



中華民國八十七年五月 創刊

臺灣腎臟護理學會會訊

發行人：楊素真

總編輯：溫玉嬌

主編：黃瓊惠

秘書：宋鑑歡

發行所：臺灣腎臟護理學會

行政院新聞局出版事業登記證 局版北字誌字第 2122 號

出版址：台北市大同區南京西路 155 巷 9 號 6 樓之 1

電話：02-25558252

傳真：02-25554553

網 站：www.tnna.org.tw

電子郵件：tnna.member@tnna.org.tw



各位親愛會員 大家好

九月份會訊有提到，疫情趨緩舉辦行政主管研習會，當日課程讓在場的主管心有戚戚焉，感謝大家的迴響；會員委員會這次的會訊主題也分享課程心得，讓未參加的夥伴們能夠感染一絲氣息。最近常聽到同仁說「主管好難當，我才不想升護理長」，真的是這樣嗎？當主管後常需要溝通，面對跨世代如何有效溝通發揮領導力變得重要，如何在有限的資源下培養幫手；培育人才亦是一大課題，課程希望能讓還在跌跌撞撞中的主管們少走一段冤枉路，更希望資深會員勇往前進不要退縮。

在透析領域想成為一個好主管，確保病人獲得高品質的護理照護，具備專業知識只是門檻，Z世代已經進入職場，如何讓自己融入團隊，聽得懂世代語言才能讓團隊運轉順暢不卡關。

以下分享天下學習專欄文章「好主管應具備的 10 項領導者特質」部分內容供大家參考：取自 <https://www.cwlearning.com.tw/posts/9fd6b348-a403-4ab8-8065-027351263e48>

1. 擁有大目標，能夠帶領團隊專注向前

無論你是基層、中階主管或是高階主管，必須要有一個明確的目標，並且讓大家知道，我們要一起往那邊邁進，就算中途有修正，只是修正去的方法，而不是突然轉向。

2. 善於決策，並能承擔責任

「決策」絕對是領導者特質的重中之重，這

也是團隊重要的「安全感」來源。身為主管，決策是你的責任，同仁跟著你的決策行動，就算最終結果不好，你也願意承擔，同仁拿到你的令旗就會毫無顧忌的往前衝，因為他知道就算最終失敗，你會承擔。將帥無能頂多累死三軍，但是若將帥不扛則，他將無軍可累。

3. 懂得適時賦權，給予同仁機會，培養接班人

「賦權」是一個雙贏管理機制，給予底下同仁能夠決定某些事情的權力時，同仁能開始學習當責，對自己有信心，找到工作的成就感。

4. 幫助團隊與同仁的成長

一個人很厲害那就只是「鶴立雞群」的清高，讓一群人成功抵達終點，才是「領導者」。因此管理者必須擁有的領導者特質中，讓團隊進步與讓同仁成長也是很重要的一環，讓同仁在專業上能夠不斷學習的機會，或是身為領導者能夠適時給予指導，讓同仁在團隊中能感受到自己不是原地踏步，他就會更願意留下來，而整個團隊的人都在慢慢進步，團隊的能量就會慢慢變大，距離成功也就不遠了。

5. 有效的溝通，小心一言堂，記得傾聽的重要性

溝通是團隊成功的關鍵因素，無論是專案的溝通，或是個人的溝通。身為主管，有兩項很重要的溝通必須做到，第一，能有效地傳達任務，確保每個人都知道接下來各自必須達成的指標。第二，當團隊在討論的時候，切勿掉落一言堂，因為你的官大，所以大家都閉嘴，讓團隊進入沉默螺旋，記得要能讓團隊對你暢所欲言，接受多方面的聲音，要給予團隊高度的尊重絕對是重要的領導者特質之一。

6. 容錯的寬厚，給予團隊穩定的安全區

一次創新的成功，來自數百萬次的試錯。寬厚是主管特質中很重要的一項，為同仁畫出一個安全區域，給他們犯錯與試錯的機會，同仁在做事情的時候就不會綁手綁腳，更能激發他們的創意思考，他們也會感受到來自主管安全感，失敗了會從錯中學，讓下一次贏得更漂亮。

7. 適時鼓勵，並懂得歸功給團隊

領導者的成功來自團隊的努力，面對成功，具備良好領導者特質的不會急著沾沾自喜，他會先歸功給團隊，把成功的榮耀分享給同仁。許多成功的領導者，懂得適時鼓勵團隊，無論是實質的獎金、升職，或是無形的榮譽感。每一個在職場拚搏的人，都希望自己能夠在一方天地功成名就，因此別成為你曾經最厭惡的「好的都上面的，鍋都下面背」的領導者。

8. 情緒管理，沒有人想跟不定時炸彈一起工作

情緒管理是一項很重要的領導者特質，你會說「主管也是人，也會有情緒」，主管的確壓力爆棚，但是不該把團隊當作你的宣洩口。同仁績效不如預期，來自更高階主管的要求，部門與部門間的摩擦等等，都會讓身為主管的心很累，如果直接爆炸，你的團隊會被你嚇壞，合作的部門會收回溝通的橋樑，你會得到一時的舒緩，但是卻會造成更棘手的狀況，因此別依循情緒，而是先用理智把事情處理好，才能真正解除警報。而且如果主管隨時隨地就爆炸，誰會願意跟你一起工作呢？

9. 真誠，言行一致

願意說真話並有承認錯誤的勇氣許多高階經理人最強調的領導者特質就是「真誠」，因為只有真誠，才能建立團隊的信任感。言行一致，不是說一套做一套，最簡單的做到多少績效就給多少獎金，許多公司為了不多發獎金而玩小把戲，省了些錢卻失了人心。因此唯有領導者言行一致，說到做到，團隊自然對組織信任。

10. 持續學習，掌握趨勢

能夠擁有這個領導者特質很重要，在這個快速變化的時代，許多過去的成功經驗不再適用，管理者要能跟上時代的趨勢，並且能持續廣度和深度的學習，才能確保自己的決策不會被時代擊倒。願意持續學習的領導者，也越能有廣納百川的肚量，能與各世代的同仁溝通與對話，才能讓組織持續創新與發展。

文中提到要快速擁有以上所列的領導者特質是很困難的，透過學習、經驗慢慢磨練，把每一塊特質拼圖慢慢拼起來，個人認為還好這些是可以經過培養下達成，我閱讀之後覺得很貼切這次主管營的主題，所以特別摘錄與大家分享，希望能有所收穫，文中很棒的提點；祝福每一位在管理路上的領導者，能成為自己心中最好的那位主管。

祝福大家闔家平安

理事長 楊素真 敬上

主管是單位內具影響力的重要靈魂人物，扮演實務專業的管理角色，除了專業知識，還要具備十八武藝解決各種疑難雜症的能力，才能面面俱到。

單位主管以身作則帶領同仁做對的事，把對的事做好，如禮記大學篇：修身、齊家、治國、平天下，就是告訴我們儘管世代的演變轉換，從點到面，由小到大，是千古不互的道理。

腎臟護理學會舉辦主管研習營希望藉由醫療院所透析單位（醫學中心、地區醫院、基層透析診所）主管彼此交流、經驗的傳承分享，營造一個互相學習的環境，並將現階段管理上面臨的困境作為課程議題，邀請專家講師透過學習、腦力激盪的火花讓我們每位主管都能以不同的思維在可行與不可行之間，化不可能為可能，找出解決和處理問題的方法，帶領單位走得更長更久。

腎臟護理學會打造透析護理專業領域資源共享、共榮的平台，希望更多會員的加入支持能夠更壯大學會，讓我們一起為自己盡一份心力，一起努力成長。



台中市台安醫院血液透析室 林麗端護理長

初入職場之際，總會期盼主管的賞識、同儕的認可及各部門的良好互動，實際經歷如野戰般職場洗禮之後，發現人際關係的建立、溝通技巧的養成、充滿向心力的團隊，是完成工作目標的重要基石。

同樣的，工作上的瓶頸、衝突與摩擦也會在不同的階段出現，所以，就會思考著如何去處理這樣的情緒。此次的研習營課程，著實把我們的難題攤在檯面上，透過講師談諧、幽默的談吐，分享切身的經歷、將每一個階段的潛力試探，轉換成學習歷練，不僅自身逐步成長，更開拓自己很多的面向。

課程中的主題，利用便利貼的小技巧，讓學員們分組腦力激盪。在向上管理中，要學習與主管間建立共識與默契，以避免事半功倍。面對不同世代的溝通，如何互相理解、尊重並維持職場紀律，也給予經驗分享及建議。而維持各部門間的無礙聯繫，更能獲得有形和無形中的助力。如何培養

新血，更是需要觀察能力及扶持的耐心。

筆者在任職過程中，也幾乎常常出現課程中的主題，從開始生澀的不知所措，避免衝突的回應，或是委曲求全的合作，甚至是自掃門前雪的服從。然而，年齡與智識的增長，多年工作的歷練，都會讓自己開始省思，提醒自己用不同的角度來分析狀況，或許就有更多元的選擇及正確的決策。綜觀整天研習課程中，氣氛相當活潑且回應熱烈，每個小組依照不同的主題，發表討論的成果，突然會有”所見略同或心有戚戚焉”的欣喜與感嘆。

護理界目前的困境，對應上述四個主題，其實完全不違和，或許該思考如何改變護理教育，不至於與時代脫節，在AI科技時勢所趨之下，護理是一份與人連結很深且溫暖的行業，很難在科技時代洪流中消失，所以，還有改變的機會，期望護理同業共同努力。



曾漢棋綜合醫院血液透析室
簡渝珍組長

沒有人生來就知道怎麼擔任主管，我想大家都會同意這個說法；而擔任主管的時間只要夠久，就一定能成為好主管，這樣的說法就不一定能被接受。有一句廣告台詞是這麼說的：『我是當了爸爸之後，才開始學習當爸爸的』。這句話對於大部分院所的基層主管，相信心有戚戚焉；在進入透析治療專業的養成教育裡，著重在技術的操作，與病人照護的提供，對於管理這件事，大部分的技能是隨時間與經驗累積而來。然而，當醫療系統，乃至整個世界都快速變動之際，現今的管理能力單靠經驗累積，似乎已不再足夠。回想自己二十餘年前踏入血液透析至今，時空背景的轉變、照護要求與觀念的升級，新科技與資訊的導入，所有東西都翻了好幾番；而團隊的帶領也不再是權威與命令式的管理，取而代之是以正向領導，帶領團隊創造價值為王道。

有幸參加學會所舉辦一年一度的主管研習營，有別於過去排排坐聽講的模式，此次以分組討論的方式，將所有成員以四個討論主題，區分為八個小組；分別依向上管理、跨世代溝通與領導、如何做好跨單位溝通與如何培養幫手四個不同主題進行討論，討論結束再由各組推派代表上台報告。在小組輔導員的協助與帶領下，大家就實務經驗展開熱烈討論，在討論中不僅增進了學員彼此間的認識，也藉由他人的經驗分享，讓我在很短的時間，學習到不同情境下的管理技巧。

晉升管理工作後，除了要顧及線上的病人照護，更需要與不同對象協調與溝通，確保透析中心的運作無虞，面對突發狀況能順利圓滿解決。過去”校長兼撞鐘”型態的管理方式，在資訊爆炸的時代，面對XYZ世代的同仁已捉襟見肘；此次課程最大的心得是，現今的主管至少要做到足夠的傾聽與同理，將資訊快速梳理呈現，並且輔以適度的授權與分權，保持個人的不斷學習與正向思考，才能在時代進步的洪流中持續挺進。



安慎診所血液透析室
連亭仔 主任

在臨床護理執業多年，深感護理除了是門科學、也是門藝術，除了提供患者基本的照護外，溝通更是門深奧的學問，病患、同儕間、甚至是跨單位的協調，都影響著團隊工作的順暢度。

擔任主管期間，對此有更深刻的感受，過去領導的方式大多是傳承前輩的做法，也曾經認為提高專業度、親力親為、以身作則能凝聚向心力並帶動團隊正向的風氣，然而隨著世代的變遷，團隊內年齡層分佈的差異，各成員在工作上面對困難及挑戰的想法、做法也有極大的不同，因此如何讓團隊每個成員都朝向相同的目標前進，著實是一大挑戰。

此次有幸參加學會舉辦之課程，講師透過輕鬆談話的課程內容，引導我們重新盤點及認識自己的優勢，並用便利貼有趣的方式分組討論，針對不同的主題做腦力激盪，分享彼此的看法。在向上管理要能換位思考、分析優劣並分攤責任；跨世代的溝通對資深人員要給予正確的方向，新世代的人員需賦予適當的控制感；單位間更是要能放下情緒，一同改善流程，創造共好；最後培養幫手是我覺得最重要的，培育人才適當的賦權賦能，同理人員想法、給予肯定及提供合適發揮的舞台，讓人員發揮所長，參與其中並獲得成就感；同時人員也能在解決問題的過程中學習自我調整的能力，透過同儕間相互影響建立起積極的工作氛圍，進而凝聚共識一起為共同目標努力。

在這個科技資訊發達的時代，新世代的人員有更多就業的選擇，加上這些年新冠疫情的大流行，凸顯護理人力的短缺，雖然近期護理薪資頗受重視，但護理職場的友善度仍是需要時間耕耘，在這個搶人搶才的時機，主管如何善用溝通技巧及獨特領導力，激勵團隊一同向前，是值得我們一起努力的。

各委員會訊息



★編輯委員會

「臺灣腎臟護理學會雜誌」投稿

歡迎會員踴躍投稿至本會雜誌，稿件類型包括：研究論文、行政專案、個案報告。投稿相關資訊可至本會網站，點選『學會刊物→臺灣腎臟護理學會雜誌』查閱、下載。

107年起雜誌改為全面線上閱讀。

『學術發展』獎勵申請至9月30日止。

★會員委員會

敬請繳納113年度常年會費，以確保會員權益及會務之推展。

個人基本資料如有變動，請務必更新您的會員資料，以利會務的傳達。

資深及優良腎臟護理人員獎勵申請至8月31日止，請會員把握機會踴躍申請。

★護理專業發展委員會

護理創新競賽獎勵申請至9月30日止，請會員把握機會踴躍投稿。