# 2016年全球護理領袖培訓營

## INTERNATIONAL COUNCIL OF NURSES

# Global Nursing Leadership Institute (GNLI) 2016 in GENEVA

## 研習心得報告



學員姓名:柯乃熒 教授暨副主任(成功大學護理學系、成大醫院)

派赴國家:瑞士日內瓦

出國期間: 2016年9月17日至9月23日

報告日期:2016年10月08日

## 1、前言

ICN 自 2009 年起開始籌劃辦理全球護理領袖營培訓課程(GNLI),每年接受 130 多個 ICN 會員國提出申請,申請者需上網填寫制式申請文件,經 ICN 評審 委員會進行匿名審核,遴選 30 個受訓名額。今年共計 114 位護理主管或學者申請,ICN 遴選委員會依全球各地域之分布、申請者之護理主管背景及參與專業團體之經驗,經匿名審查,遴選來自全世界 20 個國家(澳洲、巴哈嗎、貝里斯、加拿大、剛果、丹麥、印度、日本、尼泊爾、紐西蘭、奈及利亞、挪威、盧安達、土耳其、美國、菲律賓、台灣、阿拉伯聯合大公國、葡葡牙、坦尚尼亞)的護理領袖參與培訓,今年培訓主軸為「全球專注永續發展護理的契機」(Nursing opportunities in a world focused on sustainable development)。本人及台北榮總周幸生副主任代表台灣護理學會參與遴選,在全球 114 位申請者激烈的競爭中獲得複審推薦,並獲得此次受訓機會。

## 2、目的

- (1)對於全球健康照護所面臨的挑戰有更深入的瞭解。
- (2)透過自我領導能力之評估、確認個人的領導優勢與領域,以強化領導能力,協助全球護理專業之發展。
- (3)作出更好的定位,以對國家、區域及全球政策的變革發展正面的影響力。
- (4)培育更好的決策規劃與思維能力,以及在國家與全球政策上扮演更高與 更重要的領導角色。

## 3、過程

GNLI 為 6 天培訓課程,受訓學員須全程住宿訓練中心,以講授、演講、 參觀 WHO、討論、模擬演練、口頭報告等貫穿以下的學習活動:

### ➤9月17日

第一天活動,講師請參訓學員利用一張表格在三分鐘內認識所有人,只有一位來自印度的 Ranjeet 快速完成收集九個問題並且認識最多位成員,這可以看出在最短的時間內完成任務是需要運用策略的。之後大家共同討論自己仍須發展的領導特質,共同討論決定以下十二項重要的領導特質是我們這次培訓需要共同提升的:決策 (decisive)、動機 (motivation)、策略 (strategies)、溝通 (communication)、以客戶為中心(customer-focused)、自我導向(self-directed)、問題解決者(problem-solver)、願景(vision)、當責(accountability)、團隊和建設者 (team player and builder)、風險接受者(risk taker)和人際關係(interpersonal relationships),以及這六天培訓期間需遵守的共同規定。

#### ➤ 9月18日

第二天培訓重點在永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs) 和政策與政治(Policy and politics)。永續發展目標是聯合國於 2015 年發表,延續千

禧年發展目標 (Millennium Development Goals, MDGs)的全球性目標,護理專業必需要與世界同步,發揮護理在全球永續發展目標中所扮演的重要角色與地位。藉由什麼讓你保持健康?(What keeps me healthy?)什麼讓你生病?(What makes me ill?)團體討論,帶出社會決定因子對於健康的影響。這次培訓課程再度讓我們反省影響健康的因素絕非僅是個人的責任,而是社會階層、社區、甚至受到政治的影響。社會落差與人生而不平等是影響每個人健康重要社會決定因素。

培訓期間,每天依據 WHO 的區域更動不同組員分組討論。第一次分組討論影響健康的因素,本組成員分別來自加拿大、尼泊爾、盧安達、澳洲及台灣(筆者)。加拿大 mona 分享她在教學上如何運用健康不平等協助學生了解影響健康的因素,我則分享台灣精神復健利用協助職業重建的方式協助精神科病人重新進入職場,降低貧困的政策,盧安達分享她們在國家層級如戰亂、貧窮、城鄉地區如何影響健康的經驗與實例。



分組討論

#### ➤ 9月19日

第三天培訓課程:包含五分鐘記者會、國際政策與健康議題、了解自己的性格與領導型態。GNLI培訓期間,每天下午到晚上都需與組員討論及報告,明天的作業延續昨晚的作業與今天的報告,例如:跟你想要溝通或遊說的聽眾或主角(例如衛生部部長或是總統...)傳遞三個重要訊息以提供政策觀點,並且召開四分鐘的記者會發表看法。本組在五分鐘記者會介紹糖尿病護理衛教師的角色,尼泊爾 Goma 扮演專家說明,印度的 Ranjeet 扮演生動的糖尿病人表達自己眼睛看不見、得心臟病及被截肢的擔心,抱怨去醫院看醫師等半天,我則扮演來自台灣的糖尿病衛教師,提供整合性照顧的經驗,由澳洲 Kathleen 主持整場記者會,說明護理師扮演糖尿病衛教師對於病人健康的重要性!老師稱讚我們這組是表現最好的組別,不僅傳達的訊息清楚、又加上生動的病人故事、最後加入跨專業(眼科、腎臟科、心臟血管等)整合性照顧。



五分鐘記者會報告

Dr. Diana Mason 是位非常熱情,帶領很多討論的教授,她的臉部表情、肢體語言,以及給予學員的正向回應,都是未來我帶回臨床或是學校與同仁及學生討論時重要的學習典範。



Dr. Diana Mason

#### ➤ 9月20日

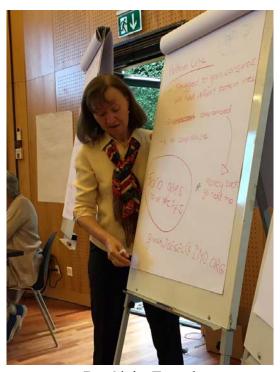
第四天活動課程:由 ICN 護理顧問 Mr. Howard Catton (Director, Nursing and Health Policy, ICN) 說明危機就是最佳的轉機,並且介紹目前國際重要的健康議題焦點:氣候變遷、高齡化、慢性病、抗藥性、疫苗、衝突與災難、瓦解的社會結構、不平等、及心理疾病等議題。

Mr. Catton 告訴我們,身為護理主管,應該要確保護理同仁的福祉,如:安全人力(safe staffing)、了解員工的倦怠和壓力來源(burnout & stress)、關心員工的職業發展和持續專業發展方向(career development and continuing professional development)、發展各種護理彈性工作方式(flexible working)、確保公平的工資和福利(fair wages and benefits)、提供充足的設備和工作的工具(equipment and

tools to do the job)、防範職場霸凌和暴力(bullying and violence)、給予必要尊重和價值(respect & value)、消除歧視(discrimination)、重視員工的聲音(voice)和鼓勵員工參與決策(engagement)。

政治每天都在電視政論節目中發生或是在實際參與決策過程中必需面對的議題,老師分享的政治參與的秘訣很受用,例如:如何形成政策?(How to do policy?)建立與決策者的關係,但不是親密的關係 (relationship but not sweethearts),知道誰是決策者...關切的議題需超越健康相關領域、想辦法將單獨各點的力量,連結形成更有影響力的面(know the decision makers...beyond just health, joint the dots and make the connection),政策決策者最在意的還是成本,政策是跟著錢流而走的,政治是選擇,政治是壓力,記得永遠要準備好讓自己有話要說,協商要在談判桌上,而非只是紙上談兵(follow the money, politics is choices, politics is pressure, have something to say, be at the table, not on the menu)。

探索領導(Exploring leadership)課程由 Dr. Ginka Toegel 主講,她是瑞士國際 管理發展學院領導課程的教授(Professor of Leadership, International Institute for Management Development (IMD), Switzerland) 這堂課非常有趣,學員在參加 GNLI 培訓前被要求預先完成 240 題人格測驗,他們依據穩定性(need for stability)、外向性(extraversion)、經驗開放性(openness to experience)、友善性 (agreeableness)、勤勉審慎性(conscientiousness)五個向度分析每位學員的人格特 質,並提供每位學員的個人報告書。Dr. Ginka Toegel 依據類似人格特質將成員 分成十組,每組都有要完成的功課,例如:五位同屬高度勤勉審慎性這類型人 格特質者歸於同組,功課是要回答「如果你知道二週後可以渡假,你會如何安 排策劃?第一天你可能會做什麼?」我們這組屬於高度的勤勉審慎性,是完美 主義加上精密規劃的人格及領袖特質,結構和組織生活的傾向,強烈的責任感, 工作狂。大家都會事先做好準備,甚至每個細節都會想的很仔細並且列出清單, 而另外屬於低度勤勉審慎性組,就只會規劃大方向,比較隨意隨性,同樣都是 勤勉審慎性類型的人格,但是做出的決策與計畫截然不同。看到不同性格傾向、 不同組員對於事情處理的態度截然不同,每個人的人格特質造就了不同的領導 型熊,形塑不同的決策過程,非常令人印象深刻、又有深度的課程。



Dr. Ginka Toegel

### ➤ 9月21日

參觀World Health Organization (WHO) 以及ICN headquarters。我們先到WHO聽取Dorine Van der Wal 介紹WHO的組織架構,目前WHO只有六位技術顧問/工作人員具有護理背景,Pascal Zurn介紹WHO對於全球醫療人力資源的規劃與預期,最後由 Stephanie Ngo (Technical Officer, Services Organization and Clinical Interventions http://www.who.int/servicedeliverysafety/areas/en/)介紹WHO目前正在推展的以「人為中心的整合照顧模式」(WHO Framework on integrated people-centred health services),Stephanie Ngo (越南美籍)技術官員讓我們印象深刻,她在照護組織暨臨床處置部門服務(Services Organization and Clinical Interventions),她只有三十歲初頭,但是她在英屬哥倫比亞大學(UBC)唸書時至WHO實習,之後變成WHO最年輕具護理背景的工作人員。我們應該多培養如Stephanie Ngo這樣年輕有動機且有潛力的護理師參與國際公共衛生及政策制定議題,如此,才有機會培養下一代優秀的年輕護理領袖。



我與周幸生副主任及 Stephanie Ngo 合影





參觀 ICN headquarters



參觀 World Health Organization



參觀 ICN headquarters

### ▶ 9月22日

本日課程焦點:每位學員回顧自己的領導型態,省思每天各堂中學到或是複習的領導特質的重點,好好照顧自己真的很重要,Jane Salvage 提醒我們是否只忙著滿足別人的需求?有沒有睡飽、吃好、運動、給自己時間冥想靜思。

### ▶ 9月23日

經過一個星期密集培訓,上課、討論、報告, 我們終於畢業了,並且草擬 Nurses call on Nations and the World Health Organization to Invest in Nursing Leadership 聲明,未來將會在西班牙巴塞隆納的 ICN Congress 2017 及向媒體公開發表。其他學員十分羨慕我們外交官前來參加我與周副主任的結業典禮,尼泊爾學員 GOMA 公開感謝台灣的政府一衛生福利部及台灣護理學會支持她來參加 GNLI 培訓,另一位來自貝里斯的 Catherine 也說台灣已連續三年支持她們參加 GNLI 培訓,非常感謝衛生福利部施金水處長與呂秘書的接待與照顧。



左一為尼泊爾代表、左二為 ICN 執行長 Dr. Frances Hughes 左三為施金水長

## 3、心得

Dr. Diana Mason 說:有願景沒有行動,只是妄想(A vision without action is a hallucination)。這次 GNLI 培訓課程學習最多的是策略運用,及瞭解自己與別人領導型態的差異。抱怨的人很多,但是捲起袖子做事的人很少,更不用說是用腦袋思考如何找出最佳解決方案的主管。這次培訓讓我看到來自各國頂尖資深的護理領袖,積極參與各國政策制定,並分享參與國際政策制定的經驗,再次感受到「唯有策略加上行動才是改變的開始」。

Jane Salvage 每日一句,其中有一句話很有啟發性,即「護理師是要制訂政策而非泡茶,或是制定政策同時也可以泡茶!」(Nurses make policy, not tea... or Nurses make policy AND tea....)。由於傳統的性別刻板印象使得外界對於護理師的形象總是定位在柔弱或是溫馴,似乎只能默默接受各項決策的結果並且遵行,

無論其是否合理。我們必需打破舊思維及革新,積極參與國家護理與健康政策之制定,這也是本人與其他三位護理學者與管理者於104年4月至105年7月為期一年三個在台北參加台灣護理學會與ICN共同合辦之「變革領導培訓營」(ICN Leadership for Change Program- team project) 所提出的團隊專案-Strengthening Nursing Engagement in Health Policy Formation in Taiwan (強化台灣護理人員之政策參與),本計畫目前尚在執行中,期望研究結果能對台灣護理專業參與政策制訂作出些微的貢獻。



Dr. Diana Mason & Jane Salvage

我非常積極主動讓大家看到台灣護理的資訊能力,首先我創了臉書的社團 (2016 GNLI),收集大家的活動照片,並且在培訓課程結束之後,可以持續交流。







2016 GNLI 臉書社團

除此之外,我與四個區域的小組組長共同草擬Nurses call on Nations and the World Health Organization to Invest in Nursing Leadership, 並且在培訓結束之後在媒體上發表,並將於西班牙巴賽隆納ICN Congress 2017正式宣布GNLI培訓成員對於國際健康政策的呼籲。

除了受訓之外,在施處長的安排下,筆者與周副主任與聯合國全球藥物政策委員會 (UN global commission on drug Policy) 秘書長餐敘,見面時首先我分享台灣在毒品政策、藥癮愛滋狀況及減害計畫推動的狀況,秘書長則提供我們有關UN 對於毒品政策的重要刊物及分享他們推動去除歧視及對使用毒品除罪化的努力,並且將持續致力於推動毒品對健康危害的概念。與 UNAIDS人權律師Alexandrina Iovita 見面時,我也提到最近國防大學愛滋學生就學權受影響的案例,並且分享在台灣我如何推動在健康照護體系中去除歧視與維護愛滋感染者就醫權的經驗與專案,Alexandrina也分享在UNAIDS 推動人權和去除愛滋歧視是全球的重要議題。在這二次見面中,我為台灣年輕學生爭取到至UN global commission on drug Policy或是 UNAIDS 見習的機會,讓年輕下一代可以在學生時期至國際組織接受洗禮及挑戰。



與人權律師Alexandrina Iovita 在UNAIDS 合影

## 四、致謝與建議

- 2 建議衛生福利部持續支持友邦國家參與 GNLI 培訓,此次尼泊爾 Goma 在接受結業證書時公開感謝台灣,並且獲得其他國家學員讚許台灣對於 支持護理的熱誠,對於台灣國際形象有加分的效果。



左起:Catherine、柯乃熒、周幸生、GOMA



左三為 ICN 執行長 Dr. Frances Hughes 右三為施金水處長

- 3 建議台灣護理學會繼續與 ICN 合作辦理 leadership for change 系列培訓課程。
- 4 過去參與 GNLI 的台灣學員可以組成一個團體,與醫院主管或是學校合作,進行宣傳並挑選有潛力的護理領袖進行系列、有目的的領導力培養課程(向大師學習等)。
- 5 台灣護理學會可以在亞洲舉辦 GNLI 校友會,藉此分享並擴大在亞洲地 區的護理影響力。

附件 1: Nurses call on Nations and the World Health Organization to Invest in Nursing Leadership



Press Information . Communiqué de presse . Comunicado de prensa

## Nurses call on Nations and the World Health Organization to Invest in Nursing Leadership

Creating and supporting nursing leadership positions is key to achieving the Sustainable Development Goals and new UN recommendations.

Geneva, Switzerland, 28 September 2016 — The Global Nursing Leadership Institute (GNLI) of the International Council of Nurses (ICN) took place in Geneva last week and gathered 26 senior nurses from 22 different countries. The 8 h edition of this programme, dedicated to "Nursing opportunities in a world focused on sustainable development", was tailored to take forward nursing leadership priorities and develop creative, innovative strategies to keep the world focused on sustainable development.



Following this intensive seven-day programme, which was marked by the release of the recommendations of the <u>UN Commission on Health Employment and Economic Growth</u>, the ICN/GNLI 2016 participants called on nations and the World Health Organization (WHO) to invest in nurse leadership for the successful attainment of the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). Responding to the UN report findings that investing in the healthcare workforce will create jobs and drive economic development – two essential aspects of promoting the health of nations – ICN/GNLI 2016 identified nursing leadership as critical for developing and implementing national workforce plans and helping nations to address the SDGs, including reducing gender inequality.

Dr Frances Hughes, Chief Executive Officer of ICN, acknowledged that the new UN report provides an impetus for the rapid implementation of ICN/GNLI 2016 recommendations to improve the health of people around the world. "Nursing leadership roles remain critical in achieving the UN Sustainable Development Goals in pursuit of 'health for all'," she said. "ICN is tremendously proud of the GNLI, as well as our other nursing leadership programmes."

"It is imperative that nations invest in developing a pipeline of future nurse leaders and creating leadership positions throughout health systems and national health ministries," said Kathleen McLaughlin, ICN/GNLI 2016 participant from Australia.

"We must have enough nurses and we must use them well," added Elizabeth Folake Tade, head of nursing services at a university teaching hospital in Nigeria. "An increasing body of evidence demonstrates the positive impact of nursing on the quality, safety, and cost of health care."

Nurses comprise over 80% of the professional health workforce worldwide and in most countries. They have a direct and powerful impact on the health of individuals and communities at local, national, regional and global levels.

During the eight years of the GNLI program we have received invaluable support from Burdett Trust for Nursing and Pfizer, Inc. and we are extremely grateful for that.

#### About the Global Nursing Leadership Institute (GNLI)

The GNLI was established in 2009 to provide a leadership programme for nurses in senior and executive level positions. The GNLI employs an action-learning approach within a collaborative and stimulating learning culture. Participants review and enhance their leadership skills and behaviours related to national and global health priorities. Additional information about the GNLI is available at http://leadership.icn.ch/

#### About the International Council of Nurses (ICN)

The International Council of Nurses (ICN) is a federation of more than 130 national nurses associations representing the millions of nurses worldwide. Operated by nurses and leading nursing internationally, ICN works to ensure quality care for all and sound health policies globally.

For further information contact Lindsey Williamson at: media@icn.ch Tel: +41 22 908 0100; Fax: +41 22 908 0101 www.icn.ch @ICNurses

ICN/PR2016 #34

# 附件2:活動照片



部分學員合照



部分學員合照



小組討論



五分鐘記者會報告



大合照



結訓典禮



參觀 ICN 總部



參觀 ICN 總部