



INGEMUND HÄGG. Professor emeritus i företagsekonomi.

FOTO: HANS E ERICSON

Uppsala Nya Tidning
17 juli 2009

Konflikt en väg till framgång

En vd presenterar ofta sitt företag som en organisation där alla arbetar mot samma mål. Harmoni är det som gäller. Men företag kan betraktas ur många olika perspektiv. Företagskonomer ser ibland företaget som en koalition av intressenter (stakeholders). Ledning, anställda, kunder, leverantörer, ägare, långgivare och stat bidrar till verksamheten eller påverkas av den. Ledning och anställda verkar i företaget, andra finns i företagets omgivning. Kategorierna kallas intressenter eftersom de har intressen i företagets verksamhet. Det antas att de har delvis sammanfallande och delvis olika intressen. Företaget är ett medel för sådant som intressenter i samverkan vill uppnå. För att ett företag ska fortleva behövs medverkande som får sina intressen tillgodosedda i tillräcklig utsträckning för att fortsätta i företaget – deras uppoffringar

INTERESSENTER

BILDNINGSKANON

Tidigare artiklar: 26/6, 29/6, 1/7, 3/7, 6/7, 8/7, 10/7, 13/7 och 15/7.

måste motsvaras av tillräckliga belöningar. Men det behöver inte vara harmoni, balans och konsensus. Det kan ju också finnas skiljaktiga intressen som står emot varandra och i konflikt.

INTRESSENTKATEGORIerna är inte monoliter. Exempelvis finns det ofta olika intressen inom ägar-kategorin. Man kan också urskilja många olika slag av intressen mellan de hierarkiska nivåerna, mellan avdelningar och funktioner och mellan yrkesgrupper eller professioner. Företag blir då arenor för ett myller av olika intressen som stöts och blöts mot varandra, med inslag av både harmoni och motsättningar, men som ändå på något sätt leder till att intres-

sen tillgodoses och företaget fortlever. Ingen intressent har fullständig makt och kontroll i detta stötande och blötande.

I svensk konsensusanda och samförståndskultur är motsättningar och konflikter obehagliga och negativa. Men motsättningar kan vara avgörande för ett företags utveckling och fortlevnad. Livskraften kan ligga i obalanser och motsättningar som drivkraft för dynamik och utveckling. Det är konstruktivt att inte tona ned konflikter utan att ta vara på dem och till och med skapa grund för motsättningar. Tycker alla i en ledningsgrupp lika, borde kanske några av dem bytas ut så att olikhet uppstår. Detta inses inte alltid då konsulter bidrar med att stöpa alla i samma form. Ett klimat där olikheter i intressen respekteras och uppmuntras och där man hamnar i lösningar som alls inte tillgodoser alla intressen kan vara väg till utveckling.

När motsättningar och konflikter hanteras spelar makt och legitimitet viktiga roller för att bidra till acceptans av lösningar som inte tillgodoser allas intressen. Att låta strävan efter lösningar där alla är vinnare kan vara riskabelt om det blir ett övergripande mål för företaget. Men sällan hör man vd skryta med att företaget har en kultur med öppenhet för motsättningar och konflikter.

KONFLIKTER OCH motsättningar har inte ett egenvärde men det går inte att tänka sig en värld där de inte finns. I företag kan de vara viktiga för företagets utveckling när de tas till vara på konstruktivt sätt. Det handlar inte om att göra den goda handlingen, en handling som tillgodoser alla berörda. När en företagsledning säger upp personal går det inte att inrikta sig på att handla etiskt i den meningen att allas intressen kan tillgodoses i samma utsträckning. Etiska dilem-

”Det är konstruktivt att inte tona ned konflikter utan att ta vara på dem och till och med skapa grund för motsättningar.”

man uppstår och måste hanteras. Det går att hantera konflikter mellan företagsledning och personal och mellan personal som får stanna och personal som får gå på ett sätt som respekterar människan och hennes värdighet. Visst behöver företag inslag av harmoni och balans för att skapa stabilitet men de behöver också ordentliga inslag av motsättningar och till och med konflikter för att utvecklas. Det är positivt och normalt med motsättningar i levande företag.

Ingemund Hägg

professor emeritus i företagsekonomi