



護理領導人的 The Cultivation of Nursing Leadership 人才培育

■ 講者 | 黃璉華 國際護理協會 ICN 第三副理事長

花蓮慈濟醫院護理部「護理行政訓練班」自 2016 年起轉型強化，上午課程邀請護理界各領域翹楚到院演講，以開闊學員眼界，下午課程則由護理部督導們帶領學員針對院內護理相關議題進行探討並提出建議方案，以促進學員對護理部業務的參與感，六年來培育超過百位行政人才，超過 60% 學員經訓練課程後開始承擔行政主管的角色，訓練課程模式成效頗佳。

國際護理協會 (International Council of Nurses, ICN) 發起「NURSES FOR PEACE」運動，以表達對烏克蘭護理師團結的敬佩與支持，並呼籲和平，希望大家支持國際護理協會所推動的「NURSES FOR PEACE」。

今日的講題是「護理領導人的人才培育」，各位坐在這裡是非常幸運的！當我在你們這個年齡的時候，沒有人教我們怎麼成為一個領導人。其實不是每個人都適合擔任領導人，也不是每個領導人都是好的領導人，我們要學習讓自己朝向一個好的領導人的目標前進。

護理領導人才的特質

領導人是一個角色模範 (role model)，他的言行舉止，應該是大家學習的方向。我記得我們有一個同仁，因為當時的主管做了一件事，讓那位同仁左右為難，要照主管做的也不對，要改又不可能改，他很難過的告訴我：「這不是我決定的。」我跟他說，負面學習也是學習，你如果覺得這個方式不好，有一天你當了主管，就不要跟他一樣，讓你的同仁左右為難。

領導人是支持者 (supporter)，也是一個資源人物 (resource person)，當同仁有困難時，你要給他支持跟方向；領導人必須要睿智、果決、口齒清晰、判斷，要有適應力、創造力、合作性，要機智、自信、獨立、不呆板，要有人際關係、聰慧、聲望。這些是摘錄自《Leadership Roles and Management Functions in Nursing》書裡，這些特質很不容易。大家都期待領導人要是萬能的，你不會期待當你有事情找主管的時候，他把你的問題退回去，那你會覺得他做什麼主管？

有效的領導人應該怎麼樣？建立願景，願景是我們希望前進的方向，訂定策略、怎樣驅動組織改變、激勵同仁持續成長。時間那麼有限、事情那麼多，領導人要設定優先順序，檢視及確認自己跟屬下的時間運用，持續溝通來確認方向和願景是什麼。以身作則、聆聽屬下回饋意見、讓大家發揮潛能，這個非常重要，其實我們完成事情都會非常有成就感，發揮潛能、達成任務，一次一次的成就感，就把你推向更高的境界。此外，領導人還要回饋指導、績效評估。

這幾個字我滿喜歡——「適時適人適當授權」，什麼時間、什麼人、什麼事，不是每件事都非你做不可，也不是什麼事都是主管會做得比屬下好。「板凳」是管理上的用詞，林書豪是怎麼竄紅的？他本來是沒沒無聞的板凳球員 (benchwarmer)，某次比賽臨時讓他上場替補，結果他發揮得淋漓盡致，一場下來就爆紅。所以，假若今天主管是一個代表，但不是每個時間、每個地方非你不可，主管還有一個很重要的責任，就是培育接班人，今天坐在這裡聽課的學員，

就是被培育的接班人。記得你不是只來聽聽，當有一天機會來的時候，你要一步一步往上走。

我特別查了慈濟醫院的宗旨跟願景，宗旨是「人本醫療、尊重生命」，願景是「發展成以病人為中心之國際化醫院典範」，所以院長就要帶著大家朝向這個願景努力。願景的設立是要能達到的，如果像是天上的星星一樣遙遠，那同仁會感到乏力。

以前當我是臺大護理部主任時，我關心的是臺大三千名護理人員、書記、技工等同仁，我覺得已經很多了。等到我擔任臺灣護理學會的理事長，我想著我們七萬多位的護理人員。當我進入國際護理協會，是全世界兩千八百萬的護理人員，所以是代表全球的護理。國際護理協會的使命是：推動護理專業 (advance the nursing profession)，促進健康福祉 (the well-being)，提倡所有政策面向的健康工程 (advocate for health in all policies)；願景是希望我的護理人員最重要做什麼事？全民均健 (health for all)。這是一個非常崇高遠大的目標！

全球健康議題 重視領導能力

國際護理協會每一個理事長在任期都會有一個口號，代表任期的四年內要朝向哪一個方向來做，這個口號必須以一個字來形容。這屆的理事長潘蜜拉·西普里亞諾女士 (President Pamela Cipriano) 選的字是「影響力 (Influence)」。她表示，我們是擁有知識的決策者，也是問題的解決者，我們倡議，我們也是有熱情的專業人員，我們有影響力，我們也可以影響別人。前一位理事長選的字是「一起 (Together)」，我覺得都代表了相當深的意涵，你看看 COVID-19 爆發，護理人員是不是更要團隊合作 (work Together)。

目前全球面臨的健康挑戰為：HIV/AIDS、肺結核 (TB)、瘧疾 (Malaria)、伊波拉病毒 (Ebola)、中東呼吸症候群冠狀病毒 (MERS) 等；鳥禽與豬隻的流感 (Bird & Swine Flu)；營養不良 (Malnutrition)；肝炎 (Hepatitis)；天然災害 (Natural Disasters)、人為災害 (Man-made Disasters)；新興傳染疾病及流行病 (Emerging & Reemerging Epidemics)、COVID-19；抗生素抗藥性 (Antimicrobial Resistance)；非傳染性疾病 (Non-communicable Diseases) 也就是慢性病，已成為主要死因之一；人口高齡化 (Aging Populations)。

針對這些問題，國際護理協會設立了一個策略的優先順序 (ICN Strategic Priorities)。分別有十大議題：全民健康覆蓋 (Universal Health Coverage)，臺灣因為有全民健保，所以這點我們是做得不錯的；非傳染性疾病 (Non-communicable



ICN 國際護理協會的策略發展重點。

Diseases, NCDs)；基層保健醫療 (Primary Health Care)，就是我們醫院以外、衛生所的基層醫療保健服務；健康專業人力 (Human Resources for Health, HRH)；全人照護 (Person Centred Care)；病人安全 (Patient Safety)；抗生素管理 (Antimicrobial Resistance)、心理健康 (Mental Health)；疫苗接種 (Immunisation)，現在最相關的就是 COVID-19 的疫苗；SDGs 就是聯合國所倡導的 17 項永續發展目標。如果你們對永續發展目標很熟悉的話，就會發現各個面向都息息相關、環環相扣，這當中有個很重要的口號叫做「Leaving No One Behind」，一個都不能漏掉、每一個人都要進來。

國際護理協會每四年做一個策略規畫 (ICN Strategic Plan)，這個沒有跟理事長任期一起，因為不希望跨過任期後就不接續，所以我們的任期是 2021-2025，那策略計畫都是四年跨在不同的屆裡（目前為 ICN Strategic Plan 2019-2023）。國際護理協會第一個規畫的是：全球影響 (Global Impact)，我自從 2017 年成為國際護理協會理事，就發現他們都是以全球的眼光看事情，如果全世界的護理要強，必須每一個國家地區的護理協會 (National Nursing Association, NNA) 要強 (Empowerment Membership)，如果各個國家地區的護理協會不強，國際護理協會

不可能強。再來就是策略領導 (Strategic Leadership)，要領導、要做政策制定的推動；還要成長、要更多創新 (Innovative Growth)。

世界衛生組織 (World Health Organization, WHO) 的 2021-2025 年護理助產全球策略方向 (The WHO Global Strategic Directions for Strengthening Nursing and Midwifery, SDNM)，主要包括四個部分，教育 (education)、工作 (jobs)、領導 (leadership)、服務 (service)，你會發現「領導」議題一再出現，表示這有多重要。

深耕國際事務 鏈結臺灣護理

其實當我年輕的時候，並沒有「走向國際」的雄心大志，第一是我不敢，第二是覺得我不能，我還沒有準備好走向國際。可是當我繼續在護理路上前進，我發現一次一次的經驗累積，讓我逐步進入國際舞臺，並且在進入國際後也持續累積經驗，漸漸地開始有「我代表臺灣」的使命感，我有機會代表臺灣，讓世界看到臺灣。出國其實是非常有壓力，常會吃不好、睡不好、壓力大，但每次出去都會覺得這是我的使命，使命要必達。

「機會是給有準備的人」，我在中國醫藥大學教課時曾詢問學生「目前 N 幾」？有一個學生表示不打算升等 N3、N4，他認為拿到了沒用，因為有些醫院，護理師的專業跟薪水是無關的。我告訴他：「可是當機會來了，是要有 N3、N4 的人才能參與，那你就沒有機會了，連報名都不行。」你覺得在你的價值觀裡，這個對你是好的、有幫助的，那就去做，不要去計較後面有什麼好處！等到了對的時候，你的能力符合條件，機會就是你的，非你莫屬。

國際護理協會積極推動多種領導的訓練課程 (ICN Leadership Programs)，像是：變革領導培訓 (Leadership for Change) 是用全英文教學，報名時要先拿出托福成績、英檢成績。全球護理領袖培訓營 (Global Nursing Leadership Institute, GNLI)，2020 年因為疫情的關係採用線上教學，由於南北半球差了十二個鐘頭，所以在規畫營隊的時候，就規畫同一個半球為一區，將時差在三、四個小時內的地區為單位，然後開始從過往的學員裡招募小老師，我是 2009 年的學員，沒想到 2020 年我獲選成為全球護理領袖培訓營的西太平洋區小老師，帶領學員進行線上的培訓。

「Student and Early Career Engagement」也是響應國際護理協會，因為國際護理協會發現不能等年齡大了才開始談領導能力，不能等護理人員當上督導或主任以後，才學習領導。因此推動從學生時期，從年輕開始培養管理及領導能力，而且鎖定 35 歲以下的護理人員，所以希望護理的生力軍從年輕開始就學習、訓練，護理的明天才會更好。

2009 年我參加國際護理協會的全球護理領袖培訓營 (GNLI)；2011 年的國際認證暨法規論壇 (Credentialing and Regulators Forum) 由臺灣護理學會承辦，當時我是理事長。臺灣護理學會也曾辦理「阿富汗護理人員來臺培訓」的專案，因為當時他們是戰爭中的國家，所以我們安排他們在三軍總醫院受訓，讓他們學習各種護理技能，他們非常高興來到臺灣訓練，全部是免費的。所以做國際事務不一定要出國才能做，在臺灣也能做。

臺灣護理學會辦理「南丁格爾學苑護理領導人才培訓課程 (NNLI)」，起因是我參加全球護理領袖培訓營後，人家問我看到什麼、學到什麼？中華民國護理師護士公會全國聯合會（全聯會）理事長就說，出國參加培訓的機會那麼少，我們是不是在臺灣也開辦類似的培訓營，讓臺灣的護理人員不用出國也可以學習。所以我就奉命開辦了南丁格爾學苑，第一期是 2011 年，現在 2022 年，已經十一年了。在地版領袖培訓營當然有它的優勢，雖然沒有全球版那麼國際化，但是很接地氣、很草根，便於培育我們自己的護理領袖。



2011 年開創南丁格爾學苑 (NNLI)。



提升護理能見度 投資年輕生力軍

國際護理協會 (ICN) 跟世界衛生組織 (WHO)，就好像衛生福利部的陳時中部長跟蔡淑鳳司長的關係，雙方一定要密切合作。世界衛生組織幹事長譚德塞 (Tedros) 在上任後表示，會在世界衛生組織設一個護理執行長 (Chief Nursing Officer, CNO)，並且說到做到，聘任伊莉莎白·艾羅 (Elizabeth Iro) 女士擔任護理執行長。2019 年，世界衛生組織將 2020 年設定為國際護理年 (The Year of the Nurse and Midwife)，讓護理的能見度大大的提升，護理人員受到重視及尊重。2020 年 COVID-19 大爆發，所有國家地區的護理人員都被推到最前線作戰，根據世界衛生組織統計，因 COVID-19 死亡的醫護人員 (Health care worker) 是 115,000 人。

「護理躍動 (Nursing Now)」大家都知道，是由國際護理協會及世界衛生組織共同推動，非常感激很多知名人士的響應與支持，我覺得有非護理的人員出來，真的是對護理一個很大的助力。依據英國國會全球健康照護小組 2016 年出版之護理三重影響 (Triple Impact - how developing nursing will improve health, promote gender equality and support economic growth) 報告顯示：強化全球護理專業及賦權護理師將可產生三個影響：(1) 會改善全球健康 (Improve health globally)、(2) 會促進性別平等 (Improve gender equality)、(3) 會強化經濟成長 (Build stronger

economies)，因為很多的護理人員是女性，女性如果進到護理專業，會有收入 (income) 帶動經濟成長；這是護理躍動的精神。

為推動護理躍動 (Nursing Now)，就要開始向下扎根，讓年輕護理師具備管理與領導能力。護理躍動的推動時間是 2018 到 2020 年，三年很快就過去了，但是護理發展不會因為活動結束就停止，所以現在轉變為「Nursing Now Challenge」，一樣要訓練 35 歲以下的護理師，現在國際上正在執行，臺灣也在進行中。

麗莎·貝利斯·普拉特 (Lisa Bayliss-Pratt) 教授延續護理躍動的精神，她出來幫忙推動，目標是在 2022 年底，為全球超過 150 個國家地區培育 10 萬名年輕護理師及助產師，創造領導發展的機會。現在的年輕護理師真的是生逢其時，真的要好好把握機會，而資深的或超出三十五歲的護理人員，雖然不是護理躍動發展的重點目標，不過在護理專業裡，不會因為你的年齡而受限。

規畫人生路 創造「影響力」

怎樣準備讓自己邁向國際？英文一定要好！其實我英文也不是頂好，但是硬著頭皮，我到現在還每天都做一件事，就是看外語的頻道，像烏克蘭的新聞我就看外國的媒體怎麼報導。躍上國際舞臺，除了外語能力，還要勇於嘗試、累積經驗、厚植實力、善用社群媒體、擴大社會資本 (social capital)。社會資本是指你的人



2018 年 2 月 24 日率先響應 Nursing Now。



2022年3月4日花蓮慈濟醫院護理部行政訓練班上午邀請黃璉華執行長（左三）演講，林欣榮院長（右三）與何宗融副院長（左二）、慈濟醫療法人護理委員會章淑娟主委（右一）特地前來致謝。右二為鍾惠君主任，左一為葉秀真副主任。攝影／黃思齊



脈，曾經參加過南丁格爾學苑的學員，會發現去那邊可以交到一群的朋友，這些朋友可能是各個地區的醫院主管，當你有事情時就可以向他們詢問、經驗交流。另外，國際禮儀也很重要，外交部有教材可以下載，大家一定要學。

生涯規畫要走哪一條路？你要走無人小徑嗎？還是要選擇大家一窩蜂走的路？你想不想學習法律、政治、經濟、資訊、EMBA？你有沒有第二專長？當你知道的愈多，工作上能運用的就愈多。我有三個碩士學位，第一個護理，第二個遺傳諮詢，第三個EMBA，我年紀大了，不然還想再去念個法律。坦白說，我沒有規畫我要走國際的路，但當你走到那裡時，你會發現，好像只能這樣了，捨我其誰？那我發現走了也還不錯，雖然很辛苦，但是替臺灣增加了很多能見度。每一個人都是，你會在你的崗位上，為臺灣加分。

我今年(2022)服務滿47年，還在做，但是我希望我們要有接班人。「影響力」說服其他人，能夠對組織決策、計畫和結果產生正面效應的能力。經由其他人幫忙以及和他們合作，協助你的組織，創造出正面和有生產力的成果。所以我們的國際護理協會理事長潘蜜拉女士說，影響力是行動(action)也是結果(outcome)。前面有特別提到社會資本，參加過南丁格爾學苑的人有沒有覺得社會資本增加？

增加多少？有沒有用？臺灣的 LINE 很好用，那我們到國際上就用外國人使用的社交軟體。如何成為具有影響力的人，記得要幫助人家成功，給人家機會，尊重他人，展現誠信，向上管理，努力的去跟主管溝通，站在上司的立場思考、跟同儕合作。

成為護理領導人，記得要持續專業發展 (Continuous Professional Development, CPD)、終身學習 (Life Long Learning, LLL)、持續性品質改善正式教育和非正式教育 (Continuous Quality Improvement, CQI)。厚植實力、累積經驗、得失取捨、正面學習、加強英文、學習國際禮儀。失敗為成功之母，把挫折當成激勵的原動力，加倍努力、甘心付出、勇於嘗試、善用資源、投資自己提升知識、學習角色模範、把握機會、讓自己被看見、要有膽識，記住「機會是給有準備的人」。

最後分享全球護理顧問的認證 (Certified Global Nurse Consultant, CGNC)，它認定我的專長是護理教育跟護理領導，我在 2021 年得到認證時其實覺得是意外的驚喜，因為我已經退休了，2021 年我已經退休三年了，但是我覺得現在的年輕護理師不必等到退休才拿這張認證，因為你們努力的耕耘，必然會得到國際上的認可。（2022 年 3 月 4 日花蓮慈院護理部行政訓練班，聽打整理／慈濟醫療法人人文傳播室林芷儀）☺

。：☆°★,。：☆：✿·°☆*·*。：☆°：*：✿。：☆·：*✿。：☆·。

✿✿ 黃璉華 教授 ✿✿

國際護理協會 ICN 第三副理事長
中國醫藥大學醫療體系護理部門執行長
臺灣大學護理學系名譽教授



✿✿ 特殊成就 ✿✿

臺灣護理學會理事長
美國護理科學院院士 FAAN
國際護理協會 ICN 理事
全球護理顧問 CGNC

。：☆°★,。：☆：✿·°☆*·*。：☆°：*：✿。：☆·：*✿。：☆·。