

Lidija Šega

Slovenske ustreznice za »management«

Povzetek

Aprila 1998 je Ekonomska fakulteta v Ljubljani pripravila razpravo o slovenskem poimenovanju »managementa« in o razmerju med lastniki, upravljalci in ravnatelji. Članek je kratko poročilo o tem dogodku in predstavlja avtoričin prispevek k razpravi z jezikovnega stališča.

Summary

In April 1998 the Faculty of Economics organized a round table discussion on appropriate Slovene terminology concerning the governance and management of enterprises with special emphasis on the relation between owners, directors and managers. The article reports on that event and presents the author's contribution to the discussion from the linguistic point of view.

Aprila 1998 je Katedra za management, podjetništvo in organizacijo pri Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v sodelovanju s tovarno Lek pripravila posvetovanje o organizaciji z dvema glavnima temama:

- **problem poimenovanja pojmov, ki so povezani zlasti z upravljanjem in ravnanjem (managementom)** in
- **razmerje med lastniki, upravljalci in ravnatelji** (to je med lastniki, nadzornim svetom in upravo).

Razpravo sta z uvodnimi referati spodbudila prof. dr. Rudi Rozman z Ekonomske fakultete v Ljubljani in prof. dr. Miran Mihelčič s Fakultete za računalništvo in informatiko v Ljubljani; posvetovanje sta očitno namenila uveljavljanju besed **ravnatelj** za angleški **manager** in **ravnateljstvo** za management kot ustrežnejših poimenovanj za vloge in naloge, ki so povezane s to poslovodno funkcijo v organizaciji.

Razprava je bila izredno živahna in se je lotevala jezikovne problematike prevajanja ali neprevajanja te tujke in tudi vsebinskih razlikovanj, češ da je upravljanje izključna pravica in vloga lastnikov. Ob tem so se v razpravi zelo lepo pokazale razlike med ameriškim in nemškim sistemom upravljanja in do-

datne nejasnosti, ki jih je v ponesrečenem poskusu združevanja obeh sistemov v slovenski prostor vnesel zakon o gospodarskih družbah. Zanimivo pa je bilo tudi slišati, kako različno gledajo na ta vprašanja ekonomisti, organizatorji, pravniki in jezikoslovci.

Razprava je prav gotovo razjasnila nekatere pojme in razmerja, vendar nisem imela občutka, da se bosta zaradi tega poimenovanja ravnatelj in funkcija ravnateljstva bistveno bolj uveljavila, čeprav ju je mogoče utemeljevati in imata v strokovnih krogih kar nekaj zagovornikov. Morda pa ju bo upošteval zakonodajalec pri pripravi kakega novega zakona – in potem se bomo seveda tudi prevajalci temu hitro prilagodili.

V nadaljevanju je moj prispevek, ki sem ga pripravila za to razpravo. Poglobljene razprave o celotni tematiki in prispevke posameznih referentov (delno v angleščini in delno v slovenščini) pa lahko preberete v 3. lanskem številki Slovenske ekonomske revije (junij 1998).

Prispevek k razpravi o upravljanju in ravnanju (managementu)

K razpravi se prijavljam kot jezikoslovka in prevajalka s posebnim veseljem do iskanja ustreznega izrazja in čim boljših približkov

slovenskega prevoda izvirniku. Pri tem me zlasti vodi želja po iskanju in uveljavljanju ustreznih slovenskih poimenovanj za angleške (ali bolje rečeno ameriške) poslovne izraze, ki preplavljajo svet in jih tudi večina drugih jezikov po liniji najmanjšega odpora prevzema kot tujke z edinim opravičilom »stroke«, da je njihov pomen tako samosvoj, da bi ob vsakem poskusu prevoda ta pravi pomen morda izgubili.

In tu smo že pri eni od temeljnih dilem glede izbire ustreznega izraza: ali bi se kazalo preprosto opreti na tujko (**management**) ali na prevzeto besedo (**menedžment**), kot to dokazano radi počnemo? Temu velja moj prvi NE in upam, da mi ga vsaj v tem krogu in v tej zvezi ni treba posebej utemeljevati. Ne morem pa si kaj, da ne bi tudi te priložnosti izkoristila za poziv našim izobraževalnim zavodom, ki zlasti to tujko vneto in vsevprek uporabljajo. Potem pa se čudimo, da iz šol prihajajo strokovnjaki **managerji** ali v najboljšem primeru **menedžerji** – in dokler je in bo tako, utemeljeno dvomim o kakem posebnem uspehu slovenskega izraza za zaposlenca, ki se bo že po poimenovanju omejeval na ravnanje ali uravnavanje delovnega procesa oziroma ljudi, ki ga opravljajo, čeprav je *manager* dejansko *a person employed to manage, i.e. to control or direct a part or all of the work of other employees in a business*.

Angleški izraz **manage** pa vendarle pomeni nekaj drugega kot »ravnati« in zlasti precej več. Pomeni **obvladovati** v najširšem obsegu zmogljivosti in znanja (*manage to do sth*), potrebnih za tako delovanje ali **ravnanje** v kakem (nenaklonjenem) okolju, da kljub težavam dosežeš cilj in ti uspe (samo za primer: *risk management, change management, stress management*) in ne nazadnje *radioactive waste management*), torej **urejati** v veliko širšem smislu, kot je samo obvladovanje delovanja drugih ljudi, kar naj bi izražal drugi pomen besede *manage*, to je **voditi**; pa tudi to vode-

nje ima v nasprotju z besedo splošnega pomena **lead** še poseben prizvok: voditi k uspehu, voditi (delovne postopke, posle in sodelavce ali podrejene) k doseganju zastavljenih ciljev in skupaj s tem tudi **usmerjati**, kjer se beseda *manage* srečuje in prekriva s sopomenko **direct**. Z lahkim srcem bi ga prevajala tudi z besedo **upravljati**, in to še zlasti s pomenom upravljati kaj (npr. premoženje) za koga in/ali v korist koga drugega (npr. lastnika): tako na primer upravnik posestva (kar je več kot oskrbnik) in ne nazadnje **družba za upravljanje** (angl.: **management trust**), ki sem ji zupala svoj certifikat. Kaj je pravzaprav narobe s tem, da lastniki damo svoje premoženje v **upravljanje** družbi ali posamezniku, ki to bolje zna od nas in nam obljublja povečanje premoženja prav z dobrim upravljanjem in ne ali ne samo z **ravna(teljeva)njem**. Prav nič *ga* ali *mu* ne ravna(teljuje) (?) in ga ne poravnava, še uravnava ga ne in komaj da ga ureja. Pač pa z *njim* **razumno ravna**, *ga gospodar* **no upravlja**, z *njim* **gospodari** ali **posluje**, tako da ob tem poslovanju, vodenju organizacije in uresničevanju zastavljenih ciljev (od načrtovanja do nadzora) oziroma z ustreznim **poslovođenjem** povečuje premoženje lastnikov.

Tako tolmačenje pomena glagola **manage** je moj drugi NE: ravnatelj ni niti smiselni niti lep prevod. In to ob vsem spoštovanju do gospodov Hribarja in Pleteršnika, edinstvenega slovenskega slovaropisca. Vendar sta prvi in drugi izhajala iz nemškega prevoda enega od več pomenov tega glagola, to je **direct** (usmerjati, voditi, nadzirati, dajati navodila in ukaze itd.), od koder izvira nemški Direktor (in ne nazadnje hrvaški ravnatelj!). V nemško-slovenskih slovarjih sta kot prevedek te funkcije še vedno navedena ravnatelj in direktor (brez ločevanja področja rabe). A naj tu pripomnim, da komajda v kakem sodobnem angleško-nemškem slovarju za angleški *manager* zasledimo prevedek *Direktor*. Slovarji

ohranjajo tujko Manager ali pa ponudijo druge prevedke, npr. leitender Angestellter (eines Unternehmens), Geschäftsführer, Leiter, Vorsteher (*predstojnik*), Führungskraft, Verwalter (*upravnik*), Betriebsleiter, Betriebsführer, Unternehmensleiter in podobno (očitno z večjim poudarkom na vodenju).

Zavedam se, da s tem posegam v izhodiščno strokovno trditev današnjega posvetovanja, da *odločanju o lastnini oziroma njeni uporabi pravimo upravljanje* (prof. Rozman). Naj mi bo oproščeno, vendar pod upravljanjem razumem tudi vse tiste vmesne stopnje konkretnega delovanja v korist lastnine, o katerem danes lastniki (skupščina delničarjev) komajda kaj vedo, zastopniki njihovih interesov (nadzorni sveti), ki jim včasih tudi pravijo kar *upravljavci* (Board of Directors – upravni odbor ?), pa so navadno sicer bolj obveščeni in tudi sprejemajo pomembnejše odločitve – vendar praviloma na podlagi ustrezno pripravljenega predloga uprave. In vse dokler se lastnina ohranja ali povečuje svojo vrednost, so vsi zadovoljni in lastniki ne kažejo prav nobenih posebnih želja po upravljanju.

Zato bi morda – teoriji in znanstvenim spoznanjem navkljub – kazalo »obrniti ploščo« in ne vztrajati pri ponovni uvedbi starih izrazov *ravna(teljeva)nje* in *ravnatelj*, ki sta tako ali drugače preživela svoj vek in imata danes nekoliko neprijetno konotacijo pretirano podrejenega položaja, ki ne omogoča dovolj prostih rok in široke palete *obvladovanja* vseh dejavnikov delovnega procesa z organizacijo in trgom vred, skratka doseganje ciljev organizacije (ali lastnikov) z ljudmi in vsemi drugimi viri, kar angleški izraz *management*, ki je najširša *poslovodna* funkcija, dejansko pomeni. Še veliko bolj vprašljiv, če ne kar nesprejemljiv, pa se mi zdi izraz *ravnalci* ali *ravnatniki* za *middle management*, za kar bi morda vendarle lahko uporabili izraz *vodstveni sodelavci* ali – če že mora biti – zaposlen(c)i na vodstvenih delovnih mestih ali

kar najpreprosteje **vodje oddelkov/programov/projektov/služb**. Nobenega razloga ne vidim, in nobene pametne utemeljitve, zakaj bi se morali takemu poimenovanju in izrazom **vodenje**, **vodstvo** in **vodja** tako nujno in dosledno izogibati. In če že izraza »upravljanje in/ali vodenje« ter »uprava in/ali vodstvo« dejansko ne bi bila sprejemljiva oziroma bi se ozko omejevala na upravni odbor in nadzorni svet, bi se z veliko lažjim srcem odločila za **poslovodstvo** in **poslovođenje** kot za ravnateljstvo in ravnateljjevanje. (Čeprav vidim težave pri rabi izraza **poslovodja**, ker se je zanj že uveljavil in ustalil drug in drugačen pomen.)

Ob uvajanju tujke **manager** v slovenski prostor v devetdesetih letih je morda vendarle prav, če povemo, da se je to izrazje tudi v Ameriki, od koder izhaja, uveljavljalo vzporedno s tako imenovano »**managerial revolution**«, ki označuje dejanski prehod moči od lastnikov (ti so z javno prodajo delnic in prevlado institucionalnih lastnikov in državnega lastništva postali tako razpršeni, da se je njihova vloga upravljanja izgubila v formalnost) na sicer najete »zaposlence«, vendar **dejan-ske upravljavce**. Ta izraz s tem dodatnim pomenom se je zlasti po zadnji vojni nezadržno širil in so ga številni jeziki prav v **tem pomenu vodenja in upravljanja** v pomenu celostnega obvladovanja razmer v podjetju in okoliju prevzeli kot tujko. Poleg tega se je prav modno razširil izraz **management** ne le v pomenu **vodstva/uprave** ali **poslovodstva** in **poslovođenja**, ampak tudi v svojem osnovnem pomenu **obvladovanja**, **uspešnega urejanja** in na podlagi strokovnih spoznanj ustreznega **ravnanja s čim** (*waste management*; *HRM human resource management – ravnanje z ljudmi pri delu* (?) oziroma **smotrnega gospodarjenja s čim** (*water management*). Gre torej za razmeroma nov izraz ali vsaj za izraz z novim dodatnim pomenom tudi v izvirniku, to pa je razlog več, da ga pri iska-

nju slovenske ustreznice ne bi kazalo prevajati z zastarelim izrazom, saj je ta dejansko pomenil drugačno razmerje med lastnikom in tistim, ki samo uravnava delovni proces in vanj kot ravnatelj vnaša razmeroma malo svojih pobud in rešitev ter je pri delu vsekakor veliko manj samostojen (da ne rečem prepuščen samemu sebi v dobrem in slabem), kot je **poslovodja** ali (**poslovni**) **vodja** ali **direktor**, ki zato po najboljšem vedenju in sposobnostih »obvladuje« svoje okolje.

Če se postavim še v bran slavistom: postavljeno vprašanje se mi zdi kot tisto o kuri in jajcu. Kdo naj ali lahko za tujko, ki se začne pojavljati, poznavalsko predlaga ustrezen slovenski izraz? Ali bi morebiten predlog slavistov stroka priznala in sprejela? (*Kdo je avtor prevedka »svetovni splet«, ki se je lepo prijel?*) Menim, da ne bomo ničesar rešili s premetavanjem krivde z enih ramen na druga. Raje se večkrat pošteno in odkrito pogovorimo. Strokovnjaki nam preprosto razložite pravo vsebino (da jo bomo lahko razumeli) in mi vam bomo s svojim poznavanjem jezika in besedotvorja po najboljših močeh pomagali iskati in najti primeren izraz, ki bo lepo slovensko zvenel in povedal to, kar hočete in kar v izvirniku pomeni.

Zakaj je bil kak izraz v kakem obdobju z lahkoto sprejet – zdaj pa je to tako težko?

Zavedati se moramo, da je jezik živ organizem, ki se hitro odziva na spremembe v okolju. In da so zlasti poimenovanja organizacij in funkcij ali organizacijskih funkcij, ki so praviloma opredeljene z zakonsko ureditvijo ali aktom o ustanovitvi, še posebej izpostavljena volji ali dogovoru tistih, ki o tem v kakem času in okolju odločajo. Zato je nujno ukrepanje stroke in jezikoslovcev že takrat, ko se nova ureditev pripravlja. Nov izraz se najprej uporablja »po sili razmer«, potem se uveljavi in utrdi, ljudje se ga navadijo in vsi ga »z lahkoto« uporabljajo. Ustaljena raba nato prevlada in veliko več truda je treba vložiti

v spreminjanje izrazja, če je to sploh še mogoče in smotno! Ali je bilo pri sprejemanju zakona o gospodarskih družbah kaj drugače? Danes, po petih letih, pa bi si komaj upala v izrazje, ki se je že ustalilo (če je še tako »nepravilno« ali »neustrezno«), ponovno vnašati zmedo in spremembe, saj to ne bi pomenilo le številnih sprememb zakonskih besedil, ampak tudi spremembe v vseh aktih vseh slovenskih družb in ponovno razlaganje partnerjem v svetu, kaj »zdaj« kak izraz pomeni. Preprosto po načelu, da je boljši ustaljen slab izraz (*na primer self-management, ki smo ga uspešno tržili v svetu in se je vedelo, kaj pomeni*) kot nenehno spreminjanje. Težko bo namreč razložiti, da gre samo za spremembo (ali »popravek«) poimenovanja in ne tudi ali hkrati za drugačno vsebino.

Zato bi si dovolila predlagati, da hitro in dokler je še čas (dokler neustrezna raba še ni zmagala nad pravilnim ali lepim slovenski izrazom) najprej in sproti iščemo in uveljavljamo rešitve za novo izrazje, na primer:

- corporate governance – upravljanje (in/ali vodenje) podjetja/družbe
- benchmarking – primerjalno zgledovanje (po boljših)
- officers of a company – vodilni sodelavci
- controlling – (*finančno-poslovna funkcija*)

Glede prepuščanja prevajanja zahtevnejših pojmov jezikoslovcem brez sodelovanja stroke lahko v imenu velike večine prevajalcev trdim, da si tega prav gotovo ne želimo. Večjo težavo vidimo v tem, da se – če nam tako delo že naložijo – žal pogosto nimamo s kom posvetovati ali pa si strokovnjaki sami niso edini o ustreznem izrazu. Res pa je, da bi bilo pogosto v prid lepemu in pravilnemu slovenskemu strokovnemu izrazju, če bi nam bila stroka včasih pripravljena prisluhniti ali nas pritegniti k sodelovanju, ko se v slovenski prostor uvajajo novi pojmi ali novi načini poslovanja (potem bi morda Banka Slovenije nedavno ne uvedla *sistema bruto poravnave v realnem*

času za medbančne transakcije, ampak raje ureditev sprotih poravnav posameznih plačil/zneskov v medbančnem poslovanju). Saj tudi prevajalci navsezadnje skrbno poslušamo in beremo, kaj reče in napiše stroka in kako kaj poimenuje, tako da je izrazje, ki ga uporabljamo v prevodih ali ga novinarji uporabljajo pri poročanju, pogosto le odsev dejanske rabe, pa če je ta s stališča znanstvene razlage še tako napačna.

Osebo sem prepričana, da je tesno sodelovanje med jezikoslovci, poznavalci slovenskega in tujih jezikov ter načel in pravil besedotvorja in med strokovnjaki s posameznih strokovnih področij edina prava pot, ki nas bo, če bomo vztrajno hodili po njej, postopo-

ma – od izraza do izraza – pripeljala do ustreznega slovenskega izrazja. Zato so pomembne terminološke komisije, ki že delujejo ali se ustanavljajo zdaj tudi pri vladi in po ministrstvih (ob pridruževanju Evropi in usklajevanju zakonodaje je za to gotovo ugoden, če ne že skrajni čas), ter redakcijske skupine za pregled besedil pred objavo v Uradnem listu (in morda še kje). Zavedati se moramo, da delo terminoloških komisij ni opravljeno z opredelitvijo posameznega izraza – konča se šele, ko tak usklajen najprimernejši izraz najde svoje mesto v večini besedil, v katera sodi, zlasti v zakonih, uredbah itd., od koder se tako izrazje prenaša naprej in neopazno preide v splošno rabo.

Di Jin

Kakšen je popoln prevod?

Povzetek

V starih časih se je zdelo, da popoln prevod ni možen – ali je lep ali zvest. Popolnemu prevodu pa se lahko približamo, če nam ni več cilj enakost besed, temveč enak učinek; tako kot je izvirnik napisan za bralca izvirnega jezika, mora biti prevod napisan za bralca prevodnega jezika, pri tem pa je treba čim bolj prenesti duha in vsebino sporočila.

Summary

Perfection in translation was simply out of the question in the old days. The old saying on the dichotomy between the faithful and the beautiful, facetious as it may sound, actually hit the nail on the head. With the concept of loyalty hitched to a word-for-word equivalence, there was a tyranny of words. No translation could possibly be both stylistically desirable and "faithful".

The principle of equivalent effect has broken that tyranny and made it possible to pursue perfection in translation. The ultimate criterion of loyalty proper, as it is understood now, does not rely on the equivalence of words, but on the equivalence of effect. The target language text has to be stylistically as desirable to the target language reader as the source language text to its reader, while carrying the spirit and contents as closely as possible. That which was impossible when the words were immutable has become a meaningful objective, though still very hard to achieve.