

Vizija. Strategija. Inovacijska kultura.

Inovativnost je stvar odločitve vodstva, inovacijska kultura pa je nekaj, kar trdno podpira, spodbuja in živi tudi najvišje vodstvo organizacije.

dr. Aleš Ugovšek, Tehnološki razvoj in inovativnost, GZS



Foto: Uroš Tratic

Inovacijska kultura je lastnost človeka in družbe, ki spodbuja in omogoča zbiranje in razvoj idej v nove izdelke ali storitve, ti pa ustvarjajo dodano vrednost.

Organizacija raste in uspeva le takrat, ko tradicija sprejema inovativnost in inovativnost spoštuje tradicijo.

»Kultura poje strategijo za zajtrk!« je eden izmed bolj znanih citatov, ki ga mnogi pripisujejo znanemu svetovalcu za menedžment Petru Druckerju. Avtor seveda ni želel izpostaviti, da je strategija nepomembna, temveč da je močna in stabilna kultura zanesljivejša pot do organizacijskega uspeha, ki mora imeti jasno zastavljene cilje oziroma vizijo.

Naj govorimo o organizacijski ali razvojni viziji, je njen namen in smisel enak. Vizija je jasno zastavljen cilj in zaveza za točno določeno prihodnost. Zaveza zato, ker je cilj brez odločitve o tem, da ga bomo zares dosegli, nesmiseln. Vizija ni daljša poved, sestavljena iz več stavkov z željami, ampak konkretna opredelitev enega ali več merljivih ciljev, pri čemer se držimo pravil, ki onemogočajo dvoumnost in napačno interpretacijo zapisanega. Prikazano shematično, je vizija točka B oziroma naš končni cilj, do katerega bomo prišli iz točke A, ki predstavlja trenutno in realno stanje. Pot od točke A do točke B se imenuje strategija.

Pri oblikovanju strategije, ki predstavlja jasne usmeritve in deloma tudi navodila za doseganje zastavljene vizije, je treba dobro poznati in razumeti delovanje trga, obnašanje in želje kupcev, stanje panoge, v kateri delujemo, upoštevati karakteristike našega podjetja, zavedati se namena in pomembnosti zaposlenih, poznati delovanje političnega, socialnega in širšega gospodarskega ekosistema, zavedati se učinkov našega vpliva na okolje in, precej redkeje poudarjeno, pri vsem skupaj upoštevati in ohraniti čisto vest. Ne glede na to, ali pripravljamo organizacijsko ali razvojno strategijo, je bistveno, da so v njej zapisani konkretni ter merljivi podatki in informacije, ki komurkoli omogočajo nadaljnje izvajanje strategije. Njena implementacija je dolgotrajen in zahteven proces, pri čemer je uspešnost izvedbe v največji meri odvisna od ljudi, ki jo izvajajo. Tu pa ključno vlogo odigra kultura, tudi inovacijska.

Inovacijska kultura je lastnost človeka in družbe, ki spodbuja in omogoča zbiranje in razvoj idej v nove izdelke ali storitve, ti pa ustvarjajo dodano vrednost. Visoka stopnja inovacijske kulture predstavlja okolje, v katerem so inovacije, spremembe in razvoj del tako vsakdanjega razmišljanja kot tudi odgovornost



Foto: Depositphotos

zaposlenih. Ključno je upoštevati dejstvo, da je inovacijska kultura stvar vseh, inovativnost pa ni zgolj stvar ožje skupine, ampak se dotika vseh zaposlenih. Inovativnost je stvar odločitve vodstva, inovacijska kultura pa je nekaj, kar trdno podpira, spodbuja in živi tudi najvišje vodstvo organizacije. Inovativnost ni zgolj naša interna stvar, ampak se moramo za razvoj konkurenčnih in prebojnih inovacij odpreti svetu izven naše organizacije. Pri tem je treba biti odprt za neuspehe in napake, s čimer ustvarimo okolje, v katerem lahko zaposleni brez zadržkov podajo ideje, v katere verjamejo in za njih ne bodo obsojani ali celo kaznovani, če se izkaže, da niso uspešne. Pomembne so malenkosti, saj je inovacijska kultura proces, ki zahteva veliko vztrajnosti in komunikacije. Pomembno je zagotoviti, da so zaposleni zadostno obveščeni in da se počutijo del našega skupnega »gibanja«. Z namenom ohranjanja motivacije in zadostne stopnje zavzetosti je pomembno določiti vmesne cilje in jih ustrezno obeležiti, izpostaviti in praznovati. Inovacijska kultura je namreč vseživljenjski projekt, za katerega si moramo želeli, da nas bo preživel in ostal aktiven tudi, ko morda ne bomo več njegov neposredni člen. gg

Bomo z inovacijami prihodnosti na pravi strani zgodovine?

Industrijska revolucija 4.0 ni le tehnološka, temveč je revolucija znanja in vrednot, soočeni smo z največjim izzivom naše civilizacije.

Mojca Markizeti, vodja trajnostnega razvoja, Iskraemeco

Poslovni svet se še nikoli ni spreminjal tako hitro kot danes. Spreminja se tehnologija, potrebe strank, znanje, kompetence, načini sodelovanja, poslovno okolje, spreminjajo se tudi izzivi in riziki podjetij. Tehnologije, potrebe, problemi naših strank se spreminjajo vsakih pet let, torej se moramo mi kot ponudniki spremeniti vsake tri leta.

Svetovni ekonomski forum (World Economic Forum - WEF), ki že vrsto let analizira globalne poslovne rizike, je na svoj seznam dogodkov, ki imajo največji finančni vpliv, uvrstil tudi ekstremne vremenske razmere, naravne nesreče, kolektivno nesposobnost vplivanja na podnebne spremembe in prilagajanja nanje ter pomanjkanje vode. Študija enega največjih globalnih svetovalnih podjetij (PwC), ki po rizikih vsako leto povpraša direktorje, potrjuje zgornje. Klimatske spremembe oz. njihove posledice, geopolitični dogodki, negotovost in migracije so točke, ki so se vrinile med dobro znane rizike, kot so kompetence, tehnološki napredek, zahteve regulativ, nihanje tečajev. Omenjeni riziki so seveda med seboj

tesno povezani, povezano pa je tudi globalno gospodarstvo, zato slovenska podjetja niso izjema.

Imamo srečo – orodje, s katerim lahko rešimo zgoraj omenjene izzive, je že med nami. Smo sredi industrijske revolucije 4.0, ki ne bo samo tehnološka revolucija, ampak je revolucija znanja in vrednot. Proizvajalca bo spremenila v ponudnika rešitev, potrošnika v uporabnika in soustvarjalca ter konkurenčnost v sodelovanje in sinergije. Trajnostni razvoj ni »prostočasna aktivnost« podjetij, ampak strateška usmeritev, ki podjetju med drugim omogoča tudi upravljanje z riziki in izzivi.

Kljub vsem slabim novicam, ki jih slišimo in vidimo vsak dan, se moramo zavedati, da smo, gledano globalno, na najvišji točki po kakovosti življenja v zgodovini človeštva. Obenem pa smo na točki preloma. Raziskave kažejo, da bodo naši otroci imeli slabšo kvaliteto življenja, krajšo življenjsko dobo in bodo revnejši. Krivi smo mi in mlade generacije se tega zavedajo. Ta ista generacija mladih so naše stranke, uporabniki in zaposleni prihodnosti. To je generacija, ki danes stavka v imenu klimatskih sprememb in zahteva svojo prihodnost nazaj. In to je generacija, ki vstopa v naša podjetja kot mlad, ustvarjalen kader, s kompetencami, ki jih drugje ne bomo našli, in nam na sestankih govori, da številke niso vse, da jih zanima »nekaj več«, da jih zanima, kaj naše podjetje ustvarja, kakšen napredek družbi prinaša in kaj ter kje bo lahko doprinesel ona/on kot posameznik.

Naslednjih deset let bo torej ključnih. Postavljeni smo pred največji izziv civilizacije, ki ga lahko rešimo le z inovativnostjo. Današnje inovacije so kompleksen proces, ki je redko omejen na izdelek ali storitev in večkrat vključuje inovacijo procesa in poslovnega modela. Inovacija mora biti prava, hitra in s pozitivnim učinkom za posameznika, podjetje in planet. gg



Foto: Arhiv Iskraemeco

Trajnostni razvoj ni »prostočasna aktivnost« podjetij, ampak strateška usmeritev, ki podjetju med drugim omogoča tudi upravljanje z riziki in izzivi.

Inovacija mora biti prava, hitra in s pozitivnim učinkom za posameznika, podjetje in planet.



Foto: Depositphotos

Naravne nesreče in klimatske spremembe so med največjimi globalnimi finančnimi riziki za podjetja. Pa se podjetja tega zavedajo?

Inoviranje v praksi - sistem vitkega inoviranja

Vse uspešne organizacije so uspešne, ker imajo dober sistem v proizvodnji izdelkov ali storitev, v prodaji, pri delu s kadri, pri financiranju in ostalem. Sistemi prinašajo več vrednosti. Kaj pa sistem vitkega inoviranja?

Lojze Bertonec, CorpoHub



Foto: Kraljart

Inoviranje je vedno bila in bo domena ljudi. Slednji potrebujejo za inoviranje primerno izobraževanje in usposabljanje, tako na nivoju miselne naravnosti kot tudi vrednot, načel, procesov in orodij vitkega inoviranja.

Družbe so uspešne, ker imajo dobre sisteme v proizvodnji, prodaji, razvoju kadrov in ostalem. Če bodo družbe zgradile dober sistem inoviranja, bodo preživele.

Negotovosti na trgu je iz leta v leto več. Vstopne ovire v večini industrij vztrajno padajo. Dostopnost tehnologij in globalnega kapitala omogoča navzkrižna konkuriranja. Internet zelo pospešuje znanje, spreminja trženje in olajša sodelovanje na daljavo. Žal živimo in delujemo v vedno bolj nestanovitnem, negotovem, zapletenem in nejasnem svetu (svet VUCA: Volatility - Uncertainty - Complexity - Ambiguity). Cikli postajajo vse krajši in premisleki vse bolj pomembni.

Ostati velik je velikokrat težje kot postati velik. Preživijo le najbolj prilagodljivi in ne najmočnejši. Bistvo preživetja je prilagajati se zunanjim motnjam na način zunanjih motenj. Slednje pomeni strukturiran proces preverjanja novih zamisli in poslovnih priložnosti na vitko-agilen način.

Sistem vitkega inoviranja dopolnjuje redno poslovanje

Inovacij ne moremo kar naročiti, lahko jih le omogočimo.

- V prvem koraku je ključen vrhni menedžment. Potreben je iskren pogovor o priložnostih za inoviranje, notranjih rešitvah za podporo inoviranju, sodelovanju z zunanjimi deležniki, o portfeljskem pristopu k inovacijam. Vrhni menedžment mora ozavestiti vire in kompetence, ugotoviti prepade med realnim danes in hipotetičnim jutri, podati ambicije in vizijo, ubesediti inovacijske izzive ter v nadaljevanju omogočiti in spodbuditi posameznike in time k zavzetemu inoviranju prihodnosti.
- Inoviranje je vedno bila in bo domena ljudi. Slednji potrebujejo za inoviranje primerno izobraževanje in usposabljanje, tako na nivoju miselne naravnosti kot tudi vrednot, načel, procesov in orodij vitkega inoviranja.
- Inoviranje lahko bistveno pospešimo z ureditvijo primernih prostorov in zagotavljanjem učinkovitih namenskih orodij in delavniške opreme.
- Inoviranje je treba obvladovati skozi faze zajema idej, njihovega inkubiranja v preverjene poslovne koncepte in modele, nadaljnega pospeševanja na trgu in končne integracije v redno poslovanje.

- Inoviranja ne rabimo izvajati sami, saj lahko poleg vseh lastnih zaposlenih smiselno vključimo tudi dobavitelje in kupce, uporabnike, univerze in inštitute, startup ekosistem ...
- Inoviranje potrebuje učinkovito portfeljsko upravljanje.

Mojstrstvo vitkega inoviranja lahko dosežemo šele po nekaj letih z obvladovanjem vseh gradnikov, ki vsi skupaj generirajo vsaki organizaciji lastno inovacijsko kulturo.

Sistem vitkega inoviranja se dopolnjuje in prepleta s sistemom rednega poslovanja. Investicije v spreminjanje se izvajajo iz prihodkov rednega poslovanja z namenom, da bodo spremembe in novosti družbi zagotovile poslovanje tudi v prihodnje. Simbioza izvajanja in spreminjanja je nujna, kljub verjetno različnim kulturam v obeh delih.

Vitko inoviranje je primarno odločitev in odgovornost vodstva. Alternativa inoviranju je odpuščanje. Inoviranje težko naročimo, lahko le omogočimo, da se zgodi. Prihodnji uspeh podjetja je zelo odvisen od medsebojnega komuniciranja in zaupanja menedžerjev in inovatorjev. [gg](#)

Ključni vidiki vitkega inoviranja so:

- ustrezna vsebinska umestitev ter moralna in denarna podpora vrhnjega vodstva;
- izgradnja okolja in zaupanja za ustvarjanje in udeležanje novih poslovnih idej;
- nove vloge: CINO, mentorji inoviranja, startup/ inovacijski timi, sponzorji;
- notranja in zunanja sodelovanja in partnerstva;
- resen in sistematičen menedžment pristop.

Agilno inoviranje: iz linearnega v krožno

Agilnost pomeni spretneje priti do informacij in te uporabiti v inovacijskem procesu, tega pa razdeliti na logične sklope, ki omogočajo hitrejšo izvedbo tistega, kar želi kupec in ne kar je podjetje sposobno izdelati/ponuditi.

Miha Bobič, Danfoss Trata

Agilnost, po slovensko okretnost, je sposobnost organizacije ali posameznika, da se zna v inovacijskem procesu prilagoditi kupčevim potrebam in jih preko končnega števila interakcij z njim spremeni v izdelek ali storitev, ki se dobro prodaja.

Samo proces ali še kaj več?

V splošnem naš svet prežemajo domneve in inovacijski svet ni izjema. Ena najbolj usodnih domnev je, da v primeru sistema ključnih točk že na začetku predpostavimo, da je pridobljena specifikacija dela točno to in se ne bo nikoli spremenila. Posledica tega je domneva, da se trg v času našega dela (eno, dve, mogoče tri leta) ne bo niti za malo spremenil. To lahko vodi v razvoj popolnoma napačnega izdelka ali storitve.

Prav tako je napačna tudi domneva, da ni potrebna nič predhodnega znanja, temveč da bomo preko (naivnih) iteracij s kupcem prišli do končnega rezultata. Resnica je nekje vmes, še posebej, če delamo na fizičnem izdelku. Zato je toliko bolj pomembna inovacijska filozofija.

Če ta temelji na projektnih vodjih, ki se obnašajo kot podjetniki, in odgovornih ekspertih, če delo poteka na več nivojih sočasno in imamo način načrtovanja po šprintih ter delamo na znanju, potem je to dobra popotnica v agilni svet. Še posebej, če se zavedamo, da se bomo morali dela znanja, ki ga imamo, od-učiti. V agilnem svetu je namreč zelo pomembna kultura v podjetju, ki mora temeljiti na gojenju kompetenc in sodelovanju. Prav tako morajo biti dovolj dobro znane potrebne kompetence in te morajo biti projektu na voljo. Zelo pomembno je, da so definirane prave vloge. In nenazadnje je pomembno, da se upošteva ustrezen postopek.

Ta postopek je krožen, imenovan scrum ali gruč po slovensko. Sestavljen je iz 8 dogodkov: (1) definiranje delovne liste (Backlog), (2) načrtovanje šprinta, (3) dnevni sestanki, (4) pregled in adaptacija načrta, (5) sestanki z lastnikom izdelka in sponzorjem, (6) demonstracija rezultatov, (7) učenje in izboljšave

ter (8) retrospektiva šprinta. Tako za vsako vrstico na delovni listi načrtujemo, izdelamo, preizkusimo, demonstriramo in se (upajmo) iz tega kaj naučimo. Tako ugotovimo, da potrebujemo za agilno inoviranje vizijo izdelka, ki jo pridobimo od uporabnikov (persona) prek njihovih zgodb. Ko to imamo, se moramo odločiti, kaj je za nas minimalni uporabni izdelek, in potem po V modelu definiramo predpisane preizkuse, da vemo, kdaj zadostimo potrebam.

Agilno je hitreje

Agilnost ni samo postopek, ki se ga lahko slepo držimo in dobimo zagotovljen uspeh, temveč je predvsem kultura, v kateri zavzemajo posamezniki točno določene vloge za delovanje v gruči, ki pa preko cikličnih šprintov kos za kosom dobavlja končni izdelek, ki je na začetku minimalističen, kasneje pa zadosti še tako muhavemu kupcu.

Uporaba agilnega inoviranja je tako rekoč dana pri razvoju programske opreme (saj iz tega okolja izhaja) in še vedno enostavno doumljiva v primeru storitev. V primeru fizičnih izdelkov pa ne gre, da bi lahko izdelek razvijali funkcionalnost po funkcionalnosti, ampak naredimo nekakšen hibrid ter najprej izdelamo precej obsežno vizijo izdelka, ki jo potem preko šprintov potrdimo ali ovržemo, prototip pa izdelamo tako, da je precej podoben končnemu izdelku. V vsakem primeru pa je počutje vodstva precej boljše kot pri ključnih točkah, saj se počutijo bolj vključene. Vse to pa da agilnemu pristopu večjo hitrost, saj se ne zgodi, da razvijemo funkcionalnost, ki je nihče ne potrebuje.

gg



Foto: Krallart

Zelo pomembno je, da so definirane prave vloge in da se upošteva ustrezen postopek.

Za agilno inoviranje potrebujemo vizijo izdelka, ki jo pridobimo od uporabnikov prek njihovih zgodb.

Vitko inoviranje - vitkost kot del kulture

Biti uspešen je želja vsakogar, tako v zasebnem kot v poslovnem življenju.

Miro Grofelnik, Steklarna Hrastnik

Vitko inoviranje je metoda, s katero pripomoremo k temu, da željo po uspehu uresničimo. Hkrati pa nam optimiziranje procesov in iskanje nenehnih izboljšav ponuja zdravo delovno okolje, ki ohranja delovna mesta, ponuja nizke cene do kupca in ohranja kulturo nenehnih izboljšav in dobrih notranjih ter zunanjih odnosov.

Mali koraki do vitkosti

Že kot mali dojenčki smo svet spoznavali s plazenjem v domačem okolju. Z vsakim novim dnevom smo naredili kakšen korak več, ga spoznavali in si drznili narediti še več korakov. Skozi leta je naš korak postajal samozavestnejši, daljši in kot nekaj samoumevnega v našem življenju. Takrat pridemo do stopnje, kjer se odloča med boljšimi in najboljšimi. Ali bomo pustili, da nas samoumevni korak vodi po neznanih poteh, ali bomo korak spremenili v tek in pri tem izvajali treninge, ki nas bodo pripravili na trenutke, ko postane težavno in polno izzivov?

Tako je tudi v podjetjih. Začnemo z majhnimi koraki, ki so lahko polni ovir, izzivov, prevračanj, nestabilnosti, negotovosti, v naslednji korak. Ampak z vsakim korakom se naučimo nekaj novega, tako dobrega kot malo manj dobrega. Potem pa se moramo v najboljšem trenutku odločiti, ali bomo nadaljevali s to metodo ali jo nadgradili v nekaj učinkovitejšega, kar bo privedlo do skupinskega teka, polnega novih izzivov. Vendar nas to kot posameznika in vse zaposlene pripravi do novih načinov razmišljanja, vpeljevanja metod. S tem pa pridobimo na izkušnjah, ki so poglavitne pri vpeljevanju vitke metode v posamezno podjetje.

Posameznik kot vitkost

Zavedanje vsakega posameznika, kaj lahko on prispeva za boljše stanje v podjetju, je zelo različno. Starejše generacije zaposlenih, ki delajo v istem podjetju trideset ali več let, so le malo dovzetne za nove metode, ali kakršno koli spreminjanje njihovega načina dela. Potrebno je vložiti še toliko več energije, da jih pripravimo do prve stopnje, kjer je potrebno poslušanje, saj kot sami pravijo: »Mi delamo tako že trideset ali več let, kaj pa manjka našemu načinu dela?«

Poizkusite gledati tako: če bi vaša delovna doba bila nenadoma dolga 100 let namesto 35, bi še vedno pričakovali, da bodo pogoji ves čas ostali nespremenjeni? Mladi pa si samo želijo, da je delo zanimivo, da se dogajajo spremembe in da bodo delali zaradi tega manj, ne glede na to, kaj jih čaka v naslednjem koraku. Čeprav se v podjetju zdi velikokrat to kot ustaljeno stanje, se pogoji znotraj in zunaj organizacije vedno spreminjajo. Tako nas lahko konkurenca prehitveva po levi ter desni, ne da bi se zavedali, da se okolje spreminja. Sposobnost trajnega reševanja težav in nato vpeljava stabilnih procesov je tako ena ključnih prednosti podjetja. [gg](#)

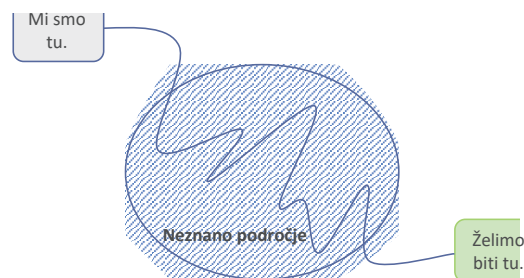


Foto: Kralart

Začnemo z majhnimi koraki, ki so lahko polni ovir, izzivov, prevračanj, nestabilnosti, negotovosti, v naslednji korak. Ampak z vsakim korakom se naučimo nekaj novega.

Konkurenca nas lahko prehitveva po levi in desni, ne da bi se zavedali, da se okolje spreminja.

Odprto inoviranje – izziv ali konkurenčna prednost?

Odprto inoviranje je namenska uporaba zunanjih in notranjih virov znanja za pospešitev notranjih inovacij.

dr. Branka Viltušnik, Plastika Skaza

Dandanes, ko se v domačem in mednarodnem prostoru dogajajo nenehne spremembe, je inovacijska sposobnost tista, ki omogoča podjetjem hitro prilagajanje, hkrati pa predstavlja nujo za izboljšanje konkurenčnega položaja, s tem pa priložnost za uspešno rast. Poudarek je na sodelovanju in povezovanju ter na izmenjavi znanja tako znotraj podjetja, kot tudi med podjetji in zunanjo okolico. Zelo pomembno je zaupanje med vsemi deležniki, kajti zgolj odprto sodelovanje bo pripeljalo k večjemu skupnemu napredku. Z odprtim inoviranjem spreminjamo do sedaj znano kulturo, ki je skrivala znanje, v sodobno moderno kulturo, katere namen je deljenje in bogatenje znanja ter izkušenj. Odprto inoviranje je torej namenska uporaba zunanjih in notranjih virov znanja za pospešitev notranjih inovacij.

Sodelujejo vsi, ki bi lahko kakorkoli prispevali

V proces odprtega inoviranja se vključujejo vsi akterji, ki bi s svojimi idejami lahko kakorkoli prispevali k pretvorbi svojih idej v potencialno uspešne izdelke ali storitve z visoko dodano vrednostjo za končne uporabnike: zaposleni na vseh nivojih in delovnih mestih znotraj podjetja, končni uporabniki, dobavitelji, znanstveno raziskovalne inštitucije, razvojni partnerji in nenazadnje konkurenti.

Odprto inoviranje definira odprtost zaposlenih, ki delajo s srcem do inovacij, izraženo kulturo, naklonjeno inovacijam, ter institucionalno odprtost do zunanjih odnosov in partnerstev.

Model odprtih inovacij je torej dinamičen in dvostransko prepusten, uporabljamo tako zunanje znanje za notranje inoviranje kot tudi zunanjo uporabo notranjega znanja. Ideje in tehnologije lahko v podjetje vstopajo že skozi raziskovalni proces. Te so lahko ustvarjene v sodelovanju z zunanjimi deležniki ali pa so od njih prevzete, saj se je v fazi razvoja včasih smiselno odločiti za nakup intelektualne lastnine od zunaj in inovirati na ta način.

Izkoriščanje različnih virov porazdeli tveganja

Prepustnost meja podjetja omogoča izmenjavo znanja in sodelovanje z različnimi deležniki skozi celoten inovacijski proces, končna inovacija pa lahko najde

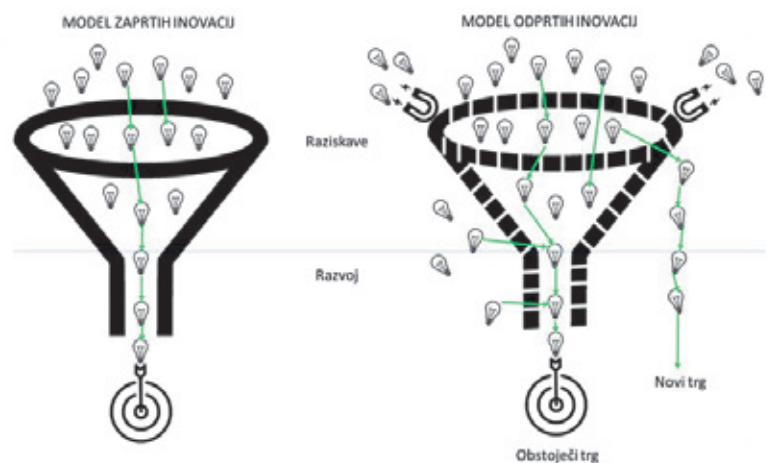
svoje mesto na obstoječem trgu podjetja, novem trgu podjetja ali na trgu nekega drugega podjetja. Pri odprtem inoviranju podjetje bolj izkorišča raznolikost, ki prihaja z različnih virov ter s tem tudi porazdeli tveganja, znižuje stroške, izboljšuje razvojno raziskovalne procese ter skrajša čas izdelkov od njihovega razvoja do lansiranja na trg. Tveganje zmanjšamo tudi s pogledom na notranjo idejo od zunaj, saj so v podjetju, kjer je ideja skovana, pogosto do nje subjektivni, medtem ko lahko zunanji pogled na tehnološko vrednost ideje pokaže na nepristranski način in njeno resnično vrednost. Izumitelji se do idej obnašajo lastniško in se nanje preveč navežejo, medtem ko strokovnjaki od zunaj predvidijo vsa tveganja in nevarnosti in bolj strokovno ocenijo idejo.

Odprto inoviranje je definitivno model, ki ga je treba stalno izboljševati in o pomembnosti in njegovih prednostih ter slabostih stalno izobraževati tako zunanje kot notranje deležnike. [gg](#)



Foto: Kraftart

Odprto inoviranje je model, ki ga je treba stalno izboljševati in o pomembnosti in njegovih prednostih ter slabostih stalno izobraževati tako zunanje kot notranje deležnike.



Vir: osebni arhiv

Navaden dan, pa vendar dan za napredek

Kdaj ste bili nazadnje postavljeni pred izziv, da naredite nekaj novega, neznanega, nepričakovanega? Saj se verjetno še spomnite, ko so vam dodelili zahtevno nalogo, ki se vam je na prvi pogled zdela nemogoča. Kaj ste naredili? Mogoče ste, kratko malo, rekli: »Ne da se!«. Morda pa ste se v ključnem trenutku odločili stopiti na pot do uresničitve, na pot od pretirano drzne, skoraj nore, zamisli, do uresničitve te nenavadne zamisli.

V sončnem jesenskem dopoldnevu pred tremi leti sedim s strokovnjaki za napredno zdravljenje raka s protoni in težkimi ioni. Ustvarjalno razmišljamo o projektih in prihodnjih izzivih. Eden takratnih kolegov, današnjih sodelavcev, mi reče: »Aktivni smo na vseh celinah, smo razvojni partnerji najnaprednejšim raziskovalnim centrom na svetu, zakaj ne zgradimo center za zdravljenje raka s protonsko terapijo tudi v Sloveniji?« Za trenutek obmolkne in nadaljuje: »Kaj meniš? Bi ti sprejel ta izziv?«

Sledi nekaj sekund tišine. Moj prvi odziv preseleti še najbolj mene: »Oprostite kolegi, ampak to je v Sloveniji nemogoče!« V zraku obvisi občutno nelagodje, prepredeno z neizgovorjenimi vprašanji, neizrečenimi nadaljnjimi razmisleki in če človek gleda iz perspektive, da se ne da ... ima prav. Res se ne da.

Po neprespani noči, ki sledi, razmišljam, da nemo-gočih stvari v življenju ni, da pa so poti in načini, da se jih doseže, različne, zato kolegom sporočim: »Seveda je mogoče. Ni nujno enostavno, ni nujno hitro, gotovo ni trivialno - je pa mogoče.«

Tako je zaživela pobuda Slovenski center za protonsko terapijo za zdravljenje raka (SIPTC). Projekt že od začetka vključuje izhodiščno »noro idejo«, v nadaljevanju pa še vse elemente razvoja, raziskovanja, povezovanja in uvajanja novosti v raznovrstne družbene skupine in podsisteme. Ker je SIPTC močno povezan z javnim zdravstvom, ki deluje po svojih zakonitostih obsežnega javnega sistema, je izziv za uresničitve pobude še toliko večji.

Protonska terapija (PT) za zdravljenje raka v svetu ni več novost. Poznajo in uspešno jo uporabljajo v vsem razvitem svetu za zahtevno in celovito obravnavo onkoloških bolnikov, za napredno obsevalno zdravljenje tistih vrst raka, ki jim »tradicionalni« radio-loški pristopi niso kos. Tehnologija PT je znana, vendar je za njen napredek še dosti prostora. PT centri po svetu obstajajo, tudi v bližini Slovenije že deluje nekaj takšnih terapevtskih središč, denimo MedAustron v avstrijskem Wiener Neustadtu, ki je nam najbližji ter pri razvoju in uresničitvi katerega je pomemben del prispeval tudi Cosylab.

Kritični del vsakega projekta je financiranje, najprej izgradnje centra z naprednimi načini financiranja,

ki jih v EU imenujejo tudi »inovativni«, in potem tudi vzdržnega delovanja centra. Pri tem ne smemo pozabiti na razvoj kadrov in stroke, ki jih je za delovanje takega centra treba usposobiti hkrati z razvojem projekta.

Kaj pa trajnostni vidiki projekta in vodenje ter voditeljstvo? Premisliti je treba tudi način izvedbe. Bo delovanje javno, zasebno, javno-zasebno, ali bo v okviru javnega zdravstvenega sistema ali kako drugače? Vedno pa je treba upoštevati načelo delovanja z dobičkom, vsekakor pa po »non-for-profit« modelu, kjer se presežek prihodkov glede na odhodke uporablja v obsegu javnega zdravstva.

Pozabiti ne smemo na udeležbo domačih kompetenc gospodarstva in znanosti ter na množenje učinkov v družbi. To je mogoče udejanjiti tako, da slovensko gospodarstvo prispeva k razvoju in izgradnji, ali pa, manj ambiciozno, zgolj kupi končan center, pri čemer pa zagotovo ne izrabimo vseh potencialov za naše gospodarstvo in znanost.

Na koncu, pa vendar najpomembneje, je misliti na dobrobit onkoloških bolnikov, tako domačih kot iz regije, pri čemer sodobni in inovativni pristop k organiziranosti javnega zdravstva omogoča hkratno najboljšo terapijo za domačega bolnika doma kot tudi optimalno obravnavo in zdravljenje pacientov iz tujine. Lahko si predstavljamo, kakšen potencial bi to bil za razvoj stroke, financiranje zdravstva, znanosti ter za prepoznavnost Slovenije kot referenčne države v regiji in v EU.

Vse to je za Slovenijo nedvomno novost in predstavlja izzive, na katere je bilo treba najti primerne odgovore in jih na ustrezen način sporočiti deležnikom doma in v tujini. Potrebna je še komunikacija z vrsto deležnikov, saj je SIPTC uvajanje vrste novosti v različne družbene podsisteme, kjer je treba najprej doseči dvosmerno komunikacijo, razumevanje in sprejemanje ter na koncu potrditev.

Pogosto je slišati predlog enostavnega odgovora v slogu: »Če je že izvedeno v tujini, torej to v svetu že poznajo in ni nič presenetljivo novega, kratko malo vzemimo tam in prestavimo v domače okolje«. Gotovo je učenje od najboljših v tujini nujnost, a je enostavno kopiranje odličnih rešitev in prenos v domače okolje po »copy-paste« načinu nemogoče.

Kaj torej projektu SIPTC še manjka do inovacije? Realizacija. Prepričan sem, da smo končno na dobri poti, da v Sloveniji zgradimo protonski center za zdravljenje raka z regionalno razsežnostjo, ki bo temeljil na zagotavljanju dobrobiti bolnikov, na družbeno odgovornem razvoju medicine, znanosti in gospodarstva ter na dolgoročnem razvoju družbe. **gg**



Foto: osebni arhiv

Gotovo je učenje od najboljših v tujini nujnost, a je enostavno kopiranje odličnih rešitev in prenos v domače okolje po »copy-paste« načinu nemogoče.

Janko Bugar, Cosylab