

## 【論壇】管理學院莊秀文教授：推動價值醫療需要將韌性視為動詞

面對未來，今天的組織不需要試圖極力消除意外狀況，而是需要「期待驚喜」並為意外的挑戰和機會做好準備。鑒於本論壇的宗旨：推動 TMU 的價值醫療，呼應今年 1 月洪冠予副校長的倡議「我們需要文化轉型與敏捷思維」，本文進一步提出「文化轉型與敏捷思維，有賴於正確的韌性認知與實行」。



「將韌性（Resilience）視為動詞」似乎違反了語法規則，但很多實際上的應用反而違反了韌性的初心。我們正處於成長與永續的關鍵路口，在面對困難、高度不確定性等許多不同的應用情境中，目前韌性似乎仍然是各方呼籲的一個解方，韌性雖然是非常流行、但又是一個令人困惑與矛盾的語詞。「韌性」如此困難應用的一部分原因，是這個詞本身在英語中具備多元、尷尬的意義，經翻譯成中文之後，更因中文字本身的多層次義涵，使得 Resilience 的中譯文隨翻譯者應用情境的體會，而產生更多元的中譯版本，如彈性、韌性、韌力、復原力、恢復力等。儘管有這麼多不同的譯詞，但都將其做為名詞使用。

做為名詞，我們大多常常將韌性視為一種需要實現的狀態，推展韌性的目的即是使系統（如組織、團隊）擁有這個名詞狀態。目前韌性被當作名詞，最受歡迎的定義是描述一種行動能力。然而，當韌性指的是一組行動能力時，正確的意義應該是指在應對情況條件、挑戰和機會改變時，所能展現出的實際行動。正如韌性工程專家反復強調的概念「韌性是關於一個系統可以做什麼」，包括以下能力的實行：

- 預測/預見（Anticipate）**：預期到、想到、看到未來出現的麻煩跡象，提早開始調整應對，並降低量能不足的代償風險。
- 同步監測/觀察（Monitor）**：過程中監測或觀察重要的指標或訊息，並同步調整不同等級的不同角色，協調其活動，以跟上事件的節奏，並降低工作目標不一致的風險。
- 做好應對準備（Ready To Respond）**：在意外發生之前開發可部署與可動員的反應能力，並降低脆弱性風險。
- 主動學習（Proactive Learning）**：在重要的失敗、傷害等事故發生之前，研析過去驚訝（Surprises）如何被發現與解決，以釐清脆弱之處與學習韌性表現及其情境跟源。

所有組織（包含醫院）都是適應性系統（Adaptive Systems），由適應性系統網路組成，並存在於更寬廣的適應性系統網路中。北醫體系過去成功加速了變革的步伐，期許 2030 年由 3 家醫院轉型成為 One Campus（TMU）的醫療體系，在這轉型成長的過程中，將會刺激更多參與者在更互聯的系統中進行更多的適應，也將會不斷增長技術和生產能力合作，以及增加相互依賴性和營運規模。未來，不論是來自體系內或是外部環境，對於這預期的成長一定會帶來複雜性懲罰，而更需要隨新型服務體系所帶來加速變化，執行權衡（Trade-Off）決策以應對有限的資源。

「將韌性視為動詞」即是建立正確的韌性認知與實行，是打造正向、合作、主動學習的組織文化，是鍛鍊敏捷思維、快速反應的團隊，是做好準備，以因應現在到未來，為「推動價值醫療」與 One Campus 目標，可能面對的衝突、矛盾、推擠、串聯效應等意外的挑戰和機會，以及應對來自健保制度、高齡化社會、數位革命等現已存在，對於不論是效率、品質與安全、經濟財務等面向的各種考驗。最後，在不斷的淬鍊中，建立一個穩健、具備韌性行動能力、創造價值醫療的北醫大整合適應系統網絡。