

4Q V DOLGOŽIVI DRUŽBI: MODEL NOTRANJE ARHITEKTURE, PRETOČNOSTI IN ROBUSTNOSTI ORGANIZACIJ

LUCIJA MULEJ

GEA College, Ljubljana, Slovenija
lucija.mulej@budnjani.si

V dolgoživi družbi, kjer se delovna doba podaljšuje, postaja notranja trajnost ključna za dolgoročno učinkovitost organizacij. Prispevek uvaja avtorski model 4Q, ki integrira štiri dimenzije inteligenc – racionalno (IQ), čustveno (EQ), duhovno (SQ) in fizično (PQ) – v celostni pristop k razvoju posameznika in organizacijskega sistema. Osrednje orodje modela predstavlja vitalni kvocient (VQ), kazalnik razmerja med obremenitvijo in regeneracijo, ki omogoča zavestno upravljanje psihofizične energije. Teoretična zasnova se naslanja na uvide Scheina, Argyrisa, Druckerja in Csikszentmihalyija, ob tem pa poudarja pomen globokih psihosocialnih procesov za trajnostno organizacijsko kulturo. Avtorski model 4Q krepi pretočnost, notranjo koherenco in prilagodljivost sistema, kar je ključno za delovanje v razmerah stalnih sprememb.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.44](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.44)

ISBN
978-961-299-124-1

Ključne besede:
notranja trajnost,
dolgoživa družba,
avtorski model 4Q,
vitalni kvocient (VQ),
organizacijska kultura,
pretočnost,
psihološka odpornost,
večdimenzionalna
inteligenca,
zavestno vodenje,
regeneracija

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.44](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.44)

ISBN
978-961-299-124-1

Keywords:

inner sustainability,
longevity-oriented society,
the original 4Q model,
Vital Quotient (VQ),
organisational culture,
systemic flow,
psychological resilience,
multidimensional
intelligence,
conscious leadership,
regeneration

4Q IN A LONGEVITY SOCIETY: A MODEL OF ORGANIZATIONS' INTERNAL ARCHITECTURE, FLOW, AND ROBUSTNESS

LUCIJA MULEJ

GEA College, Ljubljana, Slovenia
lucija.mulej@budnjani.si

In a longevity-oriented society, where working lives are steadily extending, inner sustainability is becoming a decisive factor in the long-term effectiveness of organisations. This paper introduces the 4Q model, an original conceptual framework that integrates four dimensions of intelligence—rational (IQ), emotional (EQ), spiritual (SQ), and physical intelligence (PQ)—into a comprehensive approach to the development of both individuals and organisational systems. At the core of the model lies the Vital Quotient (VQ), a metric that captures the dynamic relationship between load and regeneration, enabling the conscious management of psychophysical energy within organisations. The theoretical foundation of the model draws on the work of Edgar H. Schein, Chris Argyris, Peter F. Drucker, and Mihaly Csikszentmihalyi, while simultaneously emphasising the importance of deeper psychosocial processes in shaping sustainable organisational cultures. The proposed 4Q framework strengthens flow, internal coherence, and systemic adaptability, capacities that are essential for organisational functioning in conditions of continuous change and increasing complexity.



University of Maribor Press

1 Uvod

V dolgoživi družbi, kjer se delovna doba podaljšuje in narašča kompleksnost organizacijskih zahtev, postaja vprašanje notranje trajnosti ključna točka sodobnega menedžmenta. Metodologija povezovanja inteligenc 4Q ponuja integrativni model razvoja posameznika in organizacije, ki temelji na sočasni aktivaciji racionalne (IQ), čustvene (EQ), duhovne (SQ) in fizične inteligence (PQ). Osnovno teoretično izhodišče izhaja iz uvida, da organizacijska kultura ni nekaj, kar organizacija ima, temveč nekaj, kar organizacija je (Schein, 2005), kar pomeni, da je dolgotrajna učinkovitost odvisna od globljih psihosocialnih procesov, ne zgolj od strukture in sistema nagrajevanja. Znano je, da se organizacije pogosto »branijo pred učenjem«, kar povzroča sistemsko utrujenost in stagnacijo. Zato 4Q obravnava organizacijo kot ekosistem, kjer se psihološki, vedenjski in fizični procesi stekajo v enoten tok delovanja.

V dolgoživi družbi je ključni premik prehod od linearne operativnosti k zavestnemu upravljanju notranje arhitekture. Drucker (1954) poudarja, da je voditeljstvo predvsem odgovornost, kar v 4Q pomeni sposobnost vodje, da skrbi za vitalnost in jasnost celotnega sistema. Csikszentmihalyi (1990) dodaja, da optimalno delovanje nastane tam, kjer se srečata visoka izzvanost in visoka notranja energija, kar 4Q operacionalizira v praksi s krepitvijo povezljivosti vseh štirih dimenzij.

Prispevek pokaže, kako lahko 4Q omogoči večjo psihološko odpornost, nižjo latentno izgorelost in čistost presoje, kar v dobi dolgoživosti postaja temelj organizacijske konkurenčnosti. S svojo večdimenzionalno strukturo podpira pretočnost – sposobnost delovati stabilno in smiselno tudi ob nenehnih spremembah. Pretočnost nastane z usklajenim delovanjem štirih inteligenc, ki ustvarjajo notranjo koherenco sistema. 4Q hkrati razkriva robustnost organizacije, saj pokaže skrite napetosti, energijske tokove in točke, kjer se mikropsihologija preliva v strategijo.

2 Teoretična izhodišča

Model 4Q je zasnovan kot interdisciplinarni konceptualni okvir, ki povezuje organizacijsko teorijo, psihologijo, filozofijo in sistemsko misel. Njegova teoretična podlaga izhaja iz razumevanja organizacije kot živega, komunikacijskega in

kulturnega sistema, katerega vitalnost je odvisna od notranje koherence posameznikov, ki ga soustvarjajo. Temeljno izhodišče modela 4Q izhaja iz razumevanja organizacijske kulture kot ontološke strukture delovanja organizacije, kjer kultura ni zgolj skupek vrednot ali norm, temveč sistem temeljnih predpostavk, ki oblikujejo percepcijo, mišljenje in vedenje članov organizacije (Schein, 2005). Organizacija torej ni nekaj, kar kulturo ima, temveč nekaj, kar kultura je, zato dolgoročna učinkovitost organizacij ni primarno odvisna od formalne strukture, temveč od globinskih psihosocialnih procesov.

Hkrati model upošteva spoznanja o organizacijskem učenju in obrambnih rutinah, ki lahko preprečujejo refleksijo in transformacijo sistema (Argyris, 1993). Neuravnoteženost med miselnimi, čustvenimi, telesnimi in etičnimi procesi posameznika lahko krepí organizacijske obrambne mehanizme, medtem ko njihova integracija omogoča globlje, refleksivno učenje. Koncept pretočnosti izhaja iz teorije optimalne izkušnje, kjer ravnovesje med izzivom in kompetenco omogoča stanje toka (Csikszentmihalyi, 1990); model 4Q to idejo razširi na organizacijsko raven in pretočnost razume kot rezultat usklajenega delovanja več dimenzij inteligence. Voditeljstvo je v tem kontekstu razumljeno kot odgovornost za celoto sistema in za oblikovanje kulture, ki podpira koherenco med strategijo, vrednotami in odnosi (Drucker, 1954; 1994).

Organizacija je obenem komunikacijski sistem, ki se reproducira skozi tok pomenov in odločitev (Luhmann, 1984), zato je kakovost komunikacije neposredno povezana z notranjo integracijo posameznikov. Epistemološki okvir modela se navezuje na integralno razumevanje človeka kot večnivojskega bitja, ki deluje hkrati na individualni in kolektivni, notranji in zunanji ravni (Wilber, 2002). Etična razsežnost delovanja izhaja iz odgovornosti do Drugega kot temeljne človeške držé (Lévinas, 2001), medtem ko humanistična psihologija poudarja pomen samouresničitve, smisla in avtentičnega bivanja (Maslow, 1966; Frankl, 1994, 2006; Fromm, 1976).

Model 4Q torej sintetizira ta teoretična izhodišča v integrativni okvir, ki predpostavlja, da je notranja trajnost organizacij neposredno povezana z ravnovesjem in medsebojno povezanostjo miselnih, čustvenih, telesnih in duhovno-etičnih procesov posameznikov.

3 Raziskovalni model 4Q

Na podlagi predstavljenih teoretičnih izhodišč razvijamo raziskovalni model 4Q, ki predpostavlja, da notranja trajnost organizacij izhaja iz integriranega delovanja štirih dimenzij inteligence: racionalne (IQ), čustvene (EQ), duhovno-etične (SQ) in fizične (PQ). Model predvideva, da stopnja usklajenosti teh dimenzij vpliva na organizacijsko vitalnost, ki jo operacionaliziramo prek koncepta vitalnega kvocienta (VQ).

Vitalni kvocient (VQ) opredeljujemo kot razmerje med zaznano obremenitvijo in zaznano regeneracijo posameznika oziroma sistema. Višja raven VQ pomeni večjo sposobnost prilagajanja, nižjo stopnjo latentne izgorelosti in večjo organizacijsko pretočnost.

Model predpostavlja:

- da posamezne dimenzije inteligence delujejo medsebojno povezano,
- da njihova neuravnoteženost vodi v organizacijsko fragmentacijo,
- da njihova integracija spodbuja notranjo koherenco sistema.

Na tej podlagi oblikujemo naslednja raziskovalna vprašanja.

Raziskovalna vprašanja (RQ)

RQ1: Kakšna je povezava med posameznimi dimenzijami modela 4Q (IQ, EQ, SQ, PQ) in zaznano organizacijsko vitalnostjo (VQ)?

RQ2: Ali višja stopnja integracije štirih dimenzij inteligence napoveduje višjo stopnjo organizacijske pretočnosti?

RQ3: Ali obstajajo razlike v organizacijski koherenci med posamezniki z uravnoteženim 4Q-profilom in posamezniki z izrazito dominantno eno dimenzijo?

RQ4: V kolikšni meri 4Q-model pojasnjuje zaznano zmanjšanje izgorelosti in povečano psihološko odpornost zaposlenih?

Hipoteze

H1: Obstaja statistično značilna pozitivna povezava med stopnjo integracije 4Q in vitalnim kvocientom (VQ).

H2: Posamezniki z višjo stopnjo čustvene in duhovne inteligence (EQ in SQ) poročajo o višji ravni organizacijske koherence.

H3: Neuravnoteženost med dimenzijami 4Q je pozitivno povezana z zaznano stopnjo izgorelosti.

H4: Integrirani 4Q-profil pomembno napoveduje organizacijsko pretočnost tudi ob kontroli demografskih dejavnikov.

4 Lastnosti sodobnih organizacij

Vsaka organizacija deluje znotraj lastne **notranje ekologije** – kompleksnega sistema miselnih, čustvenih, vedenjskih in fizičnih vzorcev, ki oblikujejo njeno vitalnost in sposobnost prilagajanja. Nekatere organizacije so pretočne, žive in ustvarjalne, druge pa toge, utrujajoče ali celo toksične, čeprav se navzven zdijo uspešne. Razlika ni nujno v strukturi ali strategiji, temveč v tem, **kako organizacija »diha«** – v ritmu odnosov, procesov in v kakovosti komunikacijskih tokov, ki vzdržujejo ali izčrpavajo njen organizacijski organizem.

Sistemi teoretik **Niklas Luhmann (1984)** opozarja, da organizacije ne obstajajo zaradi posameznikov, temveč zaradi **komunikacije**. Po njegovem razumevanju so organizacije **avtopoietični sistemi**, ki se reproducirajo izključno skozi komunikacijo – skozi neprekinjen tok pomenov, odločitev in odzivov, ki ohranjajo njihovo identiteto in koherenco. Ko se komunikacija vsebinsko izprazni in postane formalna, sistem postopoma izgublja vitalnost. Organizacijska izčrpanost je zato pogosto simptom komunikacijske zaprtosti – stanja, v katerem kroži veliko informacij, a malo smisla.

Izčrpavajoča organizacija se ne izraža le v izgorelosti posameznikov, temveč v **kolektivni utrujenosti**: v nenehnih sestankih brez stika, besedah brez teže, odločitvah brez pravega soglasja. Takšne organizacije se pogosto utrudijo pod težo

lastnega diskurza, kjer komunikacija obstaja kot oblika, ne pa kot povezovalna funkcija. Vzroki za to niso le materialni (strukture, procesi, protokoli), ampak so predvsem **nematerialni – čustveni, miselni in duhovni**. Ti oblikujejo subtilno »organizacijsko polje«, ki ga vsi zaznavajo, a o njem redko kdo govori.

Vsaka organizacija nosi sledi svojih preteklih odločitev, vrednot in prepričanj, ki se nalagajo skozi čas in ustvarjajo **kolektivne usedline pomenov** – vzorce, ki določajo, kako sistem komunicira sam s seboj in s svojim okoljem. Zdrava notranja ekologija zahteva zavedanje teh vzorcev in sposobnost zaznavanja nevidnih dinamik, ki presegajo formalno hierarhijo.

Ravnovesje med štirimi dimenzijami človeške inteligence – **IQ (razumsko), EQ (čustveno), SQ (duhovno-etično) in PQ (telesno)** – je temelj pretočnosti organizacije. Kadar prevladuje le racionalna komponenta, brez čustvene in telesne resonance, se organizacija spremeni v stroj, ki izgublja občutek za ritem življenja. To vodi v pojav tihe odpovedi, čustvene ločenosti in sistemske izgorelosti. Vitalna energija se porazdeli neenakomerno: preveč se je usmeri v analizo, premalo pa v občutenje in smisel.

Kot poudarja **Otto Scharmer (2009)**, se sistemi ne zlomijo zato, ker bi ljudje želeli slabo, temveč zato, ker **ne zaznajo celote**. **Peter Drucker (1994)** pa bi k temu dodal, da »**kultura pojé strategijo za zajtrk**«, s čimer je nakazal, da notranja koherenca sistema določa njegovo dolgoročno učinkovitost v večji meri kot formalna struktura. Prav tu vstopa **4Q-pristop** – okvir, ki omogoča celosten vpogled v organizacijsko dinamiko in spodbuja pretočnost med različnimi ravni inteligence. Krize motivacije, konflikti in izgorelost tako niso zgolj operativne prepreke, ampak so simptomi **porušene notranje ekologije** – izgube smisla, stika in pretočnosti.

Organizacija, ki zdravi, ne teži k popolnosti, temveč k **ravnovesju in pretočnosti**. Razume razliko med strukturirano komunikacijo in avtentično povezanostjo, med nadzorom in dialogom. Čustva obravnava kot del strateškega kapitala, telo kot senzor resnice sistema, duhovno orientacijo pa kot notranji kompas, ki presega logiko dobička. Kot piše **Margaret Wheatley (1999)**, se notranji tokovi življenja sprostijo šele, ko organizacija preneha nadzorovati in začne poslušati.

5 Ekosistem, ki diha s človekom

Celostnost postaja eksistencialna nuja, saj sodobne organizacije pogosto silijo v ločevanje misli, čustev, telesa in smisla, kar vodi v razdrobljenost posameznika in sistema.

4Q-človek, ki ga kot pojem postavljamo v jedro pričujočega prispevka, združuje štiri ključne inteligence – miselno moč (IQ), čustveno zrelost (EQ), telesno vitalnost (PQ) in duhovno-etično orientacijo (SQ) – v pretočno, zavestno delovanje. Tak voditelj zna prepoznati signale telesa, uravnavati čustva, misliti jasno in odločati iz notranjega smisla, pri tem pa ostaja človeški, prizemljen in odprt za povezovanje. V ospredje stopa čustvena resonanca, saj navdih prihaja bolj iz prisotnosti in notranje koherence kot iz količine znanja, kar omogoča ustvarjanje zaupanja in sodelovanja. Nova paradigma uspešnosti temelji na kulturi, ki jo sooblikujejo celostni posamezniki, sposobni dihati s seboj, z drugimi in organizacijo kot živim ekosistemom. Sodobne organizacije so več kot zgolj sistem dela. So prostor preživetja, pogosto tudi izgorevanja, včasih pa prostor preboja in inovacije. Prevečkrat pa postanejo prostor tihega razkroja – tam, kjer človek postopoma izgublja stik s seboj.

Prispevek se osredotoča na posameznika znotraj organizacijskih struktur, pri čemer analizira štiri ključne dimenzije njegove prisotnosti: telesno, čustveno, kognitivno in eksistencialno. Zaposleni so pogosto fizično prisotni, a njihova notranja doživljanja ostajajo prezrta. Čustvene stiske niso izražene zaradi pomanjkanja varnega prostora za komunikacijo. Kognitivna preobremenjenost zmanjšuje zmožnost učinkovitega odločanja. Eksistencialna vprašanja, kot so smisel in vrednote, so redko vključena v organizacijski diskurz. Takšna fragmentacija vodi v zmanjšano dobrobit in nižjo trajnostno učinkovitost zaposlenih.

Za voditelje, podjetnike in menedžerje to ni obrobna tema – je bistvo. Organizacije se ne gradijo le s strategijo in procesi, temveč s prisotnostjo, empatijo in zavestjo. In kultura je prav to – nevidno tkivo človeških interakcij, ki organizacijo bodisi poživí bodisi izprazni.

Kot avtorica v tem prispevku predstavljam Model povezovanja inteligenc 4Q – štiri temeljne dimenzije, ki oblikujejo človeka in s tem organizacijsko tkivo:

- IQ kot miselna moč in sposobnost analize,
- EQ kot čustvena zrelost in empatična prisotnost,
- SQ kot duhovna usmerjenost, notranji smisel in etika,
- PQ kot telesna modrost, zdravje in pretočnost.

Ko teh štirih inteligenc ne prepoznamo in jih zanemarimo, človek prične ugašati – najprej v sebi, nato v odnosih, nazadnje v organizaciji. Ko pa jih aktiviramo, se človek začne vračati k sebi, s tem pa začne dihati tudi tim, ekipa, celotno podjetje. Kot je zapisal Viktor Frankl, ko človek ve, »zakaj«, zmore prenesti skoraj vsak »kako«. Smisel in notranja povezanost postaneta temelj odpornosti posameznika in sistema.

Tudi raziskave psihologije organizacij kažejo, da je ravno človek v središču trajnostnega uspeha. Abraham Maslow je opozoril, da če imaš le kladivo, se ti vse zdi kot žebelj. Vodenje, ki temelji le na enodimenzionalnem pristopu (denar, nadzor, KPI-ji), ne more zajeti kompleksnosti človeka. Edgar Schein (2005) pa je poudaril, da je najpomembnejša stvar, ki jo morajo voditelji razumeti, ta, da je njihova edina resnična naloga oblikovanje in negovanje kulture. Daniel Goleman (2001 in 2007), oče koncepta čustvene inteligence, pa dodaja, da se najboljši voditelji ne razlikujejo po IQ-ju, ampak po EQ-ju.

Organizacija, ki želi preživeti, mora postati več kot struktura: postati mora ekosistem, ki diha s človekom. Ekosistem, kjer se nahaja prostor za dih, čustvo, misel, intuicijo in odločitev, je vtkan v prihodnost pametnih organizacij. V okviru tega človek ni »delovni vir«, temveč »sobitje«. Delo ni izguba energije, temveč prispevek k skupnemu dobremu, poleg rezultatov pa so pomembne tudi sinergije timov in notranja uigranost posameznika – najprej s seboj, nato z drugimi.

Le takšna organizacija lahko dolgoročno uspeva, ker ne temelji le na kapitalskih vložkih, temveč na največjem kapitalu – človeku. Danes vemo, da se organizacije ne gradijo le s strategijo, temveč s prisotnostjo, empatijo, zavestjo pa tudi s telesom, ki še zna brati simbole, občutke in smisel.

Fiktivni primer:

Podjetje X, srednje veliko podjetje s približno 150 zaposlenimi, je imelo še pred nekaj leti vse značilnosti navidezno uspešne organizacije. Njegova rast prihodkov je bila stabilna, produkti konkurenčni, menedžment je imel jasno zastavljeno strategijo. A pod površjem so se kazali znaki razkroja, ki jih vodstvo sprva ni želelo videti:

- **visoka fluktuacija:** več kot 25 % zaposlenih je v letu dni zapustilo podjetje, predvsem mlajši kadri, ki niso našli smisla in perspektive;
- **izgorelost in absentizem:** poraslo je število bolniških odsotnosti, pogovori ob odhodu pa so razkrivali občutke izčrpanosti in zanemarjenosti;
- **slaba komunikacija med oddelki:** konflikti so se stopnjevali, projekti so se vleкли, ker ljudje niso zaupali drug drugemu;
- **vodstvo v »mehurčku«** – prepričani so bili, da so težave začasne in da jih bodo rešili s strožjo kontrolo KPI-jev.

Ko je vajeti prevzela nova direktorica, je ugotovila, da klasični menedžerski prijemi ne zadostujejo. Potrebna je bila globlja sprememba – sprememba organizacijske kulture in odnosa do ljudi. Zato so uvedli pristop, ki temelji na 4Q-modelu povezovanja inteligenc.

1. **Čustvena inteligenca (EQ):** Organizirali so delavnice čustvene pismenosti, kjer so zaposleni spoznali, kako stres vpliva na njihovo vedenje, in se naučili metod za bolj konstruktivno reševanje konfliktov. Vodje so pridobili veščine aktivnega poslušanja in vodenja s sočutjem.
2. **Duhovna inteligenca (SQ):** Vsak mesec so uvedli refleksivne pogovore, kjer so skupaj razmišljali o smislu projektov, vrednotah podjetja in etičnih dilemah. Ti dialogi so ustvarili občutek skupne vizije in ponosa.
3. **Fizična inteligenca (PQ):** Poslovne prostore so preuredili tako, da so spodbujali gibanje, sprostitev in stik z naravo. Uvedli so fleksibilne urnike in programe za ohranjanje telesnega zdravja. Zaposleni so dobili občutek, da podjetje skrbi za njihovo dobrobit.
4. **Racionalna inteligenca (IQ):** Procesi in cilji so ostali jasno zastavljeni, a so jih dopolnili z »mehkejšimi« indikatorji – zadovoljstvom zaposlenih, stopnjo sodelovanja med oddelki in inovativnimi predlogi.

Rezultati po dveh letih:

- fluktuacija se je znižala na 10 %;
- zadovoljstvo zaposlenih se je z ocene 3,1 dvignilo na 4,4 (po interni Likertovi lestvici);
- število inovacijskih predlogov se je skoraj podvojilo;
- bolniške odsotnosti so se zmanjšale za 30 %;
- v anketah so zaposleni izpostavili dve največji spremembi (*»Počutimo se slišane.«* in *»Končno imamo občutek, da delo ni le naloga, ampak prispevek.«*).

Direktorica je ob zaključku drugega leta dejala: *»Na začetku smo iskali hitre rešitve. Na koncu smo ugotovili, da je prava rešitev v tem, da smo dovolili ljudem dihati – s seboj in drug z drugim. Ko smo začeli obnavljati človeka, se je začelo obnavljati tudi podjetje.«*

6 Kdo je 4Q-človek: za notranjo arhitekturo pretočnosti

V času razpršene zavesti, ko organizacijski sistemi pogosto zahtevajo ločenost misli, občutka, telesa in smisla, se ponovno poraja vprašanje celosti. Ne kot utopična ideja ali zgolj še ena sodobna poslovna fraza, temveč kot eksistencialna nujnost. Vstopamo v obdobje, kjer fragmentacija ni več vzdržna – ne za posameznika ne za kolektiv. In prav na tej točki se pojavi ideja 4Q-človeka, in sicer ne kot koncept, ki bi želel prepričati, temveč kot nujnost, ki želi prebuditi.

4Q-človek ni popoln, je pa buden. Ne išče gotovosti, temveč pretočnost. Je posameznik, ki presega okvire enodimenzionalne kompetentnosti. Je strokoven, a ni odrezan od svojega telesa. V sodobnih organizacijah smo pogosto naučeni delovati »od vratu navzgor« – misliti, analizirati, odločati, ne da bi prisluhnili telesu. A telo je naš prvi senzor: opozarja nas na stres, napetost, izgorelost pa tudi na intuicijo in ustvarjalne prebliske. Odrezanost od telesa pomeni, da vodimo in delamo, kot da smo zgolj stroji misli. Posledice tega so izguba vitalnosti, kronična utrujenost in odtujenost od sebe. 4Q-človek se zna ustaviti, ozavestiti svoj dih, prepoznati signale telesa in jih vključiti v svoje odločitve. To mu omogoča, da ostane učinkovit, a hkrati zdrav in celosten.

Njegova inteligenca ni parcialna, ampak je pretočna. Večina ljudi uporablja svoje intelligence fragmentirano: v službi razum, doma čustva, v krizi telo, v samoti duhovnost. 4Q-človek pa razume, da prava moč prihaja iz pretočnosti – iz sposobnosti, da se te dimenzije prelivajo druga v drugo glede na situacijo. Pretočna inteligenca pomeni, da razum lahko sodeluje s čustvi, da telo podpira duha in da etika usmerja logiko. To je stanje, kjer intelligence ne tekmujejo, temveč sodelujejo. Kot je zapisal Mihaly Csikszentmihalyi (1990), ko so naše sposobnosti in izzivi v ravovesju, vstopimo v tok. Pretočnost je tisti »flow«, kjer človek ni razpršen, pač pa deluje kot celota.

4Q-človek je čustveno razvit, a ni sentimental. Ima duhovno orientacijo, toda ostaja prizemljen, in razpolaga z razumom, ki ni zgolj analitičen, temveč tudi moder in sočuten.

Njegova notranja arhitektura biti sledi štirim plastem bivanja: intelektualni (IQ), čustveni (EQ), duhovni (SQ) in fizični (PQ). Gre za integrirano zmožnost mišljenja, čutenja, orientacije in utelešene prisotnosti. Ken Wilber (2002) bi temu rekel integralna zavest, Erich Fromm pa bi v njem prepoznal zmožnost življenja iz biti in ne iz imetja (Fromm 1976). 4Q-človek ne deluje iz manka, temveč iz notranje sinhronije. Njegova moč ni v tem, da izstopa, ampak v tem, da povezuje.

Kot je zapisal Abraham Maslow: »Človek mora biti tisto, kar je sposoben postati« (Maslow 1966, str. 93 wikipedija). 4Q-človek je torej tisti, ki uresničuje svoje potenciale na način, da ne ločuje med delom in življenjem, racionalnim in čustvenim ter smislom in telesom, temveč jih prepleta v organsko celoto. Daniel Goleman je opozoril, da voditelji, ki navdihujejo, niso tisti, ki imajo največ znanja, ampak tisti, ki znajo ustvariti čustveno resonanco (Goleman 2002). A 4Q-človek dodaja še tretjo in četrto dimenzijo: telesno vitalnost in duhovno orientacijo.

4Q-človek je voditelj nove dobe – ne nujno zato, ker zaseda vodilno funkcijo, temveč zato, ker zna povezovati razpršene tokove življenja v pretočno enoto. Edgar Schein (2010) je zapisal, da je edina resnična naloga voditelja ustvarjanje in ohranjanje kulture. 4Q-človek to nalogo izpolnjuje na način, da kulturo gradi s seboj – s svojim načinom bivanja, ki je prežet s celovitostjo.

V praksi to pomeni, da 4Q-človek ni zasvojen z rezultati, ampak z rastjo. Ne meri uspeha zgolj z ekonomskimi kazalniki, temveč z vprašanjem: »*Ali sem v tem, kar počnem, cel?*« In prav tu se dotaknemo srčike sodobne organizacijske psihologije: kultura in uspeh sta vedno odvisna od človeka, ki stoji v središču. Kot pravi Viktor Frankl (1994 in 2006), je med dražljajem in odzivom prostor, v katerem leži naša moč, da izberemo svoj odziv. V naši izbiri pa se nahajata naša svoboda in naša rast. 4Q-človek torej ni idealizirana figura, temveč je praktična možnost. Je arhetip človeka prihodnosti – povezan, pretočen, integriran. Človeka, ki zna dihati s seboj, drugimi in z organizacijo.

6.1 Z vezmi, ki dihamo in podpirajo dolgoživost družbe

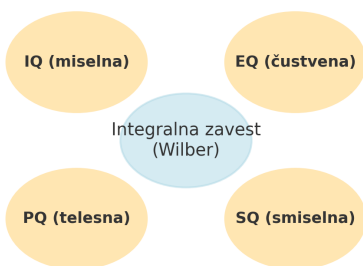
Vsaka organizacija je več kot seštevek oddelkov, procesov in ciljev. Je mreža odnosov, nevidnih tokov in subtilnih energij, ki odločajo, ali sistem diha ali se duši. Tam, do koder strategije ne sežejo, kjer pravila ne zaležejo in kjer strukture odpovejo, odločajo osebnostne vezi – tiste nevidne niti med ljudmi, ki prinašajo občutek smisla in povezanosti.

V organizaciji 4Q-človek deluje kot vezno tkivo: tiho, a ključno. Njegova prisotnost ni glasna, a ustvarja prostor. Zna govoriti jezik števil, ne da bi pri tem izgubil občutek za tišino med besedami. Zna voditi brez dominacije. Zna prisluhniti, ne da bi izginil. Je figura, ki uteleša vertikalno integracijo – povezanost z lastno notranjo osjo, ki presega horizontalne razprtije vlog in statusov.

Podobno kot koncept integralne zavesti, kot ga predstavi Ken Wilber (2002), 4Q ponuja pomemben teoretski okvir za razumevanje človeka kot celostnega voditelja. Integralna zavest presega parcialno dojetje resničnosti in omogoča usklajeno zaznavanje notranjih in zunanjih dimenzij človeške izkušnje – od individualne psihologije do kolektivnih sistemov. Podobno kot Wilberjev model vključuje različne razvojne ravni in perspektive (jaz–ti–to–mi), tudi 4Q-pristop združuje miselno (IQ), čustveno (EQ), duhovno-etično (SQ) in telesno (PQ) inteligenco v pretočno celoto. Tak pristop ne vodi zgolj k osebni koherenci, temveč tudi k višji stopnji organizacijske zavesti, kjer voditeljstvo ne temelji le na funkciji, temveč na sposobnosti prepoznavanja in usklajevanja kompleksnih človeških in sistemskih vzorcev. Integralna zavest tako kot osnove 4Q paradigme – ne kot idealizirana

transcendenca, temveč kot operativna zmožnost, prepoznava večplastnosti realnosti in delovanja iz integritete.

Povezava 4Q modela z integralno zavestjo



Slika 1: Model 4Q-človeka (IQ, EQ, SQ, PQ), ki se združuje v središču – integralni zavesti po Kenu Wilberju

Kot je opozoril francoski sociolog Pierre Bourdieu (2004), je vsak posameznik nosilec *habitusa* – strukture zaznavanja, presojanja in delovanja, ki se vpisuje v družbeno polje (4Q-človek to polje zaznava z večjo subtilnostjo, ker zaznava sebe. In tam, kjer človek zazna sebe, zazna tudi druge. Carl Gustav Jung je podobno poudarjal, da kdor pogleda navzven, sanja; kdor pogleda navznoter, se prebudi (Jung 1989).

Kultura, ki podpira takšne ljudi, je kultura prihodnosti. To ni več kultura nadzora in ocenjevanja, temveč kultura zavedanja in sodelovanja. Raziskave organizacijske dinamike kažejo, da težave organizacij pogosto ne izvirajo iz pomanjkanja podatkov, temveč iz izgube skupnega smisla. Kadar zaposleni ne razumejo konteksta svojega delovanja ali ne zaznavajo pomena svojega prispevka, pride do dezorientacije, pasivnosti in erozije zaupanja. Ključni premiki se zato ne zgodijo le na ravni strategij ali struktur, temveč izhajajo iz kakovosti odnosov in pomenljivih pogovorov med ljudmi. Povezanost, občutek skupne odgovornosti in smiselno sodelovanje predstavljajo temelj za resnične spremembe v organizacijskem okolju. V tej luči ima 4Q-človek posebno vlogo: ne le da zaznava kompleksnost sistemov, temveč tudi aktivno oživlja smisel – znotraj sebe, v odnosih in kulturi, ki jo soustvarja.

Čeprav 4Q-človek deluje kot tiho vezivno tkivo, njegova prisotnost ne ostaja omejena na notranji svet. Njegova moč se najbolj pokaže v odnosih – tam, kjer organizacije največkrat razpadajo. Ko 4Q-človek vstopi v dialog, ne prinaša zgolj svojega znanja, temveč tudi notranji psihološki prostor, v katerem se lahko drugi izrazijo. Je tisti, ki zna povezati racionalno presojo finančnika s subtilno zaskrbljenostjo sodelavke v stiski. Zna prepoznati, da ni dovolj imeti prave odgovore, če ni pravega vzdušja, v katerem jih lahko izrečemo.

Človek se v odnosih izraža prek drugih, zlasti v socialnem svetu, ki ga naseljujejo številni pomeni in spomini, 4Q-človek gradi odnose, ki niso zgolj orodje za doseganje ciljev, ampak prostor, kjer se cilji sploh lahko snujejo. V organizaciji to pomeni, da sodelovanje ni stranski produkt, temveč je pogoj za uspeh. Hkrati pa 4Q-človek razume tudi pomen kolektivne zavesti. Edgar Morin opozarja, da kompleksni sistemi preživijo le, če razvijejo sposobnost refleksije o sebi (Morin 2008). 4Q-človek je prav to – ogledalo sistema, ki opozarja na skrite tokove in pomaga skupnosti, da se ne izgubi v lastnih slepih pegah.

Bistvo njegovega delovanja je, da diha skupaj z ekosistemom: ne izčrpa ga, ampak oplaja. Ne tekmuje, temveč soustvarja. Ne kopiči moč, temveč jo razpršuje, deli. In prav v tem se kaže razlika med klasičnim »junakom« in 4Q-človekom: prvi išče zmago zase, drugi zmago za skupnost.

Tak človek ne potrebuje umetne avtoritete. Njegova moč je mehka, a stabilna. Njegovo znanje ni strogo razumsko, temveč je prepojeno z izkušnjo in ponotranjeno presojo. Zna razlikovati med nujnim in bistvenim, med odzivom in reakcijo, med delom in delovanjem. Kot je pisal Max Weber, etična odgovornost posameznika izhaja iz notranje konsistence, ne iz posledic dejanja.

6.2 4Q-človek kot filozofski arhetip

4Q-človek ni le integriran posameznik, temveč je figura, ki pooseblja odprtost do drugačnega. Zanj drugačnost ni grožnja, temveč priložnost za razširitev horizonta. Ne zapira se v en sam način razmišljanja, temveč dopušča, da ga soočenje z drugim obogati. V tem smislu je njegova drža blizu misli Emmanuela Lévinasu (2001), ki je zapisal, da je obraz Drugega prostor, kjer se rojeva etika.

Emmanuel Lévinas kot eden najvplivnejših etičnih mislecev 20. stoletja preusmeri filozofsko pozornost od ontologije k etiki kot prvi filozofiji. V nasprotju s tradicijo, ki svet razume kot totaliteto objektov za mišljenje in obvladovanje, Lévinas uvaja koncept Drugega kot tistega, ki presega vsak poskus ujetja v sistem. V središče etične misli postavi srečanje z Obrazom Drugega – neposrednim, neizogibnim pozivom k odgovornosti, ki se ne začne z jazom, temveč z obvezujočo prisotnostjo Drugega. Obraz ni zgolj fizična entiteta, temveč fenomen, ki v subjekt vpisuje moralno zahtevo: *Ne ubijaj me*. Etika pri Lévinasevu ni rezultat racionalne presoje ali univerzalnega moralnega načela, temveč je odzivnost na ranljivost drugega človeka, ki je radikalno drugačen, a hkrati temelj moje lastne subjektivnosti. S tem Lévinas razširi polje razumevanja etike iz formalnih norm na področje človeškega odnosa, soodvisnosti in odgovornosti, kar je neposredno povezljivo s sodobnimi pristopi k voditeljstvu, dialogu in organizacijski kulturi. V 4Q-modelu, ki združuje miselno (IQ), čustveno (EQ), duhovno-etično (SQ) in telesno (PQ) inteligenco, ta poziv resonira v dimenziji SQ – kot sposobnost zaznave moralne ranljivosti drugega in pripravljenosti nanjo odgovoriti s prisotnostjo ter skrbjo. Integralna etika, ki ni utemeljena v normi, temveč v odnosu, s tem postane notranja sila vodenja. Voditelj, ki uteleša 4Q, ne vodi zgolj z orodji upravljanja, temveč s sposobnostjo biti prisoten v odnosu, kjer etika ni zunanji kodeks, temveč vsakdanja praksa odzivnosti. Tak voditelj ni v središču zaradi moči, temveč zaradi globokega posluha za pomen, ki ga soustvarja v odnosih – in to je temelj trajnostnega vodenja.

Njegova odprtost pa ne pomeni naivnega sprejemanja vsega. 4Q-človek zna kritično presojati, razlikovati med tistim, kar je avtentično, in tistim, kar je zgolj površinski signal. Odprtost zanj ni pasivno prilagajanje, ampak dejavno oblikovanje prostora dialoga, kjer lahko različnosti obstajajo, ne da bi se izničile.

4Q-človek je tudi kreativen – ne v smislu zgolj umetniškega izražanja, temveč kot ustvarjalec novih oblik sistema, kjer drugi vidijo zgolj omejitve. Njegova kreativnost je pretočna, saj združuje racionalno analizo, čustveno resonanco, duhovni smisel in telesno vitalnost. Tako postaja tvorec oblik sodelovanja, ki niso hierarhične, temveč mrežne, odprte in živahne.

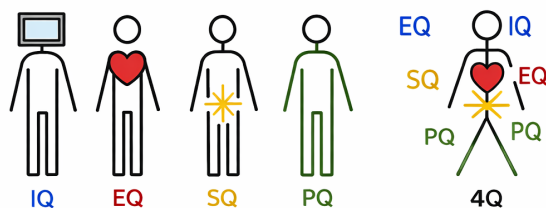
Kot osebnost je interdisciplinaren – razume, da svet ni enodimenzijski in da resnica nikoli ne pripada samo eni disciplini. V njem se prepletajo antropologija, filozofija, ekonomija, psihologija in umetnost, saj 4Q-človek ve, da življenje presega

meje specializacije. A ta interdisciplinarnost ni površinska, temveč je zasidrana v praksi: pomeni sposobnost prevesti ideje iz enega polja v drugo in jih udejanjiti v konkretnih projektih.

4Q-človek nikoli ni ujetnik predsodkov. Prepozna, da so predsodki le oklep, s katerim se ščiti ego, in da svoboda nastopi, ko dopustimo, da nas dotakne tudi to, kar je neudobno. Je figura, ki zna živeti s protislovji – ne kot z napako, temveč kot z virom vitalnosti. Kot bi rekel Zygmunt Bauman (2008), negotovost ni problem, ki ga je treba rešiti, temveč stanje, ki ga je treba sprejeti.

Obenem 4Q-človek ni izoliran posameznik, ampak je člen skupnosti. Njegova moč se ne meri po tem, koliko doseže sam, temveč koliko zna okrepiti druge. Njegova integracija se razodeva v podpori, ne v tekmovalstvu. Njegova resnična avtoriteta ni vsiljena, temveč je podeljena – ker drugi prepoznajo, da ob njem rastejo.

4Q-človek torej presega zgolj psihološki ali organizacijski opis. Je filozofska orientacija, ki nas uči, da prava moč ni v dominaciji, ampak v povezovanju; ne v gotovosti, ampak v pretočnosti; ne v monologu, ampak v dialogu. V njem se kaže možnost, da prihodnost ne bo zgolj hitrejša ali učinkovitejša, temveč tudi humanejša.



Slika 2: Podobe 1, 2, 3, 4, 5

Podoba 1: Človek-stroj uporablja izključno IQ. Njegova glava je računalnik – analizira, računa, optimizira, a nima stika s čustvi ali telesom. Je učinkovit, vendar odtujen, brez notranje povezanosti in empatičnega stika z drugimi.

Podoba 2: Človek-srce uteleša predvsem EQ. V središču so sočutje, empatija in čustvena odprtost, a mu primanjkuje kognitivne stabilnosti, fizične osredotočenosti

in duhovne usmerjenosti. Je mehko odziven, vendar premalo strukturiran za kompleksne sisteme.

Podoba 3: Človek-smisel izrazito simbolizira **SQ** – notranjo luč, orientacijo v vrednotah in transcendenci, a brez čustvene, racionalne in telesne utemeljenosti ostaja vizionar brez izvedbene moči.

Podoba 4: Človek-telo temelji na **PQ**. Je močan, vitalen in telesno prisoten, toda brez razumske refleksije, čustvene globine in etične orientacije. Usmerjen je v akcijo, ne pa v smisel ali celostno delovanje.

Podoba 5: 4Q-človek predstavlja celovito integracijo vseh štirih razsežnosti: **IQ** (razum – modro), **EQ** (srce – rdeče), **SQ** (smisel – rumeno sonce) in **PQ** (telo – zeleno). Inteligenca deluje pretočno, kar omogoča povezanost s seboj, z drugimi in z organizacijo kot celoto.

Tabela 1: Tabela podob

Obraz človeka	Temeljna usmeritev	Moč	Omejitev	Organizacijski učinek
Človek-stroj (IQ)	Racionalnost, analitičnost, kalkulacija	Logika, natančnost, sposobnost strukturiranja	Odtujenost, čustvena hladnost, zanemarjanje telesa in smisla	Učinkovit v operativnih nalogah, a šibak v odnosih in dolgoročni viziji
Človek-srce (EQ)	Čustva, empatija, sočutje	Sposobnost povezovanja, občutljivost za ljudi	Pomanjkanje strukture, težave pri odločanju, nestabilnost	Krepi odnose, a lahko ohromi izvedbo in rezultate
Človek-smisel (SQ)	Duhovna orientacija, etika, notranji kompas	Vizija, vrednote, občutek smisla in poslanstva	Sanjaštvo, oddaljenost od realnosti, neoperativnost	Navdihuje druge, a brez drugih dimenzij ostaja neizvedljiv
Človek-telo (PQ)	Fizična moč, vitalnost, akcija	Vzdržljivost, energija, operativna učinkovitost	Pomanjkanje refleksije, lahko grobost, impulzivnost	Hiter v izvedbi, a lahko povzroča konflikte in izčrpavanje
4Q človek	Integracija IQ, EQ, SQ in PQ	Pretočnost, celovitost, sposobnost povezovanja razuma, čustev, telesa in smisla	Ni popoln, a je buden in celostno naravn	Graditelj kulture, ki povezuje učinkovitost, odnose, smisel in vitalnost v trajnostni uspeh

7 Pet obrazov človeka v praksi (praksa dolgoživosti)

Vsaka organizacija deluje kot dinamičen sistem, katerega temeljno komponento predstavljajo posamezniki s svojimi kognitivnimi, čustvenimi, telesnimi in duhovno-etičnimi vzorci delovanja. Ti vzorci določajo, kako posamezniki zaznavajo, interpretirajo in sooblikujejo organizacijsko realnost. Model štirih inteligenc (4Q) ponuja konceptualni okvir za razumevanje različnih načinov človeškega delovanja – miselnega (IQ), čustvenega (EQ), telesnega (PQ) in duhovno-etičnega (SQ) – ter njihovega vpliva na organizacijsko kulturo in procese vodenja. Spodnji primeri ponazarjajo, kako prevlada posamezne dimenzije inteligence vpliva na delovno klimo, kakovost odločanja in dolgoročno stabilnost organizacijskih sistemov.

1. Človek-stroj (IQ): V podjetju za finančne storitve vodja oddelka briljira v analizi podatkov in obvladovanju stroškov. Njegova moč je v natančnosti in racionalnem razumevanju kompleksnih situacij. Toda ker daje prednost številkam pred ljudmi, se težje sooča z vprašanji motivacije, pripadnosti in konfliktov. Sistem deluje kot dobro uglasen stroj, a ostaja ranljiv ob soočenju s subtilnejšimi človeškimi potrebami.

2. Človek-srce (EQ): V nevladni organizaciji za pomoč beguncem direktorica ustvarja občutek varnosti in pripadnosti. Njena empatija in iskreno zanimanje za ljudi krepi zaupanje v ekipo. Včasih pa se pokaže, da toplina brez jasnih prioritet otežuje odločanje in strateško usmeritev. Organizacija je prežeta s sočutjem, a potrebuje dodatne strukture, da bi ohranila trajnost.

3. Človek-smisel (SQ): V kulturnem zavodu vodja navdušuje z vizijami o vlogi umetnosti v družbi. Zna povezati delo z občutkom poslanstva in spodbuditi ustvarjalnost. A ker vizija ni vedno podprta s sistematično izvedbo, projekti pogosto zaostajajo. Navdih je močan, toda brez opore v strukturah in procesih ostaja delno neizkoriščen.

4. Človek-telo (PQ): V proizvodnem podjetju je vodja izmene znan po tem, da je vedno ob stroju skupaj z delavci. Njegova fizična prisotnost daje občutek enotnosti in zanesljivosti. V kriznih trenutkih njegova energija vleče ekipo naprej, a včasih se preveč zanaša na disciplino in moč, kar lahko privede do napetosti. V normalnih razmerah je motor ekipe, v krizah pa deluje preveč na silo.

5. 4Q-človek: V tehnološkem zagonskem podjetju soustanovitelj povezuje različne dimenzije: analitično razume tržne podatke (IQ), ustvarja povezovalno vzdušje v ekipi (EQ), usmerja podjetje k trajnostnim ciljem (SQ) in skrbi za zdravje ter energijo sodelavcev (PQ). Njegova moč je v pretočnosti – sposobnosti, da se glede na kontekst pojavi kot analitik, poslušalec, vizionar ali nosilec energije. Prav ta celovitost omogoča, da podjetje uspeva ne le zaradi produktov, temveč zaradi kulture, ki diha skupaj z ljudmi.

Analiza različnih oblik inteligence kaže, da nobena posamezna dimenzija ne zadostuje za kompleksnost sodobnih organizacijskih sistemov. Prevlada racionalno-analitične usmerjenosti brez čustvene in etične občutljivosti vodi v instrumentalno delovanje brez človeške povezanosti. Po drugi strani prekomerna empatija brez strukture oslabi izvedbeno moč, duhovna vizija brez telesne in kognitivne osredotočenosti izgubi operativni učinek, medtem ko zgolj telesna energija brez refleksije vodi v prekomeren nadzor.

Model 4Q-človeka predstavlja integrativni okvir, ki združuje različne ravni inteligence v funkcionalno celoto. Tak posameznik je sposoben delovati racionalno in analitično, hkrati pa ohranja čustveno resonanco, telesno vitalnost in etično orientacijo. Na organizacijski ravni 4Q-pristop omogoča prehod od linearnega, kratkoročnega upravljanja k celostnemu voditeljstvu, ki povezuje učinkovitost z notranjo koherenco sistema.

Dolgoživost organizacij v tem kontekstu ni rezultat zgolj stabilne strukture ali finančne vzdržnosti, temveč predvsem zmožnosti nenehne regeneracije – sposobnosti, da se organizacija uči, prilagaja in ohranja notranjo vitalnost skozi čas. Takšna organizacija deluje kot živ ekosistem: uravnava svoje energijske in komunikacijske tokove, prepoznava spremembe v okolju in jih pretvarja v priložnosti za razvoj. Ključ za njeno dolgoživost je pretočno ravnovesje med racionalnim in intuitivnim, med rezultati in odnosi, med strukturo in smislom.

V tem smislu 4Q-pristop ne prispeva le k razumevanju posameznika, temveč predstavlja tudi teoretski in praktični okvir za evolucijo organizacij, ki so sposobne dolgoročno ohranjati vitalnost, relevantnost in etično delovanje v nenehno spreminjajočem se okolju. Dolgožive organizacije so tiste, ki razumejo, da učinkovitost brez smisla ni trajna in da je smisel brez izvedbe neuresničljiv. Ravno v

sožitju teh dveh polov – med notranjo zrelostjo posameznika in kolektivno pretočnostjo sistema – se oblikuje prihodnost organizacij, ki ne le preživijo, temveč tudi živijo v polnosti.

Epilog: Celostni človek v pretočni organizaciji

V središču sodobnih izzivov organizacij ne stoji več vprašanje učinkovitosti, temveč vprašanje celovitosti. Naše raziskovanje je pokazalo, da sodobni sistemi – bodisi posamezniki bodisi organizacije – ne propadajo zaradi pomanjkanja znanja ali orodij, temveč zaradi izgube notranjega ravnovesja in smisla.

V prvem delu smo predstavili koncept **4Q-človeka** kot modela celostnega bivanja, ki presega fragmentiranost sodobne zavesti. 4Q-pristop združuje štiri dimenzije človeške inteligence – **miselno (IQ)**, **čustveno (EQ)**, **telesno (PQ)** in **duhovno-etično (SQ)** – v pretočno celoto, kjer razum sodeluje s srcem, telo podpira duha, etika usmerja logiko, vse skupaj pa deluje kot živ organizem. 4Q-človek ni popoln, temveč je **prisoten** – sposoben zaznavati kompleksnost življenja in nanjo odgovarjati z zavestjo in sočutjem.

V drugem delu smo osvetlili **notranjo ekologijo organizacij** – subtilno dinamiko odnosov, energij in pomenov, ki določajo vitalnost sistemov. Ugotovili smo, da so organizacije, podobno kot posamezniki, živi sistemi, katerih zdravje je odvisno od **ravnovesja med strukturo in pretočnostjo**. Organizacije, ki gojijo le racionalno inteligenco, izgubijo stik z življenjem; tiste, ki znajo povezati razum, čustva, telo in smisel, pa razvijejo odpornost, ustvarjalnost in notranjo povezanost. Kot opozarja Otto Scharmer, se sistemi ne sesujejo zaradi slabih namenov, temveč zato, ker **ne vidijo celote** – in prav 4Q-pogled to celoto vrača v zavest.

Tretje poglavje je pokazalo, da organizacija ni zgolj tehnični sistem, temveč je **komunikacijski prostor**, kot je poudaril Niklas Luhmann. Organizacije obstajajo le toliko časa, kolikor med ljudmi kroži smiselna komunikacija. Ko se komunikacija izprazni, sistem izgubi svojo avtopoetično moč – svojo sposobnost, da se obnavlja iz pomena. Tu se poveže etična misel **Emmanuela Lévinasa**, ki uči, da se resnična etika ne začne v pravilih, temveč v **odnosu do Drugega**. 4Q-človek s svojo duhovno-etično inteligenco (SQ) ravno to uteleša – zmožnost odgovornosti in poslušanja kot osnovne oblike vodenja.

Na tej poti se dotaknemo še **Wilberjeve integralne zavesti**, ki presega parcialno mišljenje in odpira možnost, da človek zaznava resničnost na več ravneh – kot sočasno fizično, čustveno, miselno in duhovno izkušnjo. Integralna zavest predstavlja epistemološki okvir 4Q-modela: ni le stanje duha, temveč **operativna zmožnost delovanja iz koherence**.

Tudi **Maslow** in **Frankl** sta opozorila, da človek ne išče le preživetja, temveč izpolnitev; **Fromm** je razlikoval med načinom »imeti« in načinom »biti«; **Jung** nas je spomnil, da se notranje ravnotežje vzpostavlja v dialogu s senco; **Bauman** pa, da moramo v »tekočih časih« sprejeti negotovost kot novo stalnico. Vsi ti misleci se srečajo v istem presečišču: človek se lahko uresniči le, če je sposoben **povezovati nasprotja** – red in kaos, razum in srce, moč in ranljivost, jaz in drugega.

V tem smislu 4Q-človek in 4Q-organizacija predstavljata **evolucijski korak v razvoju zavesti**. Ne gre za model uspeha, temveč za **ново antropologijo vodenja** – takšno, ki temelji na pretočnosti, zavedanju in medsebojni soodvisnosti. Organizacija prihodnosti ne bo učinkovita zato, ker bo bolj digitalna, temveč zato, ker bo bolj **človeška** in ker bo znala uravnavati svojo notranjo ekologijo, negovati čustveno in etično koherenco ter komunicirati iz prostora prisotnosti.

Prispevek je izhajal iz vprašanja, kako v dolgoživi družbi zagotoviti notranjo trajnost organizacij ter kako konceptualno povezati psihološke, etične, telesne in kognitivne dimenzije posameznika v integriran organizacijski okvir. Na tej podlagi smo razvili model 4Q ter oblikovali raziskovalna vprašanja in hipoteze, ki usmerjajo njegovo empirično preverjanje.

Analiza raziskovalnih vprašanj:

RQ1: Kakšna je povezava med posameznimi dimenzijami modela 4Q in zaznano organizacijsko vitalnostjo (VQ)?

Teoretična analiza kaže, da posamezne dimenzije inteligence niso izolirane spremenljivke, temveč medsebojno povezani procesi. Organizacijska vitalnost je konceptualno odvisna od njihove usklajenosti. Racionalna komponenta (IQ) prispeva k jasnosti odločanja, čustvena (EQ) k stabilnosti odnosov, duhovno-etična

(SQ) k smislu in vrednotni koherenci, fizična (PQ) pa k regenerativni sposobnosti sistema. Vitalni kvocient (VQ) tako predstavlja integrativni indikator teh procesov.

RQ2: Ali višja stopnja integracije štirih dimenzij inteligence napoveduje višjo stopnjo organizacijske pretočnosti?

Model 4Q predpostavlja, da je pretočnost posledica integracije, ne posamezne dominantne inteligence. Organizacije, ki delujejo iz enodimenzionalnega okvirja, so bolj podvržene fragmentaciji, medtem ko integrirani 4Q-profil omogoča prilagodljivost in sistemsko odpornost.

RQ3: Ali obstajajo razlike med uravnoteženim 4Q-profilom in dominantno enodimenzionalnim profilom?

Konceptualna analiza nakazuje, da enodimenzionalni profili vodijo v parcialne organizacijske učinke (npr. visoka učinkovitost brez čustvene koherence ali visoka empatija brez operativne stabilnosti). Uravnotežen profil omogoča večjo notranjo koherenco in zmanjšano tveganje za sistemsko izgorelost.

RQ4: V kolikšni meri 4Q-model pojasnjuje zmanjšanje izgorelosti in povečano psihološko odpornost?

Teoretično model nakazuje, da je izgorelost posledica porušenega ravnovesja med obremenitvijo in regeneracijo. VQ kot razmerje med tema dvema komponentama ponuja operacionalizacijo tega odnosa. Integracija 4Q-dimenzij prispeva k povečani psihološki odpornosti in nižji latentni utrujenosti sistema.

Analiza hipotez na konceptualni ravni:

H1: Pozitivna povezava med integracijo 4Q in VQ

Teoretična izhodišča podpirajo hipotezo, da višja stopnja integracije inteligence povečuje organizacijsko vitalnost. Empirična potrditev zahteva kvantitativno validacijo.

H2: EQ in SQ kot napovednika koherence

Literatura o čustveni inteligenci in etičnem voditeljstvu nakazuje, da imata EQ in SQ pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske koherence. Model predvideva njuno nadpovprečno težo pri razlagi stabilnosti odnosov.

H3: Neuravnoteženost kot napovednik izgorelosti

Hipoteza je skladna s teorijami organizacijskega učenja in psihološke izčrpanosti: sistemska fragmentacija povečuje tveganje za izgorelost.

H4: Integrirani 4Q-profil kot napovednik pretočnosti tudi ob kontroli demografskih dejavnikov

Model predpostavlja, da notranja integracija presega demografske spremenljivke in predstavlja globlji napovedni dejavnik organizacijske dinamike.

Viri in literatura

- Argyris, C. (1993). Premagovanje organizacijskih obramb: Spodbujanje organizacijskega učenja (I. Bratož, Prev.). Založba Krt.
- Bauman, Z. (2008). Tekoči časi: Življenje v dobi negotovosti (N. Cvar, Prev.). Založba ZRC SAZU.
- Bourdieu, P. (2001). Moč simbolnega (A. Zupančič, Prev.). Krtina.
- Bourdieu, P. (2003). O televiziji (J. Habjan, Prev.). Krtina.
- Bourdieu, P. (2004). Praktični čut: O teoriji delovanja (P. Vitez, Prev.). Krtina.
- Bourdieu, P. (2004). Umetnostni prostor (M. Breznik, Prev.). Založba ZRC SAZU.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). Flow: Psihologija optimalne izkušnje (M. Medvedšek, Prev.). UMco.
- Drucker, P. (2005). Praksa managementa. GV Založba.
- Frankl, V. E. (1999). Bog v nezavednem (J. Trontelj, Prev.). Družina.
- Frankl, V. E. (1994). Kljub vsemu reči življenju da: Psiholog doživlja koncentracijsko taborišče (B. Paternu, Prev.). Mohorjeva družba.
- Frankl, V. E. (2006). Zdravnik in duša: Uvod v logoterapijo in eksistencialno analizo (B. Božič Klemenc, Prev.). Družina.
- Fromm, E. (1986). Anatomija človekove destruktivnosti (M. Naglič, Prev.). Cankarjeva založba.
- Fromm, E. (1963). Beg pred svobodo (B. Paternu, Prev.). Mladinska knjiga.
- Fromm, E. (1989). Človekovo srce: Genij za dobro in zlo (B. Gradišnik, Prev.). Cankarjeva založba.
- Fromm, E. (1983). Imeti ali biti? (J. Zupan, Prev.). Cankarjeva založba.
- Fromm, E. (1980). Umetnost ljubezni (M. Drobnič, Prev.). Mladinska knjiga.
- Fromm, E. (1984). Zdrava družba (S. Ban, Prev.). Cankarjeva založba.
- Goleman, D. (2001). Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ (I. Duša, Prev.). Mladinska knjiga.
- Goleman, D. (2014). Osredotočenost: Skrita moč odličnosti (S. Kuščer, Prev.). Mladinska knjiga.
- Goleman, D. (2007). Socialna inteligenca: Nova znanost o človeških odnosih (A. Bole Vrabec, Prev.). Mladinska knjiga.
- Goleman, D. (2019). Vodenje z emocionalno inteligenco: Najboljši članki iz Harvard Business Review (M. Černe, Prev.). Mladinska knjiga.

- Jung, C. G. (pribl. 2000–2005). Arhetipi in kolektivno nezavedno. Študentska založba ali RTV Slovenija.
- Jung, C. G. (pribl. 1975–1985). Človek in njegovi simboli (M. Kušar, Prev.). Mladinska knjiga.
- Jung, C. G. (pribl. 2022–2023). Dinamika nezavednega. Beletrina.
- Jung, C. G. (pribl. 2020). Psihologija in alkimija (A. Leskovec, Prev.). Beletrina.
- Jung, C. G. (1996). Religija in psihologija. Poligrafi.
- Jung, C. G. (2015). Rdeča knjiga (J. Ciglenečki et al., Prev.). Beletrina.
- Jung, C. G. (1989). Spomini, sanje, misli (B. Kante, Prev.). DZS.
- Lévinas, E. (2001). Totalnost in neskončnost: Esej o zunanosti (A. Zupančič, Prev.). Krtina.
- Maslow, A. H. (1966). The Psychology of Science: A Reconnaissance. Harper & Row.
- Scharmer, C. O. (2009). Theory U: Leading from the Future as It Emerges. The Society for Organizational Learning.
- Schein, E. H. (2005). Kultura organizacije in vodenje. GV Založba.
- Senge, P. (2006). Peta disciplina: Umetnost in praksa organizacije, ki se uči. Mladinska knjiga.
- Wilber, K. (2002). Kratka zgodovina vsega (B. Gradišnik, Prev.). Društvo za primerjalno filozofijo.
- Wheatley, M. J. (1999). Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World. Berrett-Koehler Publishers.

O avtorici

Izr. prof. dr. Lucija Mulej kot sociologinja in antropologinja v slovenskem prostoru utrjuje poslovno antropologijo ter menedžment osebnosti, ki je nadgradnja raznim oblikam procesiranja človeških vsebin. Razvila je metodologijo za proučevanje značajev ter smer psihosinteze, ki temelji na povezovanju inteligentnosti in inteligenc 4 Q (racionalne, čustvene, duhovne in fizične inteligence). K posamezniku pristopa celostno; z različnimi znanji in izkušnjami, ter predvsem s pristopi, kot so povezovanje duhovne in materialne realnosti, vidnega z nevidnim in večnega z minljivim. Kot prva menedžment osebnosti uvaja kot poklicno kategorijo, ki povezuje pristope coachinga, psihoterapije, sociologije, antropologije... V svojih knjigah Skrivnost – zakaj ne deluje pri vas, OnKraj RazKritja ter Heroji, Pogovori z Erosom, raziskuje človekove svetove in duhovno dediščino s težnjo oblikovanja zdrave osebnosti in s tem družbe.

Kot raziskovalka je objavila 237 enot v SICRISu, od tega dve znanstveni monografiji, in sicer Relativizem v sociologiji znanosti (2008) in Metodologija povezovanja inteligenc (2023).

Kot publicistka je objavila številne intervjuje in kolumne. Redno piše za SIOL, OnaPlus, za revije Sensa in Metropolitan, aktivna pa je tudi na mednarodnem področju, kjer piše za Modern Diplomacy.

