

医院文化建设的框架理论研究

——VBIS 四棱锥结构和职工三阶段发展模式

韦苗,周鸣

(南京医科大学第二附属医院院办,江苏 南京 210011)

摘要:文章首先建构了医院文化体系的框架——VBIS 四棱锥结构,从医院价值文化、医院行为文化、医院形象文化和医院制度文化等四个方面阐述医院文化建设的内涵和主要内容。随后探讨了职工个人在医院文化影响下的三阶段发展模式,分别为依赖期、独立期、互赖期,并论述和列举不同阶段的医院文化和管理模式。

关键词:医院文化;医院价值文化;医院行为文化;医院形象文化;医院制度文化;职工个人发展;医院管理

中图分类号: R197.3

文献标志码: A

文章编号: 1671-0479(2015)02-121-005

doi: 10.7655/NYDXBSS20150209

医院文化并非仅仅等同于举办文体活动,医院文化应该与医院愿景和关键要务相契合^[1],具体来说,医院文化建设要与医、护、教、研、管等业务工作相结合,与医院的改革和发展相结合,与本单位的实际情况相结合。医院文化也不是散在的应景宣传,而是长期系统的框架性建设。

一、VBIS 四棱锥结构:医院文化体系的框架

医院文化的基本内涵是医院员工共同尊崇的价值观念、职业精神、行为准则及其实践活动。医院文化体系的主要内容由四大部分组成,分别是:医院价值文化、医院行为文化、医院形象文化和医院制度文化^[2]。医院文化体系的框架图可以用四棱锥结构表示,四个组成部分由底边正方形的四个顶点表示,缺一不可,共同支撑起医院文化的塔尖(图1)。

(一) 医院价值文化(hospital value culture)

医院价值文化包括医院管理理念、价值取向、道德观念等诸多内容,是医院全体员工的共识和追求^[2]。医院价值文化的内容涵盖医院宗旨、医院精神、医院理念、院训、院歌、院旗、院报、网站、院史馆、文体活动、公益活动等。医院价值文化是一家医院的名片,

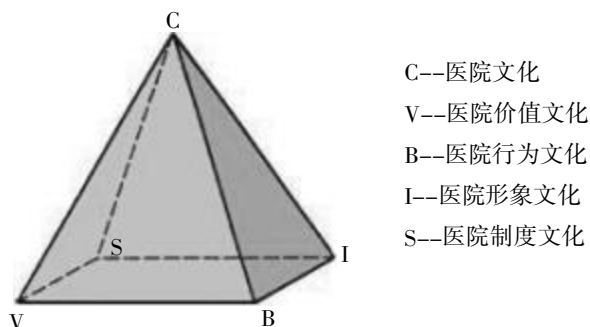


图1 医院文化体系的VBIS 四棱锥结构

对内可以增强职工的凝聚力和归属感,对外能够打造医院的社会形象,构成文化认同的主要部分。

每家医院都有各自的价值文化。例如南京医科大学第二附属医院的宗旨是:救死扶伤,治病救人;孜孜不倦,教书育人;创新发展,公正用人。医院精神是:求真务实,团结拼搏,创新服务,和谐发展。医院的理念分为服务理念和管理理念,服务理念是:服务患者,满意患者,感动患者,管理理念是:要让患者满意,先让职工满意,态度决定一切,细节决定成败。院训是:至精至诚,至善至爱。医院每年组织政工师集体投稿参加中国医院协会和江苏省医院协会文化委的论文征集,彰显医院的特色价值文化。

基金项目:2014年度高校哲学社会科学研究基金资助项目(2014SJB165),2013年度南京医科大学科技发展基金项目(2013NJMU046)

收稿日期:2014-10-09

作者简介:韦苗(1985-),女,江苏南京人,硕士研究生,助理政工师,研究方向为健康传播学和医院思想政治工作;周鸣(1957-),女,江苏南京人,主任医师,研究方向为医院管理和耳鼻咽喉科学,通信作者。

文体活动是医院文化的重要载体,形式多样,结合医院工作强度高、工作时间紧的特点,医院工会通常利用中午的时间开展活动,例如跳绳比赛、小桃园跑步比赛、投篮比赛等,既没有占用过多的时间,又丰富了职工的业余生活,增进了同事之间的友谊,有助于营造宽松、和谐的单位人际关系。

虽然院歌、院旗和院史馆不是每家医院都有,但公益活动就是医院的流动名片,从事慈善义诊和对口支援等活动,不但能够为人们诊断疾病,做健康宣教,帮助欠发达地区的医疗事业发展,同时也彰显医院的社会责任感,树立医院的良好形象。

(二) 医院行为文化(hospital behavior culture)

医院行为文化是医院全体成员共同遵守的行为准则。医院行为文化建设主要体现在仪表、言语、行为、管理、教学等方面的行为规范^[2]。

医院行为文化对领导者和医护人员都有内在的要求。对伦理和领导之间关系的探讨由来已久,伦理型领导是一个多层面的心理过程,其核心部分是影响领导者行为方式与权力使用的价值观等认知成分。伦理型领导体现在两个层次上,即伦理个人和伦理管理者。所谓伦理个人,其特征包括正直、值得信赖、公平、有原则,能够在个人生活和职业活动中表现出伦理行为,但他们并不一定是合格的伦理领导者。而伦理管理者则超越了伦理个人,他们通过和员工定期沟通以传达和维持组织的价值观,在伦理行为方面起到榜样作用,并能够运用奖惩制度引导下属做出伦理反应^[3]。另外,伦理型领导者还会在组织中营造一种伦理氛围,表现为关心他人,对他人的需要敏感等,这会影响到员工的组织承诺^[4]。

医护人员应该以切实行动来尊重和保障患者的权利,患者有平等医疗、护理、保健权;知情同意权;隐私保密权;监督权;自主选择医院和医疗的权利。相关行为的事例贯穿于日常诊疗工作的方方面面。例如,现在不少医院有资质做药物临床试验,在纳入受试者的过程中,除了各项指标要符合之外,还需要完善患者知情同意的过程,知情同意应符合完全告知、充分理解、自主选择的原则。再比如,受传统封建思想的影响,中国女性身患妇科疾病时不愿接受男性医生诊治。当出现这种情况时,男性医生应首先调整自己的心态,然后再跟患者进行交流,做思想工作,若患者仍无法接受,可以请患者选择其他医生或者帮忙推荐,从而保障她们的自主选择权^[5]。

任何一种新生事物从树立到被接受都要经过孕育、培养、宣传、阻力、难产、努力、成功或失败等必然过程,这个过程是漫长的、艰难的,需要在阵痛和坎

坷中一步一步走过来(图2)。在医院价值文化理念确定之后,如何克服和应对“慢反应”并缩短接受过程,尽快转化为职工认同并遵循的行为文化,内化于心,事关医院文化能否顺利形成以及管理风格与特色的实现,是管理者面临的需要认真思索并研讨的重要课题^[6]。

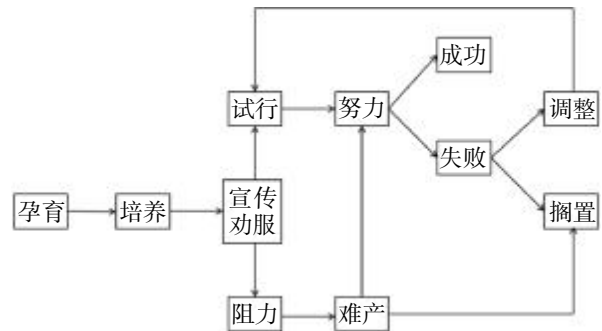


图2 医院行为文化的形成过程

(三) 医院形象文化(hospital image culture)

医院形象文化是物质载体,有利于树立医院良好的外在形象。医院环境形象体系是展现医院形象文化的主体,包括建筑外观、庭院建设、内部装饰、医院标识等诸多方面^[2]。

医院形象除了由工作人员塑造之外,还要靠外部硬件来显现,比如建筑、装潢、装饰、标识等。标识要安放在显眼的地方,清晰明了,让初次就诊的患者能够快速找到楼层和科室。整个医院的建筑风格见仁见智,但一般而言,手术室和门诊要给予人安静庄严的冷色调,病房提供温馨的暖色调,妇产科一般倾向于设计为粉色,儿科要设计得活泼可爱,降低就医小朋友的陌生感和恐惧感。有条件的医院还可以打造类似公园一角的亭台楼阁,给住院患者提供散步和舒缓心情的场地。

(四) 医院制度文化(hospital system culture)

医院制度文化主要体现在制定、执行制度的过程中充分发挥文化的精神力量和作用^[2]。

制度文化的形成有赖于前三个内容的落实,是医院文化体系中最高级的形式,也是达到“无为而治”的必经阶段,制度建设包括制定、执行和持续改进,每个过程都需要各方的参与,尤其应该关注以下三个问题。第一,医院制度的制定要以人为本,有利于调动职工的积极性。如果一个制度在出台时就不不得人心,没有充分考虑广大职工的利益和诉求,那么即便一开始职工迫于权威而执行,该项制度也会在不久的将来如同一纸空文,被束之高阁。第二,医院制度的执行要注重职工习惯的养成,提高职工执行制度的自觉性,达到“无为而治”的境界。倘若一个好

制度得不到落实,则形同虚设,而制度的长久执行有赖于习惯的养成,这就要求领导在平时的工作中注意本部门员工的行为规范性,有问题一定要及时指出、适时扭转,帮助下属改正行为和培养习惯。培养习惯需要做三个方面的努力^[7],即汲取知识,明确做什么和为何做;学习技巧,知道如何做;拥有意愿,发自内心的想要做(图3)。第三,医院制度建设要关注患者的参与,提高医患协调性。兼听则明,偏信则暗,听取患者的建议和意见,有助于推动医院制度建设朝着更加科学和有效的方向发展,也有利于促进医院和患者之间的良性互动。

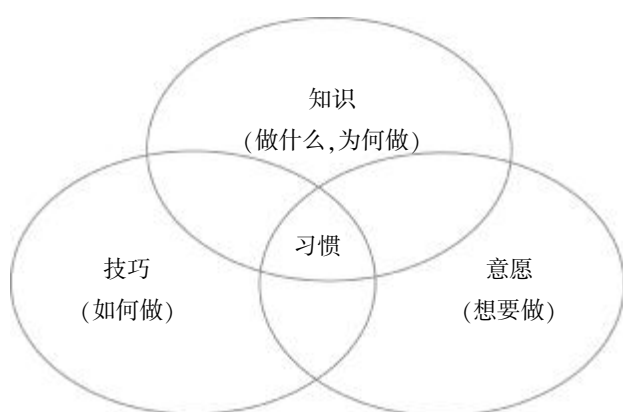


图3 习惯的内涵

二、三阶段发展:

个人在医院文化影响下的发展模式

医院文化不仅仅关注医院的总体发展,同时也注重群体中的个人发展状况。法国著名社会心理学家古斯塔夫·勒庞总结过,所有的群体,都具有这样一个共同特征:构成这个群体的人,不管他是谁,不管他们的生活方式有多大区别,不管他的职业是什么,不管他是男是女,也不管他的智商是高是低,只要他们是一个群体,那么他们就拥有一个共同的心理——集体心理。当他们成为群体中一员的时候,他们的感情、思维和行为与他们单独一个人的时候迥然不同^[8]。由此可见,对于职工个体的研究需要置于医院这个大群体之中,而不是孤立地分析个人,本文探讨的是在医院文化影响下的个人发展模式。

(一) 个人三阶段发展模式

个人发展模式图(图4)描述了个人发展的三个阶段,分别为依赖期、独立期、互赖期。依赖(dependence)期以“你”为核心——你照顾我;你为我的得失成败负责。独立(independence)期以“我”为核心——我可以做到;我可以负责;我可以靠自己;我有权选择。互赖(interdependence)期以“我们”

为核心——我们可以做到,我们可以合作,我们可以融合彼此的智慧和能力,共创前程^[7]。三个阶段所描述的是一个大致趋势,各个阶段之间并没有明确的界限,有时两种状态会同时出现于工作的某段时期。依赖期的人靠别人来实现愿望;独立期的人单枪匹马打天下;互赖期的人群策群力实现最高成就。医院文化的高级境界就是能够帮助和引导员工实现自我发展。

个人发展三阶段 医院氛围 医院文化及管理方式



图4 医院文化影响及个人发展模式图

通常,刚入职的新员工基本处于依赖期,最初的依赖主要是因为他们不熟悉自己的岗位职责和工作内容,也不认识相关部门的同事,这个阶段需要有老师进行指导,做好“传帮带”工作。

新职工在工作几年之后,能力比较强的人基本可以独立地开展一些工作,结合老师的指导、同事的做事风格和自己的工作经历,他们会形成自己的思想,兼具想像、思考、创造、分析、组织与表达的能力,有时甚至持有和其他人不同的见解。显然,独立远比依赖要成熟,可谓职场上的一个跨越。处于独立期的能干人,拥有“海阔凭鱼跃,天高任鸟飞”的期望,这时他们依然需要领导和长辈的适时指引,以帮助他们扩展眼界和思维,纠正不合时宜的观念和做法。领导应该协助下属面对和处理压力,负责诊断问题、修正错误、厘清要务。当然,这个阶段的个体更需要有良好的执业环境和发展空间。

只重独立并不适于互赖的现实生活。只知独立却不懂得互赖的人,也许能成为独个的“标兵”,但却难以成为“优秀领导”或“最佳合作者”。人生本来就是高度互赖的,想要单枪匹马实现最大效能无异于缘木求鱼。一个能做到互赖的人,既能与人深入交流自己的想法,也能看到他人的智慧和潜力^[7]。

(二) 与发展三阶段相适应的医院文化

医院文化建设需要多部门联动,最基本的单元是科室,因为科室是每个职工日常工作的活动半径,其次还需要部门(如医务处、护理部等)、总支、党办、团委、工会等共同组织配合。在个人发展的不同阶

段,职工渴望医院给予相似但有差异的文化氛围,例如在依赖期的新人最希望自己的工作环境充满友善感,有人指点迷津,在消除陌生感和建立工作人脉的同时锻炼自我。处于独立期的职工有理想、有抱负,如果执业环境欠佳,很可能导致归属感的缺失,甚至造成人才流失。进入互赖期的智者往往追求和谐、合作、共赢的局面,如果医院文化能够及时跟进,将营造愉悦的工作环境。

配合职工的不同发展阶段,医院文化建设和管理方式应有不同的侧重点(图4)。针对处于依赖期的职工,医院可以启动青蓝工程,开展情感管理,选择有经验、会带教、善沟通的老职工做好“传帮带”工作。情感管理是组织管理不断发展的必然要求^[9]。所谓情感管理就是管理者以真挚的情感,增强管理者与员工之间的情感联系和思想沟通,满足员工的心理需求,形成和谐融洽的工作氛围的一种管理方式。情感管理注重员工的内心世界,其核心是激发职工的正向情感,消除职工的消极情绪,通过情感的双向交流和沟通实现有效的管理。它是从内心深处来激发每个员工的内在潜力、主动性和创造精神^[10]。

处于独立期、在工作中独当一面的职工最具有培养价值,在医院文化的影响和熏陶下,他们中的一些人能够进入下一个发展阶段即互赖期。对于他们,应该注重运用心理契约管理模式。心理契约是个人和单位双方对彼此付出与回报的一种心理约定,这一约定的核心内容是双方之间相互对应的非正式责任。心理契约强调在员工与单位的相互关系中,除了正式聘用合同所规定的内容之外,双方还存在着一些非正式的和未明确表示的相互期望^[11]。心理契约模式要求医院管理者树立“以人为本”的管理理念,在考虑经济效益和社会效益的同时,关注职工的利益和发展空间;同时,这种模式也要求职工转变观念,从“要我做”转变为“我要做”,自觉从医院的角度出发,为单位和患者做好服务工作。

进入互赖期后,医院文化需要凸显团队精神,可以尝试运用笑容管理。让最适合的人做最适合的事,培养相关人才,学以致用,人尽其才,营造合作共赢的文化环境。同时,要注重医院职工在工作中的心理状态,提升工作的愉悦感和幸福感。笑容管理能够以柔性的人本管理带来业绩的提升,美国有一个著名的“笑容管理”案例。位于美国俄亥俄州的RMI公司曾一度生产滑坡,工作效率低下,利润上不去。

后来,公司派出丹尼尔任总经理,企业很快改变了面貌。丹尼尔的办法很简单,他在工厂里贴上这样的标语:“如果你看到一个人没有笑容,请把你的笑容分些给他。”标语签了丹尼尔的名字。丹尼尔还把工厂的厂徽改成一张笑脸。平时,丹尼尔总是春风满面,笑着同人打招呼,笑着向工人征询意见,全厂2000名工人的名字他都能叫得出来。在丹尼尔的“笑容管理”下,工厂虽没有增加任何投资,三年后生产效率却提高了80%。美国人把丹尼尔的这个方法叫做“俄亥俄州的笑容”,这种管理方法美名远扬^[12]。

综上所述,将医院文化体系的VBIS四棱锥结构牢记于心,落实于行,同时结合个人三阶段发展模式推进医院文化建设,有利于医院文化朝着科学、有序、系统的方向发展,有利于职工在医院文化的影响下舒心工作、努力发展,也有利于医院树立自己的文化品牌,产生更好更大的社会效益。

参考文献

- [1] 罗伯特·史蒂文·卡普兰. 哈佛商学院最受欢迎的领导课[M]. 蔡惠仔,译. 北京:中信出版社,2013:118
- [2] 江苏省医院协会关于印发江苏省医院文化建设指南的通知[Z]. 2013
- [3] 黄杰. 伦理型领导内容结构及其相关研究[D]. 开封:河南大学,2011
- [4] 张海丽,杨从杰. 伦理型领导:内涵、维度与作用[J]. 科技管理研究,2011(7):133-135
- [5] 耿艳华,刘盈. 妇产科男性医生伦理道德培养初探[J]. 中国医学伦理学,2010(1):81-82
- [6] 王青梅. 行为文化形成过程中常见问题及要素分析[J]. 现代医院管理,2008(6):41-44
- [7] 史蒂芬·柯维. 高效能人士的七个习惯[M]. 高新勇,译. 北京:中国青年出版社,2010:63-64
- [8] 古斯塔夫·勒庞. 乌合之众:大众心理研究[M]. 戴光年,译. 北京:新世界出版社,2011:6-7
- [9] 井永法. 领导者要善于运用情感管理[J]. 领导科学,2007(6):44-45
- [10] 陈春花,马彬. 提升知识型员工忠诚度的情感管理模型[J]. 科技管理研究,2011(3):150-153
- [11] 王家智. “心理契约”在企业管理中的特殊效用[J]. 河北学刊,2007(2):202-204
- [12] 陈明杰.“情绪日记”与“笑容管理”[J]. 企业文明,2003(9):50

Framework theory of hospital culture construction: VBIS rectangular pyramid structure and the three-stage individual development model for staffs

Wei Miao, Zhou Ming

(The Second Affiliated Hospital of Nanjing Medical University, Nanjing 210011, China)

Abstract: The paper first puts forward the framework of hospital culture system: VBIS rectangular pyramid. The four main aspects of hospital culture are value culture, behavior culture, image culture and system culture. Definitions and contents of hospital culture construction are discussed. The second part of the paper explores the three-stage individual development model, which includes dependence period, Independence period and Interdependence period, and advances different hospital cultures and management models during each stage.

Key words: hospital culture; hospital value culture; hospital behavior culture; hospital image culture; hospital system culture; employee individual development; hospital management

南京医科大学学报第十一届编委会

主 编: 冷明祥

编 委: (按姓氏笔画为序, 47人)

马胜林、王长青、王兴鹏、王顶贤、王 虹、王晓东、王锦帆、卢建华、田 侃、石 光、
孙晓阳、占伊扬、吉华萍、吉建伟、刘 虹、乔学斌、许海风、羊海涛、陈亚新、陈家应、
李少冬、李 杨、李 勇、宋宁宏、孟庆跃、孟国祥、吴弃疾、吴建国、吴群红、张 宁、
张竹繁、张前德、季国忠、季晓辉、易利华、胡晓翔、段 宇、姜柏生、赵建中、赵 俊、
高兴亚、顾 民、钱东福、夏迎秋、崔 焱、黄 敏、喻荣彬