

Il benessere nei call center: un approccio multidisciplinare di ricerca e valutazione

G.P. QUAGLINO, CHIARA GHISLIERI, LARA COLOMBO, M.I. D'ORSO**, G. MAINA****, M. TURBATI*****, ENRICA FUBINI*, CLAUDIA PICCARDO, ALESSANDRA RE, M. SPANO, S. IAVICOLI***, G.C. CESANA**

Facoltà di Psicologia, Università degli Studi di Torino

* Dipartimento di Biologia Animale e dell'Uomo, Università di Torino

** Dipartimento di Medicina Clinica e Prevenzione, Università Milano Bicocca

*** ISPESL, Roma

**** Dipartimento di Traumatologia e Medicina del Lavoro, Università di Torino

***** Coordinatore Medici Competenti Telecom Italia S.p.A.

KEY WORDS

Well-being at work; stress; call center

SUMMARY

«Well-being in call centres: a multidisciplinary approach to research and evaluation». **Background:** *The topics of stress and well-being in call centres are the focus of many different disciplines. This article presents the definition and start-up phases of the "Well-being in Telecom Italia Call Centres" project, which was coordinated and supervised by an interdisciplinary scientific committee composed of members from different universities. To address the topic of individual well-being in the organizational context means considering all the main factors that can affect well-being.* **Objectives:** *For this reason, the study assessed the topic from three different view-points (psychological/sociological/cultural, physical/chemical/biological, organizational/technological/work-related) in order to obtain an accurate as possible picture of the complex well-being dynamics.* **Methods:** *The study plan shows that merging qualitative methods (interviews, observations, focus-groups) and quantitative methods (questionnaires, physiological response to perceived stress) was a central concern for the research team.* **Results:** *The collected data highlighted important differences between psychological and physical well-being and discomfort according to the different kinds of call centre, the respondents' gender and working hours.* **Conclusions:** *This method enabled us to define the specific features of call centre environments, leading to a definition of work in the centres as an activity with high psychological uncertainty, where rigid rules coexist with demands of high levels of flexibility and competence, and suggesting the importance of specific organizational measures in order to improve well-being.*

RIASSUNTO

Il tema dello stress e del benessere nei call center è al centro di interessi disciplinari molteplici. Il contributo ripercorre le principali fasi di definizione e di realizzazione del progetto "Benessere nei call center" del Gruppo Telecom, coordinato e supervisionato, su richiesta del Gruppo Telecom, da un Comitato Scientifico di provenienza accademica interdisciplinare. Affrontare il tema del benessere individuale nei contesti organizzativi implica un'elevata attenzione per tutte le principali dimensioni che possono influenzarlo. Per questa ragione la ricerca è stata impostata tenendo conto di dimensioni riconducibili a tre macro-dimensioni disciplinari psico-socio-culturale, fisico-chimico-biologico

Pervenuto il 8.5.2009 - Accettato il 3.2.2010

Corrispondenza: Marco Italo D'Orso, Viale Brianza 21, 20052 Monza - Tel. 039/2397449-335/6452190

E-mail: marcodorso@cam-monza.com

e organizzativo-tecnologico che hanno consentito di valutare la complessità delle dinamiche del benessere. Nel disegno della ricerca riveste un ruolo importante l'intreccio tra metodi e strumenti qualitativi (interviste, osservazioni, focus-group) e quantitativi (questionario, rilevazione bio-fisiologica). I dati raccolti consentono di osservare importanti differenze rispetto agli indicatori di benessere e malessere in relazione al tipo di call center, al genere dei rispondenti e al regime orario. Il metodo utilizzato si è rivelato capace di cogliere le specificità di questo tipo di realtà lavorativa, consentendo di descrivere il lavoro nel call center come un'attività a elevata incertezza psicologica che sintetizza rigidità e richieste di flessibilità e competenza, suggerendo l'importanza di interventi gestionali mirati e puntuali.

INTRODUZIONE

Il presente contributo delinea il progetto "Benessere nei call center" – iniziativa del Gruppo Telecom a supporto del benessere nei luoghi di lavoro – e ne riporta alcuni risultati di tipo descrittivo con riferimento, in particolare, ai dati quantitativi raccolti attraverso la somministrazione di un questionario e alla rilevazione biofisiologica.

In linea con i più recenti contributi specialistici in tema, la realtà del call center è un contesto in cui appare fondamentale promuovere una migliore qualità di vita, rispondendo a diversi tipi di istanze:

- le sollecitazioni di diversi interlocutori (organi di vigilanza, rappresentanze dei lavoratori, responsabili della gestione risorse umane etc.), in tema di stress nei call center;
- l'interesse di ricercatori di diversa provenienza disciplinare a innovare metodi e procedure di indagine sul tema.

Il progetto di valutazione e promozione del benessere, di cui qui si rende conto, è stato sperimentato inizialmente in due realtà lavorative particolarmente rappresentative quali il centro TIM. Rivoli (telefonia mobile per clienti privati; telefonia mobile per aziende) e il centro Telecom di Mestre (telefonia fissa per clienti aziendali selezionati; telefonia fissa per assistenza tecnica; telefonia fissa per aziende; servizio informazione per numeri di telefono; telefonia fissa per clienti privati assistenza generale).

Lo scopo della ricerca è stato quello di mettere a punto un metodo di raccolta e analisi dei dati dotato di validità e affidabilità, specifico per il contesto dei call center, al fine di poter definire ove opportuno i più mirati interventi preventivi volti a un com-

pletivo miglioramento della qualità della vita nel luogo di lavoro.

Teoria

Dallo stress al benessere

Il tema dello stress nei call center è di interesse crescente e si configura, anche nel nostro paese, come opportunità per una riflessione scientifica che sia di stimolo per lo sviluppo organizzativo. Numerosi sono in tal senso gli articoli scientifici (1, 8, 12, 15, 23, 28, 48), i report di ricerca (35), e i documenti di indirizzo.

I riferimenti normativi che sono stati presi in considerazione riguardano le norme UNI EN ISO 10075-1 e UNI EN ISO 10075-2, che fanno riferimento ai concetti di stress mentale, *strain* mentale e fatica mentale. Le istanze normative individuano le seguenti fonti di possibile stress mentale: i requisiti del compito lavorativo, l'organizzazione del lavoro, l'ambiente di lavoro, il posto di lavoro, gli strumenti di lavoro. La norma UNI EN ISO 10075-2 del giugno 2002, indica inoltre che, nel progettare sistemi di lavoro, si dovrebbe fare riferimento ad alcune dimensioni: l'intensità del carico di lavoro e la durata dell'esposizione al carico di lavoro.

Sul fronte delle teorie, molti sono i modelli che hanno tentato di rendere conto del processo: a partire dalla definizione fornita da Hans Selye nel 1936 (30, 42) e successivamente integrata e articolata, i principali modelli teorici hanno complessivamente contribuito ad ampliare la riflessione sul tema portando l'attenzione su dimensioni differenti che tengono conto delle caratteristiche individuali quali la personalità di tipo A, il coping, il locus of

control e dell'interazione tra soggetto e ambiente (7, 18, 33).

Più orientati a considerare anche il versante fisiologico sono invece i modelli proposti da Karasek (35) e da Siegrist (43, 44) con un'attenzione specifica anche per i problemi cardiovascolari.

Non vi è dubbio che il modello di Karasek e Theorell (34), basato sull'intreccio tra domanda lavorativa e libertà decisionale (successivamente arricchito dalla dimensione "sociale" della vita organizzativa), abbia ampiamente contribuito ai numerosi lavori di ricerca in tema, realizzati in Italia e all'estero, rappresentando un riferimento imprescindibile proprio in virtù della sua ampia diffusione.

In linea con il noto progetto dell'H.S.E. (30-32), il progetto "Benessere nei call center" va oltre l'interesse per lo studio dello stress e pone al centro il concetto di benessere come stato verso cui tendere, inteso non solo come "assenza di disagio" (tradizionalmente associato all'idea di salute) ma come massimizzazione del potenziale individuale (29).

I customer service

Sempre più lavori di ricerca si sono concentrati, negli ultimi anni, sulla realtà dei *customer service* o call center (25) come luoghi in cui la costrittività, la scarsa autonomia, gli elevati ritmi di lavoro, e la ripetitività possono generare malessere. A fronte di questa immagine spesso stereotipata della realtà dei call center alcune ricerche più recenti segnalano come il lavoro in questi contesti sia reso complesso dalla notevole richiesta in termini di impegno emotivo e dai vissuti di dissonanza emotiva (28, 37, 57, 59), dalla relazione, non sempre di facile gestione, con i clienti (24), dalla necessità di possedere competenze e incrementare la formazione in modo continuo, dal non sempre efficace stile di supervisione (56), dalla mancanza di discrezionalità e di varietà nelle attività lavorative (3, 4, 28).

I risultati delle ricerche di Bakker et al (3, 4) e di Grebner et al (28) suggeriscono che non sarebbe solo la pressione lavorativa a rendere problematico e critico il lavoro all'interno dei call center, ma anche la mancanza di discrezionalità, di varietà nelle attività lavorative e, in modo particolare, di control-

lo. In particolare Bakker et al (4) utilizzando il modello domanda-risorse (22), hanno osservato che, nei call center, la *job demands* è la principale determinante dei problemi di salute e dell'assenteismo mentre la disponibilità di risorse (compreso il supporto dei capi) è la principale responsabile del coinvolgimento, elemento decisivo per contrastare l'intenzione di lasciare il lavoro.

Inoltre all'operatore di call center è richiesto un elevato impegno emotivo rispetto alla relazione con il cliente, impegno che richiede considerevoli competenze anche in termini di empatia (24). In proposito i recenti studi di Lewing e Dollar (37) e di Grebner et al (28, 29) hanno dimostrato l'influenza del lavoro emotivo (considerato come regolazione delle emozioni finalizzata a mostrare le emozioni desiderate dall'organizzazione e articolato in diverse componenti) sulla salute degli operatori di call center: la presenza di sintomi correla negativamente con la soddisfazione del cliente e il disagio vissuto dagli operatori di call center si può riflettere in alti tassi di turnover. In specifico, Zapf e Holz (57) hanno evidenziato che rispetto al lavoro è l'aspetto di dissonanza emotiva ad essere stressante per il lavoratore.

Analizzando diversi tipi di call center e confrontandoli con altri contesti di lavoro Zapf et al (58) notano che in molti casi le condizioni di lavoro nei call center possono essere significativamente migliorate anche se non necessariamente il lavoro nel call center sembra di per sé più stressante del lavoro in altri settori. Le caratteristiche e le condizioni di lavoro cambiano infatti da call center a call center segnalando un'elevata variabilità.

Prendendo in considerazione la complessità degli aspetti che caratterizzano la realtà dei call center, le principali ricerche portano a concludere che la mancanza di controllo sul lavoro, un compito caratterizzato da alte implicazioni emotive, la mancanza di supporto di un buon team leader, il monitoraggio della performance basato su indicatori incoerenti rispetto alla complessità del lavoro svolto, una inadeguata formazione, sono tutti elementi connessi all'emergere di percezioni di malessere lavorativo all'interno dei call center (37). Da approfondire appare anche il ruolo dell'identificazione con il lavoro e l'organizzazione (54).

La balance theory

Molti fattori specifici possono dunque influire sul malessere e sul benessere nei call center. Sono Carayon e Smith (8) a suggerire che, poiché le reazioni fisiologiche e psicologiche non sono indipendenti tra loro, considerare un numero limitato di fattori può essere fuorviante ed inefficace.

La complessità delle dinamiche coinvolte nella genesi del malessere e del benessere è, infatti, ben compresa dal lavoro di Smith e Carayon-Sainfort (45), ripreso da Carayon e Smith (8) che, a partire dagli obiettivi dell'ergonomia individuati nell'ottimizzazione della performance, della salute e della sicurezza, identificano nella *balance theory* la cornice entro cui leggere i fenomeni organizzativi, utilizzata con buoni risultati anche nel contesto dei call center (19). Le basi teoriche di questo approccio sono riconoscibili nelle *job design theories*, nelle teorie sullo stress al lavoro e nell'ergonomia e individuano cinque elementi principali: l'ambiente, il compito, la tecnologia, i fattori organizzativi e l'individuo. Gli autori suggeriscono anche di porre attenzione agli elementi "di stress" fisico e psicologico, considerando le variabili del *work system* che possono avere influenze positive e negative. Al centro del modello è posta l'idea di equilibrio del sistema di lavoro complessivo e la funzione di equilibrio compensatorio che si può ottenere agendo su alcune variabili. Il lavoro e l'organizzazione sono considerati soggetti "multidimensionali", capaci di esercitare influenze complesse (positive e negative). Il modello consente dunque di ripensare l'organizzazione per andare incontro ai bisogni individuali e organizzativi attraverso un bilanciamento dei diversi elementi del sistema al fine di migliorare la performance, la salute e la sicurezza e di ridurre lo stress e le sue conseguenze negative per il benessere, anche attraverso l'inclusione di aspetti positivi che possano controbilanciare quelli negativi (8). È all'interno di questa teoria che si può collocare il lavoro presentato in queste pagine poiché l'interesse dei ricercatori è teso a comprendere le dinamiche complesse che influenzano gli indicatori di benessere.

Tenendo conto di tali riferimenti teorici, le dimensioni che si ipotizza abbiano un'influenza sul benessere del singolo nel contesto del call center,

organizzate in base della mappa fornita dalla *balance theory*, possono essere le seguenti:

- l'*individuo* e in particolare le sue caratteristiche anagrafiche, relative alla storia personale e professionale, ma anche le sue caratteristiche in termini di stili di coping (14, 16, 27);
- l'*ambiente* di lavoro e la postazione a disposizione (33, 46, 49);
- i *fattori organizzativi* fanno riferimento ad elementi quali la qualità delle relazioni, gli elementi di conflittualità tra lavoro remunerato e resto della vita, le eventuali soluzioni già rese disponibili dall'azienda per migliorare la qualità di vita lavorativa ma anche l'orario, i gruppi di lavoro, le procedure di riconoscimento (2, 13, 41);
- il *compito* in termini di ripetitività e complessità ma anche di autonomia, informazione, competenze necessarie e strumenti di sostegno disponibili (33);
- la *tecnologia* (e, in particolare, il sistema informatico) strettamente legato al compito, che può rappresentare un supporto o un ostacolo al raggiungimento degli obiettivi.

METODI

Il progetto ha previsto la realizzazione di differenti passaggi di ricerca finalizzati alla rilevazione di una base dati ricca e articolata, comprensiva sia di autovalutazioni soggettive sia di parametri biofisiologici. In specifico è possibile individuare due macro-fasi, una qualitativa e l'altra quantitativa.

Strumenti per la fase qualitativa

La *fase qualitativa*, a valle di una preliminare serie di incontri con il vertice aziendale centrale e locale, i sindacati e i dipendenti (indispensabile per avviare la ricerca e raccogliere dati sull'organizzazione del lavoro dei singoli servizi), ha comportato la realizzazione di osservazioni, interviste e focus-group.

Osservazioni

Per quanto riguarda le *osservazioni* diverse sono state le attività realizzate a partire da alcuni sopral-

luoghi di tipo esplorativo al fine di raccogliere informazioni relative al luogo di lavoro (aree di lavoro, condizioni ambientali, attrezzature, aree di servizio e di ristoro). In generale le osservazioni hanno avuto come obiettivo quello di presidiare la varietà dei compiti di lavoro e la specificità dei diversi turni.

Sono state condotte specifiche osservazioni per quanto riguarda l'attività fisica di lavoro di un campione di operatori full-time (scelti in modo tale da essere rappresentativi delle caratteristiche antropometriche della popolazione).

Per l'analisi osservazionale si è adottata una tecnica di campionatura dell'attività (5), osservando le posture assunte dagli operatori a intervalli di 1 minuto. Le posture sono state analizzate con una griglia di osservazione messa a punto sulla base della letteratura ergonomica e della normativa di riferimento (ISO 11226; UNI EN 1005-4), allo scopo di analizzare se gli operatori tendono ad assumere posture scorrette e se tendono a variare le loro posture in misura diversa nell'ambito del turno di lavoro. Si è deciso di osservare, a intervalli fissi, se l'operatore:

- guarda lo schermo, la tastiera, del materiale cartaceo o si focalizza a una distanza >2m;
- ha il collo diritto, esteso, flesso o ruotato, la testa appoggiata sull'arto non dominante;
- ha il busto diritto, esteso, flesso o ruotato;
- ha la schiena appoggiata o incurvata;
- ha la spalla della mano dominante diritta, estesa, flessa o abdotta;
- ha l'avambraccio (mano dominante) sospeso o appoggiato sul sedile, sul tavolo o sul corpo;
- ha il gomito (mano dominante) esteso, il polso diritto, esteso o flesso;
- ha la mano dominante sul mouse, sulla tastiera o impegnata a scrivere su carta;
- è seduto in punta al sedile, ha le gambe accavallate, ha le ginocchia estese o flesse, appoggia solo le punte dei piedi;
- interagisce con altri operatori, sta fermo in piedi o è in movimento.

Per ogni operatore è stata inoltre compilata una scheda per raccogliere i dati relativi alle regolazioni del loro sedile e alle posizioni di monitor, tastiera, mouse ed eventuale appoggiapiedi e per registrare

(durante le pause) se provano dolori o altri problemi in una serie di parti del corpo, secondo la metodologia descritta da Corlett (17).

Interviste

Le *interviste* ai responsabili della struttura e agli addetti della sicurezza, realizzate grazie al supporto di una traccia semi-strutturata (9), hanno avuto come obiettivo quello di raccogliere una descrizione dei compiti e delle attività di lavoro in termini di processo, competenze richieste, strumenti (software), attrezzature utilizzate, al fine di individuare le possibili fonti di malessere lavorativo.

Focus-group

I *focus-group* con supervisor e operatori, infine, sono stati realizzati come premessa alla messa a punto del questionario. Attraverso l'utilizzo di una traccia semi-strutturata (9), si è cercato di:

- entrare nella realtà di questi specifici call center al fine di personalizzare il questionario tenendo conto delle dimensioni chiamate in causa da supervisor e operatori nelle loro teorie "ingenua" (le loro ipotesi, fondate sull'esperienza personale,) circa le dinamiche di genesi del benessere e del malessere nel contesto di lavoro;
- cogliere alcuni elementi linguistici, far emergere la terminologia in uso, al fine di costruire un questionario altamente comprensibile per i rispondenti.

Strumenti per la fase quantitativa

La *fase quantitativa* ha invece comportato la costruzione e somministrazione di un questionario e la valutazione oggettiva della risposta fisiologica allo stress attraverso la rilevazione, in parallelo, di parametri bio-fisiologici.

Questionario

Il *questionario* è stato costruito sulla base di una preliminare analisi dei dati qualitativi raccolti e della letteratura scientifica di riferimento (tabella 1). Lo strumento, complessivamente composto da più

Tabella 1 - Descrizione delle scale

Table 1 - Description of scales

Dimensione	Scala e item	M	DS	Alpha	Fonte
Benessere psico- logico "emotivo"	Emozioni positive (scala di frequenza 1-6, 6 item) <i>Es. Allegro</i>	2.88	1.09	.88	Adattamento da Warr (53)
	Emozioni negative (scala di frequenza 1-6, 6 item) <i>Es. Infelice</i>	3.16	1.26	.88	
Benessere psicologico "cognitivo" al lavoro	Soddisfazione per la carriera (scala di soddisfazione 1-6, 6 item) <i>Es. La possibilità di maturazione o di sviluppo personale che il suo lavoro le consente</i>	2.51	0.96	.84	Adattamento da Cooper, Sloan e Williams (15)
	Soddisfazione per il tipo di lavoro (scala di soddisfazione 1-6, 3 item) <i>Es. Il tipo di lavoro e le mansioni che lei deve svolgere</i>	2.89	1.16	.83	
	Soddisfazione per la struttura organizzativa (scala di soddisfazione 1-6, 5 item) <i>Es. Le modalità con cui vengono attuati cambiamenti e innovazioni</i>	2.59	1.04	.85	
	Soddisfazione per i processi (scala di soddisfazione 1-6, 4 item) <i>Es. La possibilità di partecipare a decisioni importanti</i>	2.48	1.07	.82	
	Soddisfazione per le relazioni (scala di soddisfazione 1-6, 3 item) <i>Es. L'atmosfera psicologica o il clima che caratterizzano la sua azienda</i>	2.7	1.13	.76	
	Soddisfazione per l'equità percepita (scala di soddisfazione 1-6, 4 item) <i>Es. L'equità nella distribuzione dei benefit e delle meritocratiche</i>	1.73	0.96	.92	
	Soddisfazione per l'organizzazione del tempo e le soluzioni pro-conciliazione (scala di soddisfazione 1-6, 4 item) <i>Es. La possibilità di avere permessi, ferie</i>	3.1	1.19	.80	
Malessere fisico al lavoro	Sintomi generali (conteggio risposte si, 13 item) <i>Es. Mal di testa e difficoltà di concentrazione</i>	0.32	0.22	-	Costruito ad hoc sulla base dei dati qualitativi e del lavoro di Toomingas (49)
	Sintomi muscolo scheletrici (conteggio risposte si, 19 item) <i>Es. Parte alta schiena</i>	0.13	0.15	-	
Coping	Coping razionale (scala di frequenza 1-6, 4 item) <i>Es. Affronto i problemi appena mi si presentano</i>	3.95	0.95	.70	Adattamento da Cooper, Sloan e Williams (15)
	Coping di evitamento (scala di frequenza 1-6, 4 item) <i>Es. Prendo tempo e rimando il problema</i>	2.20	0.88	.70	

(segue)

Tabella 1 - continua

Table 1 - continued

Dimensione	Scala e item	M	DS	Alpha	Fonte
	Coping di evasione (scala di frequenza 1-6, 2 item) <i>Es. Coltivo interessi e attività fuori dal lavoro</i>	4.23	1.36	.70	
	Coping di supporto (scala di frequenza 1-6, 2 item) <i>Es. Mantengo delle stabili relazioni interpersonali</i>	3.58	1.23	<u>.52</u>	
Soddisfazione luogo di lavoro	Soddisfazione per l'ambiente di lavoro (scala di soddisfazione 1-6, 10 item) <i>Es. Qualità dell'aria (aria secca, polvere)</i>	2.51	0.95	.89	Costruito ad hoc sulla base dei dati qualitativi e dei contributi di Toomingas (49) e di Avallone e Paplomatas (2)
	Soddisfazione per la postazione di lavoro (scala di soddisfazione 1-6, 10 item) <i>Es. Riflessi sul monitor</i>	2.92	1.06	.92	
Qualità delle relazioni	Fiducia nelle relazioni verticali (Scala di accordo 1-4, 7 item) <i>Es. Il mio superiore mi sostiene in caso di difficoltà professionali</i>	2.3	0.64	.87	Costruito ad hoc sulla base dei dati qualitativi e dei contributi di Nyhan e Marlowe (39) e Tyler (50)
	Fiducia nelle relazioni tra colleghi (scala di accordo 1-4, 2 item) <i>Es. Il sostegno personale che ricevo dai miei colleghi è elevato</i>	3.07	0.80	.85	
Relazione tra lavoro remunerato e resto della vita	Conflitto lavoro-vita (scala di frequenza 1-6, 7 item) <i>Es. Le ansie e le preoccupazioni lavorative interferiscono con la mia possibilità di soddisfare le richieste della mia famiglia</i>	3.10	1.06	.84	Adattato da Netemeyer et al. (38) con l'aggiunta di due reverse item costruiti ad hoc
Autonomia	Autonomia (scala di frequenza 1-4, 7 item) <i>Es. ... nel decidere sulla quantità del lavoro da svolgere</i>	2.06	0.63	.82	Costruito ad hoc sulla base dei dati qualitativi e dei contributi di Dwyer e Ganster (26) e Spector e Fox (47).
Carico di lavoro e cognitivo	Carico di lavoro (scala di accordo 1-4, 3 item) <i>Es. Ho troppo lavoro da svolgere</i>	2.67	0.84	.70	Costruiti ad hoc sulla base dei dati qualitativi e dei contributi di Karasek (35) (traduzione italiana dell'Ispes), di Toomingas (49) e di Van Yperen e Snijders (52)
	Carico cognitivo (scala di accordo 1-4, 5 item) <i>Es. Il mio lavoro richiede di gestire contemporaneamente molte informazioni</i>	3.25	0.57	<u>.65</u>	

(segue)

Tabella 1 - continua

Table 1 - continued

Dimensione	Scala e item	M	DS	Alpha	Fonte	
Realizzazione del compito di lavoro	Opportunità di apprendimento e disponibilità di risorse (scala di accordo 1-4, 5 item) <i>Es. Le opportunità di aggiornamento sono adeguate</i>	2.06	0.67	.85	Costruiti ad hoc sulla base dei dati qualitativi e dei contributi di Avallone e Paplomatas (2) e Belkic (6)	
	Diffusione delle informazioni (scala di accordo 1-4, 2 item) <i>Es. Nel mio gruppo di lavoro chi ha un'informazione la mette a disposizione di tutti</i>	2.76	0.81	.70		
	Chiarezza degli obiettivi (scala di accordo 1-4, 3 item) <i>Es. Il rapporto fra ruolo professionale e richieste dell'azienda è chiaro e ben definito</i>	2.41	0.82	.83		
	Soddisfazione per i turni di lavoro (scala di accordo 1-4, 2 item) <i>Es. I turni di lavoro sono organizzati in modo soddisfacente</i>	2.76	0.82	<u>.55</u>		
Soddisfazione per il sistema informativo	Soddisfazione per il sistema informativo (scala di accordo 1-4, 12 item) <i>Es. Le informazioni che mi occorrono sono facilmente reperibili, disposte nell'ordine in cui servono</i>	3.42	0.45	.85	Costruito ad hoc sulla base dei dati qualitativi e dei contributi di Chin, Diehl, Norman (11), Davis et al. (21), Davis (20) Kirakowski e Corbett (36)	
Relazione con il cliente	Soddisfazione dell'operatore per il servizio offerto al cliente –(scala di frequenza 1-6, 4 item) <i>Es. ...pensa che il cliente sia stato chiaramente insoddisfatto del servizio ricevuto?</i>	3.96	0.95	.80	Costruiti ad hoc sulla base dei dati qualitativi	
	Disagio dell'operatore per l'insoddisfazione del cliente (scala di frequenza 1-6, 3 item) <i>Es. ...si è sentito a disagio perché i clienti erano insoddisfatti, stufi, arrabbiati o scortesi nei suoi riguardi?</i>	3.97	1.18	.70		
	Job control – JC (6 item)	2.40	0.36	<u>.60</u>		Versione sintetica del questionario di Karasek (10, 55)
	Job demand – JD (5 item)	5.56	0.93	.72		

di 200 item, includeva anche una versione sintetica del questionario di Karasek (10, 55). La somministrazione del questionario è avvenuta in forma cartacea, su base volontaria, in presenza dei ricercatori: gli operatori sono stati suddivisi in gruppi (10-20 persone) e hanno avuto a disposizione un tempo

“dedicato” (sino a 1 ora e mezza) per compilare il questionario e riconsegnarlo al gruppo di ricerca in una busta bianca chiusa, a garanzia dell'anonimato.

Una prima sezione del questionario si è posta l'obiettivo di raccogliere dati anagrafici e professionali quali il genere, l'età, il titolo di studio, lo stato

civile, il regime orario, l'anzianità lavorativa, il tipo di call center in cui si svolge la propria attività, il tipo di contratto etc.

Per rilevare il benessere e il malessere psicologico è stata utilizzata una batteria di item contenente 12 emozioni (6 positive e 6 negative) tratta dal lavoro di Warr (53). L'analisi fattoriale (ML, Oblimin¹) ha individuato due fattori che spiegano il 55,65% della varianza. L'indice "emozioni positive", che rinvia a vissuti psicologici di benessere, è risultato composto da 6 item; l'indice "emozioni negative", che rinvia a vissuti psicologici di malessere, è risultato composto da 6 item. Come suggerito dalla letteratura è stata rilevata anche la soddisfazione per gli aspetti della vita organizzativa, considerata un indicatore di benessere psicologico cognitivo al lavoro. Gli indici di soddisfazione sono stati costruiti a partire da una batteria di item adattata dal questionario OSI di Cooper, Sloan e Williams (15) cui sono stati aggiunti alcuni item ritenuti importanti a valle della fase di ricerca qualitativa. In questo caso non è stata effettuata l'analisi fattoriale ma sono stati costruiti gli indici attraverso la somma dei punteggi grezzi sulla base delle indicazioni della teoria ed è stata calcolata l'affidabilità: la scala di soddisfazione per la carriera è composta da 6 item; la scala di soddisfazione per il tipo di lavoro è composta da 3 item; la scala di soddisfazione per la struttura organizzativa è composta da 5 item; la scala di soddisfazione per i processi è composta da 4 item; la scala di soddisfazione per le relazioni è composta da 3 item; la scala di soddisfazione per l'equità, costruita ad hoc, con riferimento all'equità nelle "regole del gioco" per fare carriera e nella distribuzione di benefit e meritocratiche, è composta da 4 item; la scala di soddisfazione per l'organizzazione del tempo e la possibilità di conciliare lavoro-vita, anch'essa costruita ad hoc, è composta da 4 item.

Il malessere fisico al lavoro è stato rilevato attraverso due elenchi di sintomi, tratti a valle della fase

¹ Per tutte le scale è stata effettuata un'estrazione ML (Maximum Likelihood) ed è stata preferita una rotazione obliqua (Oblimin o Promax) in tutti i casi in cui i fattori sono risultati correlati con un r di Pearson uguale o superiore a .35. Negli altri casi si è scelta una rotazione ortogonale (Varimax). La scelta tra Oblimin e Promax si è basata sull'interpretabilità dei fattori.

di ricerca qualitativa e dal lavoro di Toomingas (49), rispetto ai quali è stato chiesto ai rispondenti di indicarne non solo la presenza ma anche l'attribuzione al lavoro. Il primo elenco era composto da 13 sintomi di tipo più generale con un'attenzione particolare per i possibili problemi legati al lavoro al videoterminale (mal di testa, irritazione e male agli occhi, problemi alla gola e alla voce, nervosismo etc.). È stato costruito un indicatore, una nuova variabile, conteggiando per ciascun soggetto il numero di questi sintomi dichiarati e attribuiti al lavoro. Il secondo elenco era composto da 19 sintomi relativi a problemi muscolo-scheletrici in altrettante parti del corpo (collo, parte alta schiena, parte bassa schiena etc.). Anche in questo caso è stato costruito un indicatore conteggiando per ciascun soggetto il numero dei sintomi dichiarati e attribuiti al lavoro.

Per quanto riguarda l'individuo, oltre alle variabili anagrafiche e professionali, è stata rilevata la dimensioni del coping attraverso una batteria di item ispirata al lavoro di Cooper, Sloan e Williams (15). La costruzione degli indici, come prevista dal manuale, non è risultata soddisfacente in termini di affidabilità interna delle sottoscale. Si è dunque proceduto a un'iniziale analisi fattoriale esplorativa (ML) sulla batteria di 26 item che ha consentito di selezionare 12 item, sottoposti nuovamente ad analisi fattoriale. È stata scelta una soluzione a 4 fattori (ML, Varimax) che spiegano il 47,65% della varianza. I 4 fattori sono: coping razionale composto da 4 item; coping di evitamento composto da 4 item; coping di evasione composto da 2 item; coping di supporto composto da 2 item che presenta un'affidabilità non soddisfacente (α .52).

La soddisfazione per l'ambiente fisico di lavoro è stata rilevata attraverso una batteria composta da 10 item (illuminazione stanza, temperatura, rumore, pulizia etc.). L'analisi fattoriale (ML) ha individuato un solo fattore che spiega il 43,38% della varianza. È stata inoltre rilevata la soddisfazione per la postazione attraverso un elenco di 10 item (disposizione generale posto di lavoro, riflessi sul monitor, sistema telefonico etc.). L'analisi fattoriale (ML) ha individuato, anche in questo caso, un solo fattore che spiega il 54,62% della varianza. Entrambe le batterie sono state costruite in base ai da-

ti qualitativi e al contributo di Toomingas (49) e Avallone e Paplomatas (2).

Per quanto riguarda gli aspetti della vita organizzativa, la qualità delle relazioni è stata rilevata attraverso una batteria a 9 item relativi alle relazioni con il management, i superiori diretti e i colleghi, costruita ad hoc sulla base dei dati qualitativi e dei contributi di Nyhan e Marlowe (39) e Tyler (50). L'analisi fattoriale (ML, Promax) ha individuato due fattori che spiegano il 54,44% della varianza. Il primo fattore è composto da 7 item che fanno riferimento sia alle relazioni con il management sia alle relazioni con i capi diretti; il secondo fattore è composto da 2 item che fanno riferimento alle relazioni con i colleghi.

Il conflitto lavoro-vita è stato rilevato attraverso una batteria di 7 item (due item *reverse*) adattata da Netemeyer et al (38). L'analisi fattoriale (ML) ha evidenziato la presenza di un fattore che spiega il 45% della varianza.

Il carico di lavoro e cognitivo è stato rilevato attraverso una batteria composta da 8 item costruita ad hoc sulla base dei dati qualitativi e dei contributi di Karasek (35), di Toomingas (49) e di Van Yperen e Snijders (52). L'analisi fattoriale (ML Oblimin) ha identificato 2 fattori che spiegano il 44,02% della varianza: il primo fattore, composto da 3 item (di cui uno *reverse*), è relativo al carico di lavoro; il secondo fattore, composto da 5 item (di cui uno *reverse*), è relativo al carico "cognitivo" (attenzione, concentrazione, ritmo etc.). Quest'ultima sottoscala presenta una bassa affidabilità (alpha .65).

L'autonomia è stata rilevata attraverso una scala composta da 7 item (autonomia nella scelta dei metodi per effettuare il lavoro, dei compiti da svolgere, della qualità/quantità di lavoro etc.), costruita sia a valle della fase di ricerca qualitativa, sia in base ai contributi di Dwyer e Ganster (26) e Spector e Fox (47). L'analisi fattoriale (ML) identifica un solo fattore che spiega il 40,15% della varianza.

Per quanto riguarda la realizzazione del compito è stata utilizzata una batteria composta da 12 item, costruita ad hoc sulla base dei dati qualitativi e dei contributi di Avallone e Paplomatas (2) e Belkin (6). L'analisi fattoriale (ML, Oblimin) ha evidenziato la presenza di 4 fattori che spiegano il 56,85% della varianza: il primo fattore fa riferimento al-

l'opportunità di apprendimento e alla disponibilità di risorse per portare a termine efficacemente il lavoro ed è composto da 5 item; il secondo fattore fa riferimento alla diffusione delle informazioni ed è composto da 2 item; il terzo fattore fa riferimento alla chiarezza degli obiettivi ed è composto da 3 item; il quarto fattore fa infine riferimento alla soddisfazione per i turni ed è composto da 2 item. Questo ultima sottoscala presenta un alpha molto critico (.55), si segnala quindi la necessità di rafforzare la misura.

È stata inoltre rilevata la soddisfazione per il sistema informativo attraverso una batteria composta da 12 item (reperibilità informazioni, integrazione tra le funzioni del sistema etc.) che confluiscono in un fattore (ML) che spiega il 34,12% della varianza. Questa batteria è stata costruita ad hoc sulla base dei dati qualitativi e alcuni item sono stati tratti dai contributi di Chin, Diehl, Norman (11), Davis (20), Davis et al (21), Kirakowski e Corbett (36).

Rispetto alla relazione con il cliente (batteria costruita ad hoc a valle della ricerca qualitativa) sono state rilevate le seguenti dimensioni: la soddisfazione per il servizio offerto attraverso una batteria composta da 4 item che confluiscono in un solo fattore (ML) che spiega il 50,69% della varianza; il disagio dell'operatore per l'insoddisfazione del cliente attraverso una batteria di 3 item che confluiscono in un solo fattore (ML) che spiega il 45,10% della varianza.

Le dimensioni di libertà decisionale del soggetto (*job control*, JC) e di domanda lavorativa (*job demands*, JD), infine, sono state rilevate attraverso il questionario di Karasek nella versione sintetica (10, 55). Sono state create le variabili: *job control* (JC), composta da 6 item, che presenta però un'affidabilità non soddisfacente (alpha .60), e *job demands* (JD), composta da 5 item.

Si precisa che gli indicatori con alpha non soddisfacente non sono stati utilizzati per l'analisi della varianza e sono stati sottoposti a revisione in vista della successiva somministrazione nazionale.

Valutazione oggettiva della risposta fisiologica

La *valutazione oggettiva della risposta fisiologica* allo stress dei lavoratori è stata realizzata su un

campione di 139 lavoratori dei centri di Rivoli e Mestre.

Lo studio è stato strutturato per analizzare:

- la risposta neuro-endocrina attraverso la determinazione del cortisolo salivare (raccolta di 7 campioni di saliva/die, per 3 giorni della settimana: (turno più gradito, turno meno gradito, turno di riposo);
- la risposta cardio-circolatoria allo stress mediante registrazione della pressione arteriosa nelle 24h, utilizzando l'holter pressorio (2 registrazioni in 2 giorni della settimana: turno più gradito e turno meno gradito).

In specifico, per quanto riguarda il cortisolo salivare, si è proceduto al prelievo come segue: uso di SalivetteR con tampone in cotone + ac. citrico (Sarstedt, Germany); i soggetti sono stati istruiti alla raccolta dei campioni (non eseguire la pulizia dei denti prima del prelievo; non assumere cibi nei 30 min che precedono il prelievo; non fumare); tempi di campionamento: al risveglio (campione 1); +30 min (campione 2); +60 min (campione 3); inizio lavoro (campione 4); +180 min (campione 5); +180 min (campione 6); +180 min (campione 7); conservazione del campione: -4°C; diario personale per annotare l'ora del prelievo e fatti eventualmente rilevanti accaduti nel corso della rilevazione.

L'analisi dei campioni ha previsto l'utilizzo del metodo radioimmunologico (RIA); *limit of detection* (LOD); 1 µg/l. Per l'elaborazione dei dati si è fatto riferimento a: CAR (*Cortisol Awakening Response*) campione n. 1, n. 2, n. 3, (33); AUCGW (*Area under the curve with respect to ground*): campione n. 4, n. 5, n. 6, n. 7.

Per quanto riguarda l'holter pressorio si è utilizzato: Cardiette BP one OPCB per il monitoraggio in continuo (24 ore) della pressione arteriosa: le registrazioni sono state programmate ad intervalli di 30 minuti durante il giorno e di 60 minuti durante la notte. A ogni registrazione sono stati misurati i seguenti valori: valore della pressione arteriosa sistolica; valore della pressione arteriosa diastolica; frequenza cardiaca. Anche in questo caso è stato utilizzato il diario personale per annotare le attività svolte in occasione delle singole registrazioni.

Partecipanti

Il questionario è stato somministrato all'intera popolazione aziendale al fine di consentire a tutti i dipendenti di esprimersi rispetto ai temi della rilevazione (le attività di comunicazione preliminari alla somministrazione hanno avuto l'obiettivo di informare e coinvolgere tutto il personale).

Hanno risposto al questionario 421 dipendenti operativi presso il call center TIM di Rivoli (TO) e 153 dipendenti operativi presso alcuni call center Telecom di Mestre, ovvero il 81.6% del totale delle persone che lavoravano nei due contesti al momento della somministrazione. La tabella 2 illustra le principali caratteristiche anagrafiche e professionali del campione, rappresentativo della popolazione di riferimento.

A tutti i lavoratori sottoposti al questionario, è stata offerta la partecipazione volontaria alla fase bio-fisiologica della ricerca.

A tale fase hanno aderito 139 soggetti.

Analisi dei dati

Le interviste e i focus group sono stati fedelmente trascritti; i protocolli sono stati sottoposti ad analisi del contenuto al fine di individuare le principali categorie. L'analisi delle osservazioni ha seguito la metodologia descritta da Corlett e Bishop (17).

I dati raccolti attraverso il questionario sono stati analizzati attraverso il software SPSS 15.0 per Windows e sono state effettuate diverse analisi statistiche. In questa sede si presentano i principali dati relativi: alle caratteristiche psicometriche delle scale utilizzate verificate attraverso analisi fattoriale esplorativa² e calcolo dell'affidabilità (alpha di Cronbach); alle statistiche descrittive delle misure rilevate (media e deviazione standard); all'analisi della varianza (Anova a una via; Post-Hoc LSD) con l'obiettivo di individuare eventuali differenze

² L'analisi fattoriale esplorativa è stata utilizzata, per la maggior parte delle batterie, per valutare le caratteristiche delle scale. Per ciascuna scala sono stati eliminati gli item con saturazioni basse sui fattori, con saturazioni su diversi fattori o con correlazioni item-scala insoddisfacenti, che indeboliscono la misura.

Tabella 2 - Descrittive del campione

Table 2 - Research sample

Descrizione del campione (N = 574)		N	%
Genere	Donne	388	67,6
	Uomini	185	32,2
Titolo di studio	Licenza elementare	2	0,3
	Diploma di scuola media inferiore	28	4,9
	Diploma di scuola media superiore	496	86,4
	Diploma universitario	4	0,7
	Laurea	40	7
Stato civile	Celibe/nubile	281	49
	Coniugato/convivente	261	45,5
Figli	Si	186	32,4
	No	380	66,2
Regime orario	Full-time	319	55,6
	Part-time al 50%	192	33,4
	Part-time al 75%	52	9,1
	Part-time a tempo determinato (post-maternità)	9	1,6
Tipo di call center	Telefonia fissa per clienti aziendali (CC1)	40	7
	Telefonia fissa per assistenza tecnica (CC2)	40	7
	Telefonia fissa per aziende (CC3)	31	5,4
	Servizio informazioni per numeri di telefono (CC4)	16	2,8
	Telefonia fissa per clienti privati, assistenza generale (CC5)	26	4,5
	Telefonia mobile per clienti privati (CC6)	315	54,9
	Telefonia mobile per aziende (CC7)	102	17,8
	<i>M</i>		<i>DS</i>
Età anagrafica	33,33		8,82
Anzianità lavorativa	8,78		7,57

statisticamente significative in funzione di alcune variabili anagrafiche e professionali.

Per i dati biofisiologici, l'elaborazione dei dati si è basata su: valore medio pressione arteriosa sistolica, lavoro/extralavoro (turno gradito, sgradito); valore medio pressione arteriosa diastolica, lavoro/extralavoro (turno gradito, sgradito); valore medio frequenza cardiaca: lavoro/extralavoro (turno gradito, sgradito); valori cut-off (pressione arteriosa sistolica >140 mmHg; pressione arteriosa diastolica >90 mmHg; frequenza cardiaca >100/min).

Infine la restituzione dei dati a tutti i soggetti coinvolti e la riflessione su di essi hanno consentito di mettere a fuoco possibili linee di intervento.

RISULTATI

I principali risultati della fase qualitativa

L'analisi qualitativa dei dati raccolti attraverso le diverse attività preliminari ha consentito di identificare quei fattori specifici della realtà del call center capaci di influenzare il benessere percepito dai lavoratori. Le aree meritevoli di approfondimento rilevate in fase di ricerca qualitativa sono state:

– la presenza di sintomi generali e di specifici problemi a diversi segmenti del corpo (40). Si è osservato come il lavoro richieda notevole impegno visivo e un impegno prolungato della mano domi-

nante; in alcuni casi sono stati rilevati problemi posturali legati anche alla fissità delle posture, con differenze tra la prima e la seconda parte del turno di lavoro;

- il microclima, la pulizia dei posti di lavoro e delle attrezzature, la confortevolezza del posto di lavoro, pur essendo a norma, sono stati indicati come potenzialmente migliorabili;

- particolare enfasi è stata posta su alcuni aspetti dell'organizzazione del lavoro. In specifico è emerso un elevato bisogno di aggiornamento e di formazione per garantire la qualità della comunicazione con il cliente che richiede abilità tecniche e relazionali. La competenza necessaria, in alcuni tipi di call center, appare elevata ma non sempre del tutto valorizzata. Motivo di disagio è talvolta costituito dalla parcellizzazione delle attività, e dal fatto di dover mantenere la concentrazione sullo stesso tipo di attività per periodi prolungati;

- la qualità delle relazioni con i supervisori appare non sempre soddisfacente. Traspare talvolta una forma di insoddisfazione soprattutto per il sistema di valutazione, per la percezione di equità nella distribuzione dei “premi” e per le possibilità di sviluppo professionale e di carriera. Tra gli elementi di insoddisfazione gli operatori segnalano anche i turni (soprattutto per chi ha impegni di conciliazione vita-lavoro), la scarsa diversificazione delle attività, la relazione talvolta “conflittuale” con il cliente.

I principali risultati della fase quantitativa

Per quanto riguarda i risultati del questionario, sul piano descrittivo la presenza, nel campione, dei profili di Karasek, come si vede in tabella 3, segnala una distribuzione dei soggetti piuttosto articolata, con percentuali elevate di *High Strain* (JD elevato, JC basso) ma anche di *Active* (JD e JC elevati) e *Low Strain* (JD basso, JC elevato); meno presente è invece il profilo *Passive* (JD basso, JC elevato). Tale distribuzione varia in maniera significativa al variare del tipo di call center [χ^2 (24, N=570)=53.75, p=.00] segnalando una presenza di *High strain* maggiore soprattutto in alcuni contesti (CC5, CC3, CC2). Per quanto riguarda le altre dimensioni considerate, in termini descrittivi si osserva come il lavoro nel call center risulti essere complesso

Tabella 3 - Presenza nel campione dei profili di Karasek: HS (High strain – elevata domanda e basso controllo); ACT (Active - elevata domanda ed elevato controllo); PAS (Passive – scarsa domanda e scarso controllo); LS (Low strain – scarsa domanda ed elevato controllo)

Table 3 - Karasek sample types: HS (High strain – high demand and low control); ACT (Active – high demand and high control); PAS (Passive – low demand and low control); LS (Low strain – low demand and high control)

	N	%
Mancanti	17	3,0
HS	198	34,5
ACT	150	26,1
PAS	80	13,9
LS	129	22,5
Totale	574	100,0

e non sempre soddisfacente ed emerge una prevalenza dei vissuti emotivi negativi rispetto a quelli positivi.

L'analisi della varianza (ANOVA, Post-Hoc LSD) condotta su tutte le dimensioni con alpha soddisfacente ha evidenziato molte differenze statisticamente significative. Si presentano in questa sede solo le principali, in funzione del genere, del tipo di call center e del regime orario, sintetizzate in tabella 4:

- le donne dichiarano un maggior numero di sintomi sia generali, sia muscolo-scheletrici; gli uomini sono più soddisfatti dell'ambiente fisico di lavoro e della postazione e, per quanto riguarda le caratteristiche personali, presentano un punteggio più elevato sulla scala di coping razionale;

- per quanto riguarda il tipo di call center si registrano differenze significative in funzione di quasi tutte le variabili. Provando a fornire un commento sintetico dei dati osservati, il CC6 risulta caratterizzato da un maggior benessere, per confronto con quasi tutti gli altri call center, in termini di emozioni positive, di soddisfazione e di autonomia percepita. Il CC4 non si discosta in maniera significativa dal CC6 per quanto riguarda le dimensioni sopra citate, e risulta complessivamente essere il call center in cui i vissuti emotivi sono meno negativi. Il CC3 e il CC5 appaiono invece i contesti caratterizzati dai maggiori segnali di malessere di-

Tabella 4 - Risultati dell'Anova

Table 4 - Results of Anova

Dimensione	Differenze in base al genere	Differenze in base al tipo di CC	Differenze in base al regime orario
Emozioni positive	-	CC6 > altri CC F _(6,536) = 4.13 p<.00	Part-time > Full-time F _(3,540) = 7.78 p <.00
Emozioni negative	-	CC4 < altri CC F _(6,543) = 2.60 p<.05	Full-time > Part-time F _(3,547) = 8.42 p <.00
Soddisfazione per la carriera	-	CC6 > altri CC F _(6,539) = 3.69 p<.05	Part-time > Full-time F _(3,544) = 4.09 p <.05
Soddisfazione per il tipo di lavoro	-	CC6 > altri CC F _(6,556) = 4.22 p<.00	-
Soddisfazione per la struttura organizzativa	-	CC6 > altri CC F _(6,542) = 3.66 p<.05	Part-time > Full-time F _(3,547) = 12.87 p <.00
Soddisfazione per i processi	-	CC6 > altri CC F _(6,547) = 5.32 p<.00	Part-time > Full-time F _(3,553) = 7.78 p <.00
Soddisfazione per le relazioni	-	CC6 > altri CC F _(6,553) = 6.12 p<.00	Part-time > Full-time F _(3,557) = 16.65 p <.00
Soddisfazione per l'equità percepita	-	-	Part-time > Full-time F _(3,544) = 6.66 p <.00
Soddisfazione per l'organizzazione del tempo e le soluzioni pro-conciliazione	-	CC6 > altri CC F _(6,547) = 10.84 p<.00	Part-time > Full-time F _(3,551) = 5.20 p <.05
Sintomi generali	Donne > Uomini F _(1,571) = 8.15 p >.05	CC3 e CC5 > altri CC F _(6,563) = 5.56 p<.00	Full-time > Part-time F _(3,568) = 12.01 p <.00
Sintomi specifici	Donne > Uomini F _(1,571) = 21.01 p >.00	CC3 e CC5 > altri CC F _(6,563) = 6.16 p<.00	Full-time > Part-time F _(3,568) = 9.55 p <.00
Soddisfazione per l'ambiente di lavoro	Uomini > Donne	- F _(1,571) = 8.54 p <.00	Part-time > Full-time F _(3,559) = 27.20 p <.00
Soddisfazione per la postazione di lavoro	Uomini > Donne F _(1,560) = 13.92 p <.00	CC6 > altri CC F _(6,552) = 3.47 p<.05	Part-time > Full-time F _(3,557) = 16.65 p <.00
Coping razionale	Uomini > Donne F _(1,557) = 27.18 p <.00		
Fiducia nelle relazioni verticali	-	-	Part-time > Full-time F _(3,553) = 12.44 p <.00
Fiducia nelle relazioni tra colleghi	-	CC4 < altri CC F _(6,558) = 4.49 p<.00	-

(segue)

Tabella 4 - continua

Table 4 - continued

Dimensione	Differenze in base al genere	Differenze in base al tipo di CC	Differenze in base al regime orario
Conflitto lavoro-vita	-	CC3 e CC5 > altri CC $F_{(6,547)} = 4.82 p < .00$	Full-time > Part-time $F_{(3,552)} = 18.43 p < .00$
Autonomia	-	CC6 > altri CC $F_{(6,555)} = 14.00 p < .00$	-
Carico di lavoro	-	CC3 e CC5 > altri CC $F_{(6,557)} = 10.75 p < .00$	Part-time > Full-time $F_{(3,562)} = 17.21 p < .00$
Opportunità di apprendimento e disponibilità di risorse	-	CC7 > altri CC $F_{(6,555)} = 3.64 p < .05$	Part-time > Full-time $F_{(3,560)} = 9.24 p < .00$
Diffusione delle informazioni	-	CC7 > altri CC $F_{(6,531)} = 2.69 p < .05$	-
Chiarezza degli obiettivi	-	CC6 > altri CC $F_{(6,560)} = 5.58 p < .00$	Part-time > Full-time $F_{(3,565)} = 18.22 p < .00$
Soddisfazione per il sistema informativo	-	-	Part-time > Full-time $F_{(3,536)} = 8.24 p < .00$
Soddisfazione dell'operatore per il servizio offerto al cliente	-	CC3 e CC5 < altri CC $F_{(6,558)} = 5.98 p < .00$	Part-time > Full-time $F_{(3,563)} = 4.70 p < .05$
Disagio dell'operatore per l'insoddisfazione del cliente	-	CC3 e CC5 > altri CC $F_{(6,482)} = 11.12 p < .00$	-
Job demands	-	CC3 e CC5 > altri CC $F_{(6,550)} = 10.95 p < .00$	-

chiarato (in termini di sintomatologia generale e muscolo-scheletrica), da una soddisfazione complessiva più bassa e da una minore autonomia; il conflitto lavoro-vita e la *job demands* sono maggiori; il disagio per l'insoddisfazione del cliente e per il tipo di servizio offerto sono più critici;

– per quanto riguarda il regime orario si osservano differenze significative solo tra full-time e part-time (non ci sono differenze tra part-time 75% e 50%). Gli operatori con contratto full-time: vivono meno emozioni positive e più emozioni negative; dichiarano un maggior numero di sintomi generali e muscolo-scheletrici; sono meno soddisfatti dell'ambiente e della postazione di lavoro, della carrie-

ra, dell'organizzazione, dei processi organizzativi, delle relazioni, dell'equità, del servizio offerto al cliente, del sistema informativo, delle opportunità di apprendimento, della chiarezza degli obiettivi, dei turni, del carico di lavoro; percepiscono un maggiore conflitto lavoro-vita e una minore fiducia nelle relazioni con i superiori.

Le numerose differenze statisticamente significative suggeriscono una buona capacità degli indicatori di discriminare tra soggetti diversi. Tutte le sottoscale infatti presentano almeno una differenza statisticamente significativa in funzione di una delle tre variabili anagrafiche prese in considerazione.

Le uniche dimensioni che non sembrano in grado di discriminare tra soggetti diversi in funzione delle variabili lavorative sono quelle relative al coping (solo la sottoscala di coping razionale presenta differenze in funzione del genere), mostrandosi, coerentemente alle attese, "indipendenti" rispetto al tipo di call center e all'orario di lavoro.

I risultati dell'indagine biofisiologica confermano che la metodologia utilizzata si rivela sensibile e specifica per quanto concerne la valutazione della fisiologica variabilità degli indicatori valutati.

I valori della pressione arteriosa presentano le fisiologiche fluttuazioni attese in funzione del ciclo giorno/notte. Gli scostamenti della pressione arteriosa dai valori di riferimento peraltro non sono correlati alla percezione di stress.

I valori della pressione arteriosa sono positivamente associati con la percezione della richiesta lavorativa (*job demands*) ed inversamente associati alla percezione di controllo della stessa (*job control*).

Il campione di Mestre presenta valori di cortisolo salivare significativamente più elevati rispetto al campione di Rivoli. A questa differenza quantitativa corrisponde una differente situazione di percezione di stress nei due campioni (Mestre > Rivoli) presumibilmente legata alla presenza, a Mestre, di call center che prevedono maggiori ritmi, più elevato carico di lavoro e minore autonomia (e dove l'età e l'anzianità media degli operatori sono più elevate). Di particolare rilevanza il fatto che i turni di lavoro non influenzano la risposta del cortisolo salivare allo stress. Si segnala anche che il cortisolo salivare e la percezione di controllo della richiesta lavorativa sono inversamente correlati.

DISCUSSIONE

Tutte le dimensioni osservate contribuiscono alla comprensione delle dinamiche presenti nei call center considerati segnalando importanti differenze. Lo strumento appare dunque solido, per la maggior parte delle scale utilizzate, da un punto di vista psicometrico e dimostra di avere buone capacità di discriminare tra soggetti diversi.

Osservando i dati descrittivi delle scale emergono risultati coerenti con gli studi internazionali, in par-

ticolare per quanto riguarda le caratteristiche del lavoro: il call center appare infatti come un contesto caratterizzato dalla percezione di scarsa autonomia a fronte di un elevato carico cognitivo e dalla difficoltà di gestione del cliente, in particolare in assenza di un'adeguata formazione e di un puntuale aggiornamento. Nella specifica realtà organizzativa analizzata, il malessere psicologico percepito è maggiore rispetto al benessere psicologico, anche se la differenza presenta un solo punto di scarto. Inoltre, i sintomi fisici generali sono maggiori rispetto a quelli specifici/articolari. Per quanto riguarda il benessere cognitivo (soddisfazione per i diversi aspetti della vita organizzativa), il punteggio più basso si riscontra per la percezione di equità. Sul piano delle relazioni, la fiducia tra colleghi è percepita come maggiore rispetto a quella percepita nei confronti dei propri superiori. La difficoltà a conciliare lavoro con il resto della vita costituisce un altro punto di attenzione, sostenuto anche dalla non piena soddisfazione per l'organizzazione del tempo e le soluzioni pro-conciliazione. Infine, per quanto riguarda il luogo di lavoro, è valutata come maggiormente positiva la postazione di lavoro piuttosto che l'ambiente generale di lavoro.

Le variabili rilevate, ad eccezione delle dimensioni che presentano una debolezza psicometrica (alpha basso) e quindi escluse dalle analisi, consentono di osservare significative differenze tra soggetti in funzione del genere, in relazione al tipo di regime orario e al tipo di call center, sottolineando le diversità tra i contenuti del lavoro, la complessità del processo e l'intensità del carico: questo dato appare interessante nella misura in cui conferma che la realtà del call center è difficilmente riducibile a un unico "modello", in accordo con Zapf et al (58).

Osserviamo dunque come in un contesto quale il CC6 l'autonomia sia maggiore, l'orario di lavoro più soddisfacente, la gestione della relazione con il cliente meno complessa e, in generale, il benessere sia significativamente migliore.

Più complessa e critica appare la situazione del CC2 e del CC3, dove emerge una maggiore fatica di fronte a un compito reso complesso dalla difficile relazione con il cliente e dal non sempre soddisfacente supporto (percepito) ricevuto dai superiori e dalle iniziative di sviluppo e formazione. Diverso ancora è un contesto come il CC4 (dove si segnala

un problema legato al basso numero di rispondenti), caratterizzato da minori segnali di malessere ma anche da limitate occasioni per esprimere professionalità e per potenziare le proprie competenze.

Queste indicazioni sono in accordo con la letteratura (4) che segnala la necessità di presidiare aspetti diversi per ottenere risultati positivi su diversi fronti. In questa direzione, in termini generali, modificare gli aspetti connessi con la domanda di lavoro potrebbe consentire di modificare l'assenteismo, mentre lavorare sulla disponibilità di risorse potrebbe accrescere il coinvolgimento e limitare l'intenzione di lasciare il lavoro. In specifico, però, ogni call center merita una riflessione ad hoc che può essere formulata solo a partire da un'analisi approfondita della situazione specifica con cui ci si confronta.

La prevalenza complessiva di high strain nei gruppi di Rivoli e Mestre (rispettivamente 25% e 28%) è paragonabile con quella riportata in casi simili da Siegrist (43). Tale percentuale è però disomogeneamente distribuita nei diversi call center ed in alcuni di essi raggiunge valori prossimi al 40%, massimo usualmente riportato in letteratura.

I risultati dello studio biofisiologico costituiscono un importante contributo che dimostra l'importanza di approfondire in ricerche sistematiche tale approccio alla valutazione dello stress lavorativo.

Le associazioni osservate tra percezione di stress ed indicatori della risposta fisiologica di stress sono in accordo con i risultati della letteratura sull'argomento e confermano la necessità di pianificare studi longitudinali per identificare i meccanismi che intercorrono tra stress ed effetti sulla salute. Peraltro deve essere segnalato come in questo studio, pur considerando le rilevanti differenze nelle risposte evidenziate tra lavoratori dei singoli call center e tra popolazioni di lavoratori di call center diversi, si sono comunque riscontrati valori delle variabili considerate non indicativi di quadri clinici patologici.

IMPLICAZIONI PER LA RICERCA E PER IL CONTESTO DI LAVORO

Il lavoro presentato consente di delineare due ordini di riflessioni conclusive, una legata al meto-

do, una legata alle linee di possibile intervento. I dati segnalano la capacità di questo metodo, frutto di un approccio multidisciplinare, di rendere conto della vita di lavoro in organizzazioni complesse come i call center. L'intreccio tra i metodi ha rafforzato l'impianto di ricerca contribuendo ad una comprensione profonda dei contesti lavorativi incontrati.

A fronte di tale valutazione positiva è necessario sottolineare l'onerosità della procedura di ricerca adottata, complessa e impegnativa per i ricercatori e per l'azienda. Per questa ragione è stata messa a punto una versione sintetica del questionario, somministrata via mail a un campione nazionale di circa 2000 operatori di call center. Nella messa a punto di questa nuova versione del questionario si è tenuto conto di diversi elementi: sono stati rafforzati gli indicatori con bassa affidabilità, sono state eliminate alcune scale poco capaci di discriminare tra soggetti diversi, sono stati introdotti nuovi indicatori e, in specifico, una misura della dissonanza emotiva (59).

I dati, in corso di analisi, consentiranno di avere a disposizione una base di riferimento utile per indagini di monitoraggio più facilmente attuabili e ripetibili, salvo in quei casi in cui si riveli necessario un approfondimento quale quello presentato in queste pagine.

I risultati qui brevemente descritti hanno inoltre consentito di individuare possibili aree di sviluppo, in linea con le indicazioni della *balance theory*: la ricerca ha fornito la fotografia di un contesto di lavoro che, pur conforme ai dettami di legge in materia, potrebbe ricevere benefici da interventi finalizzati al miglioramento della qualità di lavoro e di vita. Decisiva appare la *valorizzazione del personale*, da non intendere esclusivamente come valorizzazione economica, ma come esito di molteplici interventi che passano anche attraverso un investimento teso a migliorare la qualità delle relazioni verticali grazie a percorsi attenti di selezione dei supervisor e adeguati investimenti in formazione alla leadership. La *flessibilità dell'orario* è importante per una specifica tipologia di dipendenti: le persone che hanno difficoltà di conciliazione lavoro-vita, soprattutto dipendenti full-time a tempo indeterminato con maggiore anzianità. In accordo con Valcour (51) si

ritiene infatti importante aumentare l'autonomia del lavoratore per contribuire positivamente a un miglior equilibrio tra lavoro e famiglia.

La *formazione e l'aggiornamento* sono azioni prioritarie: è fondamentale per le persone avere risorse adeguate per far fronte alla complessità dei compiti lavorativi (sul fronte sia del padroneggiamento degli strumenti informatici, sia della conoscenza dei prodotti/servizi, sia della competenza di gestione della relazione con il cliente), elemento che incide direttamente sul senso di competenza e sull'autoefficacia percepita nei confronti dell'utenza. In continuità con questa considerazione va anche presidiata l'usabilità degli strumenti di lavoro (software) che devono supportare efficacemente un ritmo di lavoro elevato.

Il miglioramento della *soddisfazione per l'ambiente* dovrebbe presidiare soprattutto gli aspetti legati alla qualità dell'aria, al rumore, alla ventilazione, all'illuminazione e alla temperatura; il miglioramento della soddisfazione per la postazione di lavoro dovrebbe tenere conto soprattutto dell'importanza di avere a disposizione sistemi telefonici adeguati, appoggiapiedi e spazio per effetti personali.

Tali possibili interventi sono da intendersi in parte come trasversali ai diversi contesti (ciò vale soprattutto per gli elementi di valorizzazione del personale), in parte da declinare tenendo conto delle specificità dei singoli call center (ciò vale in particolare per gli investimenti in formazione e informazione tecnica, più urgenti in alcuni call center), al fine di promuovere un miglioramento complessivo del benessere individuale al lavoro.

NO POTENTIAL CONFLICT OF INTEREST RELEVANT TO THIS ARTICLE WAS REPORTED

BIBLIOGRAFIA

1. ALTIERI G: *Lavorare nei call center: un'analisi europea*. IRES, 2002
2. AVALLONE F, PAPLOMATAS A: *Salute organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina, 2005
3. BAKKER AB, DEMEROUTI E, DE BOER E, SCHAUFELI WB: Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *J Vocational Behaviour* 2003; 62: 341-356
4. BAKKER AB, DEMEROUTI E, SCHAUFELI, WB: Dual processes at work in a call centre: an application of the job demands – resources model. *European J Work Organizational Psychology* 2003; 12: 393-417
5. BARNES RM: *Work sampling*. Huntington, NY: R.E. Krieger Pub Co, 1979
6. BELKIC K: *The Occupational Stress Index: An Approach Derived from Cognitive Ergonomics and Brain Research for Clinical Practice*, Cambridge: International Science Publishers, 2003
7. CAPLAN RD: Person environment fit: Past, present and future. In Cooper CL (ed): *Stress Research issues for the eighties*. London: Wiley & Sons, 1983: 35-75
8. CARAYON P, SMITH MJ: Work organization and ergonomics. *Appl Ergon* 2000; 31: 649-662
9. CARDANO M: *Tecniche di ricerca qualitativa*. Torino: Libreria Stampatori, 2002
10. CESANA GC, PONCATO E, DUZIONI F: Indagine pilota sulla affidabilità di un questionario per lo studio dei fattori psico-socio-occupazionali in relazione alla insorgenza di coronaropatia. *Arch Sci Lav* 1987; 3: 151-170
11. CHIN JP, DIEHL VA, NORMAN KL: Development of an Instrument Measuring User Satisfaction of the Human-Computer Interface. *ACM CHI'88 Proceedings*. Association for Computing Machinery 1988; 213-218
12. CHIRICO F, MAZZARELLA D, MENCHINELLI C, et al: Indagine sulle cause di discomfort psicologico in un call center. *G Ital Med Lav Ergon* 2004; 26: 192-193
13. COLOMBO L, GHISLIERI C: The work-to-family conflict: between theories and measures. *TPM- Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology* 2008; 15: 35-55
14. COOPER CL, MARSHALL J: *Understanding executive stress*. New York: Petrocelli Books, 1978
15. COOPER CL, SLOAN SJ, WILLIAMS S: *OSI Occupational Stress Indicator, 1988*. Trad. It. S. Sirigatti e C. Stefanile, Firenze: OS, 2002
16. COOPER CL: *Theories of organizational stress*. Oxford: Oxford University Press, 1998
17. CORLETT EN, BISHOP RP: A technique for assessing postural discomfort. *Ergonomics* 1976; 19: 175-182
18. COX T: *Stress*. London: Mcmillian Press, 1978
19. DAVIS CH, MORO FB: A macroergonomics perspective on customer interaction centers. *13 Annual Conference of the International Association for Management of Technology (IAMOT)*, Washington DC, April 2004
20. DAVIS FD: User acceptance of information technology: system characteristics, user performance and behavioral impacts. *International J Man-Machine Studies* 1993; 38: 475-487
21. DAVIS FD, BAGOZZI RP, WARSHAW PR: User accep-

- tance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management Science* 1989; 35: 982-1003
22. DEMEROUTI E, BAKKER AB, NACHREINER F, SCHAUFELI WB: The job demands-resources model of burnout. *J Applied Psychology* 2001; 86: 499-512
 23. DEPOLO M, GUGLIELMI D, NEGRINI A, TODERI S: Qualità della vita lavorativa e contratto psicologico: uno studio di caso in un "call center". *Psicologia Sociale* 2006; 2: 393-404
 24. DORMAN C, ZAPP D: Customer-related social stressors and burnout. *J Occupational Health Psychology* 2004; 9: 61-82
 25. DORMANN C, ZIJLSTRA FRH: Call centres: High on technology high on emotions. *European J Work Organizational Psychology* 2003; 12: 305-310
 26. DWYER DJ, GANSTER DC: The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *J Organizational Behavior* 1991; 12: 595-608
 27. FAVRETTO G: *Lo stress nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino, 1994
 28. GREBNER S, SEMMER MK, LO FASO L, et al: Working conditions, well-being and job-related attitudes among call-center agents. *European J Work Organizational Psychology* 2003; 12: 341-365
 29. GREBNER S, SEMMER NK, ELFERING A: Working conditions and three types of well-being: A longitudinal study with self-report and rating data. *J Occupational Health Psychology* 2005; 10: 31-43
 30. HSE: *Help on work-related stress - A short guide*. London: H.S.E. Books, 1998
 31. HSE: *Psychosocial risk factors in call centers: An evaluation of work design and well-being*. London: H.S.E. Books, 2003
 32. HSE: *Stress at work*. London: H.S.E. Books, 1995
 33. HARRISON RV: Person-Environment Fit and Job Stress. In Cooper CL, Payne R (eds): *Stress at work*. New York: Wiley & Sons, 1978: 175-205
 34. KARASEK R, THEORELL T (eds): *Healthy work-stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, 1990
 35. KARASEK R: *The impact of the work environment on life outside the job*. Stockholm: SOFI/MIT, 1976
 36. KIRAKOWSKI J, CORBETT M: SUMI: the Software Usability Measurement Inventory. *British J Educational Technology* 1993; 24: 210-212
 37. LEWIG KA, DOLLARD MF: Emotional dissonance, emotional exhaustion, and job satisfaction in call centre workers. *European J Work Organizational Psychology* 2003; 12: 366-392
 38. NETEMEYER RG, MCMURRIAN R, BOLES JS: Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *J Applied Psychology* 1996; 81: 400-410
 39. NYHAN RC, MARLOWE HA: Development and Psychometric Properties of the Organizational Trust Inventory. *Eval Rev* 1997; 21: 614-635
 40. PAPALIA F, VINCI MR, FAIA V, CESARINI L, VINCI F: Forme di presentazione del disagio e genesi occupazionale: esperienza presso il call center di un'azienda a rilevanza nazionale. *G Ital Med Lav Ergon* 2003; 25: 321-2
 41. QUAGLINO GP: *La vita organizzativa*. Milano: Raffaello Cortina: 2004
 42. SELYE H: A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents. *Nature* 1936; 138: 30-32
 43. SIEGRIST J: Effort-reward imbalance at work and health. In Perrewe P, Ganster D (eds): *Research in Occupational Stress and Well being, Historical and Current Perspectives on Stress and Health*. London: JAI Elsevier, 2002: 261-291
 44. SIEGRIST J: Social reciprocity and health: New scientific evidences and policy implications. *Psychoneuroendocrinology* 2005; 30: 1033-1038
 45. SMITH MJ, CARAYON-SAINFORT P: A balance theory of job design for stress reduction. *Int J Industrial Ergonomics* 1989; 4: 67-79
 46. SMITH MJ, DERJANI-BAYEH A: Do ergonomic improvements increase computer workers' productivity? An intervention study in a call center. *Ergonomics* 2003; 46: 3-18
 47. SPECTOR PE, FOX S: Reducing subjectivity in the assessment of the job environment: development of the Factual Autonomy Scale (FAS). *J Organizational Behavior* 2003; 24: 417-432
 48. STUDIO ROCC: *Fattori di rischio occupazionale nei call center: un'indagine campionaria sulle lavoratrici e sui lavoratori della Regione Piemonte*. Spoleto: Del Gallo Editore, 2007
 49. 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
 50. TYLER TR: Trust within organisations. *Personnel Review* 2003; 32: 556-568
 51. VALCOUR M: Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *J Applied Psychology* 2007; 92: 1512-1523
 52. 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 Occupational Health Psychology* 2000; 5: 182-190

53. WARR PB: Decision latitude, job demands, and employee well being. *Work Stress* 1990; 4: 285-294
54. WEGGE J, VAN DICK R, FISHER GK, WECKING C, MOLTZEN K: Work motivation, organizational identification, and well-being in call center work. *Work stress* 2006; 20: 60-83
55. WHO Regional Office for Europe: MONICA psychosocial optional study: MOPSY suggested measurement and instruments. Copenhagen, WHO Regional Office for Europe, draft 3037H MRC, 1988
56. WILK SL, MOYNIHAN LM: Display rule "regulators": The relationship between supervisors and worker emotional exhaustion. *J Applied Psychology* 2005; 90: 917-927
57. ZAPF D, HOLZ M: On the positive and negative effects of emotion work in organizations. *European J Work Organizational Psychology* 2006; 15: 1-28
58. ZAPF D, ISIC A, BECHTOLDT M, BLAU P: What is typical for call center jobs? Job characteristics, and service interactions in different call centres. *European J Work Organizational Psychology*; 12: 311-340
59. 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