

# پذیرش نوآوری در موسسات خدماتی

حمیدرضا نعمتیان

## چکیده

در قرن اخیر، از اواخر دهه ۶۰ میلادی، پژوهشهای دانشگاهی بسیاری درباره هویت سازمان و نقش نوآوری در شناساندن هویت سازمان به مشتریان انجام شده است. این پژوهشها این سوال را در ذهن ایجاد کرده است که آیا نوآوری فرایندی تک بعدی است یا یک فرایند چندبعدی است؟ برآیند پژوهشها حاکی از این مطلب است که، نوآوری فرایندی چندبعدی است که تمام مقاطع سازمان را دربرمی گیرد. هر سازمان برای ادامه حیات موفق خویش مجبور به زندگی همراه با نوآوری است. نوآوریهای بانکی از سال ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۱ رشدی فزاینده داشته است و امروزه با کمک تکنولوژی این رشد، از غنای بیشتری برخوردار شده است. تجربه بانکهای موفق در جهان به عنوان یک نمونه از موسسات خدماتی نشان داده است که این بانکها ضمن بهره گیری از امتیازهای کوتاه مدت نوآوری، برنامه ای راهبردی برای نوسازی خود فراهم کرده اند. آنها در سایه نوآوریهای ابتکاری و برنامه های راهبردی دگرگونی، ساختار بانک خود را به بانکی منعطف در برابر نوآوری تغییر داده اند. مدیران این گونه بانکها برای پیروزی در حال و آینده همزمان به دو بازی جداگانه پرداخته اند. نخست آنکه در بهبود توان رقابتی کوتاه مدت خود می کوشند و کارایی بانک را افزایش می دهند و بر این نکته واقفند که کارایی بالا به تنهایی پیروزی درازمدت را تضمین نمی کند. دوم آنکه برای به دست آوردن پیروزی پایدار، مدیران در بازی دیگری نیز باید استاد باشند و آن شناخت زمان و مکان نوآوریهای ژرف است.

نظریه پردازان مدیریت و مدیران نامور، به نوآوری به عنوان چیزی بیش از یک موضوع موردعلاقه خود، پرداخته اند. به عقیده آنها، نوآوری، نقشی حیاتی در تامین و نگهداری مزیت رقابتی در بانکها دارد (پورتر ۱۹۸۰). به عنوان مثال بانکهای پیشتاز به دنبال حفظ فاصله خود نسبت به رقبا هستند. این بانکها در مقاطع زمانی مختلف خدمات جدیدی را به بازار عرضه می کنند.

## نظم در آزادی

در جهان فقط دوازده لک سیبیریایی وجود دارد که نسل آنها در حال انقراض است. از این تعداد هر ساله پنج لک لک به ایران (شمال ایران) و بقیه به غرب هندوستان مهاجرت می کنند و مجدداً در فصل گرما به سیبری بر می گردند - مسافتی نزدیک به ۱۰۰۰۰ کیلومتر - این لک لک ها فرمانده ندارند. پیش از پرواز به گزارش هواشناسی دسترسی ندارند. اما، راه مهاجرت را درپیش می گیرند. آنها به صورت جمعی مهاجرت می کنند و اگر اتفاقی برایشان نیفتد همگی سالم به مقصد می رسند. زیست شناسان حرکت آنها را «نظم بدون طراحی دقیق» یا «نظم در آزادی» نامیده اند. لک لک ها بلند پروازند اما هدفمند پرواز می کنند. آنها هر سال به جوجه های خود

که کارمندان بانک باید از خود بپرسند. پاسخی که مجموعه همکاران می دهند، مشخص می کند که آیا دیدگاه کارکنان به بانک دیدگاهی تعلق و پویا یا تفرقی و ایستاست.

هر شخصی که در مقابل الگوی جدید از کار قرار گیرد ناگزیر این پرسشها را از خود می پرسد:

- آیا مهارتها و روابط من در این دنیای تازه، به اندازه قبل ارزشمند خواهد بود؟
- چه میزان تلاش کرده ام تا با دنیای جدید بانکداری آشنا شوم؟
- چه مقصدی از مهارت ها و دانش جدید بانکداری را باید بیاموزم؟

امروزه بیش از گذشته بانکها دریافته اند که رقابت از طریق ایجاد نوآوریهای مستمر در خدمات و ساده سازی مراحل انجام کار امری

پرواز را می آموزند تا آنها بتوانند مجدداً به سیبری بازگردند. به همین ترتیب زندگی آنها ادامه یافته است.

بسیاری از مدیران هم طرحهای بلندپروازانه و مفصلی برای مرئوسان خود دارند ولی آیا آنها تلاش می کنند تا به مرئوسان پرواز را بیاموزند تا آنها خود به پرواز درآیند؟ این سخن به این معنی نیست که مدیریت در بانک پدیده ای زاید است - هرگز چنین نیست - بلکه باید توجه داشت که در شرایط کنونی، که الگوهای کاری و فناوری در زمانهای بسیار کوتاه در حال دگرگونی است، نوآوری دیگر یک چاره نیست بلکه یک ضرورت است.

## دیدگاه پویا و ایستا

شاید این سوال اساسی ترین پرسشی است

نوآوری وجود دارد. عده ای معتقدند که نوآوری یک فرایند زمان بر است. در مقابل تعدادی بر این عقیده اند که نوآوری در مقاطع زمانی مختلف و به صورت ناگهانی به وقوع می پیوندد. جدای از اینکه نوآوری فرایندی باشد یا به صورت الهام در ذهن افراد جرقه بزند بانکهای پیشرو به نوآوری به عنوان روش زندگی می نگرند. مدیران این بانکها معتقدند: نوآوری زمانی به وقوع می پیوندد که پذیرش واقعی از ریسک پذیری و تعهدی حقیقی نسبت به انجام نوآوری در بین همه کارکنان موجود باشد. این نحوه نگرش مستلزم آن است که به نوآوری به عنوان مقوله ای نهادینه شده در سبک زندگی نگریست. با این شیوه نوآوری در کل سازمان مورداستفاده قرار می گیرد. در این هنگام ابتدا پرسشی در ذهن کارکنان ایجاد می شود (کنجکاوی) آنگاه این پرسش مطرح می شود تا به نقطه اشتیاق برسد - نقطه اشتیاق نقطه ای است که فرد نسبت به دانستن موضوع علاقه و آفری پیدا می کند - هنگامی که نوآوری و اشتیاق دانستن در مورد آن در سرتاسر سازمان گسترش می یابد نقطه به پهنه اشتیاق تبدیل می شود. پهنه اشتیاق به عواملی نظیر فرهنگ تغییر و نحوه نگرش و رفتار کارکنان به نوآوری و اعتقاد به یادگیری بانک بستگی دارد.

### نوآوری در بانک یادگیرنده

بسیاری از بانکهای نوآور منبع بهترین خدمات و فرصتهای جدید را بیرون بانک می دانند. این بانکها که خود را یادگیرنده می نامند نوآوری را صرفاً داشتن ایده جدید نمی دانند بلکه ارتقای ایده های قبل را هم نوآوری می نامند آنها معتقدند اگر دانش را در تاروپود وظایف جاری بگنجانیم و به وسیله آموزش، نگرش نوآور را در ذهن همه کارکنان نهادینه کنیم آنگاه از طریق مدیریت دانش می توان به نوآوری خلاق دست یافت. در بانک یادگیرنده می توان به سئوالهای زیر پاسخ روشنی داد:

- ۱- چگونه می توانیم خود را قوی تر و دربارہ آنچه باید بدانیم نوآورتر عمل کنیم؟
- ۲- چگونه بانک از دانش خود در جهت پیشی گرفتن از سایر رقبا استفاده می کند؟
- ۳- در بانک یادگیرنده از طریق یادگیری مستمر تقسیم برابر دانش بین همکاران چگونه انجام

### امروزه بانکها بیش از گذشته دریافته اند که رقابت از طریق نوآوریها در خدمات و ساده سازی مراحل انجام کار فرایندی مستمر و دائمی است.

(کریم هارچی ۱۹۹۵)

□ توانایی انجام امری ابتکاری که منجر به خلق محصول یا خدمتی جدید شود را نوآوری می نامیم. این توانایی ممکن است از هوش و استعداد افراد سرچشمه بگیرد یا به وسیله آموزش ایجاد شود. (دیکشنری وبستر)  
□ نوآوری فرایندی پنج مرحله ای است که از شناسایی مساله یا مشکل آغاز شده و با صرف خلاقیت و ابتکار، تکمیل خلاقیت در جهت اجرایی کردن آن، اجرای نوآوری و نهایتاً با بسط و انتشار و گسترش نوآوری در بین همه همکاران به پایان می رسد. (می دیک ۱۹۹۹)  
□ شما چگونه نوآوری را تعریف می کنید؟  
باتوجه به تعریف نوآوری که از نظر گذشت می توان نتیجه گرفت اگر همکاران، دانش را در تاروپود وظایف خود بگنجانند به خصوص در امور یا وظایفی که تازه و نو هستند، آنگاه در جاده نوآوری قدم گذاشته اند. در این صورت همکاران نه تنها می دانند چه کاری بهتر است بلکه می توانند خدمات و یافته های جدیدی را بیازمایند و ایده های جدیدی را معرفی کنند.

نوآوری در بانک به عنوان روش زندگی  
یک اختلاف عمده بین نظریه پردازان

محدود به زمان نیست، بلکه فرایندی مستمر و دائمی است. با مقیاس کنونی که در جهان درمورد شرکتهای برتر - مثلاً صد شرکت برتر - وجود دارد، بانکی موفق نامیده می شود که ماهیت نوآوریهای چندمنظوره را شناخته و به آن پایبند باشد. با مقیاس موردنظر، مدیران باید بیش از اجرا یا توسعه نوآوری به فکر طراحی ساختار نوآوری در بانک خود باشند که از آن به عنوان جویبار نوآوری یاد می شود. اما چگونه می توان خانواده بانک را به سمت نوآوری سوق داد؟ نوشتار حاضر با هدف آشناسازی همکاران با نوآوری و معرفی روشهای کاربردی موفق در ایجاد نوآوری تهیه شده است.

### تعریف نوآوری

نظریه پردازان مختلف هر یک از جنبه ای خاص نوآوری در بانکها را موردبررسی قرار داده اند. عده ای معتقدند که بانکها، از وجوه مختلفی با نوآوری درگیر هستند نظیر: ساختار بازار، رقبا، خواست مشتریان.

تعدادی، براین باورند که نوآوری در تکنولوژی مزایای زیادی نصیب بانکها می کند. گروهی نوآوری در خدمات را منشا نوآوری در تکنولوژی می دانند. به عقیده آنها خدمات جدید تکنولوژی جدید را می طلبد. عده ای ساختار بانکها را منبع نوآوری می نامند و در نهایت تعدادی نیروی انسانی (کارکنان بانک) را به عنوان موتور اصلی نوآوری تعریف می کنند. (گوپالاکریشان و دمانپور ۱۹۹۲). پتر دراکر متفکر بزرگ مدیریت می گوید: سازمانهای ارگانیک عموماً نوآوری را گسترش می دهند. سازمان ارگانیک سازمانی است که تمرکز در آن پایین و سازمان رسمی از اهمیت کمتری برخوردار است. لازم به ذکر است که بعضی از اندیشه های عام گرا لزوماً با پدیده پیچیده نوآوری سازگار نیست حتی اگر سخن از پتر دراکر باشد.

چند تعریف از نوآوری:

□ فرایندی است که در آن افراد مختلف، ادارات مختلف هم زمان با چند وظیفه مختلف درگیر هستند تا بدین وسیله خدمت جدید را عرضه کنند یا امور را به ساده ترین شکل ممکن کاربردی کنند. (جرج گموندن ۱۹۹۸)  
□ نوآوری؛ ابتکار + بهره برداری از ابتکار است.

□ پژوهش و توسعه: برای آشنایی با تحولات بازار و پیگیری تغییر انتظارات مشتریان لازم است تا همواره قبل از کاربردی کردن ایده یک تحلیل مقدماتی از بازار و مشتریان داشته باشیم. در اصل می توان گفت که در این مرحله یک تست مقدماتی از ایده انجام می گیرد تا از تمام جوانب آن اطمینان حاصل کنیم و مزایا و مضار آن را مورد بررسی نهایی قرار دهیم.

□ تجاری سازی ایده: تجاری سازی ایده یک برنامه هفت مرحله ای است:

۱- اولویت: در تجاری سازی ایده ها اولویت با ایده هایی است که با راهبردهای اصلی بانک سازگاری بالایی داشته باشند؛

۲- برآورد: بررسی جزئیات مربوط به نقاط قوت ایده جدید در مقابل سایر فناوری ها؛

۳- غنی سازی: توسعه و گسترش ایده تا به شکلی مطلوب تبدیل شود؛

۴- تقویت: تنظیم فهرستی از پیشنهادات در مورد ایده مطرح شده به منظور تقویت ایده؛

۵- تعیین چشم انداز کلی ایده پس از استقرار آن؛

۶- ارائه توصیه هایی برای ایسده های آتی به منظور افزایش پتانسیل نوآوری؛

۷- تعیین و تفسیر عوامل کلیدی به منظور قیمت گذاری بر روی پیشنهادهای ایده های جدید.

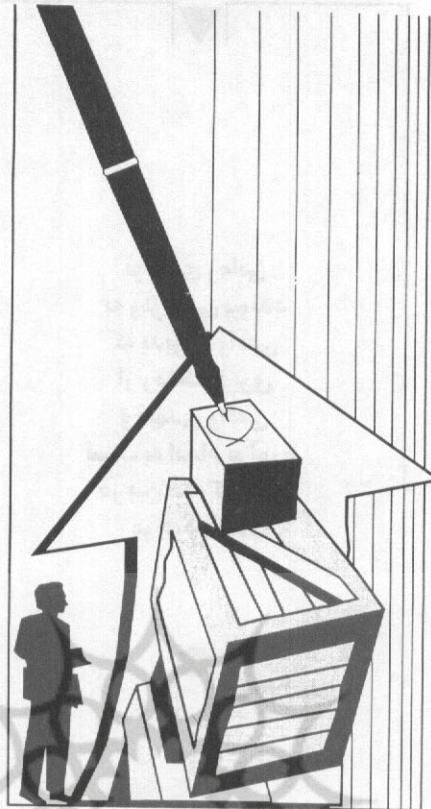
### انواع نوآوری

نوآوری در بانک در ابعاد متفاوتی معرفی می شود که می توان آن را انواع نوآوری نامید.

۱- نوآوری در ساختار ۲- نوآوری در خدمات ۳- نوآوری در نحوه نگرش همکاران

۱- نوآوری در ساختار: طرفداران این روش معتقدند که طی انجام فرایند نوآوری وظایف و نقشهای اعضای سازمان دچار تغییر می شود و براساس آن سازمان به ساختاری منعطف دست می یابد که تحول پذیری و انعطاف لازمه نوآوری است. به عقیده این عده ظهور ماشینهای خودپرداز، بانکداری اینترنتی و... رفتار و نقش کارکنان بانک را تغییر می دهد.

۲- نوآوری در خدمات: خلق ایده یا خدمت جدید در بانک همان طور که قبلاً گفته شد می تواند به صورت فرایندی زمان بر یا به صورت ناگهانی صورت گیرد. اما مهمترین



دهند. در ضمن این گروه در آینده دخل و تصرفی در ایده جدید نخواهند داشت بلکه فقط به عنوان مشاور و راهنما عمل خواهند کرد. اعضای گروه همکاران نوآور کمک می کنند تا ایده به صورت کاربردی اصلاح شود تا به مرحله اجرا برسد. نکات مهم در برنامه کاری گروه همکاران نوآور شامل موارد زیر است:

• ارزیابی و سنجش ایده همکاران به لحاظ نقاط قوت و ضعف و فرصتهای به وجود آمده و تهدیدها؛

• بازبینی تمام ایده ها به لحاظ سازگاری ایده با روشهای نوین بانکداری نظیر بانکداری اینترنتی یا بانکداری از طریق تلفن همراه؛

• نگهداری و حفظ ایده های جدید همکاران به شکلی محرمانه؛

• انتقال پاداش و مزایای ایده جدید به همکار نوآور.

علاوه بر موارد فوق گروه همکاران نوآور سه خدمت عمده نیز ارائه می کنند:

۱- ارزیابی سریع ایده جدید؛

۲- برآورد و تخمین عاملهای حیاتی و عمده در این ایده؛

۳- ارزیابی نرم افزارهای موردنیاز برای اجرایی کردن ایده.

می شود؟

### ایجاد نوآوری از طریق مدیریت دانش

آیا تا به حال به سفری دور و دراز رفته اید؟ آیا در این سفر باروبنه ای با خود نبرده اید؟ فرایند نوآوری بسیار شبیه مسافرت است. اگر شما برای این مسافرت توشه ای مهیا کرده باشید شانس خود را برای دستیابی به موفقیت های آتی افزایش داده اید. منظور از باروبنه همان دانش موردنیاز است. این دانش ضمنی در میان همکاران پرسابقه و کم سابقه در اندازه های متفاوتی وجود دارد. تنها راه تبدیل این دانش ضمنی به ثروتی ملموس، مدیریت دانش است. مدیریت دانش یا تسهیم دانش، در کنترل گرفتن و اداره خرمدانده ثروتی بالقوه به نام دانش است که از طریق کسب تجربه از همکاران و مشتریان و رقبا، دسترسی به آن برای گستره وسیعی از همکاران ممکن می شود. برای آشنایی بیشتر با این موضوع بهتر است تجربه رویال بانک اسکاتلند را بررسی کنیم.

رویال بانک اسکاتلند: این بانک سومین بانک بزرگ اسکاتلند است که از طریق مدیریت فرایند نوآوری توانست خود را به عنوان بانکی نوآور در انگلستان معرفی کند. راهکاری که این بانک برای گسترش نوآوری انتخاب کرد یک مسیر چهار مرحله ای است که مراحل آن عبارتند از:

• شناخت مفهوم ایده؛ • ارزیابی و معرفی ایده جدید؛ • پژوهش و توسعه؛ • تجاری سازی ایده.

□ شناخت مفهوم ایده: اگر شما دارای یک ایده جدید هستید یا خدمت جدیدی را در ذهن می پرورانید لازم است تا به دو سوال اصلی پاسخ گوید:

• آیا ایده ای که من در ذهن دارم واقعاً خوب است؟

• اگر چنین است مرحله بعدی برای ارتقای ایده کدام است؟

□ ارزیابی و معرفی ایده جدید: اگر بخواهیم به سوالهای فوق پاسخ دقیقی بدهیم بهتر است تا با گروه همکاران نوآور مشورت کنیم. گروه همکاران نوآور اعضای نوآور و شناخته شده در بانک هستند که وظیفه آنها مشاوره و مشارکت با همکارانی است که ایده ای جدید در ذهن دارند تا بدین وسیله غنای آن ایده را افزایش

تمام صحبت‌هایی که درباره نوآوری می‌شود هدف واقعی راضی نگه‌داشتن رئیس است.

اندیشه ۲

- ۱ - همه کارها در بانک مهم و اساسی است، پس من هستم که تفاوت را به وجود می‌آورم.
- ۲ - چون نمی‌دانم که فردا چه خواهد شد آموختن دائمی جزئی از کار من است.
- ۳ - تظاهر کردن هیچ هنری نیست بلکه کار می‌کنم تا ارزشی به وجود آورم.
- ۴ - درآمد من از مشتریانی است که در بانک سپرده‌گذاری می‌کنند، باید با افتخار در خدمت جامعه باشم.

به منظور حمایت از نوآوری، فرهنگ داخلی بانکها باید به سمتی هدایت شود تا با تایید نوآوری‌های مساعد در زمان مطلوب و ایجاد ارتباط و همکاری با نوآوران به جای مقابله با آنها، ایده‌های جدید ارائه، بررسی و اجرا شوند. مدیران نیز در این بین بیکار نیستند. مقداری بازننگری و کنترل در جریان ارائه یک طرح تا استقرار آن، ابزار خوبی برای اعمال نظر خواهد بود. مخصوصاً هنگامی که ایده‌های جدید بسیار پرخطر هستند و به سرمایه‌گذارهای کلان نیازمندند. مسیر روال عادی برای استقرار ایده‌های جدید از طریق سلسله مراتب اداری قطعاً به کاهش تعداد نوآوریها در یک مقطع زمانی منجر خواهد شد و پتانسیل نوآوری در بانک را به سرعت کاهش خواهد داد. تمام موارد ذکر شده در ابتدا نیازمند به وجود فرهنگ تغییر در سرتاسر بانک است. وجود فرهنگ تغییر در بانک به معنی انجام بدون عیب و نقص نیست. بلکه به معنی انجام امور در اسرع وقت، یادگیری از طریق انجام امور و در نهایت انجام متفاوت با آنچه قبلاً بوده است. اگر به یاد داشته باشید یکی از تعریفهای نوآوری که قبلاً ارائه شد چنین بود «انجام کاری که با امور قبلی متفاوت است».

منابع:

- 1 - LANDAU, BARBARA: FROM CONFLICT TO CREATIVITY, JOSSEY - BASS, 2001.
- 2 - GOLDSMITH, MARSHAL: LEADING FOR INNOVATION, JOSSEY-BASS, 2002.
- 3 - JOE, TIDO, MANAGING INNOVATION, WILEY, 2001.
- 4 - ROYAL BANK EXPERIENCE, INTERNET.
- 5 - DEVELOPMENT BANK OF SINGAPORE, INTERNET.

● حمیدرضا نعمتیان: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی با گرایش بازاریابی

### نوآوری زمانی به وقوع می‌پیوندد که پذیرش واقعی از ریسک‌پذیری و تعهدی واقعی نسبت به انجام نوآوری در بین همه کارکنان موجود باشد.

سایر شرکتها یا خدمات جدیدی که خود طراحی می‌کنند به منظور رفع نیاز استفاده می‌کنند. بنابراین، «هوشمندی در حد لازم» از تمرکز و توجه بر روی پدیده‌های مختلف و پیرامون بانک سرچشمه می‌گیرد. این پدیده‌ها در درون خود علائمی برای هوشمندان ارسال می‌کنند. علائمی که بیانگر نیاز به ایجاد یک نوآوری جدید است. بنابراین، اصل لازم برای ایجاد نوآوری کمک به خلق ایده‌های متفاوت و متنوع در سرتاسر بانک است. لزومی ندارد که همه کارکنان بانک مثل هم فکر کنند.

بهتر است دو نحوه اندیشیدن را مطالعه کنیم آنگاه درباره نقش فرهنگ در حمایت از نوآوری کمی بیندیشیم:

اندیشه ۱

- ۱ - من فقط یک عضو کوچک از خانواده بزرگ بانک هستم پس بهترین راهبرد آن است که سرم به کار خودم باشد.
- ۲ - فردا نیز مانند امروز است یعنی آنچه که همیشه بوده است خواهد بود.
- ۳ - ظاهراً نشان می‌دهم که فعالیت بیشتری دارم پس شخص مهمتری هستم کسی که بیشتر تظاهر می‌کند برنده است.
- ۴ - اضافه کار من را رئیس می‌دهد. با وجود

نکته میزان سازگاری ایده یا خدمت جدید با فناوری موجود و در نظر گرفتن میزان توسعه خدمت در آینده است به نحوی که عمر خدمت در اثر نیاز مشتریان افزایش یابد.

۳- نوآوری در نحوه نگرش: قبل از ارائه ایده یا خدمت جدید باید نوآوری را از خود آغاز کنیم. در اینجا لازم است تا جمله‌ای را مجدداً تکرار کنیم: در فرهنگ بانکهای نوآور به جای کلمه چرا؟ از کلمه چرا نه؟ استفاده می‌شود.

### معمای موفقیت

یک مدیر یا یک سرپرست به هر حال روزی در کار خود نیازمند به تغییر رفتار دیگر همکاران یا مرئوسان خود خواهد شد. به عبارت دیگر، یکی از مهمترین و بزرگترین چالش‌هایی که هنگام استقرار سیستم نوآوری در بانک با آن مواجه هستیم مسئله تغییر رفتار دیگران است. در واقع موفقیت، وقتی به یک معما تبدیل می‌شود که بدانیم چه هنگام نیاز به تغییر احساس می‌شود قبل از آنکه مجبور به انجام تغییر باشیم. اگر چه هنگامی که عملی ظاهراً با موفقیت مواجه می‌شود دیگر نیازی به انجام تغییر احساس نمی‌شود.

چگونه فرهنگ بانک می‌تواند از نوآوری حمایت کند؟ برای آنکه نوآوری امری فصلی نباشد و به زودی به فراموشی سپرده نشود لازم است فرهنگ موجود در بانک، مشوق و پذیرای نوآوریهای مفید و کاربردی باشد. پژوهشی که در یکی از بانکهای اسکاتلند درباره نوآوری انجام شده است نشان می‌دهد که از ۳۰۰۰ ایده اولیه در مورد نوآوری تنها ۳۰۰ ایده به مرحله طرح رسیده است و از ۳۰۰ ایده فقط ۹ ایده به عنوان پروژه‌های عملی در بانک مستقر شده است. این ۹ ایده تنها در جهت تحقق یک هدف یعنی افزایش سهم بازار، پیگیری شده است. ناگفته پیداست که وجود سرچشمه ۳۰۰۰ ایده‌ای در یک سال، گسترش و حمایت از فرهنگ نوآوری در بانک را نشان می‌دهد. وجود فرهنگ نوآوری در بانکها موجب مانایی و پایایی سرچشمه نوآوری خواهد شد.

نوآوری، زمانی آغاز می‌شود که عده‌ای از خردورزان که تفکرات متفاوتی دارند نیاز را در بانک و مشتریان خود احساس می‌کنند آنگاه، از انواع روشها، محصولات یا خدمات متنوع