

## تاب آوری سازمانی

سید مسعود همایونفر، رئیس انجمن مدیریت منابع انسانی ایران

در دنیای امروز که به واسطه رشد و توسعه سریع و همه جانبه فناوری های نوین، بویژه در حوزه ارتباطات و اطلاعات، فعالیت های اقتصادی در هم تنیده شده اند. هیچ سازمانی نمی تواند به عنوان یک هویت منفرد و غیروابسته به دیگران، موقعیت رقابتی خود را حفظ کند و در برابر تنش های سنگین، از شکست های مهلک جان سالم بدر برد. از سوی دیگر، در چنین وابستگی و درهم تنیدگی گسترده ای که همچنان رو به افزایش است، شوک های وارده بر گوشه ای از اقتصاد جهانی، تأثیرات خود را بر گستره وسیعی از جهان وارد خواهد کرد.

همه سازمانها و افراد، در طول عمر خود ممکن است با موقعیت های پرتنش و در نتیجه با شکست مواجه شوند. سرنوشت افراد در مواجهه با پدیده شکست متفاوت است. برخی از آنها بعد از یک دوره کوتاه، وضعیت سابق خود را باز می یابند، در حالی که برخی دیگر در سراشیبی منتهی به انهدام قرار می گیرند. یادگیری از شکست ها نیازمند نوعی نگرش مثبت همراه با شور و هیجان و البته قابلیت و توانمندی است که در نهایت میتواند به نجات و بهبود وضع سازمان بینجامد.

تاب آوری از دیدگاه روان شناختی، توانمندی برای بازگشت به پیشینه، پس از طی یک دوره پرمشقت است. در ادبیات مدیریت، تاب آوری سازمانی، به معنی مهارت و ظرفیت سازمان برای تنومندی و سبتر بودن در مقابل تنش ها و تغییرات بزرگ است. به عبارتی دیگر تاب آوری، بازیافت وضعیت قبلی است پس از تحمل یک دوره شکست، همراه با پایداری مؤثر در برابر شرایط محیطی سخت و پرمشقت، و البته رشد مقتدرانه. برخی مطالعات نشان داده اند که افراد تاب آور، با هیجانات مثبت و توانمندی مدیریت بر هیجانات منفی، می توانند بر شرایط پرتنش غلبه کنند.

برخی تاب آوری سازمانی را توانایی احیا و بازآفرینی سازمان پس از مواجهه با شرایط غیر منتظره، پرتنش و ناسازگار و بازیافت وضعیت پیشین می دانند. این دیدگاه مشابه تعریف تاب آوری در علم فیزیک است که در آن یک ماده وقتی تاب آور است که پس از اینکه کشش یا فشار از روی آن برداشته شد، بتواند شکل و خواص اولیه خود را مجدداً بازیابد و حفظ کند. وقتی که تاب آوری سازمانی به عنوان بازگشت به پیشینه تلقی می شود، تأکید بر پای بندی به استراتژی ها و ارزش ها، و توانمندی برای دستیابی سریع به سطح عملکردی مورد انتظار قبلی است. برای تحقق این امر، فعالیت های سازمانی باید بگونه ای انعطاف پذیر طراحی شوند که با چابکی، بین رفتار سازمان و شرایط واقعی جدید انطباق ایجاد کنند و بطور همزمان از رفتارهای واپسگرایانه و مخل عملکرد مطلوب، جلوگیری نمایند.

برخی دیگر، به تاب آوری سازمانی، فراتر از بازیافت وضعیت پیشین می نگرند و ایجاد توانمندی های جدید و قابلیت های توسعه یافته برای بهره جویی از فرصت ها، یا حتی خلق فرصت های جدید را مد نظر دارند. در این دیدگاه، تاب آوری سازمانی، بدلیل غلبه بر چالش ها و تغییرات غیرمنتظره، نوعی کامیابی تلقی می شود، ولی از بازگشت به نقاط بهینه فراتر رفته و به عنوان عاملی مهم، توانمند ساختن سازمان جهت بکارگیری منابع و قابلیت ها، نه فقط به منظور حل معضلات جاری، بلکه برای بهره گیری از فرصت ها و ساختن آینده ای موفق را نیز در بر می گیرد.

تاب آوری سازمانی، با قابلیت های سازمانی و رقابت پذیری پویا در هم تنیده است. قابلیت هایی برای تحمل شرایط سخت و برون رفت از موقعیت های پرچالش، قوی تر از آنچه که قبل از بروز تنش ها در سازمان وجود داشته است. به این ترتیب، تاب آوری سازمانی را به عنوان توانایی سازمان در نشان دادن عکس العمل ها و پاسخ های اقتضایی و انجام اقدامات تحول آفرین برای غلبه بر عوامل غیر منتظره مخرب، که بطور بالقوه حیات سازمان را تهدید می کنند، می توان تعریف کرد.

ظرفیت یک سازمان را برای تاب آوری، مجموعه ای از دانش، مهارت ها و توانمندی ها در سطح فردی، و فرایندها، رویه ها و نظام تصمیم گیری در سطح سازمانی، تشکیل می دهند. این عوامل سازمان را قادر می سازند تا بر پیامدهای بالقوه مخرب تنش ها و چالش ها غلبه کند. بر این اساس، نظام های مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای توسعه دانش، مهارت ها، توانایی ها و سایر ویژگی های فردی، و همچنین برای بکارگیری فرایندها و رویه های جمعی، رویکردهای ضروری برای سازمان ها به شمار می روند، تا به کمک آنها بتوانند دستاوردهای تاب آوری سازمانی را خلق کنند.