

مصاحبه اول:

“تاب‌آوری سازمانی”

مصاحبه شونده: دکتر امیررضا آیت‌اللهی - مدرس دانشگاه و مشاور حوزه مدیریت
مصاحبه کنندگان: سید مجتبی معرفتی و علی مهدی





مشترک هستند: توانایی و ظرفیت بازگشت به وضعیت پایدار پس از اختلال.

در تعریف دیگری آلورد (۲۰۰۵) تاب‌آوری را به معنای مهارت، ویژگی‌ها و توانمندی‌هایی تعریف می‌کند که فرد را قادر می‌سازد با سختی‌ها، مشکلات و چالش‌ها سازگار شود. اندیشمند دیگری تاب‌آوری را "توانایی برگشت به عقب" شرایط و حالت اولیه) می‌داند. گروهی نیز آن را برای نمایش مقدار اختلالی استفاده می‌کنند که یک سیستم می‌تواند تحمل کند بدون اینکه بطور بنیادی به حالت دیگر تغییر یابد.

توانایی سیستم در پاسخ و بازبایی در برابر فجایع، دوام آوردن و تطبیق یافتن با اختلالات در حالتی که عملکرد هم‌چنان ادامه داشته باشد، قدرت ریکواری سریع پس از آشوب‌ها و اختلالات جدی و توانایی مقاومت در برابر یک شوک و التیام اثرات آن برخی تعاریف دیگر این مفهوم هستند.

هر چند برخی از ویژگی‌های مرتبط با تاب‌آوری به صورت زیستی و ذاتی تعیین می‌شوند اما مهارت تاب‌آوری را می‌توان یاد داد و تقویت نمود.

از اوائل قرن حاضر میلادی (سال ۲۰۰۰ به بعد) مفهوم تاب‌آوری سازمانی در یادداشت‌ها و مطالب محققان مطرح شده و طبق تحقیقات نشریه اکونومیست در ۱۵ سال اخیر ادبیات علمی آن رشد قابل توجه یافته است. شاید بشود گفت بسط و گسترش آن بخاطر برخی اتفاقات و حوادث مهمی بود که در ابتدای این

۱. به عنوان اولین سوال، تبارشناسی دقیقی از مفهوم و زوایای موضوع تاب‌آوری سازمانی ارائه دهید. این مفهوم با عنایت به اینکه در سال‌های اخیر، بیشتر در ادبیات مدیریتی مورد استفاده قرار می‌گیرد، نیازمند بسط و توسعه مفهومی است.

با تشکر از اینکه این فرصت را در اختیار من قرار دادید. اجازه می‌خواهم آغاز و مطلع سخنم را با گفته‌ای از چارلز داروین (که همیشه در شروع ادای مطالب در رابطه با تاب‌آوری سازمان آن را نقل می‌کنم) شروع کنم:

"همیشه قوی‌ترین و باهوش‌ترین نیست که زنده می‌ماند (بقا پیدا می‌کند)، بلکه آنی است که بیشترین سازگاری با تغییرات (محیطی) را داراست."

تبارشناسی تاب‌آوری سازمانی در درجه اول به خودبحث "تاب‌آوری سازمانی" باز می‌گردد. نخستین بار مفهوم "تاب‌آوری" در معنای علمی آن بوسیله هولینگ در سال ۱۹۷۳ به عنوان یک مفهوم اکولوژیک مطرح شد. هولینگ معتقد بود تاب‌آوری یک سیستم معیاری از توانایی جذب تغییرات و اختلالات بدون تغییر ساختار و عملکرد آن است.

پس از آن تاب‌آوری به صورت گسترده در برخی علوم نظیر اکولوژی (زیست بوم شناسی)، روان شناسی فردی و رفتار سازمانی، مدیریت زنجیره تامین، مهندسی ایمنی و متالوژی، مدیریت استراتژیک و... به کاررفته است. اگر چه تعاریف ارائه شده در حوزه‌های مختلف متفاوتند اما تماماً حول یک محور

قرن میلادی روی داده است (نظیر حادثه ۱۱ سپتامبر و فاجعه سونامی). می‌توان نتیجه گرفت عمر ورود مفهوم "تاب‌آوری" در ادبیات مدیریت، حداکثر ۲۰ سال است که حاکی از نو و جدید بودن این مفهوم در مطالعات مدیریت است.

تاب‌آوری دارای سه بعد فردی، اقتصادی و اجتماعی می‌باشد که تاب‌آوری سازمانی زیر مجموعه تاب‌آوری اجتماعی تقسیم‌بندی می‌شود. سازمان‌های تاب‌آور، سازمان‌هایی هستند که به دلیل آمادگی و برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری بالایی که در خود ایجاد می‌نمایند، می‌توانند بحران‌ها را با هزینه‌های کم پشت سر بگذارند. تاب‌آوری سازمانی را "توانایی یک سازمان برای پیش‌بینی، آماده شدن، واکنش نشان دادن و سازگاری با تغییرات فزاینده و اختلالات ناگهانی به منظور بقا و پیشرفت" تعریف کرده‌اند.

وقتی تاب‌آوری در حوزه سازمان به کار گرفته می‌شود، تعاریف نیز بر این حوزه متمرکز خواهد شد: توانایی سازمان برای دستیابی به مأموریت حتی تحت شرایط اختلال، ظرفیت سازمان برای مقابله با دشواری‌ها و سختی‌ها، مدت و ظرفیت بازبازی سریع یک سازمان پس از یک واقعه یا شوک، ظرفیت و توانایی یک سازمان در جذب و تحمل اثرات نامطلوب اختلالات و بازبازی سریع عملکرد و نهایتاً توانایی سازمان برای بقا و ظرفیت رشد در زمان بحران.

تاب‌آوری سازمانی اغلب به دو صورت تعریف می‌شود:

- ۱- توانایی یک سازمان به منظور جذب فشار و حفظ یا بهبود عملکرد با وجود سختی‌ها و اختلالات.
- ۲- توانایی یک سازمان به منظور ترمیم و بازگشت به حالت اولیه بعد از مواجهه با یک رویکرد نامساعد.

با مطالعه ادبیات مربوط به تاب‌آوری سازمانی، مشاهده می‌شود که برخی محققان تاب‌آوری سازمانی را به عنوان توانایی بازگشت به حالت اولیه در مواجهه با موقعیت‌های سخت و پیش‌بینی شده در نظر می‌گیرند و برخی دیگر نگاهی فراتر از توانایی بازگشت را برای تاب‌آوری سازمانی متصور شده‌اند از جمله توسعه قابلیت‌های جدید و افزایش توانایی هماهنگی و به روز شدن و ایجاد فرصت‌های جدید.

۲. آیا مفهوم تاب‌آوری سازمانی را در مطالعات، بررسی‌ها و محصولات سازمانی سایر کشورها نیز می‌توان دریافت؟ بررسی این مفهوم یعنی تاب‌آوری سازمانی، چه خروجی‌های مؤثری در مدیریت سازمانی سایر کشورها داشته است؟

همانطور که در پاسخ پرسش قبلی ذکر شد تاب‌آوری سازمانی

حدود ۲۰ سال است در مفاهیم و مطالعات مدیریتی در سطح جهان وارد شده است، البته از نظر کاربرد در عمل در سایر کشورها (از جمله کشورهای پیشرفته) نیز این مفهوم هنوز جدید است. چند سال پیش نشریه معتبر و مشهور اکونومیست در رابطه با در نظر گرفتن تاب‌آوری سازمانی به عنوان اولویت کسب و کار از ۴۱۱ مدیر ارشد کسب و کار، نظر سنجی انجام داد. نتایج جالب بود:

- ۸۸٪ آن را اولویت کسب و کار خود دانستند.
- ۸۰٪ آن را برای رشد بلند مدت ضروری دانستند.
- ۶۱٪ آن را یک مزیت رقابتی به حساب آوردند.

اما در مقابل از همان ۴۱۱ مدیر ارشد، فقط ۲۹٪ عنوان داشته‌اند که آنها در حال اتخاذ رویکرد تاب‌آور محور هستند که این نشان می‌دهد حدود ۷۰٪ سازمان‌ها در این رابطه نیاز به کمک دارند. در رابطه با قسمت دوم سؤال: ایجاد خروجی موثر بواسطه مفهوم تاب‌آوری سازمانی در سایر کشورها، برای پاسخ به آن باید به مفاهیم کلیدی درون "تاب‌آوری" سازمانی رجوع کنیم. یعنی: توانایی و ظرفیت یک سازمان در مواجهه و مقابله با بحران‌ها و چالش‌ها و قابلیت بازگشت به شرایط عادی کسب و کار.

سازمان‌ها در هر بخش که باشند در محیط عملیاتی پیچیده با ریسک‌های پویا مواجه هستند. این محیط‌های پیچیده، سازمان‌ها را مجبور می‌کنند تا به این بیندیشند که چگونه می‌توانند ریسک عملیاتی و تاب‌آوری فرآیندهای حیاتی کسب و کار خود را مدیریت کنند. سازمان‌ها دائماً با شرایط و وقایعی بمباران می‌شوند که آورنده استرس و عدم قطعیت هستند و می‌توانند عملیات سازمان را مختل کنند.

سؤال اساسی این است: راز بقا و موفقیت سازمان‌ها در شرایط رقابتی امروز چیست؟ دلیل موفقیت در عرصه رقابت‌های بی‌رحمانه برای بقا چیست؟ راز ماندگاری و مقاومت سازمان در برابر بحران‌ها چه می‌باشد؟

یک پاسخ موثر به سؤال فوق ایجاد، حفظ و تداوم تاب‌آوری سازمانی است. سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی، چاره‌ای جز تاب‌آوری ندارند.

سازمان‌های تاب‌آور سازمان‌هایی هستند که به دلیل آمادگی و برنامه‌ریزی و انعطاف‌پذیری بالایی که در خود ایجاد می‌نمایند، می‌توانند بحران‌ها را با هزینه‌های کم پشت سر بگذارند. سازمان‌ها نمی‌توانند از بروز حوادث ناگوار جلوگیری کنند اما می‌توانند با آمادگی عواقب ناشی از آن را کاهش دهند.

در دنیای خارج ما سازمان‌ها و شرکت‌های متعددی را می‌بینیم که در مقابل هر بحرانی تا حد زیادی رویین تن هستند، این

اما در کل موضوع ما در زمینه تاب‌آوری سازمانی، در اول راه هستیم. پیش‌نیازهای تحقق این مفهوم از جمله مدیریت ریسک و... در سازمان‌های ما به صورت واقعی و سیستماتیک کمتر وجود دارد. یک تفاوت دیگر این است که در کشور ما محیط رقابتی به معنای واقعی کم است. عواملی که سازمان‌های ما را به فکر تاب‌آوری انداخته است بیشتر عوامل محیطی (اقتصادی و سیاسی) کلان است. فرق است میان تاب‌آوری در اقتصاد، سیاست یا اجتماعی که تصور می‌شود با بحران فزاینده روبرو است با تاب‌آوری جهت مقابله و پیروزی در یک محیط رقابتی. اما در رابطه با شباهت‌ها، سازمان تاب‌آور در هر جایی که باشد قوی‌تر و آماده‌تر برای پیروزی در محیط رقابتی و نیز غلبه بر بحران است.

سازمان‌ها بعضاً ۱۰۰ تا ۲۰۰ سال قدمت داشته و دهها حادثه و فاجعه و بحران را پشت سر گذاشته و روز به روز قوی‌تر شده‌اند آنها قطعاً تاب‌آور بوده‌اند. سازمان‌های تاب‌آور اقتصاد تاب‌آور و جامعه تاب‌آور را شکل خواهند داد.

۳. با بررسی نتایج و محصولات سایر کشورها بویژه ملل توسعه یافته، از دیدگاه شما مهم‌ترین تفاوت‌ها و تشابهات عملکردی این مفهوم در سازمان‌های ما شامل چه مواردی است؟

تاب‌آوری در سازمان‌های ما به صورت خاص و علمی بسیار نو و جدید است. البته ممکن است به صورت ذاتی و غریزی در برخی سازمان‌های ما وجود داشته باشد. همین الان ما شرکت‌های خصوصی‌ای داریم که ۵۰-۶۰ سال است دوام آورده‌اند. قطعاً یکی از دلایل آن سابقه طولانی تاب‌آوری آنهاست.



۴. مسلماً تاب‌آوری سازمانی به فرهنگ سازمانی بویژه با توجه به وضعیت سیاسی - اقتصادی کشورمان چه ارتباطی دارد؟ لطفاً به صورت مشروح توضیح فرمایید.

یکی از عوامل و بسترهای مهم تحقق تاب‌آوری (در کنار مواردی چون رقابت‌پذیری پویا، یادگیری و...) فرهنگ است. سازمان نهادی اجتماعی درون یک جامعه است و بسیاری از عوامل سیاسی-اقتصادی که فرهنگ یک جامعه را می‌سازد یا بر آن موثر است، روی تاب‌آوری هم اثر دارد. برخورداری از یک فرهنگ تاب‌آوری، کلید موفقیت سازمان به شمار می‌رود. این فرهنگ نشان دهنده تمایل به مواردی چون به اشتراک‌گذاری و بروزسازی دانش و آماده‌سازی مستمر به منظور پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی می‌باشد. تاب‌آوری سازمانی دارای یک بعد اصلی تحت عنوان خلقیات تاب‌آوری می‌باشد که برخی از موارد اصلی آن به شرح زیر است:

- تعهد مدیریت به تاب‌آوری

- تعهد کارکنان به تاب‌آوری

- تعهد و اعتماد کارکنان به سازمان و رهبری

- رویکرد کنش‌گرانه و مثبت کارکنان

- هماهنگی و هم‌زبانی کارکنان و مدیریت

۵. مهم‌ترین الزامات و بسترهای تحقیق تاب‌آوری سازمانی چیست و آیا می‌توان امروزه ادعا نمود که بسترهای لازم تاب‌آوری سازمانی در کشور ما در راستای وجود جامعه تاب‌آور و سازمان تاب‌آور ایجاد شده است؟

در قسمت قبلی ذکر شد سازمان زیر مجموعه‌ای از جامعه و محیط اجتماعی هر کشور است. لذا هرچه مواردی نظیر فرهنگ تاب‌آوری یا تفکر تاب‌آوری در جوامع به صورت کلان بیشتر وجود داشته باشد، تاب‌آوری سازمانی هم موفق‌تر از کار در خواهد آمد.

چنانچه از آن تاب‌آوری سازمانی تابعی از سه معیار:

- آگاهی موقعیتی

- ظرفیت تطابق

- مدیریت نقاط آسیب‌پذیر کلیدی است.

آگاهی موقعیتی به عنوان جنبه‌ای فراگیر از تاب‌آوری است که هم در پیش از بحران و هم پس از بحران تاثیرگذار است. آگاهی موقعیتی معیاری از درک سازمان از محیط خود است. هم‌چنین در تعریف دیگری آگاهی موقعیتی اشاره به آگاهی سازمان از کل سیستم عملیاتی خود، از جمله تهدیدها و فرصت‌ها، ارتباطات و ذی‌نفعان داخلی و خارجی دارد.

نقاط آسیب‌پذیر کلیدی به جنبه‌های عملیاتی و مدیریتی

سازمان اشاره دارد که در وضعیت بحران بالقوه می‌تواند اثرات منفی قابل توجهی داشته باشند. نقاط آسیب‌پذیر کلیدی ممکن است با تاثیر فوری (روی دادن ناگهانی و در نتیجه در ماندگی بخشی از سازمان که تاثیر منفی قابل توجهی در سازمان می‌گذارد) و یا پنهانی (اختلال کوچکی در اجزای حساس که در طول زمان بحران منجر به سرایت اختلال در مقیاس بزرگ‌تر می‌شود) ارتباط داشته باشد.

ظرفیت تطابق، میزانی از فرهنگ و پویایی یک سازمان است که به موجب آن سازمان می‌تواند در فعالیت روزمره خود و در شرایط بحرانی نیز تصمیم‌گیری‌های به موقع و مناسب اتخاذ نماید. ظرفیت تطابق توانایی شرکت در جایگزین کردن و تغییر دادن استراتژی‌ها، عملیات و ساختار به منظور مقابله با آشفتگی تعریف می‌شود. برخی محققان نیز عامل چهارمی: منش (یا خلقیات تاب‌آوری) را به سه عامل فوق اضافه می‌نمایند.

جدا از این سه عامل اصلی، عوامل و بسترهای جزئی‌تری نیز جهت تحقق تاب‌آوری ذکر شده است:

حفظ تنوع، کارایی، انسجام و پیوستگی، آمادگی، پاسخ و واکنش مناسب، حفظ افزونگی، مدیریت ارتباطات، مدیریت بازخوردها، ترویج تفکر سیستمی، تشویق یادگیری و توسعه مشارکت، نگرش مثبت، تغییر، تعهد سازمانی، آموزش و تمرین کار تیمی‌در، شرایط دشوار، اشتراک اطلاعات، پایش، پیش‌بینی، مدیریت امنیت، مدیریت ریسک، مدیریت بحران، مدیریت واکنش در، شرایط اضطراری، چابکی، خلاقیت، یادگیری، انعطاف‌پذیری، کیفیت، کسب دانش و تجربه

برخی از این بسترها و پیش‌نیازها به طور نسبی در جامعه و سازمان‌های ما موجود است اما فاصله زیادی با تحقق تاب‌آوری در سطوح مختلف داریم.

۶. مفهوم‌شناسی مقوله تاب‌آوری سازمانی، رابطه نزدیکی با برنامه‌ریزی استراتژیک و آینده‌پژوهی امنیت ملی و توسعه پایدار دارد. لطفاً در این زمینه بیشتر برای خوانندگان ما توضیح دهید.

تاب‌آوری با برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباط تعاملی دارد. اگر تفکر و طراحی استراتژیک را مقدمه برنامه‌ریزی استراتژیک فرض کنیم با توجه به اینکه در پاسخ سوال قبلی ذکر شد آگاهی موقعیتی (درک سازمان از محیط خود) یکی از الزامات و بسترهای اصلی تاب‌آوری است. لذا خروجی‌های تفکر و طراحی استراتژیک می‌تواند به عنوان ورودی تاب‌آوری در نظر گرفته شود.

در جهت دیگر می‌توان برای اجرای سیاست‌ها و رویه‌های

تاب‌آوری از مکانیزم برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرد. اساساً سیستم‌های مدیریتی اصلی تقویت‌کننده تاب‌آوری (مدیریت ریسک، مدیریت امنیت، چابکی و...) می‌توانند در راستای استراتژی شرکت باشند: مدیریت ریسک استراتژیک، چابکی استراتژیک و...

- مدیریت واکنش در شرایط اضطراری

- مدیریت تداوم کسب و کار

- مدیریت (شناسایی، ارزیابی و کاهش) ریسک‌ها

منظر دیگر آنکه ابعاد مرتبط با تاب‌آوری را در قالب ارزش‌های سازمانی تقویت نماییم به نحوی که جهت‌گیری آنها تاب‌آوری باشد:

- رهبری (تاب‌آور)

- چالاک‌ی (تاب‌آور)

- ارزش‌ها (ی تاب‌آور)

- رفتار (تاب‌آور)

- فرهنگ (تاب‌آور)

- یادگیری مستمر (در راستای تاب‌آوری)

مقدمه‌ترین برنامه ما برای تحقق اهداف فوق آموزش و در قدم بعد فرهنگ‌سازی و برنامه‌ریزی خواهد بود.

۸. چنانچه استحضار دارید، مرکز آموزش مدیریت دولتی در حوزه آموزش کارکنان دولت سال‌هاست که حضور پررنگی دارد. لطفاً بفرمایید مقوله آموزش کارکنان دولت چه ارتباطی با تاب‌آوری سازمانی دارد؟

مرکز آموزش مدیریت دولتی به توجه به جایگاه و سابقه برجسته اش می‌تواند نقش اساسی در زمینه آموزش و فرهنگ‌سازی تاب‌آوری سازمانی در شرکت‌ها و سازمان‌های ما (بویژه دولتی‌ها) ایفا نماید. بویژه برگزاری آموزش‌های کاربردی و کارگاه‌های مرتبط در رابطه با پیاده‌سازی تاب‌آوری سازمانی (از جمله مدل‌های پیاده‌سازی، موانع و عارضه‌های پیاده‌سازی و...)، شرایط امروز نیاز سازمان‌های ما به مقوله تاب‌آوری را روز افزون نموده است و مراکز نظیر مرکز آموزش مدیریت دولتی می‌توانند در این رابطه بسیار کمک‌رسان و راه‌گشا باشند. در پاسخ به چند سؤال قبل ذکر شد مقدمه تحقق تاب‌آوری سازمانی آموزش و در قدم بعد فرهنگ‌سازی است بویژه برای بخش‌های دولتی که هم حساس و حیاتی‌ترند و هم می‌توانند الگو و پیش‌ران و پیش‌تاز باشند.

۹. پیرو بیانات رهبر معظم انقلاب اسلامی، اساسی‌ترین علل و زمینه‌های گرایش سازمانی ما به سمت تاب‌آوری سازمانی چه دلایلی می‌تواند باشد؟

بایستی انتظارات مسئولین رده بالای کشور را بررسی و مولفه‌های

تاب‌آوری با توجه به اینکه سازمان‌ها در راستای استراتژی‌ها و اهداف غایی سازمان اقدام می‌نمایند به عنوان یک هدف محسوب می‌شود که به طور مداوم باعث حرکت سازمان به سوی اهداف کسب و کار و استراتژی خود می‌شود.

آینده پژوهی نیز می‌تواند اطلاعات ورودی مناسب جهت تاب‌آوری سازمانی را تعریف کند. با شناسایی سناریوها و احتمال آنها، مقدمات تاب‌آوری سازمانی و اجزاء آن (جهت کاهش اثرات منفی سناریوها) نظیر مدیریت ریسک، چابکی، مدیریت بحران و... فعال خواهد شد.

در موضوع ارتباط تاب‌آوری و توسعه پایدار، اگر سازمان‌ها را یکی از اجزاء ایجاد توسعه پایدار در نظر بگیریم، تاب‌آوری به معنای پاسخ سریع به تغییرات پیش‌بینی نشده می‌باشد. تاب‌آوری سازمان را قادر به ادامه حیات و حتی افزایش حجم فعالیت در میان بحران‌های ایجاد شده می‌نماید. سازمان‌های تاب‌آور یکی از ارکان توسعه پایدار می‌باشند.

در رابطه با مقوله ارتباط با امنیت ملی، تاب‌آوری سازمانی چون در محدوده سازمان‌ها کاربرد دارد مقوله ای خرد است اما تاب‌آوری اقتصادی و اجتماعی (در حالت کلی آن) ارتباط تنگاتنگ با مقوله امنیت ملی دارد. پیش نیاز حفظ و ارتقاء امنیت ملی، اقتصاد و جامعه تاب‌آور است. تاب‌آوری به ظرفیت یک کشور به منظور زنده ماندن، انطباق و رشد در برابر تغییرات اطلاق می‌شود.

ایجاد تاب‌آوری در سازمان‌ها، تقویت‌کننده تاب‌آوری در حالت کلان خواهد بود. جوامع به طور فزاینده‌ای با شرایط اضطراری و بحران که ثبات اجتماعی و اقتصادی را به چالش می‌کشند مواجه هستند و برای رسیدن به تاب‌آوری به خدمات و اشتغال ارائه شده توسط سازمان‌ها تکیه دارند. زیرا تاب‌آوری سازمانی و تاب‌آوری جوامع دو روی یک سکه بوده و این به معنای آن است که اگر سازمان‌ها آماده پاسخ‌گویی به شرایط اضطراری و بحران نباشند در نتیجه جوامع نیز این آمادگی را نخواهند داشت. مواردی نظیر اشتغال زایی، افزایش درآمد ملی و... نتیجه مستقیم تاب‌آوری سازمانی‌اند و این نوع موارد اثر مستقیم بر امنیت ملی و توسعه پایدار دارند.

۷. با عنایت به سوالات فوق، مهم‌ترین برنامه‌های ممکن که ما بتوانیم به یک سازمان تاب‌آور تبدیل شویم، چیست؟

می‌توان به این سؤال از دو منظر پاسخ داد. یکی اینکه سازمان

یادگیری نداشته باشیم مفاهیم اساسی نظیر تاب‌آوری کمک قابل توجهی به ما نخواهد نمود.

از آن طرف، طی یکی دو سال اخیر اقتصاد، جامعه و به تبع آن سازمان‌های ما درگیر اوضاع پیچیده و بحران‌ها و اختلالات متعدد و متنوع بوده اند. آخرین آن بحران بیماری کووید ۱۹ (کرونا) بوده است که تمام شئون و جنبه‌های سازمان‌ها را تحت تأثیرات اساسی قرار داده است، تأثیراتی که قبل از آن کسی حتی تصورش را هم نمی‌کرد. به نظرم فرصت خوبی است الان سازمان‌های ما به صورت جدی و عمیق به سمت تاب‌آوری روی آورند. شرایط بحرانی، سازمان‌های قوی می‌طلبد و این تنها با تاب‌آوری میسر است.

نهایتاً از این فرصت که در اختیار من قرار دادید، بی‌نهایت سپاسگزارم.

مرتبط با تاب‌آوری سازمانی را از آنها استنتاج کرد این می‌تواند موضوع تحقیقات جداگانه باشد.

سخن پایانی

سیستم‌ها و مفاهیم مدیریتی متنوعی طی سه دهه اخیر وارد ادبیات مدیریتی و نیز سازمان‌های ما شده است (کیفیت، سبک‌های نوین رهبری، تعالی سازمانی، استراتژی و...). اما به نظر می‌رسد در حد بایسته به آنها نپرداخته‌ایم و بیشتر خواسته‌ایم آن مفاهیم صرفاً وارداتی را بدون تعمق لازم و کافی در آنها، صرفاً مصرف و استفاده کنیم. لذا این نوع مفاهیم در حد شایسته در سازمان‌ها نهادینه نشده اند. اگر این اتفاق روی داده بود خود به خود بخش عمده‌ای از تاب‌آوری حاصل بود. مادامی که احساس نیاز واقعی وجود نداشته باشد و نیز حاضر به تلاش واقعی و حتی ریاضت جهت تغییر و