

Il conflitto lavoro-famiglia nel contesto del call center

CHIARA GHISLIERI, SIMONA RICOTTA, LARA COLOMBO

Dipartimento di Psicologia, Università degli Studi di Torino

KEY WORDS

Work-family conflict; call center; job demands-resources model

PAROLE CHIAVE

Conflitto lavoro-famiglia; call center; modello domande-risorse lavorative

SUMMARY

«Work-family conflict in call center». *The working environment of call centers, which have seen a significant growth in recent years, has been the subject of several studies aiming at understanding its specific dynamics, with particular attention to the possible causes of stress and discomfort. Despite the fact that the work-family conflict is considered a source of stress responsible for undermining workers' well-being, and as such has been explored in many work environments, there is still very little research specific to call centers. Objectives: This study had the following aims: to explore work-family conflict perceived by call-center operators taking account of any differences related to respondents' professional and personal characteristics; to understand which demands and resources can have an impact on work-family conflict in this context. Methods: The study was carried out on a sample of 898 call center operators in a telecommunications company through the administration of a self-reporting questionnaire. Data analysis included: t-test, one-way analysis of variance, linear correlations and multiple regressions. Results: A higher perception of work-family conflict among workers having a full-time contract was observed compared to those having part-time contracts. Multiple regression analysis identified as sources of influence on work-family conflict: emotional dissonance, uneasiness due customer dissatisfaction, workload, avoidance coping and working hours. Conclusions: Work-family conflict in the context studied is not particularly critical: it is in part influenced by professional and personal characteristics of respondents and primarily caused by work demands. Managerial implications are discussed, especially referred to training activities.*

RIASSUNTO

Introduzione: *Il lavoro nei call center, la cui diffusione appare considerevole negli ultimi anni, è oggetto di molteplici studi finalizzati a comprenderne le dinamiche specifiche, con particolare attenzione per le possibili cause di stress e malessere. Sebbene il conflitto lavoro-famiglia sia considerato una fonte di strain responsabile di un peggioramento del benessere e sia pertanto stato ampiamente esplorato in studi condotti in diversi contesti, poche ricerche sono state svolte nei call center. Obiettivi:* *Lo studio, realizzato nel contesto del call center, ha i seguenti obiettivi: indagare il conflitto lavoro-famiglia percepito dagli operatori osservando eventuali differenze connesse alle caratteristiche anagrafiche e professionali dei rispondenti; comprendere quali variabili rappresentano richieste e risorse capaci di incidere su di esso. Metodi:* *Lo studio ha coinvolto un campione di 898 operatori attraverso la sommini-*

Pervenuto il 20.9.2011 - Accettato il 19.3.2012

Corrispondenza: Simona Ricotta, Dipartimento di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino, via Verdi 10, 10124 Torino - Tel. 0116702789 - Fax 0116702790 - E-mail: simona.ricotta@unito.it

strazione di un questionario autocompilato. Sono state effettuate le seguenti analisi: *t-test*, analisi della varianza ad una via, correlazione lineare, regressione multipla. **Risultati:** I risultati evidenziano la percezione di maggior conflitto lavoro-famiglia nei soggetti con regime orario full-time (rispetto a coloro con orario part-time). La regressione multipla individua quali fonti di influenza sul conflitto lavoro-famiglia: la dissonanza emotiva, il disagio per l'insoddisfazione dei clienti, il carico di lavoro, il coping di evasione e il regime orario. **Conclusioni:** Il conflitto lavoro-famiglia nel contesto considerato risulta non particolarmente critico, solo in parte influenzato dalle variabili anagrafiche e professionali rilevate e determinato soprattutto dalle richieste lavorative. Sono discusse le implicazioni gestionali, con particolare riferimento ai risvolti formativi.

INTRODUZIONE

Il contributo presenta i risultati di una ricerca volta a osservare l'influenza di alcune possibili determinanti del conflitto lavoro-famiglia nel contesto dei call center. Lo studio adotta la cornice teorica del modello job demands-resources di Bakker e colleghi (4-6, 17, 18) che ipotizza l'esistenza di processi, dagli esiti negativi e positivi, legati alle richieste e alle risorse lavorative. Nello specifico il modello, che verrà in seguito approfondito, considera le richieste lavorative alla base di un processo di "esaurimento" e le risorse lavorative come attivatrici di un "processo motivazionale".

Teoria

Il contesto del call center

I call center rappresentano un modello di organizzazione del lavoro che, grazie allo sviluppo tecnologico e informatico, ha incontrato grande diffusione negli ultimi anni, in particolare nell'ambito dei servizi (20). Attraverso i call center, le aziende perseguono l'obiettivo della cura, della soddisfazione del cliente e contemporaneamente della riduzione dei costi, con un conseguente importante vantaggio competitivo (31, 59, 63).

In relazione alla crescita della forza lavoro impegnata nei call center, sempre più ricerche si sono concentrate recentemente sullo studio di questa realtà lavorativa in cui operatori specializzati vendono prodotti o servizi, promuovono iniziative specifiche, assistono i clienti nella risoluzione di problemi (60).

La gestione telefonica dell'interazione con il cliente è stata talvolta considerata come non impegnativa poiché caratterizzata da scambi semplici con risposte codificate. Questa concezione rappresenta tuttavia uno stereotipo non confermato dalle recenti ricerche che, al contrario, mostrano differenti elementi che rendono conto di una certa complessità del lavoro nel call center (per una rassegna 31, 44).

Gli studi hanno evidenziato come l'attività dell'operatore si caratterizzi sia per aspetti tayloristici – riassumibili in razionalizzazione del lavoro, ritmi elevati, compiti ripetitivi (49, 59) su cui si esercita uno scarso controllo (4, 5, 27) – sia per aspetti di maggiore complessità legati, per esempio, alla necessità di possedere differenti competenze, di ricevere formazione e aggiornamento in modo continuo, e di gestire l'impegno e la dissonanza emotiva, intesa, seguendo il modello di Zapf, come discrepanza tra le emozioni provate e quelle mostrate (64), che possono derivare dalla relazione talvolta critica con i clienti (19, 27, 37, 61, 62).

Queste caratteristiche, nel loro insieme, possono incidere sulla salute e sul benessere degli operatori contribuendo a innalzare i livelli di insoddisfazione, di stress e malessere (27, 33, 47) e incrementando il tasso di turnover (58).

Facendo riferimento al *job demands-resources* model di Bakker et al. (4, 6, 17, 18), si è osservato, anche nei call center (5), che le richieste lavorative (tra cui per esempio il carico di lavoro, le richieste emotive e i problemi legati al malfunzionamento del sistema informatico) erano i più importanti predittori dei problemi di salute e che questi, in ultima analisi, determinavano l'assenteismo, mentre

le risorse lavorative (tra cui per esempio il supporto dei capi, l'autonomia) erano le principali determinanti del coinvolgimento, elemento decisivo per contrastare l'intenzione di lasciare il lavoro.

Il conflitto lavoro-famiglia, tra domande e risorse lavorative

Il tema dell'interfaccia tra lavoro e famiglia è, ormai da decenni, al centro dell'interesse degli studiosi che si occupano di salute e benessere al lavoro e recentemente è stata studiata anche quale dimensione da considerare all'interno di percorsi di valutazione dello stress lavoro-correlato (13).

La relazione tra lavoro e famiglia fa riferimento all'intreccio tra caratteristiche, attività, atteggiamenti e relazioni interpersonali specifiche dei due domini di vita principali: il lavoro e la famiglia (56).

Tra i differenti modelli interpretativi del rapporto tra sfere di vita (per una rassegna si veda ad esempio 12, 34), di particolare rilievo è quello del conflitto lavoro-famiglia che, in accordo con la classica definizione di Greenhaus e Beutell (28), è uno specifico conflitto inter-ruolo in cui le richieste associate al ruolo familiare e a quello lavorativo sono mutualmente incompatibili (12). Tale costrutto nasce all'interno delle teorie del ruolo (39) e del *role strain* di Goode (26) secondo le quali ogni ruolo richiederebbe al soggetto un "investimento" in termini di energia e tempo e, a fronte di risorse individuali limitate, la gestione di molti ruoli potrebbe generare problemi di "esaurimento" (23). Il conflitto può essere bidirezionale (interferenza del lavoro rispetto alla famiglia; interferenza della famiglia rispetto al lavoro); asimmetrico (alti livelli di conflitto nella direzione lavoro-famiglia e bassi nella direzione famiglia lavoro o viceversa) oppure reciproco (alti o bassi livelli di conflitto in entrambe le direzioni).

Diversi studi hanno evidenziato come il conflitto lavoro-famiglia abbia un ruolo rilevante nel processo attraverso il quale le caratteristiche del lavoro e della famiglia influenzano il benessere generale e specifico (di dominio) (16, 55). La difficoltà a conciliare sfere di vita può ridurre il benessere psico-fisico della persona (per una rassegna si veda ad esempio 34). In particolare, alcune ricerche hanno evidenziato il legame tra l'esperienza di conflitto

lavoro-famiglia e la presenza di conseguenze sulla salute tra cui ad esempio la perdita di peso e di appetito, l'insonnia, il mal di testa, l'ansia e la tensione nervosa (2, 36), la depressione (2, 35) e il burnout (3, 43).

In studi recenti, il tema dell'interfaccia lavoro-famiglia è stato indagato utilizzando il modello teorico *job demands-resources* (7, 46, 56, 57). Nel loro lavoro del 2011, Bakker et al. propongono il modello *job demands-resources* come appropriato per spiegare la relazione tra lavoro e famiglia sulla base delle evidenze (57) dell'inestricabile legame tra il dominio lavorativo e familiare. Voydanoff (55-57), aveva infatti precisato, anche se in un contesto differente da quello del call center, come la percezione del conflitto lavoro-famiglia derivi dalla valutazione delle richieste e delle risorse associate con il ruolo lavorativo (per quanto riguarda la direzione del conflitto lavoro-famiglia) e familiare (per quanto riguarda la direzione del conflitto famiglia-lavoro).

Lo studio presentato considera il conflitto nella direzione lavoro-famiglia: per questa ragione, di seguito, si farà riferimento in particolare a richieste e risorse lavorative (56, 57). In tema di richieste lavorative ha certamente un ruolo l'orario ma anche il carico di lavoro e, come appare di recente negli studi, la dissonanza emotiva al lavoro (64). Per quanto riguarda le risorse lavorative, gli studi si sono prevalentemente concentrati sul supporto (da parte dei capi e dei colleghi), sull'autonomia lavorativa e sulla possibilità di sostegno in termini di sviluppo e formazione, sulla valorizzazione e il riconoscimento professionale (56). Alcuni studi hanno anche preso in considerazione le risorse personali, in particolare gli stili di coping (8, 10, 21) intesi come modalità utilizzate per far fronte ai problemi; tra le differenti modalità si citano, poiché oggetto di attenzione in questo studio, quella razionale (orientata al ragionamento, alla definizione di priorità e obiettivi) e quella di evasione (orientata al distacco e alla distrazione dalla situazione problematica).

Sono attualmente pochi i contributi di ricerca che esaminano il tema dell'interfaccia lavoro-famiglia nel contesto specifico dei call center. Fa eccezione il lavoro di Valcour (52) che approfondisce il legame tra la soddisfazione per l'equilibrio lavoro-

vita e alcune richieste e risorse lavorative quali il numero di ore lavorative, la complessità del lavoro, l'autonomia rispetto alla gestione dei tempi. I risultati dello studio citato evidenziano una relazione negativa tra le ore di lavoro e la soddisfazione per l'equilibrio tra sfere di vita e una relazione positiva tra quest'ultima e l'autonomia.

Obiettivo

Lo studio presentato si propone due principali obiettivi: 1) rilevare il livello di conflitto lavoro-famiglia nel contesto del call center, osservando eventuali differenze sulla base delle variabili anagrafiche e professionali dei rispondenti; 2) comprendere quali variabili, tra quelle inserite nel disegno di ricerca, rappresentano richieste e risorse capaci di incidere sul conflitto lavoro-famiglia. In particolare, con riferimento alla teoria, si formulano le seguenti ipotesi:

Hp 1. Le risorse personali e lavorative riducono la percezione di conflitto lavoro-famiglia, nello specifico:

Hp1a. Le strategie di coping (razionale e di evasione) riducono la percezione di conflitto lavoro-famiglia;

Hp1b. Il supporto organizzativo (del management/superiori e colleghi) riduce la percezione di conflitto lavoro-famiglia;

Hp1c. Le opportunità di apprendimento e la disponibilità delle risorse lavorative riducono la percezione di conflitto lavoro-famiglia.

Hp 2. Le richieste lavorative aumentano la percezione di conflitto lavoro-famiglia, nello specifico:

Hp2a. Il carico di lavoro aumenta la percezione di conflitto lavoro-famiglia;

Hp2b. La dissonanza emotiva aumenta la percezione di conflitto lavoro-famiglia;

Hp2c. Il disagio per l'insoddisfazione del cliente aumenta la percezione di conflitto lavoro-famiglia.

METODI

Strumento

La ricerca è stata realizzata tramite la somministrazione online di un questionario self-report, la

cui compilazione era volontaria e anonima. Gli operatori sono stati invitati alla partecipazione attraverso una mail a cura del gruppo di ricerca che spiegava gli obiettivi della rilevazione e le modalità di compilazione dello strumento. Il questionario comprendeva le seguenti scale:

Conflitto lavoro-famiglia: rilevato con 5 item (ad esempio "a causa dei miei impegni di lavoro, devo cambiare i miei programmi/impegni familiari"; "le richieste del mio lavoro interferiscono con la mia vita familiare") con modalità di risposta di tipo Likert da 1 (mai) a 6 (sempre), tratti da Netemeyer, McMurrian e Boles (40) e adattati da Colombo e Ghislieri (12).

Coping: rilevato attraverso 6 item tratti dal lavoro di Cooper, Sloan e Williams nell'adattamento italiano di Sirigatti e Stefanile (14) con modalità di risposta da 1 (mai) a 6 (molto spesso). Gli item sono riconducibili a due sottoscale, costruite con riferimento al lavoro di Quagliano et al. (44), che rilevano il coping razionale (4 item) e il coping di evasione (2 item).

Supporto organizzativo: rilevato attraverso una batteria a 9 item costruita sulla base dei contributi di Nyhan e Marlowe (41) e Tyler (51) già utilizzata in precedenti lavori di ricerca (15; 44). La scala, con modalità di risposta di tipo Likert da 1 (disaccordo) a 4 (accordo), si compone di due sottoscale, la prima riferita al supporto del management e dei superiori (7 item), la seconda riferita supporto dei colleghi (2 item).

Opportunità di apprendimento e disponibilità di risorse formative: rilevata attraverso una batteria di 5 item (44) con modalità di risposta di tipo Likert da 1 (disaccordo) a 4 (accordo).

Carico di lavoro: rilevato attraverso 3 item costruiti sulla base dei contributi di Karasek (32), Toomingas (50) e di Van Yperen e Snijders (53), con modalità di risposta da 1 (disaccordo) a 4 (accordo).

Dissonanza emotiva: rilevata con 4 item tratti dal lavoro di Zapf et al. (64), con modalità di risposta Likert da 1 (mai) a 6 (sempre).

Disagio per l'insoddisfazione del cliente: rilevato attraverso una batteria di 3 item (44), con modalità di risposta di tipo Likert da 1 (mai) a 6 (sempre).

Campione

Il questionario è stato inviato a 1412 operatori di call center di una compagnia telefonica, che svolgono attività sia inbound sia outbound, dunque di risposta e di chiamata a clienti.

Di questi, 980 (pari al 69,40%) hanno restituito il questionario compilato. Successivamente sono stati eliminati dalla matrice i casi con una percentuale di risposte mancanti rispetto alle variabili considerate superiore al 20%. Il campione finale risulta costituito da 898 questionari (pari al 63,59%). La tabella 1 illustra le principali caratteristiche anagrafiche e professionali del campione.

Il campione è costituito in prevalenza da uomini. La maggior parte del campione è coniugato o convivente e più della metà ha figli. La percentuale maggiore di rispondenti vive con compagno e figli, seguita da chi vive con la famiglia di origine e da chi vive con il compagno; minori infine le percentuali di chi vive da solo o con i figli. Il titolo di studio più diffuso è il diploma di scuola media superiore.

L'età media dei rispondenti è di circa 40 anni e l'anzianità lavorativa media nell'Azienda è di circa 16 anni. Il regime orario più diffuso è il full-time e tutti i rispondenti possiedono un contratto di lavoro a tempo indeterminato.

Tabella 1 - Descrittive del campione

Table 1 - Research sample

Descrizione del campione (N=898)		N	% campione
Genere	Donne (popolazione: 45,4%)	331	36,86
	Uomini (popolazione: 55,6%)	567	63,14
Titolo di studio	Licenza elementare	0	0,00
	Diploma di scuola media inferiore	75	8,35
	Diploma di scuola media superiore	718	79,96
	Diploma universitario	95	10,58
	Laurea	10	1,11
Stato civile	Celibe/nubile	235	26,17
	Coniugato/convivente	591	65,81
	Separato/divorziato/vedovo	54	6,01
Con chi vive	Solo	68	7,57
	Famiglia di origine	165	18,37
	Con figli	44	4,90
	Con compagno	160	17,82
	Con compagno e figli	438	48,78
	Altro	16	1,78
Figli	Sì	542	60,36
	No	354	39,42
Regime orario	Full-time (popolazione: 73,2%)	610	67,93
	Part-time (75% e 50%) (popolazione: 26,8%)	285	31,73
		Media	
		Popolazione	Campione
Età anagrafica		41,73	40,46 (min 21 - max 60) DS 7,94
Anzianità lavorativa		17,56	16,52 (min 1 - max 36) DS 8,06

Analisi dei dati

L'analisi dei dati è stata effettuata utilizzando il programma PASW Statistics 18 per Windows.

Per ciascuna scala sono state prodotte le statistiche descrittive (media, deviazione standard) ed è stato calcolato l'alpha di Cronbach, come indice di consistenza interna. Le differenze nella percezione di conflitto lavoro-famiglia in funzione di alcune variabili anagrafiche e professionali (quali genere, stato civile, caratteristiche del nucleo familiare, regime orario) sono state verificate attraverso il T-test per campioni indipendenti e l'analisi della varianza a una via (post-hoc LSD).

Le relazioni bi-direzionali tra le variabili sono state stimate con la correlazione di Pearson, mentre per stimare le determinanti del conflitto lavoro-famiglia è stata utilizzata la regressione multipla, metodo a blocchi.

RISULTATI

La consistenza interna di tutte le scale utilizzate è soddisfacente, come risulta dai valori alpha di Cronbach compresi tra 0,74 e 0,89.

Il conflitto lavoro-famiglia presenta un punteggio medio ($M=16,07$; $DS=6,11$) poco superiore al punto centrale del *range* tra il valore minimo, 5, e il valore massimo, 30, assunto della scala.

Per quanto riguarda le differenze tra medie, l'analisi della varianza ha evidenziato una differenza statisticamente significativa nella percezione di conflitto lavoro-famiglia in funzione del regime orario [$t(893)=5,03$; $p<0,001$]: coloro che hanno un regime orario full-time ($M=16,78$; $DS=6,24$) percepiscono un maggiore conflitto lavoro-famiglia rispetto a chi ha un regime orario part-time (75% o 50%) ($M=14,60$; $DS=5,54$).

Non si registrano invece differenze significative nei punteggi del conflitto lavoro-famiglia in funzione delle variabili: genere [$t(896)=-1,19$; $p>0,05$], stato civile [$F(3, 886)=1,73$; $p>0,05$], titolo di studio [$F(3, 894)=0,61$; $p>0,05$], avere figli [$t(894)=1,08$; $p>0,05$], con chi vive [$F(5, 885)=0,57$; $p>0,05$].

Di seguito, vengono presentati i risultati riferiti alle relazioni tra la variabile dipendente e le varia-

bili indipendenti. L'analisi delle correlazioni (tabella 2) evidenzia relazioni (di segno positivo) tra il conflitto lavoro-famiglia e la dissonanza emotiva ($r=0,33$), il disagio per l'insoddisfazione del cliente ($r=0,33$) e il carico di lavoro ($r=0,29$). Positiva, ma di minore entità, è la relazione tra il conflitto lavoro-famiglia e il regime orario (1=full-time; $r=0,17$). Il conflitto lavoro-famiglia presenta invece correlazioni minori (di segno negativo) in particolare con l'opportunità di apprendimento e la disponibilità di risorse formative ($r=-0,14$), con il supporto del management e dei superiori ($r=-0,14$), e con il coping di evasione ($r=-0,11$). Non risulta invece statisticamente significativa la correlazione del conflitto lavoro-famiglia con il genere, l'età, il coping razionale e il supporto dei colleghi: queste ultime due dimensioni non saranno, quindi, inserite nel modello di regressione multipla; le variabili genere e età verranno inserite nel modello di regressione multipla, sebbene non significativamente correlate al conflitto lavoro-famiglia, come potenziali confondenti.

Si precisa che non sono emersi problemi di multicollinearità tra le variabili indipendenti.

Nel modello di regressione multipla (tabella 3), che riporta una varianza spiegata pari al 23% [$F(9, 874)=28,21$; $p<0,001$], il conflitto lavoro-famiglia è spiegato anzitutto dalle richieste lavorative, quali la dissonanza emotiva ($\beta=0,22$), il disagio per l'insoddisfazione del cliente ($\beta=0,19$) e il carico di lavoro ($\beta=0,15$). Tra le risorse a disposizione, il coping di evasione (risorsa individuale) sembra avere una minima influenza ($\beta=-0,11$) nella riduzione del conflitto lavoro-famiglia. Risulta inoltre significativo il ruolo del regime orario ($\beta=0,24$; 1=full-time). Il genere risulta debolmente significativo ($p<0,05$) con un coefficiente di impatto molto basso che si considera pertanto trascurabile ($\beta=-0,08$; 1=donna).

DISCUSSIONE, LIMITI DELLO STUDIO, CONCLUSIONI

In riferimento al primo obiettivo della ricerca i risultati evidenziano la percezione, da parte dei rispondenti, di un livello di conflitto lavoro-famiglia non particolarmente critico: il punteggio medio

Tabella 2 - Statistiche descrittive, affidabilità e correlazioni tra le variabili*Table 2 - Results of descriptive, reliability and correlations analysis*

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Conflitto lavoro-famiglia	-											
2. Coping di evasione	-0,11**	-										
3. Coping razionale	-0,03	0,19**	-									
4. Supporto dei colleghi	0,01	0,06	0,15**	-								
5. Supporto di management e superiori	-0,14**	0,06	0,20**	0,41**	-							
6. Opport. apprendim. e disponib. risorse format.	-0,14**	0,07	0,16**	0,36**	0,72**	-						
7. Carico di lavoro	0,29**	-0,02	-0,04	-0,06	-0,38**	-0,43**	-					
8. Dissonanza emotiva	0,33**	-0,01	-0,05	-0,03	-0,22**	-0,21**	0,34**	-				
9. Disagio per l'insodd. del cliente	0,33**	-0,02	-0,08*	-0,07*	-0,31**	-0,38**	0,48**	0,40**	-			
10. Età	-0,01	-0,06	-0,01	-0,06	0,03	0,09**	0,03	-0,05	0,04	-		
11. Genere (1 = donna)	-0,04	0,19**	0,14**	-0,04	-0,02	0,01	-0,03	-0,07*	-0,05	0,11**	-	
12. Regime orario (1 = full-time)	0,17**	0,03	0,04	-0,05	0,05	0,08*	-0,06	-0,05	-0,06	0,16**	0,38**	-
Range scala	5-30	2-12	4-24	2-8	7-28	5-20	3-12	4-24	3-18	21-60		
M	16,07	6,81	16,87	6,05	17,27	11,57	8,61	14,89	13,23	40,46		
DS	6,11	2,90	3,65	1,60	4,97	3,62	2,27	4,96	3,61	7,94		
α	0,87	0,77	0,74	0,86	0,89	0,86	0,74	0,85	0,78			

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ **Tabella 3** - Modello di regressione multipla (variabile dipendente=conflitto lavoro-famiglia)*Table 3 - Multiple regression model (dependent variable=work-family conflict)*

	β	t	P
Coping di evasione	-0,11	-3,49	0,01
Supporto di management e superiori	-0,01	-0,04	0,97
Opport. apprendim. e disponib. risorse format.	0,03	0,73	0,47
Carico di lavoro	0,15	3,9	0,00
Dissonanza emotiva	0,22	6,50	0,00
Disagio per l'insoddisfazione del cliente	0,19	5,26	0,00
Età	-0,05	-1,47	0,14
Genere (1=donna)	-0,08	-2,26	0,02
Regime orario (1=full-time)	0,24	7,19	0,00
Varianza spiegata		23%	

della scala si colloca appena al di sopra del punto centrale del range di risposta alla batteria.

Le variabili socio-anagrafiche e professionali considerate in questo studio sembrano avere un

ruolo limitato nel modulare la percezione di conflitto. L'unica eccezione significativa si osserva in riferimento al regime orario: in linea con le attese, il livello di conflitto tra lavoro e famiglia è maggio-

re in chi ha un regime orario full-time, rispetto a chi ha un regime orario part-time. L'orario di lavoro sembra essere una discriminante importante che rende più difficoltosa la gestione contemporanea del ruolo lavorativo e familiare.

Rispetto al secondo obiettivo, il modello di regressione evidenzia, con riferimento all'Hp1 (le risorse personali e lavorative riducono la percezione di conflitto lavoro-famiglia), esclusivamente il ruolo del coping di evasione come risorsa individuale in grado di ridurre il conflitto lavoro-famiglia. L'Hp1a risulta quindi confermata, mentre non risultano confermate le Hp1b e Hp1c: le risorse lavorative riconducibili al supporto organizzativo (fornito dal management/superiori e dai colleghi), ma anche l'opportunità di apprendimento e la disponibilità di risorse formative non sembrano ridurre la percezione di conflitto lavoro-famiglia.

Per quanto riguarda l'Hp2 (le richieste lavorative aumentano la percezione di conflitto lavoro-famiglia), il modello di regressione multipla sembra confermare tutte le sotto-ipotesi formulate: il carico di lavoro (Hp2a), la dissonanza emotiva (Hp2b) e il disagio per l'insoddisfazione del cliente (Hp2c) aumentano la percezione di conflitto lavoro-famiglia.

Tra le variabili anagrafiche e professionali inserite nel modello di regressione come variabili di controllo, risulta determinante del conflitto lavoro-famiglia solo il regime orario.

I risultati evidenziano, in linea con i lavori di Voydanoff (55, 56), come siano le richieste a incidere maggiormente sul conflitto lavoro-famiglia. Tra queste, non è rilevante solo il carico di lavoro in senso stretto quanto, piuttosto, le richieste lavorative riconducibili alle caratteristiche distintive del lavoro presso il call center, legate alla relazione con i clienti. La relazione con i clienti espone gli operatori sia a un generico disagio dovuto alla percezione di insoddisfazione da parte dei clienti per il servizio ricevuto, sia alla dissonanza emotiva in conseguenza allo sforzo di mostrare emozioni positive non realmente provate. L'influenza della dissonanza emotiva sul conflitto lavoro-famiglia rappresenta un esito interessante e in parte originale di questo studio. Infatti, sebbene in letteratura risulti ampiamente studiata l'influenza della dissonanza emotiva

su indicatori di malessere al lavoro (1, 9, 61, 64), il suo ruolo nella determinazione di vissuti di conflitto lavoro-famiglia risulta sostanzialmente poco indagato.

Le risorse considerate svolgono un ruolo circoscritto nel ridurre la percezione di conflitto lavoro-famiglia. Il supporto organizzativo non rappresenta un elemento incisivo, contrariamente alle indicazioni della letteratura che descrivono il sostegno, in particolare fornito dai superiori, come una delle principali risorse in grado di ridurre le difficoltà legate alla relazione tra lavoro-famiglia (11). Tra le risorse personali, il coping (di evasione), in accordo con le indicazioni della letteratura (8), svolge un ruolo, anche se limitato, nel ridurre il conflitto lavoro-famiglia, evidenziando come in questo contesto l'operatore faccia ricorso a risorse personali, piuttosto che organizzative, nell'affrontare le difficoltà legate alla relazione lavoro-famiglia.

La ricerca presenta alcuni limiti che al contempo individuano possibili sviluppi della ricerca sul tema, in questo specifico contesto lavorativo. Anzitutto, lo studio utilizza un disegno di ricerca trasversale che non consente di arrivare a conclusioni certe rispetto alla causalità delle relazioni. Il contributo costituisce pertanto una prima esplorazione del tema del conflitto lavoro-famiglia nel contesto del call center e anche per questo motivo non sono stati introdotti specifici accorgimenti volti a limitare i bias che potrebbero aver distorto i risultati. Per esempio essi possono essere legati alla selezione del campione: ricerche future dovrebbero costruire con specifica attenzione un più ampio campione di operatori di call center provenienti da diverse aziende e impegnati in differenti attività. Altro elemento di attenzione, in riferimento alla composizione del campione, riguarda la distribuzione di genere che vede, in questo studio, una prevalenza di uomini (prevalenza che è presente anche nella popolazione di questo call center), al contrario di quanto emerge in altri studi italiani realizzati nei call center (13, 44), dove sembra prevalere la presenza femminile. Inoltre, la partecipazione alla ricerca era volontaria: è possibile che siano state proprio le persone più sensibili al tema del conflitto tra lavoro e famiglia a compilare il questionario. Ciò potrebbe aver comportato anche alcune distorsioni

nelle risposte, con riferimento alle variabili associate al conflitto. Una modalità per limitare tali distorsioni può essere il ricorso a forme di eterovalutazione (per esempio valutazione del conflitto lavoro-famiglia anche da parte del coniuge), da considerare per altri studi sul tema.

In futuri progetti di ricerca sarebbe inoltre auspicabile affiancare alle scale di autovalutazione, la rilevazione di misure oggettive in aggiunta a quelle rilevate (regime orario) per esempio legate al carico di cura (numero di figli, età dei figli, presenza di altri familiari cui prestare cura/assistenza, etc.). L'approfondimento di tali elementi permetterebbe di limitare alcuni dei bias che attualmente potrebbero aver distorto i risultati.

Ancor più in generale, anche in relazione alla bassa percentuale di varianza spiegata dal modello di regressione (23%), emerge l'esigenza di ampliare il numero di variabili indipendenti indagate, facendo riferimento a quelle indicate in letteratura come coinvolte nella genesi del conflitto lavoro-famiglia. Tra le richieste lavorative si ricorda in particolare, con riferimento al contesto del call center, l'importanza di includere elementi specifici quali il monitoraggio dell'attività, la ripetitività e la monotonia del lavoro (45). Tra le risorse lavorative un ruolo significativo nel ridurre la percezione di conflitto lavoro-famiglia potrebbe essere giocato dall'autonomia lavorativa, dalla valorizzazione e dal riconoscimento professionale (56), anch'esse variabili da indagare in futuro.

Sul piano delle risorse individuali, i risultati della ricerca hanno evidenziato la scarsa capacità delle dimensioni di coping di spiegare il conflitto lavoro-famiglia. Da un punto di vista psicometrico, inoltre, le scale di coping presentano un valore di alpha non del tutto soddisfacente, soprattutto se confrontato con quello delle altre dimensioni inserite nel disegno di ricerca.

Tra le dimensioni personali che potrebbero essere oggetto di approfondimento si segnalano per esempio la capacità di *mastery* (tendenza a considerare le situazioni di insuccesso come causate dalla mancanza di impegno o dal cattivo impiego di una strategia piuttosto che alla propria mancanza di capacità; 42, 54) e il *recovery* (processo di "recupero" dopo il lavoro in cui i sistemi attivati durante

l'esperienza lavorativa ritornano ai livelli pre-stress; 22, 38, 48). Ulteriori sviluppi della ricerca potrebbero inoltre considerare l'effetto del conflitto lavoro-famiglia, nel contesto dei call center, su possibili *outcomes* quali malessere psicologico e intenzione di lasciare il lavoro, preferibilmente se attraverso studi longitudinali.

In linea con studi recenti internazionali (29, 30) e nazionali (25) sarebbe infine utile esplorare il versante positivo della relazione lavoro-famiglia, in termini di arricchimento: rispetto a questo esito positivo potrebbero avere un ruolo decisivo le risorse, anche lavorative, a disposizione. In linea con quanto affermato a proposito di conflitto, sarebbe anche interessante osservare l'influenza dell'arricchimento tra lavoro e famiglia sulla soddisfazione.

Per quanto riguarda le azioni di intervento, le politiche aziendali possono sostenere l'equilibrio lavoro-famiglia dei propri dipendenti attraverso una comprensione attenta delle dinamiche legate all'intreccio tra richieste e risorse. Nello specifico, i risultati della ricerca suggeriscono che la riduzione del conflitto lavoro-famiglia non può essere unicamente affidata all'offerta di soluzioni formali *family-friendly* o di *welfare* quali quelle ampiamente descritte in letteratura (24), seppure indispensabili per chi presenta problemi legati ai compiti di cura dovuti in particolare all'orario di lavoro a tempo pieno (full-time).

Al fine di ridurre il conflitto lavoro-famiglia appare indispensabile fornire agli operatori un supporto continuo e mirato alla riduzione dei vissuti di dissonanza emotiva e di disagio per l'insoddisfazione del cliente. Al tal fine, un importante ruolo potrebbe essere svolto dall'offerta di attività di formazione centrate sul sostegno e sullo sviluppo di competenze relazionali e di riconoscimento e gestione delle emozioni che si attivano nel confronto con il cliente. Inoltre, l'aggiornamento e la formazione tecnico-specialistica offerta agli operatori rappresentano un'utile risorsa al fine di ridurre situazioni in cui la relazione con il cliente diventa occasione di frustrazione e insoddisfazione per la difficoltà a fornire risposte in modo tempestivo e competente.

Infine si segnala l'importanza di approfondire il ruolo dei capi (supervisor, coordinatori) per com-

prendere le ragioni per cui il loro ruolo in questo studio non è emerso come rilevante a differenza di quanto accade in altri contesti. Altri studi (7; 11; 16) hanno infatti evidenziato l'importanza di tale supporto suggerendo la rilevanza sia di interventi di sensibilizzazione rispetto alle tematiche dell'interazione lavoro-famiglia, sia di interventi formativi in tema di leadership, gestione dei gruppi di lavoro, e sostegno agli operatori nella relazione con le richieste dei clienti. L'approfondimento dovrebbe inoltre essere volto a valutare se il ruolo dei capi in questo contesto può essere mediato da altre variabili.

NO POTENTIAL CONFLICT OF INTEREST RELEVANT TO THIS ARTICLE WAS REPORTED

BIBLIOGRAFIA

- Adelmann PK: Emotional labour as a potential source of job stress. In Sauter SL, Murphy LR (eds): *Organizational risk factors for job stress*, 1995. Washington, DC: American Psychological Association, 1995: 371-381
- Allen TD, Herst DE, Bruck CS, Sutton M: Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *J Occup Health Psychol* 2000; 5: 27-308
- Bacharach SB, Bamberger P, Conley S: Work-home conflict among nurses and engineers: mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *J Organ Behav* 1991; 12: 39-53
- Bakker AB, Demerouti E, De Boer E, Schaufeli WB: Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *J Organ Behav* 2003; 62: 341-356
- Bakker AB, Demerouti E, Schaufeli WB: Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands - resources model. *Eur J Work Organ Psychol* 2003; 12: 393-417
- Bakker AB, Demerouti E, Taris T, et al: A multi-group analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *Int J Stress Manag* 2003; 10: 16-38
- Bakker AB, Ten Brummelhuis LL, Prins JT, van der Heijden MMA: Applying the job demands-resources model to the work-home interface: A study among medical residents and their partners. *J Vocational Behavior* 2011; 79, 170-180
- Behson SJ: Coping with family-to-work conflict: The role of informal work accommodations to family. *J Occup Health Psychol* 2002; 7: 324-341
- Brotheridge CM, Lee RT: Development and validations of the Emotional Labour Scale. *J Occup and Organ Psychol* 2003; 76: 365-379
- Caplan RD: Social support, person-environment fit, and coping. In Ferman L, Gordus J (Eds), *Mental Health and the Economy*. Kalamazoo, MI: Upjohn Institute for Employment Research, 1979: 89-137
- Clark SC: Work cultures and work/family balance. *J Vocational Behavior* 2001; 58: 348-365
- Colombo L, Ghislieri C: The work-to-family conflict: between theories and measures. *TPM - Testing, Psychometrics. Methodology in Applied Psychology* 2008; 15: 35-55
- Conway PM, Aquilina T, Campanini P et al: Valutare la percezione dei fattori di rischio da stress lavoro-correlato attraverso strumenti adattati al contesto: il caso degli addetti al call-center. *G Ital Med Lav Erg* 2011; 33: 343-347
- Cooper CL, Sloan SJ, Williams S: *OSI Occupational Stress Indicator*, 1988. Trad. It. Sirigatti S, Stefanile C. Firenze: OS, 2002
- Cortese CG, Ghislieri C, Colombo L: Le determinanti della soddisfazione lavorativa del personale infermieristico: il ruolo del conflitto lavoro-famiglia. *Med Lav* 2008; 99: 371-386
- Cortese CG, Ghislieri C, Colombo L: Determinants of nurses job satisfaction: the role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support. *J of Nursing Management* 2010; 18: 35-43
- Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB: A model of burnout and life satisfaction among nurses. *J Adv Nurs* 2000; 32: 454-464
- Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB: The job demands-resources model of burnout. *J Appl Psychol* 2001; 86: 499-512
- Dorman C, Zapf D: Customer-related social stressors and burnout. *J Occup Health Psychol* 2004; 9: 61-82
- Dormann C, Zijlstra FRH: Call centres: High on technology high on emotions. *European J Work Organ Psychol* 2003; 12: 305-310
- Folkman S, Lazarus RS: *Manual for the Ways of Coping Questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press, 1988
- Fritz C, Sonnentag S: Recovery, well-being, and performance-related outcomes: The role of workload and vacation experiences. *J Appl Psychol* 2006; 91: 936-945
- Ghislieri C, Colombo L, Piccardo C: La conciliazione tra lavoro remunerato e resto della vita. In Argentero P, Cortese CG, Piccardo C. (a cura di): *Psicologia delle risorse umane*. Milano: Raffaello Cortina Editore, 2010
- Ghislieri C, Cortese CG, Ricotta S: Welfare organizzativo. *Sviluppo & Organizzazione* 2007; 224: 64-81

25. Ghislieri C, Martini M, Gatti P, Colombo L: The "bright side" of the work-family interface: a brief work-family enrichment scale in a sample of medical professionals. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology* 2011; *18*: 211-230
26. Goode W: A theory of role strain. *American Sociological Review* 1960; *25*: 483-496
27. Grebner S, Semmer MK, Lo Faso L, et al: Working conditions, well-being and job-related attitudes among call-center agents. *Eur J Work Organ Psychol* 2003; *12*: 341-365
28. Greenhaus JH, Beutell N: Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review* 1985; *10*: 76-88
29. Greenhaus JH, Powell GN: When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Acad Manage Rev* 2006, *31*: 72-92
30. Greenhaus J, Singh L: *Work-family linkages. A Sloan work and family encyclopedia entry*. Chestnut Hill, MA: Boston College, 2003
31. Holman DJ: Call centers. In Holman DJ, Wall, TD, Glegg CW, et al (eds): *The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices*. Chichester, UK: Wiley, 2003
32. Karasek R: *The impact of the work environment on life outside the job*. Stockholm: SOFI/MIT, 1976
33. Kelloway EK, Gottler BH, Barham L: The source, nature, and direction of work and family conflict: a longitudinal investigation. *J Occup Health Psychol* 1999; *4*: 337-346
34. Kinnunen U, Mauno S: Work family conflict in individuals' lives: prevalence, antecedents, and outcomes. In Näswall K, Hellgren J, Sverke M (eds): *The individual in the changing working life*. Cambridge: Cambridge University Press, 2008; 126-146
35. Kossek EE, Lautsch BA, Eaton SC: Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *J of Vocational Behavior* 2006; *68*: 347-367
36. Lee JA: Balancing elder care responsibilities and work: two empirical studies. *J Occup Health Psychol* 1997; *2*: 220-228
37. Lewig KA, Dollard MF: Emotional dissonance, emotional exhaustion, and job satisfaction in call centre workers. *Eur J Work and Organ Psychol* 2003; *12*: 366-392
38. Meijman TF, Mulder GG: Psychological aspects of workload. In Drenth PJ, Thierry H (eds): *Handbook of work and organizational psychology*. Hove, England: Psychology Press, 1998; 5-33
39. Merton RK: *Social theory and social structure*. New York: Free Press, 1957
40. Netemeyer RG, McMurrian R., Boles JS: Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *J Appl Psychol* 1996; *81*: 400-410
41. Nyhan RC, Marlowe HA: Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Eval Rev* 1997; *21*: 614-635
42. Pearlin LI, Schooler C: The structure of coping. *Journal of Health and Social Behavior* 1978; *19*: 2-21
43. Peeters MCW, Montgomery AJ, Bakker AB, Schaufeli WB: Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International J of Stress Management* 2005; *12*: 4361
44. Quagliano GP, Ghislieri C, Colombo L, et al: Il benessere nei call center: un approccio multidisciplinare di ricerca e valutazione. *Med Lav* 2010; *101*: 169-188
45. Richter P: Health promotion in organizations-prevention approaches from work and organizational psychology. In Wegge J, Schmidt KH (eds): *Improving job motivation and well-being in organizations*. Göttingen: Hogrefe, 2004
46. Rothbard NP, Dumas TL: Research perspectives: managing the work-home interface. In Jones F, Burke RJ, Westman M (eds), *Work-life balance. A psychological perspective*. East Sussex: Psychology Press, Hove, 2006: 71-89
47. Sonnentag S, Frese M: Stress in organizations. In Borman WC, Ilgen DR, Klimoski JR (eds): *Industrial and organizational psychology. Comprehensive handbook of psychology*. New York: Wiley, 2003
48. Sonnentag S, Fritz C: The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *J Occup Health Psychol* 2007; *12*: 204-221
49. Taylor PE, Bain P: An assembly line in the head: The call center labour process. *Industrial Relations Journal* 1999; *30*: 101-117
50. Toomingas A: Working conditions and health in call centres. In Gustafsson R, Lundberg I (eds): *Worklife and health 2004*. Stockholm: National Institute for Working Life and Swedish Work Environment Authority; 2005: 341-366
51. Tyler TR: Trust within organizations. *Personnel Review* 2003; *32*: 556-568
52. Valcour M: Work-Based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *J Appl Psychol* 2007; *92*: 1512-1523
53. Van Yperen NW, Snijders TA: A multilevel analysis of the demands-control model: is stress at work determined by factors at the group level or the individual level? *J Occup Health Psychol* 2000; *5*: 182-190
54. VandenBos GR: A.P.A. *Dictionary of Psychology*. Washington, DC: American psychological association, 2007

55. Voydanoff P: Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes. *J Fam Issues* 2002; 25: 138-164
56. Voydanoff P: Implications of work and community demands and resources for work-to-family conflict and facilitation. *J Occup Health Psychol* 2004; 9: 275-285
57. Voydanoff P: Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *J of Marriage and Family* 2005; 67, 822-836
58. Wallace CM, Eagleson G, Waldersee R: The sacrificial HR strategy in call centers; *International J of Service Industry Management* 2000; 11: 174-184
59. Wegge J, Van Dick R, Fisher GK, et al: Work motivation, organizational identification, and well-being in call center work. *Work Stress* 2006; 20: 60-83
60. Wooton, B: *Building and managing a world class IT help desk*. New York: McGraw Hill, 2001
61. Zapf D: Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review* 2002; 12: 237-268
62. Zapf D, Holz M: On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European J of Work and Organ Psychol* 2006; 15: 1-28
63. Zapf D, Isic A, Bechtoldt M, Blau P: What is typical for call center jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centers. *European J of Work and Organ Psychol* 2003; 12: 311-340
64. Zapf D, Vogt C, Seifert C, et al: Emotion work as a source of stress: The concept and the development of an instrument. *European J of Work and Organ Psychology* 1999; 8: 371-400