

NEZNOSNA LAHKOST POSLOVNE VZTRAJNOSTI

Consiglierejev manifest



ALJAŽ SELIŠKAR

2026

NEZNOSNA LAHKOST

poslovne vztrajnosti

Consiglierejev manifest



ALJAŽ SELIŠKAR

2026

Neznosna lahkost poslovne vztrajnosti

© 2026 Aljaž Seliškar

ISBN: 978-961-07-3541-0

Založnik: EPiQ poslovno svetovanje, Aljaž Seliškar s.p.

Izdaja: prva izdaja · Naklada: 300 izvodov · Kraj izdaje: Ljubljana

Vse pravice pridržane. © 2026 Aljaž Seliškar.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.32

SELIŠKAR, Aljaž

Neznosna lahkost poslovne vztrajnosti : Consiglierejev manifest / Aljaž Seliškar. - 1. izd. - Ljubljana : EPiQ poslovno svetovanje, 2026

ISBN 978-961-07-3541-0

COBISS.SI-ID 289 829 123

Kazalo

Enaindvajset poglavij, en potrpežljivi Consigliere



Zahvale	ii
Uvodnik	iii
1. Ko vztrajnost preraste v obsedenost	1
2. Lov na belega kita	6
3. Jagnje ali lev?	12
4. Paradoks neprespanega podjetnika	17
5. Paradoks mreženja	21
6. Podjetnikova ročna zavora	26
7. Ste vi svoje podjetje?	31
8. Ali imate Firmo?	35
9. Izbira poslovnega »da«	39
10. Kronike kriznega načina	44
11. Epsko iskanje pravega direktorja	48
12. Izbira poslovne desne roke	53
13. Kopičite delo?	58
14. Pazite se lažnih prerokov	63
15. Skrita umetnost marketinga	67
16. Buldogov vodnik po sproščanju	72
17. Umetnost komuniciranja	76
18. Kakšen poslovni načrtovalec ste?	80
19. Vaše podjetje ni obstalo — vi ste	84
20. Posel ni kraj za brezupne romantike	88
21. Kdaj pomahati z belo zastavo	92
Kazalo virov in izposojene modrosti	96

Ko vztrajnost preraste v obsedenost

O ichinenu, ikigaiju in nevarni romanci z načrtom Ž



Nočna izmena, ki je nihče ni naročil

Ob 2.17 zjutraj je preglednica zmagovala.

Vanjo sem gledal že tako dolgo, da so celice razvile osebnost. Prihodki so bili optimisti. Denarni tok je imel težave z zaupanjem. Stolpec G je z menoj popolnoma prekinil stike. Nekje med četrto kavo in peto različico napovedi sem prišel do odkritja, ki je dostopno samo podjetnikom, teoretikom zarot in ljudem, ki sestavljajo pohištvo brez navodil: če spremenim dovolj predpostavk, začne resničnost presenetljivo lepo sodelovati.

Podjetje ni propadalo. Z denarjem, kupci, časom, trgom in nekaterimi temeljnimi zakoni aritmetike se je zgolj začasno razhajalo v pogledih.

Govoril sem si, da sem vztrajen. Vztrajnost je plemenita beseda. Lepo se drži. V biografijah stoji pod črno-belimi fotografijami izčrpanih ustanoviteljev, ki so pozneje postali milijarderji in s tem za nazaj vsako nerazumno odločitev spremenili v vizionarstvo.

Obsedenost je manj fotogenična beseda. Obsedenost ima odprte tri prenosnike, sedemnajst zavihkov z naslovom »koncna_koncna_v6« in družinsko skupino, v kateri se sprašujejo, ali se je kdo z vami slišal po torku.

Takrat smo bili že pri načrtu Ž. Nekoč sem se šalil, da ima slovenska abeceda petindvajset črk z razlogom. Nisem pa razmislil, kaj se zgodi po Ž. Očitno začneš uporabljati grške črke in položaj razglasiš za strateško transformacijo.

Projekt je zamudil rok, presegel proračun, izgubil prvotnega kupca in preživel tri »zadnje priložnosti«. Vsi signali so govorili: ustavi se. Jaz sem jih razumel kot dokaz, da mora biti uspeh tik pred vrati. Zakaj bi sicer vesolje vlagalo toliko energije v moje odvrčanje, če se ne bi balo mojega potenciala? Teorija je zelo pomirjujoča. Po podobni logiki igralnice plačujejo lestence.

Skrivni Consigliere: Če bi projekt jutri uspel, kaj natančno bi s tem rešil?

Vprašanje mi je šlo takoj na živce. Po tem navadno vem, da je prišlo brez najave in namerava ostati.

Ichinen: en trenutek, ne dosmrtna obsodba

Leta pozneje sem naletel na japonski izraz ichinen. Motivacijski govori ga pogosto predstavljajo kot enoumno odločnost: notranjo zbranost, ki celega človeka usmeri v en sam namen. Takšno branje je uporabno, vendar beseda sega dlje v preteklost. V

budistični rabi lahko ichinen pomeni en sam trenutek življenja, en hip misli — um in smer, v katero je usmerjen prav zdaj.

To je manj priročno od različice z motivacijskega plakata. Plakat pravi: enkrat se odloči, nato pa junaško odkorakaj v meglo. Trenutek življenja pa vpraša: kaj izbiraš zdaj? In zdaj? In zdaj, ko most gori, računovodja pa komunicira izključno še z vzdihji?

Ichinen ne pomeni nujno, da isto idejo stiskate tako dolgo, dokler ne počita ideja in vaša zobna protetika. Lahko pomeni, da vso pozornost namenite sedanji izbiri. Odločnost je močna prav zato, ker se obnavlja v resničnosti, ne pa balzamira v prvi odločitvi, ki ste jo sprejeli, ko ste bili mlajši, bolje naspani in še prepričani, da je proračun »bolj priporočilo kot omejitve«.

V poslu je ta razlika pomembna. Vztrajnost pravi: »Ostajam zavezan reševanju problema.« Obsedenost pravi: »Ostajam zavezan prav tej rešitvi, ker je na njej že moj logotip.« Vztrajnost lahko spremeni pot. Obsedenost je zemljevid plastificirala.

V zasebnem življenju je ista zmeda še lažja. Vztrajamo v poklicu, ki nam že dolgo ni več prav, v odnosu, ki ni več iskren, ali v identiteti, zgrajeni za različico nas, ki tukaj ne živi več. Temu pravimo zvestoba, ker je napis »strah me je priznati, da sem se spremenil« na skodelici za kavo videti obupno.

Ikigai ni štirikrožno stanje s talci

Potem je tu ikigai, še ena japonska beseda, ki jo je ugrabila mednarodna industrija produktivnosti in jo vrnila oblečeno v Vennov diagram.

Verjetno ste ga že videli: kaj imate radi, v čem ste dobri, kaj svet potrebuje in za kaj vam je nekdo pripravljen plačati. Na sredini sedi ikigai, domnevno opremljen z odlično blagovno znamko in razširljivim naročniškim modelom.

Diagram je lahko uporabno miselno orodje. Toda ikigai je širši in bolj človeški. Kaže proti tistemu, kar življenju daje vrednost in veselje — zaradi česar ga je vredno živeti. To je lahko delo. Lahko so družina, prijateljstvo, obrt, služenje drugim, vrt, jutranji sprehod ali tiho zadovoljstvo edinega človeka, ki ve, kje so rezervne baterije.

To je pomembno, kajti če je vaš edini ikigai podjetje, podjetje ni več samo podjetje. Postane vaš dohodek, identiteta, dostojanstvo, družabno življenje, dokaz inteligence, maščevanje vsem, ki so dvomili o vas, in žival za čustveno podporo. To je nerazumna delovna obremenitev za pravno osebo s četrletnimi obračuni DDV.

Podjetje lahko izraža namen. Ne bi pa smelo nositi celotnega bremena vašega razloga za obstoj. Ko nosi takšno breme, vsak poslovni neuspeh postane osebni referendum. Kupec ne zavrne ponudbe; zavrne vas. Slab mesec ni informacija, temveč ponižanje. Ukinitev produktne linije je manj podobna upravljanju portfelja in bolj brisanju otroka z družinske fotografije.

Tu začne vztrajnost fermentirati v obsedenost. Namen, ki je nekoč dajal energijo, postane izgovor za ignoriranje škode. Ne sprašujete se več, ali delo služi življenju, temveč koliko življenja morate še nahraniti delu, preden se bo končno začelo lepo obnašati.

Skrivni Consigliere: Varujete namen — ali podobo človeka, za katerega ste verjeli, da boste postali, če vam uspe?

Romanca s skorajšnjim uspehom

Obsedenost se redko predstavi pošteno. Ne potrka in reče: »Dober večer. Prišla sem uničiti vaš spanec, zožiti presojo in poskrbeti, da boste izraz 'samo še en zadnji napor' v tem četrletju uporabili enajstkrat.«

Pride oblečena v predanost.

Sprva so znaki laskavi. Delate več kot vsi drugi. Bolj vam je mar. Vidite možnosti, ki jih drugi spregledajo. Postanete ustanovitelj, ki nikoli ne odneha. Ljudje to občudujejo, zlasti tisti, ki z vami ne delijo bančnega računa, koledarja ali krvnega tlaka.

Nato se meja premakne.

Nehate počivati, ker se počitek zdi kot izdaja. Nehate poslušati, ker se nestrinjanje zdi kot šibkost. Nehate meriti napredek in začnete meriti žrtvovanje. Dejstvo, da ste trpeli, postane dokaz vrednosti cilja. Več ko stane, težje ga je postaviti pod vprašaj. Ekonomisti temu pravijo zmeta potopljenih stroškov. Podjetniki temu rečejo četrtek.

Obsedenost si ustvari lasten računovodski sistem. Izgubljeni konci tedna se knjižijo kot predanost. Načeti odnosi postanejo cena ambicije. Tesnoba se prerazporedi med nujne zadeve. Izčrpanost postane odlikovanje. Porabljen denar je »učenje«. Če učenje traja dovolj dolgo, človek domneva, da bo doktorat prej ali slej prispel po pošti.

Najhuje je, da obsedenost včasih prinese rezultate. Prav zato je nevarna. Včasih ima nerazumni ustanovitelj prav. Včasih nemogoči izdelek deluje. Včasih se trg obrne dva tedna po tem, ko bi odnehal vsak razumen človek. Uspeh nato spere dokaze. Zgodba postane navdihujoča, bolnišnično zapestnico pa odrežejo s fotografije.

Toda rezultat ne upraviči samodejno vsake metode, s katero ste do njega prišli. Lahko dobite pogodbo in izgubite ekipo. Rešite podjetje in uničite razlog, zaradi katerega ste ga zgradili. Dosežete vrh in ugotovite, da ste na tej nadmorski višini postali neznosni.

Namen potrebuje redni pregled

Povezava med ichinenom, ikigajem in vztrajnostjo ni mistična. Pravzaprav je skoraj nadležno praktična.

Ikigai vpraša, zaradi česa je vredno biti dejavno navzoč v tem življenju. Kaže proti vrednosti in veselju, ne zgolj dosežkom. Ichinen vprašanje prestavi v sedanji trenutek: kateri namen bo glede na to usmerjal sedanjo izbiro? Vztrajnost je most med njima — pripravljenost dovolj dolgo delovati, se učiti in prilagajati, da se namen lahko uresniči v svetu.

Obsedenost zaporedje prekine. Namen zamenja z ohranjanjem določenega izida. Odločnost sedanjega trenutka spremeni v trajno ujetništvo. Most ohrani tudi potem, ko je reka že prestavila strugo.

Zdrava vztrajnost se zna odzvati na nove informacije. Lahko se ustavi, ne da bi se sesula. Lahko spremeni metodo, ne da bi se razglasila za prevaro. Pozna razliko med nelagodjem in škodo. Sliši lahko »ne«, ne da bi vsakega kritika spremenila v manjšega zlikovca v prihodnji filmski priredbi.

Obsedenost tega ne zmore, ker je cilj zlila z identiteto. Vsaka sprememba deluje kot izbris samega sebe. Vsak premor kot poraz. Vsaka omejitev kot sabotaza. Ne vpraša: »Je to še vredno početi?« Vpraša samo: »Kako naj prisilim resničnost, da se mi opraviči?«