

# 醫療團隊復原力 及自我照顧

王淑貞

花蓮慈濟醫院護理部 副主任

慈濟大學護理學系 助理教授

# 安寧緩和療護

醫療團隊

五全照護

慢性的好

高情緒高倫理

# 安寧緩和療護



## MEET THE TEAM

**Our multi-professional team wears uniforms in the following colours:**

- 1 Chaplains (dog collar)
- 2 Dietitians (black)
- 3 Doctors (claret)
- 4 Healthcare assistants (light blue)
- 5 Housekeeping (lilac or pale blue tunic, black trousers)
- 6 Maintenance (navy top, black trousers)
- 7 Nurses: senior (navy blue)
- 8 Nurses: registered (mid blue)
- 9 Paramedics (navy blue)
- 10 Physiotherapists (white tunic or polo, navy trousers)
- 11 Rehabilitation and wellbeing assistants (white polo and black trousers, or all black)

- 12 Speech and language therapists (black)
- 13 Stewards (white shirts, black trousers).

The following multi-professional team members don't wear uniforms:

- Art therapists
- Bereavement coordinators and counsellors
- Music therapists
- Pharmacists
- Social workers
- Talking therapists
- Welfare rights officers.

**We are also supported by volunteers across all our services:**

- 14 They'll likely be wearing our lime green volunteering t-shirts.



8



<https://www.stchristophers.org.uk/about/damecice.lysaunders/>

“我們退出英國國家醫療服務體系（NHS）  
是為了讓新想法重新流入。”

“We stepped out of the NHS in in  
order for new ideas to flow back in.”

- Cicely Saunders



Photo credit: Derek Bayes, St Christopher's

# 職業倦怠 (Burnout)

- 安寧緩和療護護理師(Maslach Burnout Inventory (MBI))
  - 情緒耗竭(emotional exhaustion, EE) 24%
  - 人格解體(depersonalization, DP) 30%
  - 低個人成就感(Low personal accomplishment) 28%
- 安寧緩和醫師
  - 情緒耗竭 ( EE ) 34.8%
  - 人格解體 ( DP ) 8.8%
  - Chance of leaving palliative care at 10 years:
    - 0%–33% 機會(49.7%)
    - 34%–66% 機會(15.8%)
    - 67%–100% 機會(34.6%)

## MBI

- 情緒耗竭(EE): 感覺身心被掏空、疲憊不堪。
- 去人格化/疏離感(DP): 對工作感到消極、疏遠，與工作失去情感連結。
- 個人成就感降低: 覺得工作表現不佳，失去成就感。

1. Gómez-Urquiza JL, Albendín-García L, Velando-Soriano A, Ortega-Campos E, Ramírez-Baena L, Membrive-Jiménez MJ, Suleiman-Martos N. Burnout in Palliative Care Nurses, Prevalence and Risk Factors: A Systematic Review with Meta-Analysis. *Int J Environ Res Public Health*. 2020 Oct 21;17(20):7672. doi: 10.3390/ijerph17207672. PMID: 33096682; PMCID: PMC7589426. 67%–100%

2. Kamal, A. H., Bull, J. H., Wolf, S. P., Swetz, K. M., Shanafelt, T. D., Ast, K., Kavalieratos, D., & Sinclair, C. T. (2020). Prevalence and Predictors of Burnout Among Hospice and Palliative Care Clinicians in the U.S. *Journal of pain and symptom management*, 59(5), e6–e13. <https://doi.org/10.1016/j.jpainsymman.2019.11.017>

# It's like heart failure It's chronic .....

- 2014年美國AAHPM/HPNA年會期間，進行三個焦點團體「職業倦怠是什麼感覺？」
- 20位安寧緩和療護臨床人員（14醫師、3專科護理師、1醫師助理和2社工）
- 「...我以為職業倦怠要工作15年或20年後才會發生，沒想到自己竟然感到倦怠，不知道這是怎麼回事...」（Dr.女性）職業生涯早期（通常也更年輕）的參與者尤其認同這種觀點。
- **NP**：我覺得這就像心臟衰竭。我覺得它是慢性病，一直都在，如果不治療，就會要了你的命.....而且到了一定程度就無法逆轉了。（男）
- **PA**：我覺得這個比喻很貼切，因為它體現了那種循環你知道，你做得越來越好，然後——但你還能回到你最佳的狀態嗎？嗯，這個比喻太棒了。（女聲）



## “It's like heart failure. It's chronic...and it will kill you”: A qualitative analysis of burnout among hospice and palliative care clinicians

Dio Kavalieratos, PhD<sup>1</sup>, Daniel E. Siconolfi, PhD MPH<sup>2</sup>, Karen E. Steinhauser, PhD<sup>3</sup>, Janet Bull, MD MBA<sup>4</sup>, Robert M. Arnold, MD<sup>1</sup>, Keith M. Swetz, MD MA<sup>5</sup>, and Arif H. Kamal, MD MBA MHS<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Section of Palliative Care and Medical Ethics, Division of General Internal Medicine, Department of Medicine, University of Pittsburgh School of Medicine, Pittsburgh, PA, USA

<sup>2</sup>Department of Behavioral and Community Health Sciences, Graduate School of Public Health, University of Pittsburgh, Pittsburgh, PA, USA

<sup>3</sup>Durham Veterans Administration and Division of General Internal Medicine, Duke School of Medicine, Durham, NC, USA

<sup>4</sup>Four Seasons, Hendersonville, NC, USA

<sup>5</sup>Division of Geriatrics, Gerontology, and Palliative Care, Department of Medicine, University of Alabama at Birmingham, and Birmingham Veterans Affairs Medical Center, Birmingham, AL, USA

<sup>6</sup>Duke Cancer Institute and Division of Medical Oncology, Duke School of Medicine, Durham, NC, USA

### Abstract

**Context**—Although prior surveys have identified rates of self-reported burnout among palliative care clinicians as high as 62%, limited data exist to elucidate the causes, ameliorators, and effects of this phenomenon.

**Objectives**—We explored burnout among palliative care clinicians, specifically their experiences with burnout, their perceived sources of burnout, and potential individual, interpersonal, organizational, and policy-level solutions to address burnout.

**Methods**—During the 2014 AAHPM/HPNA Annual Assembly, we conducted 3 focus groups to examine: personal narratives of burnout; how burnout differs within hospice and palliative care; and, strategies to mitigate burnout. Two investigators independently analyzed data using template analysis, an inductive/deductive qualitative analytic technique.

# 「職業倦怠是什麼感覺？」 - 個人

級	主題	範例
個人	缺乏界限 Lack of Boundaries	「.....在我職涯初期，我幾乎沒有什麼界線。那時有一位 32 歲的乳癌轉移病人過世了。我開車三個小時去參加她的葬禮.....到達葬禮時，對我來說能夠去真的很重要，我很想在那裡。總之，長話短說，大家都離開了，而我還在那裡，在墓前哭。最後是她的朋友們走過來對我說：『看來現在輪到我們來照顧妳了。』」——（社工師 / 女性）
	沒有產生任何影響 Not Making a Difference	上週，嗯.....那大概就是倦怠吧。我當時照顧兩位病人，他們一直不停地噁心、嘔吐，完全無法控制，而我也無法讓他們好轉。這真的讓我很受挫。因為在這個專業裡，如果你不能讓病人的症狀改善，那你存在的意義是什麼呢？.....那時我真的覺得自己非常、非常無能。」（NP，女）
	自我評判 Self Judgment	「我覺得我最感到倦怠的時候，是因為我明明已經投入了 110% 的精力，但成果仍然不夠理想。我的病人沒有得到我認為他們應該得到的照護。這讓我產生了強烈的道德困境。對我而言，倦怠的元素包含了『道德困境』（moral distress）這一項。」（Dr.，男）

# 「職業倦怠是什麼感覺？」 - 人際關係

級	主題	範例
人際關係	專業間衝突 Inter-specialty Conflict	「.....但是當事情一再被拖延、被推遲，而你又知道他們在對家屬說著別的話.....你試著去找另一位醫師一起好好談談，結果事情還是一直拖下去，眼看著這樣的拖延對病人和家屬都造成了傷害。天啊，那真的會讓我瞬間覺得心力耗盡(empties my glass really quick)。」 (Dr. , 女)

# 「職業倦怠是什麼感覺？」 - 組織

組 織	角色↓ 單調感↓ Role↓ Monotony↓	「.....醫師們每兩週輪替一次，至少在我們這裡是這樣。他們有機會在這段時間內處理許多不同的事情，嗯，他們常常在兩週結束時會說：『你們怎麼能全年都這樣做？』這是一個好問題。但同時也讓我有點煩躁。就像是-為什麼這不是對我這個專業的標準呢？為什麼對我來說，一週工作四十小時、一年三百六十五天隨時待命是理所當然，而你們只需要一年做三次、每次兩週就好？那我們能不能為團隊其他成員創造一些不同的制度，讓大家有更多發揮創意、嘗試新事物或稍作喘息的機會，好讓我們回來的時候能夠更有活力呢？」——（NP，女）
--------	-----------------------------------	--

# 「職業倦怠是什麼感覺？」 - 政策

政  
策  
法規議題  
Regulatory  
Issues

我花了很多時間，你知道的，只是在「跳過那些官僚的圈套」。任何做過安寧療護的人都知道，這一切都被法規所主導.....我會想：「這並不是我當初為什麼要投入這個領域的原因。」我不是為了擔心「我們的安寧療護機構會不會因為我們照顧的臨終病人『死得不够快』或不符合〔地方保險給付規定〕而倒閉」而成為醫師的.....如果有什麼事情會讓我離開這個專業，那大概就是這個原因吧。

—— (Dr. / 女性)

# 職業倦怠的矛盾心理

- 這種複雜性往往也以一種矛盾的方式表達出來——
- 一方面，為病人及其家屬帶來益處的滿足感能夠恢復臨床醫生的精力，讓他們「重新充滿能量」。
- 另一方面，感知到的無力感或無效感則被描述為令人精疲力竭。總的來說，參與者對安寧療護實踐作為倦怠來源表達了出來。
- 這種矛盾心理貫穿每個焦點小組討論，並且似乎影響著許多其他主題。在臨終照護過程中提供照護所帶來的滿足感是一種深層的成就感來源；然而，不可預測性和創傷性因素的臨終照護過程可能會引發複雜的情緒和職業疲勞。



我們的目標是誰

如果沒有合適的人才，我們就不會擁有今天的成就。正是我們的人才使聖克里斯多福醫院成為一個絕佳的工作場所。

為了確保我們朝著正確的方向前進，我們需要吸引富有同情心、勇於創新且具有使命感的人才。我們希望他們理解並實踐我們的價值觀，從而確保聖克里斯多福學院成為一個包容多元、幫助每個人成為最好的自己的地方。

那麼，優秀員工的關鍵特質是什麼呢？我們不能代表所有人，但我們正在尋找具備以下特質的應徵者：



### 富有同情心

無論是對待病人、家屬或彼此，我們都在尋找富有同情心、關懷他人和善良的人。



### 大膽的

我們喜歡挑戰現狀，並鼓勵員工自信勇敢。



### 以社區為中心

作為一個組織，我們屬於社區，服務社區，這意味著我們希望我們的員工也關心社區。



### 有目標

從財務到行銷，從講師到臨床醫生，我們需要有決心和毅力的人。



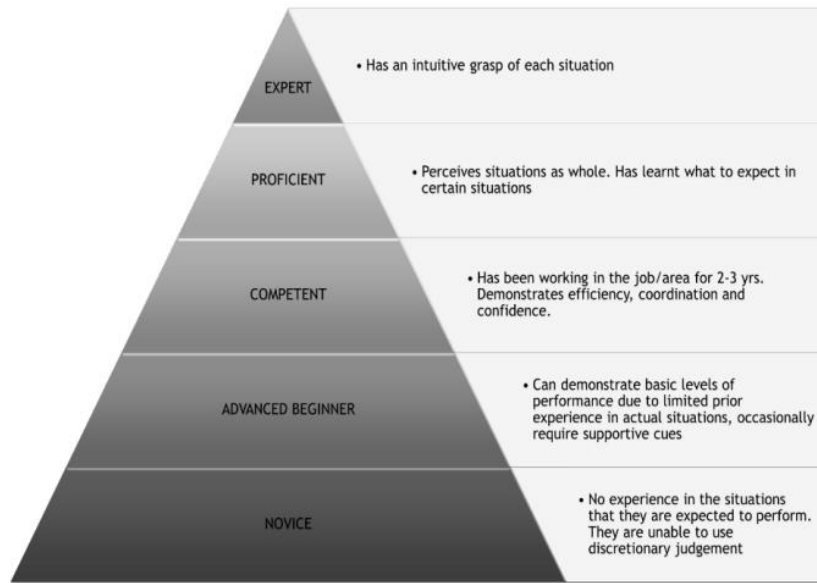


Figure 2: Benner's Novice to expert model of skill acquisition.

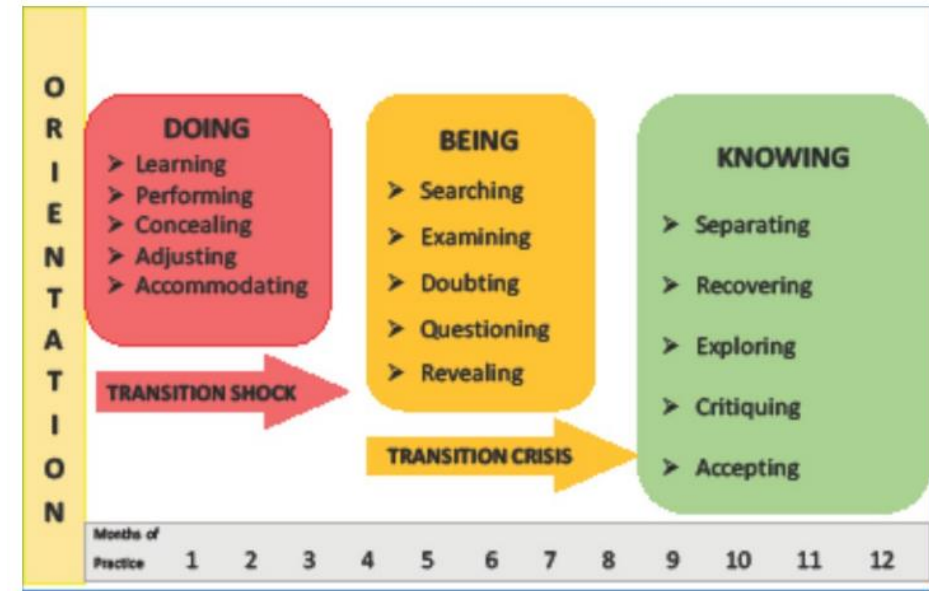


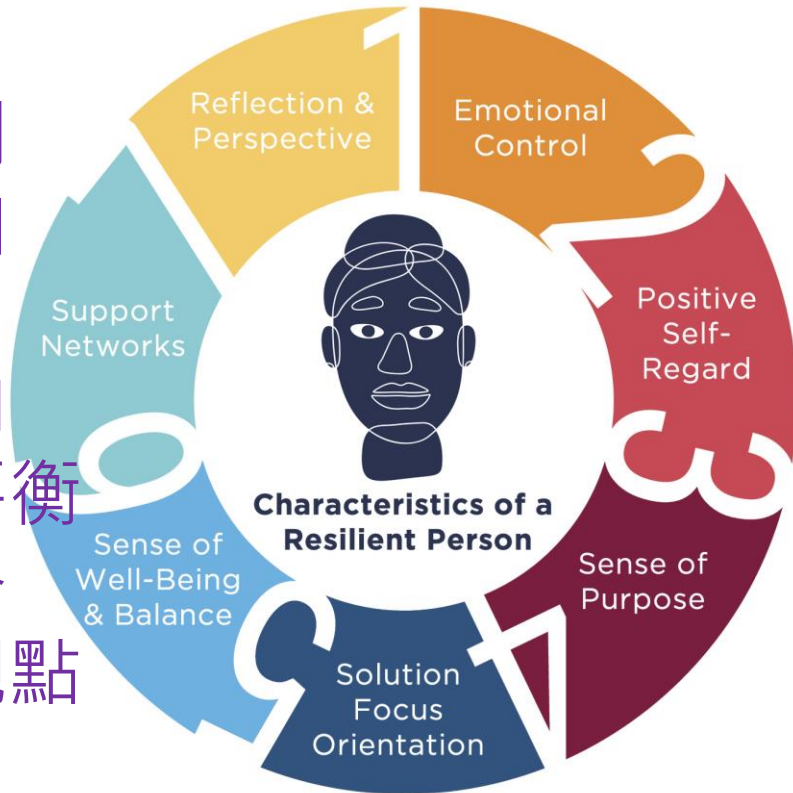
Figure 3: Duchscher's Stages of Transition Theory

## 新進人員的學習曲線

- Murray, M., Sundin, D., & Cope, V. (2019). Benner's model and Duchscher's theory: Providing the framework for understanding new graduate nurses' transition to practice. *Nurse Education in Practice*, 34, 199–203. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2018.12.003>

# 復原力與枯竭

- 1 情緒控制
- 2 正向認知
- 3 使命感
- 4 解決導向
- 5 幸福與平衡
- 6 支援網路
- 7 反思與觀點



← Exhaustion Burnout  
"I'm so tired"

← Under-Challenged Burnout  
"I'm useless"

← Worn-Out Burnout  
"What's the point?"

➤ 「精疲力竭」  
( 感到工作需求  
或責任過重 )

➤ 「挑戰不足」  
( 感到缺乏發展  
機會 )

➤ 「筋疲力盡」  
( 想要放棄並忽  
視自己的職責 )

# 你曾感覺自己的力量被掏空嗎？



此相片 (作者: 未知的作者) 已透過 [CC BY](#) 授權

一直照顧他人  
卻忘了照顧自己

---



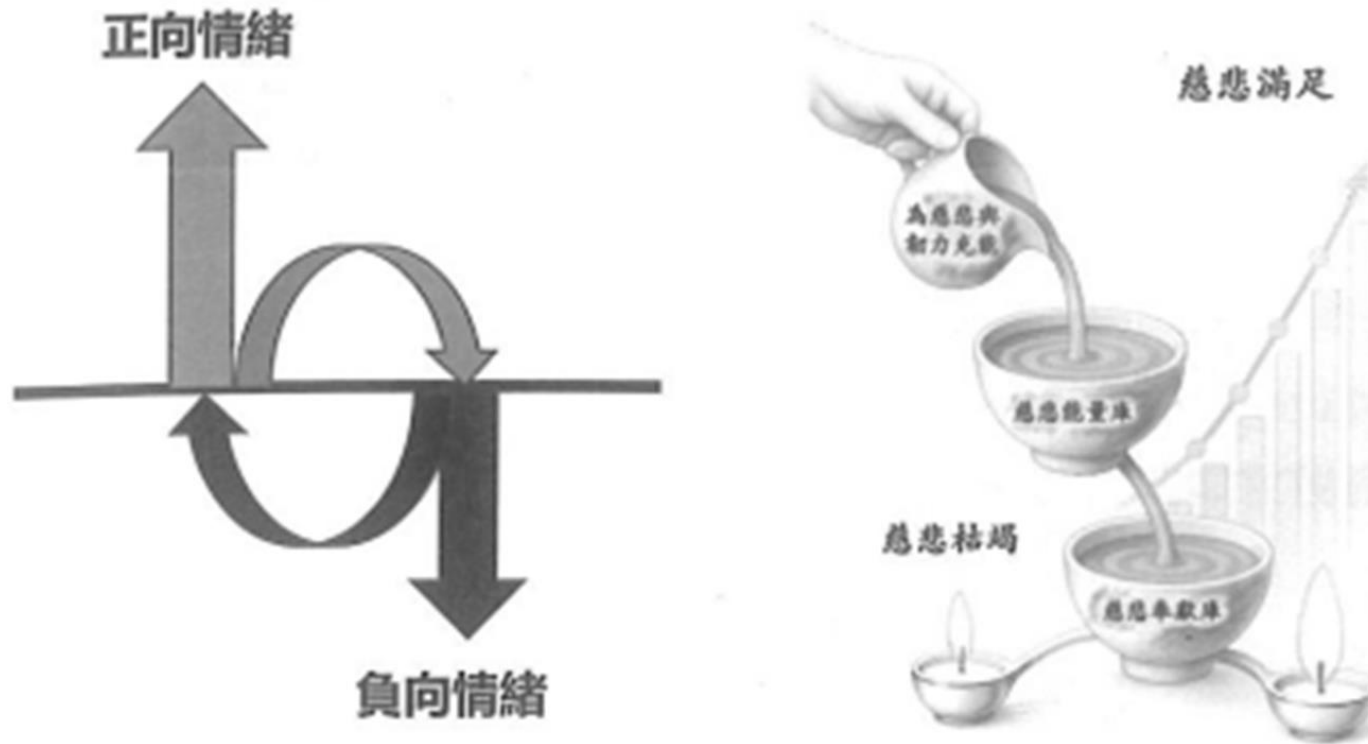
我撐不住了，  
還能繼續幫人嗎？

慈悲枯竭 = 次發性創傷壓力 + 倦怠  
Compassion fatigue

慈悲滿足 = 自我價值 + 幸福感  
Compassion satisfaction

# 為慈悲與韌力充能

附圖二 情緒、慈悲之相對獨立與互為影響模式

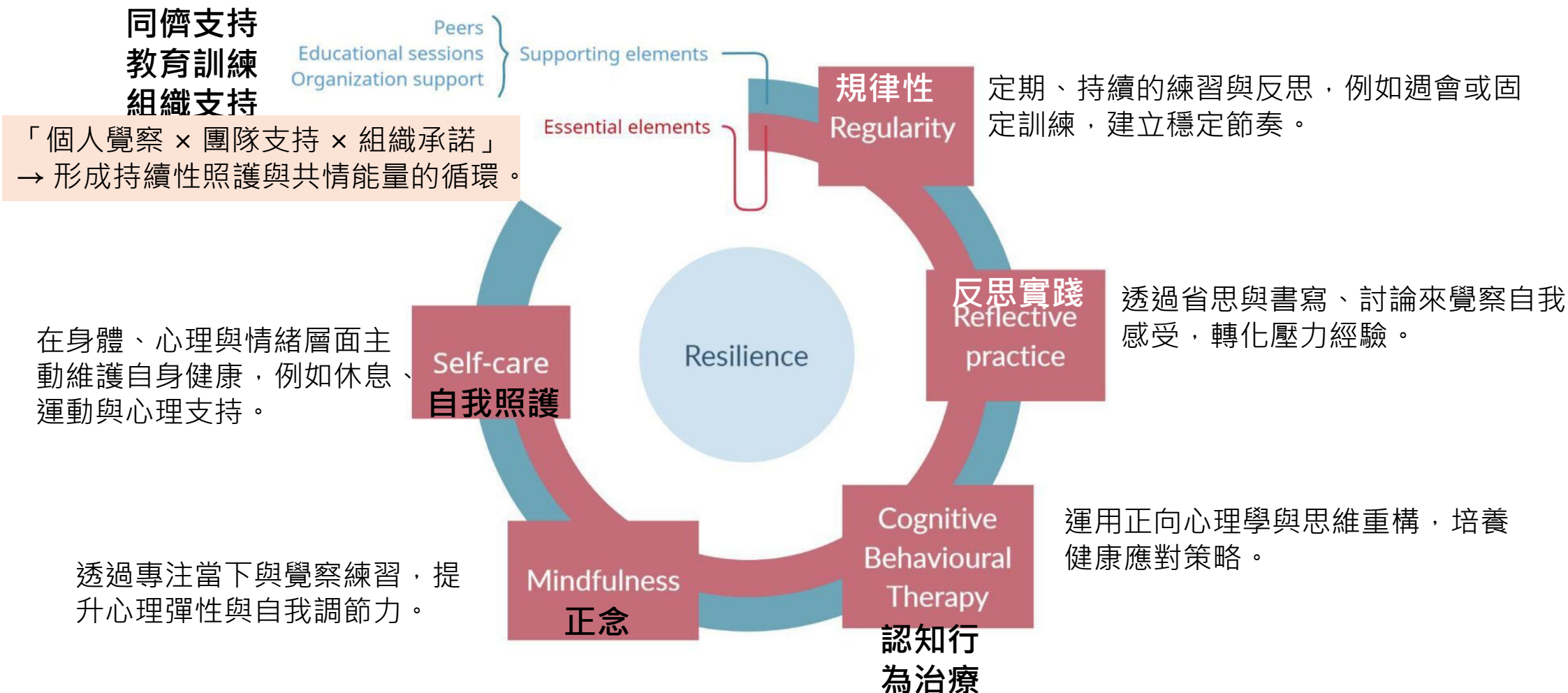


郭約瑟譯 (2025) 慈悲枯竭：我撐不住了，還能繼續幫人嗎？助人者的自我修復指南，台北：啟示出版



復原力就是走出困境，重新振作（bounce back）的能力

# 安寧緩和照護專業人員韌性建構模型



愈優秀的人，愈需轉念讓肩膀輕一些！



不要把自己的心反鎖在某個受苦的角落

# 自我慈悲(疼惜)

---

Compassion for yourself first, then  
compassion for others

先悲憫自己，再悲憫他人

當你悲憫自己，就不會批判自己，  
也就不會批判他人

When nurses are practicing self-care,  
they have more compassion, are less  
judgmental of themselves and are,  
therefore, less likely to judge others.





# 同情 共情 慈悲

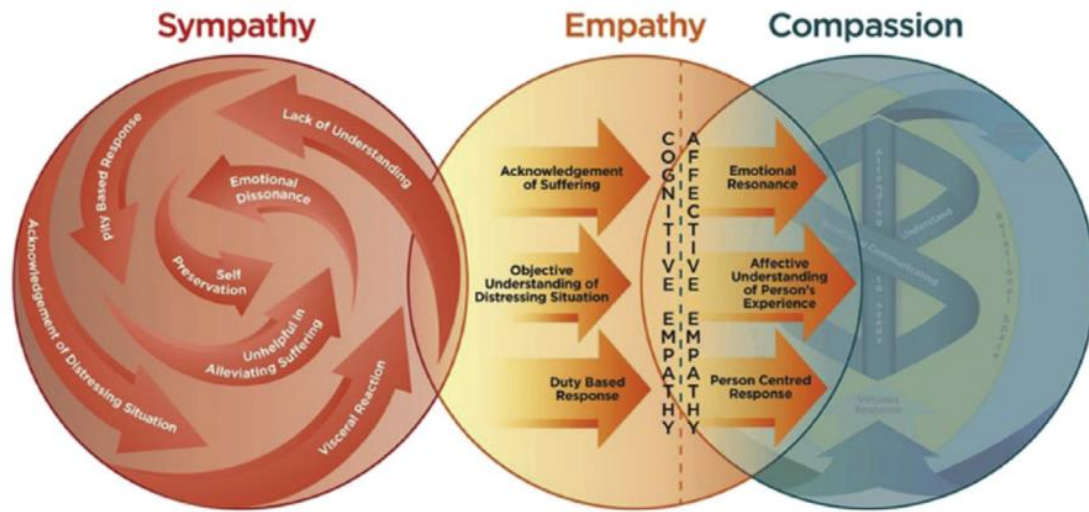


Fig. 1. The interplay among sympathy, empathy, and compassion. (From Sinclair S, Beamer K, Hack TF, et al. Sympathy, empathy, and compassion: A grounded theory study of palliative care patients' understandings, experiences, and preferences. *Palliat Med* 2017;31(5):441; with permission.)



Fig. 2. Schematic demonstration of burnout as a multifactorial process. (Adapted from Cotton P, Hart PM. Occupational wellbeing and performance: A review of organizational health research. *Australian Psychologist* 2003;38(2):118–127; with permission.)

# 分享

