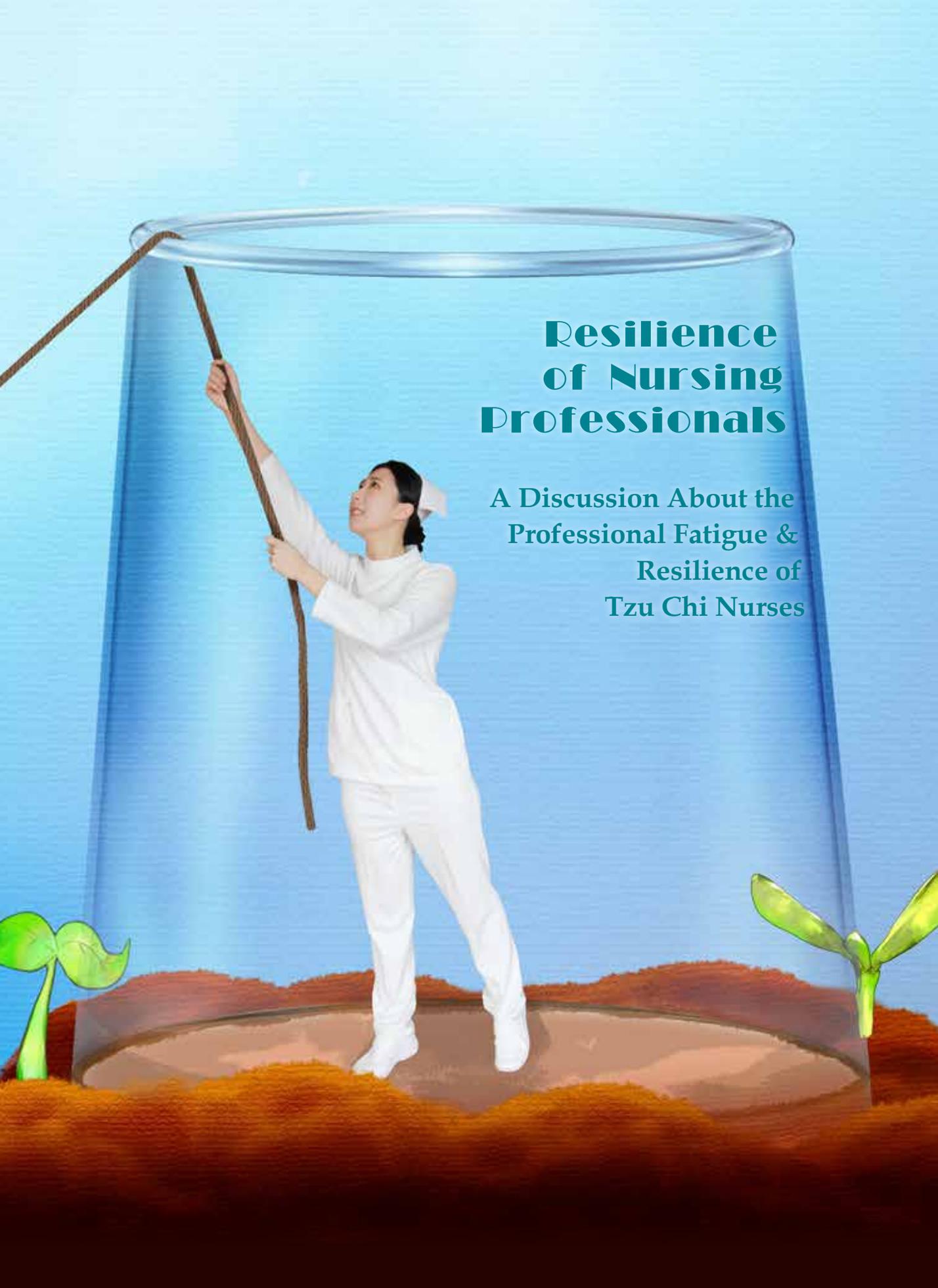


# 反彈復甦力

談 慈濟護理人員的  
耗竭度與復原能力





# **Resilience of Nursing Professionals**

**A Discussion About the  
Professional Fatigue &  
Resilience of  
Tzu Chi Nurses**

近年來醫策會將復原力 (Resilience) 與病人安全連結在一起，因此愈來愈多人開始探討醫療照護者的復原力。

什麼是「復原力」呢？復原力也被稱為「反彈復甦力」，是指個人在遭受到逆境或壓力時，能否在短時間回復原來的身心狀況，就如橡皮筋一樣，在強力拉開後鬆手，橡皮筋會再彈回一樣。橡皮筋彈回原貌，是因為有彈性，可以回到原點。人也是一樣，如果有修復的能

■ 文 | 王淑貞 花蓮慈濟醫院護理部副主任

力，就能夠在高壓的工作環境，恢復自己身心的狀態。在同樣的工作職場，有人可以得心應手的處理工作中棘手的問題，但有些人在面對問題時，卻採取逃避或退縮的行動，讓自己困在問題中，最後起了離職的念頭……這些對於壓力、工作疲憊、想離職等想法的處理、回應方式及對應的行動，都是所謂的「復原力」。

有人認為復原力是個人與生俱來的

### 問卷基本資料統計

性別	人數	%
女	1,248	94.1
男	78	5.9
總計	1,326	100.0
年齡	人數	%
≤20歲	21	1.6
21-25歲	433	32.7
26-30歲	224	16.9
31-35歲	178	13.4
36-40歲	185	14.0
41歲以上	285	21.5
總計	1,326	100.0
職務別	人數	%
護理師／士	1,046	78.9
副護理長	50	3.8
護理長	63	4.8
督導及以上	24	1.8
個管師(功能小組)	53	4.0
專科護理師 (含資深護理師)	90	6.8
總計	1,326	100.0

工作科別屬性	人數	%
內科	240	18.1
外科	177	13.3
小兒	40	3.0
婦產	53	4.0
急重症	253	19.1
功能小組	16	1.2
血液透析室	48	3.6
手術室	104	7.8
門診	202	15.2
心蓮	25	1.9
行政	38	2.9
精神科	39	2.9
其他	91	6.9
總計	1,326	100.0
目前服務醫院的年資	人數	%
≤1年	159	12.0
1.1~2年	171	12.9
2.1~3年	156	11.8
3.1~5年	198	14.9
5年以上	642	48.4
總計	1,326	100.0

特質。比較正向的人，在面對事情時，會用正面態度看待事情。但復原力也可以透過教育或是訓練來提升或培養，就如同醫策會每年舉辦復原力的課程，期望能提升機構復原力的正向氛圍，營造整體安全文化的風氣；當醫護人員的壓力能夠較快速的復原，工作上較不易出錯，病人更安全，醫療工作者也就不會因此想離開職場。本期調查以護理人員的復原力為主題，發送七家慈濟醫院護理人員，共回收 1,326 份有效問卷，服務年資以 5 年以上占最多，有 48.4%。

### 隔天上班神清氣爽， 休息與睡眠要有品質

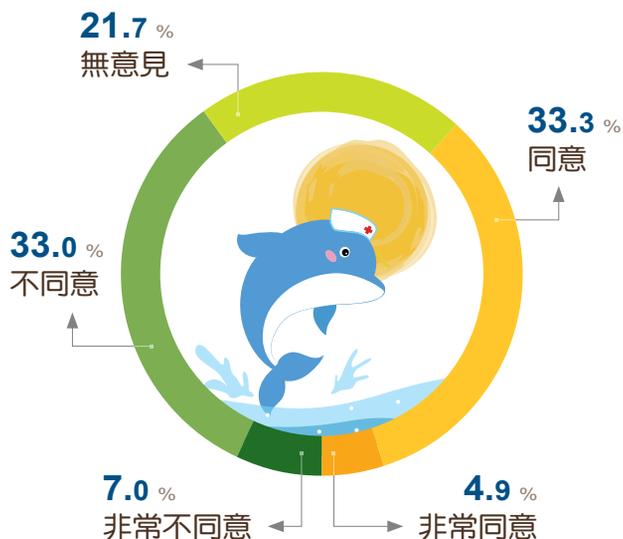
第一題詢問護理人員面對上班疲憊感能否快速恢復，有 38.2% 護理人員「同意」（包含「非常同意」）經過下班休息後隔天能夠有精神上班，但有相近的比例 40.0%（「非常不同意」和「不同意」）覺得即使下班休息，疲憊感隔天還在。剩下的兩成，則表示沒有意見。

針對隔天仍有工作疲憊感的護理人員，個人覺得與睡眠品質有關，也不時聽聞臨床護理人員沒睡好，甚至失眠的情形。我相信，如果有良好的睡眠品質，應該可以改善隔日上班時的精神，快速恢復。當然，如果是累積一段時間的心理狀態疲勞，那可能還有其他原因了。

此外，延遲下班的情形也可能會累積疲憊感而不易消除。如果不需延遲下班，就有比較多的時間休息。

近年來，各醫院積極營造正向的工

## 1 面對上班的疲憊，經過下班後的休息，第二天就能有精神上班？（N = 1,326，單選）



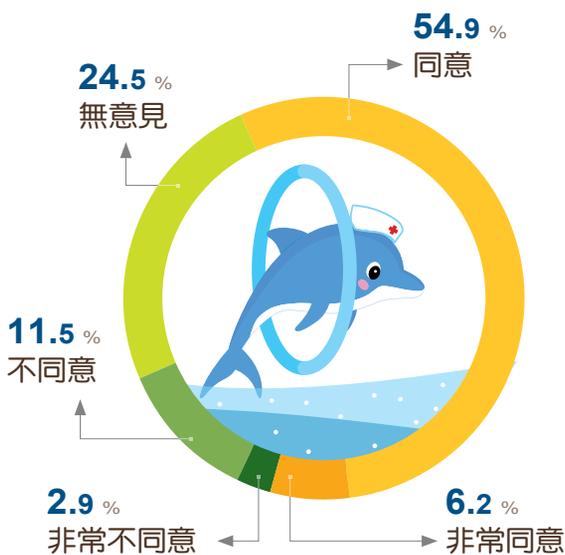
作環境，重點之一是降低「護病比」，以減低護理人員工作負擔，讓大家盡可能在表定時間內完成工作，準時下班。花蓮慈濟醫院除了運用各種措施降低護病比率，也想辦法降低護理人員的工作負擔，包括減少非直接照護工作的比例，例如聯絡、輸送等等。而各單位護理長也是向上反應、向下安排的核心人物。心蓮病房護理長江青純表示單位自 2014 年開始引用澳洲的安寧緩和品質計畫，其中有一項指標是評估病人的生活功能及活動的能力，因此她在分配護理人員要照顧哪些病人時，就會考量病人的照護負擔和護理人員照護的人數，不會把照護負擔重的病人都分派給同一位護理人員。

營造出一個友善的工作環境，讓在職場裡的人養成正面向對壓力的能力；而為了強化每位護理人員的復原力，怎麼讓工作環境更友善更有團隊感，是醫院管理階層努力的重點。

### 六成同意挫折當磨練

如果能夠將工作中的挫折視為磨練，表示這個人已經具備正向思考、正面向對困境的能力。所以問卷第二題請問大家能否將工作中的挫折視為磨練，有 61.1% 護理人員選擇「非常同意」和「同意」，只有 14.4% 的護理人員不同意。在面對工作中的挫折，如果心念轉變，就如反彈的球會跳得更高更遠，可

## 2) 面對工作中的挫折，我能視為是一種磨練？(N = 1,326, 單選)



以接受工作的挑戰。雖然我自己在護理工作近三十年，到現在還記得自己菜鳥時期遇到的挫折，也相信每個在臨床歷練了兩三年以上的護理師，都是經過很多的挫折，把挫折當成磨練，「吃苦當吃補」，才變成獨立有自信，也才能走到現在。

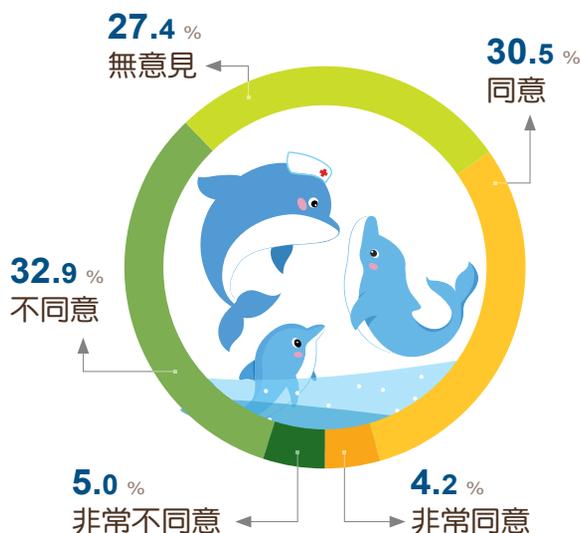
### 調適感受病人家屬苦，以免悲憫疲憊

護理工作面對生老病死，照顧的對象是人，有許多情緒與煩惱是必然的，尤其是病人狀況不好，或是家屬聽到不好的消息時。情緒的調適能力，也屬於復原力其中很重要的一部分。

面對病人／家屬的哀傷情緒，有 34.7% (「非常同意」+「同意」) 護理人員覺得不會影響到自己工作的情緒，但有 37.9% 則認為會受影響；兩種不同選擇的比例也很相近。事實上，第一線護理人員在面對病人／家屬的病痛時，會感同身受這些苦痛，如果沒有調適好，就容易心理疲潰，有學者稱這個現象為「悲憫疲憊 (compassion fatigue)」。

病人突然離逝，也會讓護理人員感到哀傷。護理師阿慧（化名）就說：「病人到我要下班的時候……就『走』了……有一點不太能接受。當下在送他的時候，有點流眼淚，可是會想說盡量不要讓家屬看到……」阿慧說她當下覺得心酸酸的，後來轉念覺得這對病人也算是解脫，就在她送病人離開單位的同時，自己在心裡想著「下一個病人還在等

### 3) 面對病人／家屬哀傷的情緒，不會影響到我工作的情緒？（N = 1,326，單選）

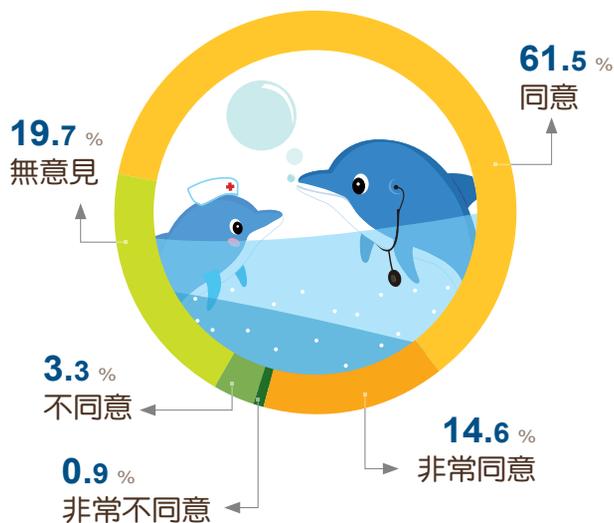


我」，就硬生生把悲傷的情緒忽略，裝沒事，也沒有提出來跟別人說，「可是夜深人靜的時候，悲傷感會浮出來，會覺得是不是怎麼用心照顧也沒有用，病人還是會走……」如果這樣替病人傷感的情緒沒有處理消化，會內耗自己的能量，工作久而久之會走向疲乏耗竭，這是我們最不希望。

替病人感到傷心，是一種慈悲心的展現，其實慈悲是正向的能量，如果慈悲心受到肯定，就會生出正能量，讓自己繼續在護理工作上努力。

花蓮慈院曾經邀請陳怡如全人關懷師到醫院舉辦「好好疼惜自己：自我靈性呵護工作坊」，其中一個方法是請護理人員進行「大樹」冥想，想像自己是一

### 4) 病人病情變化，我能積極的與醫師討論，尋求解決問題的方法？（N = 1,326，單選）



棵小苗到長成大樹的過程，然後將心中的感受用圖畫表現出來，最後與在場者分享。樹需要陽光、空氣、水及土壤，但也可能遭遇大小蟲害而影響生長；人的蟲害，就是自己不好的念頭。

在這場工作坊之中，鄭雅君督導憶起往生的母親，在忙碌工作的空檔中偶爾出現了失落感，因為自己忽略了失去母親的悲傷，透過這次機會，說出了對母親的思念與感謝，感受到母親對家中的貢獻，她真誠面對生命中缺了母親的一角，靈性的缺角得到修補。

護理人員是助人者的角色，常常忘了多愛自己一點，因此，藉由不同的活動，讓自己的情緒有出口，療癒好自己的心，才能有能量好好照顧病人。

## 營造團隊凝聚力

如果照護的病人病情走下坡，護理師是會束手無策，還是有能力積極尋找方法？有 76.1% 的護理人員都會很積極的與醫師討論，尋求解決問題的方法。只有 4.2% 覺得自己不會這麼做。

花蓮慈濟醫院很積極的促進醫護團隊的討論，每一季會舉辦全院的跨領域團隊會議，各單位也積極與醫療科或其他醫事類人員進行團隊會議。內科加護病房護理長陳陶霽瑜表示，單位與醫療科的氣氛營造很重要，護理長在新人報到時，會在醫療科會議時將新人介紹給所有的醫師，讓彼此認識；另外在醫療聯合討論會，團隊的成員也都能夠充分的

表達對於照護的看法，而醫師也很樂於教學，因此與醫師的溝通與討論是很密切的合作，護理人員只要有遇到問題，都能夠充分的與醫師討論。

外科加護病房護理長趙紀硯也提到，解決病人的問題並不一定是生理的狀況，外科加護病房曾經有病人在病危時，女友期望要公證結婚，單位護理人員全體動員，協助病人完成心願，還在加護病房的病床旁布置氣球，希望幫病人與家屬生命中留下最美好的記憶。

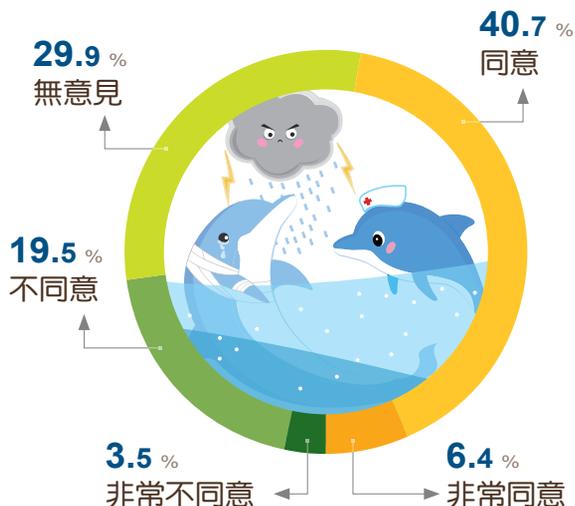
## 消化壞情緒，不要轉給無辜第三者

至於他人的情緒，護理師有沒有能力分辨情緒的源頭？會隨著被激怒？被干擾？或是能夠好好的處理消化？

問卷第 5 題，有 47.1% 的護理人員認同病人的情緒並不是針對自己，但有 23.0% 不同意。

門診的戴文惠護理師每週都會參加醫院人文室舉辦的《妙法蓮華經》讀書會，她提到，在門診時常遇到病人重複問相同的問題，尤其她正忙時，就會煩躁生氣，當然語氣上還是有忍住，不會發作出來，但悶久了對自己也很傷。她說：「讀書會有幫助耶。我就想到書裡提到的，菩薩會現不同的法身相來考驗我們，我一下就轉念了。有病人覺得自己等了很久怎麼還沒輪到他，口氣不好的問我時，我對自己說：『他也是菩薩，他是來磨練我的，不要煩不要躁。』就放下了，不會把病人的不高興轉嫁到自己身上。」

**5** 面對病人生氣的情緒，我會認為病人不是針對我，而是擔心自己的疾病？（N = 1,326，單選）



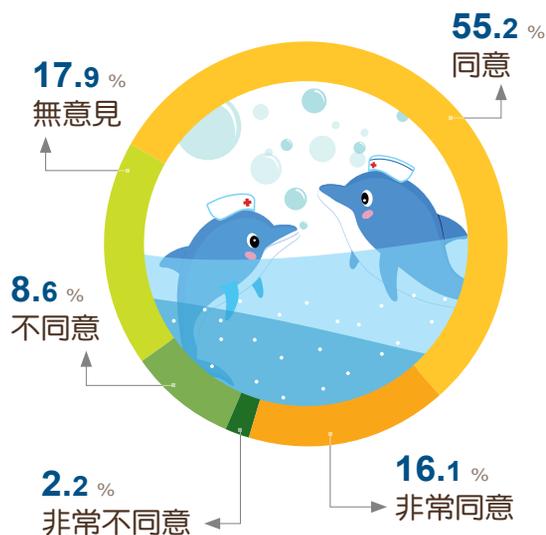
護理部近幾年來舉辦了幾場正念工作坊，不管是正念減壓、正念呼吸、正念走路等等，有護理師在經過正念訓練後回饋：「看到病人或家屬很兇的時候，第一步我會先深呼吸，然後再想一下，他是不是因為我做了什麼而生氣？如果不是，他兇的原因是什麼。在學習正念前，面對病人生氣或亂罵一通時，自己的表現馬上就亂成一團。現在比較可以去分析它，讓自己靜下來。」也有人提到：「自己情緒被影響，又把這個情緒帶給其他人，事後會覺得很懊悔，為什麼把情緒帶給一些不相干的人，又破壞工作和諧，事情也不會做更好，經過這樣練習，會靜下來多想一想。」

### 不正面衝突，但也不委曲自己

問卷的第6題，是想了解護理人員面對衝突的處理態度。有71.3%的護理人員在感受到病人或家屬無理要求或其他人員不友善的態度時，會選擇先隱忍，回到護理站後才將自己的委屈或情緒說出來。只有10.8%，約一成的人不同意這麼做。

二六東病房的林孟樺護理長分享，單位護理師曾在病房遇到病人無理取鬧，「當下也是不會跟病人正面衝突，但回來護理站後實在忍不住，情緒發作出來，很氣憤的大聲嚷嚷。」可是再大聲下去，可能整個病房都聽見了，護理長就請生氣中的護理師進來護理長辦公室，把門關上，讓護理師盡情發洩一下，情緒平復下來後，好好說一說剛才

**6** 感受到病人／家屬無理要求或其他人員不友善的態度時，會隱忍下來，但回到護理站後，會將自己的委屈或情緒講給第三者聽？（N = 1,326，單選）



發生什麼事。」當然，如果遇到病人嚴重威脅到護理人員或讓護理人員感到很不舒服的狀況，就會跟醫療科提出病人不友善的態度，與醫療科共同解決這個問題。如果有潛在醫療糾紛或是有暴力傾向的病人，醫院一定先保護護理人員，然後協助後續的法律或行政的作業流程。

### 避免工作耗竭，善用各種管道方式

至於護理師在覺得工作快要耗竭時會怎麼調適呢？問卷第7題列出13個選項，有4個超過四成的答案，第一是「與

## 7) 在工作感到耗竭時，我個人的調適方法？( N = 1,326，複選)

跑步 12.1 %

打球 5.4 %

瑜珈 4.3 %

旅遊 26.7 %

爬山 10.8 %

安排休假 46.2 %

與親友人聚餐 49.6 %

找人聊聊 41.9 %

參加宗教活動 4.4 %

影音娛樂 44.9 %

培養興趣 13.8 %

擔任志工 2.0 %

海外義診 0.3 %

其他 6.0 %

親友人聚餐」49.6%，其次是「安排休假」46.2%、「影音娛樂」44.9%、「找人聊聊」41.9%。可見遇到工作的壓力，護理人員需要有一個出口，在餐桌上與最親的家人或是朋友相聚，抒發自己的情緒，或是找人聊一聊，可以是隨意遇到的，也可以是各方面的專家意見。當然，讓自己放個假，跳脫一下工作環境，工作壓力至少會消失一下子。

跑步、爬山、各種運動、還有培養興趣等等選項，都各有人選，其實，只要採取自認為最適合的紓壓行動，都是好選擇、好方法。

「參加宗教活動」4.4%，慈濟醫院雖然是佛教醫院，但也不會排除其他宗教，每週會有基督教的恩多社團契聚會及替病人／家屬傳福音，也有摩門教教友來到醫院教英文。而慈濟醫院除了佛法讀書會之外，每個月在靜思堂也會有精進課程，除了佛法研習之外，還會有志工服務的經驗分享，相當多元。二五東病房護理長周英芳談到，有時同仁在工作上很不順，復原力消失殆盡，一心只想離職，她也很沮喪，因為用盡各種方法留人，還是沒用。她在讀書會裡讀到一段「無緣者必不受化，化緣淺亦不革心」，就放下了。想不到這位離職護理師不久後又再回來了，覺得慈濟醫院還是比較好，只是一心想離職時，就聽不進任何人的話。

不管運用什麼調適方式，在壓力的處境上復原，需要能覺察到自己的壓力，才能有修復或調適壓力的行動。



## 8 我認為醫院的復原力方案， 可以提升我的正能量有？ ( N = 1,326 ， 複選 )

團隊支持活動 21.8 %



志工關懷 5.2 %



合理排班 35.4 %



心靈會客室 3.5 %



同仁休閒旅遊 38.8 %



社團活動 12.4 %



正念減壓課程 12.7 %



紓壓課程 26.0 %



情境模擬課程 2.7 %



臨床教師制度 3.5 %



行政訓練班 1.0 %



病人安全課程 1.7 %



志工早會 3.7 %



其他 12.6 %



## 醫院持續復原力方案， 營造正向職場

最後詢問護理師覺得醫院推出哪些種類的復原力方案是有助於個人的能量提升，第一名是「同仁休閒旅遊」38.8%，其次是「合理排班」35.4%；接著的是「紓壓課程」26.0%、「團隊支持活動」21.8%。其他的方案各有人選擇，其中比較突出的單一方案是「正念減壓課程」。社團活動也有 12.4%，醫院也歡迎同仁成立召集同好成立新社團。

留任護理人才，一直是全球化的議題，而護理人員需具備一定的復原力，才能在醫療健康場域持久工作。全球 COVID-19 疫情衝擊尚未結束，甚至一波又起，在考驗護理人員的抗壓性及復原力。透過有計畫的復原力課程，培養及深化護理人員的復原力，以及個別化的關懷、主管的支持，幫助護理人員養成堅強韌性，在此抗疫防疫時期，持續正向思考，不折不撓，迎接挑戰。

