



ΕΛΛΑΣ
ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ
ΜΕΣΟΓΕΙΩΝ 2 Γ ΚΤΙΡΙΟ - 115 27 ΑΘΗΝΑ

ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ

Τόμος 38 - Τεύχος 4 - Οκτώβριος - Δεκεμβριος 1999

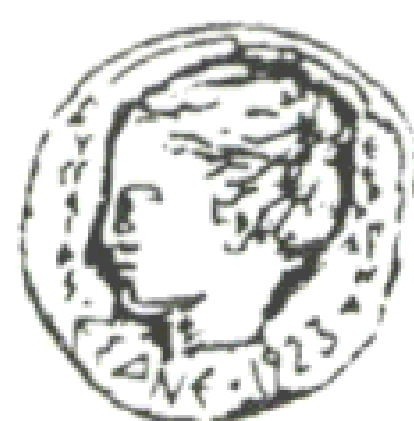


NOSILEFTIKI

QUARTERLY PUBLICATION OF THE
HELLENIC NATIONAL GRADUATE NURSES ASSOCIATION

Vol 38 - No 4 - October - December 1999

ISSN 1105-6843



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Από τη Σύntαξη	299
2. Υποτροφίες ΕΣΔΝΕ	300
3. Δείκτες στελέχωσης Μονάδων Εντατικής Νοσηλείας με νοσηλευτικό προσωπικό	301
<i>Δ. Δημητρίδης, Α. Μαλλίδου, Μ. Τσερώνη</i>	
4. Προσδιορισμός της αριθμητικής σύνθεσης του νοσηλευτικού προσωπικού για την καλή λειτουργία του νοσοκομείου	311
<i>Φ. Πιπερά, Π. Μπρατάνη, Π. Τσιμόπουλος</i>	
5. Ο ρόλος του νοσηλευτή δίπλα στο χρόνιο άρρωστο με στεφανιαία νόσο	328
<i>Μ. Σαουνάτσου, Μ. Κελέση-Σταυροπούλου, Γ. Φασόη-Μπαρκά</i>	
6. Ο ρόλος του νοσηλευτή στην ανακούφιση του μετεγχειρητικού πόνου	335
<i>Ε. Κοτρώτσιου, Ε. Θεοδοσοπούλου, Χ. Λεμονίδου</i>	
7. Το άγγιγμα ως μέσον επικοινωνίας των νοσηλευτών με τους ασθενείς	340
<i>Π. Δημητρίου, Ν. Μουρελάτου</i>	
8. Τοπικές επιπλοκές της ενδοφλέβιας θεραπείας	345
<i>Θ. Κωνσταντινίδης, Ε. Τσαγκάρη, Μ. Ροβίθης</i>	
9. Νοσηλευτική θεώρηση του φαινομένου της μη συμμόρφωσης στη θεραπεία των ψυχιατρικών ασθενών	353
<i>Α. Μπέρκ, Α. Σταθαρού</i>	
10. Η νοσηλευτική ως επαγγελματική επιλογή	360
<i>Α. Δουρέκα-Αγγλέζη</i>	
11. Η οργανωσιακή κουλτούρα στο χώρο της υγείας	383
<i>Σ. Ζυγά, Π. Φραγκουλίδου</i>	
12. Περιεχόμενα Έτους 1999	390
13. Οδηγίες για τους συγγραφείς	394

CONTENTS

1. Editorial	299
2. Sholarships HNGNA	300
3. Indicators of staffing the Intensive Care Units with nurses	301
<i>D. Dimitrellis, A. Mallidou, M. Tseroni</i>	
4. Definition of the right number of the nursing staff for the best function of the hospital	311
<i>F. Pipera, P. Bratani, P. Tsimopoulos</i>	
5. The nursing role next to the patient with coronari disease	328
<i>M. Saounatsou, M. Kelesi - Stavropoulou, G. Fasoï - Barka</i>	
6. The nurse's role in postoperative pain relief	335
<i>E. Kotrotsiou, H. Theodosopoulou, C. Lemonidou</i>	
7. Touch as a way of communication between nurses and patients	340
<i>P. Dimitriou, N. Mourelatou</i>	
8. Local complications of intravenon therapy	345
<i>T. Konstantinidis, E. Tsagkaraki, M. Rovithis</i>	
9. Nursing approach of non compliance in psychiatric patients	353
<i>A. Berk, A. Statharou</i>	
10. Nursing as a career choice	360
<i>A. Doureka - Aglezi</i>	
11. Organizational culture of Health services	383
<i>S. Zyga, P. Frangoulidou</i>	
12. Contents of the Year 1999	390
13. Instructions to authors	394

Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

Σοφία Ζυγά,
Νοσηλεύτρια ΠΕ, MSc
Παναγιώτα Φραγκουλίδου,
Κοινωνιολόγος, MSc

ΖΥΓΑ ΣΟΦΙΑ, ΦΡΑΓΚΟΥΛΙΔΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ. Η Οργανωσιακή κουλτούρα στο χώρο της υγείας. Οι υπηρεσίες υγείας ως σύγχρονες οργανώσεις που υπόσχονται μακροβιότητα και ευμάρεια πρέπει να διαθέτουν ευελιξία παντού: στην επιλογή των εργαζομένων, στην εξειδίκευση στην αγορά, στις συμμαχίες με άλλες οργανώσεις, στις στρατηγικές επιλογές και τους στόχους, ακόμη και στη δομή της οργάνωσης. Η αναγνώριση και η πιθανή διατήρηση ή αλλαγή της ισχύουσας κουλτούρας αποτελεί σε παγκόσμιο επίπεδο μια νέα τάση οργανωσιακής σκέψης έτσι ώστε να βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης και η αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των μελών της. **Νοσηλευτική 4: 383-389, 1999.**

Λέξεις ευρετηριασμού: organizational culture, semiotic models, cultural policy.

Εισαγωγή

«Όποιος στις μέρες μας νοιάζεται για την κουλτούρα και πολεμάει γι' αυτήν, δεν υπερασπίζεται τυπωμένες σελίδες, παλιά και καινούργια μάρμαρα, μπογιατισμένα πανιά ή κάποιους παλαβούς που χάνουν μ' αυτά τον καιρό τους και μας ζαλίζουν. Η κουλτούρα υπερασπίζεται την ίδια την υπόσταση του ανθρώπου. Γι' αυτό στις μέρες μας αποτελεί περισσότερο από ποτέ επιταγή, αναγκαία υπόθεση για κάθε πτυχή της ανθρώπινης ζωής»¹.

Η κουλτούρα ως γνωστικό αντικείμενο της Οργανωσιακής Σκέψης και Συμπεριφοράς αρχίζει να εμφανίζεται στα μέσα της δεκαετίας του '80 καθώς επιχειρείται η μελέτη της επίδρα-

σής της στις δομές των οργανώσεων και στις διανθρώπινες σχέσεις.

Τρεις κυρίως παράγοντες αποτέλεσαν το έναυσμα για την μεταστροφή προς τη μελέτη πολιτισμικών φαινομένων όπως η κουλτούρα: α) η αντίληψη ότι οι οργανώσεις είναι μικροκοινωνίες, οι οποίες αποτελούν κοινωνικοποιητικό έργο, β) η προσπάθεια να ερμηνευθεί η ιδιαιτερότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στις οργανώσεις μέσα από τις συμβολικές και πολιτισμικές εκφράσεις των οργανωσιακών δομών και γ) η διαδικασία ενοποίησης της Ευρώπης, η οποία προϋποθέτει τη θέσπιση και λειτουργία υπερεθνικών θεσμών που συνεπάγονται υποβάθμιση των εθνικών πολιτισμικών διαφορών στο θεσμικό επίπεδο².

Βασικός σκοπός του άρθρου αυτού είναι η παρουσίαση της έννοιας και της σημασίας της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και η εφαρμογή της φιλοσοφίας της στις σύγχρονες υπηρεσίες υγείας. Απώτερος σκοπός είναι η ενημέρωση και η ευαισθητοποίηση του επιστημονικού κόσμου σε θέματα που ξεφεύγουν της καθημερινής πρακτικής και αγγίζουν τον ίδιο τον άνθρωπο θεωρώντας τον φορέα αλλαγής, ποιότητας, πολιτισμού, κοινωνικής ευεξίας.

Η φύση της οργανωσιακής κουλτούρας

Η κουλτούρα είναι ο συνδυασμός συμβόλων, γλώσσας, υποθέσεων και συμπεριφορών που εκφράζουν εμφανώς οι κανόνες, τα πρότυπα και οι αξίες της οργάνωσης. Είναι ένα μοτίβο βασικών υποθέσεων ή συμπεριφορών που καλλιεργήθηκαν στο παρελθόν και διδάχθηκαν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης και δράσης³.

Ο Lawry παρομοιάζει την κουλτούρα με τον αέρα που αναπνέουμε. Δεν μπορούμε να τον δούμε άμεσα, γνωρίζουμε όμως, την ύπαρξή του και τη σημασία που έχει για την επιβίωσή μας. «Είναι σαν τον αέρα, όταν λείπει καταλαβαίνεις ότι υπήρχε». Αντίθετα, ο Schein υποστηρίζει πως τα μέλη μιας κουλτούρας δεν αντιλαμβάνονται την ίδια τους την κουλτούρα, έως ότου έλθουν αντιμέτωποι με μια διαφορετική⁴.

Υπάρχουν τρία επίπεδα κουλτούρας. Το οπτικό επίπεδο περιλαμβάνει τεχνητές δημιουργίες, όπως το φυσικό και το κοινωνικό περιβάλλον. Το δεύτερο επίπεδο περιλαμβάνει αξίες και πρέπει. Το τρίτο αντικατοπτρίζει βασικές έμμεσες υποθέσεις που ουσιαστικά κατευθύνουν τη συμπεριφορά. Οι υποθέσεις αυτές είναι ιερές, δεν διαπραγματεύονται. Περιλαμβάνουν πεποιθήσεις για τις σχέσεις ανάμεσα στην οργάνωση και στην κοινωνία, πεποιθήσεις για τη φύση του ανθρώπου και για τις ανθρώπινες σχέσεις.

Τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας

Ο Robbins προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ως εξής⁵:

- Ατομική πρωτοβουλία: ο βαθμός υπευθυ-

νότητας, ελευθερίας και ανεξαρτησίας που έχει το κάθε άτομο.

- Ανοχή του ρίσκου-έκθεση σε κινδύνους: ο βαθμός ενθάρρυνσης των εργαζομένων ως προς την επιθετικότητα, την εισαγωγή καινοτομιών και την αναζήτηση του ρίσκου
- Καθοδήγηση: ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός θεσπίζει σαφείς στόχους και προβλεπόμενη απόδοση.
- Ενοποίηση: ο βαθμός με τον οποίο διάφορες μονάδες εντός του οργανισμού ενθαρρύνονται να λειτουργούν με συντονισμένο τρόπο.
- Διοικητική υποστήριξη: ο τρόπος με τον οποίο τα διοικητικά στελέχη παρέχουν επικοινωνία χωρίς φραγμούς, βοήθεια και υποστήριξη στους υφισταμένους τους
- Έλεγχος: ο αριθμός των κανόνων και των ρυθμίσεων και το σύνολο της άμεσης εποπτείας που χρησιμοποιούνται για την επίβλεψη και τον έλεγχο της συμπεριφοράς του προσωπικού
- Ταυτότητα των μελών: ο βαθμός ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό στο σύνολό του παρά με τα μέλη ενός συγκεκριμένου τμήματος ή μιας επαγγελματικής ομάδας.
- Σύστημα ανταμοιβής: ο βαθμός κατά τον οποίο η κατανομή των κινήτρων (π.χ. αύξηση μισθού, προαγωγή) γίνεται με κριτήριο την απόδοση των εργαζομένων, αντιπαραθέτοντας την αρχαιότητα, τις προτιμήσεις κ.ά.
- Ανοχή των συγκρούσεων: ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εκφράζουν ελεύθερα κι ανοικτά συγκρούσεις και κριτικές.
- Πρότυπα επικοινωνίας: κατά πόσον η επικοινωνία εντός του οργανισμού περιορίζεται στην επίσημη ιεραρχία.

Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας

Οι τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας όπως διατυπώθηκαν από τον Handy έχουν ιδεοτυπικό χαρακτήρα και δεν συναντώνται αμιγώς στην πραγματικότητα. Συνήθως στις οργανώσεις υπάρχουν οι συνδυασμοί τους, απλά ξεχωρίζει περισσότερο κάποιος από αυτούς. Προτείνον-

ται, τέσσερις τύποι κουλτούρας στους οποίους δίδονται συμβολικά ονόματα από τους δώδεκα θεούς του Ολύμπου⁶.

α. Δίας (δύναμη): Εκφράζει την κουλτούρα με κυρίαρχα χαρακτηριστικά τον αυταρχισμό και τον συγκεντρωτισμό. Ο ηγέτης έχει όλη τη δύναμη, ξέρει νά ανταμείβει αλλά και να τιμωρεί τον υφιστάμενο και έτσι οι υφιστάμενοι τον σέβονται, τον αναγνωρίζουν αλλά και τον φοβούνται. Οι αποφάσεις λαμβάνονται πάντα από την κορυφή, γρήγορα, τολμηρά και διαισθαντικά και οι άνθρωποι που δείχνουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία, υπευθυνότητα και χρήμα.

β. Απόλλων (ρόλος): Εκφράζει την κουλτούρα που βασίζεται στην ιεραρχία, στους κανονισμούς, στις διαδικασίες και στις τυπικές προκαθορισμένες αρμοδιότητες. Η οργάνωση μοιάζει με αρχαίο ναό, στον οποίο η αυστηρή δομή εξασφαλίζει τη λειτουργικότητα. Η απρόσωπη γραφειοκρατική διαδικασία (bureaucracy) εγγυάται την τυποποίηση, την προβλεψιμότητα, τη συνέχεια και τη σταθερότητα. Απαραίτητη προϋπόθεση ο ορθολογισμός και η νομιμότητα στις ενέργειες και στη λήψη απόφασης. Η προαγωγή, η θέση και η τυπική εξουσία αποτελούν ανταμοιβές για τα άτομα της κατηγορίας αυτής.

γ. Αθηνά (έργο): Εκφράζει την κουλτούρα που βασίζεται στο έργο, δηλαδή στην υλοποίηση των αποφάσεων και στην επιτυχία των σκοπών της οργάνωσης. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη συμβολή στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Η συλλογική εργασία, το ομαδικό πνεύμα, η δημιουργικότητα και η αξιοκρατία χαρακτηρίζουν τα μέλη της οργάνωσης. Τα άτομα αξιολογούνται και ανταμείβονται ανάλογα με το βαθμό συμβολής και συμμετοχής τους στην επιτυχία της ομάδας ή της οργάνωσης.

δ. Διόνυσος (άτομο): Εκφράζει την κουλτούρα που βασίζεται στην προώθηση της ανεξαρτησίας και του ατομικισμού. Η οργάνωση υπάρχει για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μελών της και για να τους προσφέρει τη δυνατότητα να δράσουν ανάλογα

με τους προσωπικούς τους στόχους και τις προσωπικές τους αξίες. Τα άτομα της κατηγορίας αυτής αρνούνται την ιεραρχία και τα αφεντικά και αντιπροτάσσουν το κέφι, το μεράκι, το φιλότιμο, την ατομική πρωτοβουλία και την επιδεξιότητα ως κίνητρα και τρόπους αξιολόγησης της δουλειάς. Η ανεξαρτησία και η ευελιξία, ο αλληλοσεβασμός κι ο ατομικισμός είναι τα βασικά στοιχεία που συγκινούν τους «μοναχικούς καβαλάρηδες» που δεν υποκύπτουν εύκολα σε υλικά κίνητρα.

Ο κατάλογος της οργανωσιακής κουλτούρας

Μια μελέτη που καταμετρά τους κανόνες συμπεριφοράς και απόψεις σχετικά με τις διαμερισμένες αξίες και πεποιθήσεις είναι ο κατάλογος της οργανωσιακής κουλτούρας (Organizational Culture Inventory, OCI). Ο κατάλογος αυτός σχεδιάστηκε με τους Cooke, Lafferty and Level προκειμένου να εκτιμήσει ποσοτικά τρόπους με τους οποίους τα μέλη μιας οργάνωσης πρέπει να σκέφτονται και να δρουν σε σχέση με τα καθήκοντά τους και τους γύρω τους.

Οι συμμετέχοντες απαντούν σε 120 ερωτήσεις, περιγράφοντας τις συμπεριφορές ή το προσωπικό ύφος που ενδεχομένως απαιτείται από τα μέλη της οργάνωσης π.χ. ανταγωνισμός αντί για συνεργασία. Οι ερωτήσεις παράγουν και κλίμακες ανάλογα με το πολιτισμικό ύφος. Οι συμμετέχοντες ταξινομούν τα προσωπικά τους αποτελέσματα και οπτικοποιούν τις προσωπικές τους εντυπώσεις για την κουλτούρα. Τα συνολικά αποτελέσματα περιγράφουν την αξιολόγηση της κουλτούρας της ομάδας. Επίσης αντιπροσωπεύουν την ιδανική κουλτούρα μιας ομάδας εργαζομένων όπως αυτοί την οριοθετούν με βάση τις αρχές της επιστήμης τους και την κοινωνική πραγματικότητα.

Ο κατάλογος οργανωσιακής κουλτούρας απευθύνθηκε στο νοσηλευτικό προσωπικό ενός μητροπολιτικού νοσοκομείου⁷. Αυτοί οι νοσηλευτές συμπλήρωσαν τον κατάλογο σχετικά με τις συμπεριφορές και πνεύμα συνεργασίας. Οι απαντήσεις τους αφορούν τα εξής: από κοινού

η κουλτούρα μειώνει τις απαιτήσεις για παθητική/αμυντική και επιθετική/αμυντική συμπεριφορά σχετικά με τις ανάγκες «προστασίας». Αυτή η ιδανική κουλτούρα γενικά σχετίζεται με τα ιδανικά προφίλ που αναγνωρίζουν τα μέλη κάποιων κερδοσκοπικών οργανισμών στην παραγωγή και παροχή υπηρεσιών. Οι εκτάσεις στο δημιουργικό στυλ είναι οι ίδιες. Οργανώσεις επιτυχημένες με διάφορα κριτήρια (μέγεθος, ικανοποίηση μελών, πωλήσεις) δείχνουν σημαντικές επεκτάσεις σε αυτό το στυλ. Η σχέση δεν εκπλήσσει. Το στυλ επίτευγμα προωθεί το υψηλό κίνητρο, το ουμανιστικό στυλ διευκολύνει τις καλές σχέσεις με τον πελάτη και το συνεργατικό στυλ ενθαρρύνει την ομαδική δουλεία και τον συντονισμό. Όσο για το αμυντικό στυλ, η ιδανική νοσηλευτική κουλτούρα είναι ελαφρώς πιο αδύνατη μαζί με το αντιθετικό δύναμης και το ανταγωνιστικό στυλ συγκρινόμενα με αυτά από μέλη άλλων οργανισμών.

Τα ιδανικά νοσηλευτικά προφίλ αυτού του τύπου παρέχουν μια χρήσιμη βάση στη σύγκριση με άλλα πολιτισμικά προφίλ. Τα στυλ, στα οποία οι αντιθέσεις ή τα κενά ανάμεσα στο ιδανικό και στα άλλα στυλ είναι μεγαλύτερες, δείχνουν ενδεχόμενους στόχους για οργανωσιακή αλλαγή και αναπτυξιακή προσπάθεια. Αυτά τα κενά σηματοδοτούν την ανάγκη αλλαγής σε διάφορους τομείς όπως: στον τρόπο μετάδοσης αξιών, στις οργανωτικές δομές που προωθούν ανεπιθύμητες νόρμες, στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, που ενδυναμώνει αυτές τις νόρμες. Σηματοδοτούν επίσης την ανάγκη για διερεύνηση των αξιών, των πεποιθήσεων και των βασικών υποθέσεων από τα μέλη σε διάφορα επίπεδα της οργάνωσης.

Τα πολιτισμικά στυλ που προβάλλονται μέσω της παραπάνω μελέτης είναι:

- Το δημιουργικό: δώστε έμφαση στις ανάγκες ικανοποίησης των μελών (υψηλής τάξης ανάγκες για συνεργασία και επίτευγμα) και ενθαρρύνετέ τους να συνεργαστούν με τους ανθρώπους και να προσεγγίσουν καθήκοντα που θα τους βοηθήσουν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες.
- Το παθητικό-αμυντικό: προωθείστε τις ανά-

γκες προστασία των μελών (κατώτερης τάξης ανάγκες για αποδοχή και αποφυγή αποτυχίας) και απαιτείστε έμμεσα την συναλλαγή με αυτοπροστατευτικό τρόπο για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών.

- Το επιθετικό-αμυντικό: προωθείστε τις ανάγκες ασφαλείας των μελών (κατώτερης τάξης ανάγκες για δύναμη) και απαιτείστε την προσέγγιση καθηκόντων με δυναμικό τρόπο προκειμένου να προστατεύσουν το κύρος και τη θέση τους.

Η σημασία της προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας

Αναμφισβήτητα, η ανάλυση της κουλτούρας στις οργανώσεις οδηγεί στην κατανόηση των δομών της, του τύπου ηγεσίας, του οργανωτικού κλίματος, της συμπεριφοράς των μελών και της θέσης της στο κοινωνικό σύνολο. Η κουλτούρα συνδέεται άρρηκτα με τη λειτουργία των οργανισμών, την ύπαρξή τους, τη διατήρησή τους στη ζωή, την επικοινωνιακή τους κατεύθυνση, την ίδια τους την αυθεντικότητα.

Μιλώντας για οργανωσιακή κουλτούρα ουσιαστικά αναφερόμαστε στην διαδικασία κατασκευής της κοινωνικής πραγματικότητας και των προσλαμβανουσών παραστάσεων του κάθε ατόμου, που του επιτρέπουν να κατανοεί συγκεκριμένα συμβάντα, γεγονότα, δραστηριότητες, εκφράσεις ή καταστάσεις κατά διαφορετικό προσωπικό τρόπο. Αυτοί οι τρόποι κατανόησης της κοινωνικής πραγματικότητας αποτελούν τη βάση με την οποία καθίσταται εξηγήσιμη η συμπεριφορά των ατόμων.

Η ύπαρξη της κουλτούρας σ' έναν οργανισμό εξασφαλίζει συνήθως κοινό τρόπο σκέψης και δράσης των μελών του οδηγώντας τα έτσι στην προάσπιση του ορθολογισμού⁸. Η αναγκαιότητα του ορθολογισμού είναι πρωτίστης σημασίας μια και σε συνδυασμό με την αντικειμενικότητα στις πράξεις των μελών εξασφαλίζει στα μάτια της κοινής γνώμης τη νομιμότητα που χρειάζονται για να δικαιολογήσουν τη δράση τους. Προσδίδεται λοιπόν μια επίφαση νομιμότητας και αληθοφάνειας σε πολλές αμφιλεγόμενες και αβέβαιες πρακτικές και καταστάσεις.

Πολλές οργανωτικές πρακτικές βασίζονται στο υποκειμενικό νόημα που τους προσδίδουν τα άτομα π.χ. το γραφείο του διευθυντή βρίσκεται πάντα στην πλέον εκτιμώτερη θέση του κτιρίου και φυσικά έχει τα πιο όμορφα και επιβλητικά έπιπλα. Ο συμβολισμός, λοιπόν, ο οποίος προβάλλει μέσα από κάθε δραστηριότητα του οργανισμού και σηματοδοτεί την ανθρώπινη πλευρά τους γίνεται αισθητός και παρών μέσα από την κουλτούρα.

Μια άλλη ουσιαστική συμβολή της κουλτούρας στη δομή και λειτουργία των οργανώσεων διαπιστώνεται από το γεγονός ότι οι οργανώσεις συγκροτούνται με βάση κοινά συστήματα εννοιών, ορολογίας και ερμηνείας, τα οποία δημιουργούν και μεταβάλλουν τις έννοιες, ώστε να εξασφαλίζεται η απαραίτητη για την ανανέωση των οργανωτικών πρακτικών, δυναμική. Έτσι, για παράδειγμα, η κουλτούρα επηρεάζει μέσω της γλώσσας, των κανόνων, των τελετουργιών και των αφηγήσεων τις δραστηριότητες της οργάνωσης και ωθεί στην εξεύρεση κοινών τρόπων αντιμετώπισης των προβλημάτων⁹.

Εξετάζοντας την έννοια της κουλτούρας ανοίγονται νέοι δρόμοι διερεύνησης των παραδοσιακών πρακτικών ηγεσίας των οργανώσεων. Οι κλασσικές προσεγγίσεις άσκησης εξουσίας επικεντρώνονται στο πως θα συνδυαστούν διάφορες φάσεις εργασίας μεταξύ τους και στο πως θα καθοδηγούν τα άτομα που εκτελούν τις εργασίες να συμπεριφερθούν ανάλογα με τις περιστάσεις. Η νέα οπτική, που χρησιμοποιεί την κουλτούρα ως ερμηνευτική μεταβλητή στις ανθρώπινες σχέσεις επαναπροσδιορίζει τις παραδοσιακές θεωρίες με γνώμονα τον ρόλο που παίζει η κοινωνική κατασκευή της πραγματικότητας. Για παράδειγμα, όσοι χρησιμοποιούν παραδοσιακές μορφές εξουσίας επιβάλλουν τη θέλησή τους στους άλλους, ενώ όσοι ακολουθούν πιο δημοκρατικές μορφές εξουσίας πριν κατασταλάξουν στην άποψή τους, λαμβάνουν υπόψη τους τις προτάσεις των συνεργατών τους.

Επίσης χρησιμοποιώντας την κουλτούρα μπορεί κάποιος να προσδιορίσει ακριβέστερα τις σχέσεις της οργάνωσης με το κοινωνικό περιβάλλον. Οι οργανώσεις επιλέγουν τις σχέ-

σεις τους μέσα από διαδικασίες ερμηνείας. Οι γνώσεις και οι ερμηνείες ενός ατόμου για το κοινωνικό περιβάλλον δεν είναι τίποτε άλλο παρά προεκτάσεις της κουλτούρας του, γιατί το άτομο φθάνει στο σημείο να καταλάβει το περιβάλλον μέσα από ένα πλέγμα πεποιθήσεων που έχει ήδη αποδεχθεί και που καθοδηγεί τις δραστηριότητές του. Δεν είναι τυχαίο ότι τα άτομα επιλέγουν τους τομείς δραστηριοποίησής τους ανάλογα με το πως κατασκευάζουν την εικόνα του εαυτού τους και του προτύπου που θα ήθελαν να είναι. Έτσι και η οργάνωση επεξεργάζεται στρατηγικές δράσεις ανάλογα με το εξωτερικό περιβάλλον, είτε συμβαδίζοντας με τις επιταγές του είτε αντιδρώντας φτιάχνοντας εμπόδια περιορισμούς και καταστάσεις που τελικά δημιουργούν προβλήματα¹⁰.

Η μελέτη της κουλτούρας βοηθά στην κατανόηση των μεταβολών σ' έναν οργανισμό. Οι παράγοντες που επιφέρουν κοινωνικές μεταβολές σχετίζονται κυρίως με την εξέλιξη της τεχνολογίας, τις αλλαγές των δομών, την ικανότητα να υποκινήσει κανείς τους εργαζομένους. Αυτοί οι παράγοντες ωθούν στην αλλαγή νοοτροπίας, στην δημιουργία προτύπων κατανάλωσης και συμπεριφοράς, στην ανάγκη εισαγωγής δεκτών ποιότητας σ' όλες τις πτυχές δράσης των ατόμων¹¹. Για τον λόγο αυτό, η δημιουργία ενός «ήθους» στην οργάνωση έχει αποδειχθεί ο σημαντικότερος μοχλός για την εκκίνηση διαδικασιών αλλαγής. Οποιαδήποτε μεταβολή ή βελτίωση στη δομή και στη λειτουργία των οργανώσεων θα ήταν σκόπιμο να λάβει σοβαρά υπόψη της τις αλλαγές της κουλτούρας.

Τέλος η κουλτούρα επηρεάζει τους τρόπους επικοινωνίας των μελών μιας οργάνωσης. Η επικοινωνία εξασφαλίζει στα μέλη της οργάνωσης τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τα πολιτισμικά πρότυπα που χαρακτηρίζουν την οργάνωση και κοινωνικοποιεί τα μέλη. Η κουλτούρα μεταδίδεται στα μέλη αλλά και στο κοινό μέσο ανεπίσημων ή άτυπων μέσων όπως εξιστόρηση συμβάντων, φήμες, κουτσομπολιά ή με πιο τυπικά μέσα όπως διαφήμιση, λογότυπα, ενημερωτικά φυλλάδια, ετήσιοι απολογισμοί, δημοσιεύματα, και τέλος μέσα από δημόσιες

παρουσιάσεις για την προβολή του έργου της, ημερίδες, συνέδρια κ.ά. Σήμερα δίδεται ιδιαίτερη έμφαση από τις οργανώσεις για την κατασκευή της δημόσιας εικόνας (image) και των μέσων για επιτυχημένο marketing στην αγορά.

Η ταυτότητα μιας οργάνωσης συγκροτείται από όλα τα στοιχεία που συνθέτουν το παρόν και το παρελθόν της δίνουν νόημα στις δραστηριότητές της και τροφή για δημιουργία νέων μύθων, ιστοριών κ.ά. Η αναμετάδοση των στοιχείων αυτών στα νέα μέλη ή τους πελάτες αποτελεί κρίκο διασύνδεσης των μελών μεταξύ τους, αποκτά κοινωνικοποιητική προέκταση και δρα ως διαδικαία επικοινωνίας, ισχυροποιώντας έτσι τις σχέσεις των μελών και την εικόνα της οργάνωσης. Η αναμετάδοση των στοιχείων γίνεται είτε με τυπικούς είτε με άτυπους διαύλους επικοινωνίας, ισχυροποιώντας έτσι τις σχέσεις των μελών και την εικόνα της οργάνωσης. Η αναμετάδοση των στοιχείων γίνεται είτε με τυπικούς είτε με άτυπους διαύλους επικοινωνίας^{12,13}.

Επίλογος

Η πεμπουσία της κουλτούρας εκφράζεται ζωντανά και επίκαιρα από τον Jacques Rigaud, Γάλλο Σύμβουλο της Επικρατείας στο βιβλίο του *La culture pour vivre*¹⁴. Κουλτούρα είναι η συναίσθηση των δεσμών που μας συνδέουν με τη βιολογική και ιστορική μας ρίζα. Είναι μέσα από τη συνέχεια αυτών των δεσμών, η αίσθηση της αλληλεγγύης και της ευθύνης απέναντι στους συνανθρώπους μας. Είναι η άμεση προσέγγιση με τη θερμότητα της οικειότητας και η συνεχής διερεύνηση με πνεύμα ανήσυχο και κριτικό, των αξιών και των δημιουργημάτων που συνθέτουν την πνευματική μας κληρονομιά. Είναι οι δυνατότητες που έχουμε πραγματικά, όχι θεωρητικά και αφηρημένα, να εκφραστούμε και να δημιουργήσουμε κατά τις ικανότητές μας, τις πεποιθήσεις και την καλαισθησία μας. Είναι η διαλλακτική και μεγαλόψυχη αποδοχή της ιδιοτυπίας του καθενός από την κοινωνία όπου ζει. Κοντολογής, είναι καθετί που επιτρέπει στον καθένα μας, είτε μοναχό του, είτε μέσα από τις ομάδες που διαλέγει ελεύθερα να ενταχθεί, να συγκροτήσει πρώτα και να εκδηλώσει την προσωπικότητά του και μετά να τοποθετηθεί απέναντι

ντι στον κόσμο και να τον καταλάβει ώστε να μπορέσει να συμβάλλει στην αλλαγή του και στην πρόοδό του προς το καλύτερο.

ZYGA SOFIA, FRAGOULIDOU PANAGIOTA, *Organizational culture of health services.*

Health services that promise longevity and opulence must have flexibility. Flexibility everewhere: in choosing workers, in specialization, in alliance with other organizations, in decision making and setting of goals, in the structure of the organization. The acknowledgement and possible preservation or change of culture is a new trend of organizational thought worldwide so as to improve the effectiveness of the organizations and the efficiency and the productivity of their members. Nosileftiki 4: 383-389, 1999.

Key words: Organizational culture, semiotic models, culture policy.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αθανασόπουλος Δ. Για μια πολιτική της κουλτούρας. Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα 1990.
2. Παναγιωτοπούλου Ρ. Η επικοινωνία στις οργανώσεις. Εκδόσεις Κριτική. Αθήνα 1997.
3. Burnes B. Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Development and Renewal. Pitman, London, 1994.
4. Schein E. H. Organizational Culture and leadership. Jossey Bosh San Fransisco 1986.
5. Robbins S.P. Organizational Theory: Structure, Design and Applications, Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersey, 1993.
6. Handy C. Understanding Organizations. Penguin Books. Harmondsworth 1993.
7. Cooke R.A., Rousseau D.M. Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organizational studies*. 1989, 13 (3): 245-273.
8. Morgan G. Images of Organization. Sage, Beverly Hills, 1986.

9. Featherstone M. Cultural theory and cultural change, Theory Culture Society, Sage London 1992.
10. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis. Administrative science quarterly. 1983, 8: 339-358.
11. Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α. Οργάνωση και Διοίκηση. Εκδόσεις Σελίδα Αθήνα 1992.
12. Γιαννουλέας Μ. Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, εκδόσεις ελληνικά γράμματα. Αθήνα 1997.
13. Θεοδωράτος Ε. Εργασιακές σχέσεις. Εκδόσεις Σταμούλη. Αθήνα 1999.
14. Rigaud L. La culture pour vivre. Coll. L' air du temps. Gallimard 1975.