

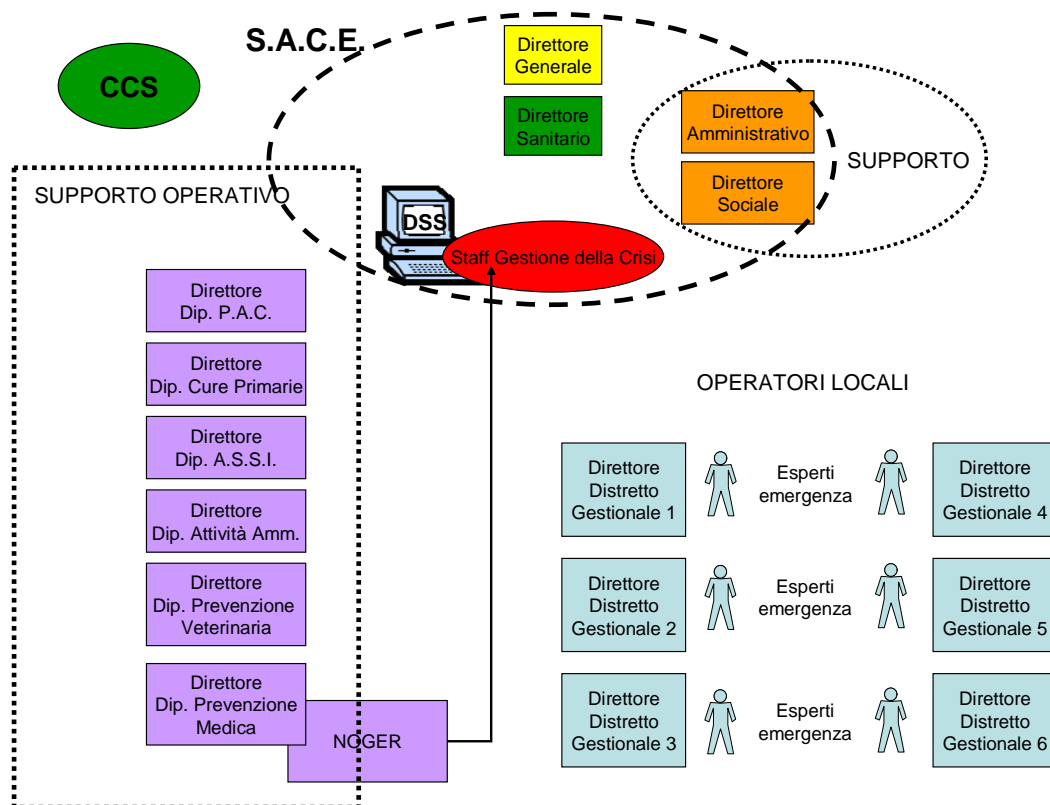
Valorizzare il capitale umano

Valorizzare il capitale umano significa sostanzialmente capire quali competenze ci si trova a possedere e quali sono necessarie nello svolgimento delle attività produttive. Per fare questo occorre elaborare un modello di competenze che permette una visione olistica del proprio capitale umano ed intellettuale. Una specie di inventario di magazzino, se mi si passa il termine. Ma ragionare in termini di competenze permette anche un disaccoppiamento tra persona, posizione e ruolo. Significa cioè ragionare domandandosi quali competenze una persona deve possedere per ricoprire una determinata posizione. Infatti mentre un tempo le posizioni erano adattate agli individui che le ricoprivano e alle loro capacità individuali, oggi, attraverso i modelli di competenze, si fa il contrario: si costruisce una descrizione dell'attività lavorativa (job description) che indica che cosa si deve saper fare e quali responsabilità si devono ricoprire in un determinato ruolo lavorativo. Poi dalla job description si identificano quali competenze siano necessarie alla copertura di quel ruolo, e per competenze si intende l'insieme di conoscenze e capacità comportamentali e intellettuali che concorrono a permettere il miglior svolgimento dell'attività lavorativa in questione.

Ma nel nostro caso non si trattava di mappare competenze normalmente utilizzate in attività routinaria, ma, facendo ricorso ad una non vastissima letteratura e soprattutto alle esperienze personali, di immaginare i ruoli che sarebbero stati necessari in situazione di crisi. Quindi di verificare come questi ruoli avrebbero dovuto interagire tra di loro (quasi come una struttura organizzativa parallela), di costruire la job description e quindi identificarne le competenze relative. Ma prima di procedere alla mappatura delle competenze dei crisis managers era necessario quantomeno avere una visione d'insieme del funzionamento dell'azienda e della sua organizzazione. E qui introduco un appunto personale. Da utente parziale dei servizi dell'ASL non avevo minimamente idea della complessità organizzativa e della vastità di interventi che l'ASL si trova ad affrontare. Lo studio della struttura organizzativa delle modalità di interventi e delle competenze normalmente messe in atto è stata per me una scoperta che mi permette oggi di affermare che in piena campagna di influenza aviaria io mangio tranquillamente polli sentendomi perfettamente sicuro. Dopo aver compreso la realtà del lavoro di routine e dopo aver costruito la realtà dei ruoli e delle competenze del crisis management si è proceduto alla costruzione del piano formativo.

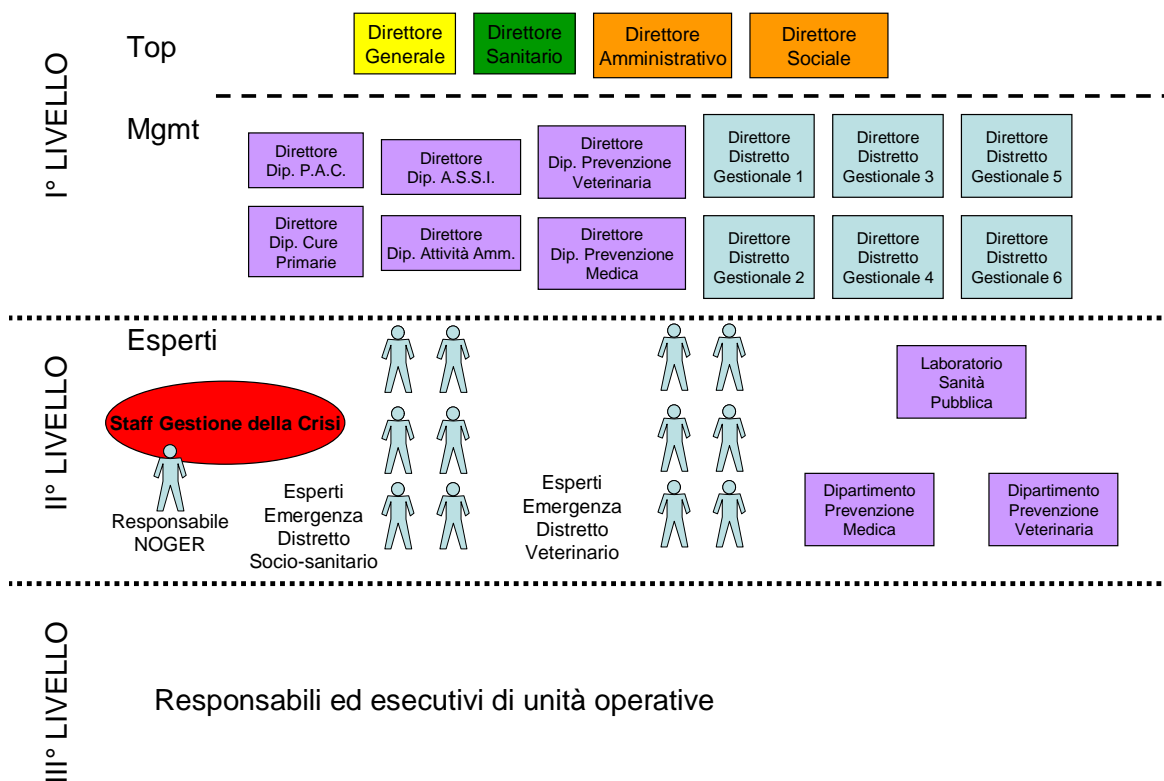
Il piano di formazione per il Crisis Management

Innanzitutto è stata disegnata la struttura organizzativa delle situazioni di crisi che ha assunto la configurazione riportata nella figura qui riprodotta:



Che già di per sé evidenzia la complessità di intervento nelle situazioni di crisi. Si noterà ad esempio la presenza della sigla NOGER che può essere definito come una struttura permanente che il dipartimento di prevenzione offre ai distretti come supporto alla gestione di eventi rilevanti che superano la capacità di intervento di un singolo distretto. Ma attenzione l'emergenza non è la crisi ed occorre precisare questa differenza: l'emergenza è "conseguenza di un evento, in atto o potenziale, che insorge improvvisamente, richiede intervento immediato e può causare danno alle persone e/o ai beni" (definizione tratta dal glossario redatto durante la fase B1 del progetto), e l'ASL di Brescia è attrezzata già da due anni per la gestione di eventi rilevanti che sono trasversali ai distretti e ai dipartimenti. Ma per crisi si intende una "condizione che si sviluppa in un sistema organizzato conseguentemente ad un evento improvviso e imprevisto che ne mina il corretto funzionamento. La situazione di crisi si caratterizza per una discrepanza tra le risorse disponibili e quelle necessarie per fronteggiare l'evento" (definizione tratta dal glossario redatto durante la fase B1 del progetto) ed è per supportare la gestione di questa situazione che è nata la SACE.

Ed ecco quindi presentarsi tre differenti livelli di intervento formativo così suddivisi:



che presentavano differenti caratteristiche.

Nel I° livello si collocano i decisori che hanno la maggior responsabilità durante la gestione di situazioni di crisi, non solo perché su di loro ricade la responsabilità delle scelte da fare in tempi stretti, in incertezza di informazioni e scarsità di risorse, ma soprattutto perché dalla loro modalità comunicativa dipenderà in larga misura la capacità di intervento dei propri collaboratori e la gestione della comunicazione esterna. Le figure di primo livello nella gestione della crisi si distinguono in due gruppi con finalità differenti, da una parte il top management con l'obiettivo prioritario di gestire nel suo insieme la situazione di crisi, dall'altra i direttore dei vari dipartimenti che nella situazione di crisi devono gestire la continuità del servizio e dare supporto nella gestione delle situazioni di emergenza. Partiamo da questo secondo gruppo che da una parte presenta il bisogno di disporre delle conoscenze che già abitualmente utilizza nello svolgimento delle proprie mansioni, insieme ad una approfondita conoscenza della propria struttura organizzativa e delle metodologie di intervento che rendono efficaci le decisioni da prendere. Dall'altra per gestire la continuità in situazione di emergenza occorre disporre di quelle conoscenze che riguardano propriamente la gestione della crisi, le gestione della comunicazione durante le situazioni di emergenza, i flussi informativi, le normative di intervento e i piani di sicurezza. Deve inoltre disporre di quelle capacità trasversali che gli permettono di massimizzare le proprie potenzialità nelle situazioni di emergenza: i processi di decision making per

massimizzare tempi, costi e allocazione delle risorse e la leadership che è una delle modalità con cui si riesce a tenere coeso un gruppo di lavoro in situazioni di crisi. Analizzando ora la figura del top management nelle situazioni di crisi si noterà che le conoscenze maggiormente richieste pongono l'enfasi sulla conoscenza delle modalità di gestione delle situazioni di crisi, in particolare sugli aspetti della comunicazione esterna ed interna e coinvolgendo in questo senso il ruolo del capo, richiamano fortemente due competenze trasversali: la leadership e il decision making.

Nel II° livello si trovano le figure di supporto ai decisori nella gestione delle crisi. Sono le figure più critiche da definire non solo perché esistono da relativamente poco tempo, alcune non esistono ancora, ma soprattutto perché le loro competenze al momento della gestione della crisi diventano i fattori chiavi di successo, poiché, nonostante l'ausilio del DSS, da queste figure passano le informazioni cruciali filtrate dalle conoscenze procedurale ed organizzative che permettono di prendere le decisioni efficaci. Anche le figure di II° livello presentano una suddivisione simile a quelle del primo livello. Esiste infatti un nucleo denominato SACE che vede un gruppo di persone coinvolte direttamente nella gestione della crisi come supporti ai processi decisionali del top management. Ci sono poi dei responsabili di funzioni specifiche il cui ruolo è soprattutto quello di garantire la continuità nelle situazioni di emergenza. I bisogni formativi si profilano quindi molto simili a quelli precedentemente esposti nel I° livello per quanto riguarda le conoscenze, con una differenziazione rilevante sugli obiettivi formativi: se infatti il I° livello deve sviluppare una conoscenza di massima su procedure e modalità di intervento, il II° livello deve possedere una conoscenza approfondita e specifica poiché deve essere in grado di fornire soluzioni proprio in base a queste conoscenze. Mentre la differenza diventa sostanziale nel caso delle competenze trasversali dove il secondo livello deve sviluppare capacità nella risoluzione dei problemi (sono l'efficacia delle soluzioni che deve proporre al primo livello) e per ottenere la massima efficienza in questo processo deve saperlo fare lavorando in gruppo, quindi il teambuilding si configura come una delle competenze trasversali fondamentali.

Nel III° livello infine ci sono le figure operative alle quali nella gestione delle crisi viene richiesto di operare all'interno delle conoscenze, dei processi e delle capacità trasversali che fanno già parte del bagaglio professionale attuato nella quotidianità e che dovrà essere identicamente agito in situazione di accresciuto stress.

Il terzo livello presenta un'elevata eterogeneità e differenza di mansioni, e conseguentemente di competenze, il che implica anche il fatto che il terzo livello presenta bisogni più informativi che non propriamente formativi. Al terzo livello si colloca una tipologia di operatività diretta sul territorio che richiede di mettere in pratica conoscenze e capacità che si presuppongono già possedute e agite. È senz'altro utile avere, per chiunque possa trovarsi a gestire la propria operatività, per quanto routinaria, in situazione di emergenza, un overview su che cosa sia uno stato di crisi, come viene gestito, quali sono le figure che lo gestiscono, come funziona la catena di comando, come sono organizzati i flussi informativi e quali siano le tecniche di triage nel decision making, in quali stati psicologici incorrono le vittime e come si può dar loro un primo supporto, quali stati psicologici potrebbero

dover affrontare gli operatori posti in condizioni di stress prolungato e le tecniche da desensibilizzazione da trauma per gli operatori in prima linea.

La finalità del progetto è stata quella di dotare l'ASL di un sistema integrato di supporto alle decisioni che aiutasse il processo decisionale non solo in termini di velocità ma soprattutto di raccolta ed aggregazione intelligente delle informazioni e nella creazione di scenari prospettici. La focalizzazione, soprattutto per il secondo livello, sull'apprendimento di utilizzo del mezzo informatico è stato uno degli aspetti fondamentali dell'intero piano formativo.

A conclusione si può affermare che è stata un'esperienza interessante e arricchente sotto molteplici punti di vista, ad iniziare dal fattore umano. Il solo fatto di trovarsi in aula a condividere un medesimo processo formativo per un certo periodo di tempo è stato un arricchimento non solo per i discenti ma anche per i docenti che si sono trovati ad interagire con figure professionali così differenziate e a condividere con loro questa bella esperienza.

Concludiamo ringraziando tutti per la partecipazione e l'interesse dimostrato.