

Οργανωσιακή κουλτούρα στο χώρο της υγείας

Το 2000, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ), στην έκθεσή του χαρακτηρίζει τα συστήματα υγείας ως «όλες οι δραστηριότητες των οποίων η κύρια ευθύνη είναι η προώθηση, η αποκατάσταση και η διατήρηση της υγείας».¹

Οι περισσότεροι οργανισμοί υγείας προσπαθούν να εφαρμόσουν καινοτόμες πρακτικές, να είναι πάντα έτοιμοι οργανωτικά για να εφαρμόσουν αλλαγές, να ενισχύουν τους ρόλους ηγεσίας αλλά και την αφοσίωση του προσωπικού προς τον οργανισμό. Τα τελευταία χρόνια, ο τρόπος με τον οποίο όλοι οι οργανισμοί υγειονομικής περίθαλψης εφαρμόζουν πρακτικές βασισμένες σε ενδείξεις είναι ευρέως διαδεδομένος και βέβαια, απώτερος στόχος της εφαρμογής αυτής είναι η ποιότητα στον τομέα της υγείας.²

Η οργανωσιακή κουλτούρα, αντανακλά τον τρόπο δράσης ενός οργανισμού και αποτελεί κατά κάποιο τρόπο την «**ταυτότητα**» του οργανισμού. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την οργανωσιακή κουλτούρα, από τους πιο απλούς μέχρι τους εξαιρετικά περίπλοκους, έχουν ως κοινό στοιχείο το γεγονός ότι ο όρος σχετίζεται με τις πολλαπλές πτυχές αυτού που είναι **κοινό** μεταξύ των ανθρώπων εντός του ίδιου οργανισμού, όπως είναι οι πεποιθήσεις, οι αξίες, οι κανόνες συμπεριφοράς, η ενδυμασία, η γλώσσα, αλλά και η εξουσία. Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται συχνά ως «η **αόρατη δύναμη**» πίσω από τα παρατηρήσιμα μέσα σε κάθε οργάνωση, μια κοινωνική ενέργεια που κινεί τους ανθρώπους **να ενεργούν**. Η κουλτούρα είναι για τον οργανισμό ό,τι και η προσωπικότητα για το άτομο, δίνει νόημα, κατεύθυνση, και κινητοποίηση. Σύμφωνα με τον Edgar Schein, είναι ένα πρότυπο κοινών βασικών παραδοχών, που επινοήθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια δεδομένη ομάδα, που μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα προβλήματα που προκύπτουν, είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά του οργανισμού. Η ανάπτυξη αυτών των προτύπων θεωρείται έγκυρη και διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σε σχέση με τα προβλήματα που προκύπτουν.³

Η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των παρεμβάσεων που πραγματοποιούνται στον χώρο εργασίας και κυρίως στις υπηρεσίες υγείας καθώς ενισχύει την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας υγείας και βοηθάει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.⁴

Αποτελείται από τρία επίπεδα:

- Το πρώτο σχετίζεται με τις πλέον ορατές εκδηλώσεις της κουλτούρας, περιλαμβανομένων του ενδυματολογικού κώδικα, και των ανταμοιβών και γενικότερα με τα παρατηρήσιμα πρότυπα συμπεριφοράς εντός των οργανισμών. Αυτές οι ορατές εκδηλώσεις του

πολιτισμού εμφανίζονται στον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται και χρησιμοποιούνται ο εξοπλισμός και το προσωπικό, καθώς και στο φάσμα των συμπεριφορών που θεωρούνται κανονικές και αποδεκτές. Κινείται δηλαδή, σε πρότυπα επικοινωνίας, που μερικές φορές αναφέρονται ως "ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα εδώ".

- Το δεύτερο σχετίζεται με τις αξίες και τις πεποιθήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δικαιολογήσουν συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς ή την επιλογή εναλλακτικών τρόπων δράσης,
- Το τρίτο, το οποίο είναι και το βαθύτερο επίπεδο, σχετίζεται με τις σιωπηλές και σε μεγάλο βαθμό ασυνείδητες πεποιθήσεις, που συχνά θεωρούνται δεδομένες, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο του χρόνου μέσω της επιτυχημένης συλλογικής επίλυσης προβλημάτων. Αυτό το τελευταίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την κατανόηση του γιατί τα πράγματα συμβαίνουν ή αποτυγχάνουν να συμβούν.^{3,5}

Ο χώρος της υγείας και πιο συγκεκριμένα τα νοσοκομεία, είναι ένα δυναμικό «πολιτιστικό μωσαϊκό» που αποτελείται από πολλές υποομάδες με κοινές αξίες, πεποιθήσεις και συμπεριφορές. Οι δύο βασικές ειδικότητες που ασχολούνται με τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης φροντίδας του ασθενή στο περιβάλλον του νοσοκομείου είναι οι ιατροί και οι νοσηλεύτες, οι οποίοι καλούνται να αποκτήσουν αλλά και να διατηρήσουν μια συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα.⁶

Τα οφέλη της ύπαρξης μιας συγκεκριμένης οργανωσιακής κουλτούρας σε έναν οργανισμό υγείας είναι ορατά όχι μόνο για τους επαγγελματίες υγείας του οργανισμού, αλλά και για τους ασθενείς που δέχονται τη φροντίδα. Όταν ένας οργανισμός έχει μια συγκεκριμένη ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα τότε είναι διαθέσιμος και στις καινοτόμες ιδέες, στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων αλλά και στην παροχή αποτελεσματικής φροντίδας προς τους ασθενείς. Το τελικό όφελος του συνδυασμού όλων των παραπάνω για τον ασθενή αλλά και για τα συστήματα υγείας, είναι η μείωση των νοσοκομειακών λοιμώξεων και της θνησιμότητας.^{7,8}

Οι οργανισμοί υγείας καλούνται, στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που πιθανόν να αντιμετωπίζουν (οργανωτικές και διοικητικές) και να εξελιχθούν σε κέντρα παροχής ποιοτικής φροντίδας προς τον ασθενή. Να εξελιχθούν μέσα από την «αλλαγή» και να προσαρμοστούν σε μια νέα καλύτερη πραγματικότητα για τον ασθενή και το κοινωνικό σύνολο.

Όλγα Καδδά

Νοσηλεύτρια, MSc, MHSA, PhD

Ωνάσειο Καρδιοχειρουργικό Κέντρο



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Durrani H. Healthcare and healthcare systems: inspiring progress and future prospects. *M health* 2016;2:3.
2. Bokhour BG, Fix GM, Mueller NM, Barker AM, Lavela SL, Hill JN, Solomon JL, Lukas CV. How can healthcare organizations implement patient-centered care? Examining a large-scale cultural transformation. *BMC Health Serv Res* 2018;18(1):168.
3. Κουράκος Μ, Καυκιά Θ. Οργανωσιακή κουλτούρα. Η σημασία της για τους παρόχους και τους λήπτες των υπηρεσιών υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής* 2019;36(3):312-319.
4. Taylor WC, Suminski RR, Das BM, Paxton RJ, Craig DW. Organizational Culture and Implications for Workplace Interventions to Reduce Sitting Time Among Office-Based Workers: A Systematic Review. *Front Public Health* 2018;6:263.
5. Mannion R, Davies H. Understanding organisational culture for healthcare quality improvement. *BMJ* 2018;363:k4907.
6. Tsai Y. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Serv Res* 2011;11:98.
7. Braithwaite J, Herkes J, Ludlow K, Testa L, Lamprell G. Association between organisational and workplace cultures, and patient outcomes: systematic review. *BMJ Open* 2017;7(11):e017708. d
8. Körner M, Wirtz MA, Bengel J, Göritz AS. Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Serv Res*. 2015;15:243.