

ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ

Ιούλιος – Σεπτέμβριος 2001

ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ
ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ
ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ
ΔΙΠΛΩΜΑΤΟΥΧΩΝ
ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ
ΕΛΛΑΔΟΣ



NOSILEFTIKI Volume 40
Issue 3
July – September 2001

QUARTERLY PUBLICATION OF THE HELLENIC
NATIONAL GRADUATE NURSES ASSOCIATION



ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ

Τριμηνιαίο Περιοδικό του Εθνικού Συνδέσμου
Διπλωματούχων Νοσηλευτών Ελλάδος

Τόμος 40 • Τεύχος 3 • Ιούλιος – Σεπτέμβριος 2001

Περιεχόμενα

1. Οδηγίες για τους συγγραφείς	4
2. Άρθρο Σύνταξης.....	7
<i>A. Παπαδαντωνάκη</i>	
Γενικό Άρθρο	
1. Αρχές και διαστάσεις της σύγχρονης Νοσηλευτικής	8
<i>A. Χρ. Ραγιά</i>	
Ανασκοπήσεις	
1. Νοσηλευτική: μια «καινοφανής» προσέγγιση	14
<i>Δ. Σαπουντζή-Κρέπια</i>	
2. Προσέγγιση της κουλτούρας στον τομέα της Υγείας	22
<i>Σ. Ζυγά</i>	
3. Εισαγωγή του παιδιού στο νοσοκομείο – Ο ρόλος της οικογένειας στη φροντίδα του	27
<i>E. Ευαγγέλου</i>	
4. Προεχειρητική ανησυχία – άγχος: Ο ρόλος του νοσηλευτή	39
<i>E. Κοιρώτσιου, E. Αργυρούδης</i>	
5. Νοσηλευτική αντιμετώπιση της επιθετικότητας του ψυχικά ασθενούς	46
<i>A. Σταθαρού, A. Μπερκ</i>	
Επίκαιρα Θέματα	
1. Κοινωνική πολιτική και Υγεία (παρελθόν – παρόν – μέλλον)	53
<i>E. Λαχανά, E. Θεοδοσοπούλου</i>	
2. On-line ελληνικές πηγές πληροφόρησης στη Νοσηλευτική	62
<i>E. Τσαλαπατάνη</i>	
Ειδικό Θέμα	
1. Νοσηλευτική αντιμετώπιση της γυναίκας με καρκίνο του μαστού στη φάση της θεραπείας	65
<i>Θ. Κωνσταντινίδης, E. Τζαγκαράκη</i>	
Ερευνητικές Εργασίες	
1. Αξιολόγηση της ικανοποίησης παθολογικών και χειρουργικών ασθενών από τη νοσηλευτική φροντίδα σε γενικό νοσοκομείο	74
<i>A. Μερκούρης, A. Ουζουνίδου, Δ. Μουδερίδου, M. Ρουμπή, Π. Ζουγκρής, Χρ. Λεμονίδου</i>	
2. Μόνιμη τραχειοστομία: αξιολόγηση εκπαίδευσης και αυτοφροντίδας	85
<i>A. Νέστωρ, Χρ. Μαρβάκη, Φ. Μπαμπάτσικου</i>	
3. Παράγοντες που παρακινούν επισκέπτες να παραμένουν κοντά σε νοσηλευόμενους συγγενείς τους	92
<i>Π. Μπέλλου-Μυλωνά, E. Κυριακίδου, Π. Ιορδάνου, Στ. Ανδρέα</i>	
4. Η στάση των φοιτητών έναντι της νηστείας και της διατροφής	99
<i>Φ. Μπαμπάτσικου, Χ. Κουτής, Π. Ιορδάνου, A. Νέστωρ, Π. Μουρίκη</i>	
5. Στοματική φροντίδα παιδιών με νεοπλασίες: αναγκαιότητα εκπαίδευσης νοσηλευτικού προσωπικού ογκολογικών κλινικών	105
<i>K. Πολυμέρη, B. Ζώνη, T. Ροϊνιώτη</i>	
Αναλυτικές οδηγίες για τους συγγραφείς.....	112



NOSILEFTIKI

Quarterly Publication of the Hellenic National
Graduate Nurses Association

Volume 40 • Issue 3 • July – September 2001

Contents

1. Instructions to authors	4
2. Editorial	7
<i>A. Papadantonaki</i>	
General Article	
1. Concepts and dimensions of contemporary Nursing	8
<i>A. Chr. Raya</i>	
Reviews	
1. Nursing: a «seemingly new» perspective	14
<i>D. Sapountzi-Krepia</i>	
2. Health services: a cultural approach	22
<i>S. Zygá</i>	
3. Children in hospital – Effects and the role of parents during their child's hospitalization	27
<i>H. Evagelou</i>	
4. Preoperative anxiety – stress: The role of a nurse	39
<i>E. Kotrotsiou, E. Argiroudis</i>	
5. Nursing confrontation the violence of the psychiatric patient	46
<i>A. Statharou, A. Berk</i>	
Annotations	
1. Social policy and Health (past – present – future)	53
<i>E. Lahana, E. Theodosopoulou</i>	
2. On-line greek information resources for Nursing	62
<i>I. Tsalapatani</i>	
Special Topic	
1. Nursing intervention during the therapeutic stage concerning women with breast cancer	65
<i>Th. Konstantinidis, E. Tzagaraki</i>	
Research Papers	
1. Assessment of medical and surgical patients' satisfaction with nursing care in a general hospital	74
<i>A. Merkouris, A. Ouzounidou, D. Moudieridou, M. Roumpi, P. Zougris, Chr. Lemonidou</i>	
2. Permanent tracheostomy: assessment education and selfcare	85
<i>A. Nestor, Chr. Marvaki, F. Babatsikou</i>	
3. Factors that force family members to visit and stay with their hospitalized relatives	92
<i>P. Bellou-Milona, E. Kyriakidou, P. Iordanou, St. Andrea</i>	
4. Students' attitudes regarding fasting and nutrition	99
<i>F. Babatsikou, Ch. Koutis, P. Iordanou, A. Nestor, P. Mouriki</i>	
5. Oral management of paediatric oncology patients: need to inform parents and oncology staff about the special oral care which is needed	105
<i>K. Polymeri, V. Zoi, T. Roinioti</i>	
Detailed instructions to authors.....	102

Νοσηλευτική 3, 22-26, 2001

Προσέγγιση της κουλτούρας στον τομέα της Υγείας

Σοφία Ζυγά

Νοσηλεύτρια Π.Ε., MSc
Υποψ. Διδάκτορας
Πανεπιστημίου Αθηνών

Ιπποκράτειο Π.Γ.Ν.Α.

Περίληψη. Στη βιβλιογραφική αυτή ανασκόπηση γίνεται προσπάθεια διερεύνησης της αντίληψης ότι οι οργανώσεις αποτελούν ένα πολιτισμικό φαινόμενο, το οποίο παρουσιάζει διαφορετικές εκφράσεις ανάλογα με το επίπεδο ανάπτυξης της κοινωνίας στην οποία αναφέρεται. Η κουλτούρα και οι πολιτισμικές διαφοροποιήσεις εξετάζονται στο πλαίσιο της οργανωσιακής θεωρίας είτε ως στοιχεία ενσωμάτωσης είτε ως ξεχωριστά συστήματα ιδεών.

Τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών, οι οποίες συγκρίνουν οργανώσεις που έχουν κοινό πολιτισμικό περιβάλλον ή οργανώσεις που ανήκουν σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, προσφέρουν το υπόβαθρο για να διαγραφούν οι θεωρητικές διαφοροποιήσεις της προσέγγισης αυτής.

Επίσης, τα αποτελέσματα ορισμένων πρόσφατων εμπειρικών ερευνών που έχουν διεξαχθεί σε ελληνικές οργανώσεις παρέχουν την κατάλληλη τεκμηρίωση, για να καταδειχθούν οι ποικίλες δυνατότητες που προσφέρει η θεώρηση αυτή στην ανάλυση των επιδράσεων της κουλτούρας στις υπηρεσίες Υγείας στη χώρα μας.

Λέξεις-κλειδιά:

οργανωσιακή κουλτούρα, κλίμα οργανισμού, διοίκηση, πολιτική υγείας.

Εισαγωγή

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι μεγαλύτερες απαιτήσεις των πελατών και ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός απαιτεί από τους οργανισμούς την ικανότητα να προσαρμόζονται ταχύτατα στις νέες συνθήκες, να αλλάζουν και να μαθαίνουν

Nosileftiki 3, 22-26, 2001

Health services: a cultural approach

Sophia Zyga

Nurse, RN, MSc,
PhD candidate
University of Athens

Ippokratio General State Hospital of Athens

Abstract. This review attempts to explore the conception that organizations constitute a cultural phenomenon, with different appearances depending on the level of development of the society to which it refers. The interpretive approach of culture is examined, and particularly the approaches that concern the effect of culture on organizations. Culture is examined in the context of organizational theory.

The results of empirical studies that compare organizations with common civilizational surroundings or organizations with different civilizational surroundings offer the base to define the theoretical variations of this approach.

Also, the results of empirical studies conducted in Greek organizations provide the appropriate substantiation, to show the various possibilities that this approach gives us in analyzing the effects of culture on organizations in our country.

Key words:

organizational culture, organizational climate, management, health policy.

διαρκώς και συστηματικά.

Κατά συνέπεια, καθίσταται περισσότερο πιεστική η ανάγκη οι εσωτερικές δομές, οι λειτουργίες των οργανισμών και η εν γένει συμπεριφορά τους να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις ενός ταχύτατα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, στο οποίο το μόνο βέβαιο είναι η αβεβαιότητα¹.

Η πρόκληση για τους οργανισμούς σήμερα είναι να παραμένουν σταθερά αποτελεσματικοί σε ασθενείς εποχές διαρκούς αλλαγής. Ο τομέας της Υγείας δεν ξεφεύγει από το πλαίσιο αυτό. Καλείται και αυτός να αναπροσαρμοστεί, να αναπτυχθεί και να αναθεωρηθεί προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες του σήμερα που τον θέλουν τομέα υψηλής έντασης στη διεθνή οικονομία και αγορά.

Αναζητούνται μέθοδοι ελέγχου του κόστους των υπηρεσιών Υγείας και κυριαρχίας στην αύξηση των δαπανών.

Προτείνονται διεθνείς στρατηγικές που αφορούν τα εξής:

- Επεμβάσεις στην οργάνωση και ανάπτυξη του συστήματος Υγείας.
- Επεμβάσεις στα επαγγέλματα Υγείας.
- Έλεγχο των ιατρικών πράξεων.
- Προγραμματισμό των υπηρεσιών Υγείας με βάση τις σύγχρονες οικονομικές αναλύσεις και την κάλυψη των πραγματικών αναγκών υγείας.
- Εφαρμογή σύγχρονων τεχνικών οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισης των υγειονομικών μονάδων.
- Μεταρρυθμίσεις στους μηχανισμούς χρηματοδότησης των επιμέρους ιατρικών πράξεων, του ανθρώπινου δυναμικού, των υγειονομικών μονάδων, αλλά και, σε μακροεπίπεδο, ολόκληρου του υγειονομικού συστήματος².

Ο υγειονομικός τομέας απαιτεί εκσυγχρονισμό προκειμένου να αναμορφωθεί ριζικά.

Οι ιδιαιτερότητες του όμως καθιστούν ιδιαίτερα δύσκολη την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διοίκησης και οργάνωσης.

Οι ιδιαιτερότητες αυτές συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- δομή
- φιλοσοφία των υπηρεσιών Υγείας
- φύση του αγαθού «υγεία»
- μη κυριαρχία του καταναλωτή
- κοινωνικοασφαλιστικό σύστημα
- ζήτηση υπηρεσιών υγείας (φαινόμενο αντίστροφης επιλογής) και, τέλος,
- προκλητή ζήτηση, σύμφωνα με την οποία ο ιατρός είναι αυτός που καθορίζει τη ζήτηση και ελέγχει την προσφορά των υπηρεσιών υγείας.

Ο σαφής ορισμός και η κατάλληλη χρήση της κουλτούρας των οργανισμών μπορούν να αποτελέσουν ένα ιδιαίτερα χρήσιμο και αναλυτικό πλαίσιο για την καλύτερη κατανόηση και προσέγγιση του πολύπλοκου κόσμου του τομέα της Υγείας. Πριν γίνει οποιαδήποτε πα-

ρέμβαση στην κουλτούρα όμως, πρέπει να γίνει αξιολόγηση των κύριων πτυχών της και των διαστάσεών της³. Και αυτό γιατί πολλοί πιστεύουν ότι η κουλτούρα μπορεί να χειραγωγηθεί και να μεταβληθεί σε ένα εργαλείο το οποίο, αν χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα⁴.

Η κουλτούρα θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως αυτό που είναι και όχι ως αυτό που έχει ο οργανισμός. Η κουλτούρα δεν μπορεί ποτέ να αποτελέσει την ανεξάρτητη μεταβλητή μιας στατιστικής ανάλυσης ούτε μπορεί να κατασκευαστεί ή ακόμη και να ανακαλυφθεί, ακόμη και από τις πλέον εκλεπτυσμένες και επεξεργασμένες θεωρίες της διοίκησης και της υποκίνησης.

Η διαφοροποίηση, η πολυπλοκότητα και ο πλούτος της ανθρώπινης δραστηριότητας και της κουλτούρας δεν χωρούν στο περιοριστικό πλαίσιο κάποιας μονοδιάστατης θεωρητικής προσέγγισης ή κάποιων πρακτικών εφαρμογών.

Και αυτό ακριβώς αποτελεί την ελπίδα ότι στο μέλλον η εξέλιξη των κοινωνικών σχέσεων θα συνεχίσει να έχει ανθρώπινη διάσταση.

Τα στάδια προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας

Πρώτο βήμα είναι να διευκρινιστεί πώς χρησιμοποιείται στις μελέτες η έννοια της κουλτούρας στους οργανισμούς Υγείας⁵:

– Κατά την αναφορά σε προβλήματα οργάνωσης με παραγωγικές διαδικασίες ή παροχής υπηρεσιών που συμβαίνουν σε διάφορες χώρες με διαφορετική εθνική κουλτούρα η καθεμία.

– Κατά την προσπάθεια της διοίκησης να ενοποιήσει σε ένα ενιαίο εργασιακό σύνολο ανθρώπους διαφορετικής εθνικότητας.

– Κατά την αναφορά στις επίσημες αξίες και πρακτικές του οργανισμού που επιβάλλονται από τη διοίκηση, για να επιτύχουν συνοχή του εργασιακού δυναμικού και την ανταπόκρισή του στις αλλαγές.

– Για τον προσδιορισμό της ταυτότητας, της νοοτροπίας και των αξιών μιας εργασιακής ομάδας.

Συνήθως έμφαση δίνεται στους δύο τελευταίους παράγοντες όσον αφορά στον χώρο της Υγείας.

Δεύτερο βήμα αποτελεί η μελέτη του κλίματος του οργανισμού (organizational climate), το οποίο αναφέρεται στις αντιλήψεις και τις γνωστικές διεργασίες των ατόμων που έχουν διαμορφωθεί από τα ερεθίσματα που προέρχονται από τον οργανισμό.

Το κλίμα οργανισμού⁶:

α. Ενσωματώνει τις συλλογικές αντιλήψεις των μελών σχετικά με τον οργανισμό τους, αποδίδοντας παράλληλα εκτίμηση σε έννοιες όπως αυτονομία, εμπιστοσύνη, συνοχή, υποστήριξη, αναγνώριση, καινοτομία και αμεροληψία.

β. Είναι προϊόν της αλληλεπίδρασης των μελών.

γ. Αποτελεί τη βάση για την αξιολόγηση της ισχύουσας κατάστασης.

δ. Αποτελεί αντανάκλαση της επικρατούσας νοοτροπίας, των προτύπων και των αξιών της κουλτούρας του οργανισμού.

ε. Αποτελεί πηγή επιρροής για τη διαμόρφωση συμπεριφοράς.

Ένα υγιές κλίμα οργανισμού αναμένεται να παρουσιάζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά⁶:

– Ενοποίηση των οργανωσιακών και προσωπικών στόχων.

– Χρήση της κατάλληλης οργανωτικής δομής βασισμένης στις ανάγκες του κοινωνικο-τεχνικού συστήματος.

– Δημοκρατικό τύπο ηγεσίας και ευκαιρίες για συμμετοχική δράση.

– Αμοιβαία εμπιστοσύνη.

– Δικαιοσύνη στη μεταχείριση του προσωπικού και στις πολιτικές και πρακτικές που εφαρμόζονται στις εργασιακές σχέσεις.

– Συζήτηση και διαχείριση συγκρούσεων ανοιχτά, ώστε να αποφευχθεί η αντιπαράθεση.

– Αποδοχή του ψυχολογικού συμβολαίου (psychological contact) μεταξύ του ατόμου και του οργανισμού.

– Δίκαια συστήματα ανταμοιβής.

– Ενδιαφέρον για την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος.

– Ενδιαφέρον για την ποιότητα του εργασιακού σχεδιασμού.

– Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη.

– Αίσθηση της ταύτισης με τον οργανισμό και η πίστη σε αυτόν.

– Αίσθηση της εκτίμησης και της σημαντικότητας ως μέλους στον οργανισμό.

– Αναγνώριση των ανθρώπινων αναγκών και των προσδοκιών κατά την εργασία, καθώς και των ατομικών διαφορών.

Δημιουργώντας, λοιπόν, ένα υγιές κλίμα στον οργανισμό, έμμεσα επεμβαίνουμε και στην κουλτούρα, εφόσον το κλίμα αντικατοπτρίζει τις αξίες της κουλτούρας του οργανισμού.

Η κουλτούρα ως εξωγενής μεταβλητή

Στην περίπτωση αυτή μελετάται η κουλτούρα μέσω της σύγκρισης τόσο ανάμεσα σε διαφορετικές οργανώσεις (cross-institutional) όσο και ανάμεσα σε διαφορετικά κράτη (cross-cultural). Επιχειρήθηκε η διαμόρφωση μιας τυπολογίας που θα προσέφερε τη δυνατότητα κατηγοριοποίησης της επίδρασης της κουλτούρας σε διεθνές επίπεδο⁷.

Η τυπολογία περιλαμβάνει τρεις ιδεατούς τύπους:

α. Παραδοσιακός. Στην περίπτωση αυτή επικρατούν πατερναλιστικού τύπου ηγεσίες, περισσότερο άτυποι παρά τυπικοί κανόνες και απουσία ξεκάθαρων ορίων στις αρμοδιότητες. Τέτοιου τύπου οργανώσεις συναντώνται στις αναπτυσσόμενες χώρες.

β. Λατινικός. Τυπικά παραδείγματα απαντώνται στη Γαλλία, την Ιταλία, την Ισπανία, όπου επικρατεί έντονος συγκεντρωτισμός, αυστηρή διαστρωμάτωση, μεγάλες ανισότητες μεταξύ των διαφόρων επιπέδων οργάνωσης, καθώς και συγκρούσεις και αδιαφάνεια στη λήψη αποφάσεων.

γ. Αγγλοσαξονικός. Είναι χαρακτηριστικός για τις οργανώσεις στη Μεγάλη Βρετανία, στις Η.Π.Α. και στη Σκανδιναβία και διέπεται από σχετική αποκέντρωση, λιγότερο αυστηρή διαστρωμάτωση και ευέλικτη αντιμετώπιση των κανόνων.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει πρόσφατη έρευνα με στόχο τις διαφοροποιήσεις στον τύπο διοίκησης που προέρχονται από διαφορετικές πολιτισμικές καταβολές του ηγετικού στελέχους.

Εξετάζονται τέσσερις μεταβλητές⁸, όπως:

– **Απόσταση από την εξουσία:** ο βαθμός στον οποίο λιγότερο ισχυρά άτομα αποδέχονται το γεγονός ότι η εξουσία στις οργανώσεις είναι άνισα κατανομημένη.

– **Αποφυγή ανασφάλειας:** ο βαθμός στον οποίο τα άτομα πιστεύουν σε απόλυτες αλήθειες και προσπαθούν να χειριστούν το άγχος που προξενεί η κάθε αλλαγή.

– **Ατομικισμός:** ο βαθμός στον οποίο τα άτομα αξιολογούν την ατομική πρωτοβουλία και την κρατική παρέμβαση και προστασία. Χαμηλά επίπεδα ατομικισμού χαρακτηρίζουν τις κοινωνίες με ισχυρούς κοινωνικούς δεσμούς, π.χ. οικογένεια, φυλή, τόπος καταγωγής.

– **Ανδρισμός ή θηλυκότητα:** ο βαθμός στον οποίο οι «ανδρικές» αξίες αντιπροσωπεύουν τα υλικά αγαθά, τη φιλοδοξία, τον θαυμασμό για το μεγάλο και ισχυρό και κατά πόσον αυτές αντιδιαστέλλονται προς τις «θη-

λυκές» αξίες, που δεν είναι ανταγωνιστικές, είναι ήπιες, συμπάσχουν με το μικρό και ασθενές και αφορούν περισσότερο συναισθηματικές ιδιότητες.

Η χώρα μας, σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, καταλαμβάνει μέσο δείκτη ατομικισμού, υψηλό δείκτη ανδρικών προτύπων συμπεριφοράς και υψηλό δείκτη αποφυγής της ανασφάλειας.

Η κουλτούρα ως ενδογενής μεταβλητή

Στην περίπτωση αυτή ο οργανισμός μπορεί να επηρεαστεί από τον βαθμό διακινδύνευσης ή ρίσκου (υψηλός / χαμηλός) που ενυπάρχει στο αντικείμενο των δραστηριοτήτων του και την ταχύτητα (αργή / γρήγορη) με την οποία αξιολογεί την ανάδραση που προέρχεται από τις επιλογές της⁹.

Η διασταύρωση των δύο γνωρισμάτων έχει ως αποτέλεσμα να προκύψουν τέσσερα διαφορετικά πεδία που αντιπροσωπεύουν τέσσερις διαφορετικούς τύπους κουλτούρας και συγκεκριμένα την κουλτούρα:

- του ρίσκου: υψηλό ρίσκο / αργή ανάδραση
- του σκληρού άνδρα (macho): υψηλό ρίσκο / γρήγορη ανάδραση
- της γραφειοκρατίας ή των διαδικασιών: χαμηλό ρίσκο / αργή ανάδραση και
- της σκληρής αλλά ευχάριστης εργασίας: χαμηλό ρίσκο / γρήγορη ανάδραση.

Μια διαφορετική προσέγγιση αξιολογεί πόσο δεκτικοί είναι οι οργανισμοί στις καινοτομίες του κλάδου τους και ποιοι θέτουν το άτομο στο επίκεντρο της προσοχής τους.

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, προκύπτουν οκτώ θεμελιώδη προτερήματα που αφορούν στην κουλτούρα οργανισμού¹⁰:

– **Προτεραιότητα στη δράση**, παρά στην ανάλυση χρόνου για λεπτομερή προγραμματισμό και ανάλυση των στατιστικών που περιγράφουν τη δραστηριότητα μιας οργάνωσης.

– **Εγγύτητα στον πελάτη**: Επιτρέπει να συλλέγονται πληροφορίες που αφορούν την οργάνωση και κυκλοφορούν στο ευρύτερο περιβάλλον.

– **Αυτονομία και επιχειρηματικότητα**: Ενθαρρύνει τα στελέχη να αναλαμβάνουν ευθύνες και δραστηριότητες προς όφελος της οργάνωσης.

– **Παραγωγικότητα μέσω των ατόμων**: Ευαισθητοποιεί τα μέλη να υποστηρίζουν τα άλλα μέλη της οργάνωσης και τους πελάτες και να δημιουργούν κλίμα οι-

κειότητας.

– **Διακριτό και άμεσο σύστημα αξιών**: Οι καλύτεροι ηγέτες είναι εκείνοι που έρχονται σε προσωπική επαφή με τα μέλη και τους πελάτες.

– **Εμμονή στην εξειδίκευση**: Ενισχύονται και προβάλλονται κατά κύριο λόγο οι εργασίες ή και τα προϊόντα για τα οποία μια οργάνωση έχει καθιερωθεί στο κοινό της.

– **Απλή οργανωτική δομή και ευέλικτη ηγεσία**: Αποφυγή ύπαρξης πολλών επιπέδων ιεραρχίας στην οργάνωση, τα οποία δυσκολεύουν την επικοινωνία και περιορίζουν την ακτίνα δράσης των μελών.

– **Χαλαρή και αυστηρή ηγεσία**: Θα πρέπει να εναλλάσσονται οι χαλαρές φάσεις ηγεσίας που προωθούν τις ιδιότητες για αποδοχή καινοτομιών με τις αυστηρές φάσεις που παγιώνουν τους νεοτερισμούς.

Η παραπάνω στρατηγική της ενσωμάτωσης ονομάστηκε μάλιστα «πολιτισμική κόλλα» (glue), γιατί συνενώνει τα τμήματα εκείνα που για διάφορους λόγους παρουσιάζουν τάσεις διάσπασης ή απόκλισης¹¹.

Η κατεύθυνση αυτή ανακηρύχθηκε από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης ως «η συνταγή της επιτυχίας» και προσέλκυσε πολλές έρευνες που εξειδικεύτηκαν και επεκτάθηκαν στη μελέτη των επιδράσεων της κουλτούρας ενός οργανισμού στον συντονισμό των δραστηριοτήτων, τον καθορισμό των κινήτρων και γενικά στην πολιτική υποκίνησης και στις διαδικασίες ταύτισης με τους σκοπούς του οργανισμού.

Επίλογος

Η ιδέα της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ασαφής αλλά ταυτόχρονα δυναμική. Σήμερα εξαιτίας των μειωμένων οικονομικών πόρων, της έλλειψης προσωπικού και της απαίτησης των πελατών για παροχή ποιοτικής ιατρονοσηλευτικής φροντίδας, οι ανώτεροι ιεραρχικά προσπαθούν να επιδείξουν την εσωτερική οργανωσιακή τους κουλτούρα.

Η συνειδητοποίηση των υπονοούμενων δυνάμεων μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση της συμπεριφοράς του προσωπικού, να αναγνωρίσει τις απαιτούμενες οργανωτικές αλλαγές και να βοηθήσει στην ανάπτυξη και την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας όσον αφορά στη λειτουργία του οργανισμού.

Γνωρίζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα, ουσιαστικά γνωρίζουμε πώς επικοινωνούν τα άτομα μεταξύ τους σε όλα τα επίπεδα, πώς υποκινούνται θετικά ή αρνητικά, πώς επιβραβεύονται ή τιμωρούνται, πώς α-

πονέμεται η δικαιοσύνη.

Μαθαίνουμε τρόπους κοινωνικοποίησης των νέων μελών, βοηθούμε στην προσαρμογή τους και την ομαλή ένταξή τους.

Μαθαίνουμε να αναγνωρίζουμε τα καινούρια, να προετοιμάζουμε την αλλαγή ή τη συγχώνευση, να προωθούμε οργανωτικές αλλαγές, καθώς και πώς να τις διαχειριζόμαστε.

Μαθαίνουμε τον τρόπο σκέψης, τις στάσεις, τις αξίες,

τους κανόνες των μελών, τα ίδια τα καθημερινά προβλήματα και δρώμενα.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι κουλτούρα είναι καθετί που επιτρέπει στον καθένα μας, είτε μόνος του είτε μέσα από ομάδες, να συγκροτήσει πρώτα την προσωπικότητά του και μετά να τοποθετηθεί απέναντι στον κόσμο και να τον καταλάβει ώστε να μπορέσει να συμβάλει στην αλλαγή του και την πρόοδό του προς το καλύτερο.

Βιβλιογραφία

1. Σεβαστάκη Ε. Ολική ποιότητα και οργανωσιακή μάθηση. Eco. Περιοδικό της Ποιότητας 1988, Μάιος - Ιούνιος: 17-19.
2. Κοντούλη-Γείτονα. Σφαιρικός Προϋπολογισμός (Διδακτορική Διατριβή). Αθήνα, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 1992: 29-35.
3. Canavagh SJ. Mergers and acquisitions: some implications of cultural change. Journal of Nursing Management 1996, 4: 45-50.
4. Meek V. Organizational culture: origins and weaknesses. Organizational studies 1998, 9: 453-473.
5. Wilkins AL. The culture audit: a tool for understanding organizations. Organizational Dynamics 1983, Autumn: 24-38.
6. Mullins LJ. Management and Organizational Behavior. London, Pitman, 1996.
7. Lammers CJ, Hickson DJ. A Cross-national and Cross-institutional Typology of Organizations. In: CJ Cammert and DJ Hickson (eds). Organizations Alike and Unlike. London, 1979: 420-434.
8. Hofstede G. Cultures Consequences: International Differences in Work-related Values. Beverly Hills, Sage Publications, 1980.
9. Deal TE, Kennedy AA. Corporate Cultures. The rites and rituals of corporate life. Addison-Wesley, Reading Mass, 1982.
10. Peter TJ, Watermann RH. In Search of Excellence, Lessons from America's best run Companies. New York, Harper and Row, 1982.
11. Παναγιωτοπούλου Ρ. Η επικοινωνία στις οργανώσεις. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, 1997: 375-377.

Υποβλήθηκε για δημοσίευση 2/7/2001