

LA FATICA OPERATIVA:

Un approccio oggettivo a un problema soggettivo

del Col. Marco Mastroberti



“La Fatica è uno stato di malessere generale determinato da un’attività lavorativa che richiede un particolare impegno fisico, psichico o sensoriale”.

“La Fatica è uno stato di stanchezza associato a lunghi periodi di lavoro, prolungati periodi di carenza di sonno, o attività svolte in desincronizzazione dai ritmi circadiani”.

Potremmo continuare con ulteriori definizioni e approfondimenti sul concetto di Fatica, citando autorevoli studi del comparto medico e psicologico in grado di valutarne l’impatto sulle capacità fisico-cognitive.

Ma il focus in realtà è sulla Fatica Operativa: come possiamo passare dal concetto di Fatica a quello di Fatica Operativa?

Una volta definito questo concetto, quale strumento potrebbe essere ideato per contenere le dimensioni, e soprattutto gli effetti della fatica sull’operatività e, di conseguenza, migliorare la sicurezza?

Era il 1999 quando iniziai a muovere i miei primi passi nel mondo del Reparto Operativo. Avevo appena concluso la mia esperienza formativa e mi apprestavo ad affacciarmi a una realtà assolutamente nuova.

Complesso, competitivo, dinamico, imprevedibile e sempre in movimento; il mondo operativo si presentava come una sfida totalmente diversa rispetto a quello che avevo affrontato fino a quel momento.

Sin dai primi mesi, passati a tirare linee sulla cartina e a studiare montagne di manuali di impiego operativo, sentivo parlare tra i corridoi della sempre presente e crescente fatica, ma a dire il vero, colto da un entusiasmo travolgente, avevo difficoltà a comprenderne il senso.

È necessario identificare misure di prevenzione idonee e barriere efficaci per mitigare gli effetti della Fatica Operativa

Fraasi come “un altro mese a Goose Bay non ci voleva, siamo appena rientrati dalla Sardegna”, oppure “vediamo di non fare un’altra settimana di notturni che devo ancora

riprendermi dalla Spring Flag” o ancora “oggi devo riuscire a tornare a casa prima che faccia buio che ho la caldaia rotta da tre giorni e non trovo mai il tempo per dargli uno sguardo”, ancora non trovavano spazio nella mia vita, ma iniziavo a comprenderne gli effetti sui colleghi.

Con il tempo certe percezioni sono diventate prima comprensibili e poi, talvolta, parte della mia esperienza di Reparto. Ma tolto il giustificabile sfogo tra colleghi e qualche palliativo per ridurne gli effetti, quello che mi è sempre mancato è una risposta alla domanda:

“E quindi?”.

Nessuno si era posto il problema, al tempo, di fare quello che oggi, dopo una lunga latitanza nel mondo della Sicurezza del Volo (SV), mi sembra un approccio logico alla risoluzione del problema, cioè di identificare misure di prevenzione idonee e barriere efficaci per mitigare gli effetti della Fatica Operativa.

Diversi anni dopo la mia esperienza al Gruppo, parlando del più e del meno con il mio Comandante, ci ritrovammo a commentare come i Reparti dichiarassero di avere un’elevata pressione operativa, e conseguente fatica, e di come valutare, ma soprattutto pesare, queste indicazioni, per definire una linea di azione idonea.

Sfida accettata!

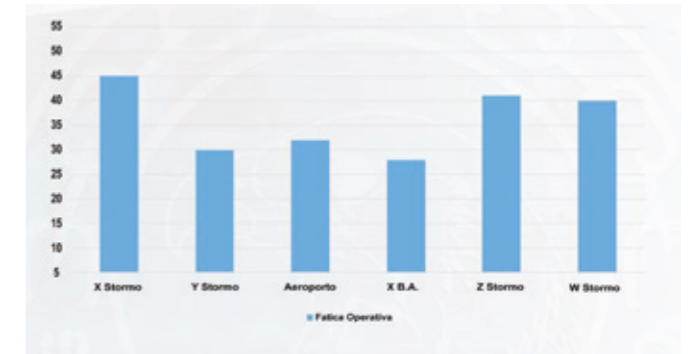
Prima di iniziare a capire come aggredire il problema mi sono fermato e ho cercato di trovare alcuni principi di base da cui partire per evitare di perdermi in un mondo complesso e vasto.

Primo principio: mai dimenticare della propria esperienza pregressa e della percezione che avevamo della problematica quando eravamo “piccoli”.

Secondo principio: pensare a uno strumento utile e in grado di dare un valore oggettivo alla Fatica Operativa che possa evitare congetture o commenti legati alla percezione personale.

Terzo principio: offrire una capacità concreta di intervento ai decisori, sia in fase di pianificazione (il concetto di prevenzione proattiva) che di esecuzione (il concetto di prevenzione reattiva).

Fatto salvo il primo punto, che è un elemento che mi ha accompagnato per tutta la carriera, la sfida iniziale è stata quella di rendere quanto più oggettiva possibile



Uno strumento innovativo per valutare, prevenire e gestire la fatica operativa dei reparti, garantendo sicurezza e supporto alle decisioni.

la misurazione della Fatica Operativa che, in quanto legata all'essere umano, nasce per sua natura come un elemento soggettivo.

Come in un famoso programma televisivo a premi, ho immediatamente chiesto l'aiuto da casa e ho contattato il neo costituito Centro di Psicologia Militare, in particolare un amico di lunga data, in modo da poter affrontare la questione non solo da un punto di vista operativo, ma anche cognitivo e psicologico.

Bene. Le idee erano ora chiare. Dovevamo però trovare degli indicatori che potessero misurare tutti quegli elementi contributivi alla generazione della Fatica Operativa.

Gli indicatori dovevano ovviamente essere misurabili e, soprattutto, abbastanza generici e strategici da essere un valido strumento per "misurare" la Fatica di tutti i Reparti Operativi di Forza Armata, che siano essi aerotattici, da trasporto, ad ala rotante o a pilotaggio remoto. I ricordi del pregresso operativo e la fortuna di essere ancora a strettissimo contatto con i Reparti, ci aiutarono a riempire rapidamente una lista di indicatori con le caratteristiche desiderate, quali ad esempio il rapporto TOO/FEO del Reparto, il numero medio di giorni di missione effettuate nel mese, le ore di straordinario al mese, i giorni di OFCN nell'ultimo anno, ecc.

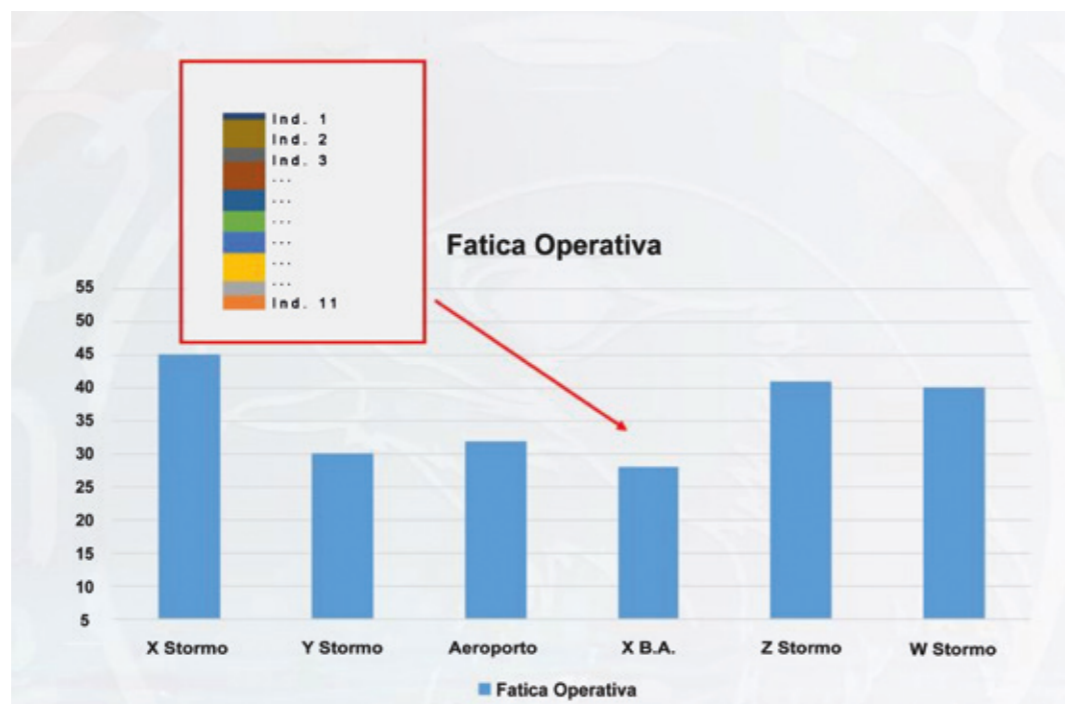
La lista si riempì velocemente con undici indicatori in grado di "misurare" il livello di Fatica Operativa del Reparto. Lo strumento appariva interessante.

Il passaggio successivo era di misurare questi indicatori e renderli coerenti tra loro.

Una volta recuperati dai reparti i dati relativi agli ultimi 5 anni per gli undici indicatori, l'idea fu di creare dei valori di riferimento e accorparli in una unica scala da 1 a 5 dove 1 rappresentava il carico di fatica minimo e 5 quello massimo.

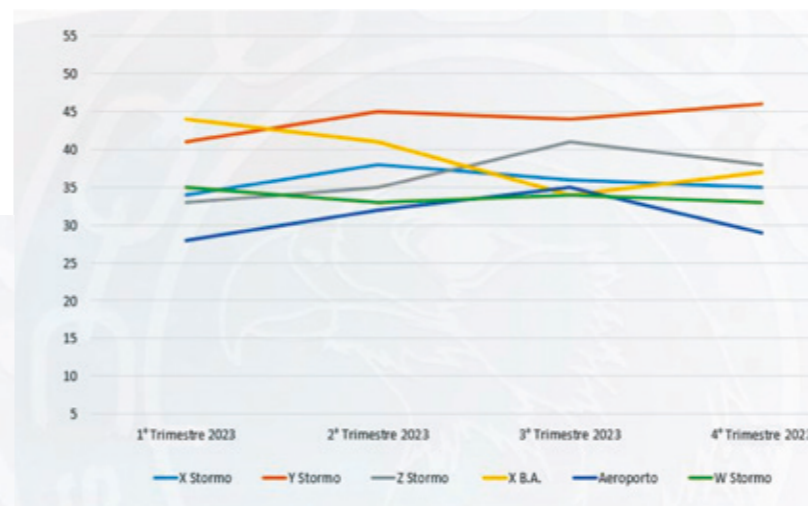
In questo modo ottenemmo indicatori che generavano una scala di Fatica Operativa che andava da un minimo di 11 (valore minimo per ogni indicatore) a un massimo di 55 (valore massimo per ogni indicatore).

Siccome l'appetito vien mangiando, volemmo affinare il prodotto ritenendo che non tutti gli indicatori avessero lo stesso peso nella generazione della Fatica. D'altronde, non tutti gli indicatori sono uguali.



Ad esempio, il peso di Fatica generata dai giorni in cui si opera fuori dalla sede del proprio Reparto (missioni, OFCN, esercitazioni, tec.) è piuttosto oneroso e non può avere lo stesso peso dei giorni di CFI effettuati.

Ecco quindi il motivo dell'introduzione di un coefficiente di correzione (con valori compresi da 1 a 1,5) che moltiplicato per il valore dell'indicatore fornisce una misurazione complessiva più attendibile.



Il risultato finale fu un grafico a istogrammi che forniva una visione di insieme della Fatica Operativa dei Reparti analizzati.

Questo grafico, inoltre, era in grado di fornirci molte altre informazioni, soprattutto la composizione del carico di fatica normalizzata per ogni singolo indicatore.

Eravamo riusciti a soddisfare il primo e il secondo principio.

Adesso, però, dovevamo fare in modo che fosse anche utile, alla luce del nostro terzo principio: "pensare a uno strumento in grado di offrire una capacità concreta di intervento ai decisori, sia in fase di pianificazione (il concetto di prevenzione proattiva) che di esecuzione (il concetto di prevenzione reattiva)".

Iniziammo dunque a pensare come renderlo funzionale alla prevenzione proattiva, ovvero, per semplificare il concetto, quella a monte del processo decisionale e di pianificazione.

Il primo tool che fummo in grado di sviluppare fu quello di valutare, di massima, l'impatto di un'esercitazione, di un rischieramento o di un'attività reale sul carico della Fatica Operativa. Bastava infatti recuperare i diversi indicatori (durata, turni, tipo attività, ecc.) per stimare il delta di fatica che avrebbe generato sul Reparto coinvolto.

Quindi, lo strumento diventò dunque un utile ausilio nelle fasi di pianificazione generale delle attività, per comprendere il reale carico di fatica che i Reparti coinvolti avrebbero dovuto affrontare.

Anche la fase di esecuzione, dunque nella sfera della prevenzione reattiva, questo strumento poteva avere un utile impiego.

Pensiamo a un'esigenza operativa che nasce durante l'anno in corso e che, dunque, non rientra nelle attività programmate.

Il primo decisore, disponendo sia del livello di Fatica Operativa dei propri Reparti sia della stima della variazione che l'attività in questione potrebbe causare, avrà la possibilità di valutare il reale costo in termini di fatica generata.

Supponiamo che si decida per l'effettuazione di tale attività. Ora l'azione di prevenzione reattiva passa al livello del secondo decisore che, in base al carico di Fatica Operativa dei Reparti e, qualora l'attività possa essere "assegnata" a più Reparti con capacità operative equivalenti, potrà decidere a quale di essi assegnare la medesima. Infine si passa al terzo livello decisionale, quello del Reparto interessato.

Questo strumento è un ausilio importante per tutti i livelli decisionali e consente a tutti i Comandanti di analizzare, valutare, decidere ed eventualmente intervenire...

Qui gioca un ruolo fondamentale il Comandante del Reparto che, vedendosi assegnata una nuova attività, che per forza di cose genererà un carico di Fatica Operativa addizionale, dovrà tenere sotto controllo, in altre parole deve mitigare, i propri indicatori se essi superano un valore di attenzione.

Ecco che, come anticipato, questo strumento si pone come un ausilio importante per tutti i livelli decisionali e consente a tutti i Comandanti, ognuno per gli ambiti di competenza, di analizzare, valutare, decidere ed eventualmente intervenire per assicurare che il carico di Fatica Operativa possa mantenersi sempre all'interno di livelli considerati accettabili.

Ma come tutti gli strumenti che misurano dati, anche questo non esaurisce le sue potenzialità nella singola analisi. Nel tempo infatti questi valori saranno in grado di identificare dei trend.

Lo strumento si rivela nuovamente un valido supporto per la pianificazione a medio e lungo termine, nonché per la revisione di politiche e linee guida che possano integrare anche tendenze di particolare rilevanza.

Un Reparto che continui a registrare un incremento costante della Fatica Operativa, nonostante le misure di mitigazione adottate da tutti i livelli decisionali, potrebbe necessitare di un'analisi più approfondita per rivedere la sua composizione, struttura, dimensione o persino la sua missione.

In conclusione, è fondamentale comprendere che questo strumento, come tutte le attività legate alla Sicurezza Volo, non ha l'intento di limitare l'operatività, ma piuttosto di fungere da elemento abilitante.

Esso rappresenta un utile ausilio a supporto di tutti i livelli decisionali, fornendo un valore oggettivo a un aspetto cruciale e di impatto diretto sulle operazioni, quale è la Fatica Operativa.