

KAKO IZBRATI PRAVO INOVACIJO, KO JE VSE POMEMBNO?

Inovativnost danes ni prednost za podjetje. Je obveza. Nuja. Samoumevnost. Odločevalci v podjetjih pa se tudi zaradi tega znajdejo pred težkimi odločitvami: katero idejo razvijati? Kam usmeriti razvojne vire? Kako se odločiti, ko ni enega pravega odgovora, ampak več različnih vrednosti, ki so si pogosto celo v nasprotju?



MAG. NASTJA MULEJ,
trenerka razmišljanja,
ki pomaga timom
učinkovito razmišljati,
komunicirati in
delovati – skupaj,
ustvarjalno in brez
konfliktov

**HR&M
FESTIVAL**

**Mag. Nastja
Mulej**

bo z nami na
HR&M festivalu

IZVEDELI BOSTE:

Zakaj intuitivno
odločanje ni dovolj,
ko gre za strateški
izbor inovacij.

Kako vključiti
različne deležnike v
skupno presojo
vrednosti idej.

Kako zmanjšati
tveganje napačnih
odločitev v
zgodnjih fazah
inovacijskega
procesa.



eprav imamo na voljo več znanja, podatkov in orodij kot kadarkoli prej, nas sodobno okolje sili v odločanje pod vedno večjo negotovostjo in časovnim pritiskom. V takšnih razmerah postaja sposobnost uravnotežene presoje vrednosti ključna kompetenca vodij, inovatorjev in strateških odločevalcev. V tem članku predstavljamo metodo **Šest medalj vrednosti in vrednot (Six Value Medals™)** dr. Edwarda de Bona: praktično orodje za strukturiran razmislek in odločanje, ki je še posebej uporabno v zgodnjih fazah inovacijskega procesa.

Katero idejo razvijati do inovacije ... glede na vrednosti

Podjetja se danes ne morejo več zanašati na stabilno rast obstoječih izdelkov ali storitev. Pritisk digitalizacije, trajnostnih sprememb, novih pričakovanj zaposlenih in kupcev, pa tudi geopolitična in ekonomska nihanja pomenijo, da morajo organizacije neprestano razvijati nekaj novega – in to hitro. Toda večina podjetij nima neomejenih razvojnih virov. Izbrati morajo, katerim idejam bodo dali prostor in podporo. In ravno tu se začne najtežji del: **ocene vrednosti (potencialnih) inovacijskih projektov**. V resnici pri razvoju ne izbiramo (le) med idejami – izbiramo med različnimi vrednostmi in vrednotami:

- Ali naj izberemo okoljsko trajno rešitev, ki ima nižjo kratkoročno donosnost?
- Ali raje projekt, ki bo hitro prišel na trg, a bo povečal kompleksnost za zaposlene?
- Naj podprem produkt, ki krepi ugled podjetja, a je stroškovno zahteven?

Vse to so realne dileme. In večina organizacij jih rešuje preveč intuitivno ali pa po logiki »kar najbolj obeta dobiček«. A v sodobnem svetu to pogosto ni dovolj.

Odločanje v svetu raznolikih vrednosti (in vrednot)

Če nas je pandemija COVID-19 česa naučila, je to

gotovo, da različne vrednote – zdravje, gospodarstvo, izobraževanje, družbena povezanost – niso vedno skladne. In da kot družba hitro padamo v skušnjavo, da postavimo eno vrednoto nad druge oz. na njihov račun. Enako se dogaja v podjetjih. Različni deležniki (vodstvo, zaposleni, investitorji, stranke, lokalno okolje ...) imajo različne predstave o tem, kaj pomeni »vrednost«. Ena napaka – denimo spregledana okoljska tveganja ali nezadovoljstvo ekipe – lahko uniči celoten projekt.

Vrednota ni zgolj moralna kategorija, temveč je **merilo uspeha**: vse, kar podjetje počne, je usmerjeno v ustvarjanje določene vrednosti. Vprašanje je, **kakšne in za koga**. Zato je nujno, da se naučimo vrednosti in vrednote prepoznavati, ubesediti in primerjati. Pri tem nam zelo pomaga metoda **Šest medalj vrednosti™**.

Kaj je metoda Šest medalj vrednosti (in vrednot)™?

Metoda, ki jo je razvil **dr. Edward de Bono**, izhaja iz preproste ugotovitve: da bi se dobro odločali, moramo najprej **videti celotno sliko vrednosti**. Metoda nam omogoča, da vsako idejo, projekt ali odločitev ovrednotimo z vidika **šestih vrst vrednosti**, predstavljenih metaforično kot medalje (tabela 1).

Vsaka medalja zastopa drug vidik vrednosti. Poanta metode je, da se odločamo na podlagi **ravnovesja** med njimi – ne le na podlagi ene same vrednosti. Res je, običajno se podjetje odloča glede na srebrno medaljo – organizacijo in posledično dobiček, a če gre na račun ostalih vrednosti, recimo kakovosti ali ljudi, tudi dobička ne bo.

Kako metoda Šest medalj vrednosti (in vrednot)™ deluje v praksi?

Predstavljajmo si **slovensko podjetje, ki razvija embalažo za živilsko industrijo**. Ima dve inovativni ideji, razvojnih sredstev pa dovolj le za eno.

Projekt A: Pametna embalaža
Embalaža z indikatorjem svežine, QR kodo za

MEDALJA VREDNOSTI	ASOCIACIJA	VRSTA VREDNOSTI	KLJUČNI POUDARKI
Zlata medalja	Zlata medalja vrednosti, ker so ljudje najpomembnejši.	Človek, ljudje	Kako vpliva na ljudi v organizaciji in njihove vrednote?
Srebrna medalja	Srebrna medalja vrednosti kot srebrniki – bogastvo.	Organizacija	Ali krepi poslanstvo in učinkovitost organizacije?
Jeklena medalja	Jeklo kot najmočnejši material, ki mora biti res kakovosten.	Kakovost	Ali zagotavlja funkcionalnost, zanesljivost, varnost?
Steklena medalja	Steklo je material, ki nastane iz navadnega peska, a tvori čudovite izdelke.	Kreativnost, Inovativnost	Ali spodbuja novost, spremembo, podjetnost?
Lesena medalja	Les je simbol narave; je pa mišljeno širše kot samo naravno okolje, je tudi družbeno lokalno okolje.	Skrb za lokalno okolje	Kakšen je vpliv na naravo, skupnost, lokalno okolje?
Medeninasta medalja	Medenina zgleda kot zlato, a ni. Gre za upravljanje in usmerjanje zaznav.	Imidž, ugled	Kako bo to videti od zunaj, kakšna bo percepcija javnosti?

Tabela 1: Razlaga Šest medalj vrednosti (in vrednot)™

sledenje in aplikacijo zauporabnike. Tehnično in tržno atraktivna, a kompleksna in draga za razvoj.

Projekt B: Biorazgradljiva embalaža iz lokalnih ostankov hrane

Ekološko trajnostna rešitev z nižjim ogljičnim od-tisom, a brez tehnološke novosti. Manj atraktivna za trg, a bolj izvedljiva in subvencionirana.

Kako izbrati?

S pomočjo **Skale šestih medalj vrednosti** ekipa pregleda oba projekta. V tabeli si zabeležijo ključne prednosti in pomisleke glede na vsako vrsto »me-dalje«. Lahko tudi točkujejo od 0 do 3.

- 3 predstavlja močno vrednost (teh ni veliko).
- 2 je ocena zmernih vrednosti.
- 1 je za šibko vrednost (a veliko šibkih ima tudi svojo moč).
- 0 je oznaka za oddaljeno vrednost – morda do nje pride v prihodnosti.

Vrednosti so lahko tudi negativne, torej so v točk-ovanju ocene od minus 3 do minus 0. Na koncu ekipa **ne izbere kar najboljšega po številkah**, ampak se pogovori o ravnotežju: kateri projekt je bolj skladen z vrednotami podjetja, strateško usmeri-tvijo in trenutnimi zmožnostmi. A zdaj vsaj imajo skupno terminologijo in širino vpogleda.

Zakaj metoda deluje?

- **Poenoti jezik med deležniki.** Pogovor o »vredno-tah« je pogosto meglen. Šest medalj da struktu-riran jezik, ki omogoča skupno razumevanje.
- **Izpostavi skrita tveganja in priložnosti.** Projek-ti pogosto ne uspejo – ne zaradi ekonomskih razlogov, ampak zaradi spregledanih človeških ali okoljskih faktorjev.
- **Učinkovita v timih.** Udeleženci hitro začnejo zaznavati več vidikov kot sicer, kar pripomore k boljši presoji sodelavcev, soustvarjalcev.
- **Uporabna zgodaj v procesu.** Pomaga že pri iz-biri idej, ne šele na koncu, ko so odločitve težko reverzibilne in skoraj ni več poti nazaj.

Od ideje do inovacije: kje smo najbolj ranljivi?

Razvoj inovacije je pogosto predstavljen kot lijak: na vrhu množica idej, na dnu ena sama tržno uspešna novost. **Lijak razvoja:**

1. **Ideja** (zamisel, ki se porodi v glavi razmišljevalca)
 2. **Sugestija** (zapisan predlog za razvoj)
 3. **Potencialna invencija** (koncept, prototip)
 4. **Invencija** (dejanski izum)
 5. **Potencialna inovacija** (testni produkt)
 6. **Inovacija** (tržna uvedba, ki vrača investicijo)
- Največ projektov »izpade« v srednjem delu – tam, kjer je treba **sprejeti odločitev, kam vlagati**. Prav tam je tudi največja vrednost metode Šest medalj vrednosti.

Kako začeti?

1. **Izberite dve, tri ideje** ali projekte, ki jih trenutno obravnavate v vašem podjetju.
2. **Pripravite si tabelo s šestimi medaljami** vredno-sti (vsaka medalja kot ena vrstica).
3. **Zberite multidisciplinarno ekipo** (ekipa mora biti raznolika in vsebovati predstavnike razvoje, prodaje, kadrov, uprave ...).
4. **Za vsako idejo ocenite vrednosti (od 3 do – 3) po vseh šestih medaljah.**
5. **Primerjajte, pogovorite se, poiščite ravnotežje.**

Naj vrednote postanejo kompas

V svetu, kjer se hitrosti, kompleksnosti in vrednote nenehno spreminjajo, je sposobnost uravnotežene presoje ena izmed najpomembnejših kompetenc sodobnih voditeljev.

Metoda Šest medalj vrednosti in vrednot™ ne ponuja univerzalnega odgovora – ponuja **okvir za razmislek**. Pomaga nam jasno videti, o čem se v resnici odločamo, in kako lahko različne vrednote uravnotežimo – namesto da jih postavimo eno proti drugi.