

# 莫忘初衷

## 談醫院主管的素養

文／簡守信 臺中慈濟醫院院長

母親節前夕，因槍擊案臥病十九年的莊嘉慧女士入住由慈濟基金會付出三分之二經費的臺中慈濟護理之家社政床(註)。過去曾經兩次探視關懷莊家，感受到母親對女兒無微不至的照顧。莊女士對周遭還是有反應，如果是陌生人進來會非常驚惶，可是只要聽到媽媽的聲音，臉上表情就完全不一樣，所以她不是植物人，也讓我對天下父母心充滿感動。照顧十九年，真的已經心力交瘁。那天媽媽來探視，臉上露出笑容，心頭重擔和擔憂終於放下。

看見那笑容，我想到「莫忘初衷」四個字，這是上人一直重複說的話。反省我們的初衷在哪裡時，也想到主管要有哪些能力。慈濟醫院的初衷就是希望在醫療，面對弱勢、面對困苦的時候，我們能夠幫忙他的那分希望、投入的使命。可是人事紛紛擾擾會讓使命感與承擔，甚至各方面都慢慢地受到影響，這時就可以學習二次大戰時的英國首相邱吉爾，在對德國是和是戰的決定紛擾不休時，他去搭乘地鐵，聽聽人民的聲音，確定在困難中繼續走應該走的道路，找回他的熱情。熱情是非常重要的



的核心，當我們覺得沒有熱情的時候，就要小心，就要重新啟動，像邱吉爾去地下鐵尋找真正點燃熱情的東西，想想「初衷」何在。

生產捷安特單車的巨大公司，原先也是有生產、品質、管理等目標，後來願景改成「創造自行車新文化，分享騎車的喜悅」，能不能把喜悅散播出去，這是公司的願景啊！這告訴我們就是熱情、投入。我們希望去感染別人，最重要的是讓自己能幸福，每個人在某個職位都是過眼雲煙，過一陣子就沒有。可是走了以後到底留下什麼？或說我確實對別人有些什麼影響，才是主管該要用心去對治的地方，而不是名望、名位到什麼樣的地步。

經常有人探究作為一個醫院主管，要有哪些特質與能力？從執行面與心靈面或許可以勾勒出一幅輪廓。提到邱吉爾，他不只有熱情，面對尖銳衝突時，也有幽默化解的能力。他曾經在公開演講時收到發問字條寫著「你是笨蛋」，言下之意就是罵邱吉爾是笨蛋。邱吉爾當場回應：「收到一張字條只有署名沒有寫要問什麼。」邱

吉爾八十歲生日，年輕記者來祝賀，跟邱吉爾說：「希望你九十歲的時候，我還能來參加你生日的慶祝大會。」邱吉爾回說：「年輕人，我看你身體應該是不錯，你再活十年的機會應該還有，所以你一定參加我九十歲的生日會。」職場上很多事情就是互相指責，其實稍微用幽默感化解一下，問題就可以減輕掉。

美國有線電視新聞網（CNN）名主持人賴利·金訪問許多政要，他提出所有領導者共同的特質叫果斷，就是不拖泥帶水。於是從檢視初衷，激發熱情，展現幽默感，也要果斷，對領導人是非常重要的特質。我們也可以從許多卓越領導人的表現去整理出一位主管要具備的能力，例如：先要能整體思考，不是只站在某個單位角度，要能整體性去分析處理問題。然後對外在環境要有相當敏銳感與反應力。處理人際關係時，能用內心的熱情與幽默去感染人、鼓舞人。做事要有執行能力，決斷、果斷。也有人強調在紀律中曉得創新，出新意於法度之中，但不能墨守成規。

也有人提到在紀律之外，也要正面思考、心態年輕，我們身為主管的人也可以反省是否具備這些素養。但從歷史許多領導人，我看到當領導者不認真基本上是不可能的事。所以，誠品創辦人吳清友就曾提到領導人要心靈面沉穩、寬容、悲憫，這是不管哪個時代的領導人都需要具備的。也就是從能力面看，要很果決的去做一件事，執行力很強，

能很有效率的去執行一件事，困難度不是那麼高。但基本面做好之外，還要再加上沉穩、寬容、悲憫。這就很像我們慈濟啊！那分「感恩、尊重、愛」再加上執行力，這個基礎形成的領導風格才是好的。我相信很困難，不是人人都做得到，但要「心嚮往之」。學習這個方向跟目標，就會形塑成慈濟人文的領導風格。

不要講哪個人能夠翻轉醫院，獲利率增加很多，就是個好主管，這絕對不是。有沒有沉穩、寬容跟悲憫，是非常重要的事，心靈層面非常重要，天主教德蕾莎修女曾說，一個微笑可以牽引出另外一個微笑。笛卡爾說，為心靈多保留一點空間，上帝才進得來。所以，我們心靈有空間，上人才進得來；我們心靈整天被繁瑣的事情霸占，心根本就沒有任何一個可以稍微靜下來的感覺時，上人再有本領也進不到你的心中，慈濟醫院的主管們需不需要上人進到心中？

從歷史洪流、從個人人格特質，我認為在慈濟的世界裡，我們有機會做得比別人更好，理由就是「感恩、尊重、愛」。

註：二〇一六年三月一日起，臺中市社會局社工科轉介或市民向社會局申請，符合低收、生活無法自理等條件經社會局評估後核定補助入住機構。臺中慈濟護理之家配合對核定入住個案再補助差額及日常生活用品支出，個案無需負擔任何費用。