

全聯會
會員福祉委員會
2022年10月27日

韌性與賦能



李選 教授
美和科技大學學術副校長
臺灣護理管理學會理事長

主講人：李選 教授

現職：美和科技大學講座教授
國防醫學院暨中山醫學大學護理學系 教授
臺灣護理管理學會理事長

學歷：

美國德州大學奧斯汀校區護理哲學博士(1987)

相關背景經歷：(49年)

- 考試院考試委員
- ICN理事(2013-2017)
- 台灣護理學會27-28屆理事長(2003-2008)
- 台北醫學大學護理學系教授
- 弘光科技大學護理系主任、光田醫院護理部副主任
- 長庚大學護理學系主任、長庚醫院護理部副主任
- 陽明大學護理學系副教授
- Assistant director, Adare Medical Center, Fl, USA
- Nursing Supervisor, Austin State Hospital, Tx. USA
- 台北榮民總醫院護理部副護理長
- 國防醫學院護理學系助教

課程目標

- 護理人：疫情中因韌性特質而耐壓與抗壓？
- 護理專業：護理人因持續賦能，展現競爭力與發揮社會貢獻
- 護理專業特質是否因疫情因素而質變？
- 未來社會需要何種特質的護理師？
- 21世紀護理人強化認知以展現專業競爭力

自我投資與人才培養

自我在工作中擁有自信，吸引民眾目光
讓專業成為吸引優秀年輕人投入的優勢專業

課程大綱



- 前言-選擇作大鷹或作家雞？
- 經驗分享-護理專業對我一生的影響力
- 韌性的力量
- 賦能的影響
- 自我投資-創造專業特質與增加磁力
- 結論

前言

- 21世紀的特質：改變、競爭、創新
- 護理人能否在專業平台上展現韌性
- 護理人的未來要靠自我爭取機會
- 護理專業未來須靠護理人持續賦能創造質變
- 護理實力是提升專業競爭力的關鍵
- VUCA可成為明日的轉機、生機與商機

個人、專業與社會三者相輔相成
如魚得水與創造卓越

護理照護人力吃緊

籲請政府及機構實施分工分流，把護理人力留在醫院

本土疫情持續擴散，根據中央疫情指揮中心的統計，截至今天(5/19)本土病例數自 2020 年新冠疫情爆發以來已突破百萬，單日新增逾 9 萬人以上，而今年以來，國內中重症病例已累積 2,024 例，醫院基層護理人員人力吃緊，身心負荷已面臨崩潰邊緣，如政府再不重視，護理人力恐先瓦解。

根據本會了解，因 COVID-19 確診人數驟增，醫院湧入大量病人，專責病房不斷加開，但護理人員自身染疫者眾，已然影響護理量能，為因應護理人力不足，部分醫院採行提高護病比方式，這些確診病人多數為年長者及中重度病人，不但各項治療多，且全部都需要依賴護理人員協助，同時護理師穿脫隔離衣又極為耗時費工，護病比調高無疑更增加護理人員沉重之負荷。另為配合政府政策，目前醫院之護理人力，不僅要照顧病人，還要支援社區篩檢站、檢疫所、檢疫旅館、疫苗注射和居家隔離個案的關懷電話服務等工作，這樣的工作量，已讓第一線的護理人力面臨崩潰邊緣，如果沒有有效解決策略，舒緩疲累不堪的第一線護理人力，我們憂心恐造成護理人員離職潮，因此本會提出以下建議：

- 一、請各醫院給護理部門最大的支持及資源，護理主管依據病人病情安排適當的照護人力。
- 二、請政府保留急性醫療照護人力，負責中重症病人的照顧，建議再盤點國內可能的護理人力，將社區篩檢、疫苗注射、檢疫所、檢疫旅

館及關懷專線服務分流出去，除了離退職護理人員外，可擴大讓基層診所、校護、學校護理老師及護理替代役參與，甚至徵召護理應屆畢業生一起來協助，共同度過這最艱難的一刻。

- 三、請政府慎重考慮將 COVID-19 降為第四類傳染病，以大型流感疫情處理，減輕防疫物資及防疫人力的需求。

我們有使命也很願意照護好所有民眾的健康，更是 COVID 戰役最忠實的前鋒與後盾，但護理人員非超人，龐大的照護壓力，已經讓第一線的醫療人員疲於奔命，所以我們強烈建議保留急性醫療照護人力，建請政府及機構立即提出對策，解決當前護理人力不足之問題，以維護醫護及病人安全。

中華民國護理師護士公會全國聯合會 敬上

中華民國 111 年 5 月 19 日

**護理界沉痛的呼籲
醫院自行提高護病比
政府應保護護理人力
否則推動UHC猶如空話**

閱讀聲明書後-護理人的省思

護理人力是否
被重視與被珍惜(保護)
被輕視或被濫用(抽調)

護理人選擇

束手無策-離職或改行
自我保護-韌性與效能

尼采「殺不死我的，只會讓我更堅強。」

選擇



現在的生活
也許不是你想要的
但絕對是你自找的

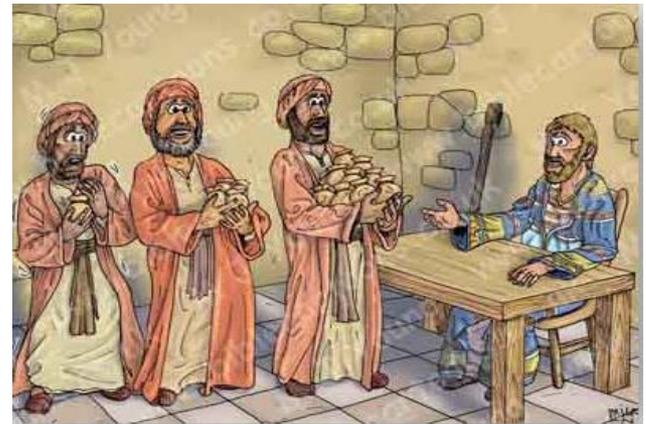
兒童主日學聖經班-馬太效應

〈聖經：馬太福音25章14~30節〉的故事

- 財主出遠門，把三個僕人叫來，依每個人的才能給銀子5000、3000、1000，要他們好好利用。
- 結果：收了5000的賺5000，收了3000的賺3000，只有收1000的，把錢埋在土裡。
- 財主返家，生氣的罵了把錢埋在土裡的僕人，將他趕出家門，並將錢交給會賺5000銀子的僕人。
- 馬太效應被廣泛採用，特別用在經濟用語，描述「**貧者越貧，富者越富**」，甚至「**贏者全拿**」的現象。



別暴殄天物
與擁有資源



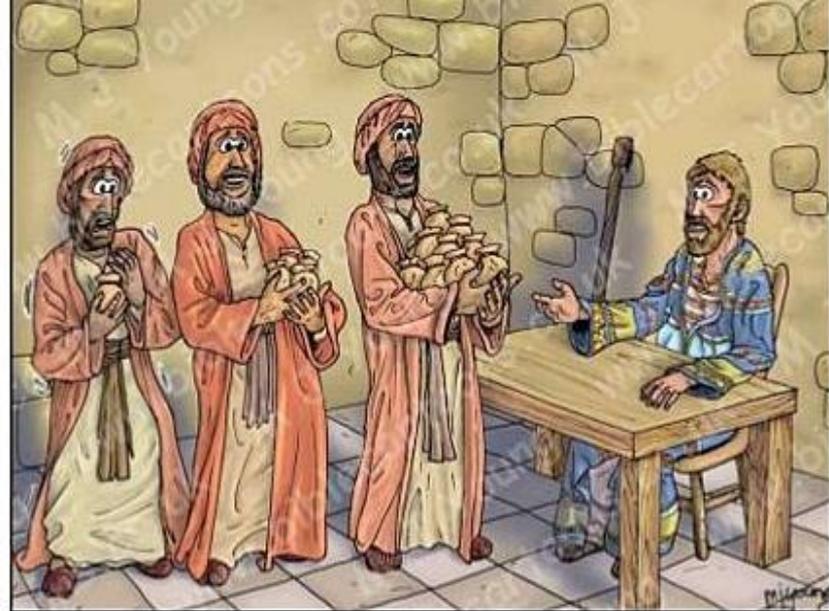
天賦是恩賜

知識是用來做事的

體力是用來助人的

熱情是用來激勵的

使用越多就越富有與多能



「主人說：『好，你這又良善又忠心的僕人，你在不多的事上有忠心，我要把許多事派你管理；可以進來享受你主人的快樂。』」（太25:23）

故事啟示

人需善用天賦

及開發潛能

勞者多能

故步自封只會

自毀前途

因為凡有的，還要加給他，叫他有餘；沒有的，連他所有的，也要奪過來。

馬太福音25章29節



幼時啟蒙終身受用

母親影響我-生活貧困非缺點
人生貴在選擇、壞牌也能打好

何謂富貴？無缺是富 被需要是貴

責任就是你的人生的方向
經歷就是你的終身資本
性格決定你的好壞命運

複雜的事簡單做就是專家
簡單的事重複做就是行家
重複的事用心做就是贏家

任何行業都可成為贏家
吳寶春是贏家
醫師、護師、影歌星也是

若不想做總能找到藉口
若真想做總能找到方法

水泥與砂土都是廢物，兩者混合則是混凝土
大米與汽油皆是精品，兩者混合則是廢物
是精品或廢物不重要
重要的是和什麼混在一起
軍校與護理呢？

體驗是賦能的資產-困境培養韌性

- 1980-1987年美國自費進修-經濟與文化壓力
- 先生在異地讀書-獨力支撐家庭
- 身兼三職-全職博士生、RN/NP與母親
- 碩博士班7年-就學及撰寫論文之學業壓力
- 大夜班工作5年-工作、專業與管理之平衡壓力
- 每日睡眠時間4小時-體能與時間壓力
- 懷孕與長女3-10歲需要教育-生活與家庭
- 支持網-家人(隔海)、教友、校園同學會
- 心靈支撐-初衷、信念、意志、理想、宗教
- 培養效能-時間管理、情緒與支持網管理
- **韌性**-體能、樂觀、包容、彈性、問題解決效能

韌性的特質

- **定義**：是一種心靈武裝(保護膜或泡棉)，讓人具有強大的心理抵抗力，不輕易被壓力擊潰，積極克服人生中的挑戰。越挫越勇的能力
- **個人特質元素**：容忍挫折、毅力(意志力)、幽默感、活力(體能)、樂觀(態度)、聰明、積極解決問題能力(自我效能)和彈性(思維、態度與知識)等。
- **外在條件**：善用環境因素、空間、強化社會關係、資源再生和靈活策略等條件。

舒適圈難以培養人的韌性

The Power of Resilience

Turning Today's
Challenges into
Tomorrow's
Triumphs

Denis Waitley

韌性/回復力 (Resilience)

1. 恢復原狀的能力

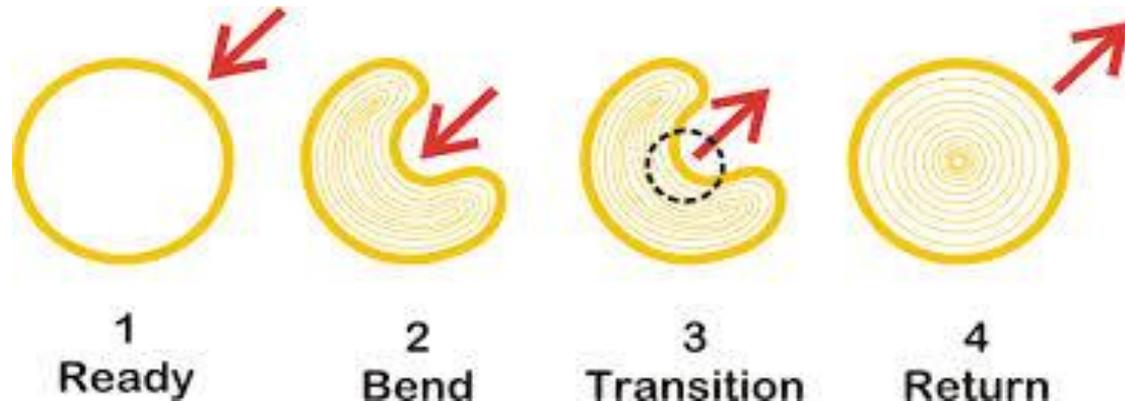
(The ability of a substance or object to spring back into shape, elasticity.)

2. 克服困境的能力

(The ability to recover quickly from difficulties; tough)

跌倒後能站起來

翻轉今日的挑戰
成為明日的勝利



韌性/回復力 (Resilience)

3. 困境發生時變得堅強、健康與成功的能力

(the ability to become strong, healthy, or successful again after something bad happens)

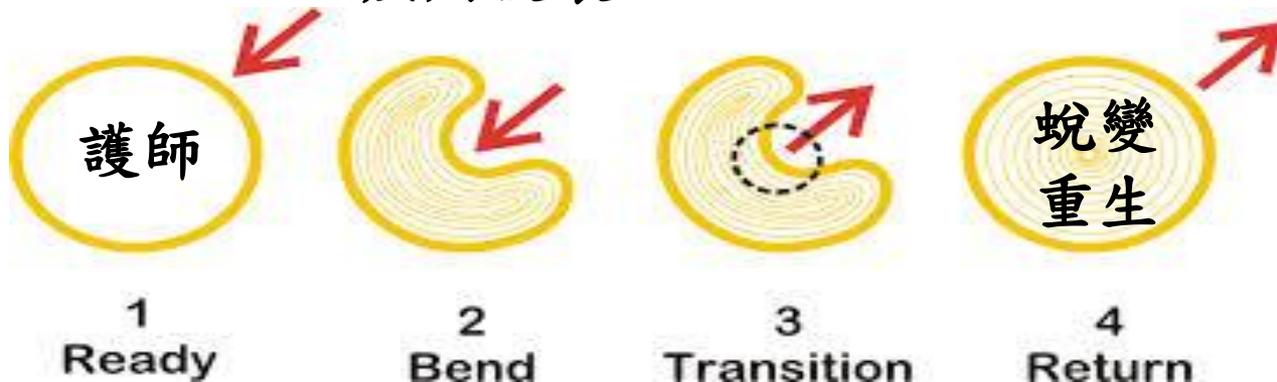
4. 被壓抑時恢復原狀的能力

(the ability of something to return to its original shape after it has been pulled, stretched, pressed, bent, etc.)

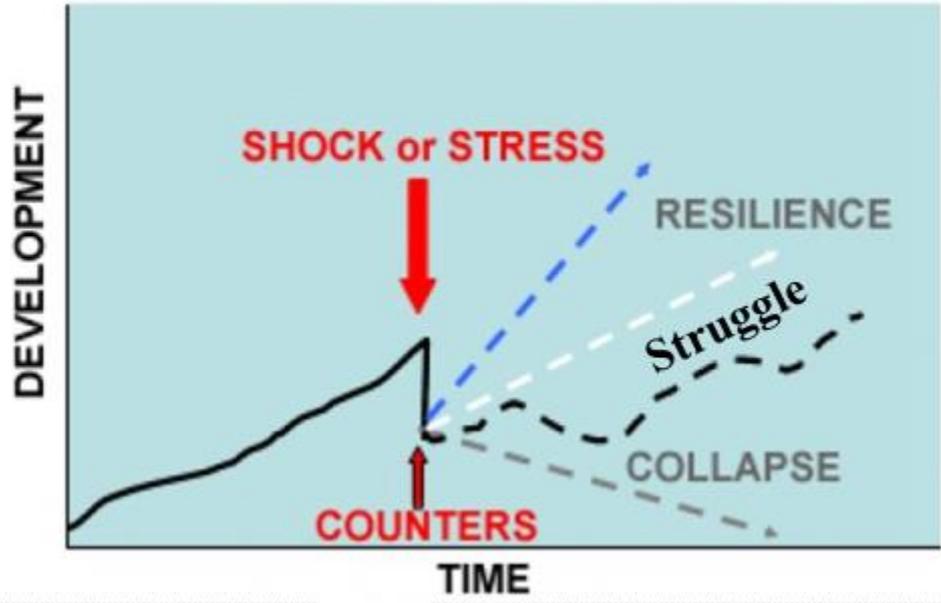
生育子女
工作壓力
疾病侵襲

家庭資源
科學工具
疾病控制

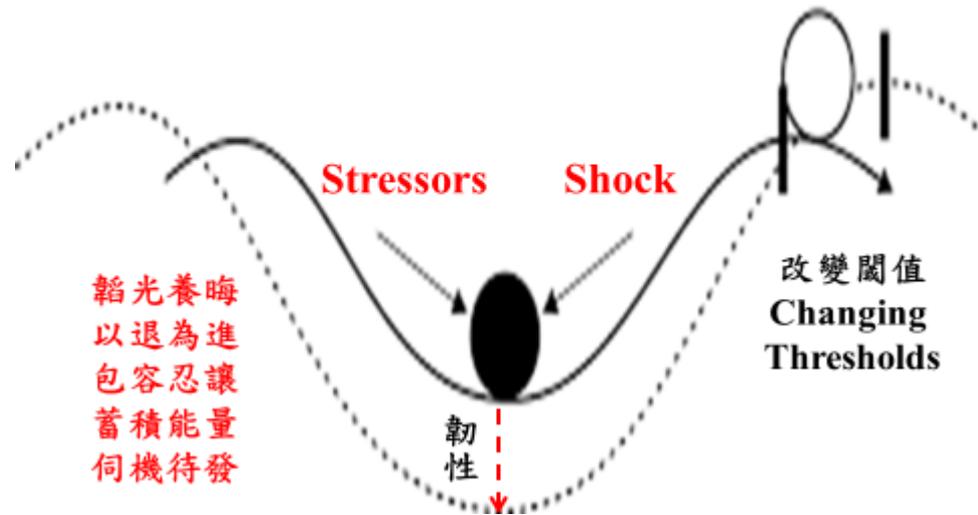
創造新局
突破困境



韌性 (Concept of resilience)



韌性 (Resilience)



韌性來自內涵

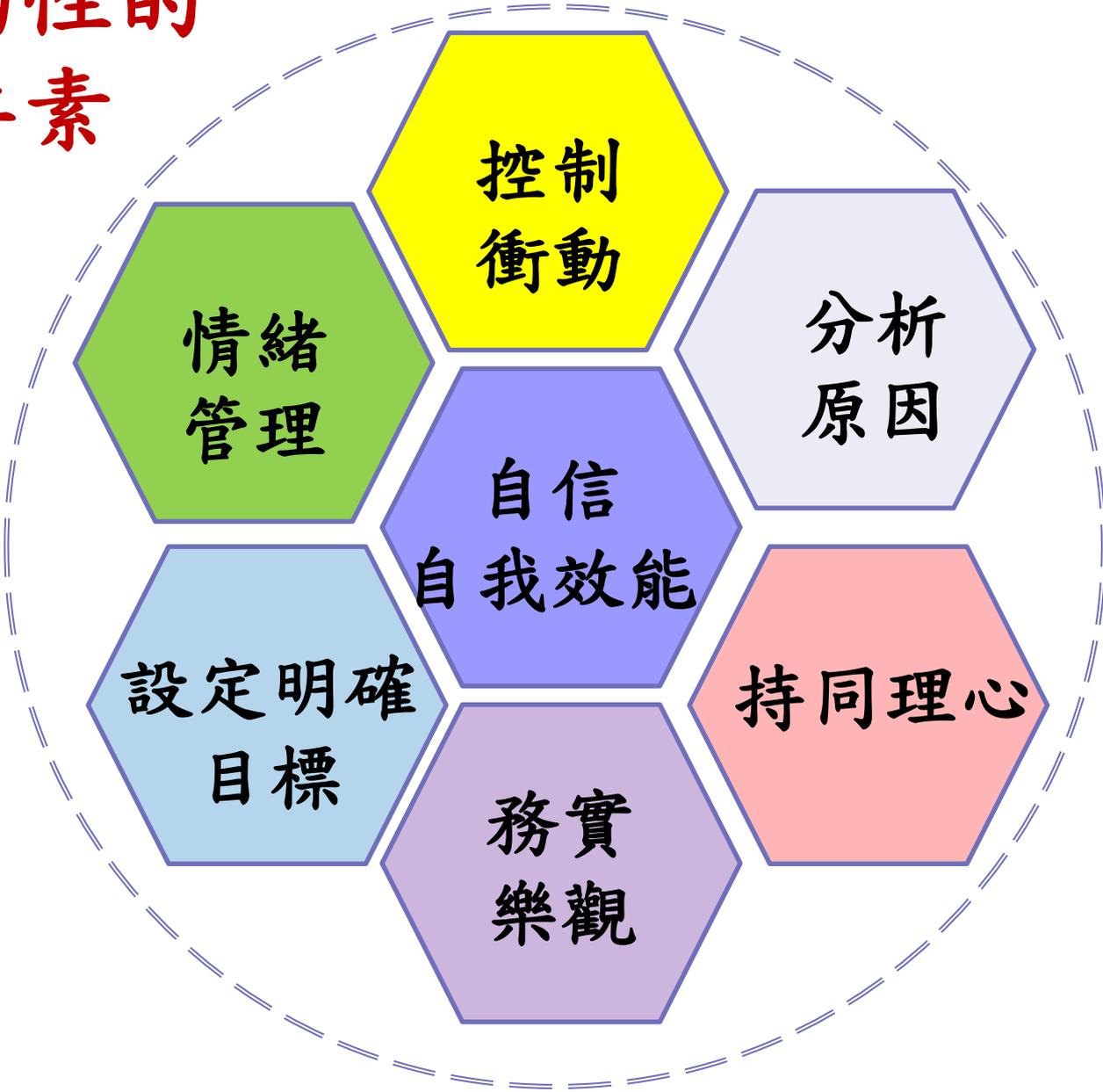
形成綿密抗壓網



強化個人韌性的相關因素

吃苦當成吃補

心理韌性的 組成要素



1=不
我完全不同意

7=是
我完全同意

1	當我有了計畫，我會去遵循它。	1	2	3	4	5	6	7
2	一般來說我會設法辦到所有事情。	1	2	3	4	5	6	7
3	我不會讓自己很快就出局。	1	2	3	4	5	6	7
4	我喜歡我自己。	1	2	3	4	5	6	7
5	我可以同時解決多件事情。	1	2	3	4	5	6	7
6	我是果斷的。	1	2	3	4	5	6	7
7	我實事求是。	1	2	3	4	5	6	7
8	我對許多事物都抱持興趣。	1	2	3	4	5	6	7
9	一般來說，我可以從多個角度觀察某個狀況。	1	2	3	4	5	6	7
10	我也可以強迫自己去做那些我自己根本不想做的事情。	1	2	3	4	5	6	7
11	每當我處於困境，我通常都能找到一條出路。	1	2	3	4	5	6	7
12	我身上充滿了能量，可以去做所有我必須做的事。	1	2	3	4	5	6	7
13	我可以接受不是人人都喜歡我的這項事實。	1	2	3	4	5	6	7

韌性自我檢核

「RS-13」韌性量表 (13-91分)

▲72 高度韌性

67-71 中度韌性

▼66 低度韌性

案例-護理師應具備之韌性

高尚品德
誠信仁義

敬業態度
希望樂觀

專業自信

堅毅意志
執著果斷



情感管理
自娛幽默

淡定平穩

堅強體能
健康體魄

批判思維
彈性多元

高心理韌性者之特徵(你缺哪一項?)

1. 身體健康、有活力，外觀散發自信與樂觀的精神。
2. 具備理解力與判斷力，能冷靜與透徹的分析情況與探索解決問題方法。
3. 整體表現平穩，充分了解自己。
4. 擁有內在平靜、不浮躁與不怨天尤人。
5. 設定清晰明確的目標，並堅持不懈及自律，持續朝目標邁進。
6. 有同理心與彈性，能顧全大局，願放下既定的想法，傾聽他人的心聲。
7. 有幽默感，能把逆境與負面當成生活一部分。

韌性與剛性特質

1. 柔軟強韌 VS 剛烈銳氣
2. 坦率真誠 VS 苛責評論
3. 謙虛有禮 VS 驕傲自滿
4. 仁慈寬恕 VS 憤怒怨恨
5. 弘毅寬厚 VS 膚淺苛薄
6. 包容接納 VS 猜忌排斥

柔能克剛

7. 忍耐退讓 VS 巧取豪奪
8. 關懷同理 VS 冷漠自私
9. 堅定意志 VS 威迫屈服
10. 非暴力行動 VS 暴力壓迫
11. 和緩持重 VS 輕率躁進

護理人在生活中培養自我韌性

(自律與自我管理)

1. 認識自我、現實處境與照顧自己
2. 以正向、謙沖、包容的態度作為待人處事核心
3. 持續學習新事務與增加社會接觸，增強自信與自我效能
4. 積極主動嘗試不同之挑戰與離開舒適窩
5. 學習使用柔和的溝通方式
6. 訂定欲達成的明確目標
7. 從積極鍛鍊中學習 (learning by practicing)
8. 從失敗中學習 (learning by failure)
9. 結交益友與諍友，強化社會支持網

每年內心體檢-檢視韌性特質的自我評量

項目		得分(1-5)					項目		得分(1-5)				
樂觀	optimistic	1	2	3	4	5	開放	openness	1	2	3	4	5
包容	inclusive						彈性	flexibility					
寬恕	forgiveness						信念	will					
忍讓	forbearance						自律	self-discipline					
謙虛	humble						中道	moderation					
寬厚	generous						反思	reflection					
和緩	gentle						愛與關懷	love & caring					
穩重	steady						柔軟	softness					
順勢	homeopathic						學習	self learning					
堅持	persistence						希望	hope					

(分數越高，韌性越強)

每年體檢-檢視脆弱特質之自我評量

項目	得分(1-5)	項目	得分(1-5)		
悲觀	pessimistic	1 2 3 4 5	封閉	closed	1 2 3 4 5
憤怒	anger		僵化	rigid	
怨恨	resentment		多疑	suspicious	
攻擊	aggression		散漫	undisciplined	
自大	arrogant		極端	extreme	
嫉妒	jealousy		抱怨	complaining	
急躁	impatient		恨與霸凌	hate & bullying	
輕佻	frivolous		強硬	hard	
逆勢	contrarian		停滯	stagnate	
多變	changeable		絕望	despair	

(分數越高，脆弱性越強)

護理領導人培養韌性特質方法

誠信、尊重、關懷、同理與包容奠定韌性之基

- 強化領導人之**體能韌性**-強健體魄
- 強化領導人之**心理韌性**-淡定平穩
- 強化**情緒韌性**-不計毀譽、笑看人生
- 面對挑戰與處理失敗，強化**意志韌性**-堅持執著
- 善用團隊合作與聯盟策略，強化**組織韌性**
- 跳脫性別陷阱與強化**性別韌性**
- 面對不可預期的困境，強化**靈性韌性**-信仰

提高護理人的韌性價值

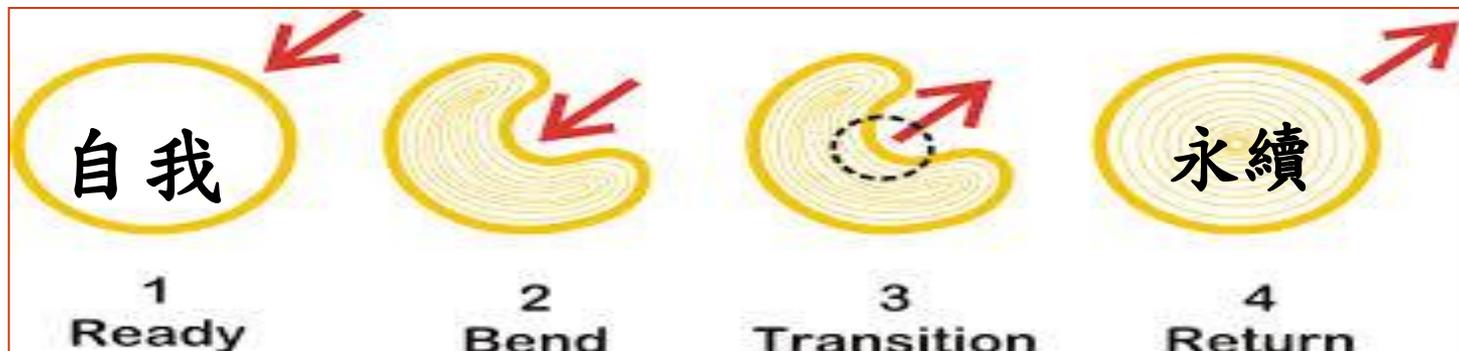
- 更新知識、調整工作型態與生涯目標
- 堅持生活與工作價值觀-秉持承諾與創造價值
- 勇於接受挑戰與挫折、提升效能與自尊
- 態度樂觀、更新方法以提升效能與效率
- 強化因應力、執行力與提升多元實力
- 善用社會支持網絡與傳承經驗

工作壓力
資源限縮

發展受限
士氣打擊

組織重整
功能強化

蛻變重生
轉型



智慧名言-韌性

1. 法國知名教育家**盧梭**：「人之所以犯錯誤，不是因為他們不懂，而是因為**自以為什麼都懂**。任何人犯錯不需要覺得恥辱，但犯錯後若不知道悔改，此人必定是無恥之徒。」（剛愎自用）
2. 俄國知名哲學家**車爾尼雪夫斯基**：「要使人成為真正有教養的人，須具備三品質：**淵博知識、思維習慣和高尚情操**。知識不多是愚昧；不習慣於思考是粗魯和蠢笨；沒有高尚情操是卑俗。」（自取滅亡）

■ 香港大企業家**李嘉誠**：「我這棵小樹是從沙石風雨中長出來的，你們可以去山上試試，由沙石中長出來的小樹，要拔去是多麼費力！但從石縫裡長出來的小樹，則更富有生命力。」

■ 法國文豪**雨果**：人們最缺乏的不是力量，而是**意志**。被人揭下面具是一種失敗，**自己揭下面具卻是一種勝利**。聰明人之不易成功，是因為缺乏堅忍的毅力。

- 美國微軟公司總裁**比爾蓋茲**：「當你陷入人為困境時，抱怨無用，你只能默默地吸取教訓，重新奮起。」
- 前奇異公司(GE公司)執行長**傑克·威爾許**(Jack Welch)：「雖誇大其辭常讓你覺得走路有風。但此種領導者，常只是自己災難個性下的受害者。」
- 法國總統**拿破崙**：「善於奉承的人，也一定精於誹謗。」
- 南非總統**曼德拉**：包容與放下仇恨

人生擁有之權力與天賦 (Power & Empower)

工作職務- 執行力

- 行政裁量
- 預算使用
- 考核獎懲
- 政策規劃
- 規章制定
- 政治協商

專業本質- 知識

- 評估權
- 處置權
- 諮詢權
- 資訊權
- 法律權
- 創新權

人脈關係- 影響力

- 人格魅力
- 家世背景
- 信仰與信念
- 資源分享
- 互助
- 多元諮詢
- 聯盟關係

賦能

前瞻知識
高科技技術
人力資源整合

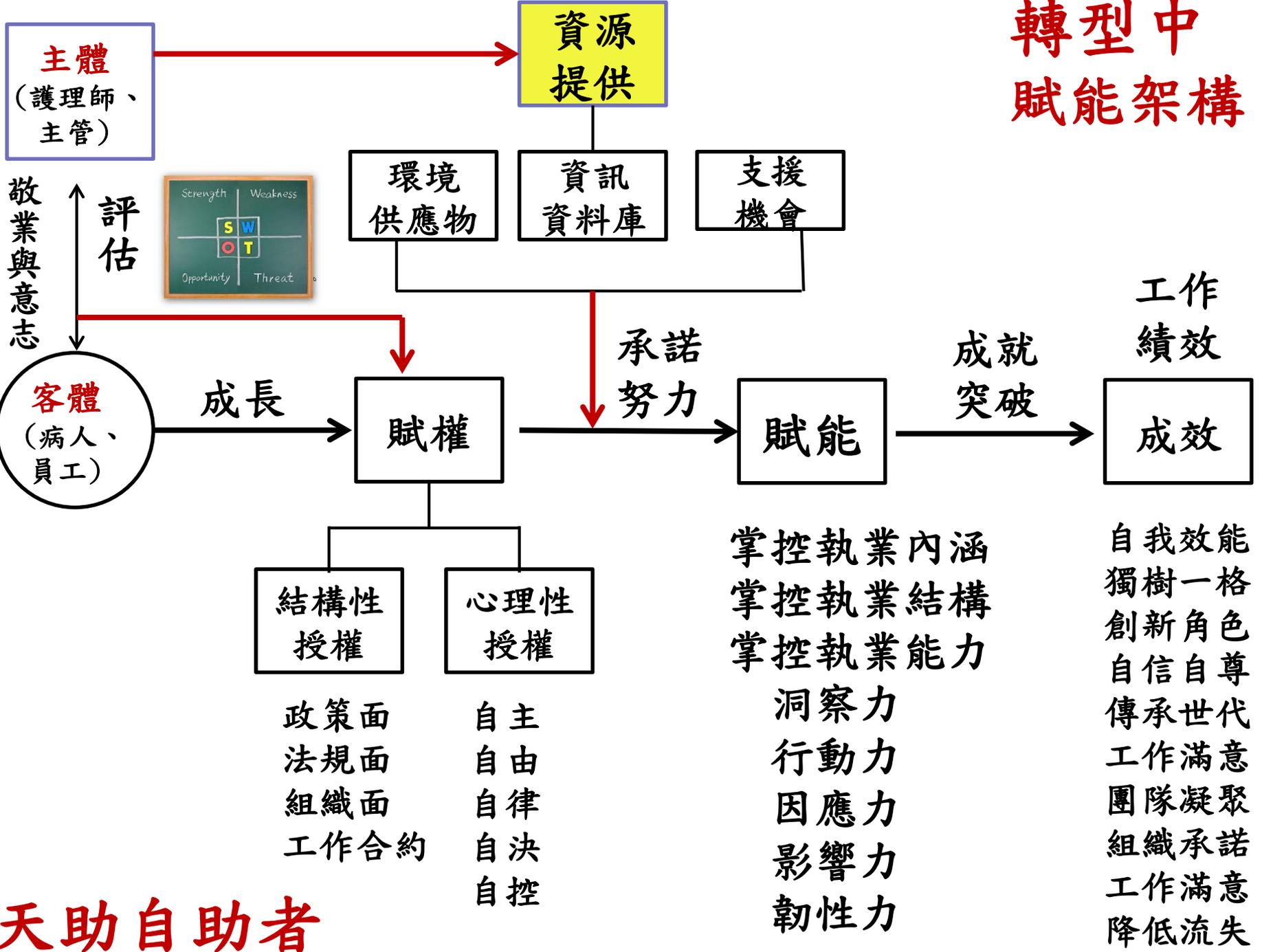
專業進階
跨業整合
異業結合
推動轉型

拓展領域
擴大資產
推動創新
展現平台

賦能定義

- 賦能(empower)：賦予力量(to give power to)、承諾(engagement)與使能(to make able)。
- 被賦能是個人驕傲與成長機會
- 賦能是促進與提升自我及員工能力，滿足個人需要與解決問題，運用資源以掌控生活與發揮最大貢獻之能力
- 賦能教育是協助孩子獨立自主，而非媽寶
- 賦能領導是協助員工察覺問題根源，且授權付諸行動，獲得成就感與控制感的過程。
- 賦能領導使員工投入及參與，賦能程度視其現況、能力、面臨的情境脈絡與問題而定
- 學歷不足採信、重視能力認證

轉型中 賦能架構



天助自助者

賦能者品牌

馬力-推動力

Empower

指引方向
打破制度
翻轉現況
社會貢獻
創造歷史

充電器

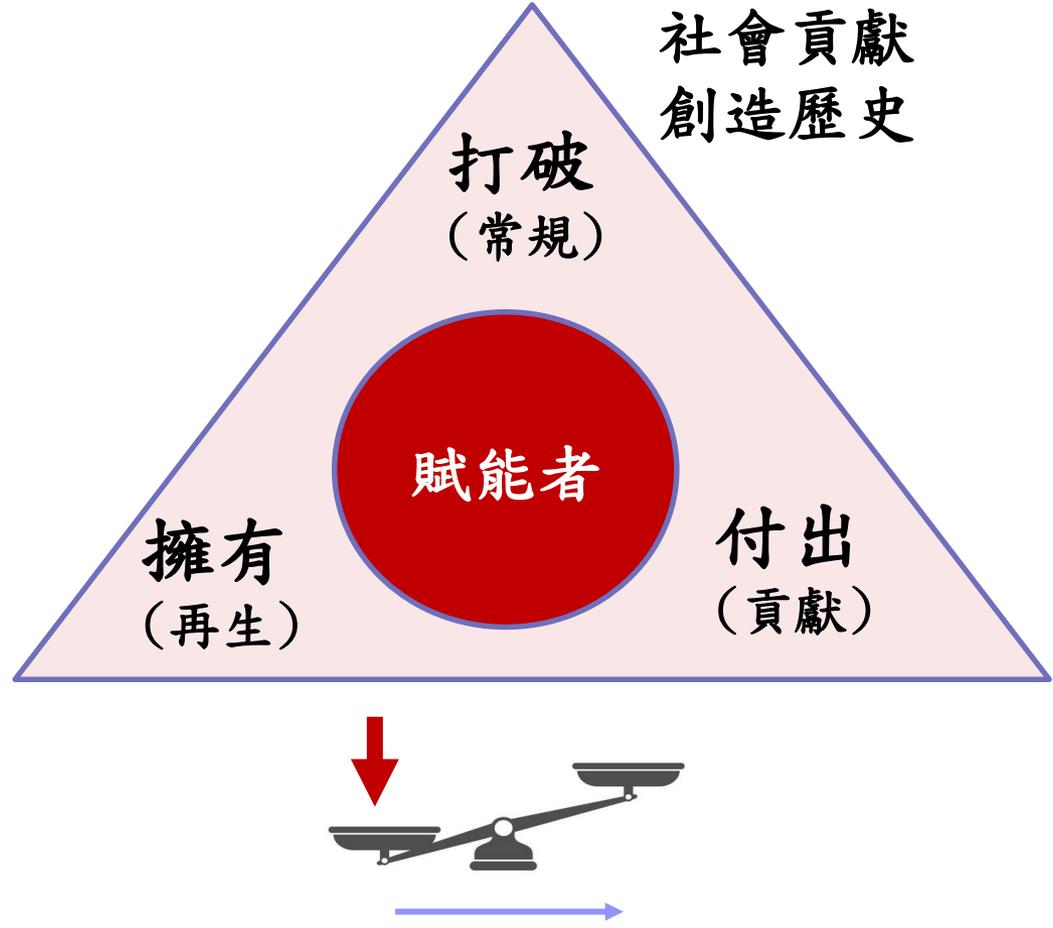
Enable

知能更新
持續增能
增加資源
掌握機會

蓄電力

Effective

主動分享
提攜後進
創造機會
資源再生



賦能領導 管理功能

掌控執業內涵
掌控執業結構
掌控執業能力



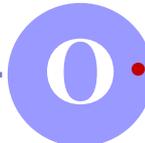
• 賦能環境-安全與便捷
(Environment improvement)



• 培養多元實力-跨域學習
(Multi-strength)



• 修訂政策-
轉型與系統改變
(Policy making & revision)



• 創造機會-
表現與自我挑戰
(Opportunity creating)



• 捍衛福祉-
意義與尊嚴 (Welfare
enhancement)



• 能量再生-人權與永續
(Energy regenerating)



• 資源整合-角色拓展
(Resource integration)

E- 改善環境(正向執業環境) Environment improvement (PPE)

2003

- 爭取安全的裝備與更新設備
- 建置資訊系統
- 維持安全的人力配置
- 數位化學習課程
- 職場工作轉型與照護模式
- 健全制度與職場零霸凌



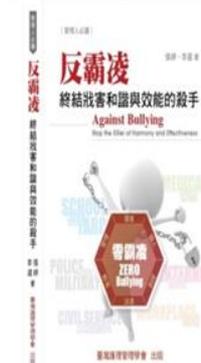
2008



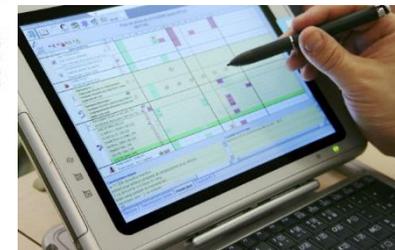
2013



2017



2021



M-充實多元實力

Multi-strength (Diversity and cross discipline)

- 推動領導人培訓課程(Promote the ICN Global Nursing Leadership Institute (GNLI))
- 建立兩岸高峰論壇(Built up the Cross-Straits Nursing Forum)
- 推動臨床技能(Promote OSCE)
- 視訊跨域課程(Develop E learning course)



護理管理 專業知能

2021
護理管理 專業人文



疫情後新常態

P-政策制定及參與

Policy Making & Involvement(Reform & System Change)

- 參與或建置保護人權之法規(病主法、安寧療護、護理人員權益保護、高資低用問題等)
- 建置專業認證機制
- 建置正向職場環境-消除高資低用
- 建置安全與零霸凌環境-職場文化
- 人道救援活動



(圖片來自網路)

O- 創造機會

Opportunity Creating (Challenge and chance)

- 主辦2005年ICN國際大會
- 建立數位學習網
- 建立PBL 與校園OSCE 中心
- 建立與推動遠距醫療與偏鄉服務
- 推動移動照護(Mobile Service)



(圖片來自網路)

W-強化福祉與尊嚴

Welfare Enhancement (Dignity and Status)

- 支持ICN協助女童教育計畫
- 促進偏鄉高齡照護
- 推展移動與遠距醫療服務
- 銀髮族賦能訓練
- 精神科病人激發潛能訓練



(圖片來自網路)



賦能
精神科病人
創意作品



E- 能源再造

Energy Regeneration (Human rights and SDGs)

- 落實國際兩公約法
- 病人自主法
- 緩和醫療、長照法
- 強化18萬護理師之能量推動SDGs
- 婦幼衛生、精神護理與弱勢族群代言人



R-資源整合

(圖片來自網路)

Resource Integration (Role Expansion)

- 整合政府資源 (Ministry of Health and Welfare, Ministry of Education, Ministry of Labor, and Ministry of Science and Technology)
- 非政府組織(NGOs)-專業團體
- 學校、社區與企業 universities, business entities, and communities.
- 國際資源



檢視：護理領導人

我因持續賦能而增加影響力嗎？

- 自我賦能的類別？知識、情感或意志？
產生的成效為何？成效能維持多久？
產生的影響範圍有多大？
- 專業賦能特質能吸引他人願意終身投入嗎？
產生的成效為何？成效能維持多久？
產生的影響範圍有多大？
- 在快速變遷的時代，**需靠專業團體培養人才**，
持續擴大專業功能

領導人做伯樂？識才、育才與譽才

- 我是千里馬或是驢？
- 我若是千里馬會主動找伯樂嗎？
- 我是伯樂嗎？（識才舉薦）
- 我會做伯樂嗎？（貴人）

- 即使是千里馬，若無伯樂
仍是野馬而非良駒
- 玉不琢不成器

你若覺得工作累或吃力？代表？

- 體力不佳-欠缺鍛鍊與耐力
 - 知識不足-過時或狹隘
 - 心態不對-低估或負面
 - 能力不足-虛有其表
 - 準備不夠-倉促或短缺
 - 方法不對-傳統或保守
 - 工具不對-老舊或壞損
- 流程不對-複雜與模糊化
 - 用人不對-門派與短視
 - 時間管理不對-優先順序

增加韌性(心理抵抗力)的十種方法

- 美國心理學會發展「通往韌性之路」的計畫，並透過網路提供給民眾利用。
- 1. 增加社會接觸-維持人際關係與爭取支持
- 2. 別把危機視為無法解決的難題(轉機與生機)。
- 3. 接受「改變是人生的一部分」(順境與逆境)。
- 4. 持續設定與嘗試達成目標(包容委屈與詆毀)
- 5. 魄力與果斷地行為(懂得取捨、放下與放開)。

6. 接受與持續找尋自己(莫忘初衷與自我迷失)
7. 以正面的觀點看待自己(自信與肯定)。
8. 關注與放眼未來(無限可能)。
9. 樂觀與正向抱持最好的期待(希望)。
10. 照顧與善待自己，尋找精神寄託(自娛與幽默)

期許持續賦能與自我投資
以韌性發揚護理專業特質

專業知識與技能
歷史與文化
專業獨特性
社會需求性
全球的工作機會
龐大的市場與商機

謝謝聆聽



讓護理亮起來

讓每位護理人成為光點