



# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΧΡΥΣΟΥΛΑ  
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΓΡ. ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ  
ΣΥΝΕΧΙΖΟΜΕΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ Γ.Ν.ΧΙΟΥ

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (Ο.Κ)

Αφορά στο σύνολο των αξιών, κανόνων, συμπεριφορών, πεποιθήσεων και παραδοχών γραπτών και προφορικών – άτυπων που, διέπουν τη συμπεριφορά και την άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών του φορέα, επηρεάζοντας και συν-διαμορφώνοντας με τον τρόπο αυτό, τη λειτουργία του Οργανισμού και καθορίζοντας τη θέση του στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον

(Cameron 2006, Tsoukas 2005, Demers 2007).

Με απλά λόγια, είναι ο άτυπος, αλλά πανίσχυρος

«τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα εδώ». (Deal & Kennedy, 1982)

«ΌΧΙ ΌΠΩΣ ΤΑ ΕΜΑΘΕΣ ΑΛΛΑ ΌΠΩΣ ΘΑ ΤΑ ΒΡΕΙΣ.....»

# ΟΡΙΣΜΟΣ - ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

- «Το σύνολο των κοινών νοημάτων που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στις εμπειρίες τους» (Schein, 2010).
- «Ένα σύστημα κοινών αξιών που καθοδηγούν τη συμπεριφορά» (Deal & Kennedy, 1982).
- Άτυπη, αλλά ισχυρή.
- Δύσκολο να αλλάξει.
- Λειτουργεί ως φακός μέσα από τον οποίο βλέπουμε και ερμηνεύουμε τον Οργανισμό μας.

# ΓΙΑΤΙ ΕΊΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ

Στο περιβάλλον ενός δημόσιου νοσοκομείου, η κουλτούρα αυτή επηρεάζει:

- Την ποιότητα φροντίδας που λαμβάνει ο ασθενής
- Την αποτελεσματικότητα της διεπιστημονικής συνεργασίας
- Το ηθικό και την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού
- Την ανταπόκριση του νοσοκομείου σε κρίσεις και αλλαγές

ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑ ΝΑ ΜΙΛΑΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ Ο.Κ  
ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΥΓΙΕΙΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

# ΓΙΑΤΙ ΜΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ;

- Επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι συνεργάζονται και αντιμετωπίζουν τους ασθενείς.
- Προάγει ή εμποδίζει τη μάθηση, την καινοτομία και την ασφάλεια.
- Προσδιορίζει την ανθεκτικότητα του Οργανισμού σε περιόδους κρίσης (π.χ. COVID-19).
- Βασικός παράγοντας για την ενσωμάτωση και την ολιστική παροχή φροντίδας, βελτιώνοντας την εμπειρία των ασθενών και την αποτελεσματικότητα των ομάδων υγείας.

# ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

## Μοντέλο του Edgar Schein (1985)

### Επίπεδο 1 – Ορατά στοιχεία (Artifacts):

περιλαμβάνουν τις παραστάσεις και αξίες που βλέπει κανείς, ακούει ή αισθάνεται κατά τη διάρκεια ένταξής του σε έναν οργανισμό, με μια κουλτούρα με την οποία ο ίδιος δεν είναι εξοικειωμένος.

Η ενδυμασία του προσωπικού, η διαρρύθμιση των χώρων, οι τελετές βράβευσης, οι πολιτικές και οι διαδικασίες.

Αν και είναι εύκολα παρατηρήσιμα, η ερμηνεία τους δεν είναι πάντα ξεκάθαρη.

# ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

## **Επίπεδο 2 – Δηλωμένες αξίες (Espoused Values):**

Στρατηγικές, οι στόχοι και οι φιλοσοφίες που υιοθετούνται ως αιτιολογημένες απαιτήσεις από την πλευρά του Οργανισμού.

«Ο ασθενής στο κέντρο» αλλά... δεν έχουμε χρόνο για να του μιλήσουμε

«Μόνο οι ανώτεροι έχουν άποψη" οδηγεί σε σιωπή των νεότερων μελών.

«Επενδύουμε στους ανθρώπους μας". Ωστόσο, συχνά υπάρχει χάσμα μεταξύ αυτών που δηλώνονται και αυτών που εφαρμόζονται στην πράξη.

## **Επίπεδο 3 – Βασικές παραδοχές (Basic Assumptions):**

Ασυνείδητες, αυτονόητες πεποιθήσεις που δεν αμφισβητούνται/θεμελιώδεις αρχές. Βαθιά ριζωμένες αντιλήψεις, σκέψεις και αισθήματα, που είναι αδιαπραγμάτευτα και αποτελούν την πηγή όλων των αξιών και ενεργειών.

"τα λάθη πρέπει να αποκρύπτονται".

Αυτές είναι οι πιο δύσκολες να αλλάξουν, αλλά έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή.

# ΤΟ ΠΑΓΟΒΟΥΝΟ.....



# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ - ΤΥΠΟΙ

## **Competing Values Framework (Quinn & Rohrbaugh, 1983)**

Το μοντέλο αυτό χαρτογραφεί τους **τύπους** κουλτούρας σύμφωνα με δύο άξονες: εσωστρέφεια-εξωστρέφεια και σταθερότητα-ευελιξία.

- **Clan (Οικογενειακή κουλτούρα):** Έμφαση στην ομαδικότητα, στις ανθρώπινες σχέσεις, στην ανάπτυξη του προσωπικού. Τυπική σε τμήματα όπου υπάρχει στενή συνεργασία.
- **Adhocracy (Καινοτομική):** Προσανατολισμένη στην αλλαγή και στη δημιουργικότητα. Όπου επιτρέπεται, η πειραματική σκέψη και η ανάληψη ρίσκου.

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ - ΤΥΠΟΙ

- **Market (Ανταγωνιστική):** Έμφαση στα αποτελέσματα, στην αποδοτικότητα, στη μέτρηση επιδόσεων. Συχνή σε ιδιωτικούς οργανισμούς.
- **Hierarchy (Ιεραρχική):** Δομή, σαφείς κανόνες, έλεγχος, προβλεψιμότητα.  
Είναι ο κυρίαρχος τύπος σε δημόσια νοσοκομεία.

Ένα υγιές νοσοκομείο ενσωματώνει στοιχεία από όλους τους τύπους, ανάλογα με το πλαίσιο.

# ΑΡΧΕΣ Ο.Κ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

- Η **ισότητα**, ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών από τους δημόσιους Οργανισμούς και τη λήψη των υπηρεσιών τους
- Η **προσβασιμότητα**, ως προς τη λήψη των υπηρεσιών των δημοσίων Οργανισμών
- Η **δικαιοσύνη**, ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών και των ωφελούμενων
- Η **λογοδοσία** των δράσεων των δημοσίων Οργανισμών
- Η **διαφάνεια** της διοίκησης και των αποφάσεων των φορέων
- Η **νομιμότητα** της λειτουργίας των δημοσίων Οργανισμών
- Η **εμπιστοσύνη**, ως προς τη λειτουργία και την άσκηση των αρμοδιοτήτων των δημοσίων φορέων, καθώς και ως προς τη συνεργασία της με τους κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς

# ΑΡΧΕΣ Ο.Κ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

- Ο **σεβασμός**, της προσωπικότητας και των αναγκών των ωφελούμενων.
- Η **ακεραιότητα** και η **αμεροληψία** των δημοσίων λειτουργών.
- Η **αποδοτικότητα** στη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών.
- Η **αποτελεσματικότητα** στην παροχή των δημοσίων υπηρεσιών και πολιτικών.
- Η **ποιότητα** – ανταπόκριση των παρεχόμενων υπηρεσιών στις ανάγκες των ωφελούμενων.
- Η **προώθηση της καινοτομίας** στην παροχή των υπηρεσιών.
- Η **δημιουργία δημόσιας – προστιθέμενης αξίας** από τη λειτουργία του οργανισμού.

# ΗΓΕΣΙΑ Ο ΠΥΡΗΝΑΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

«Ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των πράξεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, τον ηγέτη, με τέτοιον τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους, που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα».

(Μπουραντάς Δ.Κ, 1992)

«Ηγεσία είναι η διαδικασία η οποία διαμορφώνει τους στόχους μιας ομάδας ή ενός οργανισμού, υποκινεί τη συμπεριφορά των ατόμων για την επίτευξη των στόχων και συμβάλλει στη διαμόρφωση της φυσιογνωμίας και της κουλτούρας του οργανισμού».

(Schein,2000)

# ΗΓΕΣΙΑ

Απαιτεί ηγέτη και υποστηρικτές, οι οποίοι «αντιλαμβάνονται» το άτομο ως ηγέτη.

Διαδικασία πολλαπλών εκροών, όπως επίτευξη στόχων, δέσμευση της ομάδας για την επίτευξή τους, συνοχή της ομάδας, καθορισμό της φυσιογνωμίας της επιχείρησης ή του οργανισμού, αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας.

(THE ECONOMIST, 2003)

# Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ

Η φράση του θεμελιωτή της Κοινωνιολογίας August Comte

«γνώριζε για να προβλέψεις,  
πρόβλεψε για να ηγηθείς,  
ηγήσου για να δράσεις»

ορίζει τη σχέση θετικής γνώσης και πολιτικής δράσης (ηγεσία).

# ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Οι πρώτες θεωρίες εμφανίστηκαν το 1930. Εστίασαν στα χαρακτηριστικά του ηγέτη –φυσικά, διανοητικά και ψυχολογικά– με στόχο τον προσδιορισμό του αποτελεσματικού ηγέτη.

- **Θεωρία των χαρακτηριστικών:** «ηγέτης γεννιέσαι, δεν γίνεσαι». Δεν είναι εύκολο να καταρτιστεί ένα εννοιολογικό πλαίσιο αναφοράς με καθολικά χαρακτηριστικά των ηγετών.
- **Θεωρία της παρακίνησης για την επίτευξη.** Θεωρία του προφίλ των κινήτρων του ηγέτη. Παρακινείται από ένα μη συνειδητό κίνητρο τελειότητας στην επίτευξη του έργου του, το οποίο συντελείται με τη βοήθεια άλλων ανθρώπων.
- **Συμπεριφορική σχολή:** Αναλύει δύο ευρύτερες κατηγορίες συμπεριφορών των ηγετών, δηλαδή τη συμπεριφορά που προσανατολίζεται στον άνθρωπο (human oriented) και τη συμπεριφορά η οποία προσανατολίζεται στο έργο (task oriented)

# ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- **Διοικητική σχάρα Blake-Mouton:** Η θεωρία του **μονοπατιού-στόχου (path-goal)** επιχειρεί να προσεγγίσει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, εμφανίζοντας πώς ο ηγέτης αυξάνει την απόδοση των στελεχών που διευθύνει, δείχνοντάς τους το μονοπάτι (τις κατάλληλες συμπεριφορές) για να καταστεί δυνατή η επίτευξη των προσωπικών και των επιχειρησιακών στόχων τους
- **Μετασχηματιστική θεωρία:** Βρήκε μεγάλη απήχηση στον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Πρώτα διατυπώθηκε μια ολοκληρωμένη θεωρία, η οποία αργότερα εμπλουτίστηκε από τα ευρήματα και τις απόψεις άλλων ερευνητών. Έτσι, υπάρχουν τέσσερις διαστάσεις, δηλαδή (α) το χάρισμα, (β) η έμπνευση, (γ) το εξατομικευμένο ενδιαφέρον και (δ) η διανοητική ώθηση.
- **Θεωρία και εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης:** Η εφαρμογή της είναι επίσης διαδεδομένη και υπάρχει, αν το υποκείμενο χαρακτηρίζεται από «γνώθι σ' αυτόν», από ικανότητα να διαχειρίζεται τον εαυτό του και τα συναισθήματά του, από το πόσο συναισθάνεται τους άλλους και από το πόσο εφαρμόζει κατάλληλα τις παραπάνω δεξιότητες, προκειμένου να είναι ικανό να επιλύει πολύπλοκες καταστάσεις.

# ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

- **Η θεωρία της σιωπηρής ή αυτονόητης ηγεσίας:**(implicit leadership) οι συμπεριφορές που επιδεικνύει ένας ηγέτης δεν αρκούν να τον καθορίσουν ως τέτοιον, αν το συγκεκριμένο άτομο δεν έχει κατοχυρωθεί στην αντίληψη των ανθρώπων του ως ηγέτης.
- **Η χαρισματική θεωρία:** Μοιράζεται το σύνολο των χαρακτηριστικών του ηγέτη, εκτός αυτού της αυτοθυσίας, με εκείνα της μετασχηματιστικής. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει μια αναγκαία συνθήκη, η οποία οριοθετεί τόσο τον τρόπο ηγεσίας όσο και την αποτελεσματικότητά της. Η κουλτούρα μιας κοινωνίας κρίνει αν οι συμπεριφορές που θα αναπτύξει ένας ηγέτης είναι αποδεκτές ή μη.
- **Η οραματική ηγεσία:** Το όραμα που θέτει στο επίκεντρό της προσφέρει μια προοπτική του μέλλοντος, η οποία είναι απόλυτα ευκρινής και αποδεδειγμένα η καλύτερη για το μέλλον του οργανισμού και τα μέλη τους. Ο ηγέτης που εμφορείται από το όραμα εκφράζει αυτό έμπρακτα και το διαχέει σε όλα τα επίπεδα της εργασίας.
- **Συναλλακτική ηγεσία:** αμοιβές/ ποινές κίνητρο για διεκπεραίωση εργασιών.

# ΗΓΕΣΙΑ Ο ΠΥΡΗΝΑΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Ο σημαντικότερος φορέας κουλτούρας.

Οι ηγέτες μεταδίδουν την κουλτούρα μέσα από:

- Τη γλώσσα που χρησιμοποιούν
- Τις αξίες που επιβραβεύουν ή αποδοκιμάζουν
- Τον τρόπο που αντιδρούν σε κρίσεις ή αποτυχίες
- Την κατανομή εξουσίας και πληροφόρησης

# ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΙΔΑΝΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

- **Οραματιστής (Transformational Leadership – Bass, 1985)** Έχει όραμα και εμπνέει τους άλλους να το ακολουθήσουν. Παρακινεί, ενδυναμώνει και ενισχύει την αίσθηση σκοπού.

"Ο ηγέτης είναι έμπορος ελπίδας" – Ναπολέον Βοναπάρτης

- **Υπηρετικός (Servant Leadership – Greenleaf, 1977)** Προτεραιότητα δίνει στις ανάγκες των άλλων. Ταιριάζει ιδανικά στον χώρο της υγείας
- **Δημιουργεί κουλτούρα φροντίδας και σεβασμού..**
- **Δημιουργεί Ψυχολογική Ασφάλεια (Amy Edmondson, 1999)** Καλλιεργεί περιβάλλον όπου όλοι μπορούν να μιλούν χωρίς φόβο. Υποστηρίζει τη μάθηση από λάθη.
- **Προσαρμοστικός (Situational Leadership – Hersey & Blanchard, 1969)** Αλλάζει στυλ ανάλογα με το άτομο και την περίσταση. Οδηγεί διαφορετικά έναν έμπειρο γιατρό απ' ό,τι έναν νεοσύλλεκτο νοσηλευτή.
- **Ηθικός και Αυθεντικός (Authentic Leadership – George, 2003)** Είναι ειλικρινής, συνεπής και με εσωτερική ακεραιότητα. Δεν προσποιείται. Λειτουργεί με βάση αξίες.
- **Ομαδικός και Συνεργατικός.** Δεν μονοπωλεί την εξουσία. Ενδυναμώνει τους άλλους να ηγηθούν

# ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΙΔΑΝΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

## Διάσταση

- Αξίες
- Σχέση με Ομάδα
- Διαχείριση Κρίσης
- Αντίληψη για εξουσία
- Όραμα

## Περιγραφή

Ενσυναίσθηση, δικαιοσύνη, διαφάνεια

Ακροατής, ενισχυτικός, παρών

Ψυχραιμος, καθοδηγητικός

Μοιράζεται, δεν επιβάλλει

Ανθρωποκεντρική υγεία, ποιότητα και καινοτομία

Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969) Life Cycle Theory of Leadership. Training & Development Journal.

# ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΠΡΟΦΙΛ ΓΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

| Διάσταση Ηγεσίας            | Περιγραφή                   | Ερώτηση Αυτοαξιολόγησης                                          | Κλίμακα (1–5)                                                                                                                          | Πηγή                      |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1. Μετασχηματιστική Ηγεσία  | Έμπνευση, όραμα, επιρροή    | Εμπνέω τους άλλους με το όραμά μου;                              | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | Bass (1985)               |
| 2. Υπηρετική Ηγεσία         | Πρώτα υπηρετώ, μετά ηγούμαι | Φροντίζω πρώτα για τις ανάγκες της ομάδας μου;                   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | Greenleaf (1977)          |
| 3. Αυθεντική Ηγεσία         | Ακεραιότητα, γνησιότητα     | Είμαι ειλικρινής και συνεπής με τις αξίες μου;                   | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | George (2003)             |
| 4. Ψυχολογική Ασφάλεια      | Δημιουργώ κλίμα ασφάλειας   | Η ομάδα μου νιώθει άνετα να μιλάει και να κάνει λάθη;            | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | Edmondson (1999)          |
| 5. Συναισθηματική Νοημοσύνη | Κατανόηση συναισθημάτων     | Μπορώ να αντιληφθώ και να διαχειριστώ τα συναισθήματα των άλλων; | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | Goleman (1995)            |
| 6. Προσαρμοστικότητα        | Ευελιξία σε συνθήκες        | Προσαρμόζομαι στις ανάγκες των διαφορετικών συνεργατών;          | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 | Hersey & Blanchard (1969) |

# ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΠΡΟΦΙΛ ΓΙΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

- 24–30: Είσαι ένας ώριμος και πλήρης ηγέτης με ισχυρό θετικό αντίκτυπο.
- 18–23: Έχεις καλές βάσεις – ενίσχυσε κάποιες περιοχές.
- 12–17: Αναπτύξιμες δεξιότητες – αναγνώρισε τα δυνατά και τις ευκαιρίες.
- < 12: Ώρα για προσωπική ανάπτυξη και μάθηση μέσω καθοδήγησης.

# ΟΜΑΔΑ

Σύμφωνα με την οργανωσιακή θεωρία, ομάδα ορίζεται ως:

- Σύνολο ατόμων με αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες, κοινό στόχο και κατανεμημένες ευθύνες.
- Χαρακτηρίζεται από δυναμική αλληλεπίδραση, συγκεκριμένους ρόλους και συντονισμένη δράση για την επίτευξη στόχων.
- Στους εργασιακούς χώρους, οι ομάδες διαθέτουν συμπληρωματικές δεξιότητες και γνώσεις

Μία διατομεακή ομάδα σε ένα νοσοκομείο

# ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

- Αναφέρεται στην ικανότητα των μελών να συνεργάζονται αποτελεσματικά μέσω συλλογικής δράσης, συγχρονισμού και προσαρμοστικότητας.
- Περιλαμβάνει συμπεριφορές όπως η αμοιβαία υποστήριξη, η αποδοτική επικοινωνία και η διαχείριση συγκρούσεων

οι νοσηλευτές υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον στην εναλλαγή βαρδιών ώστε να διασφαλιστεί η κάλυψη του τμήματος χωρίς εντάσεις.

# ΟΜΑΔΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

- Προκύπτει από το σύνολο των κοινών αξιών, νοοτροπιών και πρακτικών που καθορίζουν τις σχέσεις εντός της ομάδας.
- Συνδέεται με τη δημιουργία ταυτότητας, την προσανατολισμό προς στόχους και την ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές.
- Στις υγειονομικές μονάδες, σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

# ΟΜΑΔΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (TEAM CULTURE)

- Βασίζεται σε ανοιχτή επικοινωνία, εμπιστοσύνη και σεβασμό.
- Οι ομάδες που συνεργάζονται με **σαφή στόχο** επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα (Salas et al., 2005).
- Υπάρχει σεβασμός στους διαφορετικούς ρόλους, ειδικότητες, υπηρεσίες
- Ο διάλογος είναι ανοιχτός και τα λάθη αντιμετωπίζονται ως ευκαιρίες μάθησης

**Mayo-clinic**

# ΟΜΑΔΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Καθημερινή πρακτική:

- **Briefing:** Ορισμός ρόλων, στόχων, κατανομής πόρων.
- **Debriefing:** Ανάλυση δύσκολων περιστατικών, μαθήματα.

Αποτελέσματα:

- 20% μείωση λαθών (καταγεγραμμένα δεδομένα).
- Αύξηση ικανοποίησης προσωπικού.

# ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΟΜΑΔΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

- Επικρατεί καχυποψία, "κλίκες"
- Το blame culture υπονομεύει την ασφάλεια
- Η συνεργασία περιορίζεται στην υποχρεωτική τυπικότητα
- Σύγκρουση ρόλων
- Έλλειψη επικοινωνίας
- Ανταγωνισμός μεταξύ εργαζόμενων, ειδικοτήτων, τμημάτων

# Η ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΗ ΟΜΑΔΑ

- Χαρακτηρίζεται από έλλειψη εμπιστοσύνης, μη ρυθμισμένη ανταγωνιστικότητα και αποκλίνουσες προτεραιότητες.
- Συνήθεις παράγοντες αποτυχίας περιλαμβάνουν ασαφείς στόχους, ανεπαρκή επικοινωνία και έλλειψη ηγεσιακού συντονισμού.

# Η ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΗ ΟΜΑΔΑ

- Όλοι στην ομάδα εκφράζονται και ακούν στον ίδιο βαθμό. Η συνεισφορά του καθενός είναι σύντομη και περιεκτική.
- Τα μέλη βλέπουν ο ένας τον άλλο. Οι συζητήσεις και οι μη λεκτικές επικοινωνίες είναι ενεργητικές.
- Τα μέλη συνδέονται κατευθείαν το ένα με τον άλλο – όχι μόνο με το συντονιστή.
- Κάνουν συζητήσεις με όλους, στο προσκήνιο και στο περιθώριο των εργασιών
- Περιοδικά, αποχωρίζονται το ένα το άλλο, εξερευνούν και εμπνέονται εκτός ομάδας και φέρνουν πληροφορίες πίσω σε αυτή

(Pentland, 2012)

# ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ

- Η προθυμία ενός ατόμου να είναι ευάλωτο στις ενέργειες ενός άλλου, βασιζόμενο στην προσδοκία ότι ο άλλος θα ενεργήσει με καλοπροαίρετο, δίκαιο και υπεύθυνο τρόπο.
- Η πεποίθηση ότι κάποιος ή κάτι είναι αξιόπιστο, έντιμο και ικανό.
- Στις διαπροσωπικές σχέσεις – και ιδιαίτερα στο επαγγελματικό περιβάλλον, όπως ένα νοσοκομείο – η εμπιστοσύνη είναι θεμέλιο της συνεργασίας και της αποτελεσματικότητας

Mayer, Davis & Schoorman, 1995 – Θεωρία Εμπιστοσύνης στον Οργανωσιακό Χώρο)

# ΠΩΣ ΚΤΙΖΕΤΑΙ Η ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

- Επικοινωνία: ενημέρωση
- Υποστήριξη: να νοιώθουν ότι είναι προσιτοί
- Σεβασμός: εκχωρώντας σημαντικές αρμοδιότητες / ενεργητική ακρόαση
- Δικαιοσύνη: εκτιμούμε τίμια και αντικειμενικά
- Προβλεψιμότητα: είμαστε συνεπείς και φερέγγυοι
- Ικανότητα: είμαστε ένα θετικό πρότυπο ρόλου

(Χ.Παρασκευόπουλος, 2006)

# ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

## Θεωρίες:

- **Herzberg's Two-Factor Theory (1959):** Παρακίνηση μέσω επιτευγμάτων, αναγνώρισης, ανάπτυξης.
- **Self-Determination Theory (Deci & Ryan, 1985):** Αυτονομία, επάρκεια, σύνδεση = κινητήρια δύναμη.

## Σε Οργανισμό

- Αναγνώριση προσπαθειών
- Εμπλοκή σε αποφάσεις
- Ενίσχυση επαγγελματικής ανάπτυξης

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ

Η διαδικασία μετακίνησης από την υφιστάμενη κατάσταση σε ένα επιθυμητό σημείο, το οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αποδέχονται εξαιτίας των δυναμικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις παρούσες συνθήκες δραστηριοποίησης και λειτουργίας .

(Cook & Hunsaker, 2001).

- Το 70% των αλλαγών αποτυγχάνουν λόγω κουλτούρας (Kotter, 1996).
- Επιτυχής αλλαγή = Συναισθηματική σύνδεση + Οραματική ηγεσία.
- **Cleveland Clinic** – Ριζική αλλαγή κουλτούρας για εστίαση στην εμπειρία ασθενών με ηγέτη τον Dr. Cosgrove.
- BODY-SHOP (CASE-STUDY)

# Συνειδητοποίηση, μια όχι τόσο ακαριαία αλλαγή

Σηκώνομαι το πρωί.

Βγαίνω από το σπίτι μου.

Υπάρχει μια τρύπα στο πεζοδρόμιο.

Δεν την βλέπω  
και πέφτω μέσα.

Την επόμενη μέρα

βγαίνω απ' το σπίτι μου,

ξεχνάω ότι υπάρχει μια τρύπα στο πεζοδρόμιο,  
και ξαναπέφτω μέσα.

Την τρίτη μέρα

βγαίνω απ' το σπίτι μου προσπαθώντας να θυμηθώ  
ότι υπάρχει μια τρύπα στο πεζοδρόμιο.

Ωστόσο,

δεν το θυμάμαι  
και πέφτω μέσα.

Την τέταρτη μέρα  
βγαίνω απ' το σπίτι μου προσπαθώντας να θυμηθώ  
την τρύπα στο πεζοδρόμιο.  
Τη θυμάμαι και,  
παρόλα αυτά,  
δεν τη βλέπω και πέφτω μέσα.

Την πέμπτη μέρα  
βγαίνω απ' το σπίτι μου.  
Θυμάμαι ότι πρέπει να έχω στο νου μου  
την τρύπα στο πεζοδρόμιο  
και περπατάω κοιτάζοντας κάτω.  
Την βλέπω και,  
παρόλο που τη βλέπω,  
πέφτω μέσα.

Την έκτη μέρα  
βγαίνω απ'το σπίτι μου.  
Θυμάμαι την τρύπα στο πεζοδρόμιο.  
Πηγαίνω ψάχνοντάς την με τα μάτια μου.  
Την βλέπω,  
προσπαθώ να πηδήξω από πάνω,  
αλλά πέφτω μέσα

Την έβδομη μέρα  
βγαίνω απ'το σπίτι μου.  
Βλέπω την τρύπα.  
Παίρνω φόρα,  
πηδάω,  
φτάνω με την άκρη των ποδιών μου  
ως την άλλη μεριά,  
αλλά όχι αρκετά μακριά, και πέφτω μέσα.

Την όγδοη μέρα,  
βγαίνω απ'το σπίτι μου,  
βλέπω την τρύπα,  
παίρνω φόρα,  
πηδάω, φτάνω στην άλλη άκρη!  
Αισθάνομαι τόσο υπερήφανος που τα κατάφερα  
που χοροπηδάω από τη χαρά μου.....  
Και, έτσι όπως χοροπηδάω,  
ξαναπέφτω μέσα.

Την ένατη μέρα,  
βγαίνω απ'το σπίτι μου,  
βλέπω την τρύπα,  
παίρνω φόρα,  
πηδάω  
και συνεχίζω το δρόμο μου.

**Χόρχε Μπουκάι «Ιστορίες Να Σκεφτείς»**

# ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ (RESILIENCE)

Η ικανότητα του οργανισμού να **αντέχει, προσαρμόζεται και μαθαίνει** από προκλήσεις.

## **Στρατηγικές:**

- Ανάπτυξη ψυχολογικής ασφάλειας (Amy Edmondson, 1999)
- Ενίσχυση διαλόγου και επανατροφοδότησης
- Διαχείριση κρίσεων με διαφάνεια



13/10/2025

Αν και.....

*«Η κουλτούρα τρώει  
τη στρατηγική για  
πρωινό»*

Peter Drucker



Ωστόσο.....

Η οργανωσιακή κουλτούρα  
δεν είναι πολυτέλεια – είναι  
προϋπόθεση για ποιοτική  
φροντίδα, προσωπική  
ικανοποίηση και  
ανθεκτικότητα των  
Οργανισμών





# BLAME CULTURE

- Περιγράφει ένα περιβάλλον όπου η εύρεση «αιτίων» για αποτυχίες υπερτερεί της ανάλυσης συστημικών αδυναμιών.
- Οδηγεί σε αποφυγή λήψης αποφάσεων, μείωση της καινοτομίας και αύξηση του εργασιακού στρες.
- Στο χώρο της υγείας, εντείνεται από την πίεση ασθενών και οικογενειών.

(Oxford Review, 2021).

# MOBBING

Συστηματική ψυχολογική βία μέσω εκφοβισμού, κοινωνικού αποκλεισμού ή υποτιμητικών σχολίων από μια ομάδα ατόμων απέναντι σε ένα συγκεκριμένο άτομο στον χώρο εργασίας, με στόχο την ηθική του εξόντωση, την απομόνωση ή την παραίτησή του.

# ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ MOBBING

- Συστηματική παραμέληση ή αποκλεισμός από συναντήσεις και πληροφορίες
- Διάδοση φημών, απειλές, υπονόμηση ή γελοιοποίηση
- Υπερβολική ή άδικη κριτική στην εργασία
- Επιθέσεις στον χαρακτήρα ή τις προσωπικές αξίες
- Εσκεμμένη ανάθεση ακατάλληλων ή εξευτελιστικών καθηκόντων

## Γιατί τα μέλη "συγκολλούνται" γύρω από έναν τοξικό ηγέτη και βλάπτουν άλλον;

- **Ανάγκη για ασφάλεια και αποδοχή/συμμόρφωση**

Οι άνθρωποι θέλουν να ανήκουν σε μια ομάδα. Αν ο ηγέτης ελέγχει τη δυναμική, οι υπόλοιποι συχνά συμμορφώνονται για να μην είναι οι επόμενοι στόχοι.

Φόβος περιοριοποίησης → συμμετοχή στη σιωπή ή στην επίθεση.

- **Κατασκευή "εχθρού" (scapegoating) /δαιμονοποίηση στόχου**

Ο τοξικός ηγέτης χτίζει ενότητα μέσω του διαχωρισμού: "εμείς οι σωστοί" – "εκείνος/εκείνη που είναι πρόβλημα".

Δημιουργεί τεχνητή συνοχή βασισμένη στην κοινή απόρριψη.

- **Σταδιακή ηθική διάβρωση /απώλεια ενσυναίσθησης**

Οι πράξεις ξεκινούν "ανώδυνες" (αστειάκια, υπαινιγμοί) και γίνονται όλο και πιο επιθετικές.

Η ομάδα μαθαίνει να βλέπει το θύμα ως άξιο επίθεσης ("το προκαλεί", "δεν ταιριάζει", "δεν αντέχει").

# Γιατί τα μέλη "συγκολλούνται" γύρω από έναν τοξικό ηγέτη και βλάπτουν άλλον;

- **Ομαδική σκέψη (groupthink)**

Καταστολή προσωπικής κριτικής για χάρη της «ενότητας»

Κανείς δεν λέει: «Αυτό είναι λάθος»

- **Έλλειψη ηγετικού αντίβαρου**

Αν δεν υπάρχει ανώτερη ηγεσία με ξεκάθαρες αξίες, ο τοξικός ηγέτης γίνεται το πρότυπο.

Η απουσία παρέμβασης νομιμοποιεί τη συμπεριφορά του.

- **Διαστρεβλωμένη αίσθηση ισχύος**

Η ομάδα νιώθει "δυνατή" μόνο μέσω της υποταγής σε έναν ηγέτη.

Συχνά μέλη αντιγράφουν τη συμπεριφορά του για να νιώσουν σημαντικά ή ισχυρά

- **Προσωπικό όφελος**

# ΠΡΟΛΗΨΗ- ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ ΜΕΣΩ Ο.Κ

- Ανοιχτή επικοινωνία χωρίς φόβο.
- Ενθάρρυνση διαφορετικότητας και συμμετοχής
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού
- Σεμινάρια για ενσυναίσθηση, μη βίαιη επικοινωνία
- Μηδενική ανοχή.
- Εκπαίδευση ηγεσίας για πρόληψη τοξικών συμπεριφορών

Σημαντικό: Ισχυρό Αξιακό Σύστημα

Nosce te ipsum



Σταματήστε τις «ταμπέλες».  
Ξεκινήστε την ανάπτυξη!

human  
synergistics  
INTERNATIONAL

ΤΟΞΙΚΟΣ



Achieve  
Performance  
consulting group

Τώρα μπορώ να δω  
πως επηρεάζει η  
συμπεριφορά μου  
τους άλλους



# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture.
- West, M., Eckert, R., Collins, B., & Chowla, R. (2017). Caring to Change: How Compassionate Leadership Can Stimulate Innovation in Health Care.
- Μαλλιάρου, Α. (2019). Η Οργανωσιακή Κουλτούρα στα Νοσοκομεία. Διδακτορική Διατριβή. ΕΚΠΑ.
- Occupational health and organizational culture within a healthcare setting: challenges, complexities, and dynamics

[Yvonne Tran](#) <sup>1,\*</sup>, [Louise A Ellis](#) <sup>1</sup>, [Robyn Clay-Williams](#) <sup>1</sup>, [Kate Churruca](#) <sup>1</sup>, [Siri Wiig](#) <sup>2</sup>

- The effectiveness of strategies to change organisational culture to improve healthcare performance: a systematic review

[Elena Parmelli](#) <sup>1,2,✉</sup>, [Gerd Flodgren](#) <sup>1</sup>, [Fiona Beyer](#) <sup>1</sup>, [Nick Baillie](#) <sup>3</sup>, [Mary Ellen Schaafsma](#) <sup>4</sup>, [Martin P Eccles](#) <sup>1</sup>

- Analysis of organizational culture factors that influence the performance of health care professionals: A literature review

[Reem Iafi Almutairi](#) <sup>1</sup>, [Ronal Surya Aditya](#) <sup>2</sup>, [Lailatul Kodriyah](#) <sup>3</sup>, [Ah Yusuf](#) <sup>4,✉</sup>, [Fitriana Kurniasari Solikhah](#) <sup>5</sup>, [Daifallah M Al Razeeni](#) <sup>6</sup>, [Siti Kotijah](#) <sup>7</sup>

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΠΗΓΕΣ

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership*. Paulist Press.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership*. Jossey-Bass.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). *Life Cycle Theory of Leadership*. Training & Development Journal.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΠΗΓΕΣ

- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.
- Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.
- Swensen, S. et al. (2016). Leadership by Design at Mayo Clinic.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in Teamwork?

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΠΗΓΕΣ

- Κουράκος Μ., Καυκιά Θ., "Οργανωσιακή Κουλτούρα στις Υπηρεσίες Υγείας", Mednet.gr.
- Yukl, G., "Leadership in Organizations", 2013 (αναφορά σε μετασχηματιστική ηγεσία).
- MySeminars, "Ομαδικότητα και συνεργασία στον χώρο εργασίας".
- Gametree, "Δυναμική ομάδας στο εργασιακό περιβάλλον".
- Διπλωματική εργασία, "Ηγεσία και δυναμική ομάδας", Πολυτεχνείο Αθηνών

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΠΗΓΕΣ

- THE ECONOMIST. Εγχειρίδιο στρατηγικής. Εκδόσεις Κέρκυρα, Αθήνα, 2003
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΔΚ. Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002
- GARDNER H. Η θεωρία των πολλαπλών τύπων νοημοσύνης. Εκδόσεις Μαραθιά, Αθήνα, 2010
- GOLEMAN D. Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2000, GOLEMAN D, BOYATZIS R, McKEE A. Ο νέος ηγέτης. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 2002
- EKVALL G, ARVONEN J. Leadership profiles, situation and effectiveness. Creat Innov Manag 1994, 3:139–161 26. BASS BM. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organ Dyn 1990, 1
- BENNIS W, NANUS B. Visionary leadership. Jossey-Bass Publ, San Francisco, 1992.