

III – ([segue](#)) Proseguendo nell'analisi del nostro *case-study*, arriviamo al quarto livello del modello HFACS (*Human Factor Analysis and Classification System*), dove troviamo un'analisi delle cause che derivano dai livelli decisionali intermedi, i *supervisors*

Supervisione

Si attribuisce un riferimento agli aspetti manageriali di primo livello e ai possibili errori latenti (Reason, 1990) relativi alla supervisione. Gli esempi riportati non sono esaustivi ma esemplificativi di alcuni aspetti classificati nella tassonomia del fallimento della supervisione.



Supervisione inadeguata

Operazioni pianificate in modo inappropriato Mancata correzione dei problemi

Leadership- supervisione inadeguata
Supervisione- Modeling
Aspetti/Programmi di training locale
Supervisione-Linee di condotta
Supervisione-Conflitti di personalità
Supervisione-Mancanza di feedback
Missione ordinata/comandata oltre le capacità
Crew/team di volo formazione/composizione

Limitate esperienze recenti
Limitate esperienze totali
Valutazione del rischio formale
Rischio autorizzato non necessario
Gestione del personale/operazioni

Classificazione degli Errori (adattata da S. A. Weisman, Shappell, 2001)

Supervisione Inadeguata

Supervisione-linee di condotta (pp. 98)

- (*omissis*) "L'ispettore di assicurazione qualità di Raytheon Aerospace, che era responsabile del *training-on-job* dei tecnici di SMART, dichiarò di non aver ritenuto opportuno un monitoraggio stretto del tecnico, in quanto questi aveva una buona esperienza sugli impianti dei comandi di volo (*omissis*)".

omi

Aspetti/programmi di training locale (pp. 98-99)

- (*omissis*) "Il meccanico dichiarò che prima di ispezionare il sistema di comando dell'elevatore, il capoturno lo aveva aiutato a localizzare la botola d'ispezione delle leve, dei ferma-cavo e dei tensionatori dei cavi di comando dell'elevatore. Il tecnico dichiarò anche di aver discusso con l'ispettore di assicurazione qualità a proposito della scarsa tensione del cavo, e della necessità di procedere a una ritensionatura, (*omissis*) affermando che l'ispettore poi si allontanò per seguire un'altra lavorazione; (*omissis*) tornò solo quando il lavoro sui cavi era terminato, per assistere alla prova finale del sistema di comando dell'elevatore."

Supervisione- mancanza di feedback (pp. 99)

- (*omissis*) "L'ispettore di assicurazione qualità affermò che aveva altri compiti da assolvere, ivi compreso seguire il *training-on-job* di un altro tecnico ed eseguire una ispezione

boroscopica su un motore. Dichiarò anche di essere tornato a ispezionare l'impianto di comando dell'elevatore dopo che il tecnico aveva ultimato i lavori."

Operazioni pianificate in modo inappropriato

Missione ordinata/comandata oltre le capacità (pp. 99)

- "Anche se il tecnico aveva precedenti esperienze di tensionatura dei cavi dei comandi di volo, non aveva mai fatto questo lavoro su un Beech 1900D" (*omissis*)."

Violazioni del direttivo

Violazioni (pp. 98)

- "Il meccanico dichiarò anche che lui e l'ispettore parlarono della tensione dei cavi, della necessità di regolarla e dei passaggi della norma di lavoro che potevano essere omessi (*omissis*)".

L'ultimo stadio di analisi del modello HFACS concerne le **influenze organizzative** derivanti da livelli manageriali più alti. Le decisioni erranee del top-management di un'organizzazione producono effetti sia sull'operato della supervisione sia sulle condizioni, azioni o decisioni erranee degli operatori front-line. Si propone qualche esempio di fallimento organizzativo, declinato all'interno della tassonomia proposta nella tavola seguente.



~~Il ruolo del manager è quello di creare un clima organizzativo che favorisca l'innovazione e la crescita della organizzazione. (Lombardi, 2001)~~