

پیشگفتار مترجمان

یکی از بارزترین خصوصیات عصر حاضر عدم اطمینان به آینده و تغییرات پرشتاب و شگرفی است که در حال وقوع‌اند. کثرت تغییرات در کسب و کارها از چنان نیرویی برخوردار است که همچون سیلی خروشان هر نوع مقاومتی را در هم می‌کوبد و همه را با خود به جلو می‌برد؛ به عبارت دیگر، این نیرو آن‌قدر زیاد است که سازمان‌ها چاره‌ای جز انطباق با تغییرات ندارند. انتظارات مشتریان، محصولات و خدمات جدید و در حال تغییر، تحولات فناورانه و فرایندی، تغییر در قوانین و مقررات مربوط به کسب و کار، شرایط اقتصادی از جمله رکود و تورم، هزینه مواد اولیه و انرژی و تهدید ناشی از ورود رقبای جدید در زمره مهم‌ترین مخاطرات و تغییرات محیطی قرار می‌گیرند. از این رو، سازمان‌های امروزی ناگزیرند به منظور ادامه حیات و حفظ رقابت‌پذیری، خود را با تغییرات محیطی منطبق سازند. در همین راستا مدیران درصددند که سازمان خود را مقاوم و تاب‌آور سازند تا کمترین آسیب را هنگام مواجهه با رویدادهای محیطی متحمل شوند. در دنیای امروز که تغییر و عدم اطمینان جزء جدایی‌ناپذیر آن به شمار می‌روند، تداوم حیات سازمان‌ها در زمان بروز اختلال نیازمند ترمیم سریع و بازگشت به حالت اولیه و عبرت گرفتن از تجربه‌هاست؛ بنابراین، ضرورت حفظ بقا و دستیابی به موفقیت پایدار موجب شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب و کار و دیدگاه‌های راهبردی خود تجدید نظر کنند و بر انطباق با تغییرات کسب و کار و پاسخگویی مناسب به الزامات ایجادشده متمرکز شوند. به منظور رسیدن به این مهم مفهوم تازه تاب‌آوری سازمانی به علم مدیریت راه یافته است که منظور از آن توانایی نظام‌ها در انطباق با دگرگونی‌های ناگهانی حاصل از حوادث طبیعی و تغییرات مهمی است که در بازار در حال شکل‌گیری‌اند. بنابراین، تاب‌آوری توانایی سازمان‌ها در بازگشت به شرایط اولیه پس از مواجهه با اختلالات است. به عبارت دیگر، سازمان‌ها باید بتوانند ساختار و فرایندهایشان را هنگام رویارویی با حوادث حفظ کنند و به حیاتهم ادامه دهند. واضح است که تاب‌آوری از ویژگی‌های مطلوب سازمان‌های امروزی است.

اکثر مدیران واقف‌اند که دیر یا زود با موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده‌ای روبه‌رو می‌گردند

که سازمان‌هایشان را در معرض خطر شکست و نابودی قرار می‌دهند؛ بنابراین، می‌توان گفت که تاب‌آور ساختن سازمان‌ها توصیه‌ای راهبردی است که هزینه‌هایی نیز به همراه دارد. برای مثال، یک شرکت می‌تواند با گسترش خرید مواد اولیه از چند تأمین‌کننده با اختلالات پیش‌آمده در زنجیره تأمین مقابله کند یا با ایجاد و توسعه تیم‌های کاری مستقل طیف وسیعی از مشکلات پیش‌بینی‌نشده، مانند افت کیفیت یا درخواست‌های غیر معمول مشتریان، را حل نماید. با مطالعه ادبیات مربوط به تاب‌آوری سازمانی به این نتیجه می‌رسیم که دو دیدگاه در مورد این نوع تاب‌آوری وجود دارد: در دیدگاه اول، برخی از محققان تاب‌آوری سازمانی را توانایی بازگشت به حالت اولیه پس از مواجهه با موقعیت‌های سخت، استرس‌زا و پیش‌بینی‌نشده در نظر می‌گیرند. این دیدگاه شبیه تعریف تاب‌آوری در علم فیزیک است که در آن یک ماده در صورتی تاب‌آور قلمداد می‌شود که بتواند بعد از کشیدگی یا خم شدن به شکل اولیه بازگردد. در این تعریف، بر راهبردهای مقابله و قابلیت‌های عمل‌کرد مطلوب تأکید می‌شود و معمولاً این دیدگاه به رویارویی با سختی‌ها ربط دارد. در دیدگاه دوم، برخی از پژوهشگران تاب‌آوری سازمانی را چیزی فراتر از توانایی بازگشت به حالت اولیه می‌دانند، مثلاً توسعه قابلیت‌های جدید و افزایش توانایی هماهنگ شدن با تغییرات و ایجاد فرصت‌های نو از مواردی هستند که در تحقیقات به آن‌ها اشاره شده است. در این دیدگاه، تاب‌آوری سازمانی عامل پیشرفت سازمان در نظر گرفته می‌شود. در واقع، تاب‌آوری سازمانی عاملی مهم در ایجاد قابلیت‌های اصلی سازمان است، قابلیت‌هایی که به واسطه آن‌ها دو کار صورت می‌گیرد: (۱) برطرف شدن مشکلات و معضلات فعلی و (۲) استفاده از فرصت‌ها و رقم زدن آینده‌ای موفقیت‌آمیز برای سازمان. به نظر می‌رسد این دو نگاه (و حتی نگاه تلفیقی که بنا بر آن، تاب‌آوری سازمانی عبارت است از توانایی پیش‌بینی کردن فرصت‌های مهم براساس روندهای در حال ظهور، تغییر یافتن و منطبق شدن مداوم در محیطی آشفته و برگشتن سریع به حالت اولیه بعد از مواجهه با فاجعه) اهمیت پرداختن به این پدیده را به وضوح بیان کرده‌اند.

در سال‌های اخیر در کشور ما بسیاری از کارخانه‌ها تعطیل شده‌اند یا به صورت نیمه‌تعطیل و با حداقل ظرفیت تولید به کار خود ادامه می‌دهند. ناگفته نماند که برخی از این کارخانه‌ها بیش از نیم قرن سابقه فعالیت داشته‌اند. کارخانه‌هایی که نامشان بر سر زبان‌ها بود و همه آن‌ها را می‌شناختند. با توجه به اینکه صنایع و کسب و کارها، به خصوص صنایع کوچک و متوسط، نقش قابل توجهی در پیشبرد اهداف اقتصادی کشور ایفا می‌کنند، و از طرفی این صنایع هنگام رویارویی با تهدیدات محیطی به شدت آسیب‌پذیرند، و نیز با توجه به نبود دانش نظری و عملی

در خصوص تاب آوری، بی توجهی به صنایع کوچک و متوسط از حیث تاب آوری در ایران، نقش مهم صنایع کوچک و متوسط در اقتصاد کشور و به ویژه جایگاه این صنایع در تحقق اقتصاد مقاومتی و غیر فعال شدن بسیاری از شرکت های کوچک و متوسط در سال های اخیر، مترجمان در صدد ترجمه کتاب *تاب آوری هدفمند: خلق کسب و کارهای سازگار و شکوفا در دنیای پر از تغییر*، اثر جوزف فیکسل^۱، برآمده اند.

دکتر جوزف فیکسل، استاد دانشگاه ایالتی اوهایو، مدیر و مؤسس شرکت EcoNomics LLC مدیری شناخته شده در اجرای شیوه های کسب و کار سازگار است، از جمله مدیریت چرخه زندگی، طراحی محیط زیست و مدیریت زنجیره تأمین. وی بیش از بیست سال مدیر و مشاور شرکت های صنعتی و سازمان های دولتی بوده است و در خصوص تاب آوری کسب و کارها تألیفات متعددی دارد. مشتریان شرکت فیکسل شرکت های چندملیتی اند، از جمله شرکت های مربوط به خودرو، الکترونیک، دفاعی، پتروشیمی، دارویی و کشاورزی. کتاب *تاب آوری هدفمند: خلق کسب و کارهای سازگار و شکوفا در دنیای پر از تغییر* مهم ترین اثر فیکسل و حاصل مطالعات و تجربیات ایشان در شرکت های مختلف است.

در این کتاب راهبردهای تاب آوری با جزئیات بیشتری تشریح می شوند و مطالعات موردی مربوط به شرکت هایی ارائه می گردند که در حوزه تاب آوری سازمانی وجود دارند. این کتاب در سه بخش و دوازده فصل تنظیم شده است. در بخش اول تاب آوری به عنوان راهبردی رقابتی مطرح است. در این بخش، شرح می دهیم که چرا باید روش های مدیریت ریسک سنتی را با بهبود تاب آوری و انطباق پذیری تقویت کرد. باید از سیستم های زنده ای یاد بگیریم که ذاتاً تاب آور هستند و به طور مستمر با تغییرات انطباق می یابند. طبیعت نیازی به برنامه ریزی راهبردی ندارد.

بخش دوم به اعمال تاب آوری بنگاه اختصاص دارد. در فصول مختلف این بخش مواردی از این دست مطرح اند: چگونه تاب آوری ارزش سهام داران را افزایش می دهد و چگونه با فرایندهای کسب و کار، از جمله مدیریت زنجیره تأمین، مدیریت محیط و مدیریت منابع انسانی، تلفیق می شود. در ادامه این بخش ابزارها و شاخص های متعددی مطرح می گردند که برای ارزیابی و مدیریت تاب آوری در دسترس اند. در بخش سوم رهنمودهایی به منظور اتخاذ رویکرد سیستمی به «طراحی برای تاب آوری» ارائه می گردند و پیوندهای مهمی میان سازمان، جامعه بیرونی و اکوسیستم ها در نظر گرفته می شوند. موضوع فصل آخر این است که

چگونه تاب‌آوری کوتاه‌مدت می‌تواند مسیری به سوی پایداری بلندمدت بگشاید، به شرطی که بده‌بستان (موازنه) میان آن دو را درک کنیم.

مدیران صنایع، کارشناسان، استراتژیست‌های شرکت‌ها و دانشجویان علم مدیریت مخاطبان اصلی این کتاب هستند. به عقیده ما در شرایط کنونی کشور، کسب و کارهای داخلی بیش از هر زمانی نیازمند راهبردهای تاب‌آوری برای مجموعه‌های خود هستند و امیدواریم این کتاب بتواند راهنمای مناسبی برای مدیران کسب و کارها و شرکت‌های فعال در کشور به منظور مواجهه با بحران‌های موجود باشد. در پایان، ضمن قدردانی از همکاران و اعضای هیئت علمی دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری دانشگاه سمنان، معاون محترم پژوهشی دانشگاه سمنان و همچنین همکاران گران‌قدرمان در سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت) که در چاپ این کتاب همکاری داشته‌اند، از خداوند متعال رشد، شکوفایی و توفیق روزافزون صنایع و کسب و کارهای کشور را مسئلت داریم.

سید عباس ابراهیمی، حسین چیت‌گران

پیشگفتار

در مقام فردی که به مسئولیت زیست‌محیطی و اجتماعی باور راسخ دارد، بیشتر سال‌هایی را که به حرفه مشاوره مدیریت مشغول بودم صرف مشورت دادن به شرکت‌ها در خصوص چگونگی کاربرد فرایندهای تجاری، فناوری‌ها و راهبردهای پایدار کردم. رویه پایداری خود را در باتل^۱ بنا نهادم، که یک شرکت بانفوذ در حوزه فناوری است، و به سمت معاونت مدیریت چرخه عمر رسیدم. تا سال ۲۰۰۰، صبر خود را در برابر آهنگ کند تغییرات از دست داده بودم. در حالی که رهبران صنعتی در حال پذیرش اهداف پایداری و گزارش کردن دستاوردهای خود بودند، روشن بود که الگوهای اصلی کسب و کار آن‌ها تغییر نکرده بود. رشد اقتصادی جهانی، به ویژه در میان ملل در حال توسعه، در حال کنار زدن هر گونه تلاش خیرخواهانه برای کاهش مصرف انرژی، آب، خاک و سایر منابع طبیعی بود. حتی امروزه نیز به رغم نگرانی‌های گسترده در مورد بروز تغییرات آب و هوایی، تلاش‌ها برای دستیابی به پاسخ مناسب با مخالفت سیاسی و دوگانگی روبه‌رو شده‌اند.

در سال ۲۰۰۲، چیزی به من الهام شد. ابتدا متوجه شدم از هیچ شرکتی نمی‌توان انتظار داشت که هدف اصلی خود، یعنی ارزش آفرینی برای سهام‌داران، را مورد مصالحه قرار دهد. تا زمانی که الگوهای کسب و کار فعلی کارایی داشت، برنامه پایداری نوعی تاکتیک جنبی به نظر می‌رسید که صرفاً در حال توسعه رعایت تنظیمی برای منظور کردن تبعیت از انتظارات سهام‌داران بود. اقداماتی که باعث صرفه‌جویی در هزینه می‌شدند، از قبیل بازیافت آب، پذیرفته شده بودند، اما تمایلی برای تغییرات ماهوی وجود نداشت. دوم اینکه متوجه شدم بیشتر مدیران شرکت‌ها با فشارهای روزانه مدیریت شرکت پیچیده روبه‌رو بودند و صبر اندکی برای مواجهه با سناریوهای فرضی مرتبط با آینده داشتند. هدف اصلی شرکت بقا در برابر بحران‌ها، پذیرش تغییرات، و تداوم رشد بود. سپس متوجه شدم که هدف سیستم‌های زنده، از کوچک‌ترین میکروب‌ها تا بزرگ‌ترین ملل، دقیقاً همین بوده است. نیروی محرک آن‌ها امید

به پایداری نیست، بلکه لزوم تاب آوری است.

با شروع بررسی این مفهوم، متوجه شدم که تاب آوری در بسیاری از زمینه‌های تحقیقاتی، از قبیل مردم‌شناسی، روان‌شناسی، داروسازی، زیست‌شناسی، تکامل، بوم‌شناسی، مهندسی و مدیریت، مطالعه شده است. به نظر می‌رسد که هیچ کس این رشته‌ها را به یکدیگر متصل نکرده و به دنبال یگانه‌سازی دانش مربوط به تاب آوری نبوده است، و ارتباط بین تاب آوری و پایداری هرگز به کفایت درک نشده است، و شاید تعجب‌آورتر از همه این بود که هیچ کس تلاش نکرده است درس‌های آموخته‌شده راجع به تاب آوری در سیستم‌های زنده را به چالش‌های مدیریت بنگاه پیوند دهد. فضای سفیدی برای کشف شدن وجود داشت. در سال ۲۰۰۳، مقاله‌ای آغازین با عنوان «طراحی سیستم‌های تاب آور پایداری» نوشتم و سفر خود به سوی کشف این پدیده را شروع کردم.

با همکاری باویک باکشی^۱، پشتوانه‌ای مالی برای ایجاد مرکز تحقیقات جدید در دانشگاه ایالتی اوهایو با نام «مرکز تاب آوری» فراهم شد. هدف ما بهبود تاب آوری سیستم‌های صنعتی و محیط‌هایی بود که این سیستم‌ها در آن فعالیت داشتند، با این پیش‌فرض که مدیریت ریسک در کوتاه‌مدت و پایداری بلندمدت دو منته‌الیه پیوستار تاب آوری بنگاه هستند. در نتیجه، خلاق‌ترین، سازنده‌ترین و رضایت‌بخش‌ترین دوره زندگی خود را شروع کردم. ما هیئتی از شرکت‌های برتر درست کردیم و به گستره‌ای از قراردادهای و کمک‌های نوآورانه پرداختیم، تعدادی مستندات اثرگذار منتشر کردیم و برای جور کردن تکه‌های پازل به اجتماع جهانی رویه حاضر پیوستیم. پس از حدود یک دهه، تاب آوری به مثابه الزام راهبردی جدیدی در حال ظهور است. تاب آوری با شکست‌های فناورانه، مقاومت‌های سیاسی، رکود اقتصادی و برخی از بلایای طبیعی روبه‌رو شده است، اما رهبران جهان در نهایت فهمیده‌اند که در سطح ملی و محلی نیاز به تاب آوری بیشتری داریم. تغییرات آب و هوایی یکی از خطرات جدی پیش روی ماست.

شرکت‌ها به موازات رویارویی با چالش‌های اقتصاد بسیار درهم‌تنیده قرن بیست و یکم، به تاب آوری دارایی‌های حیاتی خود بیشتر توجه می‌کنند: افراد، اموال، منابع، و حسن شهرت. ریسک‌های مدیریت کسب و کار طبق روال سابق، پذیرفتنی نیستند و روش‌های سنتی مدیریت این ریسک‌ها اثربخشی سابق را ندارند. شاید بزرگ‌ترین چالش پیچیدگی و درهم‌تنیدگی سیستم‌های زیست‌محیطی، اجتماعی و اقتصادی باشد که ارزیابی پیامدهای پنهان فناوری‌ها و

رویه‌های تجاری نوآورانه را دشوار ساخته است. شرکت‌ها باید مرزهای طرح‌ریزی خود را توسعه دهند تا زیرساختار، محیط انسان‌ساخت، اکوسیستم‌ها و سازه‌های اجتماعی‌ای را در نظر بگیرند که خودشان و شرکای تجاری‌شان در آن فعالیت می‌کنند.

هدف از نگارش این کتاب کمک به مدیران اجرایی درگیر در ساخت شرکت‌های تاب‌آورتر است. قدرتمندترین ابزار ارتقای تاب‌آوری طراحی است. دامنه طراحی باید از محصولات و فرایندها به شرکت‌ها گسترده شود، و مشخص کند که تغییر شرایط بیرونی چگونه بر موفقیت‌های کسب و کار اثر می‌گذارد. در رویکرد ما به «طراحی برای تاب‌آوری» سلامت و اعتبار سیستم‌های بیرونی مهم، از جمله سهام‌داران، اجتماعات، زیرساختارها، زنجیره‌های تأمین و منابع طبیعی، در نظر گرفته شده است. در نتیجه، طراحی بیش از آنکه به معنای مشخص کردن چرخه‌های تغییر باشد مداخله پویا در این چرخه‌هاست. برای درک این پیچیدگی‌ها، کسب و کارها شروع به همکاری نزدیک‌تر با دولت، دانشگاه‌ها و گروه‌های غیرانتفاعی کردند. از همه بهتر آن است که این راهبرد می‌تواند مسیری عملی به سوی پایداری باشد که هدفی بلندمدت است.

تاب‌آوری به ما می‌آموزد که نمی‌توانیم به وضعیت ثابت آرمان‌شهری دست یابیم، چرا که چنین چیزی واقع‌بینانه نیست و شاید حتی نامطلوب هم باشد. ما در دنیای تغییرات دائمی شامل چرخه‌های رشد و فروپاشی زندگی می‌کنیم. بعضی از شرکت‌ها پیشرفت و برخی سقوط می‌کنند. فاجعه‌ها و بخت‌برگشتگی‌ها رخ می‌دهند. صنایع قدیمی بازسازی می‌شوند و صنایع جدید بر مبنای ایده‌های تازه رشد می‌کنند. در این فضای به‌شدت پویا، باید از تاب‌آور بودن چیزهایی که برایمان اهمیت دارند مطمئن شویم و بتوانیم از تکانه‌های اجتناب‌ناپذیر جان سالم به در ببریم.

ممکن است از خودمان راضی باشیم، اما می‌توانیم در زمانی که آسایش ما با تهدید مواجه شده است، هوش و قدرت به خرج دهیم. اکنون زمان تاب‌آوری است.