

**參與第一屆 ICN 全球護理領
導研習班報告**

**The Report on the 1st ICN
Global Nursing Leadership
Institute**

報告者：黃璉華、王桂芸

會議日期：Sep. 6-11, 2009

會議地點：瑞士日內瓦

主辦單位：國際護理協會 (ICN)

前言

ICN 在 1899 年成立，是全世界第一個健康專業的國際性組織，目前有 133 個會員國，主要任務是結合全世界的護理、精進護理人員及護理專業以及影響健康政策。核心價值是具能見度的領導、全面性(inclusiveness)、具彈性、夥伴關係及有具體成果(achievement)，此些目標及價值激發推動許多活動，包括建立第一個全球護理領導研習班(The First Global Nursing Leadership Institute)。經由高度成功之領導所作之改變及協商，使 ICN 成為護理人員在領導、管理及協商技巧發展之先驅已超過 20 年，全球護理領導研習班是代表 ICN 領導發展策略第三主軸(third-aim)，此課程主要目的是為資深及居領導地位的護理人員(executive position)所開辦，期望參與者能夠：

1. 建立策略性聯盟
2. 找到自己領導的優點及需改進的部分
3. 深入瞭解全球健康照護面臨之挑戰
4. 具備影響正向政策改變的地位
5. 具備策略性計劃及思考技能
6. 扮演全國性及國際性較高的領導角色
7. 發展永續性國際領導網路

此是第一次的全球護理領導研習班，共有 24 個國家代表參加，與會人數共 30 位。課程的內容具多元化，均是與發展提供領導能力有關，針對主題分別以下列方式進行之，包括：(一)團體及分組活動，針對全球性領導發展及策略性思考作討論；(二)有三天早上以一個小時進行心理人格特性探索(psychological personality inventory)並作個人感受的詮譯；(三)邀請健康照護及非健康照護相關之專家作演講，主要是增加全球性健康知識及知覺以及觀察高層次主要領導技能並作練習；(四)反思(reflection)以增強學習經驗；(五)專業參訪(二擇一)，包括世界貿易組織(WTO)及歐洲組織核子研究中心(CERN)；(六)即興演講技能演練。

報到日(九月六日)

下午到達旅館櫃檯報到，研習班行政助理 Sonia Fernandez 通知晚上 7:45 以前，要針對下列問題在攝影機鏡頭前作一簡短的自我介紹錄影，問題如下：

1. 在這個星期訓練過程中妳希望別人如何稱呼妳?
2. 你來自哪個國家?
3. 你目前專業的職稱為何?
4. 你從事護理工作多少年?
5. 你希望這個星期你能學到什麼?
6. 在這星期你覺得什麼會讓你有不確定感?
7. 當你不工作時你想做什麼?

此項活動主要目的是想訓練參與者如何在鏡頭前表達自己。

晚上 7:45 開始晚餐，ICN 執行長 David C. Benton 特別來與參與者共進晚餐，參與者自由選座，在進餐中彼此交談以增加彼此的認識，氣氛相當融洽，感覺大家對此次的集訓均有所期待。

第一天 (九月七日)

早上首先由研習班班主任 Paddie Blaney 介紹課程的願景及目標，以及選擇位於法國及瑞士邊界 Chateau de Divonne 旅館的理由，主要是希望參與者在一安靜的環境中，經由五天的密集課程訓練，能對未來專業發展可以產生影響力。一開始要每位參與者寫出讓自己變成較專業的五個字，大家所呈現出共約 60 個字，例如熱忱、遠見、賦權、合作、關懷、動機、尊重、多元..等，顯示護理專業具有多元性的素養。接著播放前一天所錄製的個人簡介，一方面有助彼此的認識，另一方面由大家選出在鏡頭前表現較佳的兩位參與者並各致贈 ICN 的 T 恤一件。

另外 Paddie Blaney 在課程中提到行動學習(action learning)，主要是指出好的領導者永遠不會停止，一直會自我學習、教育、訓練及吸取經驗，不會只使用一

種領導型態，且要相信行動學習的力量；另有提到國家衛生系統(National Health System; NHS)領導品質架構包括個人特色、服務的提供及設定方向(包括掌握未來、智能彈性、廣泛檢視及政治機敏)；也提出哈佛商業報導所指出的有效的領導者必須知道且要去做的五項要素(essentials)如下：

1. 策略者：對未來持有立場
2. 執行者：完成事情
3. 有能力的管理者：管理及接觸民眾
4. 開發資源者：能為民眾設想
5. 呈現個人的精練能力：依據需求及資源，可以在下列層面做到
 - 身體方面—照顧自己，如營養、運動等
 - 社會方面—有可依賴的網絡朋友
 - 情緒方面—知道自己的優勢
 - 智能方面—有學習的能量
 - 靈性方面—使工作具有意義

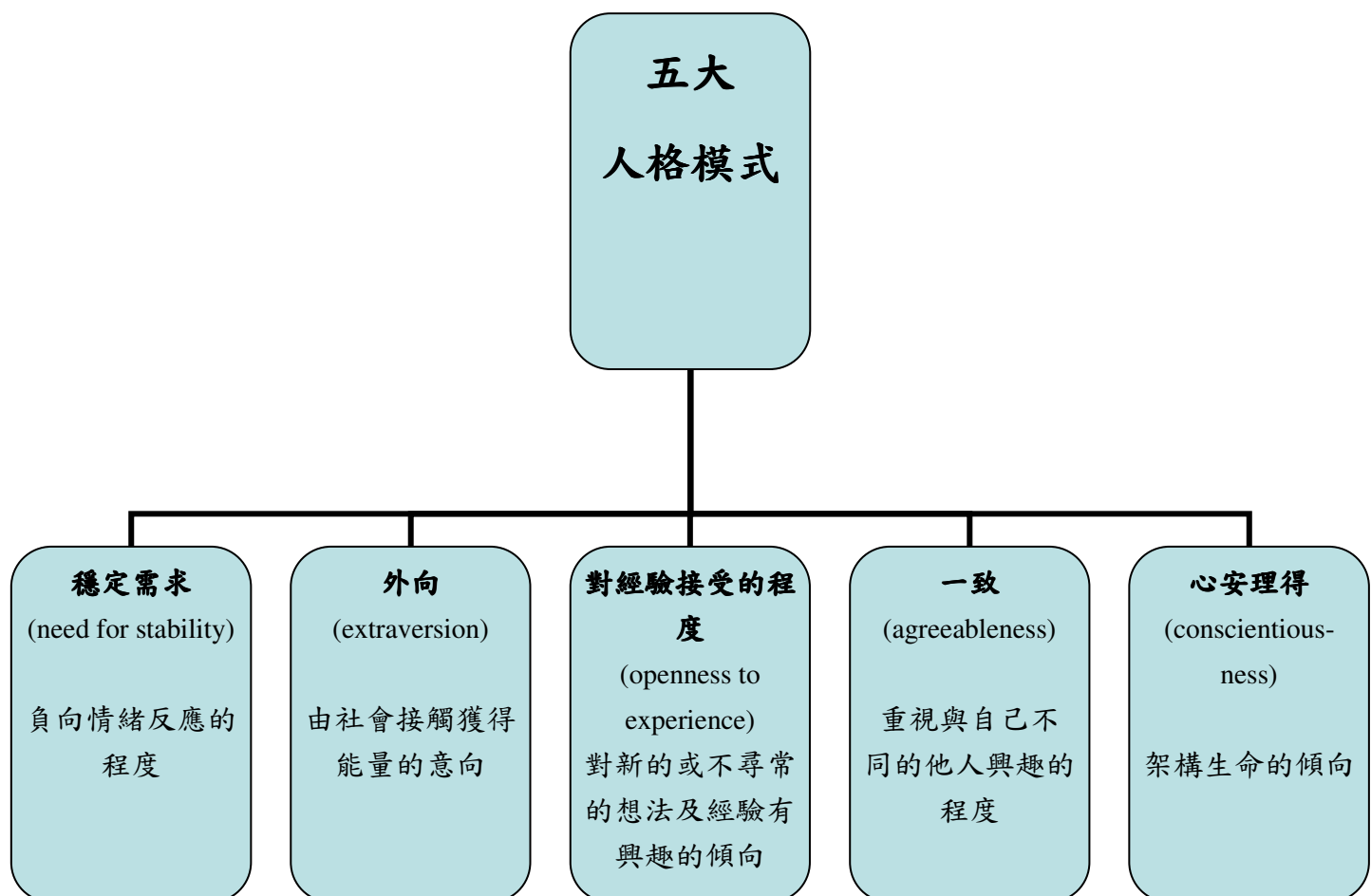
接著進入國家概況(Country Profile)分組討論及分享，此份報告是 ICN 要求參與者在與會前針對自己的國家衛生系統及支持方式、衛生系統目前正在進行的改變或預期要作的改變、國家經濟狀況、人口資料(男女性人數、0-16 歲人數、16-60 歲人數及 60 歲以上人數)、男女平均餘命、前三項造成死亡的原因、健康服務所面對的三項議題及挑戰、護理人員/護理的三個主要議題及醫師與護理人員數先提出書面報告，結果顯示國家間所呈現的問題實際上並不是完全相同，其中較常見的問題如健康照護花費增加、健康資源及人力不足、缺乏有經驗的專業人員或有效的領導者，甚至有些國家還有教育的問題；而台灣提出目前健康服務面臨的議題是老年與長期照護之政策與程序、提供高品質病患照護之護理政策與程序及環境工作要安全且要有倫理，死亡原因最主要的是心臟血管疾病。

最後是 Stephen Lewis 教授所作的演講，主題是全球策略及挑戰，他是

AIDS-Free World 國際性組織的領導者，主要任務是對 HIV/AIDS 促進快速且較有效的反應，因為他認為大家對 HIV/AIDS 的反應仍是將其標籤化及有偏見，此乃為一緊急狀況，AIDS-Free World 國際性組織期望能打破此局面，且將重心特別放在受害的婦女，為其代言，使其能獲得社會平等對待，事實上婦女相關議題已成為全球性議題，在現場亦引起與會者的共鳴，在國內此類個案有逐漸增加的趨勢，故對此議題亦要有所省思。

第二天(九月八日)

早上由 Dr Ginka Toegel 主講「領導型態及個人自覺：瞭解自己及他人」，在課堂中，她提到人格的形成是來自基因與環境的互動以決定行為，並基於統計結果提出五大人格模式如下：



每一題項以 0-100 的直線作分數評量，在 0 及 100 各有文字說明，依自我知覺在此線上標記，然後可得一分數，分數範圍分成低範圍、中度範圍及高範圍，中度範圍表示無特定偏向(preference)。

事實上，沒有所謂的理想人格型態，團體中應包含兩端人格特質之成員，彼此可作互補，另外常常自己最大的資產有可能是自己最大的問題，人格分數不代表表現分數(performance scale)，即你所做出的事可能與你的人格特背道而馳，此種現象有可能會影響到你的健康，如造成憂鬱，基本上應是依情境以不同方式行事，最重要的是「瞭解自己、做自己及展現自己」。

下午由 Paddie Blaney 講述的議題為「領導發展--系列計劃」，課程目的是提出系列計劃應考慮的層面以及全球領導者可以應用的策略。有效的系列計畫主指領導的連續性沒有落差，主要活動包括找出優秀的執行者、給予嚴格的工作分配、給予額外的責任、定期評量表現、與監測系統連結、策略性的提供新經驗、鼓勵國際性經驗、協助發展願景、支持特殊訓練、增加與主政者的接觸及對其發展展現有興趣與關懷。在實務面的建議為有計劃的形塑經驗、學習建立網絡、訂定特定主題、輔導制度、正式與持續教育、生涯發展規劃及重視持續性發展。

再接著由 ICN 執行長 David C. Benton 主講，課程為「策略計畫工具的介紹--結果構圖 (consequence mapping)」，Benton 提到構圖可以協助領導者瞭解、預期及影響未來的方向，在此圖上可以呈現出真實或想像事件、議題、問題或趨勢所產生的效應，有助我們找到可能的相關因素，進而可以協助確認短程、中程及長程可以使用的因應措施，因為預期的結果可以經由促使前置事件發生而達到，也可使負向結果不要發生，並要大家以全球性經濟環境對護理衝擊為例，分成小組做練習，結果構圖與我們目前使用的概念構圖是異曲同工，實是邏輯思維訓練的一種方式。

第三天 (九月九日)

早上主由 Dr. Q.M. Islam 講述「全球挑戰：讓懷孕更安全」，此部分是要使參與者瞭解及察覺讓懷孕安全的國際性挑戰。根據 WHO 的統計，每年有 7,500 萬的孕婦是非計畫的懷孕，且有 5,500 萬人進行流產，2,000 萬人是採用不安全的流產；然而每年也有 18-21 千萬人懷孕，另外每天有 1,500 位婦女死於懷孕或分娩的併發症，而每天也有 10,000 個嬰兒於他們生命中的第一個月死亡，根據研究發現，以上的結果均與醫療設備使用較少、專業醫療人員數目較少及缺乏適當的照護技巧有關，深入探討醫療設備使用率低的前三大理由為：沒錢就醫、醫療機構距離太遠及醫療機構需搭乘運輸工具才會到達。因此聯合國讓懷孕安全部門要促進孕婦及新生兒的安全與健康，藉由透過於懷孕前、中、後及生產過程提供有品質的照顧技巧並健全國家衛生系統以達千禧年發展目標 (Millennium Development Goals; MDGs) 的第四、五及六項。除了降低死亡率外，還需要預防婦女 HIV 的罹患及暴力性侵等，此過程需政策、藥物、設備、管理及各方面的支持才能達到，同時結合家庭、社區和醫院三方面的共同照護，才能確實達到最終目標。

接下來 Dr. Ibrahim Osman 講述國際紅十字聯合會之議題，國際紅十字聯合會於 1919 年由法國、義大利、日本、英國及美國之官員共同在巴黎創立，當時正值第一次世界大戰期間，其主要宗旨為促進健康、預防疾病和減輕痛苦。現今國際紅十字聯合會是世界最大的慈善組織，在提供協助時，沒有國籍、種族、宗教信仰、階級或政治立場的區別，成立至今已九十週年，在這些年中，國際紅十字聯合會無時無刻不存在。於 1920 年代，當時正為戰爭災難的時期，許多人因戰爭而受傷或喪生，此時國際紅十字聯合會著重於初級照護，後續因應戰爭造成的傷害，持續提供民眾健康照護，於 1963 年獲得諾貝爾和平獎的殊榮；1970 年代浮現減少災難的非緊急醫療之重要性，重視社區中的易受害者的需求，並提供基金用於非緊急醫療工作；1980 年代成立災難緊急救援基金(Disaster Relief

Emergency Fund; DREF)，以應付緊急災難之發生，同時於 1987 年開始在國際會議上提倡 HIV 及 AIDS 預防及照護，至今此仍是一個重要的工作；1990 年代有更多人受到災難的影響，因此採用外交手腕作為工具，透過政府及非官方的方式，共同協助受災難的民眾；2000 年代則面對更複雜的危機，希望創造更安全及具彈性的社區，除了提供災難倖存者的家園、學校和醫院等重建外，並整合連結災難的反應、恢復及預防系統，運用世界各地的資源及經驗，共同減少災難所帶來的影響。

在此課程中除了簡介國際紅十字聯合會的發展、各階段任務目標及貢獻外，也讓參與者表達對國際紅十字聯合會的全球領導經驗與目前扮演世界最大的慈善組織之重要管理角色的看法及個人參與相關活動之經驗。最重點他提到領導者不是管理者，領導者要有遠景、作計劃、有獨到的想法、改變組織，要有優質的管理技能，而管理者是使願景成真，即管理者要強調效率、效力、成本效益及統計數據；另提出非政府組織不是只要慈悲，也要具專業性，志工要有工作責任，而不只是志願工作。

下午分成兩組分別參觀 WTO 及 CERN，分別由 WTO 的 Dr. Bernard Kuiten 及 CERN 的 Dr. Lyndon Evans 作介紹，主題是領導發展--外部覺知及策略方法。WTO 是唯一一個與國家之間有貿易規定的全球性國際組織，也是一個會員國官員彼此面對面討論、解決問題的地方，更是世界貿易國家協商、協定及簽約的核心所在地，其主要功能是在確定貿易流動平順、可預料的及盡可能免費的，而主要目標是協助好的製造者及服務、出口商及進口商處理他們的事業；然而 WTO 不僅代表自由化貿易，在貿易進行的過程中，仍需要注意各國之間的消費者保護、預防疾病傳播及環境保護等問題。參訪中在其會議廳找到 Chinese Taipei 的牌子和座位，內心實有一種很無奈的感覺。

CERN 是世界最大粒子研究中心，可以提供許多不同領域的實驗需求，全世界的物理學家可以在 CERN 這個世界性的網路中溝通交流；CERN 的領導地位是

透過世界網路連結來管理大量電腦，創造一個「網路運算」的功能，這對整體衛生系統有很重大的影響，試驗者可以在 CERN 的網路上利用科技的方法來進行醫學診斷，其中還包括腦癌偵測的新醫療影像系統。在 CERN 的單位有超過 7,000 位科學家，分別來自於 80 個不同的國家，這是一個世界性的實驗室，也成為 20 世紀國際合作的一個重要代表，這個模式也為護理專業領導帶來新的課題和挑戰，如果護理也有如此之運作模式，將如何領導及管理？

第四天（九月十日）

由 Paddie Blaney 主講「全球性人口學的議題：老化」，是藉由錄製一段電視的訪問片段以促進參與者的外部覺察，訪談中提到，老化在全世界是一個逐漸發生的過程，並帶來驚人的衝擊，除了勞工減少外，亦造成經濟上的低成長及低生產率，且增加大筆的公共支出；根據國際貨幣組織(International Monetary Fund; IMF)統計指出，老化對於已開發國家的衝擊會逐年增加，預估於 2050 年時，國庫的虧損金額的 10% 為老化相關花費，剩餘 90% 則為養老金、健康照護及長期照護上的花費；目前 60 歲以上的人口佔全世界人口的 11%，預估於 2050 年時，60 歲以上人口比率將會高達 22%，總數超過九百萬，而在富裕的國家中，則將近有 1/10 的人口年齡為 80 歲以上，這個緩慢進行的趨勢，會隨時間而對於經濟、社會及政策上造成重大衝擊，然而只有少數的國家重視到這個問題。

是甚麼原因造成老化人口增加的現象呢？第一個原因為現在人口的平均餘命延長，第二個原因為出生率降低，造成整體老年人口比率增加，這也是已開發國家老化問題較開發中國家嚴重的原因，但是在開發中的國家中，中國也已經面臨人口老化的問題，其原因為過去 30 年來保持一胎化的政策，其目的在控制總人口數，但也相對造成老化人口的比率增加，雖然中國的經濟已漸漸成長，然而仍未到達富裕的程度，因此將來在人口老化造成的支出增加部分，亦可能造成問題及衝擊。另外人口老化造成的另一個問題為生產人口的減少，因此少數的年輕族

群卻需負擔大量的老年人口支出，到底有甚麼方法可以來解決這些問題呢？就如同 IMF 所說的「財政上的危機衝擊促使政府津貼改革」，在富裕的國家中，人民活得較長、獲得較好的健康照顧且健康狀態較好，因此他們也必須工作較久才能退休，當然退休金也會比較少，然而一切經濟衰退的危機也是另一種轉機，如同美國總統歐巴馬所說的「絕對不要忽視任何一個危機」，相信透過良好的準備，我們就能夠面對人口老化的衝擊和影響。

接著由 Professor Sheila Tlou 主講的主題為「護理領導：分享全球性視野及價值」，Professor Sheila Tlou 目前是 Botswana 的立法委員，過去是衛生部長；在課程中主要談到永續發展的挑戰，包括貧窮與水質、土地及生物資源的衰退、天災(如：洪水、地震等)、人為災難(如：戰爭、人口遷移、恐怖行動)及傳染病(如：AIDS/HIV、SARS、Swine Flu 等)，另亦提到需要一個新的全球性夥伴關係，因而發展千禧年發展目標(Millennium Development Goals)，包括根除極端飢餓與貧窮、達到普及性基礎教育、促進性別平等及提高女權、降低兒童死亡率、促進孕婦健康、對抗 AIDS/HIV、瘧疾及其他疾病、確保環境的永續性、為發展而建構全球性夥伴關係。而護理領導者的任務要重視性別及人權議題、與其他執政者合作、在護理措施及研究中要納入性別平等及人權及介入政治領域以影響政策等。因為歷史告訴我們自己需要不斷精進，世界需要護理領導者，且要持續激勵其他護理人員及未來的護理人員。

第五天 (九月十一日)

此為研習班的最後一天，Paddie Blaney 提出參與者要規劃個人發展計劃，包括參與者要反思自己所學到的、未來兩年個人要達到的目標、寫出三項對此研習班的承諾、在自己國家要找到兩位中階護理人員提供輔導及願意配合未來 ICN 所推動的相關活動。

最後由 ICN 執行長 David C. Benton 講述「過去、現在及創造未來」，他提

出 ICN 三項主軸的工作包括專業訓練(professional practice)、法規(regulation)及社經福祉(social-economic welfare)，主要重心是護理、護理人員及病人與民眾，需經由夥伴關係及和諧行動以確保健康和福祉。而自我肯定(assertiveness)、權力(power)及影響(influence)是具有相互關係的概念，可使護理人員較有效的提供有品質的照護及使領導者作有效且安全的決策。

在這五天中，Paddie Blaney 每天均有安排一時段讓參與者對上過的課程作反思，參與者被要求提出學習的經驗及想法的改變，她強調會反思的學習者較能有自我覺知、較重視自己及他人、較願意改變及較獨立，進而較能有創新，由反思中可以學習反省過去，產生新的想法、分析、評論及決定下一步。

另外在這五天中，Paddie Blaney 亦有邀請 Venessa Shaw 及 Dr Michelle Wright 針對健康的領導者作相關議題介紹，課程的目的是強調領導者如何在日常生活中運用簡單方法達到平衡，如冥想，並談到壓力與健康的關係，要維持健康的生活型態，才能使自己遠離疾病，並成為他人之健康角色模範，亦提到應把健康及預防壓力變為生活的部份，為了有效的結果可作簡單的改變，以發展一個使身、心、靈更健康的行動計劃。

心得與建議

此次是 ICN 第一次舉辦全球護理領導研習班，台灣護理學會非常感謝衛生署健康照護處所提供的經費贊助，而我們兩人更是覺得很幸運有機會得以參與，因為在會前實際有八十多位申請者，由 ICN 組成的審查小組自其中選出三十位。五天的訓練課程非常緊湊，時差加上全程以英語為主要語言，有時會覺得根本沒時間作充分消化，但在整個過程中可讓自己看到高階領導者應有的視野及氣度，更瞭解現今的國際護理趨勢及重要議題，同時有機會對自己的領導作自我評量，實獲益良多。

為了使台灣護理專業發展能夠與全球同步，且能扮演領導者的角色，對將來

的努力方向作以下建議：

- 一、護理專業團體與政府組織機構充分合作，藉由不同機制有計劃的積極培養未來的護理專業領導者，使護理專業發展得以傳承。
- 二、積極配合 ICN 發展方向，建立國際領導網路，能夠與其他各國的專業領導者彼此作經驗分享和討論，進而與國際接軌，充分獲得國際間相關資訊。
- 三、積極推動護理人員及護生參與國際性會議及相關活動，協助擴展視野，增加國際觀。此次與會者最年輕的是 29 歲來自沙烏地阿拉伯的護理官員，培育年輕的護理領導人是我國當務之急。
- 四、目前台灣護理學會開始推動國際志工訓練計劃，對與全球接軌實有正向價值，各醫療院所及學術機構應鼓勵及安排有潛力的護理人員參與，可更增加台灣護理專業之國際能見度。
- 五、持續爭取參與政治之機會以能影響政策，以強化專業發展之潛能。
- 六、在發展及推動護理專業相關政策時，藉由公聽會邀請相關政策決定的主政者參與，增加對話以利達成共識及獲得支持。
- 七、藉著參加第一屆 ICN 全球護理領導研習班的機會，致贈與會者阿富汗護理人員來台訓練特刊，以及台灣護理學會海芋花絲巾，並於課餘帶動跳花朵舞，與會者均對台灣留下深刻印象，還有國家代表詢問該國護理人員來台訓練的可行性，也是一次成功的國民外交。未來國際護理的場域，台灣護理應多參加，持續台灣護理之國際能見度。