如何塑造護理專業形象-參加護理主管研習會心得

副總編輯 徐南麗

中華民國護理學會護理行政委員會於七十九年八月十日、十一日假楓橋渡假村舉辦「護理主管研習會」。這次研習會的主要目的是為了討論「如何塑造專業形象及其影響因素之探討」。節目中除安排「十大名嘴」戴照煜教授主講「如何塑造專業形象」，潘文賢先生主講「溝通與管理」及「簡報技巧」外，並有專題討論。衛生署張署長博雅也在百忙中親臨致詞，言談中對護理界有很深的期望及嘉勉。整個研習會在護理行政委員會曾珍麗主任委員主持的專題討論中圓滿達成，筆者特將與會的心得及討論結果與同仁分享。

*瞭解專業形象

過去，一般人總是狹隘的把醫師、會計師、律師等的行業視為專業，然而現代人則朝向廣義的看法，認為三百六十行中的每一行都算是專業。那麼究竟什麼才是專業的精神呢？其實就是「職業不分貴賤，人不分上下」，只要每個人依工作標準盡心盡力的把工作做得「對」又做得「好」，這就可以說是具有專業精神了。換句話說，也就是做事有效率、有效果，依照每一行的規矩努力做到最完美的品質保證，即是專業的精神所在。而從其工作中所表現出來的思想、語言、行為及過程給予人們的印象，就是所謂的專業形象。

*護理專業形象

由於過去護理工作多半由女性來擔當，因此一般人常以衡量女性的觀點來看護理專業形象，難免有些偏頗。時代在進步、社會在變遷，護理專業不僅走向專業化，品質也不斷在提升；自然地，所給予大眾的印象也應該有所改變。

陳純真等在「如何面對護理界的刻板印象」中提到一般人不利於護理專業發展的刻板印象是：「護理教育水準比其他團體偏低，學術研究風氣不盛，在工作場合中仍然處於被動、依賴、聽命於人及不具創造力的角色。」李安蘋（民國七十八年）調查一般人對護理人員的印象，除了認為護理人員是醫師的助手，為醫院中最基層的工作人員外，正面的印象是整潔、智慧、能幹、技術純熟、有親和力、明辨是非；負面的印象是聽命於人、晚娘面孔、保守、不具創造力、委曲求全。到底什麼是護理專業形象呢？護理專業形象依護理工作、角色不同而略有差別，例如：護士、護理師、護理教師、護理主管的形象並不相同。這次研習會因參與討論的成員都是醫院一、二級主管，所以討論的重點著眼於護理主管的形象。

什麼是理想的護理主管專業形象呢？一般說來領導者除了要具備豐富的學識、充分的技能、有健康的身體外，還要有信心、有遠見、能顧大局、會替醫療機構謀利益、有良好的溝通技巧、靈活的人際關係、優良的管理能力及有敬業精神等等良好的條件，有了這些條件才能培養出優良護理主管的形象。

*影響護理專業形象的因素

有些護理主管，不重視外表、穿著邋遢，缺乏領導者應有的形象，加上工作不設標準、工作分配不得當，不講求溝通技巧，沒有良好的人際關係，不肯接受改變，臨床知識及經驗不足，無親和力、冷漠，對部屬不關懷、無同理心等，以致影響了專業形象。

*如何塑造護理主管的專業形象

本組討論如何塑造護理主管的專業形象，綜合討論結果，認為除了要注重外在美，內涵也是極重要的。

一、外在美

外表的整齊清潔是很重要的。護理主管穿衣服要能依場合而適當穿著。例如在對外協調溝通、爭取權益時，就應穿較正式端莊的服裝，不需穿傳統的護士服，但是到病房工作，則宜穿著具有代表專業形象的制服。而專業性的制服不可因陋就簡，務必表現端莊得體大方且質料要好，尤其護理人員一天八小時辛勞地工作，若能穿著一套舒適又美觀的制服，不但可使自己心情愉快，更可使病人有賞心悅目之感。

二、內在美

至於如何充實內在美，本組成員的看法是：充實自己的專業知識與技能、加強溝通管理技巧、觀察環境科技改變、迎合時代潮流、關懷部屬、培養親和力、凡事替別人著想、有愈挫愈勇的精神、不斷成長，使內外兼修（讓自己的蘇繩更長），這樣才能塑造出護理主管的良好形象。

Kalisches 認為提升護理專業應隊護理人員擬定一套專業特質的教育計畫，同時在行政管理、護理研究知識以及技能的培養上也要同時配合，才能使護理專業朝向更有吸引力的方向發展。

*署長對護理人員的期許

八月十一日上午十時，張博雅署長準時抵達楓橋渡假村，參與全體人員的座談並合影留念。當天，署長身著灰色西裝，輕便舒爽的短髮，看起來神采奕奕，致詞時聲音宏亮有力，十足具備優秀領導者的形象。他對護理工作現況及目前遭遇到的挫折有下列幾點指示：

一、未來工作方向

由於時代和環境急劇變遷，罹病的型態也過去急性傳染病轉變為慢性病，正因為急性傳染病減少，死亡率下降，使人們的平均壽命延長，以致老年問題、慢性病的照護、癌病護理等已成為現代社會最普遍的問題。例如：老年人是需要尊重的，若護理人員在照顧老年患者時能多對老年病患存敬重、關懷之心，耐心了解老年護理的特質，不啻可以改善護理品質，更能收立竿見影之效，及時解決一個嚴重的社會問題。

二、護理人員流失

護理人員的起薪並不比一般大學畢業生低，因此薪水低並不是護理人力流失的主因；但由於護理工作量大，又得輪值晚夜班，社會地位不高，工作壓力大，福利分配不均，而且工作經驗與薪水調整不成比例，個人無法由工作環境中成長得到滿足，另外，家庭、夫妻、子女等的因素，都是造成護理人力流失的主要原因。加上有些醫院政策不收職校畢業護生，使得護士不得不往補習班跑-準備參加考二專而不去就業，更是造成長期教育投資的浪費。

曾經有人向署長報告，某些私立醫院已自行訓練護理佐理員來代替護士。署長認為若能有一個合理的在職進修制度讓護士升護理師，例如在一級教學醫院工作三年，經過考試可取得護理師資格，當可減少護士上補習班的動機，而降低護理人員在醫院工作的離職率。其他解決人力流失的方法很多，署長希望護理學會、公會能集思廣益，共同研究，向衛生署提出可行方案。

三、論護理專科化

在美國，醫師中約有百分之二的人是專科醫師。對護理專業而言，到底需要多少專科護理師呢？病房專科化可以節省人力成本是無庸置疑的事實，但要「專科」到哪種程度？有多少人需接受專科化的訓練，是值得探討及深思的。署長開玩笑的說：「我不希望我的眼科護士只會照顧右眼，不會照顧左眼；或只會照顧青光眼，而不會護理白內障。」她希望大多數的護理人員都能夠做好病人的整體護理，也就是說不但要顧及病人身體、心理的健康，同時也要把眼光由個人擴展到家庭、社區及整個社會。她認為，專科化應是少數專家的工作。

四、視護理為終身職業

署長對南丁格爾能燃燒自己、照亮別人的精神，特別讚賞。她更勉勵護理同仁要將護理工作當作終身事業，遇到挫折困難，不要輕易灰心失望，因為人的一生總脫離不了生、老、病、死，有喜怒、有哀樂，遇到喜悅的事要能心存感激，遇到挫折仍要保持專業精神，對工作認真、敬業樂群，樂觀進取，對待病人親切，時時帶著微笑，散播愛心，表現耐心，那麼這個社會就會因為有護理人員而顯得更美好。

五、落實護理人員福利制度

全國醫院評鑑委員會這幾年已將福利問題列入評鑑項目。各大醫院為了要留住護理人員紛紛設立托兒、托嬰、甚至托老機構，又有些醫院採用部分工時制，有些醫院則增加休閒活動項目及教學活動來留住護理人員，有的醫院更致力於改善護士住宿環境，解決交通問題等等，這些都是衛生署及醫療機構共同重視急待解決的問題。

六、建議訂立護理主管輪調制度

在討論會中，本組同仁提到整個社會在變遷，科技的發展也日新月異，護理主管若沒有企業管理觀念，缺乏靈活運用管理技巧及方法，加上沒有活力、不具創造力、缺乏熱情去創新改變，那久而久之，就跟不上時代的腳步了。最可悲的是有些主管一任到底，不讓年輕人有晉升機會，尤其是公家機構用了一個不務正

業無企圖心的主管往往會使整個工作計畫停滯不前，使有志的部屬不能伸展抱負而紛紛求去，以致於留不住人才。因此，護理主管應如何調動或訂立任職年限，使管理「靈活化」，是署長要求護理學會及公會討論並提出改進方案之一。至於主管們應該如何靈活應用管理技巧，是需要不斷加強在職教育及自我進修才能改善的。

*結論

作為一個良好的護理主管，除了應該塑造自己有被人接受的個性，要能接受別人的缺點外，更應有寬大的胸襟及遠見。要能自我定位，適當扮演自己的角色，培養有效的溝通技巧及說服力，善用人力資源（即能用鳳凰，也能用烏鴉），永保專業精神，並努力做好內外兼修工作，使自己擁有內外在美，提升護理品質，那麼不僅護理界有福了，這個世界也會因此而更美好。