



## COME SI USA IL MODELLO: INDICAZIONI APPLICATIVE

*Antonia Ballottin, Alberto Crescentini e Franco Amore*

Ad integrazione del modello precedentemente presentato può esser utile precisare alcuni aspetti operativi che ne facilitano l'applicazione. Esso affronta in termini generali il processo di cambiamento organizzativo che la maggior parte delle aziende, o ha affrontato dall'inizio della pandemia, o sta attuando in relazione alla riapertura dell'attività.

**I FATTORI ORGANIZZATIVI** appartengono a tre aree: Dimensioni, Procedure e Legittimità.

Le Dimensioni del cambiamento: descrivono le modifiche organizzative intervenute in relazione agli obblighi di tutela della salute richiesti nelle fasi della pandemia; queste sono anche in relazione al settore produttivo di appartenenza dell'azienda.

Le Procedure del cambiamento: individuano i piani di comunicazione, informazione, formazione attivati ed i criteri adottati per l'individuazione del personale coinvolto nelle modifiche di compiti/modalità/sedi di lavoro.

La Legittimità del cambiamento: propone una verifica di congruenza tra le Procedure del cambiamento e le Dimensioni del cambiamento attuato; questa verifica deve considerare la sostenibilità dello stesso con le necessità della produzione.

- Se una azienda tiene conto di queste tre aree si può supporre che stia guidando, in una prospettiva di adattamento consapevole, il proprio cambiamento con attenzione alla salute e sicurezza dei collaboratori. Potrà quindi verificare attraverso il monitoraggio sugli EFFETTI DEL CAMBIAMENTO (salute organizzativa e salute individuale) l'andamento processo di cambiamento.

**GLI EFFETTI DEL CAMBIAMENTO** sono indicatori che descrivono condizioni di mancato adattamento al processo di cambiamento organizzativo nel tempo. Comprendono Salute Organizzativa, Effetti psicosociali e Salute individuale.

Gli indicatori della **SALUTE ORGANIZZATIVA** sono suddivisi in a Breve termine e Lungo termine.

A Breve termine individuano nell'assenteismo, presenteismo, peggioramento del clima organizzativo interno e della reputazione esterna dell'azienda il campanello d'allarme sull'efficacia del processo di cambiamento organizzativo.

A Lungo Termine pongono l'attenzione agli effetti che potrebbero realizzarsi in periodo maggiore, consentono quindi di paragonare la situazione pre e post pandemia attraverso il monitoraggio di tassi di malattia a lungo termine, il turnover, la ridotta produttività ed il peggioramento nella qualità del prodotto.

- Se una azienda ha effettuato il processo di cambiamento con attenzione alle tre aree dei fattori organizzativi ma il monitoraggio evidenzia criticità sugli effetti del cambiamento l'analisi va integrata con l'analisi degli Effetti psicosociali e Sulla salute individuale.



## **GLI EFFETTI PSICOSOCIALI**

Gli effetti psicosociali sono indicatori collettivi di malessere derivanti potenzialmente da carenze nelle funzioni di accompagnamento al cambiamento per sottovalutazione di alcuni Fattori organizzativi o per esigenza di maggior attenzione derivante da maggiori condizioni di esposizione al rischio reale o percepito (ad esempio sanitari o operatori della grande distribuzione o lavoratori in zona rossa).

Si fa quindi riferimento a percezioni collettive relative a: l'insicurezza lavorativa in relazione al mantenimento del proprio posto di lavoro o allo status raggiunto in precedenza, il vissuto di ingiustizia organizzativa per scelte ritenute inique, la disaffezione al lavoro, la mancanza di fiducia verso la direzione, l'aumento della conflittualità, il timore per la propria salute e sicurezza.

- Se una azienda nel monitoraggio della salute organizzativa evidenzia criticità a breve termine, integra la valutazione con l'analisi degli EFFETTI PSICOSOCIALI per comprendere i fattori che stanno ostacolando il processo di cambiamento ed attivare le azioni di miglioramento adatte al gruppo di lavoratori interessati o all'intera organizzazione.

Le azioni di miglioramento rinforzeranno le relazioni costruttive tra organizzazione e lavoratori (FATTORI DI MEDIAZIONE ed ANTECEDENTI del CAMBIMENTO) e potranno incidere positivamente sul processo lavorando sull'adesione alle PROCEDURE e sulla percezione di LEGITTIMITÀ.

## **FATTORI DI MEDIAZIONE E ANTECEDENTI**

I fattori di mediazione e gli antecedenti favoriscono l'attuazione delle procedure e la legittimità del cambiamento. Sono condizioni importanti nella relazione tra l'organizzazione ed il lavoratore e, se non sono già elementi della gestione del personale, diventano punti di attenzione e misure correttive efficaci. La propensione al cambiamento, la rilevazione delle risorse psicologiche individuali, la propensione alla sicurezza e la percezione del rischio sono valutazioni i cui esiti facilitano eventuali revisioni nelle procedure di cambiamento e che incidono sulla percezione di legittimità. Il Contratto psicologico identifica le modalità con le quali l'individuo percepisce le azioni dell'organizzazione nei suoi confronti e il valore che vi attribuisce anche in termini di fiducia.

## **LA SALUTE INDIVIDUALE**

La fase pandemica, il timore per la propria salute e quella dei familiari, la continua richiesta di adattamenti in ogni contesto sociale, lavorativo, familiare possono portare ad effetti sulla SALUTE INDIVIDUALE contribuendo all'insorgenza di nuove patologie o all'aggravamento delle precedenti.

la valutazione della salute individuale al lavoro è condotta dal medico competente individuato dall'azienda e che, considerata la portata delle condizioni di stress di questa fase, potrebbe essere affiancato dallo psicologo per approfondimenti di competenza specifica in relazione alla gestione di casi, di gruppi specifici e per le funzioni di accompagnamento al rientro al lavoro.

L'attenzione alla salute individuale ed il monitoraggio di salute di gruppi specifici è una azione che supporta ed integra tutte le altre come comprensione collettiva di effetti sulla salute organizzativa e prevenzione degli effetti psicosociali.

In conclusione il modello proposto risulta operativamente utile sia per il Datore di lavoro ed i suoi collaboratori (RSPP, MC ed Esperto) sia per i consulenti che, sempre in qualità di esperti, possono esser



chiamati ad affiancare le figure deputate alla tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro. Inoltre il Datore di lavoro potrà dimostrare di aver seguito una buona prassi professionale sulla base di un modello, applicato con l'ausilio di professionisti qualificati in ottemperanza all'art. 28 punto D del D. Lgs. 81/08 e s.m.i.