

# Razširjena Lipovčeva opredelitev organizacije združbe in ravnateljstvo

**Miran Mihelčič**

Fakulteta za računalništvo in informatiko, Univerze v Ljubljani  
e-pošta: miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

---

## Povzetek

Poglobljeno razmišljanje o nekem pojmu mora biti pogojeno tako z njegovim razlikovanjem od drugih sorodnih pojmov kot z jasno opredelitvijo, kaj naj bi pod izrazom, danem obravnavanemu pojmu, pravzaprav razumeli. Zato skuša avtor v prispevku izraz ravnateljstvo (ang. *management*) najprej nesporno osamiti od drugih izrazov, ki jih nepoznavalci uporabljajo za njegove »sopomenke«, nato pa usmeriti pozornost bralca na temeljno vsebino tega pojma: urejanje razmerij med ljudmi, ki naj v združbah služi doseganju določenih (poslovnih) ciljev. Obravnavanje urejanja razmerij je pri tem poudarjeno povezano z učinki organizacijske vsebine ravnateljstva, kot jih najdemo v razširjeni Lipovčevi opredelitvi organizacije združbe.

---

## Povzetek

**Ključne besede:** organizacijske funkcije, organizacija, združba, ravnateljstvo (ang. *management*), vrste ravna(teljeva)nja.

---

## Povzetek

## 1 Organizacijske funkcije

Ljubitelji angleške besede »*management*« bom verjetno razočaral s tem, da bom v nadaljevanju skušal to besedo utemeljeno nadomeščati s slovenskima besedama »ravnateljstvo« in »ravnateljstvo«. Prvo v smislu ene od treh organizacijskih funkcij (ob ravnateljstvu še upravljanje in izvajanje), drugo v smislu skupine ljudi, ki to funkcijo opravljajo, zlasti najvišjih ravnateljstev.

Uporaba slovenskega izrazja se mi zdi še toliko bolj potrebna, ker nepotrebno vključevanje besede menedžment med »slovenske« besede vodi v praksi tudi do takih popačenk, kot sta besedi menedžeriranje in menedžerstvo. Skratka, slovenisti so se pri teh izrazih v svoji »skrbni« za slovenski jezik popolnoma izneverili svojemu temeljnemu poslanstvu.

Pogosta stranpot, ki smo ji pri uporabi izvedenk iz omenjene angleške besede priče, je povezana s področjem, ki ga tu ne nameravamo obravnavati. Gre

za uporabo besede menedžer v smislu zastopnika ali agenta neke osebe v zvezi s konkretnimi interesi, npr. v zvezi z zastopanjem športnikov pri čim bolj ugodni prodaji njihove (nogometne, košarkarske, rokometne itn.) delovne sile ali usposobljenosti za določeno obdobje.

Če zdaj preidem od izrazja k vsebini, je nujno, da se pri razpravi o ravnateljstvu najprej lotimo razmerja med tremi organizacijskimi funkcijami, zlasti med obema oblastvenima organizacijskima funkcijama: upravljanjem (ang. *governance*) in ravnateljstvom. To še toliko bolj, ker je tudi kdo od novopečenih rednih univerzitetnih profesorjev s tega znanstvenega oziroma strokovnega področja sposoben izjaviti, da imamo v slovenščini srečo, ker lahko angleški besedi »*governance*« in »*management*« prevajamo z eno samo besedo, in to je »upravljanje«. Spomnim naj, da je angleško besedo *governance* v besednjak angleškega jezika vnesel nekdanji britanski ministrski predsednik Harold Wilson malo pred letom 1980.

Za prave poznavalce področja je nesporno, da je upravljanje organizacijska funkcija, ki:

- a. je opredeljena družbenoekonomsko in ki podrobneje določa družbeni način gospodarjenja v združbi,
- b. je vir vse oblasti (in s tem tudi odgovornosti) v združbi,
- c. določa oziroma dovoljuje članstvo v združbi, še zlasti zaposlovanje najvišjih nosilcev funkcije ravnateljevanja,
- d. se dinamično razvija in potrjuje v procesu določanja poslanstva, splošne poslovne politike, strateških ciljev in drugih pomembnejših odločitev, vključno z ocenjevanjem dosežkov in porazdeljevanjem izida poslovanja združbe, npr. dobička, ter poravnavanjem izgube, s čimer
- e. zastopa, varuje, uveljavlja in razvija interese nosilca upravljanja, torej lastnika oziroma predstavnika upravičenca do koristi iz delovanja združbe.

Pri funkciji upravljanja gre torej za vprašanje oblasti. Prav na temelju oblasti, največkrat utemeljeni z lastnino, upravljavci gospodarske združbe določajo dejavnosti, poslanstvo, politiko, cilje (kot del strategije) in (najpomembnejše) članstvo združbe. Seveda ta njihova oblast ni neomejena, saj morajo delovati v okvirih zakonskih, moralnih in družbenih omejitev, ki v svojem bistvu pomenijo oblast v rokah drugih. Tu seveda ne gre za oblast, ki jo nosilci upravljanja (začasno) dodelijo drugim, ampak za izvirno pridobljeno oblast drugih. Prav porazdelitev in uporaba oblasti, ki sta vezani na interese, posledično večinoma določata tudi namen in cilje združbe. Upravljanje v združbah je torej povezano z vzorcem oblasti, vplivom in za to funkcijo (še) sprejemljivim samostojnim delovanjem ravnateljev na vrhu koordinacijske sestave združbe. Ta organizacijska funkcija določa, kaj je pomembno, kako kaže urejati zadeve, kdo bo in kdo ne bo sodeloval pri temeljnih odločitvah, ter okvire sprejemljivega uveljavljanja teh odločitev. Tisti, ki se poglobljajo v proučevanje upravljanja v združbah, menijo, da je poznavanje interesov »prevladujoče koalicije«, sestavljene iz vplivnih dejavnikov v združbi, ključ za njegovo razumevanje (Schermerhorn in drugi, 1991; 447).

Zavedati se moramo, da nosilci funkcij upravljanja in ravnateljevanja določajo tudi vsebino dela nosilcev funkcije izvajanja. To se izraža kot delovanje (izvajalcev!) za pripravo potrebnih (predvsem tehničnih) pogojev ustvarjanja in neposredno ustvarjanje poslovnih učinkov. Funkcija izvajanja je tisto delovanje v združbi, v katerem člani

združbe po navodilih nosilcev oblastvenih funkcij udeležujejo potrebne pogoje za ustvarjanje in tudi resnično ustvarjajo poslovne učinke (ali predmete poslovanja) ter s tem uresničujejo poslanstvo, videnje in strategije združbe. Gre torej za delovanje, s katerim se ustreznost zamišljenega, to je vnaprejšnjih pričakovanj nosilcev oblastvenih funkcij upravljanja in ravnateljevanja o ustreznih načinih obvladovanja prihodnosti dokazuje s poznavanjem uresničene.

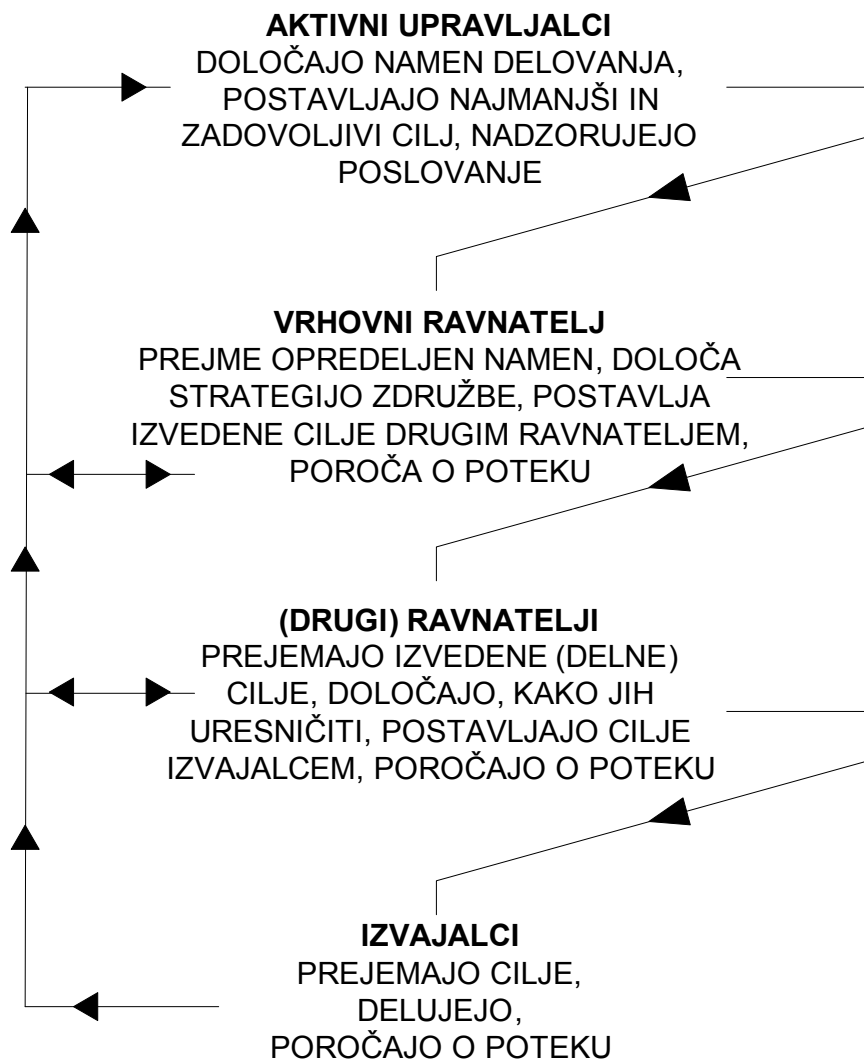
Povezavo med nosilci funkcije upravljanja ter preostalih dveh organizacijskih funkcij, ravnateljevanjem in izvajanjem, prikazujemo na sliki 1.

## 2 Členitev delovnega procesa in razširjena Lipovčeva opredelitev organizacije združbe

Prepričan sem, da je nesposobnost za razlikovanje med navedenima izrazoma za oblastveni funkciji in besedo »poslovođenje« vsaj delno pogojena z nerazumevanjem razlike med družbo lastnikov (ang. *company*), združbo, kot sta npr. podjetje (ang. *firm*) ali zavod z več zaposlenci, ter njeno organizacijo. Če je tako, je treba jasno potegniti zlasti mejo med zadnjima navideznima sopomenkama.

Kje je pravzaprav izvor tega problema? Odgovor je, da se večina opredelitev pojma »organizacija« v tuji in domači literaturi začneja z besedami »skupina ljudi, ki skupaj delujejo«. K zmedu v slovenskem prostoru prispeva tudi slovar slovenskega jezika, po katerem je *združba* skupnost ljudi, ki jih družijo skupni interesi in skupne dejavnosti, *organizacija* pa skupnost ljudi z določenim ciljem in (izvedenim; op. avt.) programom. Da se izognemo tej zmedu, se je treba vrniti h koreninam besede »organizacija«, ki jo zasledimo v grški besedi *organon*. Ta je pomenila orodje ali instrument, ki naj pripomore k izvedbi neke vrste ciljno usmerjenega delovanja (Morgan, 1986; 21). Naj dodam, da isti izraz pomeni tudi povezavo med stvarima, kot sta roka in kladivo.

Po Robbinsovi (1984) opredelitvi je organizacija formalna sestava načrtovanega usklajevanja (v izvirniku: *coordination*), ki vključuje dva ali več ljudi za doseganje nekega skupnega izrecno določenega namena ali cilja, značilna po oblastvenih (berite tudi: koordinacijskih) razmerjih in delitvi dela. V sodobnih združbah ugotavljamo, da dva ali več ljudi deluje skupaj zato, da bi dosegli cilje, ki jih je določila družba lastnikov podjetja ali drugi posamezniki, ki



Slika 1: Soodvisnost nosilcev organizacijskih funkcij (povzeto po: Argenti, 1993; 233)

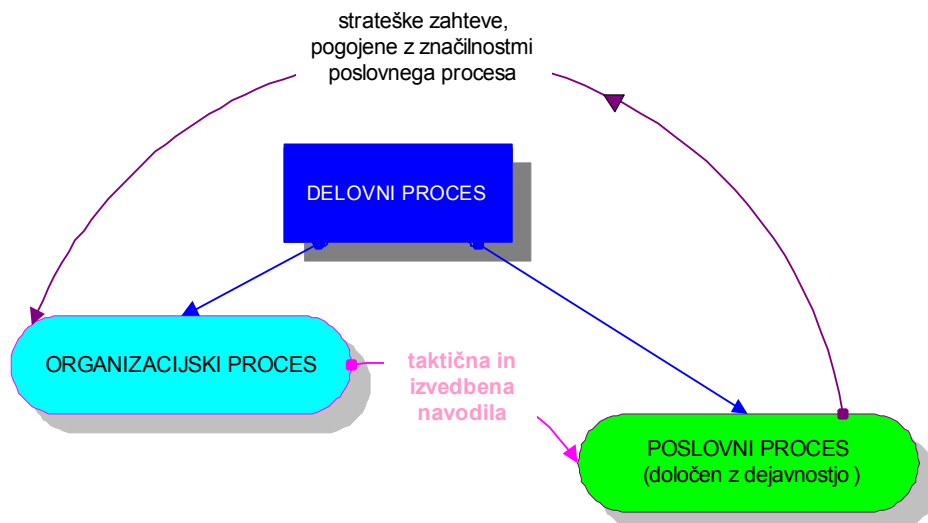
uveljavljajo svoje pravice na učinkih oziroma izidih, ki naj jih združba dosega.

Posledično se znotraj združbe – tj. v tistem njenem delu, ki ga v glavnem ni mogoče videti od zunaj – vzporedno s sestavo njenih članov, ki neprestano součinkujejo eden na drugega, začenja oblikovati tudi sestava (ali niz ali mreža) ne le formalnih, ampak tudi neformalnih razmerij med njenimi člani. Zato Coase (1937; 386–405) ne govori le o notranji organizaciji skupin ali enot, ki jih lahko enačimo s podjetji kot vrsto združb, ampak dodaja tudi, da je podjetje sestavljeno iz sistema razmerij, ki se udejanjijo, ko usmerjanje prvin poslovnega procesa (v izvorniku: resources) prevzame podjetnik.

Možna pot k podobnemu zaključku je tudi predpostavka, da podjetje z več zaposlenci ni le gospodarsko usmerjena družbena enota, ki ustvarja in prodaja poslovne učinke s ciljem pridobitve dobička, ampak je, praviloma, tudi notranje povezan družbeni organizem. Schmerhorn in

drugi (primerjajte: 1991; 15) zato poudarjajo, da dobro opredeljena združba (in to po mojem mnenju pomeni dobro organizirano združbo; op. avt.) temelji na kakovostni verigi razpoložljivih oziroma zbranih prvin in ciljev posameznikov, ki jasno povezujejo prizadevanja posameznikov in skupin s skupnim namenom in nalogo združbe.

Zato ni bilo težko oblikovati stališča, da je »organiziranje proces določanja formalnih razmerij med ljudmi in prvinami za dosego ciljev« (Gordonova in drugi, 1990: 6). Pa vendar so ti avtorji nato oklevali pri odločanju glede naslednjega koraka (opredelitve organizacije) in so zato ponudili le opredelitev, da je formalna organizacija sestava formalnih razmerij med člani družbene enote. Tako so se – podobno kot Kast in Rosenzweig (1985; 234), ki sta dokazovala, da naj bi »bila sestava razumljena kot vzpostavljen vzorec razmerij med sestavinami kot deli organizacije« – raje izognili edinemu logičnemu sklepu, da označijo prav tako razumljeno sestavo,



Slika 2: Členitev delovnega procesa na organizacijski in poslovni proces

opredeljeno z (ustreznimi) razmerji, kot organizacijo samo. Pred takim sklepom so »pobegnili« s poudarjanjem, da »mora formalna organizacija upoštevati tudi neformalno organizacijo, ki je niz porajajočih se razmerij in vzorcev součinkovanj med ljudmi znotraj združbe (v izvorniku: organization), ki niso uradno predpisani« (Gordonova in drugi, 1990; 6).

Brez tovrstnega zadržka pa je slovenski organizacijski teoretik Lipovec opredelil (1974, 1987) »(namerno; op. avt.) organizacijo združbe kot sestavo medsebojnih razmerij med člani združbe, ki zagotavlja obstoj, trajanje in razvoj posebnih značilnosti združbe kot tudi namensko uresničevanje ciljev združbe, usklajenih v sestavi«.

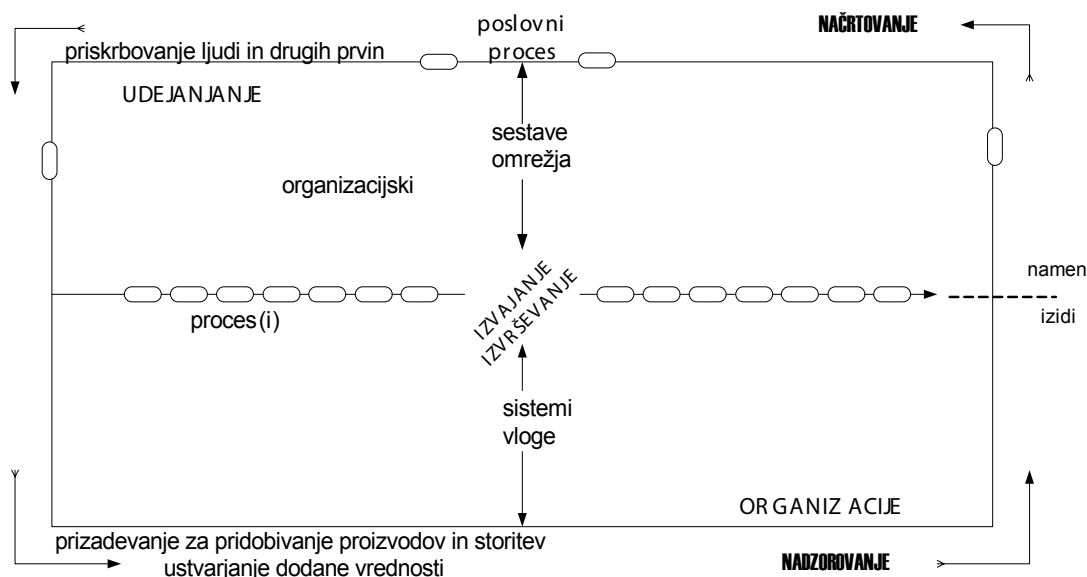
Lipovčeva opredelitev organizacije nakazuje, da sta v združbi dva procesa ali dve vrsti procesov. Prvo vrsto, ki vključuje vidne procese, usmerjene k ustreznemu uresničevanju ciljev združbe, imenujem »poslovni proces«. Druga vrsta, ki vključuje namensko vzpostavljanje gradnikov sestave medsebojnih formalnih razmerij, imenovana »organizacijski proces«, pa vodi k uveljavitvi formalne organizacije. Tu pa seveda ne smemo pozabiti, da je resnična organizacija za razliko od načrtovane formalne vedno stvaritev ne le formalnih, ampak tudi neformalnih razmerij.

Oba procesa sta seveda tesno povezana, saj sta istočasno tako sestavna dela kot ogrodje namenskih dejavnosti v združbi. Kot taka ju lahko opazujemo kakor sestavini delovnega procesa kot celote, v katerem je delovni proces v razgradnji od celote k delom mogoče razčleniti na dva dela, organizacijskega in poslovnega, kot njegovih sestavin.

Ta členitev je prikazana na sliki 2, kjer je ogrodje delovnega procesa kot celote določeno s poslovnim procesom, ki ima korenine v določeni panogi/dejavnosti. Čeprav so nosilci delovnega procesa, upravljavci in ravnatelji, isti v obeh procesih, pa ravnatelji kot sproti nosilci organizacijskega procesa neprestano sprožajo, usmerjajo in nadzirajo delovanje v poslovnem procesu, ter določajo zanj spodbude in sodilo.

Prav ta prepletenost dela ravnateljev, ki so zelo pogosto hkrati nosilci tako poslovnega kot organizacijskega procesa, je hkrati razlog za premajhno razumevanje izvirne vsebine obeh procesov. Če k temu dodamo še težave nekaterih avtorjev, npr. Magalhães (2003; 192), ki se ob srečanju s pojmi, kot so organizacijsko vzdušje, organizacijski kontekst, organizacijski model, organizacijski načrt in podobni, začno spraševati, kaj je pravzaprav organizacija, smo pred zahtevnim izzivom, na katerega pa moramo podati odgovor. Očitno je namreč, da organizacije ne morejo biti le teoretično zamišljena organizacijska razmerja niti ne le organizacijska sestava. Nesporen izhod iz te zagate, ki terja vključitev v pojem organizacija kot učinka strnjene organizacijskega procesa (ali več delnih organizacijskih procesov) tudi druge pojme, kot so organizacijska omrežja, sistemi in vloge, je za marsikoga skrit, a pravzaprav preprost.

Odgovor nam namreč ponuja smiselna razširitev Lipovčeve opredelitve organizacije v obliko, ki nesporno potrjuje njegovo razumevanje organizacije, dodaja pa tiste sestavine, o katerih kot o organizacijskih pišejo skoraj vsi avtorji s področja organizacije. Ta razširitev in s tem hkrati tudi razširjena opredelitev (namensko) organizacijo



Slika 3: Organizacijski gradniki kot učinki organizacijskega in kot podporniki poslovnega procesa

zdržbe pojmuje kot prepletajoča se dinamična razmerja (ali njihovih razsežnosti) ter hkrati s tem povezane (urejene, ujemajoče se) vsebine med člani zdržbe, ki jih (sodelujoči) namensko oziroma se tudi same spontano porajajo, preoblikujejo in ukinjajo v (organizacijskih) procesih povezovanja, sodelovanja in tekmovanja ter se pojavljajo v oblikah organizacijskih sestav ali omrežij, vlog in sistemov, ki naj zagotovijo obstoj zdržbe, razvoj zaželenih značilnosti v njej in namensko uresničevanje njenih ciljev.

Tako razširjena opredelitev organizacije podpira tudi razumevanje, po katerem so ukrepi in dejavnosti, namenjeni vzpostavljanju teh organizacijskih vsebin, člani organizacijskih procesov, ki podpirajo poslovne procese. Ta pristop nas vodi k sliki 3, ki v bolj konkretizirani obliki glede na sliko 2 prikazuje povezave med poslovnim in organizacijskim procesom skupaj z omenjenimi organizacijskimi pojmi.

### 3 Ravnateljstvo in vrste ravnateljstva s/z

Prepletanje dogodkov ter s tem dogajanja v poslovnem in organizacijskem procesu, ki ima svoje korenine v upravljanju, udejanjanje pa predvsem v ravnateljstvu, je ob zaskrbljujoče slabem razumevanju razlike med obema oblastvenima funkcijama pri številnih ljudeh verjetno poglaviti

razlog za zmedo pri uporabi obeh pojmov. Za odpravo te zmede je najbolje – ob že podani vsebini upravljanja – predstaviti tudi navedenim nalogam funkcije upravljanja dopolnjujoče naloge funkcije ravnateljstva. Te so:

- f. prejemanje nalog(e) in oblasti za izvedbo nalog(e) od upravljanja v zdržbi, katerega izvršilni in zaupniški organ (ali ud) je (družbena določena ravnateljstva);
- g. opravljanje teh nalog s pomočjo drugih zaposlencev – članov zdržbe v stopnjah načrtovanja, udejanjanja in nadziranja, začeti v upravljanju (procesna določena ravnateljstva);
- h. zagotavljanje, da – sicer zaradi tehnične delitve dela porazdeljene – naloge posameznih članov zdržbe ostanejo člani enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja v poslovanju (tehnična določena ravnateljstva).

Postavimo tem nalogam ob bok zdaj 12 skupin dejavnosti v funkciji ravnateljstva, ki sta jih s posebnim sistemom opazovanja ugotovila Luthans in Larsnova (v: Newstrom, Davis; 1989). Njun spisek obsega: 1. načrtovanje, 2. kadrovanje, 3. urjenje in razvijanje sposobnosti sodelavcev, 4. odločanje, 5. obdelavo informacij, 6. izmenjavo rutinskih informacij, 7. nadziranje, 8. motiviranje / spodbujanje, 9. discipliniranje, 10. stike z zunanjimi ljudmi, 11. obvladovanje sporov in 12. socializacijo/politiziranje. Avtorja sta se ob tem dolgem spisku dejavnosti sicer izognila njihovem uvrščanju v posamezne (poslovne in organizacijske) procese,



a skrbnejši pogled na predstavljene dejavnosti potrjuje, da te nikakor niso sestavine poslovnega procesa. Ne more biti sporno, da gre pri večjem delu teh dejavnosti za reševanje problemov, s katerimi se spoprijemajo ravnatelji. So pa organizacijski problemi med njimi – neposredno ali posredno – skoraj vedno povezani z urejanjem organizacijskih razmerij.

Ob vsem že predstavljenem se verjetno ni težko strinjati, da od nosilcev te funkcije ravnateljevanja pričakujemo vsaj dvoje:

- najprej – ob že določenem (od upravljalcev) namenu in temeljnih ciljih – strokovno določitev potrebnih prvin za poslovanje ter njihovo primerno preskrbo in izrabo oziroma porabo (zlasti) pri ustvarjanju in prodaji ustreznih poslovnih učinkov na eni strani,
- na drugi strani pa tisto, kar je med drugim razčlenjeno predstavljeno v spisku Luthansa in Larsnove: zgraditev in vzdrževanje visoke ravni organizacijske podpore poslovnemu procesu.

Ker bomo o razliki med vsebino prve in druge alineje več povedali v naslednji točki, se kaže ob pogosti povezavi besede *management* z neko konkretno vsebino v angleškem jeziku vprašati, kje najti odločilni poudarek v funkciji ravnateljevanja ali ravnanja s/z. Spomnimo se na izraze: ravnanje s spremembami (ang. *change management*), ravnanje z znanjem (ang. *knowledge management*), ravnanje z različnostjo (ang. *diversity management*), ravnanje z blagovno znamko (ang. *trade mark management*), ravnanje s tveganji (ang. *risk management*), ravnanje s sredstvi (ang. *assets management*), ravnanje s časom (ang. *time management*), ravnanje z informacijsko tehnologijo (ang. *IT management*) in podobno. Ravnanje z informacijsko tehnologijo sem namenoma navedel kot zadnje, saj nas to danes ob vse večji uporabi angleškega izraza *IT governance*, tj. upravljanja z informacijsko tehnologijo, jasno podučijo, da moramo tudi v slovenščini vlogo obeh organizacijskih oblastvenih funkcij jasno razlikovati.

Nasprotnikom uporabe besed ravnateljevanje in ravnanje se kot »rešilna bilka« v določenih primerih ponuja beseda obvladovanje, ki pa ima jasen poudarek predvsem na dejavnostih ali stopnjah načrtovanja in nadzorovanja, medtem ko druge dejavnosti, prikazane v spisku Luthansa in Larsnove le v manj vključuje. Za tiste, ki hočejo napredovati v razumevanju jezikovnih fines, naj razliko med obema izrazoma ponazorim s primerom iz angleškega izrazja, ki npr. razlikuje med ravnanjem s spremembami (ang. *change management*) in obvladovanjem sprememb (ang. *management*

*of change*). Ni dvoma, da bi lahko v kakšnem od navedenih primerov ravnanja s/z ... v vsakdanjem življenju besedo ravnanje lahko nadomestili tudi z besedo delo s/z ..., vendar tu obravnavamo organizacijske funkcije in kaže zato uporabiti prav to besedo.

Še bolj pomembno pa je, da se ob spisku dejavnosti po Luthansu in Larsnovi zavemo, da gre tu za delo z ljudmi, za zagotavljanje ujemajočega se sodelovanja in koristnega tekmovanja med njimi ali – kot pravita Fulop in Linstead (2004; 6–7) – za urejanje razmerij v vzajemno korist. Slovenski knjižni jezik pozna tu izraz »ravnati z ljudmi«, npr. s starši ali otroki, in nikakor ne »upravljati z ljudmi«. Prav to ravnanje z ljudmi (Lipičnik, 1988) je temeljna vsebina (organizacijskega dela) ravnateljevanja, saj morajo ravnatelji ob določeni smeri delovanja, ki jo določijo nosilci funkcije upravljanja, to smer v sodelovanju z ljudmi oziroma s pomočjo drugih ljudi udejanjiti.

Pri uveljavljanju besede »ravnateljevanje« namesto tujke »management« zato ne gre le za »jezikovno igro«, saj naj bi se uporabnik besede »ravnateljevanje« pri nas moral bolj zavedati, da poudarek v delovanju »povprečnega« nosilca te funkcije, npr. ravnatelja na srednjih organizacijskih ravneh, ni na poslovanju, ampak na urejanju razmerij med člani združbe.

## 4 Ravnateljevanje, poslovođenje in vodenje

Najbrž se ni težko strinjati z ugotovitvijo, da kadar vsi vse vedo, si marsikdo od »vsevedov« ni na jasnem z marsičim. Zato tudi ni mogoča poglobljena razprava o ravnateljevanju, če prej ne potegnemo jasnih razmejitenih črt med tem izrazom in izrazoma, kot sta »poslovođenje« in »vodenje«.

Če naj damo izrazu poslovođenje (ang. *business administration*) ustrezen prostor v razmerju do ravnateljevanja, si je nujno priklicati v spomin, kaj razumemo pod izrazoma »posel« in »poslovanje«. Posel bomo opredelili kot neko ciljno dejanje ali dejavnost, s katerim(-o) skuša njegov ali njen nosilec pridobiti neko korist. Poslovanje pa je – tako logično sledi – v svojem bistvu ustvarjanje in prodajanje poslovnih učinkov z namenom pridobivanja koristi, praviloma dobička.

Ciljno pridobivanje koristi, ki je vgrajeno v pojem posla in poslovanja, je torej izhodišče za razlikovanje poslovođenja od ravnateljevanja. Naj to razliko

podkrepimo z dvema primeroma. Prvi je povezan z obravnavanjem mest odgovornosti v strokovni literaturi. Ta (glejte npr.: Turk, Kavčič, Kokotec-Novak, 2003; 257–267) predstavlja predvsem štiri vrste teh mest, in sicer stroškovno, prihodkovno, dobičkovno in naložbeno opredeljena mesta odgovornosti. Najbrž ni sporno, da se »poslovna« sestavina v celoti uveljavlja le pri dobičkovno in naložbeno opredeljenih mestih odgovornosti, medtem ko je pri prihodkovno in zlasti pri stroškovno opredeljenih mestih odgovornosti ta sestavina podrejena odgovornosti za predviden potek delovanja, kot ga je določila višja oblast oziroma višje mesto odgovornosti, ki je (morda) pristojno tudi za doseganje poslovnih koristi. Drugi primer, bolj znan vsem, ki se strokovno ukvarjajo s projekti, pa nam daje vedeti, da gre pri projektih za dve vsebini, poslovno in ravnateljsko ali organizacijsko, ki sta vezani na dve ravni odločanja. O prvi, poslovni vsebini odloča višja organizacijska raven, pri čemer gre lahko za upravljavsko ali ravnateljsko, o drugi, organizacijski vsebini pa ravnatelj projekta, ki je po dodelitvi projekta praviloma odgovoren, da projekt – včasih opredeljen tudi kot časovno omejen posel – organizacijsko (časovno, stroškovno, kakovostno) »drži« v dogovorjenih okvirih, ki morda niti ne predvidevajo nekih vrednostno jasno opredeljenih koristi. Na tej drugi ravni gre torej le za ravnateljstvo projektov (Rozman in Stare, 2008), ne pa tudi za določanje predvidenih koristi in s tem za poslovanje.

Za podkrepitev še misel iz svetovne literature. Po McAuleyju in drugih (2007; 385) najdemo v zgodovini veliko primerov, ko so posamezniki usklajevali delo drugih, pa se zato postavlja vprašanje, kaj je danes tako novega pri delu teh usklajevalcev – ravnateljev. Temeljna razlika je v tem, da morajo danes ravnatelji, ki odgovarjajo za poslovanje, ob omejenih prvinah poslovnega procesa ne le doseči neke cilje, izražene s poslovnimi učinki, prihodki in izidom, ampak morajo dosežke primerjati z nastalimi stroški oziroma odhodki in poslovne učinke v spoprijemanju s tekmeci tudi (z dobičkom) prodati. Kadar so v delovanju ravnatelja izrazito navzoči poudarki iz prejšnjega stavka, bi tako kazalo zaradi natančnosti govoriti o poslovnih ravnateljih (ang. *business managers*; tudi *executives*) in ne o ravnateljih na splošno.

Naj zdaj k predstavitvi razmerja med ravnateljstvom in vodenjem pristopimo s svežega zornega kota, vezanega na razmišljanje Fossa in Kleina (2010; 292). Začneta ga s spraševanjem, kje iskati razlike med uspešnim ravnateljem in uspešnim podjetnikom. Menita, da so oblikovanje

poslovnega načrta, posredovanje kulture združbe in podobne dejavnosti lahko značilnosti tako enega kot drugega. Pri tem sodita, da so večine zaposlenec na najvišji ravnateljski ravni (v izvorniku: *top-level managerial skills*) lahko enake tistim pri podjetniku. Od tu pa zastavita ljubiteljem pojma »karizmatično ali avtentično vodenje« izziv z vprašanjem, zakaj naj bi bilo tako vodenje razumljeno kot bolj podjetniško v primerjavi z drugimi, primerjalno vsakdanjimi ravnateljskimi nalogami, kot so določanje sistema spodbud, omejevanje škodljivega koristolovstva (v izvorniku: *opportunism*), dodeljevanje nagrad ...

V tem gradivu bomo zato vodenje v razmerju do ravnateljstva razumeli kot mogoče delovanje, pogojeno s posebno nadarjenostjo nekaterih (ravnateljev), da v organizacijskem procesu z osebnim vplivom in komuniciranjem »iztisnejo« iz sodelavcev povečan trud pri uresničevanju ciljev združbe. Zato je vodenje, pa naj si gre za karizmatične voditelje, mojstre uravnoteženja (ang. *transactional leaders*) ali spodbujevalce preobrazbe (ang. *transformational leaders*), utemeljeno s sposobnostjo posameznikov, sicer pomembno za ravnateljstvo, vendar pa to lahko poteka tudi brez vodenja. Prostor ravnateljev za vodenje je najti večinoma tudi zunaj obsega formalne oblasti, kar lahko pripomore k temu, da so dosežki dobro vodenih ljudi običajno nadpovprečni (Zaleznik v: Pitcher, 1997; 128).

## 5 Ravnateljstvo kot organiziranje

Bistvo ravnateljstva (in ne poslovođenja!) je glede na razširjeno Lipovčevo opredelitev organizacije združbe zagotavljanje dolgotrajnejše podpore poteku poslovnega procesa. Ker je poslovni proces izrazito izpostavljen različnim (tehnološkim, političnim) trendom in sprotim pritiskom v okolju, ki zahteva sprotno prilagajanje in spreminjanje, organizacijska razmerja, sestave ali omrežja, vloge in sistemi pa zahtevajo vsaj določeno raven stabilnosti, od ravnateljev pričakujemo sposobnost razreševanja tega paradoksa. Lynn (2005; 37) zato priporoča izpostavljanje pritiskom okolja tistih delov združbe, ki ji lahko pripomorejo pri prilagajanju spremembam, in vstavljanje vmesnika ali zaščito tistih delov združbe, ki so bolj občutljivi glede trdnosti, pred vplivi okolja.

Organizacijsko delo ravnateljev, ki ga lahko razčlenimo v več organizacijskih procesov, je tako

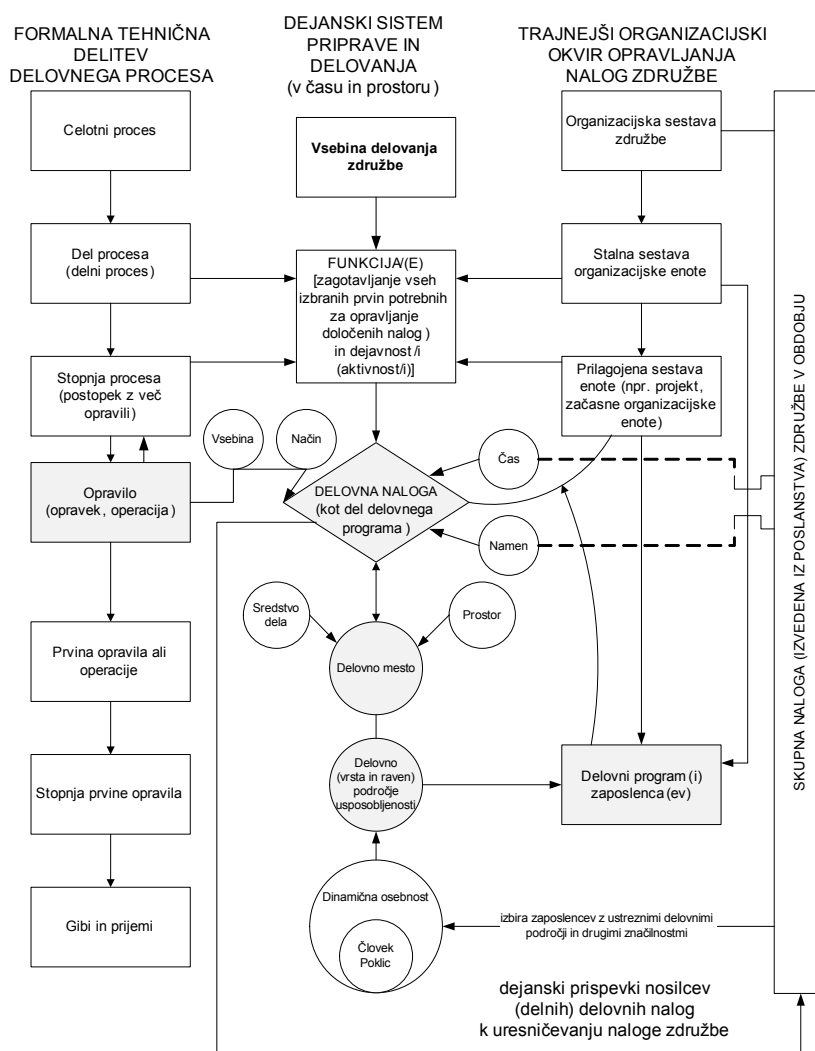
mogoče razčleniti v dveh smereh: a) kot pripravo – za daljše obdobje – takih organizacijskih gradnikov (ali vsebin), ki bodo nosilec nalog v medsebojnem součinkovanju in delovanju omogočali učinkovito spopadanje z (vedno navzočimi in spremenjenimi) pritiski okolja, in b) kot uveljavljanje ustrezne sprotne koordinacije za podporo poslovnemu procesu. To pa pomeni, da morajo biti trajnejše organizacijske vsebine zasnovane tako, da je sprotna koordinacija čim lažja in uspešna.

Snovanje ustreznih organizacijskih vsebin pa seveda najprej zahteva njihovo podrobno poznavanje, najprej kot samostojnih vsebin in nato v njihovi medsebojni odvisnosti. Tistim, ki menijo, da »jim je vse jasno«, bi morali priporočiti temeljit »sprehod« vsaj skozi kategorije, kot so procesi, postopki,

opravila, dejavnosti, delovne naloge, funkcije, delovna mesta, področja usposobljenosti, sestave, programi dela, dolžnost, oblast, odgovornost. Upam, da mi zainteresirani bralec ne zamere, če mu kot minimalni izziv za preverjanje njegovega znanja teh vsebin priporočim temeljit pregled slike 4.

Kaj se moramo naučiti pri takem »sprehodu«? Najbrž vsaj to, da opravila šele z umestitvijo v sistem delovanja združbe, torej z določitvijo konkretnih posameznikov in delovnih sredstev ter prostorom, časom in namenom, postanejo delovne naloge, da je področja usposobljenosti treba razlikovati od programov dela in delovnih mest, da imamo ob stalnih tudičasne organizacijske enote ter da so pojmi dolžnost, oblast in odgovornost vezani na programe dela, torej z vlogami posameznikov v

#### SHEMA SESTAVIN DELITVE DELA IN OPRAVLJANJA NALOG(e) V ZDRUŽBI



Slika 4: Odvisnost sestavin formalne delitve dela, dejanskega sistema priprave in delovanja ter organizacijskega okvira opravljanja nalog združbe (prilagojeno po: Mihelčič, 2008; 369).



organizacijskih sistemih združbe. Teh zadnjih treh pojmov ni videti na nobeni od štirih predstavljenih slik, je pa za razumevanje delovanja združbe vsakega od njih treba dobro poznati.

Z vidika razširjene Lipovčeve opredelitve organizacije se tako pred ravnatelje postavlja izziv določitve takih organizacijskih procesov, ki bodo vodili k vzpostavitvi poslovnemu procesu združbe ustrezno trdnih, a hkrati dovolj prilagodljivih organizacijskih sestav, vlog in sistemov kot ciljnih vsebin organiziranja. Njihova (notranja) soodvisnost pa nam postane razumljiva in hkrati obvladljiva šele, če se zavedamo, da so tako sestave kot vloge in sistemi pogojeni z razmerji, ki jih narekujejo značilnosti tehnološkega procesa (ustvarjanja poslovnih učinkov) združbe in zaposlencev na eni strani ter družbeno-ekonomski sistem na drugi.

Pri tem se značilnosti družbeno-ekonomskega sistema odražajo predvsem skozi motivacijske vzvode, ki jih širša družba določa ali vsaj sprejema kot mogoče, raven, kakovost in kulturo medsebojnega obveščanja ter razumevanje oblasti in sprejemljivih načinov njene uporabe v združbah glede na sprejete dolžnosti in razumevanje odgovornosti nosilcev oblasti. Ob dejstvu, da se slabosti zasnove sestav, vlog in sistemov lahko pokažejo pri katerem koli od navedenih vsebin, je zato prav spoštovanje organizacijskega načela, da mora obsegu dolžnosti ustrezati obseg oblasti in obsegu obeh obseg odgovornosti, ključnega pomena za to, da se prepletajoča se dinamična razmerja v združbi ne preprejajo v urejenih in ujemanjajočih se – tudi v spremenjenih razmerah – sestavah, vlogah in sistemih.

Zato nas tudi ne sme čuditi, če analizi razmerij moči (v izvorniku: power relationships), ki se organizacijsko v izhodišču vežejo na razpoložljivo oblast (ang. authority relationships), njeno razumevanje in načine njene uporabe, Dawsonova (1996; 187) posveča posebno pozornost. Kot zanimanja vredne značilnosti teh razmerij tako izpostavlja sodelujoče strani, področje urejanja, interese, zavedanje (v izvorniku: consciousness), pripravljenost (v izvorniku: willingness), vpliv in učinke (v izvorniku: outcomes).

Dawsonova se s svojim spiskom zanimivih značilnosti razmerij moči pravzaprav le vključuje v širše zastavljeno opredeljevanje določil razmerij, ki jih najdemo pri Lipovcu (1987; 85–87, 118–122) in Boczku (2007; 303–304). Ta dva avtorja kot določila podajata vsebino, smer, čas (resnični in mogoči) obseg povezav (ang. cardinality), značilnost povezovanja

(ang. connectivity) in pogojenost ali odvisnost (po Boczku: existence).

Vsi trije avtorji nas s svojimi spiski značilnosti oziroma določil razmerij opozarjajo na boljše razumevanje pomena doseganja ujemanjajočih se organizacijskih vsebin med člani združbe. Njihova »opozorila« zato lahko uporabimo za oblikovanje nekaterih napotkov, kako te vsebine (glej a zgoraj) dolgoročno narediti čim manj slabe za uveljavljanje sprotne koordinacije za podporo poslovnemu procesu (glej b zgoraj).

Pri sestavah, bodisi da gre za teoretične (tehnična, kadrovska, koordinacijska ali oblastvena, komunikacijska in motivacijska) bodisi vidne (makro-, mezo- in mikroorganizacijska) bodisi opredeljene z načinom povezovanja (od linijske prek funkcijske, linijsko-štabne, projektne, matrične ... do deteljčaste in lebdeče), naj ravnatelj s ciljem boljšega ujemanja (in posledično koordinacije):

- najprej jasno opredelijo ciljno področje urejanja ali obseg, število sodelujočih ali vključenih, njihove interese ter mogoči obseg povezav med vključenimi,
- primerjajo postavke iz prejšnje alineje s pričakovanimi ali celo zahtevanimi cilji ali učinki in ocenijo zavedanje vključenih o nujnosti njihovega doseganja ter (strokovno in interesno) pripravljenost za doseganje ciljev,
- določijo take značilnosti povezovanja, ki bodo ustrezno upoštevale pogojenost ali odvisnost ter vplivnost medsebojno povezanih organizacijskih enot in posameznikov.

Organizacijska sestava združbe je namreč temeljna ureditev poglavitnih sestavnih delov združbe in položajev v njej (Ackroyd, 2002; 45–46). Če sestavo razčlenimo v več sestav, lahko te opredelimo tudi kot zamišljene napotke ali načrte, ki uokvirjajo ravnanje nosilcev vlog v družbenih ureditvah.

Vsak član združbe mora imeti svojo vlogo, sicer ga združba ne potrebuje. Organizacijsko vlogo zaposlenca povezujemo z razpoložljivimi opravili ali dejanji, postopki ali dodeljenimi nalogami oziroma dejavnostmi člana združbe, ki ima v organizacijski enoti in s tem v združbi neki določen položaj. Vsakdo v združbi mora vedeti, katero oziroma kakšno vlogo ima in katera razmerja mora vzpostavljati, da bi svoje osebne značilnosti lahko uspešno dokazoval pri delu.

Pri oblikovanju vlog posameznikov in skupin naj zato ravnatelj poudarijo:

- razumevanje mesta organizacijske enote ali posameznika v sestavi,

- (načrtovane in resnične) osebnostne značilnosti posameznika ali članov organizacijske enote glede na vsebino ali področje urejanja,
- interese posameznikov,
- upoštevanje vpliva posameznikov na druge sodelujoče posameznike,
- smer(i) in značilnosti povezovanja z nosilci drugih vlog.

Vzpostavljanje (organizacijskih) sistemov, s katerimi skušamo zagotoviti, da bodo posamezniki in organizacijske enote zelo poenoteno delovali za uresničevanje ciljev delovanja združbe, pa zahteva od ravnateljev posebno pozornost pri:

- povezovanju vsebine ali področja urejanja, smeri, medsebojne pogojenosti in razpoložljivega časa z zahtevanimi učinki organiziranja,
- utrjevanju zavedanja posameznikov in organizacijskih enot o njihovi medsebojni pogojenosti ali odvisnosti,
- uokvirjanju resničnega obsega povezav enot in posameznikov v obvladljivo število,
- določanju značilnosti sodelujočih ustreznega povezovanja (tj. koordiniranja in komuniciranja).

Organizacijski sistemi so po opredelitvi namreč pojavna in hkrati bolj formalizirana (namenska, včasih specializirana) oblika tako posameznih organizacijskih sestav kot tudi procesov, s katerimi jih vzpostavljamo in ohranjamo. Ker z njimi dolgoročneje določamo tudi prilagodljive različice okvirno oblikovanih organizacijskih vlog posameznikov in skupin oziroma organizacijskih enot, predstavljajo pravzaprav najbolj konkretiziran dosežek organizacijske silnice (poslovnega) ravnanja. Ravnatelji bodo zato svojo organizacijsko nalogo dobro in bolje opravili takrat, ko bodo načrtovali in udeleževali sestave, vloge in sisteme hkrati ter jih ustrezno podpirali s primernimi organizacijskimi procesi.

## 6 Ravnateljstvo in sprotne koordinacije

Če je po besedah Noama Chomskega organiziranje namenjeno temu, da bi naredili boljši svet, nam razširjena Lipovčeva opredelitev organizacije v svojem zaključku narekuje, da s pomočjo organizacijskih procesov, sestav, vlog in sistemov zagotavljamo obstoj združbe, razvoj zaželenih značilnosti v njej in namensko uresničevanje

njenih ciljev. Za vse to pa je potreben smiseln prehod od organizacijskih vsebin iz prejšnje točke k poslovnemu procesu. Drugače povedano, vnaprej dobro urejene organizacijske vsebine omogočajo, da se ravnatelji pri koordiniranju ali usklajevanju (kot sprožilnem mehanizmu dogodkov oziroma dejavnosti v delovnem procesu, zlasti v njegovem poslovnem delu) v danem prostoru in času srečujejo s čim manj ovirami. S koordiniranjem namreč poskušamo oživljati (zamišljene) organizacijske vsebine in s tem načrtovana razmerja spremeniti v stvarna ali dejanska.

Seveda pa je ob tem iz teorije treba preiti v prakso in od organizacijskih vsebin k pojmom, predstavljenim na sliki 4. Ob primerjavi do sedaj povedanega o sestavah, vlogah in sistemih s pojmi na sliki 4 utegnemo biti na prvi pogled skoraj razočarani, saj pojmov »organizacijska vloga«, »organizacijski sistemi« in »organizacijska razmerja« na njej ni zaznati. Za razmerja, ki jih je v organizacijski praksi treba skoraj vedno »preslikati« ali umestiti v vidnejše organizacijske vsebine, je to še nekako razumljivo. Kaj pa napisati o slikovni odsotnosti organizacijskih vlog in organizacijskih sistemov?

Večinski del organizacijskih vlog je na sliki 4 resnično zelo izrazito navzoč, in sicer pod imenom »delovni program«. Organizacijska vloga posameznika je namreč sestavljena iz delovnega programa in drugih zadolžitev (npr. članstvo v različnih odborih, sodelovanje v športni ekipi združbe itn.), katerih opravljanje od nosilca vloge pričakujejo drugi zaposleni v združbi kot člani niza vloge. Z vidika uresničevanja delovnega procesa mora biti zato organizacijska vloga člana združbe zastavljena tako, da omogoča ravnateljem zahtevati od njega opravljanje delovnih nalog iz prilagodljivega delovnega programa zaposlenca.

Organizacijske sisteme kot uporabna orodja sprotne koordinacije ravnatelji potrebujejo zato, da z umeščanjem (predpostavljenih) procesov in postopkov v organizacijsko sestavo združbe te spreminjajo v dejavnosti, urejene po funkcijah ali področjih, z zagotovljeno organizacijsko podporo. Podobno s konkretizacijo (posameznik z imenom in priimkom, delovno sredstvo z določeno inventarno številko, upoštevanje posebnih pogojev) in umeščanjem opravil v prostor in čas ter podrejanjem namenu, ki je dan stalnim ali začasnim organizacijskim enotam, ravnatelji prav tako s pomočjo organizacijskih sistemov spreminjajo opravila v delovne naloge. Prav ta pojem je na sliki 4 prikazan kot osrednji, saj se predvsem z opravljanjem

delovnih nalog številnih članov združbe uresničuje celotna delovna naloga združbe.

Organizacijske sisteme si je zato treba predstavljati kot nevidno ozadje pojmov na sliki 4 in kot tiste nujne dolgotrajne (organizacijske) stvaritve ravnateljev, brez kakovosti katerih nekateri pojmi s te slike ne morejo »oživeti«, člani v združbi pa skladno in učinkovito delovati v obeh delih delovnega procesa. Saj tudi za organizacijo, podobno kot za strategijo, velja, da se (dokončno) potrjuje šele skozi dosežke in izide v poslovanju.

## 7 Sklep

Nosilci ravnateljstva, ki dobivajo svojo nalogo in oblast od nosilcev upravljanja (z)držb, so vključeni v oba dela delovnega procesa, organizacijski in poslovni proces, ter so za skladnost teh dveh potekov tudi odgovorni. Ko smo v gradivu potegnili mejo med delnima procesoma, smo izpostavili tudi razliko med samim ravnateljstvom in poslovanjem ter jo tudi utemeljili.

Iz utemeljitve je razvidno, da je poudarek pri ravnateljstvu nasploh na organizacijskem procesu in s tem na obvladovanju organizacijskih vsebin delovanja združb. To pa zahteva veliko več organizacijskega znanja, kot ga ima večina ravnateljev. Pridobivanje tega znanja pa se seveda mora začeti z razumevanjem tega, kaj organizacija združbe pravzaprav je. Razširjena Lipovčeva opredelitev organizacije združbe, kot je predstavljena v tem gradivu, je zato nedvomno dobro in koristno izhodišče povečevanja tega znanja za vse, ki se ukvarjajo z ravnateljstvom.

Prav na koncu moramo opozoriti, da se v sodobnih družbah in združbah, npr. podjetjih, zaradi vse bolj izrazite vsebinske krize kapitalističnega družbeno-ekonomskega sistema vse bolj povečuje notranje protislovje v razmerju nosilcev funkcije ravnateljstva. To je ukleščeno med organizacijsko značilnost te funkcije, pri čemer ravnateljji nastopajo kot predstavniki lastnikov oziroma upravljavcev, ter družbeno-ekonomsko značilnost funkcije, kjer si delijo usodo z drugimi nosilci delovne sile – izvajalci. Pri iskanju poti iz tega precepa pa bi jim lahko bilo lahko v pomoč Argyrisovo (2003; 1178) priporočilo ravnateljem, da mora njihovo delovanje zmanjšati število krivic na tem svetu. Tako bodo najbrž bolje osrečili ljudi v združbah, v katerih ravnateljjejo.

## Literatura:

- Ackroyd., S. (2002). *The Organization of Business – Applying Organizational Theory to Contemporary Changes*. Oxford: Oxford University Press.
- Argenti, J. (1993). *Your Organization: What is it for?* London: McGraw-Hill.
- Argyris, C. (2003). *A Life Full of Learning, Organization Studies*, 24 (7): 1178–1192.
- Boczko, T. (2007). *Corporate Accounting Information Systems*. Harlow: Prentice Hall.
- Coase, R. H. (1937). *The nature of the firm. Economica*, IV, November: 386–405.
- Dawson, S. (1996). *Analysing Organisations*. Basingstoke: Palgrave.
- Foss, N., in Klein, P. G. (2010). *Austrian economics and the theory of firm*. V (ur.) Klein, P. G. in Sykuta, M. E.: *The Elgar Companion to Transaction Cost Economics*, 281–296. Northampton, Massachusetts: Edward Elgar.
- Fulop, L., & Linstead, S. (2004). *A critical approach to management and organization*. V Linstead, S., Fulop, L., & Lilley, S.: *Management and Organization*, 1–14. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Kast, F. E.; Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., & Premeaux, S. R. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Lipičnik, Bogdan (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1974). *Teorija organizacije*. Ljubljana. Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorje.
- Luthans, F; Larsen, J. K. (1989). *How Managers Really Communicate*. V: Newstrom, J. W.; Davis, K. (ur.): *Organizational Behavior*, 423–439. New York: McGraw-Hill.
- Lynn, M. L. (2005). *Organizational Buffering: Managing Boundaries and Cores*, *Organization Studies*, 26 (1): 37–61.
- Magalhães, R. (2003). *Perspectives on ICT Innovation and Organizational Context* V: Avgerou, Chrisanthi in Lèbre La Rovere, Renata (ur.): *Information Systems and the Economics of Innovation*, 178–203. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- McAuley, J.; Duberley, Y. J.; Johnson, P. (2007). *Organization Theory, Challenges and Perspectives*. Harlow: Prentice Hall.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Morgan, K. (1997). *Images of Organization*. London: Sage.
- Newstrom, J. W.; Davis, K. (1989). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Pitcher, P. (1997). *The Drama of Leadership*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Robbins, S. P. (1984). *Essentials of Organization Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rozman, R.; in Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schermerhorn, J. R.; Hunt, J. G.; Osborn, R. N (1991). *Managing Organizational Behavior*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Turk, I.; Kavčič, S.; Kokotec-Novak, M. (2003). *Poslovodno računovodstvo*. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo.

---

**Dr. Miran Mihelčič** je upokojeni redni profesor za ekonomiko in organizacijo poslovanja na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. V svojem raziskovalnem delu se posveča predvsem teoretičnim in praktičnim vidikom organizacije združb. Med drugim je skupaj s sodelavci in študenti razvil MUKOZ – metodologijo za ugotavljanje kakovosti organizacije združbe, ki temelji na opredelitvi organizacije kot spleta dinamičnih razmerij med člani združbe.