

SODOBNA PODJETJA / VITALNI KVOCIENT

Organizacije, ki ne iščejo popolnosti, temveč pretočnost

Ko tekmovalna ego obredja v podjetjih postanejo pomembnejša od resničnega dela, ko nastopijo cinizem, nezaupanje in kronična utrujenost, je to znak, da je podjetje v neravnovesju. Kako ukrepati?

Tonja Blatnik

V svetu, kjer lahko tehnologija marsikaj izmeri, ne more pa zagotavljati pripadnosti, je odnos tisti, ki ostaja odločilen. To potrjuje tudi Dnevnikov projekt Zlata nit, ki osvetljujejo ravno to: kakovost odnosov na delovnem mestu. Analize kažejo, da imajo podjetja z visoko kakovostjo odnosov v povprečju skoraj devetkrat višjo dodano vrednost na zaposlenega od slovenskega povprečja in dosegajo dvakrat višji čisti dobiček. Te mehka stran posla se torej zrcali v zelo konkretnih številkah – a vprašanje ostaja: kako jo pregnesti, da bo vzhajala?

Od podjetij do samozaposlenih

»Dolga leta smo zdravje, dobro počutje in celo srečo pri delu obravnavali kot nekaj postranskega. Kot prijeten dodatek, če ostane še kaj časa. V resnici pa se vedno bolj kaže, da so ti vidiki tisti, ki odločajo, ali delo ljudi krepi ali počasi izčrpa. V okviru evropskega projekta GETM4 se je zelo jasno pokazalo nekaj zanimivega: podjetja, v katerih se ljudje dolgoročno dobro počutijo, niso 'mehka'. So stabilnejša. Bolj prilagodljiva. In manj krhka v času sprememb,« pravi Amadeja Lamovšek, raziskovalka na ljubljanski ekonomski fakulteti. To še zlasti velja za mala in srednja podjetja. »Ko je ekipa majhna, ni prostora za to, da bi se nekdo dlje

regeneracijo posameznika, ključno. Statistike beležijo produktivnost, fleksibilnost in rast samozaposlenosti, bistveno manj pa merijo psihofizično ceno stalne dosegljivosti, negotovosti in identitetne fluidnosti. Dr. Mulejeva, ki je razvila metodologijo 4Q, poudarja, da človeka ne vodi le racionalna inteligenca (IQ), temveč tudi čustvena (EQ), duhovna (SQ) ter fizična (PQ). »Prav slednja postaja jasna vzročna vez sodobnega dela. Telo si namreč zapomni vse: pritiske, negotovost, odsotnost varnosti in nenehno pripravljenost. Brez občutka notranje regulacije organizem ostaja v stanju tihega alarma, kar dolgoročno vpliva

svež zrak in počitek niso več samoumevna protiutež delu, temveč nekaj, kar moramo zavestno vključiti v dan.

Nova ekonomija ne potrebuje le več fleksibilnosti, temveč tudi novo kulturo skrbi za človekovo notranjo arhitekturo in celovito psihofizično vitalnost.

Ne zato, ker bi bilo moderno, ampak ker brez tega glava težko ostane zdrava,« opozarja Lamovškova. Paradoks digitalnega dela je, da je hkrati

Kako obnoviti zaloge?

Vsaka organizacija ima svoj obraz – nekatere so polne življenja, druge utesnjuje. V podjetjih, ki izčrpavajo, se to odraža v absentizmu ali izgorelosti vodij in zaposlenih, celo v celostni organizacijski utrujenosti. »Pojavi se zasičenost z besedami, ki nič pomenijo, nenehni sestanki brez stika, odločitve brez resničnega soglasja. Takih razpok v energiji tima ni mogoče zapolniti z novimi orodji, certifikati ali kampanjami,« v knjigi 4Q piše dr. Mulejeva. Gre za porušeno ravnovesje med štirimi vrstami inteligence: racionalno, čustveno, duhovno ter fizično. Ko



Bistvo zdrave organizacije ni v tem, da razvija vsako inteligenco posebej, temveč da zna med njimi prevajati. Vsakič preverimo: ali sem slišal samo besedo ali tudi občutek? Ali sem videl samo rezultat ali tudi proces? S tem krepimo notranjo moč organizacije. istock



Dr. Lucija Mulej
avtorica knjige 4Q

V prihodnosti bo ena ključnih tem trga dela vprašanje vitalnega kvocienta (VQ), razmerja med obremenitvijo in regeneracijo posameznika.

časa izgubljal v utrujenosti ali tihem stresu. Vsak posameznik šteje. In vsaka oblika izčrpanosti se hitro pozna v odnosih, dinamiki in rezultatih.

Vse več ljudi dandanes ne živi več kariere kot linearne poti, temveč kot živ portfelj projektov, odnosov, identitet in nenehnih prilagoditev. Vsak deveti Slovenec naj bi bil samozaposlen. Na prvi pogled je to videti kot svoboda. A pod površjem se pogosto skriva drugačna realnost: kronična aktivacija živčnega sistema, razpršena pozornost, izguba notranjega ritma in občutek, da nikoli zares ne izstopimo iz dela. Sociologinja in antropologinja dr. Lucija Mulej, ki je pred kratkih izdala knjigo 4Q, zato meni, da bo vprašanje vitalnega kvocienta (VQ), razmerja med obremenitvijo in



Dr. Amadeja Lamovšek
ekonomska fakulteta v Ljubljani

Podjetja, v katerih se ljudje dolgoročno dobro počutijo, niso "mehka". So stabilnejša. Bolj prilagodljiva. In manj krhka v času sprememb.

na presojo, odnose, ustvarjalnost in zdravje. Sposobnost, da tudi v svetu nenehnega prilagajanja ohranimo notranjo stabilnost, energijo in stik s seboj, bo kardinalna. Nova ekonomija zato ne potrebuje le več fleksibilnosti, temveč tudi novo kulturo skrbi za človekovo notranjo arhitekturo in celovito psihofizično vitalnost.

Pretežno sedeče digitalno delo

Digitalno delo pa nas postavlja pred novo nalogo: telo je pogosto pri miru, duh pa v stalnem pogonu. Obremenitev se zato ne kaže nujno tam, kjer smo vajeni – v bolečem hrbtu ali fizični utrujenosti. »Pogostejše se skriva drugje: v razdrobljeni pozornosti, stalni dosegljivosti in občutku, da nikoli zares ne izklopimo. Gibanje,

razbremenjujoče in obremenjujoče. Prihranimo čas, a ga pogosto zapolnimo z dodatnimi nalogami. Manj je fizičnega napora, več pa kognitivnega in čustvenega. Delo je lažje organizirati, okrevanje pa pogosto prelagamo na »enkrat kasneje«.

Ključna lekcija, ki se iz tega izlušči, ni v tem, da bi se morali digitalnega dela bati ali ga zavračati. Ravno nasprotno. Lekcija je v tem, da digitalno delo potrebuje zavestno oblikovanje. Ne le tehnično, temveč človeško.

Organizacije, ki jim to uspeva, ne delajo čudežev. »Delajo osnovne stvari dosledno: jasno komunicirajo pričakovanja, dopuščajo odklop, ne povečujejo stalne dosegljivosti in ustvarjajo okolje, v katerem je dovoljeno povedati, da je nečesa preveč. Ne obravnavajo dobrega počutja kot bonitete, temveč kot del vsakdanjega delovanja,« še dodaja Lamovškova.

so te dimenzije uravnotežene, pa je kreativnost pretočna, sodelovanje odprto in živahno.

Pri tem je treba upoštevati dejstvo, da se vitalna energija ne vrača samodejno. »Ne obnavlja je spanje niti prosti čas, če ga zapolnimo z enako vrsto dražljajev kot pri delu. Regeneracija nastopi, ko se povežemo z izvorom – s tistim, kar nas resnično napaja. Um se napaja z jasnostjo, torej ko nehamo kopičiti podatke, srce se obnavlja v odnosih, kjer ni maske, duh se obnavlja v stiku s smislom in telo skozi ritem, ne prisilo,« svetuje dr. Mulejeva. In ker sodobna podjetja niso zgolj sistemi dela, ampak prostori rasti, učenja, inovacij, prebojev, torej prostori, kamor vsak od nas prinaša svoj notranji svet, to niso mehke teme, ampak temeljna vprašanja prihodnosti. ✕

Manifest 4Q-voditelja v dobi umetne inteligence

- Ne bom vodil le procesov, vodil bom ljudi.
- Ne bom optimiziral na račun smisla.
- Ne bom meril zgolj produktivnosti, temveč vitalnost.
- Ker vem, da izčrpan tim nikoli ne bo ustvarjal trajne vrednosti.
- Ne bom nadomeščal pogovora z obvestilom.
- Ne bom zanemaril telesa v imenu uma.

- Ne bom dovolil, da AI izbriše našo odgovornost.
- Ne bom gradil kulture strahu.
- Ne bom pozabil, da je organizacija živ organizem.
- In ko bom moral izbirati med hitreje in bolje, bom vedno izbral tisto, kar ohranja celovitost človeka.

*Povzeto po knjigi 4Q
dr. Lucije Mulej*

NA KRATKO

Promocija zaposlovanja v Slovenski vojski

Minuli teden, 14. maja, je bil v Ljubljani Sejem zaposlitveno-kariernih priložnosti, že četrti vseslovenski sejem pod okriljem Zavoda RS za zaposlovanje. Na dogodku so se predstavili delodajalci iz vse Slovenije kot tudi druge ključne ustanove – skupno več kot 130 razstavljalcev. Na zavodu so povedali, da so v letu 2024 v Sloveniji izvedli 56, leta 2025 pa 43 karierno-zaposlitvenih dogodkov in tudi v letu 2026 načrtujejo podoben obseg. Greta Metka Barbo Škerbinc, generalna direktorica zavoda, in Mateja Rokvič, generalna direktorica direktorata za obrambne zadeve na ministrstvu za obrambo (Mors), sta podpisali tudi dogovor med zavodom in Morsom o aktivni politiki zaposlovanja v Slovenski vojski in promociji vojaškega poklica za prihodnji dve leti, torej za leti 2026 in 2027. Glavni namen sodelovanja je prispevati k zmanjševanju brezposelnosti, izmenjavi informacij, izobraževanju zaposlenih in promociji zaposlovanja v Slovenski vojski. Lani so našli 379 zaposlitev poklicnih pripadnikov, letošnje prve analize kažejo, da bodo presegli številko 400. Narava vojskovanja se je v zadnjih letih namreč zelo spremenila in ni več usmerjena zgolj v tipično »vojaške« profile, ampak se današnje vojne odvijajo v hibridnih, vesoljskih in kibernetičnih okoljih, za kar pa potrebujemo kader tehničnih in visokotehnoloških poklicev na področjih informatike, strojništva, umetne inteligence, kibernetike in zdravstva. Potrebe po tovrstnem kadru skušajo zapolniti z aktivno promocijo in tudi s štipendiranjem. Trenutno že štipendirajo več kot 900 mladih tako za vojake, častnike kot tudi vojaške uslužbenke različnih smeri in letnikov. Višina štipendije za dijake je približno 460 evrov, za študente pa okoli 650 evrov mesečno in je med najvišjimi v Republiki Slovenije. Treba je poudariti, da lahko dijak ali študent hkrati ob štipendiji Morsa prejema tudi državno ali Zoisovo štipendijo. V pripravi je že javni natečaj za podelitev 400 štipendij v šolskem in študijskem letu 2026/2027.

Future 500: prvi vpogled v »algoritem evropskih zmagovalcev«

V ponedeljek, 18. maja, v Hiši Evropske unije v Ljubljani so organizatorji prvič javno predstavili metodološki okvir, podatkovno logiko in digitalno platformo projekta Future 500. Ustanovitelj iniciative ter predsednik nadzornega odbora IEDC – Poslovne šole Bled, prof. Stjepan Orešković, je povedal, da Future 500 ni zgolj nova lestvica podjetij, ampak predvsem novo orodje za identifikacijo prihodnjih evropskih zmagovalcev. Future 500 bo po njegovih besedah temeljil na kombinaciji finančnih in nefinančnih kazalnikov, med katerimi bodo rast prihodkov, internacionalizacija, število zaposlenih, inovacijski potencial ter intelektualna lastnina. Poseben poudarek bo namenjen strateškemu sektorju prihodnosti, kot so umetna inteligenca, biotehnologija, zelene tehnologije in kibernetika varnost. »Ne želimo ustvariti 'lepotnega tekmovalca' podjetij. Ni pomembno, kdo je prvi na lestvici, ampak kdo postane del tega ekosistema,« je poudaril Orešković. Dogodek je gostila dr. Jerneja Jug Jerše, vodja predstavništva evropske komisije v Sloveniji, ki je poudarila pomen države in evropskih institucij pri ustvarjanju pogojev za razvoj podjetij z globalnim potencialom. Evropa ima znanje, inovacije, talent in kapital. Ključno vprašanje pa ostaja, kako ta potencial pravočasno prepoznati, povezati in pretvoriti v nova globalno uspešna podjetja evropskega izvora. Prav temu je namenjena mednarodna iniciativa Future 500. ✕

Priprava Tonja Blatnik