

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

SISTEM KAKOVOSTI SIX SIGMA SKOZI
PERSPEKTIVO BRATOVŠČIN

VERA FOIS

MENTOR
DR. TONČI ANTE KUZMANIČ

KOPER, 2007

POVZETEK

Naloga obravnava sistem kakovosti Six Sigma z vidika obredov, ki jih ta sistem ima. Prikazani so obredi in običaji prostozidrajev, angleških klubov in univerzitetnih bratovščin. V empiričnem delu pa je podana analiza obredov v izbranem podjetju in analiza obredov uvajanja sistema Six Sigma in primerjava z bratovščinami. V sklepnem delu ugotavljam, da Six Sigma, kot eden sistemov kakovosti v osnovi temelji na obredih, kar odpira vprašanje za nadaljnje raziskovanje v povezavi kakovosti nasplošno in obredih tako z antropološkega kot sociološkega in psihološkega vidika.

Ključne besede: bratovščine, organizacijska kultura, sistem kakovosti Six Sigma, spremembe organizacijske kulture, obredi, iniciacija.

ABSTRACT

This assignment is analyzing the quality system Six Sigma through the aspect of rituals in the system. There were presented rituals of freemasons, English clubs and university fraternities. The empirical part of the assignment contains the analysis of rituals in chosen companies and the analysis of rituals in Six Sigma system in comparison with fraternities. In conclusion there it is established, that quality system Six Sigma bases on rituals which opens many other questions that can provide further investigation in connection of the quality in general and rituals from the anthropological, sociological and psychological aspect.

Key words: fraternity, organizational culture, Six Sigma, changes of organizational culture, rites, initiation

UDK: 061.236.6.:005.6(043.2)

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Namen in cilji naloge	2
2	Kultura v podjetjih.....	3
2.1	Šole teorije kulture	4
2.1.1	Funkcionalizem	4
2.1.2	Radikalni strukturalizem.....	4
2.1.3	Interpretivizem.....	5
2.1.4	Radikalni humanizem	5
2.2	Nastajanje kulture	5
2.3	Vpliv obredov na spremembo kulture.....	6
2.4	Kultura podjetja, identiteta in podoba, simboli.....	8
2.5	Vpliv vodij na organizacijsko kulturo.....	9
2.6	Organizacijska kultura in vpliv na kakovost.....	10
2.7	Kultura in idiokulture.....	10
2.8	Učeča se organizacija.....	11
3	Obred.....	12
3.1	Definicija obreda.....	12
3.2	Funkcije obreda.....	12
3.3	Značilnosti obredov	13
3.4	Iniciacija.....	14
4	Zgodovina bratovščin in vzroki za nastanek	16
4.1	Bratovščine na univerzah.....	16
4.1.1	Krepitev nacionalne zavesti skozi bratovščine v času industrijske revolucije	18
4.1.2	Sodobne bratovščine in naslednica Kappa sigma.....	18
4.2	Klubi v Angliji	18
4.2.1	The Athenæum.....	19
4.2.2	Reform Club	19
4.2.3	The Traveller's	19
4.3	Prostozidarji.....	20
4.3.1	Začetki prostozidarstva.....	20
4.3.2	Temeljne značilnosti	21
4.3.3	Struktura prostozidarstva	22
4.3.4	Prostozidarstvo v Angliji	23
4.3.5	Prostozidarstvo v ZDA	24
4.3.6	Dobrodelni klubi.....	24
5	Sistem kakovosti Six Sigma	26

5.1 Kaj je Six Sigma	26
5.2 Osnovni koncept Six Sigma.....	27
5.3 Zgradba sistema	28
5.4 Obredi v sistemu Six Sigma.....	31
6 Primerjava sistema kakovosti Six Sigma in bratovščin	34
7 Sklep	37
Literatura	39

SLIKE

Slika 1 Razdelitev osnovnih vzorcev kulture organizacije.....	4
Slika 2 Znak prve bratovščine Kappa Sigma.....	17
Slika 3 Sistem Six Sigma po Caterpillar metodologiji.....	30
Slika 4 Six Sigma organizacijske struktura	31

1 UVOD

Značilnost povezovanja ljudi je pridobivanje večje moči, lažje obvladovanje sveta. Zato, da ljudje čutijo povezanost in pripadnost neki osnovni ideji, ki je temelj tega druženja, so potrebni različni obredi. Ti so prisotni vsepovsod. Poznajo jih v čisto primitivnih skupnostih pa tudi v sodobnih družbah. Obredi so lahko prisotni v neki majhni skupini ali pa so obširnejši in zajemajo ljudi s širšega območja. Po obliki se med seboj razlikujejo, vendar temeljna namembnost in nekatere osnovne značilnosti ostajajo enake. Namen obreda, ne glede na vsebino, je povezovanje. Kot pravi Ošlaj (1996, 49): „Že samo izvajanje obreda, ne glede na to, kakšna je bila njegova vsebina, je omogočalo reguliran izraz določenim človeškim občutkom in čustvom, ki so nedvomno utrjevali homogenost skupine.“ V preteklosti so se oblikovale različne združbe od nacionalnih do verskih, političnih, humanitarnih in poslovnih nekatere pa zgolj družabne. Nekatere izmed njih ali njihovi zametki so se ohranili do danes.

V 19. stoletju so se pojavili klubi, ki so bili zelo pogosti v Veliki Britaniji, ki je takrat s svojim imperijem pokrivala velik del sveta. V 20. stoletju pa so se pojavili Lion in Rotary klubi, ki združujejo veliko ljudi po celem svetu in katerih namen je pomagati. Za te organizacije so značilni obredi in skrivnostnost. Pomagajo jim obstajati in povezovati člane. Eden od obredov je iniciacija, ki simbolizira vstop posameznika v družbo. Zanj je značilno prostovoljno sprejemanje bolečine. Seveda ta element v sodobnih obredih ni prisoten, je pa še vedno kot značilnost obreda pomembna napetost oz. dramatičnost. Obredi so prisotni vedno, ko se pojavi organizirana skupina ljudi z nekim ciljem. Iz tega sledi, da se obredi pojavljajo tudi v podjetjih, ki imajo svojo lastno kulturo in značilnosti. Vodje oz. menedžerji morajo znati povezovati ljudi. S svojim delovanjem vsi člani organizacije tvorijo organizacijsko kulturo. Kadar pav podjetju pride do sprememb, se pojavi težava, kajti ljudje jih ne maramo. Za dosledno izvajanje sprememb morajo biti zaposleni predani ideji, biti sprejeti in se vesti v skladu s cilji. Problem v podjetjih ni najti rešitev za nek obstoječ problem ali izboljšavo. Težko je ljudi prepričati, da verjamejo tem spremembam. V ta namen je bil razvit sistem kakovosti Six Sigma, ki ima močno stastično utemeljeno metodologijo za analizo predlaganih rešitev. Razlog za njegovo priljubljenost je v tem, da vršnemu menedžmentu pomaga pridobiti zavzetost ostalih k spremembam. Pri tem gre za princip, da se spremembe vnašajo z vrha navzdol. Ena izmed značilnosti sistema kakovosti Six Sigma je tako imenovana „commitment session“, ki naj bi povezala in zavezala menedžment k novim ciljem. Značilnost tega dogodka je, da je to pravzaprav obred iniciacije vršnega menedžmenta. Ta izrazi svojo zavezanost novemu načinu dela in novim idejam. Dogodek, ki ga podjetje v ta namen organizira, je enkrat in neponovljiv. Zanj je značilna dramatičnost, polna energije in čustev. Pripomore k tvorjenju nove, homogene skupine in ¹idiokulture oz. vzporedne kulture znotraj podjetja. To

¹ Bolon (1994,23) navaj Fine –ovo definicijo idiokulture kot sistem znanja, prepričanj, vedenja in navad, ki jih delijo člani sodelujočih skupin in ki lahko postanejo osnova za nadaljnje sodelovanje.

pomeni, da je kultura v širšem pomenu besede pomembna sestavina podjetja in orodje za izvrševanje sprememb. Več kot ima menedžment znanja o kulturi ter vedenju ljudi v skupinah, lažje jih vodi.

1.1 Namen in cilji naloge

Glede na to, da je namen diplomske naloge analizirati pojem kulture, različna združenja ter prikazati podobnost sistema kakovosti Six Sigma in različnih bolj ali manj formalnih oblik združevanja ljudi, bodo v nalogi doseženi naslednji cilji:

- analizirane bodo značilnosti obredov ter različne oblike obredov,
- prikazane bodo značilnosti kulture organizacije,
- prikazan bo sistem vodenja kakovosti Six Sigma,
- ter analizirane podobnosti (razlike) med obredi na splošno, posebej iniciacijskimi obredi in sistemom Six Sigma.

Zaključki in ugotovitve bodo koristni za podjetja, ki se odločajo za vpeljavo in menedžment različnih modelov kakovosti.

Uporabljena je metoda komparacije različnih konceptov ter analiza prakse, ki se v obredih Six Sigma pojavlja.

Pri proučevanju obredov po obdobju renesanse sem se osredotočila na obrede, ki so se pojavljali na prvih evropskih univerzah, prostozidarjih kot eni večjih in zelo dobro organiziranih organizacij.

Idiokulture so specifične kulture skupin znotraj organizacije. Posebej v današnjih velikih organizacijah je težko osnovati zgolj eno in osnovno kulturo. Te kulture, ki se oblikujejo npr. med prodajalci, med računovodji so poimenovane idiokulture. To so kulture z lastnimi značilnostmi.

2 KULTURA V PODJETJIH

Najlažji način za razmišljanje o kulturi katerekoli skupine ali družbene enote je, da razmišljamo o njej kot o vsoti kolektivnega in skupnega znanja enote kot razvija zmožnosti za preživetje v zunanjem okolju in upravlja s svojimi lastnimi zadevami. Kultura je rešitev za notranje in zunanje probleme, ki delujejo za skupino in je zato podana novim članov kot pravilen način za dojetanje, razmišljanje v povezavi s temi problemi, definira kulturo Killman (1985,19).

»Mnogi raziskovalci se strinjajo, da je organizacijska kultura ideologija, ki veže organizacijo in da je skupek socialnih interakcij, na katere vplivajo vsi udeleženci organizacije,« navaja Shearer (2001, 105) druge avtorje.

»Značilnost kulture je, da se upira spremembi,« piše Denton (1997, 170). Vsi varujemo svojo kulturo, kajti le ta je del nas in nam pomaga definirati in utrditi naš čut pripadnosti. Simboli kot del kulture nam lahko pomagajo uveljaviti novo kulturo. Ljudje smo različni, ampak težimo k enakosti in nam podobnim. Smo vizualno opredeljeni, zato težimo k razvrščanju glede na videz in zunanje značilnosti. Še močnejše kot zunanje značilnosti pa nas določajo kulturne. Kulturna identiteta ustvarja močno vez med ljudmi in tvori skupek splošnih prepričanj in filozofije, ki vodi naše vedenje. Kot je razvidno, je kultura bistven del naše identitete in je kot taka pomembna tudi v organizacijah. Vodje se morajo tega zavedati in posvečati kulturi veliko skrb. Država ali podjetje, ki dovoli preveč kulturne raznolikosti, ima s preživetjem velike težave. K inovacijam in novim vidikom pomaga različnost, pomaga pa tudi pri nastajanju nove in istočasno uničenju stare kulture.

Moč kulture izhaja iz dejstva, da je kultura skupek predvidevanj, ki so podzavestna in trdno sprejeta. Za preživetje mora vsako podjetje definirati:

- razlog za obstoj,
- cilje razvite iz prvotnega razloga za delovanje,
- razvoj strukture za doseganje ciljev,
- sisteme za nadzorovanje.

Za normalno delovanje pa mora skupina razviti:

- skupno terminologijo,
- postaviti meje in način izbiranja članov, proces uvajanja, socializacije, razvoja,
- način alociranja virov, moči, pooblastil,
- norme za urejanje medosebnih odnosov in ustvarjati organizacijsko klimo,
- kriterije za podeljevanje nagrad in kaznovanje,
- način za upravljanje z nepredvidenimi in stresnimi situacijami.

Vsekakor pa je za doseganje tega cilja potrebno razviti tudi strategije, da jih lahko dosežemo. In ker je organizacija na nek način umetna tvorba, je potrebno v njej razviti in

gojiti obrede, ki omogočajo ohranjanje pripadnosti organizaciji in nekim, vsaj načelno, skupnim vrednotam. Eden od načinov je tudi, da ima organizacija iniciacijske obrede. Zanimivo pa je, da take obrede pozna in na njih gradi tudi sistem vodenja in upravljanja kakovosti.

2.1 Šole teorije kulture

V tem odstavku bom povzela po Parker (2000) štiri osnovne vzorce kulture organizacije, ki jih je avtor povzel po Burrell in Morgan (1979, 22). Ti osnovni vzorci so:

Slika 1 Razdelitev osnovnih vzorcev kulture organizacije



Vir: Parker, Martin. 2000. Organizational Culture and Identity.

2.1.1 Funkcionalizem

Raziskovalci znotraj tega vzorca osredinjajo na raziskovanje podatkov o organizacijah, na osnovi katerih naj bi elita, ponavadi menedžerji, lažje nadzorovali podjetja. V skladu s tem, pravi avtor, je organizacija skupek strukturnih in sistemskih determinant. Organizacija postane interesno združenje in iz tega sledi, da ti znanstveniki opredeljujejo organizacijo kot skupek organizacijskih norm in vrednot. Eden izmed predstavnikov, ki zagovarja tako razmišljanje, je Schein. Gre za to, da je kultura opredeljena kot združba, ki deli skupne pomene, osnovna prepričanja in vrednote. Kot slabost tega zgleda Parker navaja, da se premalo osredotoči na probleme in trenja, ki se lahko pojavijo v procesu odločanja.

2.1.2 Radikalni strukturalizem

Ta teorija predvideva, da lahko organizacije kot dejanske stvari, preučimo z ustreznimi metodami, v tem primeru znanstvenim marksizmom. Osnova za preučevanje je ekonomska in kot taka je to menedžerski kapitalizem. Osnovna ideja je, da se pojavljajo trenja med menedžerji in delavci kot predstavniki dveh različnih razredov iz širšega družbenega okolja. Zaradi tega se ravnovesje v organizaciji lahko doseže zgolj s posredovanjem zunanjih predstavnikov določenih družbenih plasti (sindikati). Ta veja preučevanja organizacijske kulture je po sedemdesetih letih preteklega stoletja praktično zamrla.

2.1.3 Interpretivizem

V skladu s tem vzorcem je kultura opredeljena kot skupek skupnih artefaktov, ki jih opredeljujejo glavni akterji v organizaciji. Kultura organizacije naj bi se odražala skozi dejanja in Turner (1992, 62) pravi, da je celotno življenje v organizaciji simbolno. Arhitektura, tradicija, pohištvo, srečanja, dogodki in oblačenje imajo simbolni pomen. V organizaciji so pomembni sleng, žargon in akronimi. Pri tem gre za analizo teh pojavnih oblik kulture organizacije. Problem tega vzorca je, da ne osvetli povezave s strukturo organizacije, temveč postavlja kulturo kot gonilo le-te na prvo mesto.

2.1.4 Radikalni humanizem

Pri radikalnem humanizmu gre za neke vrste antiteorijo kulture. Kultura naj bi bila kot bojno polje različnih skupin znotraj organizacije glede na spol, moč, starost, menedžment in strokovnjake oz. glede na strukturo zaposlenih v organizaciji. Močne so subkulture, ki imajo vsaka svoje težnje in želje. Pri tem naj bi se kultura odražala skozi jezikovne in obredne pojavne oblike moči. Moč naj bi ohranjala ravnovesje v organizacijah. Abravanel (1983, 275) v Parker (2000) pravi, da naj bi bila organizacijska ideologija skupek prepričanj prevladujoče skupine. To povzroča dnevna trenja med različnimi skupinami.

2.2 Nastajanje kulture

Kultura prične nastajati, ko ima dovolj zgodovine, da lahko razvije osnovna verovanja in prepričanja o sebi. Na prvi stopnji so vidni predmeti, izdelki, vidno vedenje. Ti so lahko zaznavni, a težko razumljivi. Na drugi stopnji so vrednote, ki so zgolj odsev kulture. Na tretji stopnji so prepričanja, ki kulturo dejansko vodijo in ustvarjajo. Razvoj kulture naj bi zato šel skozi različne stopnje razvoja. Te so:

- rojstvo in zgodnja rast,
- srednje obdobje,
- zrela doba.

Vprašanje je, kako lahko te stopnje ločimo oz. kakšno je prepletanje teh stopenj in kateri so kazalci, po katerih lahko ocenjujemo, na kateri stopnji je kultura neke konkretne organizacije.

Rojstvo in zgodnja rast

Namen kulture na prvi stopnji je, da tvori in drži skupaj podjetje med njegovo rastjo in razvojem. Tej stopnji kultura dovoljuje hitro rast in prihod novih zaposlenih. V tem obdobju poteka močan proces socializacije, ki skoraj postane oz. celo je mehanizem kontrole. Kultura je vir identitete in moči. Zelo pomembno je, da so zaposleni seznanjeni z osnovnimi cilji organizacije. V tem obdobju, ko je ustanovitelj močno prisoten in viden v organizaciji, se kultura le malo spreminja in je takšna, kot jo je zastavil ustanovitelj. Do potrebe po spremembi pride le, če se podjetje oz. organizacija sooča z ekonomskimi problemi ali pa na stopnji rasti, ko se ustanovitelj izbira profesionalne menedžerje.

Na tej stopnji se kultura lahko po Kilman (1985, 32) spremeni na 4 načine:

- z naravno evolucijo (podjetje dela tako, kot se je v preteklih letih izkazalo za najuspešnejše),
- lastno vodeno evolucijo skozi organizacijsko terapijo (z analizami in spremembami kritičnih delov),
- hibridno vodeno evolucijo (izbira vodij, ki prinesejo nov način dela),
- revolucijo, ki jo vodijo zunanji izvajalci (zunanji izvajalci vpeljejo nova orodja za doseganje učinkovitosti in spremembe).

Organizacijsko srednje obdobje

V tem obdobju je podjetje uveljavljeno in se po pričakovanjih mora razvijati in rasti, se obnavljati z razvijanjem novih izdelkov, odpiranjem trgov in združitvami. Na tej stopnji je kultura, ki jo je organizacija razvila v prvem obdobju utrjena in uveljavljena, obenem pa je kultura je tako prežeta z rutino, da je težko zaznavna. Močne subkulture so se že razvile in pojavljajo se težnje po razbitju enotne kulture. Tudi vodstvo ne usmerja več toliko moči v ohranjanje enotne kulture. Tudi v tem obdobju obstajajo štirje različni načini za spremembe kulture:

- načrtovana sprememba in organizacijski razvoj (dosežejo ga s spremembo procesov),
- tehnološki razvoj (tehnološke spremembe spremenijo komunikacijske poti in procese),
- prememba z eksplozijo mitov,
- postopnost.

Zrelost organizacije

Na tej stopnji zrelosti organizacije ugotovijo, da je njihov način dela v dinamičnem okolju postal nefunkcionalen. Pogosto se organizacije zaradi starih uspehov ne želijo spremeniti. To menedžerjem močno otežuje razumevanje alternativnih sprememb.

Načini spreminjanja organizacijske kulture v tem obdobju so:

- prisila,
- preobrat,
- reorganizacija, uničenje in ponovno rojstvo.

2.3 Vpliv obredov na spremembo kulture

Obredi so učinkovito orodje pri uvajanju sprememb. V povezavi s spremembami kulture poznamo različne vrste obredov. Ti niso tako ekstremni kot tisti v primitivnih družbah, ali skrivnostni kot v bratovščinah, a imajo kljub temu velik vpliv na spremembe kulture ali pa ohranjanje le-te. Kot obrede v organizacijah lahko označimo različne aktivnosti kot so testiranja, razvojni programi in druženje.

“Ne glede na moč obredov za izvajanje sprememb je jasno, da sprememba ni ravno namen kulturnih obredov. Ponavadi je namen obredov ohraniti in praznovati trenutno stanje in kulturne vzorce.” Kilmann (1985, 390). Za uspešno izvajanje morajo obredi, ki želijo vzpodbuditi kulturne spremembe, vsebovati elemente starih obredov in vedenj. Poleg tega je to odvisno tudi od števila obredov v podjetju. Če je obredov veliko, potem jih je tudi lažje malo spremeniti, da prinesejo in prikažejo nove vrednote in željeno vedenje. Možno je tudi prepovedati oz. opustiti obrede, ki poudarjajo in spodbujajo neželjeno vedenje. Ena izmed možnosti je tudi, da se uvedejo vzporedni obredi, ki “tekmujejo” z obstoječimi. Na splošno je najlažje spremeniti ali uvesti nov obred prehoda – iniciacije in izboljšave. Ti nista negativno usmerjeni k ljudem in zato ju zaposleni lažje sprejmejo. Posebej obredi, ki so povezani s sprejemom novincev v svoje vrste, prinašajo najmanj upora.

Obred prehoda

Eden izmed tipičnih obredov prehoda je iniciacija. Ta označuje sprejem novinca v neko okolje. »Znana značilnost izvornih obredov prehoda je težka preizkušnja, skozi katero se iniciraneec simbolno loči od preteklosti in tako lažje sprejme novo identiteto in naloge« pravi Kilmann (1985, 376). Primeri takih obredov v organizacijah so usposabljanja, uvajanja, še bolj ekstremna pa so v organizacijah, kjer je predanost še pomembnejša, to sta policija in vojska. Večinoma se ti obredi izvajajo za ohranjanje organizacijske kulture. Pogojno se lahko uporabijo tudi za spremembe kulture, vendar je pomembno, da pri uvajanjih niso preveč pod vplivom starejših in zaposlenih, ki se spremembam upirajo.

Obred izboljšave

Ti obredi vsebujejo javna praznovanja pozitivnih dosežkov zaposlenih. Pomagajo menedžerjem, hkrati pa poudarijo in izpostavijo želeno vedenje zaposlenih. Ti obredi nudijo možnost, da ljudi izpostavijo in ne vsebujejo zgolj nagrade, temveč so ti zaposleni tudi nagrajeni z materialno nagrado in novim statusom. Ti obredi lahko povzročijo kulturne spremembe, ker poudarjajo želeno in pričakovano vedenje in vrednote.

Obredi degradacije

Obredi degradacije so redko uporabljeni. Njihov namen je izničiti in zmanjšati socialno moč posameznikov ali skupin. Ti obredi vsebujejo tri elemente, in sicer vso javnost osredotočijo na posameznika in njegovo vedenje. Tako izpostavljena oseba je podvržena analizi in predstavitvi problema, poleg tega pa so potem še degradirani oz. izgubijo svoje mesto in status. Ne le, da so posamezniki degradirani, lahko so popolnoma izključeni iz družbe. Najpogosteje jih uporabljajo za ponazoritev neželenega vedenja ter odstranitev posameznikov, ki se upirajo želenim spremembam in ki simbolizirajo staro kulturo. Primer iz podjetij je, da ob preoblikovanju ali združitvi dveh podjetij tiste zaposlene pred upokojitvijo predčasno upokojujejo. Ob združitvi dveh podjetij pride do stika dveh kultur in v kolikor vodstvo nima že prej pripravljenega načrta, kako bodo ti dve kulturi 'obvladali', lahko pride do

tega, da ena kultura prevlada nad drugo. V takem primeru zaposleni manjšinske kulture zapustijo podjetje.

Obredi zmanjševanja nesoglasij

Obredi zmanjševanja sporov pomagajo ohraniti ravnotežje v nemirnem okolju spreminjanj kulture. Ti obredi ne pomagajo zmanjšati nesoglasij. Njihov cilj je izpeljati le-te do sprejemljive stopnje in jih obdržati na ravni, ki ni preveč moteča. V ta namen je lahko učinkovit sistem pritožb, ki pa mora biti učinkovit in v katerem morajo delovati zaupanja vredni člani. Športni in drugi družabni dogodki v podjetju pomagajo, da se raven nesoglasij zmanjša ter da se lažje in drugače rešujejo.

Obredi združevanja

Glavni namen obredov združevanja je spodbujanje in pregled skupnih občutij, ki vežejo člane kulturne skupine. Razlike med skupinami so manjše, če je med člani več sodelovanja. Ponavadi ni prav pogosto, obsega pa družabne dogodke, večerje, ples in podobno. Vsebujejo elemente obredov zmanjševanja sporov. Ti obredi so lahko manj učinkoviti v družbah, ki so zelo heterogene. Zasnovani morajo biti tako, da se zmanjša pomen različnosti in da pri teh obredih lahko sodeluje večina. Pogosto je zaželeno, da sodelujejo tudi družine, da udeleženci niso obremenjeni in razdvojeni.

Obredi obnove

Ti obredi še najbolj nasprotujejo in izključujejo spremembe, kajti namenjeni so obnovi socialnih struktur. Poudarijo dejstvo, da je nekaj bilo narejeno, ne osvetlijo pa težave same. Ti obredi so konzervativni in ne prinašajo nekih novih spoznanj in sprememb.

Učenje kulture

Kulture se učimo skozi dva mehanizma: model družbene travme – zaskrbljenost, strah ali skozi pozitiven model z nagrado in podporo. Na začetku nastajanja nove kulture se vse kulture srečujejo z negotovostjo in strahom, ali bodo preživele, in se oklepajo ustaljenih načinov dela ter obredov za večjo gotovost. Če ostanejo na tej stopnji, je kasneje spremembe zelo težko vpeljati. Pri pozitivnem sistemu pa so udeleženci že na začetku naravnani k stranki, povezani so z zunanjim sistemom in ob neuspehu pripravljeni na spremembe.

2.4 Kultura podjetja, identiteta in podoba, simboli

Identiteta podjetja se v veliki meri odraža vizualno, z različnimi simboli, logi in celostno podobo od izdelka do prostorov. To pa je obenem močno povezano z vizijo in strategijo podjetja. Izraža želje in vizijo vršnega menedžmenta in ustvarja pripadnost in zavezanost tako

ciljem podjetja kot tudi samemu podjetju. Vse to seveda tvorijo posamezniki, ki so pod vplivom zunanjega okolja in socialnih vplivov.

Kot pravi Schein (1990): "Ko človek vstopi v organizacijo, opazuje in zazna predmete. Ta kategorija zavzema vse od fizičnega izgleda, pravil oblačenja, načina naslavljanja ljudi, vonja in občutka prostora. Ta čustvena intenzivnost in drugi pojavi, kot so zapisi podjetja, proizvodi, izreki in letna poročila."

Pod drugi pojavi avtor vključuje organizacijsko kulturo, tehnologijo, žargon, slogane, legende, zgodbe, obrede, praznovanja ter norme in pravila za pomoč menedžmentu pri odločanju.

Vloga simbolov je, da predstavljajo vrednote, prepričanja, filozofije in kot taki vplivajo na željeno vedenje.

2.5 Vpliv vodij na organizacijsko kulturo

Frederick (1995) pravi, da so menedžerji (opredeljeni kot formalni vodje v organizaciji) pri vsakodnevnem delu in odločanju podvrženi dvema tipoma organizacijskih vrednot. To so ekonomske vrednote in vrednote, ki poudarjajo moč. Pri tem pa se pojavljajo še vrednote, imenovane X-faktor, ki zaradi številnosti ne morejo biti vnaprej opredeljene. Dodaten dejavnik pri vodenju pa je etična klima v podjetju. Kot navaja Frederick (1995) etična klima vsebuje mnenje – odnos – pričakovanja in s tem daje vidno obliko organizacijskim vrednotam, kot so sistem, discipliniranje, pristop k problemom in odločanju.

Schein razdeli vpliv vodje na organizacijsko kulturo v tri obdobja. V prvem obdobju je vodja ustvarjalec organizacijske kulture. Ko je podjetje ustanovljeno, podjetnik prenaša svoje ideje, vrednote, prepričanja v miselne modele podrejenih. To se udejanji s tem, da podjetnik najema in obdrži enako misleče, socializacija novozaposlenih poteka v skladu z njegovim načinom dela in mišljenja ter njihovim lastnim dejanjem, skozi katera odsevajo vrednote in prepričanja. Če je podjetje na tej stopnji uspešno, potem je popolnoma prepredeno z lastnikovo oz. ustanoviteljevo miselnostjo.

Na drugi stopnji je vodja lahko zaviralec razvoja. V tem obdobju je organizacija velika, ima konkurenco in sledilce. Vodja mora sprejeti in dovoliti novim menedžerjem, da prinesejo nove vidike, ki bodo omogočili razvoj in napredek. Na tej stopnji lahko naredijo napako in preveč poudarjajo tehnične ali prodajne dosežke in se premalo zavedajo pomena profesionalnih menedžerjev, ki bi popeljali podjetje naprej.

V tretjem obdobju razvoja podjetja se vodja pojavi kot dejavnik spremembe. Zaradi hitrega razvoja in rasti morajo vodje prevzeti vlogo nosilca sprememb. Na tej stopnji najlažje dosežejo spremembe s popolno spremembo, to pomeni, da zaposlijo nove menedžerje, ki bodo delovali v skladu z novimi pričakovanji. V novi kulturi pa se marsikdo ne najde in zato tudi zapusti podjetje.

2.6 Organizacijska kultura in vpliv na kakovost

Kot pravi Schein v Frederick (1995: 85): »Organizacijska kultura izraža enako vrsto izkustvenih funkcij kot kultura na splošno. Rešuje osnovne probleme skupine: prvič, preživetje in prilagoditev zunanjemu okolju in drugič, sprejetje njenih notranjih procesov za zagotovitev možnosti preživetja in prilagajanja.« Po tej definiciji naj bi ti dve sestavini i oblikovali organizacijske kulture, zunanja prilagoditev in notranja povezanost pa naj bi bili uporabni ustreznici osnovnim ekonomskim vrednotam, ki izpostavljajo osnovne poslovne vrednote.

Frederick (1995, 9) deli vrednote na tri skupine:

1. skupina vsebuje ekonomičnost kot osnovni družbeni proces. Vse vrednote v tej skupini podpirajo aktivnosti, ki spodbujajo posameznike in skupine, da ravnajo z viri učinkovito in ekonomično.
2. skupina vsebuje povečanje moči, ki je skupni fenomen človeških organizacij. Skupna lastnost teh vrednot je posedovati in obdržati moč vodij v organizaciji.
3. skupina vsebuje ekološke vrednote v odnosu do okolja.

Osnovne poslovne vrednote naj bi vsebovale ekonomičnost in upravljanje s tistimi viri, ki so potrebni za preživetje. Vrednote niso vidne v organizacijah, ampak so zaznavne. Nekatere izmed njih izražajo vodje in tako postanejo splošna prepričanja, ki so, kot smo že omenili, osnovna sestavina kulture. Frederick (1995, 87) navaja Schein in pravi, da šele ko vrednote dosežejo stopnjo družbene sprejetosti in zavedanja, postanejo osnovna prepričanja in tako tvorijo kulturo. Posledica splošnih prepričanj kulture je, da imajo vpliv na poslovanje organizacije. Določajo in usmerjajo organizacijo k okolju in njen način delovanja. Skozi to perspektivo podjetja kot taka postanejo del družbe in tako posamezniki nosilci moralne odgovornosti. Iz tega po Petru A. Frenchu (1984) izhaja normativni vidik organizacije. Pri tem je pomemben način odločanja v organizaciji, ki je lasten vsaki posebej. Skozi pisana in nepisana pravila odločanja se v podjetju odvijajo procesi odločanja in izvajanja, kar vpliva na usmerjenost podjetja ciljem in namenom.

2.7 Kultura in idiokulture

Kot sem že omenila, se novejše in radikalnejše 'struje' preučevanja organizacijske kulture osredotočijo na dejstvo, da organizacije niso monolitne združbe in da se, posebej v velikih organizacijah, pojavljajo subkulture oz., kot jih poimenuje Bolon (1994, 23) idiokulture. Pripona *idio* pomeni v grščini lasten. Iz tega izhaja, da so idiokulture sistemi vrednot, znanja, prepričanj in navad, ki jih delijo člani skupine, ki so del organizacije in so tej skupini oziroma organizaciji lastne. Pri tem je pomembno, da ima vsaka skupina del svoje kulture. Hollingshead (13, 816) to predstavlja: »Osebe v bolj ali manj kontinuirani povezavi spreminjajo vedenjske značilnosti in kulturne mehanizme, ki so specifični za skupino in se razlikujejo od ostalih skupin in tako tvorijo socialno-kulturno združbo. To je, da socialna

skupina razvije drugačno kulturo in jedro socialnih razmerjih, tipičnih in značilnih njenim članom.«.

Ker so sodobne organizacije velike, ni mogoče, da bi bili člani v nenehni socialnem stiku. Idiokulture se pojavijo, ko se skupina ljudi v stiku sooča s skupno težavo. Pri nastanku idiokultur ne gre nujno za delitev glede na izobrazbo ali oddelek. Pogosto so 'v njej' člani različnih oddelkov, ki pa imajo isto težavo (v: Bolon, 1994).

2.8 Učeča se organizacija

Na vrednote in vedenje v organizaciji lahko vplivajo tudi menedžerji in vodje. Pri učeči se organizaciji je v ospredju izboljševanje kvalitete skozi procese učenja. Da se bodo ti procesi odvijali, morajo menedžerji pokazati svojo zavzetost za učenje s tem, da se sami udeležujejo izobraževanj. Kot drugo, lahko menedžer s svojo pozornostjo pokaže, kaj je pomembno. Če se posveča stvarim, ki so pomembne, to seveda zaznajo tudi drugi in temu sledijo. Pomemben je tudi sistem nagrajevanja in priznavanja. Skozi njega se pokaže želeno in neželjeno vedenje v podjetju. Za doseganje stalnega uspeha sta potrebni varnost in razumljivost. Varnost je pomembna v smislu, da je človeku dovoljeno početi napake, posebej, če se nečesa uči. Druga pomembna stvar pa je jasnost delovanja in tudi mišljenja. Pri tem pa je pomembno zaupanje. Če zaposleni zaupajo vodjem, potem dejansko lahko izrazijo mišljenje in počno nove, tvegane stvari.

V tem poglavju sem predstavila kulturo in njene osnovne sestavine. Kultura je obsežen in kompleksen sistem, ki ga tvorijo tako vidne sestavine kot tudi manj vidne, nezaznavne. Ena izmed teh sestavin, ki je pomembna za nadaljnje preučevanje je obred. Obred kot osnovna človeška potreba in vezni element za obstoj večjih sistemov.

3 OBRED

3.1 Definicija obreda

»Je dejanje, ki je lahko individualno ali skupinsko, ki pa vselej, tudi kadar je toliko ohlapno, da dopušča improvizacijo, ostaja zvesto določenim pravilom, ki tvorijo prav tisto, kar je v njem obrednega. Kretnja ali beseda, ki v ničemer ne ponavljata kakšne druge kretnje ali besede in pri katerih noben element ni namenjen ponavljanju, bi seveda lahko bili, strogo vzeto, magična ali religiozna dejanja, ne pa obredna.« navaja Cazeneuve (1971, 14).

»Izraz obred vzamem za prikaz predstave bolj ali manj nespremenjenih odlomkov predpisanih dejanj in izrekov, ki jih izvajalci ne zakodirajo popolnoma,« pravi Rappaport (1999, 22).

Obredi so sestavni del vseh kultur in subkultur. Cazeneuve (1971, 13) glede pojavnosti obredov ugotavlja:

»A tudi vernik, religiozen človek ne bo nič manj začuden; zakaj nobeno zanj veljavno razodetje in včasih tudi nobena koherentna religiozna doktrina – ne pripisuje nobenega pomena obredni praksi ljudi, ki jih ponavadi, pravilno ali napak, imenujemo primitivne. S stališča sodobnega mišljenja, bodisi laičnega ali religioznega, niso te prakse nič drugega kakor zbirka zablod. Vendar se moramo takemu sklepu takoj odreči, zakaj obredno dejstvo je univerzalno, četudi je mogoče ta ali oni obred opaziti le tu in tam. Družba, ki bi bila povsem brez vsega obrednega, bi pomenila v proučevalnem območju etnografov anomalijo«.

Rappaport (1999, 31) pravi, da so obredi zaradi svoje univerzalnosti prisotni v vseh družbah.

3.2 Funkcije obreda

Namen obredov je, da utrdimo človeško bivanje v stabilen sistem in ga obdamo s pravili. Človek naj bi zaradi konflikta med svojim primitivnim in živalskim ter racionalnim občutil tesnobo in zaradi tega težil k ravnovesju, ki bi uredila njegovo življenje. Z obredi da svojemu bivanju potrebno varnost. Po drugi strani pa, predvsem pri verskih obredih, da nek višji cilj svojemu bivanju in obstoju in tako stopi na pot transcendenčnosti.

»Ko se vprašamo, kaj neki je lahko v družbah ustvarjalo potrebo po zatekanju k obredom, nas to potemtakem navede na misel, da je bil človek, preplašen, ker je samega sebe doživljal kot skrivnost, nemara razklan med željo, da bi s pravili opredelil neko trdno, nespremenljivo človeško bivanje, in, na drugi strani, skušnjavo, da bi vendarle ostal močnejši od pravil, da bi presegel vse meje,« pravi Cazeneuve (1986, 33).

Kot pravi Ošljaj (1996, 49): "Že samo izvajanje obreda, ne glede na to, kakšna je bila njegova vsebina, je omogočalo reguliran izraz določenim človeškim občutkom in čustvom, ki so nedvomno utrjevali homogenost skupine."

Človek kot družbeno bitje, ki se združuje zaradi preživetja in rasti, potrebuje kulturo in kot del kulture obrede. Ti kot del nečesa mističnega in religioznega v kulturi, izhodiščno predvsem primitivni, nudijo tri rešitve za človeško tesnobo in iskanje ravnovesja. Možnosti, ki jih ima posameznik so: da se odpove iskanju moči in ostane sam, da išče moč in se močno izpostavi ali pa se opre na neznan, višje, transcendenčno.

3.3 Značilnosti obredov

Obredi imajo univerzalno obliko. Tvorijo jih ponavljajoča dejanja, izrekanje predpisanih besedil, pogosto sestavljenih iz normativov, kako delati in živeti, se vesti. Obredna besedila so pogosto sestavljena iz mnogo glagolov.

»Če je v nasprotju z neskončno raznolikostjo vsebin ritualov oblika rituala univerzalna, potem je mogoče predvidevati, da so metasporočila teh oblik tudi univerzalna,« pravi Rappaport (1999, 31). Za artefakte kulture je značilna zakodiranost oz. simbolnost sporočil. Prav ta element obrednih besedil da temu navdih nečesa višjega, božanskega. Zato je pri ustvarjanju novih obredov in ritualov potrebno ohraniti prvine starih in prvotnih. Kot bomo videli kasneje, je to pomembno tudi pri sistemu kakovosti Six Sigma, kjer je prisoten element spreminjanja kulture organizacije, sprememb v procesih in sprejemanja novih vrednot, ki pripomorejo k višji kakovosti. Zato se sistem kakovosti Six Sigma odvija vzporedno v organizaciji in je neka idiokultura, ki se razpreda preko obstoječe.

Oblika

Dejanja v obredih so predpisana in ponavljajoča se. Ponavljanje se kaže v ponavljanju tekom samega obreda ali pa je vezano na to, da se obredi pojavljajo ob točno določenem času, vezano npr. na vremenske razmere, ali pa ob posebnih dogodkih. Ponavadi obredi vsebujejo elemente, ki naj bi novinca popeljali v novo obdobje in so zato zelo resni in kažejo na nekaj višjega. Pri npr. magični iniciaciji pa gre pogosto za komičen oz. otročji in pretiran potek dejanj. Zelo pogosto so predpisane besede, ki se razlikujejo od vsakodnevnega govora in načina govorjenja.

Togost

Obredi se skorajda ne spreminjajo. Ne sicer popolnoma, kajti s časom vseeno prihaja do postopnih manjših sprememb. Tudi pravila oz. navodila rituala niso nikoli takšna, da ne bi dovoljevala manjših logičnih sprememb. Poleg tega vsakizvajalec izvede manjše posamične razlike v istem obredu. Vendar pa obred brez togosti in določenosti vnaprej ne obstaja.

Izvedba

Tudi brez izvedbe obred ne more obstajati. Zapisov o obredu samih po sebi ne moremo imenovati obred. Zanj mora obstojati performanca oz. predstava.

»Obrede ponazarjajo posebna razmerja med zapisom o obredu in samo dejanje uprizarjanja,« pravi Rappaport (1999, 38). Z razliko z navadno predstavo, da gledalci obreda pri njem aktivno sodelujejo in ga soustvarjajo v manjši meri. Pri tem gre za to, da ritual ponazarja neka dejanja in dogodke.

Sporočilnost

Ena izmed pomembnih lastnosti rituala je, da ima veliko sporočilnost, »bolj kot je nenavaden, lažje ga ljudje prepoznajo kot signal« navaja Rappaport (1999, 50). Večjo težo kot same besede dajejo sporočilu dejanja. Pri obredih gre za dvosmerno komunikacijo, ne le govor vodje obreda oz. izvajalca, temveč prejema tudi odziv sodelujočih in, kot že rečeno, občinstva.

3.4 Inicijacija

Inicijacija je eden izmed obredov, ki vzpostavljajo vez med človeško dejanskostjo in svetimi arhetipi. Raziskovanja kažejo, da so ti obredi prisotni v vseh kulturah in tudi tam, kjer se sprva zdi, da jih ni, se izkaže, da so tajni.

»Vselej, ko človeško bitje vstopi v kategorijo, ki mu daje nov položaj glede na² numinozno, imamo opraviti z iniciacijo. Prestavlja se z ene ravni na drugo, ta prehod pa se povsem samoumevno izraža s simbolizmom smrti in ponovnega rojstva ter umetnimi spremembami njegovega telesnega bitja. Medtem, ko ga magična iniciacija pripravi do tega, da zapusti človeško bivanje, pa ga navadna iniciacija, narobe, vanjo vključi. V tem primeru pa je vsa drugačnost. Je pa dovolj, da lahko v prvem primeru govorim o magičnem obredu, v drugem pa o religiozni ceremoniji,« pravi Cazeneuve (1986, 212).

Obredi iniciacije so pogosto odeti v tančico skrivnosti in kot pravi Cazeneuve se za tem mnogokrat ne skriva nič posebnega ali izjemno pomembnega. Ta obred sodi med obrede prehoda. Pri tem gre pogosto za simbolno smrt in ponovno rojstvo. Iniciranci se operejo, očistijo nečesa nečistega in sprejmejo nekaj novega.

Značilnosti obreda iniciacije pri primitivnih ljudstvih so bolečina, vzdušje in spremembe na telesu. Pri prostovoljnem sprejemanju bolečine gre za očiščevanje, pa tudi iniciranec pokaže, da je močnejši od narave, saj jo utiša. S sprejemanjem bolečine pokaže zavračanje

² Po Ottu naj bi izraz numinozen ustrezal določenemu izvirnemu in svojskem občutju; koncept svetega je le njegov končni rezultat. (31)

življenja kot takšnega. Vse to pa sprejema mistično in napeto vzdušje. Obred sledi točno določenemu scenariju in scenografiji. Pogosto te obrede sprejemajo tudi spremembe na telesu, s katerimi pripadniki skupnosti jasno kažejo pripadnost višji ali drugačni družbeni ravni.

V sodobnih družbah je sicer prostovoljno sprejemanje bolečine izvzeto, vendar gre za prehod na nek nov nivo. V podjetjih se to kaže kot sprejemanje novih pravil in zadolžitev. Vsak novozaposleni zapusti neko kulturno okolje, način dela in se prilagodi novemu. Vse te težke preizkušnje, ki so jih prvotno opravljali, opravi pri procesu selekcije kadrov in šele zatem se pokaže kot primeren in ustrezen za organizacijo.

Obredi inicacije so se skozi človeško zgodovino spreminjali, njihov namen pa ostaja isti. Povezovanje in združevanje posameznikov v organizirane in s tem močnejše skupine. V preteklosti poznamo različne vrste združenj. Zaradi številčnosti teh, se bom omejila na tiste, ki so nastale po 15. stoletju in so imele nek večji družbeni vpliv in so s svojo obliko in delovanjem vplivale na gospodarki razvoj in nastanek sodobnih organizacij. Posebej bo izpostavil univerzitetne bratovščine, prostozidarje, Lion's in Rotary združenje in angleške klube.

4 ZGODOVINA BRATOVŠČIN IN VZROKI ZA NASTANEK

Kot smo videli že v zgornjih poglavjih, se ljudje že iz pradavnine združujejo v skupnosti zaradi večje varnosti, učinkovitosti in obstoja. Obenem z razvojem takšne družbe nastane notranja ureditev in neka organiziranost, ki tej skupnosti omogoča preživetje. Temu sledijo tudi obredi, kot eden izmed artefaktov kulture družbe in kot ena glavnih značilnosti bratovščin³. Že pri opisovanju obredov in kulture pravzaprav ne moremo, ne da bi se dotaknili religije, kajti predvsem v primitivnih kulturah, pa tudi višje razvitih, ima religija velik pomen na življenje posameznika. Vse svetovne religije so polne obredov, so hierarhične in toge. Velik del svetovnih bratovščin izhaja iz religioznih združenj, delov ali sekt neke glavne religije. V svojem delu se bom nadalje posvetila nereligioznim bratovščinam in združenjem, čeprav je izhodišče ene izmed večjih bratovščin na svetu ravno iz verskega okolja, to so prostozidarji, templjarji. V Sloveniji tradicionalno ne obstaja veliko bratovščin ali za njih še ne vemo, kar pa jih je, izhajajo iz verskega okolja in so večinoma verske bratovščine.

V času renesanse se pojavijo prve univerze in znanost se prebija izza verskih okvirjev in postaja dostopna tudi učencem, ki niso pripadniki cerkve. Še vedno so pod vplivom cerkve, a širše dosegljive in tudi nabor predmetov in vsebin, ki so jih predavali se poveča.

4.1 Bratovščine na univerzah

Prve univerze v Evropi so nastajale po letu 1000. Ena izmed prvih je bila univerza v Bologni, ki je nastala leta 1088 (spletna stran Univerze).

Prve univerze so sprva nastajale pod okriljem Rimskokatoliške cerkve, z razvojem renesanse so dobivale bolj posvetne vsebine: medicino, kirurgijo, tehnične in naravoslovne vede. Nekatere izmed teh so bile v nasprotju s cerkveno doktrino in so bile zaradi tega nosilec tedanjega razvoja. Za razumevanje nastanka bratovščin je tudi pomembno poznati dva načina organiziranosti študija. Že takratne univerze so poleg samega izobraževanja nudile tudi možnost bivanja. Iz tega izhajata dva modela. Pariški model, bolj ali manj zaprt sistem kolidža, kjer so študenti imeli tudi prostore za bivanje. Drugi sistem je bolonjski model, kjer so študenti obiskovali predavanja na fakulteti, bivanje pa so organizirali sami, kar pomeni, da so živeli v zasebnih najetih sobah v mestu (v: Ruegg, 1996). Zaprti tip študija pariški model je prevladoval v Angliji, Španiji, v Franciji paodprti tip bolonjski model. Seveda so se pojavljale tudi vmesne različice. V državah, kjer je bil poudarjen sistem bivanja na univerzi, je bilo sodelovanje v študentskem življenju in prisostvovanje tej dinamiki obvezno. Izjema so bili

³ Bratovščina ima v svojem korenu besedo brat, kar nakazuje na tesno povezanost članov in na začetku na močan moški vidik. V angleškem jeziku obstaja tudi termin za takšno žensko združenje osnova zanj pa izhaja iz latinske besede za sestro. The free dictionary navaja definicijo bratovščine kot združenje moških, združenih za doseganje skupnega cilja

študenti prava in plemstvo. Ti dve obliki sta v veliki meri vplivali na oblikovanje in razvoj študentskega življenja in dinamike na univerzi.

V obdobju renesanse in tudi kasneje so se na univerzah razvijali različni obredi, kot so praznovanje končanja študija, sodelovanje v znanstvenih razpravah. Eden pomembnejših obredov je bil zaprisega novih študentov. Ruegg (1996) ugotavlja: »To je značilnost kulturne zgodovine študentskega življenja v šestnajstem, sedemnajstem in zgodnjem osemnajstem stoletju v vseh evropskih državah z določenimi nacionalnimi različicami.«

Rasche opisuje enega izmed obredov, *deposito cornuum* (zbijanje rogov), je simboliziral pridobitev zrelosti študenta in slovo od otroštva. Novinec je bil obravnavan kot zelenec. Na glavo so mu poveznili čelado z rogovi, v usta pa mu dali bobrove zobe. Temu je sledil govor o študentovi nevrednosti. Te manjvredne živalske lastnosti so potem z različnimi pripomočki izbijali iz študenta. Poleg tega so ga dodatno »očistili in polepšali«, da bi prekrili njegove živalske značilnosti. Zatem je vodja dal študentom sol, ki je simbolizirala sol modrosti, polili so ga z vinom (vino radosti) ter ga razglasili za osvobojenega živalskosti. Temu je sledilo plačilo takse in izpraševanje, ki sta ga vodila profesor in rektor univerze.

Prva univerzitetna bratovščina je bila Kappa Sigma in sicer je nastala na Univerzi v Bologni okoli leta 1400 za obrambo pred pokvarjenim vladarjem mesta, nekdanjim piratom, ki je pogosto napadal in ropal študente Univerze. Študentje so uporabljali skrivne besede in znake, da so se zaščitili pred izdajo. Ti obredi in simboli so postali osnova za njihovo organizacijo. Predstavljali so njihove ideje in omogočali varnost njihovim članom. Vedno več članov se je pridružilevalo organizaciji, ki je nudila zaščito in sčasoma je prerasla v pravo bratovščino.

Slika 2 Znak prve bratovščine Kappa Sigma



Vir: <http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Ksstarandcrescent.gif#file>.

Osnova kappa sigme so štiri stebri, ki predstavljajo prijateljstvo, vodstvo, štipendijo in pomoč. Glavna simbola sta zvezda in mesec in samo pravi moški ju lahko nosi. Biti mora

gentleman, pošten, pogumen, skromen, inteligenten in navdušen za pravi cilj, kot navajajo v angl. zeal.

4.1.1 *Krepitev nacionalne zavesti skozi bratovščine v času industrijske revolucije*

Willis (1984) v svojem delu *Universities of Europe, 1100–1914* opisuje pomen in transformacijo študentskih bratovščin na tedanjih nemških univerzah. Posledica francoske revolucije je bila, da se je nacionalna zavest začela širiti tudi po preostalem delu Evrope in izbruhnila po univerzah. Univerze niso bile več mednarodne, kot v času renesanse, temveč so postale središče nacionalnih osvobodilnih gibanj. Da bi študenti dosegali cilj širiti nacionalno zavest, so morali bratovščine preoblikovati iz tedanjih bolj ali manj pivskih in ekskluzivnih v politične. Friedrich Ludwig Jahn je ustanovil športno zvezo, katere namen naj bi bil oblikovanje nacionalne enotnosti in izogibanje socialnim razlikam. Kmalu so ta gibanja postala ekstremnejša in vsebovala protižidovske in protislovanske težnje. To so bili tudi zametki za kasnejši nacizem. Zaradi nekaterih nasilnih dejanj, kot so bili umor konzervativnega pisatelja Augusta von Kotzebueja je sledila cenzura in poostren nadzor nad študentsko dejavnostjo.

4.1.2 *Sodobne bratovščine in naslednica Kappa sigma*

Kot je razvidno, ima združevanje na univerzah večstoletno tradicijo. Tovrstna gibanja so se v času industrijske revolucije in kapitalizma, ko so Združene države Amerike doživljale gospodarski in s tem povezan znanstveni razcvet, razširila na območje ZDA. Tam imajo praktično vse univerze svoja študentska združenja, ki po imenu sledijo zgledu prve bratovščine. Ena izmed še vedno delujočih je Kappa Sigma. V ZDA je nastala leta 1869. Njihova načela so enaka prvotnim: bratstvo, vodstvo, šolnina, pomoč. Na svoji spletni strani navajajo predvsem pomoč pri šolanju (tudi finančno), lažjo vključitev v študentsko življenje na fakulteti, nudili naj bi oporo in nekakšno razširjeno družino, širjenje svojih vrednot in življenjskih vodil, etično življenje. Pripadnost bratovščini naj bi bila dosmrtna in naj bi članu pomagala na njihovi profesionalni poti ne le v času študija, temveč tudi kasneje. Vseeno pa bi omenila tudi negativen predznak sodobnih ameriških bratovščin, kajti nekatere so povezane s škandali z različnimi obredi iniciacije. Nekateri izmed teh so se končali celo s smrtnim izidom.

4.2 Klubi v Angliji

Klubi v Angliji imajo dolgo tradicijo in združujejo ljudi s podobnih področij. V današnjem času se posvečajo svoji usmeritvi in članom nudijo pomoč pri profesionalnem razvoju in druženje v družbi enako mislečih. Obenem pa ponujajo tudi priložnosti kot so šport, kulturno udejstvovanje, večerje in zabavne prireditve.

Klubi v Angliji izhajajo iz kavnih hiš, ki so se uveljavile, ko so Turki leta 1652 v Anglijo prinesli kavo. Z uspehom nove pijače so se kavne hiše hitro razširile in poleg pijače ponudile možnost za pogovor in hazardiranje. V tem času so postale središče družbenega življenja prav

zaradi možnosti druženja. Iz teh prvotnih kavnih hiš, kjer so se srečevali pripadniki vseh družbenih stanov, so se rodili moderni klubi, ki se razlikujejo glede na politično oz. strankarsko pripadnost. Leta 1815 je nastal klub United Service, ki je bil namenjen častnikom višjega položaja, kot sta major v kopenski vojski in kapitan v pomorstvu. Union Club je bil ustanovljen leta 1822 in je bil namenjen trgovcem, odvetnikom ter članom parlamenta. Traveller's je bil ustanovljen 1814 in je bil namenjen gospodom, ki so potovali, ter tujcem na obisku v Londonu.

4.2.1 *The Athenæum*

Klub je bil ustanovljen kot mesto srečanja za gospode, ki uživajo v intelektualnih debatah. Skozi leta so se kriteriji za članstvo spremenili in razširili. Sedaj je član zavezan, da ustvarja intelektualno, umetniško ali kakšno drugo pomembno vrednost družbi. Dandanes večina članov kluba deluje na področju znanosti, medicine, nekaj je tudi književnikov, pravnikov in akademikov je, vendar zelo malo poslovnežev in politikov. Ženske so dobile možnost vstopa v klub šele januarja 2002. Petdeset članov kluba je dobitnikov Nobelove nagrade.

Vsaka dva tedna klub organizira večerjo, kjer eden izmed članov odpre temo z njegovega posebnega področja. Občasno se odvijajo tudi koncerti, pokušine vin, organizirajo tudi srečanja. Pri večini izmed teh srečanj so lahko prisotni tudi obiskovalci. Klub ima tudi lastno knjižnico z 80.000 knjigami.

4.2.2 *Reform Club*

Reform Club je bil ustanovljen leta 1832 in je bil središče radikalnih idej tistega časa. Predstavniki radikalnih političnih strank so takrat potrebovali kraj za združevanje. Prvotni namen ustanovitve reform kluba je bil političen, in sicer postati središče Liberalne stranke. Od leta 1920 pa služi predvsem druženju. Kljub temu je prvotni napreden duh kluba ostal. Bil je prvi klub, ki je leta 1981 dovolil vstop ženskam. V njem se zbirajo člani vseh profesij in poklicev. Klub nudi članom druženje, večerje in veliko knjižnico. Na voljo imajo tudi sobe za prenočitev. Član lahko posameznik postane le preko osebnih poznanstev in kasneje se ga izvoli. Kandidata vpišejo v knjigo kandidatov, kjer je njegovo ime »javno«. Zatem novega kandidata predstavijo članom kluba na večerji, njegovo ime pa je nato mesec dni zapisano v salonu. Če ni nobenih zadržkov, volijo o njegovem pristopu.

4.2.3 *The Traveller's*

Osnovno idejo za klub je razvil Lord Castlragh in izhaja iz časa Napoleonovih vojn. Klub naj bi popotnikom nudil gostoljubje in možnost druženja. Dejansko so klub leta 1819 odprli diplomati in popotnik. Med člani kluba so bili tudi veliki popotniki in raziskovalci. Ostali člani so iz različnih poklicev, ampak s poudarkom na popotništvu in raziskovanju. Imajo dve vrsti članov in sicer »ordinary membership« ter »associate membership«. Ordinary

member lahko postane vsak moški, ki ga predlagata dva člana kluba, ki ga morata poznati več kot dve leti. Zatem je vnesen v knjigo kandidatov, kjer ga mora podpreti še pet članov. Nato ga predstavijo komisiji za izbor in vodji sprejema ter ostalim, ki ga nameravajo podpreti. Associate membership pa je možnost za tiste, ki ne poznajo dovolj članov, ki bi jih podprli. Obstajata tudi častno in diplomatsko članstvo, ki pa sta namenjeni diplomatom na službi v Veliki Britaniji.

4.3 Prostožidarji⁴

Zaradi zelo obširne tematike prostožidarstva bom v nadaljevanju dela predstavila začetke, temeljne značilnosti, strukturo in obrede ter lokalne značilnosti prostožidarstva v Angliji in ZDA. Za prostožidarje je značilna delovna etika, predvsem so močni v anglosaksonskih državah. Hiter vzpon so doživeli v času industrijske revolucij in kasneje v času kapitalizma, ko so se pojavili zametki sodobnega menedžmenta, kar pa je odločilno za mojo diplomu.

4.3.1 Začetki prostožidarstva

Glede začetkov prostožidarstva obstaja več teorij in po nekaterih avtorjih naj bi začetki segli že v stari Egipt. Ena izmed variant je, da naj bi izšli iz časa gradnje kralja Salomona. Ta je gradil zahteven tempelj in je za to izbral najboljše zidarje tistega časa ter jih razdelil po razredih in stopnjah. Po koncu gradnje naj bi se ti zidarji razšli in odšli po svetu in drugje nadaljevali s tem redom. Gradnje prostožidarjev so se nadaljevale v srednjem veku, kjer so srednjeveški gradbeni cehi delovali pod okriljem verskih redov. Večina kamnitih zgradb so bile cerkve in sakralni objekti. Posvetni gradbeniki so se pojavili šele po 12. stoletju. Leta 1620 so pričeli z rednimi vpisi v cehovsko protokolarno knjigo t. i. *Company⁵ of Freemasons*. Poleg družbe *Company* je obstajala še družba *Society*, katere člani so bili kamnoseki in pa ljudje, ki s tem niso imeli ničesar. Torej je razlika med *Company* in *Society* v tem, da je bila *Company* res cehovsko združenje kar pomeni, da so bili v njej združeni zidarji. Družba *Society* pa je združevala tudi necehovske, torej ljudi, ki niso bili prostožidarji. obe sta bili na istem sedežu, imeli pa sta ločene člane in cilje delovanja. V sredini 17. stoletja sta se družbi združili in nastala je *Free and Accepted Masons*. Sčasoma je število negradbenikov prevladalo in srečanja so preselili iz *Masons Halla* v gostilne.

Iz tega sta nastala spekulativno in operativno prostožidarstvo. ⁶Spekulativno – teoretično prostožidarstvo se je razvilo iz angleških cehov in temelji na elementih duhovnosti in

⁴ Celotno poglavje o prostožidarjih je povzeto po Perčiču, navajam pa ga specifično le tam, kjer gre za neposreden citat.

⁵ Več podatkov o razlikah med tema dvema vrstama prostožidarjev ni na voljo, zato so začetki sodobnega prostožidarstva zaviti v temo.

⁶ »Univerzalni cilj spekulativnega prostožidarstva naj bi bil, da v imenu ljudi vseh ras, narodov in ver, ne glede na njihov socialni položaj, »gradi tempelj humanosti, enakosti in svobode«. Perčič (2000, 43)

razmišljanja. Operativno prostozidarstvo pa se ukvarja z arhitektonskimi pravili, elementi gradnje in povezanostjo med videzom, močjo in lepoto.

Izraz 'freemason', kar v angleškem jeziku pomeni prostozidar, naj bi označeval kleparja, ki je izdeloval fine izdelke in je imel pri delu več svobode. Dandanes bi to enačili z arhitektom ali kiparjem, torej umetnikom.

4.3.2 Temeljne značilnosti

Perčič (2000, 15) pravi, da prostozidarji kot bistvo prostozidarstva opredeljujejo svojo zvezo kot »sistem moralnih norm, s spoštovanjem katerih lahko duhovno napredujejo in se lahko po teološki lestvi povzpnejo iz lože na zemlji v ložo na nebu. »Ne, prostozidarstvo ni doktrina, temveč metoda, ki predpostavlja svobodno razpravljanje o problemih in njihovih rešitvah po načelih, ki se zdijo večini prostozidarskih bratov resnična in pravilna,« pravi Perčič (2000, 15).

Ena izmed temeljnih značilnosti prostozidarstva je, da so prostozidarji pripadniki različnih ver, tako rimokatoliki, protestanti in Židi, kot tudi pravoslavni⁷. Kasneje sta se sicer združili, vendar je sčasoma prevladovalo število necehovskih članov. Med njimi na tej ravni sicer prihaja do razlikovanj, vendar je vsem skupen ateizem. Po njihovem naj bi bilo napredovanje in obred iniciacije kot spremljajoč obred ob prehodu na višjo stopnjo pobožnanstvenosti človeka. Človek naj bi težil definitivni znanosti, napredoval v duhovni sferi. Vsem je skupen odpor do oblasti, predvsem absolutistične. To izhaja še iz preteklosti, ko so bili preganjani. Vsi kot simbol človeštva, telesa in duše poznajo tempelj. Loža sloni na treh temeljnih načelih: modrost, moč in lepota. Ena izmed pomembnejših skupnih značilnosti je iniciacija, to je obred sprejema, ki prostozidarje popelje na višjo raven. Pri tem Perčič (2000, 29) navaja:

»Ko prostozidarji govorijo o iniciaciji, se sklicujejo na Plutarha, ki je zapisal, da biti iniciiran pomeni postati popoln. Iniciacija naj bi v nekem smislu pomenila, kot pravi Plutarh, smrt – vendar ne v fizičnem smislu, temveč naj bi bila to smrt v moralnem smislu, pri čemer se duša osvobaja bremena fizičnega telesa in čutnega življenja, da bi stopila v svet »večne svetlobe in neskončnega bitja.«

Zelo pomembni so tudi znaki, ki jih uporabljajo prostozidarji. Izhajajo iz starih misterijev in velja, da je z njimi povezana moč. Z oddajanjem znakov povezujejo okultne sile. Eni izmed tipičnih so kotometer, šestilo, svinčnica. Ti simboli naj bi bili večni in predstavljali večni jezik bogov, ki naj bi bil od nekdaj isti za vse ljudi, ne glede na kraj njihovega bivanja. Ti simboli predstavljajo božjo besedo.

⁷ Kot sem prej omenila je bila v Veliki Britaniji delitev med Society in Company. Tudi drugod so bili prostozidarji pod različnimi vplivi in obstajalo je več smeri prostozidarstva. Na prostozidarje so vplivali Pitagora s svojim poznavanjem algebre, Bratovščina rožnega križa in alkimisti, Elevzinski misteriji, mitraizem ter templjarji.

4.3.3 Struktura prostozidarstva

Kot sem že omenila, se prostozidarstvo po različnih državah razlikuje in se je tudi različno razvijalo, zaradi tega je bilo tudi v preteklosti in še sedaj razlikuje število stopenj. V Ameriki ima sistem 33 stopenj.

Stopnje sistema se delijo v 4 skupine, vse te pa so razdeljene še v nadaljnje razrede.

I. skupina – simbolične stopnje – od prve do tretje,

II. skupina – kapitularne stopnje – od četrte do osemnajste

III. skupina – filozofske stopnje – od devetnajste do tridesete

VI. skupina – vrhovne oz. administrative – od enaintridesete do triintridesete

V različnih virih žal niso dostopni podatki kaj posamezne, posebej tretja in četrta stopnja pomenijo. Zanimivo pa je, da spominjajo na ⁸Platonov ideal države. Pravzaprav je ta podobnost tudi razumljiva in jo je možno razložiti s tem, da je Platon oblikoval več »nivojev«, skupin ljudi v svoji zasnovi države, katere vrh predstavljajo filozofi kot »modreci«, učeni, razsvetljeni filozofi. Tudi prostozidarji imajo ideal, to pa je razsvetlitev, čista resnica, razumevanje sveta, skratka približati se oz. spoznati nespoznavno, to je »božanskost«. Zato je ta njihova delitev v skupine, stopnje lahko razložljiva tudi skozi njihovo »občudovanje« ⁹antike in antične znanosti.

4.3.3.1 Ustanovitev lože in velika loža

Uveljavil se je izraz lodge ali loža, kajti ob deloviščih so imeli postavljene kolibe ali lože za delavce. Sčasoma so kolibe spremenile svoj namen in postale kraj, kjer so sprejemali nove člane in sestankovali.

Za ustanovitev lože je potrebnih sedem prostozidarjev, od katerih jih mora imeti 5 naziv mojstra. Vsaka nova loža obstaja kot del velike lože. Velika loža označuje kraj, kjer se prostozidarji zbirajo, ter sistem lož. Članice velike lože so v skupnosti samostojne in enakopravne. V vsaki državi je samo ena velika loža.

4.3.3.2 Sprejem med prostozidarje

V ložo lahko vstopi le svoboden človek na dobrem glasu, ki ima jasno zastavljene cilje in namene, ki pa ne smejo biti koristoljubni. Ta prošnja gre skozi poseben postopek, zanj mora garantirati porok. Kandidat se imenuje prostozidar brez predpasnika in mora že pred vstopom v ložo upoštevati pravila in načela. Odbor za sprejem obravnava vlogo in skuša zbrati čim več informacij o kandidatu. Člani lože morajo sporočiti morebitne zadržke glede vstopa kandidata. Zatem o kandidatu glasujejo s črnimi in belimi kroglicami, ki jih spuščajo v skrinjico. Če sta oddani dve črni kroglici, se sprejem preloži, če pa so odane tri črne kroglice,

⁸ Kot vir o tem sem uporabila Sistem idealizma – Platon. V Filozofska hrestomatija 1: Grčka filozofija.

se sprejem kandidata zavrne. Članstvo v loži se prenaša po moški liniji in sinovi prostožidarjev vstopijo v to organizacijo. Za vstop v ložo morajo biti kandidati stari 25 let.

4.3.3.3 Simbolika in obredje

Prostožidarski obred in način življenja sta polna simbolike, ki je veliki meri prenesena iz operativnega prostožidarstva. Ena izmed prisposodob je, da gradijo duhovni tempelj (včasih so prostožidarji gradili cerkve).

Po njihovem mnenju imajo simboli veliko prednosti – ne pozna jezikovnih pregrad in je nazoren. Sporočilo lahko prejme le oseba, ki je seznanjena s simboliko.

Nekateri izmed simbolov:

- Svetloba – vednost. Obstajajo tri velike svetlobe, Sveto pismo (dviguje duha), kotomer (uči urediti misli), šestilo (razumevanje z bližnjimi) ter tri male svetlobe sonce, mesec in starešina lože. Vezano na svetlobe nobena loža ne more postati članica zveze brez svetega pisma, ki ježi na oltarju lože na vzhodni strani. Te tri velike svetlobe so nesmrtni in ne poznajo meja časa in prostora.
- Število 3, eden izmed največjih simbolov prostožidarjev.
- Poznajo tri stopnje; vajeniška, pomočniška, mojstrska.
- S kamnom se dela po treh korakih, najprej obdelajo surovi kamen v kocko, potem se obdeluje kocko ter nazadnje skulpturo. Pri tem kamen simbolizira človeka, ki s tremi koraki vstopa v ložo
- Obstajajo trije duhovni stebri templja, to so modrost, moč in lepota. Brez teh osnovnih elementov gradnja templja sploh ni mogoča.
- Preproga oz. delovna miza je v preteklosti služila za sporazumevanje. Na preprogo, kasneje delovno mizo so risali skrivne znake, s katerimi so komunicirali.
- Predpasnik so v operativni veji prostožidarstva uporabljali za varovanje oblačil. Prvotni predpasnik, narejen iz ovčje ali jagnečje kože je bil prvotno bele barve in je simboliziral nedolžnost. Specifičen je tudi način nošnje predpasnika. Najprej se nosi s privzdignjenim trikotastim zavihkom in tako dobi obliko petkotnika. Ta simbolizira pet čutil, s katerimi človek dojema stvarnost. Sedem oglišč gornjega dela predpasnika skupaj z spodnjim štirioglatim delom simbolizira človekovo naravo, kombinajio duše in telesa.

Kot je razvidno je iniciacija eden izmed pomembnejših obredov v prostožidarstvu. V samih začetkih so v ložo sprejemali le zdrave in duševno normalne člane.

4.3.4 Prostožidarstvo v Angliji

Kot že rečeno, so se zametki sodobnega prostožidarstva razvili v Angliji. Tam so nastale tri velike usmeritve, in sicer škotska, irska in angleška. Imeli so veliko vlogo pri širjenju

⁹ Obstajajo špekulacije, da so bili že nekateri grški filozofi prostožidarji, vendar se je moderno

angleškega kulturnega in političnega vpliva po svetu. Iz njih so se razvile tudi lože v ZDA. V Angliji so bili nekateri vidnejši člani iz vrst znanstvenikov, politikov, celo kraljev, ki so imeli velik vpliv ne le v loži, temveč tudi v širšem političnem in družbenem okolju

4.3.5 Prostožidarstvo v ZDA

V ZDA se je prostožidarstvo razširilo iz Anglije in prvega velikega mojstra naj bi imeli že leta 1730 v Philadelphiji. V ZDA sta se kmalu razvili dve veji. Ena se je držala stare ureditve, del katere so bili trgovci in obrtniki, ki so se zavzemali za neodvisnost, v tisti z novo ureditvijo pa so bili predvsem oficirji, guvernerji in uradniki, ki niso želeli pretrgati vezi z Anglijo. Med prostožidarje je stopil tudi George Washington. Mnogi borci za neodvisnost Amerike so bili prostožidarji. Po sprejetju deklaracije o neodvisnosti se je prostožidarstvo še bolj razmahnilo. V Ameriki je izkazovanje pripadnosti prostožidarjem zelo odprto in mnogi izmed članov so znani politiki, poslovneži ali umetniki.

4.3.6 Dobrodelni klubi

Rotary

Če povzamem z uradne strani Rotary Kluba je bil prvi Rotary Club of Chicago, ustanovljen 23. 2. 1905. Ideja ustanovitelja kluba Paula P. Harrisa, odvetnika, je bila v profesionalnem klubu ujeti prijateljski duh, ki je bil prisoten v malih mestih v času njegove mladosti. Rotary prihaja iz besede *rotate*. Na začetku so namreč srečanja članov kluba potekala izmenično v pisarnah članov. Priljubljenost se je hitro širila. Na začetku je bil namen kluba pomagati članom kluba pri njihovih profesionalnih in socialnih interesih. Kasneje so se začeli ukvarjati z dobrodelnostjo in pomagati družbi. Med in po drugi svetovni vojni so bili vpleteni v razumevanje mednarodnega dogajanja. Rotary še vedno aktivno sodeluje pri konferencah Združenih narodov, sodeluje z UNESCO-m in ostalimi agencijami pod okriljem Združenih narodov, ki se ukvarjajo z izobraževanjem, znanostjo in kulturo. Poleg tega imajo tudi fundacijo, podeljujejo štipendije. Leta 1989 je Rotary klub odprl vrata tudi ženskam.

Lion's Club

Leta 1917 ga je v Chicagu ustanovil Melvin Jones. Njegov namen je bil, da bi lokalni klubi, kjer so se zbirali poslovneži, morali razširiti delovanje iz zgolj profesionalnega dela na vidik pomoči in skrbi za njihovo okolje in cel svet. Člani kluba naj bi pomagali drugim po svojih zmožnostih. Kmalu se je klub razširil v druge zvezne države in Kanado. Večji razmah pa je klub doživel v petdesetih in šestdesetih letih. Posebej pomagajo slepim in slabovidnim. Sodelujejo z Združenimi narodi in tako kot Rotary klub sodelujejo predvsem s sekcijami, kot so izobraževanje, kultura (prirejeno po Lion's spletni strani).

prostožidarstvo razvilo šele v 17. stol in edina znanost takrat je bila antična.

V tem poglavju sem predstavila bratovščine in njihove značilnosti ter razlog za nastanek. Vse te bratovščine, združenja, klubi pa imajo kar nekaj skupnih točk. Najprej bi že na začetku izpostavila razlog za nastanek teh bratovščin. Vse so nastale zaradi sprememb, ki so jih lahko dosegle le, če so bile dovolj močne. Moč jim daje lastna kultura, številčnost in skrbno izbrani člani. Značilno je, da imajo bratovščine lastne kulture, ki dosegajo njihove cilje. Kot sestavino kulture pa imajo tudi svoje lastne obrede, ki so sestavljeni iz selekcije, iniciacije novih članov. Pri vseh je prisoten obred iniciacije. V sodobnejših klubih je zelo pomemben vidik prehranjevanja, sicer zdaj kot vidik druženja, lahko pa potegnem vzporednico z religijami, kjer hrana prav tako nosi simbolna sporočila (hostija, velikonočni obed, prepoved v islamu...). Prehranjevanje tudi ponazarja sprejemanje in ponotranjenje vrednot, običajev, splošnih prepričanj. Nadalje je za obred iniciacije značilna dramaturgija in kot element tega tudi preoblačenje. Preoblačijo se prostozidarji, posebna oblačila imajo tudi študentske bratovščine, prav tako nosijo posebne priponke. Veliko simbolov je tudi v znakih bratovščin, logotipih. Za kulturo angleških klubov je značilno poudarjanje arhitekture njihovih zgradb, ki so večinoma narejene v grško-rimskem slogu in poudarjajo moč, veličino in tradicijo. Vsi ti klubi so bolj ali manj zaprti in dajejo pridih elitizma. Novi člani lahko vstopijo samo na predlog obstoječega člana. Pomembni so njihovi dosežki in s tem je tudi njihov doprinos klubu večji.

Mnoge izmed teh elementov vsebuje tudi sistem kakovosti Six Sigma, ki ga bom predstavila v naslednjem poglavju. Ta sistem vsebuje poleg močne statistične metodologije tudi orodja, ki pomagajo zaposlenim sprejeti nove načine dela, pričeti razmišljati drugače in misliti drugače. Sistem kakovosti ima tako kot bratovščine poseben sistem za sprejem, posebej vršnega managementa pa tudi ostalih udeležencev v organizaciji. Nosilci sprememb so izbrani in to ne more postati kdorkoli. Stopnje in pomembnost članov so označene z barvami pasov. Six Sigma je nek »paralelen sistem«, idiokultura v organizaciji, ki se širi. Člani Six Sigma lahko napredujejo, čeprav niso nujno na visokih položajih, gledano glede na osnovno strukturo organizacije. Delujejo podobno kot Lion's, Rotary's, angleški klubi ter prostozidarji. Svoje vzvode moči speljejo po drugi poti, kot je uradna, vsem poznana. S svojim članstvom v eni izmed bratovščin dobijo nova poznanstva, veze in znanje, ki omogočajo lažje napredovanje v obstoječem družbenem sistemu.

5 SISTEM KAKOVOSTI SIX SIGMA

V vedno večjem boju za konkurenčno prednost na domačih in tujih globalnih trgih, se podjetja odločajo za uvajanje raznih sistemov vodenja in upravljanja ali menedžmenta kakovosti ter hkrati vpeljujejo tudi sisteme za presojo kakovosti. Z 'dokazovanjem' kakovosti želijo to konkurenčno prednost pridobiti oz. jo ohraniti, zato postajajo različni sistemi menedžmenta kakovosti velik 'posel' za podjetja, ki te sisteme razvijajo. Hkrati so razni sistemi tudi odlično 'upanje' za podjetja, da bodo zlahka spremenila svoje stanje ter položaj na nekem tržišču. Med različnimi sistemi menedžmenta kakovosti je tudi sistem Six Sigma.

5.1 Kaj je Six Sigma

»Six Sigma je obširen in prilagodljiv sistem za doseganje, ohranjanje in maksimiranje poslovnega uspeha. Six Sigma je izvorno voden na podlagi potreb potrošnika, dosledne uporabe dejstev, podatkov, statističnih analiz in nenehno pozornosti na vodenje, izboljševanje in odkrivanje poslovnega procesa,« definira sistem Six Sigma Pande (2000, XI). Pri tem se pojavljajo še drugi opisi Six Sigma sistema. Nekateri ga opisujejo kot visokotehnološko metodologijo, ki jo uporabljajo inžierji in statistiki za uravnavanje procesov. Nekateri pravijo, da je sistem za spreminjanje kulture. Dejansko pa združuje oba vidika. Six Sigma je statistično podprt sistem kakovosti s točno izdelano in predpisano metodologijo. Poleg tega pa vsebuje tudi orodja za spremembo organizacijske kulture, ki naj bi postala bolj odprta za spremembe in usmerjena k potrošniku.

Brue (2002, ix) pravi:« Six sigma je najbolje opisana kot potovanje za poslovneže, ki so zvesti izboljšanju produktivnosti in dobičkonosnosti. Six Sigma ni teoretična, ampak je aktivna, vpeljuje prakso, ki ustvarja rezultate. Na kratko, Six Sigma ne vpelješ, ampak jo delaš.»

Področja organizacije, kjer lahko uspešno uporabljajo sistem Six Sigma so:

- zmanjševanje stroškov,
- povečanje produktivnosti,
- povečanje tržnega deleža,
- obdržati stranke,
- krajšanje časa ciklov,
- zmanjševanje napak,
- spremembe kulture,
- razvoj izdelka – storitve.

Prvotno so sistem razvili v podjetju Motorola konec osemdesetih in na začetku devetdesetih let. Motorola je imela težave s kakovostjo, konkurenčna podjetja pa so hitro prevzemala tržne deleže. George Fisher je ustvaril program izboljšave in ga imenoval Six Sigma. Six Sigma pomeni 3,4 napake na milijon ponovitev in izhaja iz statistike. Ker se je zavedal, da za uspešno spremembo ni dovolj zgolj orodje za merjenje, temveč mora podjetje prežemati drugačna kultura, je uvedel tudi vidik spreminjanja kulture. Zato je uveden sistem

pasov, kjer se ozira po sistemu borilnih veščin ter hoče, kot sinonim kakovosti, ponazoriti japonsko. Takrat je bil to program, ki naj bi sledil in primerjal izdelek, v povezavi z zahtevami potrošnika s ciljem popolne kakovosti. Ko se je sistem razširil po podjetju, je podjetje začelo nizati uspehe in izboljšave. Sledila so mu mnoga velika podjetja, ki so imela težave s kakovostjo in s tem povezano uspešnostjo.

5.2 Osnovni koncept Six Sigma

Metodologija Six Sigma temelji na tem, da mora podjetje dobiti dovolj podatkov (povratne informacije o procesu) o izdelku, načinu, kako se procesi odvijajo, in definirati težavo. Kot drugo je zelo pomembna stranka oz. odjemalec. Temeljito moramo poznati zahteve, da se lahko pravilno usmerimo. Obenem pa je cilj doseči nič napak na 1.000.000 izdelkov oz. 3,4 napake, kar predstavlja Six Sigma. Pri tem Six Sigma uporablja DMAIC model, ki predstavlja cikel procesa.

D – define – definiraj cilj ali možnost za projekt.

M – measure – meriti trenutne procese. V sistemu je potrebno imeti čim več podatkov o procesu.

A – analyze – analizirati težavo, da dobimo podatke o izvorni težavi.

I – improve – izboljšati – zaznavanje potencialnih rešitev in vpeljava teh rešitev.

C – control – kontrolirati izvedbo za doseganje boljših rezultatov.

Cornonado za uspešnost sistema Six Sigma navaja naslednje dejavnike :

- zavzetost menedžmenta,
- sprememba kulture,
- komunikacija,
- organizacijska infrastruktura,
- usposabljanje,
- povezava s poslovanjem,
- povezava s stranko,
- povezava s kadri,
- povezava z dobavitelji,
- poznavanje orodij,
- veščine menedžmenta,
- izbira projektov.

Ti dejavniki odločilno vplivajo na izboljšanje kakovosti, skupaj z zgradbo sistema pomenijo zagotovilo k uspehu.

5.3 Zgradba sistema

Sistem kakovosti Six Sigma je bil osnovan osemdesetih letih v podjetju Motorola. Namen tega sistema je bil zgraditi orodje, ki bo z izboljšavo procesov pomagalo odpraviti napake oz. povečati dodano vrednost izdelka. Podjetju Motorola so kasneje sledile še mnoge multinacionalke in velika podjetja v ZDA, kot so General Electric, Kodak in drugi. Snovalci tega sistema so vanj vgradili različne statistične metode in široko paleto menedžerskih prijemov, ki so naredili sistem zelo prilagodljiv. Od nastanka pa do današnjih dni se je sistem spremenil ter nadgradil z novejšimi metodologijami. V začetku je bil osnovan zgolj za proizvodna podjetja, kasneje pa so se ti vzorci prenesli tudi na storitveni sektor. Predstavljam ključne pozicije sistema Six Sigma po Pandeju (2000, 117–127).

a) *Quality Council*

Sistem Six Sigma sestavljajo pasovi. To so black belt (črni pas), master black belt, green belt (zeleni pas), nekateri pa so dodali še yellow belt (rumeni pas). Eden od temeljev, na katerem Six Sigma gradi svojo uspešnost, je visoka vpletenosti vrhovnega menedžmenta v sam proces. S to vpletenostjo vrhovni menedžment pokaže svoje zanimanje in podporo spremembam in samemu sistemu. Vrhovni menedžment se imenuje *Quality Council* ali Six Sigma *Leadership Team*. Naloge tega sveta so, poleg načrtovanja in vodenja, še izbira specifičnih projektov in razporeditev sredstev, pregled napredovanja pri projektih, sodelovanje pri implementaciji rešitev in zgled ter dobra praksa ostalim zaposlenim v podjetju. Svet se v podjetju sestane približno mesečno.

b) *Sponzor ali Champion*

Sponzor je oseba višji (senior) menedžer, ki nadzoruje napredek projekta in usmerja skupino, ki dela na projektu. To je zelo pomembna vloga v sistemu, saj mora ekipi dovoliti dovolj svobode za sprejemanje odločitev, obenem pa jih usmerjati. Poleg tega pomagajo uskladiti cilje projekta s cilji podjetja, odobravajo spremembe, ki jih predlaga skupina, najdejo sredstva za izvedbo projekta, predstavijo projektno skupino *Quality Council*, sodelujejo pri odpravljanju morebitnih soglasij projektne skupine (tima),

b) *'Implementation Leader'*

Implementation Leader je oseba, ki podpira *Leadership Group* v njihovih aktivnostih, komunikaciji in izbiri projektov. Zaznava potrebe po izobraževanju, svetovanju in organizira šolanje. Pomaga sponzorjem pri njihovih nalogah, dokumentira napredek in izvršuje načrt izvedbe.

c) *The Six Sigma coach*

Six Sigma coach je oseba, ki daje strokovne nasvete Six Sigma *improvement teamom* in *process ownerjem*. Ima veliko tehničnega znanja in svetuje predvsem pri uporabi različnih metodologij, statičnih postopkov ter procesu za oblikovanje strategij. Poleg tega je lahko tesneje vključen v dinamiko ekipe – in sicer pomaga ekipam pri razreševanju sporov, zbiranju in analiziranju podatkov ter oceni rezultatov.

d) *Team leader* ali *project leader*

Project leader je oseba, ki prevzame osnovno odgovornost za delo in rezultate projekta. Mnogi so osredotočeni na *Process improvement* oz. *design/redisign*. Lahko se tudi aktivneje vključijo s sistemom *voice of the customer*, merjenje ali procesni menedžment. *Project leader* ima pomembno vlogo pri usmerjanju projekta oz. naloge in pri nadaljevanju napredka. Specifične naloge so iskanje in izbira članov ekipe, iskanje virov in informacij ter dokumentiranje dokončnih rezultatov.

e) *Team member*

To je lahko vsak, ki želi sodelovati pri projektu ob predpostavki, da ima potrebno znanje in motivacijo. Poleg tega pomaga širiti znanje o sistemu Six Sigma med ostale zaposlene in tako ustvarjati novo “bazo” ljudi za prihodnje projekte.

f) *Process owner*

To je oseba, ki vpelje nov sistem oz. je lahko tudi sponzor.

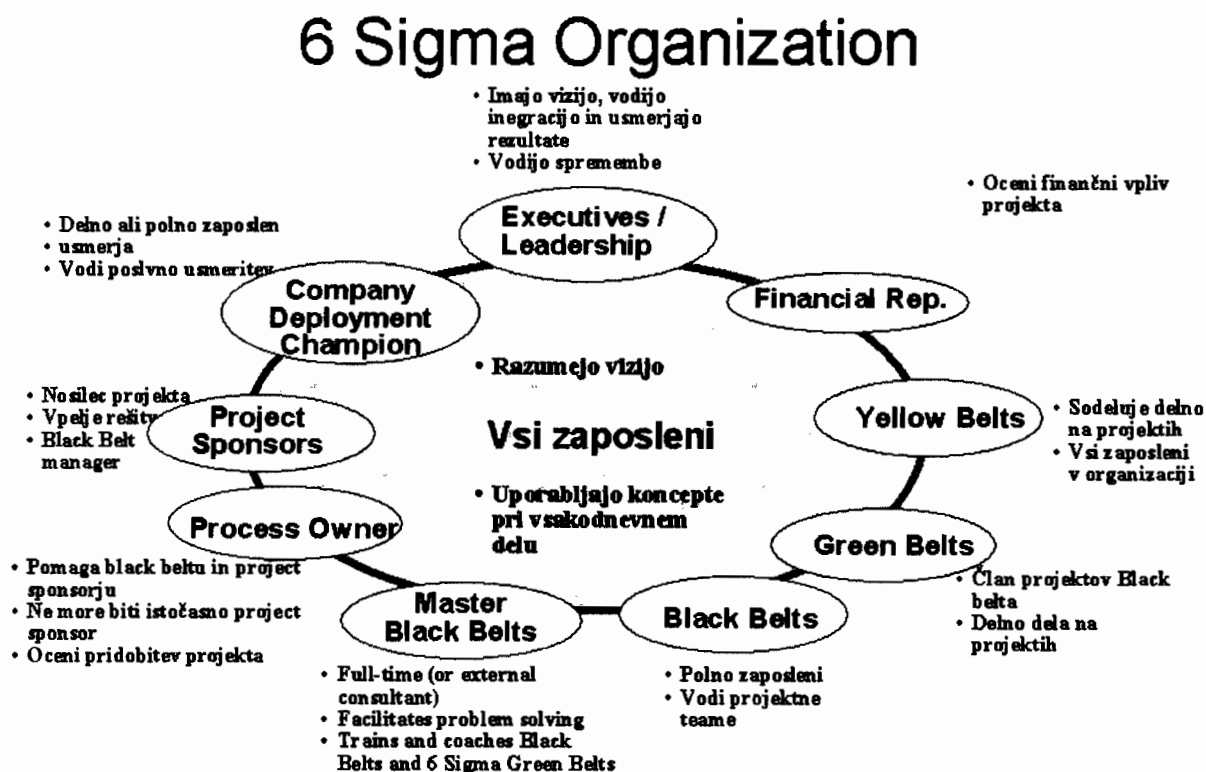
g) *Black Belt*

To je oseba, ki ima posebno znanje in veščine. Barve pasov namreč označujejo načine in količino treningov in obseg znanja. Na začetku je bila to zelo tehnična vloga, kajti sistem je bil zasnovan za proizvodne organizacije. Definicija *black belta* se razlikuje glede na:

- vrste procesa, ki se ga bo izboljševalo. Če je proces zelo tehničen, potem je *black belt* oseba z obširnimi tehničnim znanjem.
- Strukturo vloge *black belta* v organizaciji: če je ta bolj v vlogi trenerja, potem pomeni, da je potrebno tehnično znanje. Če pa gre bolj za reševanje organizacijskih težav, vodenje, projektni menedžment, potem so to ljudje iz vrst menedžmenta.
- Namen vpeljave sistema Six Sigma: Ali je podjetje sistem Six Sigma vpeljalo zgolj zaradi uporabe statističnih metod ali zaradi dejanskih menedžerskih izboljšav?

Nekateri izmed položajev niso potrebni (npr. *implementation leader, Six Sigma coach*). Podjetja so večja in manjša, zato vsa ta mesta niso nujna in si jih podjetje samo prilagodi. Nekatera podjetja nadalje razvijajo svoj sistem Six Sigma in imajo zato ustanovljene svoje šole.

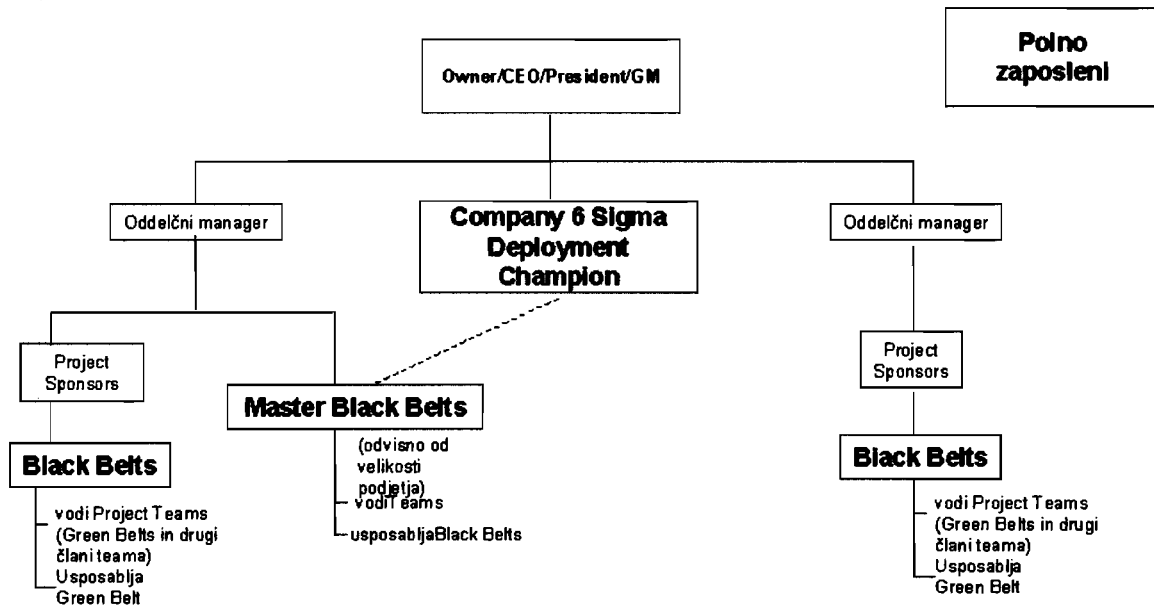
Slika 3 Sistem Six Sigma po Caterpillar metodologiji



Vir: Caterpillar Module 2.0, & sigma overview

Slika 4 Six Sigma organizacijske struktura

Tipična 6 Sigma Organizacijska struktura



* V manjši organizaciji dela Deployment Champion del časa na 6 sigma

Vir: Caterpillar Modul 6.0

5.4 Obredi v sistemu Six Sigma

Sistem Six Sigma je v osnovi sestavljen iz vrste obredov. Če so udeleženci 'poimenovani' npr. *Black belt*, potem morajo izvajati in sodelovati tudi v obredih, ki utrjujejo te vloge in hkrati z njimi neke vzorce obnašanja. To je ravno to, kar ustvarja organizacijsko kulturo. Da bi pridobili zavzetost menedžerjev podjetij, izvedejo pred vpeljavo sistema Six Sigma v organizacijo tako imenovani '*commitment session*'. Namen tega je, da se pridobi podporo in pozornost vršnega menedžmenta, da ta spozna razloge, zakaj se mora organizacija spremeniti na vseh ravneh. Da organizacija postane Six Sigma organizacija, morajo biti menedžerji osebno predani. Poleg tega postanejo tudi vidni akterji v sistemu Six Sigma in zanj tudi odgovarjajo.

Elementi *executive commitment session*:

- mora nekako opisovati podjetje, ki samo določi obliko, potek dogajanja,
- mora biti nekaj posebnega, mejnik za organizacijo,
- zagotoviti je potrebno, da je predsednik uprave ali direktor prisoten in da 'prinese' navdihujoče sporočilo,
- vodje organizacije predstavijo osebne prispevke, da bo organizacija dosegla uspeh.

Primeri executive commitment session

Caterpillar

Obred se je začel z odmevom gonga v avditoriju v sedmem nadstropju. Glen Barton je vdrl v konferenčno sobo v karate uniformi s štirimi sodelavci, imenovanimi black belt. Ti so naredili dramatično predstavitev veščin in moči skozi karate. Eden izmed black beltov je prelomil debelo palico, kar je ponazarjalo prelom v kvaliteti v Caterpillarju. Drugi black belt je prelomil desko, ki je ponazarjala prelom v nadziranju stroškov. Tretji black belt je prelomil drugo desko, ki je ponazarjala prihodke v višini 10 milijard dolarjev. Glen Barton je zatem stopil na oder in slišal se je glasen zvok vlaka in Glen je nagovoril zbrane: "Mislim, da je mogoče reči, da je vlak (Six Sigma) zapustil postajo." Zatem je nadaljeval s predstavitvijo uvedbe projekta Six Sigma, s poudarkom na jasnosti, doslednosti in potrebi po zavzetosti vodij. Temu so sledile predstavitve sistema s strani predstavnikov drugih podjetij, ki sistem Six Sigma uspešno uporabljajo. Zatem je besedo zopet prevzel Glen in rekel, da je vlak odšel z vsemi pristonimi. Temu je sledila zaprisega.

CGT – partner podjetja Caterpillar

Vsi vršni menedžerji, vključno z lastnikom podjetja, so bili prisotni. Začeli so s predstavitvijo sistema in namena. Zatem je zunanji govornik govoril o zavzetosti vodij, strateških elementih in najboljšemu načinu za doseganje ciljev. Poudaril je, kako pomembno je za organizacijo, da se stvari dejansko izvajajo. Zatem je deployment champion¹⁰, predstavil, kaj bodo počeli v prihodnosti – da se bodo s sistemom ukvarjali najboljši. Po sestanku so se člani zbrali v lastnikovi hiši (prvič dosle, hiša stoji v najdražji četrti zraven Berlusconijske), kjer so se preoblekli v kimone in nadaljevali večer ob japonski hrani in dekoraciji. Večer je bil ocenjen kot 'nad pričakovanji' uspešen.

Empire

John Whiteman (lastnik) je svojo predstavitev začel z analogijo Waynea Gretskya – sodelujte in dosežite. Temu je sledil 12-minutni film o skrivnostih Ajlaske. V tem filmu majhno hokejsko moštvo premaga New York Ragnerse. Zatem je John vstal in vsem izročil pak z logom Six Sigma na njem in rekel: "Ne vem, kaj boste naredili vi, ampak jaz bom vzel pak in ga izročil." Temu so spet sledile predstavitve o sistemu in razlogih zanj. Potem je vprašal, kdo se bo pridružil moštvu in udeleženci so začeli vstajti eden za drugim in vsak je prejel dres. Ta dres jih spominja, da je potrebno zreti in narediti. Celotna zgodba filma pa je

¹⁰ Deployment Champion je vodja projektov, jih izbira in usmerja.

uporabljena kot vrsta analogij, ki ponazarjajo, zakaj se odločiti za 6 Sigma. Poudarjeno je, da je treba izstopiti iz ustaljenih vzorcev preteklosti in začeti delati stvari drugače.

Madisa

Dogodek se je odvijal med dvodnevno konferenco, ki so se je udeležili vršni menedžerji. David Garza Santos je odprl srečanje z nenavadno atikulacijo vizije, ciljev in potreb po kulturni spremembi podjetja. Predstavitev končal s potrditvijo in izrekanje pripadnosti sistemu Six Sigma. Temu so sledili vsi menedžerji in vsak je ponovil prisego in pripadnost sistemu. Zatem so se vsi umaknili v poslovne prostore na piknik. Nihče v bližini ni opazil dvometrskega betonskega zidu, ki je bil poslikan s simboli in elementi Six Sigma. Nato je David izginil in glasba se je spremenila v dramatične fanfare in osvetlila zid. Kmalu je od zadaj zapeljal velik buldožer in podrl zid. Na buldožerju je bil logo Six Sigma. David je vstal in rekel, da bo Six Sigma uničila vse prepreke na poti k uspehu, tako kot je stroj uničil zid. To je eden izmed bolj slikovitih primerov predstavitve ideje.

Predstavila sem, kako so tri velika podjetja izvedla *commitment session*. Pri vseh treh podjetjih je bil prisoten vrhovni menedžment kot nosilec in oblikovalec sprememb v podjetju. Povsod je prisotna veliko simbolike. V podjetju Caterpillar so karateisti prelomili ploščice, ki so pomenile spremembo, prelom starega načina dela in prihod novih sprememb. V podjetju Empire so prikazali, da tudi majhni s skupnim delom lahko dosežejo spremembe. Primerjal jih je s hokejskim moštvom, kjer je pomembno skupinsko delo, usklajenost, komunikacija. Simbol tega moštva so bili hokejski dresi, ki pravijo, da vsi mislijo enako in da so vsi enaki. Pri tem gre za enakost v tem, da vsi podpirajo sistem Six Sigma, da so vsi del nove, boljše organizacije. V podjetju Madisa je buldožer podrl zid. To predstavlja prekinitev vezi s staro kulturo in pričetek novega načina dela, razmišljanja in ciljev. Zid predstavlja neko mejo, ki loči dobro podjetje od še boljšega. Da bodo postali še boljši, morajo presecati notranje meje in postaviti nove kriterije, nov način dela in mišljenja. Zid je obenem simbol za čvrstost, neko nedosegljivost, ki pa jo lahko osvojimo zgolj s pravim orodjem, to je v tem primeru Six Sigma. V dveh podjetjih je prisoten tudi vidik preoblačenja. V podjetju CGT so se preoblekli v kimono. Pri tem je kimono tradicionalno japonsko oblačilo in Japonci so delali velike premike ravno na področju kakovosti, njihov način vodenja podjetij daje velik pomen pripadnosti in kulturi podjetja. Prav tako so drese dobili v podjetju Empire. S tem so bili uniformirani, vsi enaki, novo moštvo. Nadalje je prisotna prisega, ena temeljnih značilnosti obredov iniciacije. Člani zaprisežejo in sprejmejo nov način dela, sprejmejo simbol, pak, sprejmejo iz rok direktorja. Ponovno se pri vseh pojavi prehranjevanje. Vsi so po obredu imeli večerjo oz. obrok. Tudi to je prisotno v vseh obredih, slavje.

6 PRIMERJAVA SISTEMA KAKOVOSTI SIX SIGMA IN BRATOVŠČIN

Iniciacijski obred je značilen za sistem Six Sigma in za bratovščine. Kar pa se posebej pokaže pri sistemu Six Sigma, je poudarjanje moči in elitizma tistih, ki so izbrani kot nosilci različnih pasov. Sistem izbiranja zaposlenih, da postanejo eden izmed pasov, predstavlja čast, da je posameznik izbran v vodilno, elitno skupino. Pripadnost izražajo s priseganjem in z zavezanostjo ciljem sistema. Nase prevzamejo odgovornost in se povzpnejo na višjo raven. Vse to so značilnosti obreda iniciacije. Ta pa je prisoten v vseh klubih in združenjih oz. bratovščinah.

Tako v bratovščinah kot tudi podjetjih je prisoten podoben način organiziranja, podobna logika. Na nek način lahko to pojmujeemo kot moška logika. Hierarhija, obredi, sistemi napredovanja vse to so elementi, ki jih najdemo v moških konstruktih kot so vojska, cerkev kot institucionalizirana religija. Kot o tem piše tudi Caeznevue so to moški konstrukti, ki naj bi nastali že v daljni pretekli zgodovini kot posledica tesnobe. V preteklosti in tudi sedaj sicer obstajajo nekatera ženska združenja, v angleškem jeziku imenovana sorority, vendar je to le odgovor na moška združenja.

Tako bratovščine, klubi in ostale skrivne organizacije, na drugi strani pa podjetja, imajo skupno izhodišče za svoj nastanek, to so neki določeni cilji. Cilji podjetij so obstoj, razvoj, dobiček, zadovoljitev interesnih udeležencev, pri tem gre za povečanje ugleda, sredstev podjetja ter zadovoljstva zaposlenih. Cilji bratovščin so najprej obstoj in razvoj, nadalje pa ravno tako zadovoljitev ciljnih udeležencev, in sicer povečanje moči, vpliva tako posameznikov kot celotne organizacije. Bratovščine in združenja, kot so Lion's in Rotary delujejo kot nek vzporeden sistem. Že s samim članstvom v organizaciji dajejo večjo veljavo svojim članom, po drugi strani pa s svojim sodelovanjem v mednarodnih organizacijah posredno vplivajo na svetovno dogajanje. Podobno se dogaja tudi pri prostozidarjih, katerih člani so vplivni posamezniki. S svojo dolgoletno tradicijo in skrivnostnostjo ter izbranimi člani pridobivajo moč. Z močjo in elitnim članstvom omogočajo že v osnovi uspešnim posameznikom postati še uspešnejši. Ta vzporednost in pridobivanje moči sta vidna pri prostozidarjih, ki imajo in so imeli med svojimi člani veliko vplivnih zgodovinskih oseb, od kraljev, papežev, predsednikov, znanstvenikov in umetnikov, nosilcev takratnih družbenih sprememb in razvoja.

Pri sistemu Six Sigma podjetje izbere obetavne zaposlene, ki poznajo ustroj in strukturo podjetja ter imajo dobro povezavo z menedžmentom. Skozi svoje delovanje in skozi predlagane spremembe ustvarjajo novo, vzporedno kulturo, ki teži k večji kakovosti, nižanju stroškov in večji učinkovitosti. Le tako je lahko podjetje, ki je močno, učinkovito na trgu uspešno in dolgo delujoče, tako imenovani 100-letnik. Za dobro delujoče podjetje so torej potrebne elite. O elitah pa piše Bauman (1998), ki pravi, da so si v globalizacijskih procesih elite podobne, imajo podobne značilnosti in zunanje simbole, ne glede na nacionalno pripadnost ali državo, od koder prihajajo. Elite v globalnem svetu, kot pravi Bauman (1998, 89), so ekstrateritorialne, brezprostorske, torej, globalne, zato imamo 'globalne poslovneže',

'globalne akademike' in globalne kulturne menedžerje'. Za njih je značilna ta izvenprostorskost in z njo povezana 'enakost'. Pravzaprav je to dimenzija brezprostorskega in brezčasovnega v globalizacijskih procesih. Po drugi strani pa imamo lokalno, ki je prostorsko omejeno, določeno in na nek način predstavlja drugačen svet, to je svet meja, zidov in obzidij. Zanimivo je, da sistem Six Sigma tudi vsebuje v svoji simboliki in obredih zidove, ki jih je sicer potrebno rušiti. Vendar tudi v globalizacijskih procesih, ki 'rušijo' meje in združujejo, hkrati opažamo tudi večje razlike in razdruževanje.

Kljub temu, da sistem Six Sigma vsebuje idejo o tem, da so vsi zaposleni pripadni ideji o izboljševanju kakovosti, pa vendar izpostavljajo 'elite' kot nosilce in generatorje te ideje. Seveda se ob tem vprašamo, ali so menedžerji tista elita v podjetju in kdo sploh tvori elito? Delno je ta elita vrhovni menedžment, ki je že v svoji osnovni vlogi elita. To so posebej izbrani vodje, ki naj bi povečevali moč in ugled podjetja. Ti morajo verjeti v sistem Six Sigma in omogočati izvedbo projektov Six Sigma. Strinjati se morajo z izbiro posameznikov za *black belt*, *master black belt*. Po drugi strani pa imamo vzporedni vir moči, to je Six Sigma. Te Six Sigma projekte mora menedžment upoštevati. So bolj operativne narave, zato bolj zadevajo nižje stopnje menedžmenta. Ravno zato mora imeti Six Sigma ugled ter podporo vrhovnega menedžmenta, ki mu dasta moč, da se vsi ti projekti uresničijo in uvedejo. Pri tem vidimo, da je princip »dveh elit« enak kot pri ostalih organizacijah, ki so prepletene z vidnimi nosilci moči.

Ta elitizem bratovščin se kaže skozi postopek izbiranja članov. Člane vedno nekdo priporoči, imeti morajo nek vpliv, organizaciji oz. bratovščini morajo prinesiti dodano vrednost. Sprejeti jih morajo vsi člani in nihče ne sme imeti zadržkov. Tudi v sistemu Six Sigma so člani in udeleženci skrbno izbrani.

Nadaljnji vidik primerjave je organiziranost. V vsakem podjetju obstaja ena izmed organizacijskih struktur, pa naj bo to linijska, matrična, projektna ali katera izmed bolj abstraktnih sodobnih struktur, prisotnih v globalnem svetu. Podjetja, ki imajo sistem kakovosti Six Sigma, se od ostalih razlikujejo po tem, da imajo poleg svoje osnovne strukture še vzporedno, Six Sigma. Struktura Six Sigma s sistemom pasov navzven deluje hierarhično, vendar je v osnovi projektna, kajti člani projektov se izbirajo vsakič posebej. Pri tem je hierarhičen vidik pomemben, kajti glavni nosilci projekta in celotnega sistema so vedno isti in sledijo tej urejenosti. Tudi prostozidarji, kot najbolj razdelana bratovščina, imajo zelo izdelan sistem lož in napredovanja. Tudi Rotary in Lion's imajo svojo strukturo, ki je prav tako zelo enostavna in hierarhična.

Naslednja značilnost bratovščin so različni obredi. Pri tem obredi zajemajo vse, od načina sprejemanja novega člana do pogostosti in načina srečanj ter sklicevanja sestankov. Pri tem sem v prejšnjih poglavjih opisala različne bolj ali manj zahtevne načine vstopanja v združbo oz. organizacijo. Vse to so obredi iniciacije, katerih značilnost je povezovati člane. Tudi pri sistemu kakovosti Six Sigma je prisoten obred iniciacije, in sicer je poudarek na iniciaciji vršnega menedžmenta. Ta je pomemben zaradi svoje moči in vloge 'določevalca'

ciljev organizacije. Sistem Six Sigma prinese nov način zaznavanja in reševanja težav in napak. Nosilci tega so zaposleni, vendar pa je na koncu menedžment tisti, ki te predlagane spremembe potrdi in skrbi, da se izvajajo. Zaradi tega je potrebna visoka podpora vršnega menedžmenta. V tem se kaže posebnost tega sistema, to je sistem v sistemu. Sistem pasov, kot pri borilnih veščinah, simbolizira zaželeno vrline in veščine, kot so potrebne pri borilnih veščinah. Potrebna je natančnost, disciplina, zavzetost, pripadnost, vztrajnost, odličnost. Tudi Six Sigma in njegovi člani stremijo k natančnosti in odličnosti, saj je sistem namenjen odpravi napak in izboljšanju kakovosti. Mnoga podjetja vpeljejo poseben logo za Six Sigma. S tem je sistem ločen od formalnega in kaže na vzporednost. S tem pa tudi dobi svojo veljavo in priznanje. Pri tem bi omenila, da je v sistemu Six Sigma odmeven en sam obred in to je *executive commitment session*. Nadaljnji obredi so in ostanejo domena podjetja in pri tem upoštevajo že obstoječe obrede in kulturo podjetja. Težava, ki se pri tem pojavi, je, da ni dodelane kontinuitete obredov ter da novi člani vrhovega menedžmenta ne dobijo občutka pripadnosti. Nadalje tudi ni kontinuitete obredov, ki bi povečevala pripadnost ostalih udeležencev.

Tudi ostale bratovščine in klubi imajo svoje znake in simbole, ki odražajo in simbolizirajo temeljne vrednote bratovščine in lastnosti organizacije. Tako imajo prostozidarji cel sistem simbolov, ki izhajajo iz začetnega zidarskega. Tudi bratovščina Kapa Sigma je ohranila star simbol, ki je simboliziral boj proti piratu in poudarjal pomoč, bratstvo in sodelovanje. Angleški klubi so svojo moč in veličino izrazili skozi veličastno arhitekturo njihovih klubskih stavb.

7 SKLEP

Na podlagi opravljene primerjave bratovščin in različnih organizacij, kot so univerzitetne bratovščine, prostozidarji, angleški klubi ter Lion's in Rotary club ter sistema kakovosti Six Sigma lahko vidimo, da obstaja kar nekaj skupnih značilnosti in pravil, na podlagi katerih te organizacije delujejo in kako so organizirane. Skupno jim je, da imajo njihovi člani skupne cilje, ki so skladni s cilji organizacije in jih uresničujejo. Vsi pripadniki bratovščin in Six Sigma organizacij so skrbno izbrani in visoko motivirani. Skupno jim je, da se, kot temeljne sestavine kulture, za svoje delovanje poslužujejo obredov. Temu sledijo tudi simboli in znaki. Tako v bratovščinah kot sistemu kakovosti Six Sigma so glavne in pomembne informacije dostopne le najvišjim. Prostozidarjem in sistemu kakovosti Six Sigma je skupno tudi stremljenje k nečemu boljšemu. Pri Prostozidarjih stremijo k znanju in razodetju, pri Six Sigma pa k boljši kakovosti in manj napakam, izboljšavam organizacije. Na podlagi vseh teh primerjav menim, da v sistemu kakovosti Six Sigma obstajajo znaki bratovščin in da sistem Six Sigma v podjetju deluje kot bratovščina, ki z vzporednim delovanjem prinaša spremembe.

Kljub temu pa so opazne tudi nekatere razlike, med bratovščinami in sistemom kakovosti Six Sigma. Sistemu Six Sigma manjka nek osnoven razlog, neko bistvo, ki bi bilo dejansko skupno vsem zaposlenim in bi organizacijo vezalo. Pri Six Sigma gre včasih zgolj za orodje menedžerjev, s katerim delajo manipulativno, da zadovoljijo lastnike, ne pa za dejansko izboljšajo delovanje. Sistemu kakovosti Six Sigma manjka nek trajen in celosten razvoj, s katerim bi se zaposleni istovetili dalj časa in mu ostali zvesti tudi po končanem projektu. Ideja vpliva Six Sigma na zaposlene naj bi bila, da naj bi se povečala njihova zavzetost organizaciji in delu, vendar je problem, da srednji menedžment ni podrobneje seznanjen s tem in dejansko težko celostno in kvalitetno vpeljejo zastavljene spremembe. Poleg tega ni neke dolgoročneje zavezanosti, kultura Six Sigma ni striktna in vseobsegajoča, zato ta sistem kakovosti kljub svojemu dobremu metodološkemu delu vedno ne deluje oz. ne v vseh organizacijah in pri vseh projektih. Sistem je preohlapen za kakšno bolj dramatično spremembo organizacijske klime in dolgoročneje spremembe.

Pri preučevanju te tematike se vseeno poraja vprašanje vezano na prihodnost organizacij. V menedžmentu se vedno bolj uveljavljajo ženski principi vodenja. Večji poudarek je na sodelovanju zaposlenih, iskanju zadovoljstva v organizaciji, razvoju in izobraževanju zaposlenih. Moški model kot je sistem Six Sigma in navsezadnje bratovščine pa je strog in hierarhičen model. Na trenutke deluje deluje celo manipulativno, saj udeležencem niso na voljo vse, za njih pomembne informacije. Takšna oblika je sicer lahko ustrezna za neko »monopolno«, elitistično organizacijo, ki se ji ni treba boriti na velikem globalnem trgu. Ni pa to odlika organizacij, ki morajo preživeti na lokalnih in globalnih trgih. Le-ti namreč »terjajo« dinamiko, odzivnost, fleksibilnost, kar pa niso značilnosti hierarhične strukture. Tako imamo pravzaprav specifičen paradoks: v »iskanju« kakovosti se podjetja odločajo za sisteme, ki so hierarhični in obenem poudarjajo »enak delež vseh za kakovost«. Zdi se, da postaja kakovost

cilj, oddaljujoča se tarča, ne pa sredstvo za doseganje konkurenčne prednosti. Pri tem pa zopet ostaja neznanka, kako se bo to pokazalo v prihodnosti, saj smo priča združevanju organizacij in manjšanju števila akterjev na globalnih trgih.

Pri preučevanju kakovosti v podjetjih in njihove kulture se pojavlja tudi naslednje vprašanje. Denton (1997, 172) pravi:« Kraljestvo, narod ali podjetje, ki dovoli preveč raznolikosti lahko zaide v težave.« To dobro odraža tudi razkol med Zahodom in Vzhodom¹¹. Vzhod je prežet s svojo kulturo in jo dejansko živi, obenem pa se slabo prilagaja novitetam, tehnološkemu razvoju in napredku. Zahodu je dokaj odprt in sprejema vse, tudi nove tehnologije in način življenja, je tehnološko razvit, vpeljuje novosti, išče »novo«. Organizacije so »družbe v malem«, to je zaprte, dinamične, odprte itd. Denton (1997) meni, da je togost kulture podjetja, organizacije potrebna oz. celo pogoj preživetja, gospodarna na globalnih trgih pa je fleksibilnost. Torej se vprašamo, kaj je cilj podjetja? Dolgoročni obstoj, ki ga toga kultura ne omogoča ali kratkoročni profit in kratek čas obstoja podjetja. Gledano z vidika te teorije bomo imeli fleksibilna podjetja brez »skupne« kulture. Po navedbi Dentona naj bi bila podjetja dokaj toga v svoji kulturi, da lahko preživijo. Le-ta bodo s kreativnostjo in drugačnostjo dosegla konkurenčno prednost podjetja. Podjetje, ki je preveč togo ne more slediti razvoju in dogajanju na trgu. Posebej sedaj, ko se v procesu globalizacije povečuje število velikih korporacij, ki obvladujejo svet. Posebej za majhna podjetja je nujna prilagodljivost in temu primerno se mora prilagajati tudi njihova organizacijska kultura. Ali je potemtakem sistem kakovosti, ki vsebuje tudi sistem spremembe kulture lahko uspešen ali ne.

¹¹ Na Vzhod mislim na muslimanski svet.

LITERATURA

Bauman, Z. 1998. *Globalization: The human consequences*. Cambridge: Polity Press.

Bolon Douglas S. In Bolon, Donald S. 1994. *A Reconceptualization and Analysis of Organizational Culture. The influence of Groups and their Idiocultures*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 9, No. 5, 2–27. MCB University Press.

Bošnjak, B. 1978. *Sistem idealizma – Platon*. V *Filozofska hrestomatija 1: Grčka filozofija (93-113)*. Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske.

Cazeneuve, Jean. 1986. *Sociologija obreda*. Ljubljana: ŠKUC Filozofska fakulteta.

Coronado Banelas Ricardo in Antony Juiu. 2002. *Critical success factors for the successful implementation of Six Sigma projects in organisations*. The TQM Magazine. Vol.14, No. 2, 2002. 92–99.

Denton, Keith D. 1997. *Down with diversity (at least some of it): a case for cultural identity*. Empowerment in organizations, Vol.5, No4. 170–175.

Frederick, William C. 1995. *Values, Nature and Culture in the American Corporation*. New York: Oxford University Press.

French Peter A. 1984. *Collective and Corporate Responsibility*. New York. Columbia University Press.

Hatch, Mary Jo and Schultz, Majken. 1997. *Relations between organizational culture, identity and image*. European Journal of Marketing. Vol. 31, No. 5–6, 356–365.

Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard. 1990. *The Leader of the Future*. New York. The Drucker Foundation.

<http://www.thefreedictionary.com/brotherhood>

Kilmann, Ralph H, Saxton Mary J., Serpa Roy and associates. 1985. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-bass Inc., Publishers.

Parker, Martin. 2000. *Organizational Culture and Identity*. London: Sage Publications Ltd.

Perčič, Tone. 2000. *Prostozidarstvo. Zgodovina, obredi in zarote*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.

Rappaport, Roy A. 1999. *Ritual and religion in the making of Humanity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ruegg, Walter. 1996. *A history of the university in Europe*. Cambridge: Press Syndicate of the University of Cambridge.

Shearer, Corrine S., Hames, S. David, Runge, Janet B. 2001. *How CEO's influence organizational culture following acquisitions*. Leadership & Organization Development Journal. MCB University Press. 22/3 (2001)

Willis, Rudy. 1984. *The Universities of Europe, 1100–1914*. Cranbury: associated University Press.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Deposition_\(university\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Deposition_(university))

http://www.cornellkappasigma.com/about_us/

<http://www.kappasigma.org/>

http://www.lionsclubs.org/EN/content/lions_history.shtml#

<http://www.oxfordandcambridgeclub.co.uk/>

<http://www.rotary.org/aboutrotary/history/index.html>

<http://www.uni-jena.de/Rituale.html> Ulrich Rasche

