



RITUALEN OCH DESS POTENTIELLA ANVÄNDNING I ORGANISATIONER

The ritual and its potential use in organizations

Erik Berglund

SLU, Department of Economics
Degree Thesis in Business Administration Uppsala, 2007

Thesis 480

C-level, 15 ECTS credits

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-480--SE

RITUALEN OCH DESS POTENTIELLA ANVÄNDNING I
ORGANISATIONER

The ritual and its potential use in organizations

Erik Berglund

Supervisor: Richard Ferguson

© Erik Berglund

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX-480 –SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2007

ABSTRACT

The essay's aim is to create an understanding for the act; *ritual*, and the functions or possible functions in an organisation. Many of the functions attribute to rituals lie in the ritual's double function. A ritual can function both as a practical/functional and a symbolic act. The functionality in a ritual doing is not depending of the "symbolic meaning". The functional value exists there always. The symbolic value that exists in a ritual is linked to the people's feelings and how he or she considers the ritual. This worth or symbolic function is of course different to different people and therefore the ritual influences people differently.

There is no doubt that it's possible to use rituals in organisations where they occur in a quite comprehensive degree. A better understanding for the ritual value and how to systematically plan the use of rituals, is something that this essay might contribute to.

SAMMANFATTNING

Uppsatsens syfte är att skapa en förståelse för handlingen; ritual och hur den fungerar/kan fungera i en organisation. Mycket av den funktion som tillskrivs ritualen ligger i ritualens dubbla funktion. En rituellhandling kan fungera både som en praktisk/funktionell och en symbolisk handling. Det funktionella värdet som en rituellhandling har, är inte beroende utav handlingens symbolik det funktionella stoffet finns alltid där. Det symboliska värdet som finns i en ritual är kopplat till människans/ritualdeltagarens känslor och hur han eller hon uppfattar ritualen. Detta värde är givetvis olika stort och de påverkar människor olika mycket.

Att det är möjligt att använda ritualer i organisationer är det inget tvivel om, då det förekommer i ganska omfattande grad. Dermot kan det vara så att ritualer används ganska okritiskt. En bättre förståelse för ritualen och hur den systematiskt skulle kunna planeras, är något som den här uppsatsen möjligen kan bidra till.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 SYFTE OCH PREMISS.....	1
1.2 FRÅGESTÄLLNING MED PROBLEMFÖRMULERING	1
1.3 AVGRÄNSNING.....	1
1.4 METODBESKRIVNING.....	2
1.5 PROMEMORIANNS UPPLÄGG	2
2. TEORI DEL I, KULTUR	3
2.1 KULTUR.....	3
2.2 ORGANISATIONSKULTUR.....	3
2.3 KULTURENS ANVÄNDBARHET	5
2.4 VAD BESTÅR EN ORGANISATIONSKULTUR AV?	5
3. TEORI DEL II, RITUAL TEORI.....	8
3.1 RITUALERNAS SYMBOLISKA INNEHÅLL	9
3.2 CEREMONINS TEORI	10
3.3 SKILLNAD MELLAN RITUAL OCH RIT	10
3.4 RITUALER SOM SKÅDESPEL	10
3.5 RITUALENS OCH CEREMONINS FUNKTIONER	10
4. TEORI DEL III, LEDARSKAP	15
4.1 ALLMÄNNA LEDARSKAPSVERKTYG	15
4.2 RITUALEN SOM LEDARSKAPS OCH STYRVERKTYG	16
5. RITUELLA HANDLINGAR EXEMPLIFIERADE I OLIKA FALL	18
5.1 EXEMPEL: ORGANISATIONSRITUAL I DATAFÖRETAGET IBM	18
5.2 EXEMPEL: NATTVARDEN, EN KYRKLIG CEREMONI.....	18
5.3 EXEMPEL: FÖRÄNDRING MED HJÄLP AV RITUALER I ACME	19
6. ANALYS.....	20
6.1 ANALYS, RITUAL:	20
6.2 ANALYS, CEREMONI:	20
6.3 ANALYSERING AV EXEMPLEN I KAPITEL 5.....	21
6.4 RITUALEN ELLER CEREMONIN SKAPAS:	23
7. DISKUSSION	25
7.1 ARBETET MED UPPSATSEN	25
7.2 ANVÄNDNING AV RITUALER/PRAKTISKA IMPLIKATIONER.....	25
7.3 ALLMÄNT OM RITUALENS UTFORMNING	28
7.4 VIDARE FORSKNINGS IMPLIKATIONER	29
8. REFERENSER.....	30
8.1 LITTERATUR:.....	30
8.2 TIDSKRIFTER:	30
8.3 INTERNET:	30

1. INLEDNING

Ritualer är symboliska handlingar, alltså handlingar som förutom sin praktiska funktion innehåller en emotionell funktion. Den praktiska "sidan" av en rituell handling är lätt att förklara men den djupare, den känslomässiga funktionen är något svårare att klargöra. Den emotionella funktionen i en ritual binder människor känslomässigt till själva handlingen (ritualen) och den grupp som medverkar i den, resultatet blir en sammansvetsad grupp som gemensamt tolkar och löser problem på ett liknande sett. Som exempel kan nämnas ett företags årliga "kick off", dessa är ofta planerade och traditionsbundna, de innefattar ofta utmärkelser från företaget till välförtjänta medarbetare och summerande tal och framtida prognoser. Dessa tjänar förutom det faktiska innehållet (som kan vara information om hur företaget har gått) till att skapa en enhetlig kultur och gemensam identitet åt organisationens medlemmar. Dessa företeelser och liknade har inte studerats i någon större omfattning inom det företagsekonomiska området, som inom det teologiska och antropologiska områdena. Ett mål med den här uppsatsen är att kombinera dessa ämnen för att "ringa in" företeelsen ritual. Detta för att kunna beskriva ritualen och förklara hur den fungerar samt hur den kan användas i organisationer.

Artefakter är de synliga delarna av en organisationskultur, det finns många olika typer bland annat ritualer. Vissa artefakter är handlingar, men alla handlingar är inte artefakter. De handlingar som går att kategorisera som artefakter är de handlingar som förutom att ha ett funktionsvärde även har ett annat värde. Vilken funktion och vilken innebörd dessa symboliska handlingar har är något väldigt abstrakt, den här uppsatsen försöker att utröna vad dessa handlingar är och vad de gör.

1.1 Syfte och premiss

Den premiss som ligger till grund för den här promemorian är att ritualer kan användas för att *klargöra, strukturera/organisera och förtydliga* olika fenomen inom och utanför en organisation. Ritualer kan således utgöra redskap som företagsledare praktiskt kan använda och organisationer kan betjäna av. Denna promemoria syftar till att ge en klar beskrivning av företeelsen ritual och vilken funktion den har inom organisationer. Undersökningen syftar också till att klargöra vilka funktioner som ritualer skulle kunna ha för organisationer.

1.2 Frågeställning med problemformulering

I varje organisation så skapas en kultur. Varje kultur har ett eller flera sätt att manifestera sig på, det kan ske via symboler, artefakter eller ritualer. Utifrån detta har en frågeställning formulerats:

På vilket vis kan ritualer förstås och hur kan de användas i organisationer?

1.3 Avgränsning

Promemorian kommer att begränsas till ett litteraturstudium. Där enbart organisationers ritualer kommer att studeras.

Det finns en vetenskaplig tvistefråga om en organisation *har* en kultur eller *är* en kultur.¹ Utgångspunkten i den här promemorian är att organisationer består av mer än "bara" kultur, pga. att organisationer innefattar så mycket mer än vad som kan definieras som kulturella

¹ Bolman 1995:266

fenomen (ex: fysisk materia). Av den anledningen så har perspektivet att en organisation *har* en kultur valts att tillämpas, detta perspektiv kommer dock ej okritiskt att användas.

1.4 Metodbeskrivning

Den metod som ligger till grund för den här uppsatsen kan i korthet beskrivas som ”att finna relevant litteratur, främst akademisk, söva i det digra materialet, söka olika beskrivningar/definitioner/utsagor, och utifrån dessa finna en tillfredställande konsensus för ritualens väsen och användning, men också att belysa var oenighet råder i definitioner och teori”.

1.5 Promemorians upplägg

Den här uppsatsen börjar med en bred teori genomgång om vad kultur och organisationskultur är och hur de kan beskrivas. Uppsatsen fokuserar på de synliga delarna av en organisationskultur, detta för att ringa in företeelsen ritualer. Ledarskapets funktion och metoder granskas i det sita av de teoretiska kapitlen.

Sedan följer ett par exempel, som är valda för att demonstrera och placera ritualen i en lämplig kontext. Promemorian avslutas med en slutsats och en diskussion.

2. TEORI DEL I, KULTUR

Nedan följer det första teoretiska kapitlet i den här promemorian. Kapitlet innehåller en övergripande teoretisk genomgång av begreppen *kultur* och *organisationskultur*.

2.1 Kultur

I sin vidaste bemärkelse kan kultur beskrivas som ett nedärvt etiskt levnadssätt som får människor att tänka och handla på ett bestämt vis². Kulturer skapas alltid i samspel mellan människor. Det kan ske inom familjen, inom en nation eller inom en organisation. Kultur avgör vad som är rätt och fel, genom en kultur så styrs individerna på ett vis men det är samtidigt individerna som skapar kulturen. En kultur är något gemensamt, den delas av många individer samtidigt. Alla individer som befinner sig inom en viss sfär påverkas utav den rådande kulturen inom samma sfär. En viss kultur kan vara attraktiv för en viss individ, det kan göra att individen söker sig till en viss kultur, till en viss sfär, till ett visst umgänge pga. att individen finner kulturen attraktiv.

2.1.1 Subkultur

När en mer eller mindre avskild kultur kraftigt skiljer sig ifrån den inom sfären allmänt rådande kulturen kallas den subkultur. En subkultur definieras som en kultur som existerar inom en annan större kultur, men med separata värderingar och modestilar³. Medlemmarna i subkulturer är ofta väldigt medvetna om vilka regler som gäller inom subkulturen, det kan vara allt ifrån att lyssna på ”rätt” musik till att delta på vissa, för subkulturen viktiga evenemang. Subkulturer kommer och går över tiden, men de är ganska bestående och det tar en ganska lång tid för dem att utvecklas⁴.

2.2 Organisationskultur

Organisationskultur kan beskrivas på många olika sett. För att identifiera en viss kultur så kan en organisations gemensamma mål beskrivas/definieras eller organisationens traditioner. En (allmänt) accepterad definition på vad organisationskultur är, har formulerats av Edgar Schein (1985):⁵

Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden –uppfunnet, upptäckt eller utvecklade av en viss grupp efter hand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration –som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem.

Schein fokuserar på två aspekter i sin definition, det ena är *gruppen* (som delar något centralt), det andra är *lärandet* (vad som utvecklas och vad som gruppen ”behåller”).

Den första aspekten som Schein nämner kan betraktas som något fundamentalt för kulturens existens, nämligen att den bärs/delas av flera individer, om en kultur inte delas av flera individer så existerar den ej.

² Jacobson & Thorsvik, 2002:146

³ Jacobson & Thorsvik, 2002:146

⁴ Bang, 1994:31

⁵ Jacobson & Thorsvik 2002:147, Bang 1994:22

Den andra aspekten lyfter fram lärandets betydelse för organisationskulturen. Organisationskulturen är ett resultat av något som en organisation har lärt sig (bemästra), dessa lärdomar kan vara av både internt och externt slag. När en organisation har lärt sig något förs kunskapen vidare genom organisationskulturen. Organisationskulturen är inte bara ett resultat av vad organisationen lärt sig eller vad organisationsmedlemmarna lärt sig, den är även föremål för utläring. Individer som är ”nya” inom en organisation lär sig organisationens funktioner, struktur och dess kultur⁶.

En kultur är ständigt utsatt för prövning, om en rådande kultur motbevisas så kan det leda till att kulturen upphör att existera. En viss kultur upprätthålls bara så länge den uppfattas som riktig⁷, så länge som en organisation inte lär sig något bättre.

Schein gör även en annan eller komplimenterade uppdelning av de ingående komponenterna i en (organisations) kultur eller snarare de nivåer som en kultur består av:⁸

- *Artefakts* – Alla tecken som går att uppmärksamma i en kultur. Exempel: beteende, fysiska föremål, symboler, rituella handlingar och klädstil.
- *Espoused values* – De värderingar som organisationsledningen stöttar och uppmuntrar sina anställda att anamma. Exempel: att fatta vissa beslut på en viss nivå.
- *Basic assumptions* – De värderingar som råder inom organisationen var sig ledningen gillar dem eller inte. Exempel: vad de anställda tycker om hierarkin.

Enligt Schein så är dessa tre nivåer eller sidor av en organisation viktiga att beakta och förstå och en organisationskultur ska kunna beskrivas eller tolkas.

En annan aktuell definition på vad organisationskultur är har formulerats av Bang (1994):⁹

Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.

Bangs definition bygger på människorna i och utanför organisationens samverkan. Det finns många olika sätt att betrakta en organisation och dess uppbyggnad, vissa författare använder ett beteendevetenskapligt synsätt andra ett mer maskinellt. Men organisationer kan inte tillfullo förstås utan att organisationens kultur belyses, detta pga. att organisationer inte är enkla system som till exempel maskiner, organisationer är *mänskliga system* som uppvisar komplexa mönster av kulturell aktivitet¹⁰.

2.2.1 Organisationskulturens särställning

Till en företagsorganisation söker sig oftast inte medlemmarna, av anledningen att det råder en viss kultur inom organisationen, som är fallet med en subkultur. Det är oftast andra anledningar som gör att en individ väljer att ingå i en organisationskultur. Sådana anledningar kan vara allt från olika traditioner till den lön som individen tilldelas.

⁶ Jacobsen & Thorsvik 2002:148

⁷ Jacobson & Thorsvik, 2002:148

⁸ Jacobsen & Thorsvik 2002:157

⁹ Bang 1994:24

¹⁰ Bang 1994:59

2.3 kulturens användbarhet

Organisationskulturen kan användas (av organisationsmedlemmarna), den tjänar ett syfte i företag och i andra organisationer. Organisationer kan använda sig av sin kultur på fler olika sätt, Jacobsen & Thorsvik tar upp några fördelar som en välfungerande organisationskultur kan medföra:¹¹

Om en medlem i organisationen socialiseras in i den ”riktiga” kulturen kommer han/hon att fostras till att handla i organisationens intresse.

Kulturen kan fungera som en kognitiv karta för de individer som befinner sig inom kultursfären. Alltså kulturen skapar ett kognitivt schema som hjälper individen att fokusera på relevant information.

När en kultur är har nått ett stadium av enhetlighet inom en organisation, så kan det leda till att individer har lättare för att förstå varandra, det beror på att ”samma” språk talas och på att symboler tolkas på liknande vis, det kan underlätta och till och med minska behovet av internkommunikation.

När en väl fungerande organisationskultur föreligger på en organisation kan den bidra till att stärka organisationsstrukturen, detta kan ske via delade och gemensamma preferenser.

En väl inarbetad organisationskultur kan skapa en förmånlig position för organisationsledningen. En stark organisationskultur kan på så vis tjäna ledningens syften, genom att den stärker normer och värderingar som är viktiga för organisationens samordning.

När en organisation tillägnar sig kunskap, omsätts den på många olika sätt inom en organisation. Ett kunnande kan om strukturen och kulturen fungerar bra i organisationen också stanna kvar inom organisationen trots att organisationens medlemmar ”kommer och går”. En bra organisationskultur/struktur hjälper organisationen att ”minnas” vad den lärt sig.

En väl fungerande organisationskultur kan bidra till att viktig information inte sprids ut från organisationen.

2.4 Vad består en organisationskultur av?

Stycket nedan innehåller en djupare teoretisk belysning av organisationskulturens förekomst och innehåll samt dess uttryck.

2.4.1 Kulturinnehåll

Ett *kulturinnehåll* är vad en kultur eller organisationskultur innehåller, begreppet kulturinnehåll är synonymt med begreppet *kärnelement*.¹² Innehållet i en viss kultur finns i medlemmarnas hjärnor, det består av ett nätverk av betydelser, meningar och föreställningsmodeller. Det finns fyra vedertagna kärnelement i organisationskulturen; värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar.

Värderingar kan beskrivas som en individuell prioritetsordning. En värdering är ett medvetet val som en individ har gjort, utfallet kan vara att en individ tycker något är bra eller dåligt, eller att individen föredrar det ena framför det andra.¹³

¹¹ Jacobsen & Thorsvik, 2002:153:154:428

¹² Bang 1994:49

¹³ Jacobsen & Thorsvik 2002:160

Normer är något som avgör vad som är acceptabelt och inte i en organisation.¹⁴ Normer ger principer, riktlinjer och begränsningar för beteendet. En norm kan följas av repressalier om den inte åtföljs, men då kallas normen regel istället.

Grundläggande antaganden är inlärd svar eller lösningar på problem som en organisation eller grupp möter.¹⁵

Verklighetsuppfattningar anses vara uppfattningar som organisationsmedlemmarna utvecklar och använder för att skapa mening i det som upplevs.¹⁶ De kollektiva verklighetsuppfattningar som en organisation skapar fungerar som ett filter eller en gemensam tolkningskarta, som används till att betrakta verkligheten med. Dessa verklighetsuppfattningar utvecklas via långvarig samverkan mellan gruppens individer.

När dessa grundläggande kärnelement fogas ihop kan en enhetlig och specifik kultur urskiljas. De olika kärnelementen överlappar varandra och beskriver till vis del samma sak. Dessa kärnelement bör således inte betraktas som fyra pelare varpå en kultur vilar, utan de är snarare olika sätt att beskriva samma företeelse.¹⁷ Men för att en enhetlig bild skall formos så är alla kärnelementen viktiga att tyda.

Det råder en viss oenighet bland forskarna om vad som kan anses vara kultur och inte. Det finns dock ett perspektiv eller ”ansats till perspektiv” som många forskare idag använder som utgångspunkt när de forskar om kultur. Detta perspektivet formuleras med sex karaktäristiska som tillsammans kännetecknar begreppet kultur:¹⁸

1. Den är holistisk och hänvisar till ett kollektivt fenomen som inte kan föras ned till enskilda individer,
2. en kultur är historiskt bestämd,
3. antropologiska begrepp är viktiga för att kunna belysa kulturfenomen,
4. en kultur är socialt konstruerad, dvs. kulturen är en i grunden mänsklig skapelse och bärs upp av en grupp människor, vilka fungerar som ett kollektiv.
5. kulturen är ”mjuk”, dvs. genuint kvalitativ och låter sig inte (enkelt) mätas och klassificeras, och
6. kulturen är trögriörlig och svår att förändra.

Denna systematik ligger (bland annat) till grund för den här promemorian.

2.4.2 Kulturuttryck/Artefakt teori

När en kultur yttrar sig sker det via något *kulturuttryck*, ett kulturuttryck kan vara både symboliskt, immateriellt eller materiellt.¹⁹ För att ett fenomen ska anses vara ett kulturuttryck måste fenomenet vara observerbart. Ett kulturuttryck benämns ofta som artefakt. Ett kulturuttryck fungerar som bärare och förmedlare av kulturen. Det finns också indikationer

¹⁴ Bang 1994:54

¹⁵ Bang 1994:56

¹⁶ Bang 1994:60

¹⁷ Bang 1994:62

¹⁸ Alvesson 2003:225

¹⁹ Bang 1994:64

som pekar på att själva kulturuttrycket i sig påverkar kulturen.²⁰ Det finns en rad olika sätt att dela in kulturuttryck på, Bang (1994) använder följande:

- Beteenduttryck
- Verbala uttryck
- Materiella uttryck
- Strukturella uttryck

Beteenduttryck eller handlingar, kan vara allt ifrån en liten handling till en mycket stor. Alla typer av handlingar som kan påverka kulturen kan sägas vara beteenduttryck.

Verbala uttryck är till exempel; historier, myter, och legender. Dessa olika uttrycksformer syftar till att förmedla viktiga värderingar och normer i en organisation.²¹

Materiella uttryck är uttryck kopplade till materiella saker som skyltar eller symboler som är skapta för att förmedla ett budskap.

Strukturella uttryck är till exempel ritualer, procedurer och ceremonier. Dessa företeelser har till uppgift att motivera och bära en kultur vidare från ett år till ett annat.

Alla dessa uttrycksformer är exempel på symboler som en organisation eller individ kan använda sig av för att kommunicera med sin omvärld.

²⁰ Bang 1994:66

²¹ Bolman 1995:256

3. TEORI DEL II, RITUAL TEORI

En ritual som utförs inom en organisation kan betraktas som en för organisationssymbol, ritualen är en symbolisk aktivitet. Ritualer kan utföras både enskilt (av en ensam individ) och gemensamt.²² Ritualer och ceremonier som företeelser har troligen funnits i alla tider. Det finns inte någon gemensam eller enhetlig definition på av vad en ritual är för något. Det finns däremot många alternativa definitioner, som mer eller mindre överensstämmer med varandra om vad en ritual är för något.

Samhällen och kulturer har alltid använt sig av ceremonier och ritualer för att skapa ordning och klarhet i komplexa situationer. I olika samhällen så har ritualer fått olika ställning och olika plats, men ofta har de används för att strukturera och skapa klarhet och konsensus i svåra dilemman och situationer. Det finns en uppsjö av olika ritualer, allt handlar bara om hur snäv definition som används.

Ritualer kan definieras som *heliga verksamheter* som har en religiös innebörd:²³

Religious beliefs are the representations which express the nature of sacred things and the relations which they sustain, either with each other or with profane things. Finally, rites are the rules of conduct which prescribes how a man should comport himself in the presence of these sacred objects.

Denna ritualdefinition fokuserar på det mentala engagemang som ritualdeltagaren upplever. Den förtydligar också att ritualer används i religiösa sammanhang. Det finns en mängd ritual definitioner som liknar denna eller har en liknande innebörd. Somliga ritualforskare, som till exempel Victor Turner kräver att en handling skall vara superhuman (övermänsklig) för att den skall anses vara rituell. De flesta ritualforskarna anser dock inte att ritualer endast utövas inom det religiösa området.

En intressant definition som syftar på ritualernas kommunikation har formulerats av Edmund Leach. Leach menar att det specifika med en ritual är:²⁴

Att den estetiska, kommunikativa aspekten hos handlingen har fått övertag över den praktiska aspekten.

Vad som är av praktisk respektive kommunikativ/estetisk karaktär kan dock vara en mycket svår gränsdragning i många fall. Men det råder enighet om att en ritual måste innehålla något symboliskt för att kunna kallas för en ritual.

En definition som utgår från det *symboliska och meningsskapande värdet* har konstruerats av Robert Bocock:²⁵

Ritual is the symbolic use of bodily movement and gesture in a social context to express and articulate meaning.

²² Bolman 1995:257

²³ Hornborg 2005:14

²⁴ Hornborg 2005:16

²⁵ Hornborg 2005:17

Dessa ritualdefinitioner beskriver ritualen som en handling som har större betydelse (för individerna) på ett tankemässigt plan än på ett funktionellt plan. En för organisationsteorin mycket intressant definition har formulerats av Jean och John Comaroff:²⁶

(i) It exists in continuing tension with more mundane modes of action, of producing and communicating meanings and values; (ii) its constituent signs are ever open to the accumulation of new associations and referents; and (iii) it has the capacity to act in diverse ways on a contradictory world.

Utifrån denna definition så kan det uttolkas att ritualen som handling kan utgöra ett verktyg för någon som vill till exempel leda en grupp. Ritualer kan användas som kraftfulla medel/verktyg för att skapa och återskapa sociala strukturer och kollektiva identiteter i till exempel grupper.

3.1 Ritualernas symboliska innehåll

Ritualer som handlingar har den unika egenskapen att de innefattar något symboliskt. En handling som inte bär på någon symbolik är inte en ritual. Det symboliska innehållet som en ritual ger uttryck för kan beskrivas som; gemensamma tolkningar, känslor, fantasi och inlevelse.²⁷ Dessa olika känslor kommer ritual deltagarna att uppleva och det är vad som skapar det symboliska innehållet i en ritual.

3.1.1 Sekulära Ritualer

En ”grupp” antropologer som kallar sig ”ritologer” har inriktat sig på olika ritual studium, dessa har skapat begreppet *sekulära ritualer*. Denna benämning användes vanligen om kollektiva ritualer. Moore och Myerhoff är två av de främsta ritologerna de har definierat de sekulära och kollektiva ritualerna utifrån dess attribut. Moore och Myerhoff har formulerat/tillskrivit följande sex utmärkande egenskaper för en sekulär ritual:²⁸

- *Repetition*: Ritualen som företeelse är återkommande och den upprepas i samma eller liknade form.
- *Role Playing*: Det handlingar som genomförs ”i” ritualen är planerade eller på förhand bestämda och inte spontana.
- *Stylization*: Ritualen är en bestämd och avskild aktivitet som inte ingår vardagslivet.
- *Order*: Ritualer är organiserade/planlagda och har en bestämd början och ett bestämt slut.
- *Staging*: Ritualen är iscensatt och dramatisk, till och med teatralisk.
- *Socialmining*: Ritualen förmedlar ett budskap till en grupp individer.

Denna definition kan tyckas vara lite väl ”hård” i sin inramning av vad en ritual är, av den anledningen så finns det många symboliska handlingar som faller utanför ritualbegreppet om denna definition principfast skulle användas. Men definitionen inramar och nästan beskriver de tydligaste ritualerna med hjälp av en bra uppdelning, som tar sin utgångspunkt i de olika särmärken som är karaktäriserande för ritualen.

²⁶ Hornborg 2005:19

²⁷ Alvesson 2003:230

²⁸ Charles T. Goodsell 1989:162

3.2 Ceremonins teori

Ritualer och ceremonier är väldigt lika, det finns inte mycket som skiljer dem åt. Men det finns vissa små subtila skillnader, en ceremoni kan särskiljas från en ritual enligt Bolmans definition.²⁹

En ceremoni är mer storslagen, mer bearbetad och förekommer mindre ofta än ritualer. Ritualer är således av enklare och mer vardagligt snitt.

En ritual och en ceremoni kan skilja sig på dess yttre uttryckssätt, men för individerna som deltar finns det inga skillnader beskrivna. Möjligen kan en ceremoni upplevas som mer storslagen än en ritual.³⁰ Det finns andra perspektiv och definitioner på av vad en ceremoni är. Historikern Malin Grundberg hävdar att:³¹

En ceremoni ska vara rituell, det ska finnas ett budskap och den ska ske inför en stor publik.

Genom historien och framförallt den nedtecknade historien har ceremonier och ritualer förekommit/utspelats inför publik. Av den anledningen definierar ofta historieforskare som till exempel Grundberg ceremonier som något som måste (för att få kallas ceremoni) ske inför publik. Men historien bjuder även på exempel när ritualer och ceremonier utförts inom organisationer och i vissa fall till och med bakom lyckta dörrar, nämligen privatmässorna, *missa lectae*.³² Dessa mässor firades i Katolska kyrkan i enskildhet och ofta mot betalning fram till ca 1700. Bruket av privatmässor var en utav anledningarna till den kyrkliga reformationen.

3.3 Skillnad mellan ritual och rit

Skillnaden mellan en *rit* och en *ritual* är inte klart definierad. Allmänt sett så brukar dessa begrepp användas som synonymer. Det finns dock forskare som särskiljer begreppen ritual och rit, men för den här promemorians syfte finns det inget behov av att klargöra en skillnad. Detta beror dels på att om en skillnad överhuvudtaget existerar så är den hårfin och dels på att en definitionsmässig skillnad inte kommer att ha någon egentlig betydelse för slutsatsen.

3.4 Ritualer som skådespel

Ceremonier och ritualer kan betraktas som förutbestämda handlingsmönster, som uppträder som ett socialt drama eller en teater, där de ingående aktörerna spelar vissa speciella/bestämda roller³³. Dessa roller och handlingsmönster som utspelas i och under en ritual eller ceremoni, kan vara skriftligt etablerade eller så kan de vara undermedvetna/kognitivt bestämda. I vissa fall har en ritual eller ceremonis uttryck tydliga drag av att vara en ”tillställning” och i vissa fall verkar ritualen som en helt nödvändig och naturlig handling.

3.5 Ritualens och ceremonins funktioner

Ritualer och ceremonier har en rad syften och användningsområden som människor genom alla tider har nyttjat. Ritualen kan vara av mer eller mindre funktionalistiskt slag. Olika typer av regndanser som Afrikas stamfolk använder har till exempel en tveksam funktionsduglighet

²⁹ Bolman 1995:261

³⁰ Bolman 1995:261

³¹ Grundberg 2006:4

³² Martling 1996:114

³³ Bang 1994:73

på väderleken. Men det finns ritualer som fungerar mycket bra, till exempel så säger antropologen Bronislaw Malinowski att:³⁴

Ritualen avleder ångest i situationer som individen inte har kontroll över.

Antropologen Victor Turner betraktar ritualen som en viktig del i ett socialt drama, där ritual användningen främjar både individen och samhället.³⁵ Victor Turner grundar detta på att ritualen har två positiva funktioner, den löser konflikter och den håller ihop samhällets individer. Ritualer kan ha lite olika funktion beroende på om de utförs i enskildhet eller i gemenskap med andra, Fulghum menar att ritualer levererar både frihet och en stabil dynamik.³⁶

Ritualerna förankrar oss till ett centrum och gör oss samtidigt fria att gå vidare och möta livets eviga oförutsägbarhet. Paradoxen i de rituella mönstren och de helgade vanorna handlar om att dessa företeelser samtidigt fungerar som en solid bas och språngbräda och ger på så sätt våra liv en stabil dynamik.

Ritualer används i olika hög grad i olika kulturer, men ofta har ritualer till syfte att skapa ordning, klarhet och förutsägbarhet i situationer och dilemman som är för komplexa eller mystiska för att hanteras på annat sätt.³⁷ Ceremonier har liksom ritualer olika funktioner, Bolman ger fyra exempel på vad en ceremoni kan användas till.³⁸

- Ceremonier socialiserar
- Ceremonier stabiliserar
- Ceremonier ger tröst
- Ceremonier föremedar ett budskap till omgivningen

Ritualer och ceremonier kan användas i många olika sammanhang, de är funktionsdugliga instrument och redskap som politiker, makthavare och företagsledare har haft nytta av i alla tider.

3.5.1 Ritualens och ceremonins användbarhet/funktion i organisationer

Liksom för det övriga samhället kan en organisation dra nytta av ritualer, dess funktioner och betingelser. Ritualer och ceremonier behövs lika mycket i företag och andra organisationer som samhället i övrigt.

Ett företag eller en organisation skiljer sig via sin definition från det övriga samhället, därför att en *organisation är ett socialt system som är medvetet konstruerat för att uppnå bestämda mål.*³⁹

När definitionen för en organisation används klargörs organisationens särställning i förhållande till det övriga samhället. En organisation är något socialt (alltså fler individer), det är något som används för att nå bestämda mål. Av dessa anledningar hämtade från definitionen kan det klargöras att en organisation har speciella behov, som skiljer sig utifrån

³⁴ Hornborg 2005:19

³⁵ Hornborg 2005:20

³⁶ Bolman 1995:257

³⁷ Bolman 1995:257

³⁸ Bolman 1995:262

³⁹ Jacobsen & Thorsvik 2002:10

vad det övriga samhället har. Detta faktum måste tas i beaktande när ritualer/ceremonier används i organisationer.

3.5.2 Ritualens kommunikativa egenskap

Ritualer och ceremonier används idag på flera olika sett i organisationer. Författarna Harrison och Janice gör följande uppdelning (enligt min korrigerings):⁴⁰

- Ritualer för passage
- Ritualer för degradation
- Ritualer för förbättring
- Ritualer för förnyelse
- Ritualer för integration
- Ritualer för konfliktlösning

Författarna Harrison och Janice har gjort en uppdelning av ritualernas funktion inom organisationer (författarna hade ursprungligen valt att benämna dessa företeelser för riter, men den benämningen är genomgående ändrad till ritualer). De ritualer som ovan beskrivs har alla en kommunikativ egenskap, dessa handlingar skall kommunicera, förtydliga och belysa en inom organisationen viktig händelse. Dessa ritualer är vanligt förekommande i samhället, ofta när det är något viktigt som skall belysas används ritualer. Med ceremonierna och ritualernas hjälp så kan det som anses viktig ”belysas”, det kan pekas ut och föras upp till händelsernas centrum. Organisationer använder ritualer för att vissa vad som är speciellt viktig just i sin organisation.⁴¹ Ritualer kan användas vid till exempel organisationsförändringar till att både skapa själva förändringen och till att peka ut vad som skall vara intakt.

3.5.3 Ritualens förmedlande egenskap

En organisations ”minne” består av de färdigheter den anskaffat sig över en viss tid. Dessa färdigheter är förankrade i organisationens formella struktur, som består av bl.a. regler, rutiner, struktur, texter och ritualer.⁴² Organisationer lägger ofta ned stora resurser på att just lära sina anställda hur de på bästa vis ska lösa uppgifter och problem. Den kunskap som medarbetarna tillgodogör sig bör också spridas till fler medarbetare inom organisationen. Om det inte sker förändrar inte organisationen sitt beteende eller sitt sätt att lösa problem.⁴³ Ritualer har stor betydelse för kunskapsförmedlingen inom ett företag eller en organisation. Via ritualer så kan kunskap spridas till fler människor inom organisationen. Ett enkelt exempel på en informations bärande ritual skulle kunna vara att andra medarbetare bevittnar en ritual som är bärare av en funktionalistisk handling. Organisationen använder här i ovanstående exempel ritualen för att systematisera och exponera till exempel en handling, som organisationen önskar att individen ska lära sig. Ett annat sätt är att organisationsledningen via ritualer poängterar vilket resultat och vilket beteende som organisationen önskar av sina medarbetare. Organisationen använder sig här av ritualer för att demonstrera vad det är som är positivt och önskvärt, ritualen ger uttryck för (och är) en premiering.

⁴⁰ Harrison, M., T. & Janice, M., B. 1984:657

⁴¹ Higgins, J., M. & McAllaster, C. 2004:71

⁴² Jacobsen & Thorsvik 2002:428

⁴³ Jacobsen & Thorsvik 2002:429

3.5.4 Ritualens socialiserande egenskap

Ritualens socialiserande egenskaper kan inte överdrivas. Exempel finns i god mängd; ett exempel är välkomsttalen som ofta möter nya organisationsmedlemmar.⁴⁴ Dessa tal är ofta högtidliga och innehåller en mängd symboler. Talet riktar sig till gruppens nya medlemmar och dessa känner sig ofta uppskattade och speciellt utvalda utav anförandet. Detta gör att de nya medlemmarna blir positivt inställda till organisationen vilket i sin tur gör dem mottagliga för organisationens utläring. Talen brukar också innehålla en mängd värderingar och visioner som organisationen ”vilar på”. Om ett välkomsttal blir lyckat har det resulterat i att individen som ”utsatts” för talet är positiv till organisationen och i och med det också mottaglig för senare inläring. Talet bör också ha resulterat i att den nya medlemmen har fått sig en grundläggande introduktion till den åskådning som råder på arbetsplatsen.

Ritualen eller ceremonin har i detta fall fungerat dels som en belysande handling, dels som en bärare av värderingar.

3.5.5 Ritualens identitetsskapande egenskap

Kultur kan skapa en mer eller mindre gemensam *identitet* åt en grupp, denna identitet (om den skapas i en organisation) kallas organisationsidentitet. Denna kollektiva identitet vilar på ett fundament av gemensamma värderingar och gemensam historik. En gemensam organisationsidentitet skapar en ”vi” –känsla för gruppens medlemmar. Av den anledningen hör organisationsidentiteten till en viktig aspekt av konfliktreduktion, samverkan och orientering mot organisationens övergripande mål.⁴⁵ En stor del av organisationens funktion och effektivitet ligger alltså i organisationskulturen. Dessa två (positiva) egenskaper; konfliktreduktion och ”gruppsammanhållande funktion” uttrycker också Victor Turner.⁴⁶

Ritualerna erbjuder en möjlighet att förmedla en viss kultur från ”gamla” gruppmedlemmar till nytillkomna, tack vare deras förmåga att bära känslor och värderingar, samt dess förmåga att skapa (organisations) identiteter.

3.5.6 Ritualens rambrytande egenskap

Det finns en del forskare som menar att en ram är något som skiljer det som är definierat och det som inte är definierat ifrån varandra.⁴⁷ Alltså att ”det” som befinner sig inför en ram är något som är för organisationen känt, bekant osv. och det som finns utanför är något som inte är bekant och då okänt. När individerna i organisation har ”definierat” sig för varandra (alltså lärt känna varandra) så kan det vara naturligt att på något sätt skapa en ram emot det som inte är känt för individerna. Det kan också vara så att ramen är så att säga självbyggande då den helt enkelt uppstår i gränsen emellan vad som är ”känt” (definierat) och vad som är ”okänt” (odefinierat).

Om den här gruppen av människor (med sin skapta eller en självskapt ram), av endera anledningen måste ta in något från den odefinierade rymd som ligger utanför ramen (organisationen), så kan det bli problem i själva övergångsfasen. Vid ett sådant tillfälle så kan en ritual vara behjälplig då den dels kan fungera som utforskande utav det som ska tas innanför ramen, men också pga. att ritualen åt båda håll är identitetsskapande. Den skapar för det som sak tas in dels en identitet emot de som redan finns inför ramen, men den skapar också en identitet åt det som ska tas in. Anledningen till av uttrycket ”det som ska tas in”

⁴⁴ Bolman 1995:263

⁴⁵ Alvesson 2003:237

⁴⁶ Se inledning till 3.5 för diskussion

⁴⁷ Boëthius 2003:262

används beror på att det inte nödvändigtvis är personer som behöver ta sig igenom ramen. Det kan vara andra större investeringar som måste invigas med hjälp av olika ritualer som exempel kan sjösättningar av stora båtar nämnas.

4. TEORI DEL III, LEDARSKAP

När ledare i en organisation utför sitt arbete använder han/hon ett brett antal tekniker och redskap. Det finns en uppsjö av olika användbara föremål, teorier och handlingar som en företagsledare kan använda sig av. Dessa verktyg och teorier (och kurser i hur de ska användas) är under ständig utveckling, de här tjänsterna kan också köpas in externt från olika konsultföretag. De verktyg och tekniker som idag används har utvecklats ifrån en rad olika ämnesområden, men de främsta doktrinerna är företagsekonomi, beteendevetenskapen och kommunikationsvetenskapen. Det kan vara svårt i vissa fall att avgöra vad som är ett ledarskapsverktyg och inte. Men i den här promemorian så definieras begreppet ledarskapsverktyg som ett:

Hjälpmedel som en person eller grupp kan använda för att påverka/styra en annan person eller grupp.

Väldigt många dagsaktuella forskare, som till exempel Torsvik och Bolman gör en skillnad mellan *ledarskap* och *chefsskap*. Resultatet blir ofta att ledarskapet anses som en mjuk och behaglig styrning, medan chefskapet anses vara en byråkratisk administration.⁴⁸

När någon utövar *ledarskap* utför han/hon sina uppgifter med hjälp av ”mjuka” verktyg dvs. han försöker att påverka någon/några med hjälp av visioner, känslor och inspiration mm.

När någon utövar *chefsskap* (med innebörden administratör) så är det ett arbete som (istället för att med känslor) syftar till att med hjälp av kontrakt och kontroll, administrerar en grupp människor.

4.1 Allmänna ledarskapsverktyg

Det finns som sagt en uppsjö av olika tekniker och verktyg som en ledare kan använda. Dessa kan handla om allt ifrån hur en ledare kan bygga giftfria och ergonomiskriktiga arbetsplatser till hur en gynnsam organisationskultur skapas.

Det finns ett antal aktiviteter som anses vara *ledaraktiviteter* framför andra aktiviteter. Dessa göromål är handlingar som det anses att ledare utför i sin yrkesroll. Olika chefsverktyg är utvecklade för att hjälpa ledare i dessa aktiviteter. De handlingar som anses vara ledaraktiviteter är följande:⁴⁹

- Planering och organisering.
- Problemlösning.
- Klargörning.
- Information.
- Övervakning.
- Motivering.
- Konsultation.
- Erkännande.
- Stöd.
- Konflikthantering och teambuilding.
- Nätverksbyggande.

⁴⁸ Alvesson 2003:239

⁴⁹ Jacobsen & Thorsvik 2002:478

- Deligring.
- Utveckling och vägledning.
- Belöning.

Bredvid dessa ledaraktiviteter finns det också en typ av aktivitet som ofta i både litteratur och praktik får en särställning som ledaraktivitet, nämligen förändringsarbete av olika slag. Att skapa förändring är något som de flesta eller snarare alla människor och organisationer får ”kämpa” med. Det är något som anses komma utöver det vanliga ledararbetet pga. att förändringar ofta ligger utanför den ”vanliga” rutinmässiga driften i företaget. I till exempel ett producerande företag så förekommer förändringar mer sällan och när de förekommer så ligger dessa förändringsprojekt alltid utanför den ordinarie linjedriften (ofta i form av projekt). Anledningen till att förändringsarbetet behandlas ”separat” är dels att det ligger utanför det ”vanliga” processarbetet men också pga. att förändringsarbetet är väldigt komplicerat. Förändringsarbete är komplicerat pga. att det till skillnad ifrån vanlig linjedrift ofta finns ett motstånd till förändringar både inom och utanför organisationen. De klasiska strategierna som utvecklats för att bemästra och leda förändringar är främst de fyra följande:⁵⁰

- Diktatorisk förändring. Bygger på en kommendering av arbetarna från någon med en högre position inom organisationen.
- Karismatisk förändring. Tanken är att med denna metod är att minska motståndet till själva förändringen på olika vis.
- Inkrementell utveckling. Går ut på att förändringen genoförs i små kontinuerliga steg, så att förändringen aldrig upplevs som omdanade eller skakande.
- Organisationsutveckling. Är ett förändringsarbete som bygger på att hela organisationen är med och skapar förändringen, personlig utveckling och samarbete betonas.

Den diktatoriska förändringsstrategin är den som är äldst och den som idag anses vara minst utvecklad och minst gångbar. Den är endast möjlig att använda i organisationer som har en tydlig och diktatorisk hierarki.

De tre andra förändringsstrategierna är idag mer ”ansedda” och mer avancerade. Huvuddraget i dessa strategier är att arbeta *med* medarbetarna och inte *mot* dem. Dessa strategier är också mindre resurskrävande då de går ut på att minska förändringsmotståndet och resistansen i en organisation istället för att övervinna det.

4.2 Ritualen som ledarskaps och styrverktyg

Ritualer kan på många olika sätt fungera som hjälpmedel för styrning och ledning, både i och utanför en organisation. Det finns en uppsjö av teorier och exempel som behandlar detta. Utifrån ett samlat intryck har de främsta och tydligaste styrningsegenskaperna som ritualer kan besitta listats (enligt min egen summering):

- Organiserande⁵¹
- Stabiliserande⁵²
- Ramskapande
- Lösgörande⁵³

⁵⁰ Jacobsen & Thorsvik 2002:451

⁵¹ Fulghum 1995

⁵² Harrison, M., T. & Janice, M., B. 1984

⁵³ Harrison, M., T. & Janice, M., B. 1984

- Rambrytande

- Förtydligande⁵⁴
- Konfliktlösande⁵⁵
- I hågkomst görande⁵⁶
- Romantiserande⁵⁷
- Resistens nedbrytande och förändrings möjliggörande⁵⁸

Dessa egenskaper eller förmågor som ritualer kan besitta är på många sätt olika varandra och situationsspecifika. Det är inte heller på det viset att alla ritualer innehåller allt detta, det finns inte heller någon ritual som inte innehåller något av det. Graden av ”ledaregenskap” för en specifik ritual beror på flera faktorer bland annat på ritualens syfte. Om en ritual är skapt för att verkligen leda en organisation så har den säkerligen högre grad av ledarskapsegenskaper än en ritual skapt för att viga ett bröllopspar.

Den sista punkten i listan ovan ”resistens nedbrytande och förändrings möjliggörande” är lite speciell och kräver en utläggning. Anledningen till att en ritual kan kallas för ”förändrings möjliggörande” skulle kunna grundas i en sammanfattning av de (i listan) ovanstående egenskaperna. Men anledningen till denna egenskap kan också gå att finna i Fulghums uttryck nämligen att ”ritualer levererar både frihet och en stabil dynamik”.⁵⁹ Detta uttryck går att betrakta på många olika sätt, ovan (i stycke 3.5.4) så görs en utläggning om *hur* det går att skapa en förändring med hjälp av en ritual.

Det finns även ett kontrasterande perspektiv som grundar sig i att världen är i ständig förändring och att det påverkar (och förändrar) all världens organisationer.⁶⁰ Utifrån detta perspektiv då förändrandet och nydanandet sker konstant kan det vara fruktbart att ställa ritualen till förfogande för organisations ledaren. Enligt det här perspektivet så utsätts en organisation för en yttre påverkan som tvingar den till förändring. Den yttre påverkan skulle kunna vara allt ifrån ett rådande mode till en hårdnade konkurrens. Utifrån det här perspektivet så är uppgiften för managern snarare att *hantera* och *implementera* dessa (nödvändiga) förändringar än att själv vara den som skapar dem. Till det kan en ritual göras användbar då den besitter den säregna och nästan bisarra egenskapen att handla/förändra/omdana och samtidigt behålla den stabilitet som ofta efterfrågas utav organisationens medlemmar. Det går således att beskriva ritualen som ett hjälpmedel som kan stödja ett förändringsarbete oavsett om förändrings upprinnelse finns i eller utanför organisationen.

⁵⁴ Se stycke 3.5.5 för diskussion

⁵⁵ Harrison, M., T. & Janice, M., B. 1984

⁵⁶ Se stycke 3.5.3 för diskussion

⁵⁷ Se stycke 6.5 för diskussion

⁵⁸ Se stycke 3.5.6 för diskussion

⁵⁹ Bolman 1995:257

⁶⁰ Augustsson, F., Sandberg, Å. 2003:435

5. RITUELLA HANDLINGAR EXEMPLIFIERADE I OLIKA FALL

Nedan följer några exempel som är hämtade ifrån tillförlitlig och välbeprövad litteratur. Dessa tre exempel innehåller alla ritualer i olika former, avsikten med dessa exempel är att sätta rituella handlingar i en kontext, så att de lättare kan analyseras och utredas. Det sista exemplet (i stycke 5.3) är ett uppdyktat ”läroboksexempel” och det som beskrivs har aldrig hänt i verkligheten.

5.1 Exempel: Organisationsritual i dataföretaget IBM ⁶¹

Ett exempel på en väl beprövad ritual finns att finna hos dataföretaget IBM. Henning Bang beskriver IBM:s ceremoni och symboliska ”kick offs”. IBM:s kick off är ett på förhand planerat evenemang som äger rum i början av varje år. Syftet med kick off är att starta och ”sparka igång” försäljningsverksamheten för det kommande året. Evenemanget har också till uppgift att summera det gångna året. Under evenemanget uppmärksammas de säljare som har sålt bra (under föregående år), dessa blir under stor ”pompa och ståt” uppkallade på scenen av verkställande direktör, där de sedan belönas (vanligen med en solresa) för deras framstående insatser. Det finns även en ännu finare utmärkelse som utdelas under evenemanget, den innebär ett medlemskap i ”the Golden Circle”, vilken är en klubb för IBM:s tio bästa säljarna. Dessa belönas också med en (dock något längre) resa. Under evenemanget så håller direktören ett tal som präglas av en historia om gångna tider och en prognos om vad nästa år kommer att innebära för företagets anställda. Evenemanget avslutas med en underhållande och festlig afton för de anställda.

5.2 Exempel: Nattvarden, en kyrklig ceremoni⁶²

Inom kyrkan är nattvarden den absolut viktigaste ritualen. Nattvarden har en alldeles egen särställning, den är något av ceremoniernas ceremoni. Den har till funktion att skapa gemenskap och stärka församlingen. Dess viktigaste uppgift är dock att föra nattvardsdeltagaren närmare Gud, att koppla, skapa en förbindelse mellan församlingsmedlemmarna och Herren. Nattvarden som ceremoni är inom de flesta kyrkor väl genomarbetad och strukturerad. Varje del av ceremonin har sin specifika grund och funktion. Inom Svenska kyrkan så finns hela 29 steg eller akter i nattvarden, alla med en egen specifik funktion. Dessa är också bestämda i ett schema, så att alla ingående delar kommer i sin rätta ordning.

Mässan har fått sitt mönster efter det speciella tillfälle som den vill avspegla, det särskilda tillfället då mässan grundades, nämligen ”den sista måltiden” som Jesus Kristus själv grundade för drygt tvåtusen år sedan. Hela mässans struktur och innehåll bygger på de fyra grundmoment som Jesus själv instiftade, då den första gången som en kristen nattvard firades. Så som Kristus själv handlade den första gången, så handlar även hans ställföreträdare idag: Han tog, Han tackade, Han bröt och Han gav.

Nuförtiden när nattvarden celebreras så görs det efter ett mönster som är över tvåtusen år gammalt och den firas av i stort sätt samma anledningar som den alltid har firats. Nattvarden har genomgått några smärre förändringar under dessa tvåtusen år, men har i stora drag behållits intakt. Idag betraktas nattvarden som en dialog mellan Herren och hans församling, i denna dialog företräds Gud av prästen och församlingen svarar via sitt medverkande.

⁶¹ Bang 1994:74

⁶² Martling 1996:50

5.3 Exempel: förändring med hjälp av ritualer i Acme⁶³

En organisation med ett vinstintresse är ständigt ”på jakt” efter ökad effektivitet och kostnadsnedskärningar. Detta kan naturligtvis åstadkommas på många olika sett. På ett gruvbolag i USA, Acme, gick detta uppdrag till en ung konsult, vid namn Karen Jiménez. Hennes uppdrag var att öka effektiviteten i gruva i Kansas i USA. Det störta problemet på den här arbetsplatsen var att ”arbetarna” och ”cheferna” inte kom överens särskilt bra. Detta ledde i sin tur till att kostnaderna för utrustningen i gruvorna blev betydligt högre än de skulle behövt vara. Dessa höga kostnader berodde på fler saker men en (stor) orsak var att arbetarna inte rapporterade problem och brister med produktionsutrustningen i tid till ledningen.

Inför tvåtusentalet så hade ledningen på Acme bestämt sig för att göra en större omstrukturering. Den skulle bland annat leda till att flera utav medarbetarna fick andra tjänster och andra arbetskamrater, de anställda skulle också delas in i två lag ett ovan och ett under jord.

Karen Jiménez fick i uppdrag att leda den här förändringen. För att genomföra denna omstrukturering så startade hon så kallade ”problem chats” där hon samlade medarbetare för att diskutera arbetet och eventuella jobbrelaterade problem. Till sin hjälp hade hon en veteran inom företaget, David Keller, han hade arbetat på de flera plaster inom företaget, han var också respekterad och känd bland de flesta arbetarna.

Till en början så var det svårt att få medarbetarna till dessa månatliga möten, men efter en tid så började fler och fler att komma. Efter en tid så började även diskussionerna också att komma igång, de gamla kommunikationshindren började sakta men säkert att brytas ned och marginaliseras. Efter ytterligare en tid så börjad arbetarna också att rapportera om brister och problem med maskinerna till ingenjörerna.

I ett något senare skede så introducerade Jiménez och Keller något som de kallade för SPITS-grupper, vilket var en utveckling av de månatliga gruppmötena. Dessa SPITS-grupper var hopplockade av Jiménez, en SPITS-grupp bestod av flera individer, var och en representerade en arbetskategori. Dessa grupper fick välja ett problem och sedan diskutera och hitta en lösning på problemet. Detta arbete visade sig fungera mycket väl och så småningom ökad industrins produktivitet. Dessa grupper och de kontaktytor som medarbetarna skapade emellan varan låg sedan till grund för en totala omstruktureringen av företaget.

⁶³ Beers M., 1996

6. ANALYS

Det finns flera olika definitioner på vad en ritual är och vad den gör. Nedan så följer ett klagörande av begreppen; ritual och ceremoni.

6.1 Analys, ritual:

En på teorin grundad rimlig uttolkning är att:

Ritualer är handlingar som innehåller något symboliskt, ett budskap, en "undermening". Ritualer kan också skapa något som till exempel olika känslor hos dem som deltar i ritualen. Ritualen är en symbolisk handling och ibland även en funktionell handling, företeelsen har alltså ett värde utöver det funktionsvärde som aktiviteten har.

Denna "fullständiga" definition kommer i huvudsak att användas för vidare analys och diskussion. I fortsättning av den här uppsatsen så är det den ovanstående definitionen som får råda. Den är inte en samling eller hopdrag av de ritualteorier som presenterades i kapitel tre. Den innehåller dock delar från många utav teorierna i kapitel tre, men den utelämnar många teorier också. Till exempel så finns inget stoff ifrån definitioner som kräver att ritualer ska ha någon koppling till något religiöst. Anledningen är att ritualer inte alltid har någon koppling till religiösa miljöer och att de människor som deltar i (och har behållning av) ritualer inte nödvändigtvis är religiösa personer. Anledningen till att det finns definitioner som bygger på/kräver att det ska finnas något religiöst över en ritual, kommer troligen ifrån det faktum att ritualer mycket ofta (och tydligt) påträffas i religiösa miljöer. Anledningen till att sådana definitioner valts bort beror alltså på att ritualer förekommer även i andra miljöer och pga. att handlingar inte på något sett behöver vara religiösa för att vara rituellhandlingar.

I definitionen ovan så nämns att ritualer är symboliska handlingar, men att det även kan finnas funktionella värden/funktioner i dem. Som exempel på en ritual med både ett funktionsvärde och ett symboliskt värde, kan nämnas ett kyrkligt bröllop. I dessa ceremonier (och allt runt dem) så finns båda dessa värden representerade. Det funktionella värdet av handlingen/föreningen är den förändrade juridiska position som bröllopsparet får efter ritualen. Den symboliska "nyttan" av handlingen som bröllopsparet också får avnjuta är föreningen med en annan människa; dels inför sina nära, men också (för de troende) inför Gud. Med ett bröllop så följer även andra symboliska funktioner eller "gåvor" som uppskattningen, bekräftelsen och ett stort firande.

6.2 Analys, ceremoni:

Ceremonier är ritualer, men de är ritualer av speciell karaktär, de är nämligen handlingar som med sin symboliska form förmedlar något till sin omvärld. Dessa "uppvisar" eller exponerar något, till exempel ett budskap eller ett faktum som exempel kan invigningen av en stor båt nämnas. En ceremoni kräver att det finns människor som bevittnar "tillställningen" och som kan uppfatta det budskap (som förmedlas) utöver de personer som är involverade i själva handlingen/ceremonin. En ceremoni kan således definieras som en informativ ritual.

En ritual eller ceremoni är en typ av artefakt pga. att den kan upplevas, tolkas eller konkret bevisas. Men det viktiga i en ritual (förutom de fysiska handlingarna) är det känslomässiga värdet som en ritual bär och i vissa fall förmedlar (men då kallas den ceremoni). En artefakt, en rituellhandling är många gånger bärare utav en värdering eller en känsla. Det "känslomässiga värdet" är svårare att beskriva i en ritual än det materiella/funktionella värdet av samma ritual.

Värdet på det symboliska innehållet i ritualer eller ceremonier styrs uteslutande av människors preferenser. Dels så kan intresset av att delta i en ritual vara olika ifrån en individ till annan. Men en ceremonis tyngd eller värde bestäms också av de individer som finns runt omkring en ceremoni (alltså inte bara av deltagarna). Om det är så att ett visst hederstecken är väldigt ansett (av en stor massa människor) så ökar det givetvis det symboliska värdet på ceremonin, vilket skapar ett ökat intresse från individernas sida att få utmärkelsen/delta i ceremonin.

6.3 Analysering av exemplen i kapitel 5

Nedan preciseras de iakttagelser och uttolkningar som gjorts av exemplen i kapitel 5.

6.3.1 *Analys av exemplet: "Organisationsritual i dataföretaget IBM"*

Utifrån de resultat som presenterats i stycke 5.2 så framträder IBM:s utmärkande av toppsäljare som en typisk ceremoni, där det finns en publik som "begäpar" och förundras över dessa säljares enastående bedrifter. Det ceremoniella i händelsen är inte bara själva utmärkelsen som sådan, det är också talet som direktören håller för sina anställda, talet innehåller en historisk del och en prognos om framtiden. Talt får som funktion att sätta nutiden i samband med vad som har hänt och som kommer att hända. Det är också direktören som belönar/utmärker de personer som ska få utmärkelsen. Att det är just direktören som leder ceremonin ger en speciell glans åt tillställningen. Direktören är som företagets främste person någon som de anställda har stor respekt för, att han/hon ger utmärkelsen är givetvis "större" än om en inte lika högt ansedd person utfört samma handling.

Det är nämligen så att värdet i en ceremoni (till större del än i en ritual) ges av de människor som bevittnar den, exempelvis ett bröllop i enskildhet (variant borgligt) anses inte vara lika fint som ett inför en stor publik (variant kyrkligt).

6.3.2 *Analys av exemplet: "Nattvarden, en kyrklig ceremoni"*

Handlingen nattvarden (som exemplifieras ovan) bör klassas som en ritual och inte en ceremoni. Då denna inte kräver någon egentlig publik den riktar sig enbart till de personer som är direkt deltagande i handlingen.

Det värde som nattvarden förmedlar är enbart tillgänglig för de individer som deltar i nattvarden, en eventuell publik får inte ut något av den sakramentala måltid som Guds (deltagande) församling avnjuter tillsammans med sin Herre. Detta faktum, att individerna som deltar i nattvarden vill känna den här gemenskapen är något som hjälper dem att ge handlingen dess funktion. För de individer som känner delaktighet i nattvarden finns där en stor tröst, en väl utvecklad gemenskap och ett samröre med ett högre väsen. Andra människor som inte delar den kristna tron sätter heller inte något värde i ett eventuellt nattvardsdeltagande. Det faktum att det finns en bestämd/strukturerad ritual som kan ha så olika innebörd för olika människor är något som demaskerar ritualen och förtäljer var det symboliska värdet; det rituella värdet kommer ifrån. Det är nämligen så att värdet i en ritual ges av de människor som deltar i den, det kommer från dem som är aktiva i handlingen och således utför ritualen. Om en människa inte gillar en ritual så vill den sannolikt inte heller medverka i den. En människa som däremot tycker om en ritual och tillskriver den dess symboliska värde vill delta i ritualen, dessa individer vill avnjuta det symboliska värdet. Just detta intensiva deltagande är av nöden tvunget för att deltagarna ska kunna "få ut något"

av ritualen.⁶⁴ En person som inte känner sig som en deltagare i en viss ritual *är* inte det heller, åtminstone inte i den grad att han åtnjuter något symboliskt eller emotionellt värde av den. Att vara med i ritualen kräver att individen har ett visst mått av ”inlevelse” om en person inte kan leva sig in i ritualen så tillskansas personen enbart de materiella/funktionella fördelarna som ett ritualdeltagande medför.

På sätt och vis så kan en ritualdeltagare välja om hon/han (trots sitt fysiska medverkande) vill vara emotionellt med i ritualen. Ett fysiskt medverkande garanterar inte att deltagaren/na tar del av de symboliska ”frukter” som ritualen kan erbjuda.

Skulle det vara så att det finns ”funktions” värden i en viss ritual så vill även människor som inte ”erkänner” de symboliska värdena delta. Som exempel kan nämnas ett giftermål, det är många människor idag som gifter sig kyrkligt inför en Gud som de inte tror på. Dessa (brud) par gör det troligen pga. att det finns andra värden/premier i ceremonin ”giftermål” än de rent religiösa och andliga, till exempel så resulterar ett giftermål i en annan juridisk och samhällig position. Den främsta anledningen till att kyrkbröllop är så populära beror troligen dock på att dessa ceremonier är så djup förankrade i den hävdvunna sed som existerar i det västliga samhället.

Det finns även likheter emellan ovanstående exempel. Båda är händelser som har en symbolisk innebörd. Båda processerna är bärare av ”något”, i dessa fall något positivt, dels ett materiellt och dels ett symboliskt värde. I det första exemplet så är ceremonin bärare av en ”uppskattning” denna manifesteras via den symboliska handlingen. I det andra fallet är ritualen bärare av en sakramental närvaro av någon som ritualdeltagarna (och även andra) anser vara Frälsaren.

6.3.3 Analys av exemplet: ”förändring med hjälp av ritualer”

Det åtgärds paket som Jiménez och Keller införde på Acme har tydliga drag av ritualer. Det fanns givetvis funktions värden i dessa möten/åtgärder, säkerligen också ganska stora sådana (tekniska problem som fick en lösning osv.). Men de viktigaste med dessa teambuilding övningar var att skapa en ny dynamik och en (bra) kultur inom företaget. Den nya kulturen som skapades kom att bygga på öppenhet och vänskap medarbetarna (och grupper av medarbetare) emellan. Den nya öppenheten och fria kommunikationen låg sedan till grund för dels en omstrukturering men också till en produktivitetsökning.

De symboliska betingelser som Jiménez och Keller använde i sitt arbete går att beskriva med fler exempel. Ett tydligt exempel var att företaget använde sig av Keller som ”frontfigur” för projektet. Detta gjorde att medarbetarna var villiga att besöka mötena pga. att de då fick möjlighet att återse denna respekterade veteran. Men hans närvaro skapade också ett lägetorium för projektet och gav evenemanget ett högt anseende hos (främst de äldre) medarbetarna.

De projektgrupper som Jiménez och Keller skapade (diskussionsgrupperna i början och senare de så kallade SPITS-grupperna) hade förutom sina rena funktionsvärden (som var att finna lösningar på specifika problem) även ”mjuka” värden. Dels så skapade dessa projektgrupper en känsla av deltagande och ”beslutanderätt” hos deltagarna, dels så skapade dessa handlingar kontaktytor och de fungerade även i ett teambildande syfte. Dessa

⁶⁴ www.svd.se; *Riten kan hela oss*

projektgrupper formade också arbetarna till att känna sig som delar av ett och samma företag, som gemensamt löste olika problem (en gemensam identitet skapades).

De beslut som fattades i dessa projektgrupper var troligen lättare att implementera pga. att dessa beslut inte var "tagna över huvudet" på någon. När en individ själv får vara delaktig i beslutet så känner han/hon inte ett lika stort motstånd till förändringen som skapas av beslutet. Detta beror naturligtvis på fler orsaker men ett stort skäl är att individer som varit delaktiga i ett beslut/beslutsprocess inte känner sig "överkörda" när efterverkningarna av beslutet blir kännbara. Detta kan i sin tur bero på att personerna som varit aktiva i ett beslut aldrig behöver känna sig oinformerade eller förbisedda. Dessa individer har också en större förståelse för varför beslutet är taget och på vilka grunder beslutet vilar. Detta är viktigt i organisationer som står inför stora förändringar speciellt sådana förändringar som gör att medarbetarna måste byta positioner inom företaget, något som ofta upplevs som speciellt obekvämt.

I företaget Acme (och i många andra) är det fruktbart att använda olika typer av ritualer för att skapa den kultur som behövs för att kunna genomföra förändringar i större skala. I detta fall så valde man att införa olika typer av "problemlösargrupper" detta kom tillslut att skapa en kultur som byggde på framsynthet och problemlösning. Detta kommunicerades och förstärktes via en omtyckt person, en veteran, en "kraft man" nämligen David Keller. Keller hade sen tidigare "meriter" inom företaget skapat sig den respekt och det gillande som projektet behövde för att bli accepterat och välbesökt. Tack vare en lyckad ritualanvändning (i kombination med en "stark" ledare) lyckades Acme minska förändringsmotståndet och resistansen mot förändringar inom organisationen. Förändringsmotstånd och resistans kan minskas på många olika sätt men ritualer är ett fördelaktigt verktyg.⁶⁵

Människor i alla tider har behövt eller åtminstone använt sig av "starka ledare" för att genomföra ritualer. Detta är något som också överensstämmer med de två första exemplen där en VD och en präst är yttersta organisatörerna i respektive ritual. Det är ju inte någon slump att den amerikanska presidenten närvarar när uppskattade militärer får sina hedersmedaljer,⁶⁶ eller att svenske kungen medverkar när Nobelpriset skall utdelas. I detta fall så blev Keller den auktoritet som medarbetarna kunde/ville sluta upp bakom, hans ord vägde tungt och de aktiviteter han anordnade blev ansedda och (senare) välbesökta. Vilket var en nödvändighet för att den kultur som arbetades fram under gruppmötena skulle komma att bli implementerbar.

6.4 Ritualen eller ceremonin skapas:

Ritualer och ceremonier skapas av människor. Det finns olika teorier om hur ritualer formas, men det är troligen så att olika ritualer skapas på olika sätt och med olika syfte. Jag kan dock skönja ett visst mönster i många (säkerligen inte alla) ritualers tillblivelse. Nämligen att en rituell handling (ofta) är en från början "praktisk" handling som från början enbart har ett funktionellt värde. När en obestämd tid gått kan denna första och ibland upprepade handling, efterhand ges en (förutom den materiella) symbolisk eller andlig innebörd, då den upprepas får den en rituell/ceremoniell karaktär. Då återkopplar ritualdeltagarna sig mentalt till det första "heliga" tillfället, och de blir på så vis affektivt delaktiga i det första, det romantiserade tillfället. Av denna anledning så krävs en emotionell närvaro av ritualdeltagarna. Därav så skapas också ett gillande av ritualen, det upplevs som något positivt att komma i kontakt med det första "heliga" tillfället och tack vare repetitionen så ges det möjlighet att göra precis det. Av den här anledningen är många ritualer geografiskt bundna på olika vis. Det kan till

⁶⁵ Se stycke 3.5.4, 3.5.6 och 4.2 för diskussion

⁶⁶ Lee 2005:320

exempel finnas önskemål att få gifta sig i samma kyrka som ens föräldrar gifte sig. Ett annat exempel är förekomsten av olika heliga platser och städer i olika religioner, dessa har ofta blivit utropade till att vara heliga för att en speciell ritual eller ceremoni har instiftats där.

7. DISKUSSION

Ritualer kan anses vara skapta av människor, men de kan också anses vara olika typer av "naturfenomen" som människorna snarast "utsätts för" och omedvetet tvingas delta i. I det här avsnittet är axiomet (som i hela promemorian) att ritualer är skapta och kan skapas i och av organisationer.

7.1 Arbetet med uppsatsen

Denna uppsats bygger på ett brett litteraturstudium. Anledningen till att det förekommer litteratur från vitt skilda ämnen beror på att fenomenet ritual förekommer i olika sammanhang, som har intresserat forskare från olika ämnestraditioner.

Svårigheterna med att skriva den här uppsatsen är de samma som ger dess resultat sin styrka. Det är arbetsamt att leta information från så vitt skilda källor, och det är mycket textmassa som ska vaskas för varje användbart korn. Styrkan i de resultat som presenteras är att de har sin grund i ett brett spektrum av forskning. Det är möjligt att betrakta ritulan från många sidor tack vare att den forskning som finns är från vitt skilda ämnestraditioner. Av denna anledning så har uppsatsen fått en tvärvetenskaplig karaktär och ett tvärvetenskapligt innehåll, jag har hämtat teorier och modeller från företagsekonomi, teologi och antropologi.

För att avrunda promemorian och göra de resultat jag funnit användbara eller praktiska för ledare, så har jag nedan gjort en utläggning om vad jag (styrkt i ovanstående) anser vara viktigt när en ritual ska utformas.

7.2 Användning av ritualer/praktiska implikationer

En organisation består av en samling aktiviteter,⁶⁷ dessa kan vara av både funktionell och symbolisk karaktär. När ett företag "tillvärkar" sin strategi så planerar och kombinerar företaget alla de aktiviteter som påverkar företagets tillväxt. Om ett företag ska fungera bra måste företaget planera alla sina aktiviteter (och sen lyckas bättre än sina konkurrenter). Med det menas att företaget även måste planera sina "symboliska aktiviteter", detta är något som troligen inte görs i alla organisationers strategiska planeringar. Det förefaller ofta enklare för en företagsledning att planera materiella och ekonomiska flöden i en organisation, än att planlägga ett företags inre kultur eller kulturutveckling. Kanske beror det på att visioner om en viss önskvärd kultur kan vara svåra att i efterhand mäta (det behöver dock inte alltid vara så) och det av den anledningen inte anses korrekt att ha en viss kultur som mål. Kanske upplevs en vision som handlar om en viss kultur som en utopi för många företagsledare, men det behöver den definitivt inte vara.

7.2.1 Ritualen som sammanhållande instrument

En organisation som inte avgränsar sig emot sin omvärld är löst sammanbunden, det finns inget som säger vad som "tillhör" organisationen eller vad som inte tillhör den. En organisation som inte på något sätt markerar vilka människor som är medlemmar eller inte i organisationen skapar inte en fast enhet, i en sådan organisation är det svårt att finna delaktighet pga. att den är så löst sammanhållen. Om medarbetarna upplever att en organisation är löst sammanhållen, så känner dessa inte heller att det finns någon större anledning att skapa närmare relationer till varandra, det kan bero på att det inte finns något som säger att organisationen är beständig eller att de ingående medlemmarna känns beständiga.

⁶⁷ Wiklund 2003:273

De organisationer som är för öppna, är svåra för ledningen att styra. Det beror dels på att organisations medlemmar inte känner sig delaktiga i organisationen och dels pga. de ”läckor” som automatiskt uppkommer i organisationer som inte avgränsar sig. Dessa läckor kan vara av både informativ (information sprids till fel aktörer) och av kompetensmässig karaktär (duktiga medarbetare lämnar organisationen).

En organisation som däremot bygger ”ramar” runt sig kan på så vis skapa sig en avgränsad yta, en sfär, där det är tydligt vilka som är medlemmar och inte.⁶⁸ När en organisation väl har skapat dessa murar så kan en teamkänsla växa fram. Teamkänslor bygger på mentala band mellan organisationens medlemmar, dessa band blir starka med tiden och de utvecklas under vetskap att de individer som finns inom gruppen har något gemensamt (till exempel en arbetsplats).

I dagens samhälle kan det vara svårt att skapa dessa ramar (som fungerar på ett bra sätt). Det kan bero på dagens snabba (om) organisationsomformningar som premierar projektanställningar och inhyrda arbetskamrater som ofta kommer via något rekryteringsföretag.

I denna kontext kan en ritual användning vara till största hjälp. Det är med ritualens hjälp möjligt att göra skillnad på det/dem som tillhör en organisation (eller projekt) och på det/dem som inte gör det. I sådana här fall skulle till exempel olika typer av invigningsritualer vara till stor användning. Ritualerna skapar på ett visst vis synliga ”trösklar” in i organisationen (eller projektorganisationen), och när dessa trösklar är passerade är också de mentala trösklarna hos nya och gamla medlemmar också passerade.

7.2.2 Ritualen som socialiserande instrument

Om en organisation är i behov av ett fungerande team som inbördes är nära sammanbundet kan det också få negativa konsekvenser för gruppens öppenhet vad det gäller att ”släppa in” nya medlemmar. Detta blir naturligtvis problematiskt när gruppen av olika anledningar måste göras större.

Ritualer kan då komma till stor användning. Ritualer kan användas för att utöka antalet medlemmar i en grupp utan att teamkänslan förstörs eller urvattnas. Detta kan åstadkommas genom att ritualen kan göra en tilltänkt prospektiv medlem ”värdig” att få tillträde till gruppen. En gemensam ritual eller ceremoni som alla nya medlemmar måste/ska/bör passera kan vara ett sätt att skilja på de individer som av gruppen betraktas som medlemmar och på dem som betraktas som icke-medlemmar. Som exempel kan nämnas de olika ”nollningar” och välkomstfester som ofta väntar eller drabbar (till högskolan) nytillkomna kärmedlemmar/studenter. Dessa ritualer har flera funktioner, de är socialiserande; alla som deltar i dessa festligheter lär känna varandra, gamla som nya studenter. De har också de rent praktiska funktioner, till exempel kan nämnas de fotograferingar som görs under nollningen, syftet med dessa att nya studenter kommer in i kårens katalog. Dessa nollningar innehåller också rent symboliska handlingar, det kan vara olika typer av mer eller mindre obehagliga ”prov” som adepterna måste passera för att anses vara värdiga i sina äldre studenters (och i sina) ögon.

⁶⁸ Alvesson 2003:237

Anledningen till att kårerna använder sig av dessa ritualer (var av några aktiviteter också kan betraktas som ceremonier) är att sällskapen vill att de nya medlemmarna ska kunna accepteras som "fullvärdiga" inom organisationen när dessa prov är genomförda. Ritualerna här fungerar som en "värdemässig" likställare i den bemärkelsen att alla som genomfört dem anses vara lika berättigade till ett fullvärdigt medlemskap. Alla står på (någorlunda) samma nivå (rangmässigt) efter att passerat samma "eldprov". Detta skapar en god dynamik mellan nya och gamla organisationsmedlemmar.

De gamla medlemmarna tycker det är bra att de nya får genomgå/lida samma provningar som de en gång varit tvungna till. När den nya medlemmen gjort detta så kommer han/hon att få åtnjuta en speciell respekt, från de äldre medlemmarna när de nu blivit "fullvärdiga" i organisationens ögon. Detta för att båda efter samma provning kan anses vara på (någorlunda) samma hierarkiska nivå.

Den nya prospektiva medlemmen som kommer som adept till kåren, upplever vanligtvis insparken/nollningen som något positivt. Detta för att han/hon får lära känna stora delar av den organisation som han/hon ska bli en del av. Men också för att han/hon får vara deltagare i de ritualer/ceremonier som innefattas i organisationen. Detta beror dels på att dessa är disponerade på ett roligt vis, men också pga. att den nya medlemmen får känslan av att ha blivit accepterad som fullvärdig medlem i gruppen när dessa seder har passerats.

En nollning innehåller också en stor portion utbildning, en utbildning i organisationens specifika kultur. Om nya medlemmar ska kunna fungera i den organisation som de ska delta i, krävs det att dessa lär sig handskas med (och ingå i) den kultur som finns i organisationen. Ritualer och ceremonier är effektiva redskap när information om en organisations kultur ska förmedlas. Dessa formger och praktiserar kulturens specifika budskap, de inbjuder också adepterna till ett direkt deltagande och lärande.

Som exempel kan det nämnas att det inte är någon slump att det är efter "i kastandet" i Fyrisån som nyblivna Ultuna studenter erhåller kårens nål, som bevis på sitt fullvärdiga medlemskap.

Ritualer och ceremonier har kulturförmedlande "uppdrag" i olika organisationer och det är kanske också ritualens främsta uppgift, att lära nya och gamla medlemmar om organisationens kultur, seder, bruk och hierarkiska ordning.

7.2.3 Ritualen som hälsobringande och strukturerande hjälpmedel

Det finns idag ett (stort) antal studium som visar att religiöst aktiva individer har en bättre hälsa än individer som inte är religiöst aktiva.⁶⁹ Det finns också en otroligt stor mängd teorier om varför det ligger till på det här sättet. Men jag skulle vilja ta fasta på att det inom många religiösa samfund/föreningar så är ritual och ceremoni användandet väl utbrett. En religiöst aktiv person deltar under sitt liv i en mycket större mängd ritualer än en individ som inte är aktiv i något samfund.

En faktor som skulle kunna förklara den bättre hälsan hos religiöst aktiva människor är deras större ritualdeltagande. Det har visat sig att människor uppskattar att vara deltagare i ritualer. Anledningen till detta är förutom alla praktiska funktioner som en ritual har är också att människor gillar den struktur som ritualer och ceremonier ger. Ritualer och ceremonier skapar

⁶⁹ Kallenberg, K. & Larsson, G. 2004:85

också social band och kontakter, vilket är något som också människor påverkar hälsan (i positiv riktning).

Jag anser precis som Fulghum att ritualer ger struktur och stabil dynamik,⁷⁰ och att detta är något positivt för ritualdeltagarna. Struktur och det som Fulghum kallar stabil dynamik är något som skapar ”ordning och reda” till olika hög grad i olika individers liv. Detta är något som även det sista exemplet ”förändring med hjälp av ritualer” påvisar. Där det i en ganska konservativ ”gruvmiljö” blev (bland annat) via ritualer möjligt att skapa en dynamik och en öppen kommunikation som ledde till att en stor omstrukturering senare blev möjlig att genomföra. I det fallet så var det Keller som fick ”bära” en stor del utav ritual arbetet. Han var en person som var ansedd och respekterad inom företaget även av (och kanske främst av) de äldre arbetarna, han kunde i och med sin trygga och respekterade personlighet ska den stabila dynamik som krävdes för att göra arbetarna öppna för förändringar. I det här fallet så blev ritualen (parallellt med fler funktioner) ett sätt att kommunicera ”honom” (och vad han stod för) och hans verksamhet. Arbetarna kände i honom (som en i företaget väl förankrad person) de stöd och den trygghet som de behövde känna för att våga vara villiga till en öppen kommunikation och en omstrukturering. Han representerade den traditionalism som arbetarna behövde för att våga förlita sig på en förändring. I den specifika situation som skapades (i projekt grupperna) så kunde arbetarna våga ta till sig och själva skapa den förändring som organisationen behövde. Utan att för den skull känna någon ”historisk” förlust över att några viktiga ”världen” eller anda gick förlorade. Därför att dessa traditionalistiska värden ”bevarades” i den ritual som skapades i projektgrupperna. Ritualen utgör en stabil dynamik på grund av att den tillåter en förändring eller en handling att vara verksam i samma stund som den förvaltar något traditionellt i samma handling. Stabiliteten skapas i traditionen/återuppreppningen och dynamiken skapas i handlandet/rörelsen.

Att ritualen är ”ordnande” och ”strukturerande” är i högsta grad en ”stressreducerande faktor” som personer mår bra av. Alla stressreducerande faktorer leder (med högsta sannolikhet) till en bättre hälsa. Denna aspekt av ritualens funktion är viktig att känna till, speciellt i det fallet när ledningen är mån om medarbetarnas hälsa.

En organisations ledning som är mån om sin personals hälsa eller som vill undgå kostnader för sjukskrivningar och för långvariga sjukfrånvaron, kan erhålla stor nytta av en ”bra” ritualanvändning. En bra ritualanvändning leder som sagt till att personer får struktur i sina liv och det leder till att personer stressar mindre.

Det finns självklart många bra ritualer som kan avhjälpa stress, men de troligen mest effektiva ritualerna (ur ett stressreducerande perspektiv) är de som både i sitt funktionsvärde och i sitt symbolvärde är stressreducerande. Exempel på sådana ritualer kan vara ritualer som innehåller olika former av avslappnade moment som till exempel djupandningsövningar. Det finns givetvis andra saker som också påverkar organisationsmedlemmarnas hälsa, (som till exempel ergonomiskt riktigt utformade arbetsplatser) men ritualer och ceremonier kan och bör vara en del av organisationens totala hälsostategi.

7.3 Allmänt om ritualens utformning

Om en ritual eller ceremoni ska utformas som ska ha till uppgift att på någon nivå verka ”storslagen” och ge ett kraftfullt intryck på deltagare och publik, måste den vara utformad på ett visst vis. Anledningen till att ritualer bör vara storslagna är att medverkande och berörda

⁷⁰ Bolman 1995:257

individer då lättare lever sig in i ritualen, att människor lever sig in i ritualen är en förutsättning för ritualens funktion.

Jag har nedan listat några kriterier som bör ingå i ritualutformningen:

- Ritualen eller ceremonin bör vara ”återknytande”, alltså det bör finnas ett första tillfälle då en viss speciell händelse inträffade som sedan i efterhand kan romantiseras och upprepas. Vitsen är att individerna ska komma ihåg och ”åminnas” detta det första tillfället.
- Det är viktigt att det första tillfället romantiseras så att det inte går att göra om det exakt igen, för då blir en repetition inte nödvändig. Ritualen ska fungera som bärare av det ”heliga”, mystiken, häpnaden som skapades den första gången som ritualen eller ceremonin utformades.
- Ceremonin/ritualen behöver inte vara modärn, tvärtom, den ska vara gammal, eller åtminstone ha gamla anor, desto äldre den är desto mer ansedd kommer den att bli. Detta gäller väl egentligen alla utmärkelser och priser, att ju äldre de blir ju finnare och mer begärliga blir dom.
- Om ritualen ska användas i en organisation så är det viktigt att den konstrueras så specifikt som möjligt till företaget, av den anledningen kan inte en universell ritual eller ceremoni utformas. Den måste vara baserad på en unik mystik händelse i företagets/organisationens (helst tidiga) historia.

Ovan nämnda kriterier tror jag (tillsammans med mycket annat) är viktigt att en ”ritualkonstruktör” tar i beaktande när han/hon ska skapa en väl fungerande ritual. Det finns självklart andra aspekter som är viktiga, till exempel att en ritual bör göras fungerande i den ”geografiska” kontext och redan befintliga kultur som den skall användas i. Det i grunden viktiga när det gäller ritualskapande är att resultatet; ritualen eller ceremonin kommer att fungera på ett bra sätt ibland de medarbetare som ska delta i ritualen.

7.4 Vidare forsknings implikationer

Något som inte den här uppsatsen över huvud taget tar upp är skillnaden emellan ritual och rutin. Ritualer har ofta drag av att vara traditionella, vilket också rutinmässiga handlingar har, vissa likheter existerar alltså. Men det finns också en stor skillnad, nämligen att en rutin inte har något symboliskt över sig (vilket är centralt i själva definitionen av en ritual). En intressant idé för fortsatt studium vore alltså att klargöra dessa skillnader.

Ett annat intressant projekt skulle vara att (djupare än den här uppsatsen) utvärdera ritualens instruktiva och utlärande/förmedlande egenskaper. Skulle det till exempel gå att forma ”extra pedagogiska” ritualer som kan användas för att instruera människor i olika (intern) utbildningar.

Den här promemorian är en ren litteraturstudie, så en given fortsättning vore att göra en empirisk studie där till exempel olika företagsledare intervjuas om ritualanvändningen i deras organisationer.

8. REFERENSER

8.1 Litteratur:

Alvesson, M., 2003. Att *synkronisera föreställningar – Företagskultur och ledarskap*. I Sandberg, Å. et al, red. *Ledning för alla?*. SNS Förlag, Smedjebacken.

Bang, H., 1994, *Organisationskultur*. Studentlitteratur, Lund

Boëthius, S., B., 2003. *Ledarskap, grupper och organisationer i ett psykoanalytiskt perspektiv*. I Sandberg, Å. red. *Ledning för alla?*. SNS Förlag, Smedjebacken.

Bolman, L., G., Terrence, D., E., 2003, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur, Lund

Grundberg, M., 2006, *Stormaktens ceremonier*. Historiska Media, Lund

Hornborg, A., 2005, *Ritualer, Teorier och tillämpning*. Studentlitteratur, Lund

Jacobsen, D., I., & Thorsvik J. 2002, *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund

Kallenberg, K. & Larrson, G., 2004, *Människans hälsa*. Natur & Kultur, Stockholm

Martling, C., H., 1996, *Liturgik – en introduktion*. Verbum, Stockholm

Wiklund, J. 2003. *Små företags tillväxtstrategier*. I Landström, H. red. *Småföretaget och kapitalet*. SNS Förlag, Stockholm.

8.2 Tidskrifter:

Beers M., (1996). Case Study: *The strategy that wouldn't travel*. Harvard Business Review, Nov-Dec.

Goodsell Charles T. (1989). Administration as Ritual, *Public Administration Review*, Vol. 49, No. 2. Sid: 161-166.

Harrison, M., T. & Janice, M., B. (1984). Studing Organizational Culture through Rites and Ceremonials, *the Academia of Management Review*, Vol. 9, No. 4. Sid: 653-669.

Higgins, J., M. & McAllaster, C. (2004). If You Want Strategic Change, Don't forget to Change Your Cultural Artefacts, *Journal of Chang Management*, Vol. 4, No. 1. Sid: 63-73.

8.3 Internet:

www.svd.se, *Riten kan hela oss*, 2007-05-03
http://www.svd.se/dynamiskt/idag/did_8784085.asp

Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2007.

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 2165

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 673502