

Quando un'organizzazione si trincerava dietro il lavoro fatto come previsto dalle norme, di solito il sistema si irrigidisce e rimane poco margine per trattare gli eventi imprevisti.

Al contrario, chiamato ad analizzare il caso della Union Pacific, in cui si era verificata la paralisi totale dell'operativo in un solo giorno, Woods mise in evidenza diverse disfunzioni che erano tanto più marcate tanto meno consapevoli erano i manager del tipo di dinamiche che normalmente erano in essere nell'azienda.

Nel caso specifico, la compagnia di riferimento favoriva la centralizzazione decisionale (solo i responsabili devono decidere, gli altri eseguono e basta) e la formalizzazione delle procedure, spingendo i dipendenti di *front line* ad operare *by the book*, cioè seguendo alla lettera le disposizioni di compagnia.

Tutti i comportamenti difforni dalle procedure che gli operatori assumevano per rispondere alle necessità operative, che a volte si rendono inevitabili per affrontare un ambiente in continua evoluzione, venivano ritenute insubordinazioni e quindi redarguite.

Come abbiamo invece già visto, un modo di ridurre l'incertezza inevitabile in uno scenario complesso, è sì quella di strutturare in termini gerarchici l'organizzazione, ma demandando le azioni sullo scenario operativo al soggetto che opera in *front line*, riconoscendo un valore preciso all'esperienza e incoraggiando il ritorno di esperienza: se gli operatori, a causa di timori di eventuali ritorsioni, di sensazione di essere rimproverati per le loro azioni, si instaura una condizione in cui le dinamiche reali del sistema diventano pericolose.

Viceversa, la decentralizzazione delle responsabilità garantisce che, davanti a pericoli emergenti, le decisioni possano essere prese da livelli inferiori, mentre l'attenzione al ritorno di esperienza assicura che le risposte vengano trasmesse ai vertici in maniera tempestiva e completa. In questo senso, l'impegno del *management (top e middle)* come garanti della sicurezza e dell'affidabilità è considerato un fine prioritario: gli obiettivi devono essere comunicati con chiarezza, i leader devono farne un elemento di controllo e di rinforzo continuo.

Un altro mezzo con cui le HRO si preparano ad affrontare situazioni sempre nuove e imprevedibili è la formazione continua, e in particolare la realizzazione di forme sofisticate di apprendimento per prove ed errori, in grado di "virtualizzare" gli effetti indesiderati di comportamenti disfunzionali. Nel campo aeronautico, questa funzione viene assolta dai simulatori di volo.

Un ultimo aspetto comune alle HRO è la tensione, sempre molto alta, che si crea dal dover sempre fare la cosa giusta al momento giusto. Il controllo sociale è molto forte, tutti si sentono responsabili per la propria vita e per quella del resto dell'equipaggio.

Altri aspetti delle HRO

Scritto da Antonio Chialastri

antonio.chialastri(at)manualedivolo.it

(9 dicembre 2011)