



Àngel Aguirre
Universitat de Barcelona

Els rituals han estat sempre un important instrument de cohesió i interacció en les comunitats tancades (religioses, militars, etc.) però encara són un potencial inexplorat en les comunitats obertes com l'empresa. En el disseny de la cultura organitzacional, el ritual adquireix un paper de vertebració grupal, d'exercici d'identitat cultural i de resolució dels problemes que produeixen els processos de canvi. L'article presenta una reflexió sobre la força sociocultural que constitueixen els rituals en tota organització i sobre la seva eficàcia en l'acció del lideratge.

Rituals have always been an important instrument of cohesion and interaction within closed communities (religious, military, etc.), but their potential is still unexploited in such open communities as the corporation. Within organizational culture, ritual takes on a role of group structuring performance of cultural identity, and resolution of the problems produced by processes of change. The article reflects on the sociocultural force constituted by rituals in any organizational and on their effectiveness for leadership.

Els enterraments són per als vius

Joan García, director general de Ferropian, estava preocupat. La seva secretària havia anotat en la seva agenda que a les dotze hores havia d'assistir al comiat per jubilació de nou dels seus antics treballadors. Cada any, la mateixa fador i resignació per aquesta «lleï de la vida», que obliga a separar de l'empresa, a causa de la jubilació, treballadors molt estimats per tots. Va agafar el telèfon i va trucar a un amic psicòleg cultural. «Escolta, tens alguna idea per a aquests casos?». Aquell any, l'acte de comiat es va organitzar amb un cordial dinar, en què es van donar condecoracions i es va fer una fotografia col·lectiva.

Els jubilats han «deixat la seva vida» en l'empresa i són obligats a «aturar-se». A partir d'ara, disposaran de tant temps que hauran de matarlo, el temps, a la vegada que, poc a poc s'adonaran que són «terminals» cap a la fi de la vida. La jubilació es fa, quasi sempre, «sense goig», perquè en representar una «pèrdua afectiva», produeix depressió. Però aquesta situació s'agreuja quan després d'haver «deixat la pell» en l'empresa, se'ls acomiada administrativament: «signi aquí i passi per la finestreta». Marxen amb una mica de diners i molta soledat.

Amb un cert fatalisme, alguns dirigents empresarials diuen que «la vida continua» i que cal parar atenció als que resten. No s'adonen que «els enterraments són per als vius», per la qual cosa el ritual de comiat, a més de satisfer d'alguna manera els que marxen, afecta psicològicament els que es queden, i que un dia es jubilaran. Per aquesta raó, el director general de Ferropian, des de l'òptica de la cultura d'empresa, va provar l'operativitat dels rituals. El dinar-festa, com l'«Últim sopar» amb els jubilats, va ser presidit pels caps de departament i pel director general. Convençut que aquest darrer àpat es transformarà en «Memorial» i que el menjar en comú reforçarà els vincles grupals en termes de «comunió» (i de «viàtic»), com es va posar de manifest en la companyonia dels brindis i les bromes, va tancar l'acte amb el repartiment de medalles i condecoracions (tenen tant valor i tan poc cost), refrendades pel discurs de testament i agraïment, el pare-líder. El cim del ritual arribà amb la fo-



No hi ha grup sense cultura, ni cultura sense grup per la qual cosa el procés de formació cultural va en paral·lel al de formació grupal.

tografia final del grup. De la mateixa manera que les màscares mortuòries retenien immarcescible la darrera imatge vital, com a desmentiment contra la mort, la fotografia grupal realitzada abans de la dispersió del grup, és com un encuny que garanteix la cohesió del grup entre si i amb l'empresa, i alleuja l'angoixa per la destrucció i la disgregació. Aquesta fotografia grupal, com el quadre de Leonardo da Vinci sobre *L'Últim sopar*, serà portada a la cartera o conservada amb cura, perquè representa la permanència del grup al costat del seu cap, aturant el darrer temps de vida i estada a l'empresa.

El ritual fa més fàcil el «trànsit» dels que se'n van i alleuja la tensió inconscient dels que, treballant avui, hauran de marxar demà.

La cultura de l'empresa

L'experiència ritual de la jubilació permet descobrir altres realitats profundes de l'empresa. Deia Schein (1988, pàg. 20) que «l'únic important que fan els líders és la creació i conducció de la cultura i que l'únic talent dels líders està donat per l'habilitat per treballar amb la cultura».

a) La cultura és un conjunt d'elements interactius fonamentals (mites, històries, valors, rituals, etc.), compartits grupalment (cohesionen i donen identitat), sedimentats al llarg de la vida de l'empresa (història), que són transmesos als nous membres (enculturació) i que són eficaços en la resolució dels problemes (vitalitat de la cultura). No hi ha grup sense cultura, ni cultura sense grup i el procés de formació cultural va en paral·lel al de formació grupal, per la qual cosa tot grup és una cultura, encara que de vegades, ho expressen dient que tenen una cultura.

La cultura de l'empresa no és monolítica, sinó que és estructurada de manera concèntrica: des

de l'exterior és contextualitzada per les cultures continental, nacional, regional, local, etc., i des del seu interior emergeixen multitud de formes subculturals. Des d'un altre punt de vista, cada cultura organitzacional admet anàlisis transculturals o interculturals així com els processos relatius a l'aculturació, deculturació, etc. (Aguirre, 1994, pàg. 22-23).

b) En el moment d'avaluar els elements bàsics de la cultura de l'empresa, ens podem referir als sobrenoms i històries, valors, llenguatges i símbols, productes, i sobretot, als rituals. Quan un directiu intenta orientar el treball organitzacional, per objectius, per valors, etc., si ho fa per mitjà de la comunicació oral o escrita, la seva empremta de lideratge és escassa i no permeabilitza la base de l'organització. Però, si transmet ordres i directrius per mitjà del disseny de rituals participatius, la implicació del grup està assegurada. Així, per exemple, quan per resoldre un problema s'introdueix una discussió conceptual, una dialèctica de postures antagòniques, aquesta dinàmica pot portar-nos a enfrontaments, radicalització o formació de *banderías*. Pel contrari, un ritual, com el de la festa, implica i comunica, disminueix la tensió i fa incrementar la col·laboració.

Si al començament de la transició política espanyola, en lloc de «mítings-festa» s'hagués recorregut a la històrica discussió ideològica dels greuges entre la dreta i l'esquerra, s'haurien produït els antagonismes i hauria estat impossible la implantació de l'estat democràtic. Per aquesta raó, creiem que a l'àrea de Recursos Humans de l'empresa, es necessita una enginyeria ritual, una mena de «mestre de cerimònies» que promogui i conduexi rituals d'interacció en la comunicació interna i externa.

La utilització de processos rituals en l'empresa augmenta la implicació del grup en el desenvolupament de l'activitat empresarial i productiva.



La força secreta dels rituals

Els rituals han tingut sempre una ràpida i forta eficàcia. El febrer de 1996, davant l'assassinat d'un professor de la Universitat Autònoma de Madrid, efectuat per terroristes, un estudiant va dissenyar, de forma improvisada, un ritual senzill de protesta: pintar-se de blanc les mans. L'endemà, milers d'estudiants aixecaven les seves mans pintades de blanc, en senyal de protesta, cridant a la vegada una frase de rebuig davant la violència. Les mans blanques, llunyanes del puny crispat, manifesten una mentalitat oberta a la pau, estan netes de sang, etc. El ritual va cohesionar i va identificar els estudiants en la protesta, i va ser eficaç a l'hora de dissenyar amb rapidesa un comportament col·lectiu.

L'eficàcia del ritual s'ha posat de manifest per mitjà de tres corrents conceptuals: el religiós, el psicològic i l'etnosocial. Des de la perspectiva religiosa, es dóna als ritus una eficàcia màgica, d'acord amb un pretès vincle sobrenatural. És com si el que fa un ritual, en obligar-se als actes pautats i repetitius, estigués imposant unes regles i un control a l'acció de les forces superiors. Com succeeix en el sacrifici quan l'oficiant ve a dir: et donem aquesta vida sacrificada perquè estiguis obligat a donar-nos el que et demanem. La segona aproximació al món del ritual la proporciona la psicoanàlisi, en descriure els comportaments obsessius i compulsius. Els rituals compulsius són una resposta a l'angoixa. El ritual compulsiu, com ara rentar-se constantment les mans, permet a l'obsessiu demostrar-se a si mateix que «controla la situació», que afiança i reforça la seva identitat. Des d'una perspectiva etnosocial, els ritus són esquemes pautats d'interacció social que canalitzen els problemes del conflicte, i estableixen la vida de la comunitat.

Les tres perspectives, religiosa, psicològica i sociocultural, tenen molts punts de contacte i en una comunitat, com és l'empresa, els rituals se sustenten en aquesta triple semàntica. A més, cal tenir en compte la consideració de la societat actual, en la qual es dóna el fenomen de l'anomenada «religió civil», tal com la va proposar Bellach (1989), en la qual mites, ritus, monuments, llenguatges, símbols i organitzacions cohesionen la vida de la comunitat. Des dels rituals de la Revolució Francesa fins als del nacionalsocialisme, passant pels referits a les tribus urbanes o al ceremonial de les ambaixades, per posar alguns exemples, ens trobaríem amb vertebracions eficaces del comportament col·lectiu. Per tant, el ritual posseeix una força d'interacció, present en totes les comunitats i organitzacions, força a la qual no se li ha concedit, moltes vegades, l'atenció que calia.

Els rituals en l'empresa

Entre els rituals més importats i eficaços que necessita l'empresa, cal destacar-ne quatre:

- Rituals d'accés o iniciàtics.
- Rituals de jerarquia.
- Rituals de celebració festiva.
- Rituals de sortida.

Els *rituals d'accés o iniciàtics*, estudiats a bastament per Arnold Van Gennep, Mircea Eliade i altres, han estat, de forma tradicional, referits als ritus de pubertat, d'accés a societats secretes, al món de la milícia i la guerra, i als ritus d'iniciació religiosa o xamànica. D'aquesta manera: «per iniciació s'entenen, de manera general, un conjunt de ritus i ensenyaments orals que tenen com a finalitat la modificació radical de la concepció

religiosa i social del subjecte iniciat. En termes filosòfics, la iniciació equival a una mutació ontològica del règim existencial. A la fi de les proves, el neòfit gaudeix d'una vida totalment diferent de l'anterior a la iniciació: s'ha convertit en un altre» (Mircea Eliade, 1975, pàg. 10).

Van Gennep va diferenciar els tres estadis seqüencials de tot ritus iniciàtic: separació / marge o noviciat / agregació. En els ritus iniciàtics antics s'apartava el nou púber de la família, sobretot de la mare (ningú no madura si no surt de la casa «materna» i supera a l'exterior, el pare). Una vegada feta la separació, s'iniciava la marginalitat o noviciat (liminarietat), tancant l'iniciat, després de la seva «mort simbòlica», produïda per aïllament i tortures físiques i psicològiques (es dona mort a la infància materna). En darrer terme, l'adolescent que superava les proves era agregat a la vida adulta.

No ens aturarem en la descripció d'aquests ritus iniciàtics de pubertat que constituïen el centre de la vida cultural de la comunitat, sinó que tractarem d'analitzar en paral·lel els relatius a la iniciació del treballador o directiu en l'empresa.

El tema dels ritus iniciàtics, del qual es té tanta cura en les institucions tancades (convents, casernes militars, sectes, etc.) (vegeu Aguirre i Rodríguez, 1995), està molt descurat en les institucions obertes, com l'empresa, malgrat que aquesta iniciació curricular, aquesta necessària enculturació i socialització resulta imprescindible com a organització.

En altres temps, hi havia la figura de l'aprenent, el qual com a novici de l'ofici, s'introduïa de la mà d'un mestre per arribar a ser oficial. Avui, l'únic que resta d'aquests ritus iniciàtics són els plans d'estudi i la selecció de personal. Però la direcció de recursos humans de l'empresa hauria de dissenyar els períodes d'accés i capacitació i és evident que, un arribat de nou no hauria d'equiparar-se, ni en sou ni en estatus, als altres membres de la comunitat de l'empresa, fins que s'hi integri plenament.

El ritu iniciàtic permet accedir a la cultura de l'empresa, dotar d'identitat grupal el que hi entra i dotar d'estabilitat i cohesió el grup. Cada vegada que algú que entra a l'empresa accedeix a la seva cultura organitzacional, es manifesta i es *hierofanitz*a, en aquest acte, la mateixa cultura de l'empresa i es referma la seva identitat. Al contrari, sense aquest refermament, integrar treba-

lladors sense iniciar-los en la seva cultura, representa una força disgregadora del grup i de l'organització de l'empresa.

Els *rituals de jerarquia* consisteixen en l'estratificació dels membres d'una organització per mitjà de la seva interacció ritual i es refereixen a la comunicació dels líders amb les persones del grup a les quals governen. Entre els principals rituals de jerarquia, hi ha els de: manar i comunicar, assenyalar la posició piramidal, ocupar el territori i dominar el temps.

* Manar és un ritual de poder, que pot realitzar-se de manera directa per la paraula o el gest, i de manera indirecta, per escrit o delegació. En l'acte ritual de manar es pot diferenciar entre el discurs radical i totalitari (que mostra inseguretats i violència) i el discurs comunicatiu (la millor manera de manar és informar i implicar). El ritual oral de manar és més directe, es basa en la *proxemia* i la contextualització, en la representació icònica («teatral») del poder. El ritual escrit de manar, les ordres (posar «ordre») es legitimen per l'escriptura (*scriptura manent*), el segell, la signatura, etc., que són manifestacions idíques, ja que són pròpies i inalienables, a les quals actualment s'afegeix el càrrec que ocupa o el nombre d'identificació (DNI, codi, xifra, etc.). El ritual escrit és més llunyà, més subjecte a burocràcia i estereotips. El «manar» està vertebrat pels més diversos rituals: «que vingui al meu despatx», «davant notari», «informi'm», etc. Alguns rituals ja establerts són normes d'acompliment obligat, mentre que altres són emergents.

* Assenyalar la posició piramidal. De manera normal, la piràmide representa el poder vertical, en què el líder ocupa el vèrtex, els comandaments, el segon nivell, i el gruix del personal, la «base». Quan a la piràmide hi ha molts nivells és que existeix molta burocràcia intermèdia i la comunicació del líder amb la base és quasi inexistent. Quan hi ha tres nivells: líder/comandaments intermedis/base, es diu que l'estructura del comandament és bona, àgil i eficaç perquè la comunicació i la informació és possible. Quan es prescindeix dels comandaments intermedis i el cap es comunica directament amb la base, som davant d'un líder populista i no poques vegades paranoic.

Els exemples més coneguts del ritual jeràrquic de la piràmide són el militar, l'eclesiàstic, el jurídic, etc.; es basen en l'ostentació de la posició

de comandament (insígnies, condecoracions, colors de la roba, barrets, uniformes, cotxes oficials, despatxos, secretaris, etc.). Una de les afirmacions ritual-ídiques del comandament piramidal és la salutació (militar, clerical, etc.) i el tractament (Honorable Senyor..., «a la vostra disposició», «a manar», etc.).

En el món de l'empresa moderna, en la mesura en què es creu més en l'eficàcia que en l'ostentació, els rituals de posició han canviat. No obstant això, el tall de la roba, els cotxes amb xofer, els restaurants, les targetes «or», els viatges de plaer i les convencions, el fet de pertànyer a un club, etc., continuen sent rituals d'ostentació de comandament piramidal. En una altra escala, hi ha la divisió entre els de «coll blanc i corbata» enfront dels de la «camisa de color i coll descordat». Malgrat això, el salari pot ser el ritual que fixa la posició més precisa en la piràmide de comandament.

* Territorialitat i temporalitat són dues maneres privilegiades de formació ritual. S'anomena «territorialitat» la tendència que tenen els individus o els grups humans a delimitar bocins d'espai per ocupar-los en propietat, identificar-los, controlar-los i defensar-los. Des de l'ocupació d'un despatx fins al territori d'una delegació de mercat, etc., la jerarquia ritual cerca: *a.*) realitzar una ocupació possessiva, delimitant les fronteres del que és propi (despatx, departament, secció, districte, etc.); *b.*) identificar simbòlicament el territori, col·locant «marques» que l'identifiquin: retols, logotips, etc.; *c.*) controlar i defensar el territori com a acte de poder i identitat.

La temporalitat és la tendència que tenen els individus o els grups humans a marcar i fragmentar, identificar i controlar el temps. El temps més important és el biogràfic i el líder tracta de transferir la seva posició biogràfica a la història de l'empresa. D'altra banda, la fragmentació i la distribució del temps reordena o destrueix les biografies. El temps, com el territori, és el valor i per tant, es tendeix a la seva possessió: com a valor («el temps és or») i com a poder («guanyar temps») és transformat en ritual de poder. Des de marcar els horaris fins a «tenir l'agenda sencera», el ritual de temporalitat exhibeix jerarquia.

El temps jeràrquic es ritualitza: *a.*) contraposant la flexibilitat i la llibertat d'horaris laborals del que mana, enfront de la rigidesa quantitativa

del temps «obedient» fixat per contacte; *b.*) contraposant l'«estrès» d'agenda sencera del que mana (temps de decisió permanent) al temps concretat i monòton del que obceca; *c.*) contraposant el fet de donar el temps (donar hora d'entrevista) al temps que s'ha d'amotllar a altres horaris.

Temporalitat i espacialitat, que delimiten els que posseïxen l'espai i el temps i els controlen, davant els que són subjectes per mitjà d'espai i temps.

Els rituals de celebració festiva són importants en la construcció de l'ordre. D'entrada, cal dir que la festa ha estat definida com l'«excés» contra l'«ordre», com una situació de «caos» com a contraposició al temps de l'ordre o «cosmos». Els rituals de festa, en un sentit antropològic, eren realitzats com a fórmula de destrucció del temps «vell» per, després, donar pas a l'«ordre nou».

La festa proporciona l'ocasió d'invertir els valors, de destruir temporalment el poder de les institucions, del que és instituit. La festa és inversió: com més transgressió, més catarsi, de tal manera que quan la festa es transforma en espectacle, perd tot el poder i tota l'eficàcia. La festa és, a més, vivència grupal, on es «desordena» el grup, s'«anomitza» a base de transgressions alimentícies (begudes, àpats abundants, banquets), sexuals (orgia) i institucionals (paròdies, gamberisme, etc.), amb més o menys intensitat.

La festa té un origen míticosagrat: no es tracta de la destrucció del sagrat, sinó del fet sagrat de la destrucció del sacrifici ritual (mort de braus, porcs, xais, etc.), del foc purificador (fogueres de Sant Joan), de la inversió (carnaval, etc.). Però, com més intensa sigui la destrucció festiva (revolucions, orgies, desordre, etc.), més la seguirà un «nou ordre», un racionalisme social.

Així, en un sentit psicosocial, la festa es constitueix en ruptura necessària, en una vàlvula de sortida, que permet la continuïtat de l'ordre, com les vacances garanteixen el temps laboral. La festa, psicosocialment, pot ser festa reivindicativa (recerca d'un nou ordre social), festa subversiva (accentuació del caràcter de caos i destrucció per anul·lar l'ordre institucional) i festa festiva (celebracions, alegria per l'èxit, etc.).

En l'empresa, el temps de festa és tan necessari com el temps laboral. El temps festiu ens redimeix del cansament psíquic i ens garanteix continuar, de manera eficaç, el temps laboral. Els ri-

tuals bàsics festius, en una empresa, han d'anar orientats cap a: 1) la delimitació del temps laboral i del temps de vacances com a ruptura de l'anterior. Tan sols si hi ha tall i ruptura, hi haurà alliberament de la fatiga psíquica; 2) la celebració ritual dels temps festius de «termini» (fi de temporada de l'any, d'una tasca, d'un procés, etc.). Els «finals» han de celebrar-se, fins i tot, cal superar-los i «cremar» el temps vell; 3) rituals de biografia: exaltació d'herois, fundadors, obrers exemplars, aniversaris, premis, jubilacions, etc.; 4) rituals de celebració familiar i local: Nadal, carnaval, festa nacional o local, convenció, etc. Cal recordar que les millors transicions (situacions liminars o de marge, situacions de conflicte), són fetes a base de rituals festius.

En tot ritual festiu té lloc, en primer terme, un procés de destrucció o superació d'una etapa, enllumenament d'una altra etapa o d'un nou ordre; així mateix, també hi ha altres processos com els referits a l'exaltació de valors i paradigmes exemplars, d'organització (i reorganització) grupal, de cohesió i vertebració, tant afectiva com organitzativa i, en definitiva, d'implantació de la cultura de l'empresa, tant tradicional com de canvi.

Pel que fa als *rituals de sortida* ja se n'ha apuntat l'estructura i analitzat l'eficàcia al començament d'aquest treball. Néixer i morir són les coses més naturals del món, són com els parèntesis de tota biografia, però, a la vegada, són situacions de marge i liminarietat que comporten estrès psíquic i conflicte, per la qual cosa han de ser temperades i controlades pels rituals. Entre la iniciació i la sortida, la vida en un grup discorre a través de la creació de rituals de comandament, que promouen i condueixen la cultura, i posicions festives que alternen la temporalitat, promouen el canvi i deslliuren el grup de la mort per obsolescència.

Reenginyeria de rituals en l'empresa

Els rituals constitueixen la comunicació no verbal més important en l'àmbit de l'empresa. Actuen en sinergia eficaç i reforçada amb els llenguatges i impregnen les capes del grup més reticents i impermeables a la implantació i la gestió de la cultura que imprimeix el lideratge en l'organització.

Si en una empresa, l'actiu més important són les persones, els rituals fan possible que aquestes

persones, que formen el grup de l'empresa, es cohesionin i interactuïn. D'aquesta manera, el ritual vertebrava el grup i, en aquest sentit, es pot permetre parlar d'una enginyeria i reenginyeria de rituals en l'empresa. Si les organitzacions tancades o totals («patís tancats») donen tanta importància als rituals en la seva cohesió interna, per què els tècnics de recursos humans no transfereixen aquest gran potencial de vertebració de l'organització a les empreses com a estructures obertes?

Aquest treball tracta de mostrar que l'acció ritual pot constituir una eina imprescindible en el treball de lideratge empresarial. Dissenyar rituals propis per a l'accés dels nous treballadors, per a les convencions, per a les celebracions, per a la implicació en els valors i objectius, per a la sortida, etc., constitueix una tasca tant important, almenys, com la d'elaborar estratègies de llenguatge intern, de publicitat, etc.

Potser constitueixi una excel·lent conclusió a aquest treball la proposta de creació, en paral·lel a la de relacions públiques i comunicació, de la figura de cap de protocol i rituals, una mena d'enginyer de la interacció humana, en el marc general dels recursos humans, perquè els rituals, com els camins i les autopistes, permeten i garanteixen la mobilitat humana, a la vegada que la condueixen a través de les directrius del lideratge.

BIBLIOGRAFIA

- AGUIRRE, A. «La cultura de la empresa». *Antropológica* (1994), núm. 15-16, pàg. 17-56.
- AGUIRRE, A.; RODRÍGUEZ, A. *Patios abiertos y patios cerrados. Psicología cultural de las organizaciones*. Barcelona: Marcombo, 1994.
- BELLAH, R. N. «Civil Religion in America». A: McLOUGHLIN, W. G. i BELLAH, R. N., ed. *Religion in America*. Boston: 1968.
- CAZANEUVE, J. *Sociología del rito*. Buenos Aires: Amorrortu, 1972.
- ELIADE, M. *Iniciaciones místicas*. Madrid: Taurus, 1975.
- GOFFMAN, E. *Les rites d'interaction*. París: Minuit, 1975.
- LA FONTAINE, J. S. *Iniciación*. Barcelona: Lerna, 1987.
- MAISONNEUVE, J. *Ritos religiosos y civiles*. Barcelona: Herder, 1991.
- MUNNÉ, F. *La interacción social*. Barcelona: PPU, 1995.
- PEIRÓ, J. M.; RAMOS, J. *Intervención psicossocial en las organizaciones*. Barcelona: PPU, 1994.
- QUIJANO, S. D. *La psicología social en las organizaciones: fundamentos*. Barcelona: PPU, 1993.
- RIVIERE, C. *Les liturgies politiques*. París: PUF, 1988.
- SCHEIN, E. H. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona. Plaza y Janés, 1988.
- TURNER, V. E. *El proceso ritual*. Madrid: Taurus, 1988.