PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 26 - numero 5588 di Mercoledì 27 marzo 2024

La presa di decisioni in situazioni di emergenza

Decidere, che stress! Quali sono gli effetti dello stress sui processi decisionali? Come migliorare il decision making in situazioni di emergenza?

Il seguente articolo vuole stimolare alcune considerazioni riguardo la complessa interazione tra i processi decisionali, dinamica centrale di ogni organizzazione, e la presenza, in coloro che sono incaricati della decisione, di cambiamenti psicofisci dovuti ad un forte stato di stress, fisico ed emotivo.

Il processo decisionale e le sue caratteristiche

La capacità di decisione, che in letteratura viene definita "decision making" consiste nella capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività. Essa rappresenta una delle funzioni più significative di qualsiasi tipo di organizzazione: prendendo decisioni, i gruppi e le organizzazioni puntano a intervenire sullo scenario futuro attraverso scelte che indirizzino verso determinate direzioni, ritenute migliori.

Possiamo individuare 5 fasi generali che definiscono il processo decisionale:

1. Definire l'obiettivo
2. Raccogliere le informazioni rilevanti
3. Generare opzioni realizzabili
4. Prendere la decisione
5. Implementare e valutare

Tuttavia, il processo appena descritto potrebbe rivelarsi valido per le organizzazioni in cui vige la *one best way*, ovvero "un unico modo giusto di fare le cose": nelle procedure organizzative è depositata tutta l'intelligenza necessaria a prendere decisioni razionali che rispondano all'esigenza di prevedere e valutare le alternative e le conseguenze dell'azione alla luce degli obiettivi organizzativi dati.

Eppure, nel mondo odierno, i modi effettivi di prendere le decisioni non sempre si accostano a questo modello. Piuttosto, molte situazioni decisionali concrete prevedono informazioni limitate sulle alternative d'azione e sulle loro conseguenze, definendo una situazione di incertezza. Inoltre, gli obiettivi spesso sono complessi e i problemi possono prestarsi a più interpretazioni, costringendo i decisori a muoversi in condizione di ambiguità.

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-SCORM1-[EL0899] ?#>

L'emergenza induce stress: gli effetti sulla persona e sull'organizzazione

Incertezza e ambiguità sono due elementi definitori dell' emergenza, ovvero quella circostanza imprevista e critica che spesso richiede un intervento mirato ed immediato per cercare di arginare le conseguenze negative che potrebbero derivarne. In questi casi, potrebbe aumentare il rischio di effetti dannosi, sia a breve sia a lungo termine, sul singolo e sull'organizzazione. Situazioni del genere provocano spesso un forte senso di ansia e paura nei soggetti che si trovano a doverle affrontare: questo sovraccarico emotivo determina la presenza di stress e degli effetti ad esso correlati.

Una delle definizioni più popolari di stress identifica il costrutto come una risposta psicofisica dell'individuo a stimoli ambientali percepiti eccessivi. Ogni persona si rapporta con gli altri e con il proprio ambiente di riferimento in base a caratteristiche personali, esperienze dirette e indirette, ad emozioni, a valori e credenze che definiscono quel costrutto plurisfaccettato ma unitario chiamato "Sé".

Le richieste che ci arrivano dal nostro ambiente, primo fra tutti quello lavorativo, innescano un processo valutativo in cui ponderiamo le risorse, di varia natura, che riteniamo essere a nostra disposizione per rispondere in modo adeguato ed efficace a quelle richieste. Nel caso in cui le richieste superino le risorse personali, tale discrepanza, anche se solamente percepita, può provocare cambiamenti fisiologici, emotivi, cognitivi e sociali indesiderabili che definiscono uno stato di stress. Tra questi, un'alterazione del battito cardiaco, l'aumento di sudorazione, un senso di oppressione e di ansia, attacchi di panico e un peggioramento delle nostre capacità attentive.

In caso di emergenza, il rapporto "richieste ? risorse" può risultare fortemente sbilanciato, con effetti sia sulla gestione della situazione emergenziale, sia sulla risposta dell'individuo.

In emergenza e sotto stress, le alterazioni psicofisiche che possiamo rilevare nei soggetti coinvolti possono influenzare le loro decisioni e i loro comportamenti con effetti deleteri non solo sulla loro salute mentale e fisica, ma anche sulla sopravvivenza dell'organizzazione.

Immaginate, ad esempio, di recarvi sul luogo di lavoro in un giorno come tanti altri e, all'improvviso, dover affrontare un incendio, un infortunio o un evento inaspettato. Pensate alla sensazione di pericolo, paura, sgomento che vi assale e vi impedisce di pensare con lucidità: la probabilità di messa in atto di comportamenti a rischio aumenta considerevolmente, soprattutto a causa della riduzione della nostra capacità di prendere decisioni e risolvere problemi.

Infatti, la natura intrinsecamente instabile delle emergenze, spesso, implica la necessità di decidere affrontando tre vincoli che provocano particolare difficoltà per i decisori:

- Il primo di questi è il vincolo tempo. Spesso, per risolvere una situazione di emergenza o limitarne le conseguenze negative, i decisori si trovano a dover scegliere in tempi brevi o immediati che impediscono la messa in atto di una ponderata valutazione.
- Il secondo vincolo è definito dalle informazioni limitate su quali decisioni devono essere prese. Il vincolo temporale e i vincoli di qualità dell'informazione sono intimamente connessi. Data la ristretta finestra temporale, potrebbe non esserci la possibilità di verificare che le informazioni disponibili siano accurate o per cercare ulteriori dettagli.
- Il terzo vincolo riguarda il carico di decisioni: durante un'emergenza, non è insolito che vengano meno i processi di

delega decisionale. Chi è incaricato di gestire l'emergenza si trova spesso a dover prendere una decisione che si rivela innesco per una serie di decisioni successive da dover affrontare in tempi ristretti e con informazioni limitate.

L'incapacità di decidere con giudizio può impattare negativamente sull'organizzazione, determinandone, nel peggiore dei casi, la sua fine.

Migliorare il decision making in situazioni di emergenza

Ma come possiamo prendere decisioni efficaci quando siamo sotto stress?

Sebbene la letteratura in merito sia ancora molto ridotta, molti studiosi concordano nel ritenere utili alcune strategie:

- Riconoscere i segni fisici, cognitivi ed emotivi provocati dallo stato di stress e accettarli. Cercare di contrastarli o soffocarli, potrebbe peggiorare la situazione. L'attivazione eccessiva del sistema simpatico a causa dello stress può essere modulata dall'attivazione del sistema parasimpatico: in questo modo, sarà possibile riacquistare parzialmente la calma, attraverso, ad esempio, la modulazione del respiro. Imparando a leggere tali sintomi in se stessi e negli altri, è possibile migliorare la propria attenzione sulla situazione e, di conseguenza, riprenderne parziale controllo.
- Prevedere la simulazione di emergenze attraverso, ad esempio, percorsi formativi può aumentare la consapevolezza del qui-ed-ora, essenziale quando ci si trova ad affrontare situazioni angoscianti e poco familiari.
- Focalizzarsi sulle "4C": comando, controllo, comunicazione e collaborazione (dall'inglese *command, control, communication, collaboration*). Lavorare sulle competenze gestionali, migliorare le proprie capacità di controllo e di leadership, rendere più efficace la propria capacità comunicativa e imparare a lavorare in team possono fare la differenza in casi di emergenza. Anche in questo caso, la formazione può rivelarsi un importante strumento.

Una formazione solida e continua potrebbe migliorare la forza mentale dei soccorritori, delle forze dell'ordine, dei manager, dei collaboratori e di tutti coloro che, all'interno dell'organizzazione, devono fronteggiare una situazione di crisi. In questo modo, non solo sarà più facile rendere consapevole tutto il personale, a tutti i livelli organizzativi, delle proprie potenzialità latenti, ma sarà anche più facile per l'intera organizzazione sopravvivere all'emergenza.

Massimo Servadio

Psicoterapeuta Sistemico Relazionale e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni

Bibliografia

Kowalski-Trakofler, K. M., Vaught, C., & Scharf, T. (2003). Judgment and decision making under stress: an overview for emergency managers. *International Journal of Emergency Management*, *1*(3), 278-289.

Khorram-Manesh, A., Berlin, J., & Carlström, E. (2016). Two validated ways of improving the ability of decision-making in emergencies; Results from a literature review. *Bulletin of Emergency & Trauma*, *4*(4), 186.

Licenza Creative Commons

www.puntosicuro.it