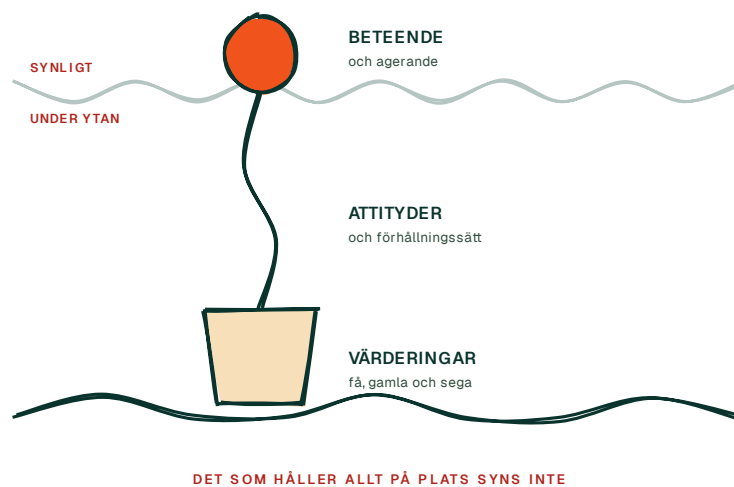


Bojen

Det vi ser är beteendet. Det som håller det på plats ligger under ytan

THEORVAR

SVENSK UTBILDNINGSBILD · SLÄKT MED SCHEIN 1985



Figur 1. Bojen syns, kättingen anas, ankaret ligger nere i botten. Det som går att observera i en organisation är alltid den minsta delen, och det som håller den på plats är den del ingen ser.

Var den kommer ifrån

Bojen är en svensk utbildningsbild utan namngiven upphovsperson, besläktad med den mer spridda isbergsmetaforen. Tanken bakom den är däremot väl etablerad. **Edgar Schein** beskrev 1985 organisationskultur i tre nivåer: artefakter som går att se, uttalade värderingar, och grundläggande antaganden som är så självklara att ingen längre talar om dem. **Milton Rokeach** hade 1973 på samma sätt skilt mellan värderingar och attityder, där värderingarna är färre, stabilare och mer allmängiltiga.

Så fungerar modellen

Bilden har tre lager, och de skiljer sig åt i hur synliga de är och i hur snabbt de går att ändra.

- **Beteende och agerande** är bojen ovanför ytan. Det enda som går att observera direkt, och det enda vi kan ge återkoppling på. Det ändras snabbt, men återgår lika snabbt om ingenting nedanför har flyttat sig.
- **Attityder och förhållningssätt** är kättingen. Delvis synlig, delvis inte. Attityder riktar sig mot något bestämt: den här uppgiften, den här kollegan, den här förändringen. De är påverkbara, framför allt genom erfarenhet.
- **Värderingar** är ankaret. De är få, de är allmänna och de har växt fram under lång tid genom uppfostran, förebilder och kultur. De ändras mycket långsamt och sällan för att någon argumenterar.

Kättingens längd är det som gör bilden användbar. Är den kort följer beteendet tätt på värderingarna och personen framstår som förutsägbar och hel. Är den lång kan bojen driva långt från sitt ankare, och då uppstår det vi kallar dubbla budskap: någon som säger sig stå för en sak och gör en annan, utan att själv uppleva det som ohederligt.

Vad det betyder för värdegrundsarbete

De flesta värdegrundsarbeten börjar i ankaret och formulerar ord. Bilden föreslår motsatt riktning: det som går att komma åt är bojen, alltså konkreta beteenden som går att observera, och över tid drar de i kättingen.

Vad modellen inte säger

Bilden är pedagogisk och saknar egen empirisk prövning. Den bygger dessutom på ett antagande som forskningen delvis motsäger, nämligen att djupet skulle bestämma riktningen. Sambandet mellan värderingar och faktiskt beteende är svagare än vi brukar tro, och beteende styrs i hög grad av situationen. Ibland går riktningen åt andra hållet: vi handlar först och anpassar värderingarna efter det vi gjort. En organisation kan begära att beteendet ändras, den kan inte begära att någon ändrar sina värderingar.

En fråga att ta med

Hur lång är kättingen mellan det ni skrivit på väggen och det ni faktiskt gör i måndagens möte?

Källor. Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. · Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press. · Bilden i sin bojform saknar belagd originalkälla.