



新建医院新任护士长管理体验的质性研究

朱军华,任元鹏,嵇艳,朱姝芹

南京医科大学护理学院,江苏 南京 211166

摘要:新建医院给新任护士长带来了晋升的机遇,但是医院的特殊环境也使得她们面临着诸如科研难、沟通协调难、带教难等挑战。新任护士长希望获得医院足够的支持,用来提升管理水平和绩效。采用质性研究的方法,通过半结构访谈的方式,对新建医院14位新任护士长进行管理体验的访谈,从而为医院培养一支高素质的护士长队伍提供实证依据。对获得的研究资料进行整理分析,提炼出机遇、挑战、愿景这三个主题。新建医院新任护士长承担管理工作时间短,管理经验相对不足,但是她们有饱满的工作热情,医院应该采用各种方式,满足新任护士长自我完善的需求。

关键词:新建医院;新任护士长;管理体验;质性研究

中图分类号:R192.6

文献标志码:A

文章编号:1671-0479(2020)05-473-005

doi:10.7655/NYDXBSS20200515

随着城市规模的不断扩大,原有的医疗资源满足不了新城区居民的需求,城市周边的新医院纷纷崛起。医院建立之初,吸引患者、扩大影响是其主要目标。为了实现这一目标,一支优秀的护理管理队伍必不可少。新建医院护士长的任职时间短、管理经验相对不足,因此如何提高护士长的管理能力,也是摆在医院管理者面前亟需解决的问题。质性研究又称质的研究、质化研究或定性研究,是一种与量性研究相对应的研究方法,它不依赖于量性研究的资料和方法,而是对现象的性质直接进行描述和分析^[1]。现有的质性研究很少关注新建医院新任护士长,本研究旨在采用质性研究的方法,通过访谈,了解新建医院护士长在工作中的真实感受,为提高其管理能力寻找有效的方法。

一、对象和方法

(一)研究对象

本研究采用目的抽样法,选取新建医院担任护士长职务2年以上(访谈开始的时候医院建院不到3年)、愿意参加本研究且表达能力比较好的14位新任护士长作为研究对象。均为女性,年龄30~38岁,

职称均为主管护师。大专毕业4名,本科毕业10名。所有护士长在来新医院工作以前都没有做护士长的经历。受访者以N1~N14编号。

(二)研究方法

1. 资料收集方法

本研究采用质性研究中的现象学研究,使用半结构式、深度访谈法收集资料。在正式访谈之前,对3名护士长进行预访谈,以此来修订提纲的结构和访谈的形式。经过反复修订,访谈提纲最终包含以下几个问题:①在新建医院当护士长最深刻的体验是什么?②当了护士长以后给你带来的最大改变是什么?③你与科室的护士相处怎么样?④新建医院与你原来的医院有哪些不同?⑤在进行临床护理管理工作过程中面临的困难有哪些?⑥你觉得医院应该给予哪些支持来提升你的护理管理工作效率?

正式访谈开始前由研究者本人负责向每位受访者解释本次研究的目的、方法,并承诺不泄露个人隐私,征得其同意后签署知情同意书。访谈安排以受访者时间方便为准,为了避免被打扰选择中午休息的时间,在单独房间,安静的环境中进行访

基金项目:南京医科大学哲学社会科学专项“新建医院护士长管理体验的质性研究”(2018ZSY002)

收稿日期:2019-10-25

作者简介:朱军华(1970—),女,江苏连云港人,硕士,讲师,研究方向为护理管理学;任元鹏(1982—),男,江苏溧水人,博士,讲师,研究方向为护理伦理与法律,通信作者, yuanpengren@njmu.edu.cn。

谈。访谈全程进行录音,同时记录访谈对象的回答要点及伴随的动作、语气、表情等非语言表达,访谈时间为30~40分钟。访谈过程中研究者通过适当提问来协助受访者更详细地描述或进一步说明。样本量以受访者的资料重复出现且资料分析时不再有新的主题呈现为止,即资料饱和为标准。

2. 资料分析方法

采用 Colaizzi^[2]关于现象学资料的七步分析法进行及时分析,主要包括以下步骤:①仔细阅读所有转录资料;②将有重要意义的陈述析出;③对反复出现的观点进行标记并编码;④将编码后的观点汇集成主题;⑤写出详细、无遗漏的描述;⑥归纳出相似的观点;⑦返回受访者处^[3]。访谈结束后24小时内进行转录,反复聆听录音,逐字逐句进行转录,结合访谈笔记补充访谈对象的表情、语气。通过以上步骤,针对新建医院护士长的管理体验归纳出3个主题:机遇、挑战、愿景。

二、结 果

(一)新建医院给年轻的护士长带来了晋升的机遇

护士长是医院护理单元工作的具体管理者,在医院护理管理中扮演着重要的角色^[4]。虽然接受访谈的护士长都很年轻,担任护士长的时间不长,但是都表示新医院给了自己晋升的机会,使各个方面的能力都得到了锻炼和提高。

1. 管理能力逐渐提升

从护士升职到护士长岗位,从以前单纯管理者到病区的整体护理工作的协调指挥,受访者们纷纷表示自己的责任大了,管理能力增强了。

N10:“以前觉得当护士长太难了,要是护士不听你的怎么办?后来真正当了以后,我发自本心地去做一些事情,站在她们的角度去考虑问题,如果需要加班,我就跟她们一起加班。她们能够看到我为这个团队做出的努力,她们也愿意跟我一起努力。现在做下来,觉得做护士长不像我之前想的那么难了。”

N12:“当了护士长以后,通过这几年的历练,管理方面慢慢知道怎么协调了。护士有问题的地方也能第一时间提出,然后再想办法来解决,而不是一味地惩罚。所有努力最终的目的是使整个科室更好地发展。”

N5:“做了护士长以后,管理上有些想法自己就可以去实践、去落实、去改进,感觉自己的能力在不断提高。”

2. 教学能力不断提高

笔者调查的医院是医科大学的新建附属医院,由于地缘的优势,建院后不久就承担了部分的教学

工作。因此大多数的护士长都有机会承担理论或见习课的教学任务。

N2:“我以前在的医院虽然是百年老院,但是想要获得到大学授课的机会,肯定是要挤破头的。以前医院的同事都羡慕我们有这样的教学机会。有了锻炼的机会,教学相长,自己理论和教学水平都提高了。”

N8:“以前上大学的时候学习有一大部分是为了应付考试,现在教学生情况就不一样了,所有的知识都要自己先弄懂,每一个操作都要先练好,从事教学工作使自己各方面提升了不少。”

3. 沟通能力显著改善

护士长在工作中要处理方方面面的问题,与各种各样的人打交道,无形之中也锻炼了她们的沟通能力。受访者中有8人表示自己的沟通能力和以前相比提升了不少。

N2:“以前工作只跟患者沟通好了就可以,现在还要和主任、医生及科里的护士沟通。护士与患者沟通不好,也要去协调,因此工作上更要注意锻炼沟通的技巧和方法。”

N9:“有时候护士可以把你气哭,但是要忍住,去找她谈,告诉她真正错在哪里,沟通的时候要注意方式方法,让她心服口服。这样锻炼下来,感觉自己越来越会说话了。”

(二)新建医院的护士长面临不可避免的挑战

新建医院从零开始,有新的优势,因其还没有形成固有的运行模式,可以博采众家之长,形成全新的组织运营方式。但是在带来机遇的同时,对护士长来说也有成熟医院没有的困难和挑战。

1. 医院收治的患者病种少,想创新做科研难

医院建院时间短,社会影响力还没有达到预期,因此收治的患者不仅数量上没有大医院多,病种上也相对简单。少了处理疑难杂症的经历,受访者普遍感到工作上想有所创新,想做出高水平的科研成果比较难。

N8:“想做护理亮点、护理创新,可能还需要一些特殊的患者,有一定的病种,有一定的数量。现在偶尔有几个患者来,不能形成系统、规模。收治的这些患者没有护理的难点,要做护理创新是没有办法的。”

N14:“我们科现在收治的患者不太多,病种也就那几样,一些重大手术患者收得很少,就是想做疑难病例讨论都找不到一个像样的病例,更别说做科研了。每次一到年底统计科研、论文时压力都特别大。”

2. 各个部门尚处磨合期,护士长与之协调难

医院各部门的人员来自不同地区、不同级别的单位,成长背景又各有不同,来到医院共同工作的

时间不长,大家处在相互磨合阶段。有的部门工作职责不甚明了,制度不健全,护士长在与各部门协调沟通时出现困难。

N4:“医院从开业到现在,好多的规范流程反反复复在实践中改,刚开始觉得自己就是个搬运工,不是临床护士,有时觉得一团混乱,然后再慢慢理顺。”

N9:“有一个比较烦的事是医院的申报流程,比如我想做一件事情,要一级一级地往上报,有时候按流程去找一个主任,主任说这事不归他管,是另一个主任管。找到另一个主任,另一个主任也不归他管。我就不知道该找谁了。无形中增加了工作的压力。”

3. 护士资历浅,临床经验欠缺,带教难

医院是一个完全新建的医院,招聘的护士都比较年轻,而且有的还带着各自以前医院的工作习惯。不仅如此,各科室也都缺乏临床经验丰富的高年资护士来帮助护士长把控和辅助管理,护士长带教压力增大。

N6:“我们科有16个护理人员,我的能级是N3,4个N2,9个N1,2个N0。这个结构一看就是不太合理,没有办法,这就是医院的现状。大家都年轻,我就只有每天多费点心,每天多叮嘱她们几句。”

N11:“我们是新医院,护士分配的时候有时不太好把控,比如我想要3个内科的护士,可是医院近期招聘到的护士原来都是干外科的,没办法我只好接受,要不然就没人上班了。这个时候作为一个新医院的护士长要比成熟医院的护士长付出更多,因为我要从头带起,教他们专科的知识和技能。”

(三) 护士长对新建医院未来愿景的展望

护士长由于各种各样的原因应聘来到了医院,她们都怀抱着满腔的热情投入到护理管理工作,都对医院的未来抱有很大的期许,也希望医院管理者对她们工作提供必要的支持。

1. 加强护士长专业知识的培训

在领导者的非权力性影响力中,知识对护士长来说是一个不可或缺的重要构成因素,只有护士长掌握了学科的前沿知识,其在护士中的威信才能更高。

N9:“作为护士长,不光是自己要求进步,还要带领团队一起成长。希望医院把专科护士培训的机会能多给护士长一些。否则护士都知道的东西我不知道,那我怎么管理。”

N12:“现在医院收治的病种少,希望能安排我们每周固定两天去大医院学习,这样以后遇到疑难病例也会处理,而不是觉得开业前大家都学习过,进修过就可以了,学习毕竟是个连续的过程。”

2. 采取各种方法提升护士长的管理能力

医院建院不到3年,招聘来的护理人员都比较年轻,包括护士长。参与访谈的护士长年龄最大的也只有38岁。所有护士长在以前医院都没有做护理管理工作经历。

N1:“做护士长毕竟时间还短,我们是一边摸索,一边在管理。现在年轻人都比较有个性,不好管,护士长们也年轻,缺少老护士长们的威严。医院如果能招聘一些大医院退休的老护士长做顾问,带带我们就好了。”

N4:“我们医院的护士长都比较年轻,新护士长也没有老护士长带,我们是凭着一腔热情边摸索边干。医院也派我们去其他大医院学过管理,跟那里的护士长上班,可是,人家医院的模式不能照抄照搬,所以想管好科室,压力较大。希望医院能多给我们一些机会提高自身素质,上一些管理的课,能把自身水平提高。”

3. 集思广益提升护士长的科研能力

年轻的护士长大多没有经过系统的科研训练,因此对报课题、写论文等护理科研工作不知该如何入手,而这些又是年终考核的项目,因此他们迫切希望医院在这方面能提供一些实质性的帮助。

N2:“每次评选优秀团队的时候,我们科室报其他材料,虽然分数也不低,但是等到填科研、专利的时候,我们科就没有什么可填的内容。上面也会给我们讲要做课题,要做研究,我也布置下去,但是她们从来也没写过,也没有什么思路,希望医院能多给这方面的培训。”

N7:“到年底大家都要拿出课题和文章出来,我们就啥都没有。作为护士长在抢救、管理方面没觉得比别人差。科研方面太需要有人来帮帮我们了。”

三、讨论

医院在开业的初期,管理者面临重重困难,工作千头万绪。这时候急需解决的问题是提升医院的知名度,吸引患者前来就医,工作重点大多放在如何引进知名专家、购置先进的医疗设备等问题上。专家和设备可以吸引患者,但是一支良好的护理队伍不仅可以吸引患者,而且还可以“留住”患者。护士长作为医院护理的基层管理者,其管理水平将直接影响护理质量和患者满意度^[5]。因此为了提高护士长的整体管理水平,医院管理者应从以下几方面做好工作。

(一) 抓住机遇,迎接挑战

新建医院贵在“新”,因此医院管理者要对新任护士长加强教育,让其认清形势,抓住新医院带来的机遇,迎难而上,肩负起创业者的责任。由于医

院的护理人员包括护士长成长背景复杂,此时特别需要一位有能力、有凝聚力的护理部主任,来统一大家的思想和认识。这位护理部主任在护理管理、护理科研等方面均能给护士长正确的指导,带领大家不断进步。因此医院管理者在考虑护理部主任人选的时候,应该像招聘医疗专家一样,向全社会公开招聘有护理管理经验,有能力的人才。对护士长进行有效的领导和科学的考核,调动广大年轻护士长的积极性^[6],使其采取正确的领导行为,进而全面提升其综合素质和管理水平,提升护理队伍的整体素质^[7-8]。护理队伍发展好了,不仅医院的医疗、护理安全有保障,也一样可以提升医院的整体水平,提高医院的知名度。

(二)强化管理培训,满足护士长自我完善的需求

新建医院的护士长都比较年轻,虽然由于管理经验不足,缺乏信心^[9],但是大家都非常珍惜做护士长的机会,对于科室护理管理工作都充满了热情,都有迫切提升自我的渴望。医院管理者首先要呵护和尊重她们的工作热情,注重培养其管理特质^[10]。护士长主要在管理能力、专业知识和科研能力上的提升要求比较强烈,在这些方面医院要加大投入的力度,采取“请进来、走出去”等方法,给护士长一些实际的帮助。为护士长举办专门的管理能力提升班,进行规范化培训,可以取得较好的效果^[11]。与上级主管部门协商,为护士长们争取参加省市级专科护士学习的机会,还可以与医学院校合作来提升护士长的学历和科研能力。当然在此基础上还要督促护士长人性化管理,从而保证护理队伍稳定,减少离职的发生^[12]。在访谈中也发现护士长存在一些被动的思想,大家所提的意见主要是针对医院的一些期望,很少从自身来检讨不足,因此医院管理者还要激发年轻护士长主动学习的热情,对于通过自己的努力,获得学位的提升和其他成绩的护士长,医院要给予相应的奖励。

(三)完善各项规章制度,创建和谐的医院工作环境

护士长负责整个病房的管理工作,与医院的各个部门都会发生或多或少的联系。有研究显示护士长在日常护理管理中,非护理专业角色占主要部分,包括物价员、药物不良反应监测员、科室奖金分配员、计量员、考勤员等^[4]。由于医院尚处于磨合期,各个部门之间协调起来还存在许多问题,这无形中增加了护士长的工作难度。因此医院管理者要完善各项规章制度,加大奖惩力度。由于年轻护士长从事管理时间短等自身特点,医院要在人、财、物方面给予足够的支持^[13],有研究显示年龄较

小或护理管理工作年限较短的护士长,产生职业倦怠的倾向较明显^[14]。同时还要注意创建良好的医院文化,使广大医务人员在团结协作的和谐环境中工作,从而为患者提供更好的医疗服务。

新建医院新任护士长承担管理工作时间短,管理经验相对不足,但是她们有饱满的工作热情,提升自我的愿望强烈,同时对医院有着深厚的感情,希望自己与医院一起快速成长。医院应该采用各种方式,培养护士长综合能力,从而提高整体护理质量,为医院进一步的发展壮大打下良好的基础。

参考文献

- [1] 周云仙. 护理质性研究:理论与案例[M]. 杭州:浙江大学出版社,2017:1-3
- [2] COLAIZZI P F. Psychological research as the phenomenologist views it [M]. New York: Oxford University Press, 1978:48-71
- [3] 蒋艳,冯梅,樊朝凤,等. 护理单元绩效评价要素的质性研究[J]. 中华护理杂志,2014,49(9):1053-1057
- [4] 李荔,闫丽娥,张华,等. 新聘任护士长护理管理角色认知现状的质性研究[J]. 中华现代护理杂志,2015,16(6):1952-1954
- [5] 苗金红,娄小平,孙箫音,等. 护士长行为管理的实践研究[J]. 中华护理杂志,2015,50(3):273-275
- [6] 肖玲,赵庆华,谢微波. 我国护士长绩效考核相关研究的文献计量学分析[J]. 护士进修杂志,2018,33(1):20-23
- [7] 盛丽娟,汪健健,李熙照,等. 护士人文关怀能力现状及其与护士长领导行为的关系研究[J]. 护理管理杂志,2018,18(5):316-319
- [8] 魏莎,谢微波,赵庆华,等. 护士长绩效考核指标体系的构建[J]. 护理管理杂志,2018,18(6):405-409
- [9] 张锦玉,陈桂芬. 基层医院新任护士长管理能力的培养[J]. 护理实践与研究,2016,13(4):107-108
- [10] 李冰. 新形势下新任护士长管理特质的培养[J]. 护理实践与研究,2016,13(1):20-22
- [11] 刘琳娜,程玉青,段丽莎. 军队医院新任护士长压力源的质性研究[J]. 当代护士,2016,4(4):176-178
- [12] 黄春美,冯志仙. 对护士长领导力期望的质性研究[J]. 中国实用护理杂志,2016,32(11):852-855
- [13] 苏曼曼,周阳,李映兰,等. 三级医院护士长专业实践环境水平对其职业倦怠的影响分析[J]. 中华现代护理杂志,2018,24(5):527-531
- [14] MAGTIBAY D L, CHESAK S S, COUGHLIN K, et al. Decreasing stress and burnout in nurses: efficacy of blended learning with stress management and resilience training program[J]. J Nurs Adm,2017,47(7/8):391-395

Qualitative research on management experience of new head nurses in newly-built hospital

ZHU Junhua, REN Yuanpeng, JI Yan, ZHU Shuqin

School of Nursing, Nanjing Medical University, Nanjing 211166, China

Abstract: It offered head nurses promotion opportunities in newly-built hospital. While it also made it difficult for head nurses to face a lot challenges as scientific research, communication, coordination, and teaching in the special environment of newly-built hospital. Head nurses hoped to get enough supports from hospital in all aspects to improve the management level and performance. This study aims to provide the empirical basis for training a high-quality team of head nurses by discussing the management experience of new head nurses in newly-built hospital by the method of qualitative research and semi-structured interview to interview 14 head nurses on their management experience in newly-built hospital. The obtained research data were collected and analyzed to extract the three themes of opportunity, challenge and vision. Though head nurses in newly-built hospital had a short working time and relatively insufficient management experience, they were full of enthusiasm for work. It should adopt various ways to meet the needs of head nurses for self-improvement in hospital.

Key words: newly-built hospital; new head nurse; management experience; qualitative research