

C.Z.U.: 005.73:614.21

DOI: <https://doi.org/10.52692/1857-0011.2024.3-80.32>

ROLUL LEADERSHIP-ULUI ÎN IDENTIFICAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN UNITĂȚILE SPITALICEȘTI

Ludmila GOMA, dr. în șt. conf. univer.,

Nina GLOBA, dr. în șt. med., asist. univer.,

Fiodor GREJDEAN, dr. hab. în șt. med., prof. univer.,

Buga MIRCEA, dr. în șt. med., conf. univer.

IP Universitatea de Stat de Medicină și Farmacie „Nicolae Testemițanu”,

Chișinău, Republica Moldova

e-mail: ludmila.goma@usmf.md

Rezumat.

În articol este analizat impactul culturii organizaționale asupra procesului de dirijare în instituțiile medicale. Sa observat existența relației dintre cultura organizațională, comportamentul de conducere (leadership), satisfacția în muncă și calitatea asistenței medicale. Se atrage atenția asupra faptului, că interdependența între tipul de cultură organizațională și satisfacția în muncă a lucrătorilor medicali afectează multe aspecte, și anume pacienții, colegii de muncă, calitatea serviciului medical. Se concluzionează, că conducerea eficientă este influențată de definirea culturii organizaționale care, la rândul său contribuie la îmbunătățirea calității serviciului medical, iar angajații instituțiilor medicale pentru a primi satisfacție în muncă ar prefera să lucreze într-un mediu cu o cultură inovatoare, pozitivă, orientată la realizarea sarcinilor.

Cuvinte cheie: cultura organizațională, management, leadership, instituție medicală, calitatea serviciului medical.

Summary. The role of leadership in identifying organizational culture in hospital units.

The article examines the impact of organizational culture on leadership in healthcare institutions. Here it highlights the existence of the relationship between organizational culture, leadership behavior (leadership), job satisfaction and quality of health care. It is pointed out that the interdependence between the type of organizational culture and job satisfaction of medical workers affects many aspects, including patients, coworkers, quality of medical service. It is concluded that effective leadership is influenced by the definition of organizational culture which in turn contributes to improving the quality of medical service, and hospital employees would prefer to work in an environment with an innovative, positive, task-oriented culture.

Keywords: organizational culture, management, leadership, medical institution, quality of medical service.

Резюме. Роль лидерства в идентификации организационной культуры в больничных учреждениях.

В статье анализируется влияние организационной культуры на лидерство в учреждениях здравоохранения. Выявляется взаимосвязь между организационной культурой, лидерским поведением, степенью удовлетворенности работой и качеством медицинского обслуживания. Обращается внимание на то, что взаимозависимость между типом организационной культуры и степенью удовлетворенности работой медицинских работников оказывает влияние на многие аспекты, включая пациентов, коллег, качество медицинского обслуживания. Делается вывод, что эффективное лидерство зависит от определения организационной культуры, которая, в свою очередь, способствует повышению качества медицинского обслуживания, а сотрудники больниц предпочитают работать в условиях инновационной, позитивной, ориентированной на выполнение задач культуры.

Ключевые слова: организационная культура, менеджмент, лидерство, медицинское учреждение, качество медицинского обслуживания.

Introducere.

În literatura profesională se sugerează, că cultura organizațională poate fi privită ca un factor care determină eficacitatea unei organizații. Această cultură poate fi influențată și restructurată de către un lider cu o cultură organizațională ferm stabilită [1]. Prin urmare, selectarea și păstrarea managerilor care pot acționa constructiv, este o misiune esențială pentru orice organizație. Potrivit lui Schein leadership-ul este asociat cu crearea, evoluția,

schimbarea și chiar lichidarea culturii [2]. Recrutarea, selecția, promovarea și concedierea lucrătorilor în cadrul unei organizații au o influență majoră asupra creării și dezvoltării culturii organizaționale. Cultura organizațională se perpetuează prin recrutarea și menținerea membrilor aleși de lider. Selectarea personalului care corespunde cu ideile și ipotezele culturii contribuie la fixarea și menținerea culturii. Personalul actual este de obicei păstrat și promovat pe baza criteriilor de conformitate cu cultura. De

asfel, luarea în considerare a relației dintre lider și cultură este un mijloc de realizare a bunei funcționări a organizației [2]. Cu toate că, subiectele culturii organizaționale și leadershipului au fost obiectul cercetării în diverse domenii, în medicină s-a acordat mai puțină atenție.

Scop.

Identificarea rolului leadership-ului în definirea culturii organizaționale în unitățile spitalicești și influența acestora asupra calității asistenței medicale.

Materiale si metode.

A fost realizat un studiu secundar - sinteză narativă a literaturii. Informația a fost colectată din bazele de date electronice internaționale, inclusiv Scopus, PubMed, Web of Science, și Google Scholar. Dintre cele 931 publicații identificate, 42 au îndeplinit criteriile de includere. Cele mai multe publicații au fost articole de perspectivă/opinie (33), studiile care prezintă constatări importante au fost mai puține (9). Metodele de cercetare utilizate: descriptivă, analiză, sinteză. Dintre cele 9 studii incluse, patru au fost efectuate în SUA, două în Canada, celelalte în Finlanda, în Taiwan, în Kuwait. Dintre studiile relevante, 5 au fost transversale, două au fost studii descriptive, unul a fost o analiză secundară a datelor și unul a fost o cercetare exploratorie. În studii au fost reprezentate diverse unități (servicii) medicale, ca exemplu: spitale/cadre medicale ($n = 7$), spital de urgență ($n = 1$) și centru oncologic ($n = 1$). Eșantioanele de studiu formate din angajați ($n = 7$) sau din combinații de angajați și manageri ($n = 2$). Principalele aspecte de studiu au fost cultura organizațională, leadershipul, satisfacția pacientului, calitatea asistenței medicale. Leadership-ul a fost evaluat în aceste studii în funcție de stiluri de conducere, comportamente, percepții și practici. Instrumentul cel mai frecvent utilizat pentru analiza leadership-ului au fost Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ, ($n = 5$).

Rezultate.

Rezultatele cercetării sugerează că leadership-ul în unitățile spitalicești nu este doar un instrument de management, ci un element strategic în definirea și consolidarea culturii organizaționale. Investiția în dezvoltarea competențelor de leadership și în crearea unei culturi organizaționale puternice are un impact semnificativ asupra satisfacției angajaților, siguranței pacienților și performanței generale [6]. În publicațiile cercetate se sugerează că conducerea joacă un rol semnificativ în rezultatele organizaționale în domeniul asistenței medicale și că cercetările anterioare ar fi putut subestima cât de influenți pot fi managerii în legătură cu aceste rezultate. Cercetările date sugerează că liderii din domeniul

sănătății pot influența rezultatele prin modul în care gestionează forța de muncă, implicarea, oportunitatea de implicare și echilibrul dintre viața profesională și viața personală a subordonaților [8]. Se recunoaște stilul de leadership ca un element cheie pentru calitatea asistenței medicale și existența unei legături cu nivelul de satisfacție a pacientului și reducerea efectelor adverse [3]. Leadership-ul a fost considerat un element de bază pentru o furnizare de servicii medicale calitative organizate integrat, atât din partea pacienților, cât și a profesioniștilor din domeniul sănătății [8].

În rezultatul studiului s-a conturat existența unor relaționări evidente între cultura organizațională, comportamentul de conducere, satisfacția în muncă și calitatea asistenței medicale. În continuare expunem analiza acestor relaționări.

În cadrul relației dintre **cultura organizațională și comportamentul de conducere (leadership)**, se pune în evidență, că cultura organizațională este corelată pozitiv cu comportamentul de conducere. Când în organizație sunt dezvoltate valori și credințe puternice de unificare, de lucru în echipă, apare o cultură organizațională puternică. Liderii îndeplinesc funcția de menținere a acestei culturi. Acest lucru asigură, în schimb, un comportament organizațional care, reduce conflictele și crează un mediu de lucru sănătos pentru angajați [8]. S-a stabilit, că comportamentul de conducere este independent de cultura organizațională [4].

În cadrul relației dintre **comportamentul de conducere (leadership) și satisfacția în muncă**, sa observat că, comportamentul de conducere este corelat pozitiv cu satisfacția în muncă. Revizuirea literaturii de specialitate a confirmat o relație semnificativă între tipul de cultura și satisfacția în muncă. Satisfacția în muncă a fost asociată cu asistentele care își percep managerii ca persoane care vin cu susținere și sunt cu grijă [3]. Liderul care susține și împărtășește valorile cu subordonații, crede într-un echilibru de putere și oferă oportunități de dialog deschis cu asistentele, reduce șansele de conflicte interne [3]. Acești lideri sunt apreciați în întreaga organizație și au putere executivă, privind crearea unui mediu de muncă pozitiv pentru asistente. În consecință, liderii au un efect măsurabil asupra moralului și satisfacției în muncă a lucrătorilor medicali [3]. S-a constatat că ambiguitatea rolurilor și conflictul de rol în unitățile spitalicești se referă la rate mai mari de rotație a cadrelor medicale. Probabilitatea crescută de eroare medicală a fost legată de nivelul mai ridicat de ambiguitate a rolului și de o rată mai mare de rotație. Absența susținerii din partea managerului și a echipei au fost cele mai frecvente motive pentru a pleca [3, 7].

În evaluarea relației dintre **cultura organizațională și satisfacția în muncă**, sa observat, că cultura organizațională este corelată pozitiv cu satisfacția în muncă. Cultura organizațională exprimă valori și credințe comune, care contribuie la formarea unei organizații unite [5]. O cultură puternică este un sistem de reguli, care explică modul în care oamenii ar trebui să se comporte. O organizație cu o cultură puternică are valori comune și coduri de conduită pentru angajații săi, care ar trebui să-i ajute să-și îndeplinească scopurile și obiectivele. Productivitatea muncii și satisfacția în muncă pot fi obținute atunci, când angajații își pot îndeplini sarcinile, care le sunt atribuite de organizație [3, 5].

Evaluarea relației dintre **cultura organizațională și calitatea asistenței medicale**, sa observat că, cultura organizațională este corelată pozitiv cu siguranța pacienților, care are o influență asupra calității asistenței medicale. S-a demonstrat existența unei relații importante între realizarea managementului culturii organizaționale și condițiile de muncă pentru personalul medical și nivelul de siguranță a pacienților. Aplicarea managementului culturii organizaționale corelează cu un nivel mai ridicat de siguranță, și are efecte pozitive asupra calității asistenței medicale [3, 6]. Variabilele care au contribuit la nivelul de siguranță al pacientului includ rolul de leadership, cunoașterea organizației, îmbunătățirea continuă, comunicarea, munca în echipă și feedback-ul privind erorile medicale. Sa constatat că cultura organizațională bazată pe sarcini și orientată pe lucru în echipă a fost asociată cu un nivel de siguranță mai ridicat, dar o cultură organizațională bazată pe putere și principii ierarhice a fost corelată cu un nivel de siguranță mai scăzut, sugerând că cultura organizațională generală este importantă pentru nivelul de siguranță al organizațiilor. Culturile organizaționale flexibile influențează aplicarea unui leadership autentic, model de management participativ și, ca urmare contribuie la îmbunătățirea calității [3, 4, 5].

Evaluând relația dintre **comportamentul de leadership și calitatea asistenței medicale** s-a constatat, că comportamentul de conducere va influența satisfacția angajaților în muncă, care ca urmare va influența calitatea serviciului medical. Stilul autentic de conducere, comportamentele și practicile organizaționale de leadership au fost asociate cu diferențe semnificative în măsurarea calității și siguranței la nivel de pacient; cum ar fi indicatorii de mortalitate, siguranța pacienților, echitatea și eficacitatea în îngrijire [4]. Leadershipul transformațional are o relație pozitivă cu cultura organizațională eficientă a unității de asistență medicală, în timp ce stilul tranzacțional a avut o

relație slabă. Stilul de laissez-faire a arătat o relație negativă în ceea ce privește cultura organizațională în unitățile spitalicești [6]. Liderii din domeniul sănătății pot influența rezultatele prin modul, stilul prin care gestionează subordonații, oportunitatea de implicare și echilibrul dintre viața profesională și personală a subordonaților. S-a constatat că stilul de conducere orientat către sarcini se referă la niveluri mai ridicate de calitate a asistenței medicale, ca rezultat a evaluării făcute de rude și personal. Pacienții au fost mai mulțumiți atunci când managerul a urmat un stil de conducere democratic participativ [4, 6]. Cu toate acestea, s-a constatat că nu există nici o asociere între stilul de conducere și satisfacția pacientului [6].

Discuții.

Studiile menționate confirmă principalele noastre constatări și subliniază interacțiunile teoretice dintre conducerea eficientă și rezultatele asistenței medicale și importanța acesteia pentru pacient. S-a constatat că conducerea contribuie la formarea unui mediu de lucru, care duce la formarea unui climat pozitiv, o cultură a siguranței care în final contribuie rezultate pozitive pentru pacienți. Dacă conducerea, nu contribuie la crearea unui loc de muncă pozitiv dăunează în cele din urmă pacienților [3,4,5]. Conducerea nu poate influența cultura organizațională, dar comportamentul de conducere are un impact asupra culturii organizaționale [3]. Se recunoaște că leadership-ul transformațional este strâns legat de implementarea unui management eficient care formează o cultură a siguranței pacientului [4]. Leadershipul și stilurile de conducere care s-au dovedit a fi mai eficiente și au promovat rezultate pozitive au fost cele care conceptualizează dirijarea, ca un proces colaborativ, multifacet și dinamic (de exemplu, leadership transformațional, orientat către angajați) [4,6]. Stilurile de conducere transformaționale sunt asociate cu indicatori de mortalitate mai scăzute, în timp ce leadershipul democratic, relațional și orientat spre sarcini sunt asociate cu un nivel de satisfacție mai mare a pacientului [4]. Deasemenea, s-a constatat că nivelul de satisfacție crescută a pacienților în instituțiile medicale de urgență și de îngrijire la domiciliu este strâns legată de leadershipul transformațional, tranzacțional și colaborativ [4,6]. Dacă leadershipul transformațional are o relație pozitivă cu cultura organizațională eficientă a unității spitalicești, conducerea tranzacțională a avut o relație slabă. Conducerea laissez-faire a demonstrat o relație negativă privind cultura organizațională a unității spitalicești.

Deasemenea, s-a demonstrat, că comportamentul de conducere (leadershipul) are un impact asupra

culturii organizaționale și ca rezultat asupra satisfacției în muncă. Comportamentul de conducere va influența satisfacția angajaților în muncă prin anumite variabile și anume - conflictul de rol, relația asistent - șef, funcția de control, autonomie și stres. [6,7]. S-a menționat, că determinantul cheie al satisfacției în muncă este interacțiunea de grup și implicarea nemijlocită a unui lider bun. Managementul și comportamentul de conducere (leadershipul) la spital au determinat satisfacția în muncă a lucrătorilor medicali [3, 7].

Concluzii.

Conducerea eficientă este influențată de cultura organizațională prin atitudini, credințe, obiceiuri, comportamente comune, precum reguli, politici. Angajații spitalelor ar prefera să lucreze într-un mediu cu o cultură inovatoare, pozitivă, orientată la realizarea sarcinilor.

Există legătura dintre culturile organizaționale flexibile, practicile autentice de leadership ale managerilor și îmbunătățirea calității serviciului medical. Culturile organizaționale flexibile influențează adoptarea unui leadership autentic, un model de management participativ care, ca rezultat, contribuie la îmbunătățirea calității serviciului medical.

Variabilele care contribuie la nivelul de siguranță a pacientului includ stilul de leadership, instruirea continuă în organizație, comunicarea, munca în echipă și feedback-ul privind greselile medicale. Identificarea factorilor care influențează cultura organizațională și satisfacția în muncă, precum și relația dintre aceste variabile poate contribui la reducerea migrării personalului medical.

Interdependența dintre leadership și satisfacția în muncă afectează pacienții, colegii de muncă, calitatea serviciului medical. Prin comunicarea și promovarea culturii organizaționale subordonaților și prin obținerea recunoașterii valorilor expuse în viziunea (misiunea) organizației, poate fi influențat comportamentul și atitudinile în muncă.

În vederea măririi profitabilității, competitivității este important să înțelegem relația dintre cultura organizațională, comportamentul de conducere și satisfacția profesională a angajaților.

Bibliografie.

1. Clark KH., Cronenwett LR., Thompson PA., Reeves SA. *Turning the organization upside down: Creating a culture for innovation and creativity*. Nursing administration quarterly. 1991 Oct 1;16(1):7-14
2. Schein EH. *Three cultures of management: The key to organizational learning*. Sloan management review. 1996 Mar;38(1):9-20
3. ALFadhalah T, Elamir H. *Organizational Culture, Quality of Care and Leadership Style in Government General Hospitals in Kuwait: A Multimethod Study*. J Healthc Leadersh. 2021 Oct 15;13:243-254.
4. Bernardes A, Gabriel CS, Cummings GG, Zanetti ACB, Leoneti AB, Caldana G, Maziero VG. *Organizational culture, authentic leadership and quality improvement in Canadian healthcare facilities*. Revista Brasileira Enfermagem. 2020 Sep 30; 73 Suppl 5 (Suppl 5): e 20190732.
5. Mannion R, Davies H. *Understanding organisational culture for healthcare quality improvement*. BMJ. 2018 Nov 28;363:k4907. doi: 10.1136/bmj.k4907. PMID: 30487286; PMCID: PMC6260242.
6. Tsai, Y. *Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction*. BMC Health Serv Res 11, 98 (2011). <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
7. Brandert K, Alperin M, Lloyd LM, Rose B, Bekemeier B, Rogers M, Grimm B. *Learning to Lead: 3 Models to Support Public Health Leadership Development*. J Public Health Manag Pract. 2022 Sep-Oct 01;28(5 Suppl 5):S203-S211. doi: 10.1097/PHH.0000000000001519. PMID: 35867490.
8. *Analiza privind cultura organizațională la nivelul MDRAP și al structurilor din subordine, în coordonare și sub autoritate*. Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020 <https://www.mdlpa.ro/uploads/articole/attachments/61a87b70c3d57306485400.pdf>.