



Edward de Bono

**A HAT
ÉRTÉKMEDÁL**



Edward de Bono

A HAT ÉRTÉKMEDÁL



Változtassunk a gondolkodásmódunkon!

A fordítás alapja:
Edward de Bono: *The Six Value Medals:*
The essential tool for success in the 21st century. First published by Vermillion,
an imprint of Ebury Publishing, a Random House Group Company.

Copyright © McQuaig Group, 2005

Fordította © Bozai Ágota, 2012

Szerkesztette: Tomka Eszter

Borítóterv: Tabák Miklós

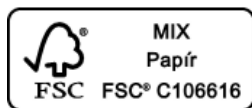
HVG Könyvek
Kiadóvezető: Budaházy Árpád
Felelős szerkesztő: Török Hilda
Kiadói szerkesztő: Szűcs Adrienn

ISBN 978-963-304-103-1

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni,
adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus,
fényképeseti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2012
Felelős kiadó: Szauer Péter

www.hvgkonyvek.hu



Nyomdai előkészítés: Typo Time Bt.

Nyomás: Reálszisztéma Dabasi Nyomda Zrt.
Felelős vezető: Vágó Magdolna



TARTALOM

BEVEZETÉS

Mire jó a hat értékmedál?	13
Miért van szükségünk értékekre?	14
<i>Mivel tűnhetünk ki, ha már minden megvehető?</i>	14
<i>Ki győzhet a főzőversenyben?</i>	16
Változtassunk a gondolkodásmódunkon!	16
Gondolkodjunk értékekben!	17

1. ÉRTÉKEK 19

Mikor kell felmérnünk értékeinket?	19
<i>Döntések és értékek</i>	19
<i>Elemzés és értékek</i>	26
<i>Észlelés és értékek</i>	27
<i>Logika és értékek</i>	28
<i>Érzelmek és értékek</i>	30

2. NEGATÍV ÉRTÉKEK 33

Hatás	33
Értékfelmérés	36

3. KERETEK	37
Figyelem	38
Észak, kelet, dél, nyugat	39
Mások nézetei	39
A hat gondolkodó kalap	41
A hat cselekvő cipő	42
Észlelés	43
Cél	44
4. A HAT ÉRTÉKMEDÁL	45
Szimbólum	45
Fókusz	46
Anyagok	47
A hat értékmedál áttekintése	48
5. AZ ARANY MEDÁL ÉRTÉKEI	51
Az arany medál értékeinek áttekintése	51
<i>A változás arany medál értékei</i>	52
<i>A fennálló helyzet arany medál értékei</i>	53
Az emberi értékek skálája	53
<i>Alapvető szükségletek</i>	53
<i>Mentesség a ...</i>	55
<i>Pszichés szükségletek</i>	56
Melyek az arany medál értékeink?	58
Összegzés	60

6. AZ EZÜST MEDÁL ÉRTÉKEI	61
Célértékek	62
<i>Különböző szervezetek, eltérő célok</i>	64
Működési értékek	65
Szintek	66
Problémamegoldás	67
Melyek az ezüst medál értékeink?	68
Összegzés	69
7. AZ ACÉL MEDÁL ÉRTÉKEI	71
Fogyasztói értékek	71
A szolgáltatás minősége	72
Funkcionális minőség	73
Minőség és változás	74
Negatív értékek	75
Észlelt értékek	76
Fókuszban a minőség	76
Melyek az acél medál értékeink?	77
Összegzés	79
8. AZ ÜVEG MEDÁL ÉRTÉKEI	81
Innováció	83
Egyszerűség	83
Kreativitás	84
<i>A kreativitás szervezeti kultúrája</i>	85
Törékenység	86
Lehetőség	87
Melyek az üveg medál értékeink?	87
Összegzés	89

9. A FA MEDÁL ÉRTÉKEI	91
Hatás	91
Természet	92
Mások	94
<i>Versenytársak</i>	95
<i>Beszállítók</i>	96
<i>Barátok és család</i>	96
Negatív értékek	97
Melyek a fa medál értékeink?	98
Összegzés	99
10. A RÉZ MEDÁL ÉRTÉKEI	101
Kinek az érdeke?	103
Negatív észlelés	104
Az észlelés formálása	104
<i>Hitelesség</i>	105
<i>Szelektív észlelés</i>	106
<i>Más nézőpontok</i>	107
Melyek a réz medál értékeink?	107
Összegzés	109
11. ÉRTÉKÉRZÉKENYSÉG	111
Kritika	111
Veszélyérzékenység	112
Meg nem látott értékek	113
Kizárás	114
Értékfelmérés	115
Szokás	116

12. PRIORITÁSOK ÉS KONFLIKTUSOK	117
Értékprioritások	117
Értékkonfliktusok	119
13. TERVEZÉS	121
Problémamegoldás	121
Konfliktusmegoldás	122
Egymással konfliktusban álló értékek	123
14. AZ ÉRTÉKEK MÉRTÉKE	125
Számok	126
Az értékek négy fokozata	127
<i>Erős értékek</i>	129
<i>Átlagosan erős értékek</i>	130
<i>Gyenge értékek</i>	131
<i>Távoli értékek</i>	132
Negatív értékek	133
Becslés	134
15. HASZON ÉS KÖLTSÉG	135
Döntések	136
Negatív értékek	138
16. KEVÉSBÉ NYILVÁNVALÓ ÉRTÉKEK ÉS FORRÁSAIK	141
Kommunikációs értékek	141

Engedélyek értékei	142
Küszöbértékek	142
Előmozdító értékek	143
Katalizátorértékek	144
Növelő értékek	144
Gyorsító értékek	145
Problémamegoldó értékek	146
Szűk keresztmetszetek értékei	146
Hibák értékei	147
Versenytársak értékei	149
Kudarok értékei	149
Koncepciók értékei	150

17. ÉRTÉKHÁROMSZÖG 151

Az értékháromszög felépítése	151
<i>Ezüst medál</i>	152
<i>Acél medál</i>	153
<i>Arany medál</i>	153
<i>Üveg medál</i>	154
<i>Fa medál</i>	154
<i>Réz medál</i>	155
Értékintenzitás	156
<i>Negatív értékek</i>	156
Összehasonlítás	158

18. ÉRTÉKTÉRKÉP 159

Listázás	159
<i>Negatív értékek</i>	161
<i>Mintalista</i>	161

Összesített térképek	163
A gondolkodás állapota	164
VICTERI-CSOPORTOK	165
ÖSSZEGZÉS	167
Meglátni az értékeket	168
<i>Észlelés és kommunikáció</i>	168
<i>Vizuális megjelenítés</i>	169
NÉV- ÉS TÁRGYMUTATÓ	171



BEVEZETÉS

Mire jó a hat értékmedál?

Hagyományos gondolkodási szokásainkat nagymértékben javíthatjuk. Általában elemzünk és döntünk, szokásos helyzetekre szokásos válaszokat adunk, de ez ma már nem elég. A múltat elemezhetjük, de a jövőt tervezünk kell.

Gondolkodásunkat és viselkedésünket értékek határozzák meg, még akkor is, ha ezzel nem vagyunk teljesen tisztában.

Ebben a könyvemben éppen ezért az értékek felméréséhez kínálok egy használható keretet, amelyben az egyes értéktípusoknak különböző nevet adtam: arany, ezüst, acél, üveg, fa és réz medál. E besorolás alapján ugyanis könnyebb észrevenni, felismerni és érvényesíteni ezeket az értékeket.

A hat értékmedál módszert elsősorban gazdasági szervezeteknek ajánlom, ahol a cégvezetők és alkalmazottak egyaránt jól használhatják, de az élet más területén is hasznos lehet.

Miért van szükségünk értékekre?

A világ vezető cégeivel dolgoztam: az IBM, a DuPont, az Exxon, a Shell, a Nokia, a Motorola, az NTT, a British Telecom, a GM, a Ford stb. Sok esetben a vezetőség a szinten tartásra és problémamegoldásra törekedett, mondván: menjen minden úgy, ahogy eddig, és ha gond van, majd beavatkozunk. Ehhez jött rendszerint a cég-összeolvadások, a felvásárlások során követett „én is” magatartás: ha egy másik cég sikeres újításokat vezet be, azonnal saját verzióval kell előállnunk.

Ki mondaná, hogy ez nem sikeres stratégia? De ami most kielégítőnek tűnik, nem biztos, hogy továbbra is az lehet. Azok a cégek, amelyek elégedettek a „szinten tartás és problémamegoldás” módszerével, valós lehetőségeiknél sokkal rosszabban teljesíthetnek.

MIVEL TÚNHETÜNK KI, HA MÁR MINDEN MEGVEHETŐ?

Az üzleti életben már ez a három dolog is áruvá válik:

1. *Hozzáértés és szaktudás.* A cégek hozzáértése és szaktudása eltérő, de mindegyik igyekszik fejlődni. Ha a túlélés egyetlen reménye, hogy szakmailag jobbak vagyunk versenytársainknál, az elég gyenge érv. Különösen azért, mert nem tudjuk befolyásolni versenytársaink szakmai fejlődését, és nem tudjuk megakadályozni, hogy utolérjenek bennünket. Fejlődhetünk folyamatosan, de meglehetősen, előnyünk egyre kisebb lesz.

2. *Információ.* Könnyen juthatunk információhoz, és vásárolhatunk is, ha szükséges. A titkok meglehetősen ritkák. Másoknál előbb juthatunk különleges információkhoz, de idővel mindenki beszerezheti. A számítógép és az internet az információmonopólium végét jelenti.
3. *Modern technológia.* A technológia megvásárolható, megrendelhető és felülmúlható. Lehet, hogy néhány területen, például a gyógyszeriparban a különleges technológia versenyelőnyt ad, de ez ritka. Akárhogy is, a technológia önmagában haszontalan, hacsak nem lesz belőle érték. A világnak nem olyan kutyukre van szüksége, amelyek idővel egyre „kutyusebbnek”, öncélú fogyasztási cikknek tűnnek. Egyre inkább olyan termékekre van szüksége, amelyek igazi értéket képviselnek.

Hasonlóképpen egyéni szinten sem elegendő már, ha valaki hozzáértéssel és szaktudással rendelkezik, naprakészen informált és munkája során használja a számítógépet. Ezeket a képességeket a munkaadók már alapfeltételnek veszik. Ezért karrierünk során az előbbre jutáshoz valamilyen különleges értéket kell felmutatnunk.

De ha minden áruvá válik, és bárki bármit bármikor megszerezhet, mi az, ami megkülönböztethet minket?

KI GYŐZHET A FŐZŐVERSENYBEN?

Képzeljünk el egy főzőversenyt, ahol hosszú asztalnál hat bajnok séf áll! Mindegyiknek pontosan ugyanazok a hozzávalók állnak rendelkezésére. Ki nyeri a versenyt?

Azt gondolnánk, az, aki ugyanazokból a hozzávalókból ugyanazt az ételt főzi, mint a többiek, de sokkal jobban készíti el.

Valószínűbb azonban, hogy a győztes az lesz, aki ugyanazokból a hozzávalókból különleges értéket hoz létre, olyan ételt, amilyenre a többiek nem is gondoltak.

Amikor már minden áruvá válik, csak azzal tűnhetünk ki, ha különleges értéket hozunk létre. Ehhez kreatív tervezés és gondolkodás szükséges.

Változtassunk a gondolkodásmódunkon!

Korábban egy finn cég harminc napot fordított multinacionális projektjei megbeszélésére. Az általam kidolgozott párhuzamos gondolkodást ösztönző hat kalap módszer alkalmazásával most két nap alatt végeznek.

A kanadai MDS cég bejelentette, hogy a párhuzamos gondolkodás bevezetésének első évében 20 millió dollárt nyert.

A német Siemens becslése szerint ezzel a gondolkodási módszerrel a termékfejlesztési idő 50%-kal csökkent.

Egy dél-afrikai acélgyártó vállalatnál tartott szeminárium sorozat eredményeképp a párhuzamos gondolkodás technikájának alkalmazásával egyetlen délután alatt 21 ezer ötlet született.

Az Egyesült Királyságban a munka nélküli fiatalok elhelyezkedésének aránya az ötszörösére nőtt egy olyan hatórás tanfolyam után, amelyen bemutatták nekik a jobb gondolkodási módszereket.

Gondolkodjunk értékekben!

Ez a könyv nem arról szól, hogyan érvényesíthetik a cégek és az egyének az értékeiket, hanem arról, hogy gondolkodjunk az értékekről. Egy új módszert és keretet szeretnék bemutatni az értékekkel kapcsolatban.

Végző soron az emberi gondolkodás a legfontosabb erőforrásunk, és ennek fejlesztésében még sok, mindeddig kihasználatlan lehetőségünk van. Ebben a könyvben tehát egy új gondolkodási módszert mutatok be, amely a hat értékmedál fogalmának bevezetésével az értékek feltérképezéséhez és érvényesítéséhez ad egy használható keretet. Ennek segítségével bárki megtanulhatja, hogyan térképezheti fel és érvényesítheti értékeit, hogy könnyebbé tegye döntéseit az élet bármely területén.