

Konflikthantering i projekt

Av Mats Ragnarsson och Jan Fellenius, seniorkonsulter i Wenell Management AB

Artikeln bygger på en studie kring konflikthantering som genomfördes under hösten 2011 samt dialog med 136 deltagare på ett antal workshops.

Med konflikt menar vi en interaktion mellan minst två parter där minst en part har önskemål som är så viktiga att man inte vill släppa dem men upplever att motparten blockerar möjligheterna att få dem tillgodosedda.

Sammanfattning av resultaten från studien

Konflikter förekommer ofta i projekt. De mest vanliga konflikttyperna är intressekonflikter och rollkonflikter. Personkonflikter förekommer ofta vilket är oroande, då vi bedömer att förmågan att hantera dessa på ett bra sätt är klart sämre än för intressekonflikter och rollkonflikter.

Konflikthärdarna är i studien ganska lika fördelade mellan projektverksamhet och linjeverksamhet. De flesta konflikter har man med projektets intressenter. Projektformen har gått ifrån en ganska introvert skola till att jobba med att förstå och infria olika intressenters förväntningar. Denna studie pekar på att det är rätt och naturligt. Konflikter är ganska vanligt förekommande i projektgruppen och med de som ska förvalta projektets resultat, ett område som bör fokuseras tidigt av projektledare.

Man väntar för länge med att hantera konflikter eller undviker problemen helt. Vanligaste lösningssätten är att ledaren bestämmer en lösning eller att gruppen själv löser konflikten.

Konflikthanteringen ger positiva effekter, inblandade personer kan i stor utsträckning lyssna och samarbeta bättre efter att konflikten lösts än innan. Personer kan också samverka på ett bra sätt efter konflikthantering även om konflikten inte är löst. Viktigt är dock att ta tag i de många små konflikterna tidigt för att träna konfliktlösningsförmågan.

Många organisationer har en beredskap att hantera konflikter. Projektledare bedöms ha högre färdigheter i att hantera konflikter än linjechefer. Så många som 92 % anser att projektkonflikter bör hanteras av projektgruppen och projektledaren.

Många projektledare är intresserade av ledarskap och människors beteenden. Man kan förbättra sin förmåga att hantera konflikter "Det är skillnad mellan hur man gjort och hur jag gör nu. Jag försöker få tag i saker direkt men det tar en tid innan gruppen upplever att det är en skillnad" är ett citat från en av respondenterna i studien.

Så ett råd är: Vänta inte, problemen blir bara värre.

Om konfliktstudien

De statistiska data som redovisas kommer från en studie som besvarades av 60 personer ur målgruppen på 136 personer. Själva studieresultatet kan nås via Wenells hemsida www.wenell.se under rubriken Ladda ner material.

Målgruppen projektledare/delprojektledare är kraftigt representerade i svaren (88 % av dem har de rollerna). Av de som svarat är 60 % kvinnor och 40 % män vilket speglar våra iakttagelser att antalet kvinnliga projektledare ökar alltmer. De projekttyper som respondenterna kommer i kontakt med är i huvudsak produktutvecklings-, förändrings- och IT projekt.

Konflikttyper och deras förekomst

De konflikttyper som är mest förekommande är intressekonflikter (oense om sakfrågor) och rollkonflikter (svårt att acceptera varandras ansvarsområden och befogenheter). En intressant iakttagelse är att så många som 43 % upplever personkonflikter (tycker illa om varandra och har svårt att samarbeta). Detta var en mycket högre siffra än vad vi förväntade oss och är oroande då vi anser att färdigheter i att hantera personkonflikter är klart sämre utvecklade vad gäller intressekonflikter och rollkonflikter. Värderingskonflikter (olika åsikter om etik, religion, politik) förekommer men få upplever dem.

De flesta upplever konflikter minst månadsvis. Det innebär att de flesta projektledare utsätts för ett flertal konflikter under projektets gång.

Konflikter i projekt har sin uppkomst lika fördelade mellan projektverksamhet och linjeverksamhet. Detta är intressant då många projektledare vi talar med endast berör konflikter med linjeorganisationen såsom resurskonflikter *"Konflikter hos oss rör till 99 % resurser"*.

När vi bryter ned detta ytterligare syns ett tydligt mönster, de flesta konflikter har man inte med sin projektbeställare och styrgrupp utan:

- i kontakten med projektets intressenter (40 %)
- i kontakt med de som ska förvalta projektets resultat (34 %)
- i projektgruppen mellan medlemmar i projektet (27 %) och först därefter kommer i kontakt med styrgrupp och ledning och i kontakt med projektbeställare.

Det som inte är så vanligt förekommande är i kontakt med kunder samt mellan olika delprojekt i projektet. Våra tankar är att projektformen har gått ifrån en ganska introvärt skola, till att jobba med att förstå och infria intressenters förväntningar. Denna studie pekar på att detta är rätt och naturligt.

Vad gäller projekt/linje problematik så är gränssnittet till de som ska förvalta projektets resultat en källa till konflikter och ett område som bör fokuseras tidigt av projektledare. Likväl som det är viktigt att hantera konflikter med styrgrupp och ledning bör man inte glömma bort det inre arbetet i projektgruppen med dess konflikter.

Konfliktlösning

Hela 65 % väntar så länge att konflikten orsakar svårigheter eller ger tydliga problem. Utöver detta går konflikterna i 10 % av fallen så långt att de blir surdegar och mycket svåra att lösa. I 52 % av fallen undviks konflikten (sopas under mattan) vilket ger en osund kombinationseffekt med det ovanstående.

Det vanligaste lösningssättet är att ledaren bestämmer en lösning (58 %) eller att gruppen själv löser konflikten (55 %). *"Professionella projektmedarbetare är tränade i att hantera konflikter och komma vidare"* är en av kommentarerna i studien. Det är ganska ovanligt är att man tar hjälp av seniora ledare och man tar i princip aldrig hjälp av HR eller personalenheten.

Det faktum att ledaren bestämmer en lösning i så stor del av fallen kan låta naturligt men om dialogen varit för liten finns en risk att ledaren uppträder auktoritärt vilket kan leda till ett ogynnsamt arbetsklimat i en situation där det redan finns en konflikt. När man arbetar med konflikthantering jobbar många på ett bra sätt med analyser och fokus på gemensamma intressen samt medling. 25 % gör detta så fort en störning har upptäckts vilket är mycket bra.

Resultat av konfliktlösning

I många fall kvarstår konflikten (42 %) men parterna kan ändå samarbeta på ett bra sätt i stor utsträckning (90 %). Konflikthantering är därmed bra oavsett om det leder till en lösning eller inte.

Personer lär sig lyssna på varandra och samarbeta. Detta förstärks av att det upplevs att man efter konflikthanteringen till och med kan jobba bättre än tidigare (i 60 % av fallen). Det är också tydligt att det inte blir de negativa effekter som ofta befaras t.ex. att det blir tydliga vinnare och förlorare, en part slutar/byter arbete eller att verksamheten splittras. Man bör inte vara rädd för konflikter men bör jobba med dem tidigt och gärna återkommande. Det finns anledning till oro i projekt där man inte haft för vana att hantera småkonflikter/undvikit konflikter och helt plötsligt hamnar i en stor konflikt.

Beredskap för konflikthantering

Vi noterar att 83 % av de organisationer som respondenterna kom ifrån bedöms ha en beredskap för att agera i konfliktsituationer. Projektledare bedöms ha högre färdigheter i att hantera konflikter än linjechefer. 92 % anser att projektkonflikter bör hanteras av projektgruppen och projektledaren, endast 47 % anser att det bör hanteras av linjeföraren. Detta talar emot många som anser att det är linjecheferna som ska hantera konflikterna och inte projektledarna, speciellt vad gäller rollkonflikter och personkonflikter.

HR och personalavdelningarna anlitas i mycket ringa grad vilket är intressant då många av dem är tränade i att hantera konflikter. Endast 18 % vill blanda in dem.

Det vi funderar på är om organisationers olika normer för att hantera konflikter stämmer överens med fakta i denna studie. På kurser och i diskussioner på företag presenteras inte sällan en syn på hur det är som inte stämmer med verkligheten. *”Jag var projektledare men valde att sluta då vi inte hade en samsyn på hur konflikter kan lösas. Jag kunde inte stå för den moral och etik som företaget speglade mot sin kund”* är ett uttalande från en av respondenterna.

Det finns också många positiva signaler i studien.

99 % är intresserade av hur människor beter sig och 95 % vill arbeta med ledarskap av grupp och individ. Det innebär att den schablonbild som finns i många sammanhang av mycket verksamhetsorienterade projektledare utan intresse för människorna i projektet inte stämmer.

Avslutningsvis så tycker 95 % att de har de kunskaper och färdigheter som krävs för att hantera konflikter men sedan kan man ju fundera på hur dessa används då en stor del av konflikterna undviks eller sopas under mattan.

Kan man då förbättra sin förmåga att hantera konflikter? Vi anser definitivt det och har även fått in kommentarer från respondenter som stöd t.ex. *”Det är skillnad mellan hur man gjort och hur jag gör nu. Jag försöker få tag i saker direkt men det tar en tid innan gruppen upplever att det är en skillnad”*.

Slutligen några tips kring konflikthantering från Jan och Mats

- Det mesta går att lösa!
- Träna att hantera konflikter på kurs och i vardagen, man behöver träna regelbundet
- Gör jobbet själv – släpp aldrig ansvaret helt till konsulter/extern person
- Jobba för att synliggöra gemensamma intressen som förenar parterna och använd dessa.
- Lägg tid på en noggrann analys av situationen, utgå från observationer och samla fakta
- Stå emot frestelsen att vilja undvika, vänta, skjuta upp ...
- Ta fram normer för möten mellan parter i en konfliktsituation, alla måste få komma till tals
- Hantera objektivitet och subjektivitet, känslor och tyckanden måste också hanteras
- Sträva efter vinna/vinna-lösningar. När det inte går stöd den förlorande parten
- Planera uppföljningar över tid, ofta behöver åtgärder revideras och kompletteras

Vi kommer återkommande att jobba med workshops internt i organisationer baserade på konfliktstudien och denna artikel. Är detta intressant – välkommen att höra av dig till någon av oss: jan.fellenius@wenell.se eller mats.ragnarsson@wenell.se