

Se il proverbio di saggezza popolare che recita “la calma è la virtù dei forti”, a volte può essere opinabile, l’equilibrio emotivo, in alcuni ambienti ad alta complessità, è una dote necessaria e, in ultima analisi, chi non ha apprezzato una frase beneaugurante, apprestandosi a sostenere delle prove importanti nella propria vita?

Avevamo lasciato nel precedente articolo i “nostri” *cadet pilot*, selezionandi all’Accademia di Volo Alitalia, proprio con quest’augurio: “

*keep calm*

e in bocca al lupo”. Senza toccare i vari approcci filosofici né tantomeno opinioni religiose esistenti sul fato, può essere interessante capire come la Psicologia del Lavoro utilizza e declina in modo scientifico e pragmatico il concetto della calma e la dimensione culturale del fatalismo in una Organizzazione ad Alta Affidabilità (

*High Reliability Organization*

) con lo scopo di selezionare persone idonee ad inserirsi in questo contesto.

La cultura organizzativa in generale è l’insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto o sviluppato imparando ad affrontare i suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna, e che hanno funzionato abbastanza bene da poter essere considerati validi, e perciò tali da poter essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi (*E. Schein, 1984*).

Avendo come *frame* di riferimento la cultura organizzativa aeronautica con la sua struttura, *mission*

, ecc... i candidati vittoriosi alle selezioni

*cadet pilot*

dovrebbero possedere il tratto della stabilità emotiva in quantità medio-alta e l’atteggiamento fatalistico dovrebbe concorrere in misura nulla al funzionamento mentale in relazione ai processi decisionali e al comportamento espresso di fronte a criticità emergenti.

La calma, intesa come capacità di controllare le emozioni primitive/complesse e gli impulsi, è una caratteristica facente parte del tratto di personalità denominato “stabilità emotiva” (“teoria dei *Big Five*”) che può essere misurata con test o osservata presentando stimoli o compiti specifici.

Il fatalismo è, come anzidetto, una dimensione culturale che esiste in misura variabile in ogni società più o meno avanzata, ancor prima che nelle organizzazioni. Gli individui e i gruppi con i loro atteggiamenti, credenze, pregiudizi o stereotipi possono dunque permeare e influenzare gli input e gli output di un’azienda.

La cultura aeronautica esalta le competenze tecnocratiche peculiari di settore più aggiornate perché il valore fondante condiviso in questo DNA organizzativo, è innanzitutto la sicurezza vs.

# Keep calm e in bocca al lupo!

Scritto da Silvana Lovera

---

l'errore fatalistico.

Chiunque operi a qualsiasi titolo nel comparto aereo, verrà rafforzato su questo principio, addestrato su questo modo di sentire e di percepire.

Alcuni operatori aerei sono stati banditi e le loro licenze non riconosciute dall'ICAO (International Civil Aviation Organization) perché non esistono idonei protocolli di *security* e *safety*.

Non solo i livelli di manutenzione degli aerei sono insufficienti o parchi macchina obsoleti, ma anche le metodologie scientifiche di scelta delle persone (a volte basate su raccomandazioni o sullo status economico per pagare le licenze ecc...) e le politiche generali dell'organizzazione del lavoro a terra e in volo, non sono trasparenti e possono esporre al rischio di fatalità ingovernabili.

Le agenzie internazionali di sicurezza aerea più accreditate confidano nel fatto che tutte le persone coinvolte in assets critici di Risk and Safety Management affrontino in modo *mindful*, proattivo, con forte senso di auto-efficacia e di efficacia collettiva, efficienza, gli eventi normal e abnormal in questo settore.

Studi dimostrano che non solo il fatalismo ma altri differenti aspetti della cultura organizzativa come la distanza dal potere, individualismo-collettivismo, l'evitamento dell'incertezza, l'orientamento all'essere umano, rigidità, hanno conseguenze sulla prevenzione, rilevamento e gestione dell'errore (Hofmann, Frese, 2011) e dunque possono impattare sulla sicurezza. La dimensione del fatalismo con le sue implicazioni sull'

*Error Prevention*

,  
*Error Detection*

ed

*Error Management*

(

*ibidem p.283*

) viene descritta nella tabella che segue.

Culture and Error Management	Prevention	Detection	Management
Fatalism High	Poche strategie di prevenzione	Circolazione di bassa sicurezza	Attitudine di non responsabilità
Fatalism Low	Senso di controllo sui processi	Crescita che facilita la sicurezza	Attitudine di strategie

Summary of Theory on Culture and Error (adattata da Gelfand, Frese, Salmon, 2011)

## Keep calm e in bocca al lupo!

Scritto da Silvana Lovera

---

Il fatalismo riflette il grado in cui le persone credono che i fattori esterni dettino gli eventi della vita. Il fatalismo è stato correlato ad una bassa prevenzione degli errori e ad una inadeguata e più impacciata preparazione agli eventi negativi, poche strategie di coping. Le culture con un alto livello di fatalismo infatti non creano strategie di fronteggiamento dell'inatteso, non sviluppano tecnologie. Un aspetto importante è che le persone con cultura fatalistica comunicano meno gli errori perché credono che ci sia ben poco da fare per contrastare errori simili in futuro.

*Gelfand, Frese e Salmon (2011)* fanno notare inoltre che il fatalismo è l'unica dimensione culturale correlata negativamente a tutti e tre gli aspetti del processo di errore. La prevenzione, la rilevazione e la gestione dell'errore sono più basse nelle culture che hanno un più alto grado di fatalismo.

Se la psicologia positiva “de noantri”, con l'immane lupo, può dar sollievo e i portafortuna “necessitano” nelle culture organizzative autoritarie o paternalistico-clientelari, speriamo che nessuno veda mai un corno rosso appeso in cockpit!

*(16 dicembre 2016)*