

牙醫診所職場新理念、團隊學習，共創成就

作者◆許育慧

曾經有幾次助理內部會議中，彼此為了工作分配及責任歸屬相互埋怨對方，而其他助理同仁視若無睹、靜觀其變、身為管理者則忙著說服當事者，但總心有餘而力不足……

團隊相處，合作不易

相信大多數人都曾在日常的工作場合，碰到相同的情景，有時是助理間、醫師間、醫師和助理間。人際間的衝突來自彼此價值觀的差異，或是立場的不同，或是情境上的壓力（譬如：牙科畢業技術講求時間急切，或事情演變已造成當事人極大的心理壓力等），這種衝突在診所團隊中更加明顯而迫切。

這個問題不僅是就事論事、區分責任而已，還必須兼顧彼此的情緒互動及團隊合作，因為真正的工作現場，不只是靠個人專案分工而已，更要靠團隊（部門內、外）合作才能創

造工作績效。因此，在面對激烈競爭及牙醫診所改造的年代中，團隊的運作已成為提昇管理效能的重要方法之一。

在診所聘僱新醫師（助理）的過程中，一般重視的是專業能力（牙科助理不包括，但仍要求學習能力強者），診所主管一般注重的是這個新醫師（助理）如何達成工作之要求，因此各個工作上的人才都是該部門的專才。但在整個牙科診所的運作中，部門間彼此有互動關係，工作流程中與其他人員之間也有上下游關係，換言之，分工之外的密切合作常常會影響本身所被賦予的專業工作，譬如牙醫師必須靠助理的通力配合，才能使患者得到最好的醫療照顧。因此，牙醫診所內的人際合作愈來愈重要，而要將其表現的方式就是工作團隊的運作。

影響團隊合作的障礙

影響團隊合作的障礙歸納起來有以下幾項：

第一項為競爭壓力

在牙科診所內最常出現於助理之間，由於

作者簡介

專佳牙醫診所管理部

利害關係，彼此存在內部競爭氣氛，因此合作的訴求重點必須能適當緩和此一氣氛。

第二項為隔閡疏離



團隊學習在於同仁間不斷溝通，共創職場成就

由於一般人通常缺乏主動性，因此在團隊運作中，常要打破這種冷漠。

第三項為目標不明

這不僅意味著成員對目標認知不明，還包括大家對目標的認同感，當一個團隊的遠景及目標模糊時，成員就會失去熱情和方向感。

第四項為自私自利

每個人都會為自己的利益打算，團隊合作固然要強調共同利益，但也要了解成員每個人各自的需求，加以誘導。

第五項為期望不當

有時候成員彼此的相互期望過高或過低，常會帶給對方過大壓力，必須透過溝通，適當調整。

第六項為自我保護

由於自信心不足或是擔心受到傷害，團隊中的成員會有捍衛本位的考量採取守是被動的態度。

第七項為相互猜疑

由於以往不良的經驗或挫折，使某些人吃過虧，而造成對他人信心不足，導致無法溝通難以建立真誠合作。

第八項為認知差異

來自個人的背景、經驗、看法、態度，往往會造成對人與事有認知差異，然而一旦發生團隊對差異的包容性不足時，就會造成人際合作的一道牆。

第九項為領導者不善

領導者未能以身作則或採取公平的態度，也常會造成團隊成員的不滿。領導者是團隊珠的關鍵人物、單位有其文化或次文化，有的鼓勵合作，有的鼓勵單打獨鬥，因此，如要增進團隊合作，診所文化也要調適。

克服團隊障礙，共創牙醫診所職場願景

筆者曾參加國立中正大學領導人研習班，將其所學運用的診所助理人員管理之中，得到不少收穫：

第一為鼓勵參與

用一種平等開放的氣氛，鼓勵大家發言，對同仁來說也能除去一種『怕說錯話』的心理。另大家勇於發言，集思廣益自然能匯集更多見解與資訊。

第二為包容差異

每個人提出看法時，並非其他人都同意，但大家不妨聽聽看，適當的表達對不同意見的尊重。

第三為善用情境領導

每個人皆有不同的情緒，而身為領導者，如果能了解同仁在工作上的發展階段，善用E Q，使原本的意見衝突轉為生產力。

第四為創造共同體

同仁間與公司形成利益共同體，才能發揮最大團隊力量與效益。

第五為學會溝通

團隊合作力的最大發揮，在於彼此的了解與共識達到極至，溝通不僅是正確表達自己的看法而已，還需要傾聽出別人身正的意思。

第六為激發熱忱

團隊的互動會逐漸融化人際隔閡與疏離，同仁之間不再漠不關心，轉而形成彼此關懷。

第七為思維雙贏

從團隊互動中體會到大家要追求雙贏的結

果，焦點不在彼此身上，而轉向對外界的挑戰與機會。

第八為領導風範

團隊中的靈魂人物就是領導者，本身以高度熱忱投入，以身作則，對其他同仁造成極大的示範作用。

第九為凝聚彼此價值觀

在團隊各種理念相互激盪中，彼此合作深層探索，彼此相互包容，互相討論，在一段時間後，凝聚成共同價值觀，這也是診所最大的特質。

第十為共創遠景

當彼此同舟共濟，理念與價值觀逐漸融合時，對未來的遠景及看法，也會在彼此充分溝通與期待下，逐漸形成。

現代牙醫診所經營管理善用E Q，團隊關鍵，製造職場三贏。

時代之趨勢，牙醫診所經營理念，不再是停留在傳統一人診所模式上，應走向企業經營之路。在團體學習中，每個人應學習所扮演的角色、專業能力、遊戲規則、組織架構、目標要求....等團隊IQ的要件，但更重要的是那些看不到的地方——團隊E Q的激發。

只有透過命運共同體的意識、熱忱付出、包容差異之心胸....等才能使團隊凝聚其韌性，進而共創診所成就。製造醫師、助理、患者滿意三贏之境界。