

抗疫戰士— 沈祖堯教授 口袋裏的四個領袖錦囊

作為機構的領袖，要帶領機構各部門朝著服務理念及目標前進，多少也得預備些錦囊，作為工作的座右銘及領導準則。尤其當面對逆境的時候，這些錦囊更能發揮作用，讓團隊臨危不亂，堅守信念及宗旨，積極面對挑戰。



沈祖堯教授出席「總裁對談午餐會暨社聯·花旗集團持續學習獎勵計劃個人獎勵頒獎禮」，以「人生的競技賽—裝備自己，迎接挑戰」為題，與約200位社會服務機構主管、董事會成員及獲獎同工分享他作為領袖的體會。主講嘉賓沈祖堯教授與贊助機構花旗集團及主辦機構單位合照。(左起：香港社會服務聯會行政總裁方敏生女士、香港中文大學校長沈祖堯教授、SBS及花旗集團企業傳訊及公共事務總監張巧文女士。)

無論在2003年領導醫院團隊對抗非典型肺炎的日子，還是現在作為香港中文大學校長，沈祖堯教授的口袋裡一直放著四個錦囊：培養團隊的歸屬感、積極樂觀、誠懇溝通及學懂放下；這些都是他多年來的處事宗旨及精神支柱。沈教授認為雖然並非每件事均可盡如人意，但只要時刻提醒自己和團隊做好充足準備，甚麼難關也可以克服。他時刻秉持這些處事原則，加上堅定的信念及使命感，迎接工作上的種種挑戰。

歸屬感

“機構的事=自己的事”

沈教授鼓勵機構領袖提升同工對機構的歸屬感和團隊面對挑戰的毅力與韌力，要是同工視機構的事為自己的事，抱持與機構一致的理念和宗旨，他們便願意跟機構一起「出生入死」。這是紮實管治及危機管理的最佳支柱。

領袖應該在太平盛世時籌組願意和您一起出生入死的團隊。只要團隊成員跟機構抱有相同的願景，視機構的事為自己的事，敢於承擔，不介意犧牲「小我」，在危機和挑戰中挺身而出，並肩解決困難，機構面對挑戰的力量就會大大提升。

在非典型肺炎爆發時，我將醫院的同事分成「潔淨組」與「骯髒組」，旨在將曾接觸有關病人或進出有關病房的同事與其他同事分隔，避免交叉感染，是否加入「骯髒組」純是個人選擇。當時台灣的醫院要進行封鎖，一些醫生、護士想方設法逃離醫院，但令我感動的是在香港，不少其他專科的醫生也自告奮勇加入這高感染風險的隊伍，治療及照顧不幸感染非典型肺炎的病人。有了團隊精神，一切就變得不一樣。我們不需鎖鏈，不需重賞，亦會有勇夫樂意為機構、為大家共同的願景付出。

作為領袖，我們不應著眼於個人榮譽，而是要提攜盡心盡力的同工，讓他們得到發聲機會，給予掌聲、嘉許和認同，這樣可大大提高他們的歸屬感，也會增加他們對工作的責任感和使命感。

積極樂觀

“常想一二”

面對困難時，領袖除了站出來擔當指揮角色，更重要的是要成為團隊的精神支柱。假如連領袖都垂頭喪氣，其他同工就更沒有動力向前衝。沈教授鼓勵機構領袖樂觀積極面對挑戰，將面前的困難與過往更大的挑戰比較。既然過去的難關都能一一克服，當前的困難也一定可以解決。

繼2003年3月淘大花園大規模爆發非典型肺炎後，同年5月，沙田另一屋苑同層有十名住戶亦受到感染。當時我們的團隊已在醫院與病菌戰鬥了兩個多月，開始感到疲倦，這消息令我十分擔心會否再爆發另一次大規模疫情。當時，一位同僚勉勵我說：「沈祖堯，你作為一個領袖便當樂觀面對困難，要是你都垂頭喪氣，你的下屬就更加沒有動力了。」沒錯，「人生不如意事，十常八九」，我們應該「常想一二」，不要思念「八九」。醫院裡每天都有病人過世，也不斷有新病人來到，我們惟有以正面、樂觀的態度接受及面對。

身處逆境當中，樂觀精神將有助我們正面和理性地思考問題。有時候不妨將當前的困難跟過往的經驗相比，面前的難題便會慢慢顯得渺小。機構領袖要是表現悲觀，輕言放棄，其他團隊成員更易失去動力，甚至導致團隊瓦解，所以領袖需要不斷學習「樂觀」。

沈教授認為領袖應該以誠懇態度和敏銳觸覺與持份者溝通，瞭解他們的想法，同時讓持份者明白自己的立場、情由和難處。他引用美國文學作家馬克·吐溫的名句：「慈悲是失聰人士能聽見和失明人士能看見的語言」，指出真誠的溝通，能有效化解大大小小的誤會。

誠懇溝通

"Kindness is the language which the deaf can hear and the blind can see." Mark Twain

學習放下

“人生的四個球”

最後，沈教授認為要是盡了最大努力，事情還是未如理想或得不到別人認同，就應當學習放下個人的榮譽得失，以宏觀、豁達的角度反思事情的本質。

人生如耍雜技，每個人都拋著四個球，其中三個是玻璃製的，掉到地上就會破裂，另外一個是能完好地彈回來的皮球。玻璃球象徵健康、家庭和朋友，皮球則代表事業，這代表了我們如何形塑自己的價值觀。疫症過後，醫院舉行了多場聽證會，追溯疫症期間的每個決策，像要尋找一個為整件事負責的目標，傳媒更點名將我列入問責名單內。我當時感到非常孤單，但最終也能夠走出那不愉快的陰霾。我學懂放下「自己」，想到「自己的得失不算甚麼。最重要是香港最終也戰勝了這場疫症」、「醫院的同事能夠團結一致抗疫，真的值得驕傲！」，我便沒有感到太大的失落。學懂放下，能夠幫助自己面對無法改變的逆境，以宏觀、豁達的角度思考事情的本質。

延伸閱讀：



《活在當下》

作者：李焯芬
出版社：經濟日報出版社
出版年份：2008年

The Courage to Teach: Exploring the Inner Landscape of a Teacher's Life. (10th anniversary ed.)

作者：Parker J. Palmer
出版社：California: John Wiley & Sons, Inc.
出版年份：2007年

慈悲是失聰人士能聽見和失明人士能看見的語言

美國文學作家馬克·吐溫

沈教授簡歷

- 2010年 擔任香港中文大學校長
- 2009年 獲頒Marshall及Warren 講座獎 (亞太地區腸胃科最高獎項); 獲德國腸胃病學協會內鏡獎
- 2008年 擔任中大逸夫書院院長; 獲委任為中大莫慶堯醫學講座教授
- 2007年 獲香港特別行政區政府食物及衛生局最突出貢獻獎 (臨床治療); 獲中華人民共和國國家科學技術獎勵辦公室頒發國家科學技術進步獎二等獎等
- 2006年 獲國家教育部頒發的長江學者成就獎
- 2004年 擔任中大醫學院副院長 (常務); 獲香港特別行政區政府銀紫荊星章
- 2003年 獲香港電台及《明報》頒發抗SARS 傑出獎(醫護科技人員組); 獲中大校長模範教學獎
- 2002年 擔任中大醫學院副院長 (臨床)
- 1999年 擔任中大內科及藥物治療學系系主任
- 1998年 晉升為中大內科及藥物治療學講座教授
- 1997年 擔任中大頒授醫學博士學位, 同時, 亦是多個內科醫學院的院士, 和20多個專業學會的委員
- 1992年 獲加拿大卡爾加里大學頒授博士學位 (生命科學); 出任中大醫學院內科學系講師
- 1985年 擔任香港中文大學教學醫院威爾斯親王醫院醫生
- 1983年 獲香港大學內外全科醫學士學位

「社聯·花旗集團持續學習獎勵計劃 - 個人計劃」頒獎禮
出席同工與頒獎嘉賓合照



(圖1)



(圖2)



(圖3)

(圖1至3左起) 社聯學院督導委員會委員張錦紅太平紳士、社聯行政總裁方敏生女士、香港中文大學校長沈祖堯教授、SBS、花旗集團企業傳訊及公共事務總監張巧文女士、社聯學院督導委員會委員陳彩英太平紳士及邱可珍太平紳士, 與出席頒獎禮的獲獎同工和講員合照。