύνανται να εκπαιδευτούν σε θέματα ηγεσίας, αφού η ηγετική ικανότητα δεν είναι κληρονομική.



Πηγή: Adair, 1997

Σχήμα 2.1: Το μοντέλο Adair

Υπάρχουν τρεις ανάγκες στα μέλη μιας ομάδας (Δούρος, 2003):

- Η ανάγκη αποπεράτωσης του έργου
- Οι προσωπικές ανάγκες
- Η ανάγκη να παραμείνουν δεμένοι σαν ομάδα.

Επιπλέον, οι ηγετικές δραστηριότητες είναι:

- Ο προγραμματισμός

- Η ανάθεση δραστηριοτήτων
- Η αξιολόγηση
- Η αναγνώριση
- Η πληροφόρηση
- Το ομαδικό πνεύμα

Τέλος σύμφωνα με το μοντέλο Adair ισχύουν τα εξής:

- Η παρακίνηση ξεκινάει τόσο από το εσωτερικό του ατόμου, όσο και από εξωτερικούς παράγοντες.
- Το σύνολο πρέπει να είναι μεγαλύτερο από τα επιμέρους αθροίσματα. Επομένως, συνεπάγεται ότι πρέπει να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και να δημιουργούνται συμμετοχικές διαδικασίες.
- Ο καθένας οφείλει να γνωρίζει και να αναλαμβάνει τις ευθύνες του, την εργασία που αναλογεί στις ικανότητές του και να αναγνωρίζει την προσφορά του.

### **2.3.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ LIKERT**

Η θεωρία του βασίστηκε σε τέσσερα συστήματα:

- Το αυταρχικό εκμεταλλευτικό, όπου οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του είναι περιορισμένες. Οι εντολές ξεκινούν από τα υψηλότερα κλιμάκια και κατεβαίνουν προς τα χαμηλότερα, χωρίς να υπάρχει τρόπος αλλαγής ή επηρεασμού τους. Ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται τους υφισταμένους του και εφαρμόζει έντονους ελέγχους. Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα είναι υποβαθμισμένη, καθώς ακόμα και σε θέματα που τον αφορούν άμεσα στερείται το δικαίωμα επιλογής.
- Το καλοπροαίρετο αυταρχικό, όπου ο ηγέτης καταβάλλει προσπάθεια να πείσει τους υφισταμένους του ότι γίνονται προς όφελός τους. Επιτρέπεται κάποια σχετική

επικοινωνία των κατωτέρων με τα ανώτερα κλιμάκια και για την παρακίνηση των εργαζομένων χρησιμοποιούνται ορισμένες οικονομικές παροχές.

- Το συμβουλευτικό, όπου ο ηγέτης εμπιστεύεται και ζητάει τη συμβουλή των υφισταμένων του και η επικοινωνία που αναπτύσσεται είναι αμφίδρομη, αφορά όμως μόνο δευτερευούσης σημασίας αποφάσεις και όχι σημαντικές.
- Το συμμετοχικό, όπου ο ηγέτης εμπιστεύεται απόλυτα τους υφισταμένους του και οι αποφάσεις λαμβάνονται συμμετοχικά με δημοκρατικές διαδικασίες. Ο Likert υποστήριξε ότι το συγκεκριμένο σύστημα είναι και το πλέον αποτελεσματικό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

#### 3.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΜΗΤΕΡΑ

Το νοσοκομείο «Μητέρα» λειτουργεί τα τελευταία 30 χρόνια παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες υγείας στη γυναίκα, το παιδί και σε ολόκληρη την οικογένεια. Έχει έκταση 30.000 τετραγωνικών μέτρων και αποτελείται από 501 κλίνες.

Επιπλέον, διαθέτει μια πολυδύναμη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Ενηλίκων 11 κλινών, μια πολυδύναμη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Παιδών και Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Παιδοκαρδιοχειρουργικής Κλινικής συνολικής δύναμης 10 κλινών και μονάδα Εντατικής Νοσηλείας Νεογνών τριών επιπέδων συνολικής δύναμης 90 κλινών. Διαθέτει 20 αίθουσες χειρουργείων, 6 αίθουσες μαιεύσης και 17 αίθουσες ωδινών. Το προσωπικό του ανέρχεται σε περίπου 950 άτομα και 1.500 συνεργάτες ιατρούς.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του 2009, οι εξωτερικοί ασθενείς ανήλθαν σε 186.000 και σε 28.500 οι εσωτερικοί ασθενείς. Επιπλέον, το ίδιο έτος έλαβαν χώρα 12.400 τοκετοί και 25.000 χειρουργικές επεμβάσεις (αναρτήθηκε στο <http://www.mitera.gr>).

Το ΜΗΤΕΡΑ διαθέτει:

- το μοναδικό στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια Ανοικτό Μαγνητικό Τομογράφο υψηλού πεδίου 1.0 Tesla

- μία από τις τρεις μεγαλύτερες σε όγκο κύκλων Μονάδα Υποβοηθούμενης Αναπαραγωγής (IVF) στη χώρα
- τελευταίας γενιάς εξοπλισμένα χειρουργεία λαπαροσκοπικών επεμβάσεων
- Κλινική Μαστού με τη σφραγίδα του Cambridge στην Ελλάδα (Cambridge Breast Clinic στο ΜΗΤΕΡΑ)
- το πλήρες και οργανωμένο Συνεδριακό Κέντρο «Νικόλαος Λούρος».

### 3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Τον Ιούλιο του 2003 ξεκινάει η λειτουργία του Νοσοκομείου Παιδών «Μητέρα». Ένα χρόνο μετά, τον Ιούνιο του 2004 πραγματοποιούνται τα εγκαίνια του νοσοκομείου. Το Δεκέμβριο του 2006 λαμβάνει χώρα η συνένωση του ΛΗΤΩ με το ΜΗΤΕΡΑ και δημιουργείται ο μεγαλύτερος Όμιλος μαιευτικών - γυναικολογικών περιστατικών στην Ελλάδα που αντιπροσωπεύει πάνω από το 50% της ιδιωτικής μαιευτικής δραστηριότητας στην Αττική. Το Μάρτιο του 2008 ξεκινάει τη λειτουργία του το Παιδο-οφθαλμολογικό Τμήμα, το οποίο αποτελεί το πρώτο ολοκληρωμένο Παιδο-οφθαλμολογικό Τμήμα στην Ελλάδα που καλύπτει όλα τα παιδο-οφθαλμολογικά περιστατικά. Δύο μήνες μετά, το Μάιο του 2008 ξεκινάει να λειτουργεί η Παιδοκαρδιολογική - Παιδοκαρδιοχειρουργική Κλινική ΜΗΤΕΡΑ, η οποία είναι η πρώτη στην Ελλάδα που λειτουργεί σε ιδιωτικό παιδιατρικό νοσοκομείο. Τον Ιανουάριο του 2009 ξεκινάει τη λειτουργία του το Παιδο-Ορθοπεδικό Τμήμα και τον Οκτώβριο του 2010 γίνεται η έναρξη της λειτουργίας του Παιδο-Νευροχειρουργικού Τμήματος.





Σύμφωνα με το σχήμα, το Νοσοκομείο αποτελείται από τα εξής τμήματα:

- Διοικητικό Συμβούλιο
- Επιστημονικό Συμβούλιο Γενικής Κλινικής
- Επιστημονικό Συμβούλιο Παιδιατρικής Κλινικής
- Εσωτερικό Έλεγχο Ομίλου
- Νομική Υπηρεσία
- Διευθύνων Σύμβουλο
- Γενικό Διευθυντή
- Γραμματεία Διοίκησης
- Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Διεύθυνση Υποστήριξης Εσωτερικών Ασθενών
- Διεύθυνση Οικονομικός Διευθυντής
- Διεύθυνση Τροφίμων
- Διοικητική Διεύθυνση Παιδιατρικής
- Νοσηλευτική Διεύθυνση Γενικής Μαιευτικής Κλινικής
- Νοσηλευτική Υποδιεύθυνση Παιδιατρικής Κλινικής
- Τμήμα Υποστήριξης & Ασφάλειας
- Τμήμα ΜΕΘ
- Τμήμα Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας
- Τμήμα Ποιοτικού Ελέγχου.

Το Μαιευτήριο του Νοσοκομείου Μητέρα περιλαμβάνει τις εξής Ιατρικές Υπηρεσίες:

- Κλινικοεργαστηριακά Τμήματα
  - Μονάδα Ιατρικής Εμβρύου
  - Κυτταρολογίας - Παθολογίας Τραχήλου
  - Τμήμα Ουρογυναικολογίας
  - Τμήμα Δερματολογίας και Laser
  - Τμήμα Διαιτολογίας - Διατροφής

- Εξωτερικά Ιατρεία
- Αίθουσα Τοκετών & Χειρουργεία
- Μονάδα Υποβοηθούμενης Αναπαραγωγής

Το Παιδών Μητέρα διαθέτει τις ακόλουθες Ιατρικές Υπηρεσίες:

#### Παθολογικός Τομέας

- Κλινικής Παιδιατρικής
- Παιδο-Καρδιολογίας
- Παιδο-Ενδοκρινολογίας Παχυσαρκίας & Ελέγχου βάρους Παιδών/ Εφήβων
- Διαιτολογίας-Διατροφής
- Παιδο-Γαστρεντερολογίας
- Παιδο-Διαβητολογίας
- Παιδο-Δερματολογίας
- Παιδο-Αλλεργιολογίας
- Παιδο-Πνευμονολογίας
- Ψυχικής Υγείας Παιδών/Εφήβων
- Αναπτυξιακής Παιδιατρικής
- Εφηβικής Ιατρικής
- Μελέτης Διαταραχών Ύπνου
- Παιδιατρικών Λοιμώξεων
- Κλινικής Γενετικής
- Μουσικοθεραπείας

#### Χειρουργικός Τομέας

- Παιδο-Χειρουργικής
- Παιδο-Καρδιοχειρουργικής
- Παιδο-Νευροχειρουργικής
- Πλαστικής Χειρουργικής Παιδών
- Κρανιοπροσωπικής- Πλαστικής Χειρουργικής

- Παιδο-Οφθαλμολογίας
- Παιδο- Ωτορινολαρυγγολογίας
- Παιδο-Ορθοπαιδικής
- Παιδο-Ουρολογίας

#### Διαγνωστικός Τομέας

- Κλασικής Ακτινολογίας
- Παιδιατρικών Υπερήχων
- Παιδιατρικής Απεικόνισης Αξονικού - Μαγνητικού Τομογράφου
- Κεντρικών Εργαστηρίων
- Αιμοδυναμικό Εργαστήριο.
- Εργαστήριο Ηλεκτροφυσιολογίας.
- Τμήμα Επεμβατικής Ακτινολογίας και Βιοψιών Ήπατος - Νεφρών.
- Τμήμα Αμεσοσκοπήσεων Λάρυγγος και Βρόγχων / Τμήμα Οισοφαγοσκόπησης.
- Γαστροσκόπησης και Κολonosκόπησης.
- Τμήμα Πήξης Αίματος.

#### Χειρουργεία και Ειδικές Μονάδες.

Η Γενική Κλινική περιλαμβάνει τους παρακάτω τομείς και τμήματα:

Στον Παθολογικό Τομέα της Γενικής Κλινικής ΜΗΤΕΡΑ λειτουργούν τα εξής κλινικοεργαστηριακά Τμήματα:

- Παθολογικό
- Καρδιολογικό
- Αιματολογικό -Χημειοθεραπευτικό
- Ενδοκρινολογικό - Διαβητολογικό
- Δερματολογικό - Αισθητικής - Laser
- Αλλεργιολογικό

- Διατροφής - Διαιτολογίας
- Ψυχικής υγείας.

Αντίστοιχα στο Χειρουργικό Τομέα λειτουργούν τα παρακάτω Τμήματα:

- Γενικής Χειρουργικής
- Πλαστικής Χειρουργικής
- Ενδοσκοπικής - Λαπαροσκοπικής Χειρουργικής
- ΩΡΛ - Γναθοχειρουργικό
- Ακουολογικό
- Ουρολογικό
- Οφθαλμολογικό
- Ορθοπεδικό.

Τα διαγνωστικά Τμήματα και τα Εργαστήρια της Γενικής Κλινικής, της Μαιευτικής / Γυναικολογικής Κλινικής και του ΠΑΙΔΩΝ ΜΗΤΕΡΑ που παρουσιάζονται παρακάτω είναι πιστοποιημένα και διεθνώς αναγνωρισμένα, και προσφέρουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες σε παιδιά και ενήλικες.

- Αιματολογικό Τμήμα
- Ακτινολογικό Τμήμα
- Αλλεργιολογικό Τμήμα
- Ανοσολογικό Τμήμα
- Καρδιολογικό Τμήμα
- Κυτταρολογικό Τμήμα -Thin Prep Pap Test
- Μικροβιολογικό-Αιματολογικό- Βιοχημικό Τμήμα
- Ορμονολογικό Τμήμα
- Τμήμα Αξονικής & Μαγνητικής Τομογραφίας
- Τμήμα Γενικών Υπερήχων
- Τμήμα Διαιτολογίας - Διατροφής
- Τμήμα Κυτταρολογίας - Παθολογίας Τραχήλου
- Τμήμα Μαγνητικής Τομογραφίας
- Τμήμα Μοριακής Βιολογίας & Γενετικής



- Τμήμα Μοριακής Ιστοπαθολογίας
- Τμήμα Οστικού Μεταβολισμού (Μέτρηση Οστικής Μάζας-Οστεοπόρωση)
- Τμήμα Ουρογυναικολογίας
- Τμήμα Προληπτικού Ελέγχου Νεογνών
- Τμήμα Ψυχικής Υγείας και Υποστήριξης
- Τμήμα ΩΡΛ - Ακουολογικό – ΑΚΟΥΟΜΕΤΡΙΑ
  - Διαγνωστικά Τμήματα
  - Ακουολογικό - Νευροωτολογικό Τμήμα.
  - Τυμπανόγραμμα - Ηχητικό αντανακλαστικό.
  - Ακοόγραμμα.
  - Ωτοακουστικές Εκπομπές.
  - Χειρουργικά Τμήματα
  - Σύγχρονο κωφοχειρουργικό Τμήμα.
  - Τμήμα ενδοσκοπικής χειρουργικής ρινός - παραρρινίων κόλπων με την τελειότερη ενδοσκοπική μονάδα στον Ελλαδικό χώρο.
  - Χειρουργική λάρυγγος - τραχήλου νεογνικής και παιδικής ηλικίας
  - Εξωτερικά Ιατρεία
- Τμήμα Holter Ρυθμού & Πίεσεως

Τέλος, διαθέτει εξειδικευμένα τμήματα, όπως:

- Cambridge Breast Clinic
- Β' Κλινική Μαστού
- Εντατικές Μονάδες
  - Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Ενηλίκων
  - Μονάδα Εντατικής Νοσηλείας Νεογνών
  - Μονάδα Εντατικής Θεραπείας ΠΑΙΔΩΝ ΜΗΤΕΡΑ
  - Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Παιδοκαρδιοχειρουργικών Περιστατικών



- Ειδικές Μονάδες
  - Μονάδα Θετικής Πίεσης
  - Αιμοδυναμικό-Ηλεκτροφυσιολογικό Εργαστήριο
  
- Μονάδα Υποβοηθούμενης Αναπαραγωγής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΕΡΕΥΝΑ**

#### **4.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Στην παρούσα μελέτη θα εφαρμόσουμε ένα συνδυασμό ποσοτικής και ποιοτική έρευνας, καθώς η έρευνα μπορεί να οδηγήσει σε πιο ολοκληρωμένη αναπαράσταση της πραγματικότητας όταν συνδυάζεται η ποσοτική με την ποιοτική μέθοδο.

##### **4.1.1 Ορισμός Ποιοτικής Έρευνας**

Σύμφωνα με τον Creswell (1998), οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα αντικείμενα στο φυσικό τους περιβάλλον, προσπαθώντας να τα κατανοήσουν ή να τα ερμηνεύσουν αναφορικά με τις σημασίες που οι άνθρωποι τους αποδίδουν. Η ποιοτική έρευνα εμπεριέχει τη μελετημένη χρήση και συλλογή μίας ποικιλίας εμπειρικού υλικού όπως μελέτη περίπτωσης, προσωπική εμπειρία, ενδοσκόπηση (introspective), ιστορία ζωής, συνέντευξη, παρατήρηση, ιστορικά κείμενα, οπτικοακουστικό υλικό και άλλα.

##### **4.1.2 Ορισμός Ποσοτικής Έρευνας**

Η ποσοτική έρευνα δομείται σε ένα πλέγμα μεταβλητών, δηλαδή σε χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούνται στις περιπτώσεις που περιλαμβάνονται στο δείγμα. Τα χαρακτηριστικά αυτά συσχετίζονται με σκοπό την ανεύρεση γενικών τάσεων και την επαλήθευση των θεωρητικών υποθέσεων. Προκειμένου να καταλήξει σε έγκυρα

και επιστημονικά αποτελέσματα ο ερευνητής οφείλει να εστιάσει στη συλλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του υπό μελέτη πληθυσμού και στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου ερωτηματολογίου.

#### **4.1.3 Κλίμακες Μέτρησης Στάσεων**

Οι κλίμακες μέτρησης στάσεων δίνουν τη δυνατότητα να δημιουργηθούν γενικοί δείκτες από επιμέρους δείκτες (ερωτήσεις) που αφορούν την ίδια θεωρητική έννοια. Βασικές κλίμακες στάσεων θεωρούνται οι κλίμακες Likert, Guttman και Thurstone (Κυριαζή, 1999).

## **4.2 ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσουμε το προφίλ οργανωσιακής κουλτούρας του νοσοκομείου Μητέρα. Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο θα μετράει σε πενταβάθμια κλίμακα Likert ορισμένους παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ενός νοσοκομείου, λόγου χάρι αν η διοίκηση του νοσοκομείου δείχνει ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, την καινοτομία, την αμεροληψία, την επίτευξη των στόχων, εάν υπάρχουν προσδοκίες για υψηλές αποδόσεις αλλά και υψηλές αμοιβές για τις καλές επιδόσεις κοκ.

## **4.3 ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ**

Η μέθοδος έρευνας που ακολουθήθηκε ήταν η προσωπική συνέντευξη που βασιζόταν σε δομημένο ερωτηματολόγιο. Στην ουσία η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην τρέχουσα μελέτη είναι ένας συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής προσέγγισης για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων, καθώς η ποιοτική έρευνα έχει τη δυνατότητα να συλλαμβάνει την προσωπική άποψη. Ωστόσο, η ποσοτική έρευνα, με τη δυνατότητά

της να προσδώσει στατιστική σημαντικότητα στα αποτελέσματά της, θεωρείται εξίσου σημαντική (Λιώτας, Ζαΐμη & Δαλακιουρίδου, 2011).

Η γραφούσα εξήγησε στους διοικητικούς υπαλλήλους του Νοσοκομείου τους λόγους που εξυπηρετεί το ερωτηματολόγιο και τις οδηγίες συμπλήρωσής του, εφόσον πρώτα είχε ληφθεί σχετική έγκριση από το διοικητικό συμβούλιο του Νοσοκομείου. Ο πληθυσμός της έρευνας είναι οι 21 διοικητικοί υπάλληλοι του Νοσοκομείου Μητέρα και τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από το σύνολό τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από 01/03/2010 έως 25/04/2010.

#### **4.3.1 Παρουσίαση ερωτηματολογίου**

Πριν την παρουσίαση των ερωτηματολογίων στο δείγμα της έρευνας, θεωρήθηκε σκόπιμο να δομηθεί ένα πιλοτικό ερωτηματολόγιο, το οποίο δόθηκε προς συμπλήρωση στο κοντινό οικογενειακό περιβάλλον και κυρίως σε άτομα που δουλεύουν σε κάποια υγειονομική μονάδα, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της έρευνας. Μέσα από αυτή την πιλοτική έρευνα εντοπίστηκαν δυσκολίες κατανόησης ορισμένων ερωτήσεων, οι οποίες μετά από κατάλληλη επεξεργασία ενσωματώθηκαν σε ένα σωστά δομημένο ερωτηματολόγιο και συνεπώς τα υποκείμενα της κυρίως έρευνάς μας δεν αντιμετώπισαν δυσκολίες στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 34 ερωτήσεις. Οι 6 ερωτήσεις αφορούν δημογραφικά χαρακτηριστικά (όπως φύλο, ηλικία, χρόνια εργασίας στο Νοσοκομείο, το επίπεδο εκπαίδευσης, καθαρό μηνιαίο εισόδημα από την εργασία τους, οικογενειακή κατάσταση) και οι υπόλοιπες 28 αποσκοπούν στην καταγραφή του προφίλ οργανωσιακής κουλτούρας του νοσοκομείου. Στην κατηγορία αυτή των ερωτήσεων ερευνούνται ορισμένες μεταβλητές όπως η σταθερότητα της νοσοκομειακής μονάδας, το ενδιαφέρον της διοίκησης για τους ανθρώπους, η καινοτομία, η ύπαρξη αμεροληψίας και ηρεμίας, η αξιολόγηση και η βελτίωση μέσα από τις εμπειρίες του οργανισμού, ο προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων, η άμεση εκμετάλλευση των ευκαιριών, οι προσδοκίες για

υψηλές αποδόσεις και αντίστοιχα οι υψηλές αμοιβές για τις καλές επιδόσεις, η ασφάλεια στην εργασία, ο ενθουσιασμός για την εργασία, η έμφαση στην ποιότητα, η τυχόν ανάληψη κινδύνου, η διαφορά από άλλους οργανισμούς, η καλή φήμη του οργανισμού, ο προσανατολισμός στην ομαδικότητα και το αποτέλεσμα, η ύπαρξη σαφής καθοδηγητικής φιλοσοφίας, η ανταγωνιστικότητα, η ελεύθερη διάθεση πληροφοριών, το εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης, η κοινωνική υπευθυνότητα, το χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων, η ύπαρξη ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη, η συνεργασία, ο έπαινος για καλή απόδοση και η ανάληψη ατομικής ευθύνης από τους διοικητικούς υπαλλήλους.

Η επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν μετά το πέρας της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του πακέτου EXCEL 2007.

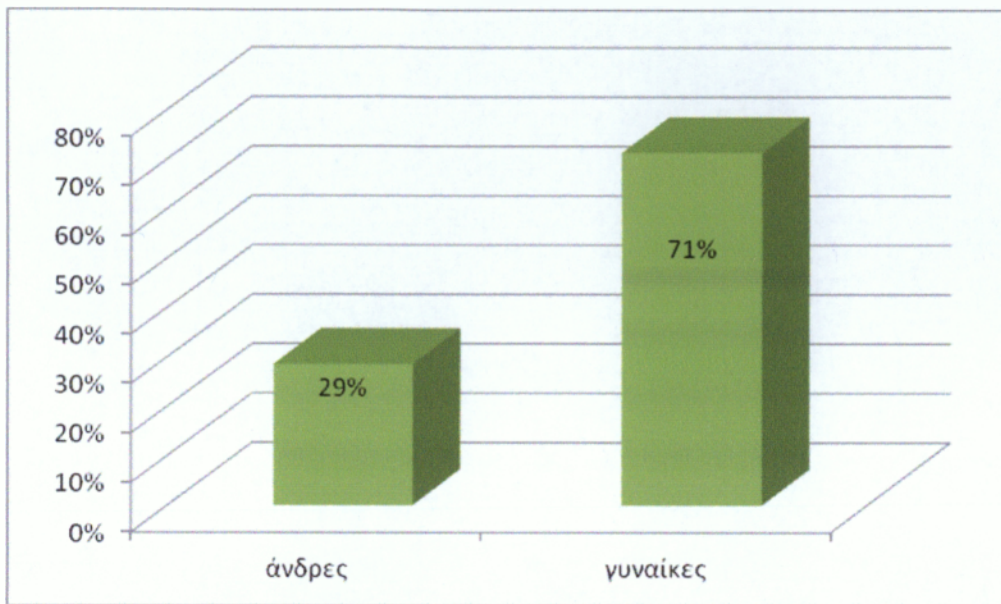
#### **4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας.

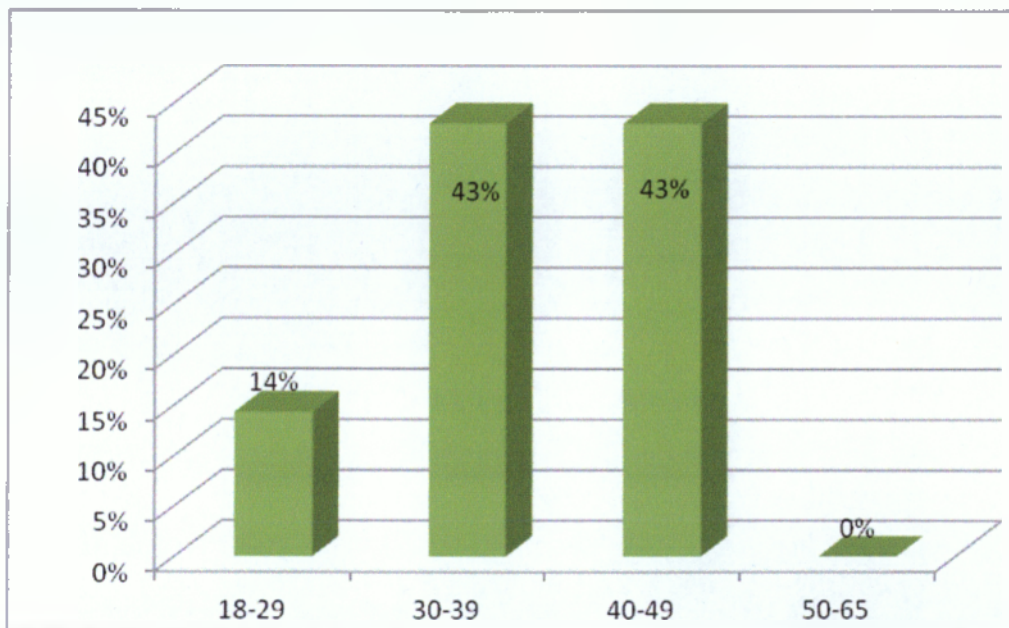
##### **4.4.1 Δημογραφικά δεδομένα**

Σύμφωνα με το σχήμα 4.1, το 71% του δείγματος των ερωτηθέντων είναι άνδρες ενώ το υπόλοιπο 29% είναι γυναίκες. Επιπλέον, σύμφωνα με το σχήμα 4.2, το 43% των ερωτηθέντων είναι από 30 έως 39 ετών, 43% από 40 έως 49 ετών και 14% από 18 έως 29 ετών.

Επιπλέον, το 71% των ερωτηθέντων έχει εργαστεί 6 έως 10 χρόνια στο νοσοκομείο και το υπόλοιπο 29% έχει εργαστεί 10 έως 20 χρόνια, σύμφωνα με τα δεδομένα του σχήματος 4.3.

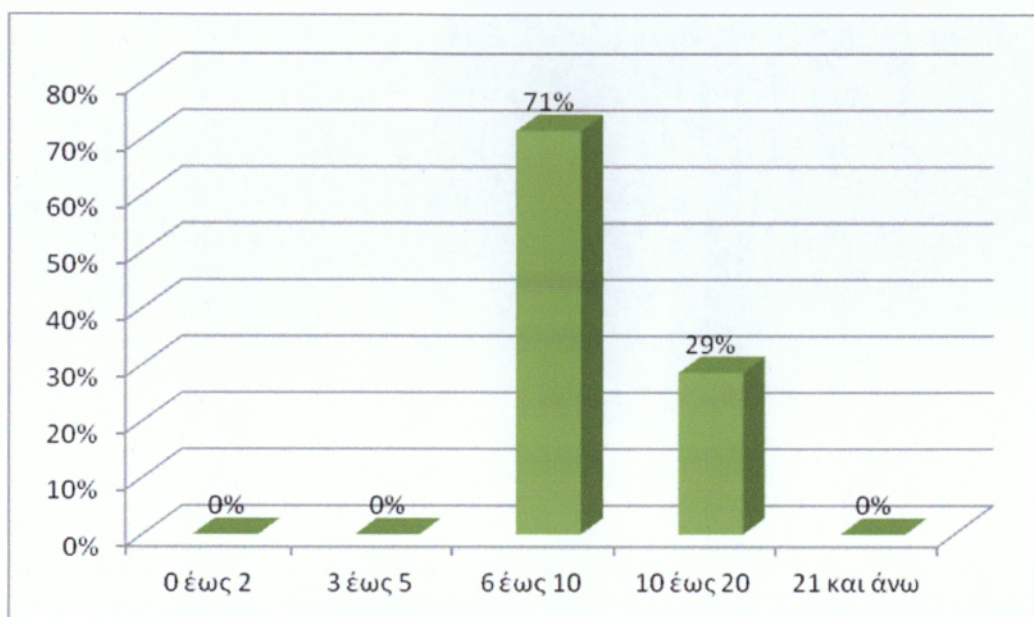


**Σχήμα 4.1: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το φύλο**

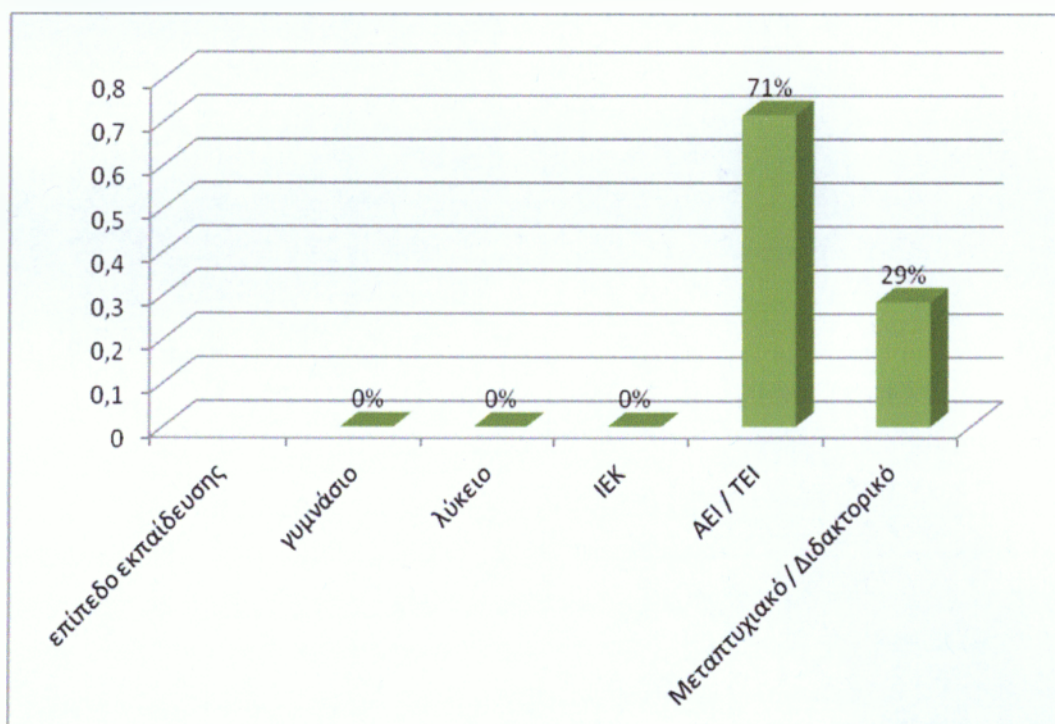


**Σχήμα 4.2: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς την ηλικιακή ομάδα**



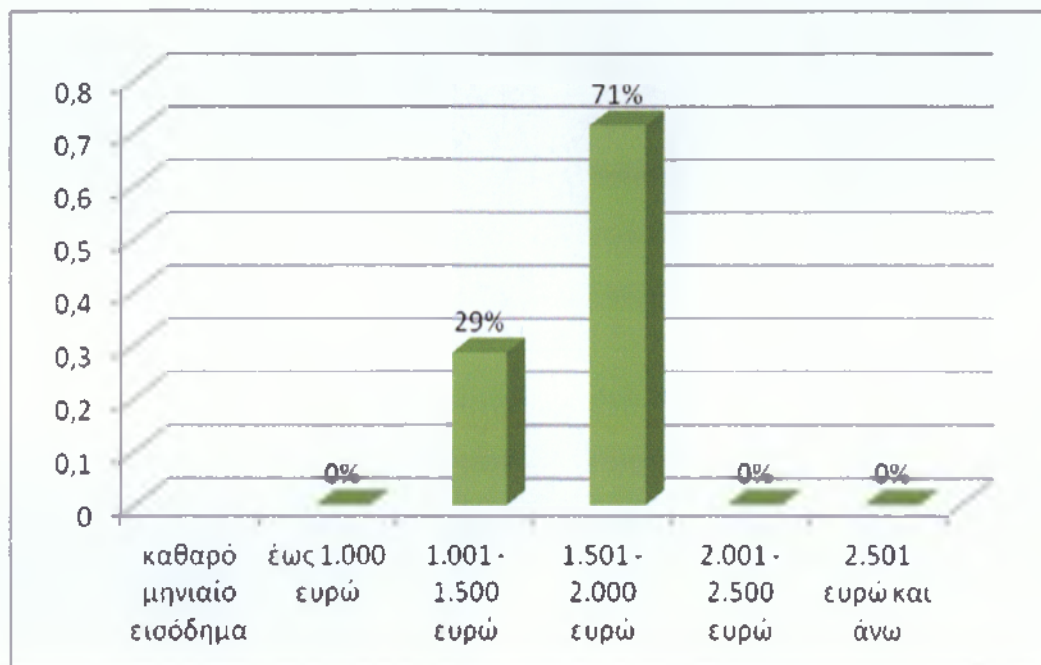


Σχήμα 4.3: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς τον αριθμό ετών εργασίας τους στο Νοσοκομείο



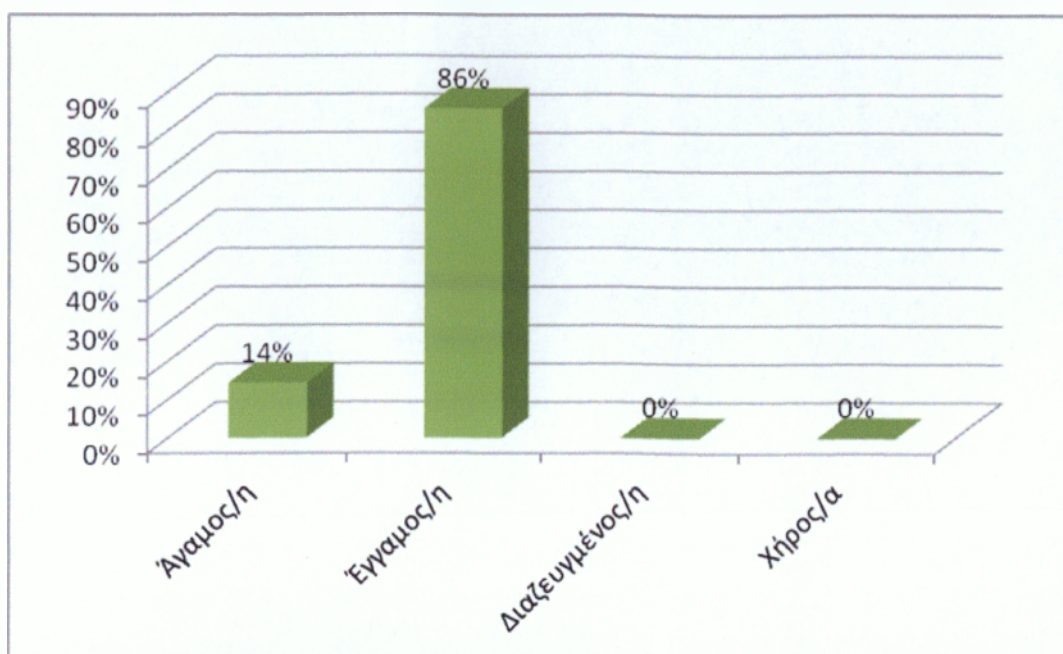
Σχήμα 4.4: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης

Σύμφωνα με τα δεδομένα του σχήματος 4.4, το 71% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ / ΤΕΙ και το υπόλοιπο 29% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού.



**Σχήμα 4.5: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς το εισόδημα**

Σύμφωνα με τα στοιχεία του σχήματος 4.5, το 71% των ερωτηθέντων ανήκει στην εισοδηματική κλίμακα των 1.501 έως 2.000 ευρώ, ενώ το υπόλοιπο 29% ανήκει στην εισοδηματική κλίμακα των 1.001 με 1.500 ευρώ.

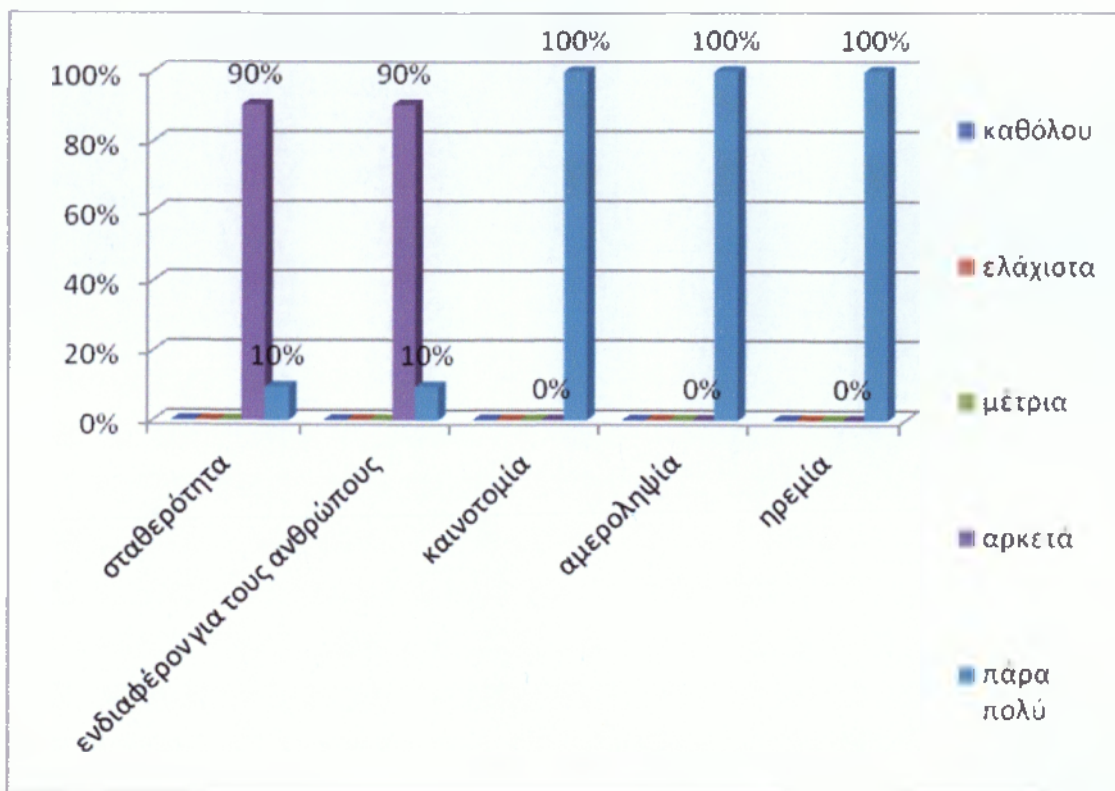


**Σχήμα 4.6: Κατανομή των ερωτηθέντων ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση**

Επιπλέον, παρατηρούμε ότι το 86% των ερωτηθέντων είναι έγγαμοι, σε αντίθεση με το 14% που είναι άγαμοι.

#### **4.4.2 Μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας του νοσοκομείου Μητέρα**

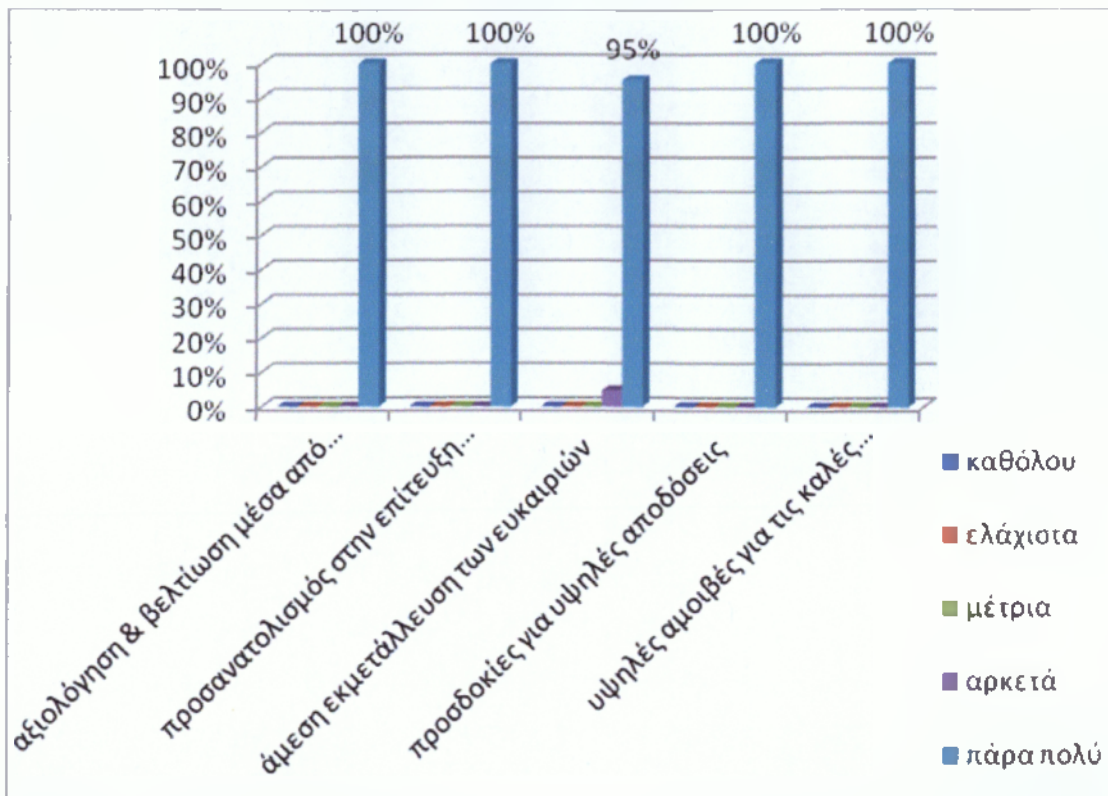
Στη συνέχεια διερευνάται το προφίλ της οργανωσιακής κουλτούρας του Νοσοκομείου Μητέρα μέσα από τη μέτρηση παραγόντων όπως η σταθερότητα του οργανισμού, το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, η καινοτομία που εφαρμόζει, η αμεροληψία και άλλοι παράγοντες.



Σχήμα 4.7: Μέτρηση των παραγόντων: σταθερότητα, ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, καινοτομία, αμεροληψία και ηρεμία

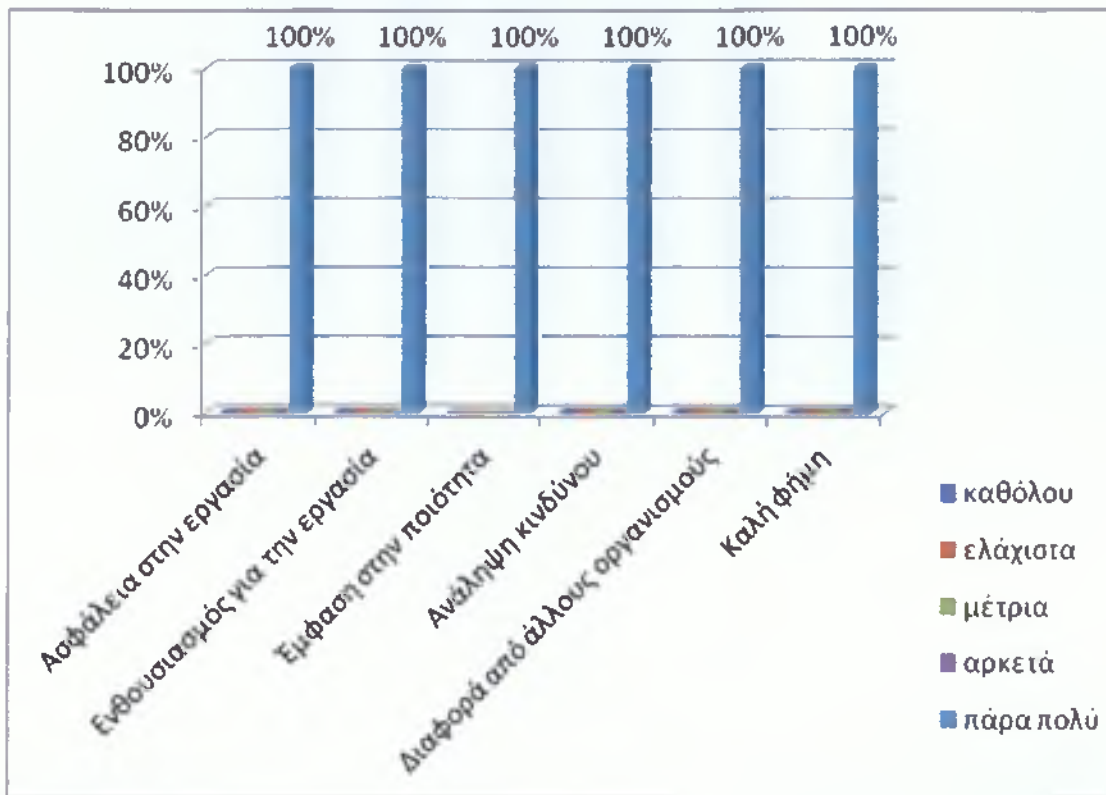
Από το σχήμα 4.7 προκύπτει ότι το 90% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι υπάρχει αρκετή σταθερότητα στον οργανισμό, ενώ το μόλις 10% πιστεύει ότι υπάρχει πάρα πολύ σταθερότητα στον οργανισμό. Επιπλέον, το 90% των ερωτηθέντων διατείνονται ότι το Νοσοκομείο Μητέρα χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον για τους ανθρώπους σε αρκετό βαθμό. Επίσης, το 100% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από καινοτομία, αμεροληψία και ηρεμία σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό.





**Σχήμα 4.8: Μέτρηση των παραγόντων: αξιολόγηση και βελτίωση μέσα από τις εμπειρίες του, προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων, άμεση εκμετάλλευση των ευκαιριών, προσδοκίες για υψηλές αποδόσεις, υψηλές αμοιβές για τις καλές επιδόσεις**

Επιπρόσθετα, από τα δεδομένα του σχήματος 4.8, η συντριπτική πλειοψηφία (100%) του δείγματος των ερωτηθέντων πρεσβεύει ότι το νοσοκομείο Μητέρα διακρίνεται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό από αξιολόγηση και βελτίωση μέσα από τις εμπειρίες του, προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων, προσδοκίες για υψηλές αποδόσεις και υψηλές αμοιβές για τις καλές επιδόσεις. Ενώ, το 95% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι το νοσοκομείο Μητέρα εφαρμόζει άμεση εκμετάλλευση των ευκαιριών σε αρκετό βαθμό.



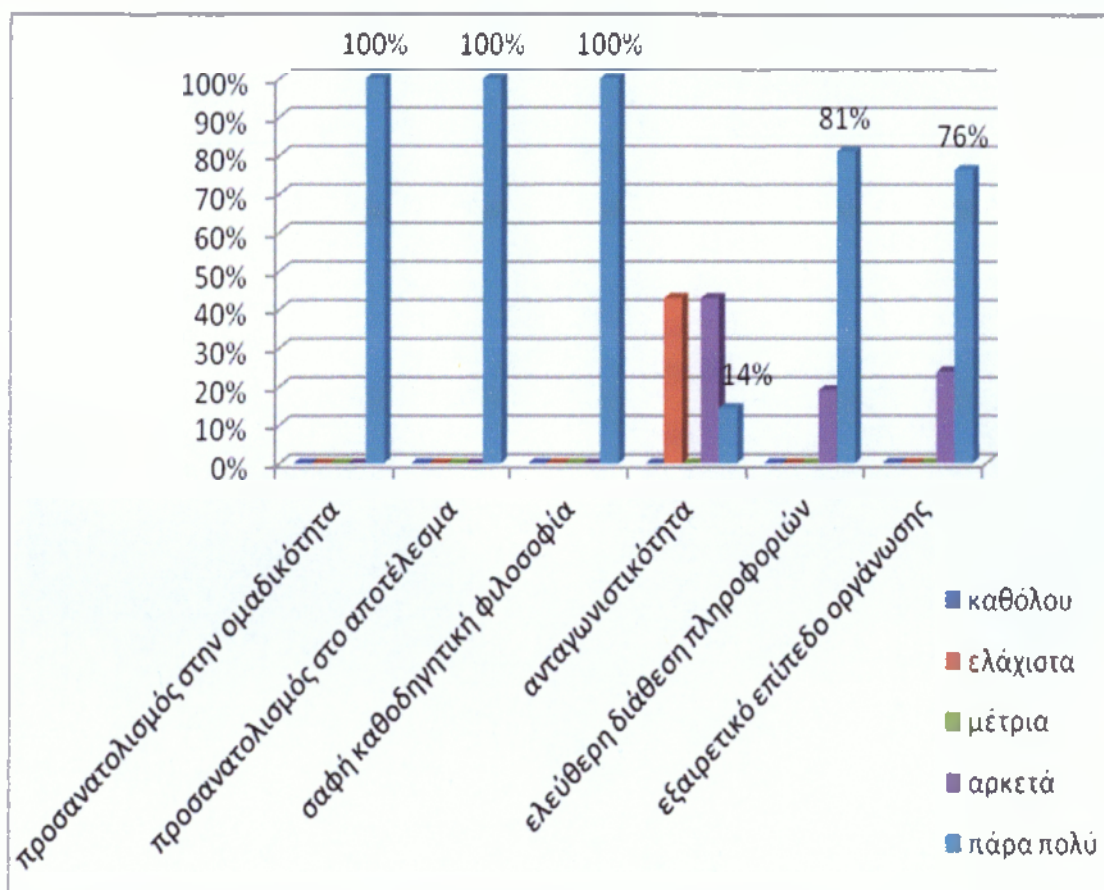
**Σχήμα 4.9: Μέτρηση των παραγόντων: ασφάλεια στην εργασία, ενθουσιασμός για την εργασία, έμφαση στην ποιότητα, ανάληψη κινδύνου, διαφορά από άλλους οργανισμούς, καλή φήμη**

Στο σχήμα 4.9 απεικονίζεται ότι το 100% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι το νοσοκομείο Μητέρα χαρακτηρίζεται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό από ασφάλεια στην εργασία, ενθουσιασμό των εργαζομένων του για την εργασία, έμφαση στην ποιότητα, ανάληψη κινδύνου, ότι διαφέρει πάρα πολύ από άλλους οργανισμούς και ότι διαθέτει καλή φήμη.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του σχήματος 4.10, το 100% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι το νοσοκομείο Μητέρα σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό χαρακτηρίζεται από προσανατολισμό στην ομαδικότητα αλλά και στο αποτέλεσμα και ότι κατέχει σαφή καθοδηγητική φιλοσοφία. Επίσης, το 81% του δείγματος δήλωσε ότι ο οργανισμός χαρακτηρίζεται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό από ελεύθερη διάθεση πληροφοριών σε αντίθεση με το 19% που πρεσβεύει ότι η ελεύθερη διάθεση πληροφοριών



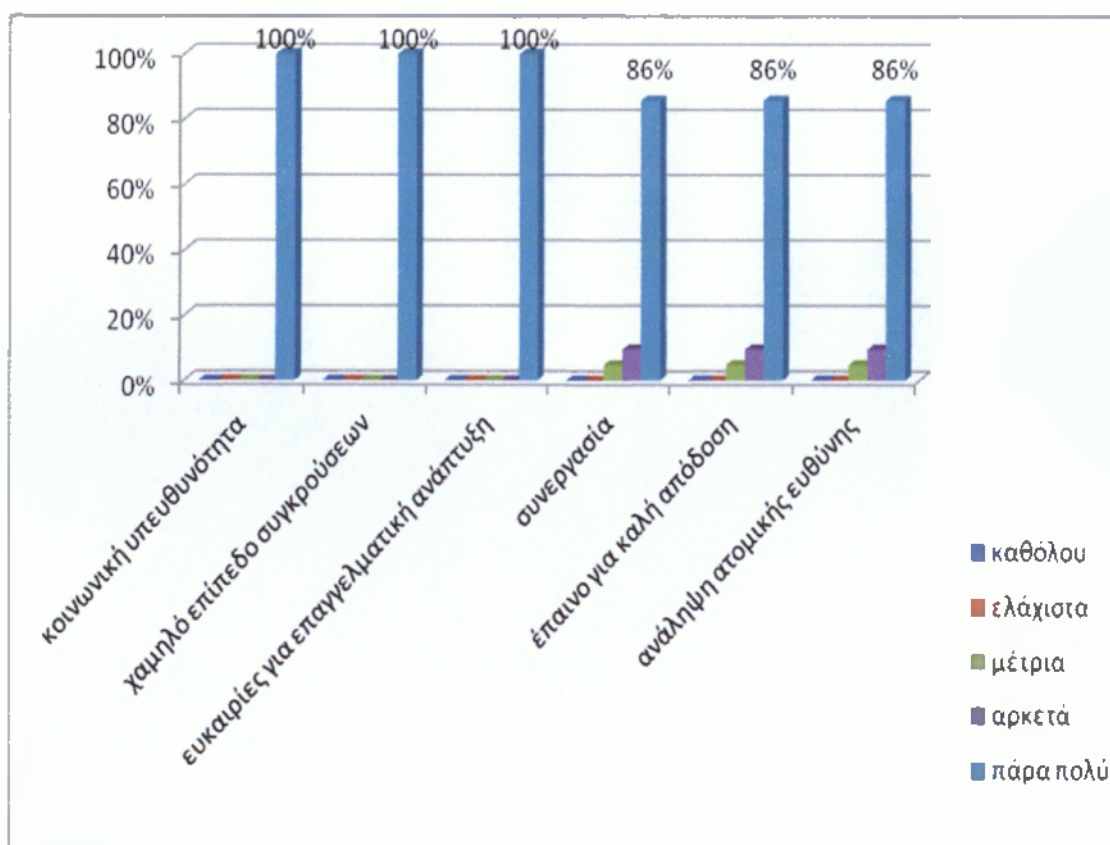
πραγματοποιείται σε αρκετό βαθμό. Επιπρόσθετα, το 76% υποστηρίζει σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό την ύπαρξη εξαιρετικού επιπέδου οργάνωσης του νοσοκομείου, σε αντίθεση με το υπόλοιπο 24% που το υποστηρίζει σε αρκετό βαθμό. Τέλος, το 43% του δείγματος κάνει λόγο για ελάχιστη ανταγωνιστικότητα του οργανισμού, το 43% για αρκετή και το 14% για πάρα πολλή ανταγωνιστικότητα.



Σχήμα 4.10: Μέτρηση των παραγόντων: προσανατολισμός στην ομαδικότητα, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, σαφή καθοδηγητική φιλοσοφία, ανταγωνιστικότητα, ελεύθερη διάθεση πληροφοριών, εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης

Στο σχήμα 4.11, απεικονίζονται τα αποτελέσματα της μέτρησης των παραγόντων κοινωνική υπευθυνότητα, χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων, ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, συνεργασία, έπαινο για καλή απόδοση, ανάληψη ατομικής ευθύνης.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το 100% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι ο οργανισμός χαρακτηρίζεται σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό από κοινωνική υπευθυνότητα, χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων, ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη. Επιπρόσθετα, το 86% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ο οργανισμός διακρίνεται από τη συνεργασία που υφίσταται μεταξύ των εργαζομένων, τον έπαινο για καλή απόδοση και την ανάληψη της ατομικής ευθύνης σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, ενώ σε αρκετό βαθμό το υποστήριξε το μόλις 10% του δείγματος.



**Σχήμα 4.11: Μέτρηση των παραγόντων: κοινωνική υπευθυνότητα, χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων, ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, συνεργασία, έπαινο για καλή απόδοση, ανάληψη ατομικής ευθύνης**

#### 4.4.3 Μέσοι όροι

Οι μεταβλητές που διερευνούν το προφίλ της οργανωσιακής κουλτούρας του νοσοκομείου Μητέρα στην έρευνά μας υπόκεινται σε 5βάθμια κλίμακα Likert, και πιο συγκεκριμένα όπου:

- 1= Καθόλου
- 2= Ελάχιστα
- 3= Μέτρια
- 4= Αρκετά
- 5= Πάρα πολύ.

Πιο αναλυτικά, στον πίνακα 4.1 που ακολουθεί παρατηρούμε ότι σχεδόν όλοι οι παράγοντες έχουν μέσο όρο ή τείνουν να έχουν μέσο όρο 5, δηλαδή ισχύουν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

- Σταθερότητα
- Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους
- Καινοτομία
- Αμεροληψία
- Ηρεμία
- Αξιολόγηση και βελτίωση μέσα από τις εμπειρίες του
- Προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων
- Άμεση εκμετάλλευση των ευκαιριών
- Προσδοκίες για υψηλές αποδόσεις
- Υψηλές αμοιβές για τις καλές επιδόσεις
- Ασφάλεια στην εργασία
- Ενθουσιασμός για την εργασία
- Έμφαση στην ποιότητα

- Ανάλυση κινδύνου
- Διαφορά από άλλους οργανισμούς
- Καλή φήμη
- Προσανατολισμός στην ομαδικότητα
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- Σαφή καθοδηγητική φιλοσοφία
- Ελεύθερη διάθεση πληροφοριών
- Εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης
- Κοινωνική υπευθυνότητα
- Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων
- Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη
- Συνεργασία
- Έπαινο για καλή απόδοση
- Ανάλυση ατομικής ευθύνης

Ωστόσο, ο παράγοντας ανταγωνιστικότητα παρουσιάζεται να έχει μέσο όρο 3,29, γεγονός το οποίο δύναται να ερμηνευθεί ότι οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν σε μέτριο βαθμό την ύπαρξη ανταγωνιστικότητας στον οργανισμό.

**Πίνακας 4.1:** Μέσοι όροι των παραγόντων της οργανωσιακής κουλτούρας

<b>Παράγοντες</b>	<b>Μέσοι Όροι</b>
Σταθερότητα	4,90
Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους	4,90
Καινοτομία	4,81
Αμεροληψία	4,76
Ηρεμία	4,81
Αξιολόγηση και βελτίωση μέσα από τις εμπειρίες του	5
Προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων	5
Άμεση εκμετάλλευση των ευκαιριών	4,95
Προσδοκίες για υψηλές αποδόσεις	5
Υψηλές αμοιβές για τις καλές επιδόσεις	5
Ασφάλεια στην εργασία	5
Ενθουσιασμός για την εργασία	5
Έμφαση στην ποιότητα	5
Ανάληψη κινδύνου	5
Διαφορά από άλλους οργανισμούς	5
Καλή φήμη	5
Προσανατολισμός στην ομαδικότητα	5
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	5
Σαφή καθοδηγητική φιλοσοφία	5
Ανταγωνιστικότητα	3,29
Ελεύθερη διάθεση πληροφοριών	4,81
Εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης	4,76
Κοινωνική υπευθυνότητα	5
Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	5
Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη	5
Συνεργασία	4,81
Έπαινο για καλή απόδοση	4,81
Ανάληψη ατομικής ευθύνης	4,81

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Από την παραπάνω ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων προκύπτει ότι το Νοσοκομείο Μητέρα διέπεται από τους παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι το Νοσοκομείο διέπεται από τους παρακάτω παράγοντες σε αρκετό έως πάρα πολύ μεγάλο βαθμό:

Σταθερότητα	(100% των ερωτηθέντων)
Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους	(100% των ερωτηθέντων)
Καινοτομία	(100% των ερωτηθέντων)
Αμεροληψία	(100% των ερωτηθέντων)
Ηρεμία	(100% των ερωτηθέντων)
Αξιολόγηση και βελτίωση μέσα από τις εμπειρίες του	(100% των ερωτηθέντων)
Προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων	(100% των ερωτηθέντων)
Άμεση εκμετάλλευση των ευκαιριών	(100% των ερωτηθέντων)
Προσδοκίες για υψηλές αποδόσεις	(100% των ερωτηθέντων)
Υψηλές αμοιβές για τις καλές επιδόσεις	(100% των ερωτηθέντων)
Ασφάλεια στην εργασία	(100% των ερωτηθέντων)
Ενθουσιασμός για την εργασία	(100% των ερωτηθέντων)
Έμφαση στην ποιότητα	(100% των ερωτηθέντων)
Ανάληψη κινδύνου	(100% των ερωτηθέντων)
Διαφορά από άλλους οργανισμούς	(100% των ερωτηθέντων)
Καλή φήμη	(100% των ερωτηθέντων)
Προσανατολισμός στην ομαδικότητα	(100% των ερωτηθέντων)
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	(100% των ερωτηθέντων)
Σαφή καθοδηγητική φιλοσοφία	(100% των ερωτηθέντων)
Ανταγωνιστικότητα	(57% των ερωτηθέντων)
Ελεύθερη διάθεση πληροφοριών	(100% των ερωτηθέντων)
Εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης	(100% των ερωτηθέντων)



Κοινωνική υπευθυνότητα	(100% των ερωτηθέντων)
Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	(100% των ερωτηθέντων)
Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη	(100% των ερωτηθέντων)
Συνεργασία	(96% των ερωτηθέντων)
Έπαινο για καλή απόδοση	(96% των ερωτηθέντων)
Ανάληψη ατομικής ευθύνης	(96% των ερωτηθέντων).

Επομένως, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στην έρευνα της παρούσας μελέτης υποστηρίζει ότι το Νοσοκομείο Μητέρα διέπεται από οργανωσιακή κουλτούρα. Ωστόσο, στον παράγοντα ανταγωνιστικότητα παρατηρήθηκε διασπορά τιμών των απαντήσεων, γεγονός το οποίο αποδεικνύει ότι μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων κρίνει ότι το Νοσοκομείο Μητέρα οφείλει να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικό αλλά και να περάσει το μήνυμα της ανταγωνιστικότητας στους εργαζομένους του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξενόγλωσση

- Adair, J. (1997). *Leadership Skills*. Chartered Institute of Personnel Development. London.
- Anderson, A. & Kyprianou, A. (1994). *Effective organizational behavior. A skills and activity based approach*. Blackwell.
- Blake. R. & Mouton, J.S. (1969). *Building a dynamic corporation through grid organization development*. Addison-Wesley. Reading, MA.
- Boan, D. & Funderburk, F. (2003). "Healthcare Quality Improvement and Organizational Culture". *Delmarva Foundation*.
- Burnett, E.T. (1958). *Primitive Culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom*. Gloucester Mass. U.K. p.1.
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). "Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness". *Research in Organizational Change and Development*. Vol. 5. p. 23-58.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cooke, R. A. & Lafferty, J. C. (1994). *The Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergetics.
- Cooke, R. A. & Rousseau, D. M. (1988). "Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture". *Group & Organization Studies*. Vol. 13. p. 245-273.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. London and Thousand Oaks. CA; Sage Publications
- DeWitt, J.D. "The Changing Corporate Culture". <http://www.infomranet.com/corpculture.htm>
- Elliot, J. (1952). "The Changing Culture of a Factory". *Dryden Press*. New York. p. 251.

- Glickman, S. W., Baggett, K. A, Krubert, C. G., Peterson, E. D. & Schulman, K. A. (2007). "Promoting Quality in the Health-Care Organization: Culture". *International Journal for Quality in Health Care*. 19 (6):341-348. Oxford University Press.
- Handy, C. B. (1985). *Understanding Organizations*. (3rd Edition). Harmondsworth. Penguin Books.
- Harrison, T. & Beyer, J. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Prentice Hall. Englewood Cliffs. NJ. p.2.
- Hatch, M.J. (1997). "Organization Theory: Modern, Symbolic and Post Modern Perspectives". *Oxford University Press*. UK. p. 202.
- Heifetz, R. A. & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line. Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Harvard Business School Press. Boston.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (1991.) *Organisational Behaviour: An Introductory Text*. (2nd ed.). Harlow: FT/Prentice Hall.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2007). *The Leadership Challenge*. (4th edition). Jossey – Bass.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2003). *The leadership challenge workbook*. San Francisco, CA: Jossey - Bass.
- Kunda, G. (1992). *Engineering culture*. Philadelphia. PA: Temple University Press.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality*. New York: Ronald Press.
- Leis. M. L. (1983). "Organizational Culture". *JAI Press*. Greenwich, Connecticut. p.39.
- Louis, M. R. (1983). "Organizations as culture-bearing milieu". In Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G. & Dandridge, T. C. (Eds.) *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Maslow, A. H. (1943). "A Theory of Human Motivation". *Psychological Review*. Vol. 50. No.4. pp. 370-96
- Moran, E.T. & Volkwein, J.F. (1992). "The cultural approach to the formation of organisational culture". *Human Relations*. Vol. 45. No. 1. p. 19-47.
- Mowal, J. (2002). "Corporate Culture". *The Herridge Group*. USA. p. 4.
- Oliver, S. (2006). "Leadership in health care". *Musculoskelet Care*. Vol. 4. No.1. pp. 38–47. Published online in Wiley InterScience.

- O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). "People and organizational culture: A profile comparison approach to person-organization fit". *Academy of Management Journal*. Vol. 34, 487-516.
- Pettigrew, A. (1979). "On Studying Organizational Culture". *Administrative Science Quarterly*. Vol.24. p.574.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2009). *Management*. 10/E. Prentice Hall.
- Sackman, S.A. (1991). "Uncovering Culture Organizations". *Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 27. No. 3. p.296.
- Shapiro, H.L. (1957). "Aspects of Culture". *Rutgers University Press*. New Brunswick. NJ. USA. p.19.
- Schein, E. (1980). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall, Englewood. Cliffs. NJ.
- Schein, E. (1990). "Organizational Culture". *American Psychologist*. 4 5(2). p.109-119.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Gunnarson, S.K. and Niles-Jolly, K. (1994). "Creating the climate and culture of success". *Organisational Dynamics*. Vol. 23 No. 1. p. 17-29.
- Schneider, B. & White, S. (2004). *Service Quality: Research Perspectives*. Foundations for Organizational Science. USA: Sage Publications.
- Vandenberg, C. (1999). "Organizational culture, person culture fit, and turnover: a replication in the health care industry". *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 20. p. 175- 184.
- Wilderom, C., Peterson, M. F. & Askanasy, N. M. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publications, Inc.
- Williams, A.L., Dobson, P. & Walters, M. (1989). *Changing culture*. Institute of Personnel Management. London.
- Wooten L. P. & Crane P. (2003). "Nurses as implementers of organizational culture". *Nursing Economics*. Vol. 21. No. 6. p. 23-29

## Ελληνική

- Δούρος, Α. (2003). *Ηγετικές ικανότητες των στελεχών της τράπεζας Πειραιώς*. Διπλωματική Εργασία. M.B.A. Kingston University. ICBS.
- Καβαλλιεράτου, Β. (2006). *Η κουλτούρα των καθηγητών στην οργάνωση SO EASY*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας.
- Καστανιώτη, Α., Σιουρούνη, Ε., Μαυριδόγλου, Γ. & Πολύζος, Ν. (2011). “Συγκριτική αξιολόγηση οργανωσιακής κουλτούρας μονάδων υγείας”. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*. 28(1) σελ. 70-78.
- Κιπένης, Ν. (2007). *Αλλαγή στη διοίκηση των νοσοκομείων και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Πληροφορική και Διοίκηση.
- Κυριαζή, Ν. (1999). *Η Κοινωνιολογική Έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Ελληνικά Γράμματα.
- Κώστα, Γ. (2010). *Επιχειρηματικότητα και οργανωσιακή κουλτούρα των ελληνικών οργανισμών*. Διπλωματική Εργασία. Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Λογιστική και Χρηματοοικονομική. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Λιώτας, Ν., Ζαΐμη, Α. & Δαλακιουρίδου, Ε. (2011). Έργο: «Ελλάδα – Διεθνές Σχολείο Πολιτισμού και Επικοινωνίας». Δράση 2: «Δημιουργία υποστηρικτικού Μηχανισμού Εκπαίδευσης και Συμβουλευτικής Στήριξης των Μειονοτικών και Κοινωνικά Αποκλεισμένων Ομάδων» Υποδράση 2.7.: «Δημιουργία Εργαλείων Ευαισθητοποίησης Υπαλλήλων Δομών (Δημόσιων και Ιδιωτικών)». Πρωτότυπο Εργαλείο (Εγχειρίδιο) (Σύντομη Έκδοση). Αποκεντρωμένη Διοίκηση Μακεδονίας / Θράκης, Διεύθυνση Αστικής Κατάστασης και Κοινωνικών Υποθέσεων Κεντρικής Μακεδονίας / Τμήμα Κοινωνικών Υποθέσεων.
- Μακρή, Ε. (2007). *Κοινωνιοψυχολογικές διαδικασίες και επιπτώσεις τους σε πλαίσιο συγχώνευσης*. Διδακτορική διατριβή. Τμήμα Ψυχολογίας. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

- Μακρίδης, Σ. (2007). *Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις*. Διδακτορική διατριβή. Γ΄ ΚΠΣ - ΕΠΕΑΕΚ II.
- Ξενικού Α. (2005). “Μετρώντας την έννοια της κουλτούρας των οργανισμών: Το Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας”. *Ψυχολογία*. 12(1).
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Πετρίδου, Ε. (1998). *Διοίκηση-Μάνατζμεντ: μια εισαγωγική προσέγγιση*. Εκδόσεις Ζυγός. Θεσσαλονίκη.
- Πολυκάρπου, Σ. (2010). *Δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης προσωπικού στον κλάδο των τροφίμων*. Μεταπτυχιακή Ερευνητική Εργασία. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών: Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων & Γεωργίας. Συνεργαζόμενο Τμήμα: Επιστήμης & Τεχνολογίας Τροφίμων. Τμήμα Αγροτικής Οικονομίας και Ανάπτυξης. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Ροβίθης, Μ. (2005). *Μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας, της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων στο προσωπικό των κέντρων υγείας της Κρήτης*. Μεταπτυχιακή Εργασία. Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών: Δημόσια Υγεία & Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας. Τμήμα Ιατρικής. Πανεπιστήμιο Κρήτης.

## Ηλεκτρονικές πηγές

- <http://www.infomranet.com/corpculture.htm>
- <http://www.trainersdirect.com>
- <http://www.humansynergistics.com>
- <http://changingminds.org>
- <http://www.simonconsult.com/tools/oci/>
- <http://www.lmcuk.com/management-tool/adair-s-model-of-leadership-functions>
- <http://www.mitera.gr/>



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποσκοπεί στη διερεύνηση του προφίλ της οργανωσιακής κουλτούρας του Νοσοκομείου Μητέρα.

Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΕΣ. Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για σκοπούς στατιστικής και κανένας δεν θα λάβει γνώση των ατομικών σας στοιχείων ή απαντήσεων, ούτε Δημόσια Αρχή ούτε ιδιώτης.

**ΕΡΕΥΝΗΤΡΙΑ:**

**ΑΥΞΩΝ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ:**

Μέρος Α. Γενικές Πληροφορίες

1. Φύλο

<i>Άρρεν</i>	
<i>Θήλυ</i>	

## 2. Ηλικιακή Ομάδα

<i>18-29</i>	
<i>30-39</i>	
<i>40-49</i>	
<i>50-65</i>	

## 3. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Νοσοκομείο

<i>0-2</i>	
<i>3-5</i>	
<i>6-10</i>	
<i>10-20</i>	
<i>21 και άνω</i>	

## 4. Επίπεδο Εκπαίδευσης

<i>Γυμνάσιο</i>	
<i>Λύκειο</i>	
<i>Μεταλυκειακή Εκπαίδευση (ΙΕΚ)</i>	
<i>ΑΕΙ / ΑΤΕΙ</i>	
<i>Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό</i>	

**5. Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από την εργασία σας (μετά φόρων και κρατήσεων):**

Έως 1000 ευρώ

1001 – 1500 ευρώ

1501 – 2000 ευρώ

2001 – 2500 ευρώ

2501 ευρώ και άνω

**6. Οικογενειακή Κατάσταση**

<i>Άγαμος / η</i>	
<i>Έγγαμος / η</i>	
<i>Διαζευγμένος / η</i>	
<i>Χήρος / α</i>	

## Μέρος Β. Ειδικές Πληροφορίες

ΠΡΟΦΙΛ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ				
Για κάθε ερώτηση κυκλώστε την απάντηση που προσεγγίζει περισσότερο την άποψή σας σχετικά με αυτήν.				
Καθόλου 1	Ελάχιστα 2	Μέτρια 3	Αρκετά 4	Πάρα πολύ 5

Σε ποιο βαθμό ο οργανισμός σας αναγνωρίζεται για τα παρακάτω:

7	Σταθερότητα	1	2	3	4	5
8	Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους	1	2	3	4	5
9	Καινοτομία	1	2	3	4	5
10	Αμεροληψία	1	2	3	4	5
11	Ηρεμία	1	2	3	4	5
12	Αξιολόγηση και βελτίωση μέσα από τις εμπειρίες του	1	2	3	4	5
13	Προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων	1	2	3	4	5
14	Άμεση εκμετάλλευση των ευκαιριών	1	2	3	4	5
15	Προσδοκίες για υψηλές αποδόσεις	1	2	3	4	5
16	Υψηλές αμοιβές για τις καλές επιδόσεις	1	2	3	4	5
17	Ασφάλεια στην εργασία	1	2	3	4	5
18	Ενθουσιασμός για την εργασία	1	2	3	4	5
19	Έμφαση στην ποιότητα	1	2	3	4	5
20	Ανάληψη κινδύνου	1	2	3	4	5
21	Διαφορά από άλλους οργανισμούς	1	2	3	4	5
22	Καλή φήμη	1	2	3	4	5
23	Προσανατολισμός στην ομαδικότητα	1	2	3	4	5
24	Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	1	2	3	4	5
25	Σαφή καθοδηγητική φιλοσοφία	1	2	3	4	5
26	Ανταγωνιστικότητα	1	2	3	4	5
27	Ελεύθερη διάθεση πληροφοριών	1	2	3	4	5
28	Εξαιρετικό επίπεδο οργάνωσης	1	2	3	4	5
29	Κοινωνική υπευθυνότητα	1	2	3	4	5
30	Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	1	2	3	4	5
31	Ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη	1	2	3	4	5
32	Συνεργασία	1	2	3	4	5
33	Έπαινο για καλή απόδοση	1	2	3	4	5
34	Ανάληψη ατομικής ευθύνης	1	2	3	4	5