

# Ustrezno izrazje je pogoj za kakovostno vsebino

Miran Mihelčič

e-pošta: miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

---

## Povzetek

V soočanju z jezikovno prakso na področju ravnateljstva, organizacije in sorodnih področij tako v govorjenju kot v pisnih besedilih, od časopisnih sestavkov do znanstvenih razprav, je že več desetletij moč opaziti veliko površnosti pri rabi slovenščine. Neustrezno izrazje, ki je pogosto posledica napačnega prevajanja strokovnih izrazov iz angleškega jezika, lahko vodi k dvoumnosti besedil in celo k izkrivljanju vsebine. V članku so na primerih nekaterih izrazov s področja organizacijskih funkcij prikazani predlogi iz dela sekcije za izrazje pri društvu Slovenska akademija za management, ki naj jih avtorji prispevkov upoštevajo, če želijo z ustreznim izrazjem podpreti kakovostne vsebine. Omenjeni so tudi vzroki za poslabševanje sposobnosti izražanja v slovenskem jeziku in podane nekatere usmeritve za izboljšanje stanja.

**Ključne besede:** izrazje, slovenski jezik, organizacijske funkcije, ravnateljstvo, prevajalnik izrazov, odgovornost

---

## 1 Uvod

Konec leta 2017 sem sodeloval pri končnem urejanju besedila Gibanja za družbeno odgovornost z naslovom »10 zahtev za družbeno odgovornost«. V redakcijski skupini je bilo kar nekaj zelo uglednih slovenskih znanstvenikov, predvsem družboslovcev, ki pa so se pri podajanju predlogov izboljšav gradiva usmerili predvsem na vsebinske pripombe. **Kakovost jezika se jim ni zdela tako pomembna kot vsebinsko sporočilo slovenski javnosti.** Tako sem ostal pri »piljenju« strokovnega jezika bolj ali manj osamljen in zato tudi manj uspešen.

Za ponazoritev problematike naj omenim le štiri primere. Uspel sem pri dveh, pri dveh pa sem bil – z zame sicer sporno utemeljitvijo – zavržen. Sprejeti sta bili moji pripombi glede zapisa besed »korporacijsko upravljanje« in ne »korporativno upravljanje« ter »trg delovne sile« in ne »trg dela«. Za uveljavitev prve izmed navedenih pripomb je bilo odločilno dejstvo, da se je glavni koordinator kot univerzitetni diplomirani pravnik spomnil, da so mu na fakulteti predavali korporacijsko in ne korporativno pravo. O nadomestitvi nepravilne rabe izraza »korporativno pravo« mi pred dvema letoma ni uspelo prepričati ene najbolj odgovornih oseb pri združenju članov nadzornih svetov. Ta oseba se sicer

dobro zaveda razlike med obema izrazoma, a sta pri njej prevladala sprijaznjenje s prevladujočo napačno rabo »korporativno« in verjetni dodatni napor ob pričakovanem odporu do spremembe izraza pri jezikovno površnih posameznikih.

Glede na mojo ekonomsko izobrazbo je isti pravnik sprejel tudi moje stališče, da se trgi vedno imenujejo po blagu, to je lahko proizvodu ali storitvi, katerega kupujemo z denarjem. V danem primeru delodajalci na trgu za denar kupujejo umske in telesne sposobnosti ali druge zanimive značilnosti, torej zmožnosti, ponudnikov delavcev – delovno silo, ne pa dela, ki ga delodajalci delavcu z zaposlitvijo omogočijo. V tem zadnjem primeru bi glede na zakonitost ali pravilnost poimenovanja trgov lahko sklepali, da naj bi za možnost pridobitve zaposlitve – dela delavci morali plačevati denar delodajalcem. Morda se v pogojih pomanjkanja dela v nekaterih primerih ob zaposlitvah slednje včasih celo dogaja. Gre pa tu za grobo izkoriščanje razmer na trgu, ko povpraševanje po delu močno presega ponudbo, a je to v pravno urejenih državah prav gotovo nezakonito.

Glavnega koordinatorja pa mi ni uspelo prepričati pri predlogu zamenjave manj ustreznega izraza »zaposleni« z izrazom »zaposlenec«, ker je – po njegovih besedah – prva uveljavljena v vsakdanji

praksi. To kljub temu, da sem mu v skladu z logiko rabe slovenskih besed nanizal besede »upokojenec« in ne »upokojeni«, »uslužbenec« in ne »uslužbeni«, »kmetovalec« in ne »kmetovalni« itn. Splošna napačna raba je pač železna srajca.

Odklonitev sem doživel tudi pri predlogu, da se besede »organi vodenja in nadzora« nadomestijo z besedami »ravnateljstva in upravljanja«, in sicer z njegovo utemeljitvijo, da je tako pač zakonsko besedilo. Prav ob tem »nesoglasju« pa se z vso težo zastavlja vprašanje, ali **si lahko** v stroki in znanosti na račun napak, ki so jih povzročili pripravljavci besedil zakonodajalcu, **privoščimo napake ali vsaj površnosti tudi v strokovnih in znanstvenih besedilih**. Sam sem seveda mnenja, da je to nedopustno, saj **se na račun napak v izrazju izkrivlja tudi vsebinsko sporočilo določenega besedila**.

Problemi neustreznega in različnega izrazja so po moji oceni posledica slabega poznavanja vsebin in pojavov ter nejasnega razmejevanja med pojmi. **Trdovratnost take prakse** izražanja pa zaradi nezmožnosti ali premalo hotenja po izražanju strokovnih in znanstvenih pojmov v slovenskem jeziku objektivno **začenja ogroziti obstoj slovenščine kot znanstvenega jezika**.

**Namen** tega članka je zato prispevati k ustrezni kakovosti slovenskega znanstvenega in strokovnega izrazja ter njegovi dosledni uporabi tudi na podlagi dokaj temeljito preverjenih izrazov, ki so nastali v delu sekcije za izrazje pri društvu Slovenska akademija za management. S tem povezani **cilj** članka je predstavitev utemeljitev sekcije predvsem za nekatere priporočene izraze za organizacijske funkcije. **Metoda članka**, proučevanje od splošnega k posamičnemu ter analiziranje in izločanje neustreznih izrazov na podlagi (vsebinskih) primerjav, naj bi bralce hkrati spodbujala k boljšemu podajanju vsebin in posledično pravilnemu umeščanju izrazov v njihovem besedovanju.

## 2 Širši okvir dogajanja z ustrezno rabo slovenskega jezika

Antončič v svojem prispevku (2016, 3-9) opisuje grenke izkušnje iz kroga svojih znancev, učiteljic in učiteljev na vseh ravneh, knjižničark in knjižničarjev, lektorice in lektorjev, jezikoslovcev, pesnikov, pisateljev, urednice in novinark, povezane s slabim znanjem slovenščine. Posebej omenja zmeraj slabšo splošno pismenost in samooklicano množico

»lektorjev«, ki s ceneno konkurenco otežujejo preživetje tistim, ki jim skrb za jezik pomeni več kot zgolj opravilo.

Po njenih besedah je problem vsakršnih razprav o jeziku pri Slovencih ta, da jih zelo hitro spustimo na raven pisem bralcev in poslušalcev o pravopisnih in pravorečnih napakah, in o tem, kaj je prav in kaj narobe. Šlo pa naj bi bolj zato, da je bil po letu 1991 pri Slovencih purizem vržen na smetišče zgodovine in je prevladalo navdušenje nad živahnim dogajanjem na vseh jezikovnih ravneh, zaradi katerega se je tudi del jezikoslovne stroke začel zavzemati za nekakšen *laissez faire*. Urad za slovenski jezik, ki je bil kot del vladnega aparata ustanovljen leta 2000, je bil že po dveh letih degradiran v nižjo formalnopravno obliko. Očitno je slovenska politika presodila, da za jezik na tako visoki ravni ni treba več skrbeti.

Ob neselektivnem pouku v osnovnih in deloma tudi srednjih šolah ter nasploh znižanih sodilnih (jezikovne) zahtevnosti v določenih smereh in ravneh šolanja, vključno z univerzitetno ravni, se srečujemo tudi s konkretnimi posledicami za javno rabo slovenščine. Ne le, da imajo danes lektorji morda največ dela prav z diplomskimi nalogami množične študentske populacije, celo ob televizijskih prenosih iz parlamenta moramo poslušati slabo retoriko številnih poslancev.

Ne bi smeli pozabiti, da **je osnovna prvina kulturne identitete materni jezik, ki bi ga morali spoštovati in ohranjati**. Zavedati se moramo, da v življenjskem okolju zmeraj prevlada jezik, ki je primaren. Primaren pa je lahko (Antončič, 2016, 8) samo jezik, ki je polno funkcionalen, ki se samozavestno uporablja na vseh ravneh in v vseh zvrsteh in ga ljudje ne opuščajo zaradi manjvrednostnih občutkov. Jezikovna samozavest pa je v veliki meri odvisna od ekonomske moči neke skupnosti.

K ekonomski moči Slovenije bi morali v veliki meri prispevati tudi diplomanti šol, ki vzgajajo in še posebej izobražujejo ljudi za poklice na področjih ekonomike, organizacije in ravnateljstva. V tem izobraževanju pa je raba ustreznega slovenskega jezika večkrat zastopljena ali vsaj površna, kar se kasneje odraža tudi v besedilih, ki jih ti diplomanti kasneje ponujajo v »javno rabo«. Problematika take rabe pa ni le v slabo napisanih slovenskih besedilih, v katerih je včasih »prevajanje« iz virov v angleščini pogosto na ravni »kalka« in zato lahko celo napačno, ampak tudi v raztrosu take prakse v izvedena slovenska besedila, ki posledično izgubljajo na svoji vsebinski kakovosti.

### 3 Prizadevanja za ustrezno izrazje

Kljub temu, da je v slovenskem prostoru k urejanju ustreznega izrazja na področjih informatike, računovodenja, financ in revidiranja največ prispeval prof. dr. Ivan Turk, je on sam v svojem prispevku (2003; 365) spomnil na pionirsko vlogo prof. Jožeta Bonclja. Ta je pred kakimi 55 leti na Ekonomski fakulteti v Ljubljani začel predvsem pojmovno in jezikovno osveščati diplomante te fakultete »s tem, da se je pri obrambi diplomskih nalog spotikal ob vsako premalo natančno izraženo misel in uporabljeno besedilo, predvsem tujko.« (Turk, 2003, prav tam) Bonclj je opozarjal, **da uporabljene tujke mnogokrat zaradi njihove večpomenskosti zameglijo temeljno misel**, čeprav ustvarjajo bralcu in poslušalcu zaradi težje razumljivosti videz večje znanstvenosti.

Naj tu vključim samoizpoved nekoč vplivnega slovenskega ekonomskega strokovnjaka, ki ga je član komisije pri zagovoru njegove magistrske naloge red kakimi 40 leti vprašal, kaj pravzaprav pomeni vsebina nekega stavka, očitno slabo prevedenega iz angleščine. Pri odgovoru se je vprašani znašel v zadregi, zato je odgovoril po pravici, da se mu je stavek zdel imeniten, čeprav se točno ne zaveda njegove vsebine. Podobno danes počno številni avtorji, ki se lotevajo prepisovanja iz angleških besedil, ne da bi bili sposobni narediti vsebinsko ustrezen slovenski prevod, saj jim očitno primanjkuje znanja iz maternega jezika.

Za razliko od obdobja, v katerem je prof. Bonclj zaradi nepotrebnih izposojenk iz latinščine jezikovno karal diplomante, se – kot v gornjem primeru – sedaj bolj pojavljajo tujke, ki izhajajo iz angleščine. »To pa je jezik, v katerem je manj občutka za usklajevanje vsebine pojmov z obliko izražanja«. (I. Turk, prav tam). Nekaterim prizadevanjem za boljši slovenski jezik v soočanju z anglicizmi smo danes priča še na nekaterih mestih, vendar pa so ta prizadevanja prav pri izrazih s področja organizacije preveč nedosledna in nenatančna, včasih bolj usmerjena »praktično« kot pa znanstveno.

**V takih razmerah smo se v društvu Slovenska akademija za management odločili**, da se skušamo na pogosto napačno prevajanje angleških besed s področij ravnateljstva in organizacije ter sorodnih področij **odzvati s strokovno dovolj natančno izdelanim prevajalnikom najpomembnejših izrazov z omenjenih področij ter vsebinskimi opredelitvami prevedenih izrazov**.

Delo članov sekcije za izrazje poteka popolnoma na prostovoljni osnovi zainteresiranih članov

društva, in sicer tako, da za določen sklop izrazov zadolženi posamezniki pripravijo predloge (priporočenih, primernih in neprimernih) prevodov, ki jih potem na sestankih sekcije obravnavamo in izoblikujemo gradivo za razpravo vseh članov društva preko spletne klepetalnice. Ko gradivo »prebije« določen čas na klepetalnici in ni deležno kritičnih pripomb, postane del priporočenega besedišča ne le za člane društva, ampak tudi za vse druge zainteresirane uporabnike.

Zal se številni možni uporabniki v svoji zagledanosti v določen napačno uporabljen izraz in anglicizme nasploh ter hitenju priporočenemu besedišču še vedno izogibajo. Stanje se še poslabšuje, ker za točke, potrebne za napredovanje v višje raziskovalne in učiteljske nazive, štejejo predvsem prispevki v angleščini, pa so zato slovenska znanstvena besedila za marsikoga kar nekaj nepotrebnega.

V nadaljevanju bomo z nekaj primeri ponazorili »poti in stranpoti« pri rabi izrazov, ki se na omenjenih področjih najpogosteje uporabljajo. Razumljivo je, da smo v sekciji za izrazje začeli naše delo prav z obravnavanjem izrazov za temeljne pojme, ki pa svoji »matičnosti« spadajo v navedena področja in bi morali biti zato tudi obvezna osnova za določitev izrazov za te pojme, kadar jih – pogosto vsebinsko in izrazno površno – uporabljajo na drugih znanstvenih in strokovnih področjih.

## 4 Vsebina in poimenovanje organizacijskih funkcij

### 4.1 Površna raba izrazov za organizacijske funkcije

Že v uvodu sem omenil odklonitev mojega predloga, da se v gradivu Gibanja za odgovornost besede »organi vodenja in nadzora« nadomestijo z besedami »ravnateljstva in upravljanja«, in sicer z utemeljitvijo, da je tako pač zakonsko besedilo. Tako lahko utemeljena zavrnitev je pri gradivu s poudarkom na politični vsebini sicer možna, v gradivih, s katerimi pa gradimo strokovno in znanstveno izrazje, pa prav gotovo ne. **Eno od izhodišč znanstvenega jezika je prav gotovo zahteva, da določen izraz vsaj na sorodnih področjih znanosti ter stroke pomeni eno in isto vsebino.**

Glede na to, da sem moral kot univerzitetni učitelj v svojih predavanjih pokrivati vsebine vsaj šestih predmetov (Ekonomika poslovanja,

Teorija organizacije, Poslovne funkcije, Analitika poslovanja, Politična ekonomija, Delitev dohodka in osebnih dohodkov), mi je bila ta zahteva vedno prisotno vodilo, ki sem ga skušal dosledno spoštovati in uveljavljati. Verjamem, da se vsakdo, ki se je s tako nalogo že srečal, prav gotovo zaveda, da to ni (bilo) enostavno opravilo.

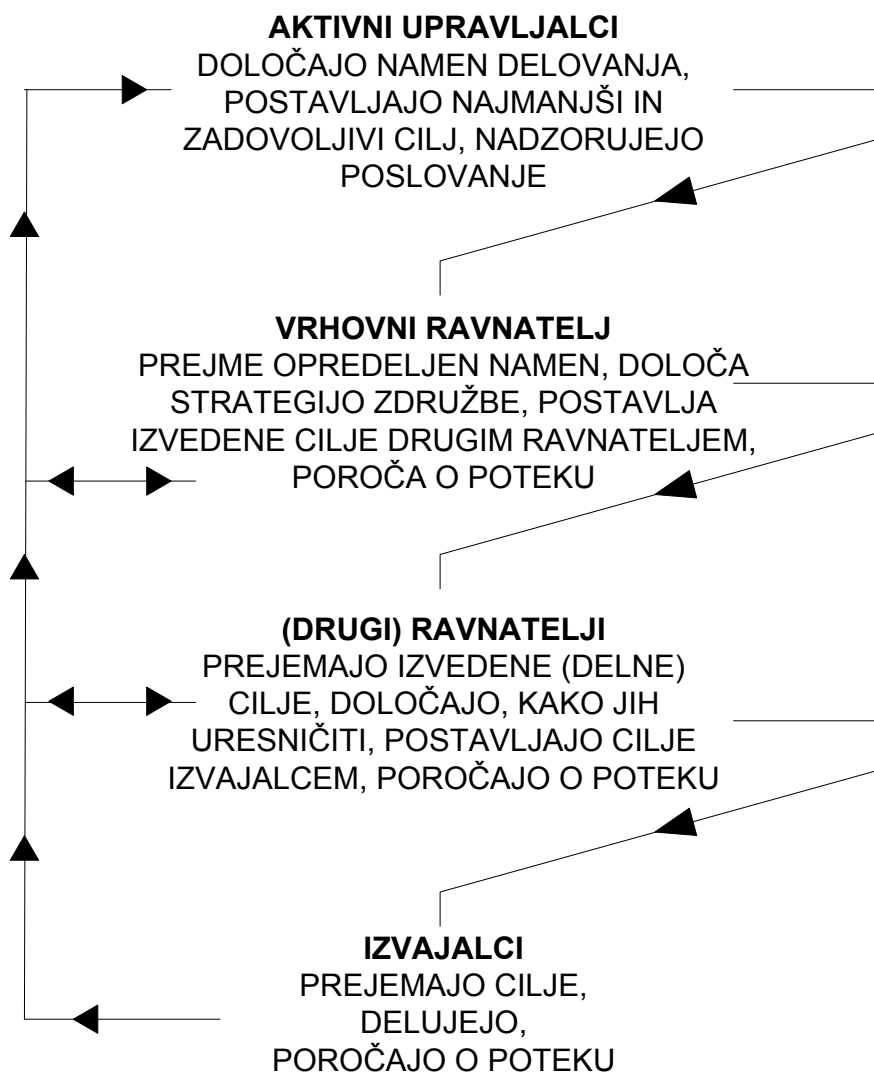
V primeru zakonodajalčeve uporabe besed »organi vodenja in nadzora« pri korporacijskem upravljanju gre bodisi za namensko jezikovno »poenostavljanje« besedišča bodisi za nesposobnost umestiti obravnavano vsebino v sklop organizacijskih funkcij. Sam sicer ne poznam morebitnega uradnega prevoda zakonskega besedila v angleščino, vendar sem ob poznavanju načina prevladujočega pisanja v Sloveniji skoraj prepričan, da bi v njem našel prevod besede »vodenje« z besedo »management«!?! Ker vsaj temeljitejši proučevalci

tovrstne anglosaške strokovne literature s področja organizacije in ravnanja vemo, da je angleška beseda za »vodenje« »leadership«, je to že eden od primerov, ko z neustreznim izrazom kvarimo vsebino.

#### 4.2 Hierarhija organizacijskih funkcij

Za usmerjeno obravnavanje izrazov, s katerimi poimenujemo **organizacijske funkcije**, kaže za uvod k pojasnjevanju vsebine izbrati slikovni prikaz njihove medsebojne odvisnosti, na katerega je potem lažje opreti bolj poglobljeno razpravo. Temu cilju zelo dobro služi prikaz hierarhije razmerij med nosilci **treh organizacijskih funkcij, upravljanja, ravnanja in izvajanja**, povzet po Argentiju (Slika 1).

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



Ker je v žarišču razprav v Sloveniji najbolj vroče 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, se kaže najprej lotiti poimenovanja dveh oblastvenih organizacijskih funkcij: upravljanja (ang.: *governance*) in ravnateljstva (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 v sredini druge polovice XX. stoletja. Ob poznavanju nastanka tega izraza je zato nestrokovno in neodgovorno vsiljevati za poimenovanje funkcije upravljanja besedo »vladanje«, **kar so predolgo in neverjetno trmasto počeli vsaj trije sicer na področjih delov ekonomske (in ne organizacijske!) znanosti uveljavljeni profesorji** z ekonomske fakultete v Ljubljani. Vsak razgledan človek se bi namreč moral zavedati razlike, znane iz svetopisemske zgodbe, med delovanjem (ang. glagol: *rule*) vladarja (faraona) in upravitelja (ang.: *governor*) Juda Jožefa.

#### 4.3 Vsebina organizacijskih funkcij

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

- je opredeljena družbenoekonomsko in ki podrobneje določa družbeni način gospodarjenja v združbi,
- je vir vse oblasti (in s tem tudi odgovornosti) v združbi,
- določa oziroma dovoljuje članstvo v združbi, še zlasti zaposlovanje najvišjih nosilcev funkcije ravnateljstva,
- se dinamično razvija in potrjuje v procesu določanja poslanstva, splošne poslovne politike, strateških ciljev in drugih važnejših odločitev, vključno z ocenjevanjem dosežkov in porazdeljevanjem izida poslovanja združbe, opredeljenega bodisi kot dodana vrednost bodisi kot dobiček, ter poravnavanjem izgube ter dokapitaliziranjem, s čimer

- zastopa, varuje, uveljavlja in razvija interese nosilca upravljanja, torej lastnika oziroma predstavnika upravičenca do koristi iz delovanja združbe. (Primerjajte: Lipovec, 1986, 52!)

**Pri funkciji upravljanja gre** običajno za **vprašanje oblasti**. Prav na podlagi oblasti, največkrat utemeljeni z lastnino, upravljavci gospodarske združbe določajo dejavnosti, poslanstvo, politiko, cilje (kot del strategije) in (najpomembnejše) članstvo združbe. V zvezi z izrazom korporacijsko upravljanje (ang.: *corporate governance*) je dan le dodatni poudarek, da gre za upravljanje v delniških družbah. Sam bi sicer priporočil uporabo besed »upravljanje (delniških) združb«, ki ga moramo razlikovati od upravljanja države ali javnega upravljanja (ang.: *public governance*), pa tudi od upravljanja v drugih pravnih oblikah gospodarskih družb, npr. v družbah z omejeno odgovornostjo ali za upravljanje premoženja v skladih, ustanovah itn. V teh je upravljanje preprostejše, manj ločeno od lastnikov. Imamo tudi vsebinsko drugačne organe upravljanja, npr. odbore skrbnikov (ang.: *board of trustees*) namesto odborov usmerjevalnih direktorjev (ang.: *board of directors*)

**Prepletanje dogodkov ter s tem dogajanja v delovnem procesu, ki vključuje poslovni in organizacijski proces, ima v združbah svoje korenine v upravljanju, začetek udejanjanja pa predvsem v ravnateljstvu**, je ob zaskrbljujoče slabem razumevanju razlike med obema oblastvenima funkcijama pri mnogih ljudeh verjetno poglavitni 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:

- prejemanje nalog(e) in oblasti za izvedbo nalog(e) od nosilcev upravljanja v združbi, katerega izvršilni in zaupniški organ (ali ud) je (družbena določenost ravnateljstva);
- opravljanje teh nalog s pomočjo drugih zaposlencev – članov združbe v stopnjah načrtovanja, uveljavljanja in nadzorovanja, začelih v upravljanju (procesna določenost ravnateljstva);
- zagotavljanje, da – sicer zaradi tehnične delitve dela porazdeljene – naloge posameznih članov združbe ostanejo člani enotnega procesa uresničevanja smotra gospodarjenja v poslovanju (tehnična določenost ravnateljstva). (Primerjajte: Lipovec, 1987, 136-137!)

Ljubitelji podrobnejših razčlenitev lahko poskusijo v te tri naloge uvrstiti 12 skupin **opravil** nosilcev v funkciji ravnateljevanja, 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) nadzorovanje, 8) motiviranje / spodbujanje, 9) discipliniranje, 10) stike z zunanjimi ljudmi, 11) obvladovanje konfliktov in 12) socializacijo/politiziranje. Ugotovili bodo, da utegne tako širok spisek opravil zavajati, saj je npr. odločanje vključeno v vseh treh nalogah. Je pa zanimivo, da v spisku ne omenjata vodenja, ki ga številni avtorji omenjajo kot skoraj nujno vsebino ravnateljevanja.

**Pomembno je, da se ob spisku treh nalog ravnateljevanja 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 otroci, in nikakor ne »upravljati z ljudmi«. Prav to ravnanje z (zmožnostmi; op. M.M.) ljudmi (Lipičnik, 1998) 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. Rozman (1998, 7) skrbno razlikuje tudi med človeškimi in človekovimi zmožnostmi. Po njegovih besedah so sicer »zmožnosti lastne človeku; v toliko so seveda človeške. Vendar so različne od člana do člana združbe, različne so poti njihovega razvijanja in zaposlen(c)i niso brezimna množica ljudi, ampak vsak zase član in skupaj družba.« Ob vsem že predstavljenem se verjetno ni težko strinjati, da **od nosilcev funkcije ravnateljevanja pričakujemo vsaj dvoje**:

- najprej – ob že določenem (od upravljavcev) namenu in temeljnih ciljih – zagotavljanje potrebnih prvin za poslovanje ter njihove smotrne preskrbe in izrabe oziroma porabe (zlasti) pri ustvarjanju in prodaji ustreznih poslovnih učinkov na eni strani,
- na drugi strani pa izgradnjo in vzdrževanje visoke ravni organizacijske podpore poslovnemu procesu, ko z načrtovanjem, uveljavljanjem in nadzorovanjem organizacije omogočajo smotrno delovanje zaposlencev.

Ob prvem »pričakovanju« si je sicer mogoče zastaviti vprašanje, ali s tako določeno vsebino ne »potiskamo« dela ravnateljev kar preveč v poslovni proces, saj naj bi bile njihove naloge predvsem v organizacijskem procesu. Sam sem mnenja, da je med prvinami v njihovem delu na prvem mestu res poudarek na zagotavljanju učinkovitega vključevanja nosilcev ustrezne delovne sile v delovni proces, vendar je zaposlenca možno dovolj učinkovito vključevati le, če ima ravnatelj pred seboj tudi širšo sliko glede zagotavljanja zaposlencem primernih delovnih pogojev v njemu podrejenem področju delovnega procesa.

#### 4.4 Poimenovanje funkcije ravnateljevanja v različnih pojmovnih zvezah

Ob pogosti povezavi besede *management* z neko konkretno vsebino v angleškem jeziku se kaže vprašati, kje najti odločilni poudarek v funkciji ravnateljevanja ali ravnanja s/z. Izraz »ravnateljevanje« je bil v slovenski praksi približno od leta 1900 pa vse do uveljavitve samoupravljanja po letu 1950 vezan predvsem na vrhovno ravnateljsko funkcijo. Na nižjih ravneh (in s tem področjih) te funkcije pa se pogosteje srečujemo z izrazom »ravnanje s/z«.

Naj tu najprej omenimo, da bi bilo treba za ponazoritev doseganja celote izidov ali učinkov oziroma delovanja organizacijske funkcije ravnateljevanja (ang.: *performance management*), ponuditi namesto neustreznega izraza »ravnanje z dosežki« boljše besedno zvezo, npr. ravnanje z dejavniki uspeha. Angleščina pri obravnavanju ravnateljevanja kot celote pozna tudi izraz *management by objectives*, ki ga bi kazalo prevajati kot »ravnateljevanje s postavljanjem ciljev«.

Ko pa gremo na delne vidike ravnateljevanja, pa se kaže – kot smo že napisali – bolj opreti na uporabo izraza »ravnanje s/z«. 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. Ravnanje z informacijsko tehnologijo sem namenoma navedel kot zadnje, saj nas ta izraz danes ob vse večji uporabi angleškega izraza *IT governance*, tj. upravljanja z informacijsko tehnologijo, jasno podučiti, da **moramo tudi v slovenščini vlogo obeh organizacijskih oblastvenih funkcij jasno razlikovati**.

Nasprotnikom uporabe besed ravnateljvanje in ravnanje s/z se kot »rešilna bilka« v določenih primerih ponuja beseda obvladovanje (ang. glagola: *control, marshal*), ki ima po mojem mnenju izrazit poudarek predvsem na nekaterih (delnih) dejavnostih ali stopnjah načrtovanja in nadzorovanja, medtem ko druga opravila, prikazan v spisku Luthansa in Larsnove, ne vključuje z enakim poudarkom. Naj dodamo, da po I. Turkovem (1998, 437) mnenju izraz »*control*« v »smislu *obvladovati* ali *obvladati* lahko pomeni odločujoče vplivati na pojavitev, potek, stopnjo česa«. 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 v izrazu »ravnanje s/z ...« v vsakdanjem življenju besedo ravnanje lahko nadomestili tudi z besedno zvezo »delo s/z ...«, vendar tu obravnavamo organizacijske funkcije in kaže zato uporabiti prav to besedo.

#### 4.5 Poimenovanje nosilca funkcije ravnateljvanja

Zagovorniki uporabe izraza »management« ali »menedžment« v slovenščini se morajo seveda soočiti še z dodatnim izzivom. Če to besedo namreč izvzamemo iz določenega konteksta in gledamo nanjo kot na osamljen izraz, **se nam utegne zastaviti vprašanje ali gre za poimenovanje organizacijske funkcije ali »skupine nosilcev funkcije ravnateljvanja**«, kot je to opredeljeno v prevajalniku angleških izrazov s področja ravnateljvanja in organizacije ter sorodnih področij društva Slovenska akademija za management. V tem drugem primeru je kot ustrezen slovenski prevod ponujena beseda ravnateljstvo.

Zastaviti si moramo tudi vprašanje, ali kaže vse nosilce funkcije ravnateljvanja poimenovati ravnatelj ali iskati tudi kakšne druge možnosti. Za nosilce te funkcije v slovenski praksi uporabljamo namreč številne druge nazive, od direktorja prek vodje, upravnika, predsednika, načelnika, rektorja, dekana, predstojnika itn. do poslovodje. Za to obstoje tako zgodovinski kot vsebinski razlogi, o katerih pa tu ne bomo razpravljali. Dejstvo pa je, da večina njih – ne pa vsi vse – izvaja večji del opravil, ki sta jih nanizala Luthans in Larsnova.

Medtem ko je beseda ravnatelj najbrž nesporno primerna za (naj)višje ravnatelje oziroma ravnateljstvo (ang.: *top management*), morda še sprejemljiva za ravnatelje srednjih organizacijskih ravni (ang.: *middle management*) bi za nosilce te funkcije na prvi instanci, t. j. za nižje ravnatelje oziroma predelavce, veljalo razmisliti vsaj o dveh besedah, ravnalec in ravnatnik, s katerimi bi lahko tej organizacijski funkciji primerno nadomestili danes preširoko uporabljano besedo »vodja«. I. Turk (2005, 302) za delovanje na hierarhičnih ravneh raje kot ravnateljvanje uporablja izraz »poslovođenje«, čeprav piše o »sprožanju delovanja in uravnavanju podrejenecv«, torej tipični vsebini dela ravnateljjev. Dodaja pa, da je za poslovođenje na najvišji ravni primeren izraz ravnateljvanje.

#### 4.6 Ravnateljvanje v razmerju do poslovanja, poslovođenja in vodenja

Če naj damo izrazu poslovođenje (ang.: *business administration*) ustrezno mesto v razmerju do ravnateljvanja, si je nujno najprej 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, ali vsaj ustvariti presežno dodano vrednost.

Ciljno pridobivanje koristi, ki je vgrajeno v pojem posla in poslovanja, je torej izhodišče za razlikovanje poslovođenja ali vodenja poslov od ravnateljvanja. 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 tekmeci tudi (z dobičkom) prodati. Kadar so v delovanju ravnatelja prevladujejo poudarki na doseganju poslovnih ciljev in ne na ravnanju z zmožnostmi ljudi, bi zaradi natančnosti kazalo govoriti o poslovnih ravnateljih (ang.: *business managers*; tudi: *executives*) in ne o ravnateljih na splošno. Spomnimo naj tudi na angleško poimenovanje ravnateljjev v javni upravi: *government managers*.

Poglobljena razprava o izrazu ravnateljvanje ne bi bila zadostna, če **ne potegnemo tudi jasnih razmejitvenih črt med tem izrazom in izrazom »vodenje**«. Pri iskanju razlike med

ravnateljstvom in vodenjem bomo vodenje glede na ravnateljstvo razumeli kot možno delovanje (pogosto prav v okviru ravnateljstva), pogojeno s posebno nadarjenostjo nekaterih (ravnateljstev), da v organizacijskem procesu z osebnim vplivom in komuniciranjem »iztisnejo« iz sodelavcev povečan napor pri uresničevanju ciljev združbe. Zato je vodenje pomembno za ravnateljstvo, saj to lahko učinkovito le redko poteka tudi brez vodenja. Prostor ravnateljstev za vodenje je najti v veliki meri tudi zunaj obsega formalne oblasti, kar lahko pripomore k temu, da so dosežki dobro vodenih ljudi običajno nadpovprečni (Zaleznik v: Pitcher, 1997, 128).

Podobno razmišlja tudi I. Turk (2000, 471), ko opredeljuje izraz »voditeljskost«. Ta je zanj lastnost, značilnost človeka, da zna voditi druge ljudi ali potek česa in v tej zvezi delovanje organizirati, uskladiti in sodelavce spodbuditi za uresničevanje postavljenih ciljev. Povezana je z ugledom in dajanjem zgledov.

#### 4.7 Ravnateljstvo, izvajanje in izvrševanje

Zavedati se moramo, da nosilci oblastvenih funkcij upravljanja in ravnateljstva 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 (najprej) udeležujejo potrebne pogoje za ustvarjanje in (nato) tudi dejansko ustvarjajo poslovne učinke (proizvode in storitve, večinoma kot blago) ter s tem uresničujejo poslanstvo, videnje in strategije združbe. Gre torej za delovanje, s katerim se ustreznost zamišljenega, to je vnaprejšnjih pričakovanih nosilcev oblastvenih funkcij upravljanja in ravnateljstva o ustreznih načinih obvladovanja prihodnosti, dokazuje skozi soočanje z uresničnim. Izvajalec je torej tisti zaposlenec, ki prejetih nalog in odgovornosti ne more prenašati (ali delegirati) na drugega, saj nima (hierarhične) oblasti kot sestavine pristojnosti.

Izraz za organizacijsko funkcijo izvajanje (ang.: *operating*) je treba razlikovati od izraza izvrševanje (ang.: *executing*). S slednjim se namreč srečujemo pri vseh organizacijskih funkcijah, ne le pri ravnateljstvu, in na vseh organizacijskih ravneh.

#### Poimenovanja v primerih opravljanja več (organizacijskih) funkcij

Rozman (1996, 11) opozarja na težavo pri pravilnem poimenovanju dogajanja v okviru oblastvenih funkcij, ki izvira tudi iz tega, da s procesnega vidika ne moremo ločiti upravljanja in ravnateljstva, »saj prvo prehaja v drugo. ... Ločimo pa ju z vidika lastnine, družbeno določene vloge. Upravljanje zastopa lastnika in njegove koristi, ravnanje (strokovno, profesionalno) uravnava poslovanje.« V zadregi s poimenovanjem v določenih primerih si kaže pomagati tudi z zavedanjem tega, da upravljavci, pogosto 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 ali med ljudmi v delovnem procesu vedno za ravnateljstvo ali ravnanje z zmožnostmi zaposlenecov. **Ko gre za neko drugo vsebino urejanja, pa je pomembno, ali gledamo na to vsebino z vidika (bilančne) aktive ali pasive.** Če gre za pasivo, je tu pri osebah z dvojno vlogo nedvomno v ospredju upravljavec, ki upravlja s kapitalom, pri aktivih pa je po mojem mnenju izbira izraza odvisna od vrednosti vsebine. Če gre resnično za večjo vrednost, npr. zgradbo, bi bila ob prevajanju besede »manager« dovoljena tudi beseda upravljanje (govorimo o upravnikih zgradb), sicer pa ta oseba ravna s/z pohištvo, denarjem, listinami itn.

Naj spomnimo, da je bil v oktobru 2011 umrl računalniški genij Steve Jobs do avgusta 2011 tako predsednik upravnega odbora kot izvršni direktor (CEO) (z)družbe Apple, potem pa je do smrti zadržal le še prvo funkcijo. Bivši prvi človek novomeške Krke Miloš Kovačič pa se je podpisoval kot predsednik uprave in generalni direktor.

#### 5 Prispevek jezikoslovne razprave o strokovnih izrazih

T. Turk (2016, 40) ugotavlja, »da je tako s pisnim kakor ustnim izražanjem študentk in študentov vsako leto slabše«. Današnji študenti in študentke so jutrišnje diplomantke in diplomanti, ki bodo svoje jezikovno (ne)znanje prenašali v svoje okolje, pa naj gre za predavalnice, politično udejstvovanje, pisarne, delavnice itn. Nadaljuje z opazko, »da je slovenščina



vedno bolj siromašna, ker študentke in študenti v slovnično pravilni slovenščini niso sposobni napisati dveh strani eseja, kaj šele obsežnejšega seminarja ali diplomske naloge. Pri tem so tako površni, da se jim ne ljubi uporabiti niti pregledovalnikov besedil, ki jih ima vsak urejevalnik besedila. ... Skrb za materni jezik, tukaj je to pač slovenščina, ne more biti samo skrb pesnikov, pisateljev in slavistov, ampak vseh nas, staršev, učiteljev v osnovnih šolah, profesorjev na univerzah« (T. Turk, 2016, prav tam).

Ob tem, ko se člani sekcije za izrazje društva Slovenska akademija za management trudimo tudi po več ur, da v vsem dostopnem prevajalniku angleških izrazov ponudimo čim boljši, t. j. priporočeni slovenski izraz za prevod določenega angleškega strokovnega izraza s področij ravnateljstva in organizacije, **se številnim kolegom visokošolskim učiteljem celo pri mentorstvu diplomskih nalog »zdi pod častjo« usmeriti pišočega na ta prevajalnik, ki naj bi absolventko ali absolventa usmerili k rabi strokovno pravilnega slovenskega izraza.** »Možnost sporazumevanja ni omejena le na različne oblike obveščanja, saj se z njo vzpostavlja soodnos do jezika kot pogovorno občestvo, ki v sebi povezuje tako občost jezika kot občevanje v njem« (Komel, 2016, 20). Povsem nedopustno pa je, da se v borbi za točke, ki omogočajo napredovanje v višje pedagoške in raziskovalne nazive, avtorji gradiv, tako člankov kot knjig, v slovenščini skoraj trudijo uporabljati tujke namesto slovenskih izrazov. To pa pomeni, da »bi bilo pomembneje kot v predavalnice slovenskih fakultete uvajati angleščino na račun slovenščine na vseh fakultetah uvesti tudi strokovno slovenščino«. (Holcman, 2016, 45).

Ob teh ugotovitvah gre pozdraviti napor, ki ga je na presečišču jezikoslovnih in strokovnih zahtev s področja ravnateljstva, organizacije in sorodnih področij vložila Celinšek (2015, 61-83). Navaja, da »sta raba in prevajanje besede *management* v slovenskih (strokovnih in splošnih) besedilih precej neustaljena. Ob tem ... pri prevzemanju oziroma zapisu tujke nastajajo zadrege zaradi razhajanj v napotkih v dveh temeljnih jezikovnih priročnikih«, Slovenskem pravopisu (2001in Slovarju slovenskega knjižnega jezika – SSKJ1 in SSKJ2. ... Tudi v drugih slovarjih in (jezikovnih) priročnikih ni enotnega zapisa te besede« (Celinšek, 2016, 62).

Celinšek (2016, 79) v svojem zaključku med drugim ugotavlja, »da se je strokovni pomen oz. razumevanje pojma *management* od časa njegove prve uporabe do danes spreminjal (od *managementa* – upravljanja kot edine oblastvene funkcije do *managementa* – ravnateljstva kot le ene do dveh

oblastvenih organizacijskih funkcij). ... Omenjene spremembe so vplivale na rabo številnih sopomenk oz. delnih ali navideznih sopomenk te besede, ki pa so zaradi svoje raznovrstnosti in razlik v pomenu v strokovnem jeziku moteče.«

## 6 Nekaj primerov napačne (dobronamerne) rabe

Ob sodelovanju v delu sekcije za izrazje smo njeni člani postali bolj kritični tako do posplošenega površnega govornega izražanja, ki smo mu priča tako v govorjenju na radiu, televiziji, posvetih itn., kot do pisnih besedil ne le v občilih, namenjenih splošni javnosti, ampak tudi v strokovnih in znanstvenih besedilih. Seveda je med strokovna besedila možno vključiti tudi diplomske naloge na fakultetah ter visokih, če ne tudi višjih, šolah oziroma na obeh stopnjah bolonjskega študija.

Ker je primerov napačne rabe vse preveč, se naj dotaknem le treh, povezanih s pojmi, neposredno ali posredno omenjenih v uvodnem poglavju. Prva je tista, ko nekateri povsem enačijo pojem »zaposlenca« s »pojmom« delavca. Delavec kot nosilec umskih in fizičnih sposobnosti oziroma zmožnosti za koristno delo – delovne sile je vsak, ki bodisi sodeluje v nekem delovnem procesu bodisi ponuja svoje zmožnosti na trgu. Zaposlenec pa je vsak delavec od vrhovnega ravnatelja do izvajalcev, ki je vključen v nek delovni proces. Pri tem je lahko obremenjen v celoti ali premalo, nekaj časa pa lahko tudi brez konkretnih nalog. **Ravnatelji kot nosilci ene do dveh oblastvenih organizacijskih funkcij pa v delovnem procesu ravnajo s tistimi zmožnostmi zaposlencev, ki so jih ti za čas dela v združbi dali na razpolago proti plačilu, ne pa z zaposlenci v celoti, nikakor pa ne upravljajo s človeškimi viri** (Primerjajte: Rozman, 1996, 15!). Slednja spakedranka kot prepogost primer napačnega prevajanja angleške besedne zveze *human resources management* bi si že zdavnaj zaslužila ostro javno kritiko slovenistov, a je po mojem védenju še ni doživela.

Zaposlenci delajo na delovnih mestih kot kategoriji, opredeljeni s prostorom, nosilcem delovne sile določene vrste in kakovosti ter določenimi delovnimi sredstvi. Ob postavitvi novih proizvodnih obratov ali prostorskih objektov ter odpiranju novih združb nasploh se je v javnosti uveljavil izraz »dobili smo novih toliko in toliko delovnih mest«, čeprav so pri tem mišljene nove zaposlitve. Na nekem delovnem mestu kot prostorski

kategoriji lahko dela v izmenskem delu namreč več zaposlencev, prav tako pa je neko delovno mesto v danem smislu lahko »zasedeno« le občasno, nekaj dni v mesecu ali nekaj ur v delovnem dnevu.

Za zaključek tega poglavja sem prihranil spodrslijaj v naslovu sicer strokovno vsebinsko zelo koristne knjige »Menedžment dodane vrednosti« (Kos, 2000). Sprememba družbenega sistema v Sloveniji je »namesto« prejšnjega izpostavljenega izraza »dohodek« prinesla ob omenjanju izraza »dodana vrednost« določeno zmedo celo v razumevanju ekonomistov glede podobnosti ali razlik med obema pojmomoma. Le malokdo med njimi se potruži razumeti dohodek oziroma dohodke kot ovrednoteni izraz vseh delov dodane vrednosti, (ki in) ko jih deležniki v procesu reprodukcije po opravljeni menjavi na podlagi svojega položaja v ustvarjanju in delitvi dodane vrednosti pridobijo – predvsem kot nadomestilo za svoj prispevek k dodani vrednosti v konkretni obliki sodelovanja pri njenem ustvarjanju – za svojo porabo.

Avtor omenjene knjige je najbrž – zaradi splošnega navdušenja nad besedo »management« v Sloveniji v zadnjem desetletju prejšnjega tisočletja – hotel z vključitvijo te besede v naslov svoje knjige povzdigniti pomen procesa ustvarjanja dodane vrednosti, a je z njegovo napačno uporabo nedvomno razvrednotil sicer dobro vsebino. V knjigi namreč predstavlja številne možnosti izboljšav procesov, zmanjšanja stroškov, boljšega znanja, ustrežnejše organizacije združb, večje izrabe zmogljivosti itn., s katerimi bi lahko (poslovni) ravnatelji povečali obseg dodane vrednosti v podjetjih. **Vse lepo in prav, toda menedžment, torej ravnateljstvo, ne upravlja** (Kos, 2000, 76-88), ampak se mora prizadevati uresničiti cilje, ki mu jih postavijo upravljalci. Ravnatelji to počno z ustreznim usmerjanjem sodelavcev v združbi pri ustvarjanju dodane vrednosti – zadnje tri besede bi tvorile ustrezen naslov njegove knjige –, nikakor pa ni v pristojnosti ravnateljev, da samostojno odločajo o njeni delitvi, kar utegne ob danem naslovu knjige razumeti povprečni bralec.

## 7 Predlog ukrepov za izboljšanje stanja

Omenjeni spodrslijaj in številne podobne napake, ki smo jim pri uporabi izrazja dnevno priča pri obravnavi tem s področij upravljanja, ravnateljstva, organizacije in ekonomike, zahtevajo določene

ukrepe vsaj poklicanih, če ne vseh, ki jim je kaj do strokovnega slovenskega jezika.

Med poklicane uvrščam na prvo mesto **Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU**, ki bi **moral storiti več v ločevanju »plev od zrna«**, torej podpreti uporabo ustreznih strokovnih izrazov, **njih rabo vztrajno priporočati in se hkrati kritično opredeljevati do neustreznih**. S tem bi vršil stalen pritisk tudi na delo lektorjev slovenskega jezika, ki pri ocenjevanju izrazov sledijo logiki alibija, češ če ta izraz uporablja vsaj eden od strokovnjakov ali celo znanstvenikov z nekega področja, se nam lektorjem res ni treba prizadevati poiskati nesporno pravilnega med izrazi. Da je večini lektorjev prizadevanje za rabo priporočenih izrazov odveč, priča tudi njihov zelo slab odziv na ponujeni prevajalnik društva Slovenska akademija za management.

Nič manj odgovorni za vse manj kakovostno rabo ustreznega izrazja pa so tudi vsi tisti, ki naj bi bili kritični strokovni oziroma znanstveni ocenjevalci gradiv s teh področij, torej recenzenti in mentorji zaključnih nalog, vključno z doktorati, na različnih ravneh študija. »Navada je železna srajca« je najbrž razlog za to, da ne le novinarji v občilih, ampak tudi ti ocenjevalci le stežka odstopajo od svoje rabe napačnih ali vsaj manj ustreznih izrazov in to prakso prenašajo naprej na nove diplomante.

Navedeno kaže zlasti na to, **da so potrebne trdnejše povezave med slovenisti in nosilci strok, saj so stroke matične za vsebino izrazov**. Zato kaže spodbujati znanstvene vsebinske razprave o poimenovanjih določenih pojmov. Pogosto gre namreč za vsebino, ki narekuje tudi razumevanje pojma, ki ga beseda predstavlja.

Zato bi kazalo zelo konkretno razmisliti o tem, da bi morali učitelji strokovnih predmetov nameniti vsaj nekaj časa rabi pravilnih slovenskih strokovnih izrazov. To bi pomagalo k ozaveščanju ne le slušateljev, ampak tudi učiteljev na vseh ravneh, da je utrjevanje ustreznega slovenskega strokovnega izrazja potrebno ne le za »obrambo« slovenskega jezika, ampak tudi za pravilno posredovanje strokovnih in znanstvenih vsebin. Naj dodam še misel (Delo, 22. 2. 2018, 15), da »je zanesljivo in natančno razumevanje besed in njihove uporabe odločilnega pomena v sodobni informacijski družbi«.

**Literatura in viri**

- Antončič, E. (2016). Kam smo prišli in kam gremo. *Dialogi, revija za kulturo in družbo*, 52, 7-8, 3-9.
- Argenti, J. (1993). *Your Organization: What is it for?* London: McGraw Hill.
- Celinšek, D. (2015). Pomen, pojavljanje, prevzemanj in prevajanje besede *management* v slovenščini. *Jezikoslovni zapiski*, 21 (2), 61-83.
- Fulop, L.; Linstead, S. (2004). A critical approach to management and organization. V S. Linstead, L. Fulop, S. Lilley (ur.), *Management and Organization* (str. 1-14). Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.
- Holcman, A. (2016). Narod, ki nima svojega znanstvenega jezika, nima svoje znanosti. *Dialogi, revija za kulturo in družbo* 7-8, 42-48.
- Komel, D. (2016). Jezik tako, kot je. Jezik, tako kot je. *Dialogi, revija za kulturo in družbo*, 7-8, 19-22.
- Kos, M. (2000). *Menedžment dodane vrednosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Luthans, F., Larsen, J. K. (1989). How Managers Really Communicate. V J. W. Newstrom, K. Davis (ur.), *Organizational Behaviour* (str. 423-439). New York: McGraw Hill.
- Rozman, R. (1996). Kako prevesti »management v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? *Organizacija, revija za management, organizacijo in kadre*, 29 (1), 5-18.
- Rozman, R. (1998). O ravnanju z zaposlenimi in o ravnanju z njihovimi zmožnostmi: uveljavljanje in razvijanje le-teh. *Organizacija, revija za management, organizacijo in kadre*, 31 (1), 5-8.
- Turk, I. (1998). Nekaj novih pojmov in izrazov v naših strokah (5). V I. Turk (ur.), *Zbornik referatov 30. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 437-442). Ljubljana: Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Turk, I. (2000) Pojmi in izrazi v naših strokah (7). V I. Turk (ur.), *Zbornik referatov 32. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 467-475). Ljubljana: Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Turk, I. (2003). Pojmi in izrazi v naših strokah (10). V I. Turk (ur.), *Zbornik referatov 35. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 365-374). Ljubljana: Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Turk, I. (2005). Pojmi in izrazi v naših strokah (12). V I. Turk (ur.), *Zbornik referatov 37. simpozija o sodobnih metodah v računovodstvu, financah in reviziji* (str. 295-307). Ljubljana: Koordinacijski odbor Zveze ekonomistov Slovenije in Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
- Turk, T. (2016). Slovenščina na univerzah ne bo zamrla zaradi nekaj ur predavanj v angleščini, ampak zaradi vse bolj razširjene brezbržnosti do jezika. *Dialogi, revija za kulturo in družbo*, 7-8, 34-41.
- Zaleznik, A. (1997). V P. Pitcher, *The Drama of Leadership*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

---

**Prof. dr. Miran Mihelčič**, rojen leta 1942 v Ljubljani, je univerzitetni diplomirani ekonomist (1965), magister (1972) in doktor (1982) poslovno organizacijskih znanosti. Je upokojen redni profesor za ekonomiko in organizacijo poslovanja na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. V svojem raziskovalnem delu se je posvečal predvsem uporabniškemu vidiku teorije organizacije, analizi poslovanja in organizacije, delitveni problematiki ter organizacijskim in ekonomskim vidikom ravnateljskih informacijskih sistemov. Zaradi svojih prispevkov k delu Društva slovenska akademija za management, kjer med drugim usmerja delo sekcije za izrazje, je bil leta 2017 imenovan za častnega člana tega društva.