

Scienze sociali
6

PRIMA EDIZIONE SETTEMBRE 2013

© 2013 NOVALOGOS/ORTICA EDITRICE soc. coop., Aprilia
www.novalogos.it

ISBN 978-88-97339-23-6

ARCIPELAGO CALL CENTER

Indagine sulla vita lavorativa degli operatori telefonici

a cura di Sergio Mauceri

con la collaborazione di Alessia Valentini

Novalogos

Indice

9 *Prefazione di Maurizio Bonolis*

13 *Introduzione di Sergio Mauceri*

17 **Capitolo primo** *Sergio Mauceri*
L'indagine sulla qualità della vita lavorativa nei call center: una prospettiva integrata e multilivello

1. Elementi di pre-comprensione sul mondo dei call center
 - 1.1. Lo sviluppo dei call center
 - 1.2. Il dibattito sociologico sui call center
 - 1.3. Le ricerche sullo stress lavoro-correlato nei call center
2. Prospettiva e disegno di ricerca
 - 2.1. Gli obiettivi dell'indagine
 - 2.2. La qualità della vita lavorativa nei call center: un concetto emergente
 - 2.2.1. Origini e definizione del concetto
 - 2.2.2. La multidimensionalità del concetto di qualità della vita lavorativa
 - 2.3. Il modello di analisi: causazione multilivello della qualità della vita lavorativa
 - 2.4. Il piano di campionamento
 - 2.5. La progettazione degli strumenti di rilevazione
 - 2.5.1. Il questionario
 - 2.5.2. La scheda di contesto: i modelli e le pratiche di tipo organizzativo
 - 2.6. Gli approfondimenti qualitativi
3. Il profilo socio-strutturale del campione
 - 3.1. Le variabili contestuali
 - 3.2. Le variabili individuali: la collocazione socio-culturale
 - 3.3. Le variabili individuali: la collocazione all'interno del call center

49 **Capitolo secondo** *Andrea Taddei*
Le pratiche organizzative nei call center: la qualità del lavoro

1. La dimensione ergonomica
2. La dimensione della complessità
3. La dimensione dell'autonomia
4. La dimensione del controllo

59 Capitolo terzo *Pietro Demurtas, Andrea Taddei e Alessia Valentini*
Traiettorie professionali e corsi di vita degli operatori telefonici

1. Le motivazioni di ingresso nel call center
2. Il percorso professionale pregresso degli operatori
3. Il futuro professionale intravisto dagli operatori
4. I percorsi di realizzazione professionale degli operatori dei call center: da dove arrivano e dove vogliono arrivare
 - 4.1. Analisi integrata delle variabili di percorso in funzione della collocazione sociale degli operatori
 - 4.2. Percorsi tipizzati di realizzazione degli operatori telefonici
5. Corsi di vita degli operatori telefonici: transizione allo stato adulto e progettualità

89 Capitolo quarto *Sergio Mauceri*
La qualità delle condizioni di lavoro

1. La qualità delle condizioni di impiego
2. La qualità delle condizioni organizzative
 - 2.1. Autonomia nella gestione dei tempi di lavoro
 - 2.2. Pressione lavorativa
 - 2.3. La valutazione delle forme di controllo
 - 2.4. Conciliabilità tra vita lavorativa e vita privata
 - 2.5. La valorizzazione dell'attività svolta
3. Analisi integrata della qualità delle condizioni di lavoro: la relazione inversa fra garanzie contrattuali e benessere organizzativo

127 Capitolo quinto *Marco Pizzoni*
La qualità dell'ambiente fisico-relazionale

1. La qualità dell'ambiente fisico
 - 1.1. I modelli organizzativi
 - 1.2. Le pratiche organizzative
 - 1.3. L'inquadramento degli operatori all'interno della struttura
2. La qualità dell'ambiente relazionale
 - 2.1. La qualità delle relazioni con i superiori
 - 2.1.1. I modelli organizzativi
 - 2.1.2. Le pratiche organizzative
 - 2.1.3. Variabili individuali e di inquadramento degli operatori all'interno della struttura
 - 2.1.4. Aspetti legati alla qualità delle condizioni organizzative
 - 2.2. La qualità delle relazioni con i colleghi
 - 2.2.1. I modelli organizzativi
 - 2.2.2. Pratiche organizzative
 - 2.2.3. Variabili di inquadramento degli operatori all'interno della struttura
 - 2.2.4. Aspetti legati alla qualità delle condizioni organizzative
3. Analisi integrata dell'ambiente fisico-relazionale

- 153 Capitolo sesto *Pietro Demurtas*
La soddisfazione lavorativa degli operatori
1. La soddisfazione per gli aspetti socio-organizzativi
 2. La soddisfazione per le chance professionali
 3. Conclusioni
- 175 Capitolo settimo *Andrea Taddei*
Stress lavoro-correlato: fattori di rischio per la salute psicofisica
1. Stress psichico
 2. Stress fisico
 3. Conclusioni
- 205 Capitolo ottavo *Alessia Valentini*
Alienazione e stress: una possibile combinazione del disagio lavorativo nei call center
1. Lo squilibrio nella relazione individuo-ambiente di lavoro: premesse teoriche per riscoprire il concetto di alienazione
 - 1.1. Lavoro e alienazione: nascita e crescita di un concetto
 - 1.2. Alienazione e libertà in Robert Blauner
 - 1.3. Alienazione e controllo nelle organizzazioni lavorative in Randy Hodson
 - 1.4. L'attualità del concetto di alienazione
 2. Definire operativamente il concetto di alienazione lavorativa
 3. Alienazione e contesto lavorativo: le caratteristiche strutturali dell'ambiente di lavoro
 4. Aspetti legati all'inquadramento lavorativo associati all'alienazione
 5. Coinvolgimento dei lavoratori nella fissazione degli obiettivi di produttività
 6. Percorsi di realizzazione professionale e alienazione percepita: l'esperienza dell'"estraniazione da sé"
 7. Alienazione e stress lavorativo: un avvicinamento possibile
 8. Percorsi di realizzazione professionale e stress lavorativo: i diversi effetti della conciliazione, della convinzione o delle *constrained opportunity structures*
 9. Alienati e insoddisfatti
 10. Soddisfazione lavorativa e percorsi di realizzazione professionale: contenuti intrinseci ed estrinseci delle proprie aspettative
 11. Alcune brevi considerazioni conclusive per un contributo di natura sociologica nello studio dello stress lavorativo
- 229 Capitolo nono *Sergio Mauceri*
Analisi integrata della qualità della vita lavorativa nei call center
1. La (parziale) coerenza interna della qualità della vita lavorativa
 2. Profili tipizzati in base all'analisi integrata della qualità della vita lavorativa
 3. Conclusioni: il disagio (s)elettivo nei call center

263 Appendice qualitativa

Alice Chiesa

Le voci degli operatori: resoconti riflessivi della vita nei call center

1. Lo studio pilota: le interviste in profondità
2. Gli approfondimenti qualitativi: l'intervista sull'intervista

281 *Riferimenti bibliografici*

293 *Questionario*

Le dimensioni del lavoro di operatore nei call center italiani

317 *Note sugli autori*

Prefazione

M. Bonolis

L'indagine empirica – illustrata articolatamente nelle pagine che seguono - costituisce la realizzazione di un progetto di ricerca, valutato di rilevante interesse scientifico (Prin)¹, che si è avvalso della collaborazione coordinata di quattro università italiane:

- Sapienza Università di Roma (unità centrale, responsabili scientifici: Maurizio Bonolis, e Sergio Mauceri, coordinatore nazionale: Sergio Mauceri);
- Università degli studi di Milano (responsabile scientifico: Giampietro Gobo);
- Università della Calabria (responsabile scientifico: Vincenzo Fortunato);
- Università degli studi di Catania (responsabile scientifico: Rita Palidda).

Oltre ai responsabili scientifici, alla realizzazione del progetto ha preso attivamente parte un'ampia schiera di ricercatori, alcuni dei quali hanno partecipato alla stesura del presente volume².

Soprattutto grazie alla loro professionalità e perseveranza, tra la fine del 2009 e il 2010, è stato raggiunto un campione di 1.781 operatori telefonici di 21 call center distribuiti nelle province di Roma, Milano, Cosenza e Catania, a fronte di numerosi ostacoli nell'accesso all'interno delle aziende.

L'ambito tematico della ricerca che presentiamo è, senza ombra di dubbio, quello della sociologia del lavoro, o meglio ancora, di quella branca di tale disciplina che si occupa delle “condizioni del lavoro”, del rapporto sensibile tra il lavoratore e il contesto pratico nel quale egli eroga le sue prestazioni. E a tale riguardo è importante richiamarsi alla cornice storiografica entro la quale si precisa simile oggetto di indagine, giacché, in questo modo, si colgono sia l'immediata rilevanza che l'argomento può rivestire ai nostri occhi, in nome della sua attualità, sia il rilievo che, attraverso itinerari di ricerca di questo tipo, assume la specificità dell'approccio sociologico.

Tradizionalmente, infatti, l'alveo genetico degli studi sulle condizioni di lavoro, con particolare riferimento all'organizzazione industriale del processo produttivo, è di tipo metafisico, vale a dire che il tratto saliente che, sul piano disciplinare, motiva un posizionamento del genere guarda agli estremi di una marcata, originaria

¹ Come tutti i progetti Prin, dopo apposita valutazione, è stato cofinanziato al 70% dal Ministero dell'Università e della ricerca scientifica e per il 30% dagli atenei che hanno collaborato alla realizzazione del progetto.

² Il presente volume raccoglie i contributi dei ricercatori dell'unità romana e milanese. Un altro volume, a cura di Fortunato e Palidda (2012), ha raccolto i contributi di ricerca delle Università della Calabria e di Catania.

riflessione sull'operosità umana in termini di filosofia della storia. Il capovolgimento dell'idealismo hegeliano che Marx compie, in questo senso, a partire dalla sua teoria dell'alienazione, è addirittura esemplare. Per Hegel la condizione di alienazione dell'uomo, in qualsiasi modo la si voglia tematizzare, è destinata a spegnersi con il "compimento storico" di un processo di civilizzazione che conduce alla configurazione finale della cultura germanico-cristiana (Löwith, 1949, pp. 66-68).

Tale modo di vedere le cose si ispira, nel grande filosofo svevo, all'idea che la condizione umana dipenda dal cammino storico della sua spiritualità, fino allo stadio finale di un sviluppo della Ragione che annienta ogni inferiorità dell'uomo e ogni infelicità a essa associata. Marx capovolge questa impostazione invertendone il direzionamento dinamico, nel senso dell'affermazione secondo la quale il cammino verso la modernità non rivelerebbe un decremento dell'alienazione bensì un suo andamento storicamente incrementale. E questo, per Marx, si deve al fatto che la condizione di alienazione dell'uomo, la sua separazione nei confronti della natura, così come nei confronti del proprio lavoro, così come nei confronti di se stesso (conflitto sociale), non è l'esito di un itinerario spirituale ma della trasformazione delle condizioni di vita materiale, che tanto più esasperano lo stato di alienazione e, in definitiva la separazione tra ciò che l'uomo è e ciò che potrebbe essere, quanto più avanzato è il progresso storico delle sue capacità tecniche ed economiche. Un'esasperazione che non appartiene intrinsecamente all'evoluzione di tali capacità ("sviluppo delle forze produttive"), bensì al loro contrasto con i "rapporti sociali di produzione". Di qui, l'affermazione che trattasi di contrasto in sé insanabile, che può risolversi, dialetticamente, solo nel proprio "superamento", ossia in un sovvertimento di quei "rapporti".

Questo è senz'altro un "capovolgimento" di Hegel. Tradizionalmente, in questi termini ricordato e narrato. Ma è e resta una filosofia della storia. Il che non vale a negarne l'estremo interesse intellettuale, ma ne sottolinea, appunto, il fondamento metafisico, ossia l'idea che sia identificabile una strutturalità del processo storico, esaustiva di una definizione della condizione umana, la quale, in ultima analisi, nega autonomia alla soggettività del lavoratore rispetto a quella strutturalità.

Ora, la sociologia rompe, anche se non completamente, con i postulati delle tesi marxiane. Di esse accoglie, come rilevante ipotesi di lavoro, quindi non solo come una congettura, l'evidenza che la storia sia un "manufatto", sebbene un manufatto diverso dai desideri e dai progetti del suo autore (l'uomo) (Giddens, 1976). Di esse rifiuta, invece, l'idea che tale contrasto dipenda da forze "superorganiche", fondamentalmente riconducibili a una concezione teoretica della storia stessa, in base alla quale la storia "cammina" secondo un suo proprio "significato" interno, nei confronti del quale l'uomo, pure protagonista, è soprattutto testimone, potendo non incidere su questo cammino ma, semmai, favorire il raggiungimento del traguardo che lo attende. Comte (1830-1842), a dispetto della pessima opinione che Marx aveva di lui, parlerà in questo stesso senso di "fatalità modificabile". Anche la sociologia,

meglio, la ricerca sociale, affronterà il problema di questo intimo contrasto della condizione umana, fra desideri e progetti, da un lato e stato delle cose dall'altro, ma lo farà cercando di ricostruire le condizioni, esse stesse "manufatte", che lo rendono possibile e tuttavia non necessario e che, pertanto, non sono incontrovertibilmente dettate dalla trascendentalità del processo storico.

È su queste basi che, a partire dagli anni '60, prendono forma ricerche e trattazioni finalizzate a stabilire i termini in cui la percepibilità delle condizioni di alienazione, le dimensioni del loro vissuto dal punto di vista del lavoratore, cambiano in rapporto a certe trasformazioni del sistema produttivo ovvero in rapporto alla variabilità delle caratteristiche interne di questo sistema: i suoi profili settoriali, i suoi gradi di incorporazione del progresso tecnico, le sue caratteristiche dimensionali, l'elemento fordista (produzione di massa) dei suoi comparti industriali ecc. Al centro di questi sforzi di indagine non trova posto l'uomo, ossia il soggetto indivisibile su cui si indirizza lo sguardo antropomorfo della filosofia della storia, bensì il lavoratore, come unità intenzionale di azione: l'attore sociale (individuale o collettivo), che produce atti entro un sistema di interdipendenze (tra attori istituzionali e non istituzionali), il quale sistema è oggetto delle sue rappresentazioni, delle sue reazioni ed è, al tempo stesso, condizione di quegli atti.

Tra le ricerche che rivelano un intento analitico del genere, vi è senz'altro quella di Robert Blauner (1964), preceduta dal contributo della cosiddetta scuola economica (americana) neo-istituzionalista (Kerr *et al.*, 1960), da quello della psicologia del lavoro, di scuola freudiana (Jaques, 1951) e, ancora prima, per certi aspetti, dal celeberrimo Hawthorne Experiment del 1939 (Madge, 1962, V). Alla quale ricerca di Blauner, si affiancheranno o faranno invece seguito svariati, ulteriori apporti, per esempio gli studi di Mallet (1964) e di Braverman (1971), tutti marcatamente attenti a capire come il lavoratore dipendente percepisca attivamente gli effetti della modernizzazione industriale, reagendo di conseguenza, al di là di ogni assiomatica storicista. Blauner, in particolare, documenterà e sottolineerà i termini in cui è sostenibile che taluni gradi avanzati di progresso tecnico si accompagnano a valori incrementali della soddisfazione sul lavoro.

La ricerca che presentiamo si inserisce nel solco di tale medesima ispirazione intellettuale, cercando di sfatare mitologie, positive o negative che siano, inerenti all'esperienza sensibile del lavoro, al vissuto del lavoratore, per cogliere lo spettro della variabilità dipendente di queste grandezze. Le domande che l'indagine si pone sono cruciali. È addirittura intuitivo che l'operatore di un call center subisca effetti di affaticamento e stress dettati dalla ricorsività degli atti cui egli si dedica in base a un mansionario organizzativamente regolato. Ma si tratta di capire se e come tali effetti risentano di certi parametri condizionali, espressivi del contesto materiale (fisico) di lavoro, di quello relazionale, del modello organizzativo che regola compiti e responsabilità, dello stesso itinerario occupazionale di accesso alla posizione lavorativa. Un intento analitico che non è motivato da un mero disegno oppositivo alla tradizionale

PREFAZIONE

concezione filosofica del tema dell'alienazione, bensì, proprio nel rispetto dei riscontri offerti dalla ricerca sociologica, dall'opportunità di fornire elementi conoscitivi e strumentalmente desiderabili dal punto di vista di coloro i quali, operando attivamente nelle condizioni fatte oggetto di indagine (lavoratori e organizzazioni sindacali, in primo luogo ma anche il management di settore) sono vivamente interessati a migliorare e a modificare queste ultime.

Introduzione

S. Mauceri

I call center sono un fenomeno globale che sta investendo tutti i settori produttivi, con una crescita annua sorprendente, in tutti i paesi europei, che sembra non risentire particolarmente del periodo di crisi economica.

Al di là della indubbia rilevanza rivestita dal mondo dei call center dal punto di vista economico e occupazionale, l'idea di realizzare questo progetto nasce dalla constatazione dell'assenza, almeno in ambito italiano, di uno studio scientifico capace di restituire l'estrema varietà delle condizioni di lavoro in questo settore. Come sostiene Giovanna Altieri, «questo pezzo del mondo del lavoro appartiene per ora alla cronaca, dove trovano spazio spesso notizie un po' allarmate sulle condizioni di lavoro in queste nuove fabbriche della *new economy*» (2002, p. 11). L'indagine realizzata intende problematizzare qualsiasi retorica di senso comune o posizione teorica, in ambito sociologico, che assuma aprioristicamente l'esistenza di un modello univoco di organizzazione del lavoro nei call center e con essa la sostanziale uniformità delle condizioni di lavoro e delle reazioni individuali a esse degli operatori telefonici. Piuttosto che concepire univocamente il lavoro nei call center come espressione di bisogni insoddisfatti e di disagi endemici alla professione svolta o, per converso, di assimilare gli operatori a "lavoratori della conoscenza", il suo obiettivo principale è di ricostruire la varietà di fattori, di natura contestuale e individuale, che possono incidere significativamente sulla *qualità della vita lavorativa* degli operatori telefonici.

A tal fine, ha coinvolto 21 call center aventi caratteristiche eterogenee in ordine al contesto territoriale di localizzazione (Nord, Centro, Sud, Isole), alle dimensioni del call center (grande/media), alla mission dell'organizzazione (commerciale/di pubblica utilità), al grado di specializzazione dei compiti (call center generalisti/dedicati), alla collocazione del call center rispetto all'azienda erogatrice dei servizi (*insourcing/outsourcing/cosourcing*).

Come sarà ricostruito più analiticamente nel primo capitolo, in ciascuno di essi è stato sottoposto un questionario progettato *ad hoc* a un campione di operatori telefonici (per un totale di 1.781 lavoratori) e, con il supporto dei responsabili aziendali e sindacali, è stata compilata una scheda di contesto che ha consentito di ricostruire i modelli e le pratiche organizzative adottate, con l'obiettivo di mettere in connessione le percezioni individuali dei lavoratori (*qualità della vita lavorativa*) alle condizioni di lavoro effettivamente vissute (*qualità del lavoro*).

Ne è emerso un quadro variegato e multiforme, in cui i segnali più intensi di disagio si attivano *solo* in presenza di un'organizzazione del lavoro che pone sotto pressione

gli operatori, che sottrae loro il controllo sull'attività svolta, senza curarne il benessere e nei casi in cui le traiettorie di realizzazione professionale dei lavoratori siano congiuntamente caratterizzate da rassegnazione o dalla sensazione connessa di non poter trovare un'occupazione migliore. Dove il benessere organizzativo è carente, gli operatori soffrono di un disagio diffuso a tutti i livelli, dalla frustrazione derivante da insoddisfazione lavorativa, all'alienazione, fino alla manifestazione di dolorosi sintomi di stress psichico e fisico. Esistono poi call center che garantiscono condizioni di lavoro di elevata qualità, che sfociano in un altrettanto elevato livello di benessere lavorativo.

Come segnalato nel titolo del volume, per gli operatori telefonici si configura dunque un *disagio (s)elettivo*, nel senso che i call center continuano a rappresentare uno dei contesti lavorativi di *elezione* per i rischi psico-sociali e per la salute ma con l'avvertenza non sottovalutabile che sintomi di stress lavoro-correlato, manifestazioni di alienazione e segnali di insoddisfazione si attivano *selettivamente* piuttosto che presentarsi in modo invariabile, per ogni call center e per ogni operatore, come fossero elementi connaturati alla professione svolta. Sebbene l'analisi empirica delle condizioni di lavoro nei call center renda conto di un alto grado di variabilità, permangono alcuni elementi di criticità, che risultano essere trasversali. L'elemento che spicca tra tutti è una pressoché generalizzata insoddisfazione estrinseca, relativa cioè alle chance professionali (stabilità, retribuzione, possibilità di carriera, pensione ecc.). A livello strutturale, occorre segnalare il tasso di *turnover* che, a dispetto del processo in atto di maggiore stabilizzazione della forza lavoro nei call center, continua a essere molto al di sopra della media registrata negli altri settori produttivi, superando in molti casi il 25%. Anche laddove i tassi di *turnover* risultano più contenuti, l'investimento nelle risorse umane appare tuttora discontinuo e in modo pressoché generalizzato scarsamente attento alla valorizzazione delle potenzialità individuali. Questo elemento si riflette sulle prospettive lavorative che appaiono svuotate di ogni aspettativa di miglioramento per una sezione significativamente estesa del campione. La reazione di rassegnazione che ne deriva non risparmia – ma anzi coinvolge pesantemente – gli operatori impiegati con contratto a tempo indeterminato che in molti casi appaiono essere *invischiati* in un lavoro che non corrisponde affatto al proprio sistema di aspettative e che li espone frequentemente a un intenso disagio lavorativo. D'altra parte, i lavoratori precari rischiano di esperire un'altra forma di invischiamento, non meno dolorosa, nella misura in cui l'approdo al call center rappresenta in molti casi una tappa intermedia all'interno di un percorso di continua entrata e uscita in rapporti di lavoro non tutelati che dilata in maniera indefinita la loro traiettoria di transizione allo stato adulto, intrappolandoli nella condizione ibrida e incerta del "giovane-adulto", non più giovane per limiti sopravvenuti di età e non ancora adulto perché ancora dipendente economicamente dalla propria famiglia di origine.

Al di là di questa multiforme *sindrome da invischiamento*, che investe pesantemente il mondo dei call center, il disagio lavorativo, nelle sue diverse espressioni, risulta essere attivato e alimentato da una molteplicità di fattori diversi, che saranno

puntualmente messi in luce nelle pagine che seguono. Porli in evidenza, segnalando – laddove possibile – anche le pratiche organizzative capaci di disinnescarli, significa fare un passo in avanti rispetto alla prospettiva di progettare e mettere in atto politiche di intervento che siano in grado di contrastare efficacemente i rischi di diversa natura connessi a questa “professione”.

La ricerca si è avvalsa di un approccio teorico-metodologico integrato. In primo luogo, ha coniugato il livello macro e micro di analisi, riportando le informazioni inerenti ai modelli e alle pratiche organizzative dei 21 call center coinvolti nell’indagine, nella stessa matrice di dati in cui sono state organizzate le informazioni desumibili dai questionari sottoposti agli operatori telefonici. In questo modo, in fase di analisi e interpretazione dei dati, è stato possibile giungere a proposizioni che mettessero in relazione proprietà individuali e contestuali. L’integrazione si è realizzata anche attraverso l’uso combinato di strategie di ricerca quantitative e qualitative e il riferimento congiunto a teorie rinviabili a tradizioni socio-lavoriste diverse.

Passando a descrivere l’articolazione del volume, il primo capitolo restituisce al lettore i principali elementi di precomprensione, di natura teorica e metodologica, che hanno orientato l’indagine e si chiude con la descrizione della composizione del campione dal punto di vista delle caratteristiche strutturali e individuali.

L’esposizione dei risultati, cui sono dedicati i capitoli successivi, è stata organizzata per aree tematiche, ponendo attenzione affinché le dimensioni del disagio lavorativo (soddisfazione, cap. 6; stress lavoro-correlato, cap. 7 e alienazione, cap. 8) fossero introdotte solo dopo aver illustrato analiticamente la varietà di aspetti capaci di influenzarle, inerenti ai modelli e alle pratiche organizzative (cap. 2), alle traiettorie professionali e di transizione allo stato adulto (cap. 3), alla qualità delle condizioni di lavoro (cap. 4) e dell’ambiente fisico-relazionale di lavoro (cap. 5). Il nono capitolo costituisce una sorta di conclusione del lavoro svolto nelle sezioni precedenti e si pone l’obiettivo di analizzare in forma integrata le diverse componenti della qualità della vita lavorativa, giungendo a classificare, mediante procedure di *cluster analysis*, gli operatori telefonici in base a questo costrutto integrante.

Il volume riporta in appendice una sezione che analizza in modo mirato le testimonianze dirette, rilasciate in forma libera da alcuni lavoratori dei call center, nel tentativo di specificare, con una funzione non meramente pittorica, alcuni dei risultati presentati in forma quantitativa.

Prima di procedere attraverso la presentazione dell’indagine e dei suoi risultati, come gruppo di ricerca desideriamo ringraziare quelle aziende delle diverse province che hanno fornito il loro assenso a partecipare all’indagine, dimostrando di non temere ma anzi di ricercare valutazioni della qualità del lavoro da loro svolto. Sulla base di un accordo fatto a inizio dell’indagine non sarà comunque possibile rivelare la denominazione dei call center coinvolti.

Un ringraziamento speciale anche a tutti i rappresentanti sindacali che, nei casi di diniego da parte dei responsabili dei call center, si sono prestati generosamente alla

riuscita dell'indagine, facendosi carico, oltre che dell'organizzazione della distribuzione dei questionari, anche di operare ricerche, a volte tortuose, per fornirci tutte le informazioni di cui avevamo bisogno sui modelli e le pratiche organizzative nei call center da loro presieduti.

Ma il riconoscimento maggiore va a tutti i 1.715 operatori che ci hanno affidato spontaneamente la loro testimonianza, confidando forse sul fatto che la nostra ricerca avrebbe contribuito a migliorare le condizioni di lavoro nei call center.

Quest'ultima è stata, fin dai primi momenti di ideazione del progetto di ricerca, la nostra prima aspirazione ideale.

Capitolo primo

L'indagine sulla qualità della vita lavorativa nei call center: una prospettiva integrata e multilivello

S. Mauceri

1. Elementi di pre-comprensione sul mondo dei call center

Prima di rendere conto della prospettiva di ricerca adottata occorre restituire al lettore alcuni elementi preliminari di conoscenza relativi al mondo dei call center che, oltre a giustificare la rilevanza sociale e sociologica dell'oggetto di studio, contribuiscono, da tanti punti di vista, a tracciare un profilo di questo settore lavorativo ambivalente e internamente differenziato. Si tratta di una caratterizzazione che riproduce, con un buon grado di approssimazione, la situazione di indeterminatezza da cui il gruppo di ricerca è partito prima di costruire i propri interrogativi e operare la serie di scelte teoriche e tecnico-procedurali che costellano il procedimento di indagine.

1.1. Lo sviluppo dei call center

La nascita e la diffusione dei call center si inserisce all'interno di un ciclo di mutamenti che ha investito il mondo del lavoro nel suo complesso, che vede da un lato la flessibilizzazione e la disarticolazione dei processi di produzione di beni e servizi (modularizzazione delle attività e costituzione di filiere orizzontali) e dall'altro la persistenza, in diversi settori produttivi, di processi di neo-taylorizzazione del lavoro, «che vedono prodursi modi di lavoro parcellizzati, standardizzati, proceduralizzati, con netta separazione fra pianificazione, organizzazione ed esecuzione delle attività» (Gosetti, 2011, p. 100)¹. Il call center – un contesto lavorativo emblematico di questo sodalizio – è definibile come un centro ad alto contenuto tecnologico dedicato alla gestione del traffico telefonico sia in entrata (*inbound*) che in uscita (*outbound*), adottato dalle aziende allo scopo di incrementare significativamente l'efficienza e l'efficacia del rapporto con la propria clientela o con la propria utenza (Palamara, Campi, 2001, p. 13).

Sia in Italia sia nel mondo i call center hanno conosciuto uno sviluppo economico straordinario fino a diventare, negli ultimi anni, una delle maggiori fonti di nuova occupazione.

¹ Sulle trasformazioni dal fordismo al post-fordismo si rimanda ad Accornero (2001).

Si tratta altresì di un vantaggio occupazionale di breve termine, dal momento che molto del lavoro creato dai call center è volatile, destinato a sparire nel lungo periodo perché molte delle operazioni svolte potranno essere facilmente realizzate automaticamente e perché è già in atto un processo di delocalizzazione all'estero delle imprese (*offshoring*) per abbassare il costo del lavoro (Corigliano, Greco, 2009, p. 65).

Inoltre, seppure negli ultimi anni i provvedimenti legislativi² abbiano fatto registrare un incremento sensibile dei lavoratori stabili nei call center, quello di operatore telefonico rimane un classico esempio, se non vero e proprio simbolo, di lavoro *precario professionalmente debole*, tipico di quei settori ai margini del tessuto aziendale, caratterizzati da un'alta flessibilità della domanda (Guidi, 2007, pp. 312-313).

Nato negli anni '70 negli Stati Uniti come fenomeno economico e sociale, il call center si è diffuso in Europa a partire dagli anni '80.

La diffusione dei call center ha interessato l'Italia solo a partire dalla seconda metà degli anni '90 e, seppure partito in ritardo rispetto alle altre nazioni europee, il nostro Paese si colloca ormai nella media comunitaria.

Per avere un'idea dei ritmi di crescita italiani, a partire dal 1993, quando gli addetti erano 700, si è passati da 65.000 nel 2002 a 220.000 nel 2005, fino ad arrivare agli attuali 350.000 operatori di call center³. Secondo le stime di Confcommercio, i call center oggi attivi sul territorio sono 1697, con una concentrazione nelle province di Roma (250), Napoli (164) e Milano (133) e un aumento di circa 300 unità negli ultimi cinque anni. Il fatturato oggi supera i 4 miliardi di euro, costituendo lo 0,65 del Pil nazionale.

Come ricostruisce Altieri (2002, p. 12), sono diverse le ragioni che hanno indotto un'espansione dei call center in tutti i Paesi europei: a) la liberalizzazione del mercato delle telecomunicazioni e la conseguente riduzione dei prezzi; b) l'accrescimento del valore aggiunto dei servizi attraverso la crescente sofisticazione e disponibilità di tecnologia e la migliore qualità delle linee digitali; c) la crescente competizione tra le imprese che induce a porre una maggiore attenzione alla *customer care*; d) la domanda di una qualità sempre più elevata di servizi, conseguente alla crescita delle informazioni sulle offerte disponibili sul mercato; e) la crescita della popolazione che mostra familiarità con l'accesso a servizi remoti e che detiene sia gli *skills* sia la confidenza per trarne vantaggio.

² Con specifico riferimento all'ambito dei call center, si rimanda alla Circolare 17/2006 e alla Circolare 8/2008, entrambe emanate dal Ministero del lavoro e della previdenza sociale sotto il governo Prodi (Ministro del lavoro Cesare Damiano), che hanno imposto di applicare nei call center le collaborazioni coordinate e continuative, comprendendo anche i contratti a progetto (lavoro non subordinato), esclusivamente allo svolgimento di lavori che prevedano un'autentica prestazione resa in piena autonomia. Inoltre, per i lavori subordinati che prevedano un contratto a tempo determinato, deve essere prevista una durata contrattuale di almeno 24 mesi.

³ Si tratta di stime fornite da Datamonitor.

Il fattore più rilevante, come sostenuto da diversi autori, è la crescente consapevolezza da parte delle aziende dei vantaggi competitivi che derivano dalla loro adozione (Frenkel *et al.*, 1999; Taylor, Bain, 1999; Fernie, Metcalf, 1998; Lombardo, 2000). Conseguentemente, sempre più sono le aziende che attivano al loro interno un proprio call center (*insourcing* o *in house*) o che si avvalgono di call center esterni (*outsourcing*) per aumentare il proprio bacino di clienti (*customer acquisition*) o per soddisfare i bisogni di quelli già fidelizzati (*customer retention*).

La diffusione dei call center è stata accompagnata da una profonda e progressiva evoluzione che li ha visti trasformarsi da piccoli uffici reclami in grandi e complesse organizzazioni, erogatrici di una varietà di servizi e, soprattutto, dotate di sofisticate tecnologie informatiche e di comunicazione. Le potenzialità e le funzionalità del call center sono state migliorate significativamente ricorrendo all'integrazione tra telefonia e informatica (Cti: *Computer Telephony Integration*).

Se in una prima fase il call center era formato solo da un centralino e da operatori che rispondevano alle telefonate in arrivo, in seguito l'evoluzione delle tecnologie ha trasformato gli operatori stessi da centralinisti in impiegati ad alto valore aggiunto e la struttura del call center da *centro di costo* in *centro di profitto* (Altieri, 2002, p. 10).

L'evoluzione ha anche dato luogo a una proliferazione dei modelli organizzativi in relazione a diversi elementi distintivi: dimensioni del call center, collocazione del call center rispetto all'azienda (*insourcing/outsourcing/cosourcing*)⁴, grado di specializzazione dei servizi erogati (call center dedicati/generalisti), *mission* dell'azienda (commerciale/pubblica utilità).

Con riferimento a quest'ultimo elemento distintivo, se agli inizi i servizi telefonici erano centrati esclusivamente su obiettivi commerciali, il call center sta diventando sempre più un'occasione di miglioramento dell'offerta di servizi della pubblica amministrazione, che negli ultimi anni si sta attrezzando per fornire servizi ai cittadini attraverso queste modalità (Caligiuri, a cura di, 2000). Generalmente nei call center sociali sono impiegate specifiche professionalità come psicologi, avvocati, assistenti sociali e il livello di motivazione dei lavoratori è tendenzialmente più alto, mentre è più basso il livello di *turnover* (Altieri, a cura di, 2002).

Anche all'interno dello stesso call center, in base alla modalità di erogazione, i servizi attivati possono essere suddivisi in:

⁴ a) Call center *insourcing* (o *in house*), quando il servizio è gestito internamente all'azienda, ha una *mission* specializzata, che è spesso quella della *customer care* (call center dedicati); b) call center in *outsourcing*: offrono i loro servizi sul mercato, ossia ad altre aziende di vario tipo e dei più diversi settori che, per un periodo limitato di tempo, hanno bisogno di un determinato servizio, che sia la realizzazione di un'indagine di marketing, un numero verde o le prenotazioni aeree (call center generalisti); c) call center in *cosourcing*: quando si usa una combinazione di *in house* e in *outsourcing*. Ciò succede, per esempio se la capacità *in house* non è sufficiente in periodi particolari dell'anno o della giornata. In questo caso si tende a dirottare all'esterno le chiamate a basso valore aggiunto (Ires, 2002, p. 11).

- *inbound*: servizi centrati sulla ricezione delle chiamate quali i servizi di *customer care*, i servizi di *help desk* tecnico, i servizi di acquisizione di ordini. In genere, gli obiettivi centrali riguardano la massimizzazione del numero di situazioni risolte on line o da remoto, cioè senza rinvii a un successivo intervento tecnico, e, parallelamente, la riduzione della durata delle singole telefonate perché il cliente, stanco di attendere, riattacca;
- *outbound*: servizi erogati attraverso l'effettuazione di chiamate telefoniche del call center verso l'esterno come i servizi di *telemarketing* per la promozione e/o la vendita, i servizi di ricerca di clienti, la gestione di appuntamenti della forza vendita, gli inviti a eventi (fiere, convegni ecc.), il recupero crediti, le interviste per le ricerche di mercato e i sondaggi ecc.

I servizi *inbound* e *outbound* sono sottoposti a condizioni di lavoro differenziate e richiedono competenze diverse, al punto che non è possibile trascurare questo elemento nella valutazione della qualità della vita lavorativa nei call center.

Lo studio più esteso che sia mai stata realizzato nei call center a livello mondiale ha coinvolto 2500 call center di 17 Paesi (dai quali è però esclusa l'Italia), rilevando informazioni su diversi elementi della organizzazione del lavoro attraverso questionari sottoposti ai responsabili (Holman, Batt, Holtgrewe, 2007).

Dallo studio emergono alcune tendenze che, seppure con un certo grado di variabilità, accomunano le pratiche di gestione e organizzazione della forza lavoro nei call center dei diversi Paesi coinvolti:

- il costo del lavoro rappresenta il 70% dei costi complessivi di gestione di un call center;
- circa un terzo dei lavoratori ha meno di un anno di anzianità di servizio, testimoniando un alto grado di transitorietà del lavoro;
- il tasso tipico di *turnover* nei call center si aggira intorno al 20%, con un campo di variazione a livello internazionale che va dal tasso mediano del 5% dell'Austria, al 40% dell'India e al 15% dei Paesi europei. Il costo del *turnover* è piuttosto alto: mediamente il ricambio di un'unità di personale costa quanto il 16% dell'intero pagamento annuale di un lavoratore;
- riferendo lo standard di qualità del lavoro all'applicazione di pratiche che garantiscono autonomia e bassa esposizione a misure di controllo, emerge che, con un'elevata variabilità tra i Paesi e tra i diversi tipi di call center, il 32% dei call center assicura un buon livello di qualità del lavoro, ma solo il 12% degli operatori lavora in questi contesti, in quanto si tratta di piccoli call center. I call center con bassa qualità del lavoro sono invece complessivamente il 38%, in cui lavora il 67% degli operatori⁵;
- nei call center *in house* la qualità del lavoro è generalmente più elevata che nei call center *outsourcing* (53% vs. 32%);

⁵ Per un approfondimento di questo risultato si veda anche Holman, Frenkel, Sørensen (2009).

- nei call center con alta qualità del lavoro il livello di *turnover* è generalmente molto più basso (9% contro il 36% di quelli con scarsa autonomia e intenso monitoraggio delle performance).

Oltre a confermare l'elevata variabilità delle condizioni di lavoro nei call center dei vari Paesi, questa indagine suggerisce l'ipotesi di lavoro, alla base della nostra ricerca, circa la stretta relazione tra modelli organizzativi e qualità della vita lavorativa degli operatori telefonici.

1.2. Il dibattito sociologico sui call center

Secondo Palamara e Campi, il call center realizza «un'integrazione funzionale tra telecomunicazioni, informatica e risorse umane e risponde all'esigenza di accrescere efficienza e produttività, riducendo i costi e consentendo contemporaneamente di soddisfare le richieste di efficienza, celerità e personalizzazione provenienti dal consumatore» (2002, p. 13).

Se questo può essere considerato in sintesi il punto di vista delle aziende che ricorrono ai call center, d'altra parte occorre considerare che le ricerche finora condotte hanno evidenziato una rappresentazione ambivalente del lavoro nei call center. Da una parte, gli studi realizzati nei diversi Paesi concordano nell'identificare nei call center una delle maggiori fonti di nuova occupazione (cfr. par. 1), dall'altra palesano una numerosa serie di rischi psicofisici e sociali connessi alla attività di operatore telefonico (cfr. par. succ.).

Lo studio europeo dell'Ires Cgil, diretto da Giovanna Altieri (2002), classifica i rischi legati a questo impiego relativamente a due ordini di fattori:

- *uno stress di natura psicofisica*, che riguarda i contenuti delle mansioni e dell'organizzazione del lavoro e che deriverebbe, in particolare dalla monotonia e ripetitività dei compiti, dalla intensità dei ritmi, dalla saturazione dei tempi di lavoro, dai controlli stringenti e dagli scarsi spazi di autonomia;
- *uno stress derivante dall'ambiente di lavoro*, legato alla qualità e vivibilità dello spazio in cui viene svolta l'attività lavorativa e al livello di rispetto delle norme sulla prevenzione e sicurezza sul lavoro⁶. In particolare, le criticità legate a questa dimensione dipendono dalla qualità tecnologica della strumentazione audio-video, dalla rumorosità, dal micro-clima e altre caratteristiche fisiche ed ergonomiche dell'ambiente di lavoro.

⁶ Oggi la materia della sicurezza sul lavoro in Italia è disciplinata dalle norme comprese nel Decreto legislativo n. 81 del 9 aprile 2008 – “nuovo Testo Unico in materia di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro” – che riunisce e armonizza le disposizioni contenute in alcune precedenti normative in materia di sicurezza e salute nei luoghi di lavoro, congiuntamente abrogate dal decreto stesso, tra cui il D.Lgs. 19 settembre 1994, n. 626. Entrato in vigore il 15 maggio del 2008, il Decreto ridisegna e riconduce a sistema organico tutta la lunga serie di norme stratificatesi nell'arco di quasi sessant'anni.

Se in ambito giornalistico il lavoro nei call center è invariabilmente descritto come la nuova catena di montaggio, ambito lavorativo aberrante, ai limiti della schiavitù, sul versante scientifico le posizioni sono più variegate, tali da prospettare un dibattito in piena regola, in cui trovano voce posizioni estreme, univocamente orientate, e posizioni intermedie, impegnate nel cogliere la poliedricità e la molteplicità di questo settore lavorativo in continua evoluzione.

In particolare, le prospettive teoriche di matrice sociologica si articolano intorno alla contrapposizione relativa all'assimilazione dei call center alle organizzazioni lavorative della *old economy* o a quelle della *Knowledge-based economy* (Palamara, Campi, 2002; Arzbächer, Holtgrewe, Kerst, 2002; Ires, 2002; Greco, 2006).

Nella prima posizione (critica) si collocano coloro che mettono in rilievo gli elementi che l'organizzazione del lavoro nei call center ha in comune con la tradizione taylorista-fordista⁷. Questa prima prospettiva teorica assimila il call center a una "fabbrica di servizi", ponendo l'accento sulle affinità con le organizzazioni tayloriste in cui a ogni macchina è assegnato un lavoratore, che giornalmente ripete per centinaia di volte al giorno le stesse operazioni.

Da questo punto di vista, le condizioni di lavoro nei call center denotano ritmi molto serrati e scanditi, contenuti standardizzati attraverso l'uso di script fissi, controlli pervasivi delle prestazioni, estrema parcellizzazione delle attività, monotonia e ripetitività dei compiti e una concentrazione nello stesso luogo di una gran massa di lavoratori, con rischi diffusi di stress psicofisico. L'uso del terminale e della tecnologia, inoltre, impegna il lavoratore in una sorta di *multitasking* serializzato. Soprattutto nei servizi addetti alla ricezione delle chiamate (*inbound*), mentre la conversazione è attiva, l'operatore deve ricercare informazioni al computer, interrogare banche dati, immettere informazioni nel terminale e attivare la procedura necessaria a risolvere il problema del cliente per poi aggiornare il database dei clienti. La centralità rivestita dall'interazione con il computer e dei controlli automatizzati, ha indotto alcuni autori a parlare di *taylorismo informatico* (Trentin, 1997; Ciacia, Di Nicola, 2001).

All'opposto, si collocano coloro che colgono nel call center gli aspetti innovativi tipici della *new economy*. Secondo questa prospettiva (apologetica), le nuove strategie produttive puntano a conseguire una cooperazione attiva attraverso la partecipazione diretta e personale di lavoratori qualificati. All'interno di questa prospettiva si sostiene che «il call center è sempre meno una "fabbrica di servizi", basata su operazioni comunicative standardizzate e routinizzate, dove gli operatori che lavorano in modo isolato, e con strutture gerarchiche che riproducono il vecchio modello industriale, e sempre più un'unità di servizio basata sulla conoscenza e sull'apprendimento diffuso» (Donati, Bagnara, 2000, p. 35). I call center vengono quindi con-

⁷ Tra i tanti: Garson (1988); Trentin (1997); Fernie, Mecalf (1998); Knights, McCabe (1998); Peaucelle (2000); Ciacia, Di Nicola (2001); Callaghan (2002); Mulholland (2002); Ruyter, Wetzels, Feinberg (2001); Bifulco (2002); Cugusi (2005); Berni, Pezzillo Iacono, Martinez (2011).

siderati come “organizzazioni della conoscenza” (*Knowledge based organization*)⁸, in cui l'operatore è inserito in un processo di apprendimento continuo e contribuisce al tempo stesso a generare nuove conoscenze, aumentando la competenza del cliente e quella dell'organizzazione. Seppure regolati da procedure standardizzate e supportati da tecnologie, si ritiene che i processi trattati dagli operatori siano basati su conoscenze: «conoscenze dei sistemi, conoscenze della relazione con i clienti, conoscenze dei prodotti, della contrattualistica, dei processi amministrativi, competenze comunicative, competenze di problem solving, competenze di cooperazione interfunzionale, e sempre più spesso competenze commerciali e di *marketing* operativo» (Donati, 2000, p. 56).

Vi è infine un terzo filone intermedio⁹ che opportunamente sottolinea la variabilità delle condizioni di lavoro, in funzione di una serie di elementi strutturali relativi ai modelli organizzativi come l'ampiezza, la *mission* perseguita dall'azienda, la collocazione del call center rispetto all'azienda, la tecnologia in uso e il grado di specializzazione delle mansioni e del contenuto del lavoro (cfr. par. 1.1). Un ruolo di rilievo nella differenziazione è poi svolto dalle pratiche di lavoro. Se infatti, vi sono call center organizzati con modalità tayloriste, in cui il lavoro è fortemente individuale, le professionalità medio-basse, le pause sono rigorosamente calcolate e i capi reparto sorvegliano strettamente il lavoro, vi sono anche, all'opposto, call center in cui gli operatori hanno professionalità relativamente elevate, il lavoro è organizzato per team e il controllo è orientato più al miglioramento delle competenze che non alla standardizzazione del processo. In generale, le funzioni di informazione, prenotazione, recupero crediti, vendita e *telemarketing* richiedono compiti abbastanza standardizzati e monotoni; mentre soprattutto nei call center che svolgono attività nel settore del credito e delle assicurazioni, in quelli che offrono servizi sanitari o sociali e assistenza tecnica e nei cosiddetti call center creativi sono impiegate professionalità specializzate. Differenze esisterebbero anche nelle condizioni di lavoro cui gli operatori sono esposti nell'ambito dello stesso call center, in funzione dei servizi espletati (*inbound/outbound*).

Seppure molti studiosi convengano sulla necessità di riconoscere l'esistenza di differenze nella qualità della vita lavorativa nei call center, minore è l'accordo sui fattori capaci di determinarle.

⁸ Cfr. Butera, Donati, Cesaria (1997); Butera (1998); Bagnara (2000); Donati, Bagnara (2000); Bagnara, Donati, Schael (2002); Rullani (2004).

⁹ Cfr. Holman, Fernie (2000); Kinnie *et al.* (2000); Altieri (2002); Batt, Moynihan (2002); Deere, Kinnie (2002); Holtgrewe, Kerst, Shire (2002); Russell (2004); Holman, Batt, Holtgrewe (2007); Robinson, Morely (2007); Holman, Frenkel, Sørensen (2009).

1.3. Le ricerche sullo stress lavoro-correlato nei call center

Se nella letteratura sociologica il dibattito teorico sui call center si colloca all'interno del più ampio dibattito sui modelli di produzione flessibile, la ricerca scientifica appare tuttora limitata a causa di due difficoltà: da una parte, la molteplicità che si cela dietro la nozione generica di call center, dall'altra, l'indisponibilità delle aziende a collaborare a tali indagini, poiché le stesse ritengono le informazioni sulla struttura parte integrante della propria strategia competitiva (Altieri, Oteri, 2002). A causa di queste difficoltà, manca ancora uno studio che possa estendersi a un campione rappresentativo di operatori nei call center. In Italia, molte delle indagini disponibili sono svolte su base locale e circoscritta, in quei call center in cui le Asl hanno segnalato forti rischi per la salute, fornendo un servizio estremamente utile per il miglioramento delle condizioni di lavoro ma restituendo nel contempo una visione parziale della fenomenologia complessiva.

A fronte di questi ostacoli conoscitivi, le indagini sulle condizioni di lavoro nei call center e sui conseguenti rischi per la salute di chi vi lavora sono ormai diverse nel contesto nazionale e internazionale¹⁰. In modo generalizzato le ricerche realizzate si sono avvalse prevalentemente di un approccio medico-psicologico, concentrandosi sui sintomi di stress lavoro-correlato.

Nel 2002, l'Università del Massachussets ha condotto una ricerca, somministrando un questionario a un campione di 784 operatori di 12 call center. È stato chiesto agli operatori di indicare il proprio livello soggettivo di stress lavorativo su una scala da 1 a 10. Circa 1/3 dei lavoratori ha risposto fornendo il punteggio massimo, per una media generale pari a 7,9. I disturbi prevalenti segnalati sono stati stanchezza (55%), irritabilità (48%), difficoltà del sonno (47%) e cefalea (44%). I lavoratori hanno individuato le cause principali dello stress nei tempi di risposta troppo stringenti (80%), nella mancanza di un addestramento adeguato (78%), nello stretto controllo da parte del management (60%), nella pressione del management sulla gestione delle chiamate (50%), nella mancanza di discrezionalità e autonomia nella gestione del lavoro (40%).

Circa un terzo dei lavoratori ha, inoltre, dichiarato di aver fruito, nell'ultimo anno, di almeno due settimane di malattia per uno o più disturbi da stress.

Su quest'ultimo aspetto si è concentrata una ricerca condotta in 64 call center britannici (Taylor *et al.*, 2003). L'indagine ha preso in considerazione l'incidenza delle assenze per malattia sul totale dei giorni lavorativi e le principali cause di queste malattie. Le assenze sono risultate essere il 6,4%, a fronte di un dato medio nazionale del 4%. Nella graduatoria delle cause di malattia i sintomi psicofisici da stress lavoro-

¹⁰ Per la ricostruzione di alcune delle ricerche condotte, molto utile è stato un *working paper* redatto dalla Asl città di Milano (2005).

correlato (cefalea e disturbi muscolo-scheletrici) sono posizionati rispettivamente, al terzo e al quarto posto.

Lo studio sulle condizioni di lavoro nei call center più significativo presente in letteratura rispetto ai nostri scopi è stato condotto dall'*Health and Safety Laboratory* dell'Università di Sheffield (Sprigg, Smith, Jackson, 2003). L'indagine ha preso in esame un campione di 1141 lavoratori di 36 call center britannici differenti, costituito per il 74% da donne, con un'età media di 34 anni e che, in gran parte, lavora nel call center da almeno tre anni. Lo stress lavorativo è stato indagato attraverso la "misurazione" di tre parametri: il benessere lavorativo, la soddisfazione lavorativa, il disagio mentale. Gli indici relativi ai lavoratori del call center sono stati confrontati con quelli di altre categorie di lavoratori¹¹ e il confronto ha mostrato come siano proprio gli operatori telefonici a vivere i rischi più alti di depressione correlata al lavoro.

Lo stesso confronto è stato operato per l'indice di *soddisfazione lavorativa*. Dai dati è emerso che l'operatore di call center ha una soddisfazione lavorativa estrinseca (legata cioè all'acquisizione di beni tangibili) pressoché equivalente a quella di altre categorie professionali, mentre è con riferimento alla soddisfazione intrinseca (opportunità di realizzazione professionale) che evidenzia livelli molto più bassi¹².

Con riferimento all'ambiente di lavoro, sono emerse alcune criticità che riguardano i livelli di rumorosità, gli scarsi livelli di illuminazione e l'intensità del suono che entra in cuffia. In particolare, lo *strain* fisico si manifesta in disturbi muscolo-scheletrici del collo e della colonna lombare.

Il lavoro inglese ha cercato, inoltre, di mettere in luce se la situazione di stress accomuni indistintamente tutti gli operatori di call center. Un primo fattore di differenziazione è risultato legato alle dimensioni del call center: gli operatori dei call center più piccoli tendono ad avvertire meno sintomi di ansietà, depressione e tensione mentale rispetto a quelli di dimensioni medie e grandi. Un altro fattore, seppure solo debolmente discriminante, è risultato legato alla modalità di lavoro: i lavoratori *outbound* evidenziano meno sintomi di stress e livelli più alti di soddisfazione. Anche il fatto di essere o meno sottoposti a misure di controllo elettronico ha mostrato relazioni significative con lo stress: gli operatori che risultano monitorati costantemente registrano livelli di stress più elevati rispetto a chi viene controllato solo occasionalmente. Infine, chi ha uno script fisso da seguire nel lavoro ha manifestato sintomi di malessere e una minore soddisfazione rispetto a chi può esperire una maggiore discrezionalità nella gestione della chiamata.

¹¹ Impiegati, tecnici della manutenzione, operai dell'industria manifatturiera, operai di altri settori, manager, personale domestico, professionisti, sorveglianti, personale tecnico.

¹² La distinzione fra soddisfazione estrinseca e intrinseca, spesso utilizzata nella letteratura sulla *job satisfaction*, è riadattata dalla differenza tra motivazioni intrinseche ed estrinseche (Deci, Ryan, 1985; 1990), che a sua volta rappresenta una rielaborazione delle teoria di Herzberg (1959).

Avvalendosi di strumenti di ricerca simili, uno studio condotto dalla Asl città di Milano (2005) su un campione di 695 lavoratori di 10 call center¹³, ha indagato lo stress lavoro-correlato, privilegiando i disturbi della sfera psichica. Dall'indagine è emerso che il 94,4% dei lavoratori lamenta almeno un disturbo, in particolare stanchezza, cefalea, nervosismo o disturbi del sonno. Alte percentuali di intervistati tendono, inoltre, a qualificare il loro lavoro come monotono, molto ripetitivo e scarsamente in grado di valorizzare competenze e potenzialità individuali.

Tra gli studi successivi, ricordiamo la ricerca condotta in sei grandi call center liguri tra cui Telecom, Poste e H3G (Pierantoni *et al.*, 2007). Anche in questo caso sono numerosi gli elementi di disagio segnalati. Tra gli operatori, sette su dieci hanno dichiarato di ritenere che il proprio lavoro non possa avere un'evoluzione positiva all'interno dell'azienda. Altrettanto pessimistiche le attese rispetto alle opportunità esterne: il 90% ha ritenuto "molto difficile" cambiare lavoro e trovarne uno migliore. Per chi si trova a gestire le telefonate in entrata (*inbound*), lo stress è rappresentato soprattutto dai ritmi e dall'ossessione di dovere chiudere le chiamate entro qualche minuto. Problemi di voce e problemi all'udito si intrecciano e si moltiplicano in una situazione in cui il lavoro è costituito da ascolto e parola: il rumore ambientale spesso costringe quasi il 45% degli operatori ad alzare il volume delle cuffie e della voce, incrementando così il rumore di fondo in un circolo vizioso difficilmente arrestabile. Di fatto, per oltre il 30% dei lavoratori il rumore dell'ambiente è causa di costante disturbo del lavoro e, per il 50%, di affaticamento. Ben il 67% degli operatori ha risposto di aver avvertito diversi sintomi di stress lavoro-correlato anche nel mese immediatamente precedente la compilazione del questionario. In particolare, sono stati avvertiti disturbi muscolo-scheletrici (30,1% dei lavoratori), problemi alla voce o alla gola (25,1%), mal di testa (25,1%), disturbi oculari (20,2%), disturbi gastrointestinali (7,9%), disturbi relativi all'udito (5,5%), senso di nausea, vertigini, giramenti di testa (5%). Salute e sicurezza appaiono profondamente intrecciati con i fattori organizzativi, irrilevanti sono invece risultate essere caratteristiche ascritte come l'età o il sesso.

Nel 2007, è stata condotta una ricerca su un campione di 755 operatori di 7 call center piemontesi (Gilardi *et al.*, 2007). Anche in questo caso si confermano le evidenze degli altri studi. È emerso, in particolare, che il microclima, il rumore e l'illuminazione del locale di lavoro sono gli elementi più problematici per quanto riguarda l'esposizione a fattori di rischio fisico, mentre l'impossibilità di decidere in modo autonomo quando fare una pausa, lo scarso supporto e riconoscimento da parte del supervisore e le aspettative disattese sono gli aspetti più associati con l'insorgenza di sintomi di stress psichico.

¹³ Sostanzialmente sovrapponibile al campione dello studio inglese per età, sesso, anzianità aziendale e tipo di rapporto di lavoro.

Come si accennava, molte delle ricerche italiane sono state poi condotte per iniziativa delle Asl e dei rappresentanti della sicurezza dei lavoratori all'interno di singoli call center che presentavano particolari rischi per la salute. Tra gli elementi di criticità più spesso segnalati:

1. *sul piano ambientale*: sovraffollamento, rumore, microclima, illuminazione;
2. *sul piano della organizzazione del lavoro*: costrittività dei tempi e dei ritmi di lavoro; discrepanze tra vissuto dei lavoratori e linee guida dell'Unione Europea sulla prevenzione dello stress occupazionale;
3. *sul piano fisico-psicologico*: preoccupante incidenza del tabagismo e dell'uso di psicofarmaci.

Gli studi fin qui condotti mettono, dunque, in evidenza una preoccupante presenza di fattori da stress psicofisico che accompagnano il lavoro dell'operatore telefonico. Si tratta di un effetto probabilmente involontario, ma che, di fatto, struttura un rapporto elettivo tra disagio e lavoro nei call center.

Il lavoro nei call center, caratterizzato da monotonia dei contenuti lavorativi, ritmi pressanti e scarsi livelli di autonomia decisionale è stato anche inserito all'interno di analisi sul benessere organizzativo (Avallone, Paplomatas, 2005), che hanno elaborato parametri di rilevazione e operato confronti con altre categorie professionali, dimostrando che sono proprio gli operatori dei call center a vivere situazioni di maggior sofferenza.

2. Prospettiva e disegno di ricerca

2.1. Gli obiettivi dell'indagine

Come si è avuto modo di sottolineare, molte delle ricerche sui call center si sono concentrate su come i lavoratori reagiscano a situazioni stressanti. Con la rilevante eccezione dell'indagine condotta dall'Università di Sheffield, restano però sostanzialmente in ombra i fattori, di natura contestuale e individuale, che contribuiscono a rendere *variabile* il livello di disagio lavorativo degli operatori dei call center.

La presente ricerca si riconnette alla tradizione di studio della sociologia del lavoro che si è concentrata sulle condizioni di lavoro, piuttosto che sulle logiche produttive interne alle aziende. Al centro dell'interesse vi è il complesso sistema di interazione tra il benessere/disagio del lavoratore, l'ambiente fisico-relazionale e l'organizzazione del lavoro. Rifuggendo da ogni determinismo interpretativo, l'indagine realizzata ha privilegiato il concetto emergente di *qualità della vita lavorativa* (cfr. par. succ.), inteso come «espressione della relazione tra *persona e organizzazione del lavoro*, leggibile attraverso una prospettiva multidimensionale che parte dall'idea della *soddisfazione dei bisogni della persona rispetto al lavoro*» (Gosetti, 2011, p. 106).

Condotta su un campione di operatori di call center distribuiti sul territorio nazionale, la ricerca mira a:

- valutare¹⁴ la qualità della vita lavorativa degli operatori nei call center e il connesso livello di benessere/disagio;
- ricostruire il complesso sistema di influenza tra i diversi aspetti che concorrono a configurare la qualità della vita lavorativa;
- individuare quali siano i fattori contestuali, relativi ai modelli e alle pratiche organizzative, e i fattori più propriamente individuali che si connettono caratteristicamente a situazioni di disagio lavorativo o, più in generale, a una carenza nella qualità della vita lavorativa.
- valorizzare i risultati dell'indagine ai fini dell'individuazione di buone pratiche di lavoro, capaci di migliorare la qualità della vita lavorativa nei call center.

Rispetto al primo obiettivo, la qualità della vita lavorativa degli operatori telefonici è stata valutata ideando strumenti di classificazione che consentissero di rilevare, nel modo più accurato possibile, la misura in cui i bisogni connessi a quegli aspetti del lavoro che concorrono a determinarla fossero soddisfatti¹⁵.

A un secondo livello, è stato esplorato il complesso e dinamico sistema di interazione tra le diverse dimensioni incluse all'interno del costrutto di qualità della vita lavorativa, procedendo a controllare se, a livello integrato, esse si strutturassero secondo una configurazione coerente o se vi fossero elementi con un andamento anomalo o imprevisto.

Il terzo ordine di obiettivi completa il processo diagnostico, isolando la gamma dei fattori di ordine strutturale e organizzativo e quelli più propriamente riferibili all'insieme dei vincoli e delle risorse personali – ivi compresi gli elementi caratterizzanti l'inquadramento individuale all'interno della struttura – capaci di dare luogo a configurazioni diverse in ordine alle varie dimensioni della qualità della vita lavorativa.

Stante la molteplicità dei modelli organizzativi e la varietà dei vincoli produttivi nelle strutture raggiunte dall'indagine, si è rinunciato in ultima istanza all'intento di progettare delle vere e proprie linee guida di intervento che potessero prevenire e arginare situazioni di disagio lavorativo. Tuttavia, come si avrà modo di appurare, i risultati di ricerca sono densi di elementi conoscitivi capaci di segnalare ai responsabili quali siano le pratiche organizzative che con più probabilità necessitano di revisione se si vogliono prevenire i rischi psico-sociali e salvaguardare la salute dei lavoratori.

¹⁴ Più che di una ricerca valutativa in senso proprio, che richiederebbe di rapportare l'attività di valutazione a degli standard precisi, si tratta di un disegno di ricerca *diagnostico* (Hyman, 1955; trad. it. 1967), in quanto si esplora il contributo di una serie di fattori alla determinazione della qualità della vita lavorativa nei call center.

¹⁵ Tuttavia, la specificazione *ad hoc* del concetto di qualità della vita lavorativa e l'ideazione in forma inedita di strumenti per la rilevazione degli aspetti a essa riferibili, nel contesto dei call center, non consentirà la comparazione con le ricerche svolte con riferimento ad altre figure professionali.

La pubblicazione del questionario sottoposto agli operatori (cfr. Allegato 1), oltre a rendere ripercorribile il percorso di ricerca, potrà inoltre consentire ai responsabili dei call center di condurre autonomamente l'indagine nella propria azienda ed, eventualmente, dopo aver introdotto nuove linee di intervento, di replicarla, nel breve e nel lungo periodo, per valutarne l'efficacia.

2.2. La qualità della vita lavorativa nei call center: un concetto emergente

2.2.1. Origini e definizione del concetto

Il concetto di qualità della vita lavorativa non avrebbe probabilmente avuto origine se non si fosse istituzionalizzata, in ambito scientifico, la scuola delle relazioni umane – inaugurata dal noto programma di ricerca svolto negli stabilimenti della Western Electric Company di Hawthorne (Roethlisberger, Dickson, 1939) – che contribuì ad affermare l'importanza di includere nello studio delle condizioni di lavoro gli aspetti relazionali e motivazionali e che consolidò l'idea che la stessa produttività dipendesse dal clima organizzativo e dal benessere dei lavoratori (Mayo, 1945; trad. it. 1969).

Questo costrutto è stato di fatto formalizzato e specificato agli inizi degli anni '70 negli Stati Uniti e in Gran Bretagna (Seashore, 1972; Walton, 1972), riscuotendo fin da subito particolare successo anche in alcuni Paesi europei come la Francia, la Germania, l'Irlanda e la Danimarca.

In Italia, seppure non si sia sviluppato un vero e proprio «movimento della qualità della vita lavorativa» equiparabile a quello anglosassone (Colasanto, 1982), i contributi restituiscono un «quadro più articolato, complesso e problematico» (La Rosa, 1987)¹⁶.

La qualità della vita lavorativa è in effetti un concetto complesso e multidimensionale¹⁷, spesso appiattito nella letteratura anglosassone sulla componente della *job satisfaction* o su quella più inclusiva, seppure ancora riduttiva, di benessere dei lavoratori. Alcune definizioni anglosassoni più appropriatamente mettono in rilievo come il costrutto di qualità della vita lavorativa, oltre a essere multidimensionale sia anche dinamico, in quanto fondato sulle specifiche e mutevoli interazioni che si vengono a istituire tra condizioni di lavoro, ambiente di lavoro, contesto extra-lavorativo e bisogni personali del lavoratore.

Gallino (1983), nel tentativo di tracciare una linea di confine con il concetto, spesso utilizzato intercambiabilmente di qualità del lavoro¹⁸, sostiene che la qualità

¹⁶ Rispetto al movimento anglosassone, gli studi italiani sulla qualità della vita lavorativa si avvalgono anche più spesso di strategie di ricerca qualitative.

¹⁷ Cfr. European Foundation for the Improvement of Living Conditions (2002).

¹⁸ Lo rileva, tra gli altri, La Rosa (1987).