

I - Nelle Organizzazioni ad Alta Affidabilità (HRO) come le Compagnie Aeree lo sforzo per arginare l'inatteso e sconfiggere l'errore con sistemi resilienti è un impegno costante. Resilienza delle risorse umane, funzioni e processi organizzativi resilienti, *Resilience Engineering*, sono concetti chiave nell'aviazione civile.

Nel gioco delle politiche al ribasso sul mercato del lavoro attuale e alla luce di scenari economici critici, quelli che erano i *must* di resilienza, di cui sopra, stanno però progressivamente evolvendo nel primo caso verso l'aspettativa di una performance umana da *cyborg* (ritmi/carichi di lavoro disumani), nel secondo verso l'approccio ad un paradigma di human-machine-interaction, “ai limiti”, (risparmio risorse, carburanti, materiali ecc...).

Condizioni critiche che prima venivano “contenute” da politiche e processi organizzativi più resilienti, ora possono andare ad alimentare le statistiche ad esempio dei *near-miss*. A questo proposito la

*policy*

sul risparmio di carburante nel trasporto aereo in alcuni casi ha prodotto come risultato appunto un “mancato incidente”, per aver dovuto intaccare la soglia minima di riserva di carburante all'atterraggio, fortunatamente senza conseguenze.

Anziché il vecchio *refrain* troppo permissivo, “Errare è umano”, con l'avvento non tanto futuribile dell'uomo-bionico nel reale, le compagnie aeree in *austerity* potrebbero o diffondere un nuovo slogan “Errare è vietato”. Nelle more del cambio generazionale dei cyber-naviganti, tanto auspicato dal

*top management*

, Montezemolo di persona pregherà i piloti, a causa delle pessime condizioni economiche dell'azienda, di fare il favore di non andare mai in

*go-around*

o all'alternato per nessun motivo (si spreca troppo carburante e non ce lo possiamo permettere).

Il CEO Ball anche lui “di persona personalmente” chiamerà i passeggeri ad uno ad uno, cercando di impietosirli, pregandoli di lasciare i bagagli a casa (pesano troppo, si butta troppa “benzina” e Alitalia, a causa dell'ultimo sciopero del personale di volo scriteriato, è in crisi ) e infine tutti gli assistenti di volo, oltre a lasciare i propri effetti personali a casa per avvicendamenti inferiori ai tre giorni, dovranno pregare Dio di non far mai cambiare il meteo durante il volo (il cambio di rotta fa consumare troppo *fuel* e ciò è inaccettabile).

Tutte queste “linee di resilienza informali e fatalistiche” serviranno a far bastare il carburante, si spera, fino all'arrivo. I dipendenti non collaborativi, non resilienti fino allo stremo delle forze, verranno ovviamente colpevolizzati come lavativi di fronte ai media, segnalati e licenziati per

giusta causa.

Ironia a parte, perché la psicologia del lavoro si occupa di errori e del concetto di resilienza? La resilienza di un sistema complesso, se si riducono i margini di sicurezza ampliando quelli dell'errore in molti ambiti *ground/volo* (*policy*, contratti, precariato, limiti di volo, manutenzioni, risorse scarse, ergonomie, stress ecc...), può sperimentare con più probabilità un fallimento? Ognuno, se non ce l'ha già, potrà farsi una propria opinione in merito nel prosieguo dell'articolo e poi più avanti in un *case-study*.

Gli errori in psicologia del lavoro assumono una valenza importante perché da essi originano stress, incidenti, interazioni uomo-macchina inefficienti, problemi di qualità e performance, e di clima negativo (Rybowiak et al., 1999). La linea di ricerca incentrata sugli *outcomes* negativi degli errori è stata molto più sviluppata scientificamente rispetto alle potenziali conseguenze positive a lungo termine degli errori. Gli errori possono portare a conseguenze negative (es. perdita di tempo, prodotti difettosi), ma anche a conseguenze positive come la resilienza, l'apprendimento, e l'innovazione. (

[continua](#)

)

(1° ottobre 2016)