

۴۱	یادداشت‌های پایانی
۴۳	
۴۵	<b>فصل ۴. مطالعات موردی</b>
۴۶	مطالعه موردی ۱: فروپاشی هاوس آف فریزر، خرده‌فروش انگلیسی در سال ۲۰۱۸
۴۸	مطالعه موردی ۲: موفقیت تیم فرمول یک مرسدس بنز در میدان مسابقه
۵۰	مطالعه موردی ۳: بازآفرینی خرده‌فروشی توسط علی‌بابا و دیگران
۵۳	مطالعه موردی ۴: بی‌بی‌سی یک دهه پس از انفجار در خلیج مکزیک در سال ۲۰۱۰
۵۶	مطالعه موردی ۵: تأثیر ویروس واکرای در سال ۲۰۱۷
۵۹	مطالعه موردی ۶: تاب‌آوری دائمی شبکه حمل‌ونقل لندن
۶۲	خلاصه
۶۴	یادداشت‌های پایانی
۶۸	<b>فصل ۵. مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی</b>
۷۱	مقیاس بلوغ تاب‌آوری
۷۵	ویژگی‌های موجود در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی
۷۷	مفاهیم موجود در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی
۷۹	فیل در اتاق
۸۰	خلاصه
۸۳	یادداشت‌های پایانی
۸۶	<b>فصل ۶. ارزیابی و گزارش‌دهی</b>
۸۸	شرط اطمینان‌دهی
۹۰	انتخاب استراتژی صحیح برای ارزیابی
۹۳	فراپند برنامه‌ریزی و ارزیابی
۹۶	گردآوری و تحلیل داده
۹۹	روش‌های ارزیابی که به «مفاهیم» موجود درون مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی مربوط‌اند
۱۰۱	کاربرد سنجه‌های ظرفیت در «ویژگی‌های» موجود درون مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی
۱۰۳	تاب‌آوری سازمانی
۱۰۶	گزینه‌های موجود برای گزارشگری

۴۱	تابعیت از استانداردها
۴۳	آسیب‌پذیری داده‌ها
۴۵	شرکت‌های مشاوره‌ای
۴۶	تأثیرات اجتماعی
۴۸	خلاصه
۵۰	یادداشت‌های پایانی
۵۳	<b>فصل ۲. تعاریف و منابع</b>
۵۶	تعاریف رویدادمحور
۵۹	رویکردهای فرارویدادی
۶۲	خلاصه کلام یا اشاره‌های پنهانی
۶۴	مقایسه‌های نادرست
۶۸	تعریف خود من (از تاب‌آوری)
۷۱	منابعی روشن‌گرانه برای رجوع
۷۵	خلاصه
۷۷	یادداشت‌های پایانی
۷۹	<b>فصل ۳. استدلال و مزایا</b>
۸۰	اهمیت رویکرد ما به ریسک
۸۳	چرا بلندپروازی به نفع سازمان‌هاست
۸۶	ثبیت، مسئله‌ای استراتژیک
۸۸	پاسخگویی مناسب در شرایط بحرانی می‌تواند مستقیماً بر موفقیت کوتاه‌مدت و بلندمدت تأثیر بگذارد
۹۰	اشتیاق برای تغییر ضروری است
۹۳	نقش رهبری
۹۶	یادگیری مداوم نکته اصلی است
۹۹	سازمان چیزی بیش از مجموع اجزای آن است
۱۰۱	آیا اندازه اهمیت دارد؟
۱۰۳	به‌نظر می‌رسد اعتماد دوباره مرسوم می‌شود
۱۰۶	خلاصه

۲۰۱	امتیازدهی، نمودارها، اینفوگرافیک‌ها و درجه‌بندی
۲۰۴	محک‌زنی عملکرد
۲۰۷	خلاصه
۲۰۸	یادداشت‌های پایانی

**فصل ۷. سایر مسائل و ایده‌های کلیدی**

۲۱۱	تبعیت در دوران انقلاب فناوری
۲۱۳	قابلیت ایجاد تغییر تحول‌آفرین
۲۱۶	رابطه میان تاب‌آوری و ایمنی
۲۲۱	اهمیت امنیت
۲۲۵	سرمایه‌گذاری در تاب‌آوری
۲۳۰	سایر مدل‌ها
۲۳۳	خلاصه
۲۳۷	یادداشت‌های پایانی

**فصل ۸ کاربرد و پیاده‌سازی**

۲۴۳	استراتژی بهسازی
۲۴۴	منابع و قابلیت‌ها
۲۴۸	تحویل برنامه
۲۵۱	طراحی (و طراحی مجدد) سازمان
۲۵۶	مدیریت اطلاعات و داده
۲۵۹	خلاصه
۲۶۳	یادداشت‌های پایانی
۲۶۷	

صادقانه در بررسی تاب‌آوری، اطمینان از درک منسجم بستر و پیش‌زمینه سازمان (درواقع «موقعیت آغازین» آن) یکی از مهم‌ترین ملاحظات است. این امر مستلزم آن است که سازمان مثلاً درباره واقعیت‌های مربوط به خستگی ناشی از تغییر سازمانی، مهارت‌های موجود و رقابت احتمالی بر سر منابع اندک بهسازی<sup>۱</sup> تأمل کند.

### تاب‌آوری چگونه است

یکی از مؤثرترین روش‌ها برای تشریح مفاهیمی مانند تاب‌آوری این است که مطالعات موردی (یعنی سازمان‌های مشخص، نقل‌قول‌ها و روایات مستند که به ویژگی‌ها یا رفتارهای مربوط به تعریف ما از تاب‌آوری اشاره دارند) و می‌توانند در تأیید معنای آن به ما کمک کنند) در دسترس خواننده قرار گیرد. باین حال، این روش هم چالش‌های خاص خودش را دارد. بارزترین این چالش‌ها شناسایی و انتخاب مطالعات موردی مناسب و ارائه مثال‌هایی است که نه بحث‌برانگیز باشند و نه مبهم.

در فصل ۴، تعدادی از سازمان‌هایی که تحت مطالعه موردی قرار گرفته‌اند معرفی و شش مورد از آنها به تفصیل بررسی می‌شوند. این موارد منتخب برای نشان دادن اکثر اجزای اصلی موجود در تعریف ما کفایت می‌کنند. برای مثال بر ماهیت استراتژیک قابلیت تاب‌آوری تأکید شده است و سازمان‌هایی که به‌وضوح پایدارند یا می‌توانند مدعی موفقیت قابل توجهی باشند، در کنار برخی از سازمان‌های شکست‌خورده معرفی می‌شوند. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، هریک از این مثال‌ها فرصت‌هایی را در اختیار ما می‌گذارند. باین حال، روشی که هریک از آنها در بازگویی یا تقویت تعریف ما از تاب‌آوری در دسترسمان می‌گذارند، بیش از هر چیز ارزشمند است.

شرکت بریتیش پترولیوم (بی‌پی / BP)<sup>۲</sup> از بهترین نمونه‌های مطالعه موردی دهه گذشته است. احتمالاً پس از آن می‌توانیم با توجه به عواقب ناشی از سقوط هواپیماهای بوئینگ مکس ۷۳۷ و اثر آن بر رونق میان‌مدت و بلندمدت شرکت بوئینگ، این شرکت را نیز در زمره مورد قبلی (بی‌پی) به شمار آوریم. این واقعیت که بی‌پی، با وجود هزینه‌های سنگینی که پس از حوادث خلیج مکزیک در سال ۲۰۱۰ ناچار از پرداخت آنها شد، همچنان پیشتر بخش انرژی جهانی است بیانگر قابلیت تاب‌آوری بسیار مقتدرانه این شرکت است. به‌علاوه مورد بی‌پی از مواردی است که با استفاده از آن می‌توانیم تعریفمان را از تاب‌آوری تجزیه و تحلیل کنیم و دریابیم که قدرت و بازسازی با برخی از مثال‌ها، و رقابت و رشد با برخی دیگر ارتباط بیش‌تری دارند. در فصل ۴، علاوه بر بی‌پی، جزئیات نمونه‌هایی از مطالعات موردی مربوط به

هاوس آف فریزر<sup>۱</sup> (خرده‌فروش انگلیسی) تیم فرمول یک مرسدس<sup>۲</sup>، علی‌بابا، غول خرده‌فروشی آنلاین چینی و شبکه حمل‌ونقل یکپارچه لندن نیز بررسی خواهند شد.

### مدلی انعطاف‌پذیر

مدل قابلیت که در فصل ۵ شرح داده می‌شود، هم مقیاسی برای بلوغ تاب‌آوری<sup>۳</sup> و هم چارچوبی برای ارزیابی انطباقی<sup>۴</sup> به‌دست می‌دهد. مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی چندبُعدی است و می‌تواند برای انعکاس شرایط خاص هر سازمانی، با هر اندازه و در هر بخشی با هر میزان پیچیدگی، به‌کار گرفته شود. همان‌طور که قبلاً گفتیم، بسیاری از متخصصان ناچار از پذیرش ارزیابی‌های تاب‌آوری شرکت‌های مشاوره برون‌سازمانی براساس مدل‌های دلخواه آنها هستند تنها از دور دستی بر آتش دارند. مدل انتخابی این شرکت‌ها غالباً مدلی بی‌ربط و ناکارآمد است. اکنون با معرفی و تشریح جزئیات مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی، خواننده به ابزاری دسترسی دارد که می‌تواند آن را برای کمک به اعضای هیئت‌مدیره در درک قابلیت تاب‌آوری در سازمان‌های خود و پشتیبانی از چگونگی انتخاب مناسب‌ترین اقدامات بهسازی و اجرای آنها به‌کار گیرد.

**مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی حاوی نوعی مقیاس بلوغ ساده و درعین حال مؤثر است که از زبان پایداری - یعنی قدرت ماندگاری سازمان - استفاده می‌کند تا عناوین آشنایی برای هریک از شش مرحله تعریف‌شده ایجاد کند.** این عناوین تعداد بسیار ساده‌اند، چرا که اصولاً ضروری است عناوین ساده باشند. همانند سایر عناصر موجود در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی، برای روشن‌شدن مقیاس بلوغ تاب‌آوری، تفسیر و توصیف‌گرهای بیش‌تری لازم است و شاید خواننده تشبیهات ورزشی را در این زمینه بسیار مفید بیابد، زیرا این امر به ما امکان می‌دهد تا مفهوم محیط سازمانی رقابتی را به‌طور کامل دریابیم.

مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی «چپستی» و «چگونگی» قابلیت تاب‌آوری را تعریف می‌کند، که به‌عنوان دو بُعد مجزا ارائه می‌شوند و هریک حاوی فهرستی مشروح از اجزای سازنده‌اند. هریک از اینها در فصل ۵ به تفصیل بررسی و از دیدگاه‌های مختلف بررسی شده است و در نتیجه خواننده نه‌تنها می‌تواند درک جامعی از مدل به‌دست آورد، بلکه مناسب‌ترین موضع تفسیری را انتخاب کند - یعنی موضعی که گفت‌وگوی بین هیئت‌مدیره و متخصص پیرامون آن رخ می‌دهد. مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی با توجه به ۹ مؤلفه اصلی تعریف می‌شود. چهار مورد از این موارد برای انعکاس مجموعه ویژگی‌های سازمان

1. House of Fraser

2. Mercedes Formula One team

3. Resilience maturity scale

4. Adaptive assessment framework

Improvement

2. British Petroleum (BP)

و خصوصیات تعیین‌کننده آن است و پنج مؤلفه باقیمانده بیشتر نشان‌دهنده رفتارها و عملکردهای سازمان‌اند. فهرست کامل اجزای این مدل به شرح زیر است:

### ویژگی‌ها

- نتایج؛
- مهارت‌ها؛
- هویت؛
- قوت.

### رفتارها/ عملکردها

- دستورالعمل؛
- آگاهی؛
- رویکرد؛
- یادگیری؛
- منابع.

### نیاز به اطمینان‌دهی

برای تأمین اهداف ما لازم است که اطمینان‌دهی اقدامی در راستای ارائه دیدگاهی مستقل در مورد نحوه مدیریت مؤثر ریسک‌های استراتژیک و چگونگی تطابق آن با اشتباهات ریسک هیئت‌مدیره<sup>۱</sup>، به صورت ضمنی یا مشخص شده، باشد. چنین دیدگاهی به ارائه اطمینان‌دهی موجب می‌شود این اقدام با درک ما از تاب‌آوری سازگار و ضمناً برای پشتیبانی از آن، فرایند ارزیابی مؤثر و آگاهانه‌ای داشته باشیم. من که در بیش‌تر عمر کاری‌ام با اطمینان‌دهی و فعالیت‌های مرتبط با آن سروکار داشته‌ام، همواره استدلال می‌کنم که اطمینان‌دهی در هر سطحی که باشد، بهتر از آن است که هیچ‌گونه اطمینان‌دهی وجود نداشته باشد. باین‌حال، همیشه دست‌اندرکاران را تشویق می‌کنم تا از خود و سازمانشان، بالاترین سطح کیفیت و ثبات رویکرد را انتظار داشته باشند.

برای این‌که اطمینان‌دهی حقیقتاً مؤثر باشد، ضروری است که معیارها و روش‌های ارزیابی به وضوح تعریف شوند، ارزیابانی با مهارت و آگاهی مناسب در دسترس باشند و سطح مناسبی از اطلاعات برای پشتیبانی کار موجود باشد. مهم‌تر از هر چیز، باید بر رابطه بین ارزیاب

۱. Board's risk appetite

(و به تبع آن متخصص) و هیئت‌مدیره صراحت و صداقت حاکم باشد — در صورتی که ارزیاب خواهان دقت و گویایی نتیجه‌گیری باشد، باید بتواند با استفاده از مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی (یا هر مدل ارزیابی دیگر)، بدون ترس از فشار یا عواقب، نظرات و توصیه‌های آگاهانه‌ای را ارائه دهد.

فصل ۶ به ارائه اطمینان‌دهی در درون سازمان و اهمیت تدوین نوعی استراتژی شفاف برای بررسی ریسک‌های تاب‌آوری پرداخته است. استراتژی مزبور باید بر مبنای طیف وسیعی از عوامل، از مهارت‌های ارزیابی موجود در سازمان گرفته تا کیفیت و دسترسی به اطلاعات عملکرد، تدوین شود. این فصل به بررسی عناصر موجود در فرایند ارزیابی معمول می‌پردازد و دستورالعمل‌های دقیقی در مورد چگونگی ارزیابی مؤلفه‌های مختلف تعیین‌شده در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی ارائه می‌دهد. در پایان هم مثال‌های خاصی از گزارشگری در سطح هیئت‌مدیره و چگونگی درک و ارائه هرچه بهتر تصویری از قابلیت تاب‌آوری ارائه شده است.

### پیوند به موضوعات دیگر

امیدوارم خوانندگان بتوانند با فهم کامل اطلاعات موجود در این کتاب، درک خود را از موضوع افزایش دهند و ریسک‌های تاب‌آوری را در کنار جنبه‌های دیگر فعالیت‌های سازمانی بررسی کنند. یکی از مؤثرترین شیوه‌های بررسی تاب‌آوری و در نتیجه اطلاع‌رسانی در مورد آن، انجام این کار از طریق موضوعات دیگر است. در واقع، باتوجه به وسعت ریسک‌های تاب‌آوری، این کار بسیار ساده است و می‌توان با اشاره به حوزه‌های موضوعی و خطرانی مانند امنیت و تبعیت، که هیئت‌مدیره از قبل با آنها آشنایی دارد یا ظهور و آثار فناوری‌های نوین، که تحقیقات زیادی درباره آنها صورت گرفته است، این کار را به بهترین نحو انجام داد. در فصل ۷، پیوندهایی به چندین موضوع و مسئله بالقوه ارائه شده است که دست‌اندرکاران می‌توانند از آنها به نفع خود استفاده کنند. مثلاً، میان تاب‌آوری و ایمنی، و همچنین میان تاب‌آوری و امنیت شباهت‌هایی وجود دارد. باین‌حال، از چنین شباهت‌هایی باید با احتیاط استفاده کرد تا از هرگونه تفسیر تاب‌آوری به منزله موضوعی تاکتیکی یا رویدادمحور جلوگیری شود. هدف از سایر پیوندها تأکید بر ارزش استراتژیک تفکر تاب‌آورانه، مثلاً پیامدهای تبعیت ناشی از کاربرد فناوری‌های جدید، است. به علاوه در فصل ۷ طرح توجیهی سرمایه‌گذاری بر تاب‌آوری، هم به عنوان پاسخی به نقاط ضعف شناسایی‌شده در سازمان و هم به عنوان بخشی از یک رویکرد اجتماعی گسترده‌تر بررسی شده است.

یکی از چالش‌های بدیهی دست‌اندرکاران و اعضای هیئت‌مدیره بررسی مطالب متناقضی

## فصل ۱

### شرایط زمینه‌ای

تاریخچه تاب‌آوری و این‌که این اصطلاح چگونه و توسط چه کسانی به‌کار گرفته می‌شود، در توانایی ارائه تعریفی مفید و مناسب از محیط سازمانی نقشی قابل‌توجه ایفا می‌کند. تاب‌آوری یقیناً چندبعدی‌ترین اصطلاحی است که در جوانب بی‌شماری از زندگی روزمره و مطالعات علمی از سلامت روان و محیط زیست گرفته تا یکپارچگی ساختاری ساختمان‌ها و حتی رفتار شخصیت‌ها به آن استناد شده است. به‌دلیل پیشینه تاب‌آوری در علم مواد، اعتقاد من این است که بسیاری از افراد، اعم از متخصصان و غیرمتخصصان، درکی ناخودآگاه از این اصطلاح دارند و آن را در وهله اول همچون اصطلاحی برای خواص مواد فیزیکی به‌کار می‌برند — یعنی برچسبی برای آنچه می‌تواند در برابر نیرو مقاومت کند و عملکرد یا شکل اصلی خود را حفظ کند یا آن را دوباره به‌دست آورد.

بی‌شک هدف من مرور کامل یا تقریباً کامل تحولات تاریخی در این زمینه یا ارائه کتاب‌شناسی جامعی به خواننده نیست. نویسندگان و محققان دیگر قبلاً این کار را به‌عنوان بخشی از کاربرد تاب‌آوری در حوزه‌های مختلفی مانند روان‌شناسی کودک و امنیت غذایی یا موفقیت بسیار انجام داده‌اند.<sup>(۱)</sup> باوجود این، معتقدم قبل از بررسی نحوه تعریف تاب‌آوری سازمانی (که موضوع فصل ۲ است)، صرف‌زمان و بررسی چند نکته زمینه‌ای برای درک موضوع مفید است. بررسی این نکات، برای دیدگاه ما درمورد جایگاه تاب‌آوری ضرورت دارد و این نکات بر مجموعه دانش ایجادشده پیرامون این موضوع، به‌شدت تأثیرگذار بوده و هم‌چنان هم بر آن اثرگذارند.

تاب‌آوری به‌عنوان توصیفگر رفتار مواد — توصیفگر اشیای مادی و خصوصیات قابل‌مشاهده و قابل‌پیش‌بینی — اولین مورد از این نکات زمینه‌ای قابل‌توجه است. نکته دوم مستقیماً به کاربرد آن در سطح سازمانی و این ایده که تاب‌آوری، در نقش نوعی ویژگی،

چیزی است که می‌توان بررسی کرد و به‌صورت بالقوه آن را بهبود بخشید. این فصل به تعدادی از تأثیرات دیگر، مانند آسیب‌پذیری روزافزون سازمان، در برابر حملات سایبری یا خرابی سیستم، و تأثیر آن بر توانایی سازمان در کنترل داده‌ها می‌پردازد. با این حال، بررسی تاب‌آوری سازمانی و زمینه بررسی آن، بدون اشاره ویژه به تداوم کسب‌وکار و گرایش به تأیید و تبعیت، کامل نخواهد بود.

### علم مواد

کاربرد اصطلاح «تاب‌آوری» سابقه دیرینه‌ای دارد و ظاهراً بیش‌ازپیش در بسیاری از بحث‌های روزمره و محل کار به‌کار گرفته می‌شود. ریشه کلمه انگلیسی تاب‌آوری واژه لاتین *resilire* به معنای برگشتن به حالت اول یا تعطف‌پذیری است، و بنابراین عموماً مفهومی «برگرفته از علم مواد تلقی می‌شود که توانایی ترمیم ماده یا سیستم پس از تغییر شکل» را توصیف می‌کند (دالمن، ۲۰۰۸).<sup>۱۱</sup> قطع‌نظر از سایر کاربردهای این اصطلاح در گذشته، که در بالا به آنها اشاره شد، من هم‌چنان معتقدم که این کاربرد واقعیت اکثر افراد را تشکیل می‌دهد و بنابراین دریافت و فهم عمومی از آن تأثیر می‌گیرند. بدون شک روان‌شناسان بهتر می‌توانند فرایندهای درونی شدن این کلمات و معانی را توضیح دهند. به‌علاوه، فقط با مقایسه این تعریف با تعاریف روشن‌تری از تاب‌آوری سازمانی درمی‌یابیم که یک رویکرد مکانیکی تا چه حد نامناسب و محدودکننده است.

تاب‌آوری ریشه در مطالعه و مشاهده مواد دارد و برای مثال به‌راحتی در ساختارهای فیزیکی و مقاومت سازه قبل از فروپاشی به‌کار می‌رود. این اصطلاح در مطالعه ناملازمات شخصی، اجتماعی یا اقتصادی (آن‌طور که افراد معمولاً درک می‌کنند) چندان ریشه ندوانده است. دیدگاه علم مواد به تاب‌آوری باوجود سادگی، به‌شدت مقید و محدود است. در نظر گرفتن تاب‌آوری به‌عنوان خاصیتی مکانیکی در زمینه سازمانی فرصت هرگونه تغییر را از بین می‌برد. و اگر از فرصت تغییر محروم شویم، احتمالاً از فرصت رشد نیز محروم خواهیم شد. اساساً، فقط از طریق کاربرد رسمی تاب‌آوری در علم مواد یا مکانیک می‌توان این مفهوم را به‌درستی سنجید یا اندازه‌گیری کرد. ما به‌ندرت به منابع تصادفی دست می‌یابیم. در بیش‌تر موارد، افراد به تاب‌آوری استناد می‌کنند اما هیچ پیشنهادی در مورد سرعت یا اثربخشی بهبودی، یا زمان و هزینه آن ارائه نمی‌شود. اهمیت این مسائل چنان آشکار است که لزومی ندارد من بر اهمیت هریک از آنها از منظر سازمانی تأکید کنم. احتمالاً پیشرفت‌های مهندسی عمران و انکای بیش‌تر به ساختارهای فیزیکی در زندگی

روزمه، شرایط را برای محبوبیت و کاربرد گسترده تاب‌آوری فراهم کرده‌اند. این امر قطعاً دلیل محبوبیت تاب‌آوری در جوامع و محیط‌های شهری و هم‌چنین جهان طبیعی و بوم‌شناسی را نشان می‌دهد. هم‌چنین، وقتی تاب‌آوری به‌عنوان هدف یا مقصودی خاص در طراحی چیزی در نظر گرفته می‌شود، به‌سرعت به چیزی فراتر از نوعی ویژگی انتزاعی تبدیل می‌شود. درست مانند مدیریت پروژه که از کاربرد مدل‌ها و اصول بهره‌مند می‌شود، مهندسی کردن تاب‌آوری از استناد عمومی به «چهار R» تاب‌آوری منتفع می‌شود؛ این چهار R عبارت‌اند از: «کاردانی»<sup>۱</sup> و «افزونگی»<sup>۲</sup> که شیوه‌های دسترسی به ارتقای تاب‌آوری را تعریف می‌کنند و «استحکام»<sup>۳</sup> و «سرعت»<sup>۴</sup> که وضعیت مطلوب نهایی را توصیف می‌کنند.

در این زمینه می‌توانیم کاربرد اصطلاح «تاب‌آوری» را در حوزه‌هایی، از جمله توانایی زیرساخت‌ها برای مقاومت در برابر بلایای طبیعی، بهتر درک کنیم — مطالعات و گزارش‌هایی که به‌دنبال توفان کاترینا یا توفند سندی در ایالات متحده منتشر شدند به‌شدت بر این امر تکیه می‌کنند.<sup>۵</sup> به‌نظر می‌رسد که این نوع رویداد، مدام مواجهه ما با اصطلاح «تاب‌آوری» را در متن و زبان روزمره افزایش می‌دهد و جالب این‌جاست که غالباً این کار را با تنزل کاربرد آن به ابتدایی‌ترین و اصلی‌ترین پارامترهای آن انجام می‌دهد؛ یعنی این‌که چطور می‌توانیم ظرفیت مقاومت در برابر وقایع مهم و واکنش به آنها را بهبود بخشیم. همان‌طور که بعداً در این فصل و فصل بعدی تأکید خواهیم کرد، تمایل به تأکید بر وقایع و عکس‌العمل در برابر آنها از عوامل تمایز کلیدی در ملاحظات ما از تاب‌آوری سازمانی است.

### چیزی که می‌تواند ایجاد شود و از بین برود

همان‌طور که بارها و بارها در تألیفات متعدد و متنوع موجود در مورد این موضوع نشان داده شده است، تاب‌آوری سازمانی پیچیدگی و ظرافتی دارد که نمی‌توان آن را نادیده گرفت. برای مثال، من در فصل ۴ در مطالعه موردی مرسدس به نقش رهبری در ایجاد و حفظ تاب‌آوری اشاره می‌کنم و هدف من از انجام این کار تأکید بر این نکته است که تعیین اهمیت آن یا در واقع اهمیت یک فرد خاص به‌هیچ‌وجه آسان نیست. این چالشی است که بسیاری از نویسندگان مانند جیم کالینز<sup>۶</sup> در مورد آن بحث کرده‌اند<sup>۷</sup> یا این‌همه، در هر بستر قابل‌تصور، انکار نقش رهبری در عملکرد تاب‌آوری، به‌هیچ‌وجه منطقی نیست.

این نکته بیانگر حقیقتی ساده در مورد تاب‌آوری است — بله درست است، حداقل بخشی از آن نسبتاً ساده است — و آن این‌که، درست مانند خود سازمان، تاب‌آوری را می‌توان ایجاد

1. Resourcefulness      2. Redundancy      3. Robustness  
4. Rapidity              5. Jim Collins

کرد و از بین برود؛ به بیان دیگر، می‌توان آن را ساخت یا تخریب کرد و می‌توان آن را بهبود بخشید یا نابود کرد. سازمان‌ها را می‌توان از میان برد و قابلیت‌های اساسی آن را چه به‌لحاظ فردی و چه به‌صورت جمعی تضعیف کرد. بنابراین، این نکته صرفاً در مورد نقش رهبری نیست، بلکه به درک این موضوع مربوط می‌شود که شناخت قابلیت تاب‌آوری امری است که می‌توان از طریق اقدامات عمدی فردی خاص، چه رهبر و چه فردی عادی، به آن پرداخت و بر آن تأثیر گذاشت. از این رو، انتظارات ما از تاب‌آوری سازمانی و در نتیجه، رویکردمان به آن باید این باشد که تاب‌آوری قابل‌سنجش، توصیف، نظارت و ارتقا است. احتمالاً اینها برای بسیاری از خوانندگان پیش‌پاافتاده به‌نظر می‌رسند، اما نکاتی زمینه‌ای و بسیار مهم‌اند. بنابراین ما متخصصان با چیزی عملی و واقعی سروکار داریم. این امر بیش‌تر به حقایق و اعداد و ارقام مربوط است تا به حدس و گمان و فرضیات، و باید انتظار داشته باشیم قابلیت تاب‌آوری هم بر همین اساس به ما ارائه شود.

همه اینها برای بسیاری از خوانندگان، به‌ویژه برای افراد آشنا با رویکردهای نظام‌مند و تعریف‌شده‌ای که در مدیریت پروژه، حسابداری یا اطمینان‌دهی و مهم‌تر از همه در مدیریت ریسک به‌کار گرفته می‌شوند، خیری خوش است. همان‌طور که در فصل‌های بعدی و به‌ویژه در فصل‌های ۶ و ۸ ذکر می‌شود، اثبات این نکته که تاب‌آوری دارای شکل و مقیاس است، لزوم ارزیابی و گزارشگری قابلیت را نشان می‌دهد؛ بنابراین حاکی از آن است که سازمان می‌تواند برای ارتقای عملکرد تاب‌آوری و دستیابی به آن برنامه‌ریزی کند. این امر بدین‌معناست که باید اولویت‌های بهسازی را تعیین کنیم و در مورد شروع فعالیت‌های جدید و تغییر یا توقف برنامه‌های موجود، بحث‌های چالش‌برانگیزی داشته باشیم.

این نکته‌ای بدیهی است، اما بسته به تعریفمان از تاب‌آوری می‌توان نتیجه گرفت که ساختن یا تخریب به‌دست مدیریت انجام می‌شود - گروه مدیریت سازمان، از رهبر تیم و سرپرست گرفته تا هیئت‌مدیره و بالعکس مسئول اصلی قابلیت تاب‌آوری هستند. بنابراین ابزارها و منابع لازم برای این کار باید دربرگیرنده اموری بسیار بیش از یک مقاله در سطح هیئت‌مدیره و یک مدل ارزیابی باشند - مدیران باید به‌عنوان کنترل‌کننده و مجری، از نزدیک با تمام جوانب قابلیت تاب‌آوری، از بررسی اولیه اطلاعات مهم عملکرد گرفته تا تدوین استراتژی ارزیابی و طراحی و ارائه برنامه‌های بهسازی - سروکار داشته باشند.

جو و فرهنگ سازمانی واقعیت سازمان را به‌گونه‌ای نشان می‌دهد که سیاست‌ها و تبلیغات رسمی هرگز قادر به انجام آن نیستند و در نتیجه، به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از آن، لازم است در پی تأکید و بررسی فرهنگ مدیریت سازمان باشیم. ما نباید بدون توجه به چهارهادر روش‌های توصیفگر فرهنگ مدیریت، در مورد قابلیت تاب‌آوری یا ارزیابی آن تصمیمی

بگیریم، زیرا این موضوع تعیین‌کننده وقوع پیشرفت‌هایی است که با دشواری حاصل شده‌اند یا عدم وقوع این پیشرفت‌هاست. لزومی ندارد فرهنگ برای جلب توجه ما کاربران، به چیزی سمی یا نوعی مانع تبدیل شود. انتظارات و ارزش‌های متجلی در تجربیات روزمره، عناصر اساسی در درک قابلیت تاب‌آوری خواهند بود.

### تبعیت از استانداردها

در این‌جا لازم است به‌وضوح ذکر کنیم که تبعیت واژه‌ای پست و نامساعد نیست و من کسی را ترغیب نمی‌کنم که آن را اساساً نوعی محدودیت یا مانع تلقی کند. در واقع دیدگاه‌های اخلاقی و سازگار، مؤلفه‌های اصلی بلوغ تاب‌آوری‌اند؛ این عناصر به همراهی یکدیگر امکان حرکت آزاد را فراهم می‌کنند، شبکه‌های ارتباطی ارزشمند را قوت می‌بخشند و به‌صورت گسترده به حفظ ارزش در هر سازمانی یاری می‌رسانند. برای درک این نکته کافی است به سهام‌داران فولکس واگن، زیمنس، دانسکه بانک یا الیمپوس<sup>۱</sup> رجوع کنیم که شاهد کاهش ارزش سهام بوده‌اند یا آثار قابل‌توجه آسیب رسیدن به شهرت یا اعمال جریمه یا دیگر مجازات‌ها بر سود و زیان را گزارش کرده‌اند.<sup>(۲۰۰۸)</sup>

اگرچه تفاوت‌های مهم ملی و محلی در این رابطه موجود است، بستر تاب‌آوری بسیاری از سازمان‌ها، به‌شدت تحت‌تأثیر ملاحظات مربوط به تداوم کسب‌وکار و انگیزه تبعیت از استانداردهای بیرونی قرار دارد. به‌بیان دقیق‌تر، این رویکرد به‌شدت تحت‌تأثیر متخصصان تداوم کسب‌وکار و این باور قرار دارد که الف) تاب‌آوری و تداوم کسب‌وکار اصطلاحاتی هم‌معنا هستند؛ و ب) ضوابط مرتبط با تلاش‌های بیرون‌سازمانی برای اخذ مجوزها، از میزان واقعی آن سود بیش‌تری به همراه دارد. در برخی از سازمان‌ها بستر موجود تحت‌تأثیر استانداردهای دیگر، مانند استانداردهای مربوط به امنیت یا ایمنی در برابر آتش‌سوزی قرار می‌گیرد، اما استدلال مربوط به آن اساساً مشابه است.

احتمالاً بررسی این نکات به‌صورت مجزا منطقی‌تر به‌نظر می‌رسد، اما آنها غالباً چنان در هم تنیده شده‌اند که مایلیم آنها را دو روی یک سکه بدانم. تداوم کسب‌وکار مفهومی رویدادمحور است که به‌امرا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) آن را اساساً به‌صورت «بازگرداندن یک کسب‌وکار به وضعیت معمول آن و نه چیز دیگر» توصیف می‌کند.<sup>(۳)</sup> تداوم کسب‌وکار از نظر تحول و رشد چیز جدیدی به‌دست نمی‌دهد و بنابراین همواره مؤلفه قابلیت تاب‌آوری خواهد بود، هرچند در برخی موارد مؤلفه بسیار مهمی به‌شمار می‌آید. سنجش مزایای تبعیت از استاندارد ایزو ۲۲۳۰۱ یا سایر استانداردهای بیرون‌سازمانی بسیار دشوار است، به‌ویژه در زمانی که ضرورتی



جایگزین را فراهم می‌آورند. به‌علاوه، این منابع با روشن کردن پیشرفت‌ها یا بستر تاریخی موضوع و اشاره به تنوع تفکرات مختلف در درک موضوع به ما کمک می‌کنند. درحالی‌که این فصل سه منبع مشخص، از جمله منبعی از دولت ملی را معرفی می‌کند؛ بهتر است متخصصان به بررسی منابعی بپردازند که با سازمان‌هایی که در آن کار می‌کنند، ارتباط خاصی دارند. می‌توان انتظار داشت که با انجام این کار منابع خارجی به‌نوعی در مسائل زیر نقشی ایفا کنند و این با نحوه رویکرد به مطالب مطالعات موردی شباهت‌های بسیاری دارد (به فصل ۱ نگاه کنید).

- بستر تاریخی، ملی یا تجاری خاصی که تاب‌آوری در درون آن بررسی می‌شود؛
- تعاریفی که ممکن است برای سازمانی خاص مناسب باشند؛
- ویژگی و یا اجزای خاص مورد نظر؛
- اشاره به سایر کاربردها، مانند تاب‌آوری از دیدگاه شخصی یا اجتماعی؛
- نمونه‌هایی از چگونگی ارتقای قابلیت و نحوه سنجش آن.

## تعاریف رویدادمحور<sup>۱</sup>

نحوه واکنش سازمان به بحران یا برخی رویدادهای مخرب دیگر، و البته موفقیت سازمان در پیشگیری از آن، می‌تواند بر فعالیت‌های سازمان و در نتیجه بر نتایج آن و در نهایت حتی بر موفقیت بلندمدت آن اثر بگذارد. بنابراین لازم است که هنگام تدوین تعریفمان از تاب‌آوری این نکات را به‌طور کامل درک کنیم - و قطعاً نباید متکرر اهمیت آنها شویم. با این همه ضروری است که رویدادها، حتی رویدادهای بحرانی، را صرفاً جزئی از تاب‌آوری سازمانی بدانیم و بنابراین لازم است که در نحوه انعکاس این امر در زبان و واژگانی که به‌کار می‌گیریم بسیار محتاط باشیم.

اگر تعریف ما به‌نحوی به رویدادها مربوط می‌شود و با فرض این‌که تلاش نمی‌کنیم تا تمام مؤلفه‌های ممکن را فهرست کنیم، این امر حاکی از آن است که ما عمداً رویدادها را برجسته می‌کنیم تا بر اهمیت آنها تأکید کنیم. ممکن است قصد ما این باشد که، هنگامی که نوبت به تاب‌آوری می‌رسد، آنها به‌بهترین در میان برابرها یا «مؤلفه برتر» در نظر گرفته شوند؟ شاید هم این‌طور نباشد در ویکی‌پدیا تعریفی خاص و رویدادمحور از تاب‌آوری سازمانی ارائه شده است.<sup>۵۶</sup>

تولایی یک سیستم برای مقاومت در برابر تغییرات محیط خود و فعال‌بودن به‌رغم بروز تغییرات

این تعریف «تغییر» را به شکل رویداد به‌کار می‌گیرد و این کار را بدون این‌که لزوماً بر رویدادی بحرانی دلالت داشته باشد، انجام می‌دهد. باوجوداین، این تعریف بی‌شرمانه رویدادمحور است. احتمالاً منظور این است که تصور کنیم که تغییر در این زمینه باید شامل همه رویدادها، حتی رویدادهای مهم باشد، اما خواننده تنها می‌ماند و باید خود به بررسی آنها بپردازد. پس از جای دادن تمرکز بر رویداد در مرکز این تعریف، این مفهوم خاص نیز به ما تلقین می‌شود که سازمان قادر به تحمل نوعی فشار یا نیروی خارجی است. بدیهی است که این مفهوم برگرفته از چرخه کلاسیک حیات رویداد است که بارها در رویکردهای تداوم کسب‌وکار و بازیابی پس از فاجعه به‌کار گرفته می‌شود، اما به‌صورت عنصری بسیار خاص و منحصر به فرد در چرخه کلی حیات باقی می‌ماند. بنابراین، این بخش از تعریف مستقیماً و به‌وضوح با میراث تاب‌آوری در علم مواد در ارتباط است و تصاویری از ماده‌ای ارائه می‌دهد که در معرض نیرویی نامعلوم و تغییر شکل دهنده قرار گرفته است - و منظورش این است که برخی از مواد بهتر از مواد دیگر می‌توانند شکل یا عملکرد خود را در چنین محیط‌هایی حفظ کنند.

من حتی بدون در نظر گرفتن کلیت این تعریف استدلال می‌کنم که استناد نسبتاً محدود آن به رویدادها و ویژگی‌های مواد موجب می‌شود که برای هدف‌های ما کاملاً نامناسب باشد. این تعریف توانایی اثرگذاری سازمان را بر محیطی که در آن فعالیت می‌کند به طرزی مؤثر محدود می‌کند - طبق این سازمان کاملاً واکنشی است و عملاً منتظر وقوع تغییر در اطراف خود و سپس در پی محدود کردن هرگونه تأثیر منفی چنین تغییراتی است. جالب این جاست که این بازتابی از نظریه تکامل داروینی است که در آن جهش ژنتیکی بدون هیچ‌گونه ورودی آگاهانه، جهت‌گیری یا آگاهی در موجودات زنده رخ می‌دهد. از نظر من این دیدگاه برای مطالعه سازمان‌های عادی به‌هیچ‌وجه واقع‌گرایانه نیست و مسلماً منعکس‌کننده تجربه اکثر خوانندگان نیست.

اکنون که مفید بودن اصطلاحات رویدادمحور را رد کردیم، شاید طرح سؤالات زیر بسیار عجیب به نظر برسد: پس چه به سر سایر عناصر چرخه حیات رویداد کلاسیک خواهد آمد؟ آیا اینها به‌همان اندازه مهم و قابل‌درج در تعریف ما نیستند؟ بله، این امر دست‌کم روایتی، هرچند ناقص و تحریف‌شده، اما مفیدتر به‌دست می‌دهد. یکی از چالش‌های هر تعریف، یا دست‌کم تعریفی که امیدواریم مفید واقع شود، فضای خالص (یا همان تعداد کلمات) لازم برای فهرست کردن یا توصیف همه عناصر یا جابه‌جایی‌های ممکن است. این کار برای چرخه حیات رویداد غیرممکن نیست، اما باز هم به تعریفی بیش از حد طولانی و وسیع منجر می‌شود. احتمالاً تعریف ما باید شامل چندین جزء به‌صورت فهرست‌وار و هم‌چنین چند عبارت اضافی در طرفین آن باشد تا زمینه و موقعیت را نشان دهند - در غیر این صورت

فهرستی بیش نخواهد بود. این فهرست می‌تواند شامل موارد زیر باشد: پیش‌بینی، پیش‌گرفتن، مقاومت، پاسخ، بهبودی، یادگیری، گنجاندن این فهرست در تعریف غیرممکن نیست ولی چالش‌برانگیز است.

اگرچه قسمت اول تعریف ویکی‌پدیا رویدادمحور است و بر مبنای علوم مهندسی و موانع شکل گرفته است، قسمت دوم این تعریف هم، با اشتباهی به همان اندازه رایج دست‌گزیبان است. این تعریف عملاً سازمان را در زمان محدود می‌کند و مانع از رشد آن می‌شود هرگونه ایده توسعه و گسترش سازمانی را از میان می‌برد. برای آن‌که سازمان بتواند به درستی عمل کند لازم است که بلندپروازی‌ها را کنار بگذاریم و رویکرد ما باید بر محور حفاظت از عملکرد مهم و تدوین تمهیدات احتمالی مناسب، در صورت ایجاد اختلال در عملکردها شکل گیرد.

تداوم کسب‌وکار مفهومی رویدادمحور است که اساساً به بازگشت یک فرایند یا عملکرد به موقعیت اصلی خود پس از وقفه مربوط است. این مفهوم اساساً ماهیت ترمیم‌کننده دارد و هیچ چیز نمی‌تواند این واقعیت را پنهان کند. اگرچه ممکن است که برخی از متخصصان تداوم کسب‌وکار بر علیه این گفته استدلال کنند، در این مفهوم هیچ نوع آرمان ملموس فراتر از بازگشت به کسب‌وکار معمول، یا دقیق‌تر از آن بازگرداندن کسب‌وکار به وضعیت قبلی و وقفه در آن مشاهده نمی‌شود. بنابراین نتیجه می‌گیریم که اگر قصد تغییر تحول‌آفرین یا پایداری کسب‌وکار را داریم، بعید است از منظر تداوم کسب‌وکار به این مهم دست بزنیم. بنابراین ایده «دایر بودن» کسب‌وکار، که در ویکی‌پدیا به آن استناد شده است، به احتمال زیاد چیزی در سطح وضعیت معمول کسب‌وکار یا حتی پایین‌تر از آن است.

«دایر بودن» [در حال کار بودن] حاکی از این است که برخی از فرایندهای سازمان را متوقف شده‌اند. مثلاً ممکن است فعالیت‌هایی مانند تولید محصول جدید، بازاریابی، تأمین منابع، بررسی قرارداد، استخدام، آموزش و حتی برنامه‌ریزی تجاری و تنظیم بودجه سال آینده متوقف شده باشند. به نظر من، دایر بودن حاکی از آن است که فقط فعالیت‌هایی که برای اهداف قابل‌توجه یا نظارتی لازم‌اند، یا شاید هم فعالیت‌های تصریح‌شده در حداقل شرایط قرارداد، انجام می‌شوند. بنابراین اگر تعریف ویکی‌پدیا را با تعریف من - یعنی تاب‌آوری که به معنای قدرتمندی سازمان، رقابتی بودن، شکل‌گیری مجدد و رشد آن است - مقایسه کنیم متوجه نقایص این دو تعریف می‌شویم. تعریف ارائه‌شده در ویکی‌پدیا به جز یکی از عناصر تعریف در مورد بقیه موارد هیچ نکته است و فقط به جنبه بسیار محدودی از توانایی سازمانی اشاره می‌کند که می‌توان آن را «قدرت» تلفظ کرد.

- |              |                                 |                |
|--------------|---------------------------------|----------------|
| 1. Integrate | 2. Prevent                      | 3. Withstand   |
| 4. Respond   | 5. Recover                      | 6. Learn       |
| 7. Adapt     | 8. Business-before-interruption | 9. Functioning |

## رویکردهای فرارویدادی<sup>۱</sup>

### تعریف وب‌سایت تاب‌آوری سازمانی دولت استرالیا

تعریف زیر که برگرفته از منبعی است که شاید برای بسیاری از خوانندگان ناآشنا باشد، منعکس‌کننده رایج‌ترین رویکرد به تاب‌آوری سازمانی است. این تعریف هم‌چنان میراث تداوم کسب‌وکار و مدیریت بحران خود را آشکار می‌سازد. در عین حالی که باید چندین عنصر از تعریف زیر را تحسین کرد و مطمئناً این تعریف روشن‌تر و جامع‌تر از اکثر تعاریف است، اما اشاره به جوانب تغییر و ریسک بیش‌تر شبیه به موارد الحاقی به نظر می‌رسد که احتمالاً تلاشی در جهت متمایز ساختن تاب‌آوری سازمانی از مفاهیم دیگر اما فاقد هرگونه مبنای اعتقادی واقعی است:

تاب‌آوری سازمانی یعنی توانایی یک کسب‌وکار در تطابق و تکامل هم‌زمان با تحول بازار جهانی، واکنش به شوک‌های کوتاه‌مدت - اعم از بلایای طبیعی یا تغییرات چشمگیر در پویایی بازار - و شکل دادن به خود برای مواجهه با چالش‌های بلندمدت.<sup>۲</sup>

این تعریف از سوی وب‌سایت تاب‌آوری سازمانی دولت استرالیا (AGOR)<sup>۳</sup> ارائه شده است. برای تشریح این تعریف، منطقی است که کار را با ارجاع عمده به «شوکه‌ها» آغاز کنیم. این واژه به صورت کاملاً عمدی به کار گرفته می‌شود و هدف از آن استنادی رشدیافته یا معاصر به رویدادهای بحران و تلاشی برای ارتقای آنها به سطحی استراتژیک‌تر است. شوک مرجعی بسیار متداول و جایگزینی ساده برای بحران است ولی غالباً هدف از آن بیان چیزی اضافه است - بدین معنا که این رویکرد نه تنها مدرن است بلکه حاکی از دانش دست اول یا تخصصی کاربر از حوزه‌های فنی، مثلاً سیستم‌های مالی است. می‌توان پیش‌بینی کرد که بسیاری از انتقاداتی که بر تعاریف رویدادمحور وارد می‌شود، بر تعاریفی که من فرارویدادی نامیده‌ام، نیز وارد است. اما این‌جا باید عناصر منحصربه‌فردی را شرح دهیم. نظرتان مثلاً درباره اموری که شوک‌آور نیستند چیست؛ اموری که باید پیش‌بینی و پیشگیری می‌شدند؟ به‌علاوه، من استدلال می‌کنم که بسیاری از سازمان‌ها بیش‌تر در اثر تغییر در بازار اصلی خود، ارائه خدمات ضعیف یا کمبود نقدینگی شکست‌خورده یا رشد کرده‌اند تا در اثر «بلایای طبیعی». باین حال، این دو مسئله بسیار متفاوت به صورت الف. برابر یا معادل و ب. صرفاً به‌عنوان شوک ارائه می‌شوند.

پس بیایید به ابتدای تعریف وب‌سایت تاب‌آوری سازمانی دولت استرالیا و کلمات

1. Event-plus approaches 2. Australian Government's Organizational Resilience (AGOR)

## فصل ۳

### استدلال و مزایا

تغییر اجتناب‌ناپذیر است و همان‌طور که جف بزوس<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۸ گفت، شکست<sup>۲</sup> هم اجتناب‌ناپذیر است — البته منظور شکست در سطح سازمانی است.<sup>۳</sup> بنابراین شاید بپرسید، پس بحث در مورد تاب‌آوری چه فایده‌ای دارد؟ اگر شکست اجتناب‌ناپذیر است، پس هیچ فایده‌ای ندارد، این‌طور نیست؟ اگر حرف بنیان‌گذار آمازون را باور کنید، شاید به این فکر یفتید که نمی‌شود کاری برای طول عمر یک سازمان کرد، چون ما فقط انرژی خود را صرف می‌کنیم تا آن روز شوم را به تعویق بیندازیم. این نوعی اعتقاد به قضا و قدر سازمانی یا اجتماعی است؛ به جای آن می‌توانیم سازمانی موفق و پایدار بنیان‌گذاری کنیم و در پی درک معایب بالقوه آن باشیم. ما می‌توانیم بپرسیم «اشکالات موفقیت چیست؟»

این فصل به دنبال معرفی منطق، گزاره‌ها و مزایای مرتبط با تاب‌آوری سازمانی و نیز برخی از ملاحظات عملی‌ای است که می‌توانند برای دست‌اندرکاران مهم باشند. با این حال، این فصل و سؤالات ضمنی آن، فقط در صورتی معنا پیدا می‌کنند که تاب‌آوری سازمانی را همچون مفهومی پویا درک کنیم و آن را سفری بی‌پایان یا مجموعه‌ای پیچیده از تعاملات یا تغییرات تلقی کنیم. در بهترین حالت، موفقیت امروزه فقط نقطه شروع فردایمان و شاید هم میزان اطمینانمان به توانایی محقق کردن آن را تضمین می‌کند — و در بدترین حالت تقریباً هیچ چیز را تضمین نمی‌کند. ما می‌ایلیم بدانیم که چه عواملی می‌توانند موجب موفقیت سازمان شوند و این نتایج احتمالی ارزشمند چه می‌توانند باشند و وقت نداریم تا عقیده اجتناب‌ناپذیر بودن شکست را بپذیریم.

نقش مدیران ارشد در هر شرایط مفروض، ایجاد چشم‌اندازی از موفقیت است. طبق تعریفمان در این جا، تاب‌آوری تنها به مزیت رقابتی محدود نمی‌شود، بلکه مستقیماً به شانس

1. Jeff Bezos

2. Failure

سازمان برای تحقق این چشم‌انداز مربوط است. سازمان تاب‌آور سازمانی است که دائماً خود را با یادگیری می‌کند و آمیختگی گرفتن از سایرین<sup>۱</sup> ویژگی اصلی آن است.<sup>۲</sup> عدم قطعیت برای این سازمان خوشایند است. بسیار خلاق است و توانایی عجیبی برای تبدیل رویدادهای منفی به نتیجه مثبت و موفقیت تجاری دارد.

این فصل شروع طبیعی دوباره‌ای برای بررسی برخی از تعاریف مختلف تاب‌آوری سازمانی ارائه می‌کند. درک سازمان‌های مختلف از تاب‌آوری و مزایای بالقوه آن برای عملکرد خود تعاریف متفاوت خواهند بود. نیاز متخصصان به «ارائه دلایل قانع‌کننده برای سرمایه‌گذاری بر روی تاب‌آوری سازمانی و ارائه این دلایل به نحوی که هیئت‌مدیره سرمایه‌گذاران یا مرده واقع‌گرا در این فصل منعکس می‌شود. هم‌چنین در این فصل برخی از اجزای موجود در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی (ORCM) (و نه همه آنها) پوشش داده شده‌اند. در فصل ۴ با جزئیات بیشتری به آنها می‌پردازیم. و علاوه‌بر آن، مقدمه‌ای مناسب است برای مقالات موردی مختلفی که در فصل ۴ بررسی خواهند شد.

### اهمیت رویکرد ما به ریسک

درست همان‌طور که سازمان‌های موفق و ماندگار به روشی متفاوت کار می‌کنند و هنگامی که نویت به یادگیری می‌رسد، بسیار کارآمدترند - یا به گفته وگوس و ساتکلیف اولدین<sup>۳</sup> یادگیری - رویکردشان به ریسک نیز متفاوت است.<sup>۴</sup> این امر در چندین سطح درست است و نه تنها وجه تمایز یکنه میان سازمان‌ها به دست می‌دهد، بلکه بر مزایای کار می‌نماید از آن برخوردار شد نیز تأکید می‌کند. رویکرد سازمان‌های تاب‌آور به ریسک، نه تنها فرصت‌های آن در موفقیت و دیرپایی سازمان نقش مستقیم دارد. و این وجه تمایز بسیار دقیق‌تر از یادآوری این امر است که همواره باید ریسک را فرصتی بالقوه تلقی کرد. نظریه رویکرد تاب‌آوری را برای بررسی هیئت‌مدیره دقیقاً در جایگاهی مناسب قرار می‌دهد.

تاب‌آوری تنها به‌معنای بازگشت به حالت اول بعد از سختی‌ها نیست بلکه پیش‌تر به تعریف سازگاری و چگونگی درک بهتر عدم قطعیت در محیط‌های داخلی و خارجی و مقابله با آن مربوط می‌شود. سیاق تاب‌آوری سازمانی، درک انسانی ریسک و مواجهه با آن است.<sup>۵</sup>

باید چشم‌انداز تهدید سازمان را در نظر بگیریم. این امر که چشم‌انداز تهدید از سازمان‌ها، روز به روز پیچیده‌تر می‌شود - که سرعت بالا و غیرقابل پیش‌بینی بودن و ظهور سریع تهدیدهای فزاینده و غیرقابل پیش‌بینی جدید از ویژگی‌های بارز آن است - سه‌طور گسترده

پذیرفته شده است. کافی است دست‌اندرکاران نگاهی به دوره ۲۰۱۲-۲۰۱۶ بیندازند تا بفهمند که این چشم‌انداز در واقع چقدر باثبات بوده است - این چشم‌انداز تجاری و سیاسی از زمان بحران مالی سال ۲۰۰۸ به شدت تغییر کرده است. مؤسسات، ارگان‌های صنعت، شرکت‌های مشاوره و افرادی با هم در حال رقابت‌اند تا از طریق بررسی و تجزیه و تحلیل در درک این چشم‌انداز جدید به ما کمک کنند. و دولت‌ها و سایر مؤسسات ارزیابی‌ها، هشدارها و توصیه‌های منظمی برای هر بخش تجاری مهم ارائه می‌دهند.

این نوع چشم‌انداز ناگزیر آسیب‌پذیری‌های جدیدی برای سازمان ایجاد می‌کند و این کار را با نظمی فزاینده انجام می‌دهد پس اگر بخواهیم این موضوع را درک کنیم، که سازمان‌های ماندگار موفق همین کار را انجام می‌دهند، لازم است به خطراتی که باید بر آنها متمرکز باشیم، بیش‌تر دقت کنیم. تاب‌آوری سازمانی تعریفی است برای مدیریت موفقیت‌آمیز ریسک‌های استراتژیک، یعنی همان ریسک‌هایی که فرصت‌ها و تهدیدهای ارائه‌شده توسط استراتژی اصلی و مدل کسب‌وکار سازمان را به ما معرفی کنند که آنها هم مستقیماً بر تصمیم‌گیری استراتژیک تأثیر می‌گذارند - ریسک‌هایی که نشان‌دهنده مسیر اصلی سازمان و اعتقادات، فرضیات و برنامه‌های زیربنایی آنهاست. اگر این چشم‌انداز را تنها یا استفاده از زبان «مخاطرات»<sup>۶</sup> بررسی کنیم، سازمان ناگزیر بر مراقبت و محافظت اضافی مورد نیاز تمرکز خواهد کرد تا برنامه‌ها و هدف‌های جداگانه از میان نروند.

با این حال، دقیقاً بر مبنای همین چشم‌انداز و همین مجموعه ویژگی‌های در حال ظهور، رهبری سازمان تاب‌آور نشانگرها و ایده‌های استخراج می‌کند که برای بسیاری قابل مشاهده نیستند - فرصت‌های استراتژیک<sup>۷</sup> که به ارائه طرح‌های جدید منجر می‌شوند و محصولات یا خدمات جدید پیشنهاد یا بازارهای جدیدی ایجاد می‌کنند. سازمان بر مبنای همین نشانگرها و ایده‌ها عمل می‌کند و تلاش‌های نوآورانه خود را روی آنها متمرکز می‌کند، و ما متخصصان باید بحث با مدیران ارشد را از همین‌جا هدایت کنیم.

همان‌طور که در فصل ۲، در تلاش برای تدوین تعریفی ذکر کردیم، زبان و واژگان در هر رشته‌ای مهم‌اند و قطعاً برای تاب‌آوری سازمانی هم همین‌طور است. یا داشتن اصطلاحی که مستعد سوءتعبیر و استفاده بیش از حد است، بسیار مهم است که منظورمان واضح باشد و مرتباً در صدد تمایزگذاری، شفاف‌سازی و توضیح باشیم. ضرورت دقت اضافی در انتخاب زبان نیز به ملاحظات ریسک مرتبط است. محدود شدن روایت ما به چگونگی مقابله با تهدیدی خاص احتمالاً نشان‌دهنده بلوغ پایین در تاب‌آوری و جایی از تمرکز ویژه بر ارزیابی‌ها و حساسیت‌های سازمانی است - این واژگان مناسب چالش‌اند نه فرصت.

1. Jeopardy

2. Strategic opportunities

بهترین نتیجه اثر روایت مزبور اساساً به چگونگی جلوگیری و کاهش تهدیدها یا چگونگی خلاصی سریع از اختلالات مربوط باشد. احتمالاً درباره معنای سازمان تاب‌آور گفت‌وگو نمی‌کنیم. نقل قول زیر، اگرچه از منبع نسبتاً غیرمنتظره است، به مذاق آن دسته از ما که وقت خود را در محیط‌های بسیار منظم صرف کرده‌ایم، خوش می‌آید:

**تغییر (مفروضات) هم فرصت است و هم تهدید.** تغییر به این دلیل فرصت محسوب می‌شود چون همه فرصت‌های قبلی مربوطه چیزهایی که نیاز دارید از بین رفته‌اند و اگر در برخوردها یا آن تیرا و لیزری باشید، می‌تواند بهتر از تمامی کسانی عمل کنید که یا همین تغییر مواجه‌اند. به این دلیل تهدید محسوب می‌شوند که اگر چندان زیرکی نباشید و بلد نباشید چگونه چطور از این مفروضات جدید جدا بماند، را بپذیرد، مطمئناً ضرر خواهید کرد.

این سخنان به مراسم رونمایی هاشین مسابقه‌ای فرمول یک مرسدس در سال ۲۰۱۹ مربوط است و طی مصاحبه معروف مدیر فنی تیم، جیمز آلیسون<sup>۱</sup> ایراد شده‌اند<sup>۲</sup> برای آن است از شما که پیگیر چنین موضوعاتی نیستید، باید بگویم که اینها مشاغل زده‌بالا و بازی فناوری پیشرفته‌اند که صدماتی در آنها مشغول به‌کارند و بودجه سالانه آنها به سزای یک میلیارد دلار می‌رسد. تیم مرسدس چهارمین تیم موفق تاریخ است و قبل از رویداد رونمایی موفق شده بود در پنج سال گذشته رتبه ورزشی برتر خود را حفظ کند و هر سال در تمام مسابقاتی که برگزار می‌شود، برنده باشد. این روند هم‌چنان تا فصل مسابقات سال ۲۰۱۹ ادامه داشت.

سازمان‌های قائد تاب‌آوری، به‌احتمال زیاد به‌علت رویدادی خاص نایب می‌شوند و همین دلیل است که بسیاری از تعاریف هنوز هم به شوک‌های کوتاه‌مدت<sup>۳</sup> استناد می‌کنند. این تصور نیست که هر تعریف یا تفکر پشت آن هم‌چنان به مفاهیم رویدادمحور وابسته باشد بلکه بیشتر به درک این مسئله مربوط است که مواجهه موفق با شوک‌ها و وقفه‌ها فقط بخشی از ملزومات تاب‌آوری است. هرچه تاب‌آوری سازمان کم‌تر باشد، تمرکز بر شوک‌ها و تلاش برای بهبودی پس از آنها بیش‌تر می‌شود.

اگر ریسک را جدی بگیریم و اهمیت آن را برای تاب‌آوری بفهمیم، باید پیش‌بینی پیش‌رو را نیز جدی بگیریم. همان‌طور که در نقل‌قول زیر بیان شده است، **آینده پژوهی** پیش‌بینی و کنش‌سازی<sup>۴</sup> مربوط است و نه پیش‌بینی؛ اما باز هم مستلزم در نظر گرفتن سایر عوامل متنوع و بلاه‌های زمانی متوالی است تا سازمان حس کند به‌مقهور برنامه‌ریزی برای طیف گسترده‌ای از نتایج احتمالی مجهز است. حتی اگر رونق‌های کوتاه‌مدت سازمان

۱. James Allison  
۲. Short-term shocks  
۳. Optimizing

محافظه‌کارانه یا دارای تبعات تجاری اندک تلقی شود، چشم‌انداز آن باید همواره افراط‌گراییاته باشد و موارد غیرمتعارف و حتی افراطی را نیز دربرگیرد:

آینده‌پژوهی فرایندی نظام‌مند برای کنترل و نظارت بر تغییرات است. این فرایند مسائل و ظهور موجود در حاشیه تفکر و برنامه‌ریزی فعلی سازمان را شناسایی می‌کند و درباره تغییر رفتار، اثر روندها و تحولات و ایجاد چالش‌ها و فرصت‌های جدید در بازار، هشدارهای زودهنگام ارائه می‌دهد.<sup>۱</sup>

در بسیاری از سازمان‌ها، آنچه به‌منزله آینده‌پژوهی در نظر گرفته می‌شود نه استراتژیک است و نه از محدوده ۱ تا ۳ ساله اکثر برنامه‌های تجاری فراتر می‌رود و اغلب بر اساس اطلاعات معناداری فراتر از به‌روزرسانی‌های اداری به‌کاررفته در ثبت ریسک شرکت‌ها یا گلچینی از نظرسنجی‌های سالانه وایگان اینترنتی هم نیست. پس اگر آینده‌پژوهی واقعاً به معنای شناسایی «حالات اولیه یا هشدارهای فرعی» باشد، گزارش ما در سال ۲۰۲۰ نباید صرفاً منعکس‌کننده تحولات مستند در بلاکچین، هوش مصنوعی (AI) یا پیاده‌های تجاری باشد. شما باید در پی کشف و بررسی تحولات جدیدتر و در مناطقی باشیم که لزوماً تحت سلطه فناوری نیستند.

برای توضیح پیش‌تر، بیاورید «آینده» بالقوای را در نظر بگیریم که در آن سازمان نیاز دارد تعدادی نیرو و مهارت را به روشی بی‌سابقه استخدام کند. با در نظر گرفتن داده‌های جمعیتی و روند آموزشی، این بازار در ۵، ۱۰ یا ۱۵ سال آینده چگونه خواهد بود. با توجه به این‌که به‌رغم ظهور رسانه‌های اجتماعی سال‌هاست که در فرایند اصلی کار تغییری ایجاد نشده است، جدیدترین پیشرفت‌های ایجادشده در صنعت استخدام کدام‌اند؟ آیا سازمان تا به امروز حقیقتاً منعکس‌کننده تغییرات شغلی افراد تازه‌کارتر نیست به افراد باسابقه‌تر برده است یا خیر و این امر چه چالش‌هایی دیگری برای آینده‌ای که اکنون مدنظر قرار می‌دهیم ایجاد می‌کند؟ و با توجه به این‌که نادیده‌گرفتن کامل فناوری عاقلانه نیست، آینده «استخدام نیروی جدید» (با وجود تأثیر چشمگیر هوش مصنوعی) چگونه می‌تواند تا سناریوی رشد بالا منطبق شود؟

### چرا بلندپروازی به نفع سازمان‌هاست

فقدان بلندپروازی اتهامی است که می‌توان بر بسیاری از برنامه‌های کسب‌وکار یا طرح‌های پیشنهادی پروژه وارد کرد. به نظر می‌رسد این فقدان تقریباً به هر طبقه از شرکت و تمامی

۱. Blockchain  
۲. Artificial Intelligence (AI)

جسمانی که در شعبه مرکزی شرکت تشکیل می‌شوند، و حتی به مشاغل ناشی از روحیه شدید کارفرمیش نیز راه پیدا می‌کند. فقدان بلندپروازی رفتاری قارچ‌گونه دارد و حتی می‌توان شاهد رشد آن روی سطح خیال‌پردازانه‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها نیز بود. تعقل ما بی‌امون تاب‌آوری سازمانی باید بر آرمان‌های رشد و موفقیت مبتنی باشد و وازگان ما باید بر مبنای تحول و «مهارت» شکل گیرند. به‌عنوان تکرار نکته ذکرشده در فصل ۲، باید بگوییم تاب‌آوری سازمانی فقط به‌معنای بازگشت به حال اول نیست - تاب‌آوری، مفهومی تک‌بعدی و رویدادمحور نیست. اگر چنین بود، بلندپروازی‌های ما قطعاً باید کنترل می‌شد. مثلاً کل بیان تدویم کسب‌وکار به حفظ فرایندهایی مربوط است که ارزش حفظ‌شدن دارند و در صورت بروز مشکل، بهبودی معنادار را تضمین می‌کنند. در هر صورت، تدویم کسب‌وکار یک مفهوم و محورهای از نادیده‌انداخته‌شده بر مبنای وضعیت موجود است - یعنی حفظ وضعیت موجود و بازگشت به آن یا تسخیر آن، در صورت امکان. رویکردهای سنتی به تدویم کسب‌وکار به‌ویژه رویکردهایی که هدفشان چیزی بیش از سازگاری با استانداردها نیست، غالباً در پیشگیری ضعیف‌اند. هم‌چنین کاملاً غیرواقعی‌ترانه است که تصور کنیم تدویم کسب‌وکار یعنی بازگشت به وضع بهتر - اگر به تغییر یا تحولی عظیم و ناگهانی فکر می‌کنیم، به تدویم کسب‌وکار نمی‌اندیشیم. ما در چنین شرایطی، از سر اتفاق یا براساس طرح و برنامه قبلی، در واقع با دستور کاری سروکار داریم که تاب‌آوری سازمانی است:

سازمان‌های تاب‌آور با وجود تجربه شرایط غافلگیرکننده، نامطمئن، اغلب نامطلوب و معمولاً ناآیدان، رشد می‌کنند.<sup>۱</sup>

آن نوع از جاه‌طلبی که باید تعامل ما با مدیران ارشد را شکل دهد، به زیبایی در نقل‌قول فوق خلاصه می‌شود. ما بلافاصله احساس می‌کنیم این سازمانی است که صرفاً نظر از اتفاقی که برایش می‌افتد، عملکرد خوبی خواهد داشت. سازمانی است که دائماً خود را بازآفرینی می‌کند، از عدم اطمینان لذت می‌برد، انرژی بی‌حد و حصری دارد و فوق‌العاده خلاق است. هم‌چنین با داشتن توانایی رشد، برای تبدیل رویدادی منفی به نتیجه‌ای مثبت و دستیابی به موفقیت تجاری بسیار توانمند است.

به بیان دیگر، سازمانی داریم که همیشه در جای مناسب قرار دارد. با سرعت و چابکی زیاد تنظیمات و اتصالات می‌دهد و می‌تواند تمام چیزهایی را که برایش پیش می‌آید، جذب کند. ما با قراردادن خود در وضعیتی که در آن به رشد و شکوفایی نیاز داریم، هرگونه ایده پذیرش انجام امور به شیوه همیشگی را انکار می‌کنیم و بنابراین قصد خود برای فراتر رفتن از محدوده رویاندهای واحد و وضعیت موجود اعلام می‌کنیم - این سازمانی بلندپرواز است

هم‌چنین می‌توانیم بلندپروازی را ادامه بحث قبلی فرموده ریسک تلقی کنیم. مثلاً «تاب‌آوری عملیاتی» را در نظر بگیرید. و به تفاوت میان کلمات عملیاتی و سازمانی توجه داشته باشید. اگر کار را با بهترین رویکرد عادی به تعریف آن شروع کنیم، مشاهده می‌کنیم که تاب‌آوری عملیاتی فاقد بلندپروازی است و این امر از شیوه پرداختن آن به ریسک ناشی می‌شود. دامنه تاب‌آوری عملیاتی معمولاً از کاهش خطرات عملیاتی - یعنی ادامه ارائه خدمات به مشتریان از طریق تأکید بر نیاز به اقدامات پیشگیرانه و تعیین میزان فشاری (یا استرس ناشی از آن) که فرایندهای مهم سازمان عملاً می‌توانند تحمل کنند.

مفهوم «ثبات» و توانایی حفظ یا بازگشت به موقعیت پایدار پس از رویدادی مخرب، در جایی درون ملاحظات فکری تاب‌آوری مستتر است و با مفهوم ادامه ارائه خدمات ارتباط دارد. در مطالعات مربوط به تاب‌آوری احتمالی غالباً به ثبات اشاره می‌شود. پرواضح است گرچه این می‌تواند همان «وضع موجود» باشد اما لزوماً همان نیست. و مفهوم ضمنی آن در این‌جا این است که ثبات پیش‌شرط ارائه خدمات یا دست‌کم نوعی وضعیت لزج است. اما آیا این واقع‌بینانه یا حتی مطلوب است؟ توجه ما در بررسی تاب‌آوری بارها و بارها به مقیاس و دفعات تغییر و سرعت خطرات فوظهور جلب می‌شود. توانایی بازآفرینی مداوم ویژگی اصلی بلوغ است.

هدف از تمرکز بر بلندپروازی، کم‌ارزش جلوه دادن سایر زمینه‌ها یا رویکردها نیست - به هیچ وجه. شاید بخش‌های خدمات مالی و سایر بخش‌ها دقیقاً به دلیل تمرکز خود بر ادامه ارائه خدمات به مشتریان، به تغییر درک خود از تاب‌آوری در سال‌های اخیر اشاره کنند. بالین‌حال، الگوی محدودیت فوق را می‌توان به‌طور مکرر در متون تاب‌آوری دید و هر زمان که با موارد خاصی از جمله تاب‌آوری فناوری، تاب‌آوری برند یا تاب‌آوری زنجیره عرضه مواجه می‌شویم این الگو را مشاهده می‌کنیم. بررسی ما از تاب‌آوری سازمانی باید گسترده و جامع باشد و لازم است در دامنه و کاربرد آن بلندپرواز باشیم. ما باید نسبت به هر چیزی که به‌منزله پاسخی موقت، یا پاسخ به امری موقتی تلقی می‌شود، تردید داشته باشیم. و کلام آخر درباره «بلندپروازی» سازمان‌ها باید توجه داشته باشیم که آن را نوعی ابزار حیران‌کننده برای پنهان‌کردن کمبودهای منابع و مهارت‌ها تلقی نکنند. تاب‌آوری سازمانی، به‌عنوان معیار سنجش توانایی، به‌ترجیحی از موفقیت نیاز دارد. ما متخصصان موقتی‌م که مدل‌ها و چارچوب‌هایی را که برای اندازه‌گیری این توانایی به کار می‌گیریم بسنجیم و اطمینان بیابیم که مدیران ارشد انگیزه و عزم خود را دست بالا نگیرند هر چند هم این رفتار ضرورت داشته باشد.

1. Operational resilience

### تبعیت، مسئله‌های استراتژیک

درک دقیق‌تر کارکرد رویکردها و استراتژی‌های تعدیل‌کننده در درون مرزهای سازمان یکی از مزایای است که باید به‌طور معمول در هنگام پذیرش تاب‌آوری از آن برخوردار شویم. زیرا سازمان، از بسیاری جهات عمدتاً سیستم بسته است - تصور این که می‌توان بدون تأثیرگذاری بر امور موجود چیزی جدید را اضافه کرد یا چیزی را از بین برد غیرواقع‌گرایانه است. اغلب اوقات اصول و الزامات به‌طور جدای از یکدیگر و/یا از درجه‌ای واضح مورد تجربه و تحویل و بحث قرار می‌گیرند مشکل این جاست که چشم‌انداز موجود از درون سازمان ممکن است محدود یا مخدوش باشد.

برای مثال، حاکمیت و مفهوم وابسته به آن در سوی دیگر مسئولیت، یعنی تبعیت را در نظر بگیرید. با این که هیچ‌یک از این مفاهیم در محافل مدیریتی چندان متداول نیستند لازم است که موضع ما به‌عنوان متخصص، کاملاً روشن باشد. اتخاذ و ترویج تعهدات حاکمیتی استوار و کارآمد برای سازمان امری مثبت است و بدین ترتیب باید در ارزیابی ما از تاب‌آوری سازمانی و در سنجش بلوغ جایگاه عملیاتی داشته باشد. ما حدیثی بعدی می‌زنیم، نیز به تعادل و «تش‌های» طبیعی موجود اشاره خواهیم کرد، اما ابتدا باید ذهنیت تبعیت‌کننده و دلیل اعتیاد را برای ما بررسی کنیم. تبعیت از بسیاری جهات، عملی عمدی است اما عوامل و ملاحظات بی‌شماری می‌توانند محرک آن باشند و نتایج مختلفی به بار آورند. در حاکمیت خوب یا موضع تبعیت‌کننده هیچ چیز اجتناب‌ناپذیر نیست و این نوع بندرت می‌تواند تصادفی باشد. بهترین ترتیب، در ذهنیت تبعیت‌کننده هیچ چیز ذاتاً ضعیف و محدودکننده نیست.

مهم‌تر از همه این که برای یک سازمان تاب‌آور، تبعیت، یا به بیانی دقیق‌تر، «تبعیت‌گرفته» غالباً بیش‌تر به جستجوی موضعی مربوط است که امکان آزاد ماندن را برای سازمان فراهم می‌کند و سازمان از این موضع می‌تواند از فرصت‌های نوظهور به بهترین وجه بهره‌برداری کند و به ترس از مجازات اشراف‌چندانی ندارد. به علاوه تبعیت‌کنندگی موجب می‌شود که سازمان بتواند با انتخاب ارزش‌ها و جایگاه اخلاقی را خود به‌طور ناظران، مشتریان و کارکنان بالقوه اعلام کند. اگر تبعیت اساساً نوعی مانع یا سد براه تلقی شود، باز هم تصمیم‌گیری برای آینده‌گرفتن آن می‌تواند دشوار باشد. مراقب عدم تبعیت می‌تواند غیرقابل پیش‌بینی و طولانی‌مدت باشد در تنهایی که همین حالا هم به‌قدر کافی عدم قطعیت دارد. اگر هشت‌مندی سازمان تمام‌گرفته را با نیت آزادی بسنجد، عدم قطعیت بیش‌تری ایجاد می‌کند و عملاً موضع غیرتبعیت‌کننده را می‌پذیرد.

مثال زیر به پیامدهای غیرقابل پیش‌بینی و طولانی‌مدت مربوط است. شرکت خدمات بانکی و مالی استاندارد چهارترده<sup>۱</sup> مستقر در انگلیس در اوایل سال ۲۰۱۹ اعلام کرد که برای پوشش دادن هزینه‌های احتمالی مقامات انگلیس و ایالات متحده حدود ۷۲۰ میلیون پوند (۹۰۰ میلیون دلار آمریکا) کنار گذاشته است.<sup>۲</sup> بخش از این مبلغ شامل جریمه و بزه‌ای از مرجع ناظر امور مالی بریتانیا به ارزش ۱۰۲ میلیون پوند بود که به شکست‌های تاریخی در کنترل مربوط می‌شد. به گفته بسیاری از افراد، در تحقیقات انجام‌شده، فعالیت‌های ۱۲ سال پیش هم بررسی شده‌اند.

چه بخواهیم و چه نخواهیم، حاکمیت قوی و مؤثر پیش‌شرط تاب‌آوری در بیش‌تر محیط‌ها خواهد بود. تبعیت علاوه‌بر آن که می‌تواند به تعریف سازمان و مستقرشدن آن کمک کند، در دوره‌های افزایش عدم‌اطمینان یا تغییرهای تحول‌آفرین هم می‌تواند مرجعی مهم باشد. همان‌طور که در بالا ذکر شد، موضع تبعیت به احتمال زیاد برای با آزادی عمل و در نتیجه بهترین موقعیت برای استفاده از فرصت‌های جدید یا نوظهور است. با وجود این، اغلب دیدگاهی منفی به تبعیت وجود دارد و جالب این جاست که نوعی مانع یا محدودکننده آزادی، انعطاف و پاسخگویی تلقی می‌شود. تبعیت غالباً امری غیرمتداول و ابتدایی و یازمان‌بند چیزی اولیه یا ساده در نظر گرفته می‌شود.

تاب‌آوری سازمانی در محرک اصلی دارد - دفاع از پیش‌رونده<sup>۳</sup> و فرورنده<sup>۴</sup> چگونه دستیابی به تاب‌آوری در دیدگاه اصلی وجود دارد - ثبات و انعطاف‌پذیری در مواردی که آنها هنوز در چارچوبی جامع ادغام شده‌اند. ادغام، تعادل و تناسب برای هدف ضروری است.

اگر سازمان‌ها واقعاً نخواهند تاب‌آور باشند، رهبران ارشد باید تنش‌های موجود بین این چهار رویکرد را مدیریت کنند.<sup>۵</sup>

در حالی که این نقل قول لزوماً تفسیرها یا انتظارات مختلف از تبعیت را بررسی نمی‌کند، ترویج تنش<sup>۶</sup> که ذکر شرح می‌دهد، بینش مفیدی درباره اهمیت و درک لزوم پرداختن به آن به دست می‌دهد. روش سازمان برای ایجاد ارزش از اهداف استراتژیک خود نیز باید مورد توجه قرار گیرد. مثلاً این که موضع سازمان در مورد ایجاد ثبات در فرایندهای خود چیست و آیا سازمان در پی ترویج استانداردسازی است؟

حاکمیت و تاب‌آوری می‌تواند بهترین متحد یکدیگر باشند. با این حال، معنای این امر فراتر از تکرار ساده دو کلمه با هم به امید به هم پیوستن آنهاست. در حاکمیت خوب یا موضع

تعمیرکننده هیچ امر اجتناب‌ناپذیری وجود ندارد. اگر این رویکردها پرورش یابند می‌توانند مثلاً از طریق فرهنگ‌سازی، تأثیر گسترده‌ای بر سازمان داشته باشند و بدیهی است که مدیران ارشد باید از تهدیدهای احتمالی ناشی از ذهیت استاندارد و رویکرد آن به سازگاری آگاه باشند.

### پاسخگویی مناسب در شرایط بحرانی می‌تواند مستقیماً بر موفقیت کوتاه‌مدت و بلندمدت تأثیر بگذارد

بدیهی است که پاسخی بسیار موفق می‌تواند در محدود کردن خسارت، چه خوش‌نامی نزد شرکای عرضه باشد، چه بررسی دقیق نهادهای نظارتی در آینده، یا هزینه تأمین مالی کوتاه‌مدت شگفتی بیافریند ولی جلوگیری از بحران در وهله اول، احتمالاً در موفقیت و رونق بلندمدت سازمان نقش بسیار قابل‌توجه‌تری خواهد داشت. با کاهش بلوغ سازمان اونیفر تاب‌آوری، اهمیت قابلیت پاسخ به بحران افزایش می‌یابد و فرض بر این است که احتمال تاب‌آوری سازمان‌های ناب‌آور بر اثر رویدادهای خاص، حتی رویدادهای بسیار بده کم‌تر است. برای نشان‌دادن این مطلب و برای انجام مقایسه‌ای مفید با موارد بالا، بحرانی را که شرکت برپس در سال ۲۰۱۰ با آن مواجه شد بررسی می‌کنیم.

#### بحران بی‌بی

فشاری فاجعه‌بار در روند حفاری زیر آب به مرگ غم‌انگیز ۱۱ نفر و فاجعه نربانی بی‌سلفه‌ای منجر شد.

طبق آماري که خود بی‌بی در سال ۲۰۱۹ منتشر کرد، روند جبران خسارت بالغ بر ۴۲ میلیارد پوند (۵۵ میلیارد دلار آمریکا) هزینه داشته است. این مبلغ بسیار زیاد است و بدیهی است که بی‌بی باید آن را تأمین می‌کرد. گذشته از این، شهرت این شرکت بر زمینه امنی و نظارت بر محیط‌زیست به باد رفته بود چراکه این پرونده به دادگاه‌های قضایی ایالات‌متحده کشیده شد. هم‌چنین بی‌بی به‌دلیل افزایش مقررات قانونی و حقوقی در سراسر این بخش و واکنش‌های تلخ‌تری‌ها و کساره‌گیری از برخی از سرمایه‌گذارانی که بین‌المللی مهم، با خطر بالقوه از دست‌دادن دسترسی به بازارهای اصلی مواجه بود.

در آن زمان، عناصر اصلی واکنش بی‌بی به بحران به‌شدت مورد انتقاد قرار گرفتند و حرف‌های نوبی هیلارد (مدیرعامل وقت) در مورد این‌که چقدر دوست داشت همه زندگی عادی‌اش برگردد به فولکلور ارتباطات تبدیل شد. این واقعیت که بی‌بی همچنان در سال ۲۰۲۰ یکی از بزرگ‌ترین نقش‌آفرینان جهانی در صنعت نفت و گاز باقی مانده است،

1. Tony Hayward 2. Folklore

### نشان‌دهنده تاب‌آوری آن به‌عنوان یک سازمان است

من تصور می‌کنم که اکنون قوی‌تر و متمرکزتر هستیم - آن‌طور که باید، رقابتی هستیم و با ایندهای که سریع‌تر از گذشته تغییر می‌کنند، نیز تناسب داریم. پس از این دوره تغییر شکل، حالا در حال بازگشت به رشدیم.<sup>(۱)</sup>

سازمان‌ها نباید به‌دلیل دوام آوردن بی‌پس و توانایی آشکار آن برای رشد، احساس آسودگی کنند. مطمئناً این موردی استثنایی بود، تمرکز بر پیشگیری، توانایی‌های واکنش به بحران پیشرو در جهان و تلاش برای اطمینان از شناسایی و بررسی صحیح نوع ریسک‌هایی که بی‌بی موفق به مقابله با آنها نشد، قطعاً ارجحیت دارد.

مدیران اوشد باید برای نشان دادن واکنش مؤثر در شرایط بحرانی آماده باشند و از اعتماد به نفس کافی برای تصمیم‌گیری استراتژیک صحیح در مواقع فشار شدید برخوردار باشند. لازم است ساختارهایی موجود باشند تا این واکنش را به سرتاسر بنده سازمان انتقال دهند و ضمناً مکانیسم‌های ضروری برای انتقال اطلاعات پیچیده به انواع ذی‌نفعان باید نیرومند و قابل فهم باشند. به تعامی این دلایل، سازمان‌های بزرگ، دست‌کم در بالاترین سطوح، رویکردی بسیار ساختارمند اتخاذ می‌کنند که شاید از برخی جهات کمبود تجربه آنها در مقابله با بحرانی واقعی را جبران کند.

اجتناب‌ناپذیری و اجتناب‌پذیری بحران‌ها به یک اندازه مستند است، اما مطمئناً در مورد اولی به‌راحتی می‌توان زیاده‌روی کرد. پیشگیری در سطوح مختلفی از جمله تحدید شرایط اضطراری و جلوگیری از تبدیل حادثه به وضعیت بحرانی گرفته تا ایجاد شرایطی صورت می‌گیرد که در آن تغییر بدون ایجاد نقاط ضعف جدید خطرناکی برای سازمان رخ می‌دهد. در این راستا، و همان‌طور که در نقل‌قول زیر به‌طور دقیق بیان شده است، هیئت‌مدیره و مدیران غیراجرایی در ترویج فرایندهای حاکمیتی خوب و به‌خاطر کشیدن مدیران اوشد برای نشان دادن مستحکم‌های هشدار زودهنگام و تأمین اطلاعات در سطح جهانی نقش مهمی دارند.

زمانی در شناخت رفته ایجاد می‌شود که رهبران از تهدید یا مسئله نوظهوری غافل می‌مانند - کمبود توجهی که حتی می‌تواند مأمورترین مدیران اجرایی را بستود آورد.<sup>(۲)</sup>

با بازگشت به موضوع آینده‌پژوهی، لازم است درک کنیم که این مسائل فقط بر سازمان‌های بزرگ تأثیر گذار نیستند. مؤسسه استاندارد بریتانیا (BSI) در گزارش سال ۲۰۱۸، به‌طور خاص به ضعف آشکار کسب‌وکارهای کوچک و فقدان توجه آنها به تهدیدی از عناصر

کلیدی که برای تاب‌آوری مهم تلقین می‌شوند اشاره کرده است:  
 نقلت‌نسی آنها را آینده‌پژوهی، سائلی کلیدی از این دست را مطرح می‌کند که آیا این امر ناشی  
 از ناآگاهی است یا غرضی از غرض، و این که آیا این امر موجب عقب‌ماندگی‌های غیرمتعارف  
 در آینده می‌شود یا غیر...<sup>۱۱۱</sup>

- از نظر پیشگیری از بحران، ملاحظات خاص سازمان می‌تواند شامل موارد زیر باشد:
- استفاده از تکنیک‌های تحلیل داده و مدل‌های پیش‌بینی برای شناسایی برخورد‌ها و سوالات بالقوه مخرب؛
- به‌جانش کشیدن نیروی مدیران ارشد درمورد میزان آمادگی‌شان با استفاده از شبیه‌سازی و گرفتن بازخورد ناظران مستقل؛
- اتخاذ تدبیری برای تیم‌های شبکه‌های اجتماعی شرکتی که نشان‌دهنده رفتارهای کلیدی است و بدون نیاز به ورودی یا نظارت مدیران ارشد، امکان به اشتراک‌گذاری روزهنگام اطلاعات را به حداکثر می‌رساند؛
- تجدید مداوم پتانسیل یادگیری مرتبط با رویدادهای بحرانی و حصول اطمینان از اینکه مدیران ارشد فرصت دارند از نزدیک شاهد آنها باشند.

### اشتیاق برای تغییر ضروری است

تغییر، چه در داخل و چه در خارج سازمان‌ها، هسته تفکر تاب‌آوری است. تغییر هم تدریجی است و هم تحول‌گرایین و غالباً بخشی جدایی‌ناپذیر از تعاریف به‌کار گرفته‌شده برای این موضوع است. نتایج نظرسنجی‌های فراوان نشان می‌دهند که بخش قابل‌توجهی از مدیران ارشد معتقدند که سازمان‌های آنها آمادگی کافی برای پاسخگویی مؤثر به فشار فزاینده تغییرات موجود را ندارند یا سازمان‌هایشان نمی‌توانند بر محیط بسیار متغیر فعالیت خود تأییدی مثبت بگذرانند.

در سازمان تاب‌آور، تغییر بخشی از امور عادی یا اجباری قابل‌پیش‌بینی نیست؛ امری که کارمندان هر چند سال یک بار تجربه می‌کنند یا اجبار از سر بگذرانند، و علاوه‌بر آن موجود نیست که برای اثبات اشتیاق یا آمادگی خود برای تغییر، ابتکارهای تفریحی اجباری را تحمل کنند. به‌عین ترتیب، نمی‌توان تغییر فقط به الزام محدود موردتوجهی محدود نمی‌شود؛ یا صحت‌های ارشد جدید را اشغال می‌کنند یا به مخربان صحنی که توسط آن‌ها برای اثبات جایزه‌های طولانی مدت خود به‌کار گرفته می‌دهند.

تغییر ناگزیر شامل ایجاد شرایط مناسب با متغیر جدیدی است و بدین ترتیب نوعی

عدم اطمینان و فقدان کنترل با خود به‌همراه دارد. بنابراین، اگر این را به‌عنوان تعریفی کارآمد بپذیریم - و من دلیلی برای عدم پذیرش آن نمی‌بینم - اشتیاق به تغییر ما را ملزم می‌کند. چشم‌انداز عدم اطمینان و فقدان حدی از کنترل را بپذیریم.

طی سال‌های اخیر چیزهای زیادی درمورد آمادگی برای تغییر شنیده‌ایم و این امر به‌صورت ویژگی مشخص سازمان‌های تاب‌آور به‌طور گسترده تبلیغ شده است. به اعتقاد من آمادگی برای تغییر تنها بخشی از ضرورت‌های سازمان‌هاست و مطلقاً آمادگی برای چیزی، با اشتیاق به آن یا درواقع تبحر در برخورد با آن معادل نیست. کیفیت پاسخ سازمان و نتایج متعاقب آن نشان‌دهنده اشتیاق برای وظیفه موردنظر است. آمادگی در این بخش تنها سالی از آگاهی از تغییر و عوامل مرتبط با تغییر و ساختار آن، و شاید هم یکی از اجزای آمادگی است.

از طرف دیگر، اشتیاق، موضوع کنش‌گرایانه سازمان را آشکارا نشان می‌دهد و حاکی از آن است که سازمان واقعاً درصدد دستیابی به تغییر یا درواقع خواهان ایجاد تغییر است. اشتیاق هم‌چنین به انسجام و مجموعه ارزش‌های مشترک اشاره دارد که لزوماً به‌تنهایی در بررسی آمادگی وجود ندارد. هنگام کاربرد این تفکر در سازمان، باید موارد زیر را نیز در نظر بگیریم:

- اجتناب از کاربرد کلمه «تأکید»؛ مگر در صورتی که منظور ما دقیقاً همین باشد. تغییر و تأکید معادل نیستند و بهتر است که تأکید به‌عنوان نتیجه یا معیار تاب‌آوری به‌کار گرفته شود.

- نوع و فراوانی تغییری که تجربه می‌کنیم احتمالاً بر نحوه پذیرش آن اثر دارد و تصویری غیر از این، ساده‌اندیشانه است.
- مقاومت در برابر تغییر اصطلاحی نسبتاً ضعیف برای توصیف رفتارهای کارکنان است، اما بررسی این رفتارها از نظر تعادل به قطعیت یا کنترل و نحوه تعالی آن در هر مقاومت آشکار یا تمام‌عیار مفیدتر است.
- اصطلاح «خشکی ناشی از تغییر» کاربرد گسترده‌ای دارد اما ساده‌تر از آن است که بتواند مفید واقع شود زیرا تنها حاکی از واکنش منفی است و این امر را در اکثر موارد با میزان ایمنی ثابت و ریزا سرعته تغییر مرتبط می‌کند، و نه با کیفیت یا ضرورت آن.
- اکثر بررسی‌های تاریخی که درمورد تغییر انجام گرفته است، به‌جای شناخت ماهیت پویا و چندوجهی تغییر، آن را در تعریف واحد و «یا موفق» مثلاً با استفاده به یک موج، منحنی یا چرخه در نظر گرفته‌اند.
- علاوه‌بر جنبه‌های تغییر که می‌تواند در داخل و خارج از سازمان تجربه شوند، بهتر است که عوامل خواسته و ناخواسته فعالیت تغییر را نیز در نظر گرفت.

• پدیده‌ای است که تغییر می‌تواند سطحی و تاکتیکی یا ساختاری و استراتژیک باشد و بسیاری از تغییراتی که کارکنان تجربه می‌کنند، هم از نظر جزئیات و هم از نظر زمان‌بندی عمدتاً در اختیار رهبری است.

برای درک بهتر تغییر احتمالاً بهترین کار این است که بر برخی از پیوندها، بین تاب‌آوری شخصی و سازمانی تأکید کنیم و در عین حال مرافق باشیم که در این پیوندها زیاده‌روی نکنیم. ما این نکته را در کل این متن مرور خواهیم کرد که سازمان تاب‌آور چیزی بیش از گروهی از افراد تاب‌آور است، اما شباهت‌های این دو از نظر تغییر بالقوه مفید و قابل بررسی است.

در این مجموعه دانش، بسیاری پذیرفته‌اند که قابلیت تاب‌آوری را می‌توان توسعه داد و برخی از این قابلیت‌ها با طرز تلقی کردن تغییر یا ایجاد آن ارتباط مستقیم دارند. همچنین عموماً بر اهمیت این توانایی‌ها در کادر رهبری و به‌کارگیری «قهرمانان تغییر» برای الگوبرداری از رفتارهای مطلوب آنان در درون سازمان، در مقاطع زمانی خاصی تأکید می‌شود.

مزایای ایجاد قابلیت‌های تسهیلگر تغییر در بین کارکنان اغلب در سطح فردی و سازمانی مطرح می‌شود. این مزایا در افراد می‌تواند عملکرد بهتر، صمدانی بیشتر، بهبود وضعیت سلامت و ثبات عاطفی را دربرگیرد. این مزایا در سازمان غالباً به کاهش هزینه فعالیت‌های تغییر یا افزایش سرعت حصول آنها مربوط است.

با این‌همه، افراد تاب‌آور در برابر تغییر مصون نیستند. آنها مانند هر کسی این آثار را تجربه می‌کنند اما از این فعال‌تر عبور می‌کنند و واکنش مثبت‌تری نشان می‌دهند. این افراد به‌سبب تاب‌آوری کل می‌آیند و آشفتگی بسیار کمتری تجربه می‌کنند.<sup>۱۳۳</sup>

به اعتقاد من، هنگام تلاش برای درک بهتر تاب‌آوری سازمانی، با توجه به خصوصیات ویژگی‌ها و رفتارهای شخصی، نقل‌قول فوق به دو دلیل مفید است. اول این که از زمان وضع و قابل‌انتقال استفاده می‌کند و این امر باید مورد تأسیس قرار گیرد. دوم این که نقل‌قول فوق ما را از یکی از چالش‌های اصلی ابتکای بیش از حد به این پیوندها آگاه می‌کند و آن ارتباط عمده‌ی نه‌فقط اما این احساسی واضح را در ما ایجاد می‌کند که فردی است که همیشه با خلق کند می‌آید، به شرایط واکنش نشان می‌دهد و حالش ندامتی می‌گیرد. این فرد صرفاً به خلق تغییر کسی که تغییر بر او می‌گذارد، کسی نیست که مجذوب چشم‌انداز تغییر شود.

تغییر یعنی عدم قطعیت، و معمولاً باعث از دست رفتن کنترل می‌شود. اشتیاق برای تغییر باید در تضاد کامل با خستگی تغییر باشد و این دقیقاً همان چیزی است که سازمان‌ها باید برای حل آن استراتژی‌هایی تدوین کنند. محدود کردن عمده‌ی میزان تغییرات سطحی تنها بخشی از راه‌حل است، اما سازمان‌ها باید از هر چیزی که می‌تواند تلاش گسترده آنها برای تغییر را تضعیف کند، آگاه باشند. زیرا هنگامی که مدیران ارشد تغییرات سازمانی بعدی را بررسی می‌کنند، اگر کارکنان مشاهده کنند که آنها در محیط کار به عملکرد متوسط پاداش می‌دهند، اشتیاقشان به هر چیز دیگری تضعیف خواهد شد.

### نقش رهبری

همان‌طور که در فصل ۱ ذکر شد، تاب‌آوری سازمانی به‌ندرت وضعیت تصادفی است و می‌تواند ایجاد شود و از بین برود. در صورت کمبود زمان، از بین بردن آن آسان‌تر است. تاب‌آوری نه تحت محافظت گروه خاصی است و نه تحت کنترل بخش یا اصل خاصی در سازمان. تاب‌آوری سازمانی مفهوم و قابلیتی واقعاً فراگیر است. با این حال، عدم وجود مالکیت شخصی و سلسله‌مراتبی، از اهمیت رهبری مؤثر در توسعه و حفظ آن نمی‌کاهد. تاب‌آوری سازمانی، بیش از هر چیز، قابلیتی کنش‌گرایانه است و مدین ترتیب، رهبران باید در نظارت فرهنگی خود ژرف‌نگر و خلاق، و در توسعه صلاحیت‌ها و توانایی‌های خود در این زمینه، پرانرژی باشند.

قطع نظر از میزان تأثیرگذاری تاب‌آوری شخصی کارکنان، که بعداً در ادامه فصل دوباره به آن خواهیم پرداخت، نقل‌قول زیر برخی از عناصر مهم رهبری را بیان می‌کند. وقتی سازمانی تحت فشار قرار می‌گیرد، افراد آن نحوه‌ی گردهمایی آنهاست که می‌تواند سازمان را نجات دهد یا از پا دریاورد.

فرهنگ، حاکم و رفتار و قابلیت‌های رهبران می‌تواند تاب‌آوری همه کارمندان را افزایش دهد یا از بین ببرد.<sup>۱۳۴</sup>

همان‌طور که در فصل ۵ در هنگام بررسی مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی خواهیم دید، رهبری در سطوح مختلفی اثرگذار است و این تأثیر چیزی بیش از امتیازات از امتیازات پدیدری رهبران در زمان نرس و استقلال مشتاقانه آنها از ابهام و عدم قطعیت است. چنگ ولس به تاب‌آوری هیردوامه مدیران ارشد اشاره نکرده است.<sup>۱۳۵</sup> مسئله درک این موضوع است که رهبران همه مانند سایر کارکنان، نه تنها در برابر تاب‌آوری خود مسئولند، بلکه مسئولیت ایجاد و حفظ ارتباطات و مسیرهای ایجاد قابلیت تاب‌آوری در سراسر سازمان را نیز به عهده دارند.

رهبری به‌عنوان تأثیرگذار واقعی در تاب‌آوری، قابل‌شناسایی و ارزیابی است و جعل آن دشوار است. ظاهر کردن ظاهراً بی‌معنای عدم‌افشای اطلاعات، نوعی کنترل است که به اعتقاد رهبران هر وقت خودشان بخواهند، می‌توانند از آن بی‌بهره‌ماندانه و استادانه خارج شوند. بنابراین فرد خودشیفته تاب‌آوری را اساساً شرط رهبری می‌داند. باوجوداین، مدل‌ها و ارزیابی‌های ما نباید بتواند این رفتارها را آشکار و نقاط ضعف واقعی رهبری را آشکار کند. ثبات قدم و ارزش‌های فردی یک رهبر باید کاملاً با نیازهای سازمان گسترده‌تر سازگار باشد و با هر سطح و زیر هر کارکرد و مکانی هماهنگ شود. این ثبات قدم و ارزش‌ها نیز باید با چشم‌انداز اعلام‌شده به اشتراک گذاشته‌شده در سطح سازمان و فراتر از آن، مسیر باشد. سازمان‌های تاب‌آور به رهبران تاب‌آور نیاز دارند، اما این رهبران تنها جزئی از سازمان نیستند. خلاصه این‌که سازمان به افراد تاب‌آور نیاز دارد، همین و بس. طبق تعریف، رهبران تاب‌آور باید درک کنند که برای موفقیت طولانی‌مدت از آنها چه چیزی خواسته می‌شود. مثلاً رهبران در برابر موارد زیر مسئولیت دارند:

- ایجاد چشم‌اندازی متقاعدکننده برای آینده سازمان؛
- ایجاد ساختارها و سازوکارهای لازم برای تضمین تصمیم‌گیری سریع و در سطح مناسب برای داشتن بیش‌ترین تأثیر؛
- رواج دادن فعالیتهای استخدام و ایفا برای تضمین بهترین تناسب و تضمین رشد هوش هیجانی و مهارت‌های رفتاری در بین کارکنان.

بعضی پیش‌درآمدی دیگر بر فصل ۵، می‌توان عناصر زیر را که با رهبری مرتبطند در نظر قابلیت تاب‌آوری سازمانی هم شناسایی کرد:

- «شخصیت» سازمان به‌شدت تحت‌تأثیر صفاتی است که در سطوح رهبری بروز می‌کند. مثلاً سوگیری، عدم‌تعمیل یا پرخاشگری و جوئی که ممکن است در نتیجه آنها ایجاد شود به بحث و گفت‌وگوی کارکنان یا ناظران یا مشتریان انتقال یابد.
- اگرچه تعریف فرهنگ بارور تا حدودی دشوار است، اما ایجاد و حفظ آن برای سازمان‌ها حیاتی است. ساختار ارزش‌ها، اعتقادات، رفتارها و هرچیزی که در سازمان به‌عنوان رفتارهای فرهنگی در نظر گرفته می‌شود، به‌همان‌اندازه که ممکن است حاصل بی‌توجهی یا خوارست باشد، می‌تواند نتیجه تلاش عمدی رهبران هم باشند و بخشی از آنچه را که به‌عنوان «ویژگی» سازمان می‌شناسیم، تشکیل می‌دهند.
- فهرست «مهارت‌هایی» که می‌توانند حمایت‌های مشاوره‌ای لازم برای تاب‌آوری سازمان را آرد دهند به احتمال زیاد بسیار طولانی و کاربرد آن بالقوه دشوار و در نتیجه

تجزیه و تحلیل آن نیز دشوار است. اما بدیهی است که لزوم برخی مهارت‌ها در هر محیط سازمانی بیش از مهارت‌های دیگر خواهد بود، اما بدون‌شک تعدادی از این مهارت‌ها به کسانی اختصاص خواهد داشت که در بالاترین سطوح‌اند.

- «استناد به نتایج» به‌منظور درک این نکته صورت می‌گیرد که دستاوردهای گذشته سازمان را در چه جایگاهی قرار می‌دهند یا تجهیز می‌کنند. تا بتواند با تغییرات قریب‌الوقوع مقابله کند. بر آنها تأثیر بگذارد و نسبت به آنها واکنش نشان دهد. این امر به موقعیت‌یابی وضعیت و ارتباط آن به موضع سازمان مربوط است. موضعی که سازمان برای تبعیت از انتخاب می‌کند. مثالی از نحوه تأثیرگذاری مستقیم رهبران بر تاب‌آوری سازمان از این طریق است.
- احتمالاً از همه بدیهی‌تر این است که تعیین «جهت‌گیری» سازمان و همچنین تهیه و اختصاص «منابع» برای دنبال‌کردن اهداف و مقاصد خاص عموماً از وظایف احصاری کادر رهبری تلقی می‌شود.

و آخرین نکته، که احتمالاً درباره رهبری و تاب‌آوری سازمانی چندان آشکار نیست، توانایی حفظ استعدادهای سطح بالاست. این توانایی به بالاترین سطوح نسبت داده می‌شود و آنها می‌توانند بر توانایی مزبور تأثیرگذار باشند. یا به بیان دیگر، کارکنان همیشه سازمان را رها نمی‌کنند، بلکه اغلب رهبران خود را ترک می‌کنند. این بدان‌معنا نیست که وقتی نیروهای مستعد به میل خود سازمان را ترک می‌کنند، لزوماً وضعیتی بسیار نامطلوب در کار بوده است، یا رئیس لزوماً خول بی‌شاخ و دمی است. بلکه به این معناست که آنان تشخیص داده‌اند که ارتباطات و مسیرهای ضروری و شخصی‌شان نیز مهم است.

دوباره تاب‌آوری، به‌عنوان یکی از ویژگی‌های کارآفرینی و رهبری، مطالب زیادی نوشته شده است. باوجوداین، دلسوزی و عدلی لازم برای تقویت وفاداری در بین کادر رهبری گسترده‌تر نیز در این‌جا مهم است. وفاداری باید عاملی در تصمیم‌گیری فرد، مثلاً برای ترک یا ماندن در سازمان و تعامل با آن تلقی شود. وفاداری یکی از ویژگی‌های کلیدی است که رهبران باید در تیم اصلی خود پرورش دهند و از ویژگی‌هایی است که می‌تواند برای آنها و سازمان به اندازه توانایی ایجاد چشم‌اندازی روشن و همچنان‌انگیز ارزشمند باشد.

در ادامه تجزیه و تحلیل ما در مورد رهبری، و همان‌طور که در متن گزارش مؤسسه حاکمیت، ریسک و تبعیت (GRC) آمده و در ذیل نقل شده است، دوره تصدی و ثبات رهبری، یکی از اسراری بالقوه مهم و جدید تاب‌آوری سازمانی را فراهم می‌کند. شاید این ایده

که پیش‌بینی و سازگاری، برای کل سازمان و نه فقط در رابطه با نقش‌های رهبری عناصری بسیار مهم‌اند، نشان دهد که افراد فعالانه درباره ضروریات بقا و غلبه بر برخی خصوصیات افراد رده بالا قضاوت می‌کنند.  
وقتی مدیرعامل عوض می‌شود، مدیرعامل جدید وارد می‌شود و می‌گوید، من به استراتژی و فرهنگ جدیدی نیاز دارم. در نتیجه تمام انگوهای پیش‌بینی قبلی از بین می‌روند و در روزی می‌شوند و مجموعه دیگری ارائه می‌شود.  
فدالارم نیست نگران حرف‌های مدیرعامل شرکت باشیم. می‌توانیم ۱۸ ماه صبر کنیم تا مدیرعامل دیگری از راه برسد.<sup>۱۱</sup>

### یادگیری مداوم نکته اصلی است

یادگیری نتیجه چندین فرایند مرتبط است که امکان سازگاری سریع‌تر و مؤثرتر با تغییرات محیط و تأثیرگذاری بر امور به شیوه موردنظر را فراهم می‌کند. یکی از این فرایندها شامل مدیریت دانش است که در نقل قول زیر تعریف شده است، و کاربرد آن در تحویل پروژهها و هنگام خروج کارکنان از سازمان از مهم‌ترین کاربردهای آن است:  
مدیریت دانش سازمان از طریق فرایندی مشخص به لحاظ سیستماتیک و سازمانی به منظور کسب، سازماندهی، حفظ، کاربرد، به‌اشتراک‌گذاری و نوسازی دانش ضمنی و سریع کارکنان برای بنیادهای عملکرد سازمانی و ایجاد ارزش<sup>۱۲</sup>

فرهنگی که انتقال دانش معمولاً باید فعالیتی مشارکتی و متقابلاً سودمند باشد، اما وقتی فردی از سازمان خارج می‌شود می‌تواند هدفی مشخص و شاید یک‌جانبه داشته باشد. در این مرحله انتقال دانش می‌تواند ناشی از همان ارزشی تلقی شود که در طول استخدام برای فرد تعیین شده است - و از دیدگاه فرد، به چه نحو دیگری می‌تواند تلقی شود؟ - که هدف از آن ایجاد امکان یادگیری بیشتر در زمان حال یا در آینده است. با این حال، نکته اصلی برای به‌لعل رساندن این پتانسیل در این جا این است که انتقال دانش باید قبل از مرحله‌ای صورت گرفته باشد که فرد قصد خود را برای ترک سازمان اعلام می‌کند.

برای مثال برای سازمان‌های تاب‌آور، اجرای شیوه‌سازی در غیاب کارکنان اصلی، دیگر به مخلوق کردن خسارت یا تهیه فهرستی از علل و بهانه‌ها برای گزارش بعدی مربوط نیست بلکه به‌کاربرد دانش جدید حاصل شده و کسب اعتمادیه نفس برای اجرای نقش‌های جدید مربوط است. این امر به تلاش برای از دست دادن عملدی کنترل دانش، و درک آن و درکی چگونگی عملکرد آن در مولفه‌های زندگی واقعی مربوط است. این واقعیت که چه‌تیمی

به دانش دسترس پیدا می‌کند و این امر چه زمانی و چگونه اتفاق می‌افتد، باید در مقایسه با دست‌آورد بودن و در دسترس بودن دانش، در درجه دوم اهمیت باشد.

**مثال دیگر انتقال دانش به زمان تحویل پروژه،** اعم از محصولات، قراردادهای یا راه‌حل‌های داخلی، به‌ویژه هنگام ورود منابع تخصصی، مربوط می‌شود. کاستی‌های پروژه‌ها غالباً جدید نیستند و معمول و متداول‌اند، و درک این‌که یادگیری در محیط پروژه همواره فرایندی کارآمد نیست به نوع خاصی نیاز ندارد - کافی است به تعداد دفعاتی توجه کنید که پروژه‌ها شکست می‌خورند و این واقعیت که بسیاری از مرورهای پس از پروژه به هم شباهت دارند مدیریت پروژه مهارت و نیازی شناخته‌شده برای هر سازمان تاب‌آور است و فرصت‌های یادگیری را می‌توان به‌راحتی در نقاط مهم در چرخه عمر معمول پروژه شناسایی کرد. انتقال دانش باید در سراسر پروژه کاملاً احساس شود و سهم آن در ایجاد فرصت‌ها و به حداقل رساندن ریسک‌های تأخیر، هزینه‌های پیش‌بینی نشده یا نارضایتی کاربران درک شود. درحقیقت، نیازهای یادگیری و پتانسیل انتقال دانش پروژه باید با نحوه مدیریت آن ارتباط مستقیمی داشته باشد. برای مثال، ضروری است که الزامات یادگیری پروژه‌های بسیار پیچیده یا پروژه یک مشتری جدید یا پروژه‌های در زمینه‌های جدید، در مقایسه با چیزی که کم‌ارزش یا عادی است، با شفافیت بیشتری تعریف شوند.

فرایند یادگیری بسیار مرتبط دیگری که به موارد فوق هم مربوط است، به اشاره‌گرها یا دروسی مربوط می‌شود که محرک‌هایی برای فعالیت فراهم می‌کنند و عموماً در سازمان تغییر می‌یابند، و در نقل قول زیر در مورد دروس مربوط به رویدادهای فاجعه‌آمیز بیان شده است:  
دروس، به‌ویژه پس از رویدادهای خاص، منبع مهم یادگیری به‌شمار می‌آیند. عناصر ساختاری و رفتاری رایجی که پتانسیل یادگیری سازمان را از رویدادها تصعیف می‌کنند، عبارت‌اند از: درک و انتشار نامناسب دروس، کسب منابع و فقدان انگیزه برای حل مسائل<sup>۱۳</sup>

### رسوایی آلاینده‌های خودروهایی فولکس واگن

مطابق با گزارش‌های گسترده در سال ۲۰۱۷، به‌مثبت تحقیقات ارزش محافظت از محیط‌زیست (EPA)<sup>۱۴</sup> و دیگران، شرکت خودروسازی آلمانی فولکس واگن (VW) از سوی وزارت دادگستری آمریکا به ارائه آمار و ارقام نادرست برای میزان انتشار برخی از خودروهای دیزلی از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۵ متهم شد.<sup>۱۵</sup> این تقلب از طریق نصب نرم‌افزاری در سیستم مدیریت الکترونیکی موتور کشف شد که قرار بود فقط در شرایط آزمایش خودرو نتایج خلصی را اعلام کند و عمداً نتایجی را پنهان کند که در صورت اعلام موجب رد خودرو از آزمایش‌ها می‌شد.

1. Environmental Protection Agency (EPA)

نه تنها در ایالات متحده، بلکه در بازارهایی از کره جنوبی گرفته تا هند و سوئیس، اقدامات مستقیم علیه فولکس واگن صورت گرفت. قیمت سهام این شرکت در روزهای پس از بحران سقوط کرد، مدیران ارشد استعفا دادند یا از کار معلق شدند، سیستم نظارتی در سراسر بخش کاملاً افشا شد و از آن زمان تاکنون این رسوایی میلیاردها پوند بابت جریمه‌های کیفری، جبران خسارت و از دست دادن درآمد، زیان به بار آورده است.

گرچه شاید موانع فرهنگی هم به این امر مرتبط باشند، اما آموخته‌هایی که فولکس واگن می‌توانست از آنها استفاده کند، و باید هم چنین می‌کرد، کاملاً مستند و آشکار بودند.<sup>(۳۱)</sup> تا آن زمان کاستی‌های شرکت‌های بزرگ چندملیتی افشا شده بود — از این نظر از تحقیقات در باب فعالیت‌های خودروسازان چیز جدیدی حاصل نمی‌شود. مثال‌های بسیاری کاملاً شناخته شده است که مدیران ارشد بر فرهنگ انتقال «خبرهای خوب» نظارت می‌کردند و از درک اهمیت اطلاعاتی که به دستشان می‌رسید ناتوان بودند. اهمیت ذهنیت تبعیت‌کننده نیز پیش از این به غلط تفسیر شده بود.

همان‌طور که در فصل ۵ به تفصیل خواهیم گفت، تبعیت از جایگاه ویژه‌ای در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی برخوردار است؛ پیش از این هم شرح دادم که تبعیت مسئله‌ای استراتژیک است. به علاوه، تبعیت در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی به مفهومی شکل می‌دهد که می‌توان آن را «مفهومی اتصال‌دهنده»<sup>۱</sup> نامید و دو بُعد مکمل موجود در مدل را به هم پیوند می‌دهد — (این مفهوم) نشان‌دهنده ویژگی‌های مهم سازمانی و موارد مرتبط با رفتارها و نتایج است. از دیدگاه فردی متخصص، ما نباید مقیاس گسترده تقلب یا جزئیات فنی آن را نادیده بگیریم؛ اما همان‌طور که در مقاله نیوزویک، که در بالا به آن استناد شد، ذکر شده است چه چیزی در فرهنگ این غول خودروسازی به چنین اتفاقی منجر شد؟ آیا ذهنیت عدم تبعیت شایع در سازمان و حتی در صنعت موجب آن شد؟ آیا نهادهای نظارتی چشم خود را بر روی این کار بستند؟ چطور از آن بهبودی می‌یابید؟ چه درس‌هایی می‌توان از آن آموخت؟ نگرش‌ها به تبعیت درباره فرهنگ غالب هر سازمان بینش مهمی را به دست می‌دهند و یکی از دلایل مهم این امر این است که این نگرش‌ها را می‌توان با میزانی از اطمینان خاطر در سراسر طیفی از اصول و حوزه‌های ریسک، از عملیات مالی و حاکمیت گرفته تا ایمنی و طرز رفتار با کارکنان برون‌یابی کرد و این امر موجب می‌شود که نتیجه‌گیری کنیم که حضور یا عدم حضور ذهنیت تبعیت‌کننده از شاخص‌های بسیار خوب قابلیت کلی تاب‌آوری است.

و فناوری به برند، نشان تجاری و تقویت روابط بلندمدت، یکی از مؤلفه‌های مهم نابآوری است و اگر ویژگی برنده، شامل تمام عناصر استاندارد اعتماد است که عبارتند از: سرعت و حریص، تخصص، قابلیت اعتماد، کاربردپذیری، شفافیت و صداقت و وقت‌بندی جدید در عصر دیجیتال این است که تقریباً هر معامله یا فعالیتی شامل اینها می‌گردد. شخص است و این اطلاعاتی است که می‌دانیم هم برای ما و هم دیگران ارزشمند است. بر مبنای این، صداقت و اطلاعات شخصی، لازمی اساسی است و توانایی‌های سازمان نیز این حوزه باید بخشی از تصویر کلی نابآوری را تشکیل دهد که ایجادش می‌گردد و بر مبنای آن میسر.

ما می‌توانیم گفت محصولات و خدمات هر روز پیش از روز پیش آگاهی پیشانی‌ها می‌تواند به اینها با برای منظورهای فراتر از معاملات فوری یا فنی یا تجربه‌ای روی عده دلیلی، که در آن شرکت می‌کند، به کار گرفته می‌شوند و چنانچه فریادها، کلافه‌ها، دروغ‌ها، این آگاهی بسیار در حال توسعه بود. با افزایش بهره‌برداری و کاربرد این اطلاعات، بر مبنای نظم سیستمی ما نسبت به توانایی و ادوایی سازمانها برای شرح امنیت داده و پیکار سازمانهای مزبور چگونگی به معنای کار می‌کنند نیز افزایش می‌یابد.

### خلاصه

نابآوری، امری گیرنده و حل‌ناشدنی، مشاهدات ما از سازمان در حال گذشتن است که تحت فشار بودهای تغییر درونی و بیرونی قرار دارند و علاقه‌مندان توسعه تأثیرگذاری بر محیط است که برای دستیابی به هدف‌های خود در آن به فعالیت می‌پردازند. توانایی سازمان برای **مواجهت با تغییرات** کلید موفقیت در سندهای موجود است و چنانکه آن دو تصمیم‌گیری می‌کنند با نیروهای غیر همکار بود آموختن همان‌طور که قبلاً چنانچه بار اشاره کردیم، تغییرات پیش از زمانی برآیند است به حالت اول در مواجهه با مشکلات است و این امر در سطح سطحی و تخصصی متعلق می‌گردد. موضوع، من می‌گویم مفهوم دراز کشیدن به حالت اوله با شناسایی‌های ما در هنگام بررسی نابآوری تا حدود بسیار چشمگیری، حداقل می‌تواند و باید امروزه، بعد از دو دهه، ما را فریاد کند. ما نشان دادیم که **قابلیت‌های** **تخصصی** **بسیار** **زیاد** **بودن** **حیث** **مشکل** **در وقت** **مربوط** **است** **درنگی** **که** **از** **میزان** **سازمان** **مربوط** **نابآوری** **بجست** **من** **کنیم** **باید** **که** **توان** **مشقت** **و** **انگیزش** **است** **این** **چونکه** **مشکل** **مهم** **سازمان** **به** **مدتی** **کمک** **به** **مدیران** **اوست** **برای** **در** **که** **کنندگی** **بگردد** **نیاز** **به** **مشکلهایی** **است** **که** **بلافاصله** **حالا** **با** **آنها** **مواجهت** **می‌شود** **و** **در** **مشکلهایی** **که** **از** **آنها** **فرمان** **تفاوت** **این** **فرمان** **خود** **می‌تواند** **با** **تغییر** **معاشرت** **و** **تخصصی** **تهدیدهای** **سازمان**

موجود و ارزش هر فرصتی که بالقوه به تأخیر می‌افتد یا حتی از میان می‌رود، به آشنایی با نوع ناب‌آوری سازمان کمک کند.

بعید است که ناب‌آوری سازمانی در رابطه با نوع یا تعداد محصولی از چالش‌ها معتقدی دلیل توجیهی داشته باشد. **خدمات پشتیبان اقتصادی و سرمایه‌های سابقه و تغییرات مزایا، غیر قابل پیش‌بینی و اغلب بی‌ان‌بند از مشخصات قطعی محیط تکنولوژی، بهتر است تصور کنیم هیچ سازمانی تنها در صورت تمرکز بر تهدیدهای شناخته‌شده یا صرفاً محافظت از بازارهای موجود، توانم نخواهد آورد.** همان‌طور که در نقل قول زیر بیان شده است: نحوه تعامل ما با ناب‌آوری سازمانی باید، ویژه توسعه و برتری باشد و باید همین‌جا حاصل کنیم که با استفاده از زبان کل سازمان ارزش آن را توصیف می‌کنیم و استدلال آن را توضیح می‌دهیم. نمی‌تواند در مورد مزایای تبدیل شدن به سازمانی ناب‌آورتر گزاره‌گویی کرد. ناب‌آوری باعث افزایش آگاهی سازمان از کل محیط عملیاتی می‌شود. و ظرفی برای تخصص و اقدام در مورد تهدیدات او فرصتهایی را هر شرایط فراهم می‌کند.<sup>۳۳</sup>

همان‌طور که در این فصل ذکر شده است، لازم است که دست‌اندرکاران در هنگام بررسی عناصر مختلف ناب‌آوری سازمانی، موارد زیر را در نظر بگیرند:

- سرعت و اهمیت تهدیدها را مستحالی نوظهور، مانند تغییرات تقارنی یا تجاری؛
- آسیب‌پذیری‌های آبی حساسیت‌های خاص، مانند برای‌های مرسوسه، مشکلاتی مطرح بالا یا نشان تجاری آسیب‌پذیر؛
- تعریف محصولات یا خدماتی مانند آنچه سازمان‌های زیر ساخت حیاتی ملی (CNI) ارائه می‌کنند؛
- ثبات سازمانی شامل مالکیت، رهبری و هویت؛
- حلقه شرکتی، مانند نوع‌های اخیر به داده‌ها، یا یادگیری حاصل از سازمان‌های دیگر؛
- فشار اعمال‌شده از سوی سهامداران، حامیان مالی شرکت‌ها یا سایر ارگان‌های خارجی.

- به‌صورت ترتیب سازمان باید موارد زیر را با مزایای بالقوه ناب‌آوری را از حلال در نظر بگیرد و بر این اساس در نظر گرفتن موارد زیر لازم است:
- ساختارهای سازمانی، رواج تغییر سازمانی و یا بتاسیل جست‌وجوی تغییر؛
- احتمال این‌که تمرکز ناب‌آوری به‌عنوان تلاش برای ارائه مجدد سایر امکانات تکنولوژی تلقی شود.

1. Critical National Infrastructure (CNI)

## فصل ۵

### مدل قابلیت تاب آوری سازمانی

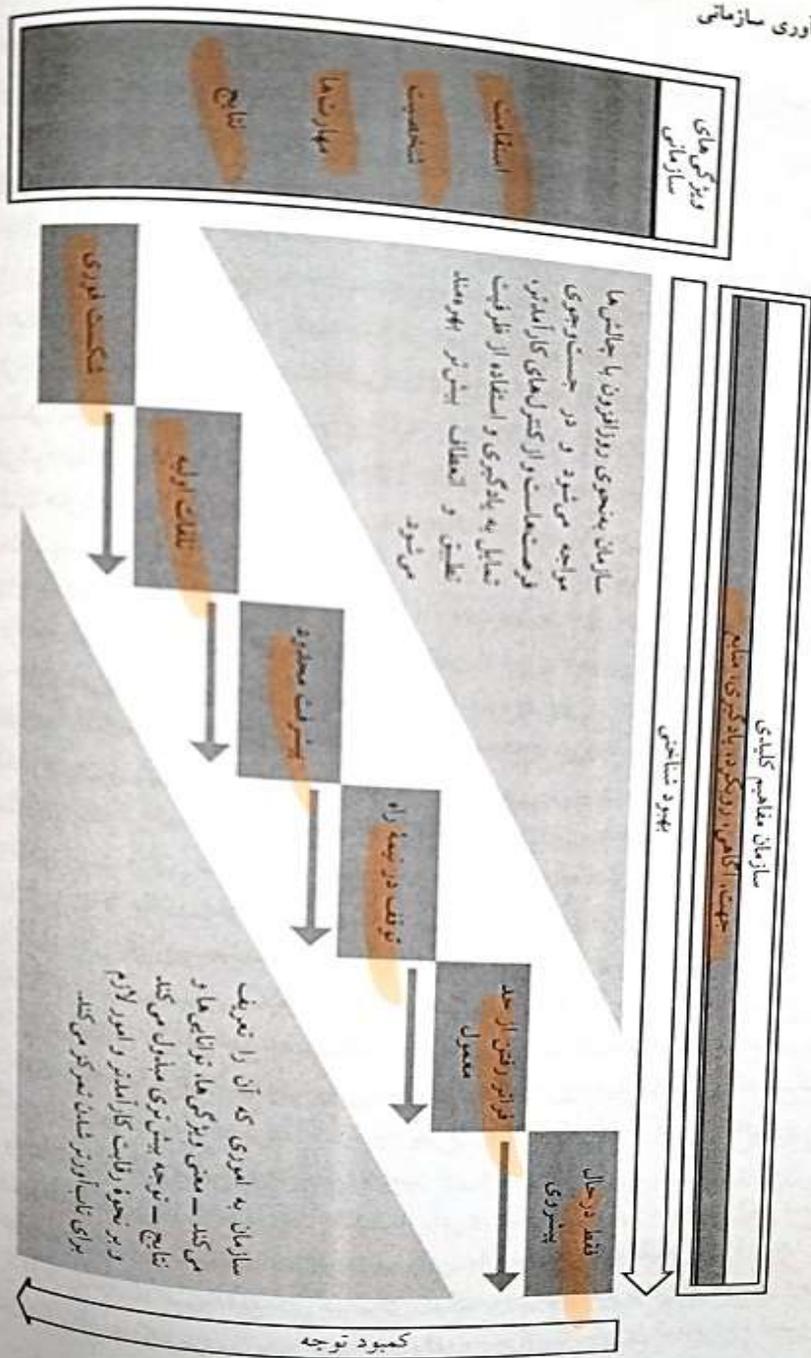
در جهان پیچیدگی روزافزون و تغییر سریع، برای ارزیابی تاب آوری سازمانی به رویکردی نوینی و چابک نیاز داریم. متخصصان می‌توانند، از طریق کاربرد مدل قابلیت تاب آوری سازمانی و خودارزیابی، به درک عمیقی از تاب آوری در بستر سازمان خود دست یابند. مدل زیر علاوه بر انجام این کار، به منظور تدوین استراتژی‌های معنادار و مؤثر برای دستیابی به تاب آوری پیش‌تر، ساختارهای لازم برای تعامل با مدیران ارشد را نیز فراهم می‌کند.

در این فصل مدل قابلیت تاب آوری سازمانی معرفی می‌شود، توضیحات مفصلی در مورد ساختار و محتوای آن ارائه می‌شود، هر یک از عناصر و ویژگی‌های آن تعریف می‌شود و اصول مدل‌سازی بلوغ مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس متعاقب آن در فصل ۶، جزئیات مربوط به انجام فعالیت خودارزیابی و گزارشگری ارائه می‌شود.

مدل ارزیابی قابلیت تاب آوری سازمانی امکان ارائه وضع فعلی و/یا بلوغ هر عنصر تاب آوری در قالب یک «نمره» کلی و بررسی تعامل میان تک تک جنبه‌های فعالیت و عملکرد سازمانی را برای متخصصان فراهم می‌سازد. این مدل با نشان دادن ظرفیت شناخته شده برای بسازی و توسعه هر یک از ویژگی‌های تعیین کننده، و سهم هر یک از عناصر رفتاری، به پیشبرد روند برنامه‌ریزی عملیاتی سازمان‌ها کمک می‌کند.

مدل قابلیت تاب آوری سازمانی رویکردی چندبُعدی به مطالعه تاب آوری را ترویج می‌کند. نخست این مدل با تمرکز بر عوامل تأثیرگذار مبنایی فراهم می‌کند تا سازمان بتواند براساس آن ارزیابی دقیقی انجام دهد و رویکرد مناسبی تدوین کند. این عوامل منعکس کننده بسیاری از همان عناصر قابل شناسایی مرتبط با تاب آوری شخصی‌اند؛ یعنی سلامت، استقامت، نسلب و شخصیت؛ و بدین ترتیب ممکن است در ابتدا برخی از آنها توانمندساز و برخی دیگر مسودکننده یا بازدارنده تلقی شوند.

شکل ۱۵۰ مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی (ORCM)



بلوغ طوری تعریف می‌شوند که ثابت یا نهایی به‌نظر رسیدن هر ارزیابی، یا محدود بودن آن در زمان، یا عاری از مفهوم بودن آن را به حداقل برساند. این ایده که سازمان نباید صرفاً دایر باشد و لازم است که سالم و موفق باشد، در درک ما از تاب‌آوری اساسی است؛ اما به‌منظور سادگی در مقیاس بلوغ فرض بر این است که ماهیت ماندگار سازمان اهمیت اساسی دارد - به‌هر حال توانایی تحمل سازمان نشان از این دارد که با سازمان ناچار به‌دستیابی به طیف وسیعی از اهداف است و این کار را به‌طور مداوم انجام می‌دهد، یا راهی برای دور زدن معیارهای سنتی موفقیت پیدا کرده است. همان‌طور که در زیر می‌توان دید، شرح کامل هر مرحله از بلوغ کاملاً متعادل و مطابق با تعاریف تاب‌آوری است که در فصل ۲ ارائه شدند.

مراحل مقیاس بلوغ به ترتیب صعودی عبارت‌اند از: شکست فوری، تلفات اولیه، پیشرفت محدود، توقف در نیمه‌راه، فراتر رفتن از حد معمول و فقط در حال پیشروی، و هر یک از اینها را در ادامه شرح می‌دهیم.

### مرحله ۱: شکست فوری

این مرحله سازمانی را توصیف می‌کند که کاملاً در واکنش به یک رویداد تغییر یا بحران ناتوان است؛ احتمالاً در همان اول کار از چشمش دور مانده‌اند، که شکست از پیامدهای فوری و ناگزیر آن است. این سازمان دارای چارچوب‌ها یا ساختارهای کنترل معنادار نیست و به‌طرز ناخوشایندی دچار کمبود منابع و فاقد آمادگی است. هیچ‌چیز در ساختار سازمان حاکی از قابلیت تأثیرگذاری مثبت آن بر محیط اطراف نیست. تذکر: به احتمال زیاد شکست در چنین بستری مطلق و دائمی است - ما در این‌جا صرفاً به شکست یک هدف یا مقصود فردی اشاره نمی‌کنیم، بلکه منظور ما رویداد انقراض سازمان است.

این بار از تشبیهی ورزشی استفاده می‌کنیم. این سازمان‌ها در صورت مواجهه با حریف، فقط بر ابتدایی‌ترین واکنش‌های انعکاسی یا غرایز متکی‌اند. اگر سازمان مجبور به حرکت با تغییر جهت شود، به‌سرعت منحرف و سردرگم می‌شود، عقب می‌ماند یا بازی را می‌بازد.

### مرحله ۲: تلفات اولیه

سازمان به‌سرعت بر اثر تأثیر تغییرات محیط در هم می‌شکند. توان مقاومت در برابر فشار یا سازگاری‌های لازم و ظرفیت واقعی برای درس گرفتن از وقایع قبلی را ندارد. ناکارآمدی تنظیمات و ساختارهای موجود سازمان، پس از یک دوره کوتاه زحمت و ضرر، کاملاً مسجل می‌شود و هرگونه اشتیاق یا تقاضای اولیه برای محصولات یا خدمات آن به‌سرعت

از بین می‌رود. بهترین اتفاقی که سازمان به آن امید بسته این است که فعالیت ناچیز خود را به مدت کوتاهی حفظ کند تا شاید توسط یکی از رقبای جذب شود تا از شکست تمام و کمال جلوگیری کند.

سازمان قادر نیست با سرعت کافی کارها را به پایان برساند یا پیشرفتی پایدار داشته باشد و صرفاً پیش از معوق کامل یا تسلیم شدن، می‌تواند چند ضربه یا شکست دیگر را تحمل کند. این سازمان تنها می‌تواند کارها را به یک روش انجام دهد و استقامتش محدود و تکنیکش ضعیف است و حس جهت‌یابی‌اش ناامیدکننده است. تنها چیزی که از چنین سازمانی می‌توان انتظار داشت این است که از آخر اول نشود و شاید دریافت جایزه تسلی‌بخشی که به بازنده‌ها می‌دهند، هدفی واقع‌بینانه برای آن باشد.

### مرحله ۳: پیشرفت محدود

این سازمان تا حدودی توانایی درک و تأثیرگذاری بر محیط را دارد، اگرچه محدودیت‌ها و آسیب‌پذیری‌های آن به‌سادگی افشا می‌شوند حرکت آهسته، بر اساس قراردادهای و هنجارها، مهارت‌های ابتدایی و بالقوه منسوخ‌شده، با اتکا به روابط مسلم یا ظرفیت اضافی و عدم تمایل به نوآوری و قرار گرفتن در معرض ریسک صورت می‌گیرد.

این سازمان بر بازارهای منتخب خود تا حدودی تأثیرگذار است و حتی ممکن است قبل از تأیید شدن سازمان و نشان تجاری‌اش، به موفقیت‌های چشمگیری هم دست یابد. این سازمان بدون هرگونه استراتژی رشد واقعی فعالیت می‌کند و هیچ بلندپروازی واقعی برای توسعه یا پیشرفت نشان نمی‌دهد.

این سازمان می‌تواند برای مدتی ادامه حیات دهد و حتی ممکن است ترغیب شود تا رویکردی جدید را امتحان کند یا حتی به چند موفقیت دست یابد، اما این کار را ناشیانه انجام می‌دهد و تهدیدی واقعی برای اطرافیان خود نیست. ممکن است که این سازمان توانایی طبیعی اندکی داشته باشد، اما تمایل و انگیزه‌اش مشکوک است و هرگز به نظر نمی‌رسد که بتواند در رقابت پیروز شود یا به فراتر از دور مقدماتی صعود کند.

### مرحله ۴: توقف در نیمه راه

این سازمان قبل از این که ناچار به پذیرش تغییر شود، توانایی یادگیری و پیش‌بینی تغییر را دارد. تکنیک‌های مؤثر مدیریت تغییر را به‌کار می‌گیرد و در بسیاری از شرایط رویکردی انعطاف‌پذیر اتخاذ می‌کند و میزان اشتها ریسک آن در حال آشکار شدن است. این سازمان به روشی تقریباً قابل پیش‌بینی، سرانجام به نقطه‌ای می‌رسد که دیگر نمی‌تواند با تقاضاهای متغیر

محیط به‌طور مؤثر کار کند یا با شرایط خاصی که برایش آماده نیست یا نمی‌تواند به راحتی از آن بهبود یابد، رو به نابودی می‌رود.

این سازمان نشان تجاری قابل‌شناسایی دارد اما شاید دیگر اهمیت چندانی نداشته باشد و حالا شاید دیگر رویدادی که به نابودی‌اش منجر شد مترادف باشد. در جایی که این سازمان همچنان به تجارت می‌پردازد، غالباً این کار را با پشتوانه موفقیت‌های گذشته یا تمایز و وفاداری‌ها انجام می‌دهد.

این سازمان، دست‌کم گاهی، می‌تواند خود را بازیگری اصلی بیندازد که در صورت مساعد بودن شرایط می‌تواند با بهترین‌ها رقابت کند. اما این جایگاهی پایدار و بلندمدت نیست و در نهایت سازمان به دلیل نامتناسب بودن یا نداشتن تکنیک یا ضربه سهمگین غافلگیرانه‌ای از پیشروی باز می‌ماند. هواداران آن به ویرینی خالی از جایزه عادت کرده‌اند، اما بسیاری از آنها هنوز هم شب‌های پیروزمندانه ۲۰ یا ۳۰ سال پیش را به یاد می‌آورند.

### مرحله ۵: فراتر رفتن از حد معمول

این سازمان نفوذ قابل توجهی دارد و قادر به ایجاد تغییرات تحول‌آفرین و مقابله با چالش‌های مهم است. حتی ممکن است از نقش‌آفرینان شاخص در حوزه‌ای خاص باشد و مهارت‌ها و رفتارهای رشک‌برانگیزی کسب کرده باشد که به شکوفایی و پیشرفت آن کمک می‌کنند.

این سازمان قطعاً دیرپاست، در بازارهای اصلی خود کاملاً جا افتاده است و دارای سابقه غرورآفرین نوآوری و توسعه محصول یا خدمات است. چنین سازمانی معمولاً از طریق حمایت مالی یا قراردادهای صدور مجوز، با سازمان‌های دیگر روابط تجاری جدید ایجاد می‌کند یا با آنها شریک می‌شود. با این حال، ممکن است در مورد دست‌نیافتن همیشگی به پتانسیل واقعی خود و گاهی عقب ماندن از رقبای نگرانی‌هایی داشته باشد.

این سازمان به استقامت، عمق، سازگاری و چابکی شناخته شده است و معمولاً در پی یافتن و اتخاذ موضعی جدید است. چنین سازمانی سازمان‌یافته و کاردان است و مرتباً روی سکوی پیروزی می‌رود یا به قرعه‌کشی نیمه‌نهایی می‌رسد. این سازمان دارای گروه عظیمی از طرفداران وفادار است که انتظار دارند چیزی برنده شوند و سازمان قرار نیست هرگز از دور رقابت کنار برود. این سازمان می‌تواند بدترین دشمن خود باشد و از خود راضی بودن و جدی نگرفتن رقبای احتمالاً بزرگ‌ترین خطر برای آن است.

### مرحله ۶: فقط در حال پیشروی

این سازمان مدام خود را بازآفرینی می‌کند و «همواره پیشرو بودن» ویژگی اصلی آن است.

چنین سازمانی از عدم اطمینان لذت می‌برد و بسیار خلاق است، توانایی عجیبی برای تبدیل رویدادی منفی به نتیجه‌ای مثبت و موفقیتی تجاری دارد. این سازمان دارای انرژی بی‌حد و حصری است و به نظر می‌رسد که همیشه در جایگاه مناسب قرار دارد. این سازمان به سرعت اصلاحات انجام می‌دهد و می‌تواند تقریباً هر اتفاقی را که برایش پیش می‌آید به سرعت به سوی خود بکشد، رقبا را جذب کند یا با دیدگاه خودش در مورد ایده‌های پیش‌تر موفقیت‌یافته، در رقابت برنده شود.

این سازمان سابقه‌ای دیرینه و درخشان دارد و برند آن به معنای تعالی محصول و خدمات است. این برند بلافاصله قابل تشخیص است و غالباً به عنوان اصطلاح عمومی برای توصیف هر نشان تجاری در بازاری خاص یا بازاری غالب در منطقه‌ای خاص یا بخشی از صنعت به کار می‌رود.

این سازمان تقریباً در هر اتفاقی برنده شده است و منظم و یکتواخت به پیروزی خود ادامه می‌دهد - تنها نکته تمحیبات آور این است که به مقام دوم برسد. این سازمان بهترین امکانات و سوابق حضور کارکنان را دارد و کارکنان آن بسیار مورد توجه رقبا هستند.

### ویژگی‌های موجود در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی

در حقیقت مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی نوعی مدل بلوغ دویعدی است، و روی محور عمودی سمت چپ (شکل ۱-۵) مجموعه‌ای از مشخصات یا ویژگی‌های سازمانی دیده می‌شود. اینها اساساً سازمان را تعریف می‌کنند و سازمان‌ها هر چه بیش‌تر به این ویژگی‌ها، توانایی‌ها و نتایج توجه می‌کنند، زیرا مایل‌اند روی رقابت مؤثرتر و ملزومات تاب‌آوری واقعی تمرکز کنند.

پیوندهای موجود در این جا با تاب‌آوری شخصی و تاب‌آوری کارکنان محکم است و عمداً ایجاد شده‌اند. تفکر و زبان این مجموعه ویژگی‌ها برگرفته از تفکر و زبانی است که در توصیف و مطالعه تاب‌آوری شخصی به کار رفته است. به همین ترتیب، زبان ساختارهای فیزیکی (یعنی دارایی‌ها و شبکه‌ها) نیز به ویژه به سازمان‌های زیرساختی مرتبط است (اما قطعاً به آن محدود نمی‌شود).

مجموعه این ویژگی‌ها، زمینه ارزیابی بلوغ را فراهم می‌کند و اهمیت ویژگی‌های مختلف سازمان را توصیف می‌کند. سازمان در بهبود قابلیت تاب‌آوری و پیشروی در امتداد مقیاس بلوغ، بیش از پیش، از این ویژگی‌ها و ارتباط هریک از آنها با شرایط منحصر به فرد سازمان آگاه می‌شود، و در نتیجه به رفع هرگونه نقص در توجه جمعی خود می‌پردازد.

یکی از اشتقاقات رایج وارده به مدل‌های بلوغ این است که آنها اهمیت شایستگی و عملکرد را کم‌رنگ جلوه می‌دهند. یکی از جنبه‌های مهم مجموعه ویژگی‌های مدل قابلیت

تاب‌آوری سازمانی این است که مهارت‌ها و نتایجی را که سازمان کسب کرده است صراحتاً فراخوانی می‌کند و بدین ترتیب اهمیت آنها در ارزیابی کلی تاب‌آوری را مدنظر قرار می‌دهد. هم‌چنین شایان ذکر است که اهمیت نسبی ویژگی‌های فردی نیز همانند ساختار آنها می‌تواند یا گذشت زمان تغییر کند. ویژگی‌ها نیز می‌توانند مستقل از مشخصات دیگر مانند فرهنگ، که در ادامه فصل به آن خواهیم پرداخت، تغییر کنند و در واکنش به تأثیرات داخلی و خارجی و دشواری یا آسانی تغییر یافتن بسیار متفاوت باشند.

هنگام ارزیابی قابلیت تاب‌آوری، باید از «شمارش مضاعف» ویژگی‌های فردی اجتناب کنیم زیرا آنها اغلب می‌توانند اجزایی برای بیش از یک مجموعه یا دسته تلقی شوند. در عین حالی که اطمینان از جامع و کامل بودن ویژگی‌ها مهم‌تر است، هرگونه نسخه‌برداری می‌تواند سوگیری غیر ضروری در مدل ایجاد کند و بنابراین ممکن است نتیجه یا پیامد ارزیابی را منحرف کند. مثلاً «برند» و «وفاداری به برند»، صرف‌نظر از قدرت نسبی که دارند، باید بخشی از مجموعه ویژگی‌ها تلقی شوند. باین‌حال، در تعاریف زیر، برند به‌عنوان نتیجه ثبت می‌شود، اما می‌تواند نوعی «استقامت» یا حتی بخشی از «شخصیت» سازمان تلقی شود. هنگام استفاده از یک رویکرد ارزیابی با استفاده از مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی، و آن‌طور که در فصل ۶ شرح داده شده است، مجموعه ویژگی‌هایی که در ادامه تشریح شده‌اند، هم از نظر نقشی که در سطح تاب‌آوری فعلی دارند و هم از نظر پتانسیل موجود برای پیشرفت بیش‌تر، بررسی خواهند شد. پرواضح است که مفهوم «پتانسیل» در این زمینه با توجه به فرهنگ، ماهیت و اهداف استراتژیک سازمان مورد نظر، متفاوت خواهد بود. به دلیل ماهیت این ویژگی‌ها، به احتمال زیاد سازمان برای پشتیبانی تلاش‌های ارزیابی خود اساساً به روش‌های ارزیابی کمی متکی خواهد بود، از این رو از اطلاعات و داده‌های قابل دسترسی از طریق سیستم‌های فناوری اطلاعات و سایر سوابق و گزارش‌ها استفاده می‌کند.

مجموعه ویژگی‌های تعریف شده در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی شامل «استقامت»، «شخصیت»، «مهارت‌ها»<sup>۱</sup> و «نتایج»<sup>۲</sup> است که به قرار زیر شرح داده می‌شوند.

#### استقامت

کاربرد معنای تحت‌اللفظی و نسبتاً سنتی واژه «استقامت» به کار بردن توان صنعتی و قدرت کاملاً واقعی است و علاوه بر آن به معنای استواری و «استقامت در مواجهه با سختی» برای اکثر سازمان‌ها و در بیش‌تر شرایط مفید است.

- 1. Strength
- 2. Personality
- 3. Skills
- 4. Results

در میان مجموعه ویژگی‌ها، «استقامت» می‌تواند تحت‌تأثیر اندازه و پیچیدگی سازمانی، افزونگی و ظرفیت اضافی، انعطاف‌پذیری در طراحی یا پردازش، کیفیت دارایی‌ها و داده‌ها، ویژگی‌های تاب‌آورانه کارکنان، اندوخته‌های مالی و سایر منابع، اثربخشی شبکه‌ها، وابستگی‌ها و سایر ساختارهای نرم، مسائل و رویدادهای تاریخی یا جزئیات برنامه‌های بهسازی رسمی قرار بگیرد و بر اساس آنها تعریف شود.

«استقامت» واژه دیگری است که معنای تحت‌اللفظی آن می‌تواند جایگزین و مکمل این مجموعه از ویژگی‌ها باشد؛ این مفهوم به تاب‌آوری شخصی به معنایی جسمانی یا رفاهی محدود نمی‌شود، بلکه به‌طور مکرر در رابطه با دارایی‌های فیزیکی سازمان، مجموعه داده‌ها و جریان‌های نقدی نیز به‌کار می‌رود. به بیان دقیق‌تر، سازمان‌هایی که روی چیزی که برایشان اهمیت ویژه‌ای دارد، اعم از دارایی‌های فیزیکی، زیرساخت‌های فناوری اطلاعات یا کارکنان مهندسی سرمایه‌گذاری می‌کنند، باید (با فرض این‌که این درواقع نتیجه سرمایه‌گذاری است) در میان مجموعه ویژگی‌ها، بر این نقطه قوت کلیدی تأکید کنند. انجام این کار به معنای تأکید بر نقش آن در تاب‌آوری کلی سازمان است و هدف مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی هم همین است.

سازمان‌ها نیز، تقریباً مانند افراد، معمولاً در شناخت نقاط قوت خود مهارت کافی دارند. بنابراین هدف از ارائه جزئیاتی که در این‌جا به‌عنوان بخشی از این مجموعه ویژگی‌های خاص آمده است، فراهم کردن ساختاری برای نیل به همین مقصود است. منابع عمومی امکان برجسته‌کردن نقاط قوتی را فراهم می‌کنند که به‌نظر ما در توسعه قابلیت تاب‌آوری دخیل‌اند، و سازمان با مراجعه به این موارد می‌تواند شرایطی را شناسایی کند که مایل به‌کار در آن است. توضیح مختصری هم درباره «شبکه‌ها» بدهیم که تقریباً در همه‌جا به‌عنوان یکی از کلیدهای توسعه قابلیت تاب‌آوری، شناخته می‌شوند. شبکه‌ها در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی تحت عنوان «استقامت» گنجانده شده‌اند، اما در جای‌های دیگر مدل، به‌ویژه درباره «یادگیری» و «منابع» نیز به‌چشم می‌خورند. هر ارزیابی به‌عنوان نوعی «نقطه قوت»، می‌تواند به‌حضور و پتانسیل شبکه‌ها به‌عنوان بخشی از ویژگی‌های مرکزی یا اصلی سازمان اشاره کند. اشاره به شبکه‌ها در «یادگیری» و «منابع» بیش‌تر به رفتارها و نحوه دستیابی سازمان به اهداف و آرمان‌های بلندمدت خود مرتبط است.

تذکره: ویژگی‌های دیگری مانند مهارت‌های فنی که ممکن است به‌عنوان نقاط قوت تلقی شوند، در زیر به‌طور جداگانه پوشش داده شده‌اند.

### شخصیت

«شخصیت» می‌تواند مفهومی نسبتاً انتزاعی باشد و شاید درک کاربرد ویژگی‌های شخصی

در بستر سازمان‌ها و تاب‌آوری دشوار باشد. با این‌حال، باز هم می‌توانیم برای کمک به درک این مسئله و به‌خصوص اشاره به «شخصیت کنش‌گرایانه» و ارتباط آن با رفتارهای تاب‌آورانه به پیوندهای شخصیت با تاب‌آوری شخصی متکی باشیم:

در سازمان‌ها، شخصیت کنش‌گرایانه افراد را مستعد رفتارهای تغییرمحور می‌کند و با ابتکار عمل در مدیریت شفقی، جلب حمایت از دیگران در محل کار و استفاده از منابع محیط کار رابطه مثبت دارد.<sup>۱۱۱</sup>

با توجه به نقل‌قول فوق، شخصیت در بستر مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی می‌تواند تحت‌تأثیر میراث تجاری، میزان مقررات و دخالت‌های برون‌سازمانی، وفاداری کارکنان، مشارکت و جابه‌جایی، موقعیت، بلوغ و شرایط بازارها، مالکیت و بودجه سازمان و رفتارهای صنعت یا گروه هم‌تایان سازمان قرار گیرد و این‌گونه تعریف شود.

برای این‌که بر مثبت‌بودن این نکته تأکید کرده باشیم، می‌توانیم تاب‌آوری کارکنان را به شرح زیر تعریف کنیم:

ظرفیت کارمندان، که از سوی سازمان تسهیل و پشتیبانی می‌شود، برای استفاده از منابع در مقابله مثبت با شرایط کار متغیر، سازگاری با آن و شکوفایی.<sup>۱۱۲</sup>

گنجاندن «شخصیت» در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی امکان ارزیابی صفات متمایز سازمان، و به‌تبع آن مشخص کردن گرایش آن و پتانسیل‌های پیشرفت در این زمینه را برای ما فراهم می‌کند و به‌علاوه، تأکیدی بر این مطلب است که سازمانی مترقی که پیوسته تغییراتی ایجاد می‌کند به احتمال زیاد نسبت به سازمانی که این‌گونه نیست، تاب‌آورتر است.

### مهارت‌ها

تعجبی ندارد که «مهارت‌ها» به‌عنوان بخشی از ویژگی‌ها و مشخصات مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی تعیین و فهرست شده است. با این‌حال، فهرست مهارت‌هایی که ممکن است به تاب‌آوری سازمان کمک کنند، بسیار طولانی است و بنابراین تجزیه و تحلیل آن بالقوه دشوار است. البته در هر محیط سازمانی ضرورت بعضی از مهارت‌ها بیش از مهارت‌های دیگر خواهد بود. شاید به‌نظر برسد فهرست عمومی ارائه‌شده در این‌جا ماهیتی کاملاً فنی دارد، اما مزیتش این است که به متخیی از اصول مدیریتی اشاره دارد که بسیاری از متخصصان تاب‌آوری حاصل آن‌اند و اصطلاح «تاب‌آوری» غالباً در آنها به‌کار می‌رود.

با این‌که در این متن به شدت به شباهت‌های بین تاب‌آوری سازمانی و تاب‌آوری شخصی تکیه می‌کنم، اما لازم است در این نکته خاص بین آنها تمایز قائل شوم. مهارت‌های زیر، به‌عنوان بخشی از مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی، به تاب‌آوری سازمانی مربوط‌اند و با ایجاد و حفظ تاب‌آوری شخصی ارتباطی ندارند. دومی (تاب‌آوری شخصی) مفاهیمی مانند تصور مثبت از خود و همدلی را دربرمی‌گیرد و در این‌جا هم باید دقت کنیم که ویژگی‌های سازمانی را دوبار نشمریم، به‌علاوه توصیه می‌شود که ویژگی‌های تاب‌آور کارکنان مطابق با مطالب فوق تحت عنوان «استقامت» ذکر شوند.

فهرست مهارت‌های موجود در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی را می‌توان به‌صورت زیر

تعریف کرد:

- واکنش به بحران و مدیریت حادثه؛
- بهبود عملکرد؛
- مدیریت تحویل پروژه؛
- تبادل اطلاعات؛
- تصمیم‌گیری؛
- مدیریت ریسک؛
- مدیریت تغییر؛
- نظارت و گزارش‌دهی؛
- فراست تجاری؛
- مدیریت دارایی و تأسیسات؛
- کنترل مالی و حاکمیت؛
- سلامت و ایمنی؛
- امنیت؛ و
- مدیریت زنجیره عرضه.

## نتایج

«نتایجی» که سازمان می‌تواند به آنها اشاره کند، احتمالاً ساده‌ترین ویژگی مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی‌اند، و ارزیابی آنها هم بسیار ساده است. این نتایج می‌توانند اهمیت بالقوه زیادی در قابلیت تاب‌آوری سازمان داشته باشند و این بسیار فراتر از باور به این موضوع است که عملکرد گذشته شاخص خوبی برای اتفاقات آینده است. نتایج بر طیف وسیعی از موارد از توانایی جذب پرسنل باکیفیت گرفته تا هزینه اضافه برداشت تأثیرگذارند، اما احتمالاً

بر مشتریان، تنظیم‌کنندگان و شرکای عرضه و تصمیمات آنها مهم‌ترین تأثیر را داشته باشند و در نتیجه مستقیماً بر آینده سازمان تأثیر خواهند گذاشت.

با وجود این، قابلیت در مدل‌های جایگزین و متعدد تاب‌آوری، در خلأ و بدون در نظر گرفتن نشانگرهای تاریخی، که ممکن است بسیار مرتبط باشند، بررسی شده است. هم‌چنین لازم است تأکید کنیم که استناد به «نتایج» را در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی، نباید با «معیار موفقیت» کلی یا نتیجه شاخص‌گذاری یا ارزیابی تاب‌آوری اشتباه گرفت. استناد به نتایج به این امر مربوط است که دستاوردهای گذشته سازمان را در چه جایگاهی قرار می‌دهند و چگونه تجهیز می‌کنند — این امر به موقعیت‌یابی وضعیتی و معنای آن برای پیشروی سازمان ارتباط دارد.

فهرست نتایج موجود در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی عبارت‌اند از:

- وفاداری به برند؛
- معیارهای برتری محصول یا خدمات؛
- کیفیت روابط؛
- جایگاه در بازار؛
- سطوح تبعیت؛
- موفقیت در صدور مجوز؛
- در دسترس بودن خدمات و تداوم عملیات؛
- کارایی عملیاتی؛
- هزینه‌های سرمایه؛
- شاخص‌های رشد؛
- میزان فروش یا حضور کارکنان؛
- حاشیه سود؛
- عملکرد ایمنی؛ و
- شاخص‌های اخلاقی یا پایداری.

حالب این‌جاست که این امر به‌هیچ‌وجه به‌معنای شتاب برای سنجش و گزارش‌دهی یا لزوم ایجاد دفتر ثبت جدید برای تاب‌آوری نیست و سازمان‌ها و دست‌اندرکاران باید از این امر آگاه باشند. بنابراین، برای تأکید بر انعطاف‌پذیری و سازگاری ذاتی مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی باید بگوییم که این امر به‌گزینه‌های شاخص‌های بسیار مرتبط از سوی سازمان و انجام این کار به روشی منطبق با اصول تاب‌آوری توصیف‌شده در این صفحات مربوط است.

مثلاً عدم دستیابی به بسیاری از نتایجی که بیش‌ترین ارتباط را با تاب‌آوری دارند، یا گزارشگری درمورد آنها، دست‌کم برای بسیاری از سازمان‌های با سابقه بسیار عجیب خواهد بود.

### کمبود توجه

هدف از مفهوم «کمبود» تکمیل چهار ویژگی یا مشخصه ذکرشده در بالاست و برای این در مدل آمده تا توجه‌ها را به این ایده جلب کند که، با توجه هرچه بیش‌تر سازمان به ویژگی‌های اصلی خود، درک آن از قابلیت تاب‌آوری، و در نتیجه، نحوه ارتقای آن نیز باید افزایش یابد البته در واقع این چیزی بیش از توجه سازمان است و به درک چگونگی پیشینه‌سازی پتانسیل و تعیین محل‌های نیازمند تغییر و بهبود مربوط می‌شود.

اما افزایش توجه، و در نتیجه آگاهی نباید با افزایش نظارت یا کنترل داخلی اشتباه گرفته شود. توجه بیش‌تر به ویژگی‌های اصلی سازمان، درک ملزومات ارتقای تاب‌آوری را ممکن می‌کند و مستقیماً به تعداد یا نوع محدودیت‌ها یا اقدامات جبرانی موجود مربوط نمی‌شود. به علاوه، افزایش آگاهی، درک پیامدهای تصمیمات سازمان در زمینه‌های معنادار را تضمین می‌کند و مانع اقدامات نامناسب یا بی‌اثر می‌شود.

برای توضیح موضوع، بپایید نیاز بالقوه به سرمایه‌گذاری روی زیرساخت‌های ارتباطی را بررسی کنیم. در چنین تصمیمی لازم است که عوامل زیادی در نظر گرفته شوند و برای سازمان‌های تاب‌آور این امر تنها به معنای ارزیابی اعتبار راه‌حل‌های متضاد یا بازنمایی هزینه‌های نگهداری در چرخه حیات یک دارایی جدید نیست، بلکه به معنای آگاهی و درک چگونگی تأثیرگذاری یک دارایی خاص بر توانایی سازمان در حال حاضر و در آینده است و این آینده‌ای است که سازمان انتظار دارد در آن تغییرات و عدم قطعیت افزایش یابد و به‌ویژه تغییرات فناوری یا نرخی در حال رشد سریع ادامه داشته باشد.

درک نقش و پتانسیل هریک از خصوصیات سازمان مبنای تصمیم‌گیری آگاهانه و یکی از عناصر مهم فرایند ارزیابی است که در فصل ۶ شرح داده شده است. سازمان باید نقش و پتانسیل هریک از خصوصیات مشخص‌شده در بالا را در نظر بگیرد و این کار را در زمینه تغییرات گسترده و مداوم انجام دهد که تقریباً در همه‌جا پیش‌بینی شده‌اند.

مجله فوربس<sup>۱</sup> در اوایل سال ۲۰۱۹، مقاله‌ای درمورد رشد و تأثیر هوش مصنوعی منتشر کرد.<sup>۲</sup> در این مقاله گزارش شده بود تا سال ۲۰۳۰، سهم هوش مصنوعی در اقتصاد جهانی می‌تواند به ۱۵/۷ تریلیون دلار آمریکا برسد و از گزارش شرکت پرایس واتر‌هاوس کوپرز (PWC) نقل قول می‌کند که آن را «بزرگ‌ترین فرصت تجاری در اقتصاد به‌سرعت

1. Forbes

2. Pricewaterhouse Co. (PWC)

در حال تغییر کنونی» می‌نامد. سازمان تاب‌آور انتظار دارد در خط مقدم این تغییر باشد و از موضع‌گیری کنش‌گرایانه خود منتفع شود. این امر تنها با توجه دقیق به خصوصیات اصلی و تلاش برای درک پتانسیل موجود در بستر آینده آن محقق خواهد شد.

### مفاهیم موجود در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی

همان‌طور که در بالا توضیح داده شد، مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی نوعی مدل بلوغ دویعدی است که «ویژگی‌ها» یا مشخصه‌های سازمانی روی محور عمودی سمت چپ شکل ۵-۱ و «مفاهیم»، رفتارها و فعالیت‌ها روی محور افقی آن قرار گرفته‌اند. در حالی که اساساً مجموعه ویژگی‌ها پارامترهای سازمانی را تعیین می‌کنند، اما مفاهیم و رفتارها جزئیات تعالی سازمان به یادگیری را توضیح می‌دهند و به ظرفیت سازگاری و انعطاف آن اشاره می‌کنند. عمدتاً در چارچوب این رفتارها و فعالیت‌هاست که می‌توانیم، بین تعاریف مختلف تاب‌آوری سازمانی و هم‌چنین سایر مدل‌ها و چارچوب‌های موجود، درجاتی از سازگاری مشاهده کنیم.

اگر سازمان تنها اجازه بدهد که اتفاقات رخ بدهند یا احساس کند در جایی پتانسیلی را به فعل درآورده است، بعید است قابلیت تاب‌آوری ایجاد شود. تاب‌آوری از طریق رفتارهای افعالی حاصل نمی‌شود، بلکه با مواجهه فزاینده سازمان با چالش‌های پیش‌رو و جست‌وجوی فعال فرصت‌های توسعه و رشد به‌دست می‌آید. سازمان با انجام این کار، نحوه بهره‌گیری از کنترل‌های مؤثرتر را فرا می‌گیرد و ارزش کمک متقابل و شبکه‌های خارجی را بهتر درک می‌کند. اینها تنها دو مورد از مفاهیمی هستند که در ادامه شرح داده شده‌اند.

با توجه به این که «رهبری» در بسیاری از متون تاب‌آوری جایگاهی برجسته دارد، شاید تعجب‌آور باشد که رهبری در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی به‌منزله بخشی از مفاهیم دیگر و نه به‌صورت مفهوم یا مقوله‌ای مجزا ذکر شده باشد. این موضوع دو دلیل دارد. اول این که همان‌طور که در ابتدای این فصل شرح داده شده است، عنوان مفاهیم مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی عمده‌آطوری انتخاب شده‌اند که با قیاس «سفر» یا رانندگی با وسیله نقلیه سازگار باشند. در واقع، می‌توانستیم قیاس‌های مختلف دیگری را انتخاب کنیم، اما استفاده از این قیاس به ما کمک می‌کند تا سازگاری بین مفاهیم و ویژگی‌های مختلف مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی و هم‌چنین سازگاری موجود در سطح مجموعه ویژگی‌ها را حفظ کنیم. در این رویکرد، رهبری رفتار یا فعالیتی مجزا تلقی نمی‌شود، بلکه به‌منزله رفتاری با تأثیر قابل‌توجه در تعدادی از زمینه‌های مرتبط در نظر گرفته می‌شود.

دوم، به اعتقاد من جلوه دادن رهبری برای قابلیت تاب‌آوری مهم‌تر از آنچه واقعاً هست،

خطر دارد و این نظر من به دلیل کم‌اهمیت بودن رفتارها و فعالیت‌های صحیح رهبری نیست. بلکه به این دلیل است که تاب‌آوری همواره باید به‌منزله مفهوم برای کل سازمان در نظر گرفته شود. اگر، مانند برخی از رویکردها، رهبری را در بین الزامات تاب‌آوری در اولویت قرار دهیم، در معرض خطر دوگانه حمایت از شخصیت‌پرستی در سازمان و نقی نقش حیاتی افرادی غیر از افراد واجد شرایط ورود به کادر رهبری یا احراز عنوان رهبری، قرار می‌گیریم. کاربرد گسترده و لغویت رهبری در فصل ۳ مورد تأکید قرار گرفته است و چندین نکته در مفاهیم مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی وجود دارد که در آنها رهبری اهمیت ویژه‌ای دارد. شاید تعیین جهت استراتژیک و تخصیص منابع دو مفهوم باشند که فعالیت رهبری به‌راحتی در آنها قابل مشاهده و درک است. البته بخش اعظم این امر به اعمال قدرت و ارتباط آشکار بین اقدام قابل مشاهده و فرد مشخص (رهبر) در سازمان مربوط است. نقش رهبر در رویکردهای کلی سازمان به امور مختلف نیز بسیار مهم است. اگر چه میزان پدیدگی بودن این امر و این که شناسایی و ارزیابی آن تا چه حد آسان است می‌تواند مشکل‌آفرین باشد.

همان‌طور که در فصل ۲ نیز اشاره شده است، مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی شامل چندین مفهوم واسطه است، یعنی مفاهیم یا عناصر مربوط به تاب‌آوری که می‌تواند به‌عنوان ویژگی‌ها (یعنی محور عمودی) یا مفاهیم، رفتارها و فعالیت‌ها (یعنی محور افقی) در نظر گرفته شوند. هدف از این کار ایجاد سردرگمی نبوده است، بلکه هدف از آن نشان دادن تداخل بین دو بُعد در مدل است. این امر نشان‌دهنده اهمیت ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های مرتبط با رفتارها، فعالیت‌ها و نتایج است. در ادامه نمونه‌هایی از این مفاهیم واسطه آمده است، اما یادآوری می‌کنم که «تبعیت» یکی از این مفاهیم است. با توجه به این مثال ممکن است که سازمان به قوانین و مقررات حساسیت خاصی داشته باشد و بر اساس آن، خود را طاری تبعیت تبعیت‌کننده قلمداد کند. باین‌حال، سطح تبعیت سازمان، یعنی عملکرد واقعی تبعیت آن به‌طور جداگانه در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی بررسی شده است. این نکته نشان‌دهنده تمایز بین رفتارها و نگرش‌های تبعیت‌کننده از یک‌سو و نتایج تبعیت‌کننده از سوی دیگر است.

هنگام کاربرد رویکردهای ارزیابی یا استفاده از مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی و مطابق با مطالب بیان‌شده در فصل ۶، مفاهیمی که در ادامه تشریح می‌شوند، معمولاً با مجموعه‌های از حملات معیار شرح‌های موضعی از رفتارها و نتایج تاب‌آورانه مقایسه می‌شوند. برخلاف ارزیابی ویژگی‌های سازمانی که قبلاً در این فصل شرح داده شد، استفاده از تکنیک‌های کمی در این‌جا بسیار رایج‌تر است. بنابراین انجام ارزیابی معمول از رفتارها و نتایج معمولاً برای کسب سطح بیش‌لازم، به‌مصابحه‌ها یا گروه‌های کانونی و مشاهدات حاصل از بررسی‌های

مشکل متکی است. مفاهیم تعریف‌شده در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی عبارت‌اند از: جهت، آگاهی، رویکردها، یادگیری و منابع.

**جهت**

برای اشاره به کارهایی که سازمان‌های تاب‌آور انجام می‌دهند، نقل قول زیر اجزای اصلی آنچه را که در این جا «جهت» تعریف می‌شود، به زیبایی خلاصه می‌کند:

آنها (سازمان‌های تاب‌آور) مدام در حال تغییرند و هر چند سال یکبار اهدافشان را از نو تعیین می‌کنند. هر بار که این کار را می‌کنند، چشم‌اندازی یا زمان مشخص تعیین می‌کنند و برآیند آن را اعلام می‌کنند. اطلاعات به‌سرعت منتشر می‌شود و تا جایی که می‌تواند افراد بیشتری را در برنامه‌ریزی و رسالت سازمان مشارکت می‌دهد.<sup>۱</sup>

برای این که جهت معتاد باشد باید تشریح و بیان شود و این کار باید در هر لحظه امکان‌پذیر باشد، چرا که جهت می‌تواند بسیار سریع تغییر کند. هنگام توصیف مسیر، لازم است بین جهت‌گیری و حرکت یا پیشرفت تمایز قائل شویم. قطعاً عزم دنبال کردن مسیری خاص چنان نیست که بتوانیم شواهدی ارائه دهیم که هر نوع دستورالعمل این چنینی به‌سادگی درک یا از آن پیروی می‌شود یا حتی هرگونه ارزش بالقوه واقعی دارد. یکی از دلایل اهمیت روش‌شناسی ارزیابی انتخابی ما، وجود این اختلافات بالقوه بین مسیر موردنظر و مسیر تجربه‌شده است، و در صورت وجود این تفاوت‌ها، ممکن است که آنها در تمام بخش‌های سازمان یکسان نباشند. چنین اختلافاتی ممکن است نتیجه تأخیر زمانی بین اقدامات یا دستورالعمل و نوعی تغییر واقعی و قابل مشاهده باشد. شاید تفاوت‌های دیگر حاکی از برآوردن اقدامات یا آموزش‌ها باشند.

رهبران متولیان ارزی سازمانی (تاب‌آوری) هستند. آنان در درجه اول با نحوه مدیریت ارزی خود و در درجه دوم با نحوه مدیریت شرکت‌سازی سرمایه‌گذاری و تعهد ارزی جسمی (تاب‌آوری) افرادی که تحت رهبری آنها هستند، آنها بخش بقیه می‌شوند با روح آنها و خانواده می‌کنند.<sup>۲</sup>

جهت در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی با توجه به چشم‌انداز رهبری و برنامه‌ریزی تعریف می‌شود. برخلاف آنچه در بسیاری از متون مربوط به این حوزه ذکر شده است،

- 1. Direction
- 2. Awareness
- 3. Approach
- 4. Learning
- 5. Resources

لژیس ندارد که جهت عمدی باشد، و همان‌طور که نقل قول فوق یادآوری می‌کند، معمولاً باید جهت را به‌طور گسترده و نه فقط در رابطه با رهبران مختلف بررسی کرد. نقش رهبر در تعیین جهت سازمان و حفظ آن بسیار زیاد است. اما تنها عاملی نیست که باید در نظر بگیریم نقش هیئت‌مدیره مثالی دیگر از مفهوم واسطه است و احتمالاً طرز فکری نه‌چندان آشنا در مورد عناصر سازمانی جهت و رهبری در اختیار ما قرار می‌دهد. نقش هیئت‌مدیره را می‌توان به‌عنوان «ویژگی» یا «مفهوم» یا هر دوی آنها در نظر گرفت. و این امر می‌تواند مفید باشد چرا که در نحوه منجش آن آزادی عمل و انعطاف‌پذیری بیشتری به‌دست می‌دهد.

هیئت‌مدیره از طریق درک میزان اشتباهی ریسک جهت را در قالب دستورالعمل و ارادۀ پیش تعیین می‌کند و در پیشگیری از بحران نقش دارد. بدین ترتیب، با این‌که نقش هیئت‌مدیره در بسیاری از سازمان‌ها همواره روشن نیست و مشخص نیست که در هر موقعیتی باید چه نقشی ایفا کند، در واکنش به بحران، عامل تعیین‌کننده مهارت‌هاست. صرف‌نظر از شکل هیئت‌مدیره در هر سازمان، این هیئت معمولاً مسئول اطمینان‌دهی در مورد تداوم کسب‌وکار است. و بحران امری است که عموماً تداوم کسب‌وکار را به چالش می‌کشد.

حدود صلاحیت‌های هیئت‌مدیره برای بررسی مسائل دشوار و ریسک‌ها و به چالش کشیدن بخش اجرایی در مدیریت این مسائل با هدف جلوگیری از بحران عاملی حیاتی است.<sup>۱۱</sup>

ما دست‌اندرکاران در هنگام تدارکات مقدماتی ارزیابی قابلیت تاب‌آوری، از هیئت‌مدیره انتظار داریم که راجع به جهت حرکت فعلی سازمان و ملزومات دستیابی به چشم‌انداز بلند آن اطلاعات مبسوط و مفصل داشته باشد. همچنین از هیئت‌مدیره انتظار داریم تصمیم کند که سازمان می‌تواند به پیشرفت خود ادامه دهد و علاوه بر سایر اقدامات، برای محافظت خود در برابر آسیب اقدامات مناسب انجام دهد.

آگاهی

«آگاهی» در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی مفهومی عمیق است و با توجه به دوراندیشی، زمینه، جهت‌گیری ارتباطات، اطلاعات، محیط و شرایط گذشته، حال و آینده) به‌صورت گسترده تعریف می‌شود. عمق آگاهی در گرو درک این موضوع است که برخلاف جهت، دربرگرفتن از وقایع گذشته و درک معنای آنها مورد توجه ویژه سازمان است؛ از منظر جهت مسیری که سازمان برای رسیدن به وضعیت فعلی در پیش گرفته است (یعنی دیدگاه تاریخی آن) در هنگام ارزیابی قابلیت‌های فعلی اهمیت چندانی ندارد. خوانندگان احتمالاً با «آگاهی موقعیتی» به‌عنوان مفهومی که در آثار مدیریتش یا مطالعات مربوط به رفتارهای

ایندی یا عوامل انسانی یا علم روان‌شناسی یافت می‌شود. آشنایی دارند این نوع آگاهی سازمانی است که از جنبه‌های مورد توجه برای مطالعه تاب‌آوری سازمانی است؛ و برای مثال، بخشی از تفکری است که حتی پیش از زلزله‌های کرایست چرچ<sup>۱۲</sup> در سال‌های ۲۰۱۱-۲۰۱۰ هم مورد توجه سازمان‌های تاب‌آور تئوریکند بوده است.

آگاهی موقعیتی معیاری از درک و فهم سازمان از کل محیط عملیاتی آن است و موارد زیر را دربر می‌گیرد: توانایی پیش‌بینی فرصت‌ها و بحران‌های احتمالی، توانایی شناسایی دقیق بحران‌ها و پیامدهای آنها، درکی روبه‌رشد از عوامل ایجاد بحران‌ها، افزایش آگاهی از منابع موجود درون و بیرون سازمانی، درک بهتر حداقل الزامات عملیاتی از دیدگاه بازیکنان، و آگاهی روبه‌رشد از انتظارات، تعهدات و محدودیت‌ها در رابطه با جامعه ذی‌نفعان داخلی (کارکنان) و خارجی (مشتریان، عرضه‌کنندگان، مشاوران و غیره).<sup>۱۳</sup>

مدل مسایط دنییر<sup>۱۴</sup> از تاب‌آوری سازمانی مقدمه‌ای عالی برای عمق مفهوم آگاهی است و آنچه فرایندهای اصلی نامیده می‌شوند؛ یعنی آینده‌نگری، پیش‌بینی، نظارت و گذشت‌نگری<sup>۱۵</sup> را مطرح کرده است. برای مثال:

آینده‌نگری به افراد سازمان کمک می‌کند تا برای عدم قطعیت و تغییر، آمادگی ذهنی داشته باشند. آینده‌نگری نیاز به تمرکز درونی هم دارد تا به افراد کمک کند مشکلات، خطاها و مسائل درون‌سازمانی را که می‌توانند به حوادث قابل‌توجهی تبدیل شوند، پیش‌بینی و شناسایی کنند.<sup>۱۶</sup>

آگاهی در اغلب موارد گسترده است و معمولاً به‌عنوان پیش‌نیاز تصمیم‌گیری مؤثر و عملکرد ایمن دستگاه یا سیستم تعریف می‌شود. از دیدگاه مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی، بازه زمانی منتخب سازمان نیز وضعیت انسانی دارد. همان‌طور که در فصل ۳ ذکر شد، ان‌های سازمان باید به‌قدر کافی وسیع باشند تا چشم‌اندازی ایجاد کنند که آن نوع تهدیدها و فرصت‌های انشرازیکی را آشکار کنند که در نهایت به اتخاذ تصمیمات مفید مربوط به محصول، خدمات یا بازار می‌انجامد.

همان‌طور که انتظار می‌رود، آگاهی به جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و انتشار اطلاعات پیچیده نیز مربوط است. با توجه به این موضوع از درجه کلیت سازمان، درمی‌یابیم که آگاهی تنها به مدیریت ارشد و درکی عمده محدودی از افراد از جزئیات نیازمندی‌ها محدود نمی‌شود.

اگر سازمان‌ها اطلاعات را از کارکنان پنهان کنند و آنها را از دیدن اطلاعات بازدارند، و اگر

۱۱. Christchurch  
۱۲. Dancy's Insight model  
۱۳. به ترتیب Foresight, Insight, Oversight و Hindsight که انهای همه آنها به Insight هم می‌شود و مدل مسایط را تشکیل می‌دهند.

مان از نظر به اشتراک‌گذاری و درک آرمان‌های سطح پایین تعیین کنیم، این آرمان‌ها به‌تدریج مؤثر مغنی برای قابلیت تاب‌آوری ایجاد می‌کنند. آخرین جنبه آگاهی، که باز هم به عمق آن از دیدگاه مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی ارتباط دارد، اهمیت خودآگاهی است. از این نظر خودآگاهی به موش هیجانی فرد یا جزئیات تعاملات شخصی وی ارتباط چندانی ندارد و بیش‌تر به درک نحوه شکل‌گیری رفتارها و نتایج سازمانی مربوط است. بخش اعظم آنچه که به‌عنوان «سازمانی» یا «در سطح سازمان» مورد پذیرش واقع می‌شود، اعم از رفتار یا نتایج، تنها بدین دلیل مورد پذیرش واقع می‌شود که به نوعی جرم بحرانی غیرقابل‌مشاهده و تعریف‌شده دست یافته است - و بخش زیادی از این امر به گزارشگری درون و بیرون سازمانی متکی است.

گزارش نادرست رفتارها یا نتایج، و به جرئت می‌توانم بگویم «اخبار جعلی» دولتی ندارد. بنابراین هر تلاشی برای جعل عمدی اطلاعات در داخل سازمان یا ارائه نادرست مرجع، در نهایت فاش خواهد شد. رهبرانی که فاقد این عمق خودآگاهی باشند، احتمالاً متوجه نخواهند شد ارتباط بین حرف‌هایی که می‌زنند و چیزی که دیگران از آن برداشت و به دیگران منتقل می‌کنند، از بین رفته است.

**رویکرد**

احتمالاً رویکرده وسیع‌ترین مفهومی است که به‌عنوان بخشی از مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی تعریف شده و شامل چندین حوزه موضوعی قابل‌توجه است. قبلاً در بخش کد به تعدادی از این حوزه‌ها پرداختیم و در این فصل بر چند مورد از این عناصر تمرکز می‌کنم که به‌طور جمعی روش مقابله سازمان یا چالش‌های پیش رو را توصیف می‌کنند. برای کامل شدن بحث باید بگویم که رویکرده سازمان را می‌توان به‌عنوان ترکیب ارزش‌ها، گرایش‌ها، ذهنیت، طرز بیان، فرهنگ، همکاری، تصمیم‌گیری، آمادگی برای تغییر، و غیره تعریف کرد.

مفهوم «اشتهای» را می‌توان در حوزه‌های مختلف فعالیت‌های تجاری به‌کار گرفت اما شاید با کاربرد آن در مدیریت ریسک‌ها بیش‌تر آشنا باشیم. اگرچه ممکن است اشتهای ریسک سازمان به‌وضوح تعریف و به‌خوبی درک نشده باشد، می‌توان گفت که اشتهای ریسک روشی برای خودتنظیمی رفتارها و فعالیت‌هاست و بدین‌ترتیب، تأثیر قابل‌توجهی بر قابلیت تاب‌آوری دارد.

باین‌حال، مهم است که تفسیرمان از اشتهای ریسک را به خروجی یا جمله مکتوب واحدی محدود نکنیم؛ چراکه اشتهای ریسک در واقع کلیت فرایندی استراتژیک را شرح می‌دهد. بدین‌ترتیب، لازم است که این فرایند را تعریف کنیم و به‌تدریج متوجه به‌کار گیریم.

این کار امکان بررسی مشخصات ریسک سازمان را فراهم می‌کند و هشت‌مدیره‌الطعمینان می‌باید که ریسک‌های نوظهور به‌درستی درک می‌شوند. این فرایند نه‌تنها باید تصمیم‌گیری استراتژیک را تسهیل کند، بلکه باید قابلیت تفسیر و به‌کارگیری توسط مدیران عملیاتی را نیز داشته باشد و امکان استفاده از فرصت‌ها و جلوگیری از هرگونه مواجهه غیرضروری یا نامطلوب را به آنها بدهد.

اشتهای سازمان باید در چارچوب ریسک‌هایی تعیین شود که سازمان واقعاً می‌تواند جذب یا تحمل کند؛ این مسئله به‌ویژه به شرایط بحرانی مربوط است. حتی اگر استنادات لازم در بعضی جاها مثل ایزو ۳۱۰۰۰ (دستورالعمل‌های مدیریت ریسک) از قلم افتاده باشند، درک اشتها برای ارزیابی ریسک و اجرای فرایندهای مدیریت ریسک بسیار مهم است. رویکرده سازمان نسبت به دیگران، بیانگر دیدگاه سازمان واجبه همسایگان، شرکای عرضه و مشتریان و ارزشی است که برای ایده محیط شبکه‌ای گسترده و حمایتی قائل است. در واقع، نیاز به رویکرد مشارکتی و درک بستر گسترده‌تر فعالیت سازمان آنقدر مهم است که فقدان آن عملاً مانع از هرگونه دعوی معنادار در مورد تاب‌آوری می‌شود.

شبکه‌های مشارکتی را می‌توان با مکان‌های خاص فیزیکی یا محیطی شناسایی و درک کرد یا برحسب صنعت یا سیستم حمایتی‌ای تعریف نمود که در آن فعالیت می‌کنند. محیط‌های شهری نه‌تنها به‌دلیل حجم بالای سرمایه‌گذاری و رویدادهای جالب‌توجه و ویژه‌ای مانند پُر طرفان سندی در سال ۲۰۱۲، بلکه به‌دلیل ترک روزافزون اهمیت آنها، توجه زیادی را به این موارد جلب می‌کنند.

کسب‌وکارها، دولت‌ها و جامعه مدنی به‌تازگی کشف کرده‌اند که در نتیجه همکاری در باب تاب‌آوری می‌توان سود متقابل به‌دست آورد. نوعی چارچوب استراتژیک اساسی برای همکاری در زمینه تاب‌آوری در حال شکل‌گیری است که اصول بنیادین همکاری موفق بین کسب‌وکارها، دولت و جامعه مدنی را با رویکردی ساختارمند ترکیب می‌کند تا بر مبنای عناصر سازنده تاب‌آوری اقدام کند. اکنون گشودن راهی برای دستیابی به‌نوعی برنامه تاب‌آوری مشارکتی به بخش‌هایی بستگی دارد که گرد هم می‌آیند تا روی مشکلات عملی کلاً مشخص تحقیق کنند که قابلیت ازموارد و آموختن دارند.<sup>۱۱</sup>

جالب این‌جاست که نقشی که سازمان‌ها در این تلاش‌های مشترک برعهده می‌گیرند یا انتظار می‌رود که به‌عهده بگیرند، همواره مشخص نیست. مثلاً راه‌های تاب‌آوری شهر که مؤسسه استاندارد بریتانیا (BSI) در سال ۲۰۱۹ منتشر کرد (بی اس ۶۷۰۰) سازمان‌ها را جزئی از مجموعه‌ای متشکل از جوامع، دولت و شهروندان می‌داند و این مسئله را بدون توجه به

این نکته مطرح می‌کند که احتمالاً زیرساخت شهر بیش‌تر به تاب‌آوری سازمان‌های مختلف منگی است و عکس این مسئله صادق نیست.  
دیگر بیش از این نمی‌توان بر اهمیت دو موضوع مرتبط فرهنگ و ارزش‌ها تأکید کرد در نظر گرفتن رابطه این دو با امری که «ذهنیت» نامیده می‌شود، روشی نسبتاً مناسب برای بررسی اهمیت آنها، مفهوم ایمنی شخصی یا اجتماعی، و بیانگر وظیفه سازمان برای مراقبت از عملیات و فعالیت‌های خود است. در خارج از جوامع بسته و استبدادی، بی‌توجهی به ایمنی دولتی ندارد و هیئت‌مدیره و سهام‌داران اکثر سازمان‌ها آن را به‌دقت بررسی می‌کنند. دانش هدف اصلی قدرتمند و ارزش‌های مشتری در تاب‌آوری سازمان نقش اساسی اینها می‌کند.<sup>۱۱۱</sup>

شناختگی و تاب اقلیمات کنترلی موجود و رفتارهای مشهود در جلسات، محل کار و مهم‌تر از آن در برخی از فعالیت‌های جانبی که خارج از روال عادی انجام می‌شود، بیانگر نظر سازمان در مورد ایمنی خواهند بود. احتمالاً سازمان باید از چندین آزمون سر بلند بیرون بیاید تا خود را واقعاً دارای ذهنیت ایمنی محصور بداند و یکی از ساده‌ترین این آزمون‌ها کیفیت تحقیقات مربوط به حادثه است. دقت و تعهد در انجام این تحقیقات تابع نگرش همه افراد درگیر است و غالباً بر کسانی که در سطوح عملیاتی مسئول ریسک‌ها هستند تأثیر بدی دارد.

**یادگیری**

سازمان‌های تاب‌آور غالباً به‌طور مستقیم با ضمنی، به‌عنوان سازمان‌های یادگیرنده توصیف می‌شوند یعنی سازمان‌هایی که یادگیری را تسهیل و ترویج می‌کنند و می‌توانند یادگیری را یکی از دلایل موفقیت پایدار خود بدانند. «یادگیری» در بستر مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی می‌تواند شامل شناخت، مدیریت دانش، کاربرد، تسهیل، شفافیت، درک، تقویت و تجربه باشد. بسیاری از جنبه‌های یادگیری در فصل ۳ بررسی شدند که فرایندهای مدیریت دانش و توسعه‌گرش از جمله آنها بود و در این فصل، کار را با بسط کاربرد «همکاری» و شروع حواصم کرده که در بالا چارچوب کلی آن را ترسیم کردیم.

تاب‌آورترین سازمان‌ها مشتاق یادگیری از تجربیات خود و دیگرانند تا مشکلات را به حداقل برسانند و فرصت‌ها را دریابند. شبکه‌سازی و تبادل دانش با همکاران در بسیاری از موارد تنها مشکل تلاش برای سرمایه‌گذاری در سوزه‌های جدید، معرفی محصولات و فرایندهای نوآورانه یا تقویت مهارت‌های جدید و دانش، حیاتی است.<sup>۱۱۲</sup>

در نقل قول فوق از مؤسسه استاندارد بریتانیا، سعی بر این است که بر گزاره ارزش تلاش‌های مشترک و رای و واکنش به حادثه تأکید شود. در این زمینه، همکاری به‌صورت پیامد ایجاب‌ناپذیر اتخاذ موضعی کنش‌گرایانه و تلاش برای بهره‌برداری از فرصت‌ها توصیف می‌شود. به‌علاوه، با این‌که به گواه اعلامیه آوریل ۲۰۱۹ کمیسیون اروپا، می‌دانیم که ممکن است خودروسازان در فاصله سال‌های ۲۰۱۱ تا ۲۰۱۶ برای به تأخیر انداختن معرفی فناوری جدید به اقداماتی دست زده باشند، چیزی که حاکی از قدرت، مردانگی یا شجارت باشد، یا چیزی که حاکی از وجود «جنبه‌های منفی» باشد، در آن نمی‌یابیم.<sup>۱۱۳</sup>

با توجه درونی به مفهوم همکاری، این اصل به‌عنوان شیوه‌ای برای ایجاد مزیت رقابتی در سازمان از طریق تمرکز بر حمایت و ترغیب مشترک و شفافیت اطلاعات — در میان کارکنان — از پشتیبانی گسترده برخوردار است. امید به کاهش هزینه‌ها (از طریق کاهش تلاش‌های تکراری) و تمایل به ابداع روش‌های جدید کار، از مبانی منطقی سنتی همکاری است. مقیاس و پیچیدگی محیط فناوری مدرن و سرعت تغییر آن، توجیه کاملاً جدیدی برای تلاش در این زمینه به‌دست می‌دهد.

روش‌های مدیریت دانش جزء لاینفک فرایند و روش یادگیری‌اند. با این حال، برای اهداف تاب‌آوری، مربوط بودن این موضوع به تاب‌آوری بیش از بررسی نحوه وقوع یادگیری اهمیت دارد. اگر تفکر خود را با تعریف مفیدی از تاب‌آوری سازمانی پیوند دهیم، تعیین ارتباط میان آنها نسبتاً آسان می‌شود و از طریق این دیدگاه کنش‌گرایانه است که اهمیت ویژه دانش نویدید آشکار می‌شود.

همان‌طور که تاب‌آوری را هم می‌توان ایجاد کرد و هم از بین برد، سازمان‌ها نیز می‌توانند به انتخاب خود طیف وسیعی از مواضع و نسبت به یادگیری اتخاذ کنند. برای درک اولویت‌های یادگیری و حفظ دانش در طول دوره‌های تغییر، سرمایه‌گذاری لازم است. سازوکارها و حوزه‌های کاربرد اطلاعات و داده‌ها نیز باید مانند ساختارهای فیزیکی و غیرفیزیکی که کارکنان با آنها تعامل دارند، مدام ارزیابی شوند تا از مرتبط باقی ماندن آنها اطمینان حاصل شود. در این صورت «تحلیل از موفقیت» دیگر کاری بی‌معنا، هرچند دقیق، برای متقاعد کردن سازمان در مورد نقش مدیریت ارشد نخواهد بود و در عوض به فرصتی واقعی برای درک چگونگی بروز موفقیت و نحوه تکرار آن تبدیل خواهد شد.

ارتباطات به‌عنوان توانمندساز یا بازدارنده و همچنین به‌عنوان بخشی از کار تعیین نحوه کاربرد فناوری در سطح سازمان و معنای آن برای نتایج یادگیری به‌شدت به قابلیت‌های یادگیری ارتباط دارند. ما اغلب در مورد ارتباطات چنین فکر می‌کنیم که اگر درک پیام‌ها آسان‌تر بود، تجربه یادگیری تا چه حد بهبود می‌یافت و این امر غالباً به محصول یا کارزار داخلی

خاصی مرتبط است. ارزش واقعی حاصل از کارزارها غالباً استنباطی است یا اصولاً به‌درستی نتیجه نمی‌شود، اما مفهوم داماندازی کارزار به‌منظور انجام برخی تعهدات حقوقی ابتدایی، قطع نظر از میزان کارآمدی انجام این کار، به‌هیچ‌وجه متناسب سازمان‌های تاب‌آور نیست.

کلام آخر این بخش به یادگیری ماشینی و هوش مصنوعی اختصاص دارد. اگرچه پیشروی ماشین و فناوری صرفاً یکی دیگر از جنبه‌های چشم‌اندازهای به‌سرعت در حال تغییر ماست، ارتباط ویژه این دو با یادگیری غیرقابل‌انکار است، چراکه تفکر ما دیگر به‌کارمندان و نیازها و ملاحظات انسانی محدود نخواهد شد. اما رویکرد اغلب سازمان‌ها به این امر در رابطه با معنای پیشرفت‌های هوش مصنوعی برای مهارت‌های تازه به‌دست‌آمده در نیروی کار یا تلاش برای برنامه‌ریزی به‌منظور دسترسی آتی به اطلاعات است و در عین حال ملاحظات مربوط به حاکمیت و اخلاقیات در این حوزه چندان مورد بررسی قرار نگرفته‌اند.

### منابع

منابع، به‌منزله یک مفهوم، کم‌تر از سایر مفاهیم به‌واسطه ملاحظات رفتاری محدود می‌شود اما اهمیت آن در توصیف قابلیت‌های تاب‌آوری که خارج از چارچوب ویژگی‌ها یا مشخصه‌های اصلی سازمان‌اند، کم‌تر از سایر مفاهیم نیست. توصیف منابع شامل این موارد است: تأمین بودجه، پشتیبانی، شبکه‌ها، روابط، کمک متقابل، دسترسی، حصول‌پذیری، اجتماع و جامعیت. توافق‌نامه‌های کمک مشترک (MAAs)، که در این حوزه در مورد بسیاری از سازمان‌ها از پتانسیل عظیم برخوردارند، به‌صورت تبادل متقابل و داوطلبانه منابع و خدمات برای نفع مشترک تعریف می‌شوند. سازمان‌ها معمولاً به‌منظور کمک به یکدیگر و غالباً در واکنش به رویداد یا چالشی خاص حقیقتاً به هم می‌پیوندند.

هیچ‌چیز به‌جز توافق‌هایی که مستلزم هزینه‌های اضافی چشمگیری هستند، برای رسیدن به سطوح مشابه تاب‌آوری، جای توافق‌نامه‌های کمک متقابل را نمی‌گیرند.<sup>۱۱۱</sup>

بسیاری از خدمات ضروری در سراسر دنیا با چنین توافق‌نامه‌هایی پشتیبانی می‌شوند و غالباً از طریق نوعی تشریفات و یا پشتیبانی مقرراتی و/یا دولتی اجرا می‌شوند. بدیهی است که ارائه کمک و ایده شبکه پشتیبانی قابل‌اعتماد به موقعیت‌های اضطراری محدود نمی‌شود و خروجی یا نتایج چنین تلاش‌های مشارکتی را می‌توان در طیف وسیعی از تلاش‌ها، از عملیات خطوط هوایی گرفته تا پروژه‌های تحقیقاتی دانشگاهی، مشاهده کرد. پرواضح است که چنین تألیفی از نظر طول عمر و تعداد سازمان‌های دخیل یا هم‌مقاومت خواهند بود و

1. Mutual Aid Agreements (MAAs)

برخی از آنها در نتیجه تمایل به دسترسی به اطلاعات یا کاهش هزینه‌ها و برخی دیگر به دلیل تمایل به ترویج برند یا یا گرفتن در قلمروهای جدید حاصل می‌شوند.

همکاری موفق در زمینه برند بستگی دارد به توانایی هر دو برند در بهره‌گیری از بازار موجود آن دیگری یا بهره‌مندی از شکاف‌های موجود در بازار که قابلیت برگردن داشته باشد. از طریق رابطه‌های مشارکتی، که برقراری آن برای رقبا دشوار است، نایک و ابل از نمونه‌های بارز این نوع همکاری‌اند.<sup>۱۱۲</sup>

در تمامی سازمان‌ها دسترسی به بودجه عنصری حیاتی است و بودجه شرکت‌های کوچک، برای ایجاد کسب‌وکاری پایدار، اهمیتی متحصربه‌فرد دارد؛ چراکه ممکن است این شرکت‌ها واجد شرایط دریافت وام‌های عادی نباشند. تحقیقات نشان می‌دهد که شرایط تأمین مالی استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای کوچک و متوسط باسابقه پس از گذشت حدود ده سال از بحران مالی هم‌چنان نامساعد باقی مانده است.<sup>۱۱۳</sup> با این‌که سایر جنبه‌های تأمین بودجه تاب‌آوری مانند تغییرات اقلیمی یا اسکان شهری به‌شدت مورد توجه است، تأمین بودجه رشد، دست‌کم در سطح اساسی، چندان مورد توجه نیست. با این حال، شواهد غیرعلمی حاکی از آن است که کسب‌وکارهای کوچک در ابداع روش‌هایی برای درززدن محدودیت‌های بودجه، مثلاً از طریق اتخاذ راه‌حل‌های دیجیتال و اتکا به رسانه‌های اجتماعی برای بهبود برند، بسیار ماهرانه عمل می‌کنند.

آیا کسی دنیای پیش از رسانه‌های اجتماعی را به یاد دارد؟ بسیاری از ما در زندگی خود انقلابی واقعی را در ارتباطات و فناوری اطلاعات تجربه کردیم و این تجربه همواره برای ما قابل فهم یا لذت‌بخش نبوده است. با این‌همه، اهمیت رسانه‌های اجتماعی برای تاب‌آوری به‌دلیل فراگیری آنها انکارناپذیر است. از دیدگاه اجتماعی انفجار فناوری‌های دیجیتال پتانسیل ارتباطی عظیمی ایجاد کرده و باعث شده است بسیاری از سازمان‌ها جایگاه خود در آن اجتماع و نحوه استفاده بهینه از آن را بازبینی کنند.

پیامدهای این امر برای سازمان‌ها، فراتر از تفکر در مورد اجتماع، به‌منزله چیزی است که در مواقع دشوار می‌تواند تسبیح شود یا همچون جایگزینی است که می‌تواند برای توافق‌نامه‌های کمک مشترک به‌کار گرفته شود و اعتمادی که در اجتماع ایجاد شده است، علاوه بر ارائه خدمات محلی، دسترسی به پشتیبانی کارشناسان، کارکنان سابق، گروه‌های شهروندان یا منابع جایگزین و شبکه‌های عرضه، برای بسیاری از ضروریات روزمره هم پیامدهایی خواهد داشت. سازمان‌ها باید در خط مقدم شبکه‌های اجتماعی و کاربرد فناوری‌های دیجیتال باشند و ضروری است که در حوزه‌هایی مانند اپلیکیشن‌های فعال یا صوت و چت‌بات‌ها، موبایل و SG و استفاده از بلاگ‌چین، برای کاربردهایی فراتر از ارز دیجیتال نوآوری کنند.

## سایر مسائل و ایده‌های کلیدی

در این فصل به بررسی تعدادی از موضوعات دیگر مربوط به مطالعه تاب‌آوری سازمانی می‌پردازیم و با استناد به برخی از منابع اطلاعات برون‌سازمانی که پیش از این شناسایی کردیم، در مورد فرصت‌های کاربرد آنها بحث می‌کنیم. به علاوه، به منظور تقویت تفکر تاب‌آوری، برخی از مدل‌ها و رویکردهای تاب‌آوری موجود دیگر هم مختصراً در این فصل بررسی خواهند شد.

بدیهی است که یکی از مؤثرترین راه‌های معرفی تاب‌آوری به همکاران در سرتاسر سازمان و بحث در مورد آن، به انجام رساندن این کار در بستر موضوعاتی است که این افراد با آنها به خوبی آشنایی دارند. اگر این کار به خوبی انجام شود می‌تواند به تأکید بر کاربرد تاب‌آوری در سرتاسر سازمان و متمایز ساختن آن از حوزه‌های محدود یا فنی‌تر فعالیت‌ها یا مفاهیم و ایده‌های رویدادمحور کمک کند. اما باید توجه داشت که رویکرد «مقایسه و مقایسه» بیش از حد به کار گرفته نشود — تاب‌آوری نه مشابه سایر موضوعات و نه با آنها در تضاد کامل است — زیرا ما به همکارانی نیاز داریم که از نقش خود در ساخت قابلیت تاب‌آوری و بهترین نحوه انجام این کار درکی عمیق پیدا می‌کنند.

ممکن است که از نظر برخی همکاران لازم باشد که در هنگام بررسی موضوع تاب‌آوری جنبه توسعه‌ای آن هم بررسی شود. بسیاری از افراد حرفه‌ای و متخصصان موضوع کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEs) نوعی علاقه طبیعی به تاب‌آوری دارند و معتقدند تاب‌آوری فرصتی در اختیار آنان قرار می‌دهد تا دانش و صلاحیت‌های موجود را رشد و توسعه دهند. این امر در مورد مدیران ریسک و متخصصان تبعیت و همچنین در مورد متخصصان منابع انسانی و فناوری اطلاعات — و درحقیقت هرکسی که نقش تخصصی خاص خود را می‌داند و مایل است از سازمان و نحوه موفق ساختن آن درکی گسترده‌تر

## ارزیابی و گزارش‌دهی

تاب‌آوری نه مفهومی انتزاعی و نه چیزی است که فاقد مسیری آشکار از نظریه تا کاربرد عملی باشد. قابلیت‌های تاب‌آوری کاملاً قابل اندازه‌گیری‌اند و بر این اساس مناسب ارزیابی و مقایسه‌اند. خوشبختانه، در بسیاری از سازمان‌ها، ساختارها و فرایندهایی وجود دارند که مدیران و هیئت‌مدیره از طریق آنها به‌طور روزمره اطلاعات مختلفی، از سودآوری و مشارکت کارکنان گرفته تا انتشار کربن، اثربخشی کنترل و مشارکت‌های اجتماعی را دریافت می‌کنند. همچنین بسیاری از نکات مربوط به مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی که در زیر شرح داده شده‌اند، صرف‌نظر از چارچوب ارزیابی انتخابی سازمان، به همان اندازه کاربردپذیرند.

مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی اساساً به‌عنوان نوعی ابزار خودارزیابی طراحی شده است، و از این رو متخصصان نباید فرض کنند که هنگام ارزیابی و گزارش‌گیری قابلیت تاب‌آوری، کمک خارجی لزوماً ضروری است. کمک خارجی یک یا دو عیب دارد، و آن این است که ارائه‌دهندگان چنین خدماتی به احتمال زیاد مدل‌های اختصاصی‌ای دارند که مشتاق‌اند سازمان آنها را به کار گیرند؛ و حتی اگر این اشخاص ثالث با تاب‌آوری هم آشنا باشند، از نزدیک با مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی آشنا نخواهند بود. به هر حال، سازمان چه در صورت خودارزیابی و چه در صورت ارزیابی توسط یک ارائه‌دهنده خارجی، قطعاً به داشتن عنصری اساسی نیاز دارد. دست‌اندرکاران به‌منظور تحقق مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی — برای کاربرد واقعی این مدل و چارچوب مربوط به آن — به نوعی روش‌شناسی برای انجام و تکمیل ارزیابی و علاوه بر آن به استراتژی خاصی برای استقرار واضح کار و فراهم کردن زمینه کافی برای بقیه سازمان به‌منظور گزارش‌گیری معنادار نیاز دارند.

ساختار مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی که با اتکا بر دو جنبه مجزای قابلیت — یعنی ویژگی‌ها و رفتارها — شکل گرفته است، به کسب اطلاعات از چندین منبع در سراسر

بعدست آورد - به یک اندازه صادق است. با توجه به فصل ۶ متوجه می‌شویم در بسیاری از سازمانها گروهی مجزا وجود دارد که مسئول فعالیت‌های گزارشگری مربوط به اطمینان‌دهی، حسابرسی یا عملکردند و این افراد می‌توانند سفیرانی بی‌نظیر برای تاب‌آوری باشند و پتانسیل توسعه‌ای آن را پیش از هرکس دیگر درک کنند.

موضوعاتی که در این فصل از جهت پشتیبانی از تاب‌آوری مطرح شده‌اند، و من از میان آنها پنج موضوع را انتخاب کرده‌ام، بسیار مرتبط و رایج‌اند. درحقیقت این موضوعات فنی یا مکانیکی نیستند و، برای مثال، به امور مالی یا مدیریت دارایی‌ها/ پروژه ارتباطی ندارند بلکه هر یک با ساخت قابلیت تاب‌آوری درون سازمان رابطه‌ای منحصر به فرد و مهم دارند. از میان این موضوعات دو موضوع، یعنی تبعیت و تحول در فصل‌های پیش ذکر شده‌اند ولی بررسی پیش‌تر کاربرد آنها در این‌جا بسیار ارزشمند است و این کار از منظر فناوری‌های تحول‌آفرین مانند هوش مصنوعی صورت گرفته است. به‌علاوه، بخشی را هم به لزوم سرمایه‌گذاری اختصاص داده‌ام که به شناسایی هزینه‌های بالقوه مرتبط با سفر تاب‌آوری سازمان مربوط است. ممکن است دو موضوع دیگر، یعنی ایمنی و امنیت، در ظاهر بسیار سستی و به‌سادگی قابل‌شناسایی باشند، ولی ما آنها را عمدتاً از منظر رفتاری بررسی می‌کنیم و هدف ما شناسایی مشابهت‌های آنها با برخی از مفاهیمی است که پیش از این در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی بررسی کرده‌ایم.

برای آن‌که مطالعه تاب‌آوری سازمانی معنی‌دار باشد، و با توجه به وجود مدل‌ها و تعاریف متعددی که هر یک به شیوه‌ای برای به رسمیت شناخته‌شدن و پذیرش گسترده‌تر با یکدیگر رقابت می‌کنند، لازم است در این مطالعه شرحی از این مدل‌ها و تعاریف ارائه و وجود آنها تأیید شود مهم نیست هر مدل خاص ممکن است تا چه حد کامل یا قابل‌انطباق به‌نظر برسد. با توجه به ماهیت متفاوت و متنوع موضوع، شرح مدل‌های نمونه منطقی به‌نظر می‌رسد، زیرا شاید متخصصان دیگر مایل باشند که این مدل‌ها را مطالعه کنند. در این‌جا دو مدل جایگزین ارائه می‌شود که هر دو این مثال‌ها چارچوبی تجاری برای سازمان‌های مشاوره‌ای ارائه می‌دهند ولی هر دو اساس تحقیقاتی روشنی دارند. اولین مدل جایگزین از سوی مؤسسه استنادارد بریتانیا و مدرسه مدیریت کرنفیلد بریتانیا ارائه شده است و دومین مدل را مؤسسه سازمان‌های تاب‌آور، که دفتر مرکزی آن در نیوزیلند است، ارائه کرده است.

هر دو این مثال‌ها، و مثال‌های متعدد دیگری که می‌توانستیم ارائه دهیم، چیزی متفاوت با مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی عرضه می‌کنند ولی این تفاوت‌ها در مورد محتوای بنیادین نیست و عمدتاً در رابطه با تأکید و چشم‌انداز است؛ این تفاوت‌ها بیش‌تر در رابطه با سبک‌اند نه در رابطه با اساس کار. دیدگاه‌های جایگزین فرصت تفکر در مورد قابلیت تاب‌آوری با

استفاده از واژگانی متفاوت با واژگان به‌کار گرفته‌شده در مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی و کاربرد رویکردی اندکی متفاوت را در اختیار متخصصان قرار می‌دهد. برای مثال، ممکن است که در یکی از محیط‌های سازمانی خاص تأکید بر انطباق و واژگانی که صراحتاً ماهیت تکاملی یا داروینی داشته باشد، دارای ارزشی خاص باشد. در چنین شرایطی متخصصان نباید از وام‌گیری واژه‌های منابع دیگر یا ارجاع به این منابع هراس داشته باشند چراکه این امر ممکن است به ایجاد علاقه نسبت به موضوع و آگاهی بیش‌تر همکاران منجر شود.

### تبعیت در دوران انقلاب فناوری

ایده «تبعیت» غالباً چنان مطرح می‌شود که گویی چیزی منسجم ولی ساده‌انگارانه و لطیف‌ناپذیر را توصیف می‌کند و در نتیجه غالباً تصویری نامناسب از آن ارائه می‌شود. حتی ممکن است که تبعیت یا ذهنیت تابع در برخی محافل به‌منزله نوعی توهین در نظر گرفته شود. همان‌گونه که در فصل‌های پیش ذکر شد، این امر به دلیل کاملاً مشخصی بسیار مهم است و آن این‌که رویکرد مطرح‌شده در این‌جا، که مدل قابلیت تاب‌آوری سازمانی حول محور آن شکل می‌گیرد، بدین معناست که حاکمیت قدرتمند و کارآمد، که ذهنیت تابع یکی از اجزای بسیار مهم آن است، برای ساخت قابلیت تاب‌آوری نقش اساسی دارد. به‌علاوه، تبعیت و دستیابی به موضعی تابع، به‌جای مخالفت یا ضدیت با تعطاف‌پذیری و چابکی سازمانی، درحقیقت عدم قطعیت را به شیوه‌ای کاهش می‌دهد که آزادی لازم برای کاوش در فرصت‌ها را فراهم می‌آورد و میل سازمان به افشاکاری را ارضا می‌کند.

خبر هیجان‌انگیز و تاحدودی هراس‌آور برای همه سازمان‌ها، صرف‌نظر از اندازه و پیچیدگی آنها، این است که در آینده نزدیک می‌توانند تقریباً همه چیزهایی را که در مورد تبعیت آموخته بودند فراموش کنند. اما دلیل این امر چیست؟ این مفهوم که به‌منظور تابع بودن باید درک کنیم که تابعیت عملاً چگونه است در جایی در زیربنای تعریف تبعیت، و درحقیقت در سطح بنیادین آن، نهفته است و سرعت تغییرات قانونی و مقرراتی موجب می‌شود که این امر تقریباً غیرممکن باشد - داشتن ذهنیتی تابع به‌تنهایی کافی نیست.

سازمان‌ها در بستری گسترده‌تر، که می‌تواند بستری اجتماعی یا بین‌المللی و یا پیوندها و وابستگی‌های تجاری دولتی یا عقیده‌محور باشد - درحقیقت جزئیات آن چندان مهم نیست - موجودند و به فعالیت می‌پردازند. آنچه اهمیت دارد این است که همه این سازمان‌ها در دوران ثبات نسبی ظهور می‌کنند که در طول آن تشکیلات و مکانیسم‌های تبعیت، دست‌کم در اکثر موارد، به‌خوبی درک می‌شوند. حتی پیش از بحران مالی سال ۲۰۰۸ هم امور به‌نحوی روزافزون متفاوت به‌نظر می‌رسیدند و چنان بودند که گویی ما در حال آغاز برخی تغییرات

می‌شوند. و مقدار زیادی از این داده‌ها به‌صورت داوطلبانه و عامدانه ارائه می‌شود و کاربرد دست‌کم فرصت آن را دارد تا از حق خود برای محدود کردن کاربرد آنها چشم‌پوشی کند. اما این امر در مورد صوت صادق نیست.

آن‌گونه که در مجله هاروارد بیزینس ریویو ذکر شده است، «گذار به صوت هیچ‌گونه آموزشی لازم ندارد. کاربران به‌سادگی و به‌صورت طبیعی صحبت می‌کنند» و در این جاست که سازمان‌هایی که می‌کوشند موضعی تابعانه را حفظ کنند یا توسعه دهند با چالش‌های بسیاری مواجه می‌شوند: فناوری صوت، که باز هم تکرار می‌کنیم نوعی فناوری است که مردم چیز زیادی از آن نمی‌دانند، به‌صورت بالقوه همه‌چیز را به‌صورت فیلتر نشده ضبط می‌کند. فایل‌هایی که تاکنون از دست داده‌ایم عمدتاً خاص و شفاف بودند و عامدانه ضبط شده بودند، مثلاً سوابق بانکی، تاریخ تولد و غیره که صراحتاً در زمانی خاص در جریان تراکنش‌ها درخواست شده و آگاهانه ارائه شده بودند. فایل‌های صوتی کاملاً متفاوت‌اند، این فایل‌ها به‌صورت بالقوه خودمانی، شخصی و حتی هجوآمیزند و همگی یا به‌صورت ناخواسته یا به‌صورتی دیگر ضبط می‌شوند و کاملاً فیلتر نشده‌اند. اکنون می‌توان فایل‌ها را بر مبنای دست‌نوشته‌های خام یا گفت‌وگوهای خصوصی تولید کرد که به‌عنوان اطلاعات الکتریکی ضبط‌شده در منزل، خودرو یا محل کار - یعنی در هرکجا که فناوری صوتی به‌کار گرفته می‌شود - و بدون اطلاع ارائه دهنده آنها تفسیر و نگهداری می‌شوند.

در سطح سازمانی هم پذیرش سریع رایانش ابری در سال‌های اخیر، در ترکیب با ایجاد چندین لایه غالباً غیرشفاف از کنترل و مالکیت شخص ثالث، بسیاری از هنجارهای تبعیت را تغییر داده است. بدیهی است که در این مرحله صوت به‌دلیل تأثیر مثبت آن بر تجربه مصرف‌کننده و بر محیط داخلی ترویج می‌شود ولی به‌زودی کاربردی بسیار گسترده‌تر خواهد یافت و بدین‌ترتیب هنجارهای تبعیت ما مجدداً تغییر خواهند کرد. همگام شدن تفکر تبعیت با نحوه کاربرد دستگاه‌های جدید و موجود و فناوری‌هایی که به آموزش و تعامل فیزیکی اتکای چندانی ندارند و بیش‌تر به تفسیر پشت پرده متکی هستند، امری ضروری است.

### قابلیت ایجاد تغییر تحول‌آفرین

تحول‌آفرینی غالباً با تاب‌آوری سازمانی ارتباطی مستقیم یا غیرمستقیم دارد و ما پیش از این در فصل ۳ و درباره بلندپروازی که پیش‌نیاز ذهنیت تاب‌آوری است در این مورد بحث کردیم. تعاریف تحول عموماً شامل استناداتی به ظاهر یا ساختار (یعنی تغییری عمیق، کامل یا بنیادین) و استراتژی یا عملکرد (یعنی جهتی نوین یا سطحی کاملاً متفاوت از کارآمدی) است.

بسیار دشوار است. به‌علاوه، این امر صرفاً به تحول هم مربوط نیست، زیرا محدود کردن تفکر بر مبنای واقعیت فعلی بسیار آسان است - آشوب‌هایی که رسانه‌های خبری در مورد خودروهای بدون راننده ایجاد می‌کنند، مثالی خوب از این مورد است.

توجه ما به تحول، دست‌کم در این فصل، بر شکل آن یا استراتژی زیربنایی آن مبتنی نیست، بلکه کانون توجه ما را توانایی سازمان در ایجاد تحول تشکیل می‌دهد. برای مثال سازمان‌ها باید تا حدودی با زبان فناوری آشنایی داشته باشند تا بتوانند با آخرین پیشرفت‌ها همگام شوند و نحوه بهره‌برداری از فرصت‌ها را بشناسند و استراتژی مربوطه را با توجه به آنها تدوین کنند. اما این آشنایی و دانش بخشی از پروفایل قابلیت سازمان را تشکیل می‌دهد. درک نحوه کاربرد هوش مصنوعی در کارهای اطلاعاتی و فعالیت‌هایی که لازمه آنها تفکر است، تنها بخشی از الزامات سازمان‌هاست - ایجاد تغییرات تحول‌آفرین موفق و مکرر یکی از الزامات و ضروریات اساسی برای سازمان‌هایی است که آرمان‌های بلندمدت دارند و از این‌رو سازمان‌های مذکور باید موارد زیر را در رابطه با قابلیت مدنظر قرار دهند:

- کنترل‌های ریسک و حاکمیت مناسب برای مدیریت داده‌ها و برای رشد بسیار زیاد در حجم داده‌ها. مجمع جهانی اقتصاد ذکر کرده است که «ماهیت بدون مرز فناوری‌های دیجیتال موجب می‌شود که محدودیت‌ها و قاعده‌گذاری‌های نهادهای موجود - در سطوح جهانی و ملی - بارها تحت آزمایش قرار گیرد»<sup>(۱)</sup>
- پیاده‌سازی تصمیم‌گیری خودکار و بهره‌برداری از پتانسیل کاهش زمان‌های پاسخ ناشی از حسگرها و محرک‌های داده.
- طراحی مجدد وظایف و جریان‌های کاری، حول محور اتصالات پایدار و پرسرعت و پذیرش گسترده فناوری‌های تعاملی.
- روابط با عرضه‌کنندگان خدمات تجاری که می‌توانند از طراحی و پیاده‌سازی بهترین استراتژی‌های دیجیتال حمایت کنند.
- مهارت‌ها و آگاهی نه‌تنها در زمینه توانایی شناسایی روندها و کاربردهای جدید بلکه در توانایی کاربرد این فناوری‌ها در محل کار به‌صورت مورد نظر.
- شناخت نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات (ICT) و لزوم حرکت به فراسوی ذهنیت سنتی موجود درباره کاهش هزینه‌های ICT محور و کارایی فرایند.
- سرمایه‌گذاری‌ها و چارچوب‌های زمانی جدید برای تحویل پروژه که توانایی همگامی با محیط نوآوری را داشته باشند - چارچوبی که قابلیت پذیرش گسترده رابطه‌های فراین صوتی در منزل تنها ۱۰ سال پس از عرضه اولین آیفون اپل به بازار را داشته باشد.