

# Gestione delle risorse

## 1 Introduzione

*I Vigili del Fuoco sono un lavoro straordinario. Negli ultimi 18 anni ho avuto la sensazione di vivere costantemente un'avventura. Siamo coinvolti in una serie di situazioni inaspettate. Salviamo la vita delle persone! Ciò che facciamo ha davvero un impatto importante nella società. Eppure non era quello che volevo fare da bambino. Volevo diventare un pilota di caccia, proprio come tanti altri ragazzi. Il film "Top Gun" è servito da ispirazione. Il mondo dell'aviazione è un mondo totalmente diverso rispetto al mondo dei vigili del fuoco. Tuttavia possiamo imparare alcune cose dall'aviazione da poi utilizzare nella lotta contro gli incendi. La gestione delle risorse dell'equipaggio è un argomento che merita la nostra attenzione.*

Un aereo commerciale è pilotato da un certo numero di persone. Il capitano è responsabile dell'aereo. Accanto al capitano c'è un primo ufficiale, ovvero il P2 (Second-In-Command) e talvolta anche un ingegnere di volo. Il capitano ha il comando assoluto dell'aereo. In passato esisteva un rapporto gerarchico molto stretto tra il capitano e gli altri membri dell'equipaggio. Alcuni capitani hanno addirittura insistito sull'applicazione del principio "Non parlare se non interpellato". A causa di questo concetto, tutto è andato bene o male grazie alla competenza e all'intuito del capitano.

Il 28 dicembre 1978, un DC-8 della United Airlines era in viaggio verso Portland, nell'Oregon, pilotato da un equipaggio molto esperto. Il Capitano aveva già al suo attivo 27.600 ore di volo, seguito dal primo ufficiale con 5.200 ore e dall'ingegnere di volo con 3.900 ore. L'aereo aveva appena fatto scalo a Denver. È stato un volo relativamente breve con un tempo di volo stimato di 2 ore e 26 minuti. Per poter compiere questo volo sono necessari circa 14.500 chilogrammi di carburante. Poiché c'è sempre un



**Figure 1** Un Dugla DC-8 sul piazzale. (Foto: Rutger Beyen)

marginale di sicurezza, l'aereo aveva a bordo un totale di 21.200 chilogrammi di carburante. In questo caso il cosiddetto "carburante di riserva" rappresentava quasi il 50% del carico totale di carburante. Ciò era dovuto a una legge che stabiliva che nei serbatoi degli aerei dovevano esserci almeno 45 minuti di volo extra di carburante..

A bordo c'erano 189 persone, divise in 8 membri dell'equipaggio e 181 passeggeri. Il volo è proseguito senza problemi fino al momento in cui è stato avviato l'avvicinamento all'aeroporto di Portland. Nella cabina di pilotaggio, tre luci verdi indicano quando il carrello di atterraggio è completamente abbassato e bloccato. Durante l'estensione del carrello di atterraggio, l'equipaggio ha notato una vibrazione anomala. Con ciò gli indicatori verdi del carrello di atterraggio non si illuminarono. Erano sicuramente nei guai. Il capitano ha deciso di fare un giro e creare uno schema di attesa. Durante quel tempo extra, hanno eseguito una risoluzione dei problemi e hanno cercato di trovare una soluzione.

Alla fine, l'United Airlines 173 sarebbe rimasto nello schema di attesa per un'altra ora mentre tentava di abbassare il carrello di atterraggio. Il pilota e l'ingegnere di volo hanno lavorato insieme, nel bene e nel male, con il capitano per portare l'aereo a terra in sicurezza. Intorno alle 17:46 il primo ufficiale chiese all'ingegnere di volo quanto carburante avevano ancora a bordo. Due minuti dopo fece esattamente la stessa domanda al capitano. Il primo ufficiale si preoccupa per il carico di carburante dell'aereo. Un paio di minuti dopo ha luogo una conversazione tra il capitano e l'ingegnere di volo. Quest'ultimo indica che il contenuto dei serbatoi di carburante potrebbe diventare molto basso.

Alle 17:56 il primo ufficiale chiede nuovamente all'ingegnere di volo la quantità di carburante rimasta nei serbatoi. Alle 18:02 l'ingegnere di volo fa un'altra dichiarazione sul continuo calo del livello del carburante.

Alle 18:06 uno dei quattro motori smette di funzionare. Poco dopo ne segue un secondo. Il capitano non capisce perché ciò stia accadendo e l'ingegnere di volo spiega che non c'è più carburante nei serbatoi. Alle 18:13 tutti i motori hanno smesso di funzionare per mancanza di carburante. Due minuti dopo, il volo 173 si schianta ad una distanza di 11 chilometri dall'aeroporto. In quel preciso momento era nella fase di avvicinamento finale. Erano quasi arrivati...

Dieci persone sono morte nell'impatto. Altri 25 hanno riportato ferite gravi. Un pesante tributo umano.

L'indagine sull'incidente aereo ha stabilito che c'era un problema con il carrello di atterraggio, che ne causava l'estensione più velocemente di quanto avrebbe dovuto essere normalmente. Di conseguenza, l'interruttore che controllava l'indicatore verde nella cabina di pilotaggio era danneggiato. Il carrello di atterraggio tuttavia era completamente abbassato e bloccato (e quindi perfettamente utilizzabile), ma l'indicatore verde rimaneva spento. L'aereo ha volato per tutto il tempo con un carrello di atterraggio che in realtà era completamente pronto per l'atterraggio.

Senza mezzi termini si può affermare che l'aereo è precipitato perché l'equipaggio non è riuscito a risolvere un piccolo problema. Si sono concentrati così tanto sul piccolo malfunzionamento, facendogli perdere il quadro generale. Alla fine, tutto il carburante fu bruciato. I ricercatori hanno notato, ascoltando le registrazioni della voce registrata installate nella cabina di pilotaggio, che il primo ufficiale e l'ingegnere di volo erano consapevoli che in quel momento il carburante stava diventando un oggetto. Tuttavia non sono riusciti a chiarirlo al capitano e quindi a fargli spostare la sua attenzione dal piccolo problema con il carrello di atterraggio al peggioramento del problema con il carico di carburante.

Il capitano ha mostrato una pessima consapevolezza della situazione. Era totalmente inconsapevole dell'evoluzione di un piccolo problema in una situazione disastrosa finché non fu troppo tardi. Il loro modo di lavorare faceva sì che i suoi colleghi non riuscissero a farglielo capire.

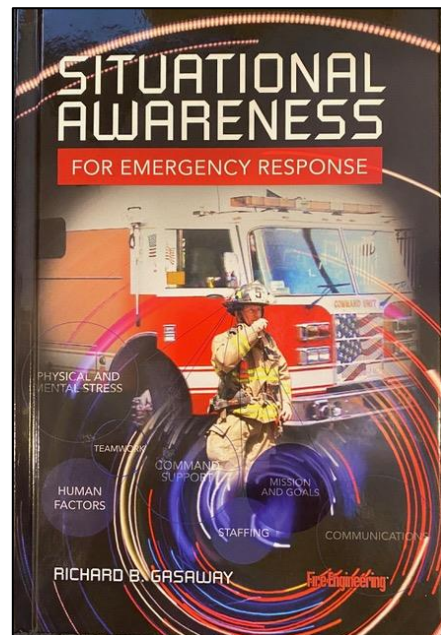
Lo schianto del volo 173 viene talvolta definito l'incidente più importante nella storia dell'aviazione. Questo incidente ha portato alla consapevolezza che la competenza tecnica



dell'equipaggio non può compensare tutti i possibili problemi. Dopotutto, l'equipaggio era molto competente ed esperto. Devono anche essere in grado di lavorare insieme in modo positivo. Si è giunti alla conclusione che il capitano non può né vedere né sapere tutto. Durante una situazione di emergenza a mezz'aria, ci sono numerosi dettagli da tenere d'occhio. L'aereo deve essere controllato. Tutto questo mentre l'equipaggio osserva il problema e pensa ad una soluzione. È molto difficile che una sola persona gestisca tutto questo allo stesso tempo. Ci sono alcune limitazioni a ciò che il cervello di una persona può fare.

L'articolo "Consapevolezza situazionale" pubblicato su "Brandweer M/V" nel gennaio 2018 (articolo 40 di questa serie) fornisce ulteriori informazioni su questo argomento. Il fondatore dell'uso della consapevolezza situazionale nei vigili del fuoco è il dottor Richard Gasaway. Dopo una lunga carriera nei vigili del fuoco, ha studiato numerosi incidenti con i vigili del fuoco. Ha scritto alcuni libri sulla consapevolezza situazionale. La "Consapevolezza situazionale per la risposta alle emergenze" è una vera raccomandazione per tutti coloro che ricoprono un ruolo di primo piano nei vigili del fuoco.

C'è stata un'evoluzione nella percezione del ruolo del capitano. Lui o lei rimase pienamente responsabile e quindi mantenne la piena autorità. Tuttavia, ora ci si aspettava che tale autorità fosse utilizzata per garantire che ogni voce fosse ascoltata. Lui o lei ha la responsabilità dell'equipaggio di lavorare insieme nel modo più efficiente possibile per gestire una potenziale crisi. È nato il Crew Resource Management (CRM).



**Figura 2** Libro di Dr. Rich Gasaway La consapevolezza situazionale.

Soprattutto, se alle 17:46 il primo ufficiale avesse dichiarato chiaramente al capitano che dovevano iniziare l'atterraggio proprio in quel momento perché schiantarsi era molto peggio che atterrare con un carrello di atterraggio di cui non erano sicuri al 100% del suo funzionamento, 10 persone non sarebbero morte quel giorno.

## 2 Applicazione al dipartimento antincendio

That being said, what does this story mean for the fire department? In the history of aviation, a lot of airplanes crashed because their captains refused to listen to the rest of their crew. Nickolas Means calls them "Stubborn Captains" in his presentation.

I vigili del fuoco sono spesso attivi in situazioni di emergenza. Nel settore dell'aviazione la situazione di emergenza è piuttosto un'eccezione. Con i vigili del fuoco, la situazione di emergenza è la causa del nostro intervento. La situazione è spesso dinamica e poco chiara. Tutto ciò rende difficile per i vigili del fuoco avere una buona consapevolezza della situazione.

I vigili del fuoco lavorano spesso sotto pressione. Non c'è molto tempo da aspettare per prendere decisioni o intraprendere azioni. Con il passare del tempo la situazione (o la condizione di una vittima) peggiora. Anche in una situazione di emergenza in aereo c'è una grande pressione temporale. La quantità di carburante disponibile è limitata. Poiché il tempo è limitato, non è possibile analizzare a fondo tutte le opzioni possibili. Per questo motivo è possibile che il responsabile (o il capitano) salti accidentalmente un'opzione importante.

Durante gli interventi importanti, è responsabile un ufficiale capo. Negli interventi di minore entità il comando è per la maggior parte del tempo nelle mani di un sottufficiale (o ufficiale di compagnia). Queste persone a volte devono guidare un gruppo di vigili del fuoco in situazioni molto difficili. A differenza che nella cabina di pilotaggio, tutte queste persone non sono vicine tra loro. Spesso l'ufficiale non ha nemmeno un contatto visivo con i suoi collaboratori più vicini al pericolo.

Questo è ad esempio il caso durante un attacco interno. A volte un sottufficiale deve dividere la sua squadra perché devono essere svolti due compiti diversi in due luoghi diversi. È impossibile per lui o lei trovarsi in due luoghi contemporaneamente.

Identicamente all'aviazione, i vigili del fuoco gestiscono una gerarchia molto forte. Gli uomini o le donne incaricati sono "il capo" durante l'intervento. Questo è un equilibrio difficile. È importante che tutti siano sulla stessa lunghezza d'onda. Il piano d'azione del sottufficiale deve essere eseguito. Ogni leader ha il suo stile. Lui o lei deve assicurarsi che l'intero team lavori insieme. Spesso non c'è tempo per la consultazione. Quando un gruppo di vigili del fuoco arriva a un incendio in un appartamento in cui le persone sono bloccate sui pavimenti situati sopra l'incendio, non c'è tempo per organizzare una consultazione democratica. Si consiglia un comando più diretto (supportato dalle SOP e da un ampio e valido addestramento).

Proprio come nel settore dell'aviazione, i leader dei vigili del fuoco possono confrontarsi con circostanze (rapide) mutevoli che non sono pienamente comprese. Per questo motivo, è importante che ogni membro del team comunichi in modo efficace con il leader su argomenti cruciali per l'adempimento sicuro ed efficace dei compiti.

Anche i vigili del fuoco hanno esempi di tragedie in cui ha avuto un ruolo una comunicazione inefficiente.

## 2.1 Un incendio trascurabile in un capannone

Il 3 maggio 1999, i vigili del fuoco di Wognum nei Paesi Bassi vengono inviati per intervenire su un piccolo incendio in un capannone. Wognum è un comune rurale con all'epoca 7 800 abitanti. Due caserme dei vigili del fuoco con un totale di 34 vigili del fuoco volontari sono responsabili della protezione del villaggio.

Vengono inviate due autopompe dei vigili del fuoco. Sulla strada verso l'incendio e notano già una grande colonna di fumo nero. All'arrivo della prima autopompa, i vigili del fuoco hanno accertato che c'erano due capannoni e una casa (come mostrato nella figura 3). Sentono le urla dei maiali e lo schiocco delle lastre del tetto composte da amianto. Un minuto dopo l'autopompa, arriva il secondo in comando dei vigili del fuoco. È sorpreso dalla situazione poiché è venuto solo per un piccolo incendio. Scambia qualche breve parola con l'ufficiale di compagnia della prima autopompa ed entrambi proseguono i loro compiti.



I due capannoni sono dotati di muro di separazione collettiva privo di porte o aperture. Entrambi i capannoni sono composti da due parti. Le facciate dei capannoni fungono da stalla. Vi sono ospitati circa 80 maiali. La parte posteriore è utilizzata come officina e deposito.

Il capannone situato dalla parte Bravo è quello che brucia. I capannoni hanno pareti in muratura ma struttura del tetto in legno. Nel tetto è stato applicato l'isolamento combustibile ed è quello che ha preso fuoco.



**Figura 3** Immagine aerea della situazione. Il tetto a due falde su ciascuno dei capannoni è chiaramente visibile. Il capannone sul lato destro (all'interno del rettangolo giallo) in questa immagine è quello che è bruciato. (Immag.: Google Maps)

L'ufficiale di compagnia della prima autopompa ha comandato uno schieramento a bassa pressione e ha appreso dall'allevatore che i maiali possono uscire solo dall'ingresso principale sul lato alfa della stalla. Tuttavia, questa porta può essere aperta solo dall'interno. Poi prende un ingresso secondario, accompagnato da due vigili del fuoco per aprire l'ingresso principale. Indossano tutti un autorespiratore e hanno con sé una linea di moltiplicazione ad alta pressione. Vedono che l'isolamento è quasi completamente bruciato e il fuoco è quasi spento. Ciò che ne resta viene rapidamente spento con lancia ad alta pressione.

Il comandante nota che la lamiera del tetto contiene amianto. Inoltre vede che sopra l'ingresso principale ci sono ancora degli oggetti in fiamme. Ad attirare la sua particolare attenzione è la grande vasca appoggiata su travi di legno proprio sopra l'ingresso. Informa sul contenuto e scopre che contiene acqua per i maiali. Il serbatoio ha una capacità di 600 litri. Poiché è pieno d'acqua, non presenta alcun rischio di incendio. Il restante incendio intorno al serbatoio è in fase di spegnimento.

Il primo responsabile dell'azienda comunica la presenza della cisterna a diversi colleghi. Successivamente divenne chiaro che molte persone non avevano capito che il serbatoio era montato su travi di legno. *Potrebbe anche essere stato a terra.* Informa anche il secondo in comando, ma non che potrebbe cadere.

Si stanno decidendo gli ordini affinché la squadra della prima autopompa sarà responsabile dell'evacuazione dei maiali. Diversi maiali sono gravemente ustionati a causa della caduta di pezzi di materiale isolante in fiamme. Durante l'evacuazione, che richiede molto tempo, di tanto in tanto l'incendio sul fronte si ripresenta. Si spegne ogni volta con la lancia ad alta pressione.

Nel frattempo è arrivata sul posto la seconda autopompa dei vigili del fuoco. L'equipaggio sente i colleghi urlare termini come "alta pressione", "raffreddare i maiali" ed "evacuare i maiali". Immediatamente viene stabilita una linea ad alta pressione e i vigili del fuoco iniziano a evacuare e raffreddare i suini indossando l'autorespiratore. L'ufficiale della seconda autopompa entra nell'edificio per dare un'occhiata alla situazione.

Entrambe le squadre dei vigili del fuoco sono ora coinvolte nell'operazione di salvataggio dei maiali. All'improvviso si avverte un forte crepitio. Le travi che sostengono il serbatoio cedono ed il serbatoio cade. Colpisce tre membri della squadra della seconda autopompa. Una persona è rimasta ferita solo lievemente. Altri due sono gravemente feriti e uno di loro è incastrato tra il serbatoio e il muro. Tra i feriti c'è anche l'ufficiale della seconda autopompa. Ha una lesione alla colonna vertebrale.

Gli altri vigili del fuoco agiscono velocemente e liberano il loro collega. I due vigili del fuoco, gravemente feriti, vengono trasportati in ospedale con l'ambulanza.

Dalle indagini è emerso che il secondo in comando e ufficiale di compagnia della seconda autopompa aveva sentito qualcosa sulla presenza della cisterna prima che cadesse. Tuttavia non era chiaro per loro se la cisterna presentasse qualche tipo di pericolo. Al contrario, altri vigili del fuoco avevano un'immagine chiara delle dimensioni e della posizione del serbatoio. Erano particolarmente concentrati sul contenuto del serbatoio. Potrebbe contenere anche una sostanza infiammabile. Solo una persona aveva pensato al rischio di caduta ma non lo ha comunicato ai suoi superiori.

La situazione sopra descritta è quella in cui nel gruppo sono presenti le conoscenze necessarie per prevenire un incidente. Tuttavia, col senno di poi, non esisteva la cultura giusta per condividere tali informazioni. Se il pompiere avesse condiviso le sue preoccupazioni sul pericolo di caduta della cisterna con il secondo in comando o con gli ufficiali della compagnia, la situazione sarebbe potuta finire diversamente.

## 2.2 Costruire momenti per CRW

I vigili del fuoco dovrebbero attuare un cambiamento culturale. È necessario un nuovo equilibrio in cui tutti i membri siano incoraggiati a condividere le informazioni che ritengono cruciali. Il termine equilibrio è scelto volutamente. Durante gli interventi urgenti, in cui la situazione è molto dinamica, la maggior parte dei vigili del fuoco sperimenta l'una o l'altra forma di stress. A causa della natura urgente e dinamica dell'intervento, viene applicato uno stile più gerarchico. Poiché la situazione è più pericolosa e/o c'è più rischio per vite umane (civili o personali), uno stile di questo tipo si impone per mantenere il controllo sulla gestione dell'intervento.



In una situazione del genere, non è ovvio che un vigile del fuoco si avvicini a un ufficiale e segnali un rischio che lui o lei potrebbe non aver notato. Se i vigili del fuoco vogliono utilizzare tali informazioni per evitare incidenti, dovranno costruire una cultura che incoraggi la condivisione di tali informazioni, anche nella foga del momento.

### 2.2.1 Accoglienza di nuovi membri

Un momento importante per dare il tono è l'accoglienza ai nuovi membri della squadra. Quando le persone saranno nuove, determineranno da sole quali sono le regole (informali) nell'ambiente in cui lavoreranno ora. Questo è il momento di spiegare loro cos'è la gestione delle risorse della squadra. In questo momento si può fare riferimento ad una storia semplice come quella dello United 173. Questa storia illustra chiaramente cosa può accadere se informazioni importanti non raggiungono la persona giusta in modo molto semplice. Inoltre, è il momento perfetto per sottolineare il fatto che il lavoro dei vigili del fuoco è un lavoro di squadra. Funziona infatti con una struttura gerarchica ma senza la sua squadra il leader non significa nulla. Ogni anello della catena antincendio è importante!

### 2.2.2 Noi siamo padroni della situazione

Può esserci una cultura in cui le persone parlano apertamente quando notano qualcosa di pericoloso. Spesso mancano i fattori scatenanti per farlo. È importante incorporare questi trigger. Quanto maggiore è il rischio e quanto più dinamico è l'intervento, tanto più difficile sarà realizzarlo. Man mano che aumentano i rischi e le dinamiche della situazione, aumenta anche la possibilità che qualcosa vada storto. Ciò significa che diventa più importante utilizzare il CRM per ridurre al minimo la possibilità di incidenti.

Durante gli interventi antincendio, c'è il momento in cui i vigili del fuoco prendono il sopravvento sull'incendio. I vigili del fuoco sono padroni della situazione. Questo viene spesso comunicato alla sala operativa. È bene comunicarlo anche all'interno del canale radio dell'intervento stesso. "*Siamo padroni della situazione*" significa in realtà che pensiamo di esserlo. Possiamo sempre sbagliarci. Quando questa chiamata radio viene fatta a tutti i presenti sulla scena, tutti i presenti saranno in grado di reagire alla chiamata quando vedono o sentono qualcosa che non è compatibile con una "situazione sotto controllo".





**Figura 4** L'autista dell'autopompa è spesso nella posizione ideale per mantenere il controllo della situazione e avvistare se qualcosa – secondo lui – va storto. (Foto: Nick Lemahieu)

Anni fa ci fu un incendio a Bruxelles, in Belgio, dove squadre di vigili del fuoco stavano cercando un incendio in un antico palazzo ristrutturato e suddiviso in appartamenti. Tutti erano nella loro zona di comfort poiché l'incendio non sembrava significare molto. Le squadre avevano avuto accesso al primo e al terzo piano. Le circostanze che hanno dovuto affrontare hanno rafforzato la loro immagine di un incendio molto piccolo. C'era solo un po' di fumo visibile, non c'era alcun aumento di temperatura,... Tutto sembrava puntare nella direzione di un piccolo fuoco che covava da qualche parte nell'edificio.

Questa immagine è stata improvvisamente disturbata dai messaggi trasmessi via radio. Tutti hanno dovuto lasciare immediatamente l'edificio! I vigili del fuoco sono usciti stupiti. *A cosa è servito tutto questo trambusto?* Furono ancora più stupiti quando si voltarono e conclusero che l'incendio divampava completamente al secondo piano. Un incendio al secondo piano si è sviluppato improvvisamente in modo estremamente rapido e ha superato la fase di flashover. Senza la chiamata dei membri della squadra all'esterno dell'edificio (gli autisti delle autopompe, le autoscale e l'ufficiale capo), la situazione per la squadra al terzo piano sarebbe potuta diventare molto precaria. Dopotutto, tali edifici hanno pavimenti in legno e lo sfondamento di un incendio con un incendio così pesante non è inimmaginabile.

Era l'applicazione del CRM prima che esistesse il termine. Questa storia illustra il valore aggiunto che gli autisti possono offrire. Stanno fuori. La loro visione non è limitata da una maschera dell'autoprotettore. Il loro lavoro fisico è in circostanze normali più limitato di quello delle squadre che lavorano all'interno dell'edificio. Per questo motivo, la loro frequenza cardiaca è inferiore e ciò rende più facile per loro pensare a ciò che vedono. Fornire prestazioni fisiche pesanti è difficile da conciliare con il pensiero. Questo fatto fa sì che gli autisti, che spesso hanno una buona visuale dell'edificio in fiamme, siano nella posizione perfetta per trasmettere informazioni cruciali se pensano che la situazione stia andando male.



### 2.2.3 *Gli orsi mangiano i limoni* / *The bears eat lemons*

Nella foga del momento, non è sempre facile per l'ufficiale (di compagnia). Gli viene lanciato un sovraccarico di informazioni. Bisogna fare delle scelte. Questo è un lavoro difficile. Perdere un'informazione importante è abbastanza facile.

Anni fa i vigili del fuoco furono inviati in un appartamento dove era stato segnalato un incendio. All'arrivo hanno notato un leggero sviluppo di fumo ma nulla che facesse pensare ad un grande incendio. L'ufficiale di compagnia scelse di effettuare una ricognizione al terzo piano. Probabilmente c'era solo un po' più di fumo a quel piano che negli altri piani. In quel momento non aveva informazioni che suggerissero un altro scenario. Salirono insieme le scale e non trovarono indizi di un grande incendio. All'improvviso, le circostanze si sono evolute. Non molto tempo dopo i cinque pompieri saltarono dalla finestra del terzo piano. Molti di loro hanno riportato ferite gravi. La squadra è finita proprio sopra il fuoco durante la ricerca.

Successivamente è apparso chiaro che uno dei pompieri, il più giovane, aveva avuto una breve visuale sulla facciata posteriore durante la guida. Nel piccolo spazio tra due edifici poterono presto vedere la facciata posteriore dell'edificio a cui stavano rispondendo. Quel lato era in fiamme per l'intera altezza di tre piani. Quella persona pensava che tutti nel camion dei pompieri lo avessero visto. Sembrava di no. Nessun altro aveva guardato in quella specifica direzione in quel momento. Guidare verso un incendio può essere frenetico. Soprattutto su un breve tragitto. Le persone sono impegnate a montare i dispositivi di protezione, il materiale,... Viene controllata la connessione radio.

L'ufficiale di compagnia trasmette già alcune istruzioni ai vigili del fuoco nella parte posteriore del mezzo, comunica via radio o semplicemente scambia informazioni sul percorso con l'autista,... Numerose sono le ragioni che spiegano perché gli altri membri della squadra non hanno saputo nulla. Immagine che era disponibile solo per pochissimo.

Soprattutto per il più giovane non è stato semplice parlare di questo con il capo dell'autopompa che aveva 20 anni più di lui. *Cosa sarebbe successo se l'ufficiale della compagnia avesse ottenuto quelle informazioni? Se esistesse una cultura in cui tutti sono incoraggiati a parlare con l'ufficiale in comando (della compagnia) in questi casi?*

In una situazione frenetica sarà comunque difficile attirare l'attenzione. Lui o lei è occupato con tutte i compiti. Spesso l'ufficiale sperimenta lo stress. Tutto ciò rende difficile per lui o lei ascoltare veramente. Una caserma dei vigili del fuoco americana ha trovato una soluzione a questo problema. Hanno introdotto una frase in codice. Hanno scelto una cosa assurda: *gli orsi mangiano i limoni*. Questa frase non si adatta affatto al contesto di un intervento dei vigili del fuoco. E questa è esattamente l'intenzione. Ascoltare questa frase deve distogliere l'ufficiale (di compagnia) dalla sua frenesia per un breve momento.

Gli ufficiali (di compagnia) in quella caserma di pompieri sanno che devono abbandonare tutto ciò che stanno facendo quando sentono questa frase. La loro attenzione è quindi necessaria altrove. Significa che qualcuno sta portando loro un'informazione che quella persona pensa possa essere cruciale per l'ulteriore proseguimento sicuro dell'intervento.





**Figura 5** Incendio in una casa. Il fuoco infuria sul tetto. Travi di legno collegano le campate con le altre parti dell'edificio. Con il passare del tempo, queste travi bruceranno e le campate potrebbe cadere verso l'esterno. (Foto: Frank Boelens)

Nell'immagine i vigili del fuoco intervengono in caso di incendio in una casa vecchia e solitaria. All'arrivo l'incendio è già completamente alle stelle (vedi figura 5). Il primo ufficiale decide di rinunciare alla casa e ordina una strategia difensiva. Durante l'intervento la struttura lignea del tetto si è completamente bruciata. Ad un certo momento arriva sul posto il sindaco e il questore si avvicina per informarlo dell'incendio in corso. In quel momento un pompiere corre loro incontro. Ha visto che le campate non sono più sostenute dalla struttura del tetto e che la facciata comincia ad inclinarsi verso l'esterno. Due colleghi stanno spegnendo l'incendio nell'ombra del muro e il pompiere non riesce a raggiungere il suo sergente. Interrompere il primo ufficiale nel suo colloquio con il sindaco non è così semplice. Inizia il suo messaggio con "Capo, gli orsi mangiano i limoni."...

In una delle sue straordinarie conferenze sugli incidenti aerei Nickolas Means dice: *Non essere il capitano testardo*. Questo è applicabile a tutte le compagnie e ai dirigenti dei vigili del fuoco. Essere nei Vigili del Fuoco significa lavorare in squadra. Abbiamo bisogno l'uno dell'altro e anche un tirocinante al suo primo intervento può notare qualcosa che tutti gli altri, a causa delle circostanze, potrebbero non aver notato.

### 3 Sources

- [1] *Wikipedia, United Airlines 173, bekeken op 23 juni '20*
- [2] *Airdisaster.com, United Airlines Flight 173, bekeken op 23 juni '20 via web.archive.org*
- [3] *Means Nickolas (2016) How to crash an airplane, presentatie gedurende The lead developer UK 2016*
- [4] *Pieter Maes, inspirerende, uitdagende en out of the box ideeën van 2008 tot heden en hopelijk nog lang in de toekomst*
- [5] *Inspectie Brandweezorg en rampenbestrijding (2000) Ongeval brandweer Wognum 1999*

Karel Lambert

