



Foglio d'informazione 54

Lavoro agile – Gestione dei conflitti e salute

Abstract

Nei team agili, i conflitti fanno parte della quotidianità. Data l'organizzazione sempre più autonoma di tali team, sono i membri stessi a dover gestire questi conflitti. Il presente foglio d'informazione illustra quali sono i conflitti che possono insorgere nei team agili e quali effetti hanno sulla salute psichica. Inoltre, vengono messi in evidenza i prerequisiti, i processi a livello di team e le condizioni di base a livello di organizzazione che possono essere utili per risolvere in modo costruttivo i conflitti, corredati dalle rispettive misure pratiche. Una gestione proattiva dei conflitti serve a garantire il successo della collaborazione e lo sviluppo delle persone e dell'organizzazione.

1 A chi è destinato questo foglio d'informazione?

Questo foglio d'informazione mostra quali potenziali conflitti possono insorgere nei team agili, in che modo questi sono correlati con la salute psichica e a cosa prestare attenzione per gestirli in modo costruttivo. Si rivolge a:

- responsabili di progetto e personale dei team agili, che sempre più spesso sono chiamati a gestire autonomamente i conflitti;
- organi decisionali che possono stabilire le condizioni organizzative di base;
- specialisti delle risorse umane che supportano e affiancano i team agili.

2 Forme di lavoro agili e potenziali conflitti

I team agili sono un tipo particolare di team che, rispetto a quelli tradizionali, ha una maggiore autonomia a livello organizzativo ed è caratterizzato da collaborazione e comunicazione a livelli elevati (vedi [Foglio d'informazione 39](#)). Solitamente, inoltre, si tratta di team interdisciplinari.

Indice

1 A chi è destinato questo foglio d'informazione?	1
2 Forme di lavoro agili e potenziali conflitti	1
3 Gli effetti dei conflitti sulla salute	2
4 Come faccio a capire quando è necessario intervenire?	3
5 Gestione dei conflitti favorevole alla salute	3
6 Conclusioni	5
7 Fonti	5

I team agili dispongono di un'elevata autonomia decisionale e sono fortemente orientati al raggiungimento dei loro obiettivi, alla clientela e al mercato. Prendono decisioni relative a risorse quali tempo, risorse finanziarie, forza lavoro e spazi. Attraverso cicli brevi e iterativi raggiungono risultati parziali, in modo da creare il maggior valore possibile per la clientela. Sessioni regolari di feedback garantiscono un'elevata trasparenza riguardo a tutti gli aspetti della collaborazione. Gli incarichi di natura dirigenziale sono divisi tra più membri del team, che sono responsabili anche di compiti secondari (valutazione delle prestazioni e relativa remunerazione, crescita personale e del team, ecc.). Per attuare tutto questo, però, sono necessarie nuove forme di organizzazione, come per esempio il metodo scrum.

Tutte queste caratteristiche sono importanti in relazione alla tematica dei conflitti perché le nuove esigenze dettate dal passaggio dai team tradizionali a quelli agili possono generare dei conflitti, e anche perché i conflitti devono essere gestiti in modo autonomo, ovvero dai membri stessi del team.

Nel corso di un progetto di ricerca¹ è stata identificata una serie di argomenti di conflitto che illustrano i potenziali conflitti all'interno di team agili di sviluppo software:

- poca chiarezza rispetto al margine di manovra del team agile, processi trasversali non adeguati (HR, direzione);
- mancanza di conoscenze giuridiche, organizzative e psicologiche e di risorse per portare a termine ulteriori compiti secondari (p. es. sviluppo del personale);
- comportamenti individuali non in linea con le regole, le norme o gli standard impliciti o espliciti dei team agili;
- mancata accettazione delle decisioni del team e poca propensione a mettere da parte i propri interessi e le proprie esigenze a vantaggio dell'organizzazione, del team o della clientela;
- analisi comparativa aperta dei risultati e relativa pressione per trovare una giustificazione e attribuire le colpe;

- processi decisionali non ufficiali, mancata uguaglianza tra tutti i membri del team per quanto riguarda il diritto di parola e decisionale, decisioni poco chiare;
- mancata responsabilità individuale e acquisizione di nuovi ruoli e metodi di lavoro.

Questa panoramica non è esaustiva, ma mostra chiaramente quali sono i temi attualmente critici nei team agili.

3 Gli effetti dei conflitti sulla salute

La collaborazione all'interno dei team agili può dirsi riuscita se raggiunge un risultato essenziale: la salute psichica di tutti i membri (vedi [Foglio d'informazione 50](#)). Numerosi risultati empirici ottenuti osservando team di lavoro tradizionali mostrano che i conflitti possono influire negativamente sulla salute e manifestarsi attraverso svariati sintomi: stress lavorativo e da conflitto [1], umore depresso [2], burnout [3], ridotta soddisfazione sul lavoro [4], ma anche un maggior consumo di droghe, alcool e tabacco [5], per citarne solo alcuni.

Questi risultati sono rilevanti anche per i team agili. Nell'ambito del progetto di ricerca di cui sopra sono state individuate ulteriori prove che confermano come i conflitti influiscano negativamente sulla salute psichica. Conflitti relazionali e di ruoli, esperienze negative connesse ai conflitti e una gestione dei conflitti di tipo elusivo sono correlati in modo negativo al senso di coerenza, ovvero intelligibilità, trattabilità e sensatezza del contesto lavorativo, uno degli indicatori della salute psichica [6].

La ricerca, però, ha dimostrato anche che i conflitti possono contribuire al benessere e all'efficienza dei team di lavoro se sono soddisfatte le seguenti condizioni, che valgono anche per i team agili:

- sono definiti degli obiettivi comuni [7];
- i membri del team gestiscono i conflitti in modo collaborativo, ovvero riconoscendo il punto di vista, gli interessi e le esigenze degli altri e cercando soluzioni vantaggiose per tutti [8];

¹ Lo studio «Positive Conflict and Health in Agility» è uno progetto di ricerca della Scuola universitaria professionale della Svizzera nordoccidentale (FHNW) (numero del progetto 26609.1 PFES-ES, durata 2017-2019) promosso da Innosuisse e sostenuto dalla Fondazione Promozione Salute Svizzera.

- gli interessi propri e degli altri vengono riconosciuti e presi in considerazione allo stesso modo [9];
- si discute in modo aperto [10];
- i conflitti relativi ai compiti non diventano conflitti relazionali [11];
- il team possiede buone capacità cognitive per il trattamento delle informazioni [12];
- i conflitti vengono gestiti tempestivamente, in modo che non si attivino meccanismi di escalation [13].

È evidente che i conflitti possono avere effetti sia negativi che positivi. Lo scopo della gestione dei conflitti è favorire gli effetti positivi e ridurre al minimo quelli negativi.

4 Come faccio a capire quando è necessario intervenire?

Un conflitto è un'interazione

- tra soggetti,
- nella quale almeno un soggetto
- ritiene di avere pensieri/sensazioni/volontà incompatibili
- con quelli di un altro soggetto, al punto che
- ne consegue un effetto negativo sul modo di agire. [14]

Se ci si basa sulla definizione di Glasl, dal punto di vista di una persona vi è necessità di intervenire quando questa si sente bloccata, incapace di agire, a causa dell'incompatibilità con qualcun altro. In questo caso, quindi, è necessario capire da dove nasce il conflitto e in che modo si può risolvere. La gestione dei conflitti, però, dovrebbe essere avviata già prima dell'insorgere di quest'ultimi. Da un lato bisogna creare delle condizioni che riducano al minimo i potenziali conflitti (p. es. definizione congiunta degli obiettivi per ridurre i comportamenti competitivi). Dall'altro, è necessario stabilire processi e fornire metodi che consentano di gestire i conflitti.

Di conseguenza, occorre intervenire sia a livello strutturale, sia nel momento in cui i conflitti si presentano concretamente. Di seguito vengono presentate alcune misure per una gestione dei conflitti favorevole alla salute a diversi livelli.

5 Gestione dei conflitti favorevole alla salute

Per gestire i conflitti in modo favorevole alla salute, i team agili devono soddisfare una serie di prerequisiti sia a livello di team sia a livello di organizzazione.

5.1 Prerequisiti a livello di team

Da un lato è necessario creare delle condizioni favorevoli e, dall'altro, definire dei processi essenziali che consentano di gestire in modo costruttivo i conflitti (vedi figura 1).

La gestione dei conflitti è un'interazione il cui obiettivo è risolvere incompatibilità relative ai compiti o tra le persone. [15]

Nei team agili tutti i membri sono responsabili della creazione e dello sviluppo di questi prerequisiti. In questo modo giorno dopo giorno gettano sempre più personalmente le basi della loro collaborazione e per la gestione dei conflitti.

5.2 Prerequisiti a livello di organizzazione

Nei team agili i conflitti sono importanti perché influiscono positivamente sulle prestazioni e sulla salute psichica. Le organizzazioni, quindi, dovrebbero essere molto interessate a creare una cultura che sostenga la gestione dei conflitti. Le seguenti misure sono di competenza dell'organizzazione o dei suoi organi decisionali:

- **il grado di autonomia dei team** deve essere definito dalla direzione, dalla linea e dai dipartimenti, come le Risorse umane. I processi di livello superiore devono essere in linea con i processi del team. Eventualmente è necessario ripensare la concezione di dipartimenti come le Risorse umane e lo Sviluppo dell'organizzazione, oppure ridefinire il loro ruolo e la loro funzione all'interno di strutture meno gerarchiche. Queste funzioni, quindi, potrebbero essere svolte anche direttamente dai team agili.
- **Misure strutturali**, come sistemi di ricompensa, ripartizione delle risorse e dei poteri e definizione degli obiettivi, influenzano notevolmente la collaborazione all'interno di ciascuno e tra più team agili. Vale quindi la pena riflettere sugli effetti che queste misure hanno sulla collaborazione e sui rapporti interni di collaborazione e creare strutture adeguate.

FIGURA 1

Condizioni e processi della gestione dei conflitti nei team agili**Obiettivi condivisi da tutti**

Questi elementi costituiscono un prerequisito atto a garantire che i membri del team collaborino e non siano in concorrenza tra di loro. Non ci si concentra sul perseguimento di interessi personali, ma sull'individuazione di soluzioni che siano il più possibile vantaggiose per tutti [7]. In questo modo i membri del team collaborano tra di loro, condividono le conoscenze e si sostengono a vicenda. Si crea così un vero gruppo in cui tutti remano nella stessa direzione. I conflitti vengono dunque visti piuttosto come un problema da risolvere insieme, la cui soluzione serve a far proseguire la collaborazione e a raggiungere gli obiettivi.

Sicurezza psicologica

È la convinzione condivisa da tutti i membri del team che all'interno del gruppo vi sia la sicurezza necessaria per assumersi rischi interpersonali [16], come affrontare i conflitti. La sicurezza psicologica si fonda, ad esempio, sulla possibilità di esprimere apertamente la propria opinione, sulla possibilità per tutti i membri del team di partecipare alla discussione, sull'empatia (comprensione reciproca, attenzione alle esigenze, rispetto), sul riconoscimento di errori e punti deboli come occasioni per imparare, su un atteggiamento volto a promuovere la curiosità e la sperimentazione, ma anche sulla valorizzazione dei punti di forza, dei talenti e delle capacità di ciascuno. Quando c'è la sicurezza psicologica, è possibile anche avviare discussioni aperte e controverse.

Gestione collaborativa dei conflitti

Questa è una capacità dei team agili che consente di percepire i conflitti come un problema da risolvere insieme. La presa di prospettiva, insieme all'ascolto e alla comprensione reciproci, sono fondamentali. Opinioni, esigenze e idee dei membri del team in generale sono sempre legittime e vengono espresse nel modo più trasparente possibile durante il processo decisionale. Idealmente, la decisione dovrebbe essere una soluzione sostenuta da tutti i soggetti coinvolti. Rispetto a una cultura della gestione dei conflitti competitiva, in cui ci sono vincitori e vinti, gli studi scientifici dimostrano che questo atteggiamento influisce positivamente sulle prestazioni del team e sulla sua soddisfazione.

Moderazione dei conflitti

I conflitti non dovrebbero essere trascurati ma affrontati attivamente. Riconoscere tempestivamente le situazioni conflittuali e discuterne durante i momenti di riflessione e comunicazione appositi (p. es. daily scrum, sprint review o retrospettiva sullo sprint), consente di elaborare i conflitti senza far passare troppo tempo dall'evento. In questo modo si ha la possibilità di risolvere anche la situazione in tempi brevi. Il processo di gestione dei conflitti può essere accompagnato attraverso la moderazione [17] o la mediazione [18]. Per moderare delle decisioni nelle quali è necessario conciliare idee diverse, è possibile adottare, per esempio, anche il metodo della controversia costruttiva [19, 20], nel quale si sfruttano comportamenti come la discussione di punti di vista contrapposti, l'argomentazione razionale, il cambio di prospettiva e la ricerca di soluzioni attraverso l'integrazione di idee.

Scambio di feedback

Questo permette, da un lato, di evitare i conflitti, perché i membri del team esprimono il proprio punto di vista non soltanto sull'avanzamento del progetto, ma anche sul modo in cui interagiscono tra di loro. Le frizioni possono quindi essere affrontate per tempo. Dall'altro lato, consente anche di discutere tempestivamente dei conflitti e dei relativi comportamenti. Le collaboratrici e i collaboratori possono spiegare la loro posizione e chiarire i malintesi. I conflitti che ancora rimangono possono essere risolti tenendo conto dei punti di vista o degli interessi diversi. Nei team agili, quindi, è utile adottare un sistema di feedback, nel quale rientrano:

- vari tipi di feedback (p. es. scritto, orale, faccia a faccia, online, tramite strumenti di comunicazione);
- la definizione congiunta di regole per i feedback (p. es. confronti aperti, espressione di critiche) e di norme per la gestione dei conflitti;
- sessioni regolari per lo scambio di feedback sugli aspetti positivi e negativi della collaborazione quotidiana all'interno del team agile (p. es. punto fisso all'ordine del giorno degli sprint review o della retrospettiva).

- È importante creare **opportunità di riflessione** per discutere insieme dei conflitti (p. es. incontri di scambio tra i team o a livello di reparto).
- **Una struttura di supporto** serve a fornire aiuto nella gestione dei conflitti nei team e può essere rappresentata da organi di mediazione, reparto Risorse umane, Sviluppo dell'organizzazione, organi di moderazione interni ed esterni, mediatrici e mediatori e coach.
- **Corsi di formazione istituzionalizzati** aiutano ad acquisire le competenze necessarie per la gestione dei conflitti. La formazione deve essere accessibile a tutto il personale. Inoltre, ognuno dovrebbe avere la possibilità di ricevere una formazione adeguata per diventare moderatrice, moderatore, mediatrice, mediatore e coach.

Attraverso queste misure è quindi possibile creare condizioni organizzative di base adeguate.

6 Conclusioni

Nei team agili i conflitti fanno parte della quotidianità; di conseguenza, la loro gestione proattiva è un requisito essenziale per una collaborazione di successo e orientata agli obiettivi e per favorire la salute psichica. Si rileva dunque quanto segue:

Sempre più spesso la responsabilità di riconoscere e gestire i conflitti ricade sui membri dei team, che devono quindi sviluppare le competenze necessarie.

- Obiettivi comuni favoriscono l'instaurarsi di uno spirito di gruppo. La sicurezza psicologica è necessaria per affrontare i conflitti e se questi vengono elaborati non per vincere, ma in modo collaborativo, si generano discussioni di ampie vedute. Se i conflitti vengono moderati e non trascurati, è possibile raggiungere soluzioni efficaci. Un sistema di feedback offre un supporto sistematico e a bassa soglia per il dialogo.

Spetta all'azienda o ai suoi organi decisionali e ai dipartimenti creare le condizioni organizzative di base per poter trattare i conflitti in modo costruttivo.

- Chiarire l'autonomia a livello organizzativo permette di sfruttare in modo efficace il margine di manovra del team. Definire in modo trasparente in che modo i team agili si integrano a livello strutturale nell'organizzazione generale e quali sono le loro strutture decisionali e di potere,

permette una collaborazione coordinata. Istituire delle opportunità di riflessione intersettoriali consente di sfruttare i conflitti per garantire la riuscita della collaborazione a livello organizzativo. Una struttura di supporto fornisce un ulteriore aiuto nella gestione dei conflitti. Le offerte di formazione riguardanti la gestione dei conflitti rappresentano un investimento nel capitale umano.

La gestione proattiva dei conflitti serve a garantire il successo della collaborazione e lo sviluppo delle persone e dell'organizzazione.

7 Fonti

- [1] Römer, M., Euwema, M., Giebels, E. & Rispens, S. (2010). Leaders and Subordinates Conflict. In *IACM 23rd Annual Conference Paper (June)*.
- [2] Meier, L. L., Semmer, N. K. & Gross, S. (2014). The effect of conflict at work on well-being: Depressive symptoms as a vulnerability factor. *Work & Stress*, 28(1), 31–48.
- [3] Benitez, M., Guerra, J., Medina, F. J., Martinez, I. & Munduate Jaca, L. (2007). Consequences of conflict between supervisor and subordinates on well-being at work. In *IACM 2007 Meetings Paper*.
- [4] Poitras, J. (2012). Meta-analysis of the impact of the research setting on conflict studies. *International Journal of Conflict Management*, 23(2), 116–132.
- [5] Schantz, A. D. & Bruk-Lee, V. (2016). Workplace social stressors, drug-alcohol-tobacco use, and coping strategies. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31(4), 222–241.
- [6] Bauer, G. F., Vogt, K., Inauen, A. & Jenny, G. (2015). Work-SoC – Entwicklung und Validierung einer Skala zur Erfassung des arbeitsbezogenen Kohärenzgefühls. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 23, 20–30.
- [7] Deutsch, M. (2014). Cooperation, competition, and conflict. In M. Deutsch, P. T. Coleman & E. C. Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice* (3–28). San Francisco/CA: Jossey-Bass.
- [8] Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in self-managing work teams. *Personnel Psychology*, 53(3), 625–642.

- [9] Gilin Oore, D., Leiter, M. P. & LeBlanc, D. E. (2015). Individual and organizational factors promoting successful responses to workplace conflict. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 56(3), 301–310.
- [10] Alper, S., Tjosvold, D. & Law, K. S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 74(1), 33–52.
- [11] Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in topmanagement teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102.
- [12] Curseu, P. L., Boros, S. & Oerlemans, L. A. (2012). Task and relationship conflict in short-term and long-term groups: The critical role of emotion regulation. *International Journal of Conflict management*, 23(1), 97–107.
- [13] Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- [14] Glasl, F. (2010). *Konfliktmanagement* (8. Aufl.). Bern: Haupt.
- [15] DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R. & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: Toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559–578.
- [16] Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- [17] Redlich, A. (2012). *Konfliktmoderation in Gruppen*. Hamburg: Windmühle.
- [18] Montada, L. & Kals, E. (2013). *Mediation: psychologische Grundlagen und Perspektiven*. Weinheim: Beltz.
- [19] Johnson, D. W. (2015). *Constructive Controversy. Theory, Research, Practice*. Cambridge: University Press.
- [20] Vollmer, A., Dick, M. & Wehner, T. (2015). *Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern*. Wiesbaden: Gabler/Uniscope.

Impressum

Editrice

Promozione Salute Svizzera

Responsabile

Gerson Schärli, Promozione Salute Svizzera

Autore e autrice

- Prof. Dr. Albert Vollmer, Scuola universitaria professionale di psicologia applicata FHNW
- Ariane Vetter, Ospedale universitario di Zurigo

Serie e numero

Promozione Salute Svizzera,
Foglio d'informazione 54

© Promozione Salute Svizzera, maggio 2021

Informazioni

Promozione Salute Svizzera
Wankdorfallée 5, CH-3014 Berna
Tel. +41 31 350 04 04, fax +41 31 368 17 00
office.bern@promotionsante.ch
www.promozionesalute.ch/pubblicazioni