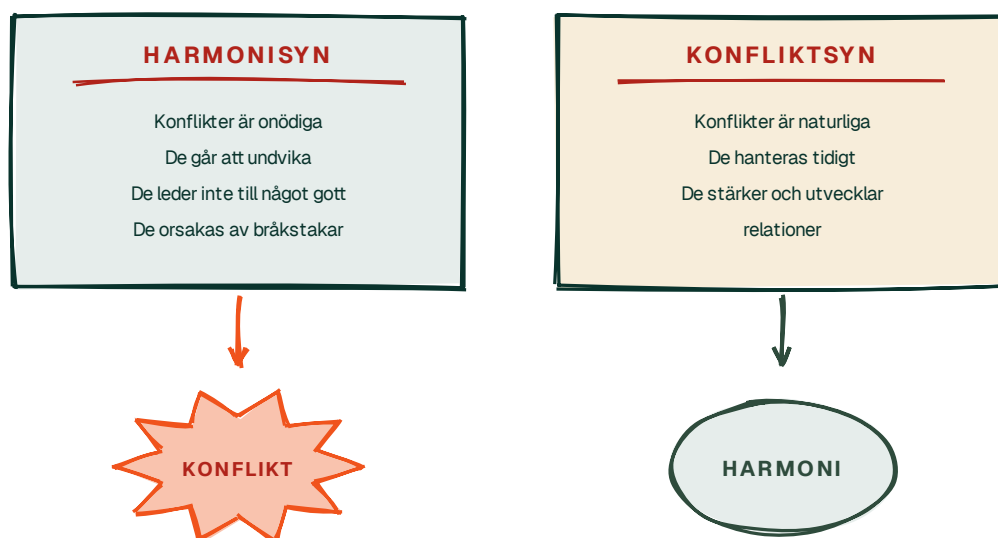


Harmonisyn och konfliktsyn

Två grundsyner på oenighet, och den paradox de leder till

THEORVAR

FOX 1966 · ROBBINS 1974



Figur 1. De två synsätten och deras vanliga utfall. Paradoxen är figurens poäng: den som vill undvika konflikter till varje pris får dem ändå, fast senare och större. Pilarna beskriver en tendens, inte en lag.

Var den kommer ifrån

Indelningen har två rötter i forskningen. Den brittiske arbetslivsforskaren **Alan Fox** skilde 1966 mellan en *unitär* och en *pluralistisk* syn på organisationer. Den unitära ser företaget som ett lag med ett gemensamt intresse, där oenighet blir ett tecken på att något är fel eller att någon bråkar. Den pluralistiska ser organisationen som en samling grupper med delvis olika legitima intressen, där oenighet är väntad och ska hanteras.

Den amerikanske organisationsforskaren **Stephen P. Robbins** formulerade 1974 samma sak som tre synsätt i tur och ordning: det traditionella, där konflikt är skadligt, det mänskliga relationernas, där konflikt är naturligt, och det interaktionistiska, där en viss nivå av konflikt är nödvändig för att en grupp inte ska stelna.

Så fungerar modellen

Synsättet är sällan uttalat. Det märks i stället på små beslut: om en invändning på ett möte tas emot som ett bidrag eller som ett problem, om en chef beskriver en oenighet som en fråga eller som ett personproblem.

Harmonisynen

Konflikter uppfattas som onödiga och möjliga att undvika. De leder inte till något gott, och de förklaras med personer snarare än med förhållanden, alltså att någon är besvärlig. Följden blir att oenighet inte tas upp medan den är liten. Den försvinner inte, den byter form: tystnad, undanhållen information, korridorsamtal. När den till slut kommer fram har den hunnit långt ned för konflikttrappan, och då stämmer bilden att konflikter är destruktiva. Synsättet bekräftar sig självt.

Konfliktsynen

Oenighet uppfattas som en naturlig följd av att människor med olika uppgifter, erfarenheter och intressen arbetar tillsammans. Den tas därför upp tidigt, medan den fortfarande handlar om sak. Det som stärker relationen är inte konflikten i sig utan erfarenheten av att ha tagit sig igenom en.

Vad modellen inte säger

Bilden av konfliktsynen som genomgående bättre håller inte hela vägen i forskningen. En omfattande metaanalys från 2003 fann att både sakkonflikter och relationskonflikter i genomsnitt hängde ihop med sämre prestation och lägre tillfredsställelse i grupper. Senare arbeten har nyanserat: sakkonflikt kan vara till nytta, men bara när den inte glider över i relationskonflikt och när gruppen är trygg nog att tåla den. Att konflikter *stärker relationer* är alltså en sanning med förbehåll. Det som stöds är det svagare påståendet: att undvikande har ett pris, och att priset betalas senare.

En fråga att ta med

Vad hände senast någon sa emot dig på ett möte, och vad lärde sig rummet av det?

Källor. Fox, A. (1966). *Industrial Sociology and Industrial Relations*. London: HMSO. · Robbins, S. P. (1974). *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. · De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749. · de Wit, F. R. C., Greer, L. L. & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390.