

急診出身愛挑戰 帶動團結衝成就

周英芳 花蓮慈院護理部督導

**With ER Soul to Run Through
Challenges & Bring Out
Teamwork Achievements**

Ying-Fang Chou,
Supervisor of Nursing Dept.,
Hualien Tzu Chi Hospital

■ 文 | 洪靜茹 圖 | 周英芳提供

2022 年第 7 屆世界災難護理學會 (WSDN) 國際研討會在臺北舉行，花蓮慈院急診與急診後送病房護理成員與會，輪番進行口頭發表與海報發表，推手周英芳督導看著新生代帶著專業與自信分享成果，展現東部唯一醫學中心在災難護理上的硬底子與軟實力，內心滿是驕傲與感動！因為急診是培育她成長的天地，而急診後送病房是她一手灌溉的園地，急診+後送一條龍，能夠帶動兩相和睦團結、共同進步，合作上更能發揮整合醫學的全面照顧效益，這也是她十四年護理生涯價值感的充分展現！



英芳是高雄人，五專和二技就讀輔英科技大學護理系，畢業後想說應該要出去看看，幾個同學挑了離家最遠的地方投履歷。家裡篤信道教，媽媽為此擲筊請示到底去哪邊對女兒比較好，結果「慈濟」一連得到七個聖筊！屬意北部醫院的她，在媽媽力勸之下，順從了神明的旨意。原本說好一起來的同學們，後來全跑票了，剩她隻身赴職。來報到的途中，正值八八風災之後交通大亂，幸運搭上唯一正常發車的一班高鐵北上，再趕上臺鐵東部幹線的班次，一路曲折狼狽。「阿爸本來很擔心，叮嚀要是適應不良就回老家。結果上車沒多久，陸海空全面停駛了，我『無路可退』了，即使想打退堂鼓也無任何交通工具，只能繼續留在花蓮了。」

會走入護理，源自國三考完學測後，陪伴生病住院家人兩個月的經驗。看到護理師照顧阿嬤、跟老人家的溫暖互動，自認走護理的話似乎很可以。另一方面也是看姊姊讀高中很累，實在沒興趣。起初家裡並不贊成，「媽媽認為這行太累，要輪三班，還要幫病人把屎把尿，太辛苦了。」專一時，臺灣正經歷SARS風暴，周媽媽覺得醫院工作太危險了，試圖勸退過，不過她不為所動。「選擇護理我沒有後悔過。現在回頭看，一路走來，得到的幫助很多，自己的學習成長也比別人多。」

急診養成 接副護回饋化育之恩

急診是第一志願。與所有的新人一樣，常常在挑戰和困難中屢敗屢戰，反覆自我懷疑究竟適不適合走這一行。急診資深護理師蔡雅雯是她的臨床教師，技術指導之外，總是能在她脆弱、搖擺的時候，適時加以開導一番，鼓勵她再堅持一下。最終在符合期待下，兩個月後順利獨立作業。往後的護理職涯，經歷了進修、升主管、當督導等各種意料之外的變化，而在急診九年的歲月帶給她最充足的養分，打下扎實的基底。

原以為撐個兩三年、等約滿就差不多回南部了，然而接連幾度急診啟動大量傷患機制，例如陸客團翻車、韓國團遊覽車翻覆事故、校園群聚感染急性腸胃炎事件、以及後來的0206花蓮大地震等，都有她當班參與，臨床急診護理的能力不斷被開發，成長得很快；又很喜歡急診團結一心的工作氛圍，再加上花

四年念碩士，忙得不亦樂乎，根本走不開！

2016年碩士班畢業前夕，正思量著未來要不要轉換跑道走專師，陸家宜護理長找她商量，能不能接下懸缺半年的急診副護職務，等醫院評鑑過後再去想去的地方。「想到急診益我良多，護理部、慈大老師們也是。我應該要回饋養大我的單位，便答應下來。」接下的發展，從兩年急診副護、兩年急診後送病房護理長、再到兩年新冠肺炎專責病房督導，一連串的職務歷練等著她，竟也如當初獨自扛著行李、冒著風雨來到東臺灣就職一般，負重前行沒有回頭路了。



在急診九年的時光，滋養周英芳（右二）成為成熟獨立的護理人。圖為2010年急診慶生會。

在急診九年的時光，滋養周英芳（右二）成為成熟獨立的護理人。圖為2010年急診慶生會。

進修初體驗 專師碩研嚴師引路

對於進修，每個階段結業都喊話再也不要念書了，可只要每一感到安逸，就又忍不住找一點新鮮事來突破，念碩博士，英芳自侃都是「自找苦吃」來的。不過也因為親身領受過做學問的汗水與收穫，為護理專業帶來更寬廣的視野、更深入的思維與態度，深知受益無窮，往後不論調動到哪個單位，都樂在營造進修風氣，帶動團隊共學精進。

碩士念的是專科護理師組，學的是另一套護理外的思維，修業兩年、準備論文一年，又花了一年完成專師訓練考取證照。四年的修習過程，中間也想放棄過，思及畢竟是自己挑的路，怎麼樣也要咬牙走完。有感當時的狀態，正需要有人從後面推一把，特地挑了一個傳說中的嚴師鞭策自己，「我成為慈濟大學護理學系謝美玲老師所收的第一個碩士生，指導非常之嚴格，師生倆一整個在『相愛相殺』的過程中同行。」



2019年ICN國家代表會議暨國際護理大會在新加坡舉行，謝美玲老師（前排中）帶著學生周英芳及急診護理團隊參加投稿及發表。

猶記一回實在不堪壓力，索性搞失聯，訊息不讀不回，謝美玲老師直攻急診室狀告陸家宜護理長，已經一個星期聯絡不到人，躲老師的伎倆就這麼給揭穿了！英芳說，從護理師跨入專師，全新的生態、截然不同的運作模式，初期充滿意想不到的惶恐。而不離不棄的美玲老師，正是引領她逐步了解專師領域的引路人，也是心靈導師，分享臨床經驗、交換論點想法，陪伴她超越和成長；深厚的師生情誼一直沿續下來，學成後仍時時保持聯絡，每當工作卡關或遇瓶頸時，向恩師請益就是最踏實的依靠。

當一個幫助同仁自我實現的主管

活潑外向的性格，加上天生膽子大不怕生，有英芳在的地方總是充滿歡樂笑語聲，與人相處融洽、容易打成一片。接急診副護理長後，自然比較接地氣，與夥伴們感情好，看似有些沒大沒小，但相待上應有的尊重和禮貌都沒少。特別的是，她還積極帶動急診護理人嘗試過去較少接觸的區域，像是參展、學術發表、實證護理競賽，走出院外展現能力。

「我也是從急診出身的護理人，大概知道做到一個程度，就算再熱愛的工作也有枯燥無味的時候。而年輕人都期待自己有成就，我想給這些孩子們一個願景，把他們的榮譽感勾起來，讓大家覺得好玩又有意思！而我永遠願意跟著團隊一起衝。」

英芳笑言，反而是當副護之後，才慢慢變得比較柔軟。「還是臨床教師時，比較嚴苛一點，我的標準高、不開心的時候人冷冷的，講話又直又衝，學弟妹會害怕，交班時拿筆的手一直顫抖」。自律律人，求好心切。自己的養成

過程算是中規中矩，修碩士的路上也吃了不少苦頭，沒有天賦異稟只有努力進取，也因此相信靠自己可以達標的，後輩們一定辦得到。

然而急診的流動率偏高，除了護理核心能力的傳承，還能如何帶人帶心？回溯到自己還是新人時，從許多前輩的各種示範示教上，感受到的不同特質，有的善於傾聽、分享，很貼心溫暖；有的處變不驚瞻前顧後給人安全感，這些養分都幫助她從不會到學會，成為獨當一面的護理人，在互助互信中，與團隊建立情感連結。再從觀察每位護理長不同的領導風格中，描摹著想要成為什麼樣的 leader，加以不斷的融合，最終心裡歸納出一個方向：「可以的話，希望我能發揮自身的影響力，當一個能幫助同仁自我實現的主管。」於是，扮黑臉的學姊，漸漸轉變為帶動護理新生代發揮創造力的副護。



帶隊同仁參與醫策會品質競賽，賽前在李毅醫祕（右一）指導下，周英芳（右二）和團隊進行演練與討論。



從急診到急診後送病房 團結為務

2018年0206花蓮大地震，花蓮慈院由急診啟動乃至全院投入的大量傷患動員與運作，發揮出極大的緊急救護效能，事後多位護理同仁將經驗整理做發

表，周英芳副護帶著團隊走上國際，到德國參與第五屆世界災難護理研討會，分享東臺灣唯一的醫學中心在災難護理上的成果和亮點。經此一役，加上兩年多來學習風氣推動有成，英芳的成長有目共睹。

其後院務規畫要將二五東病房轉為整合醫學急診後送病房，需要從急診護理部主管群中調派一人接管，32歲的英芳雀屏中選，成為當時院內年紀最小的護理長。

雖然大半年來經過數度會談，已經有心理準備，明白這是醫院給機會，讓新一輩鍛鍊，但是想到這下真的要離開心愛的急診了，內心還是糾結萬千。英芳記得簽下調任同意書後，一路從護理部哭著走回急診！消息傳開，夥伴震驚不捨，交接班時三班輪著哭成一團，連帶年底舉辦的歲末感恩望年會，竟也莫名變成英芳的惜別會，臺上臺下又爆哭成一片淚海，成為急診護理團隊難忘的共同回憶！

另一方面，一直都是急診成員，算不上有相關的病房經驗，難免忐忑。後來冷靜下來思考，未嘗不是一件好事。因為二五東未來轉型急診後送病房後，一定是和急診緊密合作頻繁接觸的單位，不也就是跨越自己在護理專業上的限制？走出急診才能看見更多急診病人之後的樣態。

二五東病房算是新成立的單位，幾經轉型變動，既有成員來自每個病房抽一點人力出來所組成，不若其他病房成熟穩定。原單位主管因個人生涯規畫離開，由副護理長周云鵬一個人撐了兩三個月。如今來一個從急診空降的阿長，大夥心裡想也知道不好受。英芳想，急診帶給她的第一個禮物就是團結，把它帶來這個全新的陣容裡面吧！

生平第一次當護理長，那云鵬便是她的第一個副護，畢恭畢敬還是言聽計行那些就不要了，畢竟彼此沒有任何感情



周英芳護理長與周云鵬副護攜手帶起二五東急診後送病房團隊。圖／周云鵬提供

基礎，但既然是一個團體，她向云鵬說亮話，「共榮共損，有好的我不會忘記妳，但是有壞的妳要跟我一起扛！」互不相識的兩人，磨合成令人羨慕的正副主管搭檔，一點一滴把二五東帶壯大。約莫一年後，團隊穩定健全起來，開始參與院內自辦的專業競賽，乃至院外大型比賽屢獲佳績，不一樣的二五東漸受矚目。英芳有計畫的培養團隊，也帶著云鵬做中學，一如當初自己在急診接受調教一樣，相信哪天需要派上用場時，自家的副護也可以頂天立地。

學術發表的執行力 阿長領進門

由於當主管後，身邊的同仁多都年紀較小，她總把同仁喚做「孩子們」，這個護理長就像個孩子王一樣，愛帶大家四處玩耍、探索護理世界沒有極限；可以火眼金睛盯進度談正事，也一起說笑訴苦聊心事。

對於如何帶領二五東，英芳有個很有趣的比喻。「如果把二五東的孩子當成幼稚園班來看的話，校外教學時，他們不瘋狂不脫疆，會乖乖跟著隊伍走到公



花蓮慈濟醫院護理部團隊參與2022年第7屆世界災難護理學會(WSDN)國際研討會，周英芳(左五)及急診與急診後送病房同仁與會分享在災難護理上的發展成果。

園裡面，等聽到老師下指令說 OK 了，才會散開去玩。」換言之，這個團隊在自主學習上需要多一點引導。所以在進入實證護理學術專題時，除了聚焦討論大方向之外，第一步要處理什麼問題？第二步要設定什麼範疇？第三步要安排什麼步驟……英芳都會帶著每個夥伴一步步思索檢視，要做的功課、進行的方式、仔細的程度，通盤費心設想指引。「人家肯學肯做，帶頭的豈有不傾囊相授的道理？當然要陪著大家一路做出成績。」

就是這種「擦落去」（閩南語，奮不顧身做下去）的態度，英芳成為同仁們眼中「很罩」的護理長，激發團隊的拼勁，願意下苦心下決心跟隨一起奮鬥下去。進而帶出一群朝氣蓬勃的年輕護理師，在醫療科技展或是海內外各式護理創新競賽上嶄露頭角，散發出學有專精又自信莊重的強大氣場，格外令人驚豔！多位新生代奉英芳姊為貴人，每每聽聞回饋她既意外又開心，「原來我影響到這麼多人啊！」

2019 年時，英芳考取博士班，攻讀慈濟大學醫學科學研究所。雖然念書過程很痛苦，但每當挺過去，功力好像又升級了一些，也在挑戰中發現自己的能耐。二五東同仁普遍受到影響，再去念了二技、升大學，如今急診也有七、八人續念碩研。總是抱著培育孩子的心對待同仁，造就現在「子孫滿堂」！看見過去播下的種子，在每個人身上發芽、長大了，英芳說：「如果我再不去學一點新的東西，就要被追過去了怎麼辦？激勵自己也要保持前進。」

疫起守護 扛下專責病房督導

2021 年 0402 太魯閣號事故，急診啟動大量傷患醫療救護支援系統，二五東病房同時被徵調為事故病人專用病房。回鄉掃墓的英芳，隔日趕回來時，見病房運作得很有條理，當班的副護云鵬領著團隊表現得可圈可點。待四月底病人陸續出院後，護理部討論，再過一段時間，云鵬可望接病房護理長，正在博士班研修的英芳，則可朝儲備督導做準備了。原以為起碼有個一、兩年緩衝，沒想到，五月本土疫情大爆發，醫院將二〇東、二五東、二五西共三間病房設為專責病房收治重症新冠肺炎病人，英芳六月即臨危受命為院內專責病房督導。

很突然的宣布調走，短短兩年的光陰，與二五東單位同仁因著風雨同舟的經

周英芳（後排比讚者）用心帶動學習風氣，鼓勵急診及急診後送病房團隊參與院內外護理競賽，提升專業能力。圖／周云鵬提供



歷，感情依然很深。「妳走了，我們怎麼辦？」阿長升督導，大夥卻難過得不知如何是好。英芳沉默片刻，深深吸一口氣，緩緩道出：「我到另外一個地方看守，權力愈大我愈能保護你們。」她並沒有離開，只是變成更大的一雙手在上頭，把他們捧著，換成另一種形式守望、陪伴著大家。一番肺腑之言聊以安慰。堅強的云鵬接下護理長棒子也以身作則，面對突如其來的變化，既成定局，做出選擇，收拾情緒，團結抗疫。

當時染疫重症死亡率攀升，花蓮地區家庭群聚感染傳播鏈延燒，一有任何風吹草動，全員緊繃。一升督導馬上接手三間專責病房外加急診四合一管區，非常時期特別任務，掛心病人的病況起伏，擔心同仁的照護負荷，壓力山大可想而知。英芳每週進精舍匯報，近身感受到上人帶領全球慈濟人在防疫上的付出，為利益眾生所做的努力，還有對醫療同仁的愛護，深為感動，促使她積極走入慈濟，2022年接受培訓受證慈濟委員。此後人生遭遇重大抉擇或心靈迷航時，輕輕放下擲筊問事改為抽《靜思語》紙籤，幫助自己釋懷轉境。

利他領導 願與團隊共榮共好

在護理部鍾惠君主任的眼中，英芳是個懂得賦權賦能、具備利他思維、獨樹一格的年輕主管，像個磁鐵，再亂的單位、再奇葩難管的地方，卻總是能把眾人吸在一起。「並不是因為我是主管而都聽命於我，而是因為我們剛好同一個地方追求共榮共好。」為何能吸引人心甘情願跟著一起走？或許正是真誠相待，所做的每一件事情出發點都是為了團隊。

「很多事情，我自己想做，向團隊許願，如果沒有二五東還是急診這群孩子們的支持，沒有一件事可以做起來。我們一起成長，一直相互陪伴。」不管是帶人還是教學，都希望能同心同行，每個關頭她一定都會陪著他們！

喜歡熱絡輕鬆互動，當仁不讓帶頭向前衝，必要時金剛怒目施教；嚴厲正確修理人與溫柔善解人意並存。「孩子們很可愛，我罵人他們會難過到哭著說『對不起，讓妳失望了』。其實很捨不得也還滿感動的，用心相待，他們也放在心上。」她最大的快樂就是看到同仁的茁壯，「他們信任我，走得慢一點沒有關係，有跟著就好。」急診訓練幫助她成為抗壓性高也堅持到底的人，遇到推不動、帶不動的時刻，她相信耐心守候，後面的總會跟上來。

談及主管難為之處，大概就是要概括承受種種的身不由己和無可奈何，為了政策、為了大局、為了任務導向，事情就變得複雜了，要考慮的層面也更多了，不免想東想西、陷入取捨兩難。偏偏排解壓力的方式，就是戒不掉的吃吃喝喝，然後上升的體重似乎回不去了，「只變胖不長高，好苦啊！難道這是成『長』要付出的代價？哈！」

有人形容她顛覆了一般人對督導的認知，是最不像督導的督導。英芳笑稱或許是受慈濟人文薰陶，後來長得一臉無害樣的緣故。風格、處世、成功經驗都算非典型，也讓後輩對護理進階之路的想像，有更多自由發揮的空間和多元面貌。

疫情走向尾聲、專責病房解編之後，督導職權回歸原專師訓練與教學業務，2022年底，再兼任了教學部臨床技能中心副主任，負責規畫全院的教學業務管理與學生的臨床技能學習，護理部鍾惠君主任期許她未來能與教學部合作，共構護理人員的臨床育成中心。

曾經是最年輕的護理長，現在是最年輕的督導，英芳的護理生涯時間感非常緊湊，晉升進度亦是。特別的機緣聚合促使也推動著她，邁向中堅幹部的修煉之路，沿途開出了許多奇花異果，感恩諸多前輩的提攜，特別感謝首席教練惠君主任的栽培，「在領導管理的學習過程上，給予無所不在的支持和守護，從不避諱說開當主管的辛苦和不容易，幫助我體認到，也只有在這個角色上，可以幫助我所愛的團隊有更多不同。」☺