

Z izboljševanjem koordinacijskih razmerij do kakovostne organizacije

Miran Mihelčič

e-pošta: miran.mihelcic@fri.uni-lj.si

Povzetek

V vsakodnevnem jeziku smo, ko gre za področji organizacije in ravnanja, pogosto priča površnemu poimenovanju določenih pojmov s teh dveh področij. Vzrok za to je, da kljub nedvomnemu pomenu obeh področij ter razvite organizacijske znanosti večina ljudi le površno pozna njuno vsebino. Raba besed »organizacija« in »koordinacija« pri tem ni izjema. Pojma sta sicer močno povezana, a ima vsak od njiju v delovanju ljudi, še zlasti pa združb, vendarle povsem določeno mesto. Avtorji z obeh področij se v njihnih opredelitvah sicer razlikujejo, a jih praviloma ne enačijo. Predstavljamo nekaj možnih opredelitev in skušamo ponuditi čim bolj celovito sliko. Veliko dela je v zvezi s tem opravil prof. dr. Rudi Rozman. Koordinacijo ali koordiniranje opredeljujemo kot eno od silnic organizacije ali organiziranja. Ob sklicevanju na opredelitev organizacije kot sestave razmerij najprej predstavljamo temeljne vrste organizacijskih razmerij, med njimi so seveda tudi koordinacijska. Sledi podrobnejša predstavitev vrst koordinacijskih razmerij, nekaterih njihovih vidikov s kakovostnimi stanji, ki naj bi bila usmeritev ravnateljem pri izboljševanju teh razmerij.

Ključne besede: združba, organizacija, koordinacija, organizacijska razmerja, koordinacijska razmerja

1. Uvod

V dneh, ko sem se odločal za vsebino prispevka, s katerim želim poudariti pomen dela prof. dr. Rudija Rozmana (v nadaljevanju: Rozman), me je kar nekoliko stresla površnost, s katero v slovenski javnosti obravnavajo področje organizacije. Na prvem programu TVS so v januarju 2022 eno od nosilk prizadevanja v boju proti pandemiji novega koronavirusa namreč predstavili z nazivom »vodja koordinacije in organizacije cepilnega centra«. Zame je bil to še en neprijeten dokaz, kako malo je v Sloveniji cenjeno strokovno in seveda tudi znanstveno delo s področij organizacije in ravnanja (angl. management). Podobno ali morda le malo bolje jo ob politiki v samostojni Sloveniji glede vrednotenja odnesejo žal tudi številne druge znanosti in stroke, posledice pa se kažejo v nazadovanju naše države v primerjavi z drugimi državami.

Namen tega prispevka je zato najprej opozoriti bralce na potrebo po uporabi takega izrazja, ki naj ne bi le izkrivljalo vsebine organizacijske znanosti, ampak naj bi uporabnike zapisanega usmerilo tudi k razumevanju nekaterih nalog organizacijske funkcije

ravnanja, nato pa še razjasniti povezavo med pojmom »organizacija« in »koordinacija«. Dobro razumevanje nalog je namreč prepotrebno za učinkovito delovanje nosilcev te funkcije na vseh organizacijskih ravneh v združbah, kot so podjetja, zavodi, društva itn.

Izboljšano razumevanje organizacijske znanosti, oprte na razvito teorijo organizacije (Lipovec, 1987), narekuje tudi cilj tega prispevka, to je ponuditi nosilec ravnanja določeno usmeritev glede izboljševanja koordinacijskih razmerij kot ene od sestavin organizacije združb. To usmeritev bomo podprli ne le z navedbo vrst koordinacijskih razmerij, enovitega in zloženih, ter nekaj vidikov za vsakega od njih, ampak tudi z navedbo njihove ciljne kakovosti.

Za utemeljitev ponujenih usmeritev bomo po kratki razpravi o pomenu pravilnega izrazja najprej predstavili nekaj opredelitev organizacije in koordinacije iz literature, predvsem tiste, ki jo je proučeval Rozman, in jih smiselno soočili. Z metodami primerjanja, izločevanja in osamljenja bomo med njimi poiskali tiste, ki nam bodo pokazale paleto zahtev za učinkovito koordiniranje ali usklajevanje.

V skladu s tem bosta razpravi o izrazju in predstavitvam omenjenih opredelitev najprej sledila razvrstitev teh opredelitev ter utemeljevanje najbolj logičnih povezav med organizacijo in koordinacijo. V nadaljevanju se bomo posvetili predvsem vrstam koordinacijskih razmerij in nakazali njihovo možno »vejenje«. Zaključek gradiva vsebuje konkretizacijo napotkov ravnateljem pri njihovem delu in to, kot že povedano, s predstavitvijo zaželenih stanj nekaterih vidikov koordinacijskih razmerij.

2. Pomen, potreba in zmožnost razlikovanja vsebine nekaterih izrazov

Oba z Rozmanom si v svojih gradivih ne le s področij organizacije in ravnateljstva, ampak tudi sicer prizadevava uporabljati in tudi uveljavljati teoriji organizacije ustrezne strokovne izraze. Ti so včasih skoraj nujno »poslovenjeni« tuji izrazi, čeprav se da pogosto z vsaj nekaj truda bralcu ponuditi tudi povsem izvirne slovenske izraze.

Prav zato se oba z nezadovoljstvom soočava s primeri napačne bodisi vsebinske bodisi jezikovne rabe pri ljudeh, ki bi si morali glede na svoje položaje nujno pridobiti potrebno znanje o izrazju z omenjenih področij. Če govorim o neustrezni vsebinski rabi, naj spomnim le, da nekateri pravilno govorijo o »organizaciji podjetja«, že v naslednjem stavku pa besedo »organizacija« uporabijo prav za podjetje ali katero izmed drugih formalnih združb, npr. za zavod, policijo, vojsko itn.

V najinih delih, tako vsaj upam, ne delava teh napak, se pa kateri od naju včasih zateče k rabi poslovenjenega tujega izraza, drugič pa k rabi izvirnega slovenskega izraza. V tem pogledu sem verjetno nekoliko večji čistun od Rozmana, sem ter tja pa me tudi on v svojih besedilih spomni na kakšno lepo slovensko besedo.

O rabi izrazov sem se sam zadnjič aktivneje oglašil na srečanju »Izbrane teme managementa in organizacije«, ki je 13. decembra 2019 potekalo v počastitev in spomin kolega prof. dr. Jureta Kovača. Glede na takratno razpravo sem se vključil vanjo s pripombo, da smo v slovenskem jeziku za besedo »komuniciranje« včasih uporabljali besedo »občevanje«, npr. »občevala sta v francoskem jeziku«. Ob začudenju nekaterih navzočih, ki so ob omembi tega izraza imeli v mislih drug podton uporabljene besede, sem jih spomnil na izraz »ekskomunikacija«, za katero v slovenščini nesporno uporabljamo besedo »izobčenje«.

Prav ta izraz omenjam zato, ker v zadnjih letih ob besedovanju o javnem dogajanju skoraj ne moremo preslišati pogoste rabe besede »komunikacija«. V ogromni večini primerov bi bila seveda na mestu raba besede »komuniciranje« kot okrajšave za pošiljanje, izmenjevanje in prejemanje sporočil. Beseda »komunikacija« ob natančnem razumevanju pomeni »tok sporočila«, »komunikacije« pa so »tokovi sporočil«. Naj omenim še to, da sem kot učitelj na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani ob začetku predavanj študente praviloma pobaral, kateri je izvirni slovenski izraz za »informacijo«. Le redki so se spomnili na besedo »obvestilo«.

Srečujemo pa se tudi s primeri enakovredne rabe poslovenjenih in izvirnih slovenskih izrazov, ko gre bolj ali manj za osebno naklonjenost avtorja določenemu izrazu. Pri Rozmanu tako prevladuje raba izraza »planiranje« nad meni ljubšim izrazom »načrtovanje«. Iz njegovih del se sicer da razbrati, da je zanj načrtovanje tehnični, planiranje pa družbeni pojem. Pri pripravi tega besedila pa sem ugotovil pogostejšo rabo besede »usklajevanje« pri Rozmanu, medtem ko sam v večini primerov uporabljam besedo »koordiniranje«.

Prav prejšnji primer natančnega razlikovanja med besedama »komuniciranje« in »komunikacija«, ki sem ga zasledil pri najinem vzorniku prof. Filipu Lipovcu (1987, 101), mi narekuje, da skušam vsaj približno nakazati možne razlike glede vsebine še nekaterih navidezno istopomenskih izrazov.

V javnosti je kot primer problematike jasnega razlikovanja na področjih organizacije in ravnateljstva najbolj izpostavljena beseda »management« ali »menedžment«, kot so jo poslovenili uradni skrbniki za slovenski jezik – slovenisti. Drugače od najbolj korektnih slovenskih prevodov te besede, in sicer ravnateljstva kot **ene od organizacijskih funkcij** ter ravnateljstva **kot nosilca te funkcije**, nam zgolj osamljena beseda »management« ne ponuja jasnega odgovora, za katero od omenjenih vsebin pravzaprav gre.

Razumevanje razlike med besedama »organizacija« in »organiziranje« naj nam v slovenščini ne bi delalo preglavic, nasprotno pa je beseda »organization« v angleščini lahko razumljena na več načinov; največkrat kot oblika združbe, nato kot urejena zgradba te, včasih pa celo kot sopomenka za besedo »organizing«.

Pravi izziv pa vsaj zame pomeni poskus doslednega razlikovanja med besedama »koordinacija« in »koordiniranje«, pri katerem vsaj do zdaj nisem imel veliko uspeha. Le kot možnost naj bralcem omenim, da je besedo »koordiniranje« najbrž logično prevajati z besedo »usklajevanje«, medtem ko bi beseda »(dosežena) koordinacija« lahko pomenila skladnost stikov ali skladnost součinkovanj (ali interakcij).

3. Organizacija in njene opredelitve

Ljudje imajo ob uporabi besede »organizacija« v mislih zelo različne vsebine. V nekaj naslednjih odstavkih sledim razmišljanju Lipovca (1987, 21–35), ki je iz pogostosti različnih izvedenk iz besede »organizacija« sklepal, da si ljudje s pojmom »organizacija« predstavljajo, kot že povedano, različne stvari. Opazimo lahko, da v pogovornem jeziku in publicistiki uporabljamo besedo »organizacija« v treh pomenih.

V prvem uporabljamo to besedo predvsem v pomenu vzpostavljanja organizacije, torej v pomenu organiziranja. Pri tem govorimo o organiziranju ali organizaciji dela, predstave, razstave in podobno. Ob omenjanju organizacije dela naj omenimo še poimenovanje iste vsebine z besednima zvezama »tehnična organizacija« in »urejanje dela«.

Ta beseda nam je, ko gre za drugi pomen, v samoupravnem socializmu služila tudi kot oznaka splošnega pojma za »organizacije združenega dela«, danes pa jo številni uporabljajo za označevanje podjetja, bolnišnice, šole, policije, armade, stranke, društva in druge človeške združbe. Tako Schermerhorn in drugi (1991, 12) opredeljujejo **zdržbo** (v izvirniku: *organization*) kot **skup ljudi, ki ob vzpostavljeni delitvi dela delajo skupaj, da bi uresničili skupen namen**. Ta opredelitev obsega široko področje bratovščin, klubov, skupin zločincev, prostovoljnih združb, verskih teles, pa tudi take enote, kot so že prej omenjena podjetja, poslovalnice, zavodi, upravni organi in podobno.

V tretjem pomenu rabimo besedo »organizacija« v duhu tistega, kar zdržbo, npr. podjetje, tvori. Zdržbo (ljudi), kot smo že omenili, seveda tvorijo skupki ljudi. Izraz »zdržba« se pogosto uporablja tudi v biologiji; govorimo npr. o zdržbi rastlin ali zdržbi (visoko organiziranih) mravelj ali čebel. Pri tej rabi zato dodajamo še neko besedo, npr. organizacija podjetja, organizacija državne uprave ali urada, organizacija kluba, organizacija ministrstva, organizacija knjige in podobno.

Ob uporabi zaporedja prvega, tretjega in drugega pojma »organizacije« bi ob ponavljanju istega izraza prišli do nesprejemljive besedne zveze »organizacija **organizacije**«. Lahko pa to zvezo podamo v razumljivejši obliki takole: **urejanje organizacije zdržbe**. S prehodom na tretji pomen pa še ni podan odgovor na **vprašanje, kaj za razliko od zdržbe tvori organizacijo**.

Odgovor je iskati v smeri dejstva, da je za uresničevanje skupnega namena vključenih ljudi še kako pomembno vedeti, kateri ljudje naj bi bili po zgledu mravelj ali čebel sposobni v zdržbi ustvarjati prava sodelovalna razmerja in kako to možnost,

zlasti s preizkušanjem novih »prišlekov« v zdržbo, povečati, če ne celo zagotoviti. Ob omenjenem preizkušanju se kaže vprašati, ali se zavedamo dejstva, da je kakovost součinkovanja in razmerij med člani zdržb v nekem obdobju vsaj delno pogojena že s (preteklim) sprejemanjem (novih) članov v (z)družbo. Vsako součinkovanje lahko namreč pomeni začetek organiziranja nečesa, kar je v danem trenutku najbrž nemogoče natančno opredeliti.

To spoznanje kaže imeti pred očmi, ko se je Lipovec srečal z opredelitvami (organizacije) tistih avtorjev, med njimi zlasti H. Koontza in C. O'Donnella (1968), ki so ustvarili podlago za četrti, »**razmernostni ali razmerijski**«, način opredelitve organizacije. Po njunem pojmovanju je **organizacija zgradba delov, od katerih (naj) ima vsak svojo nalogo in ki so v nekem razmerju drug z drugim zaradi uresničevanja ciljev**. To opredelitev lahko enačimo s t. i. sistemsko opredelitvijo organizacije, ko to opredelimo kot zgradbo med seboj povezanih sestavin, ki so podrejene celoti in doseganju cilja celote. S to opredelitvijo gre sicer za nekakšen prehod iz prejšnjih razumevanj v sodobnega, vendar se v njem še vedno poudarja organizacija kot zdržba; razmerjem se prizna pomembnost, a še ne postanejo samostojen predmet proučevanja.

Ustrezen korak naprej od te opredelitve kot doslej najbolj bistvene izvede Lipovec (1987, 35) z naslednjo splošno opredelitvijo organizacije kakršnekoli oblike (človeške) zdržbe: **organizacija je sestava medsebojnih razmerij med ljudmi** (ki s to povezavo v sestavo postanejo člani s tem nastale zdržbe), **ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni skupini ljudi ter smotrno uresničevanje v sestavi usklajenih ciljev delovanja skupine**.

Oglejmo si zdaj še nekaj zanimivih opredelitev organizacije, nastalih po tem, ko je Lipovec že postavil svojo. Douma in Schreuder (1991, 174) opredeljujeta organizacijo »kot splet pogodb, koalicijo udeležencev oziroma ravnateljsko (v izvirniku: *administrative*) sestavo, ki vzpostavlja enotnost in je zakonito priznana kot taka«. Po Steayertu in Bownu (1994, 124) »je organizacija bolj (kot dojeta slika sodelujočih) neprestan proces pogajanja, v katerem ljudje medsebojno součinkujejo in vplivajo drug na drugega, da bi skupaj opredelili družbeno stvarnost«. Blizu njima je Ackroyd (2002, 74–75), ko ugotavlja, da je organizacijska sestava tisto, kar se izoblikuje iz neprestanih (v angl. *ongoing*) razmerij med ljudmi v zdržbi, razmerja v zdržbi pa odražajo kompromise med skupinami. Podobno Hosking in Morley (1991) menita, da »se člani skupine pogajajo o tem, kaj sestavlja *delujočo organizacijo* tu in zdaj«.

Rozman v svojih delih (2006, 3) navaja še nekaj opredelitev, npr. da »so organizacije (pravzaprav združbe; op. M. M.) zbrane skupine ljudi, ki delajo skupaj na usklajen in urejen način za doseg enega ali več ciljev« (Barney in Griffin, 112, 5), pa »organizacijo kot zavestno ustvarjeno ureditev za doseganje ciljev s skupnimi sredstvi« (Thompson in McHugh, 1995, 3) in organizacijo kot »zbir posamičnih prizadevanj, usklajevanih za doseg učinkov, ki ne bi mogli biti doseženi le z delovanjem posameznika« (Pfeffer in Salancik, v: Pfeffer, 1997, 7).

Bralec naj bo ob tem pozoren predvsem na Lipovčevo ter na zadnjo od navedenih opredelitev, Pfefferja in Salancika. Sam sem Lipovčevo opredelitev razširil v naslednjo: »(Namerna) organizacija združbe je preplet dinamičnih (razsežnosti) razmerij in z njimi povezanih vsebin med člani združbe, ki se porajajo, preoblikujejo in izginjajo v procesih povezovanja, sodelovanja in tekmovanja ter se udeležujejo v organizacijskih sestavah oziroma omrežjih, vlogah in sistemih, da bi zagotovili obstoj ter razvoj zaželenih značilnosti in smotrno uresničevanje ciljev združbe.«

Še nekaj za vztrajne dvomljivce o Lipovčevi opredelitvi organizacije in s tem zanikanju njene vsebine! Težko bi našli koga, ki pod izrazoma »reorganizacija« ali »reorganiziranje« ne bi razumel spreminjanja razmerij v neki združbi. Čemu potem ugovarjati izrazoma »organiziranje« in »organizacij« bodisi kot aktivnosti za oblikovanje razmerij ali učinku tega oblikovanja?

4. Koordinacija in njene opredelitve

Ob prej omenjeni dilemi glede doslednega razlikovanja med besedama »koordinacija« in »koordiniranje« se vsaj pri besedilih v angleščini ne moremo nadejati razjasnitve. Zato naj bralec tudi pri mojih navedbah razprave o koordinaciji ali koordiniranju iz gradiva Rozmana (2006) v angleščini, ko gre za natančnost prevajanja, vzame oba izraza kot pogosto zamenljiva.

Rozman najprej predstavi Fayolovo (1949, 103) opredelitev koordinacije kot »harmonizacije vseh aktivnosti, ki naj omogočijo delovanje podjetja in njegove uspešnosti«, pri čemer doda, da je Fayol obravnaval koordinacijo kot funkcijo ravnateljevanja. Nato omeni Mooneyja (1947, 5), za katerega je koordinacija prvo načelo organizacije. Po Koontzu in O'Donnellu (1976, 50–51) naj bi bila koordinacija srž ravnateljevanja in ne neka posebna funkcija. Opozori tudi na stališče Marcha in Simona (1958, 26),

ki sta poudarila, da se problem koordinacije pojavi takrat, ko razdelimo dele aktivnosti v izvedbo več posameznikom ali organizacijskim enotam. Rozman (2006, 9) ob tem dodaja, da so te aktivnosti pri tako razumljeni koordinaciji znane vnaprej in natančno opredeljene, pri čemer so ravnatelji sproti obveščeni o poteku oziroma stanju teh aktivnosti.

Po predstavitvi stališč teh in še nekaj avtorjev Rozman (2006, 10) izvede trditev, da (v združbah; dodal M. M.) koordiniramo cilje, interese in druga razmerja, ter med drugim navede, da sta struktura in proces nagrajevanja orodji organizacije. Zaključí, da je koordinacija sicer nevtralna aktivnost, je pa nujna ne le za druge aktivnosti, ampak za vsa razmerja, strukture in procese. V povezavi z upravljalno-ravna(teljeva)lnim procesom je koordinacija tista, ki zagotavlja doseg cilja.

V gradivu (2000, 36, 37) Rozman ponovi, da morajo biti razmerja med potrebami, nagradami, cilji in interesi koordinirana, cilj koordiniranja pa je smotrno doseganje ciljev delovanja. Doda še misel Wrena (1994, 261–263), ki obravnava koordinacijo kot recipročen proces, ta pa naj bi vključeval vse odgovorne sodelujoče. Zaključí z mislijo (2000, 39), da je organizacija kot sistem zagotavljanja smotrnih razmerij predmet proučevanja organizacijske znanosti, koordinacija pa je srž in metoda organizacije.

V sodelovanju s Kovačem (Rozman in Kovač, 2017, 29) spomni na Lipovca (1987, 124–132), za katerega gre pri usklajevanju tako za usklajevanje tehnično razdeljenega dela (tehnične strukture) in usklajevanje motivacijske strukture. Vključuje namreč tudi usklajevanje oblasti in komunikacijske strukture (z njihovimi razmerji; dodal M. M.).

Rozmanovo obravnavanje koordinacije je tako kot moje pod nespornim vplivom Lipovčeve (1987, 128) opredelitve tega pojma, po kateri 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 (med preteklostjo in sedanjostjo, odvisno od okolja),**
- **da bi čim bolj smotrno uresničevali cilj delovanja.**

S **koordinacijo oživljamo (zamišljeno) organizacijo:** možna razmerja iz načrtovanih spremenimo v stvarna ali dejanska. V združbi je zato potrebna **ukazovalna koordinacija**. Šele s koordinacijo dejansko povežemo posamezne delovne naloge, posamezna razmerja in (vsebinske) sestave ali strukture v celoto, ki smotrno deluje za uresničevanje skupnih ciljev.

Seveda pa v praksi koordiniranje ni vedno načrtno; to še zlasti takrat, ko se potreba po nekem ukrepanju pojavi nenadoma in je treba hitro najti rešitev. Naj to ponazorim s primerom druge vrste **koordinacije: samoiniciativne ali spontane prostovoljne**, ki nastopi ob vodoravnem komuniciranju med ljudmi.

V času najinih počitnic z ženo na grškem otoku Kreti je bil organiziran izlet turistov z več avtobusi v sotesko Samaria. Po prihodu na nadmorsko višino 1.250 metrov smo morali turisti izstopiti iz avtobusov ter se peš podati na približno 5–7 ur hoda navzdol do nekega pristanišča. Tu nas je čakala ladja, saj je bilo pristanišče praktično nedostopno za avtobuse. Z ladjo smo se nato odpeljali do drugega pristanišča, kjer so nas čakali avtobusi. Po vkrcanju na naš avtobus in kakih 100 m vožnje je bil avtobus nenadoma »kaput«, kot je zgroženo ugotovil nemški vodnik in v obupu vil roke, saj smo bili v nočni temi še približno 100 km oddaljeni od zaželenega cilja. Popolnoma drugače se je na problem odzval grški šofer, izstopil je in ustavil avtobuse, ki so bili še za nami, in po kratkem pogovoru s šoferji drugih avtobusov dosegel, da smo se turisti z našega avtobusa razporedili na tri ali štiri druge avtobuse, ki so nas potem varno pripeljali do cilja.

V navedenem primeru je koordinacija uspela zato, ker so se sodelujoči (šoferji) odgovorno zavedali pomena doseganja ciljev skupnega (turističnega) delovanja (za otok), kar je (nujen) pogoj prostovoljne koordinacije.

Podobne razmere imamo v letih 2020–2022 zaradi pandemije koronavirusa v Sloveniji, saj morajo v zdravstvenih zavodih že ob nekajodstotni odsotnosti nekaterih zaposlencev z dela preostale dnevno prerazporejati na določena delovna mesta ali delovišča. Gre pa vendarle za določeno razliko od »grškega« primera, saj mora v teh primerih sprotna koordinacija ob siceršnji formalni organizaciji zavodov praviloma potekati od vrha navzdol. Prav zato je (bil) v slovenskem zdravstvenem sistemu v navedenem obdobju zaposlen tudi »koordinator zagotavljanja covidnih bolniških postelj«.

Naj omenimo še to, da ukazovalno koordinacijo med drugim členimo na dve zvrsti: hierarhično in listinsko. Razlikujemo tudi nevtralnno in namerno koordinacijo. O prvi npr. govorimo ob (tehnični) uskladitvi zmogljivosti naprav v proizvodnem obratu, o drugi pa, ko usklajevanje razmerij med člani združbe podredimo doseganju nekega družbenega cilja, bodisi ekonomskega bodisi socialnega. Tu bi lahko govorili o načrtnem ustvarjanju družbe ali družbenem inženirstvu (angl. social engineering).

Avtorji (Bengtsson in drugi, 2007, 139) razlagajo tudi, da imamo na razpolago štiri oblike koordiniranja (vzpostavitev mrež, določanje zaporedja aktivnosti, oblikovanje skupin in nakazovanje možnih povezav), s katerimi lahko obvladujemo bistveno različne okoliščine, s katerimi se soočamo pri organiziranju.

5. Organizacija in koordinacija

Ko povzamemo tisti del vsebine iz prejšnjih dveh poglavij, ki nakazuje povezavo med organizacijo ter koordinacijo, lahko ugotovimo, da se s tema pojmomoma srečujemo:

- kadar gre za skupine ljudi, ki delajo ali bi vsaj morale delati skupaj na usklajen in urejen način za doseg enega ali več ciljev,
- saj ti ljudje s svojim delovanjem medsebojno součinkujejo in vplivajo drug na drugega,
- pri čemer gre za zbir posamičnih prizadevanj, usklajevanih za doseg učinkov, ki ne bi mogli biti doseženi le z delovanjem posameznika,
- pa je zato treba zagotoviti harmonizacijo vseh aktivnosti, ki naj omogočijo delovanje združbe, npr. podjetja, in njene učinkovitosti ter uspešnosti,
- pri čemer je koordinacija nevtralna aktivnost, je pa nujna ne le za druge aktivnosti, ampak za vsa organizacijska razmerja, strukture in procese,
- pa je zato koordinacija tako srž kot orodje ravnanja ter hkrati pomembno načelo in kot proces metoda organizacije (Lipovec, 1987, 350).

Z navedeno predstavitevjo potrjujemo že navedeno Rozmanovo (2006, 10) trditev, da koordiniramo cilje, interese in druga razmerja. Koordinacija je bolj kot vsebinski metodološki vidik organizacije, o njej razmišljamo pri ravnanju (načrtovanju, udejanjanju, nadzorovanju) in odločanju.

Navedbe na spletu glede povezav in razlik med organizacijo in koordinacijo so številne, prevladujejo pa tiste, v katerih je »organizacija« obravnavana kot združba. Zato je koristno navesti vsaj eno, ki se smiselno vključuje v predstavljena razmišljanja. Pa še ta (Organization and coordination difference, 2022) ne daje neposrednega odgovora na naslov tega poglavja, saj se, nekoliko prilagojeno, glasi: »Organiziranje je proces določanja in skupinjenja aktivnosti združbe in vzpostavljanja oblastnih (koordinacijskih; dodal M. M.) razmerij med njimi. Koordiniranje pa je usmerjeno urejanje skupinskih naporov za zagotovitev enotnosti delovanja s ciljem uresničiti skupni cilj, pri čemer je treba prepoznati in spraviti skupaj vse zahtevane zmogljivosti (ali prvine).«

6. Organizacijska razmerja

V nadaljevanju se bomo posvetili predvsem organizacijskim razmerjem, pri čemer moramo vedeti, da so ta posledica organizacijskih procesov, povezujemo pa jih lahko v organizacijske strukture. So pa ta razmerja hkrati tudi okvir, v katerem procesi potekajo. Sam opredeljujem (organizacijsko) razmerje kot stanje ali proces trajnejše soodvisnosti med sodelujočimi, pogojen(o) tako z odnosom sodelujočih do drugih in cilja združbe kot z dejavniki razmer (vrednote, interesi, cilji, pogoji, sposobnosti itn.).

Poznamo številne členitve razmerij med ljudmi (več v Mihelčič, 2008, 81–83), vendar bomo v nadaljevanju predstavili le notranja (organizacijska) razmerja v formalnih združbah. V njih se morajo ravnatelji kot organizatorji posvetiti predvsem tistim formalnim vrstam razmerij, v katerih se posamezniki v združbi pojavljajo kot nosilci posameznih organizacijskih vlog in v tem okviru kot nosilci delovnih programov, v teh pa kot nosilci (delovnih) nalog.

Organizacijska razmerja, ki se v združbi pojavljajo na podlagi delovnih nalog – te pa so izvedene iz opravil –, so glede na smiselno zaporedje členitve celotne delovne naloge združbe in združevanja delnih učinkov naslednja:

- razmerja tehnične ali tehnološke oziroma predmetne (v angl. *task*) narave,
- razmerja kadrovske oziroma strokovne narave,
- razmerja koordinacijske oziroma hierarhične ali oblastvene (v angl. *authority* ali *reporting*) narave,
- razmerja komunikacijske narave,
- razmerja motivacijske narave.

Lipovec (1989) je sicer mnenja, da so med navedenimi petimi nesporno izvirna ali enovita le razmerja tehnične, koordinacijske, komunikacijske in motivacijske narave, razmerjem kadrovske narave pa pripisuje le možen položaj zloženih, izvedenih ali sekundarnih razmerij.

Tudi iz navedenega seznama razmerij lahko že povzamemo, da je **koordiniranje** v delu ravnateljev **le ena od nepogrešljivih silnic organiziranja**, saj mora slednje »pokrivati« tudi urejanje preostalih vrst organizacijskih razmerij.

7. Koordinacijska razmerja in njihova vsebina

Urejanje vsakega od navedenih razmerij ima seveda svojo vsebino. Če se osredotočimo na **nalogo ravnatelja pri urejanju enovitega razmerja oziroma**

zloženih razmerij koordinacijske narave, ta izhaja iz potrebe po določanju delitve dela in nato še po združevanju učinkov delnih (delovnih) nalog v skupni učinek združbe, določen z družbeno nalogo združbe. Pri tem člani združbe prevzemajo (z nalogami v programih dela) dolžnosti, odgovornost in (velja za nosilce funkcije ravnanja) oblast oziroma pristojnosti, povezane z razčlenjenostjo delitve celotne delovne naloge združbe ter ravniyo povezovanja in združevanja učinkov delnih nalog v (skupni) učinek združbe.

Razčlenitev te nalog na izvedena, enovito in zložena, razmerja koordinacijske narave nas vodi do naslednjih nalog ravnateljev:

- pri razmerju **izključno koordinacijske** narave: prevzemanje dolžnosti, odgovornosti in oblasti od nadrejenih nosilcev ter določitev načina, širine in jakosti pooblaščenja (podrejenih) sodelavcev;
- pri razmerju **kadrovsko-koordinacijske** narave: prilagoditev načina usmerjanja članov združbe glede na njihove osebnostne in izobrazbene značilnosti,
- pri razmerju **tehnično-koordinacijske** narave: določitev skupnih usklajevalcev pri izvajanju opravil in s tem praviloma tudi pri opravljanju nalog,
- pri razmerju **koordinacijsko-komunikacijske** narave: določitev tokov sporočil pri dodeljevanju nalog in pri poročanju o opravljanju nalog; in
- pri razmerju **koordinacijsko-motivacijske** narave: izpopolnitev motivacijskih orodij za učinkovito prenašanje dolžnosti, odgovornosti in oblasti na sodelavce ter za prispevek opravljenih delnih ali ožjih delovnih nalog k izvedbi širših nalog.

8. Nekaj vidikov koordinacijskih razmerij in njihova ciljna kakovost

8.1 Način prikaza

Naloge, ki jih morajo opravljati ravnatelji pri urejanju navedenih petih razmerij koordinacijske narave, seveda niso enoznačne. V letih izpopolnjevanja »metodologije ugotavljanja kakovosti organizacije združb (MUKOZ)«, nastale v letih 1988 in 1989, smo avtorji (Mihelčič in drugi) ob pomoči študentov univerzitetnega in magistrskega študija poiskali, opisali in uredili vsaj po 10 vidikov vsakega od navedenih petih vrst razmerij koordinacijske narave.

In ne samo to, za vsakega od vidikov smo po vzoru EFQM – Evropske fundacije za metodo določanja kakovosti določili šeststopenjsko lestvico od 0 do 5, pri čemer ocena 0 pomeni, da konkretnemu

vidiku v združbi ne posvečajo nobene pozornosti, ocena 5 pa predstavlja idealno popolnost tega vidika. Ob omejenem obsegu tega prispevka seveda ni mogoče prikazati celotnega nabora vidikov petih razmerij koordinacijske narave, zato bomo prikazali le poimenovanja petih vidikov vsakega od razmerij in pri enem od teh tudi naznačeno stanje vidika pri ocenah 0 in 5.

8.2 Vidiki razmerja izključno koordinacijske narave

Nazivi vidikov:

1. Jakost podpore sodelavcev ravnateljstvu združbe.
2. Nemotenost vzpostavljanja (prečnih) usklajevalnih stikov med člani združbe z različnih organizacijskih ravni, ki niso v neposrednem odnosu nadrejenosti in podrejenosti.
3. Obvladovanje ravnateljstva v smislu nezaželenega in nepotrebnega poseganja v delo preostalih članov združbe.
4. Odpravljanje ovir za odprto sodelovanje članov združbe s predpostavljanimi.
5. Prilagojenost obeh razsežnosti sestave funkcije ravnateljevanja uresničevanju nalog združbe.

Pri vidiku pod 5 gre za oceno 0, ko v združbi ne posvečajo nikakršne pozornosti obremenitvi posameznikov (podrejenih in drugih zaposlencev, s katerimi pogosto sodelujejo), zato tudi **dolžino hierarhične lestvice in širino nadzornega razpona** določajo povsem naključno in neodvisno od poslovne politike in organizacijske strategije združbe.

Oceno 5 pa si ta vidik zasluži, ko se v združbi zavedajo, da sta tudi obe razsežnosti sestave funkcije ravnateljevanja v »službi« uresničevanja strategij(e) združbe. Zato sistematično spremljajo obremenitve posameznikov glede števila sodelavcev, kar jim omogoča pravočasne in ciljem organizacijske strategije primerne odločitve glede dolžine hierarhične lestvice in širine nadzornega razpona.

8.3 Vidiki razmerja kadrovsko-koordinacijske narave

Nazivi vidikov:

1. Možnosti članov združbe za sproščeno in ustvarjalno delo pri opravljanju delovnih nalog.
2. Urejenost načina razporejanja članov združbe v skladu z načelom »prave ljudi na prava mesta«.

3. Ugodnost članstva v delovnih skupinah, ki pri reševanju določenih problemov medsebojno sodelujejo za doseg kar največjih učinkov.
4. Zagotavljanje ustreznih zaposlencev – članov združbe glede na vizijo, poslanstvo in strategijo združbe.
5. Zagotavljanje potrebnega znanja in informacij zaposlencem, da lahko prevzemajo večji obseg odgovornosti.

Pri vidiku pod točko 2 gre za oceno 0, ko združba deluje kot slučajno skrpana skupina ali množica ljudi, v kateri so delovne naloge in programi med posameznike razdeljeni po neznanim sodilu. Ob neopredeljenih zahtevah glede značilnosti nosilcev delovnih programov razporejanje zaposlencev poteka neurejeno. Priča smo številčno in kakovostno izjemno visokemu odstotku napak pri izbiri in razporejanju članov združbe. To tudi zato, ker se pred začetkom njihovega delovnega razmerja članov združbe ni ustrezno preizkusilo.

Oceno 5 pa si ta vidik zasluži, ko je zavest o visoki ravni medsebojne pogojenosti za učinkovito opravljanje delovnih programov z ustreznimi zaposlenci navzoča ne le pri ravnateljstvu, ampak pri skoraj vseh članih združbe. Ob sicer jasno opredeljenih, a prilagodljivih delovnih programih je način razporejanja ustreznih zaposlencev k opravljanju delovnih programov dodobra izpopolnjen, tako da zaradi razporeditev ni motenj v delovnem procesu. V združbi so uveljavljene tudi metode za dinamično in prilagodljivo prerazporejanje zaposlencev, kadar je to potrebno zaradi hitrih sprememb v okolju združbe. Prizadevajo si, da bi bilo to prerazporejanje čim bolj usklajeno z interesi članov združbe.

8.4 Vidiki razmerja tehnično-koordinacijske narave

Nazivi vidikov:

1. Doslednost pri terminskem spoštovanju dogovorov izvajalcev dveh ali več organizacijskih enot združbe za izvedbo skupnega učinka dela.
2. Odločnost in usklajenost pri odpravljanju tehničnih napak in zastojev, ki ogrožajo opravljanje delovnih nalog.
3. Gospodarnost izrabe delovnega časa združbe.
4. Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno in zadostno zagotavljanje prvin poslovnega procesa pri opravljanju nalog.
5. Medsebojna povezanost opravil kot sestavine nalog članov združbe v učinkovito celoto.

Pri vidiku pod točko 1 gre za oceno 0, ko se izvajalci v različnih organizacijskih enotah združbe med seboj sploh ne dogovarjajo o usklajevanju sodelovanja pri ustvarjanju skupnega učinka dela, pa zato pri izvedbi delovanja nastajajo motnje, pomanjkljivosti in škoda. Tudi ravnateljstvo združbe problemu usklajevanja med enotami ne posveča nobene pozornosti.

Oceno 5 pa si ta vidik zasluži, ko se zaposlenci iz različnih organizacijskih enot izvedbe posameznih alternativ za doseg skupnega učinka dela lotevajo odgovorno z željo rešiti ga čim hitreje in čim bolje. Pri obsežnejših nalogah dosledno uporabljajo časovni mrežni načrt z razporedom dejavnosti, katerih uresničevanje v združbi redno spremljajo. Geslo »Čas je denar« je v zavesti skoraj vseh članov združbe, zato ga uresničujejo tudi v praksi. Ob morebitnih zamudah imajo v združbi pripravljen načrt ukrepanja, s katerim prisilijo kršitelje dogovorov, da v skoraj vseh primerih odpravijo posledice nespoštovanja terminov izvajanja dejavnosti.

8.5 Vidiki razmerja koordinacijsko-komunikacijske narave

Nazivi vidikov:

1. Pravočasnost dostavljanja ustreznih sporočil do tistih, ki jih potrebujejo za uresničevanje svojih delovnih nalog.
2. Usposobljenost ravnateljstva za pravočasno zaznavanje in razreševanje konfliktov.
3. Dostopnost do pomembnih (ključnih) znanj za člane združbe.
4. Pravočasnost (za ukrepanje) pri dostavi informacij članom združbe o različnih pogojih delovanja in spremenjenih zahtevah uporabnikov.
5. Izoblikovanje take vrste stikov med nadrejenimi in podrejenimi v združbi, ki zagotavljajo ustrezne povratne ali vrnitvene informacije.

Pri vidiku pod točko 3 gre za oceno 0, ko ravnateljstvo združbe ne dovoljuje pretoka znanj med člani združbe. Kakršnokoli izmenjavanje podatkov in informacij je nezaželeno. Notranjih izobraževanj ni, zaposlenci so prepuščeni sami sebi. Daljše odsotnosti oziroma odhodi zaposlencev, zlasti redkih specialistov, iz združbe zato nujno povzročijo motnje v poteku delovnih procesov. Kljub temu ravnateljstvo združbe ne nasprotuje skrivanju informacij.

Oceno 5 pa si ta vidik zasluži, ko ravnateljstvo združbe organizira notranja izobraževanja ter pomembnejše procese in projekte vedno predstavi vsaj tistim članom združbe, ki se jih tičejo. Z uporabo

sodobnih tehnologij lahko vsak zaposlenec dostopa do potrebnih informacij. Ravnateljstvo v skladu s priporočili organizacijskega učenja in ravnanja z znanjem gradi zbirke znanj in spodbuja ter tudi nagraduje pretok znanja med člani združbe.

8.6 Vidiki razmerja koordinacijsko-motivacijske narave

Nazivi vidikov:

1. Doslednost predpostavljenih za izboljševanje oziroma oplemenitenje načina dela pri tistih podrejenih nosilcih delovnih nalog, katerih učinki niso ustrezni.
2. Razvitost spodbud za prenašanje dolžnosti, odgovornosti in pooblastil ravnateljev na njihove sodelavce.
3. Enakomerna obremenjenost članov združbe.
4. Upoštevanje članov združbe, ki učinkovito in ustvarjalno usklajujejo delo svojih sodelavcev.
5. Uveljavljenost motivacijskih orodij pri spodbujanju nastajanja ustvarjalnih pobud in inovacijskih dosežkov pri vseh članih združbe.

Pri vidiku pod točko 4 gre za oceno 0, ko v združbi prevladuje prepričanje, da je vsakdo v tolikšni meri mojster svojega poklica in (delovnega) področja usposobljenosti, da usklajevalne aktivnosti sploh niso potrebne. Člane združbe z usklajevalnimi nagnjenji večina drugih obravnava kot zoprne vsiljivce zoper nedotakljivost vsakogar pri njegovem delu. O spodbujanju usklajevalnih hotenj tudi tam, kjer so sicer nujno potrebna, seveda ni govora.

Oceno 5 pa si ta vidik zasluži, ko je usklajeno opravljanje delovnih nalog s sodelavci vrednota, ki je navzoča pri skoraj vseh članih združbe. Dobro usklajevalce moralno, strokovno in gmotno spodbujajo k stalnemu organizacijskemu inoviranju, kar vse vodi do tega, da so člani združbe, ki ustvarjalno usklajujejo delo svojih sodelavcev, pri svojem delu uspešni, med sodelavci pa ob tem uživajo še polno zaupanje in podporo.

8.7 Uporaba ocen vidikov vseh koordinacijskih razmerij za delo ravnateljev

Ocena (0–5) vsakega od vidikov omenjenih petih vrst koordinacijskih razmerij lahko služi kot opozorilo in hkrati kot usmeritev za delo ravnateljev pri izboljševanju razmerij. Ocene vidikov seveda lahko združimo v skupno oceno vsakega od teh

razmerij, te ocene skupaj pa nam dajo celovito oceno koordinacijske sestave ali strukture. To oceno smo (več v: Mihelčič, 2008, 506–513) poimenovali kazalnik organizacijske doslednosti.

9 Zaključek

Kot ugotavlja Rozman (Rozman, Kovač, 2017, 27), »pridemo z večanjem tehnične delitve dela do stopnje, ko postane usklajevanje ne samo nujno, marveč tudi vse bolj zahtevno. Obenem postaja učinkovitost dela, s tem pa tudi uspešnost delovanja odvisna od usklajevanja.« Tehnična delitev dela v združbi torej sproži potrebo po organiziranju in organizaciji, ta pa se mora v praksi udeležiti v koordiniranju ali koordinaciji.

Če posežemo še v dogajanje izven okvira združbe, ugotovimo, da se potreba po koordiniranju povečuje z ravnijo odvisnosti od (spreminjanja) okolja oziroma jakosti pritiskov iz njega. Vsako od posameznih zvrsti koordinacije, npr. ukazovalno in prostovoljno, opravlja v združbi predvsem funkcija ravnateljstva, lahko pa tudi, kot smo opisali v primeru ukrepanja grških šoferjev, tudi nosilci različnih neformalnih razmerij in sestav.

Koordinacija (kot igla dejanskega potrjevanja ali sprožanja dogodkov v delovnem procesu, zlasti v njegovem poslovnem delu) zato **dobiva** svojo (kratkoročno) naravnost, utemeljenost in udarnost z (ustrezno) poslovno strategijo (in izvedeno) taktiko združbe, **svojo podprtost, vztrajnostno silo in (dolgoročno) prodornost** pa z **(dobro) vnaprejšnjo organizacijo**. Potrditi se mora v konkretnem časovnem obdobju, dolgem vse od »trenutka« do nekaj let, npr. v primeru projektov, in praviloma v opredeljenem prostoru. Zaradi nenadno spremenjenih razmer in posledično potrebnih sprememb razmerij lahko obsežnejšo koordinacijo delovanja včasih (napačno) dojemamo tudi kot reorganizacijo.

Če se zdaj »poigramo« še z ustreznim poimenovanjem naziva iz uvodnega odstavka, naj bi se ta glasil »ravnatelj(ica) cepilnih centrov« in (ali) »koordinator(ica) cepljenja«. Z enim od teh nazivov bi vsebina dela te osebe dobila tudi pravi strokovni okvir.

Literatura in viri

Ackroyd, S. (2002). *The Organization of Business – Applying Organizational Theory to Contemporary Changes*. Oxford: Oxford University Press.

- Barney, J. B. in Griffin, R. W. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behaviour*, Boston: Houghton Mifflin.
- Bengtsson, M., Müllern, T., Söderholm, A. in Wählin, N. (2007). *A Grammar of Organizing*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Douma, S. in Schreuder, H. (1991). *Economic Approaches to Organization*, New York: Prentice Hall.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (prevod iz francoske izdaje). London: Sir Isaac Pitman & Sons.
- Hosking, D. M. in Morley, I. E. (1991). *A Social Psychology of Organizing: People, Processes and Contexts*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Koontz, H. in O'Donnell, C. (1976). *Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Function*, Tokio: McGraw-Hill Kogakusha.
- Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
- Lipovec, F. (1989). Recenzija raziskovalne naloge M. Mihelčiča in sodelavcev »Metodologija ugotavljanja kakovosti ali popolnosti organizacije (gospodarskih) združb. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- March, J. G. in Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Mihelčič, M. (2008). *Organizacija in ravnanje*. Ljubljana: Založba FE in FRI.
- Mihelčič, M., Bračko, C., Gabrijelčič, J., Kline, M., Šček, J. in Štucin, I. (1988, 1989). *Metodologija ugotavljanja kakovosti ali popolnosti organizacije (gospodarskih) združb – MUKOZ, raziskovalna naloga*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Neznani avtor: Organization and coordination difference. Pridobljeno 2. 2. 2022, s <https://www.google.si/search?q=organization+abd+coordination+difference&sxsrf>
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Rozman, R. (2000). *Subject and Method of Organization Theory*. Beograd. Management, 31–39.
- Rozman, R. (2006). *Relationships Dynamics: Organizational Conflicts and Coordination Process*. V: *Dynamic Relationships between People as the Connecting Fabrics of Organizations*, 22nd EGOS Colloquium, subtheme 27, Bergen.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2017). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Steayert, C. in Bowen, R. (1994). *Group Methods of Organizational Analysis*. V: Cassel, C. in Symon, G. (ur.), *Qualitative Methods in Organizational Research* (str. 123–146) London: Sage Publications.

Thompson, P. in McHugh D. (1995). *Work Organizations: A Critical Introduction*, 2. izd. Basingstoke: McMillan.

Prof. dr. Miran Mihelčič (rojen 18. 9. 1942 v Ljubljani) je upokojeni (2010) redni profesor za ekonomiko in organizacijo poslovanja na Fakulteti za računalništvo in informatiko Univerze v Ljubljani. Kot univerzitetni diplomirani ekonomist (1965) na Ekonomski fakulteti v Ljubljani se je najprej zaposlil v IMP – Industrijskem montažnem podjetju, Ljubljana, ki ga je kot magister poslovno-organizacijskih znanosti (1972) zapustil (1975) kot direktor službe za organizacijo in informacijski sistem. Svojo kariero je nadaljeval na Gospodarski zbornici Slovenije, ki jo je zapustil (1981) kot vodja službe za ustvarjanje dodane vrednosti, trg in delitev dohodka. Leta 1982 je doktoriral na svoji matični fakulteti. Leta 1981 se je že kot docent zaposlil na Fakulteti za elektrotehniko in poučeval še na treh drugih tehničnih fakultetah Univerze v Ljubljani. V letih 1987–1990 je bil delegat Zbora združenega dela in član Komisije za ustavna vprašanja takratne republiške skupščine, v letih 1988–1992 pa tudi predsednik Odbora za gospodarsko-finančna vprašanja Univerze v Ljubljani. Na Fakulteti za računalništvo in informatiko je bil 10 let predsednik upravnega odbora fakultete. Je častni član Zveze ekonomistov Slovenije in Društva slovenska akademija za management.