

# 培育人才 信任肯定

◆ 文 / 林俊龍 慈濟基金會醫療志業執行長



曾子說過：「用師者王，用友者霸，用徒者亡。」如果一位主管或領導者胸襟開闊，願意用比自己優秀、像老師一樣賢達的人才，那麼就能夠勝任為王，統理國家；如果用的人是像自己兄弟一樣的好友，就能夠稱霸一方；但若專用言聽計從的乖乖牌，則完全沒有成功的希望。

有些主管會在發派任務之後，忍不住地去干涉或質疑屬下的作為，《論語》中，子夏說：「大德不踰閑，小德出入可也。」閑，指的是木欄。子夏的意思是說，人要明辨大是大非，但不須拘泥小節。所以當主管賦予同仁、屬下一項任務之後，可以從旁給予建議、輔導，但是千萬不要干涉。

很多人都習慣要別人聽從自己的主張，甚至主觀地認定自己這麼做都是為了對方好，卻不自覺地已經讓對方感覺到不受信任、不被尊重。質疑對方能力的這種狀況，發生在主管與屬下之間，會讓部屬倍感挫折，甚至憤而離職；也常耳聞發生在父母和子女之間，造成親子衝突、口角不斷。其實，「信任」也是培育未來幹部的一大助力。

## 預知五勝 空間揮灑

在《孫子兵法》第三篇「謀攻」篇，孫子說：「故知勝有五：知可以戰與不可以戰者勝。識眾寡之用者勝。上下同欲者勝。以虞待不虞者勝。將能而君不御者勝。此五者，知勝之道也。故曰：知己知彼，百戰不殆；不知彼而知己，一勝一負；不知彼不知己，每戰必敗。」意思代表：預見勝利有五個面向：第一、能準確判斷仗能打或不能打的，勝；第二、知道根據敵我雙方兵力的多少採取對策者，勝；第三、全國上下，全軍上下，意願一致、同心協力的，勝；第四、以有充分準備來對付毫無準備的，勝；第五、主將精通軍事、精於權變，君主又不加干預的，勝。

孫子的第五勝運用在管理上，就是對待有能力的將士，君主不需要花力氣去駕馭他、操控他，可以放手讓他去揮灑，因為通常有能力的人，大多不太喜歡被管得緊緊的，給他空間反而更能發揮所長。同樣的提醒在《呂氏春秋·具備》中也出現過，就是「為書掣肘」的典故。孔子的一位弟子宓子賤，他奉魯國國君的命令治理亶父這個地方，子賤

怕君王會聽信小人而無法依理想施政，有一次他故意要君王派在他身邊的二個官吏書寫記錄，他們寫時他從旁搖晃他們的手肘，讓他們無法寫字，後來又指責他們怎麼沒寫好而把他們辭退。宓子賤的目的就是藉此向魯國國君進諫，請國君給他空間、信任他，「為書掣肘」可能一事無成。

### 甘為知己 赴湯蹈火

「士為知己者死，女為悅己者容」，當一個人感到他受到信任、肯定，甚至欣賞，都會很願意付出，即使赴湯蹈火，肝膽塗地，也在所不惜。一個機構若能以廣納百川的方式招攬人才，然後採取信任與欣賞的態度，讓每個人好好發展，就可能得百花齊放的美好景致。

今年大林慈濟醫院要滿十歲了。回憶起二〇〇〇年的夏天，當時所有同仁都為了啓業而埋頭準備，大大小小的醫療器材都必須到位，所有人員也都要接受訓練，處處需要整理打掃，真是萬事起頭難呀！雖然預定八月十三日舉辦啓業典禮，但是七月二十四日起，醫院就已經開始正式運作，門診、急診、住院、開刀房全部上線。而因為人力緊繃，到了八月八日父親節那天，所有的「爸爸們」根本無法回家過節，全都留守在醫院打拼！那天我的太太，就是大家口中的「林媽媽」——慈聯師姊，也在醫院跟著志工們忙進忙出，為了感恩一群好爸爸們準備小禮物，其實小禮物真的很小，就是很簡單的一顆蘋果加上一些小點心。沒想到，當好爸爸們收到小禮物時，這群男子漢竟然紛紛流下了感動的眼淚。麻醉科賴主任就在甘苦參半

的當下，哭著說出了流傳大林慈院的一句名言：「做死嘛甘願！」會說出這句話是因為自己的努力得到認同，是因為主管們表達了「信任、肯定、感恩」。同仁會流下感動的淚水，正是「知己難逢今已逢」的真實感受！十年後的現在回想起來，我還是很感恩這群任勞任怨的工作夥伴，他們為了建立一座愛心滿溢、田中央的大醫院，每一位都非常非常地辛苦，日以繼夜的投入，打造守護生命的磐石。

這就是勇於表達對同仁的「信任、肯定、欣賞」，所得到的回饋。如此溫馨的長期互動，大林慈濟醫院全院上下一心、一團和氣，也因此更和諧互愛，營造出如一家人的工作氛圍。

### 以身作則 委託授權

證嚴上人教導我們，擔任主管時應抱持的行政態度是「委託、授權、背書」，而不是命令式的；當我們遇到困難時，要以「慈濟四神湯——知足、感恩、善解、包容」來面對，勇敢地去負責、去承擔；而當目標圓滿成功時，要歸功同仁、謝謝同仁、感恩同仁。

慈濟醫療志業於二〇一〇年三月關山慈院十周年慶時，藉此良機舉辦主管合心共識營，因六家院區院長室主管與執行長辦公室主管難得齊聚一堂，交流討論，會中共同決議四大目標：永續經營、資訊整合、深耕人文、提昇專業。這四大目標需要在「六院一家、院校合一、四大一體」的方式下努力推動，不但主管要以身作則引領方向，更要以智慧、真誠、信任、關愛引導同仁一起投入，才有可能達成。🌱