

INTERNATIONAL COUNCIL OF NURSES, GENEVA
2015 Global Nursing Leadership Institute (GNLI)

研習心得報告



報告人：江惠英

台灣護理學會第 31 屆理事

奇美醫療財團法人奇美醫院護理部副主任

日期：2015 09 05 -- 2015 09 11

前言

ICN 自 2009 年起開始籌劃辦理全球護理領袖營訓練課程(GNLI)，由 Pfizer Inc. 首先提供贊助，自 2011 後 Burdett Trust for Nursing 也加入贊助；每年接受 130 多個 ICN 會員國 1,300 萬會員提出申請，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。今年參訓 30 位學員分別來自 24 個國家，本人有幸代表台灣護理學會參與遴選並獲得此次受訓機會。

GNLI 為 6 天訓練課程，受訓學員須全程住宿訓練中心，運用觀察分析 (observe-analyze)和策略式領導(strategic leadership)學習方式，輔以講授、討論、模擬演練、口頭報告等貫穿以下的學習活動：

1. 瞭解和強化全球健康照護議題
2. 精鍊策略性領導技巧
3. 投入同儕學習與發展

2015 年課程活動主題「**Future Work of Nursing**」，課程內容以政策制定、政策推展策略、後 2015 世界之創新為主軸，涉及課題包括民眾健康保險給付、健康照護資源可近性、非傳染性疾病管理(三段五級)新策略、新興傳染病與危急疫情管制、未來照護需求下護理人力教育與資源整治、新生兒死亡率下降、災難照護準備，從上述課題中瞭解護理專業在未來環境和社會引領的方向。全球健康正處在一個交替轉換的關鍵點，護理領導者須具有遠見和格局來因應，這正是本年度 GNLI 訓練目的，30 位學員以小組活動方式討論照護系統、傳染病與疫

情管理策略、災難醫療預防及慢性病防治各項的發展階段-執行階段-評值階段 (Develop-Implement-Evaluate)機制，尋思如何讓最佳護理專業應用於未來全球健康照護需求的缺口上。

課程活動

➤開訓暖身：第一 天(9 月 5 日)

上午 11 點由 ICN 行政助理 Sonia Fernandez 帶領學員們進行第一梯次訓練場所 **Château de Bossey** 環境介紹，此處位於日內瓦郊區，有濃厚的天主教氛圍，屬古式莊園建築，十分幽靜，共有二棟四層樓的樓房可住宿，我被分派到其中一處較遠的住處，主辦單位為了讓學員整日密切生活互動，很快地認識彼此，特意安排這樣一個不受外界干擾的場所和供應三餐。本課程的導師(班主任) Dr. Stephanie Ferguson 簡介課程大綱與活動，於開訓前學員均已繳交一份 10 頁課前作業，包括自傳、國家概況 Country Profile、ICN Leadership Competency Ranking Tool 以及上網完成 NEO Personality Inventory 測試，當場每位學員收到課程資料、分組活動名單和各學員的國家資料，學員簡短自我介紹後就立刻分組，各小組接續討論國家健康照護體制、健康保險制度、護理系統與人口健康議題，初步分析上述的差異性，提出共通解決策略計畫，草擬於 9 月 10 日進行 6 分鐘的報告內容、組員任務分派與模擬備詢問題。

15:00-17:00 由 “Policy and Politics in Nursing and Health Care”作者 Diana Mason 講授 Media Training/Health Policy (I)，課程中學習如何與媒體溝通，如

何架構強而有力的訊息和護理如何產生政策影響力，要求學員模擬演練 3 分鐘媒體採訪。晚餐後，學員們各自研讀明天課程資料(60 頁)和摘錄成隔天報告的重點，的確是豐富、緊張、刺激的開始！

➤ 重裝上路

第二天（9 月 6 日）

上午課程介紹 Leadership Development Teams (LDT) 小組活動的進行方式、學習目標和成果報告內容，LDT 由 6 個來自不同地區學員組成，學員先參閱各國學員「Country Profile」資料，再討論國家經濟發展現況、健康照護系統、人口組成、國民健康問題、護理執業議題等，從中找出健康照護領域的共通課題與解決策略，這些議題對未來護理專業「**Future Work of Nursing**」的衝擊和改變，提出因應方針。所討論的主題範圍廣泛，要提出有深度與可行的策略並不容易，組員間的溝通(英文)和共識對各組是一大挑戰，我們利用每天既定的小組活動時間和約定晚餐後聚會，逐一進行資料收集、擬定行動方案、分析政策效益。這個活動的學習目標是要讓學員們能以全球觀點察覺世界健康改變的軌跡，從數據資料瞭解人口、環境、健康、護理之變化，學習和其他護理領導者互動合作，展現護理專業在全球健康促進的影響力。

下午則著重於 World Health Assembly (WHA)對全球健康和政策的處理方案，各小組分就既定的一個主題進行討論與政策評析，以前晚所閱讀 WHO 的文獻資料為主，經由 30 分鐘討論推派 1 人作 3 分鐘報告。第二堂課主題 The Future Work

of Nurses，內容涵蓋 UN Sustainable Development Goals、WHO 與 WHA 對未來護理(助產)的策略、美國 IOM 「The Future of Nursing 」報告。

第三天 (9 月 7 日)

Dr. Kristine Qureshi 接續前日的主題延伸探討在全球環境變遷下的災難救護的挑戰，當今護理專業的缺口與解決方案，家庭、機構、社區又該如何因應與準備。課堂中國家曾經經歷重大災難的學員例如蘇丹、黎巴嫩、美國分享護理在地震、戰爭、恐怖攻擊的投入救災過程。上午也介紹個人發展工具 IDP(Individual Development Plan)，這是一個很實用的工具，有助於自我檢視領導歷程和職涯成長，提供自己與導師一個清楚明確的學習目標和計畫。下午是 Diana Mason 系列課程的第二堂課，每個學員就自己的 3 分鐘媒體採訪作業以兩人一組方式實地演練，彼此修正回饋。媒體是行政主管不可或缺的溝通管道，與媒體互動的過程中要掌握主導權與影響力，了解、認識主要溝通的對象，以合適的文字表達、聲調、身體語言精要正確地傳遞訊息(message)和行動(action)，平時準備與閱讀大量、正確可靠的資訊，加上事前練習是成功媒體溝通的關鍵。

第四天 (9 月 8 日)

今日從 Diana 受訪 Mock Press Conference 影片中學習護理專業參與政治、政策的表達方式，訪談過程中善用”Bridging”技巧掌握發言主導權，引用資料激發大眾的共鳴和關注，這是一堂令人深刻的課程。下午由 Ginka Toegel 講述領導型態和五大人格特質(Big-Five)，從理論講解，深入淺出導入領導模式與領導情

境，依據個人測試的結果尋找自我內在能力(量)和下一個領導歷程成長的目標。

第五天 (9月9日)參訪聯合國、世界衛生組織、ICN總部

難得有參訪聯合國的機會，先到世界衛生組織聽取 Annette Mwansa Nkowane

簡介 WHO 組織職責、目前任務與策略，主要職責之一是幫助世界上每一個人的

醫療需要被關注，當前首要之務包括：

1. HIV/AIDS、瘧疾、TB 防治管理
2. 降低非傳染性疾病 Non-communicable diseases
3. 性與生殖系統健康
4. 老化、營養、食物安全與健康飲食
5. 職業健康
6. 物質濫用
7. 引領健康報告：國際通報、刊物發表、WHO 調查、世界健康日(4月7日)

之後來到聯合國(UN)，UN 組織有四個目標：維持世界和平，發展友好國際關係，協助貧窮國家免於飢餓、疾病和不文明，尊重人權和自由，成為維持和諧及達到上述目標的中心。目前有 183 個會員國，涉及議題十分廣泛，從國家政策發展、環境與難民保護、災害減輕、反制恐怖組織等。導覽人員介紹兩個會議廳：人權安全議會與全球健康議會，簡略說明開會的機制、會議廳設備和安檢系統，另在聯合國網站可以查詢各會議訊息及提供回饋的管道給各會員國線上回應或參與討論。走出 UN 大門看到著名的各國國旗前廊與斷腳巨椅，提

醒世人遠離戰爭，追求和平的理想！

第六天（9月10日）

今日上午邀請 WHO 負責地中海區域健康照護與照護專業人員辦公室的主任

(Advisor) Dr. Fariba Al-Daraz 介紹目前業務推展現況和面臨的議題，此區

域共有 22 個會員國家，主要有地震、戰爭、衛生與內戰的問題，致使該區域

的人民遭受死亡、流離顛沛、失能的困境，因而健康照護面向更趨複雜，建構

健康照護系統為首要之務，身為此區的領導者要有區域獨特性的敏感度，分析

各國政治、經濟及健康體系的差異，整合協調 WHO 資源分配是很重要的關鍵，

從 2000 年迄今，她對護理與助產專業促進和相關健康照護人員之養成有相當

的顯著的成就，展現非凡的領導力。第二堂課由另一位知名的護理領導人

Sheila Tlou 教授講授後 2015 聯合國持續性發展目標(sustainable

development goals)，她認為身為護理領導者應熟悉政治和政策運轉機制，並

善用該機制和領導技巧為健康和護理專業發聲，同時洞悉未來世界的挑戰：「給

人類安全照護系統」、「非傳染性疾病 non-communicable disease 人口」；以個

人領導歷程為例，藉此說明護理存在的價值和影響力，如何運用政策重整、創

新健康照護系統，另外舉出分享自治和管理是她發揮個人護理領導力的寫照。

下午的二位講者 Pfizer 資深主任 Paula R. Decola 和 Carrier-Walker Int'l 總裁

Linda Carrier-Walker 講授健康職場和護理主管健康生活型態，這是一堂充滿活

力的課程，曾於今年 5 月在 ICN 韓國首爾大會上報告，從六個國家護理人員健

康調查結果來反思健康生活型態失衡的問題，護理主管應當營造一個安全健康的工作環境，包含硬體設備和心理社會關係層面，攝取健康食物和從事運動，二位提供一個線上測試網站供全球護理人員了解自我健康狀態，目前中文版本進行翻譯中。下午則是 Country Profile 小組報告，由今日 3 位講師進行講評，從每組報告內容收穫很多，最後哥倫比亞的學員帶領大家一同跳舞歡呼，意味著 GNLI 訓練即將落幕。

➤尾聲歡敘 第七天（9 月 11 日）

Jack Gibbs Burdett Trust for Nursing 總裁講述環境變遷與健康護理，以問答方式和學員們進行討論，希冀未來的護理領袖們對全球的改變更具敏感度和高度，看見不同區域人民的需要，發揮護理影響力，擴展護理專業外的觸角，從機構、地區和國家層級循序介入，學員間建立聯結合作關係，共同為全球人類健康努力。上午 11 點 30 分進行結訓典禮和團體合照，台灣駐日內瓦經濟文化辦公室施金水副處長也前來觀禮致詞，並與學會資助的尼泊爾學員合影，午餐後圓滿劃下句點。

省思

非常珍惜參與此次的訓練，對我個人護理生涯是另一個啟發點，不僅開拓自己的視野，也更瞭解國際健康醫療的發展趨勢，從課程各項作業和小組活動拉近彼此的距離，互相認識國際間人口文化特徵、健康照護系統、護理執業現況等，進而建立人脈網路。每堂課程精采豐富，每一位講師都是護理健康領域的領導人，在

不同的國家、地域、官方或非官方組織中發揮護理領導力，對政策甚至是政治產生相當的影響，給學員們樹立典範，是身教言教的具體象徵！

省思整個學習經驗和國內健康照護與護理現況，可從健康照護系統、護理人力資源、護理高階主管培育來討論：

一、健康照護系統

相較於其他開發中和已開發國家，台灣有令人稱羨的健保系統，提供國人 Full-coverage 醫療保險給付，醫療服務的可近性與可負擔性大增，醫療資源分布不均的現象不似其他國家嚴重；然而各國的醫療照護機構分佈密度都與都市化程度相關，所提供的醫療服務會依據社區健康需求和人口特性調整，加上人口普遍都有肥胖(過重與肥胖)、非傳染性疾病 (non-communicable disease)的健康問題，第一線護理人員在三段五級照護過程中，必須整合相關資源(社會福利、公務部門)協助醫療業務和預防保健工作，因此面臨社區醫療服務系統和資源不足的窘境。特別是在非洲地區，平均餘命比已開發國家低 20-30 歲不等，20 歲以下人口佔 15-30%，在孕產婦照護、學齡兒童健康、HIV 防治、公共衛生設備普及化上有很大的困難。另外，中亞地區國家面臨天然災害(地震、戰爭、難民)造成人口遷徙與疾病人口增加，使得國家醫療照護系統處在崩壞邊際，基層護理人員有沉重的負擔。反觀歐美與台灣有較穩定政經環境，醫療照護系統進步，對於全球環境變化下所造成的健康照護上的衝擊仍要有危機意識並作準備，從 GNLI 各國代表共同擬出的建議做為我們的參考：

(1) 與聯合國和世界衛生組織共同努力，參與各區 WHA 的國際衛生促進工作

(2) 發展不同層級緊急防災機制，從地方/社區為單位，訓練醫療專業人員災難救助的能力

(3) 以護理專業力量投入各級防災系統，參與公共政策制定

(4) 拓展護理在非傳染性疾病預防和健康管理計畫之專業性領導角色

二、護理人力資源

護理人力是各國代表最為關注的議題，世界衛生組織 WHO 和世衛聯盟 WHA 也把這項議題列為 2015 下半年和 2016 重點，就護理與助產人力培育計劃和護理人力國際遷徙提出行動策略，包括護理教育系統改革、護理教育國際認定、護理執業環境改善、護理人力的健康等。以英語系為主的國家(菲律賓、奈及利亞、巴哈馬)希望能立即改善護理薪酬與增加工作內需來解決護理人員外流的問題，法語系國家(葡萄牙、義大利)認為人力遷徙無法強制，當務之急是建立各國護理教育互認機制與護理課程改革，增設以臨床實務為導向的技職課程，加入跨文化照護能力課程。亞洲國家(台灣、香港、大陸、馬來西亞)則對護理工時負荷和排班深入討論，認為人力健康最重要的因素與職業壽命、上班型態、工作安全程度直接相關，唯有從政策面才能建立、保障護理人員的健康(Health)和建構健全(Wellness)的工作環境，因此應強化資深護理領導者政治遊說和媒體溝通的能力，並且在護理人力相關政策和制度的決策會議上發揮專業影響力。雖然人力議題牽

涉因素廣泛，文化國情各異，其中可以參酌的觀點有：

(1) 護理(護產)人力教育程度全面提升至大學學位

(2) 護理(護產)養成教育要切合臨床實務，培養國際視野，了解全球環境變遷與健康照護衝擊

(3) 定期調查護理人員健康狀態與需求，職場導入健康促進策略，維持生活與工作平衡

(4) 產官學合作，建立國家級護理研究中心和資料庫

誠如美國 2010 IOM 「The Future of Nursing: Leading Change, Advancing Health」報告第二點要項所敘，要從教育制度改革讓護理人員尋求更高教育程度和訓練，無縫隙地促進學術性發展，2020 年大學護理師(BSN)要達到 80%，策略之一是拉整進入臨床執業的門檻(entry level)以 BSN 為主，提供大學護理副修學位(Associated degree)和護理專科證書的護理人員再進修 BSN 管道，由此可知國際護理人力脈動皆是以 BSN 學制為護理基本養成教育的主流，這也是台灣護理教育體制整合的方向。

文明科技的發展讓國際間的交流更是迅速沒有距離，身為當代的護理人員需要具備國際觀，瞭解全球環境變遷下衍生的健康議題和護理的轉變。台灣與亞洲各國交流頻繁，因人口遷徙後民眾健康行為的改變，疾病型態和公共衛生日趨複雜，護理教育應有全球文化能力(Global culture competence)的課程，護理專業團體(全聯會、學會、地方公會)定期傳遞全球健康議題，培養護理人員的世界觀。

此外，「護理人員的健康」是今年 ICN 大會的重點議題，高負荷的護理工作對護理人員的身心健康是一大威脅，政府與護理專業團體應該重視，首先要了解他們的生活型態和健康情形，建立護理人員健康調查資料庫，長期性監測觀察健康變化與人力消長，提出行動方案來改善、促進護理人員(力)的健康。目前 ICN 陸續進行全球護理人員健康狀態調查計劃，也得知台灣護理學會也參與該項調查，網路中文版調查問卷完成後便可進行，期待來日可開放此資料庫，提供給機構或研究單位分享應用，作為台灣明日健康護理相關政策參考。

政策與政治參與需要強大智庫，台灣可學習歐美先進國家設置國家層級護理研究機構，以實證性數據來研擬護理人力、護理執業範疇、健康照護相關政策，並與各國護理研究機構合作，設置高端和國際化的護理智庫讓台灣護理邁向下一個世紀。

三、護理高階主管培育：領導力

參與課程的各國代表都感受到傳承的責任感，也對 GNLI 縝密的課程設計和豐富實用的內容印象深刻，紛紛希望能引進 ICN 三個不同層次的領導訓練課程：

Leadership in Negotiation (LIN)、Leadership for Change (LFC)、GNLI，課程導入前都必須徵求 ICN 授權和完成講師培訓，三套訓練課程已有完整架構，但是授課內容或討論議題會因政治文化、健康政策、護理實務特殊性略微調整，並結合當地的專家學者、政府官員擔任講師。目前台灣護理學會已經辦理 LFC 課程，許多護理菁英陸續完訓，期待未來能有開辦 GNLI 的機會。另外各國學員也認為護

理界對護理主管的培育方針應有國家層級共識 (national-level consensus)，換言之，每個國家要有自己護理主管(領導者)的能力認定標準，對於未來的護理主管(領導者)的領導才能的訓練重點有以下建議：

(1) 前瞻力：具有世界觀和全球化文化素養，具備國際談判能力

(2) 政治與政策參與：媒體溝通能力，策略運作機制例如：政治遊說、說帖、專家諮詢

(3) 跨領域資源整合：開發官方與非官方組織資源 (Resourcing)，籌募各種商業和非商業性資助

(4) 參與 ICN 或 WHO 相關活動

除了從認知面和技能面學習領導和管理的知識，也需要典範學習和導師 (Mentor) 引領，建議學會能邀請 GNLI 講師來台學術演講或授課，並持續推派人員參與 GNLI 訓練。本屆 GNLI 講師也多次強調當今護理主管要有商業思維模式，善用數據、人際網路、異業結合，從不同領域擷取領導管理經驗；因此，未來辦理護理主管高階訓練時，可延攬國內外民間或商業性組織有護理背景的中高階主管為講師，從這些與異業結合的領導者身上學習如何讓護理專業的價值和影響力更為多元、深廣；這也呼應本屆 GNLI 訓練的主題，期許明日護理領導者能夠在全球健康轉型的道路中用寬廣的視野承擔更多的責任，並從不同專業團隊的觀點建構、執行、評值健康照護系統，引導健康專業人員進行改變，共同為 2015 以後的人類健康、疾病課題準備。

後記

參訪聯合國和世界衛生組織時內心備感激動，知道自己的國家在世界舞台上面臨許多艱鉅的挑戰，正式外交管道十分險阻，多以非官方組織的交流與世界接軌。當聯合國 WHA Annette Mwansa Nkowane 簡報結束後，我仍鼓起勇氣向前自我介紹：「我是來自台灣的護理師，我們非常樂意參與 WHA 的事務..」，此刻只有一個想法就是要讓世人知道台灣，我以台灣護理為榮！若我們能夠常態性參與 ICN 的國際事務及定期在學會的刊物上轉譯 WHO、WHA、ICN 的訊息，應可從中增進雙方的合作關係和國際能見度。

誠如某一位講師所說：How to lead leaders is the leadership! 訓練已經結束，但我的另一個護理領導歷程接續開始，感謝外交部駐日內瓦代表處於本人抵瓦城期間的關照與接待，衛生福利部對於尼泊爾參訓人員的補助，增進我國對國際社會的幫助，以及台灣護理學會與奇美醫院對本人的參訓提供全力的經費支持與協助，在此衷心表達謝忱！

附件：活動照片



部分學員合照



Country Profile 團體報告



參觀聯合國



參觀 WHO



施金水副處長與 Nepal 學員 Nira Pandey 合照



Professor Diana J. Mason



證書、講義、各國紀念品



結訓典禮

ICN CEO (代理)



結訓典禮

- **Sheila Tlou**
- **Fariba Al-Darazi**
- **Annette Mwansa Nkowane**

(由左至右)