

領導者的十大特質

Ten Attributes of a Leader

◆ 文 / 林俊龍 慈濟醫療志業執行長兼花蓮慈濟醫院院長



培養領導人是企業永續經營的重要元素之一，外聘的空降專家雖然有其特長與優勢，但對於體系內之人際互動與企業人文欠缺熟悉度，經常於推動新政策或進行改革時，陷入窒礙難行的困境。

因此體系內的領導人才培育，確實有其重要性與必要性。一位領導者應該需要具備以下十大特質：

第一、要有寬廣的視野、獨到的見解。英文俗諺：“Can't see the forest for the trees.”，就是「見木不見林」的意思，也就是說，顧全小局雖然很不錯，但對於大局卻可能是反效果，這是需要避免的。舉例來說，慈濟醫療志業只是慈濟四大志業其中之一，與慈善、教育、人文志業息息相關，因此看待事情的角度要顧及整體，不能只專注於眼前的小環境。而從醫療整體環境來看，醫院經營雖然很重要，但應該要多瞭解整體國家醫療衛生政策、健保發展、衛生局與衛生署的規範，唯有動知整體方向之後，才能面面俱到，全方位應對。此外，醫療從業人員身為地球村的一分子，眼見全球氣候變異、災難頻傳，在環保上也應該要盡一己之力；更重要的是，「素食」是目前已知最佳的環保減碳方式，這跟慈濟志業整體大方向契合，因此，慈濟六家醫院全面推動素食與環保不遺餘力。這就是寬廣的視野與獨到的見解！

第二、一位領導者要作到「誠正信實」這四個字。證嚴上人就是我們最好的榜樣，不浮誇，上人「說我所做，做我所說」，這也是人品典範的基礎。

第三、要有 **Passion**，也就是熱情與熱忱。領導者的號召力與感染力來自於對組織之理念與目標的認同和熱誠；清楚明白自己是在做一件「對的事」，才能對所執行任務產生熱情，再用這份熱情，感動同仁一起投入。

第四、「準時」，不僅代表對參與者的尊重，也是重要美德與效率的提昇。開會要盡量避免遲到，一個人遲到五分鐘，不是只有表面上的五分鐘而已，而是每一位與會者都損失了五分鐘！醫院每天大大小小的會議這麼多，若

每場會議都各延誤五分鐘，加加乘乘，整間醫院所損失的人力成本真是無可計算。

第五、宏大的度量。俗語說：「宰相肚裡能撐船。」領導者不一定是對的，對同仁不同的意見要多做考量。同仁犯錯，要給予說明的機會；若真有錯，盡量以包容、善解引導，讓他知所對錯。上人說：「普天之下沒有我不愛的人，沒有我不信任的人，沒有我不原諒的人。」知錯能改，就應該給予犯錯者重新開始的機會。但如果已經違反法律，或造成無法彌補的損害或傷害，要依法規送審或懲處。對於不願意配合或故意迴避的同仁也要盡力多互動，引導改變他們。

第六、領導人要「以身作則」。不論是專業上的精進，或是醫療人文的帶動，領導者都要親力親為，帶動同仁。在大林慈院擔任院長時，有一回，一位醫師告訴我，某天晚上當他還在加班看診時，因為疲憊導致情緒低落，但走出診間去洗手間時，突然看到另一診間的燈亮著，原來是我也在看診，不知為何？這一幕讓他精神為之一振，有了繼續工作的動力。人文活動也是一樣，每逢春節前夕，醫護藥師行政同仁都會在志工陪伴下，到照顧戶家中打掃，因為我個子高，所以被志工分配到清掃天花板上的灰塵與蜘蛛網，雖然打掃結束時，我滿身滿帽子的灰塵與蜘蛛網，但大家都笑得好開心，因為身為主管去帶動，對同仁更是一種肯定與陪伴，這種以親身體驗的情感帶動凝聚共識，比開口勸說一百句話還有用！

第七、要多「體恤部屬」，多為同仁著想，同仁能夠闔家快樂，才会有愉悅的情

緒工作。上人創辦慈濟中小學、幼稚園、幼兒園，就是為了要照顧同仁的兒女，盡力提供最優質的教育環境，補助部份學費減輕負擔，安定了下一代，就等於安定了同仁全家。同心圓餐廳提供便宜又可口的素食自助餐點，減輕開支也保障同仁健康。醫院所提供的宿舍，清雅便利，讓醫護可以安心值班，充分休息。若是同仁遭逢變故，不僅醫院同仁會伸出援手，全球慈濟志工網絡都能提供即時的協助。慈濟志業就是一個沒有地域分隔的慈濟大家庭。

第八、領導者必須能夠「知所用人」，以同仁的能力與長處分派任務或工作，唯有放對位置的人才能有最大的揮灑空間，讓人力資源發揮到極限。

第九、要具有「邏輯跟思考的能力」，若於溝通時，發生雞同鴨講、話講不在一起的狀況，就要看看是不是對方不具邏輯思考的能力。沒有邏輯的人，不但聽不懂別人的語意，有時還會用歪理來做辯解，而這類型的人格特質是無法培養為好的領導者。

第十個特質，領導者必須培養「行政跟溝通的能力」。一位好醫師，就如《無量義經》所言：「醫王，大醫王，分別病相，曉了藥性，隨病授藥，令眾樂服。」最重要的是要能「令眾樂服」，大醫王對症下藥，不只是療治病患身體的病症，更要理解其心理，悉心輔導、教導他愛惜身體。領導者也是一樣，對於新政策或改革的推動，除了熟悉行政流程，深入問題對症下藥之外，還要讓同仁願意接受跟配合，因此需要不厭其煩地溝通、布達、解說，直到同仁理解並樂於配合。☺