

護理主管領導力

——激勵與團隊

Leadership of Nursing Administration – Inspiration and Teamwork

■ 講者 | 陳玉枝 臺北榮民總醫院護理部主任

我們正面臨的是一個全球性的經營挑戰，從醫療機構的經營，都在重視成本的管控、執行的速度、創新作為與發展、提升品質與有效的策略，終極目標欲達到顧客滿意及永續經營。身為醫療機構的領導者，如何在顧客滿意和永續經營之間取得平衡點，是其戮力的方向。而護理部門是醫院最大的單位，有獨立的護理管理制度與醫療管理為互補互助的力量，護理主管也要將醫院視為生命共同體，領導護理同仁朝著醫院的願景及目標，善用激勵及結合團隊的力量，成為高效能的領導人，使醫院基業長青永續經營。

領導統御的基本概念與應用

一) 領導者的定義

要談護理主管領導力之前，先談一談甚麼是領導者？別人願意心悅誠服的追隨你就是領導者。領導者是引導他人

發揮能力完成任務，領導者是做對的事情，講求效果。有效能的領導力包括有負責任、激情、承諾、信任、共贏及感召等能力，能讓部屬從自我設限中脫穎而出，強調這些能力可照亮組織團隊成員們內心的盲點，讓他(她)們看到人生真正的方向。我曾經擔任署立宜蘭醫院副院長，刚到醫院初期因醫師人力流失、占床率低，住院病人寥寥無幾，多年下來經營困難，員工想到醫院的沒落，不禁心酸，甚至於不願告訴朋友自己是宜蘭醫院的員工，士氣低落，服務品質也受到詬病。醫院地點位居市中心，以前是民衆信賴的大病院，委託臺北榮總經營後，期待能重振急診業務，免得民衆需舟車勞頓之苦遠赴羅東或臺北就醫。因此感召員工的服務熱情，贏得民衆的信賴。

在急診室的服務，以身作則並指導員工，瞭解急診病人就醫時的焦慮情緒，



臺北榮民總醫院護理部陳玉枝主任在緊湊的行程中到花蓮來，分享其四十多年護理生涯的領導管理經驗，其新書《生命觀察日記》也展現她身為護理人的榮耀。攝影/謝自富

當有急診病人送到，應立即上前關懷及接應病人，展現積極服務的精神，救護車駕駛也會願意將病人送來。在門診採取走動服務，掌握民衆需求及需改進服務的事項，利用每天上下午各一次，親自利用門診尖峰時段，在門診進門處及各角落帶領志工朋友走出櫃檯服務民衆。領導人需願意付出，並營造這樣的氛圍，才能突破現況、創造出實質的成效。

二) 領導統御的內涵

傑出領導人的領導統御是「我心中有你，你心中有我；把個人的光與熱散發

至極限；真正關懷組織內的每位成員，就好像一個溫馨有紀律的大家庭」，所以領導統御如果能做到讓員工「心」甘情願，而非「薪」甘情願的追隨，就是最高境界了。以羅盤與時鐘兩種工具來比喻對人生的重要性，羅盤比時鐘重要，時鐘是定下時間表，羅盤是代表價值良心和方向，所以時間是管理，羅盤是領導，領導者的威力是把兩者加乘。基階主管、中階主管、高階主任，逐級授權的管理好，領導者設定方向，管理者就根據這個方向去規劃設定時程表，實踐行動，這當中需要有很多的激勵鼓舞，來協助解決問題。

三) 領導者的魅力修練

領導者的魅力修練內涵包括：領導才幹的修練、演說技巧修練、人際關係的修練、社交技巧的修練、建立自我形象的修練及情緒能力的修練。領導才幹的修練要培養良好的辦事能力，鼓舞人心，使部屬感覺備受重視，掌握決策品質，做好時間管理，不給自己有拖延藉口，時間管理依重要性與緊急性區分，如重要又急、急但不重要、重要但不急。如：很重要但不急，就是千萬不能忽略與親人的聚會，有時候一忙下來，可能整年都沒有與兄弟姐妹相會，必須訂下計畫做好時間管理才不至於失去親情的支持。

演說技巧要訓練講話簡短有力，隱喻或幽默的話加上手勢和眼睛的接觸，掌握生動的氣氛等。鮮少人知道我在1997年及1998年曾代表輔導會參加



花蓮慈院護理主管們都來聆聽陳玉枝主任的演講，幽默風趣又實用。攝影 / 謝自富

行政院公務人員辯論比賽，榮獲全國季軍與殿軍，要短時間內闡述大量論點與理據，須具備良好的組織力、說話流暢、演說條理分明、集中精神仔細聆聽對方論點、運用生動有趣的比喻、才能在比賽中出奇制勝。我苦練期間我每天帶著一個錄音機，錄下自己思辯的過程，正辯反辯都要準備，申論時間只有三分鐘，我都練到一秒也不差，邏輯思維及時間掌握就這樣訓練出來的。

四) 營造正向氛圍

領導者除了會監督工作、做好教導和協調，「開發」和「引導」更加重要；開發願景，引導同仁往前進，也讓大家認同這個環境、樂在工作。回憶有一位新進護士被我安排到愛滋病房，

她媽媽打來抱怨這個職場太危險，和這位同仁談過後，才知道她並不排斥，原因是她認為「最危險的地方就是最安全的」，進來的病人都已經確切知道得了愛滋，醫院都有完整的標準作業流程，反倒不像其他單位有潛在風險。此外，她看到單位學姊們，不但怕愛滋病人，學姊下班後還願意利用一些時間和病人握握手聊一聊，設法激發病人活下去的念頭，病人因此心情變好；有些利用休假日，到監獄為受刑人指導如何預防愛滋、到高中學校宣導正確的性觀念與預防愛滋的知識，讓她感受護理有被需要的價值，整個單位營造的氛圍充滿正向的力量，讓她更樂於待在這裡服務。也說服了家長接受女兒的服務意願。

五) 激勵原則

領導人如何創造向心力？其中懂得適時激勵很重要，激勵部屬的具體作法，首先從自我激勵開始、進而激勵別人、激勵組織，讓大家願意自動自發的工作，很重要的要做到「事前激勵、事中關懷、事後肯定」。激勵並非全考金錢的獎勵，薪資福利是一種維持因子，要夠可觀才能成為有效的激勵方式。認同是最有效的激勵方式，善用關懷、鼓勵、肯定及尊重個別性，引導發揮他的天份才幹等都時激勵因子，讓員工工作覺得有意義的工作，並從工作中得到全然快樂的事。

有維持因子固然重要，但激勵因子更能激發個人潛能。以前我兒子考試成績，六科當中五科考一百，只有一科 97

分，我就問，「只有三分你怎麼沒有拿到？」兒子回說，「97 分已經是全班最高了！」回頭省思，發現我們常常去挑缺點，而忽略了從優點鼓勵。每個人都是獨特的，天分也有不同，所以主管一定要去了解每個人的個別性，引導出他的長處。

六) 營造當責文化 (accountability)

護理人員需具備人文關懷，而關懷是人與人之間關係互動的過程，對其他人奉獻的一種感覺，是一種協助、支持的行動，關懷照護比醫學治療更具健康意義，愛和關懷是倫理的臉和手，是護理的心臟和靈魂。如何能將關懷心在平常工作中表現出來？其中讓工作人員有「當責精神」是一個重要的途徑。我們



「當責」就是有熱情、多做一點點，多一點責任、多一點決心。圖為花蓮慈院護理師帶著香港護理同仁學習。
攝影 / 陳安俞

在醫院推動當責文化，從師資種子訓練開始，訂定護理部共同認可的當責正向行為，再依照這些行為舉辦符合當責正向行為的故事，有收集書面資料初審後再進行說故事比賽，每一則故事很感人，令人動容。

「當責」簡單地說，就是有熱情、能夠多做一點點，多加一盎司（one more ounce）多一點責任、多一點決心、多一點自動自發的精神。多加一盎司是出自於「多走一哩路」（one more mile），意思是若有人強制妳走一哩路，妳不要抱怨，反倒要以愛心，以心甘情願為她們走第二哩路。當責是比負責更負責，我還能多做些什麼以提升 / 超越目前處境，而交出我所爭求的成果，也就是今日千里馬，不需揚鞭自奮蹄。

例如：有一位中年男性病人，心臟手

術後仍住在加護病房，護理師觀察他心跳較快，顯得焦慮，關心之下才獲知；病人擔心次日太太生日無法為她慶賀。護理師以常理的安慰請病人安心養病，早日康復就是給太太最好的生日禮物，但難解病人焦慮之情。下班途中，「心中有病人」的使命感在心中盤旋，路過花店買了一朵玫瑰花，還準備了小卡片，次日請病人寫上生日快樂，悄悄將花及卡片藏在棉被裡，會客的時候送給太太，護理師在旁唱生日快樂，驚喜又感動的太太，病人也漸恢復如預期的時間健癒出院。

另一則是：某天我在巡視病房時，遇到一位榮民伯伯，我向他打招呼問好，他僅是靜默地注視著我，護理同仁告訴我，這是一位失智病患，剛入院時連自己的名字都不記得。在照顧病人時突然



愛和關懷是倫理的臉和手，是護理的心臟和靈魂，護理同仁將關懷心在平常工作中表現出來，就是當責行為。
圖為護理同仁在病房發藥。

想到，伯伯以前一定經歷過每個月要領掛號信，也許是領月俸，也許是領大陸親友的家書，而郵差先生總是要他簽名。所以每天一早，護理人員就在病床旁像郵差一樣送來掛號信，請病人在簽收單上簽下自己的姓名與日期，來自護理師寫給他的書信，內容不外乎是：「伯伯！加油，要好好吃藥，你才可以趕快回大陸探親喔！」而且伯伯還把信放在枕頭旁，不時的打開來看，就像看家書一樣，就這樣日復一日，也許護理師給他的一封封家書，就是他最後的一份記憶了。

成功 = 心靈潛力 X (專業力 + 行動力)

成功的秘訣，就像這個公式：成功 = 心靈潛力 X (專業力 + 行動力)，三者缺一不可，而且優先順序也不能顛倒，就

像是煮菜料理一樣，原料都相同，如果食材和提味佐料放的順序顛倒了，就煮不出好味道。我們也要學習雁鳥精神，應用「雁行理論」，當每一隻雁鳥展翅拍打時，造成其他的雁鳥立刻跟進，整個鳥群抬升。借著V字隊形，整個雁群比每隻雁鳥單飛時，至少增加了七十一個百分比的飛行距離。過去我們的工作方式好比一隻隻單飛的雁，分工較多而合作較少，萬物之靈的我們，只要同心協力必定也有提昇71%生產力的潛能，以合作取代獨力競爭，一起創造整體的工作價值。☺

整理：吳宜芳，摘錄自陳玉枝主任2013年1月3日下午於花蓮慈院演講內容