



UNIVERSITÀ DI PAVIA  
Dipartimento di  
Scienze del Sistema Nervoso  
e del Comportamento

**Valutazione del benessere  
occupazionale per il personale  
ANACNA**

*Indagine qualitativa*

Ricerca e relazione a cura della prof.ssa Ilaria Setti, dr.ssa  
Valentina Sommovigo e dr.ssa Chiara Bernuzzi, con la  
collaborazione delle dr.sse Arianna Lanzi e Francesca Spinella

Pavia, 21/12/2021

## **INDICE**

---

1. Obiettivi dell'attività valutativa e procedura	3
2. Risultati della valutazione qualitativa	4
2.1 <i>IMPATTO DELLA PANDEMIA DA COVID-19 SULL'ATTIVITÀ LAVORATIVA</i>	4
2.2 <i>FONTI DI STRESS</i>	5
2.2.1 <i>Fattori stressanti</i>	6
2.2.2 <i>Carico di lavoro</i>	7
2.2.3 <i>Organizzazione del lavoro</i>	8
2.2.4 <i>Rapporto lavoro-vita privata</i>	9
2.3 <i>RISORSE PERSONALI DI COPING</i>	10
2.3.1 <i>Resilienza</i>	11
2.3.2 <i>Orientamento al problema</i>	11
2.3.3 <i>Mindfulness</i>	12
2.4 <i>EVENTI CRITICI</i>	14
2.4.1 <i>Gestione degli eventi critici</i>	14
2.4.2 <i>Capacità di prendere decisioni durante gli eventi critici</i>	15
2.4.3 <i>Training</i>	16
2.4.4 <i>Esperienza pregressa</i>	17
2.5 <i>CONSEGUENZE</i>	18
2.5.1 <i>Soddisfazione lavorativa</i>	18
2.6 <i>SUGGERIMENTI E PROPOSTE</i>	20
2.6.1 <i>Soddisfazione lavorativa</i>	20
2.6.2 <i>Prendere decisioni durante eventi critici</i>	21
2.6.3 <i>Misure per il bilanciamento delle esigenze del lavoro e della vita privata</i>	22
3. Conclusioni: sintesi dei risultati qualitativi e quantitativi	24

## **1. Obiettivi dell'attività valutativa e procedura**

I risultati dell'indagine quantitativa precedentemente svolta<sup>1</sup> sono stati arricchiti tramite dieci interviste condotte con professionisti operanti nel settore del controllo della navigazione aerea, ovvero controllori del traffico aereo membri di ANACNA. La finalità principale dell'indagine qualitativa è stata quella di approfondire alcune aree che, dalla fase di analisi quantitativa, sono emerse come particolarmente rilevanti per l'attività lavorativa dei controllori del traffico aereo. Le interviste sono state condotte nel mese di settembre 2021 con metodologia semi-strutturata, ovvero sottoponendo ai partecipanti alcune domande stimolo, a cui essi potevano rispondere con un buon margine di libertà d'espressione. Questo metodo consente, da una parte, di indagare le tematiche prefissate (in base anche a quanto emerso tramite la somministrazione dei questionari) e, dall'altra, di dare la possibilità ai partecipanti di esprimere la propria opinione con una certa libertà rispetto alle tematiche di interesse. In tal modo, le informazioni raccolte risultano attendibili ed anche approfondite rispetto a ciò che gli individui realmente pensano e percepiscono. Le dieci interviste individuali hanno avuto una durata pari a circa un'ora ciascuna. I risultati di seguito riportati sono stati analizzati in maniera aggregata in modo tale da garantire il pieno rispetto dell'anonimato e della riservatezza dei singoli.

Le domande che hanno costituito la traccia per la conduzione delle interviste hanno ripreso la suddivisione nelle macro-aree del questionario somministrato nella prima fase della rilevazione (dal 14/10/2020 al 24/12/2020), indagando così: l'impatto della pandemia da COVID-19 sull'attività

---

<sup>1</sup>Per i risultati si rimanda al report fornito in data 29/04/2021.

lavorativa, potenziali fattori di stress, risorse personali di coping, gestione degli eventi critici, possibili conseguenze, oltreché suggerimenti utili a fronteggiare le situazioni stressanti emerse.

## **2. Risultati della valutazione qualitativa**

### **2.1 IMPATTO DELLA PANDEMIA DA COVID-19 SULL'ATTIVITÀ LAVORATIVA**

Il primo aspetto indagato è relativo ai fattori che, a seguito dell'emergenza da COVID-19, hanno impattato sulla normale conduzione dell'attività lavorativa dei controllori del traffico aereo e in che modo tali fattori hanno eventualmente comportato una modifica delle pratiche lavorative. Inoltre, sono state approfondite le misure di contenimento dei contagi adottate dall'azienda.

In generale, è emerso come la pandemia da COVID-19 ha notevolmente influito sulla quantità di traffico aereo giornaliera, comportandone una brusca e repentina diminuzione. Durante la prima fase dell'emergenza il traffico aereo è "precipitato quasi a zero" e l'attività lavorativa è stata riorganizzata attraverso l'ausilio di misure come il distanziamento sociale e lo smart working.

Tale riduzione ha determinato una condivisa difficoltà da parte degli operatori nel ritornare ai ritmi di lavoro precedenti; lo "scoglio" più grande da superare nei mesi successivi al lockdown è stato quello di "riprendere un'ingente mole di traffico in modo improvviso". Il ruolo di controllore necessita di un costante "allenamento", infatti, "se ci si ferma, si perde molta capacità". Tale condizione ha influito notevolmente sulla gestione della propria attività lavorativa, percepita come "psicologicamente pesante"; nonché sulla consapevolezza circa le proprie

capacità di rispondere efficacemente alle richieste lavorative. Infatti, alcuni professionisti si sono sentiti "un pochino arrugginiti".

Il ruolo di controllore, inoltre, necessita di una sinergica collaborazione tra colleghi, quasi come dei "compagni di banco". Il distanziamento sociale ha inevitabilmente introdotto una distanza fisica riconosciuta dagli stessi controllori come "un impedimento, un ostacolo" per l'attività lavorativa.

L'emergenza sanitaria ha comportato numerosi cambiamenti nelle quotidiane dinamiche lavorative ed extra-lavorative degli operatori. Tali mutamenti sono stati percepiti in modo positivo o negativo sulla base di numerose variabili di natura strettamente personale.

Infine, rispetto alle misure di contenimento per prevenire la diffusione del COVID-19 all'interno dell'azienda, complessivamente è emersa la loro efficacia e la soddisfazione del personale rispetto alla gestione dell'emergenza sanitaria da parte dell'azienda stessa.

## **2.2 FONTI DI STRESS**

Sono stati indagati i principali fattori di rischio per lo stress lavoro-correlato percepiti dai controllori del traffico aereo. In particolare, sono stati approfonditi i seguenti aspetti: fattori stressanti, carico di lavoro, organizzazione del lavoro, rapporto lavoro-vita privata. Inoltre, è stato lasciato ulteriore spazio all'espressione libera di eventuali altri elementi di stress.

### **2.2.1 Fattori stressanti**

Le percezioni circa quali fattori possano configurarsi come fonti di stress lavoro-correlato sono diverse ma, per alcuni aspetti, concordanti.

In generale, il lavoro di controllore del traffico aereo è caratterizzato da una serie di "automatismi" e "procedure" da svolgere in un ristretto lasso di tempo. Tutto ciò richiede un "livello di concentrazione immediato, costante e protratto nel tempo" che viene percepito come "stressante" e che, a seguito del periodo pandemico e della conseguente riduzione di traffico aereo, "è diventato abbastanza gravoso".

Un altro elemento che, a volte, sembra configurarsi come potenziale fattore di rischio per lo stress lavoro-correlato è il lavoro di gruppo e la mancanza di un adeguato supporto da parte di alcuni membri del gruppo di lavoro. Questo accade in particolare nelle situazioni in cui si collabora con colleghi che "prevalgono nel team e che, nel tentativo di esserne leader, non ti permettono di essere a tuo agio, perché non ti senti supportato".

Inoltre, alcuni lavoratori hanno sottolineato come le giornate impiegate con un gruppo affiatato e collaborativo "passino più velocemente"; mentre con un team con cui non ci si trova a proprio agio la giornata sembra "passare più lentamente".

Aspetti come il carico di lavoro, l'organizzazione del lavoro e il rapporto lavoro-vita privata (di seguito approfondite) sembrano essere fattori di rischio particolarmente rilevanti per lo stress lavoro-correlato percepito da questa categoria professionale.

### **2.2.2 Carico di lavoro**

La gestione del traffico aereo è caratterizzata dal dover svolgere più attività contemporaneamente. Questo aspetto è considerato come il "punto nevralgico del lavoro", in cui nulla può essere lasciato al caso o fatto con "superficialità" e dove "tutte le cose hanno un loro tempo per essere svolte".

Secondo i controllori, aspetto chiave per la gestione del carico lavorativo è l'esperienza pregressa che "ti porta ad avere le capacità di decidere quali sono le cose che devi fare prima, in maniera tale da concluderle rispettando le tempistiche".

Altrettanto importante è mettere in atto un "decision making immediato" che permetta di trovare la "soluzione più veloce, perché non c'è spazio per l'ottimizzazione", aspetto ben rappresentato dall'acronimo "kiss: keep it simple and stupid" utilizzato dai controllori.

È proprio questa incessante ricerca di soluzioni che può fare emergere stress lavoro-correlato: "lo stress del mio lavoro è che, ogni tanto, mi arrovello il cervello per trovare una soluzione, per capire cosa non ho visto, per cercare di rivedere quell'aspetto da un altro punto di vista: è una continua sfida. È un lavoro che non si finisce di imparare mai, in cui mi sento sempre al punto di partenza". Il processo decisionale, quindi, deve essere rapido e veloce e spesso viene addirittura percepito come adrenalinico dagli operatori, una sorta di "effetto cocaina", soprattutto quando ci sono "elevati picchi di traffico". Tuttavia, anche in questa occasione è stata sottolineata la difficoltà a "riprendere la concentrazione" tra l'alternarsi di momenti di traffico più intensi con altri meno intensi. Alcune risorse utili per la gestione dello stress relativo al carico lavorativo sono: la collaborazione da parte dei colleghi, che permette di alleggerire il carico di lavoro e portare a

termine i compiti in modo adeguato; l'efficienza dei sistemi tecnico-operativo, che permette di ricevere/rispondere alle segnalazioni velocemente; avere a disposizione informazioni adeguate per comprendere pienamente la situazione ed elaborare un piano di azione ad hoc.

### **2.2.3 Organizzazione del lavoro**

Attraverso tale punto è stata approfondita l'organizzazione dei turni e degli orari di lavoro. È emerso che la maggior parte dei controllori svolge la propria attività su turni, eccezion fatta per chi si occupa di lavori d'ufficio. Complessivamente sono stati evidenziati sia aspetti positivi sia negativi del lavoro su turni.

In particolare, le principali condizioni sfavorevoli sembrano legate alla turnazione notturna che "dal punto di vista fisico è provante", "devastante" perché "non riesci ad avere una regolarità dal punto di vista del bioritmo" e con l'avanzare dell'età i turni "diventano più pesanti". Ricevere "supporto" e "comprensione" da parte della famiglia sembra facilitare la gestione di tale turnazione.

Inoltre, alcuni professionisti hanno dichiarato di preferire la precedente organizzazione dei turni quando "si facevano dei turni alternati tra mattina, pomeriggio e notte. Dei blocchi di 24 ore in 3 giorni, con 2-3 giorni di stop" poiché "garantiva un certo riposo e una certa regolarità" e "ti permetteva di avere più giorni liberi". Attualmente, invece, i turni "durano 8 ore" e sono "tutti spezzettati ed è diventato più pesante"; in aggiunta "c'è anche meno personale e quindi ti vengono richiesti più cambi di turno".

Un altro aspetto controverso legato alla turnazione riguarda la necessità di dover lavorare durante le festività (es. fine settimana, Natale), soprattutto per chi ha figli e/o partner a loro volta turnisti.



Tuttavia, è opinione condivisa che i turni permettano di avere una flessibilità di cui pochi professionisti godono, in particolare "avere giorni infrasettimanali liberi" così da poter dedicarsi a "fare tante cose mentre tutti gli altri lavorano" e avere "del tempo libero". In conclusione, la turnazione può rendere "difficile incrociare gli impegni con gli altri" ma bisogna "imparare a gestirla bene" ed è un aspetto di cui si è consapevoli "quando si sceglie questo lavoro".

#### **2.2.4 Rapporto lavoro-vita privata**

Per quanto concerne il rapporto tra lavoro e vita privata, sono emerse opinioni differenti: avere dei figli e/o un partner è una variabile determinante.

Ad esempio, rispetto all'impatto della turnazione sulla vita privata, alcuni controllori sostengono che, se da un lato "il tempo libero che ottieni da questo tipo di lavoro è sicuramente un valore che oggi giorno vale molto" perché può essere dedicato alla cura della famiglia o ad altre attività; dall'altro lato non essere "liberi" durante i giorni festivi può rendere difficile l'organizzazione e la gestione della propria vita privata.

Infatti, chi attualmente svolge "orari d'ufficio" ma in precedenza ha "lavorato su turni" sottolinea che nonostante le attività extra-lavorative "vadano fatte tutte di corsa" e siano "incastrate tra loro", il sabato e la domenica libere "tutto sommato danno una regolarità" che permette di adempiere al proprio ruolo professionale e soddisfare le richieste extra-lavorative.

Nonostante ciò, si rileva come, attraverso "una precisa organizzazione", sia possibile ovviare le problematiche relative alla turnazione e trovare un "ottimo equilibrio" tra lavoro e vita privata; a tale fine, altrettanto

importante è "trovare persone vicino a te che riescano a capire, dare dignità a quello che è il tuo tempo di lavoro, il tuo tempo di riposo e le energie che poi hai".

In riferimento, invece, alle energie cognitive ed emotive impiegate nello svolgimento dell'attività lavorativa e di come queste possano ripercuotersi sulla sfera familiare/personale, le opinioni sono discordanti.

Per alcuni controllori le preoccupazioni lavorative "si riflettono anche in famiglia", nelle giornate di "stanchezza mentale" capita di "comunicare rabbia" o di "avere difficoltà quando si arriva a casa" perché, magari, i figli desiderano condividere del tempo di qualità con i propri genitori. Tutto ciò "distoglie dalla vita familiare" e può esacerbare alcune dinamiche interpersonali.

Secondo altri, invece, "una cosa bellissima legata ai turni" è che una volta finito "la penna casca, arriva il cambio, tu te ne vai a casa e non ti porti nulla del lavoro, se non un carico emotivo che può essere gestito facilmente" o ancora "quando timbri l'uscita non devi pensare più a niente", nonostante si possa essere particolarmente stanchi "si recupera e ciò che accade a lavoro non influisce sul rapporto con le persone che si hanno attorno".

In conclusione, il vissuto personale esercita una notevole influenza sullo sviluppo di conflitto lavoro-vita privata, nonché sulle modalità impiegate nella sua gestione.

### ***2.3 RISORSE PERSONALI DI COPING***

La seconda macro-area indagata riguarda le risorse individuali utilizzate per fronteggiare gli aspetti stressanti evidenziati.

### **2.3.1 Resilienza**

Gestire efficacemente gli eventi di vita potenzialmente stressanti o traumatici (es. "separazioni, divorzi, lutti, fallimenti, debiti, incidenti"), consente di sviluppare adeguate strategie di fronteggiamento funzionali a "gestire situazioni che, lì per lì, non sai perché succedono". Queste esperienze si configurano come elementi fondamentali per "riconoscere le proprie reazioni a diverse cose che accadono" riuscendo quindi a "gestirle, non subirle" passivamente.

I controllori condividono l'idea per cui le esperienze pregresse abbiano un ruolo fondamentale nel proprio lavoro, perché consentono di "costruire il tuo bagaglio e la tua attitudine alla resilienza". Infatti, tali situazioni contribuiscono notevolmente all'acquisizione di "nuova motivazione, nuova linfa" che consente di "prendere tutto nella maniera più positiva possibile, anche le avversità". Questo tipo di esperienza si acquisisce "dalle prime emergenze e via via dalle successive" perché, per i controllori, la resilienza è una risorsa di coping personale che "se non hai già di tuo, devi comunque sviluppare" per poter "trovare il coraggio" di rispondere alle varie richieste lavorative ed extra-lavorative.

### **2.3.2 Orientamento al problema**

Per i controllori del traffico aereo è fondamentale riuscire a trovare rapide soluzioni ai problemi che possono insorgere in ambito lavorativo. Tale capacità è cruciale anche in situazioni di "alta tensione", quale la gestione di eventi critici. L'attività del controllore del traffico aereo, infatti, richiede che la risoluzione dei problemi sia effettuata in modo consapevole e ragionato, "proiettandosi sul lungo termine" al fine di prevenire l'occorrenza di eventuali eventi critici che potrebbero avere importanti

ripercussioni su terzi. Ciò si traduce nella consapevolezza di "avere un ruolo fondamentale nel salvare delle vite". "La preparazione teorica ma anche l'esperienza pratica" sono fondamentali per la gestione di questo tipo di situazioni, soprattutto perché "l'esperienza ti porta piano piano ad essere più freddo, più razionale nel fare le cose" e, a volte, "metti in campo delle risorse che non pensavi di avere ma che invece hai dentro" che aiutano a focalizzarsi sulla situazione". Inoltre, è importante "dare la giusta attenzione all'emergenza pur mantenendo l'attenzione sul resto" ed è per questo che viene riconosciuta l'importanza delle liste di controllo che "ti aiutano a fare tutto quello che devi fare". L'utilizzo di tali liste dovrebbe comunque essere sempre accompagnato da buone capacità di concentrazione sul problema e da una "buona dose di razionalità". Questo, in parte, può portare a vivere una sensazione di "tensione che si accumula" che, però, consente di "avere energie e risorse da poter utilizzare per poter risolvere il problema immediato". Seguire un ragionamento "pragmatico e razionale" consente al controllore di fare "le cose semplici" in maniera ragionata, anche se l'istinto e l'esperienza potrebbero sollevare il controllore dalla tensione che si accumula nel momento in cui si agisce in una situazione di emergenza.

### **2.3.3 Mindfulness**

Per quanto riguarda la capacità di riuscire a mantenersi vigili e attenti e di non lasciarsi trasportare dagli automatismi, ogni controllore ha un modo diverso di comportarsi sulla base della propria "piramide di priorità" costruita rispetto alle diverse richieste che possono provenire sia dal contesto lavorativo sia dalla propria vita privata. Le procedure "permettono di dedicarsi a ciò che

veramente è importante; quindi, ai dettagli che cambiano" perché "senza procedure non si avrebbe il tempo di pensare". La necessità di utilizzare tali procedure, infatti, deriva dal fatto che si tratta di un lavoro che richiede un ragionamento "in pochissimo tempo: questo non è un comportamento impulsivo", ma fa in modo che "certe istruzioni vengano in automatico" senza "perdere tempo a pensarci". Grazie alle procedure apprese tramite l'esperienza, i controllori riescono a distinguere la necessità di un pensiero che richiede "maggiore attenzione" rispetto ad uno che necessita di un minore controllo diretto. Questo è possibile anche grazie al "doppio check" che proviene dal "doppio controllo" in entrata e in uscita svolto dal collega e da un "campanello di allarme" che si attiva nel controllore ogni volta che agisce in maniera automatica.

In questo caso, potrebbero sorgere dei "conflitti, proprio per queste cose, perché non si riesce a concepire la paura dell'altro e le necessità dell'altro", individuando, in questo, la necessità di maggiore "empatia".

Nel caso di situazioni stressanti al lavoro, invece, è importante che si organizzi "la strategia e il piano, da mettere in atto" perché "tutte le risorse che hai a disposizione le devi preservare per evitare che crolli il mondo". Infatti, "al lavoro, non devi pensare ad altro, perché altrimenti è facile deconcentrarsi" ed è bene staccare quando "ti rendi conto che non sei attento". A volte, infatti, gli automatismi vengono utilizzati quando i controllori sentono di non essere "completamente presenti" sul proprio lavoro, "soprattutto quando si è stanchi" oppure quando "dopo intensi picchi di traffico si hanno meno energie". Tali episodi possono comportare una scarsa consapevolezza di sé. Diversamente, per alcuni, il lavoro diventa "una cosa che richiede sempre concentrazione" e si tratta di una "deformazione dei controllori" quella per cui

si tende ad "entrare a gamba tesa in altri processi" che richiedono attenzione e controllo; questo, però, non deve "diventare patologico", ma è necessario "calibrarlo quanto possibile".

## **2.4 EVENTI CRITICI**

La quarta area indagata riguarda la gestione degli eventi critici e di come i controllori del traffico aereo si sono comportati nel caso in cui abbiano dovuto gestire particolari eventi critici, a partire da situazioni più gravi fino a piccole emergenze. A partire dagli esempi, si sono poi indagate le loro abilità nel prendere decisioni e se/come l'esperienza pregressa e i training possano essere funzionali all'acquisizione di conoscenze e competenze utili per la gestione di eventi critici.

### **2.4.1 Gestione degli eventi critici**

Tutti i controllori intervistati hanno raccontato esperienze personali di gestione di eventi critici perché, in questo tipo di lavoro, "possono accadere spesso". Fortunatamente, la gestione di tali eventi è facilitata da una serie di specifiche procedure da applicare. La consapevolezza di sapere cosa fare aiuta molto a gestire l'impatto emotivo di tali situazioni. Se non ci fossero le procedure, infatti, "sarebbe tutto quanto improvvisato e non avrebbe senso parlare di sicurezza". È necessario, infatti, "muovere una serie di protocolli" in quanto "eventi critici si creano più spesso nelle situazioni tranquille piuttosto che nelle situazioni più impegnative". "L'uomo, in questo senso, fa la differenza, perché è capace di discernere quali pezzi di procedura vanno meglio per quella situazione" perché, grazie

all'esperienza, è in grado di scegliere la procedura giusta da attivare in base al tipo di evento critico.

Gli eventi critici possono essere causati "per errore personale, per errore di colleghi o per errore di piloti" e i controllori cercano di intervenire anche grazie alla propria preparazione, in quanto in seguito alla "scarica di adrenalina molto forte", è necessario elaborare correttamente l'evento, per evitare di "rimuginare a casa". Si può essere, infatti, padroni della situazione, ma "è il giorno dopo che hai un po' l'impatto" che "bisogna imparare a filtrarlo" e gestirlo.

#### ***2.4.2 Capacità di prendere decisioni durante gli eventi critici***

Gli operatori sottolineano l'importanza di "essere consapevoli della situazione presente" poiché consente di comprendere a pieno il tipo di emergenza a cui si andrà incontro e di definire le strategie utili per fronteggiarla. Questo tipo di consapevolezza permette ai controllori di "mantenere la lucidità" ed è una "fonte di concentrazione" per poter raccogliere le informazioni adeguate da applicare al momento giusto. Il lavoro dei controllori, infatti, "è una pianificazione futuristica, almeno nell'immediato" e quindi per poter prendere "decisioni ponderate in poco tempo", è necessario essere pienamente consapevoli della situazione. È fondamentale "immaginare molto velocemente" quello che accade nel caso di eventi critici per poter prendere decisioni che avranno poi conseguenze su "vite umane".

"La gestione delle informazioni per avere la giusta consapevolezza è fondamentale per poter lavorare" e questo determina l'applicazione di un metodo che evita di "sprecare energie, tempo e quant'altro" che "torna utile nella gestione

di situazioni critiche o faticose". Per questo, nel momento in cui gli operatori percepiscono una carenza di informazioni, è necessario per loro "reperire informazioni e prendere decisioni veloci" perché "la cosa peggiore sarebbe essere vittima della non-decisione". Il loro ruolo, infatti, è anche quello di "cercare di avere più informazioni possibili" ridimensionando la situazione e gestendo la cosa per ottenere sempre più informazioni utili. Nel fare ciò, "il team è una condizione che ti aiuta nel caso in cui tu possa avere un attimo di difficoltà" perché, in quel momento, tutti hanno lo stesso obiettivo.

Questo tipo di impostazione si crea grazie alle "regole dell'esperienza" che formano una metodologia per la presa di decisioni che aiuta il personale ad "aver coscienza in quel momento" per poter gestire la situazione anche grazie all'aiuto del collega che sembra essere una risorsa su cui contare quando viene meno tale "situational awareness". "Questa esperienza meticolosa di analisi" dell'evento e la capacità di essere consapevoli di ciò che si fa, consente di sviluppare "un binocolo più potente" che li differisce rispetto ad altri professionisti che non svolgono questo tipo di lavoro.

### **2.4.3 Training**

In generale, tutti i controllori riferiscono di aver partecipato ad almeno un training sulla gestione degli eventi critici. Si tratta di attività formative in cui vengono affrontate le cosiddette "abnormal situation" tramite cui viene "simulata la fase di gestione di un'emergenza", successivamente si procede con dei "debriefing" così da "condividere e confrontarsi con i colleghi rispetto a quanto accaduto". Il fattore di cui il training non riesce a tenere



conto è quello "umano", ovvero il fatto che "lo stress del pilota, può cambiare completamente le carte in tavola". Ciononostante, svolgere training viene visto dagli operatori come qualcosa di molto utile, soprattutto per la gestione degli eventi critici, anche se i pareri sembrano essere discordanti rispetto alla possibilità che queste conoscenze possano "fare la differenza nel mucchio" dal momento in cui, durante l'emergenza, si agisce a livello di team. "A livello teorico si possono spiegare molte cose" ma nel momento in cui devono essere codificati correttamente gli eventi, il training può solo "dare una panoramica, una carrellata" di quelle che possono essere le possibili azioni da svolgere. Tuttavia, i training vengono visti come qualcosa di "fondamentale" e "utile", e sarebbe necessario che questi vengano "fatti un po' più spesso per incidere maggiormente" sulla capacità effettiva dei controllori di rispondere in maniera adeguata alle emergenze. Questo, infatti, permetterebbe loro di acquisire delle regole utili per sostenere livelli di "serenità e tranquillità" che "alimentano il cervello e gli danno risorse per venire fuori dalla situazione" critica e consentono di "stare con l'attenzione più alta".

#### ***2.4.4 Esperienza pregressa***

Per quanto riguarda l'esperienza pregressa, il parere è unanime circa l'influenza che l'esperienza passata possa avere sulla gestione degli eventi critici perché se il vissuto "lo si è in qualche modo sviscerato e se ne fa tesoro", sicuramente in una emergenza successiva il controllore "saprà come gestire, come attivare" le risorse necessarie per poter nuovamente affrontare una situazione simile. Aver già affrontato situazioni critiche, infatti "aiuta, se uno le ha correttamente rielaborate" e consente

di costituire un "bagaglio culturale enorme, importante" per "imparare a essere più lucido, più concentrato, più tranquillo" e permette di mettere in atto strategie precedentemente non considerate. L'esperienza, infatti, consente ai controllori di capire anche "come nascono alcune procedure" e quindi di "mettere in pratica delle regole" che potrebbero aver ignorato, soprattutto nelle prime esperienze. Ciò costituisce "cemento armato" che permette ai controllori di agire "nel miglior modo possibile": aver affrontato più volte eventi critici, permette ai controllori di acquisire nel tempo delle modalità di risposta funzionali alla gestione dell'emergenza stessa. Questo, insieme alle "non technical skills" consente di rispondere in maniera adeguata agli eventi critici futuri. Ciò che viene riconosciuto come difficilmente controllabile, invece, è l'aspetto emotivo, in quanto è possibile che si agisca in maniera "emotivamente diversa" perché "l'emozione è sempre emozione" e "un'emergenza è sempre un'emergenza".

## **2.5 CONSEQUENZE**

Una volta approfonditi i punti di forza e di attenzione dei controllori del traffico aereo che hanno partecipato alle interviste, il focus dell'indagine si è spostato sulle possibili conseguenze che possono esserne derivate.

### **2.5.1 Soddisfazione lavorativa**

In particolare, le conseguenze sono riferite all'ampia tematica della soddisfazione lavorativa. Nello specifico, si è indagata la soddisfazione rispetto alla propria attività lavorativa, alle modalità di organizzazione del lavoro e di come il rapporto lavoro-vita privata possa influenzarla.

Complessivamente il personale dichiara di essere "molto soddisfatto" delle proprie attività lavorative che "piacciono tantissimo" e "rendono contenti". È emerso, inoltre, che l'azienda è caratterizzata da una "gerarchia spinta molto in alto" che facilita la crescita professionale di tipo verticale, permettendo di raggiungere "in pochi step l'apice dell'azienda".

Tuttavia, è stato evidenziato un certo malcontento rispetto alle modalità di organizzazione delle attività lavorative e, in particolare, delle "soluzioni aziendali" relative alla "gestione del personale" che, in alcuni casi, ha determinato un "de-mansionamento" o una "mancanza di personale"; fattori "frustranti" che non permettono di adempiere adeguatamente al proprio ruolo.

Un ulteriore aspetto controverso riguarda il mancato coinvolgimento del personale nelle scelte decisionali legate alla "fase non operativa del lavoro"; infatti, i controllori sottolineano come desidererebbero avere un "ruolo maggiormente attivo" nelle scelte aziendali. Anche lo stile comunicativo verso il personale sembra rappresentare un'area di miglioramento, visto che "per capire quello che serve devi chiacchierare in corridoio, agire in maniera informale".

Nonostante ciò, il lavoro è soddisfacente ed è "sostanzialmente tra pari", il che permette costantemente di "confrontarsi e migliorarsi". Inoltre, lavorare su turni, nonostante sia fonte di stanchezza fisica e psicologica, consente di avere del "tempo libero durante la settimana" che viene descritto come una "mano santa" per la gestione della propria vita privata.

Infatti, complessivamente è stato evidenziato che la relazione tra lavoro e vita privata abbia un notevole impatto sulla soddisfazione lavorativa e come, qualora questo

rapporto dovesse essere conflittuale, "ricadrebbe sull'umore e sul lavoro".

## **2.6 SUGGERIMENTI E PROPOSTE**

In conclusione, è stato chiesto ai controllori di proporre delle possibili soluzioni che potrebbero aiutare a gestire al meglio le aree di attenzione che sono sorte durante l'intervista. In questo senso i controllori hanno proposto delle misure o avanzato dei suggerimenti in relazione all'aumento della soddisfazione lavorativa, alla capacità di prendere decisioni durante gli eventi critici e dei suggerimenti per favorire il bilanciamento tra le esigenze lavorative e quelle di vita privata.

### **2.6.1 Soddisfazione lavorativa**

Come soluzioni utili per incrementare ulteriormente i livelli di soddisfazione lavorativa, i controllori hanno proposto prevalentemente delle misure che riguardano una migliore gestione delle risorse umane. In generale, viene richiesto un comportamento più attento da parte dell'azienda a quelle che sono le problematiche sia tecniche sia umane e che l'azienda sia "più pronta a capirle, più pronta a risolverle". Questo riguarda, da un lato, l'esigenza che l'azienda sia maggiormente disponibile ad ascoltare "i bisogni del personale", e dall'altro lato, che la comunicazione interna sia più chiara e trasparente sia rispetto alle decisioni aziendali sia rispetto ai percorsi di carriera ("criteri alla professionalità"). La creazione di maggiori opportunità di partecipazione e confronto può essere favorita anche attraverso l'implementazione di un sistema di comunicazione aziendale (rete Intranet, riunioni, bacheche, tavoli di lavoro) volta ad informare

periodicamente i lavoratori e a richiedere le loro opinioni. Inoltre, viene lamentata la mancanza di attenzione per le richieste che vengono fatte ai singoli lavoratori sui cambi di turno, per cui sulla "gestione del tempo c'è molto da rivedere", anche per chi ha delle difficoltà legate, ad esempio, all'età. A questo si aggiunge la richiesta di gestire meglio i trasferimenti, che vengono vissuti come una "tensione costante" che dà la sensazione di avere "una spada di Damocle sulla testa".

La richiesta principale, poi, sembra essere l'assunzione di nuove risorse, che permetterebbe una migliore rotazione del personale e un ampliamento dell'organico intero, sia per sostenere i ritmi di lavoro, sia per migliorare le comunicazioni tra colleghi per poter avere qualcuno con cui si possa "quantomeno parlare". Viene, inoltre, richiesto un maggior "coinvolgimento del personale nei processi decisionali" che possa alimentare la consapevolezza di "ciò che accade dietro". Infine, una richiesta condivisa riguarda una migliore gestione dell'informatica affinché venga "messa più a disposizione dei controllori" e un'attenzione in più per l'aspetto logistico, creando condizioni "più a misura di controllore".

### ***2.6.2 Prendere decisioni durante eventi critici***

Per quanto riguarda le misure che possono essere adottate per rafforzare la capacità di prendere decisioni durante eventi critici, i controllori sono d'accordo sull'utilità dei training che già vengono svolti all'interno dell'azienda, richiedendo però una maggiore attenzione per i dettagli con cui questi training vengono proposti agli operatori. Infatti, essi ritengono che gli addestramenti dovrebbero essere proposti più frequentemente e "rafforzati" perché "la simulazione è l'unica strada che si può

percorrere", soprattutto per quanto riguarda i training basati sulle emergenze. Per far sì che possano essere funzionali, viene richiesto un incremento delle simulazioni sia dal punto di vista della frequenza con cui vengono proposte, sia in termini qualitativi, proponendo una "maggiore visione di eventi che sono accaduti". Inoltre, viene proposto l'inserimento del "supporto psicologico", anche se la presenza del servizio di *peer support* è riconosciuta come una "valvola di sfogo" utile e funzionale, definito come un bel servizio che l'azienda offre. Inoltre, viene riconosciuto il valore dei training che consentono di rielaborare gli eventi, in quanto permettono, da una parte, il confronto con "colleghi che hanno già vissuto situazioni reali" e, dall'altra, aiutano a "gestire le nostre emozioni, la fatica, lo stress, perché non vanno sottovalutati e non sono sempre facilmente identificabili".

### ***2.6.3 Misure per il bilanciamento delle esigenze del lavoro e della vita privata***

Per quanto riguarda la proposta di soluzioni che possano colmare le difficoltà legate alla conciliazione tra esigenze lavorative e quelle di vita privata, gli operatori propongono diverse misure che possono essere adottate sia da parte del singolo che da parte dell'azienda. "La distrazione, cioè fare un hobby, fare qualcosa che ti possa distrarre un pochino, cercando qualcosa che ti piace" viene visto come una soluzione che consente di "trovare lo sfogo che sia diverso dal lavoro" e che possa distrarre l'operatore rispetto alle responsabilità che il ruolo di controllore richiede agli individui. A questo, si aggiunge "fare attività fisica", "studiare", "arricchirsi di conoscenza, informazioni", "viaggiare".

Da parte dell'azienda, invece, la richiesta è quella di avere dei "benefit" che possano agevolare il corretto bilanciamento delle esigenze lavorative con quelle relative alla vita privata, che riguardano gli aspetti più marginali del lavoro ma che possono influire sul benessere dei controllori. Queste proposte, infatti, riguardano, ad esempio, "abbonamenti del treno e del bus" sia per agevolare i pendolari, sia per dare "una mano all'ambiente"; inoltre, viene richiesto un miglioramento della comunicazione tra uffici per evitare che "sia troppo complicato chiedere autorizzazioni o permessi" o che lo smart working possa essere "finalmente normato" o comunque "accettato dall'azienda secondo normative", che consenta di far ottenere dei "diritti" e dei riconoscimenti ai lavoratori che utilizzano questa modalità di lavoro.

In aggiunta, viene richiesta una migliore gestione dei turni in modo tale che venga garantita "flessibilità" nello svolgimento della mansione e nei cambi turno con i propri colleghi. Sarebbe, inoltre, auspicabile che il personale potesse essere maggiormente coinvolto nella presa di decisioni inerenti all'organizzazione del lavoro, garantendo maggior trasparenza rispetto alle scelte aziendali e ottenendo "più coerenza tra ciò che si dice e ciò che si fa": in questo modo l'azienda si dimostrerebbe più attenta ai loro bisogni.

Infine, ciò che viene particolarmente richiesto è "il far conoscere maggiormente gli aspetti psicologici, l'impatto psicologico del lavoro sulla vita privata e viceversa, l'impatto della vita privata sul lavoro". In questo senso, il "sostegno psicologico" viene visto come una risorsa fondamentale per poter "insegnare come risolvere, conoscere ed affrontare i conflitti"; "la formazione, il continuo parlare" sono strumenti che possono garantire il "benessere psicofisico dei controllori" per fare in modo che essi

possano svolgere la loro mansione nel pieno delle loro potenzialità.

### **3. Conclusioni: sintesi dei risultati qualitativi e quantitativi**

Come premesso in questo stesso documento, al fine di approfondire quanto rilevato attraverso l'indagine quantitativa (questionario), è stata condotta una rilevazione qualitativa tramite interviste semi-strutturate focalizzate sulle medesime principali aree tematiche. Nello specifico, la rilevazione quantitativa è stata effettuata su 167 controllori del traffico aereo e attraverso quella qualitativa sono state raccolte le opinioni di 10 professionisti, in entrambi i casi di genere prevalentemente maschile (caratteristica che, in generale, rispecchia la popolazione professionale in oggetto).

Le informazioni ottenute sono state raccolte in modalità anonima e trattate in maniera aggregata al fine di garantire l'anonimato.

Complessivamente, i risultati derivanti dalla valutazione condotta tramite questionari ed interviste suggeriscono una realtà organizzativa positiva, caratterizzata da molteplici punti di forza e da alcune aree di attenzione.

In particolare, i controllori del traffico aereo che hanno preso parte alla rilevazione quantitativa presentano livelli molto positivi di risorse personali, come ad esempio la resilienza, la mindfulness e l'orientamento al problema. Inoltre, dalle interviste semi-strutturate è emerso che essi riconoscono l'importanza di queste risorse sia per lo svolgimento della propria attività lavorativa sia nella propria vita privata. I partecipanti sembrano particolarmente capaci di mantenere elevati livelli di attenzione e consapevolezza nel momento presente, elemento



fondamentale al fine di poter affrontare eventuali problemi che possono insorgere durante lo svolgimento della loro attività lavorativa. Inoltre, queste risorse sono emerse come particolarmente rilevanti nella gestione di eventi critici, in quanto permettono di agire attivamente di fronte alle difficoltà mantenendo un livello ottimale di funzionamento psicofisico. Più specificatamente, tali risorse personali consentono, da un lato, di mantenere un certo grado di attenzione necessario per individuare in modo tempestivo una situazione che potrebbe tramutarsi in evento critico e, dall'altro lato, di gestire le emozioni e gli stati d'animo che tale situazione potrebbe suscitare. In aggiunta, dalle interviste è emerso che i controllori del traffico aereo considerano l'esperienza pregressa come un fattore protettivo in grado di fornire un bagaglio di conoscenze utili. Infatti, essi ritengono che aver già affrontato in passato eventi critici ed averli rielaborati a livello personale, possa rappresentare un elemento fondamentale che consente di gestire efficacemente a livello emotivo eventuali nuovi eventi critici. Inoltre, essi ritengono che la partecipazione a training specifici sugli eventi critici fornisca delle competenze tecniche e procedure fondamentali per la gestione di questo genere di eventi. Un elemento di attenzione che emerge in questa area tematica, riguarda la mancanza dell'aspetto umano all'interno delle simulazioni che vengono adottate durante un training. Essi, infatti, ritengono che nel momento in cui si trovano ad affrontare un evento critico reale, un fattore rilevante da tenere in considerazione riguarda l'interazione con l'equipaggio dell'aeromobile. A questo proposito si suggerisce, per quanto possibile, di strutturare le simulazioni in modo tale da tenere in considerazione anche questo elemento emerso come rilevante.

Inoltre, i risultati quantitativi e qualitativi hanno rivelato un elevato livello di soddisfazione per la propria attività lavorativa tra i partecipanti all'indagine. In aggiunta, attraverso le interviste, è stato possibile rilevare un buon grado di soddisfazione anche rispetto alle modalità di organizzazione del lavoro e alle misure di contenimento del contagio da COVID-19 adottate dall'azienda. Sono emerse comunque alcune aree di attenzione in merito a questi ultimi due punti. Nello specifico, è emerso che la pandemia da COVID-19 ha avuto un notevole impatto sull'attività dei controllori del traffico aereo. In primo luogo, rispetto al carico di lavoro, essi rivelano di aver avuto difficoltà nella gestione delle oscillazioni di intensità del traffico aereo dovute all'alternarsi di periodi di lockdown e di restrizioni degli spostamenti tra paesi per motivi turistici. Questo ha avuto delle ripercussioni non solo sulla gestione della propria attività lavorativa, ma anche su aspetti come il mantenimento della concentrazione e la capacità di prendere decisioni in maniera rapida e accurata (*decision making*). Inoltre, le misure di distanziamento sociale hanno notevolmente influenzato lo svolgimento dell'attività lavorativa che, per sua natura, richiede di lavorare in team.

Nonostante i risultati emersi dal questionario abbiano mostrato uno stato di benessere psicologico positivo, attraverso le interviste sono emerse alcune aree che necessitano di particolare attenzione. Nello specifico, rispetto alla soddisfazione lavorativa, è emersa una mancanza di soddisfazione rispetto al coinvolgimento dei controllori del traffico aereo nei processi decisionali e nelle scelte operative aziendali. Di conseguenza, potrebbe risultare utile implementare le opportunità di partecipazione attraverso un sistema di comunicazione aziendale (rete Intranet, riunioni, bacheche, tavoli di

lavoro) volto ad informare periodicamente i lavoratori e a richiedere le loro opinioni.

Inoltre, la necessità di mantenere un elevato livello di attenzione e concentrazione così come la capacità di prendere decisioni nell'immediato rappresentano elementi critici per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Questi aspetti, che rappresentano una parte integrante dell'attività dei controllori, possono configurarsi come fattori di stress perché implicano un intenso dispendio di energie. A tal proposito, sarebbe opportuno proporre degli interventi di mindfulness che possano sostenere la capacità dei controllori del traffico aereo di mantenere la concentrazione sul momento presente, facilitando la gestione degli eventi critici. Inoltre, il sostegno da parte dei colleghi può rappresentare un elemento importante per la gestione di queste situazioni. Tuttavia, questo rappresenta un'ulteriore area di attenzione in quanto la mancanza di supporto da parte dei membri del proprio gruppo di lavoro è emersa come un elemento che può negativamente influire sia sul benessere occupazionale sia sullo svolgimento dell'attività lavorativa stessa. A questo proposito, si suggerisce di favorire lo sviluppo di relazioni positive e supportive tra colleghi, programmando incontri periodici di discussione volti alla condivisione di problemi emersi sul lavoro e all'individuazione di suggerimenti utili per la loro risoluzione.

Ulteriore aspetto di attenzione riguarda l'organizzazione dei turni lavorativi. In generale, i controllori condividono l'opinione per cui i turni permettano di avere più tempo libero a disposizione anche se, a volte, possono interferire con la gestione della propria vita familiare (es. lavorare durante le festività, nei fine settimana o la notte). A tal proposito, potrebbe essere utile prevedere un programma di affiancamento (es. mentoring), in cui la risorsa con maggiore

esperienza lavorativa possa sostenere e aiutare il collega con minore esperienza nella gestione dell'attività lavorativa e della vita privata.

Infine, da un punto di vista applicativo, si potrebbe pensare di continuare a investire sulla formazione del personale al fine di accrescere ulteriormente le capacità di gestione degli eventi critici. Infatti, è emerso come le attività formative (es. training sugli eventi critici) siano un'inestimabile fonte di apprendimento utile ad arricchire il proprio bagaglio professionale e personale. Parallelamente, anche l'esperienza pregressa nella gestione di eventi critici sembra rappresentare un importante bagaglio di conoscenze. Di conseguenza, potrebbe essere utile programmare discussioni di gruppo in cui i lavoratori con maggiore esperienza pregressa condividano i loro vissuti di successo nella gestione degli eventi critici con i colleghi con minore esperienza.

Oltre alle attività di formazione per le competenze tecniche, sarebbe utile fornire dei programmi di formazione che possano sostenere il benessere psicologico dei controllori del traffico aereo aiutandoli nella gestione delle emozioni negative, oltreché attività di formazione e informazione sullo stress lavoro-correlato e sulle modalità di gestione dello stesso.

Infine, il servizio di *peer support* di cui i controllori possono usufruire viene considerato come un vantaggioso benefit aziendale; pertanto, si potrebbe pensare di arricchire tale programma attraverso il coinvolgimento di alcune figure professionali (es. psicologo) per favorire il benessere psicologico dei lavoratori.

Per concludere, il presente documento evidenzia molti punti di forza e alcune aree di attenzione che possono rappresentare elementi utili per definire ulteriori

strategie che possano favorire il benessere del personale impiegato nel settore del controllo del traffico aereo.