



領導能力

前言

在先進國家，醫療領導是當今的熱門話題，這是因為愈來愈多的證據支持臨床領導可影響病人預後。一直以來，大多數人有一個刻板印象，以為領導能力是與個性和智能有關，領導者是天生而非栽培而來。研究領導學的學者卻提出，好的領導並非天生的，而是來自企圖心、毅力和不斷自我學習、訓練和體驗。醫療領域的領導也是如此。如同醫療品質和醫院管理，醫療領導學的發展較產業界的領導課程起步緩慢，至今仍未成熟，目前國際上具領導地位的醫療機構仍致力探討「如何培養醫療領導者」。在臺灣，我們對醫療品質的要求與歐美相當，我們的醫學教育也致力與歐美看齊。因此，作為醫學教育者，必須將領導能力列為學生的必修課程。

理想的領導者

無論是領導原則或領導能力，都是以理想的領導者為導向。以下各項是一般人（被領導者）心中對領導者的期望及理由：

1. **具備能力**：將帥無能，累死三軍，一位領導者的首要條件就是有好的能力。
2. **充滿自信**：領導者帶領團隊執行任務會遇到不確定的情況和風險，領導者的自信可讓團隊成員安心。
3. **決策果斷**：猶豫不決除了錯失先機之外，更會造成能力不足及沒有自信的印象，團隊士氣會受到打擊。
4. **光明磊落**：胸懷坦白，正大光明必然沒有害人之心，團隊成員都歡喜被好人領導。
5. **行事透明**：團隊運作最忌諱的是被認為黑箱作業，因為會產生猜疑和不公平的印象，成員便不願全力以赴來達成任務。
6. **關懷團隊**：團隊就像一個家，領導者對成員關懷備至，大家便會相親相愛而更能團結及發揮力量。
7. **包容錯誤**：團隊成員難免犯錯，若領導者不能善解，甚至加重處罰，團隊的向心力便會鬆動。
8. **承擔責任**：領導者有擔當、肯負責，才會得到團隊成員的信任與愛戴，無後顧之憂地完成任務。
9. **願意分享**：若領導者不願分享，團隊成員便會趨於斤斤計較，情感便難以建立，更不會有好的默契。
10. **擅長溝通**：領導者與團隊成員能充分溝通，可增加了解和信任，團隊運作更為順利。
11. **掌握資訊**：若領導者無法掌握資訊，不會有好的計畫，成效必然事倍功半，團隊無法有良好表現，愈益欠缺動能。
12. **資源足夠**：在充分資源下順利完成任務，既無白費力氣，又能發揮所長，成就感得以持續提升。

領導原則 (Principles of Leadership)

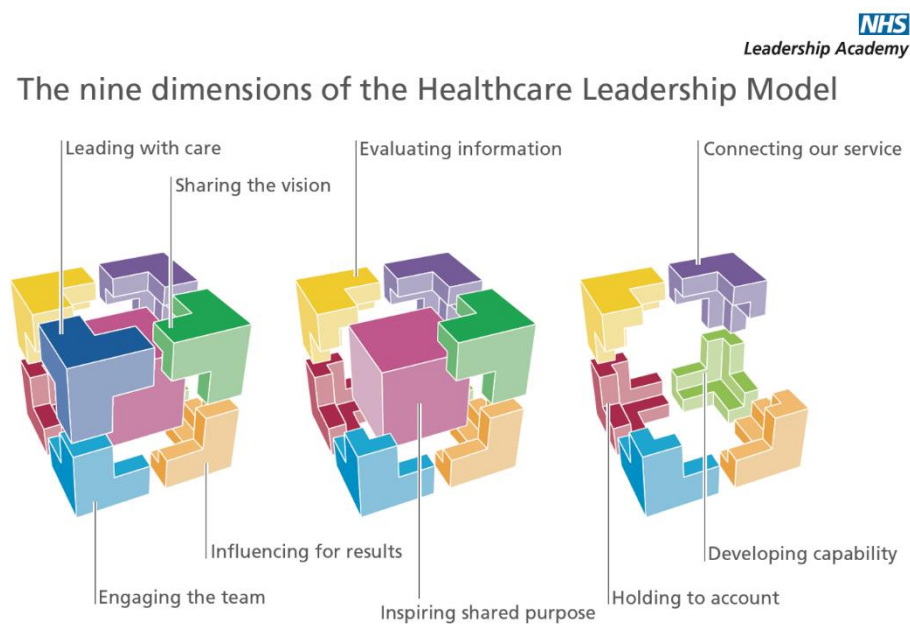
領導原則是來自團隊成員對領導者的期待，從上述 12 項期待衍生出下列領導原則：

1. 不斷學習持續成長。
2. 行動規劃必須周延。
3. 制定決策按照程序。
4. 言行一致棄絕權謀。
5. 活動議程公開透明。
6. 相互關懷適時鼓勵。
7. 善解包容觀功念恩。
8. 既不爭功更不諉過。
9. 慷慨分享互通有無。
10. 將心比心善解人意。
11. 資訊蒐集充分及時。
12. 爭取資源避免克難。

醫療照護領導力的層面

以上介紹的是一般狀況下領導者的特質和領導原則。在醫療領域，較有名的是英國國民保健署 (National Health Service, NHS) 所屬領導學院 (Leadership Academy) 經由實證所發展出來的醫療照護領導模式 (Healthcare Leadership Model, HLM)。HLM 反映出 NHS 對有效領導的見解，以及病人和社區對領導者的要求。此模式適用於每一位醫師 (無論目前是否有正式的領導責任)，它描述好的領導者會做什麼，可幫助醫師發展成為一個領導者，告訴醫師領導行為如何影響工作文化和氛圍。

HLM 提出領導涉及的九個面向 (如下圖)：





1. 激發共同目標 (inspiring shared purpose)：領導者為擔任不同工作的人員創造一個共同目標，激勵他們有共同的價值，使他們能對病人、家屬和社區有所助益。
2. 用關懷領導 (leading with care)：領導者了解會影響團隊的潛在情緒，並關心個別團隊成員，幫助他們處理不安的感受，使他們能夠用心照護病人。
3. 評估資訊 (evaluation information)：領導者對於訊息採取開放性態度和具有警覺性，調查正在發生的事情，使能了解狀況以思考如何發展改善計畫。
4. 串連我們的服務 (connecting our service)：領導者明白在不同的團隊和組織之中事情是如何進行；他們認識到不同的結構、目標、價值觀和文化的影響，使他們能夠做出串連、共享風險和有效地合作。
5. 分享願景 (sharing the vision)：領導者以清楚、一致和誠實的方式來傳達生動和有吸引力的圖像，以反映每個人努力爭取的事物，讓他們激起希望和幫助別人知道如何調適自己的工作。
6. 運作團隊 (engaging the team)：領導者促進團隊精神，肯定個人貢獻和思想以產生自豪的感覺；這樣可營造參與的氛圍，所有團隊成員便會增強大家期望的行為，如相互尊重、關懷和關注細節。
7. 堅守課責 (holding to account)：領導者要使他們的期望和成功的模式更加明確，為要集中團隊的能量，並要求他們自行管理工作，以及提供更高標準的醫療和服務。
8. 發展能力 (developing capability)：領導人主導學習和能力的發展，使團隊成員獲得足以處理未來服務所需的技能、知識和經驗，並發展個人的潛能，以及從成功和失敗中學習。
9. 影響結果 (influencing for results)：領導者對不同的個人、團體和組織的需求和關注具有敏感度，以此建立影響力的網絡，並計劃如何達成在優先順序、資源分配或提供服務的方法的協議。

領導能力的訓練

綜觀 HLM 的九個領導面向，其精神及原則與一般領導幾無差異，只是在內容上應用到醫療照護而已。因此，醫師所需的領導能力並沒有特殊之處，訓練課程僅須依照領導原則來規劃即可。依照領導原則，醫師需要接受的領導能力訓練包括下列各項：

原則	知識	技能	態度
不斷學習持續成長	反思理念	反思程序	終身學習
行動規劃必須周延	PDCA 理念	PDCA 方法	堅守 PDCA
制定決策按照程序	決策理念	決策程序	當機立斷
言行一致棄絕權謀			光明磊落



活動議程公開透明			公開透明
相互關懷適時鼓勵		人際技巧	相互關懷
善解包容觀功念恩	觀功念恩	善解技能	善解包容
既不爭功更不諉過			承擔責任
慷慨分享互通有無			願意分享
將心比心善解人意	善解理念	善解技能	夥伴關係
資訊蒐集充分及時	實證理念	實證方法	實證精神
爭取資源避免克難			當仁不讓

除了領導 12 原則所需的知識、技能和態度之外，HLM 的九個領導面向另有三項是領導者必須具備的能力：樹立願景、明示目標、運作團隊。

因此，培養領導者除了灌輸領導 12 原則的各項態度之外，在知識和技能方面要訓練的項目包括下列 9 項：(1) 樹立願景、(2) 明示目標、(3) 團隊運作、(4) 關鍵性反思、(5) PDCA、(6) 決策方法、(7) 人際技巧、(8) 溝通技巧、(9) 實證技巧。

1. 樹立願景：領導者須學習如何訂出機構的願景，包括制定願景聲明 (vision statement)。原則上願景聲明應：簡短、具體、簡明、遠大、符合機構價值。
2. 明示目標：領導者須學習從願景訂出策略、目標和執行計畫，包括能活用平行計分卡 (balanced scorecard, BSC) 等簡易績效管理方法學。
3. 團隊運作：廣義的團隊運作技能即包含所有領導者須學習的事項，在此指的是狹義的團隊運作，即如 *TeamSTEPPS*® (醫策會推動的 Team Resource Management, TRM) 的領導 (leadership)、溝通 (communication)、狀況監測 (situation monitoring)、相互支持 (mutual support) 等各種技巧。
4. 關鍵性反思 (critical reflection)：此“critical”不是批判，是謹慎、精確且切中要領之意。作為領導者，須懂得反思，也須懂得帶領團隊成員反思。
5. PDCA：領導者須有計畫地帶領團隊不斷提升和改進，應熟悉及遵循「計劃 (Plan) - 執行 (Do) - 檢討 (Check) - 改進 (Act)」週期的步驟。
6. 決策方法：不同領域有不同的決策模式，醫界常用的如失效模式與效應分析的決策樹 (Decision Tree)、醫學倫理決策的四格法 (Four-Box Method)、醫病共享決策 (Shared Decision making, SDM) 的三項談論模式 (choice talk-option talk-decision talk) 等。領導者須熟悉並能靈活應用常用的決策模式。
7. 人際技巧：這是指能讓團隊成員心悅誠服地接受領導的技巧。即領導者如何呈現「符合團隊成員心中對領導者的期望」的技巧，主要是表達關懷、包容和負責的技巧。
8. 溝通技巧：這主要是指 empathy 的運用。最高明的領導者一定能活用 empathy (如希特勒)，而 empathy 不單是一種理念，更涵蓋知識與技能，



領導者必須學習。

9. 實證技巧：實證醫學的五大步驟—**5As**「**A**sk – **A**cquire – **A**ppraise – **A**pply – **A**udit」是檢討改進的必要技巧，領導者必須熟悉及靈活應用。

結語

領導能力是現今醫師必須具備的能力，但它並非單一項目，而是多種能力的組合，本文提出至少要有九個項目的訓練，才足以勝任醫療領導的工作。機構的責任，就是要提供每一位醫師相關訓練的機會。當每位醫師都具備充分的領導能力，除了提升醫療品質之外，同時亦會增加員工（其他醫療人員）的滿意度和向心力。



彰化基督教醫院
教學卓越中心