

出國報告(出國類別：參加學術會議)

第 24 屆國際護理會議

領導變革：建構更健康的國家

International Council of Nurses

24th Quadrennial Congress 2009

Leading Change: Building Healthier
Nations

服務機關：三軍總醫院澎湖院區護理科

姓名職稱：劉永芳主任

派赴國家：南非

報告日期：98 年 7 月 20 日

出國時間：98 年 6 月 26 日至 98 年 7 月 6 日

目 錄

	頁 碼
壹、摘要.....	3
貳、參加目的.....	4
參、會議過程	
一、會議過程簡介.....	5
二、參與會議內容.....	6
肆、會議心得.....	13
伍、建議事項.....	15
陸、對單位之貢獻.....	16
柒、附件資料	
一、出國參加會議日程表及議程表.....	17
二、與會照片.....	18

壹、摘要

本篇主要目的在報告參加第 24 屆國際護理會議之心得與建議，會議主題為「領導變革：建構更健康的國家」。筆者於 98 年 6 月 26 日至 98 年 7 月 6 日赴南非參與會議，會議主要研討焦點著重於護理管理、護理教育、臨床護理實務、進階專科護理及護理研究，筆者除聆聽多場專題演講，亦參與論文海報發表，與國內外學術及臨床護理人士交流。綜合演講內容，對於領導變革(Leading change)首先需瞭解當代護理執業環境之困境、護理領導者之影響範疇及所需具備之能力，進一步瞭解促進正向執業環境(positive practice environment)之技能。而護理管理的方式及文化將影響護理照護之核心價值發揮及護理同仁執行臨床照護之動機與行爲。至於健康照護體系引進「專業經理人」(Professional Managers)擔任資源管控，甚至直接管理護理人員或其他部門的潮流，將引起新的思維與挑戰。學習所得，將有助於提升護理人員領導/管理能力之規劃、接軌當代護理潮流、激勵護理人員參與國際性護理學術活動。

貳、參加目的

面對老化之人口結構，以及近年全球暖化、自然天災、傳染疾病、金融海嘯的議題，不僅威脅全球人類的健康，亦牽動健康照護體系之發展。護理人員位於臨床照護的第一線，其角色功能的發揮勢必對照護效能產生直接而具體之影響，因此，護理人員不僅扮演專業照護者，亦作為行政管理者、決策者、教育者、研究者，面對複雜而多變的健康照護議題之挑戰，護理人員在健康照護領域中實扮演舉足輕重之領導角色。

第 24 屆國際護理會議的大會主題為「領導變革：建構更健康的國家」(Leading Change: Building Healthier Nations)，實是中肯而適切地顯示護理人員在醫療照護專業中的基礎而重要角色，強調護理人員不論身在何種領域、擔任何種職位，應能自我期許發揮領導的角色。此外面對健康照護複雜多變的挑戰，發揮應變與創新，朝向建構更健康的環境而努力!此次與會目的除增廣個人專業知識與見聞，學習與國際學術接軌，亦能瞭解國際間對於當代護理關注焦點的發展、推廣現況與趨勢，期能應用並推廣於臨床實務、教育與研究中。

參、會議過程

一、會議過程簡介

第 24 屆國際護理會議共計來自 90 多國家及地區，約五千六百多名護士參與此次盛會，開幕式於六月二十九日於德班國際會議中心舉行，世界各地代表共聚一堂，由國際護士會主席南裕子致歡迎詞，南非衛生部長及副總統分別致詞。

會議主要研討焦點著重於護理管理、護理教育、臨床護理實務、進階專科護理及護理研究，分別以主題講座(Keynote Address)、分場講座(Concurrent Sessions)、辯論論壇(Debate)、工作坊(Workshops)、論文海報展示(Posters)等方式進行。由來自 Botswana 的 Dr. His Excellency Festus G. Mogae 擔任主題演說 “Leading Change : Building Healthier Nations” 揭開大會研討序幕，指出護理持續面對健康照護環境變化之挑戰，因此需要強化具創新、前瞻性之領導能力來幫助病人或人民獲得健康福祉。複雜多變的工作環境、快速變遷的健康議題、以及強而有力的外在社會經濟因素，都需要護理人員在每日的工作中，運用創意有效的問題解決能力及得體的人際互動技巧。無論是在個人生活或專業職場中，健康照護體系中各階層的護理人員均須發揮領導力。最後在主辦國舉行之 beach party 下圓滿結束！

二、會議內容摘要

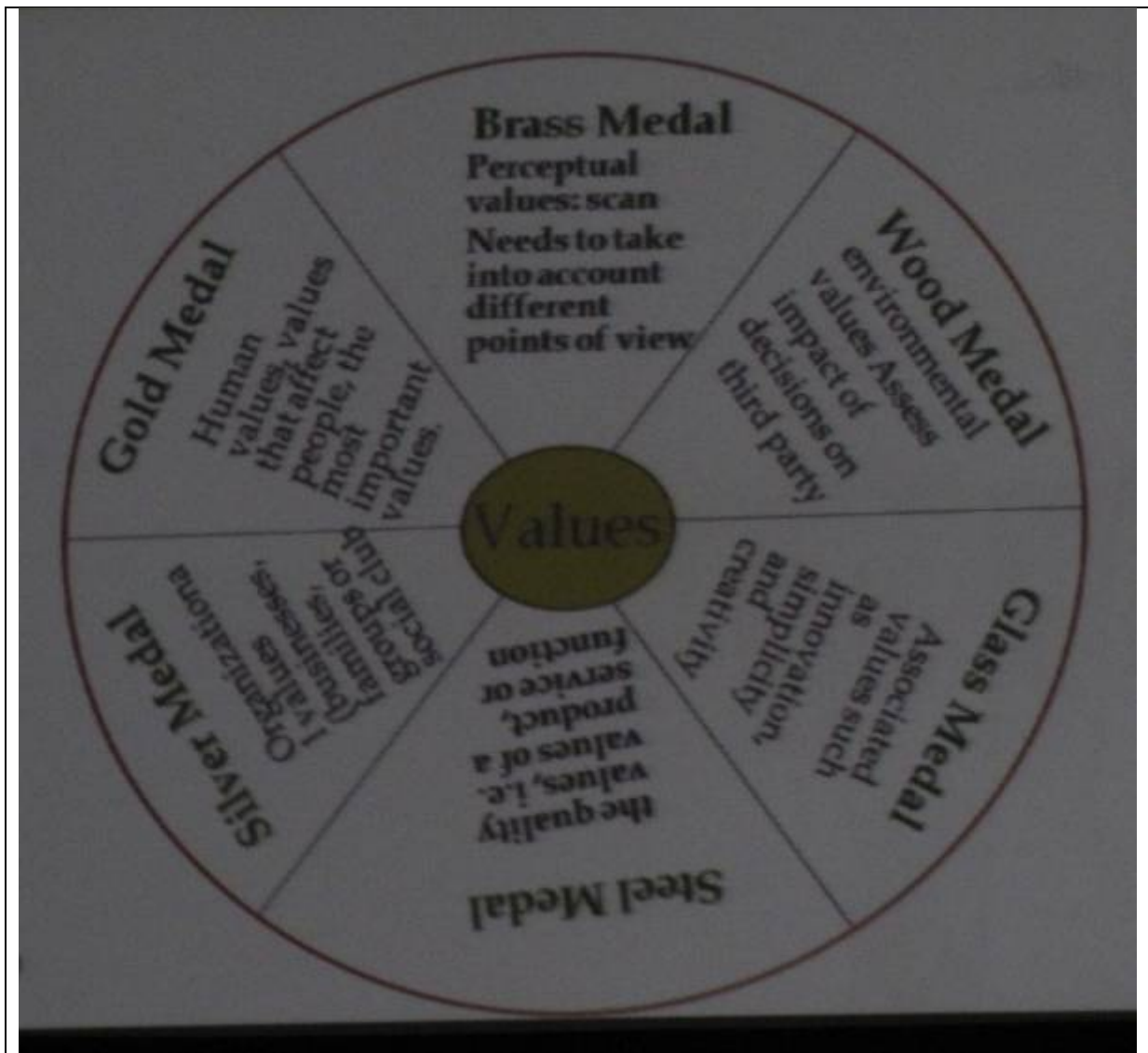
領導變革(Leading change)首先需瞭解當代護理執業環境之困境、護理領導者之影響範疇及所需具備之能力，進一步瞭解促進正向執業環境(positive practice environment)之技能。來自烏干達(Uganda)的 Dr. Bateganya 與來自世界醫療協會(World Medical Association)的 Dr. Kloiber 談到現今的健康照護系統常常面臨不良工作環境品質之挑戰，這樣的環境往往直接影響人員招募與留任，導致人力失衡。工作超負荷(heavy workloads)、缺乏專業自主性(lack of professional autonomy)、工時過長(long working hours)、不安全的工作環境(unsafe workplaces)、不公平的薪資待遇(unfair pay)只是眾多威脅醫療從業人員生活品質、工作生產力、臨床照護及工作績效的因素中的一小部分。營造正向的執業環境是吸引人員留任、改善病人照護成效、

以及提升醫療機構效率之關鍵所在。

爲使每一位病人均能獲得高品質的照護，每一位護理人員均能在一個安全且滿意的工作環境中執行護理照護，建立正向的執業環境(Positive practice environments)是當前亟需努力的課題。護理管理與營造正向執業環境之間，彼此密不可分，護理領導者要能透過變革管理達到提升執業環境品質之目標。Dr. His Excellency Festus G. Mogae 將「領導」視爲一種「關係」，是藉由人完成事件之過程，而「領導」亦是一種「分享」的過程。護理領導者除了需具備領導才能、鼓舞士氣及誠實的特質，更重要的是要有「向前看」(looking forward)及具備規劃願景(proactive vision)的能力，因爲願景是領導的核心。ICN 執行長 Mr. Benton 介紹目前 ICN 目前正推動三項護理領導者訓練計劃，其中變革領導訓練計劃(Leadership for Change; the LFC)自 1996 年開始推展，將近 70 個國家參與這項訓練計劃。變革領導計畫主要目標是爲了要協助護理領導者有效地參與國家衛生政策發展及決策、成爲衛生體系中有力的領導者及經理人、培育未來是適任的護理領導者及經理人，除此之外，影響學校護理課程之改革，以爲未來培育合適的護理專業人才。不論國家彼此間的文化差異、地理位置以及發展程度，護理領導者往往面臨相似的挑戰，因此這項計畫展現了各國護理領導者彼此分享面對挑戰的技能及成功經驗的價值。來自南非的 Dr. Steiman 期許所有護理領導者要能勇敢地擁抱變革，肯定自我、擴展視野、跨學門合作、持續學習及抱持正向積極的態度，如此才能在新世紀多變的挑戰環境中，提升發展護理領導知能，並且引領公共健康政策之變革，造福全球民眾更佳之健康福祉！

護理管理的方式及文化將影響護理照護之核心價值發揮及護理同仁執行臨床照護之動機與行爲。來自阿拉伯聯合大公國的 Dr. Fatima Al Rifai 專題演講護理管理與價值觀，提出六項價值徽章(The Six Value Medals)之概念(圖一)：(一)金徽章(Gold Medal)：代表人性價值，足以影響他人的觀念與行爲，是最重要的價值；(二)銀徽章(Silver Medal)：代表組織價值，例如企業、家庭、團體、或社會組群；(三)銅徽章(Brass Medal)：代表觀點價值，個人依據需求將不同的觀點列入考量的過程；(四)鐵徽章(Steel Medal)：代表品質價值，例如產品、服務或功能表現之價值；(五)木徽章(Wood Medal)：

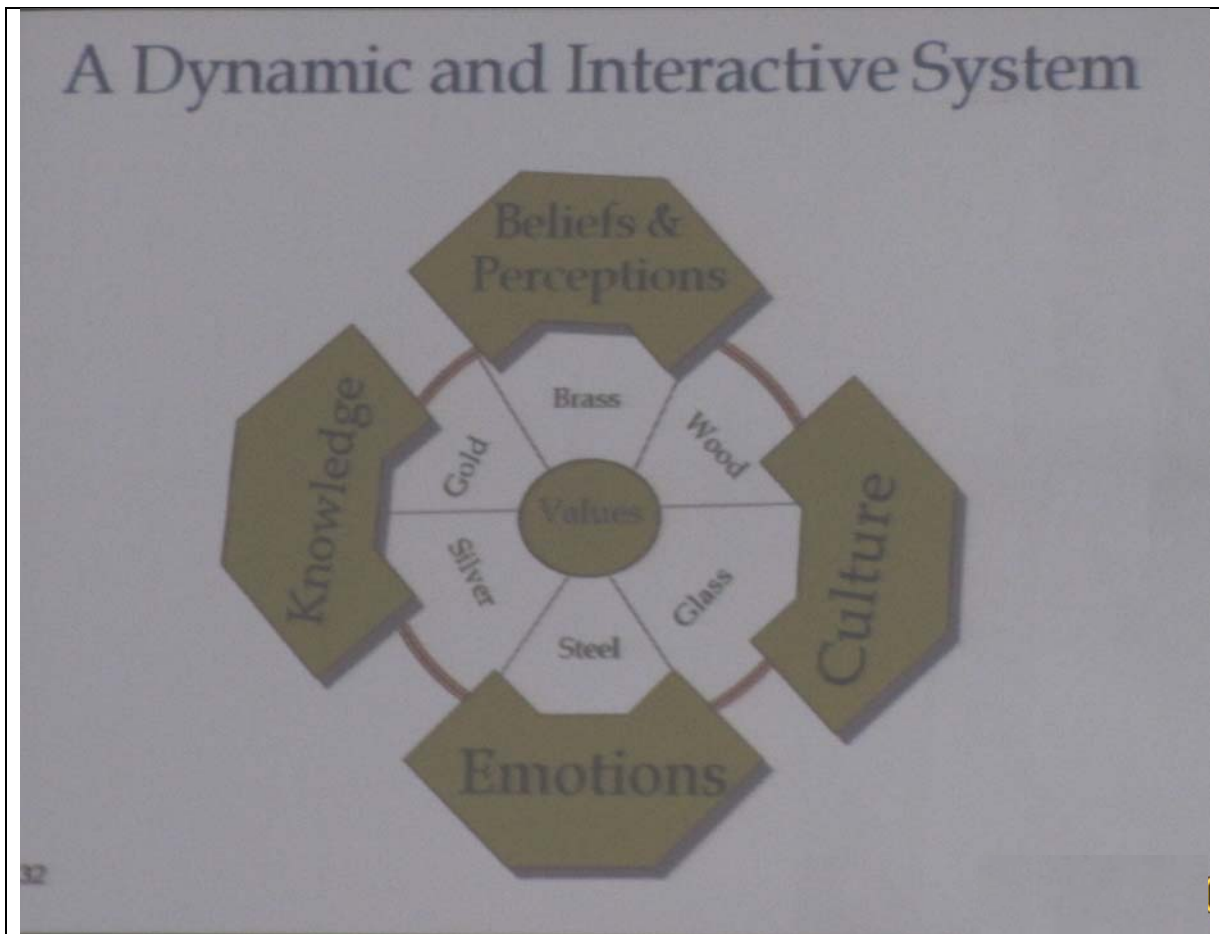
代表環境價值，評估決策對第三團體之影響程度；(六)琉璃徽章(Glass Medal)：與創新、簡化及創意相關之價值觀。



圖一、The Six Value Medals

這六項價值徽章本質之發揮植基於與專業知識(Knowledge)、信念/觀點(Beliefs & Perceptions)、組織文化(Culture)、情緒管理(Emotions)四個面向之動態性互動系統中(圖二)。組織中每一個人的價值與信念對機構中的專業知識具有強大的影響力，反觀之，組織亦是由一群價值與信念影響其思想與行動的人所組成。價值觀能改變或導引個人觀點，同時觀點亦能改變個人價值觀。許多文獻已指出護理管理者之價值觀點與其所處環境文化多樣性，彼此間之關聯重要性。動機驅使行為，而價值觀則扮演動機與行為

間之取決角色，情緒則提供價值觀顯現的通路。



圖二、The interactive system of six medals

針對價值觀與管理之關係，Dr. Rifai 提出「情緒智慧」(Emotional Intelligence) 與「評價效應」(Whale Done Response)之概念。情緒智慧是一種管理自我及他人情緒、辨別不同情緒，以及善用資料引導個人思維和行爲的能力。情緒智慧包含六項原則：(一) 情緒是一種訊息資料；(二) 我們可以忽略情緒，但這是沒有用的；(三) 我們可以嘗試隱藏情緒，但在思考時就無法隱藏的很好；(四) 決策必須整合情緒因子才有效；(五) 情緒遵循邏輯型式；(六) 情緒具有通則，但也存在特異性。一位具備優良情緒智慧的管理者或領導者應注重：建立有效能的團隊(Builds effective team)、有效地計畫與決策(Plans and decides effectively)、激勵部屬(Motivates people)、傳達願景(Communicates a vision)、促進變革(Promotes change)、創造效率性的關係(Creates effective relationship)。應用於護理管理領域，情緒智慧與下列面向密切相關：(一)

正向的賦能過程(empowerment)及正向的組織成效；(二)促進工作人員及病人安全，同時降低工作環境危險；(三)護理管理者扮演領導者角色，且能影響工作滿意度；(四)工作環境給予賦能的感受；(五)較喜於處理衝突型態的管理。

營造正向工作互動關係所產生的力量包括：建立信任(Build trust)、強調正向成果(emphasize the positive)、當錯誤發生加以導正(When mistakes occur redirect energy)。Dr. Rifai 認為對績效不良的部屬採取「重新導正」的方式，欲產生良好的效益必須要能夠：(一)及時、清楚且不責備地描述部屬的錯誤與問題所在，(二)呈現此錯誤與問題所產生的負向效應，(三)委婉適當地表達可能是因為事先未能將工作內容說清楚，以致部屬出錯，(四)再次仔細地檢視工作內容，並確定部屬已清楚地瞭解，(五)表達對部屬持續的信任與信心。

「評價效應」欲發揮正向成效必須著重：立即稱讚部屬、針對做正確的地方、分享你對部屬表現的正向感受、鼓勵部屬繼續保持良好表現。此外更多的“Whale Done” responses 包括：同時捕捉部屬優與劣之工作表現、如果一切事情進行順利也要能說些正向激勵或提醒、稱讚朝向達到目標的努力、“Whale Done”只有在主管認真且誠實的態度下才能發揮效能。

近年來各國對於護理專業的管理模式逐漸產生改變。打破以往護理管理以階級制度為主的體系，許多國家的健康照護體系引進「專業經理人」(Professional Managers)擔任資源管控，甚至直接管理護理人員或其他部門。來自 UK 的 Mr. Martin 提到專業經理人除了具備執行業務所需的專業知能，還包括專業的態度與專業的倫理，執行業務時應以認真負責的態度做好工作，遇到不甚瞭解的業務，要能以誠實正直的態度面對事實，努力學習新知以利業務推展，這就是一種專業的態度。而專業倫理是指這個職位所應遵守的倫理規範，例如不洩漏業務機密、不公器私用、遵守雇用的合約關係等。在護理管理領域引進 nurse managers and general managers 並存的概念，實是當前一項新的的思維與挑戰。

肆、會議心得

台灣曾於 2005 年舉辦第 23 屆國際護理會議，筆者當時係以會場志工身分參與，並未真正領受國際學術的氛圍；此次有幸能參與盛會，藉此瞭解當代護理發展方向、關注焦點，除了吸收新知，並藉此接觸許多國內外知名學者做近距離之學術交流，開拓個人國際視野。

筆者目前擔任管理要角，因此聽課之選擇多朝向護理管理方面之議題，深切認同管理者之領導風範對單位及部屬之有形與無形影響。會議內容亦強調高齡化人口、傳染病疾病等對國民健康及安全之影響，護理人員肩負第一線照顧重任，且為醫療體系之主幹之一，必須深化護理知能，保障及維護國民健康，促進國家富強。將此受教之內容移至筆者目前所任職之工作單位，本院是澎湖首要之急重症及傳染防疫應變醫療機構，且是唯一的教學醫院，加上澎湖地區老年人口高達 14%，居全國之冠，顯示本院亦正面臨當代全球性之健康照護現況。藉由此次與會亦激發筆者對未來護理業務之發展與領導有了新的思維！

在護理學會的策劃下，台灣此次約有 180 人參與盛會，龐大的團隊聲勢在開幕式中令人刮目相看。台灣護理的優質形象已受到國際高度肯定，使得護理學會尹祚芊常務理事兼監察委員高票當選 ICN 第二副理事長，更鞏固台灣護理在國際的地位。不同於以往多以學校教授、老師為主，此次大部分來自醫院的護理人員，顯示臨床護理從業人員加強研究學術能力的成果。相較於其他醫院，軍醫院所屬護理人員之參與率似乎較嫌不足，筆者深刻感受不論規模大小之民間醫院在國際護理學術發表之努力，而軍醫院所屬之護理人員學術研究能力絕不亞於他院之下，如何激勵軍方護理人員參與國際性護理學術會議，應是可以努力的方向！

伍、建議事項

根據參與此次國際會議經驗與心得，筆者提出下列幾項建議以供參卓：

一、 加強護理領導能力之培訓：依據臨床各階層同仁之專業及臨床經驗成熟度，規劃

系統性之領導/管理教育訓練。目前基層護理人員之專業能力進階制度之「行政能力」已具備此方面之基本訓練，但應加強組長實務面之訓練。針對護理主管可規劃年度持續教育訓練計畫，針對高、中、低階主管，引進非護理領域之領導/管理課程，藉此拓展專業視野，激發新的思維與作為。

- 二、 提升軍方護理人員參加國際性護理學術會議之參與度：此次台灣護理學會為鼓勵會員與會，提升台灣護理在國際的能見度，對口頭或海報發表者均給予補助金額；同樣的激勵措施不妨也運用於鼓勵軍方護理人員從事學術發表，參與國際性護理學術活動，不僅有助於彰顯軍護為提升台灣護理在國際學術地位所做的貢獻，對於軍護在台灣護理界能見度的提升亦相得益彰！

陸、對單位之貢獻

- 一、 建立高齡整合性醫療：或稱為「老人整合性醫療」，澎湖地區老年人口高達 14%，居全國之冠，幾乎是相當於鄰國日本的數據。根據衛生署調查超過 50%的老人具有三種以上慢性疾病，全國約有 1/4 的老年人服用五種以上藥物。如何讓老年人在看病時能在同時接受多種疾病的評估及處理，依據本院的規模與業務現況，建議可先朝向設置「老人醫學整合門診」，以家醫科醫師為主導，該門診的老年病人僅收取一次掛號及部分負擔，減少看病者之醫療負擔。而相關的醫療科別診間則規劃在同一時段整合門診之附近或隔壁，促進整合性醫療看診之便利。
- 二、 鼓勵澎湖分院護理同仁參與國際性護理學術活動：本院雖身處離島，但基於肩負離島教學醫院之責任與義務的使命感，對於教育訓練與學術研究不遺餘力，筆者除鼓勵、輔導同仁加強報告寫作能力，亦期許藉由以身作則，發揮示範作用！

柒、附件資料

一、 出國參加會議日程表及議程表

Congress week at a glance							
	MORNING			AFTERNOON			EVENING
	9:00-10:00	10:00-11:30	11:30-13:00	13:00-14:30	14:30-16:00	16:00-17:30	
Friday 26	CNR orientation						
Saturday 27	CNR (from 8:30)			CNR closed session			
Sunday 28	CNR closed session (from 8:30)			CNR Forums			
Monday 29	CNR (from 8:30)			CNR			Opening Ceremony
Tuesday 30	Nursing Student Assembly						
	Exhibition – Workshops – Symposia – Concurrent Sessions – Posters – Special Interest Groups – Network Meetings						
	P1 Keynote Address: Leading change: Building healthier nations	M1 Health professionals leading health care M2 How does health relate to the MDGs? M3 Gender equity, violence and society	M4 Climate change M5 Nurses' pensions M6 Mental health of the older person		M7 Clinical learning environments and simulation M8 Post-traumatic stress M9 Nursing workforce: new roles M10 Genetics: implications for nurse and society	M11 Hypertension M12 Primary Health Care	
Wednesday 1	Exhibition – Workshops – Symposia – Concurrent Sessions – Posters – Special Interest Groups – Network Meetings						
	P2 Health and human rights	M13 Values and nurse management M14 ICN programme M15 Diabetes M16 Faculty capacity development	M17 South Africa health system		M18 HIV/AIDS	M19 Industrial action: last resort? M20 Nursing vs general management in health services M21 Infection Control	
Thursday 2	Exhibition – Workshops – Symposia – Concurrent Sessions – Posters – Special Interest Groups – Network Meetings						
	P3 Virginia Henderson lecture	M22 Debate: task-shifting: solution or problem M23 Disaster nursing: competencies	M24 Accreditation M25 Migration: intranational and international INF 75th Anniversary Luncheon		M26 Continuing competency and assessment M27 Incentives: retention of health professionals	M28 Dialogue: service, education, professional organisations M29 International Classification for Nursing Practice	
Friday 3	Exhibition – Workshops – Symposia – Concurrent Sessions – Posters – Special Interest Groups – Network Meetings						
	P4 Globalisation and financing health systems	M30 Positive practice environments M31 Tuberculosis	M32 Error management and patient safety M33 Strengthening NNAs		P5 Motivational plenary	Closing Session	DENOSA Beach Party
Saturday 4	Professional Visits						

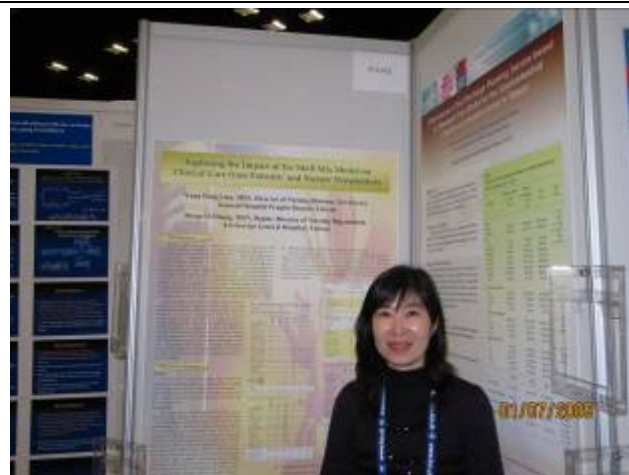
二、 與會照片



ICN Opening



與 ICN 第二副理事長尹祚芊委員合影



論文海報展示-1



論文海報展示-2