

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

TADEJ AGREŽ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

RAZMERJE MED RAVNANJEM IN VODENJEM

Ljubljana, december 2005

TADEJ AGREŽ

IZJAVA

Študent/ka Tadej Agrež izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Rudi Rozman in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.12.2005

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. OPREDELITEV RAVNANJA IN VODENJA	3
1.1. UTEMELJITEV UPORABE IZRAZA RAVNANJE	3
1.2. OPREDELITEV RAVNANJA	5
1.3. OPREDELITEV VODENJA.....	7
2. RAZMERJE MED RAVNANJEM IN VODENJEM	10
2.1. RAZLIČNI POGLEDI NA RAZMERJE MED RAVNANJEM IN VODENJEM... ..	10
2.2. VODENJE KOT ENA IZMED FUNKCIJ RAVNANJA.....	12
2.3. VODENJE KOT RAVNANJU ENAKOVREDNA KATEGORIJA	13
2.3.1. <i>RAVNATELJ JE ČUSTVENO IN DUHOVNO NEZRELA OSEBA, VODJA JE</i> <i>ČUSTVENO IN DUHOVNO ZRELA OSEBA</i>	19
2.3.2. <i>VODJE VODIJO, RAVNATELJI PLANIRAJO, ORGANIZIRAJO IN</i> <i>KONTROLIRAJO</i>	22
2.3.3. <i>VODJE SO NADREJENI RAVNATELJEM</i>	23
2.4. KLJUČNE UGOTOVITVE	25
3. RAZMERJE MED RAVNANJEM IN VODENJEM NA PODLAGI RAZVITE TEORIJE ORGANIZACIJE	26
3.1. KRATEK PREGLED RAZVOJA ORGANIZACIJSKE TEORIJE	26
3.2. OPREDELITEV ORGANIZACIJE	26
3.3. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	29
3.3.1. <i>ENOVITE STRUKTURE</i>	29
3.3.2. <i>KOORDINACIJA</i>	30
3.3.3. <i>STRUKTURA RAVNALNE FUNKCIJE</i>	30
3.4. ORGANIZACIJSKI PROCESI.....	31
3.4.1. <i>NEFORMALNI ORGANIZACIJSKI PROCESI</i>	31
3.4.2. <i>UPRAVLJALNO-RAVNALNI PROCES</i>	31
3.5. KLJUČNE UGOTOVITVE	36
SKLEP	36
LITERATURA	38
VIRI	39

UVOD

V Sloveniji smo do konca osemdesetih let prejšnjega stoletja, ko se je začel prehod v novo družbeno ureditev in tržni družbeno ekonomski sistem, živeli v socialističnem družbeno ekonomskem sistemu. Temeljal je na družbeni lastnini proizvodjalnih sredstev in tako imenovanem delavskem samoupravljanju. Primarni cilj podjetij ni bil v dolgoročnem maksimiranju vrednosti lastniškega kapitala podjetja, torej maksimiranju premoženja lastnikov podjetja. Cilji podjetij so sledili iz takratnega koncepta lastništva podjetij – v samoupravnem socialističnem sistemu je bila lastnica podjetij celotna družba, kar pomeni, da so bili lastniki podjetij vsi in obenem nihče. Tak nelastniški koncept in njemu prilagojen sistem delitve dohodka nista vzpodbujala akumulacije, s katero se povečuje vrednost lastniškega kapitala podjetja, saj je akumulacija na kratek rok pomenila manjše osebne dohodke. Delavci pa so se raje odločali za višje osebne dohodke. Šlo je torej za prevlado kratkoročnih interesov delavcev nad dolgoročnimi interesi rasti in razvoja podjetja.

Podjetje sestavljajo ljudje. Različni ljudje imajo v podjetju različne vloge oziroma funkcije. Vsaka vloga oziroma funkcija je določena glede na druge vloge in glede na celoto. Med vlogami se torej oblikujejo razmerja, s tem pa se oblikujejo razmerja med ljudmi v podjetju. Najbolj splošno lahko v podjetju opredelimo tri vrste vlog oziroma funkcij – pravimo jim organizacijske funkcije in predstavljajo temeljna razmerja med ljudmi v podjetju. Vse ljudi v podjetju tako razvrstimo v eno izmed treh skupin. Prva skupina v podjetju opravlja neposredno delo, druga upravlja lastnino, tretja skupina pa uravnava poslovanje. Prvo funkcijo, ki jo opravljajo člani podjetja, ki neposredno delajo, imenujemo izvedbena funkcija oziroma izvajanje. Drugo funkcijo, ki jo opravljajo lastniki podjetja s tem, ko upravljajo svojo lastnino, imenujemo upravljanje. S poimenovanjem tretje organizacijske funkcije, za katero je značilno, da jo opravljajo posebni, s strani lastnikov najeti ljudje, ki v njihovem imenu uravnava poslovanje podjetja, pa imamo v Sloveniji precejšnje težave. V angleško govorečih državah jo imenujejo management. Pri nas pa se uporabljajo vsaj naslednji izrazi: management, menedžment, upravljanje, vodenje, poslovodenje in ravnanje.

V uvodnem odstavku omenjene posebnosti družbeno ekonomskega sistema, v katerem smo živeli do konca osemdesetih let prejšnjega stoletja, nakazujejo, da je bilo dojemanje treh organizacijskih funkcij takrat nekoliko drugačno od današnjega. Zdi se, da je ravno to dejstvo pomemben razlog za pojmovne nejasnosti na tem področju.

Tudi v državah z dolgoletno tržno družbeno ekonomsko ureditvijo prihaja do velikih razlik v dojemanju managementa. Tako so opazne velike razlike med avtorji predvsem glede razmerja med managementom in vodenjem. Ravno proučevanje tega razmerja bo predstavljalo jedro pričujočega diplomskega dela.

Ko zgodovinskim posebnostim našega razumevanja treh temeljnih organizacijskih funkcij in razlikam v dojemanju teh funkcij tudi v angloameriški literaturi dodamo še običajne težave

pri prevajanju tujih izrazov, je jasno, da je spoznavanje in razumevanje bistva teh pojmov zelo oteženo. V diplomskem delu uporabljamo izraz ravnanje kot prevod angleškega izraza management. Osebo, ki uravnava poslovanje, torej managerja, imenujemo ravnatelj.

Opredeliti je potrebno tudi pojme organizacija, združba in podjetje. Kot pravi Lipovec (1987, str. 37) besedo organizacija običajno uporabljamo v treh pomenih. V prvem pomenu označuje splošni pojem za podjetja, urade, bolnišnice, šole, društva, stranke in druge človeške združbe. Avtor pojasnjuje, da tako razumejo organizacijo predvsem sociologi, vendar ta pojem ni dovolj znanstveno natančen, saj ne razlikuje med splošno opredelitvijo organizacije in organizacijo podjetja, tako da avtor predlaga rabo besed institucija, ustanova, združba ali pa kar uporabo zgoraj naštetih besed, ki konkretno opredeljujejo, za kakšno združbo gre. V drugem pomenu uporabljamo besedo organizacija kot tisto, kar združbo tvori, torej razmerja, ki se oblikujejo med člani združbe. Avtor utemeljuje, da je le v tem pomenu, pojem organizacije znanstveno dovolj utemeljen. V tretjem pomenu pa uporabljamo besedo organizacija tudi kot vzpostavljanje organizacije, torej kot organiziranje. Če uporabljamo besedo organizacija v vseh treh pomenih, kar mnogi avtorji tudi počnejo, potem nas to lahko vodi do besedne zveze »organizacija organizacije organizacije«, kar pa je verjetno težko vzdržno. V diplomskem delu tako besedo organizacija dosledno uporabljamo le v drugem pomenu, torej kot tisto, kar združbo tvori, to pa so razmerja med ljudmi v združbi. Za prvi pomen besede organizacija dosledno uporabljamo izraz združba, ko govorimo na splošno o človeških združbah ter mnogokrat tudi izraz podjetje, ko govorimo o konkretni obliki združbe. V povezavi s tretjim pomenom uporabljamo besedo organiziranje kot vzpostavljanje razmerij med ljudmi, kar je torej pojem, ki je vključen v drugi pomen besede organizacija. Če pa gre za označevanje nekega delnega procesa organiziranja, ki vključuje le razmerje med človekom in naravo (npr. organizacija dela, prostorov itd.), uporabljamo besedo urejanje.

Predmet proučevanja diplomskega dela predstavlja **razmerje med ravnanjem in vodenjem**.

To razmerje ne povzroča nejasnosti samo v kontekstu ustreznega prevajanja in razumevanja angleških izrazov v druge jezike, med drugim v slovenščino. Tudi v državah, kjer sta oba izraza nastala, obstajajo velike razlike med razumevanjem enega in drugega pojma. Različni avtorji zavzemajo zelo različna stališča glede tega razmerja. Tako teoretiki, ki proučujejo v prvi vrsti ravnanje, vodenje obravnavajo kot eno izmed funkcij ravnanja. Predvsem teoretiki s področja organizacijskega vedenja (angl. Organizational Behavior) pa večinoma trdijo drugače. Kotter (1998, str. 37-60) tako meni, da se ravnanje spopada s kompleksnostjo in se trudi ustvarjati red, vodenje pa si želi uvesti spremembe. Torej meni, da gre za dva različna koncepta. Ob tako različnih pogledih se v proučevanju razmerja med ravnanjem in vodenjem poraja veliko vprašanj (Rozman, 2002, str. 1). Ni namreč jasno, ali sta ravnanje in vodenje dve različni funkciji in tako ravnatelj in vodje dve skupini ljudi, ki se med seboj precej razlikujeta. Ali je vodenje morda današnjemu času ustrežnejše nadomestilo za ravnanje, kot namigujejo nekateri avtorji? Ali pa sta to nemara dve enako pomembni funkciji, ki se med seboj dopolnjujeta, v nekem delu morda celo prekrivata? Ali moramo potem imeti na vrhu podjetja dve osebi: ravnatelja in vodjo? Ali pa je vodenje le del ravnanja? Vsa ta vprašanja nastopajo kot problemska izhodišča diplomskega dela in na njihovi osnovi postavljamo

osnovno tezo diplomskega dela, ki pravi, da je vodenje del ravnanja, ki je v zadnjih desetletjih sicer nedvomno pridobil na pomenu, a vendar ostaja del ravnanja. Postavljeno tezo bom v diplomskem delu preizkušal na teoretični ravni oziroma ravni logičnega preizkušanja hipotez.

Namen diplomskega dela je prispevati k zmanjševanju nejasnosti na področju razmerja med ravnanjem in vodenjem. Nejasnosti na tem področju in predvsem mnogokrat zelo posplošeno in ne povsem konsistentno predstavljanje konceptov s strani različnih avtorjev zagotovo ne prispevajo veliko k razumevanju procesov, ki se v podjetjih odvijajo. Tako je seveda tudi razumevanje funkcij, ki jih različni ljudje opravljajo v podjetju, zamegljeno, kar v končni fazi ne vpliva pozitivno na uspešnost poslovanja podjetij.

Cilj diplomskega dela je preko teoretičnega oziroma logičnega pristopa **utemeljiti vodenje kot del ravnanja** in ob tem ne zmanjševati pomena vodenja, ki je v današnjem času nedvomno zelo velik. Cilj je torej celovito prikazati procese, ki se odvijajo v podjetju, in v te procese ustrezno umestiti tako ravnanje kot vodenje. Da bi celovito prikazal vse te procese in tako predstavil vodenje kot del ravnanja, je potrebno najprej ločeno opredeliti tako ravnanje kot tudi vodenje (prvi pomožni cilj). Nato je potrebno čim bolj obširno prikazati razmerje med ravnanjem in vodenjem kot ga vidijo različni avtorji in te različne poglede čim bolj smiselno razvrstiti v nekaj skupin, zavoljo večje preglednosti (drugi pomožni cilj). Da bi utemeljili vodenje kot del ravnanja, je potrebno v tretji fazi predstaviti moje razumevanje razmerja med ravnanjem in vodenjem in ga soočiti z razumevanjem tega razmerja pri drugih avtorjih (tretji pomožni cilj). Navedenemu sosledju pomožnih ciljev sledi tudi **struktura** diplomskega dela, ki tako obsega tri glavna poglavja.

1. OPREDELITEV RAVNANJA IN VODENJA

1.1. UTEMELJITEV UPORABE IZRAZA RAVNANJE

Pri poimenovanju organizacijske funkcije, ki jo v angleško govorečih državah imenujejo management, ne gre zgolj za poimenovanje same funkcije, temveč tudi za poimenovanje ljudi, ki to funkcijo opravljajo, in naposled vede, ki to funkcijo proučuje. Omenili smo že, da se v Sloveniji v tem pomenu uporablja kar nekaj izrazov, zato je potrebno proučiti ustreznost vsakega izmed njih in utemeljiti odločitev za izbranega.

Prva možnost je kar neposredna uporaba angleškega izraza management. Ta možnost se uporablja velikokrat in običajno ne povzroča velike pojmovne zmede. Problem je vendarle v tem, da gre za tujko, za katero je verjetno smiselno proučiti, ali obstaja izraz, ki je v Sloveniji zgodovinsko utemeljen in vsebinsko enak. Drugi problem je v uporabi glagola, pridevnika in drugih besednih vrst. Tako bi ob uporabi besede management, morali uporabljati tudi managirati, managerski in druge izpeljanke (Rozman, 1996, str. 5-17).

Pogosto se uporablja tudi izraz menedžment. Prav tako ne gre za slovensko besedo, s tega vidika torej ni nič bolj ustrezna kot management. Pri slednjem ni prikrito, da gre za tujo besedo, pri izrazu menedžment pa se skuša prikriti izvor besede. Postavlja se tudi vprašanje, ali bomo tako tudi v drugih primerih težavnega prevajanja, ki v poslovnih vedah niso redki, enostavno »poslovenili« besedo in tako govorili na primer o »lin« proizvodnji namesto o varčni proizvodnji (Rozman, 1996, str. 5-17).

Potrebno razlikovanje med funkcijama upravljanja in managementa je lepo vidno iz zgodovinskega prikaza razvoja podjetja in razmerij v njem. Pri delovanju drobnega individualnega blagovnega proizvajalca je namreč možno razlikovati samo dve funkciji - upravljanje lastnine ter neposredno delo na podlagi te lastnine – ki ju opravlja ena sama oseba, tako da je razlikovanje med njima zgolj umetno. Z večanjem podjetja ob najemanju tuje delovne sile pa prične lastnik postopno opuščati neposredno delo in vedno bolj samo upravlja podjetje in uravnava poslovanje, ki ga izvajajo najeti delavci. Tako pride do jasnega razlikovanja med dvema organizacijskima funkcijama: upravljanjem, ki je funkcija lastnika podjetja, in izvajanjem, ki je funkcija najetih delavcev. Z nadaljnjim večanjem podjetja pa postane upravljanje zelo zahtevno. Poleg tega prihaja tudi do združevanja kapitala in tako do večjega števila lastnikov v podjetju. Lastnik oziroma lastniki tako sploh več ne uravnavajo poslovanja podjetja, ampak v ta namen najemajo ljudi, ki to opravljajo namesto njih. Poslovanje podjetja uravnava plačani ravnatelj, ki sedaj v podjetju opravlja funkcijo, ki jo je prej opravljal lastnik. Opravlja jo seveda za lastnika in ne zase. Prej enotna funkcija upravljanja se je tako razdelila na dve funkciji: upravljanje lastnine, kar ostane domena lastnikov podjetja, in uravnavanje poslovanja, kar je domena najetih in plačanih ravnateljev (managerjev) podjetja. S tem se izoblikujejo tri temeljna razmerja med ljudmi v podjetju oziroma tri temeljne organizacijske funkcije: upravljanje, ravnanje (management) in izvajanje (Lipovec, 1987, str 46).

Naslednji izraz, ki se v Sloveniji pogosto uporablja kot nadomestek izraza management, je vodenje. V vsakdanji praksi pogosto slišimo govoriti o vodstvenih ali vodilnih delavcih, o vodstvu podjetja in podobno. Tudi ta izraz je vsebinsko neustrezen. V literaturi sicer obstajajo različni pogledi na razmerje med managementom in vodenjem, v vsakem primeru pa ima izraz vodenje svoj vsebinski pomen in ga tako ne moremo uporabljati kot prevod managementa (Rozman, 1996, str. 5-17).

Izraz poslovodenje kot naslednji izraz, ki se pogosto uporablja namesto izraza management, je morda nekoliko ustrežnejši od izrazov upravljanje in vodenje, saj nima nekega drugega vsebinskega pomena. Prav tako se po pomenu ne pokriva s kakšno drugo angleško besedo. Kljub temu izraz ni dovolj ustrezen. Poslovodenje seveda pomeni vodenje poslov, pri managementu pa se srečujemo tudi z vodenjem ljudi. Beseda poslovodenje se je uporabljala v obdobju samoupravljanja. Za ta koncept smo že zapisali, da so bili lastniki podjetij vsi (in obenem nihče), torej tudi zaposleni v podjetju, kar pomeni, da jih že po definiciji ni bilo potrebno voditi. Zanimivi so prevodi treh pojmov, ki v angleščini vsebujejo izraz

management, v primeru uporabe izraza poslovođenje. »Human Resources Management« bi tako prevedli v poslovođenje ljudi ali poslovođenje človeških zmožnosti. Kako je možno poslovoditi ljudi ali njihove zmožnosti ni jasno, z drugimi besedami, ni jasno koga vodimo, posle ali ljudi. Drug tak pojem je »Time Management«, ki bi ga tako dobesedno prevedli kot poslovođenje časa. Ta izraz ne pušča nič manjših dvomov glede ustreznosti izraza poslovođenje kot izraz poslovođenje ljudi. Tretji zanimiv primer pa je »Waste Management«, ki bi tako postal poslovođenje odpadkov (Rozman, 1996, str. 5-17).

Zadnji izmed izrazov, ki v Sloveniji pogosto nadomeščajo management, pa je ravnanje. Beseda ravnanje se v organizacijski znanosti ne uporablja za nobeno drugo vsebino, kot je to primer pri upravljanju in vodenju. Tudi smiselno ustreza, saj pomeni na primer v podjetju ravnanje (uravnavanje) poslovanja, da teče ravno, gladko. Poleg tega smo v Sloveniji izraza ravnanje in ravnatelj uporabljali najmanj do konca druge svetovne vojne, nato pa smo ju opustili, skladno s spremembo družbeno ekonomskega sistema. Torej je izraz ravnanje tudi zgodovinsko utemeljen. Pri preverjanju ustreznosti izraza si je zanimivo ogledati tudi prevode istih treh pojmov, ki so nam pri prevajanju ob uporabi izraza poslovođenje delali nemalo težav. »Human Resources Management« tako postane ravnanje z ljudmi ali ravnanje z zaposlenimi ali ravnanje s človeškimi zmožnostmi, kar so nedvomno povsem ustrezni izrazi. »Time Management« postane ravnanje s časom, »Waste Management« pa ravnanje z odpadki (Rozman, 1996, str. 5-17).

V pričujočem tekstu bomo dosledno uporabljali izraz ravnanje namesto angleškega izraza management.

1.2. OPREDELITEV RAVNANJA

Nastanek funkcije ravnanja in njeno izdvojitev iz funkcije upravljanja smo že obravnavali. Na tem mestu si bomo ogledali različne definicije ravnanja tako domačih kot tujih avtorjev in poskušali na njihovi osnovi podati, ali pa iz obravnavanih definicij izbrati, opredelitev ravnanja, ki bo kar najbolj popolno odražala bistvene značilnosti ravnanja.

Možina (1994a, str. 16) opredeli ravnanje kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v združbi oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Naloge in aktivnosti pa so odvisne od ciljev združbe, zato je ravnanje v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev.

Podobno menijo Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 73), ki pravijo, da ravnanje sestavljajo naslednje funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola, ki se med seboj prepletajo in so glede na raven ravnanja različno poudarjene. Pri višjih ravneh ravnanja je poudarek predvsem na planiranju in organiziranju, pri nižjih pa na vodenju oziroma odnosih s podrejenimi.

Daft (2003, pogl. 1, pros. 2) definira ravnanje kot doseganje ciljev združbe na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja zaposlenih ter sredstev, ki jih ima združba na razpolago.

Black in Porter (2000, str. 10) ravnanje opredeljujeta kot poskus doseganja ciljev skozi trud dveh, treh, desetih, stotih ali celo več tisočih ljudi.

Nekateri avtorji pri definicijah ravnanja poudarjajo reševanje problemov kot način ravnateljevega dela. Tako Higgins (Možina 1994b, str. 3) pravi, da je ravnanje ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, opredeljenih s poslanstvom in vizijo podjetja.

Schermerhorn, Hunt in Osborn (2000, str. 11) opredelijo ravnanje kot skupek nalog oziroma funkcij, ki se izvajajo konstantno in mnogokrat tudi sočasno. Te naloge oziroma funkcije so štiri, in sicer: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Robbins (2001, str. 2) v svoji definiciji namesto funkcije ravnanja opredeljuje osebo, ki to funkcijo opravlja, torej ravnatelja. Pravi, da je ravnatelj oseba, ki z združevanjem dela drugih ljudi poskrbi, da so stvari opravljene, tako, da sprejema odločitve, razporeja sredstva in usmerja delovanje drugih z namenom doseganja ciljev. Njegovo delo tako opredelimo kot splet štirih ravnalnih funkcij: načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja.

Ob pregledu navedenih definicij ugotavljamo, da večina avtorjev opredeljuje ravnanje kot proces, sestavljen iz večih funkcij. Običajno navajajo funkcije načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Ravnanje kot proces tako definirajo domači avtorji pa tudi Daft, Higgins, Schermerhorn, Hunt in Osborn ter Robbins. Večina avtorjev pri opredeljevanju ravnanja poudarja tudi njegovo zavezanost doseganju ciljev. Robbins in v obrisih tudi Možina pa poudarjata tudi naravo procesa ravnanja, ki se kaže v združevanju oziroma usklajevanju dela drugih.

Slovenski organizacijski teoretik Filip Lipovec v svojem delu »Razvita teorija organizacije« prouči mnoge opredelitve ravnanja in ugotovi, da lahko vse definicije razvrsti v tri skupine. V prvi skupini so avtorji, ki ravnanje opredeljujejo s čisto tehnične strani, kot naravno posledico tehnične delitve dela. V drugi skupini so avtorji, ki opredeljujejo ravnanje kot funkcijo, ki izvršuje politiko in cilje upravljanja. Poudarjajo, da ravnanje od upravljanja dobiva svojo družbeno določenost. Tretjo skupino pa tvorijo avtorji, ki opredeljujejo ravnanje kot funkcijo in proces, katerega naloga je planirati, uveljavljati in kontrolirati, kar je del celotnega procesa upravljanja in ravnanja. Lipovec meni, da si te tri skupine definicij nič ne nasprotujejo, ampak se celo dopolnjujejo. Na osnovi vseh treh skupin definicij poda skupno definicijo ravnanja in pravi, da je ravnanje organizacijska funkcija in proces, ki:

- omogoča, da zaradi tehničnega delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja);

- vso svojo nalogo in oblast ter izvedbo te naloge prejema od upravljanja, čigar izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja);
- to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, uveljavljanja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja); (Lipovec, 1987, str. 134, 229).

Menimo, da je Lipovčeva definicija ravnanja najbolj popolna in najlepše odraža bistvo ravnanja. Takega mnenja so tudi Mihelčič (2003, str. 190), ki v svojem delu Organizacija in ravnateljstvo podaja definicijo ravnanja skoraj natančno tako, kot jo je opredelil Lipovec, ter Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 42), ki v svojem delu tudi navajajo Lipovčevo opredelitev kot vsebinsko ustrezno.

1.3. OPREDELITEV VODENJA

Prav tako kot o ravnanju, tudi o vodenju obstaja veliko različnih definicij. Znana in mnogokrat navajana je Stogdillova izjava, da obstaja skoraj toliko definicij vodenja kot ljudi, ki so vodenje poskušali definirati (Black, Porter, 2000, str. 402). Vsem pa je skupno vsaj to, da je funkcija vodenja v tesni povezavi z ljudmi, torej z vodenimi ali sledilci. Ljudje pa se neprestano spreminjamo, v prvi vrsti se spreminjajo naše vrednote. S spreminjanjem ljudi in njihovih vrednot se spreminja in razvija tudi vodenje. V nadaljevanju predstavljamo različna pojmovanja vodenja uveljavljenih domačih in tujih avtorjev. Iz teh različnih pojmovanj bomo poskušali izluščiti jedro vodenja. Potrebno je omeniti, da v tem podpoglavju izpuščamo avtorje, ki vodenja ne opredeljujejo samostojno, ampak ga navajajo le v povezavi z ravnanjem oziroma v kontekstu navajanja razlik med njima. Definicije teh avtorjev si bomo ogledali v drugem poglavju, ko bomo podrobno analizirali poglede različnih avtorjev na razmerje med ravnanjem in vodenjem.

Možina (1994, str. 525) pri opredeljevanju vodenja navaja Kotterja, ki vodenje definira kot sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 197) govorijo o vodenju kot o sposobnosti vplivanja na druge ljudi, v prizadevanju za doseganje skupnih ciljev.

Brajša (1983, str. 65) opredeljuje vodenje kot proces, povezan z uresničevanjem sprejetih odločitev, in sicer tako, da se po eni strani kontrolira, organizira in usmerja tehnološki proces, po drugi strani pa vodje organizirajo in usklajujejo odnose med sodelavci in njihovimi skupinami.

Hočevar, Jaklič, Zagoršek (2003, str. 130) vodenje opredelijo kot umetnost vplivati na druge, da si želijo narediti nekaj, za kar si prepričan, da mora biti storjeno. Vodenje je proces vplivanja na organizirano skupino v smeri doseganja ciljev. Poudarjajo, da je v opredelitvi ključna beseda želeči.

Lipovec (1987, str. 286) podaja McFarlandovo definicijo vodenja, ki je po avtorju spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali v smeri doseganja cilja podjetja. Lipovec (1987, str. 287) sam obravnava vodenje kot del uveljavljanja in pravi, da je vodenje neformalni organizacijski proces, ki ni nujno del uveljavljanja in s tem procesa ravnanja, vendar lahko ta proces oplemeniti in olajša.

Daft (2003, pogl. 16, pros. 2) opredeli vodenje kot sposobnost vplivanja na posameznike za doseganje ciljev združbe.

Black in Porter (2000, str. 402) definirata vodenje v podjetju kot medosebni proces, ki vključuje poskuse vplivanja na druge ljudi za doseg določenih ciljev.

Gardner (1990, str. 1) pravi, da je vodenje proces prepričevanja ali dajanja zgleda, s katerim posameznik prepriča skupino za zasledovanje ciljev, postavljenih s strani vodje, ali ciljev, postavljenih v sodelovanju vodje in skupine.

Ivancevich in Matteson (2002, str. 425) definirata vodenje kot proces vplivanja na druge z namenom vzpodbujanja doseganja organizacijsko relevantnih ciljev.

Schermerhorn, Hunt in Osborn (2000, str. 287) opredelijo vodenje kot poseben primer medosebnega vplivanja, s katerim dosežemo, da posameznik ali skupina naredi tisto, kar vodja želi, da je narejeno.

Robbins (2001, str. 314) definira vodenje kot sposobnost vplivanja na skupino ljudi v smeri doseganja ciljev.

Moorhead in Griffin (1998, str. 352) definirata vodenje kot proces uporabe vpliva, a brez prisile, za usmerjanje in koordinacijo aktivnosti članov skupine, vse to z namenom doseganja cilja.

Hellriegel, Slocum in Woodman (2001, str. 324) navajajo Tichyja, ki vodenje opiše kot doseganje nečesa prek drugih ljudi, kar ne bi bilo doseženo, če ne bi bilo vodje. Po Tichyjevem mnenju je v današnjem svetu doseganje sprememb prek drugih ljudi vse bolj podvrženo spreminjanju njihovega mišljenja in posledično vedenja, ukazovanje in kontrola pa izgubljata svoj pomen. Danes je vodenje v sposobnosti mobiliziranja idej in vrednot, ki navdihujejo ljudi.

Ob pregledu navedenih definicij vodenja lahko ugotovimo, da so si opredelitve med seboj zelo podobne. Stežka bi sploh našli kakšno pomembno razliko med definicijami Kotterja, Rozmana, Kovača in Koletnika, McFarlanda, Dafta, Blacka in Porterja, Ivancevicha in Mattesona ter Robbinsa. Gardner ter Schermerhorn, Hunt in Osborn ob tem, da vodenje opredelijo skoraj natančno tako kot omenjeni avtorji, izpostavijo tudi dejstvo, da cilje postavlja vodja sam ali v sodelovanju s skupino. Tudi za Hočevarja, Jakliča in Zagorška ter Moorheada in Griffina bi lahko rekli, da vodenje definirajo povsem podobno kot večina

avtorjev, le da bolj poudarjeno vključujejo neukazovalno naravo vodenja. V tem primeru gre le za nekoliko drugačen, morda bolj sodoben besednjak, a se tudi ta definicija v bistvu ne razlikuje od definicij večine avtorjev.

Posebej je potrebno omeniti še definiciji Brajše in Tichyja. Iz definicije Brajše je jasno razvidno, da avtor ne govori o vodenju, temveč o ravnanju, torej v vodenje prevaja angleški izraz management, kar pa smo kot vsebinsko neustrezno zavrnili že v uvodu diplomskega dela.

Tudi Tichy dejansko govori o ravnanju in ne o vodenju. Pravi namreč, da je vodenje doseganje nečesa, torej nekih ciljev, prek drugih ljudi. Opazimo lahko veliko podobnost med Tichyjevo definicijo vodenja na eni strani in definicijo ravnanja, kot sta jo podala Black in Porter, na drugi. Tudi Filip Lipovec, njegovo opredelitev ravnanja smo označili kot najbolj popolno in najlepše odražajočo bistvo ravnanja, pravi, da ravnanje svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju. Ta del Lipovčeve opredelitve je procesna določenost ravnanja. Prav tako je pomembna tehnična določenost ravnanja, ki je v tem, da ravnanje omogoča, da zaradi tehnične delitve dela ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja. Vsa dejstva torej govorijo o tem, da je ravno ravnanje tista funkcija in proces, kjer gre za doseganje nekih ciljev s pomočjo ali prek drugih ljudi. Vodenje pa je tisti ožji proces, pri katerem gre za neposredni stik s sodelavci. Tichy tudi meni, da so vodje včasih predvsem ukazovali in kontrolirali, danes pa predvsem spreminjajo mišljenje in posledično vedenje ljudi, tako da mobilizirajo ideje in vrednote, ki navdihujejo druge ljudi. V tem delu njegove opredelitve zopet opazimo izjemno podobnost z ravnanjem. Primerjamo namreč lahko opredelitev ravnalnih funkcij enega od klasikov ravnanja, Henrija Fayola, s sodobnimi opredelitvami ravnalnih funkcij. Fayol je namreč ločil pet ravnalnih funkcij: predvidevanje, organiziranje, ukazovanje, usklajevanje in nadziranje. Velika večina sodobnejših avtorjev pa ravnalne funkcije opredeljuje kot načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Vidimo torej, da so tri funkcije povsem enake, in sicer predvidevanje (načrtovanje), organiziranje in nadziranje (kontroliranje). Fayol pozna funkcijo usklajevanja, ki je sodobnejši avtorji ne navajajo kot funkcije ravnanja, saj je v sodobni literaturi s področja ravnanja povsem sprejeto dejstvo, da je usklajevanje način in vsebina ravnateljevega dela in ne posebna funkcija, saj ravnatelj usklajuje pri opravljanju vseh funkcij. Zadnjo funkcijo Fayol opredeljuje kot ukazovanje, sodobni avtorji pa kot vodenje. Iz te razlike ni težko razbrati, da so nekoč ravnatelji v tistem delu procesa ravnanja, kjer gre za neposredni stik s podrejenimi, predvsem ukazovali, danes pa predvsem vodijo (ukazovanje in vodenje kot del procesa ravnanja še precej bolj konsistentno in utemeljeno pojasnjuje Lipovčeva razvita teorija organizacije, a o tem več v tretjem poglavju). Tichyjeva definicija vodenja tako vse preveč spominja na ravnanje, da bi jo lahko upoštevali pri oblikovanju neke splošne definicije, ki bi v kar največji meri odražala bistvo vodenja.

Če iz različnih smiselnih opredelitev vodenja skušamo izluščiti bistvo vodenja, lahko rečemo, da je vodenje vplivanje na druge ljudi, da bi delovali v želeni smeri. Poteka prek komuniciranja, spodbujanja in osebnih značilnosti vodje.

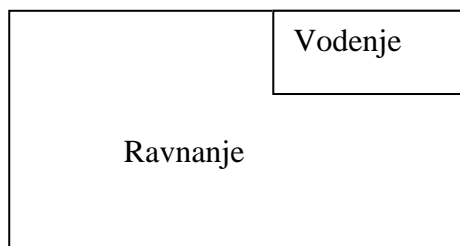
2. RAZMERJE MED RAVNANJEM IN VODENJEM

2.1. RAZLIČNI POGLEDI NA RAZMERJE MED RAVNANJEM IN VODENJEM

Že v uvodu smo dejali, da je razmerje med ravnanjem in vodenjem eno izmed področij, kjer so stališča teoretikov precej različna. Prav tako smo že v uvodu nakazali, da se ob tem pojavljajo mnoga vprašanja. Ta vprašanja smo vzeli kot problemska izhodišča diplomskega dela. Po ločeni opredelitvi ravnanja in vodenja na podlagi relevantne domače in tuje literature je sedaj nujno, da se odmaknemo od proučevanja obeh pojmov v nekakšni izolaciji in se osredotočimo na razmerje med njima. Na podlagi proučevanja razmerja med ravnanjem in vodenjem bomo potrdili ali ovrgli **osnovno tezo** diplomskega dela, ki pravi, da je vodenje del ravnanja, ki je v zadnjih desetletjih sicer nedvomno pridobil na pomenu, a vendar ostaja del ravnanja.

Sadler (1997, str. 38) navaja Cunnighamovo opredelitev treh različnih stališč glede razmerja med ravnanjem in vodenjem. Avtorji, ki zavzemajo prvo stališče, menijo, da je vodenje ena izmed sposobnosti, potrebnih za uspešno ravnanje. Menijo torej, da je vodenje ena izmed funkcij ravnanja (glej Sliko 1).

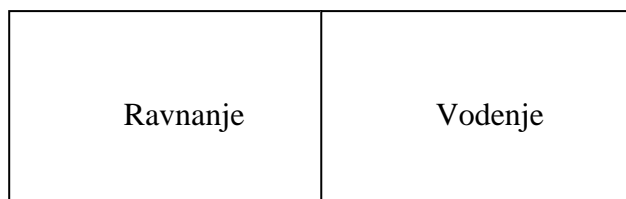
Slika 1: Vodenje kot funkcija ravnanja



Vir: Sadler, 1997, str. 38.

Avtorji, ki zavzemajo drugo stališče po Cunninghamu, vidijo funkciji ravnanja in vodenja kot enakovredni, a vendarle povezani med seboj (glej Sliko 2 na strani 11).

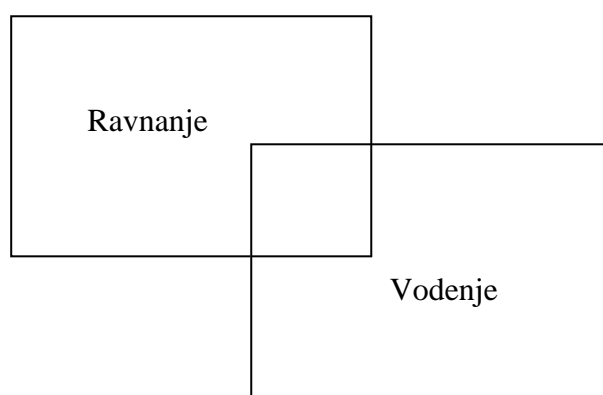
Slika 2: Vodenje enakovredno ravnanju



Vir: Sadler, 1997, str. 39.

Avtorji, ki zavzemajo tretje stališče, pa vidijo vodenje in ravnanje kot delno prekrivajoči se funkciji (glej Sliko 3).

Slika 3: Vodenje in ravnanje se delno prekrivata



Vir: Sadler, 1997, str. 39.

V nadaljevanju poglavja je predstavljen razmeroma obširen prikaz različnih pogledov na razmerje med ravnanjem in vodenjem. Pri proučevanju teh različnih pogledov se je zastavljalo vprašanje, ali naj tudi sam uporabim razvrstitev, kot jo je opredelil Cunningham. Razvrstitev avtorjev v prvo skupino ne poraja nobenih dvomov. Vodenje kot eno izmed funkcij ravnanja vidijo tako rekoč vsi avtorji s področja ravnanja. Tudi druga skupina stališč glede razvrstitve avtorjev ni sporna. Vodenje kot enakovredno funkcijo obravnavajo mnogi avtorji, predvsem s področja organizacijskega vedenja (angl. Organizational Behavior). Pri tretji skupini stališč pa se poraja več vprašanj. Prevodnikova (2004, str. 37) piše, da je to stališče vseh mnogim avtorjem, ker predvideva različnost in ne nasprotnost konceptov, vendar ostane nejasna v opredeljevanju dejstev, ki bi to stališče resnično razlikovalo od prvih dveh stališč. Sam sem ob proučevanju različnih stališč avtorjev prišel do ugotovitve, da nekateri avtorji res govorijo o delnem prekrivanju ravnanja in vodenja, vendar tu ne gre za neko tretjo skupino avtorjev, temveč za avtorje, ki sicer zavzemajo eno izmed preostalih dveh stališč po Cunnighammu, a po mnogo odločnih besedah v prid svojemu stališču, le-tega nekoliko omilijo in trdijo, da tako različna ta dva koncepta vendarle nista. V nadaljevanju poglavja bomo obravnavali kar nekaj takih primerov.

V primeru, da poglede na razmerje med ravnanjem in vodenjem razvrstimo v tri skupine, podobno kot Cunnigham, bi prišli do stanja, ko bi mnogo avtorjev spadalo v dve, namesto v eno skupino. Če pa želimo konsistentno ter obenem jasno in pregledno razvrstitev različnih pogledov na to razmerje to seveda ni sprejemljivo. Tako je najbolj smiselna razvrstitev stališč v dve skupini. V nadaljevanju poglavja obravnavamo najprej avtorje, ki na vodenje gledajo kot na del ravnanja, in nato še avtorje, ki menijo, da je vodenje ravnanju enakovredna kategorija.

2.2. VODENJE KOT ENA IZMED FUNKCIJ RAVNANJA

Stališče, da je vodenje ena izmed ravnalnih funkcij, zavzemajo praktično vsi avtorji, ki pišejo o ravnanju, kar smo spoznali že pri obravnavanju različnih opredelitev ravnanja. Pri tem poudarjajo, da vsi ravnatelji niso dobri vodje, in tudi, da se je ravnanje tekom časa precej spremenilo. Na tem mestu je prav, da nekoliko bolj podrobno spoznamo vse ravnalne funkcije, kot jih vidi velika večina avtorjev s področja ravnanja. Od podrobnejšega spoznavanja funkcij ravnanja si obetamo, da bomo lažje presodili o smiselnosti umestitve vodenja v širši proces ravnanja. Funkcije ravnanja obravnavamo na način, ki je značilen za večino avtorjev, ki smo jih navajali pri opredeljevanju ravnanja.

Vsi avtorji kot prvo ravnalno funkcijo navajajo načrtovanje oziroma planiranje in tako govorijo o procesu planiranja, ki sestoji iz večih podprocesov. Avtorji te podprocese sicer opredeljujejo različno, vendar gre večinoma za analizo poslovnega okolja, za opredeljevanje poslanstva podjetja, za snovanje vizije in postavljanje ciljev ter izbiranje strategij.

Ko je osnovan plan podjetja, mora slediti njegova uresničitvev. Plana pa seveda ne uresničuje podjetje, temveč ljudje, ki so v podjetju zaposleni. To pomeni, da moramo v podjetju imeti ljudi, ki imajo določene zadolžitve, določeno odgovornost in tudi določeno moč oziroma avtoriteto, da lahko odgovornost prevzamejo in dolžnosti opravijo. Funkcija organiziranja je ravno ravnateljeva zamisel o strukturi dolžnosti, odgovornosti in avtoritete v podjetju.

Tudi po opravljenemu procesu organiziranja, pa podrejeni še ne morejo pričeti z delom. Nekdo jim mora namreč povedati, kaj naj delajo (seveda bolj ali manj podrobno). Poleg tega morajo biti motivirani, da bodo delo dobro opravili. Tu nastopi funkcija vodenja, ki smo jo opredelili kot vplivanje na druge ljudi, da bi delovali v želeni smeri. Ravnateljeva zamisel o strukturi dolžnosti, odgovornosti in avtoritete v podjetju se s funkcijo vodenja dejansko prenese v uresničevanje teh zamisli s strani zaposlenih. Zaposleni tako uresničijo plan organizacije, zamišljen v fazi organiziranja. Istočasno obenem uresničujejo tudi plan poslovanja podjetja kot celote, zamišljen v fazi planiranja.

Jasno pa je, da uresničevanje določenih planov ni nikoli povsem takšno, kot je bilo zamišljeno. V fazi izvedbe, ki smo jo dejansko sprožili z vodenjem, prihaja do odstopanj tako med zamišljenim in dejanskim izpolnjevanjem dolžnosti, odgovornosti in avtoritete, kot tudi

med zamišljenimi in dejanskimi rezultati poslovanja. Ravnatelji torej kontrolirajo tako tisto, kar so si zamislili v fazi organiziranja, kot tudi tisto, kar so si zamislili v fazi planiranja.

Proces ravnanja kot ga opisujejo domala vsi avtorji s področja ravnanja, kljub temu, da se zdi razmeroma smiselni in ustrezen, ne upošteva dejstva, da se v vsakem podjetju oziroma združbi ne odvija le en proces, to je poslovni proces oziroma poslovanje. Bistvo tega procesa je proizvajati in prodajati uporabno vrednost, torej proizvode ali storitve, prodaja katerih podjetju prinaša prihodke in s tem možnost za pozitiven poslovni izid. Mnogi ljudje v podjetju pa v tem procesu ne sodelujejo, torej ga ne planirajo, ne izvajajo in ne kontrolirajo (v teh fazah namreč poteka vsak delovni proces, tako individualni kot tudi tisti v podjetjih oziroma združbah). Sodelujejo v drugem procesu, ki mu pravimo organizacijski, in njegovo bistvo ni v proizvodnji ter prodaji proizvodov ali storitev, temveč v zagotavljanju nemotenega in smotrnega poteka poslovnega procesa. Ker avtorji s področja ravnanja temu ne posvečajo dovolj pozornosti, njihov opis ravnalnega procesa, kljub temu, da se sicer zdi smiselni in ustrezen, pušča nekaj odprtih vprašanj. Rozman pravi, da se pojavijo vsaj naslednja vprašanja: »Zakaj vsi avtorji govorijo o planiranju le v zvezi s poslovanjem oziroma celotno združbo, kontroliranje pa se nanaša tudi na kontroliranje posameznikov, njihovega vedenja oziroma razmerij med njimi? Je funkcija organiziranja oblikovanje, torej planiranje organizacijske strukture in procesov? Če gre torej tudi tu za planiranje, kdo in kako ta plan uresničuje, oziroma, ali gre za planiranje poslovanja in planiranje organizacije ter le za eno samo izvedbo (funkcija vodenja)? Kakšna je torej vloga funkcije vodenja v razmerju z drugimi funkcijami?« (Rozman, 2002, str. 8).

Na osnovi povedanega s strani avtorjev, ki vodenje obravnavajo kot del ravnanja, zaenkrat ne moremo ne potrditi ne ovreči **osnovne teze** diplomskega dela. V tretjem poglavju diplomskega dela bomo ravnalni proces opredelili sicer podobno kot navedeni avtorji, vendar z upoštevanjem dejstva, da se v podjetjih odvijata dve vrsti procesov, poslovni in organizacijski in tako poskušali odpraviti določeno nekonsistentnost tega procesa.

2.3. VODENJE KOT RAVNANJU ENAKOVREDNA KATEGORIJA

Omenili smo že, da vodenje kot posebno, od ravnanja ločeno funkcijo, obravnavajo predvsem avtorji s področja organizacijskega vedenja (angl. Organizational Behavior). V nadaljevanju so predstavljeni pogledi na razmerje med ravnanjem in vodenjem dejansko vseh najbolj uveljavljenih zagovornikov pojmovanja vodenja kot funkcije, pa tudi nekaterih drugih avtorjev.

Abraham Zaleznik je prvi izmed pomembnih avtorjev s področja organizacijskega vedenja, čigar prispevke bomo obravnavali. Zaleznik je bil nasploh prvi, ki je pričel opozarjati na razlike med ravnanjem in vodenjem. Meni, da so nekateri ljudje po naravi vodje, drugi pa so po naravi ravnatelji. To ne pomeni, da so nekateri boljši kot drugi, le da sta si vlogi različni. Razliko je opisal v štirih točkah:

- Odnos do ciljev

Ravnatelji vidijo cilje kot dejavnike, ki nastanejo iz potreb združbe. Vodje vidijo cilje iz bolj osebnega vidika, ker odsevajo njihovo vizijo in globoka prepričanja.

- **Pojmovanje dela**

Ravnatelji vidijo delo kot proces, ki predstavlja splet razvijanja strategij, sprejemanja odločitev, načrtovanja, pogajanj, nagrajevanja in priganjanja. Vodje oblikujejo nove pristope za reševanje problemov.

- **Odnosi z drugimi**

Ravnatelji želijo delati z ljudmi, a obenem vzdržujejo nizko stopnjo čustvene vpletenosti. Vodje dojemajo odnose bolj čustveno in pri privržencih ustvarijo zelo močna čustva, tako pozitivna kot negativna.

- **Odnos do sebe**

Ravnatelji se življenju enostavno prilagodijo. Razvijajo se skozi proces socializacije, ki predstavlja stabilnost in red, medtem ko so vodje samouki in v spremembah vidijo priložnost (Zaleznik, 1998, str. 61-88).

Zaleznik (1989, str. 23) meni, da so ravnatelji delovni, inteligentni, analitični in tolerantni, da v njih ni veliko strasti, razen morda strast do vzpostavljanja reda v kaotični situaciji, v odnosih z ljudmi pa so precej nepristranski. Vodje imajo bolj dramatičen stil in so bolj nepredvidljivega vedenja. Zdi se, da preraščajo nasprotje med redom in neredom z močjo, ki sledi iz osebnega magnetizma in zavezanosti prepričanjem.

John Kotter meni, da sta funkciji ravnanja in vodenja različni in se dopolnjujeta. Vodenje torej ne nadomešča ravnanja, saj se ravnanje spopada s kompleksnostjo in se trudi ustvarjati red, vodenje pa pomeni spopadanje s spremembami. Tako ravnanje kot vodenje sestavljajo različne funkcije:

- **Planiranje**

Ravnatelji postavljajo cilje, določijo, kako jih doseči, in razporedijo sredstva (določijo proračun); vodje razvijajo vizijo in strategije za uresničitev vizije.

- **Organiziranje**

Ravnatelji dosegajo cilje tako, da vzpostavijo organizacijsko strukturo in kadrujejo; vodje pridobijo in obdržijo ljudi, ki delijo njihovo vizijo.

- **Kontroliranje**

Ravnatelji kontrolirajo prek poročil in sestankov; vodje motivirajo ljudi, da ti delujejo v ustrezni smeri (Kotter, 1998, str. 37-60).

Bennis in Nanus (1986, str. 21) ugotavljata, da je v združbah preveč ravnanja in premalo vodenja. Med obema pojmom namreč po njunem mnenju obstaja velika razlika, saj ravnanje pomeni izvršiti, imeti kontrolo nad nečim ali odgovornost za nekaj. Vodenje pa pomeni vplivanje, usmerjanje. Vodje so tako ljudje, ki delajo prave stvari in zasledujejo uspešnost, ravnatelji pa tisti, ki delajo stvari pravilno in zasledujejo učinkovitost.

Po Benissu in Townsendu (1997, str. 6) vodje zanima smer, vizija, cilji, namen in uspešnost (prave stvari). Ravnatelje pa zanima učinkovitost oziroma kratkoročni vidik delovanja podjetja. Prav tako menita, da oseba dela za ravnatelja in z vodjo. Ravnatelj gleda na ljudi kot strošek in razmišlja, kako bi jim plačal čim manj. Vodja pa gleda na ljudi kot na sredstva in se sprašuje, koliko lahko s svojim znanjem podjetju prihranijo ter kako jim lahko pomaga, da postanejo junaki. Avtorja nadalje navajata cel seznam razlik med ravnateljem in vodjo:

- ravnatelj administrira, vodja inovira,
- ravnatelj je kopija, vodja je original,
- ravnatelj vzdržuje, vodja razvija,
- ravnatelj se osredotoča na sisteme, vodja se osredotoča na ljudi,
- ravnatelj se zanaša na nadzor, vodja navdihuje zaupanje,
- ravnatelj gleda kratkoročno, vodja gleda dolgoročno,
- ravnatelj sprašuje »zakaj in kako«, vodja sprašuje »kaj in zakaj«,
- ravnatelj vidi končni cilj, vodja pa vidi celotno obzorje.

Kljub navajanju razlik med ravnatelji in vodji pa Bennis in Townsend (1997, str. 8) pravita, da to ne pomeni, da vodja nima nič opraviti z ravnanjem in da v primeru vodij in ravnateljev ne gre za povsem različne osebnosti. Prav tako menita, da, če opravljaš eno funkcijo, to ne pomeni, da ne moreš tudi druge. Poudarjata pa, da so edino vodje zmožni ustvariti kulturo, kjer se ljudje počutijo cenjene, imajo polno energije in radi prihajajo na delo.

Adams in Spencerjeva (Sadler, 1997, str. 41) sta leta 1986 opredelila razliko med reaktivnim in kreativnim načinom mišljenja in stilom vedenja. Razlika med obema načinoma, naj bi pomenila tudi razliko med vlogama vodij in ravnateljev.

- **Reaktivni način**
Predstavlja hitro reševanje problemov, vzdrževanje ravnotežja in »statusa quo«, popravljanje postopkov z oziranjem na pretekle izkušnje, racionalno in analitično mišljenje, razstavljanje posameznih postopkov, da bi jih bolje razumeli ter zunanji nadzor. Avtorja reaktivni način smatrata kot osnovo za delovanje ravnateljev.
- **Kreativni način**
Predstavlja osredotočanje na zelene rezultate brez prisile, precejšnje zanašanje na intuicijo, vnaprejšnje predvidevanje dogodkov in pripravo potrebnih ukrepov, zaznavanje celote namesto posameznih delov ter notranji nadzor oziroma osebno obvladovanje. Avtorja menita, da je kreativni način značilen za vodje.

Sadler (1997, str. 42) meni, da je razlika med ravnanjem in vodenjem zelo blizu dobro znanemu razlikovanju med transakcijskim in transformacijskim vodjem. To razlikovanje je leta 1978 prvi opredelil James McGregor Burns, ki je sicer pisal o vodenju v političnem udejstvovanju, a so to njegovo razlikovanje pričeli uporabljati tudi v poslovnem svetu. Transakcijsko vodenje je prisotno, ko ravnatelj zaposlenim ponuja določeno zadovoljevanje potreb v zameno za njihovo delo. Tako ponuja plačo, napredovanje, večje zadovoljstvo pri

delu in priznanje. Transformacijsko vodenje na drugi strani pa je usmerjeno v pridobitev predanosti zaposlenih skupnim vrednotam in skupnim ciljem.

Zgovorno je mnenje Sadlerja (1997, str. 45), ki pravi, da je ravnanje povezano s planiranjem, organiziranjem in kontroliranjem. Vključuje ravnanje s finančnimi in materialnimi sredstvi, pa tudi z ljudmi. Tako meni, da je idealni vrhnji ravnatelj tak, ki združuje vodenje s sposobnostmi in znanjem, ki so potrebni za dobrega ravnatelja.

Schermerhorn, Hunt in Osborn (2000, str. 286) najprej navajajo Kotterjevo, že znano, trditev, da se ravnanje spopada s kompleksnostjo in se trudi ustvarjati red, vodenje pa si želi uvesti spremembe. Nadalje pa menijo, da lahko osebe na ravnateljskih položajih opravljajo tako ravnateljske aktivnosti kot aktivnosti vodij ali pa je pri posamezniku poudarjena le ena vrsta aktivnosti na škodo druge. Kakorkoli, potrebna sta tako ravnanje kot vodenje in če oseba na položaju ravnatelja ne opravlja obeh funkcij, mora poskrbeti, da nekdo drug opravlja manjkajočo funkcijo.

Robbins (2001, str. 313) navaja trditev Roberta Housea, da je ravnanje sestavljeno iz uresničevanja vizij in strategij, razvitih s strani vodij, usklajevanja, kadrovanja ter ukvarjanja z vsakodnevnimi problemi. Robbins zaključuje, da združbe potrebujejo močno ravnanje in močno vodenje. V današnjem dinamičnem svetu potrebujemo vodje za izzivanje »statusa quo«, za ustvarjanje vizij prihodnosti in za navdihovanje članov združbe v smeri uresničevanja vizij. Prav tako potrebujemo ravnatelje za izdelavo podrobnih načrtov, oblikovanje učinkovitih organizacijskih struktur in nadziranje vsakodnevnih aktivnosti.

Hellriegel, Slocum in Woodman (2001, str. 324) pravijo, da je vodja oseba, ki odraža glavne attribute vodenja – ideje, vizijo, vplivanje na druge in sprejemanje težkih odločitev. Ravnatelj pa je oseba, ki usmerja delo drugih in je odgovorna za rezultate. Uspešno ravnanje prinaša določen red oziroma uravnoteženost v delo podrejenih.

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 150) poudarjajo, da se ne strinjajo z avtorji, ki menijo, da naj bi ravnatelji poskrbeli za kontinuiteto procesov in produktivnost programov ter za nadzor in uravnavanje proizvodnje, vodje pa naj bi združbi vtisnili skupne vrednote, določili njen značaj, jo povezali s širšo skupnostjo in zagotovili njen dolgoročni obstoj. Tako naj bi združbe potrebovale dve vrsti ljudi za krmilom: dobre vodje in dobre ravnatelje. Hočevar, Jaklič in Zagoršek menijo, da se ravnanje in vodenje ne izljučujeta, ampak sta medsebojno povezana in se prepletata. Pravijo, da sta obravnavani kategoriji dve skrajni plati kontinuiranega obnašanja in lastnosti posameznikov. Nekatere osebe na ravnateljskih položajih kažejo več lastnosti vodje, druge pa več lastnosti tradicionalnega ravnatelja, toda čisti tipi (vodja ali tradicionalni ravnatelj) so redki.

Preden podrobneje analiziramo prispevke vseh omenjenih avtorjev, je potrebno opredeliti znanost, ki se v angleškem jeziku imenuje »Organizational Behavior«, pri nas pa se največkrat prevaja kot organizacijsko vedenje, čeprav je ob upoštevanju dosledne uporabe

besede organizacija verjetno bolj smiseln prevod vedenje združbe ali še bolje vedenje posameznikov in skupin v združbi, kar tudi povsem natančno odraža predmet proučevanja te znanosti. V nadaljevanju kljub temu uporabljamo do sedaj bolj sprejet izraz organizacijsko vedenje, saj ni namen diplomskega dela utemeljevati smiselnost različnih prevodov za pojem »Organizational Behavior«. Skoraj vsi avtorji, ki vodenje pojmujejo kot ravnanju enakovredno kategorijo namreč pripadajo tej veji proučevanja, ki jo moramo razmejiti od sorodnih področij. Predvsem od teorije ravnanja, saj, kot smo do sedaj spoznali, gre pri dveh skupinah različnih stališč, dejansko za razlike med dvema disciplinama. Med avtorji s področja teorije ravnanja ni pomembnih razlik v pogledih na razmerje med ravnanjem in vodenjem. Prav tako ni velikih razlik med pripadniki šole organizacijskega vedenja. Ko pa primerjamo pogleda obeh disciplin, dobimo skorajda diametralno nasproten pogled. V skladu z namenom diplomskega dela, ki je prispevati k zmanjševanju nejasnosti na področju razmerja med ravnanjem in vodenjem, je torej pomembno, da se vprašamo, ali je za razlike nemara kriv predvsem drugačen zorni kot proučevanja. Obetamo si, da nam bo poznavanje zornega kota proučevanja omogočilo smiselno ovrednotiti stališča avtorjev z enega ali drugega področja. V ta namen bomo najprej opredelili organizacijsko vedenje, ga razmejili od teorije organizacije, le-to razmejili od teorije ravnanja in tako razmejili organizacijsko vedenje in teorijo ravnanja.

Organizacijsko vedenje (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2000, str. 3) se ukvarja z vedenjem posameznikov in skupin v združbah. Gre torej za to, da spoznanja dveh znanosti, ki se nasploh ukvarjata z vedenjem ljudi, psihologije in sociologije, uporabimo v združbah. Mihelčič (2003, str. 16) celo meni, da si ravno sociologi ter ob njih še psihologi – pripadniki šole organizacijskega vedenja – prilaščajo organizacijsko znanost. Le-ta pa ni le organizacijsko vedenje temveč mnogo širši pojem.

Luthans (Lipičnik, 1998, str. 25; Mihelčič, 2003, str. 17) je izdelal shemo, ki pojasnjuje zveze med sorodnimi področji (glej Sliko 4).

Slika 4: Povezave med področji, ki se ukvarjajo z vedenjem v združbi

ZVRST \ RAVEN	MAKRO	MIKRO
TEORETIČNA	Teorija organizacije	Organizacijsko vedenje
APLIKATIVNA	Organizacijski razvoj	Ravnanje z zaposlenimi

Vir: Lipičnik, 1998, str. 25; Mihelčič, 2003, str. 17.

Luthansova shema nakazuje, da sta tako teorija organizacije kot tudi organizacijsko vedenje teoretični disciplini, le da je teorija organizacije bolj usmerjena na makro raven proučevanja, s čimer verjetno misli, da se ukvarja s celim podjetjem (združbo), za razliko od organizacijskega vedenja, ki se ukvarja z vedenjem posameznikov in skupin v združbah, ne pa z združbo kot celoto. Ta pogled je razmeroma soroden z mnenjem Mihelčiča (2003, str. 19), ki primerja pogleda obeh disciplin na organizacijsko strukturo. V teoriji organizacijskega vedenja obravnavajo organizacijsko strukturo kot neodvisno spremenljivko, odvisne spremenljivke pa so nagnjenja in stališča posameznikov in skupin, zadovoljstvo pri delu in učinki delovanja. Pri teoriji organizacije pa avtorji organizacijsko strukturo obravnavajo kot odvisno spremenljivko, ki je odvisna predvsem od okolja združbe, tehnologije, ki jo združba uporablja in strategije združbe. Luthansovo in Mihelčičevo pojmovanje besede organizacija sicer ni enako, saj Luthans misli na združbo, Mihelčič pa na tisto, kar združbo tvori. Kljub temu lahko sklepamo, da se teoretiki organizacijskega vedenja za razliko od teoretikov organizacije ne ukvarjajo dosti s tem, kako vodenje, ki je sicer proces, ki se, kot smo ugotovili v prvem poglavju, odvija med ljudmi (in je tako nedvomno predmet njihovega proučevanja), umestiti v ostale procese, ki se odvijajo v združbi. Gornji pregled pogledov na razmerje med ravnanjem in vodenjem to nedvomno potrjuje. Avtorji s področja organizacijskega vedenja niti ne poskušajo umestiti vodenja v ostale procese, ki se odvijajo v podjetju.

Ko smo razmejili organizacijsko vedenje od teorije organizacije, je potrebno razmejiti le-to tudi od teorije ravnanja. Ta je tesno povezana s teorijo organizacije. Kot pravi Mihelčič (2003, str. 19) ti dve, v večjem delu prekrivajoči se teoriji, razlikujemo po tem, da je teorija organizacije bolj opisovalna in napovedovalna, teorija ravnanja pa je bolj načrtovalna in predpisovalna. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 64) pravijo, da teorija ravnanja obravnava predvsem napotke, navodila za delo ravnateljev.

Če smo torej ugotovili, da je teorija organizacije čista znanost, teorija ravnanja pa uporabna ali aplikativna znanost oziroma veda, ki v največji meri temelji ravno na teoriji organizacije, potem razmejitev, ki smo jo potegnili med teorijo organizacije in organizacijskem vedenjem, velja tudi, ko poskušamo razmejiti teorijo ravnanja in organizacijsko vedenje. Upoštevati moramo, da je teorija ravnanja tudi bolj praktično usmerjena, torej bolj aplikativna. Kot smo videli v prvem razdelku drugega poglavja, avtorji, ki vodenje obravnavajo kot del ravnanja, vodenje razmeroma smiselno umestijo med ostale procese v podjetju. Avtorji, ki vodenje obravnavajo kot posebno in ravnanju enakovredno kategorijo, tega niti ne poskušajo. Menim, da ravno zato njihova stališča puščajo mnogo neodgovorjenih vprašanj, ki so navedena v uvodu diplomskega dela kot problemska izhodišča.

Ob podrobni analizi prispevkov različnih avtorjev ugotavljam, da obstoje trije različni poudarki pri navajanju razlik med ravnanjem in vodenjem:

- ravnatelj je čustveno in duhovno nezrela oseba, vodja pa je čustveno in duhovno zrela oseba,
- vodje vodijo, ravnatelji planirajo, organizirajo in kontrolirajo,
- vodje zavzemajo višje mesto v organizacijski strukturi kot ravnatelji.

2.3.1. RAVNATELJ JE ČUSTVENO IN DUHOVNO NEZRELA OSEBA, VODJA JE ČUSTVENO IN DUHOVNO ZRELA OSEBA

Avtorji s področja organizacijskega vedenja navajajo razlike med ravnatelji in vodji in pri tem opisujejo vodje kot ljudi, ki delujejo iz globokih osebnih prepričanj, so inovativni, karizmatični, samostojni (Zaleznik, 1998, str. 61-88). Omenjajo tudi njihovo sposobnost navdihovanja ljudi (Kotter, 1998, str. 37-60), dobro razvito intuicijo, sposobnost vnaprejšnjega predvidevanja dogodkov in priprave potrebnih ukrepov (Adams, Spencer po Sadler, 1997, str. 41), pa tudi zavezanost skupnim vrednotam (Sadler, 1997, str. 42). Vizionarstvo, inovativnost in karizmatičnost oziroma sposobnost navdihovanja ljudi omenjajo tudi Bennis in Townsend (1997, str. 6) ter Hellriegel, Slocum in Woodman (2001, str. 324).

Ravnatelje na drugi strani opisujejo kot ljudi, ki navedenih lastnosti nimajo. Govorijo torej o ravnateljih kot o ljudeh, ki vzdržujejo nizko stopnjo čustvene vpletenosti, se življenju enostavno prilagodijo, se razvijajo skozi proces socializacije, ki predstavlja stabilnost in red (Zaleznik, 1998, str. 61-88), so (razumsko) inteligentni in analitični (Zaleznik, 1989, str. 23), izboljšujejo opravljanje postopkov z oziranjem na pretekle izkušnje, mislijo racionalno in analitično, razstavljajo posamezne postopke, da bi jih bolje razumeli (Adams in Spencer po Sadler, 1997, str. 41), vidijo le končni cilj, ne pa tudi poti, ki pripelje do cilja (Bennis, Townsend, 1997, str. 6), izdelujejo podrobne načrte (Robbins, 2001, str. 313).

Predmet proučevanja psihološke znanosti so naslednji trije pojavi: duševnost (zavestno doživljanje in nezavedni duševni pojavi), obnašanje in osebnost. Osebnost je »celota naših značilnosti, »vzorec« našega mišljenja, čustvovanja in obnašanja, s katerim se razlikujemo od drugih in po katerem nas drugi lahko prepoznajo.« (Musek, Pečjak, 2001, str. 190). Vsi duševni procesi se torej v življenju posameznika prepletejo v neko posamezniku lastno celoto, ki ji pravimo osebnost. Natančno jo definiramo kot »celoto duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih.« (Musek, Pečjak, 2001, str. 190).

Osebnostnih lastnosti je zelo veliko, med seboj pa se močno razlikujejo. Tradicionalno se osebnostne lastnosti, zavoljo lažjega pregleda, delijo v štiri velika področja. To so temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba. Sposobnosti so tiste lastnosti, ki bistveno vplivajo na naše dosežke in na uspešnost pri reševanju različnih nalog in problemov (Musek, Pečjak, 2001, str. 202).

Med raznimi sposobnostmi so izjemnega pomena umske ali intelektualne sposobnosti. Psihologi so v zadnjem stoletju temeljito raziskovali splošno umsko sposobnost ali inteligentnost. Opredelimo jo lahko kot »sposobnost učinkovitega mišljenja, učenja in reševanja problemov.« (Musek, Pečjak, 2001, str. 209).

Sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja je Daniel Goleman s svojim delom »Čustvena inteligenca« povzročil popularizacijo pojma čustvene inteligentnosti. Le-ta ima po Golemanu pet glavnih razsežnosti: samozavedanje, samoobvladovanje, motivacijo, empatijo in družbene

spretnosti. Samozavedanje pomeni poznavanje svojega notranjega doživljanja, večje naklonjenosti, notranjih virov in notranje zaznave. Samoobvladovanje pomeni obvladovanje svojega notranjega doživljanja, vzgibov in virov. Motivacija pomeni čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja ali ga pomagajo doseči. Empatija je zavedanje čustev, potreb in skrbi drugih, družbene spretnosti pa pomenijo spretnost v vzbujanju zaželenega odzivanja drugih (Goleman, 2001, str. 41).

Golemanu gredo zasluge, da se je tudi v širših krogih začelo več govoriti o vplivu čustev na delovnem mestu, seveda pa še zdaleč ni bil prvi, ki je proučeval čustva in njihov vpliv na vsakdanje življenje in s tem tudi na poklicno udejstvovanje. Dejali smo že, da je psihologija znanost, ki proučuje duševnost, obnašanje in osebnost, ter nato nekoliko podrobneje opredelili osebnost. Njeno področje so tudi sposobnosti in znotraj njih inteligentnost. Duševne procese in funkcije pa lahko razdelimo v tri zelo obsežne skupine, in sicer: motivacija, čustvovanje in spoznavanje. Musek in Pečjak (2001, str. 66) pravita, da s čustvovanjem mislimo na doživljanje in izražanje številnih čustev, razpoloženj in afektov. Izražanje čustev opazimo že pri dojenčkih in tako lahko sklepamo, da poteka razvoj čustvovanja praktično že od rojstva dalje. V teku nadaljnjega razvoja se čustveno doživljanje in izražanje vse bolj razvija in bogati; pojavljajo se nova, kompleksna čustva. Če poteka čustveni razvoj normalno, se tako oblikuje čustveno zrelo osebnost. Za čustveno zrele osebe je tako značilno naslednje:

- Ustreznost čustvenih odzivov. Čustveno zrelo oseba ne bo žalostna na veselici in vesela na pogrebu. Njeno čustvovanje se bo ujemalo s situacijo.
- Primerna kontrola čustvenih izrazov. Čustveno zrel človek zna izražati čustva, vendar je zmožen nadzirati njihovo izražanje. Nezmožnost čustvenega nadzora je znak čustvene nezrelosti, neustrezna pa je tudi pretirana čustvena kontrola.
- Pestrost in kompleksnost čustev. Za čustveno zrele osebe je značilno razvito, pestro in globoko čustvovanje (Musek, Pečjak, 2001, str. 73).

Ob koncu prejšnjega stoletja so raziskovalci in avtorji pričeli čedalje pogosteje in vse bolj sistematično raziskovati in govoriti o tako imenovani duhovni inteligentnosti. Zohar in Marshall s tem pojmom mislita na inteligentnost, s katero se lotevamo in rešujemo vprašanja smisla in pomena, na inteligentnost, s katero lahko umestimo naša dejanja in naša življenja v širši, bogatejši okvir, ki jih osmišlja, na inteligentnost, s katero lahko ocenimo, da je neka smer delovanja ali neka življenjska pot tehtnejša od druge. Duhovna inteligentnost je nujna osnova za učinkovito delovanje razumske inteligentnosti in čustvene inteligentnosti. Je naša najvišja, najpomembnejša inteligentnost. Avtorja tudi pravita, da smo človeška bitja po svojem bistvu duhovna bitja, saj nas potreba sili k postavljanju temeljnih vprašanj: »Zakaj sem se rodil? V čem je smisel mojega življenja? Zakaj bi moral vztrajati, kadar sem utrujen, potrta ali se počutim poraženega? Zaradi česa je vse skupaj vredno truda? Žene nas specifično človeško hrepenenje po smislu in pomenu lastnega početja in doživljanja. Hrepenimo po tem, da bi doživljali svoje življenje v nekem širšem okviru, ki osmišlja bivanje, pa naj bo to družina, skupnost, nogometni klub, naše življenjsko delo, naša veroizpoved ali vesolje samo.« (Zohar, Marshall, 2000, str. 13).

Že priznani nevropsihiater Viktor Frankl (Musek, 1982, str. 233) je, podobno kot Zohar in Marshall, posebno naravnost, ki je značilna za človeka, označil kot težnjo po smislu. Posameznik teži k ciljem, idealom in vrednotam, ki osmišljajo njegovo življenje.

Vaughan (2005) opredeljuje duhovno inteligentnost kot notranje življenje uma in duha ter njune povezave s svetom. Duhovna inteligentnost obsega zmožnost globokega razumevanja eksistenčnih vprašanj na več ravneh zavesti ter tudi zmožnost zavedanja duše, ki je ustvarjalna življenjska sila evolucije.

Trojnar (2002, str. 7) duhovno inteligentnost označuje kot najvišjo razvito obliko spontanosti ter odziva na najgloblje jedro jaza in bitja. Duhovna inteligentnost naj bi tako bil tisti del posameznikove zavesti, ki prebuja njegovo globinsko moč intuitivnega delovanja, s čimer povečuje ustvarjalne zmožnosti, opozarja na bivanjske probleme, povezane s preteklimi navadami, boleznimi in žalostjo in ga usposablja za njihovo reševanje.

Zohar in Marshall opredeljujeta tudi razliko med duhovno inteligentnostjo in čustveno inteligentnostjo. Prva se od slednje najbolj razlikuje po preobrazajoči moči. Čustvena inteligentnost, kot jo je opredelil Daniel Goleman, človeku omogoča oceniti, v kakšnem položaju je in kako naj se v njem ustrezno vede. To je delovanje v okviru meja položaja - položaju dovoljujemo, da usmerja nas. Toda duhovna inteligentnost človeku omogoča, da se predvsem vpraša, ali želi biti v tem določenem položaju. Ali bi raje spremenil položaj, ustvaril primernejšega? To je spreminjanje meja položaja, kar človeku omogoča, da sam usmerja položaj (Zohar, Marshall, 2000, str. 15).

Zohar in Marshall med znake visoko razvite duhovne inteligentnosti uvrščata med drugim tudi:

- navdihnjenost z vizijo in vrednotami,
- nagnjenje k opazanju povezav med različnimi stvarmi (»holistično gledanje«),
- izrazito nagnjenje k postavljanju vprašanj »Zakaj?« ali »Kaj če?« in k iskanju »temeljnih« odgovorov,
- človeško samobitnost – sposobnost delovati v nasprotju s konvencijami (Zohar, Marshall, 2000, str. 24).

Opazimo lahko, da Goleman, ko govori o čustveni inteligentnosti, govori podobno kot psihološka znanost, ko le-ta govori o čustveni zrelosti. Kot pravi Lipičnik (2005), čustvena inteligentnost obravnava človekovo ravnanje predvsem v kritičnih situacijah, ko bi pričakovali, da bo nekdo izgubil oblast nad seboj, pa vendarle reagira razumno. Torej je reagiral zrelo ali razumno, ne pa otroško, zaletavo, nepremišljeno, nezrelo. Od tod psihologom izraz zrelost. Čustveno dozorel naj bi bil potemtakem človek, ki je čustveno inteligenten. V nadaljevanju bomo tako govorili o čustveni zrelosti in ne o čustveni inteligentnosti ter v skladu s tem tudi o duhovni zrelosti in ne o duhovni inteligentnosti. Izraz inteligentnost pa bomo uporabljali tako, kot je v psihološki stroki že zelo dolgo uveljavljeno, torej kot splošno umsko sposobnost.

Iz pregleda prispevkov s področja čustvene in duhovne zrelosti lahko opazimo, da so domala vse lastnosti, ki jih avtorji s področja organizacijskega vedenja pripisujejo vodjem in jih odrekajo ravnateljem, obenem tudi lastnosti, ki so značilne za čustveno in/ali duhovno zrele osebe. Za slednje so namreč značilne navdihnjenost z vizijo in vrednotami, samostojnost oziroma manjša teža procesa socializacije pri oblikovanju osebnosti (sposobnost delovati v nasprotju s konvencijami), sposobnost vživljanja v čustva drugih (empatija), na primer sodelavcev, in tako sposobnost motiviranja oziroma navdihovanja sodelavcev, sposobnost intuitivnega delovanja. Vse te lastnosti so predstavljene tudi kot ključne lastnosti, ki vodje ločijo od ravnateljev.

Prav tako ni težko opaziti, da avtorji s področja organizacijskega vedenja poleg tega, da ravnateljem pripisujejo manjšo čustveno in duhovno zrelost, saj lastnosti, ki so značilne za čustveno in duhovno zrele osebe niso značilne tudi za ravnatelje, pri naštevanju lastnosti, ki so značilne za ravnatelje, govorijo dejansko o inteligentnosti kot splošni umski sposobnosti, ki je povezana z učinkovitim mišljenjem, učenjem in reševanjem problemov.

O tem, da so nekateri ljudje bolj čustveno in duhovno zreli kot drugi, verjetno ni dvoma. Tako verjetno tudi ni dvoma, da so nekateri ravnatelji bolj čustveno in duhovno zreli kot drugi. Lahko celo dopuščamo možnost, da so tisti ravnatelji, ki so čustveno in duhovno bolj zreli, boljši v opravljanju funkcije vodenja kot ene izmed ravnalnih funkcij. Težko pa si je zamisliti, da bi bilo smiselno čustveno in duhovno zrele ravnatelje poimenovati kot vodje, tiste manj čustveno in duhovno zrele pa kot ravnatelje, in trditi, da gre zato za dva različna koncepta. Rost (Rozman, 2002, str. 5) tako duhovito pripominja, da je razlikovanje ravnanja in vodenja ob favoriziranju slednjega, dejansko karikiranje vodij kot boljših in ravnateljev kot slabših. Tudi Gardner (1990, str. 3) pravi, da mu izjemni napori nekaterih avtorjev, da bi ločili ravnanje in vodenje, povzročajo skrbi. Ob podrobni analizi prvega poudarka pri navajanju razlik med ravnatelji in vodji, torej ne moremo ovreči **osnovne teze** diplomskega dela.

2.3.2. VODJE VODIJO, RAVNATELJI PLANIRAJO, ORGANIZIRAJO IN KONTROLIRAJO

Drugi značilen poudarek avtorjev pri navajanju razlik med ravnanjem in vodenjem je tesno povezan s samim opredeljevanjem temeljnih funkcij ravnanja. Kot smo videli v razdelku 2.2.1., avtorji s področja ravnanja običajno navajajo naslednje funkcije ravnanja: načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Avtorji s področja organizacijskega vedenja in nekateri drugi avtorji, ki menijo, da je vodenje v veliki meri osamosvojeno od ravnanja, pa so tu nejasni. Sadler (1997, str. 45) tako meni, da je ravnanje povezano s planiranjem, organiziranjem in kontroliranjem. Meni, da je idealni vrhnji ravnatelj tak, ki združuje vodenje s sposobnostmi in znanjem, ki so potrebni za dobrega ravnatelja. Če ravnatelji planirajo, organizirajo in kontrolirajo, potem vodjem verjetno ostane vodenje. Schermerhorn, Hunt in Osborn (2000, str. 286) menijo, da lahko osebe na ravnateljskih položajih opravljajo tako ravnateljske aktivnosti kot aktivnosti vodij, ali pa je pri posamezniku poudarjena le ena vrsta

aktivnosti na škodo druge. Kakorkoli, potrebna sta tako ravnanje kot vodenje in če oseba na položaju ravnatelja ne opravlja obeh funkcij, mora poskrbeti, da nekdo drug opravlja manjkajočo funkcijo.

Če povzamemo, lahko ugotovimo, da ravnatelji planirajo, organizirajo in kontrolirajo, vodje pa vodijo. Možno je, da ravnatelji tudi vodijo, če pa ne opravljajo te funkcije jo mora namesto njih opraviti nekdo drug. Ugotovimo lahko, da se stališče Sadlerja ter Schermerhorna, Hunta in Osborna ne razlikuje tako močno od stališč teoretikov ravnanja, ki pravijo, da ravnatelji planirajo, organizirajo, vodijo in kontrolirajo, ob tem pa pripominjajo, da seveda niso vsi ravnatelji enako dobri v opravljanju vseh štirih ravnalnih funkcij. Nekateri so tako dobri planerji in kontrolorji, drugi morda boljši organizatorji, tretji morda boljši vodje. Razmerje med opravljanjem različnih ravnalnih funkcij je močno odvisno tudi od ravni ravnanja. Tako pri nižjih ravneh ravnateljev vodenje zavzema relativno večji delež, pri višjih ravneh pa večji delež zavzema planiranje. Vseeno pa morajo ravnatelji opravljati vse štiri funkcije. Gardner (1990, str. 3) pravi, da je nekoč slišal za človeka, ki je bil bojda prvorazredni ravnatelj, a v njem ni bilo niti sledu o vodji. Sam pravi, da tega moža še vedno išče in da pričinja verjeti, da dejansko ne obstaja, saj se vedno, ko sreča prvorazrednega ravnatelja, izkaže, da ima ta v sebi kar nekaj vodje. Black in Porter (2000, str. 404) menita, da odvzemanje funkcije vodenja iz procesa ravnanja ustvarja nekakšno umetno razlikovanje med obema pojmomoma in iz ravnanja dela rutinsko, skorajda trivialno aktivnost, kar ravnanje vsekakor ni.

Ob takih, lahko bi rekli nasilnih, poskusih izdvajanja funkcije vodenja iz funkcije ravnanja se postavlja vprašanje, če ne bi bilo možno na tak način izdvojiti iz ravnanja vseh njegovih funkcij. Tako bi se lahko našli teoretiki, ki proučujejo izključno planiranje, in mnogi avtorji se dejansko posvečajo zgolj ali predvsem planiranju, in trdili, da je planiranje pač planiranje, ravnanje pa je organiziranje, vodenje in kontroliranje. Podobno si seveda lahko predstavljamo pri proučevalcih funkcije organiziranja in funkcije kontroliranja. Verjetno ni daleč sklep, da potemtakem o ravnanju sploh ne bi več govorili. Če pa obstaja v združbah proces in nedvomno je težko zanikati, da obstaja, za katerega so velikega pomena funkcije planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, ki jih sicer lahko proučujemo ločeno, a ne iztrgano iz konteksta, potem je verjetno težko trditi, da sta ravnanje in vodenje različna in enakovredna koncepta. Na podlagi povedanega ugotavljam, da tudi ob podrobni analizi drugega poudarka pri navajanju razlik med ravnatelji in vodji, ne moremo ovreči **osnovne teze** diplomskega dela.

2.3.3. VODJE SO NADREJENI RAVNATELJEM

Tretji značilen poudarek pri navajanju razlik med ravnatelji in vodji pa lahko opazimo pri Kotterju (1998, str. 37-60), Robbinsu (2001, str. 313) ter Bennisu (1986, str. 21, 1997, str. 6). Kotter meni, da je vodenje proces oblikovanja vizije in smeri delovanja podjetja, v naslednjem koraku pa prenos te vizije na vse zaposlene in navduševanje zaposlenih za njeno uresničevanje. Robbins navaja trditev Roberta Housea, da je ravnanje sestavljeno iz uresničevanja vizij in strategij, razvitih s strani vodij, usklajevanja, kadrovanja ter ukvarjanja

z vsakodnevnimi problemi. Robbins sam nadaljuje, da v današnjem dinamičnem svetu potrebujemo vodje za izzivanje »statusa quo«, za ustvarjanje vizij prihodnosti in za navdihovanje članov združbe v smeri uresničevanja vizij. Prav tako potrebujemo ravnatelje za izdelavo podrobnih načrtov, oblikovanje učinkovitih organizacijskih struktur in nadziranje vsakodnevnih aktivnosti. Bennis pa pravi, da so vodje ljudje, ki delajo prave stvari in zasledujejo uspešnost, ravnatelji pa tisti, ki delajo stvari pravilno in zasledujejo učinkovitost. To pa je, kot pravi Rozman (2002, str. 4), ravno razlika med strateškimi in taktičnimi odločitvami. Če ravnatelji uresničujejo vizije in strategije, ki so jih razvili vodje, in se ukvarjajo bolj z vsakodnevnimi aktivnostmi ter sprejemajo taktične, torej kratkoročne odločitve, za razliko od vodij, ki sprejemajo strateške, torej dolgoročne odločitve, potem to lahko pomeni le, da vodje zavzemajo višje mesto v organizacijski strukturi kot ravnatelji in so tako nadrejeni ravnateljem.

Za lažjo predstavo o tem, kaj mislijo Kotter, Robbins in Bennis s pojmom »leadership« si je koristno ogledati mnenje Zupanove in Kašeta (2003, str. 84), ki menita, da v razlagi pojma vodenje (leadership) najdemo pravzaprav dva vidika. Makro vidik, ko gre za vodenje celotne združbe, in mikro vidik, ko gre za vodenje zaposlenih pri izvajanju nalog. Makro vidik »leadershipa« tako prevajata kot voditeljstvo in navajata Kotterjevo definicijo kot primer makro vidika »leadershipa« oziroma voditeljstva. Kotter (1998, str. 37-60) namreč definira »leadership« kot proces oblikovanja vizije in smeri delovanja podjetja, v naslednjem koraku pa tudi prenos te vizije na vse zaposlene in navduševanje zaposlenih za njeno uresničevanje. Mikro vidik »leadershipa« pa prevajata kot vodenje in pravita, da gre za splet odnosov med vodjo in sodelavci pri izvajanju nalog, ki izhajajo iz ciljev združbe. Sklepamo torej lahko, da Kotter, Robbins in Bennis dejansko govorijo o voditeljstvu in ne o vodenju.

Avtorji s področja ravnanja govorijo o različnih ravneh ravnanja. Običajno opredelijo tri ravni, ki se med seboj razlikujejo po predmetu usklajevanja in še v nekaterih značilnostih. Predmet usklajevanja najvišje ravni ravnanja so podjetja ali poslovne enote, če gre za sestavljeno podjetje, sicer usklajujejo poslovne funkcije. Vrhnji ravnatelji opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategijo za celotno združbo in nato cilje posredujejo po hierarhiji navzdol, tako da dosežejo vsakega zaposlenega (Možina, 1994a, str. 19). Če primerjamo opredelitev višje ravni ravnanja z opredelitvijo voditeljstva, kot ga opredeljujeta Zupanova in Kaše ter prav tako z opredelitvijo »leadershipa«, kot ga opredelita Kotter in Robbins, ugotovimo, da gre dejansko za enake opredelitve. Prav tako je jasno, da vrhnja raven ravnanja sprejema strateške odločitve, ki naj bi po Bennisu predstavljale aktivnost »leadershipa«. Kotter, Robbins in Bennis torej izraz »leadership« uporabljajo za aktivnosti, ki jih sicer uvrščamo med aktivnosti ravnateljev, in sicer vrhnjih ravnateljev. Zupanova in Kaše pa očitno uvajata izraz voditeljstvo kot prevod takega razumevanja »leadershipa«, kot je značilen za omenjene avtorje. V vsakem primeru gre za aktivnosti, ki jih sicer opravljajo ravnatelji, tisti višji oziroma vrhnji. Težko se je strinjati s tem, da bi imeli tri ravni ravnanja, in sicer nižje ravnateljstvo, srednje ravnateljstvo ter voditeljstvo, ko pa je opredelitev treh ravni ravnanja kot nižjega ravnateljstva, srednjega ravnateljstva ter vrhnjega ravnateljstva povsem uveljavljena in strokovno prav nič sporna, tako da tudi ob proučitvi tretjega poudarka

pri navajanju razlik med ravnateljji in vodji, ne moremo ovreči **osnovne teze** diplomskega dela.

2.4. KLJUČNE UGOTOVITVE

V uvodu poglavja smo utemeljili, da vsa različna stališča glede razmerja med ravnanjem in vodenjem lahko razvrstimo le v dve skupini. Kasnejša podrobna analiza različnih stališč je to potrdila, saj nismo imeli nikakršnih težav z razvrščanjem različnih avtorjev v eno ali drugo skupino. Pri avtorjih s področja ravnanja smo ugotovili, da vodenje pojmujejo ožje kot ravnanje, in si ogledali ravnalni proces, kot ga prikazujejo vsi ti avtorji. Ta prikaz umesti štiri ravnalne funkcije v celoto, ki jo imenujemo ravnanje. Dejali smo, da se opisani proces ravnanja, ki poteka z opravljanjem štirih funkcij zdi razmeroma smiseln in ustrezen, a da kljub temu vzbuja določene dvome o konsistentnosti takega prikaza. Ugotovili smo, da je razlog v tem, da avtorji s področja ravnanja ne upoštevajo dejstva, da se v vsakem podjetju oziroma združbi ne odvija le en proces, to je poslovni proces oziroma poslovanje, temveč tudi organizacijski proces. Avtorji s področja ravnanja nas torej niso povsem prepričali, da funkcijo vodenja ustrezno umeščajo v ravnalni proces in tako nismo mogli zadovoljivo potrditi osnovne teze diplomskega dela.

Pri avtorjih, ki vodenje pojmujejo kot posebno kategorijo, ki ni del ravnanja, smo ugotovili, da v večini pripadajo šoli organizacijskega vedenja ter nakazali, da je zorni kot proučevanja teh avtorjev drugačen kot pri avtorjih s področja ravnanja, in da vodenja niti ne poskušajo smiselno umestiti v ostale procese, ki se odvijajo v podjetju, temveč zgolj navajajo domnevne razlike med ravnanjem in vodenjem. Ob podrobni analizi prispevkov različnih avtorjev smo ugotovili, da obstoje trije različni poudarki pri navajanju razlik med ravnanjem in vodenjem. Vsakega od treh različnih poudarkov smo podvrgli kritični presoji, da bi ugotovili, ali zadovoljivo pojasnjuje razmerje med ravnanjem in vodenjem. To bi pomenilo, da moramo ovreči osnovno tezo diplomskega dela. Odgovor je bil v vseh treh primerih nikalen. Podrobno smo utemeljili, da je pri stališčih avtorjev, ki vodenje pojmujejo kot posebno kategorijo ogromno resnih pomanjkljivosti, tako da ob nobenem izmed treh različnih poudarkov nismo mogli ovreči osnovne teze diplomskega dela.

Osnovne teze diplomskega dela torej ob pregledu v svetu prevladujočih stališč glede razmerja med ravnanjem in vodenjem nismo mogli ovreči, prav tako pa tudi ne zadovoljivo potrditi. V tretjem poglavju si bomo podrobno ogledali razvito teorijo organizacije slovenskega organizacijskega teoretika Filipa Lipovca. Teorija namreč ločuje dva (temeljna) procesa v podjetjih, poslovnega in organizacijskega, in se tako pomembno razlikuje od v svetu prevladujočih teorij. Tako si obetamo, da bomo na njeni podlagi lahko še bolj utemeljeno in konsistentno umestili vodenje v ostale procese, ki se odvijajo v podjetju, ter tako odpravili dvome, ki so nam do sedaj preprečili zadovoljivo potrditev osnovne teze diplomskega dela.

3. RAZMERJE MED RAVNANJEM IN VODENJEM NA PODLAGI RAZVITE TEORIJE ORGANIZACIJE

3.1. KRATEK PREGLED RAZVOJA ORGANIZACIJSKE TEORIJE

Temelji organizacijske znanosti se običajno povezujejo z velikimi projekti, ki jih poznamo iz zgodovine. Taki primeri so gradnja egipčanskih piramid, babilonskega stolpa, kitajskega zidu, azteških templjev, Hanibalov pohod čez Alpe itd. Vsi ti projekti so nedvomno zahtevali določeno organizacijo. Kavčič (1994, str. 41) kot primera prvih zapisov, povezanih z organizacijo, navaja Hamurabijev zakon iz 21. stoletja pred našim štetjem, ki govori o organizaciji namakanja zemlje, o obrtniški dejavnosti, ter Sveto pismo stare zaveze, kjer je zanimiv zapis o nujnosti Mojzesovega delegiranja pristojnosti. O organizaciji so razmišljali in pisali kasneje tudi mnogi avtorji, ki jih sicer običajno uvrščamo kot pripadnike drugih znanosti. Mihelčič (2003, str. 41) tako navaja Sokrata, Ksenofona, Alfarabija, svetega Avguština, Tomaža Akvinskega in Adama Smitha. Za začetek organizacije kot samostojne znanstvene discipline pa se šteje prispevek šole znanstvene organizacije ali znanstvenega ravnanja avtorja Frederica W. Taylorja. Glavni cilj Taylorjevega dela je bilo doseganje večje učinkovitosti delavcev. Približno v istem času (začetek 20. stoletja) kot znanstveno ravnanje v ZDA se je v Evropi, natančneje Franciji, razvila t.i. procesna šola ravnanja, avtorja Henrya Fayola, ki je prvi opredelil proces oziroma funkcije ravnanja, razčlenil poslovanje podjetja na poslovne funkcije in opredelil štirinajst načel dobrega ravnanja. Prispevke Taylorja in Fayola, skupaj s prispevki Maxa Webra, ki je kot tip organizacije, ki naj velikim podjetjem omogoči sistematično in racionalno delovanje, opredelil birokratski tip organizacije, osnovan na osnovi velikih verskih in političnih združb, štejemo za najpomembnejše prispevke tako imenovane klasične šole organizacije oziroma ravnanja. Na temelju kritik klasične šole organizacije se je v prvi polovici 20. stoletja razvila tudi druga pomembna smer v proučevanju organizacije in ravnanja, imenovana vedenjska teorija. Vedenjska teorija, njeni najvidnejši predstavniki so Elton Mayo, Chester Irving Barnard in Mary Parker Follet, je iskala način organizacije, ki zmanjšuje napor, dolgočasje, spore, izčrpanost, skrajšuje delavnik, vzpodbuja samostojnost, pobude, napredek ter porast družbenega duha (Mihelčič, 2003, str. 49). Po drugi svetovni vojni je vedenjski pristop prevladal tudi na poslovnih šolah v ZDA, delo pa so nadaljevali predstavniki moderne vedenjske teorije Abraham Maslow, Chris Argyris, Douglas McGregor, Frederick Herzberg in Rensis Likert. V istem času pa se je pojavila tudi tako imenovana situacijska teorija, ki je na nek način razrešila spor med klasično šolo in vedenjsko teorijo, s poudarjanjem, da je lahko primeren en ali drugi pristop, a vsak v določeni situaciji. Med najpomembnejše predstavnike situacijske teorije štejemo Toma Burnsa, Georga M. Stalkerja in Joan Woodward.

3.2. OPREDELITEV ORGANIZACIJE

Iz gornjega kratkega pregleda razvoja organizacijske teorije je razvidno, da imamo, ob različnosti najpomembnejših smeri v organizacijski teoriji, opravka tudi z različnimi pogledi,

na to, kaj je bistvo organizacije, torej, kaj organizacija sploh je. Že v uvodu smo govorili o tem, da v vsakdanjem življenju in literaturi besedo organizacija uporabljamo najpogosteje v treh pomenih. Ta trojnost je odraz različnih pojmovanj organizacije. Slovenski organizacijski teoretik Filip Lipovec je različne opredelitve organizacije razvrstil v nekaj skupin, jih soočil med seboj in na koncu izbral tisto, ki najbolj natančno odseva bistvo organizacije.

Lipovec najprej obravnava avtorje, ki obravnavajo organizacijo kot tehnično kategorijo. Ta pogled je značilen predvsem za starejše nemške pisce, kot so Weber, Niklisch, Nordsieck in Mellerowicz, švicarja Ulricha, pa tudi nekatere ruske in ameriške pisce. Vsi ti avtorji pojmujejo organizacijo kot proces, ki poteka med ljudmi na eni strani in predmeti na drugi. To nemško pojmovanje organizacije je skladno s tretjim pomenom besede organizacija, o čemer smo govorili v uvodu, kjer smo tudi predlagali uporabo besede urejanje oziroma ureditev namesto besede organizacija (Lipovec, 1987, str. 22).

Druga skupina pojmovanj je tako imenovano procesno oziroma francosko pojmovanje organizacije. Značilno je torej predvsem za francoske avtorje kot so Chatelier, Chevalier, Pethoud, Fayol, pa tudi za Leitnerja. Ti avtorji ne obravnavajo organizacije več samo kot tehnični proces, temveč kot proces med ljudmi (Lipovec, 1987, str. 24).

Pisci tretje skupine, predvsem sociologi kot so Goetz-Briefs, Sombart, Mooney, Gross, Litterer, pa tudi Fayol, so poudarek pri opredeljevanju organizacije prenesli s procesa organiziranja na samo organizacijo, torej na rezultat organiziranja. Organizacijo razumejo kot socialno enoto, kot neko zvezo ljudi. V skladu z avtorji tretje skupine bi organizacijo lahko opredelili kot združbo ljudi, ki deluje zaradi uresničevanja skupnih ciljev. Ta definicija je širša kot obe prejšnji in obe tudi vsebuje, vendar se v primeru, da jo uporabimo ne samo za splošno opredelitev organizacije, temveč tudi za opredelitev organizacije podjetja, hitro pokažejo njene pomanjkljivosti. Organizacija podjetja je tako podjetje, ki gospodari (posluje) zaradi uresnitve cilja gospodarjenja, ki se kaže v meri uspešnosti gospodarjenja. Organizacija podjetja je torej samo podjetje. Le-tega pa podrobno proučuje ekonomska znanost. Od definicije organizacije nam tako ne ostane nič, kar ne bi bilo vključeno že v ekonomsko teorijo. Zaključimo lahko, da definicija tretjega tipa sploh ni definicija organizacije, temveč le združbe, ki nastane z organizacijo. To sociološko pojmovanje organizacije je skladno s prvim pomenom besede organizacija, o čemer smo govorili v uvodu, kjer smo tudi predlagali uporabo besed ustanova, institucija, združba ali pa kar uporabo besed, ki konkretno opredeljujejo, za kakšno združbo gre (Lipovec, 1987, str. 26).

Lipovec ugotavlja, da ekonomska teorija ne opredeli organizacije podjetja samo kot enotne združbe ljudi, temveč opredeli tudi osnovno razmerje med člani te združbe, saj je nosilec gospodarjenja lastnik, drugi člani združbe pa ne. Sprašuje se, ali je mogoče, da je organizacijska znanost prezrla tako pomembno določilo organizacije kot so razmerja med člani organizacije in na tej podlagi v četrto skupino opredelitev uvrsti tiste, ki vključujejo tudi razmerja med ljudmi kot določilo organizacije. Primeri takih opredelitev so opredelitve Erdmanna, Browna, Koontza in O'Donella, Littererja, Argyrisa ter Pfiffnerja in Sherwooda.

Koontz tako pravi, da so razmerja tisto, kar drži podjetje skupaj. Kljub temu, pa v vseh definicijah četrtega tipa razmerja vseeno ostajajo podrejena in nimajo samostojne veljave, kar se kaže v identičnosti dinamičnega dela definicije s tretjim tipom definicij – gre za uresničevanje ciljev. Težko pa je trditi, da razmerja uresničujejo cilje. Četrti tip definicij je tako le podzvrst tretjega tipa, za katerega pa smo že pokazali, da ne definira organizacije, temveč združbo (Lipovec, 1987, str. 28).

Lipovec obravnava tudi sistemsko razumevanje organizacije, za katerega nekateri menijo, da je najpopolnejše. Po tem razumevanju je organizacija sistem v organizacijskem smislu, sestavljen iz organizacijskih elementov ali podsistemov, ki imajo svoje cilje, podrejene ciljem celote. Za sistemski pojem organizacije je bistveno, da sprejema inpute iz okolja in daje outpute okolju, oba tokova pa sta medsebojno odvisna in povezana. Podsistemi so torej v razmerju. Ugotovimo lahko, da nam sistemsko razumevanje organizacije ne pove nič novega v primerjavi s četrtnim tipom razumevanja organizacije. Razumevanje se še vedno nanaša na podjetje in njegovo poslovanje, za kar pa smo rekli, da je predmet ekonomske znanosti (Lipovec, 1987, str. 31).

Pri opredeljevanju svoje preizkušene opredelitve organizacije Lipovec izhaja iz ugotovitve, da organizacija podjetja ne more biti isto kot podjetje samo, temveč mora biti tisto, kar izoblikuje podjetje. Proučevanje podjetja kot celote je torej predmet drugih znanosti, ki pa ne odgovarjajo zadovoljivo na vprašanje, kaj daje podjetju njegovo identiteto, oziroma, kaj ga drži skupaj. Lipovec pravi, da tako obravnavamo le pojave, ne pa tisto, kar jih povzroča. Edini element, ki smo ga v dosedanjih opredelitvah organizacije obravnavali in ni v ospredju zanimanja drugih znanosti, pa je ravno element, ki drži podjetje skupaj, torej razmerje. Deli organizacije so torej razmerja, z razmerji so povezani ljudje, ki pa niso del organizacije temveč del podjetja. Razmerja zagotavljajo obstoj podjetja in tudi smotrnost delovanja podjetja, ne pa samega delovanja. Organizacija podjetja je torej »sestav razmerij med ljudmi – člani podjetja, ki zagotavlja obstoj, družbeno ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja.« (Lipovec, 1987, str. 34). Iz te opredelitve organizacije podjetja pa lahko izvedemo tudi splošno opredelitev organizacije katerekoli združbe, ki je »sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe.« (Lipovec, 1987, str. 34).

Lipovčeva definicija organizacije podjetja je sestavljena iz dveh delov, ki jih lahko analitsko razlikujemo. Prvi del, gre za sestav razmerij med ljudmi, je statičen, drugi del, gre za proces, v katerega se sestav razvija, pa je dinamičen. Lahko bi rekli, da smo s tem na nek način združili statični del četrtega tipa definicij in dinamični del drugega tipa definicij in s tem združili tudi delo dveh klasikov organizacijske teorije – Frederica W. Taylorja in Henryja Fayola. Taylor sicer ni podal opredelitve organizacije, vendar je bistvo njegovega dela predstavljajo ravno proučevanje razmerij med delavci in ravnatelji, torej statičnega dela organizacije. Fayol pa je, kot vemo, obravnaval organizacijo kot proces, torej dinamično.

3.3. ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Dejali smo, da je Lipovčeva definicija organizacije sestavljena iz dveh delov, statičnega in dinamičnega. V nadaljevanju bomo najprej nekoliko podrobneje predstavili statični del in tako obravnavali organizacijske strukture, nato pa še dinamični del z obravnavanjem organizacijskih procesov.

V vsaki združbi je vsak človek povezan z mnogo drugimi ljudmi prek razmerij. Tako v združbi nastane mreža ali sestav razmerij, ki jo imenujemo organizacijska struktura. Če gre za povezavo istovrstnih razmerij, govorimo o enovitih strukturah. Te so redke, saj v vzajemnem delovanju ljudi običajno nastaja več različnih razmerij istočasno. Več enovitih razmerij se tako povezuje v novo, sestavljeno ali zloženo strukturo.

3.3.1. ENOVITE STRUKTURE

Prva enovita struktura, ki si jo bomo ogledali, je tehnična struktura. V podjetju celoten proces dela oziroma poslovanje imenujemo tudi skupna delovna naloga. To lahko, podobno kot individualni proces dela, razdelimo na delne delovne naloge – temu pravimo tehnična delitev dela, s katero skupno delovno nalogo razdelimo na opravke. En, običajno pa več opravkov, skupaj sestavljajo delovno nalogo, to pa dodelimo v izvedbo delovnemu mestu. Posamezna delovna mesta povezujemo v oddelke, le ti pa povezani sestavljajo podjetje. Tehnične strukture so tako strukture opravkov, strukture delovnih nalog, strukture delovnih mest in strukture oddelkov. Vse te strukture so določene zgolj tehnično, ker pa je potrebno delo razdeliti ljudem, predstavljajo tudi razmerja med ljudmi (Lipovec, 1987, str. 71).

Zaradi delitve dela je v združbi nujno tudi komuniciranje, če hočemo uspešno izvesti skupno nalogo podjetja. Komuniciranje razumemo kot oddajanje in sprejemanje sporočil. Tudi v komuniciranju nastajajo posebna razmerja med ljudmi, najbolj preprosto gre za razmerje med oddajnikom in sprejemnikom. Mrežo takih razmerij pa imenujemo komunikacijska struktura. Delitev dela pa ni edini dejavnik, ki vpliva na oblikovanje komunikacij, zato je komunikacijska struktura tudi neodvisna od delitve dela in nanjo, tako kot tudi na druga razmerja med ljudmi v združbi, močno vpliva obratno in samostojno (Lipovec, 1987, str. 101).

Ljudje delujejo zato, da bi si zagotovili sredstva, s katerimi zadovoljujejo svoje potrebe. Razlog za delovanje, ki odgovarja na vprašanje »zakaj«, imenujemo motiv. V vsaki družbi in združbi so – zaradi individualnih razlik in medsebojnega omejevanja - cilji in potrebe posameznikov medsebojno povezani, so torej v medsebojnih razmerjih, v katerih se lahko medsebojno podpirajo ali pa omejujejo. Iz teh razmerij nastaja mreža ali struktura potreb in ciljev vseh posameznikov v združbi, ki jo imenujemo motivacijska struktura. Na tem mestu organizacijska znanost na videz posega v področje proučevanje psihologije. Lipovec pojasnjuje, da ko ljudje s svojimi potrebami in cilji pridejo v stik z drugimi ljudmi, s tem med

njimi nastajajo razmerja motivacije, jedro proučevanja organizacije pa so seveda razmerja, četudi temeljijo na individualnem psihičnem mehanizmu, ki ga seveda proučuje psihologija (Lipovec, 1987, str. 109).

3.3.2. KOORDINACIJA

Ko smo govorili o tehnični strukturi, smo govorili tudi o tehnični delitvi dela. Iz slednje izhaja tudi potreba po koordinaciji oziroma usklajevanju, ki pomeni povezovanje tehnično razdeljenega dela v ponovno povezano skupno nalogo podjetja. Za prvega avtorja, ki je koordinaciji prisodil osrednjo mesto šteje James Mooney, ki je menil, da brez koordinacije organizacija ni mogoča in da je koordinacija prvo organizacijsko načelo. Mooneyevo razumevanje koordinacije se je omejevalo na usklajevanje ali kombiniranje procesov, oblast in cilje pa je razumel kot dane. Problem organizacije je tako le v načinu koordiniranja. Če pa organizacijo razumemo, kot jo razume Lipovec, potem sledi, da je v združbi nujno koordinirati tudi organizacijske strukture in cilje, ne samo procese. Izpopolnjena opredelitev torej pomeni, da je koordinacija povezovanje in prilagajanje razmerij in organizacijskih struktur s ciljem delovanja, z okoljem in medsebojno ter usklajevanje vseh procesov v združbi glede na cilj delovanja po obsegu in času, da bi čim bolj smotrno uresničevali cilj delovanja. Če se osredotočimo na statični del organizacije bi rekli, da je koordinacija usklajevanje razmerij, enovitih v zložene, in tako enovitih struktur v zložene strukture (Lipovec, 1987, str. 124).

3.3.3. STRUKTURA RAVNALNE FUNKCIJE

Obravnavanje enovitih struktur, koordinacije in ravnanja so potrebni pogoji za to, da pogledamo, kako se enovite strukture v združbi povezujejo in usklajujejo. Proces povezovanja in usklajevanja poteka prek ravnalne funkcije. Ravnatelj podjetja je nosilec ravnalne funkcije, ki dobiva od upravljanja v izvršitev skupno nalogo podjetja. Skupna naloga podjetja je ravnateljeva delovna naloga ali delovna dolžnost. Za izvršitev le-te je odgovoren upravljanju. Za izvršitev delovne dolžnosti, za katero odgovarja, pa mora ravnatelj dobiti tudi ustrezno avtoriteto, ki jo razumemo kot pravico in možnost odločanja, ukrepanja in ukazovanja. Z drugo besedo lahko avtoriteti rečemo tudi oblast. Ravnatelj seveda svoje dolžnosti, torej skupne naloge podjetja, ne more izvesti sam, temveč je prisiljen delegirati in pooblaščati, kar pomeni prenašanje dolžnosti in oblasti navzdol na sodelavce. Z delegiranjem tako nastajajo nova razmerja med ljudmi v združbi, to so razmerja nadrejenosti in podrejenosti, ki se seveda povezujejo v strukturo, ki ji pravimo tudi hierarhija. S hierarhično lestvico, ki se izoblikuje v procesu delegiranja, pa se izoblikuje tako imenovana struktura ravnalne funkcije. Struktura ravnalne funkcije je enovita struktura in bi jo lahko obravnavali tudi kot, poleg tehnične, komunikacijske in motivacijske, četrto enovito strukturo, podobno kot to naredi Rozman (2003), ki kot četrto enovito strukturo navaja strukturo moči. V procesu delegiranja pa se ne tvori samo enovita ravnalna struktura, temveč tudi sestavljena ali zložena struktura, ki je sestavljena iz treh enovitih struktur, in sicer iz strukture oblasti oziroma enovite ravnalne strukture, iz strukture delovnih dolžnosti, ki je v bistvu samo prilagojena tehnična struktura, in

iz strukture odgovornosti, ki je v bistvu le oblastni strukturi prilagojena motivacijska struktura. Ta sestavljena struktura je formalna, torej vzpostavljena zavestno in namerno, nastane pa tako, da si enovita ravnalna struktura kot struktura oblasti oziroma moči podredi in prilagodi tehnično in motivacijsko strukturo ter tudi komunikacijsko strukturo (Lipovec, 1987, str. 150).

3.4. ORGANIZACIJSKI PROCESI

Dejali smo, da je Lipovčeva opredelitev organizacije sestavljena iz dveh delov; statičnega in dinamičnega. Statični del organizacije, torej sestave razmerij med ljudmi, smo podrobno obravnavali v prejšnjem podpoglavju, v nadaljevanju pa obravnavamo dinamični del organizacije, torej proces, v katerega se sestav razvija. Uvodoma lahko rečemo, skladno z Lipovčevo opredelitvijo organizacije podjetja, da je organizacijski proces proces zagotavljanja obstoja, družbenoekonomskih in drugih značilnosti podjetja in smotrnega uresničevanja cilja podjetja. Na kratko gre torej za proces zagotavljanja (Lipovec, 1987, str. 213).

3.4.1. NEFORMALNI ORGANIZACIJSKI PROCESI

V vzajemnem delovanju ljudje prihajajo v medsebojni stik, s tem pa nastajajo neformalne organizacijske strukture. Prav tako je posledica stikov med ljudmi v vzajemnem delovanju tudi spreminjanje njihovih izkušenj, znanja, čustev in stališč. Če je vzajemno delovanje trajnejše, se s postopnim spreminjanjem navad, stališč, izkušenj, ipd. izoblikujejo neka pravila oziroma norme, ki predstavljajo pogoje za trajnejše vzajemno delovanje. Spoštovanje norm se zagotavlja z medsebojnim uveljavljanjem in ponotranjenjem norm. Vsi naštetih procesi – spreminjanje navad, stališč, izkušenj, ipd., oblikovanje norm ter medsebojno uveljavljanje in ponotranjenje norm – so neformalni organizacijski procesi, s čimer mislimo, da nastanejo nenamerno oziroma samoniklo. V formalnih združbah, kakršna je podjetje, pa so organizacijski procesi zavestni in podrobneje izoblikovani – so torej namerni ali formalni organizacijski procesi (Lipovec, 1987, str. 216).

3.4.2. UPRAVLJALNO-RAVNALNI PROCES

Že v uvodu smo dejali, da obstajajo tri temeljna razmerja med ljudmi v podjetju oziroma tri temeljne organizacijske funkcije: upravljanje, ravnanje in izvajanje. Struktura funkcije izvajanja je dejansko zgolj tehnična struktura, ki smo jo obravnavali kot eno izmed enovitih organizacijskih struktur. Predstavlja navzven najbolj vidni del organizacije podjetja – poslovanje. Ni pa izvajalna funkcija tista, ki daje značilnosti razmerjem med ljudmi v podjetju, temveč sta to upravljanje in ravnanje, ki družbeno določata tudi funkcijo izvajanja. Na podlagi tega lahko sklepamo, da formalni organizacijski proces predstavljata procesa upravljanja in ravnanja, ki določata tudi poslovanje podjetja. Sestavljen je torej iz dveh procesov, upravljanja in ravnanja, s skupnim izrazom pa ga bomo imenovali upravljalno-

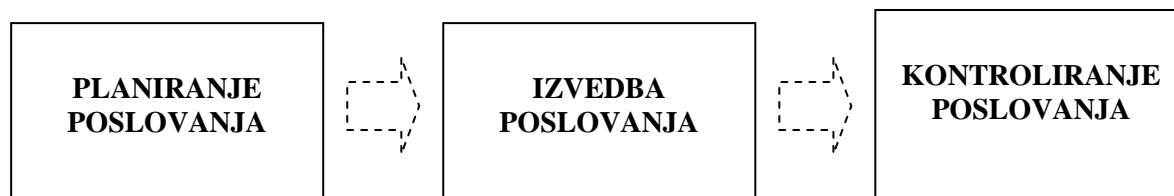
ravnalni proces. Upravljalno-ravnalni proces si bomo ogledali nekoliko bolj podrobno in opredelili njegove sestavne dele. To nam bo v končni fazi omogočalo uvid v razmerje med ravnanjem in vodenjem na podlagi razvite teorije organizacije.

Različni avtorji zelo različno določajo sestavine upravljalno-ravnalnega procesa, enotni so si samo glede navajanja dveh sestavnih procesov – planiranja in kontroliranja. Mnogi avtorji navajajo koordiniranje oziroma vsebinsko podobne pojme, vendar pa smo že dejali, da je koordinacija temeljno organizacijsko načelo oziroma celotna vsebina organizacijskega procesa in ne njegova posebna sestavina. Tudi planiranje na primer je dejansko koordiniranje ciljev s predvidenimi zunanjimi dejavniki. Še več je avtorjev, ki kot posebno sestavino upravljalno-ravnalnega procesa navajajo organiziranje, torej oblikovanje organizacijske strukture, kar pomeni vzpostavljanje razmerij med ljudmi. Navajanje organiziranja kot posebne faze upravljalno-ravnalnega procesa pa povzroča mnogo dilem. Ni namreč jasno ali smo v fazi planiranja planirali tudi organizacijo in bi se torej naslednja faza morala imenovati uresničevanje organizacije in ne organiziranje ali pa morda druga faza predstavlja organiziranje v celoti, ne da bi bil kakšen njegov del vključen tudi v planiranje. Slednje bi namreč pomenilo, da v fazi planiranja ne planiramo organizacije, temveč le poslovanje oziroma izvedbo. Tretja možnost pa je, da privzamemo, da v fazi organiziranja postavljamo organizacijo, ne da bi si jo sploh vnaprej zamislili. Dileme razrešimo tako, da organiziranja ne štejemo za posebno fazo upravljalno-ravnalnega procesa, kljub temu pa si seveda moramo odgovoriti na vprašanje, kaj potem sploh je organiziranje (Lipovec, 1987, str. 223).

Poleg omenjenih avtorji navajajo še sestavine upravljalno-ravnalnega procesa kot so komandiranje, uresničenje, izvedba delovanja, motiviranje in vodenje, usmerjanje ali diriganje. Vsem tem izrazom je skupno, da pomenijo sprožitev delovanja organizirane združbe in njenih delov. To fazo bomo imenovali uveljavljanje, gre namreč za uveljavljanje planiranega (Lipovec, 1987, str. 228).

Faze upravljalno-ravnalnega procesa bomo torej opredelili kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje. Za natančno predstavo o tem, kaj ti pojmi predstavljajo, si bomo nekoliko bolj podrobno ogledali dva različna procesa, ki se odvijata v vsaki združbi in sta bila nekako v ozadju naše razlage že do sedaj. Prvi proces imenujemo poslovni proces oziroma poslovanje. Kot smo že dejali, je njegovo bistvo proizvajati in prodajati proizvode ali storitve, prodaja katerih podjetju prinaša prihodke in s tem možnost za pozitiven poslovni izid. Gre dejansko za izvajanje različnih poslovnih funkcij (kadrovske, nabavne, proizvodne, prodajne, finančne, če omenimo le temeljne), vključno s planiranjem in kontrolo teh funkcij, katere sicer proučujejo različne poslovne vede. Proces se tako odvija preko faz planiranja, izvedbe in kontroliranja poslovanja (glej Sliko 5 na strani 33).

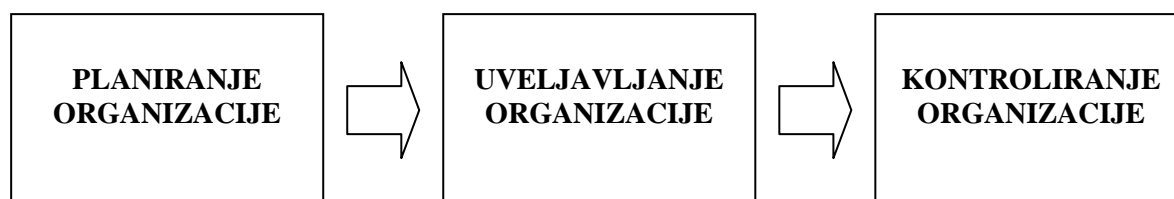
Slika 5: Poslovni proces oziroma poslovanje



Vir: Rozman, 2003.

Drug tak proces, ki poteka v združbah, pa je organizacijski, za katerega smo dejali, da njegovo bistvo ni v proizvodnji ter prodaji proizvodov ali storitev, temveč v zagotavljanju nemotenega in smotrnega poteka poslovnega procesa oziroma poslovanja. Proces se odvija prek faz planiranja, uveljavljanja in kontroliranja organizacije (glej Sliko 6). Ostane nam vprašanje, kaj je torej organiziranje. Rečemo lahko, da organizacija v zamisli obstaja v fazi planiranja, uresničuje pa se v fazi uveljavljanja. Organizacijo seveda tudi kontroliramo. Tako je edini možen sklep, da organiziranje sestavljajo planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije in kontroliranje organizacije. Organizacijski proces je torej isto kot organiziranje, s čimer se naša razlaga dodatno poenostavi.

Slika 6: Organizacijski proces oziroma organiziranje



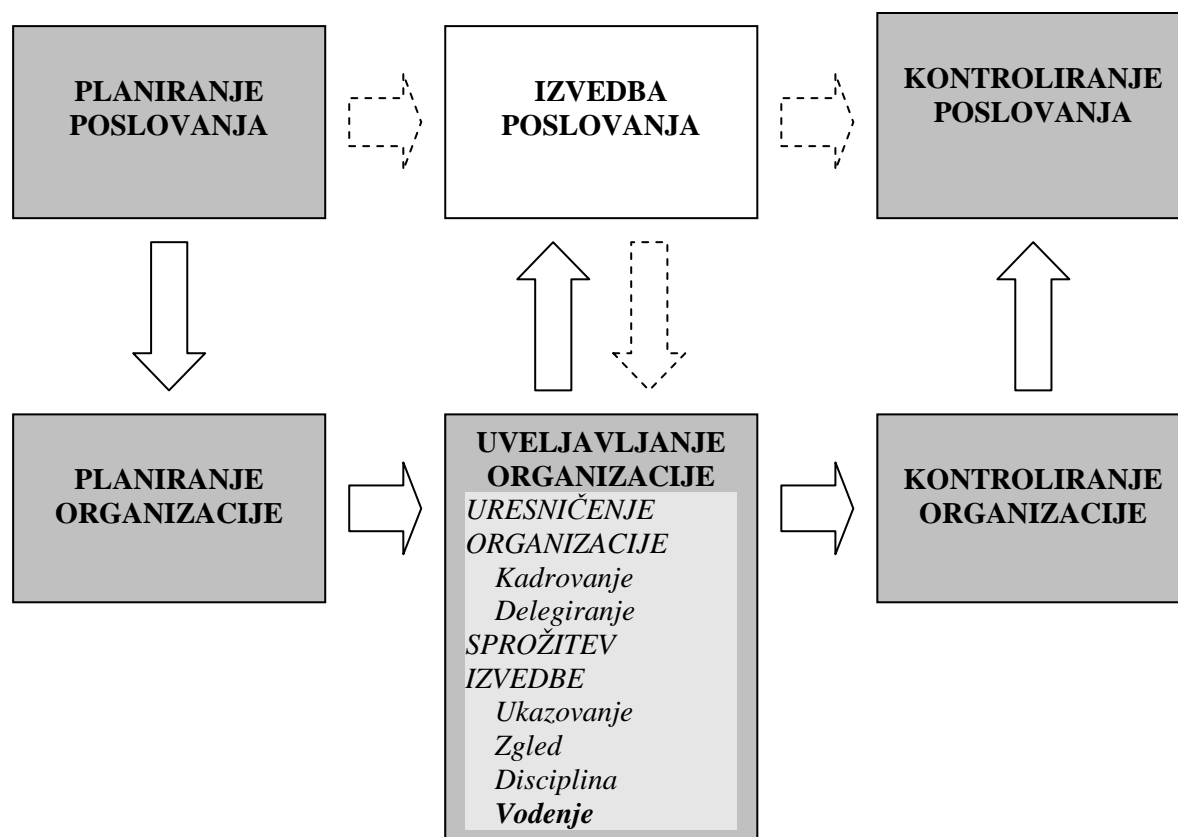
Vir: Rozman, 2003.

Sedaj, ko smo nekoliko podrobneje spoznali poslovanje in organiziranje, lahko tudi natančneje opredelimo posamezne faze upravljalno-ravnalnega procesa. Podjetje posluje z namenom doseganja dobička. Ravnatelji morajo razmišljati o prihodnosti in načinih za doseg čim boljših poslovnih rezultatov. Analizirajo okolje, oblikujejo vizijo, določajo cilje, oblikujejo strateške in taktične zamisli. Gre za fazo **planiranja poslovanja** podjetja. Uresničevanje planiranega pa seveda ne sledi neposredno, saj planov ne uresničuje podjetje kot tako, temveč ljudje, člani podjetja. Ravnatelji si morajo zamisliti med ljudmi ustrezna razmerja, zamisliti si morajo torej ustrezne strukture dolžnosti, odgovornosti, avtoritete in komuniciranja. Tej fazi pravimo **planiranje organizacije**. Organizacijo, kot je bila v fazi planiranja zamišljena, je treba tudi uresničiti. Vzpostaviti je torej potrebno takšna razmerja med ljudmi, kot so bila zamišljena. Organizacijo uresničimo s kadrovanjem, s čimer mislimo na izbiranje, najemanje, izobraževanje, premeščanje, napredovanje ter upokojevanje in odpuščanje osebja. Iz oseb, ki jih kadrujemo, moramo narediti podjetje, kar pomeni, da moramo vzpostaviti med njimi določena razmerja. Le-ta pa lahko vzpostavljamo le tako, da povezujemo ljudi z določenimi lastnostmi, ki ljudi povezujejo na določen način. Pri

kadrovanju torej ne gre toliko za konkretne ljudi kot za skupke različnih lastnosti oziroma zmožnosti, ki jih povezujemo z namenom, da med njimi nastanejo neka predvidena razmerja. Ker pa so lastnosti neločljive od živih oseb, s kadrovanjem ne nastaja samo organizacija združbe, temveč tudi združba. Zaradi tega lahko kadrovanje proučujemo tako s stališča organizacijskega procesa kot tudi s stališča poslovnega procesa in pravimo, da je kadrovska funkcija tako imenovana dvojna funkcija; poslovna (celo ena izmed temeljnih poslovnih funkcij) in organizacijska. Fazi uresničevanja organizacije mora slediti še faza, v kateri se upravljalno-ravnanjski proces spreminja v izvedbo. Gre za dejanje sprožitve izvedbe. Fayol je to dejanje sprožitve imenoval komanda ali ukaz, omenjal je tudi zgled in disciplino, skozi čas pa se je kot akt sprožanja izvedbe izoblikovalo predvsem vodenje. Vodenje in kadrovanje (v smislu ravnanja s človeškimi zmožnostmi) skupaj predstavljata torej fazo **uveljavljanja organizacije**. Uveljavljanje organizacije je potrebno kontrolirati. Ustvarjene organizacijske strukture in procesi so podvrženi primerjavi s planom. Gre za fazo **kontroliranja organizacije**. Primerjavi s planom pa morajo biti podvrženi tudi dejanski oziroma uresničeni poslovni rezultati, čemur pravimo **kontrola poslovanja** (Rozman, 2002, str. 10).

Upravljalno-ravnanjski proces zavzema torej celotni organizacijski proces (je najbolj formalen organizacijski proces) ter del poslovnega procesa. Faze oziroma funkcije ravnanja, če se osredotočimo le na ravnanje, lahko torej opredelimo kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje, pri čemer se tako planiranje kot kontroliranje nanašata na poslovanje in organizacijo. Druga možnost je, da faze oziroma funkcije ravnanja opredelimo kot planiranje poslovanja, organiziranje in kontroliranje poslovanja, pri čemer z organiziranjem mislimo na planiranje, uveljavljanje in kontroliranje organizacije. Vse faze ravnanja so, vključno z njihovimi medsebojnimi povezavami ter povezavami z izvedbo poslovanja, prikazane na Sliki 7 na strani 35. Faza uveljavljanja je prikazana razčlenjeno, saj nas v skladu s predmetom proučevanja našega diplomskega dela še posebej zanima.

Slika 7: Poslovni in organizacijski proces ter faze ravnanja (prikazane so osenčeno)



Vir: Rozman, 2003; Lasten prikaz.

Uveljavljanje organizacije je torej faza upravljalno-ravnalnega procesa, ki sledi planiranju (poslovanja in organizacije). Pojavlja se kot enotna faza, vendar se v njej uveljavljata dve različni stvari, seveda z različnimi orodji. Organizacija se uresničuje predvsem s kadrovanjem (obenem poteka tudi delegiranje dolžnosti, odgovornosti in pooblastil, tako da je tudi delegiranje del uresničevanja organizacije), izvedba pa z različnimi dejanji sprožitve.

Klasiki organizacijske teorije, predvsem Fayol, so menili, da je sredstvo za sprožitev poslovanja ukazovanje oziroma komandiranje. Ukaz je zahteva nadrejenega podrejenemu, da deluje ali pa ne deluje. Predpostavlja neposredno razmerje nadrejenosti in podrejenosti, delovanje, potrebno za uresničitev cilja poslovanja in možnost doseči izvedbo ukaza tudi s prisilo (Lipovec, 1987, str. 284).

Zelo pomembno sredstvo sprožitve izvajanja je tudi zgled. Fayol je že v začetku 20. stoletja menil, da poslušnost ne sme biti samo rezultat strahu pred sankcijami, temveč je potrebno poslušnost zagotoviti z drugačnim sredstvom, ki bo porajal spontane napore. Za tako sredstvo je smatral zgled. Med lastnostmi, ki jih delavci radi posnemajo pri svojem nadrejenem, so predvsem točnost, delavnost, pogum in zvestoba (Lipovec, 1987, str. 285).

Kot posebno orodje sprožitve delovanja lahko smatramo tudi disciplino, s čimer mislimo na urejeno usmerjanje podrejenih v delovanje prilagojeno pravilom, postopkom in sprejemljivi družbeni praksi. Disciplina dejansko določa vse, kar ni neposredno ukazano (Lipovec, 1987, str. 287).

Najbolj razvito sredstvo sprožanja izvedbe pa je vodenje (Lipovec, 1987, str. 286), ki smo ga obravnavali v podpoglavju 1.3. Njegovo bistvo smo opredelili kot vplivanje na druge ljudi s pomočjo komuniciranja, spodbujanja in osebnih lastnosti vodje, da bi delovali v želeni smeri.

Vodenje je torej velikega pomena za proces ravnanja, vendar pa le-ta lahko poteka tudi brez vodenja, če ga ustrezno nadomesti eno izmed ostalih orodij sprožanja. Vodenje proces ravnanja le poživi, olajša in naredi bolj učinkovitega.

3.5. KLJUČNE UGOTOVITVE

Dejali smo, da vodenje poveča učinkovitost procesa ravnanja. V zadnjih desetletjih je močno pridobilo na pomenu (kar nedvomno dokazujejo tudi mnogi poskusi, da bi ga osamosvojili iz procesa ravnanja) v primerjavi z drugimi sredstvi sprožanja delovanja in je tako v večini situacij današnjega časa nedvomno najustreznejše orodje sprožanja izvedbe. Kljub vsemu pa je le del procesa ravnanja (v nekaterih situacijah celo ne povsem neobhoden) in ga nikakor ne moremo enačiti z njim. Na osnovi povedanega lahko potrdimo **osnovno tezo** diplomskega dela, ki pravi, da je vodenje del ravnanja, ki je v zadnjih desetletjih sicer nedvomno pridobil na pomenu, a vendar ostaja del ravnanja.

SKLEP

Proces ravnanja na podlagi razvite teorije organizacije je opredeljen nekoliko drugače od razširjenega pojmovanja tega procesa, ki je značilen za večino teoretikov ravnanja. Ti faze procesa oziroma ravnalne funkcije opredeljujejo kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. To pojmovanje procesa ravnanja pušča precej vprašanj, saj ne upošteva zelo pomembnega dejstva, da se v podjetju ne odvija le proces poslovanja, temveč tudi zelo kompleksen proces, ki zagotavlja, da poslovanje poteka smotrno in učinkovito. Razvita teorija organizacije to pomembno dejstvo upošteva. Ravnalni proces tako sestoji iz planiranja (poslovanja in organizacije), uveljavljanja organizacije in kontroliranja (poslovanja in organizacije). Taka sestava procesa ravnanja je logična in omogoča zelo natančen vpogled v dogajanje v podjetjih, tudi glede razmerja med ravnanjem in vodenjem. Posledično omogoča dober vpogled v delo ravnatelja. Na podlagi take opredelitve procesa ravnanja si tudi zlahka predstavljamo odnos med ravnanjem in drugimi poslovnimi vedami, kot so finance, trženje, ravnanje z zaposlenimi, nabavno poslovanje, računovodstvo in odnos s tehničnimi vedami, katerih spoznanja so potrebna v podjetjih. Razvita teorija organizacije lahko predstavlja temelj za nadgradnjo teorije ravnanja. Le-ta, vsaj zdi se tako, pri navajanju funkcij ravnanja

izhaja iz opisa ravnateljevega dela. Tako so starejši avtorji navajali praviloma več funkcij kot sodobni avtorji, ki ugotavljajo, da vse kar ravnatelji počnejo vseeno ni funkcija ravnanja. »Seznam« funkcij se je tako sčasoma prečistil in ostale so štiri znane funkcije. Razvita teorija organizacije pa ne izhaja iz opisa ravnateljevega dela, temveč iz težnje po razumevanju bistva poslovanja in organiziranja. Če smo uspeli v razumevanju bistva poslovanja in organiziranja, je logično, da naknadno ugotovimo, da zelo dobro odraža tudi ravnateljevo delo.

Poleg prevladujoče teorije ravnanja in razvite teorije organizacije, ki vsaka na svoj način umeščata vodenje v širši koncept ravnanja, obstoji tudi pogled, ki ga zagovarjajo pripadniki šole organizacijskega vedenja. Vodenje postavljajo ob bok ravnanju. Lahko rečemo, da koncept vodenja dejansko širijo na koncept, ki smo ga do sedaj imenovali ravnanje. Če si zamišljamo celotni proces ravnanja kot smo ga prikazali v sliki 7 in če si sedaj predstavljamo, da takemu oziroma podobnemu procesu teoretiki organizacijskega vedenja pravijo vodenje (leadership), si je težko predstavljati, kako bodo poimenovali del uveljavljanja organizacije s katerim se sproži izvedba, za katerega se praktično brez izjeme sicer uporablja izraz vodenje (leadership). Ta neprijetnost je verjetno tudi razlog, da se nihče izmed teh avtorjev sploh ne spušča v opredeljevanje posameznih faz oziroma funkcij tega procesa, ki mu pravijo vodenje, s čimer seveda vse njihove trditve ostanejo na ravni leporečja.

Nihče od avtorjev, ki se ukvarjajo z ravnanjem ne zanika, da vodenje predstavlja pomembnejši del procesa ravnanja kot nekoč in da so sposobnosti vodenja za današnje ravnatelje izjemnega pomena. Strinjamo se lahko tudi, da se planiranja in kontroliranja ravnatelj lažje nauči kot vodenja. To je bolj povezano z njegovimi osebnostnimi lastnostmi ter intuicijo. Tako so posledično nekateri ravnatelji boljši vodje, drugi pa boljši planerji in podobno. Ne moremo pa se strinjati, da je zaradi teh dejstev upravičeno drugačno poimenovanje tako dinamičnega in razvijajočega se koncepta kot je ravnanje.

LITERATURA

1. Bennis Warren G., Nanus Burt: Leaders: The strategies for taking charge. New York : Harper & Row, Publishers, 1986. 244 str.
2. Bennis Warren G., Townsend Robert: Reinventing Leadership: Strategies to achieve a new style of leadership and empower your organisation. London : Judy Piatkus (Publishers), 1997. 187 str.
3. Black J. Stewart, Porter Lyman W.: Management: Meeting new challenges. 1st ed. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 2000. 648 str.
4. Brajša Pavao: Vodenje kot medosebni proces. Ljubljana : Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum, 1983. 242 str.
5. Gardner John W.: On Leadership. New York : The Free Press, 1990. 220 str.
6. Goleman Daniel: Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Ljubljana : Mladinska knjiga, 2001. 351 str.
7. Hellriegel Don, Slocum John W. Jr., Woodman Richard W.: Organizational Behavior. 9th ed. Cincinnati : South-Western College Publishing, 2001. 596 str.
8. Ivancevich John M., Matteson Michael R.: Organizational Behavior and Management. 6th ed. New York : McGraw-Hill Companies, 2002. 695 str.
9. Kavčič Bogdan: Razvoj teorije managementa. Možina Stane ur., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 40-82.
10. Kotter John P.: What Leaders Really Do. Harvard Business Review on Leadership. Boston : Harvard Business School Publishing, 1998, str. 37-60.
11. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja, 1987. 365 str.
13. Mihelčič Miran: Organizacija in ravnateljevanje. Ljubljana : Fakulteta za računalništvo in informatiko, 2003. 517 str.
14. Moorhead Gregory, Griffin Ricky W.: Organizational Behavior. 5th ed. Boston : Houghton Mifflin Company, 1998. 622 str.
15. Možina Stane: Dinamika vodenja. Možina Stane ur., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 524-556.
16. Možina Stane: Management danes. Možina Stane ur., Management. Radovljica : Didakta, 1994a, str. 14-38.
17. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994b. 287 str.
18. Musek Janek: Osebnost. Ljubljana : DDU Univerzum, 1982. 502 str.
19. Musek Janek, Pečjak Vid: Psihologija. Ljubljana : Educy, 2001. 286 str.
20. Prevodnik Mojca: Manager in vodja. Katera vloga prevladuje v slovenskih podjetjih?. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 104 str.
21. Robbins Stephen P.: Organizational Behavior. 9th ed. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 2001. 643 str.
22. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.

23. Rozman Rudi: Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje?. Organizacija, Kranj, 29(1996), 1, str. 5-17.
24. Rozman Rudi: Razmerja med poslovanjem, organizacijo in ekonomijo ter med pripadajočimi znanostmi. Organizacija, Kranj, 32(1999), 4, str. 185-191.
25. Sadler Philip: Leadership. London : Konann Page, 1997. 157 str.
26. Schermerhorn John R., Jr., Hunt James G., Osborn Richard N.: Organizational Behavior. 7th ed. New York : John Wiley & Sons, 2000. 538 str.
27. Trojnar Franjo: Moč osebne rasti. Maribor : Franjo Trojnar, 2002. 218 str.
28. Zaleznik Abraham: The Managerial Mystique: Restoring Leadership in Business. New York : Harper & Row, Publishers, 1989. 307 str.
29. Zaleznik Abraham: Managers and Leaders. Are They Different?. Harvard Business Review on Leadership. Boston : Harvard Business School Publishing, 1998, str. 61-88.
30. Zohar Danah, Marshall Ian: Duhovna inteligenca. Tržič : Učila, 2000. 284 str.
31. Zupan Nada, Kaše Robert: Organizacija podjetja. Zapiski predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.

VIRI

1. Daft Richard L.: Management. 6th ed. (Prosojnice). [URL: <http://www.swcollege.com/management/daft/m6e/isc/powerpoint/powerpoint.html>], 2003.
2. Lipičnik Bogdan, elektronska pošta, 31.8.2005.
3. Rozman Rudi: Relationship between management and leadership: Leadership research workshop. Oxford : University of Oxford, 2002. 16 str.
4. Rozman Rudi: Teorija organizacije. Prosojnice predavanj. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003.
5. Vaughan Frances: What is spiritual intelligence?. [URL: <http://www.francesvaughan.com/work1.htm>], 30.8.2005.