

## **ARTICOLO DI PUNTOSICURO**

**Anno 22 - numero 4763 di Martedì 01 settembre 2020**

# **Accompagnamento al cambiamento da Covid-19. Cosa significa**

*Un modello gratuito per il benessere individuale e organizzativo nei processi di cambiamento. A cura di Antonia Ballottin e Stella Lazzarini.*

Incertezza socio-economica che sta mettendo a dura prova sia i datori di lavoro che i lavoratori.

Le previsioni per l'autunno e l'inverno sono negative, in molti settori e ambiti.

Si parla di una crisi senza precedenti che tutti stanno aspettando con il fiato sospeso.

Nonostante luglio e agosto, del presente anno, siano stati mesi caratterizzati da un allentamento dell'ansia e della tensione generale, si stanno già ipotizzando scenari preoccupanti, autunnali e invernali.

Vale però la pena ricordare che ogni qual volta ci si trova di fronte a una crisi si hanno sempre almeno due possibilità... evolvere o rimanere paralizzati e inermi; noi psicologi del lavoro e delle organizzazioni, riteniamo che proprio in questo scenario di crisi sia quanto mai importante e opportuno riflettere sugli aspetti strutturali delle nostre organizzazioni cercando di modificare tutto ciò che non garantisce la salute del lavoratore.

Da un'analisi complessiva abbiamo potuto rilevare quanto si siano modificati mercati e regole del lavoro e di come la rete sia entrata prepotentemente a far parte della nostra vita quotidiana, anticipando quella che sarebbe, quasi certamente, stata una naturale evoluzione del mondo del lavoro dei nativi digitali, determinando, soprattutto nei lavoratori più fragili, ansia e stress.

La valutazione del rischio stress lavoro-correlato ha avuto il pregio di richiamare l'attenzione dei datori di lavoro sugli aspetti organizzativi e attivato la riflessione sugli aspetti degli interventi migliorativi di pianificazione e gestione delle persone nei processi di lavoro.

Oggi però le contingenze economiche e di tutela della salute ci chiedono di migliorare ancora e riuscire ad accompagnare l'inevitabile cambiamento imposto da questa fase così da fronteggiare le resistenze organizzative e individuali che la continua richiesta di adattamento, con il connaturato stress, ci impone.

Lo strumento che viene presentato da SIPL0, qui di seguito descritto, si presenta quanto mai utile e tempestivo per prevenire forme di crisi e di disfunzioni lavorative.

Buona lettura

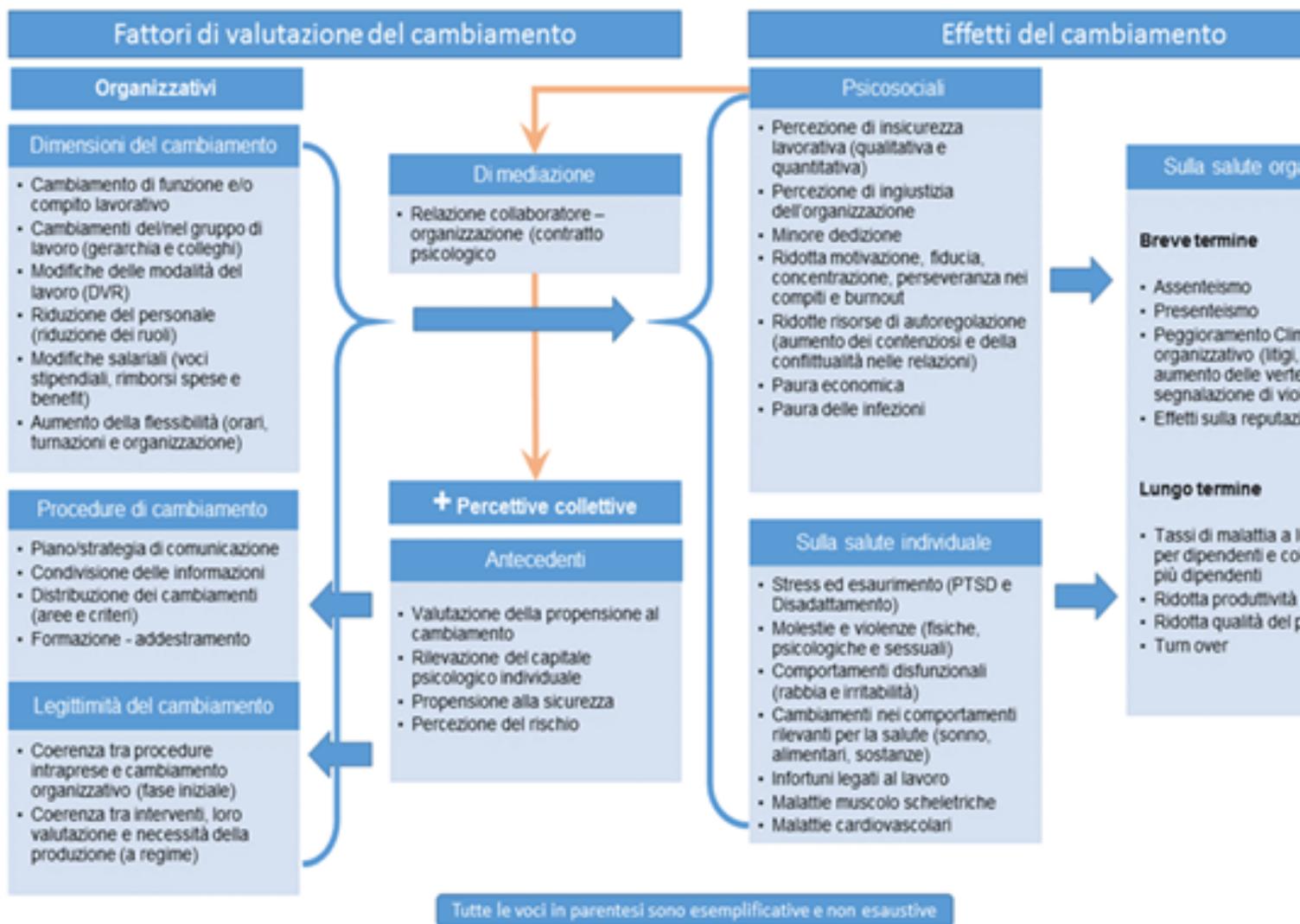
Rispetto ai cambiamenti organizzativi dei quali si ha avuto esperienza sino ad oggi, quello attuale si caratterizza per la sua origine esogena ( COVID-19 come causa scatenante), per la sua dimensione generalizzata (tutte le organizzazioni sono interessate) e per la difficoltà a valutarne le caratteristiche temporali.

Lavorare oggi sull'accompagnamento al cambiamento organizzativo considerando in modo adeguato i fattori di progettazione e organizzazione del lavoro consente di prevenire il rischio stress lavoro correlato di domani.

Il documento "Benessere individuale e organizzativo nei processi di cambiamento. Modello e strumenti di intervento" prodotto da SIPLO vuole essere una proposta operativa, che tenga conto delle esigenze di mitigare le difficoltà emergenti nei processi di cambiamento, della tutela della salute negli ambienti di lavoro e della gestione dei possibili effetti che la pandemia può aver generato sul singolo, sui gruppi e sull'organizzazione.

Il modello proposto consente di valutare i fattori di cambiamento, gli effetti che possono essere stati prodotti ed i fattori di mediazione ed antecedenti su cui svolgere eventuali approfondimenti fornendo un supporto nell'accompagnamento al cambiamento, in fase di monitoraggio e di sviluppo.

Leggendo il modello da sinistra a destra è possibile utilizzarlo per progettare il cambiamento e monitorarlo in azione mentre se lo si legge da destra a sinistra è possibile analizzare lo stato dell'organizzazione a partire dai risultati raggiunti per individuare quali informazioni raccogliere per organizzare eventuali interventi.



**I fattori di Valutazione del Cambiamento** descrivono le modifiche organizzative intervenute in relazione agli obblighi di tutela della salute richiesti nelle fasi della pandemia; individuano i piani di comunicazione, informazione, formazione attivati e i criteri adottati per l'individuazione del personale coinvolto nelle modifiche di compiti/modalità/sedi di lavoro, propongono una verifica di congruenza tra le procedure del cambiamento e le dimensioni del cambiamento attuato e di sostenibilità dello stesso con le necessità della produzione. *Se un'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 del processo di cambiamento.*

(Allegato 1 \_Check indicatori pag 14-20)

**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. *Se un'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*

(Allegato 1 \_Check pag 21-23)

**Gli effetti psicosociali** sono indicatori collettivi di malessere, derivanti potenzialmente da carenze nelle funzioni di accompagnamento per possibile 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).

*Se un'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 e attivare le azioni di miglioramento adatte al gruppo di lavoratori interessati o all'intera organizzazione.*

*(Allegato 2 pag 24-26)*

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 a effetti sulla **salute individuale**, contribuendo all'insorgenza di nuove patologie o all'aggravamento delle precedenti.

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

*(Allegato 3 pag 27-28 Lavoratori fragili: possibili attività di supporto in azienda)*

**I fattori di mediazione e gli antecedenti** sono condizioni importanti nella relazione tra l'organizzazione e il lavoratore e, se non sono già elementi della gestione del personale, diventano punti di attenzione e misure correttive efficaci.

*Le azioni di miglioramento rinforzeranno le relazioni costruttive tra organizzazione e lavoratori (fattori di mediazione ed antecedenti del cambiamento) e potranno incidere positivamente sul processo, lavorando sull'adesione alle procedure e sulla percezione di legittimità.*

Gli strumenti e le aree di analisi del modello portano alla produzione di un report collettivo per gruppi omogenei (partizione organizzativa, età, genere, provenienza, contratto) utile alla direzione, RSPP e medico competente anche per valutazione, collocazione, idoneità, percorsi di reinserimento al lavoro, prosecuzione smart working.

La proposta, nata in relazione al fenomeno pandemico, manterrà la sua utilità anche successivamente, essendo questa fase epidemica divenuta, giocoforza, un ulteriore acceleratore dei cambiamenti legati alle grandi trasformazioni in atto che stabilmente moduleranno le future organizzazioni; i cambiamenti profondi delle organizzazioni coinvolgeranno in maniera sempre più consapevole anche le dimensioni psicosociali dei lavoratori.

Sembra opportuno ribadire come questi interventi prevedano il coinvolgimento dello Psicologo del lavoro il cui valore aggiunto per l'impresa e i lavoratori si declina in termini di apporto per competenza specifica e sostenibilità delle procedure adottate in tale ambito.

**Antonia Ballottin**

[SIPLO - Benessere individuale e organizzativo nei processi di cambiamento. Modello e strumenti di intervento. \(PDF\)](#)



Questo articolo è pubblicato sotto una [Licenza Creative Commons](#).

---

[www.puntosicuro.it](http://www.puntosicuro.it)