



208 secondi, 24 minuti

Letteratura e cinema aiutano a smontare la commedia sociale che ingloba anche le imprese e le organizzazioni di tutti i tempi. Questa rubrica si muove alla ricerca di significati per il management e per l'organizzazione aziendale, traendo spunto dalla visione di film e dalla lettura di romanzi.

Ci voleva l'arte cinematografica di Clint Eastwood e la bravura di Tom Hanks per dare dinamismo e tensione alla storia dell'aereo "ammarato" sul fiume Hudson sottraendola allo stigma della mera descrizione di un comportamento esemplare. In effetti, il libro in cui il pilota Chesley 'Sully' Sullenberger racconta parte della sua vita, oltre ai particolari della vicenda che lo ha reso famoso, è troppo intriso di buoni sentimenti per essere davvero avvincente.¹

Il film invece riesce ad andare oltre, grazie alle tecnologie innovative adottate, ma soprattutto per il ritmo impresso al succedersi delle scene. Eastwood contrappone con efficacia la visione da incubo di un possibile impatto sui grattacieli di New York (quasi un nuovo 11 settembre) rispetto all'esito felice e rassicurante dovuto alla capacità di fare sintesi in pochissimi minuti dell'esperienza e dell'apprendimento di tutta una vita.

Il fatto è avvenuto pochi giorni prima dell'insediamento del presidente Obama alla Casa Bianca, in un momento di forte incertezza legato alla crisi della finanza mondiale; molti

americani vi hanno visto un segnale simbolico di speranza e di fede nelle capacità umane: l'orizzontalità dell'aereo pacificamente sdraiato nel fiume contrapposta alla verticalità delle torri che pochi anni prima altri aerei avevano abbattuto.

La sorte del volo 1549 si compie in tempi brevissimi; solo 208 secondi passano dal riscontro del danno ai

motori all'ammarraggio nel fiume; 24 minuti dopo, le 155 persone a bordo sono tutte tratte in salvo (v. box).

Il libro autobiografico di Sully glissa sulle traversie successive legate all'inchiesta; invece, il film, girato quando ormai quei problemi erano stati superati, si sofferma sulla sofferenza di un uomo pratico di fronte alle asperità burocratiche; qui Tom

Il volo 1549

Il 15 gennaio 2009 il volo 1549 della US Airways decolla dall'aeroporto di La Guardia diretto a Charlotte con 155 persone a bordo. L'airbus A320 è pilotato da Chesley Sullenberger (detto Sully), che ha alle spalle una grande esperienza di volo anche su aerei militari oltre a un interesse forte per le tematiche della sicurezza aeronautica. Due minuti dopo il decollo uno stormo di uccelli del Canada danneggia irrimediabilmente i due motori. Sully è sottoposto a una enorme pressione emotiva, dialoga con il controllore di volo, ma ritiene impossibile tornare a La Guardia o fare rotta su un altro vicino aeroporto, come gli viene consigliato, e compie una manovra non contemplata in nessun manuale d'emergenza: tenta così un ammaraggio nell'Hudson, riuscendo a compierlo a perfezione 208 secondi dopo la collisione con lo stormo. Tutti i passeggeri e l'equipaggio sono tratti in salvo dai soccorsi favoriti dalla contiguità ad aree ricche di attività e dotate di natanti in abbondanza. Il tentativo di raggiungere un aeroporto avrebbe invece rischiato di sacrificare non solo le vite delle persone a bordo, ma anche quelle di residenti in un'area densamente popolata. In soli 24 minuti il salvataggio è completato.

L'eco mediatica di tale performance rende Sully un eroe popolare, che però deve rispondere di fronte al National Transportation Safety Board di non avere seguito le regole codificate dell'emergenza e le indicazioni ricevute dalla torre di controllo.

¹ Sullenberger C, Zaslow J., ed. or. (2009), *Highest Duty: My Search for What Really Matters*; ed. it. (2016), *Sully. Nel momento del pericolo il fattore umano fa la differenza*, HarperCollins Italia.

Hanks offre un'interpretazione molto convincente dell'ansietà e del disagio vissuto nelle relazioni di terra da parte di chi è abituato a dominare la situazione di un aereo in volo.

“Tutto è senza precedenti finché non capita per la prima volta”, dice il comandante alla Commissione che lo interroga sui motivi per cui non si è conformato alle prescrizioni dei manuali.

La testimonianza di Sully è illuminante rispetto a una serie di questioni che investono il rapporto tra risorse personali (intelligenza, esperienza, competenze) e risorse organizzative o collettive.

Sullenberger non è solo un pilota di grande esperienza, è anche un vero esperto di sicurezza aeronautica; se ne è occupato, ha fatto parte di commissioni di studio e di inchiesta, ha anche fondato una società di servizi consulenziali in materia di sicurezza. In poche parole, distilla tutto l'apprendimento di una vita professionale sul tema della sicurezza: “È possibile rendere le aziende, i governi come pure le piccole comunità più sicuri incoraggiando le persone a riferire i propri errori e le lacune nella sicurezza”. In questo il grande laboratorio dell'aeronautica civile, che ha raggiunto livelli altissimi di affidabilità proprio indagando sulle cause dei disastri, ha molte lezioni da offrire per l'applicazione anche in altri settori, come ad esempio gli ospedali.

Eppure, il valore dell'alta professionalità acquisita sembra perdere di riconoscimento sociale. Soprattutto viene ormai messa in discussione quella “autorità del comandante” che Sully stesso ritiene una risorsa “che ha sempre aiutato a fare dell'aviazione civile un business solido e sicuro”. L'organizzazione delle compagnie aeree appare ai suoi occhi esperti incrinata da crepe rilevanti. “Un sacco di gente nel nostro settore si sente sopraffatta dalle circostanze. Siamo rimasti vittimi



La scena del film di Clint Eastwood in cui Sully (Tom Hanks) prende la decisione di ammarare

me di uno tsunami economico. Qualcuno ha perfino avuto l'impressione che la sua compagnia gli abbia puntato una pistola alla testa, imponendo a tutti delle rinunce. Abbiamo subito tagli degli stipendi, ridimensionamenti, licenziamenti. Siamo vittime del lavoro”. Nel suo caso personale, la crisi del settore dopo il 2001 ha comportato la perdita del 40% del proprio stipendio e di circa due terzi della prospettiva di pensione. La crisi del settore e la concorrenza sul prezzo hanno indebolito anche gli standard di servizio e quelli di assunzione dei piloti; ora le compagnie regionali offrono posti di comandante di voli di linea a piloti con poche centinaia di ore di volo e salari che scendono anche intorno ai 20.000 dollari.

“La gente si stanca di dover combattere ogni giorno le stesse battaglie”, scrive ancora Sully, “gli addetti al gate non hanno accostato in tempo il finger all'aereo, l'impiegato si è dimenticato di portare una sedia a rotelle, la ditta del catering non ha fornito tutti i pasti della prima classe. Alla fine di una lunga giornata tu e il tuo equipaggio scendete dall'aereo e uscite dal terminal, ma il pulmino per l'albergo non c'è. [...] Nella cultura aziendale di certe società è scontato che il management si affidi alla disponibilità e alla professionalità con cui

i dipendenti compensano le carenze del sistema, la cronica mancanza di personale, e i pessimi servizi offerti dalle ditte in subappalto”.

Sully documenta così la sua lotta continua per migliorare il sistema, da una parte, e per aiutare chi si trova in difficoltà anche uscendo dal suo ruolo codificato, come quando aiuta alcuni anziani a sistemarsi sulla sedia a rotelle spingendoli attraverso il terminal. Le società incentivano i manager soprattutto al rispetto degli orari di decollo per migliorare la posizione nel ranking delle compagnie più puntuali, al punto a volte di lasciare persone a terra con posti liberi a bordo.

In queste notazioni di Sully si coglie l'orgoglio dell'essere responsabile, ma anche l'amarezza di chi si sente estraneo alle logiche emergenti. A essere critico è il rapporto con il management: “I dirigenti delle compagnie aeree oggi ci mettono sempre più spesso sotto giudizio”. Come afferma un altro comandante: “Noi venivamo assunti per la nostra capacità di valutare e decidere, oggi siamo valutati per la nostra acquiescenza”. Così, acclamato come un eroe dal pubblico, Sully è messo in discussione dall'indagine, rischia il proprio patrimonio e si trova aggredito su più fronti.

In lui si affaccia il dubbio che il valore di quanto ha compiuto, soprat-



tutto il legame tra la performance dell'Hudson e il retroterra del complesso percorso della sua vita professionale, che lo ha generato, non sia nemmeno compreso; questo in particolare da parte degli addetti ai lavori, perché diversa è la risposta di passeggeri e pubblico.

In alcuni passaggi del film lui stesso sembra coinvolto dal clima di sospetto e sfiducia.

C'è poi l'aspetto del gruppo. Sully stesso ci tiene a rappresentare il salvataggio delle vite delle 155 persone come frutto di un lavoro di squadra cui tanti hanno partecipato; lui stesso e il co-pilota che erano in cabina; il controllore di volo che ha comunque interagito tempestivamente; le tre assistenti di volo che hanno subito compreso la situazione e gestito l'uscita dei passeggeri dal velivolo; i tanti soccorritori che sono accorsi in tempi rapidissimi; i passeggeri stessi che hanno assunto comportamenti adeguati all'emergenza. Una situazione che non poteva essere programmata, ma che è stata gestita con intelligenza pronta e recettiva, in un clima di eccitazione positiva che il film rende efficacemente.

Sully si sforza di valorizzare il gruppo, di esaltarne il ruolo; tuttavia, non c'è dubbio sulla sua solitudine nel momento decisionale che la vicinanza del copilota Jeff e il dialogo



Un momento del salvataggio che seguì l'ammarraggio del volo 1549 della US Airways

con il controllore di volo non possono attenuare. Chi decide è uno solo, non può essere altrimenti; in questi momenti di verità l'intelligenza collettiva o organizzativa si rivela un'astrazione vuota; perché l'organizzazione è meno "intelligente" delle persone che la compongono. Qui l'intelligenza e la capacità delle persone, l'empowerment, sono utilizzati al massimo ma solo negli ambiti specifici di ciascuno, sia pure allargati ai comportamenti extra ruolo. Nessun sistema informativo è in grado di sostituirsi alla capacità ideativa che resta nella sua essenza individuale.

Si arriva quindi alla questione dell'intelligenza artificiale. Le simulazioni al computer promosse

dalla Commissione di indagine sembravano attestare che un atterraggio dell'A320 a La Guardia era possibile anche senza motori; Sully ribatteva che gli ingegneri che le avevano prodotte non erano piloti e non avevano mai volato. La considerazione di un tempo anche molto ridotto per la presa di decisioni nell'ambito dei 208 secondi ha poi indotto il National Transportation Safety Board a dare ragione a Sully. Peraltro, esiste chi ritiene che i moderni aeroplani siano ormai in grado di "volare da soli" grazie alle tecnologie e ai prossimi sviluppi della AI. Qui emerge il Sully esperto di sicurezza, che richiama come "non tutte le situazioni sono prevedibili e programmabili" e "non esiste un protocollo per ogni cosa". L'automazione non elimina gli errori, ma può cambiare la natura degli sbagli che vengono commessi; e ci sono esempi di disastri generati da un uso malaccorto della tecnologia.

La questione del rapporto tra le diverse forme di intelligenza resta aperta alla ricerca e alla sperimentazione; ma la riflessione sul volo 1549 ci fa capire che questo rapporto non si pone nel vuoto, o al livello astratto di calcoli e algoritmi, ma in un contesto influenzato da molteplici fattori materiali, organizzativi e psicologici.



Il processo a Chesley 'Sully' Sullenberger al cinema