

# Učinkovitost ali uspešnost organizacije: navidezni ali dejanski konflikt

Vojko Potočan

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru, Razlagova 14, SI-2000 MARIBOR  
vojko.potocan@uni-mb.si

Organizacije zagotavljajo svoj obstoj in razvoj z delovanjem in obnašanjem, ki morata biti ustrezno učinkovita in uspešna. Doseganje želene ravni učinkovitosti in uspešnosti organizacije je kompleksen problem, katerega reševanje je odvisno od celovitega razumevanja in reševanja številnih dejanskih in navideznih konfliktov, ki nastajajo v okviru njune obravnave z različnih vidikov, ravni in področij delovanja in obnašanja. Prispevek obravnava dve tezi. Prva teza predstavlja idejo o potrebi po bolj celovitem razumevanju sinergijskega doseganja učinkovitosti in uspešnosti. Druga teza obravnava razmerje med učinkovitostjo in uspešnostjo z vidika konfliktov, ki nastanejo pri njunem doseganju v delovanju in obnašanju organizacij.

**Ključne besede:** učinkovitost, uspešnost, konflikt, navidezni konflikt, dejanski konflikt

## 1 Opredelitev problema

Obstoj in razvoj organizacij sta odvisna od doseganja ustreznih rezultatov pri njihovem delovanju in obnašanju (Brittan, 1997; Korten, 1998; Magretta, 2000). Da bi organizacija takšne rezultate lahko dosegla, mora izpolniti vsaj dva izhodiščna pogoja, in sicer: ustrezno uporabiti razpoložljive (dane ali morebitne) vire za ustvarjanje rezultatov in ustvariti rezultate, primerne za potrebe in zahteve odjemalcev (kot trga; Porter, 1985; Modis, 1998; Scott, 2000; Potočan, 2003). Doseganje izhodiščnih pogojev v organizaciji, ki predstavlja kompleksen in kompliciran pojav v objektivni stvarnosti, seveda ni niti enostavno niti lahko. Povezano je s številnimi problemi v zvezi z izbiro in uporabo metodik, metodologij in tehnik razumevanja in obravnave organizacije (Daft, 2000; Mulej, 2000; Potočan, 2004; Sutherland, Canwell, 2004).

Organizacijo pomembno določa tudi doseganje ustrezne učinkovitosti in uspešnosti njenega delovanja in obnašanja. Pri njuni obravnavi pa smo soočeni s problemi glede različnega razumevanja vsebine delovanja in obnašanja organizacije ter različnosti možnih načinov njene obravnave (Porter, 1985; Modis, 1998; Scott, 2000; Potočan, 2003). Če so razlike vsaj (delno) upravičene na ravni preučevanja obeh pojavov v okviru različnih znanosti, je na drugi strani manj razumljiva (in utemeljena) različnost njune obravnave v okviru posameznih znanosti. Tudi v okviru organizacijskih in managementskih znanosti obstajajo pomembne razlike v razumevanju učinkovitosti in uspešnosti (Claude, 1952; Schermerhorn, 1999; Hatch, 2001; Galbraith, 2002; Daft, 2003; Cole, 2004; Schermerhorn, 1999).

Uresničevanje učinkovitosti in uspešnosti v organizaciji povzroča številne konflikte in je z njimi povezano (Constantino, Merchant, 1996; Singer, 1999; Sloke, Goldsmith, 2000; Dane, 2001; Potocan, Mulej, 2003; Burnes, 2004). Konflikti odražajo »neoptimalnost (neprimernost, neustreznost)« njunih sestavin, odnosov (notranjih in zunanjih) in sinergij. Iz celotne problematike bomo v nadaljevanju predstavili: 1) temeljna izhodišča in značilnosti konfliktov v organizaciji, 2) možnosti celovitejše obravnave učinkovitosti in uspešnosti organizacije ter 3) značilnosti konfliktnosti pri sinergijskem doseganju učinkovitosti in uspešnosti.

## 2 Organizacija in konflikti

Medčloveški odnosi povzročajo stalne konflikte, kar še posebej velja za organizacijo kot specifično obliko človeškega delovanja in najvplivnejšo institucijo sodobne družbe. Konfliktnost je sestavni del delovanja in obnašanja organizacije, ki je relativno avtonomna celota ljudi in sredstev ter z izvajanjem določene dejavnosti poskuša doseči zastavljene skupne (tj. organizacijske in osebne) cilje in tako uresničiti smotre skupnega delovanja (Constantino, Merchant, 1996; Lunati, 1997; Slaikeku, Hasson, 1998; Singer, 1999; Fly, Stoner, 2000; Dane, 2001; Burnes, 2004; MacShane, Von Glinow, 2004). Prizadevanje za uresničevanje različnih interesov in ciljev, tako na ravni celote (tj. celote integralnih ciljev) kakor tudi na ravni njenih delov (tj. individualnih in/ali organizacijskih ciljev), povzroča stalne in različne konflikte.

Organizacijski konflikt lahko najsplošneje opredelimo kot (javno) izraženo vedenje udeležencev organizaci-

je, ki je posledica prepričanja, čutenja in/ali dojemanja stvarnosti posameznika, skupine in/ali več skupin o tem, da potrebe (npr. posameznika, skupine, okolja) niso v zadostni meri in/ali ustrezno zadovoljene (Webster, 1987; Black, 1997; Agnes, 2004). Osnovni vzrok za nastanek konfliktov je torej različnost dojemanja, mišljenja, čustev/vrednot ali ciljev udeležencev organizacije (Porter, 1990; Mulej, Kajzer, 1998; Rebernik, Mulej, 2000; Potocan, 2001, 2002).

Organizacije lahko konflikte različno razumejo in sicer kot:

- negativne (ali destruktivne) pojave, ki jih je treba preprečevati in se jim izogibati; temeljne značilnosti tako razumljenih konfliktov so npr.: konflikti predstavljajo neizogibne problematične pojave v organizaciji, so rezultat osebnih/osebnostnih problemov udeležencev, povzročajo njihove neprimerne reakcije in so poglaviti vzrok za nezaželeno in nekoristno polarizacijo v organizaciji;
- pozitivne (ali ustvarjalne) pojave, ki omogočajo razvoj organizacije; temeljne značilnosti tako razumljenih konfliktov so npr.: predstavljajo možnost za aktiviranje udeležencev, vzpodbujajo oblikovanje novih idej in priložnosti, pomembno prispevajo k uvajanju sprememb, omogočajo dodatno obliko komuniciranja ter predstavljajo pomembno obliko reševanja skritih (oziroma prikritih) napetosti.

Obravnavajo celotne problematike konfliktov presega izbrane okvire našega dela. Iz njene celote bomo za potrebe našega dela predstavili: splošen potek procesa konflikta, možno klasifikacijo konfliktov in izbrane značilnosti medskupinskih konfliktov v organizaciji.

Konflikte je mogoče razumeti, če preučimo celoten proces posameznega konflikta in vse njegove pomembne faze. V literaturi omenjajo naslednje faze procesa konflikta:

- faza prikritega konflikta; tedaj že obstajajo temeljni pogoji za njegov nastanek, vendar konflikt še ni viden in/ali ga udeleženci še ne prepoznavajo;
- faza spoznanja (prepoznavanja) konflikta; tedaj udeleženci prepoznajo konfliktno situacijo (in/ali vzroke za njen nastanek oz. značilnosti konfliktne situacije itd);
- faza začetka konflikta; tedaj nastanejo prve napetosti med udeleženci konflikta, vendar resničnega nasprotovanja med udeleženci še ni;
- faza odprtega (dejanskega) konflikta; tedaj poteka odkrit (in jasno viden) spopad med udeleženci; hkrati vedenje udeležencev hkrati jasno kaže na obstoj konflikta tudi v odnosih med njimi in v odnosu do okolja;
- faza zaključka konflikta; tedaj se konflikt reši, kar vodi v ustrežnejše prihodnje sodelovanje, in/ali ustavi (oziroma se spopad umiri), kar vodi v nastanek novih konfliktov.

Proces konflikta lahko vključuje vse navedene faze ali samo nekatere izmed njih. Hkrati pa je mogoče, da vsi udeleženci konflikta ne razumejo enako in lahko situacijo ocenjujejo zelo različno (npr. prepoznavajo različne

faze stanja konflikta, se pozicionirajo istočasno v različne faze itd).

Vsebinsko lahko konflikte preučimo na osnovi različnih izhodišč in iz različnih vidikov. Naša obravnava temelji na predpostavki, da lahko vse konflikte na podlagi udeležencev opredelimo kot osebne, medosebne in medskupinske konflikte. Izbrano področje obravnave predstavljajo medskupinski konflikti, za katere so značilne:

- skupinska identifikacija: udeleženci se štejejo za del skupine, med seboj sodelujejo in se psihološko zaveđajo medsebojne soodvisnosti;
- skupinska različnost: sposobnost članov skupine, da se identificirajo kot člani neke skupine v primerjavi z drugo skupino ki ima pomembno drugačne značilnosti od njihove skupine;
- nastanek frustracij (potreb, pričakovanj): frustracijo lahko nasplošneje opredelimo kot spoznanje udeležencev skupine, da doseganje ciljev druge skupine (lahko) prepreči doseganje »naših« ciljev; za nastanek konflikta zadošča že tudi samo obstoj potreb in/ali pričakovanj, ki jih kdo šteje med zaznane in prednostne, torej vplivne za opredelitev ciljev in napor za ureditve ciljev vključno z odstranjevanjem ovir.

Medskupinski konflikt lahko zato nasplošneje opredelimo kot način vedenja med skupinami, pri čemer se udeleženci identificirajo z eno skupino in zaznavajo, da utegne druga skupina blokirati doseganje ciljev ali pričakovanj njihove skupine. Medskupinski konflikti se lahko pojavijo med skupinami v okviru horizontalnega (npr. med oddelki) in/ali vertikalnega (med različnimi ravni organizacije) povezovanja ali soočanja v organizaciji.

Pomembnejše značilnosti organizacijskih odnosov, ki povzročajo konflikte so npr. neskladnost ciljev, razlikovanje med skupinami, različnost razumevanja situacije, delovna soodvisnost, omejenost razpoložljivih virov itd. Na njihov nastanek vplivajo številni dejavniki kot so npr. (družbeno, poslovno, ekonomsko ali naravno) okolje, velikost, tehnologije, strategija, cilji, organizacijska struktura itd. Hkrati pa ti dejavniki predstavljajo tudi osnovna možna področja reševanja konfliktov. Za reševanje lahko uporabimo različne modelne rešitve, kot sta npr. racionalni in/ali politični model vedenja.

Posamezni konflikt vplivajo na organizacijo na različne načine (npr. posredno, neposredno) ali so za njeno delovanje različno pomembni (npr. zelo, nekoliko pomembni, manj pomembni). Konflikte lahko na temelju njihovega pomena in vpliva na organizacijo nasplošneje opredelimo kot dejanske in navidezne (Mulej, Kajzer, 1998; Merry, 2000; Harmon, 2003; Potočan, 2003, 2004). Njihova opredelitev (po analogiji z opredelitvijo navideznih in dejanskih problemov) temelji na kriterijih pomembnosti za udeležence, odstopanja od ciljev in nepoznanosti poti za reševanje.

Med različnimi konflikti v organizaciji ima pomembno mesto tudi dilema o konfliktnosti v razmerju med njeno učinkovitostjo in uspešnostjo. Gre predvsem za razumevanje vloge in pomena učinkovitosti in uspešnosti delovanja in obnašanja organizacije, opredelitev razmerja

med učinkovitostjo in uspešnostjo ter za reševanje konfliktov pri uresničevanju učinkovitosti in uspešnosti.

### 3 Učinkovitost in/ali uspešnost poslovanja

V okviru organizacijskih in managementskih znanosti so znane različne obravnave in opredelitve učinkovitosti in uspešnosti poslovanja. Tako ju npr. različni avtorji opredeljujejo na naslednje načine:

- učinkovitost lahko najsplošneje opredelimo kot količino virov, porabljenih na enoto rezultata; uspešnost predstavlja raven, na kateri organizacija dosega svoje cilje (Daft, 2000);
- učinkovitost predstavlja raven doseganja določenih ciljev v okviru omejeno razpoložljivih virov; uspešnost predstavlja raven sposobnosti organizacije za doseganje prihodnjih ciljev – vključuje torej učinkovitost in sposobnosti prilagajanja prihodnjim razmeram (Burnes, 2004);
- z učinkovitostjo opredeljujemo (oz. merimo) vlaganja (oz. vložena prizadevanja) za doseganje smotrov in ciljev organizacije; z uspešnostjo presojava posledice, ki jih sistem povzroča v okolju (tj. presoja družbenih smotrov in iz njih izpeljanih ciljev organizacije) (Kajzer, 2004).

Različna razumevanja in obravnave lahko za potrebe našega dela razvrstimo v dve osnovni skupini (Potočan, 2003, 2004).

- V prvo skupino lahko uvrstimo pristope in razumevanja, ki dosledno ločujejo učinkovitost in uspešnost. Njuno ločevanje temelji na različnih kriterijih, kot so npr.: pristop za obravnavo (npr. ožji, širši), vidik obravnave (npr. posamezni, interdisciplinarni), širina področja obravnave (npr. celota, deli celote) itd.

Učinkovitost lahko v tem okviru razumemo predvsem kot koncept delne (oz. ožje) obravnave organizacije, ki se osredotoča na notranje (tj. interno) delo organizacije. Najsplošneje jo lahko opredelimo kot razmerje med količino virov (vložkov) uporabljenih (potrebnih) za enoto pridobitev (predvidenega) rezultata (izloška).

Zamisel o uspešnosti poskuša obravnavati poslovanje bolj celovito (tj. širše), in sicer na temelju opredeljevanja in razumevanje ciljev in strategij organizacije, pa tudi ustrezne organiziranosti njenega delovanja. Uspešnost lahko zato najsplošneje opredelimo kot stopnjo (oz. raven) doseganja ciljev (celote ciljev in/ali delnih ciljev) na izbranem področju preučevanja. Obravnava je v tem primeru osredotočena na delovanje (in/ali obnašanje) organizacije (kot celote in/ali njenih delov) v razmerju do njenega (njihovega) okolja (in njegovih ciljev, pričakovanj itd).

- V drugo skupino lahko združimo razumevanja in pristope, ki poskušajo opredeliti učinkovitost in uspešnost kot sinergijsko celoto v okviru integralne obravnave organizacije. Učinkovitost in uspešnost zato obravnavajo kot dva samo navidezno različna vidika obravnave organizacije, ki pa sta vsebinsko enotna, sinergijsko povezana in soodvisna pri delovanju in obnašanju organizaci-

je. Temeljne značilnosti takšnega razumevanja so predvsem naslednje: sistemska obravnava organizacije, razumevanje sinergijske celote učinkovitosti in uspešnosti ter oblikovanje enotne metodike za njuno obravnavo.

V tem okviru lahko najsplošneje ugotovimo, da kriterija učinkovitosti in uspešnosti obravnavata ustreznost delovanja in obnašanja organizacije na temelju opredelitve razmerja med vložki in izloški. Pri tem so lahko predmet preučevanja: dejavniki (npr. vložki, delovanje, obnašanje, izloški), razmerja med dejavniki (notranja, zunanja) ter sinergije med dejavniki.

Ne glede na izbrani predmet preučevanja se pri njegovi obravnavi srečamo s številnimi problemi, ki se nanašajo na: vsebinsko razumevanje, vsebinsko opredelitev, izbiro področja obravnave in izbiro ustrezne metodološke obravnave (Ashby, 1973; Mulej, 1974; Flood, 1999; Becker, Kugeler, Rosemann, 2000; Potocan, 2001; Bauch, 2003; Potočan, 2003). Omenjeni problemi so istočasno tudi temeljni vzroki za nastanek konfliktov v okviru opredelitve, uresničevanja in managementa učinkovitosti in uspešnosti organizacije.

### 4 Konflikt med učinkovitostjo in uspešnostjo poslovanja

V literaturi o organizaciji in managementu ni enotnega stališča o razmerju med učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije in stopnji konfliktnosti v tem razmerju. Avtorji razmerje med njima opredeljujejo kot:

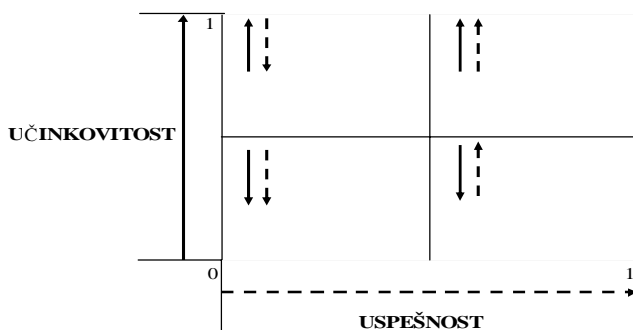
- **Dejanski konflikt:** konfliktnost med istočasnim opredeljevanjem in uresničevanjem učinkovitosti in uspešnosti utemljujejo z različnimi konceptualnimi pogledi na (razumevanje in obravnavo) organizacije in/ali omejeno razpoložljivostjo potrebnih virov za doseganje njenega namena, smotrov in ciljev. Celovitost premisleka je šibka ali celo odsotna. Specialisti se zapirajo v svoj delni svet.
- **Dejanski in/ali navidezni konflikt:** razmerje opredeljujejo kot konfliktno ali nekonfliktno glede na njuno razumevanje in izbrani način obravnave. Predmet njihove obravnave je (subjektivno) spoznano, opredeljeno in obravnavano razmerje, ne pa dejanska vsebina tega razmerja. Konflikt je zato mogoče pomembno zmanjšati (in/ali odpraviti), če povečamo celovitost obravnave in uskladimo smotre, namen in cilje obravnave učinkovitosti in uspešnosti. Celovitost premisleka je delna. Specialisti se delno zapirajo v svoj svet in delno usklajujejo.
- **Samo navidezni konflikt:** izhodišče takšnega razmišljanja je spoznanje, da je nujno sinergijsko uresničevati in dosegati učinkovitost in uspešnost poslovanja. Izhodišče takšne obravnave predstavlja enotno razumevanje obravnave in izvajanja namena, smotrov in ciljev poslovanja, ki tudi preprečuje (oz. odpravlja) možne konflikte med učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije. Konfliktnost v razmerju torej ni rezultat vsebinskih nasprotij med učinkovitostjo in uspešnostjo, ampak posledica neustreznega razumevanja,

obravnave in uresničevanja delovanja in obnašanja organizacije. Celovitost premisleka pokaže, da je konflikt začasen. Specialisti upoštevajo, da se dopolnjujejo, in konflikt pomeni fazo usklajevanja, da se uveljavi skupen, tj. »objektivni« pogled.

Različna razumevanja konfliktnosti v razmerju med učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije prikazuje slika 1.

Organizacijska in managementska literatura načelno ugotavlja, da lahko organizacija (dolgoročno) zagotovi svoj obstoj in razvoj samo na temelju ustreznega sinergijskega uresničevanja (doseganja) učinkovitosti in uspešnosti svojega delovanja in obnašanja (Claude, 1952; Burnes, 2004; Cole, 2004; Daft, 2000, 2003; Magretta, 2000; Schermerhorn, 2004; Sutherland, Canwell, 2004).

Organizacije se pri delovanju soočajo s številnimi problemi, ki povzročajo odmike od prej opredeljenega ciljnega stanja. Odmiki predstavljajo potencialni vir za nastanek konfliktov, vendar samo takrat, kadar obnašanje in delovanje vseh udeležencev ni ustrezno usklajeno in celovito.



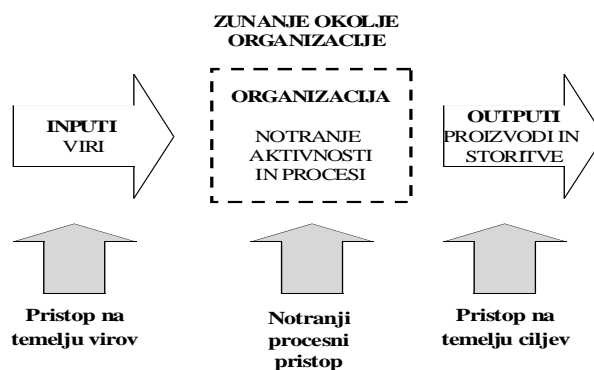
Slika 1: Razmerja med učinkovitostjo in uspešnostjo organizacije

Opredelitev ustreznosti delovanja in obnašanja organizacije (in tudi primerjava različnih ustreznosti med posameznimi organizacijami) je kompleksna in komplicirana naloga. Posamezne organizacije se namreč razlikujejo po velikosti, dejavnosti in notranji strukturi delovanja. Izvajajo tudi številne aktivnosti in so usmerjene v doseganje večjega števila ciljev. Managerji morajo zato opredeliti primerna (bolj ali manj specifična) izhodišča za obravnavo, implementacijo in spremljanje ustreznosti v organizaciji. Pri tem so soočeni z dvema temeljnima problemoma: kako zagotoviti ustrežno obravnavo subjektivnih (tj. predvsem kakovostnih) dejavnikov poslovanja in ustrežno celovitost obravnave.

Pomembnejša pristopa, ki omogočata celovito obravnavo ustreznosti delovanja in obnašanja organizacije, sta predvsem: kontingenčna obravnava ter obravnava na temelju uravnoteženega pristopa.

Pri kontingenčnem pristopu managerji določijo del organizacije, ki je po njihovem mnenju najpomembnejši za doseganje uspešnosti organizacije, in ga nato poskušajo čim bolj celovito preučiti (Scott, 2000; Daft, 2000, 2003; Harmon, 2003; Cole, 2004; Schermerhorn, 2004). Zato se obravnava osredotoča na izbrane (pomembne) dele orga-

nizacije, tj. na inpute (vložke), notranje aktivnosti in procese ter na outpute (izloške), kot prikazuje slika 2.



Slika 2: Kontingenčna obravnava uspešnosti

Obravnava uspešnosti organizacije na temelju (outputnih) ciljev se osredotoča na outputno stran in vključuje identifikacijo outputnih ciljev in ocenitev, koliko so doseženi (formalni ali dejanski) cilji enaki (ali podobni) želenim ciljem organizacije (ne glede na stopnjo utemeljenosti cilja). Obravnava formalnih ciljev je zahtevnejša, saj so ti praviloma bolj abstraktno določeni in jih je zato težje meriti. Temeljni problemi takšne obravnave so: specifična opredelitev hierarhije ciljev za posamezno organizacijo (ki jih organizacija oblikuje v skladu s svojim namenom in smotri), mnogokratnost ciljev, uporaba subjektivnih kriterijev za vrednotenje.

Pristop na temelju virov ugotavlja uspešnost z opazovanjem začetka procesa in vrednoti, kako ustrezno organizacija zagotavlja (ustrezne) vire potrebne za želeno izvedbo. S tega vidika izraža organizacijska uspešnost sposobnost organizacije (v absolutnem in relativnem pogledu), da priskrbi zadostne in ustrezne vire, jih uspešno uporabi in managira. Takšno ugotavljanje uspešnosti je koristno, kadar težko zagotovimo celovito vrednotenje organizacije. To velja predvsem za neprofitne organizacije, v katerih je težko meriti outputne cilje in notranjo uspešnost delovanja. Temeljna pomanjkljivost je manjše upoštevanje povezave organizacije s potrebami odjemalcev in okolja.

Notranji procesni pristop se osredotoča na notranje delovanje organizacije (tj. njene aktivnosti in procese) in poskuša opredeliti ustreznost njenega ravnanja z viri. Temeljna kriterija takšnega pristopa sta učinkovitost organizacije in njeno »organizacijsko zdravje«. Njegovi temeljni pomanjkljivosti sta predvsem to, da razmerje med organizacijo in okoljem ni ovrednoteno, vrednotenje notranjega zdravlja in funkcioniranja pa je pogosto zelo subjektivno.

Na temelju kontingenčnega razumevanja učinkovitosti in uspešnosti lahko oblikujemo samo zgoraj navedene tri (sicer bolj celovite, vendar še vedno ločene in zato tudi) delne poglede na uspešnost poslovanja.

V strokovni literaturi in poslovni praksi pa poznamo tudi pristope, ki poskušajo bolj uravnoteženo obravnavati celoto različnih delov organizacije, kot sta npr. pristop na temelju obravnave koristi za delničarje (tj. stakehol-

ders values approach, ki ga označujejo tudi kot constituency approach) in pristop na temelju konkurenčnih vrednot in koristi (tj. competing values approaches).

Pristop na temelju obravnave koristi za delničarje je osredotočen na udeležence organizacije (Tusi, 1990; Scott, 2000; Daft, 2000, 2003; Harmon, 2003; Cole, 2004; Schermerhorn, 2004). Ustreznost delovanja opredeljuje na temelju dosežene ravni zadovoljitve potreb (in zahtev) njihovih udeležencev, kot prikazuje slika 3.

Udeleženci	Kriteriji uspešnosti
Lastniki	Finančno vračilo
Zaposleni	Zadovoljstvo pri delu, plačilo
Stranke	Kakovost blaga in storitev, cena
Kreditorji	Kreditna boniteta
Skupnost	Prispevek k razvoju skupnosti
Dobavitelji	Ustrezno poslovanje, plačilo
Vlada	Spoštovanje zakonov, druge regulative

Slika 3: Kriteriji za ocenjevanje zadovoljitve potreb udeležencev

Njegova glavna prednost je bolj uravnotežena (in enakopravna) obravnava notranjih in zunanjih dejavnikov uspešnosti. Upošteva npr. tudi kriterij socialne odgovornosti, ki formalno (in tudi vsebinsko) ni vključen v kontingenčno obravnavo. Hkrati poudarja tudi idejo, da uspešnosti ni mogoče meriti s samo enim kriterijem, temveč je treba enakovredno upoštevati vse oziroma večino pomembnih kriterijev uspešnosti.

Pristop na temelju konkurenčnih vrednot in koristi temelji na spoznanju, da organizacijske cilje in kriterije za njihovo vrednotenje določajo lastniki, vrhovni in srednji management (več o pristopu v: Scott, 2000; Daft, 2000, 2003; Harmon, 2003; Cole, 2004; Schermerhorn, 2004). Pristop sta razvila Robert Quinn in John Rohrbaugh na os-

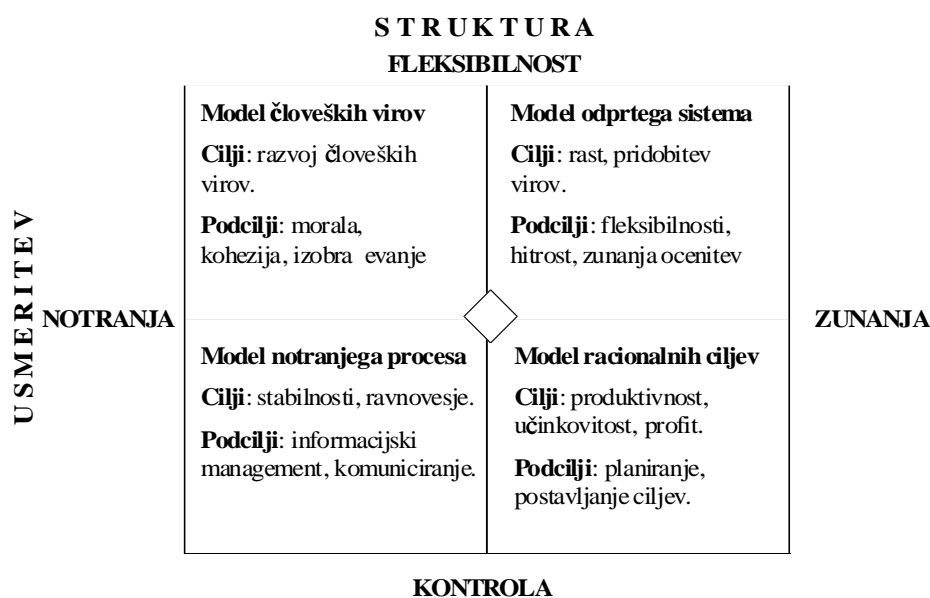
novi kombiniranja različnih indikatorjev izvajanja, ki jih pri svojem delu uporabljajo managerji in raziskovalci, da določijo konkurenčne vrednote in koristi pri delovanju organizacije (Quinn, Rohrbaugh, 1983).

Na tej osnovi sta oblikovala nov pristop k obravnavi uspešnosti, ki vključuje dve dimenziji. Prva dimenzija se nanaša na ciljno področje uspešnosti, ki je lahko notranja ali zunanja. Notranji vidik odraža managersko skrb za ustrezno izvajanje delovanja, zunanji vidik pa predstavlja, kako delovanje organizacije ocenjuje (vrednoti) okolje. Druga dimenzija se nanaša na organizacijsko strukturo, ki je lahko stabilna in/ali fleksibilna. Stabilna struktura odraža managementsko usmerjenost v doseganje učinkovitosti in kontrolo od zgoraj navzdol (top-down), fleksibilna struktura pa odraža managementsko usmerjenost v učenje in spremembe. Pristop sta formalizirala z oblikovanjem celovitega modela, ki združuje štiri različne (vendar med seboj tesno povezane) modele uspešnosti, kot prikazuje slika 4.

Vsak model predstavlja različno managementsko razumevanje konkurenčnosti na temelju specifične strukture in usmeritve. V poslovni praksi lahko različne konkurenčne vrednote in koristi v organizaciji obstajajo istočasno.

Vsak model predstavlja različno managementsko razumevanje konkurenčnosti na temelju specifične strukture in usmeritve. V poslovni praksi lahko različne konkurenčne vrednote in koristi v organizaciji obstajajo istočasno.

Prednosti pristopa na temelju konkurenčnih vrednot in koristi so številne. Njegova najpomembnejša prednost je v tem, da integrira različne koncepte uspešnosti v enotno obravnavo. Hkrati vključuje tudi ideje kontingenčne obravnave uspešnosti (tj. pristopa na temelju virov, notranjih procesov, ciljev) in pristop na temelju razvoja človeških virov. Model izrazito poudarja pomen kriterijev uspe-



Slika 4: Štirje modeli uspešnosti poslovanja

šnosti kot managerske vrednote in kaže na to, da lahko v poslovni praksi hkrati obstajajo nasprotujoče si vrednote.

V predstavljenih pristopih za obravnavo uspešnosti delovanja in obnašanja organizacije (tj. kontingenčne obravnave na temelju virov, notranjega procesa in ciljev, obravnave koristi za delničarje ter obravnave na temelju konkurenčnih vrednot in koristi) lahko razmerje med učinkovitostjo in uspešnostjo opredelimo kot nekonfliktno, saj temelji na predpostavki o njuni medsebojni usklajenosti v okviru delovanja in obnašanja organizacije.

Učinkovitost v tem okviru predstavlja pomemben del celovite sinergijske obravnave delovanja in obnašanja organizacije (in pomemben kriterij določanja njene ustreznosti). Po vsebini predstavlja pomemben delni vidik obravnave, ki skupaj s preostalimi vidiki omogoča celovito spoznanje obravnavane stvarnosti. Razmerje med učinkovitostjo in uspešnostjo lahko zato opredelimo kot primer razmerja med celoto in delom. Namen obravnave učinkovitosti je torej zagotoviti (pomembna) delna spoznanja v okviru celotne obravnave organizacije.

Tako lahko npr. v okviru kontingenčne obravnave uporabimo različne kriterije za spoznanje ustreznosti delovanja in obnašanja organizacije. V okviru pristopa na temelju (output-nih) ciljev so pomembnejši kriteriji: profitnost, tržni delež, socialna odgovornost, diverzifikacija, učinkovitost, finančna stabilnost, ohranjanje naravnih virov in razvoj managementa. Pristop na temelju virov vključuje predvsem naslednje kriterije: učinkovitost doseganja ciljev, naše pogajalske pozicije, sposobnost članov organizacije za ocenitev situacije na nabavnih trgih, sposobnost managementa za primerno uporabo materialnih in nematerialnih virov za doseganje ciljev ter sposobnost za odzivanje na spremembe v okolju. Notranji procesni pristop temelji na uporabi kriterijev učinkovite uporabe virov (ekonomska učinkovitost) in harmonizacije notranjih funkcij (tj. »organizacijskega zdravja«).

## 5 Sklepne ugotovitve

Doseganje zelenih rezultatov delovanja in obnašanja organizacij je odvisno od ustreznosti njihove uporabe razpoložljivih virov in »produciranja« rezultatov, primernih za potrebe in zahteve odjemalcev. Prizadevanja za uresničevanje zelenih rezultatov so temeljni vzrok za nastanek (različnih in številnih) konfliktov. Organizacija lahko konflikte razume kot negativne in/ali pozitivne pojave v svojem delovanju in obnašanju.

Med številnimi konflikti v organizaciji ima pomembno vlogo tudi dilema o konfliktnosti razmerja med njeno učinkovitostjo in uspešnostjo. V okviru organizacijskih in managementskih znanosti so poznana njuna različna (in tudi nasprotujoča si) razumevanja in opredelitve. Avtorji ju namreč obravnavajo kot popolnoma ločena koncepta in/ali kot konceptualno sinergijsko celoto v okviru integralne obravnave organizacije.

Različna razmerja med učinkovitostjo in uspešnostjo lahko opredelimo kot dejanski in/ali navidezni konflikt. Kadar delovanje in obnašanje razumemo (in obravnavamo)

mo) dovolj celovito, med njima ni vsebinskih nasprotij. Vendar pa je njuno uresničevanje povezano s številnimi (dejanskimi ali navideznimi) konflikti, ki nastajajo zaradi neustreznega (subjektivnega) razumevanja in obravnave organizacije.

Organizacija lahko (dolgoročno) zagotovi svoj obstoj in razvoj samo na temelju sinergijskega uresničevanja učinkovitosti in uspešnosti. Pomembnejši pristopi, ki omogočajo celovitejšo obravnavo ustreznosti (tj. učinkovitosti in uspešnosti) njenega delovanja in obnašanja so, npr. kontingenčna obravnava, obravnava na temelju koristi za delničarje ter obravnava na temelju konkurenčnih vrednot in koristi.

Navedeni pristopi predpostavljajo nekonfliktnost razmerja med učinkovitostjo in uspešnostjo, ki izhaja iz njune medsebojne usklajenosti in sinergijskega doseganja. V tem okviru je uspešnost usmerjena na celovito obravnavo večine pomembnih dejavnikov, odnosov in sinergij organizacije. Učinkovitost na drugi strani predstavlja (pomemben) delni vidik obravnave, katerega spoznanja dopolnjujejo obravnave drugih vidikov organizacije.

## Literatura

- Agnes, M. (Ed.) (2004) *Webster's New World Dictionary*, John Wiley & Sons, New York
- Ashby, R. (1973) *An Introduction to Cybernetics*, Chapman in Hall, London.
- Bausch, K. (2003) *The Emerging Consensus in Social Systems Theory*, Kluwer, New York.
- Becker, J., Kugeler, M., Rosemann, N. (2000) *Prozessmanagement*, Springer-Verlag, Heidelberg.
- Black, J. (1997) *A Dictionary of Economics*, Oxford University Press, Oxford.
- Brittan, D. (1997) Business lessons from Darwin, *MIT Reporter*, 12(1), 12-23.
- Burnes, B. (2004) *Managing Change*, Pearson, Harlow.
- Claude, G. (1952) *The History of Management*, Prentice Hall, New York.
- Cole, A. (2004) *Management*, Thomson, London.
- Cloke, K., Goldsmith, J. (2000) *Resolving Personal and Organizational Conflict*, Jossey-Bass, New York.
- Costantino, A., Merchant, S. (1996) *Designing Conflict Management Systems*, Jossey Bass, New York.
- Daft, R. (2000) *Organization Theory and Design*, South-Western College, Cincinnati.
- Daft, R. (2003) *Management*, South-Western, Mason.
- Dana, D. (2001) *Conflict Resolution*, McGraw-Hill, New York.
- Flood, R. (1999) *Rethinking the Fifth Discipline*, Rootledge, London.
- Fry, R., Stoner, C. (2000) *Business: An Integrative Approach*, McGraw Hill, Boston.
- Galbraith, J. (2002) *Designing Organizations*, Wiley & Sons, New York.
- Harmon, P. (2003) *Business Process Change*, Morgan Kaufmann Publishers, Amsterdam.
- Hatch, M. (2001) *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford.
- Korten, D. (1998) *The Post-Corporate World - Life After Capitalism*, Berret-Koehler, San Francisco.
- Lunati, T. (1997) *Ethical Issues in Economics From Altruism to Co-operation to Equity*, Macmillan Press, Houndsmills.

- Magretta, J. (2000) *Managing in the New Economy*, Business Review Book, New York.
- McShane, S., Von Glinow, M. (2004) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Merry, U. (2000) *Organizations Versus Natural Systems*, <http://www.tresholds.com>
- Modis, T. (1998) *Conquering Uncertainty: Understanding Corporate Cycles and Positioning Your Company to Survive the Changing Environment*, McGraw-Hill, New York.
- Mulej, M. (1974) *Dialektična teorija sistemov*, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, Ljubljana.
- Mulej, M., Kajzer, S. (1998) Ethics of Interdependence and the Law of Requisite Holism, *Rebernik, M., Mulej, M. (eds.): STIQE '98. Proceedings of the 4th International Conference STIQE*, EPF, Maribor.
- Mulej, M. (in drugi) (2000) *Sistemske teorije*, EPF, Maribor.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Porter, M. (1990) *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.
- Potocan, V. (2001) Synergies in a virtual company, *Journal for Management and Development*, **2**(4), 45-60.
- Potocan, V. (2002) Business Systems, *Management*, **7**(2), 67-77.
- Potočan, V. (2003) *Organizacija poslovanja*, DOBA, Maribor.
- Potočan, V. (ur.) (2004) *Izvedbeni management*, EPF, Maribor.
- Potocan, V., Mulej, M. (2003) On Requisite Holistic Understanding of Sustainable Development from Business Viewpoints, *Systemic Practice and Action Research*, **16**(6), 421-436.
- Quinn, R., Rohrbaugh, J. (1983) A Spatial Model of Effectiveness Criteria, *Management Science*, **29**, 363-77.
- Rebernik, M., Mulej, M. (2000) Requisite holism, isolating mechanisms and entrepreneurship, *Kybernetes*, **29**(9/10), 1126-1140.
- Schermerhorn, J. (1999) *Management*, Wiley and Sons, New York.
- Schermerhorn, J. (2004) *Core Concepts of Management*, Wiley and Sons, Hoboken.
- Scott, R. (2000) *Institutions and Organizations*, SAGE, New York.
- Singer, P. (1999) *Practical Ethics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Slaikeu, A., Hasson, H. (1998) *Controlling the Costs of Conflict*, Jossey Bass, San Francisco.
- Sutherland, J., Canwell, D. (2004) *Key Concepts in Management*, Palgrave, Haundmills.
- Tusi, A. (1990) A MultiConstituency Model of Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, **35**, 458-483.
- Webster (1978) *Webster's School and Office Dictionary*, Banner Press, New York.

---

**Vojko Potočan**, je zaposlen kot Izredni profesor (za področji poslovne organizacije in managementa) na katedri za Organizacijo in poslovno informatiko, Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru, Univerze v Mariboru. Na EPF izvaja 4 dodiplomske predmete in sodeluje pri izvedbi 4 predmetov podiplomskega študija. Sodeloval je na številnih mednarodnih znanstvenih konferencah in posvetovanjih. Objavil je + 280 tekstov (od tega +150 tekstov v tujini v 20 državah), vključno s 4 knjigami in bil urednik nekaj zbornikov, večnoma v Sloveniji. Temeljna področja njegovega raziskovanja so poslovna organizacija, management in sistemska teorija.

---