

## Iz dela naše sekcije za izrazje (SI)

Zakaj se pri pisanju besedil v slovenskem jeziku s področja organizacijske znanosti prepogosto srečujemo z nekakovostnimi besedili? To vprašanje bi si moral zastaviti vsakdo, ki mu je kaj do tega, da bi tudi za prakso organiziranja in posledično ravnateljavanja oblikovali slovenske izraze, vredne usposobljenih in jezikovno odgovornih nosilcev tega znanstvenega oziroma strokovnega področja.

V dosedanjem delu SI smo ugotovili, da se tudi razmeroma dobri poznavalci tega področja zaradi boljšega razumevanja njihovih besedil ali izrečenih misli pri manj usposobljenih uporabnikih v svojem delu nekritično prilagajajo izrazju, ki prevladuje v množičnih občilih ter v besedišču pomembnih ljudi. Slednjim občinstvo oziroma bralstvo zaradi njihovega pogostega pojavljanja v občilih in ob nekritičnem odnosu njihovih novinarskih sogovornikov do izrečenega ali urednikov tiskanih glasil do uporabljenih besed pomembnežev v prispevkih samoumevno pripisuje tudi uporabo ustreznega izrazja.

Pred kratkim sem si zaradi površnega izražanja dovolil z elektronsko pošto opozoriti urednika, ki si je k članku v strokovnem časopisu dovolil objaviti naslov *Za osnovne izdatke porabimo tretjino prihodkov*. Kot dober poznavalec ekonomske stroke sem takoj opazil, da naslov vsebuje kar dve napaki: 1. fizične osebe oziroma gospodinjstva imajo dohodke in ne prihodke; 2. če so v delu naslova omenjeni »izdatki«, je logično, da v nadaljevanju naslove slede »prejemki«. Res je, da gre v navedenem primeru za izraze s področja ekonomske znanosti, a je ta površnost v naslovu, ki ga je zelo verjetno določil prav urednik strokovnega časopisa, tako očitna, da sem se nanjo skoraj moral odzvati.

Podobno stanje najdemo tudi v gradivih nekega večjega izobraževalnega središča, ki jih številni možni uporabniki njegovih storitev dobivamo po elektronski pošti. Naj navedem samo nekaj »cvetk«, povezanih z naslovi zgolj enega od objav seminarjev, ki jih pripravljajo: Time management, Upravljanje in vodenje krize in kriznih razmer, Menedžer človeških virov. Dva nosilca strokovnega sveta nekega združenja, ki bi morala biti še zlasti pozorna na izraze, ki jih uporabljata v najbolj uglednem slovenskem dnevniku, prevajata Druckerjevo besedo »management« kar z besedo »upravljanje«,

pišeta o »kompetentni organizacijski strukturi«, »menedžerskih in upravljavskih praksah« in »poslovni (organizacijski) odličnosti«.

Ker so bralci ob taki poplavi udarnih imenitno zvenečih besed pogosto prevzeti od izrazov, ki jih le slabo razumejo, ni čudno, da se v občilih vse bolj pogosto pojavljajo besede, pri katerih se le malokdo upa reči: »Cesar je gol!« Če naj prevedem ta stavek v obliko, primerno temu zapisu, potem bi se glasil: »Ti ljudje si očitno niso na jasnem, kaj je prava vsebina marsikaterega od uporabljenih izrazov za določen pojem!«

Žalostno pri vsem tem je, da se zaradi hlastanja nekaterih po pisanju »imenitno zvenečih« izrazov zanemari znanje, ki so ga študentom ustreznih fakultet v Sloveniji že pred desetletji posredovali univerzitetni učitelji, neobremenjeni z anglosaškim izrazjem. Še več! Ker sta se naša poslovna praksa in nato tudi teorija na področju ekonomskih in organizacijskih znanosti dolgo gradili na izkušnjah nemškega jezikovnega območja, so se ti učitelji za posamezne pojme – tudi zaradi političnih razlogov – prizadevali kritično oblikovati ustrezno slovensko izrazje, ki pa je danes za »fante in dekleta, ki so prebili kakšno leto ali največ dve na znanstvenem izpopolnjevanju v ZDA« nepotrebna starinska navlaka.

V delu SI nas zdaj intenzivno deluje pet članov društva Slovenska akademija za management. Delo smo si razdelili tako, da se je vsakdo od peterice lotil izrazja na enem od ožjih področij, omenjenih v enem od uvodnikov. Ker smo do sedaj najbolj temeljito predelali področji poimenovanja »organizacijskih funkcij« in izrazov, povezanih s pojmom učinkovitosti in uspešnosti, naj predstavim nekaj ugotovitev, do katerih smo prišli na teh dveh področjih.

Ugotovimo lahko, da nobena druga uporabna disciplina ne temelji v tolikšni meri na organizacijski znanosti kot ravnateljavanje. Zato je v Sloveniji prav naša akademija najbolj poklicana za usmerjeno obravnavanje in predstavljanje izrazov, s katerimi poimenujemo **tri organizacijske funkcije: upravljanje, ravnateljavanje in izvajanje**, pri čemer pa je seveda treba zagotoviti tako smiselno prevajanje izrazov za te pojme iz »lingua franca« današnjega

časa, angleščine, kot njihove vsebinske opredelitve in utemeljitve.

V žarišču razprav glede slovenskih izrazov je praviloma poimenovanje funkcije ravnateljstva, ki so jo nekateri vrli slovenski slavisti dovolili poimenovati s spakedranko *menedžment* in s tem verjetno kršili kar obilico do takrat veljavnih slovničnih pravil. Zato smo se najprej lotili izrazov za obe oblastveni organizacijski funkciji: upravljanje (ang. *governance*) in ravnateljstvo (ang. *management*). 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. Ob poznavanju nastanka tega izraza je zato nestrokovno in neodgovorno vsiljevati za poimenovanje funkcije upravljanja besedo »vladanje«, kar v Sloveniji že predolgo počno trije sicer na področjih delov **ekonomske** znanosti uveljavljeni univerzitetni profesorji. Vsak razgledan človek bi se namreč moral zavedati razlike, znane že iz svetopisemske zgodbe, med delovanjem (ang. glagol: *rule*) vladarja (faraona) in upravitelja (ang. *governor*) Juda Jožefa.

Pri funkciji upravljanja gre za vprašanje oblasti. Prav na temelju oblasti, največkrat utemeljeni z lastnino, upravljalci gospodarske združbe določajo dejavnosti, poslanstvo, politiko, cilje (kot del strategije) in (najpomembnejše) članstvo združbe. V zvezi z izrazom korporacijsko (in ne korporativno!) upravljanje (ang.: *corporate governance*) je dan le dodatni poudarek, da gre za upravljanje v delniških družbah in ne za katerokoli upravljanje, npr. v družbah z omejeno odgovornostjo ali za upravljanje premoženja v skladih, ustanovah itn. Priporočamo torej uporabo besed »upravljanje združb (delniških družb)«.

V nadaljevanju gradiva o tej temi je poudarjeno, da od nosilcev funkcije ravnateljstva pričakujemo vsaj dvoje:

- najprej – ob že določenem (od upravljalcev) namenu in temeljnih ciljih – strokovno določitev potrebnih prvin ali dejavnikov za poslovanje ter njihovo ustrezno preskrbo in izrabo oziroma porabo (zlasti) pri ustvarjanju in prodaji ustreznih poslovnih učinkov na eni strani,

- na drugi strani pa izgradnjo in vzdrževanje visoke ravni organizacijske podpore poslovnemu procesu.

Ob pogosti povezavi besede *management* z neko konkretno vsebino v angleškem jeziku se kaže vprašati, kje najti odločilni poudarek v funkciji ravnateljstva ali ravnanja s/z neko vsebino. Spomnimo se na izraze ravnanje s spremembami (ang. *change management*), ravnanje z znanjem (ang. *knowledge management*), ravnanje z raznolikostjo (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*) itn.

Zastaviti si moramo tudi vprašanje, ali kaže vse nosilce funkcije ravnateljstva poimenovati ravnatelj ali iskati tudi kakšne druge možnosti. Medtem ko je beseda ravnatelj najbrž nesporno primerna za (naj) višje ravnatelje (ang. *top management*), morda še sprejemljiva za ravnatelje srednjih organizacijskih ravni (ang. *middle management*), bi za nižje ravnatelje oziroma predelavce veljalo razmisliti o treh besedah, ravnalec, ravnavec in ravnatnik, s katerimi bi lahko izrazu za organizacijsko funkcijo primerno nadomestili danes preširoko uporabljano besedo »vodja«. Zadnje najdemo pri uporabi besed, kot so »delovodja«, »skupinovodja« in »oddelkovodja«.

Ob tem, ko moramo jasno razlikovati vsebino obeh organizacijskih oblastvenih funkcij, kaže poudariti tudi, da ni možna poglobljena razprava o izrazu ravnateljstvo, če ne potegnemo tudi jasnih razmejitvenih črt med tem izrazom in izrazoma, kot sta »poslovođenje« in »vodenje«.

Če naj damo izrazu poslovođenje (ang. *business administration; business management*) ustrezno mesto v razmerju do ravnateljstva, 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 ravnateljstva. Danes morajo 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 soočanju s tekmeči tudi (z dobičkom) prodati. Zato je poudarek v njihovem delovanju na načrtovanju poslovnih ciljev in nadzorovanju doseganja poslovnih izidov. Kadar so v delovanju ravnatelja izrazito navzoči poudarki iz prejšnjih dveh stavkov, bi tako kazalo zaradi natančnosti govoriti o poslovodnih ravnateljih (ang. *business managers*; tudi *executives*) in ne o ravnateljih na splošno kot pri ravnatelju računovodstva, ravnatelju kadrovske funkcije, ravnatelju gledališča, ravnatelju opere, ravnatelju knjižnice itn.

Kadar gre za dilemo, katerega od izrazov za oblastveni funkciji uporabiti, velja, da upravljavci, tudi lastniki, upravljajo, ravnatelji pa ravnateljujejo. Če pa gre v nekem primeru za osebo, ki hkrati opravlja upravljavske in ravnateljske naloge (= ima dvojno vlogo), potem gre pri urejanju razmerij z ljudmi ali med njimi vedno za ravnateljjevanje ali ravnanje z zaposlenci. Ko pa gre za drugo vsebino urejanja, je pomembno, ali gledamo na to vsebino z vidika aktive (sredstev ali premoženja) ali pasive (obveznosti do virov sredstev). Če gre za pasivo, je tu pri osebah z dvojno vlogo nedvomno v ospredju upravljavec – pogosto lastnik, ki upravlja s kapitalom, pri aktivih pa je izbira izraza lahko odvisna od vrednosti predmeta. Če gre resnično za večjo vrednost, npr. zgradbo, bi bila dovoljena tudi beseda upravljanje (tako govorimo o upravnikih zgradb), sicer pa ta oseba ravna s/z pohištvo, denarjem, listinami itn.

Uporaba besed »učinkovitost« in »uspešnost«, ki ju pogosto najdemo v besedilih, povezanih s poslovanjem, upravljanjem, ravnateljjevanjem in izvajanjem, nekoliko manj pa v besedilih, kjer je govora o organizaciji združb, nas seveda hitro pripelje do kazalcev in kazalnikov, s katerimi opisujemo oziroma dokazujemo doseženo raven ene od teh dveh značilnosti opazovanega sistema, npr. združbe ali njene organizacije.

V utemeljitvi prevodov angleških besed »effectiveness« (uspešnost) in »efficiency« (učinkovitost) je zapisano, da naj bi uspešnost pomenila raven doseganja ciljev. Pri »vrednotenju« uspešnosti pa se pojavi težava. Nekdo si namreč lahko postavi visok, zahteven cilj, drugi manj zahtevnega. Oba sta ob dani opredelitvi uspešna, če sta dosegla svoj postavljeni cilj. Zato je takšno razumevanje uspešnosti preveč subjektivno. Da bi prišli do »objektivnega« razumevanja uspešnosti, morajo biti cilji postavljeni objektivno. Lahko rečemo tudi, da morajo biti določeni od »nekoga zunaj«, tistega, ki mora cilj izpolniti. Kaj je za podjetje ali drugo združbo uspeh, določa tako družbeno-ekonomski

sistem. Uspešnost v tem smislu je tako družbeno oziroma družbeno-ekonomsko določena. V gradivu, o katerem naj bi razpravljali v naši »klepetalnici« – člani društva so ga prejeli z elektronsko pošto dne 30. 1. 2012 –, je tako uspešnost opredeljena z doseganjem »objektivno« (izven osebka delovanja) določenih ciljev.

Učinkovitost pa je tehnični pojem. Pri iskanju ravni te značilnosti izid ali učinek (ang: output) primerjamo z vložkom ali vložki (ang. input), (u) porabljenimi za dosego izida ali učinka. Ta značilnost sistema je nujna zaradi omejene razpoložljivosti prvin ali dejavnikov poslovnega procesa, kot so delovna sredstva, predmeti dela, storitve in delovna sila zaposlencev. Eden od recipročnih kazalnikov učinkovitosti so stroški na poslovni učinek: proizvod ali storitev. Gre za tehničen pojem – še zlasti, kadar imamo v mislih predvsem neposredne stroške poslovnega učinka –, za tako opredeljene stroške pa so odgovorni predvsem inženirji. Zato je ena od hujših napak, če si stroške »lastijo« ekonomisti. Naloga ekonomistov je pravzaprav le smiselno ovrednotenje porabe navedenih prvin. Prenašanje krivde za »visoke« stroške na ekonomiste je upravičeno le takrat, ko so prvine nabavljene po previsokih cenah; za količine ali obseg porabe prvin pa naj bi bilo odločilno inženirsko znanje. Inženirjem vse prepogosto zadošča le izdelava proizvoda ali izvedba storitve, na stroške ustvarjanja poslovnih učinkov pa »pozabljajo«.

Ko se razprava o teh dveh pojmih prevesi v določanje pojma uspeha, moramo vedeti, da je zaželeni poslovni izid v kapitalizmu dobiček. Praviloma ga merimo z vloženim kapitalom, lahko pa tudi z vsemi vloženimi ali uporabljenimi sredstvi. V gradivu je poudarjeno, da kazalnike uspešnosti vedno poimenujemo po števcu, npr. po dobičku v kapitalizmu ali po dohodku v samoupravnem socializmu. Ob omembi dohodka je treba vedeti, da je ožje opredeljeni dohodek (brez vključenih stroškov amortizacije) le denarno izražena denarno potrjena dodana vrednost.

Ob predložitvi gradiv, ki jih v SI pripravljamo za razpravo v naši društveni klepetalnici, seveda pričakujemo tudi kritična mnenja do predstavljenih stališč. Želimo pa si, da bi se kritiki »otresli« sklicevanja na »avtoritete«, ki glede natančnosti uporabe izrazja to prav gotovo niso. Upoštevati kaže tudi, da morajo isti izrazi v različnih rabah pomeniti tudi isto vsebino obravnavanega pojma.

Miran Mihelčič