

# 新任护士长领导力提升的体验式管理培训

薛婷<sup>1</sup>, 姜文彬<sup>2</sup>, 马梦迪<sup>1</sup>, 孟冬梅<sup>2</sup>, 陈强<sup>2</sup>, 崔孟元<sup>1</sup>, 姜永梅<sup>2</sup>

**摘要:**目的 探讨体验式管理培训对提升新任护士长领导力的效果。方法 选取新任护理单元护士长 36 名,围绕体验、分享、交流、整合、应用 5 个方面进行体验式管理培训,采用柯氏评估模型,从反应、学习、行为、结果 4 个方面进行效果评价。结果 访谈发现体验式管理培训能提升新任护士长领导力,提高其个人素质,使其尽快适应管理者角色。培训后护士长理论知识、操作技能考核成绩显著优于培训前;护士长领导力得分显著高于培训前(均  $P < 0.01$ )。结论 体验式管理培训可有效提升新任护士长个人素质及领导力,提高培训参与度与积极性,有助于护理团队的良好建设。

**关键词:**护士长; 领导力; 体验式培训; 管理能力; 柯氏评估模型; 护理管理

**中图分类号:**R47;C931.3 **文献标识码:**A **DOI:**10.3870/j.issn.1001-4152.2020.16.001

**Experiential management training aiming at improving leadership skills of new head nurses** Xue Ting, Jiang Wenbin, Ma Mengdi, Meng Dongmei, Chen Qiang, Cui Mengyuan, Jiang Yongmei. School of Nursing, Qingdao University, Qingdao 266021, China

**Abstract:** **Objective** To explore the effect of experiential management training on leadership skills of new head nurses. **Methods** A total of 36 new head nurses were selected for the experiential management training program which included the five aspects of experiencing, sharing, communication, integration and application. The training effects were evaluated using the Kirkpatrick evaluation model from four aspects of reaction, learning, behavior and result. **Results** The results of interviews showed that experiential management training could improve leadership of new head nurses, help them improve personal qualities and adapt to managerial role as soon as possible. After training, scores of written and clinical practice exams, and leadership scores among the new head nurses were significantly higher than those before the training ( $P < 0.01$  for all). **Conclusion** Experiential management training could effectively improve the leadership and personal qualities of new head nurses, and enhance their participation and enthusiasm, which is beneficial to the building of nursing teams.

**Key words:** head nurses; leadership; experiential training; managerial ability; Kirkpatrick evaluation model; nursing management

领导力是保证团队运转的重要力量,也是作为护理管理者必须具备的能力。新任护士长在从护士转向护理管理者角色的过程中往往面临着领导力欠缺的问题<sup>[1]</sup>。因此,如何提高新任护士长领导力,帮助其尽快适应工作岗位已经成为管理领域研究的热点问题<sup>[2]</sup>。传统干预方法多为培训者面授或经验式教学,缺乏实用性。体验式培训包括体验、分享、交流、整合、应用 5 个环节<sup>[3]</sup>,具有较好的实践性,能够做到学以致用,目前已应用于教育<sup>[4]</sup>、企业<sup>[5]</sup>等多种行业中,在对护士的管理方面也取得良好的效果<sup>[6-7]</sup>。本研究以 2019 年 1 月新任护士长为研究对象,应用体验式管理培训进行干预,取得较好的效果,报告如下。

## 1 对象与方法

**1.1 对象** 本研究为自身对照研究,采用便利抽样法选择青岛大学附属医院 2019 年 1 月竞聘上岗的护士长作为研究对象。纳入标准:①首次任护士长职位;②知情同意且自愿参与本研究。排除标准:病假、

事假或外出进修等不在岗的护士长。本届新护士长共 36 人,男 7 人,女 29 人;年龄 29~38(33.69±2.55)岁。工作年限 6~18(10.31±2.60)年;本科学历 32 人,硕士 4 人;中级以上职称 31 人,初级 5 人;合同制编制 13 人,事业编制 23 人;已婚 29 人,未婚 7 人。

## 1.2 方法

**1.2.1 成立培训小组** 成立新任护士长培训小组,共 9 人,其中 1 名护理部主任任组长,2 名护理管理专家,2 名护理教育专家和 4 名护理培训人员,负责新任护士长体验式管理培训方案的拟定、实施、考核与评价。

## 1.2.2 培训方法

本研究围绕体验式培训的体验、分享、交流、整合、应用 5 个方面进行,采用情景模拟与科室护理管理实践相结合的培训方式。于 2019 年 2~11 月对新任护士长进行领导力的体验式管理培训。

**1.2.2.1 情景体验** 2019 年 2 月,由培训小组成员对新任护士长集中进行管理理论及管理工具的专项培训,并针对护士长任职后可能出现的管理问题及需求进行深度挖掘,以此为依据确定 9 个模拟体验场景,每月组织 1 次模拟体验培训。36 名新任护士长

作者单位:1. 青岛大学护理学院(山东 青岛,266021);2. 青岛大学附属医院护理与感染管理处

薛婷:女,硕士在读,学生

通信作者:姜永梅, jymqyfy@163.com

收稿:2020-03-02;修回:2020-05-13

随机分为 8 组,每组 4~5 人,每组成员相互交换角色进行情景体验,时间 20~30 min,具体内容见样表 1。2019 年 3~11 月,新任护士长到任职科室,由大科护士长负责带教,完成 9 个月科室护理管理实践体验。

同时,针对护理质量督查、护理人力管理、危重患者管理、护理晨间交接班、护理查房等管理环节,由大科护士长进行指导、检查与监督,并定期向培训小组汇报护理管理带教效果。

样表 1 新任护士长模拟体验场景名称及目的

特征	场景名称	时间	模拟场景	目的
问题解决能力	患者意外坠床	3 月	1 例老年卧床患者,夜间入睡因床档损坏意外坠床,家属情绪激动,值班护士向护士长汇报。	① 体验因护理不到位,引起患者意外坠床、家属不满情绪的场景。② 体验对护士发生不良事件时紧张、焦虑、恐惧的情绪处理。③ 提高护士长解决问题能力。
沟通协调能力	护患纠纷	4 月	实习护士查对不严,未发现结晶的甘露醇,输注前被带教老师和家属发现,家属投诉带教护士。	① 体验与家属沟通的技巧。② 体验对实习护士心理应激状态的处理。③ 体验对带教的规范管理。④ 培养护士长协调护患纠纷的能力。
授权	护理一级质控	5 月	根据本科室人力资源配置及专业特点,安排科室核心质控员、质控员进行护理质量查检,并给予评价。	① 体验授权及督导过程质量评价。② 体验对科室护理一级质控人员的培养,提高护士长领导力。
主动性	应急预案	6 月	组织患者突发青霉素过敏性休克模拟演练。	① 体验突发应急事件团队的组织与协调。② 提高护士长风险管理意识及应急处理能力。
执行力	任务分配	7 月	科室接受全年工作检查任务,组织护理人员迎检。	① 体验全年工作检查过程,掌握标准及要求,提高护士长任务执行力。② 体验统筹分配任务,提高团队协作能力。③ 体验通过迎检,改进日常管理。
服务意识	护士针刺伤	8 月	科室 1 名护士因操作不当发生针刺伤,护士长如何协助处理。	① 体验对护士发生针刺伤紧张、焦虑情绪的安抚。② 体验职业防护的重要性,提高服务管理意识和人文关怀。
督导能力	督导新护士工作质量	9 月	新护士因工作能力差,工作效率低,不能按时完成工作,护士长进行针对性督导。	① 体验新护士工作状况,提高人文管理能力。② 运用科学的管理方法,提高新护士的主观能动性。
计划制定执行	工作计划推进	10 月	制定科室健康教育计划,做好实施及督导。	① 体验科室护理健康教育计划的制定过程,做好推行及督导。② 提高护士长计划制定与实施管理能力。
关注质量与秩序	品管圈质量提升活动	11 月	组织品管圈活动,提升科室护理质量。	① 体验护理质量管理工具的实际运用。② 提高护士长对团队的培养及质量管理意识。

**1.2.2.2 分享与交流** 每次体验培训结束后,由培训小组进行评价,新任护士长针对自身的表现及培训小组的意见进行交流分享;在全部培训结束后,由培训小组组织座谈,就护士长如何在模拟演练和科室管理实践中提升自身领导力进行交流分享。

**1.2.2.3 整合与应用** 新任护士长在科室的护理管理实践体验期间,培训小组根据护理管理的关键环节拟定主题,要求新任护士长每个月撰写科室管理月度小结,针对科室管理关键环节进行分析与整合,并上交至培训小组进行评阅,以期为管理工作奠定良好基础。全部培训结束后,培训小组针对培训过程中存在的问题进行总结,并传达至新任护士长汲取经验,以期为护士长提升自身领导力提供借鉴。

**1.2.3 评价方法** 本研究结合柯式评估模型<sup>[8]</sup>,于新任护士长培训前后从反应、学习、行为、结果 4 个方面进行评价。① 反应评价。对 7 名护士长进行半结构式访谈,了解其在培训过程中的体验与评价,访谈内容主要为:您觉得体验式管理培训对领导力及管理能力的提高有什么影响,具体表现是什么?您认为这种培训方式的优势是什么?您觉得体验式管理培训对您今后的领导行为有哪些影响?征求被访谈者同意后对访谈过程录音,访谈时间 20~30 min。② 学习评价。培训前后,依据护士长聘任要求,从管理能力、专业知识、临床技能 3 个方面进行考核,其中管理能力包括管理理论及管理工具;专业知识包括护理理论基础知识、急救知识以及专科理论知识;临床技能考

核包括基础护理操作、急诊急救专业技能和专科护理技术操作,采用理论及操作考核方式进行。理论总分为管理能力与专业知识考核之平均分;临床技能得分为操作考核项目之平均分,依据护理技术操作考核评分标准进行评价,满分 100 分。③行为结果评价。采用黄春美等<sup>[9]</sup>根据领导力“五力模型”编制的护士长领导力测评问卷进行调查,该问卷共包括 5 个维度 52 个条目,分别为感召力(7 个条目)、前瞻力(6 个条目)、影响力(21 个条目)、决断力(6 个条目)和控制力(12 个条目)。采用 Likert 5 级计分法评分,从“从未如此”到“总是如此”依次计 1~5 分,总分 52~260 分,得分越高,说明护士长领导力越强。该量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.988,重测信度为 0.791,具有良好的稳定性和内在一致性<sup>[9]</sup>。本研究中量表的 Cronbach's  $\alpha$  系数为 0.991。

**1.2.4 统计学方法** 采用 SPSS25.0 软件处理和分析数据,质性资料采用内容分析法。量性研究的计量资料采用均数±标准差描述,行配对 *t* 检验,检验水准  $\alpha=0.05$ 。

**2 结果**

**2.1 新任护士长访谈结果**

**2.1.1 新任护士长自身领导力得到提升** 经过体验式管理培训,新任护士长一致认为体验式培训模式有助于提高其领导力,尽快完成向管理角色的转换,有良好的培训效果。A:“和以往的培训不一样,这样的体验式管理能够让我站在不同的角度去分析问题,提高我管理科室的能力,也建立了与护士之间的信任,我认为这是一个很好的方式,让我学习到怎样能更好地总揽全局,避免那种“摸着石头过河”的现象,对自身领导能力的提升有很大的帮助。”B:“体验式培训在

护理管理方面给了我很大的启发,以前觉得处理起来比较复杂的事情,通过提前这么预演,也有了思路,对我今后的管理工作帮助很大,让我在脑海中开始形成一个管理框架,对我自己的能力是一种很大的提升。”

**2.1.2 体验式培训模式有利于新任护士长重新认识自我能力** 在体验式培训过程中新任护士长能够对自己的能力有一个重新认识,有利于重新定位自己的位置。D:“我一直觉得我这次竞聘上岗成功就意味着我有足够的能力去解决工作中存在的问题,但是经过培训,我发现不能对自己的能力太过于乐观,以前只是站在护士的角度去考虑问题,现在我会全方位慎重考虑,如何去建设一个护理团队,如何去解决护士工作中遇到的问题。培训后我的问题解决能力、人际沟通协调能力等都有了明显提升。”F:“这种方式不仅增强了我对管理工作的认识,也让我意识到自己从护士角色转变为管理者角色所需要具备的能力,明确自己的岗位职责,发现自身的不足,激励我不断去学习,完善自己。”

**2.2 培训前后新任护士长考核成绩比较** 见表 1。

表 1 培训前后新任护士长考核成绩比较

分, $\bar{x} \pm s$			
时间	人数	理论知识	操作技能
培训前	36	75.97±11.52	83.83±8.71
培训后	36	89.58±6.59	87.55±3.78
<i>t/t'</i>		56.114	5.244
<i>P</i>		0.000	0.000

**2.3 培训前后新任护士长领导力得分比较** 见表 2。

表 2 培训前后新任护士长领导力得分比较

分, $\bar{x} \pm s$							
时间	人数	领导力	感召力	前瞻力	影响力	决断力	控制力
培训前	36	234.58±27.09	32.17±3.18	25.75±3.66	95.19±11.54	27.08±3.55	54.39±6.48
培训后	36	253.44±6.70	33.61±2.09	28.31±1.60	103.31±1.92	29.39±1.08	58.83±1.50
<i>t/t'</i>		4.278	2.493	3.908	4.314	3.834	4.289
<i>P</i>		0.000	0.018	0.000	0.000	0.001	0.000

**3 讨论**

**3.1 体验式管理培训有利于新任护士长更快适应岗位**

本研究定性结果显示,对新任护士长进行体验式管理培训,提高了护士长的培训参与度及积极性,使护士长的领导力及管理能力得到明显提升,能够更快适应新的工作职务。通过场景体验,护士长作为参与者能够深入角色并根据场景中的具体情况进行分析判断,提高了护士长在工作中的应变能力,使其能更好地适应工作岗位。本研究从护士长的问题解决能力、沟通协调能力和授权行为、主动性、执行力、服务意识、督导能力、质量与秩序管理等方面进行体验模拟培训,将护士长在工作中可能发生的问题以情景形式展现,与以往被动培训模式不同,更能够针对重点环节进行重点培训,从而提高新

任护士长的应急处理能力及前瞻力,使其更快适应管理者角色。体验式管理培训注重学习者的全身心参与、思考和反思,能够以生动、活泼、新颖的培训形式营造互动性强且轻松愉悦的学习氛围<sup>[10]</sup>,并能转变参与者学习态度,提高其学习兴趣。同时在传统听课、授课培训基础上,体验式培训将科室管理实践体验与场景模拟体验相结合,在一定程度上能够让新任护士长在体验过程中更快适应新岗位,将工作中常见问题带入情景体验之中,让护士长全身心地参与整个体验过程,从而达到学以致用,帮助新任护士长提高相应的问题解决能力,实现从护士到护理管理者角色转换,为形成良好科室管理氛围,打造优质护理队伍奠定基础。

**3.2 体验式培训能够提高新任护士长领导素养** 护

护士长领导素养在带领团队建设过程中有着重要作用。本研究表明,培训后护士长的管理能力、专业知识、操作技能都得到提高,表明体验式培训能够提高新任护士长的领导素养。领导素养是发挥护士长影响和作用的必备自身条件,作为领导者,护士长领导素养在科室的日常管理工作中能够起到重要作用,患者管理、质量管理、团队建设等日益复杂的管理工作都需要护士长具备良好的领导素养去应对,这对刚上任的新护士长是一种挑战。本研究针对护士长进行管理能力和专业知识及操作技能的培训考核,在一定程度上能够夯实护士长的管理理论及临床技能,也能够对护士长的综合能力进行有效评价,达到提升新任护士长领导素养的目的,进而提升护士长的领导力。由于体验式管理培训真正让护士长成为主动的学习者,直接对相关知识进行认知、接受、运用及拓展,因此,护士长能够对自身技能有更清晰的认知,不断强化自己在护理团队中发挥领导作用。与冯现防<sup>[3]</sup>的研究结果一致。此外,在培养护士长领导素养方面,相关研究显示,采用现场管理—工作关系课程<sup>[11]</sup>、新护士长培训路径表<sup>[12]</sup>、护理管理者胜任力模型<sup>[2]</sup>等多种途径培训,都能够对护士长能力的提高起到一定作用。建议护理管理者在新护士长能力培养方面根据实际情况及具体的培养方向,选择适合的方式进行培训,确保全面开发护士长的领导潜能,提高新任护士长引领护理团队的水平。

**3.3 体验式管理培训有利于新任护士长领导力的提升** 护士长领导力是管理能力的重要体现,良好的领导力能够对护士的行为产生积极的影响,从而提高护理过程中的护理质量,保障患者安全<sup>[13]</sup>。本研究表明,培训后新任护士长领导力水平优于培训前,表明体验式管理培训能够提升新任护士长的领导力。王婷等<sup>[14]</sup>研究发现护士长领导力处于中等水平,需要采取培训及实践锻炼等方式进行提升。通过科内实践及场景模拟体验,护士长能够更好地应用自身的理论、技能及态度去影响组织成员,以提升自身领导力,这种方式使得护士长学习过程中始终没有脱离实践,也能够在此过程中打破传统的思维模式,激发对团队的领导能力。另外,护士长在实践过程中能够掌握现代管理理念,丰富思想见解,并运用到临床护理管理中,也有利于增强自身的影响力以及对护士的感召力。护士长的领导力与护士工作满意度、循证实践能力等相关<sup>[15-16]</sup>,也与其管理能力密不可分<sup>[17]</sup>。因此,采取体验式管理培训的方式在一定程度上实现理论与实践的结合,有利于提升新任护士长的领导力。

#### 4 小结

新任护士长是护理管理团队重要的组成部分,培训效果对临床护理工作质量具有重要意义。本研究引入体验式培训,在提升新任护士长领导力方面进行

探索,并应用柯式评估模型对效果进行评价,有效提升新任护士长管理水平。本研究选用便利抽样法且样本量较小,可能会对研究对象的代表性产生一定影响,在今后的研究中应扩大样本量,采用随机对照研究更好地确定体验式管理培训的效果;此外,本研究尚未对后期进行追踪评价,建议今后的研究进行阶段性的随访调研,更全面地了解培训效果。

#### 参考文献:

- [1] Linsey M S, Barbara J, Élise Arsenault K, et al. Exploring nurse leader fatigue: a mixed methods study[J]. *J Nurs Manag*, 2017, 25(4): 276-286.
- [2] Fennimore L, Wolf G. Nurse manager leadership development: leveraging the evidence and system-level support[J]. *J Nurs Adm*, 2011, 41(5): 204-210.
- [3] 冯现防. 体验式培训的准备与实施[J]. *中国人力资源开发*, 2008(3): 45-47.
- [4] 王晶. 初中教师师生互动行为体验式培训的研究[D]. 武汉: 华中师范大学, 2018.
- [5] 冯红霞, 崔丹. 学习型组织视野下企业员工体验式培训研究[J]. *中国成人教育*, 2016(10): 150-153.
- [6] Shiao T H, Yang Y Y, Wu C Y, et al. Creation of nurse-specific integrated interprofessional collaboration and team-efficiency scenario/video improves trainees' attitudes and performances[J]. *J Chin Med Assoc*, 2019, 82(7): 546-553.
- [7] 王剑英, 王晶花, 赵淑芹, 等. 体验式教学在精神科低年资护士保护性约束技能培训中的应用[J]. *中华护理杂志*, 2019, 54(7): 1075-1079.
- [8] Kirkpatrick D L, Kirkpatrick J D. 如何做好培训评估: 柯氏四级评估法[M]. 3版. 奚卫华, 林祝君, 译. 北京: 机械工业出版社, 2007: 16-20.
- [9] 黄春美, 冯志仙, 杨静雯, 等. 护士长领导力测评问卷的信度效度检验[J]. *中国护理管理*, 2017, 17(10): 1335-1339.
- [10] 张松. 体验式培训在国家机关公务员培训中的应用研究[D]. 北京: 首都体育学院, 2016.
- [11] 肖仁梅, 周雯婷, 严莉, 等. 现场管理—工作关系课程在护士长人际技能培训中的应用[J]. *护理学杂志*, 2017, 32(22): 64-67.
- [12] 杨燕妮, 黄行芝, 徐霞, 等. 新护士长培训路径表的设计与应用[J]. *护理学杂志*, 2014, 29(5): 38-40.
- [13] 刘冰新, 张晓红. 领导力变革在营造护理安全文化中的实践及效果观察[J]. *中国药物与临床*, 2019, 19(10): 1728-1730.
- [14] 王婷, 王维利, 洪静芳, 等. 护士长领导力现状及其影响因素研究[J]. *护理学杂志*, 2013, 28(19): 63-65.
- [15] Portoghese I, Galletta M, Battistelli A, et al. A multi-level investigation on nursing turnover intention: the cross-level role of leader-member exchange[J]. *J Nurs Manag*, 2015, 23(6): 754-764.
- [16] 童丹. 护士长领导力与护士工作满意度、职业倦怠的相关性研究[D]. 杭州: 浙江大学, 2018.
- [17] 张梦霞. 护士长变革型领导力自评量表的研制及实证研究[D]. 武汉: 华中科技大学, 2019.