

BENESSERE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVO NEI PROCESSI DI CAMBIAMENTO. MODELLO E STRUMENTI DI INTERVENTO



SIPLO

Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione

Antonia Ballottin, Alberto Crescentini, Franco Amore, Andrea Serpelloni

GRUPPO DI STUDIO SIPLO SULLO STRESS LAVORO CORRELATO

Questo documento è attualmente in sviluppo e passibile di integrazioni, la presente versione è la 1.0



Premessa

Il periodo post pandemia sta richiedendo notevoli sforzi sia economici sia sociali all'intera comunità, determinando modifiche nelle strutture produttive di ogni dimensione. La SIPLO si è fatta parte attiva nel proporre modelli per accompagnare gli interventi nell'ambito dei cambiamenti dei processi produttivi e in quello della tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Finalità del lavoro

A luglio 2020, successivamente alla fase di chiusura produttiva generalizzata, è importante considerare le esigenze di adattamento e trasformazione delle modalità di organizzazione, gestione e attuazione delle prestazioni lavorative, integrate dai nuovi criteri di tutela, salute e sicurezza.

Le indicazioni presentate successivamente sono di natura protettiva e preventiva rispetto ai rischi lavorativi collegati alla pandemia, e lasciano intravedere l'esigenza di considerare con attenzione i differenti fattori di natura psicosociale che entrano in gioco nella traduzione più o meno accurata delle procedure stesse, in comportamenti concreti esplicitabili dalle singole persone e dalle organizzazioni di lavoro coinvolte.

In altri termini, diventa importante riconoscere l'usabilità e l'affidabilità delle conoscenze sul comportamento umano che possono, oltre alle diffuse iniziative di sostegno psicologico, concorrere al miglioramento della gestione dei possibili cambiamenti health-oriented nel modo di lavorare, nel modo di organizzare tempi e spazi di attività, e rendere così meno onerosi e più efficienti l'adesione e il concreto adattamento delle persone ai nuovi vincoli introdotti nei contesti di lavoro.

È anche utile precisare che, se pur vi sono dei punti di contatto tra il presente documento e quelli relativi alla valutazione del rischio stress lavoro correlato, ad esempio alcuni indicatori oggettivi di seguito indicati, i presenti contenuti sono indirizzati a un intervento di accompagnamento, monitoraggio o intervento specifico nel processo di cambiamento in relazione all'organizzazione, ai gruppi e ai singoli.

Ogni professionista deciderà quali parti utilizzare a seconda dell'analisi della domanda, verificando i punti di contatto, la valutazione dei rischi, le certificazioni aziendali o altri adempimenti previsti.

Sulla scorta dei primi riscontri professionali circa i documenti pubblicati sul sito SIPLO¹, abbiamo pensato utile ricomporli in uno di sintesi che meglio potesse rappresentare la sua finalità complessiva: la proposta di un ambito di interventi della Psicologia del lavoro, che ha come focus un approccio operativo al

¹ <https://www.siplo.org/i-contributi/>



miglioramento dei processi organizzativi², con il coinvolgimento dei professionisti psicologi che lavorano per le aziende, e che pone al contempo all'attenzione la tutela della salute nei luoghi di lavoro anche sui singoli.³

Articolazione del testo

Il presente documento vuole essere una proposta operativa per le figure interne alle aziende e per i consulenti, 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.

Sulla scorta di questo sono poi stati messi a disposizione alcuni strumenti (negli allegati) che guidano in modo puntuale l'analisi dei fattori aziendali di gestione di un cambiamento da utilizzare per supportarne l'attivazione o verificarne gli effetti. Il lavoro non è attualmente terminato e gli strumenti proposti non possono ritenersi esaustivi di tutte le potenziali casistiche. Progressivamente si intende integrare tanto le fattispecie quanto le indicazioni degli strumenti per la rilevazione. Le indicazioni operative, oltre a essere contenute nella prima parte del documento, si possono individuare anche negli allegati. Sono inoltre presenti riferimenti utili ad individuare strumenti per la valutazione soggettiva collettiva e individuale e sono state approfondite, se pur sinteticamente, alcune attività specifiche conseguenti al modello generale, e riferite alla valutazione dei lavoratori c.d. fragili, alla utilità della valutazione psicologica nei casi di sorveglianza sanitaria, e infine all'utilizzo dello sportello di ascolto in ottica di prevenzione.

Si tratta certamente di un documento che mostra maggiori punti di approfondimento rispetto ad altri, ma proprio per la sua natura di "lavoro in corso" sarà progressivamente integrato in modo da rendere conto dei diversi tipi di intervento in ottica organizzativa, per la condivisione e la promozione delle attività dei colleghi che operano in questi ambiti.

² "per i datori di lavoro, è sempre più evidente l'aspetto dei costi sostenuti, che si possono esprimere in termini di assenteismo, presenteismo e minore produttività. Altre questioni riguardano le modalità di gestione della salute e del benessere mentali: in che modo si possono mitigare i rischi, in che modo si possono promuovere la salute e il benessere mentali, come si può gestire il rientro al lavoro e come si possono gestire le procedure di assunzione di persone con problemi di salute mentale;" pag. 5 Promuovere la salute mentale nei luoghi di lavoro, Guida per l'attuazione di un approccio globale. Commissione europea. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2017 <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c1358474-20fo-11e8-ac73-01aa75ed71a1/language-it/format-PDF>

³ "Nello specifico, è rilevante mettere al centro della discussione il contributo che le competenze psicologiche potrebbero dare alle strategie di prevenzione e di promozione prima ancora che negli interventi di cura." Pag. 6 del Documento programmatico e Piano Operativo "Psicologia: nuovi orizzonti della professione" Un professionista nuovo per una nuova Società. Consiglio Nazionale Ordine Psicologi. Giugno 2020. <https://d66rpxjxjtwy.cloudfront.net/wp-content/uploads/2020/06/Documento-programmatico-e-Piano-Operativo.pdf>



Vantaggi per l'impresa

Due considerazioni ci sembra si possano indicare come valido supporto all'utilizzo di questi contenuti. La prima riguarda la tutela per il management nel seguire un approccio organizzativo che permetta di evitare/mitigare la presenza di comportamenti controproduttivi, conseguenti ai cambiamenti e ai loro effetti sulla salute individuale e organizzativa; la seconda riguarda invece l'indicazione EU OSHA del ritorno economico nel tempo, degli investimenti effettuati in relazione alle misure a tutela della salute e della sicurezza. <https://osha.europa.eu/it/publications/factsheets/77>

Si sta aprendo un futuro dove, in ottica di efficienza, sarà necessario anche l'investimento su personale sempre più qualificato; inoltre il contemporaneo spostamento di attenzione che sta avvenendo nelle attività di prevenzione, dai rischi fisici a quelli psichici e trasversali (genere, età provenienza, contratti), sollecita una maggiore cura del benessere psicologico collettivo e del singolo, fin dalla progettazione delle attività negli ambienti di lavoro. Questo richiede, in un'ottica di sistema, sempre più attenzione alle attività finalizzate alla Promozione della salute e del Benessere Organizzativo, oltre che alla verifica del loro stato psicologico individuale.

Il modello di riferimento

Nel definire la valutazione dei rischi, l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha parlato di un processo che valuta la natura e la probabilità di effetti negativi sulla salute umana a seguito dell'esposizione a uno o più fattori di stress (International Programme on Chemical Safety & International Workshop on Approaches to Integrated Risk Assessment, 2001). Si tratta quindi dell'insieme delle operazioni conoscitive e operative che vengono attuate per ottenere una "stima" del rischio di esposizione a fattori di pericolo per la sicurezza e la salute dei lavoratori.

Successivamente (8 ottobre 2004) è stato raggiunto l'accordo europeo sullo stress sul lavoro nel quale, all'art. 3 punto 1, viene definito come "[...] condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro". In Italia la valutazione del rischio stress lavoro-correlato è diventata un obbligo per i datori di lavoro, con l'introduzione del nuovo Testo unico in materia di salute e sicurezza nel lavoro (D. Lgs. 81/2008 e successive modifiche e integrazioni), secondo le indicazioni contenute nella circolare 18/11/2010 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. In caso di cambiamento rilevante del contesto organizzativo, significativo per la salute e sicurezza, la norma prevede la rivalutazione delle condizioni di esposizione al rischio, come indicato D.Lgs. 81/08 e s.m.i. art. 29 p.3.

L'accezione maggiormente condivisa dalla comunità scientifica ed esplicitata nei documenti dell'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (2002) è che lo stress in sé non sia una malattia, ma possa



causare problemi di salute mentale e fisica nel caso si manifesti con intensità e perduri nel tempo. La definizione alla base di questa lettura è che lo "stress lavoro correlato viene sperimentato quando le richieste dall'ambiente di lavoro superano le capacità del lavoratore di controllare o confrontarsi con loro" (European Agency for Safety and Health at Work, 2009, p. 14).

La prospettiva post emergenza richiederà di adattare le modalità di organizzare il lavoro per un periodo non breve (<https://www.technologyreview.com/s/615370/coronavirus-pandemic-social-distancing-18-months/>), come menzionato rispetto agli interventi non farmaceutici relativi alla riduzione degli effetti del virus (Ferguson et al, 2020). Nel caso italiano, il punto di riferimento per la ripresa delle attività è il protocollo (Governo, 2020) siglato dalle parti sociali il 14 marzo 2020 e integrato il 24 aprile 2020. In questo documento sono indicati 13 cambiamenti necessari alla ripresa delle attività produttive. Questi hanno richiesto modifiche molto rilevanti nel funzionamento delle organizzazioni e un adattamento continuo, perché contempla temporanee e straordinarie misure di tutela della salute dal COVID19 e di salvaguardia delle aziende e del posto di lavoro.

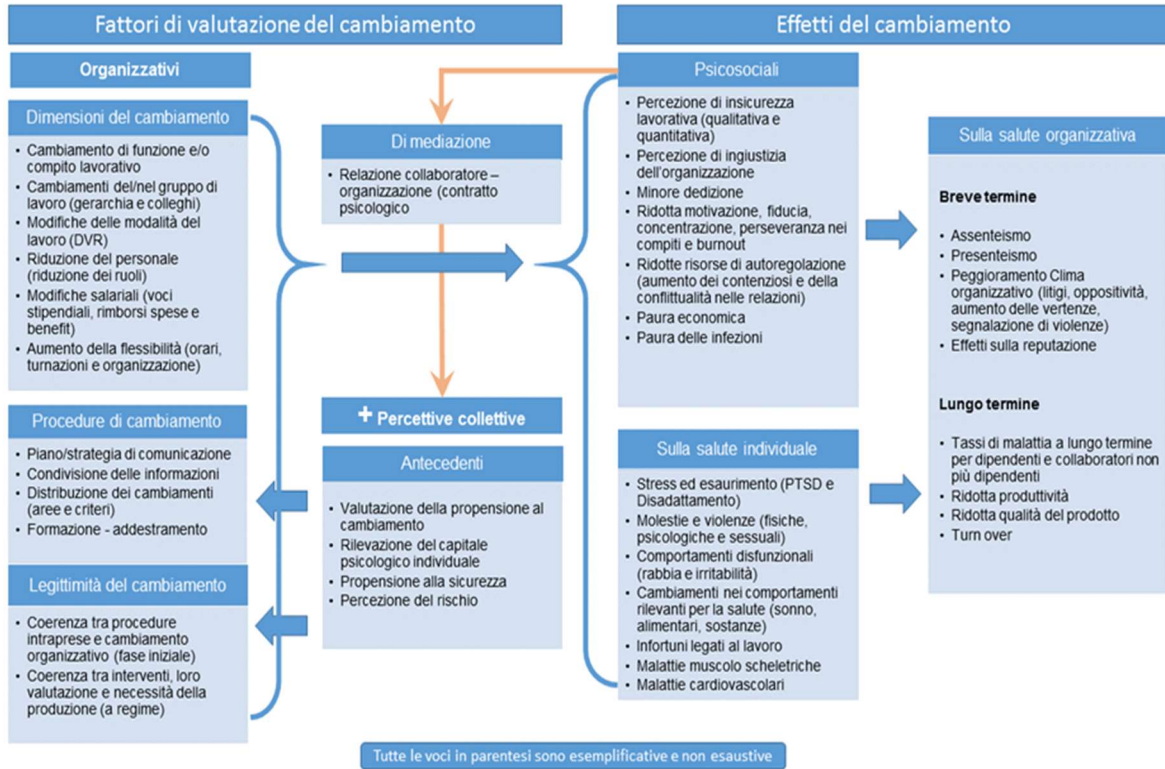
Il cambiamento è spesso accompagnato da incertezza (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2004), può creare lavoro aggiuntivo nella transizione e al termine può portare a un senso di perdita (Robinson & Griffiths, 2005). Lo stress prodotto dal cambiamento organizzativo può essere legato sia al processo di cambiamento sia ai risultati raggiunti.

Nelle analisi condotte sui processi di ristrutturazione è stato possibile vedere come le ricadute siano da valutare a livelli di complessità sociale differenti (HIREs, 2011). Gli effetti sono infatti da considerare sia a livello individuale sia a livello organizzativo; in termini di salute pubblica sarebbero naturalmente da considerare anche gli effetti a livello più generale di società. Tra i risultati stressanti a livello individuale, tradizionalmente si include la perdita potenziale o reale del lavoro, l'aumento del carico lavorativo, la rottura o modifica delle relazioni e la ridotta auto efficacia (Robinson & Griffiths, 2005; Swanson & Power, 2001; Vardaman, Amis, Dyson, Wright, & Randolph, 2012). Se a livello di funzionamento organizzativo saranno infatti da considerare direttamente gli effetti sui propri membri (ad esempio considerando la cosiddetta sindrome del sopravvissuto, Noer, 1997) e sul funzionamento dell'organizzazione a livello sociale (tema che esula dagli scopi del presente documento), potranno essere presi in considerazione anche gli effetti sulle altre persone e sulle comunità di riferimento.

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



Il modello proposto che proponiamo è una revisione di quello presentato nel rapporto HIRES (2011).



Il cambiamento avvenuto viene innanzitutto valutato nei fattori organizzativi. La ragione di questa valutazione apparentemente gerarchica risiede nel fatto che si tratta di un cambiamento obbligato e non scelto. I fattori organizzativi presentati sono organizzati in tre aree: Dimensioni, Procedure e Legittimità.

Nel processo di valutazione e sostegno al cambiamento in corso, il nostro modello può fornire un supporto e una strumentazione di monitoraggio nel seguente modo:

- inizialmente indica le informazioni che è importante raccogliere;
- in fase di sviluppo suggerisce quali informazioni possono servire ad un adeguato monitoraggio;
- successivamente permette di sapere se le trasformazioni avvenute hanno avuto un impatto sulla salute delle persone e/o della organizzazione.



Come utilizzare il modello

Essendo il modello complesso, ne proponiamo una breve esplicitazione punto per punto con delle indicazioni operative rispetto alle informazioni utilizzabili, specificando dove possano essere recuperate.

I FATTORI DI VALUTAZIONE DEL CAMBIAMENTO 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 e 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.

Le fonti informative possibili sono ad esempio: l'adozione del "Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus SARS-CoV-2 negli ambienti di lavoro"; il DVR eventualmente aggiornato; visite mediche per la revisione di idoneità; cambiamento organigramma e funzionigramma; numero di spostamenti di lavoratori in mansioni/modalità/sedi lavorative diverse (compreso smart working) o gruppi di lavoro o orari/turni diversi; l'attivazione di cassa integrazione; dimissioni; malattia; infortuni; aspettativa; congedi parentali; modifiche salariali; tipologia di comunicazione e diffusione delle informazioni; criteri adottati per la gestione dei cambiamenti; addestramento/affiancamento/formazione in supporto al cambiamento dei comportamenti al lavoro; percezione di coerenza tra procedure, necessità organizzative/produttive e protezione dello stato di salute (Allegato 1).

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.



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 a Lungo termine.

Le fonti informative possibili per il monitoraggio sono ad esempio: assenze, ridotta capacità produttiva, aumento infortuni, aumento assenze per malattia, conflittualità, ridotta capacità di adattamento al cambiamento personale e professionale, richiesta di spostamento ad altra mansione, funzione, reclami da clienti o fornitori; rilevazione del clima organizzativo tramite questionari e/o focus group; rilevazione della soddisfazione dei committenti/clienti.

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

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

Si fa quindi riferimento alla valutazione di percezioni collettive tramite questionari, focus group o interviste semi-strutturate, 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.

Le fonti informative possibili da integrare sono ad esempio: la valutazione della performance lavorativa del gruppo e del singolo; l'aumento dei contenziosi, della conflittualità e delle richieste di trasferimento.

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.

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.



La valutazione della salute individuale al lavoro è condotta dal medico competente individuato dall'azienda, 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.

Si può prevedere inoltre, ad esempio: l'introduzione dell'analisi dei fattori di stress individuale nella valutazione degli infortuni e dei quasi infortuni in una prospettiva di prevenzione; l'analisi dei fattori di stress individuale in caso di comportamento disfunzionale formalizzato; procedimenti o sanzioni disciplinari per comportamenti aggressivi, mancato rispetto delle procedure anche in ambito di salute e sicurezza, molestie.

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.

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 e il lavoratore e, se non sono già elementi della gestione del personale, diventano punti di attenzione e misure correttive efficaci.

Si fa quindi riferimento alla valutazione di percezioni collettive tramite questionari, focus group o interviste semi-strutturate, relative a: 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.

Il report collettivo per gruppi omogenei (partizione organizzativa, età, genere, provenienza, contratto) può essere utile alla direzione, RSPP e medico competente anche per valutazione, collocazione, idoneità, percorsi di reinserimento al lavoro, prosecuzione smart working.

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.



Implicazioni operative e ruolo dello psicologo

In considerazione della tipologia di attività di raccolta delle informazioni previste e dei possibili interventi, riteniamo che siano da considerare come attività propria e specifica degli psicologi, da svolgere in collaborazione con le altre figure interne all'organizzazione. Per poter svolgere queste attività, occorre che gli psicologi siano formati specificatamente per operare all'interno dei contesti organizzativi, e che maturino esperienza nell'area del lavoro e delle organizzazioni.

Il modello di intervento mostra alcune implicazioni operative di portata generale: una prima riguarda il suo porsi come protocollo operativo che può essere attivato sin dall'inizio nella progettazione di un percorso di cambiamento organizzativo per poi arrivare, nella fase di monitoraggio post cambiamento, anche a supportare utilmente la valutazione di eventuali rischi psicosociali; in aggiunta, permette di coniugare la presenza dello Psicologo in collaborazione con le diverse figure professionali, secondo gli approcci multidisciplinari al change management ed alla promozione della salute sul posto di lavoro; infine contribuisce ad affrontare il tema della modifica dei processi organizzativi, ponendo al contempo in evidenza gli aspetti percettivo collettivi e psicosociali individuali quali variabili da considerare, secondo un orientamento volto alla prevenzione negli ambienti di lavoro, per mantenere in efficienza la struttura durante e dopo i cambiamenti.

Di conseguenza vengono chiamati in causa processi individuali e di gruppo specifici: quelli relativi alle capacità di comprensione dei processi di trasformazione in atto e al rafforzamento delle capacità di risposta, le modalità di relazione intercorrenti tra i diversi attori nel cambiamento; inoltre è richiesto l'uso di strumenti dedicati, come, ad esempio, questionari e interviste focus group. Processi e strumenti che coinvolgono la figura dello Psicologo, formato con il fine di migliorare e tutelare il benessere psicologico e la salute nelle persone, comunità e organizzazioni sociali e lavorative (Consiglio Nazionale Ordine Psicologi, 2015).

Ciò trova conferma nelle indicazioni del Consiglio Nazionale dell'Ordine Psicologi (2013). In quest'ultimo infatti si vede che uno dei campi di attività classificati riguarda la ricerca e l'intervento nella gestione delle risorse umane proprio per gli "effetti della mobilità occupazionale anche non volontaria e della disoccupazione, dell'outplacement e, più in generale, delle modalità di gestione delle persone". Nello stesso documento viene indicata un'altra area di intervento, relativa ai processi produttivi, che consiste "nell'analizzare fattori di ostacolo alle prestazioni efficaci e sicure, nel valutare le fonti e i processi di insoddisfazione e disagio lavorativo, nell'analizzare e progettare azioni adatte a ridurre i rischi lavorativi e le



condizioni di insicurezza". Per quanto riguarda gli interventi nelle organizzazioni sono richiamati interventi che si rivolgono a: "analizzare e migliorare il funzionamento dei gruppi di lavoro e delle relazioni tra gruppi, analizzare e intervenire sulla leadership per accrescere l'efficacia dell'azione direttiva, contribuire all'incremento della qualità delle relazioni sindacali e dei processi di negoziazione, riconoscere gli effetti sulle persone dei differenti climi psicosociali ed organizzativi, analizzare ed intervenire sui fattori psicosociali che influenzano il funzionamento organizzativo, cooperare affinché i processi di cambiamento organizzativo abbiano un sostenibile impatto sulla vita delle persone, progettare, contribuire all'arricchimento dei sistemi di comunicazione interna ed esterna, ecc.."

I riferimenti riportati sono coerenti con le attività che nel modello fanno riferimento alla competenza degli Psicologi del lavoro e delle organizzazioni:

- la partecipazione alla progettazione del percorso di cambiamento in relazione alle variabili psicosociali ed individuali (modalità di comunicazione e attività di formazione specifiche, percezione di coerenza tra procedure, necessità organizzative/produttive e protezione dello stato di salute ...);
- la scelta degli strumenti di valutazione collettiva, il loro utilizzo e la valutazione delle risultanze per il report alla direzione, RSPP e medico competente;
- la rilevazione del clima organizzativo tramite questionari e/o focus group; la rilevazione della soddisfazione dei committenti/clienti;
- l'introduzione della valutazione individuale stress (effettuata dal medico competente e dallo psicologo) e l'eventuale approfondimento per sindrome post traumatica da stress, nell'analisi dei fattori di stress individuale nella valutazione degli infortuni e dei quasi infortuni in una prospettiva di prevenzione;
- l'introduzione della valutazione psicologica individuale in caso di comportamento disfunzionale formalizzato: procedimenti o sanzioni disciplinari per comportamenti aggressivi, mancato rispetto delle procedure anche in ambito di salute e sicurezza, molestie;
- la valutazione della performance lavorativa del gruppo e del singolo,
- la scelta e la conduzione di questionari, focus group e interviste semi-strutturate a tutti i lavoratori in relazione alla insicurezza lavorativa, ingiustizia, timori relativi a status e salute, motivazione, fiducia, concentrazione, perseveranza e condizioni di burnout e al cambiamento e percezione del rischio post pandemia e caratteristiche specifiche (ad esempio propensione alla sicurezza).

I contenuti ora rappresentati appaiono coerenti con il disposto normativo vigente che poggia sul dettato della L. 56/89 art. 1. "La professione di psicologo comprende l'uso degli strumenti conoscitivi e di intervento per la prevenzione, la diagnosi, le attività di abilitazione-riabilitazione e di sostegno in ambito psicologico rivolte alla persona, al gruppo, agli organismi sociali e alle comunità. Comprende altresì le attività di sperimentazione, ricerca e didattica in tale ambito". Inoltre, la necessità di riferirsi alle specifiche competenze, acquisite durante il corso di laurea magistrale o successivamente maturate attraverso una



formazione mirata, appare anch'essa coerente con le possibili implicazioni derivanti dall'art.5 del Codice deontologico degli Psicologi italiani dove: "Lo psicologo è tenuto a mantenere un livello adeguato di preparazione e aggiornamento professionale, con particolare riguardo ai settori nei quali opera. ...usa, pertanto solo strumenti teorico – pratici per i quali ha acquisito adeguata competenza...".

Infine, si sottolinea come il documento possa essere considerato un coerente complemento operativo nell'adozione delle modifiche relative a "Organizzazione e orario di lavoro", indicate nel Documento tecnico sulla possibile rimodulazione delle misure di contenimento del contagio da SARS-CoV-2 nei luoghi di lavoro e strategie di prevenzione.

Riflessioni conclusive

Il modello proposto risulta operativamente utile sia per il Datore di lavoro e i suoi collaboratori (RSPP, MC ed Esperto), ivi comprese le persone coinvolte nella gestione delle risorse umane, 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.

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.

Richiamando infine quanto ora rappresentato circa il ruolo dello Psicologo del Lavoro e dell'Organizzazione, ci sembra opportuno ribadire come questi interventi siano da considerare come sue proprie attività, 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.



Bibliografia

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, 507-532.

Consiglio Nazionale Ordine Psicologi (2006). Codice Deontologico degli Psicologi italiani. <https://www.psy.it/codice-deontologico-degli-psicologi-italiani>

Consiglio Nazionale Ordine Psicologi (2013). Area di pratica professionale. Psicologia del lavoro, dell'organizzazione e delle risorse umane. Consultato il 27.04.2020. https://www.psy.it/allegati/aree-pratica-professionale/psicologo_del_lavoro.pdf

Consiglio Nazionale Ordine Psicologi (2015). La professione di psicologo: declaratoria, elementi caratterizzanti ed atti tipici. Consultato il 27.04.2020. <https://www.psy.it/allegati/2015-la-professione-di-psicologo.pdf>

European Agency for Safety and Health at Work (2009) OSH in figures: stress at work — facts and figures. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

European Agency for Safety and Health at Work (2002). Factsheet 22: Work-related stress. Bruxelles: EU-OSHA.

Ferguson NM, Laydon D, Nedjati-Gilani G, Imai N, Ainslie K, Baguelin M, Bhatia S, Boonyasiri A, Cucunubá Z, Cuomo-Dannenburg G, Dighe A (2020) Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID-19 mortality and healthcare demand. Imperial College COVID-19 Response Team, London, March, 16. <https://www.imperial.ac.uk/media/imperial-college/medicine/sph/ide/gida-fellowships/Imperial-College-COVID19-NPI-modelling-16-03-2020.pdf>

Governo italiano (2020). Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro. http://www.governo.it/sites/new.governo.it/files/protocollo_condiviso_20200314.pdf

Iavicoli, S., Boccuni, F., Buresti, G., Gagliardi, D., Persechino, B., Rondinone, B.M. & Valenti, A. (2020). Documento tecnico sulla possibile rimodulazione delle misure di contenimento del contagio da SARS-CoV-



2 nei luoghi di lavoro e strategie di prevenzione. Roma: INAIL ISBN 978-88-7484-911-5. Consultato 27.04.2020 www.inail.it

International Programme on Chemical Safety & International Workshop on Approaches to Integrated Risk Assessment (2001 : Ispra, Italy). Integrated risk assessment: report prepared for the WHO/UNEP/ILO International Programme on Chemical Safety. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/67358>

Kieselbach T. & Triomphe C.E. (2011) (a cura di) La salute nelle ristrutturazioni (HIRES). Raccomandazioni, iniziative nazionale e strategie politiche nell'Unione Europea. Roma: Consiglio Nazionale delle Ricerche. ISBN 978-961-92919-5-5.

Noer, D.M. (1997) D. M. (1997). Layoff Survivor Sickness: What it is and what to do about it. In: M. K. Gowing, et al. (eds.), The new organizational reality? Downsizing, restructuring and revitalization. Washington D.C.: American Psychological Association.

Rioli, L., & Savicki, V. (2006). Impact of fairness, leadership, and coping on strain, burnout and turnover in organizational change. *International Journal of Stress Management*, 13, 351-377.

Robinson, O., & Griffiths, A. (2005). Coping with the stress of transformational change in a government department. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41, 204-221.

Smollan, R. K., Sayers, J. G., & Matheny, J. A. (2010). Emotional responses to the speed, frequency and timing of organizational change. *Time & Society*, 19, 28-53.

Swanson, V., & Power, K. (2001). Employees' perceptions of organizational restructuring: The role of social support. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*, 15, 161-178.

Vardaman, J. M., Amis, J. M., Dyson, B. P., Wright, M., & Randolph, R. V. D. G. (2012). Interpreting change as controllable: The role of network centrality and self-efficacy. *Human Relations*, 65, 835-859.



Allegato 1⁴

Vengono di seguito presentati gli indicatori “oggettivi” dei quali tener conto nella valutazione del cambiamento dei processi produttivi.

DIMENSIONE DEL CAMBIAMENTO AZIENDALE

				NOTE
L'azienda ha dovuto sospendere l'attività?	Sì	Parzialmente	NO	<p><i>Parzialmente: sono state sospese le attività non essenziali oppure sono state sospese le attività produttive mentre le altre sono proseguite in modalità smart working.</i></p> <p>Verificare se è presente un Piano di Continuità aziendale sviluppato prima o durante l'emergenza COVID-19. (Per verificare il Piano di Continuità aziendale COVID-19 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_740375.pdf)</p>
L'azienda ha ripreso l'attività con la fase 2 (4 maggio 2020)	Sì	Parzialmente	NO	<p><i>Parzialmente: si sono riprese soltanto alcune attività, indicare quali e il motivo</i></p> <p>Verificare se è presente un Piano di Continuità aziendale sviluppato prima o durante l'emergenza COVID-19. (Per verificare il Piano di Continuità aziendale COVID-19 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_740375.pdf)</p>
L'azienda ha ripreso l'attività con la fase 2BIS (18 maggio 2020)	Sì	Parzialmente	NO	<p><i>Parzialmente: si sono riprese soltanto alcune attività, indicare quali e il motivo</i></p> <p>Verificare se è presente un Piano di Continuità aziendale sviluppato prima o durante l'emergenza COVID-19. (Per verificare il Piano di Continuità aziendale COVID-19 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_740375.pdf)</p>

⁴ Parte degli indicatori presenti sono ripresi dal documento INAIL (2017) e adattati alle necessità contingenti



Numero di lavoratori a giugno 2019	Con contratto a tempo indeterminato	Con contratto a tempo determinato (tutte le tipologie)
Numero di lavoratori a dicembre 2019	Con contratto a tempo indeterminato	Con contratto a tempo determinato (tutte le tipologie)
Numero di lavoratori a giugno 2020	Con contratto a tempo indeterminato	Con contratto a tempo determinato (tutte le tipologie)
Numero di lavoratori a dicembre 2020	Con contratto a tempo indeterminato	Con contratto a tempo determinato (tutte le tipologie)
NOTE		
<i>Verificare se c'è stata una diminuzione del numero dei lavoratori, in modo particolare dei lavoratori a tempo determinato. Nel caso l'azienda avesse utilizzato la CIG verificare se al termine della CIG c'è stato un aumento dei lavoratori a tempo determinato. Verificare se la diminuzione del numero dei lavoratori ha determinato un aumento dei carichi di lavoro.</i>		

% di lavoratori in CIG nel 2019	% di lavoratori in CIG a giugno 2020	% di lavoratori in CIG oggi
NOTE		
<i>Se la CIG è ancora in essere verificare il motivo di tale situazione ed indicare mese/anno di riferimento (CIG oggi).</i>		

% di lavoratori ex L. n. 104/1992 (3 gg/mese)	% di lavoratori con Estensione permessi ex L. n. 104/1992 (15gg/mese)	% di lavoratori con congedo parentale (15 gg)
NOTE		



Verificare l'indicatore lavoro straordinario nella sezione "Modifiche salariali". L'aumento della % dei lavoratori con estensione dei permessi o in congedo parentale potrebbe aver determinato la necessità di un aumento del lavoro straordinario per compensare i carichi di lavoro

		NOTE	
% di lavoratori in SMART WORKING nel 2019		Verificare le modalità organizzative con cui è stato attivato	
% di lavoratori in SMART WORKING a giugno 2020		Nel caso ci fosse un sostanziale aumento di lavoratori in Smart Working rispetto al 2019, verificare se si è trattato di Smart Working o di telelavoro. Verificare le modalità organizzative con cui è stato attivato	
% di lavoratori in SMART WORKING a dicembre 2020			
Numero lavoratori COVID POSITIVI		Verificare se l'azienda ha adottato un piano di supporto per il lavoratore. Indicare se la presenza di COVID positivi ha avuto ripercussioni aziendali (chiusura reparto, sospensione attività...)	
Numero lavoratori COVID + rientrati al lavoro		Verificare se la COVID-19 ha determinato un cambio dell'idoneità del lavoratore	
Numero lavoratori in quarantena			
Numero lavoratori in quarantena rientrati al lavoro			
Numero di lavoratori "fragili"		Verificare le modalità di gestione dei lavoratori "fragili"	
Effettuazione test sierologico in azienda	SÌ	NO	Verificare la fase di comunicazione ex-ante all'indagine, verificare come sono stati comunicati i risultati e come l'indagine ha influito sulla percezione del rischio Covid-19 in azienda



TIPOLOGIA DI MODIFICHE ORGANIZZATIVE

				NOTE
Adozione del Protocollo COVID-lavoro del 14.03.20 e modificato il 24.04.20 o Protocollo specifico di settore	Completa	Parziale	Assente	<i>Verificare se è stata istituita l'unità di crisi, il ruolo del/i RLS e del Medico Competente. Verificare la percezione dei lavoratori attraverso strumenti quali "Survey" o "Safety Walk Around"</i>
Adozione linee guida post-covid del comparto di appartenenza	Completa	Parziale	Assente	<i>Indicare il documento di riferimento</i>
Cambiamento organigramma e/o funzionigramma	Completo	Parziale	Assente	<i>Nel caso di cambiamenti di ruoli e/o funzioni, verificare se i lavoratori sono stati formati o se la scelta è stata fatta a seguito di una valutazione delle competenze</i>
Introduzione modifiche orario di lavoro (scaglionamenti ingresso/uscita, apertura parziale azienda, interruzione turni...)	Completi	Parziali	Assenti	<i>Analizzare se le modifiche dell'orario del lavoro possono aver influito negativamente sui lavoratori e verificare se tali modifiche sono ancora in essere</i>
% lavoratori che hanno avuto almeno 1 modifica orario di lavoro				<i>Indicare mansioni o reparti che hanno avuto una modifica dell'orario di lavoro.</i>
Introduzione modifiche di reparto/attività/sede	Sì	NO	<i>Specificare le tipologie delle modifiche</i>	
% lavoratori che hanno avuto almeno 1 modifica di reparto				
% lavoratori che hanno avuto almeno 1 modifica di attività				
% lavoratori che hanno avuto almeno 1 modifica di sede				
% lavoratori che sono stati formati/addestrati in relazione alle modifiche lavorative				



MODIFICHE SALARIALI

Numero Ore di straordinario complessive primi 6 mesi 2019 compilare se non è stata interrotta attività	Numero lavoratori con ore straordinarie	NOTE
Numero Ore di straordinario complessive primi 6 mesi 2020/lavoratori	Numero lavoratori con ore straordinarie	NOTE
		<i>Un aumento del numero delle ore di straordinario rispetto all'anno precedente potrebbe aver determinato un aumento dei carichi di lavoro; verificare se nello stesso semestre c'è stato un aumento degli infortuni, mancati infortuni, non conformità produttive</i>

n. persone che hanno percepito Bonus/incentivi legati a produzione/obiettivi/ruoli nel 2019	n. persone che hanno percepito Bonus/incentivi legati a produzione/obiettivi/ruoli nel 2020	n. persone che hanno percepito incentivi/bonus in relazione all'attivazione Smart Working
NOTE		
<i>Verificare se nel 2020 l'azienda ha adottato politiche di welfare aziendale o incentivazione salariale per far fronte all'emergenza Covid-19. Se sì indicare le politiche messe in campo.</i>		



PIANO / STRATEGIA DI COMUNICAZIONE

			NOTE
Comunicazione ai lavoratori in relazione ai cambiamenti introdotti (riunioni, incontri, e-mail, telefoniche, bacheca, sito aziendale)	SÌ	NO	<i>Verificare i flussi informativi aziendali, eventuali difficoltà nella comunicazione. Verificare il coinvolgimento dei lavoratori e le modalità adottate.</i>
Comunicazione ai lavoratori sulla tutela della salute in relazione al COVID	SÌ	NO	<i>Verificare i flussi informativi aziendali in materiale di salute e sicurezza, il coinvolgimento del RSPP, RLS, Medico Competente e Preposti.</i>
È stato indicato un referente interno per la gestione della fase di cambiamento	SÌ	NO	<i>Verificare la presenza di un referente interno o la presenza di più referenti specifici di settore/reparto. Verificare la formazione del/i referente/i.</i>
È stato indicato un referente per la gestione del disagio psicologico dei lavoratori	SÌ	NO	<i>Se è stato identificato, indicare se interno o esterno. Le modalità operative per la gestione del disagio psicologico. Eventuale relazione su accessi e problematiche rilevate.</i>
È stata attivata una procedura per l'accompagnamento dei lavoratori allo smart working?	SÌ	NO	



LEGITTIMITÀ DEI CAMBIAMENTI

				NOTE
Sono stati adottati criteri trasparenti per la gestione dei cambiamenti	Completamente	Parzialmente	Per nulla	<i>Individuare e specificare i criteri adottati</i>
I criteri sono stati comunicati a tutti i lavoratori (anche tramite i loro rappresentanti)	Tutti	Alcuni	Nessuno	<i>Nel caso in cui non siano stati comunicati a tutti, verificare la causa</i>
I cambiamenti coinvolgono tutti i lavoratori	Sì	NO		
Ci sono aree aziendali che non hanno subito cambiamenti	Sì	NO		
Ci sono profili professionali che non hanno subito cambiamenti	Sì	NO		
% di lavoratori che ha subito un cambiamento sul totale				<i>Mansioni/attività, strumenti, turni, orari, spazi...</i>
Sono stati forniti strumenti ai lavoratori in SMART WORKING?	Sì	NO		<i>Rete, pc, programmi, telefono...</i>
Sono stati forniti strumenti ai lavoratori in SMART WORKING?	Sì	NO		<i>Formazione, supporto informatico, referente interno</i>
% diminuzione di produttività (confronto 1 semestre 2019-2020)				<i>In caso di diminuzione della produttività indagare le cause</i>
N di proteste formalizzate da parte dei lavoratori e/o loro rappresentanti				
Percezione di coerenza tra procedure, necessità organizzative/produttive e protezione dello stato di salute.	Report di analisi effettuata con gli strumenti di rilevazione			

**INDICI INFORTUNISTICI**

	2018	2019	1° Semestre 2020*	2° Semestre 2020
N° infortuni sul lavoro				
N° di lavoratori				
% indici infortunistici	(n° infortuni / n° lavoratori)*100	(n° infortuni / n° lavoratori)*100	[(n° infortuni / n° lavoratori)*100]/2	[(n° infortuni / n° lavoratori)*100]/2

* Inserire i dati solo se non c'è stata sospensione dell'attività lavorativa

INDICI DI FREQUENZA INFORTUNI

	2018	2019	1° Semestre 2020*	2° Semestre 2020
N° infortuni sul lavoro				
N° di ore lavorate				
Indice frequenza infortuni	(n° infortuni * 1.000.000 / n° ore lavorate)	(n° infortuni * 1.000.000 / n° ore lavorate)	(n° infortuni * 1.000.000 / n° ore lavorate)	(n° infortuni * 1.000.000 / n° ore lavorate)

* Inserire i dati solo se non c'è stata sospensione dell'attività lavorativa

ASSENZE PER MALATTIE

	2018	2019	1° Semestre 2020*	2° Semestre 2020
N° Giorni di assenza				
N° di lavoratori				
% assenza per malattia	(n° gg / n° lav)*100	(n° gg / n° lav)*100	[(n° gg / n° lav)*100]/2	[(n° gg / n° lav)*100]/2

* Inserire i dati solo se non c'è stata sospensione dell'attività lavorativa

**ASSENZE DAL LAVORO**

	2018	2019	1° Semestre 2020*	2° Semestre 2020
N° Ore perse				
N° Ore da contratto				
% assenza dal lavoro	(n° ore perse / n° ore lavorabili)*100	(n° ore perse / n° ore lavorabili)*100	(n° ore perse / n° ore lavorabili)*100	(n° ore perse / n° ore lavorabili)*100

* Inserire i dati solo se non c'è stata sospensione dell'attività lavorativa

PROCEDIMENTI, SANZIONI DISCIPLINARI

	2018	2019	1° Semestre 2020*	2° Semestre 2020
N° Procedimenti				
N° di lavoratori				
% procedimenti, sanzioni disciplinari	(n° procedimenti / n° lavoratori)*100	(n° procedimenti / n° lavoratori)*100	[(n° procedimenti / n° lavoratori)*100]/2	[(n° procedimenti / n° lavoratori)*100]/2

* Inserire i dati solo se non c'è stata sospensione dell'attività lavorativa

RICHIESTE VISITE MEDICHE STRAORDINARIE MEDICO COMPETENTE

	2018	2019	1° Semestre 2020*	2° Semestre 2020
N° Richieste visite mediche				
N° di lavoratori				
% richieste visite mediche straordinarie MC	(n° richieste / n° lavoratori)*100	(n° richieste / n° lavoratori)*100	[(n° richieste / n° lavoratori)*100]/2	[(n° richieste / n° lavoratori)*100]/2

* Inserire i dati solo se non c'è stata sospensione dell'attività lavorativa



SEGNALAZIONI E ISTANZE

	2018	2019	1° Semestre 2020*	2° Semestre 2020
Segnalazioni formalizzate di lamentele dei lavoratori all'azienda o al medico competente	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No
Istanze giudiziarie per licenziamento/ demansionamento/ molestie moralì e/o sessuali	Si/No	Si/No	Si/No	Si/No

* Inserire i dati solo se non c'è stata sospensione dell'attività lavorativa

Non Conformità/ Reclami

	2018	2019	1° Semestre 2020*	2° Semestre 2020
N° NC/Reclami				



Allegato 2

A titolo esemplificativo si riportano alcuni strumenti utilizzati nell'ambito delle prassi valutative collettive psicosociali. Questo elenco non copre la totalità delle dimensioni presenti nel modello e non può essere considerato un riferimento completo, ma riteniamo possa essere utile nelle pratiche quotidiane della professione. Il documento dal quale siamo partiti è ISPEL, 2010.

		Amministrazione Pubblica		Tutte le aziende					
Questionario		MOHQ	ROAQ e ROAQ-R	Karasek	Cooper (OSI)	M_DOQ10	Q- BO	Leiter Maslach	OPRA
Autore		Avallone, Paplomatas 2005	Cordaro Di Nicola	ISPEL 2001	Adattament o 2002	Majer D'amato	De Carlo, Falco, Capozza	Adattamento 2005	Majer 2009
Numero items		139 items	68 o 28 items	49 items	circa167 items	circa 70	200 items	circa 68	86 items
Tempo di compilazione		30'	30'	20'	45'	30'	70'	30'	20-25'
Standardizzazione			Non indicizzato	indicizzato	punti Sten	punti T	punti T	Punti T	indicizzato
Professionalità				A2*	B	A2*	***	A2*	A2*
DIMENSIONI									
1	confort ambientale	+			valori intr. al lavoro		+		+
2	chiarezza degli obiettivi	+			+		+		
3	valorizzazione – ruolo manageriale	+	+	+ SS	+	+	+	+	+
4	ascolto	+	+	+ SS		+ comunicazione	+		
5	informazione	+	+		+				+
6	conflittualità	+					+		
7	sicurezza	+			valori intr. al lavoro		+		+
8	relazioni interpersonali	+	+	+ SS	+	+	+	+	+
9	operatività	+	+						



10	stress (carico lavorativo fisico e psichico)	+	+	+			+	+	+
11	equità	+					+	+	
12	caratteristiche dei compiti	+	+	+	valori intr. al lavoro		+	in-o-efficacia prof.	+
13	utilità sociale	+		+ SS	+	+	+	+	
14	apertura all'innovazione	+	+			+	+	+ sviluppo competenze	+
15	autonomia nel lavoro		+ coinvolgimento	+		+ (responsabilità)		+ controllo	+
16	stipendio e benefit						+ riconoscimenti	+ riconoscimenti	
17	carriera e riuscita				+		+		+
18	interfaccia casa/lavoro		+		+		+		+
19	informazioni sulla salute fisica e psichica	+ Benessere-malessere	+ Benessere-malessere		+		+ Benessere-malessere	+	+
20	intenzione di lasciare								+
21	orari di lavoro								+
22	cambiamento	+					+		
23	ruolo	+					+		
24	supporto	+					+		

*** accessibile a professionalità specifiche (ISPESL, 2010)**



Di seguito alcuni riferimenti a strumenti che sono stati presentati o che sono disponibili, ove presenti degli articoli:

HPSC: <https://www.giuntipsy.it/catalogo/test/hpsc-health-professions-stress-and-coping-scale>

TOM: <http://www.giuntihdu.it/it/strumenti/tom/>

https://www.fg.camcom.gov.it/sites/default/files/upload/amministrazione_trasparente/performance/benessere_e_organizzativo/performance-benessere_organiz-anno_2015-facsim_quest_clima_interno.pdf

<https://www.regione.toscana.it/documents/10180/3396339/Indagine%20clima%20organizzativo/9d447c3f-4dfd-4900-8802-84eff8dba65>

<https://trasparenza.fmach.it/Amministrazione-Trasparente/Performance/Benessere-organizzativo/Indagine-clima-organizzativo-2014/Questionario-clima-organizzativo>

<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/333.pdf> Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) A Cross-Cultural Analysis (2010)

https://www.riir.ulaval.ca/sites/riir.ulaval.ca/files/2007_62-4_4.pdf Psychological Contract and Quality of Organizational Life An Empirical Study on Workers at a Rest Home (2007)

<https://www.tpmap.org/wp-content/uploads/2018/03/2-Barbieri.pdf> One perception, two perspectives: measuring psychological contract dimensionality through the psychological contract content questionnaire

Strumenti per la valutazione della salute individuale (vedi modello).

In relazione agli effetti del cambiamento sulla salute individuale, come indicato nel modello rappresentato, si può far riferimento, per la parte psichica, ai consueti strumenti testologici per la valutazione dello stato clinico, integrati nel colloquio mirato alla tipologia di problematica riferita da parte del lavoratore, sempre da considerare anche in relazione ai compiti da svolgere o ai quali è già adibito.

Nel caso in cui tali indicazioni vengano desunte attraverso la funzione di ascolto, anche queste, se pur in maniera anonima e collettiva, fanno comunque parte dei dati a disposizione per la verifica degli effetti del cambiamento.

Per la valutazione individuale alcuni riferimenti sono rinvenibili nei successivi allegati 3 e 4, in particolare quelli strumentali nella parte "Lavoratori fragili: possibili attività di supporto in azienda", e per gli obiettivi nella parte relativa a "La valutazione psicologica di idoneità a specifici compiti e funzioni".

Volutamente non è stato proposto un elenco di strumenti, in quanto la loro scelta / utilizzo è sotto la responsabilità del professionista, come indicato nel Codice deontologico degli psicologi, in particolare all'art. 6.



Allegato 3

Lavoratori fragili: possibili attività di supporto in azienda

Il presente documento riguarda l'area effetti del cambiamento salute individuale, e in particolare affronta la tematica dei lavoratori fragili.

L'attuale epidemia sta producendo una accelerazione in alcuni processi di trasformazione in atto da tempo nella società. In particolare, il cambiamento che si prospetta è, oltre che di lungo periodo, anche pervasivo delle realtà produttive. Le organizzazioni sono e saranno chiamate ad adattarsi a continue revisioni delle modalità di lavoro, e al contempo a mantenere alta l'attenzione rivolta alla tutela della salute dei collaboratori.

I rischi organizzativi (Clerici, Guercio e Quaranta, 2016) dipendono dall'insieme dei rapporti lavorativi, interpersonali e di organizzazione che si creano all'interno di un'azienda e, come effetto, causano un aumento della probabilità di peggioramento delle condizioni di salute e sicurezza, tenendo conto delle differenze di genere, di età, di provenienza, di tipologia contrattuale, dello stress lavoro correlato e di altri rischi psicosociali.

Le condizioni occupazionali e individuali di ogni lavoratore devono essere considerate nella progettazione organizzativa e, soprattutto, devono essere tenute presenti al mutare delle condizioni di sistema. Il cambiamento può infatti avere effetti in maniera diretta e indiretta sulla salute del lavoratore.

Nella "Proposta operativa di intervento nel cambiamento dei processi produttivi e il ruolo dello psicologo del lavoro e delle organizzazioni (SIPLO 2020)" la rilevazione di questi fattori si trova all'interno degli "Effetti del cambiamento", si tratta infatti di esiti della trasformazione. In particolare, come evidenziato nel "Decreto rilancio" all'articolo 88, "i datori di lavoro pubblici e privati assicurano la sorveglianza sanitaria eccezionale dei lavoratori maggiormente esposti a rischio di contagio, in ragione dell'età o della condizione di rischio derivante da immunodepressione, anche da patologia COVID-19, o da esiti di patologie oncologiche o dallo svolgimento di terapie salvavita o comunque da comorbilità che possono caratterizzare una maggiore rischiosità". La condizione attuale richiede quindi un'attenzione specifica per i lavoratori maggiormente esposti ai rischi legati al contagio in relazione alle condizioni pregresse.

La valutazione avrà quindi lo scopo di identificare eventuali discrepanze tra le caratteristiche del compito (tra le quali sono da intendersi anche le dimensioni di interazione e relazione) e i bisogni dell'individuo, ivi compresa la necessità di preservarne la condizione di benessere. Tra i cambiamenti rilevanti nelle valutazioni si dovrà considerare anche la relazione con il contesto e quanto questa possa generare delle paure specifiche (ad esempio della malattia e del contagio, sia esso subito o agito). Particolare attenzione andrà riservata ai lavoratori al rientro in azienda dopo aver avuto il COVID19, per i quali sarà necessario prevedere valutazione specifica, supporto e monitoraggio nel tempo di sintomi riferibili alla Sindrome Post-traumatica da stress.

Dal punto di vista operativo, in Italia, esiste ormai una diffusa pratica di valutazione psicodiagnostica. Questa viene effettuata anche attraverso specifici test di memoria a breve termine per le diverse tipologie di attenzione, per il decadimento cognitivo, per le capacità di integrazione visuo-motoria, di personalità, per la valutazione delle condizioni di stress individuale e disturbo post traumatico da stress, somministrati con "carta e matita" o attraverso computer con touch screen, che permettono di saggiare capacità psicologiche specifiche.



Se anche consideriamo la peculiarità dello stato psicofisico dei lavoratori fragili, sembra quanto mai opportuno integrare la visita del medico competente con una valutazione psicologica funzionale all'idoneità del singolo lavoratore, come già possibile in base al disposto normativo ex art. 41 p. 4 del D. Lgs. 81/08 e s.m.i. La condizione di questi lavoratori può infatti comprendere anche comprensibili conseguenti attivazioni, ad esempio, di stati ansiosi, depressivi, che, se moderati o gravi, possono esitare in comportamenti disadattivi nella cura di sé stessi o nel reinserimento lavorativo.

Dal punto di vista tecnico operativo, si tratta di valutare in modo documentabile la presenza di eventuali disfunzioni psicologiche specifiche, attraverso un' intervista orientata e integrata da test, cognitivi e/o di personalità, in relazione alla tipologia di quesito posto all'attenzione, con focus particolare sui contenuti legati alla gestione degli stressor e su quegli aspetti delle prestazioni psicologiche che possono incidere sfavorevolmente in modo significativo nel reintegro lavorativo; pertanto andrebbe certamente compresa nel protocollo diagnostico previsto nei casi dei lavoratori c.d. fragili.

Queste pratiche non sono in Europa ed in Italia argomento nuovo. Vi sono evidenze di alcuni esempi di buona pratica ascrivibili alla sensibilità del medico competente, ma soprattutto si può far riferimento alle norme vigenti per la valutazione di idoneità psicologica a specifici compiti e condizioni, che trovano applicazione negli ambiti del trasporto ferroviario ed aereo.

Il coinvolgimento dello psicologo è per altro sostenibile in quanto si tratta di un professionista sanitario, iscritto al proprio Ordine, titolare della diagnosi psicologica per l'idoneità a specifici compiti e condizioni, come indicato nelle norme relative alla figura professionale L. 56/89 e L. 170/2003, nonché ribadito nel documento del Consiglio Nazionale Ordine Psicologi, 2015 e principalmente dalla sentenza della Corte di Cassazione, 2006.

Come intuibile, l'evoluzione dei compiti lavorativi in termini di impegno orario e modifica dei contenuti, le trasformazioni contrattuali, l'innalzamento dell'età media del personale, la diffusione della psicopatologia con ricadute nei luoghi di lavoro e di studio, di cui abbiamo purtroppo tragici riscontri, forniscono il sostrato sul quale si possono appoggiare le note conseguenze del presente disagio emotivo, riscontrate in generale nella popolazione, o delle prima menzionate specifiche difficoltà attentive e/o di memoria; pertanto crediamo che una mirata attenzione diagnostica in questo ambito psicologico possa esser utile a tutela di tutti i lavoratori in termini preventivi e, se fatta propria dal management aziendale, divenire un valido spunto di partenza per azioni di promozione della salute e sicurezza negli ambienti di lavoro, all'interno di una visione sistemica e di miglioramento continuo.



Bibliografia

Associazione Nazionale Medici Azienda (2020) COVID-19 Fase 2 Accompagnare il lavoratore al rientro al lavoro. Versione 04/05/2020 <http://www.anma.it/wp-content/uploads/2020/04/ACCOMPAGNARE-IL-LAVORATORE-AL-RIENTRO-VADEMECUM-DEL-MC.pdf>

Autori Vari (2020) Protocollo condiviso di regolazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro. <https://www.lavoro.gov.it/notizie/Documents/Protocollo-24-aprile-2020-condiviso-misure-di-contrasto%20Covid-19.pdf>

Ballottin, A., Crescentini, A. e Amore, F (2020) Una proposta operativa di intervento nel cambiamento dei processi produttivi e il ruolo dello psicologo del lavoro e delle organizzazioni. <http://www.siplo.org/wp-content/uploads/2020/04/Proposta-operativa-di-intervento-nel-cambiamento-dei-processi-produttivi.pdf>

Clerici, P., Guercio, A. e Quaranta, A. (2016). La gestione dell'elemento umano nelle organizzazioni per la salute e sicurezza sul lavoro HMS-OHS (Human Management System for Occupational Health and Safety). Tipolitografia INAIL – Milano. https://www.inail.it/cs/internet/docs/allegato_la_gestione_dell_elemento_umano.pdf

Consiglio Nazionale Ordine Psicologi, (2015). La professione di psicologo: declaratoria, elementi caratterizzanti ed atti tipici. <https://www.psy.it/allegati/2015-laprofessione-di-psicologo.pdf>

Consiglio Nazionale Ordine Psicologi, Aviation psychology. Normativa Programmi di Supporto e Assessment. Il Ruolo dello Psicologo. <https://d66rpxjwtyw.cloudfront.net/wp-content/uploads/2019/06/opuscolo-completo.pdf>

Consiglio Nazionale Ordine Psicologi, Documento Nazioni Unite 13 maggio 2020 <https://www.psy.it/assicurare-lampia-disponibilita-di-servizi-di-salute-mentale-e-supporto-psicologico.html>

Consiglio Nazionale Ordine Psicologi, Esercizio abusivo di professione, sentenza della Corte di Cassazione. https://www.psy.it/allegati/sentenza_22274_2006.pdf

Decreto del Presidente de Consiglio dei Ministri 26 aprile 2020 Ulteriori disposizioni attuative del decreto-legge 23 febbraio 2020, n. 6, recante misure urgenti in materia di contenimento e gestione dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, applicabili sull'intero territorio nazionale. (Pubblicato in Gazzetta Ufficiale 27 aprile 2020, n. 108.) <http://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2020/DPCM-26-aprile-2020.pdf>

Decreto Legge 19 maggio 2020 n. 34 Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19 (Pubblicato in G.U. Serie Generale n.128 del 19-05-2020 - Supplemento Ordinario n. 21) https://www.gazzettaufficiale.it/static/20200519_128_SO_021.pdf

Decreto Legge 9 aprile 2008 n. 81 Testo unico sulla sicurezza sul lavoro (Pubblicato in G.U. n.101 del 30-4-2008 - Suppl. Ordinario n. 108) <https://www.ispettorato.gov.it/it-it/notizie/Documents/TU-81-08-Ed-Aprile-2019.pdf>

ILO (2020) "Garantire la salute e la sicurezza sul lavoro durante una pandemia-rapporto " ISBN: 978-92-2-032203-1 (web pdf). https://www.ilo.org/rome/pubblicazioni/WCMS_742884/lang--it/index.htm

INAIL (2020) Documento tecnico sulla possibile rimodulazione delle misure di contenimento del contagio da SARS-CoV-2 nei luoghi di lavoro e strategie di prevenzione. <https://www.inail.it/cs/internet/docs/alg-pubbl-rimodulazione-contenimento-covid19-sicurezza-lavoro.pdf>



L. 11-7-2003 n. 170, 1 quinquies p. 5. https://www.psy.it/allegati/legge_170_2003_07_11.pdf

L. 18 febbraio 1989, n. 56. Ordinamento della professione di psicologo. https://d66rpgrxjtwy.cloudfront.net/wp-content/uploads/2018/06/L.56_1989_Ordinamento-della-professione-di-psicologo.pdf

Politecnico di Torino (2020) Rapporto Emergenza Covid 19: Imprese aperte, lavoratori protetti. https://www.diario-prevenzione.it/doc2obis/POLITECNICO%20TORINO%20PROGETTO%20FINALE%20PDF%20v2%202004_2020.pdf

U.N. (2020) Policy Brief: COVID-19 and the Need for Action on Mental Health. 13 maggio 2020. https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_policy_brief-covid_and_mental_health_final.pdf

U-OSHA (2020) "COVID-19: Back to the workplace: Adapting workplaces and protecting workers" <https://osha.europa.eu/en/publications/covid-19-back-workplace-adapting-workplaces-and-protecting-workers/view>



Allegato 4

La valutazione psicologica di idoneità a specifici compiti e funzioni.

Questa nota vuole essere un complemento per sostanziare gli aspetti di valutazione individuale presenti nel precedente allegato "Lavoratori fragili: possibili attività di supporto in azienda"; inoltre sostiene alcuni possibili interventi presenti nel documento. In CIIP (2020) viene proposto il coinvolgimento dello Psicologo nel protocollo di visite predisposte dal Medico competente durante la sorveglianza sanitaria indirizzata ai lavoratori c.d. fragili o ipersuscettibili al momento del loro reintegro al lavoro, e viene fatto cenno alle pratiche presenti in Italia sulla valutazione di idoneità psicologica per specifici compiti di sicurezza con ricaduta sulla collettività.

Si tratta quindi, prioritariamente, di un sintetico approfondimento per l'attività psicodiagnostica in collaborazione con il Medico competente; tale attività già trova collocazione e legittimità in riferimento alle pratiche di seguito richiamate nelle visite di idoneità psico-fisica per attività di sicurezza, che possono essere un valido riferimento anche nella collaborazione con il medico competente, la cui visita è finalizzata alla salvaguardia della salute e sicurezza del singolo lavoratore in relazione alla mansione specifica.

La Valutazione Psicologica è presente e consolidata nelle attività dello Psicologo sotto diverse etichette (Psicodiagnostica, Assessment, Selezione), sostanzialmente convergendo nell'utilizzo di forme di colloquio e test, declinate a seconda del campo di intervento (es. giuridico, evolutivo, organizzativo). Essa è finalizzata alla rilevazione di aspetti caratterizzanti la personalità e il comportamento nelle sue dimensioni di processi cognitivi, emotivi e relazionali, sia in senso c.d. di normalità che in relazione alla presenza di psicopatologia. Inoltre, la valutazione psicologica, per la normativa vigente in Italia, è un'attività professionale riservata in via esclusiva allo psicologo, ex legge 56/89, per lo specifico dell'idoneità psicologica a specifici compiti e condizioni richiamata in modo particolare nella Legge 170/03 e nella Declaratoria, elementi caratterizzanti ed atti tipici – CNOP, 2015.

Quest'ultima tipologia di idoneità riguarda un'attività già da molti anni praticata e in capo agli psicologi, attuata attraverso colloquio, test e giudizio psicodiagnostico, con emissione di certificazione autonoma da quella del medico. Essa è presente al momento della visita preassuntiva e nei casi di dubbio sulla persistenza di precisi requisiti nel personale, ad esempio gravi inconvenienti di esercizio che coinvolgono il fattore umano. La richiesta di verifica dello stato psicologico, previsto dalle norme di seguito indicate, è in linea con l'incremento del disagio psichico e della psicopatologia nei luoghi di lavoro, e considera la gravità di alcuni accadimenti legati a disturbi mentali del personale che opera in compiti di sicurezza per la collettività. Sinteticamente, a tal proposito, si richiamano: il Decreto legislativo 247/10 che ha recepito in Italia la Direttiva europea 2007/59/EC relativa ai requisiti per i macchinisti; il Regolamento (UE) 2015/995 della commissione dell'8 giugno 2015 relativo al restante personale ferroviario; il Regolamento (UE) 2018/1042 della Commissione del 23 luglio 2018, pubblicato il 25.7.2018 sulla Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, che stabilisce i requisiti tecnici e le procedure amministrative per l'introduzione di programmi di Sostegno e della Valutazione psicologica dell'equipaggio di condotta e di cabina degli aerei; il Decreto del Ministero dell'Interno del 6 agosto 2014 (G.U. 20 agosto 2014 n. 192), nel quale, tra i criteri di verifica nella valutazione per i soccorritori aereo portuali, quando il servizio non è assicurato dal personale dei Vigili del fuoco, è indicata prioritariamente l'intervista psicologica con test psico-attitudinali e di personalità, somministrati anche con l'ausilio di computer.



È importante sottolineare che tali prestazioni professionali, per essere efficaci nella specifica valutazione delle capacità funzionali presenti o residue nel personale, devono necessariamente far riferimento, oltre che a competenze cliniche, anche all'ambito della Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione⁵, proprio per la conoscenza richiesta dell'ambiente di lavoro e dei singoli processi produttivi nei quali devono operare gli esaminandi. Di questo troviamo riscontro nella Linea guida del GdL EFPA degli psicologi europei del traffico⁶; pertanto le attività di formazione in tale settore dovrebbero fondarsi sulle conoscenze maturate in questa disciplina e per i settori di attività nei quali si attuano (es. trasporto ferroviario, trasporto aereo...). Pare quindi fondata la richiesta di una specifica preparazione degli psicologi, in coerenza con gli artt. 5 e 19 del Codice deontologico degli psicologi italiani.

A ben vedere è un ampio campo di intervento, destinato a incrementarsi, diverso da quello della selezione del personale dalla quale si differenzia per obiettivo, in quanto la prima è indirizzata alla valutazione dell'assenza di deficit nelle capacità psicologiche operazionali e nei processi di personalità, e non prioritariamente alla scelta dei soggetti con le migliori skill; altresì se ne differenzia per i criteri operativi adottati, definizione del cut off in relazione al deficit, scelta del metodo di valutazione finalizzato alla sostenibilità del giudizio, utilizzo di strumenti congruenti per contenuto e risultato all'obiettivo; non ultimo perché la platea di utenza riguarda anche lavoratori che già operano nei compiti e non sono solo aspiranti in fase di selezione. Non è altresì da sovrapporre alla visita psichiatrica la cui finalità è, in questo ambito, un approfondimento quantitativo e qualitativo, specialistico, della sintomatologia emergente dalla valutazione di idoneità psicologica, che lo psicologo per sua specifica formazione effettua sulle funzioni psichiche sia normali che patologiche, in relazione ai compiti lavorativi, all'atto della visita preassuntiva, o nei casi si ponga un dubbio sulla persistenza dei requisiti psicologici richiesti al personale per operare, in particolar modo in ambito sicurezza.

Riprendendo quindi, in altri termini, si possono caratterizzare le valutazioni psicologiche come mirate a indagare un ambito per il giudizio di idoneità specifico e definito dalle norme vigenti; tali valutazioni devono considerare le principali funzionalità psicologiche (es. comunicazione, cognizione, emotività e relativo controllo, personalità, comportamento in ambito lavorativo...) e, pur condividendo con gli psichiatri il riferimento all'inquadramento nosologico (es. al DSM 5), si concentrano sugli aspetti diagnostici descrittivo-funzionali anzidetti e sull'impatto delle eventuali conseguenti limitazioni funzionali psicologiche nei compiti di lavoro, che, si sottolinea, sono un aspetto focale dei riferimenti normativi dianzi citati, per contribuire a garantire, con le altre figure sanitarie, le condizioni di salute e sicurezza del personale.

Questa impostazione è in grado di dare valore aggiunto alla valutazione al giudizio occupazionale sul lavoratore. In particolar modo, essa trova il suo ambito elettivo in quella amplissima fascia dei disturbi mentali lievi e moderati e in quelli gravi in fase di compenso totale o parziale, sia in fase di immissione all'attività che nei necessari controlli successivi in caso di dubbio sulla persistenza dei requisiti psichici del personale già in servizio. Questi contenuti sono anche presenti nelle pubblicazioni sul sito del CNOP, in

⁵ Per maggior approfondimento si veda il sito del Consiglio Nazionale Ordine Psicologi, CNOP, per le attività in oggetto; https://www.psy.it/allegati/aree-pratica-professionale/psicologo_del_lavoro.pdf

⁶ Guidelines for the Psychological Assessment of Train Drivers and other safety related personnel CER Psychologists' Subgroup, point 3.2. pubblicata sul sito CNOP https://www.psy.it/allegati/guidelines_train_drivers.pdf e sul sito EFPA <http://www.efpa.eu/professional-development/traffic-psychology>



Documenti: Proposta per l'EFPA, del 2018 e Aviation psychology, Normativa, Programmi di Supporto e Assessment. Il Ruolo dello Psicologo, 2019.

Volendo fare un riferimento all'attuale situazione, pensiamo come la presenza di un costante e maggiore distanziamento interpersonale, congiuntamente al lavoro c.d. agile o all'uso di procedure che non richiedono più la vicinanza fisica, protratti nel tempo, verosimilmente acuiranno la diminuzione dei rapporti diretti tra colleghi e con i responsabili; vi sarà quindi ancor più la necessità di verifiche approfondite e costanti dello stato psicologico dei soggetti, per adibirli a quei compiti che comportano dei rischi per la collettività, come nel caso delle visite idoneative, o, nella mansione specifica, come nel caso delle visite di sorveglianza sanitaria.

È utile precisare che nell'ambito psicodiagnostico in argomento la valutazione produce una relazione che rispetta i criteri guida di chiarezza e sinteticità, la coerenza tra riferito del lavoratore con l'osservazione clinica e le risultanze strumentali e/o delle certificazioni prodotte, la pertinenza dei contenuti con la finalità dell'esame.

In conclusione si vuole ribadire che queste considerazioni ed evidenze, richiamando l'utilità degli approfondimenti psicodiagnostici finalizzati all'idoneità a specifici compiti e condizioni, permettono di sostenere, al pari di quelle sopra brevemente citate, anche le valutazioni psicologiche nell'ambito delle attività del Medico Competente, relativamente alla Sorveglianza sanitaria ex art. 41 del D-Lgs 81/08 e s.m.i., specialmente in questo periodo di reinserimento al lavoro dei soggetti che sono stati affetti da COVID 19, o per quelli c.d. fragili; dando così un maggiore supporto al giudizio medico per la mansione specifica e contemplando un'eventuale presa in carico o monitoraggio del lavoratore.



Allegato 5

LE FUNZIONI DI ASCOLTO E SUPPORTO PSICOLOGICO NEGLI AMBIENTI DI LAVORO

Attivare una funzione di ascolto della persona al lavoro è una delle azioni che, negli ultimi anni, viene richiesta dalle aziende e proposta più frequentemente ai colleghi. Durante la pandemia diverse organizzazioni hanno attivato sportelli di ascolto per intercettare i bisogni e le richieste dei lavoratori in una fase critica e ricca di incertezze. All'interno del modello proposto, la funzione di ascolto, anche fatta con lo sportello, può svolgere diversi compiti (ad esempio: supporto alla lettura degli effetti del cambiamento organizzativo; sostegno ai lavoratori; migliorare il processo organizzativo di cambiamento; supporto alla presa di decisione del dipartimento HR) in relazione al mandato organizzativo e al contratto formale e informale che viene istituito tra organizzazione e professionisti di riferimento. L'emergenza epidemiologica in corso ha visto il proliferare di molte iniziative di ascolto rivolte principalmente ai cittadini ed agli operatori sanitari. L'opportunità di promuovere un servizio univoco è stata colta dall'INAIL che, in collaborazione con il Consiglio nazionale dell'Ordine degli Psicologi (CNOP), ha pubblicato una procedura per l'attivazione dei servizi di supporto psicosociale per la gestione dello stress prevenzione del burnout negli operatori sanitari nell'emergenza COVID-19. La disponibilità di questa procedura ha avuto il pregio, tra gli altri, di indicare modalità e strumenti di facile utilizzo e che dovrebbero consentire di rendere omogenea la gestione del supporto psicosociale e la rendicontazione complessiva dei problemi e degli interventi di supporto psicosociale per gli operatori sanitari.

Le aziende pubbliche e private non sanitarie hanno gestito il carico emotivo e psicologico di questa con interventi organizzativi, tecnici, introduzione di procedure, il supporto del medico competente, e in alcuni casi attivando servizi di ascolto e supporto psicologico per i propri lavoratori. Ad integrazione di queste tipologie di interventi approfondiamo alcuni aspetti costitutivi degli sportelli d'ascolto che esercitano la loro funzione in riferimento ad una azienda specifiche ed un target di persone ben definito (i dipendenti dell'azienda oppure tutti quelli che hanno un contratto di lavoro). Infatti, oltre la definizione dei fattori logistici, delle risorse economiche e professionali, è bene conoscere anche il contesto a cui si propone la funzione d'ascolto e precisare nel mandato aziendale i punti di seguito indicati; essi infatti si pongono alla base dell'intervento e sono importanti per una efficace strutturazione del servizio e l'integrazione dello stesso con le funzioni di supporto psicologico per il COVID-19. Segue un'esemplificazione dei fattori relativi alla attivazione degli sportelli in ambiente di lavoro:

Lo Sportello come misura correttiva attivata in esito alla valutazione dello stress lavoro correlato e altri rischi psicosociali:

- **MOTIVO:** L'attivazione avviene in seguito ad una rilevazione di presenza di condizioni di stress lavoro correlato, o altri rischi psicosociali (violenza, burnout), anche in relazione all'attuale fase di pandemia.
Prevede la presenza in sede e/o on-line compatibili con l'attuale fase di contenimento del rischio.
- **REFERENTE AZIENDALE:** Il mandato viene solitamente dal Datore di Lavoro che ha la responsabilità della valutazione e gestione dei rischi per la salute e sicurezza. I referenti interni diretti sono il responsabile del servizio di prevenzione e protezione e il medico competente ed il Comitato aziendale o territoriale per l'applicazione e la verifica del protocollo COVID 19 (24 aprile 2020). I professionisti coinvolti sono psicologi con iscrizione al rispettivo Albo elenco A.



- MANDATO (uno o più delle seguenti attività):
 - Punto di ascolto e definizione della problematica individuale proposta, indicazioni per iter successivo.
 - Ascolto per sostegno psicologico (3/5 incontri) e eventuale successivo invio ad altro professionista.
 - Supporto, su autorizzazione del lavoratore, per contatto con linea aziendale per mitigazione delle problematiche.

- ASCOLTO, rivolto a:
 - lavoratori che lamentano condizioni di stress lavorativo anche in relazione ai cambiamenti organizzativi intervenuti in azienda a seguito della pandemia: aspetti che riguardano la progettazione e l'organizzazione del lavoro (D. Lgs. 81/08 e s.m.i.) e carenze nella gestione dell'attività di un solo lavoratore (costrittività organizzative) modifiche in orari, turni, modalità di lavoro, gruppo di appartenenza, sede...
 - lavoratori che segnalano condizioni di molestia e/o violenza fisica (comprese aggressioni da esterni), psicologica, sessuale: la condizione di stress globale di questa fase può alzare il livello di aggressività e la crisi occupazionale favorire l'attivazione di strategie di prevaricazione fino a condizioni di mobbing.
 - lavoratori che hanno sofferto di condizioni di malessere dovuto al periodo di particolare stress e disagio personale.

- INTERVENTO:
 - a favore del singolo: ad esempio presa in carico per un numero di colloqui stabiliti in reazione al caso ed in riferimento all'accordo con la committenza.
 - per gruppi omogenei di colleghi con condizioni simili di natura lavorativa o personale: ad esempio che hanno cambiato mansione o hanno condiviso condizioni critiche (collega COVID positivo), la quarantena di un familiare, solitudine...
 - organizzativo: relazione con le figure della prevenzione aziendale (rspp, medico competente) per la strutturazione di un intervento adeguato al problema lavorativo specifico.
 - Produzione di un report di monitoraggio mensile in cui viene comunicato alla direzione aziendale il numero di persone viste, le condizioni di stress riscontrate, gli interventi individuali e/o organizzativi attuati.

COSA CONOSCERE DELL'AMBIENTE DI LAVORO: Organigramma, cambiamenti organizzativi in atto, esito valutazione del rischio stress lavoro correlato, indagini di benessere o clima organizzativo.

Indipendentemente dalle motivazioni che hanno portato alla strutturazione e all'attivazione di una funzione di ascolto e supporto, la collocazione all'interno dell'azienda ne fa un servizio che si occupa prioritariamente della persona al lavoro e che necessita di una comunicazione chiara ed efficace della sua esistenza e delle modalità con le quali i destinatari possono accedervi. Avvicinare la funzione d'ascolto al contesto lavorativo significa supportare la costruzione della prevenzione dei rischi psicosociali e la promozione del benessere delle organizzazioni e delle persone al lavoro. Per il suo posizionamento rispetto all'organizzazione, si tratta di una metodologia specifica che nel suo funzionamento ottimale si differenzia e distanzia da un approccio individuale originato esclusivamente da una relazione clinica⁷.

⁷ Per un approfondimento si veda <https://www.ordinepsicologilazio.it/wp-content/uploads/2019/05/documento-sportello-di-ascolto.pdf>



Autori

Antonia Ballottin, psicologo del lavoro e psicoterapeuta, Specialista ambulatoriale presso il servizio SPISAL dell'Azienda Ulss 9 Scaligera di Verona, consigliere di fiducia per la prevenzione di molestie e violenze al lavoro, componente del Sottogruppo Stress PISLL del Coordinamento delle Regioni, socio SIPLO, componente gruppo stress di CIIP.

Alberto Crescentini, PhD, psicologo e psicoterapeuta, docente ricercatore presso il Dipartimento Formazione e Apprendimento della Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana, membro del direttivo di SIPLO coordina le attività del gruppo di studio sullo Stress Lavoro Correlato.

Franco Amore, psicologo e psicoterapeuta, professional senior presso la Direzione Sanità, RFI, Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane, si occupa di idoneità psicologica del personale del Gruppo e di Enti terzi convenzionati, di valutazione rischio stress lavoro correlato, socio SIPLO.

Andrea Serpelloni, psicologo del lavoro e psicoterapeuta, Master in Scienza e Tecniche della Prevenzione e della Sicurezza, consulente in materia di salute e sicurezza, risorse umane presso Target Fattore Umano, HR Fractional Manager, socio SIPLO.